

9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Ein Netz, das trägt
Ein Coaching-Tool
fürs Netzwerken | S 39

Pro & Kontra
Marketing für Coaching:
dezent oder offensiv? | S 42

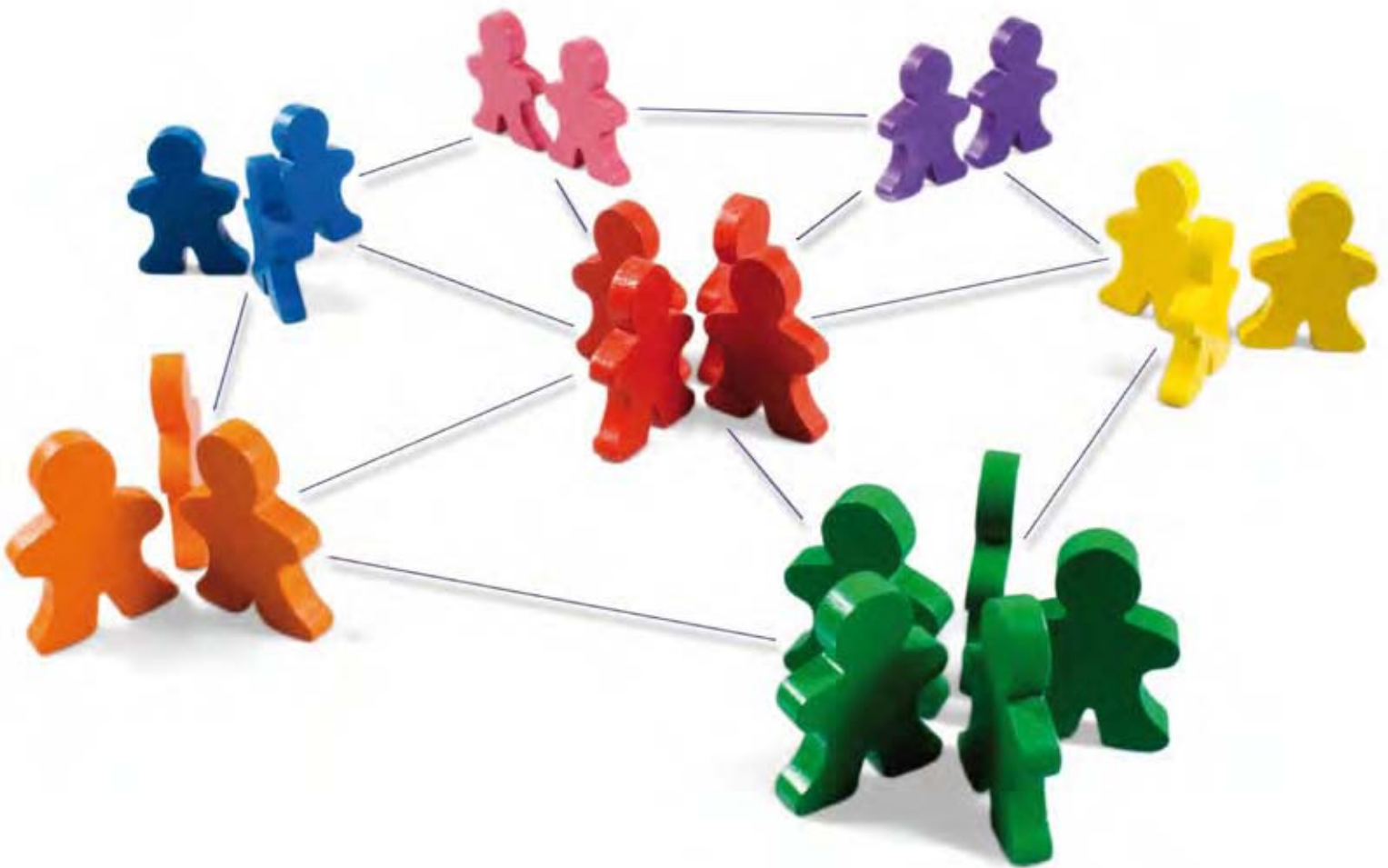
Wissenschaft
Coaching und Psychotherapie
| S 44

Coaching ist Prozess- nicht Expertenberatung.

Dr. Werner Vogelauer im Interview | S 12



Ausgabe 3 | 2010
www.coaching-magazin.de
D: 12,80 € | A/CH: 15,80 €



Wenn es zu komplex wird im Coaching – über den Gebrauch von Werkzeugen zur Unterstützung des systemischen Denkens

Von Christoph Schlachte

Jeder systemische Coach, Berater und Moderator weiß, dass Visualisierungen Menschen bei der Bearbeitung von Aufgabenstellungen unterstützen. Das Flipchart ist dabei das Instrument der ersten Wahl. Doch damit kommt man schnell an Grenzen, es wird unübersichtlich. Manch einer hilft sich dann mit einer „Systemaufstellung“. Doch es geht auch spezifischer – insbesondere, wenn es weniger um die Beziehungsebene, als um handfeste Sachzusammenhänge geht.

