



## Impressum

Verantwortlich im Sinne des Presserechts und des Telemediengesetzes:

Christopher Rauen GmbH  
Rosenstraße 21  
49424 Goldenstedt  
Deutschland  
Tel.: +49 4441 7818  
Fax: +49 4441 7830  
E-Mail: [info@rauen.de](mailto:info@rauen.de)  
Internet: [www.rauen.de](http://www.rauen.de)

Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:  
Christopher Rauen  
Registergericht: Amtsgericht Oldenburg  
Registernummer: HRB 112101  
USt-IdNr.: DE232403504

Inhaltlich Verantwortlicher für journalistisch-redaktionell gestaltete Angebote gemäß § 55 Abs. 2 RStV: Christopher Rauen (cr) (Anschrift wie oben).

Inhaltlich Verantwortlicher für die Nachrichtenredaktion: Thomas Webers (tw) (Anschrift wie oben)  
E-Mail: [thomas.webers@rauen.de](mailto:thomas.webers@rauen.de)

[www.coaching-report.de](http://www.coaching-report.de)

Fakten, News und Hintergrundinformationen

[www.coach-agentur.de](http://www.coach-agentur.de)

Die RAUEN-Coach-Agentur

[www.coaching-magazin.de](http://www.coaching-magazin.de)

Das moderne Magazin für die Coaching-Branche

[www.coaching-videos.de](http://www.coaching-videos.de)

Das Coaching-Videoportal

[www.coaching-lexikon.de](http://www.coaching-lexikon.de)

Freies Fachbegriffe-Lexikon

[www.coach-kalender.de](http://www.coach-kalender.de)

Der Coaching-Veranstaltungskalender

[www.coaching-literatur.de](http://www.coaching-literatur.de)

Bücher und Literatur zum Coaching

[www.coaching-tools.de](http://www.coaching-tools.de)

Methoden und Modelle für den Coach

[www.coach-datenbank.de](http://www.coach-datenbank.de)

Die Datenbank der Top-Coachs

[www.coach-profile.de](http://www.coach-profile.de)

Coachs mit professioneller Ausbildung

[www.coaching-index.de](http://www.coaching-index.de)

Coaching-Ausbildungs-Datenbank

[www.coaching-anfragen.de](http://www.coaching-anfragen.de)

Ausschreibungen für Coachs und Ausbildungen

[www.coaching-board.de](http://www.coaching-board.de)

Das Diskussionsforum zum Thema Coaching

Der Coaching-Newsletter hat die  
ISSN 1618-7725 (E-Mail-Ausgabe)  
ISSN 1618-7733 (Archivausgabe)

## Inhalt

1. Multimodales Coaching
2. Coaching-Kongress 2008: Das Programm
3. Coaching-News
4. Rezensionen von Coaching-Büchern
5. Coaching-Artikel der Zeitschrift managerSeminare
6. Neue Coachs in der Coach-Datenbank und den Coach-Profilen
7. Coaching-Ausbildungen im nächsten Monat

Dieser Newsletter geht an 27.217 Empfänger.

## 1. Multimodales Coaching

**Im Coaching stellt sich häufig die Frage, auf welcher Interventionsebene nachhaltige Erfolge erzielt werden können. In Abhängigkeit vom jeweiligen Klientenanliegen, der Auftragstellung und den kulturellen und zeitlichen Rahmenbedingungen beeinflussen insbesondere die Fähigkeiten, Kenntnisse und Vorlieben des Coachs die konkrete Vorgehensweise.**

Manche Coachings sind sehr auf eine operative Verhaltensebene fokussiert, beispielsweise wenn ein Klient eine bestimmte Kompetenz verbessern möchte (z.B. Vorträge halten, Mitarbeitergespräche führen); andere Coachings ähneln hingegen eher philosophischen Gesprächen und beinhalten stark reflexive Anteile, z.B. um die Führungsrolle besser verstehen und ausfüllen zu können.

Nun ist es jedoch nicht so, dass eine simple „Wenn-dann-Logik“ hier den Maßstab vorgibt. Ob eine Interventionsebene angezeigt ist oder nicht, lässt sich nicht allein von der Auftragstellung ableiten. So kann eine Kompetenzverbesserung bzgl. des Führens von Mitarbeitergesprächen durch ein Coaching mit reflexiven Elementen genauso wirksam sein, wie ein Coaching mit Verhaltensanteilen.

Die Erfahrung zeigt hier, dass es immer wieder Klienten gibt, die besonders gut auf einer bestimmten Ebene erreichbar sind. Manche Klienten fokussieren sich primär auf den Intellekt, andere auf ihre Gefühle, dritte auf die Beziehungsebene usw.

Derartige Fokussierungen kann man aufgreifen, um sie als „Zugangsweg“ zum Klienten zu nutzen. Man kann aber auch den gegenteiligen Weg wählen und den Klienten mit den Ebenen konfrontieren, auf die er weniger stark fokussiert ist und die er möglicherweise vernachlässigt.

Damit stellt sich die Frage, wie diese Aspekte in ein Coaching-Konzept integriert werden können, welches einen Coaching-Prozess beschreibt, ohne den Prozess zu normieren. Diese Zusammenhänge sind insbesondere deshalb herausfordernd, weil ein Coaching einerseits selbstverständlich ein individuelles Vorgehen erfordert, sich andererseits jedoch nicht in der totalen Beliebigkeit des „anything goes“ verlieren sollte.