Visualisierung in der systemischen Beratung und im Coaching

Es hat sich lange schon herumgesprochen, dass systemische Beratung gegenüber einem klassischen Ansatz einen Mehrwert generiert. Weil Wechselwirkungen herausgearbeitet werden, Abhängigkeiten, Einflüsse und unterschiedliche Perspektiven. Allerdings wird die Angelegenheit dann auch schnell kompliziert, weil komplex. Es tut Not, die Gemengelage des Klienten zu visualisieren und damit zu dokumentieren, weil man so den Überblick behält – und auch eine gemeinsame Landkarte nutzen kann. Deshalb kommt häufiger der „Papiercomputer“ von Frederic Vester zum Einsatz. Er ist ein grafisches Modell zur Herstellung von Verbindungen zwischen verschiedenen Faktoren. Ziel ist, mehr Klarheit darüber zu erhalten, wie die Faktoren sich gegenseitig beeinflussen und welche Einflüsse verändert werden müssen, um spezielle Ergebnisse zu erzielen.

Für Organisationen, die sich auf systemische Beratung einlassen, bringt dieses Vorgehen oft wichtigen Erkenntnisgewinn sowie einen Transfer und damit Lernerfolg in die Organisation. Fragen wie diese sind hilfreich: Welche Auswirkung hat es? Was noch? Welche Nebenwirkungen erwarten sie? Wann? Wie werden das andere Beteiligte sehen und wie werden sie reagieren?

Nach meiner Erfahrung im Coaching – aber auch in Workshops mit mehreren Teilnehmern – wird das Arbeiten an Flipcharts oder Moderationswänden recht schnell unübersichtlich. Vor allem natürlich dann, wenn zum Schluss ein bisher nicht im Vordergrund stehender Faktor noch berücksichtigt werden muss ... Die Visualisierung versinkt im Chaos oder muss komplett neu angelegt werden, beides frustriert. Die Gefahr des Abbruchs einer wirklich systemischen Erkundung ist an dieser Stelle hoch. Und die Wahrscheinlichkeit, zur vereinfachenden Darstellung zurückzukehren, deshalb ebenfalls.

Die Visualisierungstechnik auf dem Papier limitiert im gewissen Sinne die leichte Verbreitung

des systemischen Ansatzes im Management und in Organisationen. Systemisches Denken hat sich im betrieblichen Alltag bislang nicht wirklich durchgesetzt. Ein Umstand, den auch die aktuelle „Capgemini Change Management Studie 2010“ herausstellt. Die befragten Führungskräfte aus deutschen, österreichischen und schweizerischen Unternehmen loben zwar die ganzheitliche Betrachtungsweise (33 Prozent), doch was die Transparenz des Wirkungsgefüges betrifft, sinkt die Zustimmung dann auf nur noch 15 Prozent. Lediglich acht Prozent schätzen die Systematik in der Vorgehensweise. Solche Zahlen sollten nachdenklich machen.

Und wenn Berater dann zu tief in die „Psycho-Kiste“ greifen oder auf Methoden setzen, die nicht wirklich anerkannt sind, wie beispielsweise sogenannte systemische Aufstellungen, lautet die Kritik schnell: „Esoterik“, „Naja, Kinderkram“, oder „Ringelpiez mit Anfassen“. Das Votum der von Capgemini befragten Top-Manager ist daher deutlich (31 Prozent): Sie sehen einen ganz klaren Verbesserungsbedarf in einer stärkeren Businessorientierung.

Systemisches Denken: Was meint das?

Einer der Pioniere der Forschung zum Entscheidungsverhalten in hochkomplexen Situationen hierzulande ist Professor Dr. Dietrich Dörner. Der inzwischen emeritierte Lehrstuhlinhaber für „Theoretische Psychologie“ an der Universität Bamberg hat zu menschlichen Denk- und Verhaltensmustern in komplexen Entscheidungssitua-

tionen geforscht und kam zu der Erkenntnis: „In komplexen, vernetzten und dynamischen Handlungssituationen macht unser Gehirn Fehler: Wir beschäftigen uns mit dem ärgerlichen Knoten und sehen nicht das Netz; wir berücksichtigen nicht, dass man in einem System nicht eine Größe allein modifizieren kann, ohne damit gleichzeitig alle anderen zu beeinflussen.“ Nach seinen empirischen Studien begehen wir immer wieder die gleichen Fehler:

- » Mangelhafte Zielerkennung: Es fällt uns schwer, detailliert unsere Ziele zu spezifizieren.
- » Wir beschränken uns auf Ausschnitte. Das liegt auch sehr an der Spezialisierung in den Ausbildungen und setzt sich in Organisationen fort. Wir nehmen die Welt über unsere innere Landkarte wahr und agieren aus ihr.
- » Wir kaprizieren uns schnell auf eine Lösung und vergessen dabei gerne, dass es keine Lösung ohne einen Preis gibt. Wir denken nicht an Nebenwirkungen.
- » Zeitliche Dimension: Wir denken zu wenig in zeitlichen Dimensionen und rechnen zu wenig mit Verzögerungen – und haben dann die Tendenz zu übersteuern.
- » Sind die Maßnahmen erfolglos, dann folgt meist die Führung mit Druck. Doch das verstärkt das Problem nur weiter.

Was wir also brauchen, ist eine systemtheoretische Betrachtungsweise, um Beratungsproblematiken besser verstehen, darstellen und bearbeiten zu können. Und zwar eine solche, die besser am Businesskontext Anschluss findet als die hierzulande im Bereich systemisches Denken geläufigen. Hier bietet sich *System Dynamics* an.

Verschiedene Anbieter von Softwarelösungen zur Unterstützung des systemischen Denkens

- » Sensitivitätsmodell nach Prof. Frederic Vester (Malik Management Zentrum St. Gallen) www.malik-mzsg.ch/sensimod
- » Powersim (Powersim Software AS) www.powersim.com
- » Vensim (Ventana Systems, Inc.) www.vensim.com
- » Dynaplan (Dynaplan AS) www.dynaplan.com/index.php
- » Consideo Modeller (Consideo GmbH) www.consideo-modeler.de

System Dynamics ist eine von Jay W. Forrester in den 1950er Jahren an der Sloan School of Management des Massachusetts Institute of Technology (MIT) entwickelte Methodik. Sie ist eine Disziplin der Modellierung, Simulation und Steuerung komplexer, dynamischer Systeme, die auf der Systemtheorie und Kybernetik basiert. Das Ziel ist es, Entscheidungsträgern in dynamischen, komplexen Situationen wirksame Unterstützung zu bieten.

Wichtig dabei: Systeme verhalten sich nicht linear kausal. Wir Menschen – und daher auch Manager – denken jedoch gerne so. Menschen schaffen es zudem nicht, mehr als vier Variablen gleichzeitig zu verarbeiten (Halford et al., 2005). Wir verlassen uns dann hochriskant auf unser Bauchgefühl oder vertrauen blind auf Rezepte der Vergangenheit.

Die Besonderheit von System Dynamics liegt darin, dass Feedbackbeziehungen (Rückkopplungen) und Zeitverzögerungen in Ursache- und Wirkungsbeziehungen explizit berücksichtigt werden. Die Erarbeitung solcher Systeme erfolgt mittels qualitativer und quantitativer Modelle:

» **Qualitative Modelle** interessieren sich für die Identifikation und Untersuchung von in sich geschlossen Wirkungskreisen. Unterschieden werden dabei Schleifen mit positiven (reinfor-

cing loops) und negativen (balancing loops) Polaritäten.

» **Quantitative Modelle** sollten nach Jay Forrester immer der qualitativen Analyse folgen. Da dies sehr aufwendig sein kann und in der Vergangenheit keine brauchbaren Software-Systeme für die Simulation verfügbar waren, wurde darauf häufig verzichtet.

Der Consideo Modeler ist ein Modellierungswerkzeug, eine täglich einsetzbare Software (Windows, Mac und Linux) zur Visualisierung und Analyse von Zusammenhängen. Mit dem Modeler kann das Verhalten des Systems im Zeitverlauf (kurz-, mittel- und langfristig) simuliert werden. Das ermöglicht ein tieferes Verständnis des Systemverhaltens. Organisationen, die dieses Denken und Systeme nutzen, werden einen deutlichen Wettbewerbsvorteil haben. So können Entscheidungsspielräume ausgelotet und Alternativstrategien getestet und verbessert werden. Damit kommen Manager zu besser durchdachten und solideren, weil gründlich getesteten, strategischen Entscheidungen.

Modellhaftes Vorgehen

Der *erste Schritt* ist das Finden und die Konkretisierung des Ziels. Dabei ist darauf zu achten, dass das Ziel ein gewünschtes Ergebnis ist, also ein

Anstrengungsziel und kein Vermeidungsziel. Auch braucht es eine gute Balance von Konkretisierung und Verallgemeinerung. Eine zu konkrete Formulierung kann das Ziel einengen. Wird es zu allgemein formuliert, kann dies zu Konzeptlosigkeit führen. Das erste Fenster des Modeler erinnert den Moderator, die konkrete Problem- oder Fragestellung, Ziele und Systemgrenzen zu definieren.

Darauf erfolgt im *zweiten Schritt* das Brainstorming über die Variablen und Faktoren des Systems. Hierbei hilft die Know-Why-Methode mit dem Gedanken, dass es für ein System langfristig wichtig ist, eine Balance von Integration und Weiterentwicklung zu realisieren. Dadurch erweitert sich die Perspektive. Den kreativen Modus und das Arbeitsblatt des Modelers kann man sich wie die Arbeit mit Moderationskarten und -wand vorstellen. Hier können die Variablen und Faktoren gesammelt und geclustert werden (s. Abb. 1).

Im *dritten Schritt* werden die gefundenen Variablen und Faktoren des Systems in Bezug auf ihre Beziehungen zueinander untersucht (s. Abb. 2). Dabei geht es um drei Kriterien:

» **Wirkungsrichtung (positiv oder negativ)**: In welche Richtung erzeugt die Variable bei einer anderen Variablen Wirkung? Dann stellt sich

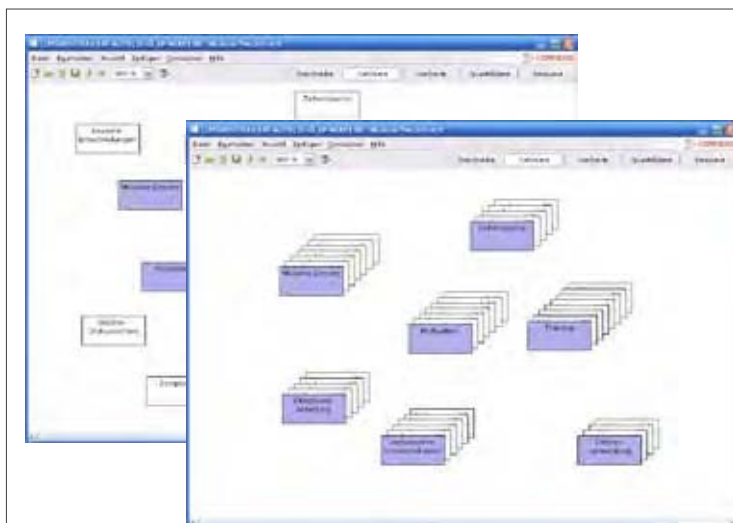


Abb. 1: Zweiter Schritt mit dem Modeler:
Das Brainstorming über die Variablen und Faktoren des Systems

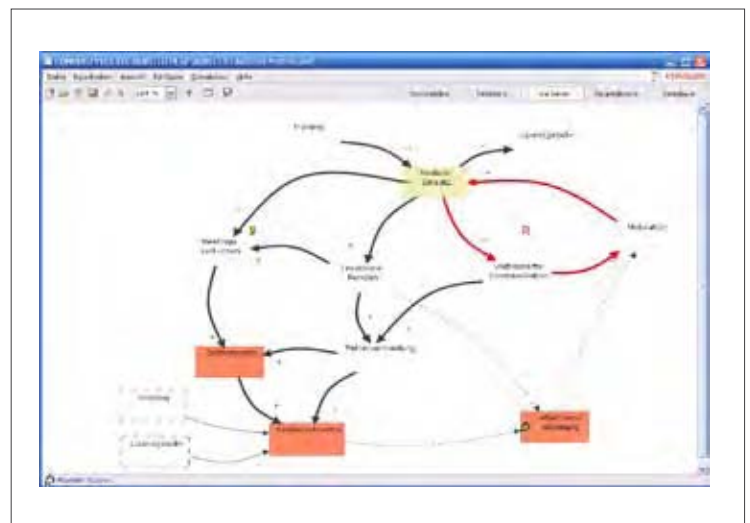


Abb. 2: Dritter Schritt mit dem Modeler:
Concept-Mapping und vernetztes Denken

die Frage, ob sich Variable A erhöht, wenn ich Variable B erhöhe (+), oder wird Variable B kleiner (-)?

- » *Zeitaspekt (kurz-, mittel-, oder langfristig)*: Der Zeitaspekt gibt an, wie groß der zeitliche Abstand zwischen Ursache der einen Variable und Wirkung bei der abhängigen Variable ist. Die Frage lautet: Nach wie viel Zeitabschnitten sieht man die Auswirkung bei Variable B, wenn sich Variable A verändert?
- » *Intensität der Beziehung*: Die Intensität der Beziehung gibt an, wie groß die Auswirkungen bei der abhängigen Variable sind. Die Fragestellung heißt: Wie groß ist die Auswirkung bei Variable B, wenn sich Variable A verändert?

Hier unterstützt der Modeler mit der qualitativen Modellierung. Die wesentlichen Faktoren aus dem zweiten Schritt werden in die Modellierung übernommen. Die Argumente können so wie gesprochen in einem Ursache-Wirkungs-Zusammenhang als Faktoren abgebildet werden. Mit Maus und Schablonen werden die Beziehungen nach den drei Kriterien modelliert und dargestellt. Dabei können Subsysteme für mehr Übersichtlichkeit gebildet werden.

Der abschließende *vierte Schritt* beschäftigt sich mit der qualitativen Modellierung und Analyse. Ursache-Wirkungsketten und Wirkungsschleifen (selbstverstärkende und ausgleichende) werden auf einen Klick angezeigt. Die Erkenntnismatrix zeigt die Wirkungszusammenhänge grafisch an und bietet so eine sehr aussagefähige Visualisierung an.

Zusätzlich bietet der Modeler die Möglichkeit der quantifizierten Modellbildung an. Dabei können einfache Was-Wäre-Wenn-Szenarien (Szenarioplanung) aufgebaut und im Managementcockpit angezeigt werden. Unterschieden werden Bestands-, Fluss-, Informations- und Inputfaktoren. Bestandsgrößen können beispielsweise sein: Kontostände, Materialstände oder Qualitätsniveaus. Im Modeler müssen nur Bestandsfaktoren identifiziert werden, die übrigen Faktortypen werden weitestgehend automatisch

gewählt. Die Formel für einen Bestandsfaktor berechnet der Modeler von ganz alleine.

Konkrete Arbeitsergebnisse mit dem Modeler

Die schon erwähnte Capgemini-Studie attestiert der systemischen Beratung eine hohe Zustimmung durch Manager. Gleichzeitig wird bemängelt, sie sei wenig transparent und systematisch. Wenn man systemische Organisationsberatung und Coaching auf das Anwenden der „Systemaufstellung“ reduziert, dann wird das sehr gut erklärbar. Oft wird Letztere mit dem Hinweis beendet, dass sich die Wirkung dann in der Außenwelt zeige. Jedes Werkzeug hat seinen Platz je nach Fragestellung. „Systemaufstellungen“ sind aber keine Allheilmittel.

Die Arbeit mit dem Modeler liefert hingegen sehr konkrete Ergebnisse. Vorgehen und Prozess sind für alle Beteiligte transparent. Die Teilnehmer lernen durch den Prozess „Systemdenken“ und systemische Fragen kennen. Das ist ein nicht zu unterschätzender Know-how-Transfer. Jeder Arbeitsschritt im Prozess ist gleichzeitig seine Dokumentation.

Modeln ist auch Coaching

In der Strategieberatung oder bei der Problemanalyse ist die Arbeit mit dem Modeler in Organisationen auch gleichzeitig ein Coaching. Selten finden sich Organisationen mit einer perfekten Kommunikations- und Streitkultur. Es gibt die bekannten blinden Flecken im persönlichen sowie im organisatorischen Bereich. Dazu kommen bei wichtigen Themen in Organisationen immer Zielkonflikte und Befindlichkeiten.

Im ersten Schritt gilt es herauszufinden, wer in der Organisation direkt oder indirekt von der aktuellen Fragestellung berührt ist. Klar ist es auch hier wichtig, eine vernünftige Balance in der Anzahl der Teilnehmer für einen Workshop zu finden. Eine möglichst heterogene Gruppe in Bezug auf Hierarchie und Berührungspunkte mit

dem Thema hat sich bewährt. Das ist analog zu der Besetzung der Steuerungsgruppe aus systemischer Sicht zu sehen.

Auch wenn der Glaube an den sachlich denkenden und ökonomisch entscheidenden Manager und Mitarbeiter nicht aussterben will: In jedem Coaching in Organisationen bemerken Sie das Gegenteil. Also können Sie nicht davon ausgehen, dass die Workshops „wie am Schnürchen“ laufen. Hier eine Liste von Fragen, die sich Teilnehmer während der Workshops möglicherweise direkt oder indirekt stellen:

- » Was kann ich hier sagen, ohne dass ich Probleme bekomme?
- » Wie bekomme ich meine Lösung durch?
- » Wie kann ich mich vor Mehrarbeit schützen?
- » Was geht mich das an?
- » Wie kann ich meinen Bereich gut positionieren?

Der Moderator und Coach braucht eine professionelle Auftragsklärung und eine sehr offene Wahrnehmung während des Prozesses. Angefangen von der aktiven Wahrnehmung der grundsätzlichen Atmosphäre sowie der Körperhaltung, Gestik, Mimik der Teilnehmer bis hin zur Dialog- und Kommunikationskultur – sowie natürlich den Inhalten. Über welche Inhalte wird gerne gesprochen, was wird eher übergangen?

Systemische Fragen, die Konfrontation mit Wahrnehmungen und Hypothesen, also das übliche Coaching-Know-how, unterstützen den Prozess des Modellierens sehr. Ein zusätzlich entscheidender Mehrwert ist hierbei die Entwicklung einer neuen Kommunikationskultur in der Organisation.

In der Organisation XY ging es um die Überprüfung des gegenwärtigen Geschäftsmodells. In der Auftragsklärung wurde mit der Geschäftsführung vereinbart, dass alles angesprochen werden soll, was zu einer Überprüfung beiträgt. Zum Workshop wurden die Verantwortlichen für das operative Geschäft aus Vertrieb, Service und Entwicklung sowie die Geschäftsführung

eingeladen. Es war gleichzeitig der Wunsch der Geschäftsführung, mit dem Workshop auch die Kommunikationskultur zu verbessern. Es sollte gelernt werden, mehr zuzuhören und konstruktiv zu streiten.

Der Anfang verlief schleppend. Es war einfach nur ein „Vertriebsproblem“. Einseitige Sichtweisen dominierten den Verlauf der Diskussion. Die zentrale Frage an der Stelle ist, wie kommen die Annahmen und Glaubenssätze hinter den Positionen und Meinungen an die Oberfläche? Nur dann besteht eine Chance, nicht „mehr deselben“ zu machen. Die Position der anderen einzunehmen sowie die Sicht der Kunden und Partner über zirkuläre Fragen einzubeziehen, erzeugte einen ersten Wechsel der Atmosphäre. Dazu erfolgte die Einführung des Konzepts der „schöpferischen Besprechung“ (s. Kasten). Ein Phasenmodell, das ohne Schwierigkeiten von den Teilnehmern akzeptiert wurde.

Die Ergebnisse der Modellbildung führten zu neuen Erkenntnissen und zu einer Anpassung des Geschäftsmodells. Es wurde ein qualitatives Modell entwickelt. Der Aufwand, ein quantitatives Modell zu entwickeln, wurde verworfen. Die Ergebnisse waren den Teilnehmern aussagekräftig genug. Die Teilnehmer waren sich einig, den

Die schöpferische Besprechung (nach: Mandl, Hauser & Mandl, 2008).

- » Gemeinsamkeiten suchen
- » Unterschiede erkennen
- » Annahmen erkunden
- » Erkenntnisse gewinnen

Während einer schöpferischen Besprechung sollte jeder Teilnehmer folgende Rollen einnehmen, damit Neues entstehen kann:

- » Die impulsgebende Rolle
- » Die unterstützende Rolle
- » Die opponierende Rolle
- » Die reflektierende Rolle

Prozess des konstruktiven Systemdenkens weiter zu entwickeln. Dazu nutzen sie Supervision.

Erfahrungen mit dem Consideo Modeler in Coachings

Peter Drucker zu Entscheidungsprozessen: „Die wirksame Entscheidung entsteht nicht aus einem Konsens bezüglich der Fakten. Das Verstehen, das einer richtigen Entscheidung zugrunde liegt, erwächst aus dem Zusammenprallen und dem Konflikt divergenter Meinungen und aus dem ernsthaften Erwägen konkurrierender Alternativen.“

Ein Workshop wird dann schöpferisch, wenn persönlich Bedeutsames ausgesprochen wird, Informationen interpretiert werden, Wahrnehmungen Bedeutung gegeben wird, Sichtweisen anerkannt werden, Meinungsverschiedenheiten auf den Grund gegangen wird, Annahmen hinterfragt werden und mentale Modelle offenbar werden. Dazu braucht es jedoch einen Rahmen, den kein Werkzeug alleine realisieren kann: Offenheit und die Möglichkeit, sich eine neues, anregenderes Bild von seiner Sache zu machen. Selbst das schlechteste Modell ist besser als kein Modell!

„Wirklich zuhören“ zu können als Führungskraft, nicht dem ersten Impuls zu folgen und sofort seine Meinung zu verkünden, sind essenziell für einen Dialog. Nur so wird es möglich, die kollektiven Fähigkeiten und Kompetenzen seines Teams für die Sache zu aktivieren. Gelingt dies, ist das ein nicht zu unterschätzender Wettbewerbsvorteil.

Dafür ist in Organisationen oft ein „objektiver“ Berater (intern oder extern) hilfreich, der einen entsprechenden Rahmen dazu schaffen kann. Er kann „naive“ Fragen stellen und somit „blinde“ Flecken ausleuchten. Gleichzeitig wird sichergestellt, dass sich die Teilnehmer uneingeschränkt über das Modellbilden mit der Sache beschäftigen können.

Aus meiner Sicht bietet das systemische Denken und das Modeln für Organisationen die Chance, Situationen ganzheitlicher zu erfassen und zu analysieren, um so bessere Entscheidungen zu entwickeln. Vor allem jedoch bietet es die Chance, die Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter gezielt zu nutzen und weiter zu entwickeln. Das ist *praktisches Wissensmanagement*, wie dies auch Jörg Mortsiefer (CEO, Setrix AG) beschreibt: „Die Moderation der Strategieplanung lief wie von alleine. Die Fragen nach den Aus- und Nebenwirkungen zusammen mit der Visualisierung und Auswertung der Wirkungszusammenhänge brachten uns wertvolle Erkenntnisse.“

Der Autor



Foto: Holger Gottschall

Christoph Schlachte, Dipl. Wirtschaftsinformatiker (FH), systemischer Management-, Teambereiter und Business Coach (DBVC). Inhaber des Unternehmens CS Seminare in Burgthann und Leiter des Coaching-Pools der Grundig Akademie in Nürnberg. Er leitet zudem die Weiterbildung zum Business-Coach der Grundig Akademie. Autor des Tools „Gute Reise“ im Bestseller-Buch „Coaching-Tools II“ von Christopher Rauen (ISBN: 978-3-936075-65-6).

www.systemische-unternehmensberatung-und-coaching.de

<http://schlachte.wordpress.com>

Das Coaching Magazin im Abo

Praxis erleben | Wissen erweitern

Das Coaching-Magazin wendet sich an Coaches, Personalentwickler und Einkäufer in Unternehmen, an Ausbildungsinstitute und potenzielle Coaching-Klienten. Das redaktionelle Ziel ist es, dem Leser eine hochwertige Mixtur aus Szene-Informationen, Hintergründen, Konzepten, Portraits, Praxiserfahrungen, handfesten Tools und einem Schuss Humor anzubieten. Dabei ist der Redaktion wichtig, inhaltlich wirklich auf das Coaching als professionelle Dienstleistung fokussiert zu sein und nicht schon jedes kleine Kunststückchen aus dem Kommunikationstraining in Verbindung mit modischen Lifestyle-Themen zum Coaching hochzustilisieren.

– Heftpreis –

Das Einzelheft kostet innerhalb Deutschland 12,80 €
(EU + Schweiz: 15,80 €; Welt: 18,80 €)
inkl. 7% USt. zzgl. Versandkosten

Mediadaten: www.coaching-magazin.de/mediadaten

– Abonnement –

Ein Abonnement umfasst 4 Ausgaben pro Jahr & kostet:

Innerhalb Deutschland: 49,80 €
(EU + Schweiz: 59,80 €; Welt: 69,80 €)

Studenten: 29,80 €
(EU + Schweiz: 34,80 €; Welt: 39,80 €)

Professional-Mitglied RAUEN-Datenbank: 29,80 €
(EU + Schweiz: 34,80 €)

(jeweils versandkostenfrei und inkl. 7% USt.)

Jetzt das Abo online bestellen: www.coaching-magazin.de/abo



Impressum

Herausgeber:

Christopher Rauen GmbH
Rosenstraße 21 | 49424 Goldenstedt | Deutschland
Tel.: +49 4441 7818 | Fax: +49 4441 7830
coaching-magazin@rauen.de | www.rauen.de

Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

Christopher Rauen
Sitz der Gesellschaft: Goldenstedt
Registergericht: Amtsgericht Oldenburg
Registernummer: HRB 112101
USt-IdNr.: DE232403504

Inhaltlich Verantwortlicher i.S.d.P. und gemäß § 5

TMG: Christopher Rauen (Anschrift wie oben)

Redaktion:

Thomas Webers (tw) – Chefredakteur
Christopher Rauen (cr)
Dr. Julia Eversmann (je)
Dorothee Mennicken (dm)

E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

Abonnement:

Jahresabo (4 Ausgaben) 49,80 €
(EU + Schweiz: 59,80 €)
versandkostenfrei und inkl. USt.
www.coaching-magazin.de/abo

Erscheinungsweise: Vierteljährlich

Anzeigenredaktion:

Marc Ubben
Tel.: +49 541 98256777 | Fax: +49 541 98256779
anzeigen@rauen.de

Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm

Konzeption & Gestaltung: www.werdelwelt.info

Bild-Quellennachweis: Titelseite, © Sebastian Wahsner | Bild S. 4, 18,
© J Freeman | Bild S. 20, © Karuka | Bild S. 4, 24, © Varina and Jay Patel |
Bild S. 30 © Galyna Andrushko | Bild S. S. 34, © Denis Vrublevski | Bild S.
37, © Chris Howey | Bild S. 39, © Carlos Caetano | Bild S. S. 44, © rook76
| Bild S. 46, © Losevsky Pavel | Bild S. 51, © Jeremy Reddington | Bild S. 53,
© Yuri Arcus | Bild S. S. 55, © Kheng Guan Toh | Bild S. 56, © carlosseller
2010 Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

Druck: Beisner Druck GmbH & Co. KG, Buchholz

Tel.: +49 4181 90930 | Fax: +49 4181 909311
info@beisner-druck.de | www.beisner-druck.de

Hinweise:

Das Coaching-Magazin und alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Die Übernahme und Nutzung der Daten bedarf der schriftlichen Zustimmung der Christopher Rauen GmbH. Alle Angaben erfolgen nach bestem Wissen, sind jedoch unverbindlich und ohne Gewähr; eine Haftung wird – soweit rechtlich möglich – ausgeschlossen. Verwendete Bezeichnungen, Markennamen und Abbildungen unterliegen im Allgemeinen einem Warenzeichen-, marken- und/oder patentrechtlichem Schutz der jeweiligen Besitzer. Eine Wiedergabe entsprechender Begriffe oder Abbildungen berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass diese Begriffe oder Abbildungen von jedermann frei nutzbar sind.

Für unverlangt eingesandte Manuskripte, Bildmaterial, Datenträger und Informationen sonstiger Art übernimmt die Coaching-Magazin-Redaktion keine Gewähr. Die Redaktion behält sich vor, Leserbriefe / E-Mails – mit vollständigem Namen, Anschrift und E-Mail-Adresse – auch gekürzt zu veröffentlichen. Bitte teilen Sie uns mit, wenn Sie mit einer Veröffentlichung nicht einverstanden sind.

ISSN: 1866-4849



Foto: W. Schott

Das Letzte

WEBERS: Ist Ihnen das auch aufgefallen? In letzter Zeit häufen sich die Rücktritte. Nicht nur bei den Fußballtrainern. Sondern auch in der Wirtschaft, der Politik – und sogar in der Kirche, was man nie für möglich gehalten hätte. Ich frage mich nur, was davon ist Torschlusspanik, eskalierende Frustration, Kalkül oder Druck von außen? – Und haben die, zumeist männlichen Protagonisten, eigentlich keinen Coach?

RAUEN: Vielleicht ist zumindest denjenigen, die freiwillig zurückgetreten sind, ja in einem Coaching bewusst geworden, dass sie sich ein Weitermachen nicht mehr länger antun möchten. Und das ist doch im Grunde sogar ein gutes Zeichen. Nicht einfach weiter machen wie bisher, sondern bewusst etwas Neues wagen.

WEBERS: Und manche scheinen ja auch etwas daraus zu lernen. Wenn ich Frau Käßmann mit Herrn Mixa vergleiche, tun sich da ja Welten auf. Allerdings: Manche Rücktrittsbotschaften scheinen beim Publikum überhaupt nicht angekommen zu sein. Beispielsweise die von Horst Köhler, der seinen Rücktritt mit mangelndem Respekt vor seinem Amt begründete. Die Kritik machte dann eine Mimose aus ihm: Helden heulen nicht.

RAUEN: Die Kritik an Köhler kam doch überwiegend von den Medien. Wenn die seinen Rücktritt nicht gut aussehen lassen, verwundert mich das nicht. Mir ist der Mut zu einem Rücktritt aus eigenem Willen lieber, als jemand, der den „starken Max“ markiert und an seinem Stuhl

klebt, bis er komplett demontiert wird. Hinterlässt so etwas bei Ihnen nicht den Eindruck des Würdelosen?

WEBERS: In der Tat geht es um Würde, Respekt, Achtung – und um Stil. Es haben nicht alle das Format eines Sokrates. Wenn einer aber nun trotz allem Widerstand am eigenen Sessel klebt, was ist daran dem Selbstwert geschuldet? Was ist pures Unverständnis? Was daran ist Aufopferung für die Sache, die Mission? Was daran ist Rache, um andere mit in den Strudel des eigenen Untergangs zu reißen? Tragisch und hoch emotional ist es allemal.

RAUEN: Meine Vermutung ist, dass es hier um ein Angstphänomen geht. Wer an seinem Stuhl klebt, hat Angst vor dem Danach. Vor dem möglichen Absturz. Vor dem Verlust von Macht und Status. Daher glaube ich auch nicht, dass Macht korrumpiert, sondern die Angst vor dem Machtverlust. Und das Tragische daran ist, dass die ausufernde Angst vor dem Absturz häufig genau Ursache der Handlungen ist, die dann den Niedergang begründen. Sie wissen ja: They never come back!

WEBERS: Wer weiß ... Totgesagte leben länger.

RAUEN: Aber auch die müssen sich ja nicht sehenden Auges zu Tode quälen. Dann doch lieber rechtzeitig zurücktreten. Wenn Du verlierst und kannst entrinnen, kannst Du ein andermal gewinnen!