Ein hilfreiches Modell dazu liefert der Ansatz des „Multimodalen Coachings“. In dem Artikel „Multimodal coaching and its application to

the workplace, life and health coaching“ (The Coaching Psychologist, Vol.4 No. 1, April 2008, 21–29) erläutert der britische Forscher Dr. Stephen Palmer einen Ansatz, der auf die Arbeiten des Psychologen Arnold A. Lazarus aus den 1970er Jahren zurückgeht.

Lazarus war der Ansicht, dass kein Therapiesystem die menschliche Psyche völlig beschreibt und erfasst. So hatte er beobachtet, dass viele Klienten nach einer Verhaltenstherapie wieder rückfällig wurden, aber auf kognitive Strategien besser ansprachen. Dies ließ ihn den multimodalen Ansatz entwickeln, der auf sieben Dimensionen oder Modalitäten der Persönlichkeit zielt, die auf einander bezogen sind und sich gegenseitig bedingen. Diese Dimensionen werden mit BASIC ID abgekürzt:

- **Behaviour** – Das Verhaltensrepertoire eines Menschen.
- **Affect** – Das ganze Spektrum der Gefühle.

- **Sensations** – Die Körperwahrnehmung und der Zugang über Entspannung, Meditation und Hypnose.
- **Images** – Bildhaftes Vorstellen und Verarbeiten des Menschen.
- **Cognitions** – Der Zugang zum Menschen über Gedanken und Informationen.
- **Interpersonal** – Kommunikation, Rollenübernahme, Beziehungen und Soziale Kompetenz.
- **Drugs/Biology** – Lebensstil, Ernährung, Sport, Medikamente.

Menschen unterscheiden sich allerdings im Grad der individuellen Ausprägung oder Ansprechbarkeit auf diesen Dimensionen. Im Coaching ist dieser Unterschiedlichkeit daher Rechnung zu tragen, indem ein Modalitäten-Profil des Klienten erstellt wird. Außerdem kommen im Multimodalen Coaching zahlreiche Techniken und Strategien zum Einsatz, die vom Zeitmanagement über Imaginationsübungen bis hin zu Rollenspielen reichen. D.h. ein Anliegen des Klienten wird auf allen sieben

Dimensionen bearbeitet. Wenngleich man davon ausgeht, dass nicht auf jeder Dimension die gleiche Wirkung erzielt werden kann, ist dennoch das Zusammenwirken bzw. Berücksichtigen der unterschiedlichen Dimensionen wichtig. Auf diese Weise ist es möglich, nicht nur eine Symptomatik zu verbessern, sondern den Klienten auf mehreren Ebenen zu erreichen – und somit die Veränderungswahrscheinlichkeit zu erhöhen.

Wenngleich der Ansatz des Multimodalen Coachings auf dem der Multimodalen Verhaltenstherapie beruht, welche bereits 1976 unter dem Titel „Multimodal Behavior Therapy“ veröffentlicht wurde, ist der Ansatz im Coaching-Bereich noch nicht weit verbreitet. Aufgrund seines erklärenden und integrativen Potenzials und der Betonung der Individualität des Klienten ist jedoch zu erwarten, dass der Multimodale Ansatz bei Coaches als auch Klienten auf Akzeptanz stoßen dürfte.

#### Weitere Informationen:

[http://www.bps.org.uk/coachingpsy/publications/the-coaching-psychologist/tcp---vol-4---issue-1---april-08\\$.cfm](http://www.bps.org.uk/coachingpsy/publications/the-coaching-psychologist/tcp---vol-4---issue-1---april-08$.cfm)

## 2. Coaching-Kongress 2008: Das Programm

**Vom 17. bis 18.10.2008 (Freitag-Samstag) findet im Dorint Hotel Sanssouci Berlin-Potsdam der Coaching-Kongress 2008 statt.**

Ob Unter dem Kongressmotto „Welche Rolle spielt der Coach?“ werden

über 30 Veranstaltungen angeboten, u.a. Workshops mit dem Coaching-Pionier Dr. Wolfgang Looss, Dr. Roswita Königswieser, Prof. Dr. Arist von Schlippe und Dr. Gunther Schmidt. Darüber hinaus wird am Abend des 17.10. der Deutsche

Coaching-Preis verliehen; eine Coaching-Party rundet den ersten Kongressstag ab.

**COACHING**  
KONGRESS  
**2008**  
17.-18. Oktober 2008

Das Kongress-Programm: [http://kongress.dbvc.de/UserFiles/ck\\_2008\\_kongressprogramm.pdf](http://kongress.dbvc.de/UserFiles/ck_2008_kongressprogramm.pdf)

Das Anmeldeformular: [http://www.dbvc.de/anmeldeformular\\_dbvc\\_coaching-kongress\\_2008.pdf](http://www.dbvc.de/anmeldeformular_dbvc_coaching-kongress_2008.pdf)

Weitere Informationen unter: <http://www.coaching-kongress.de>

## 3. Coaching-News

### News Wie ein Coach sich Klienten-Feedback holte

**Die Zeitschrift „manager-Seminare“ enthält in ihrer Juli-Ausgabe eine Coaching-Beilage. Beeindruckend ist der Bericht von Dr. Karin von Schumann, wie sie sich von ihren Klienten Feedback holte.**

Dazu warb sie zunächst Thomas Steiniger, Projektleiter beim Münchener GEVA-Institut, als Experten für Evaluation ein. Er stellte das Sample zusammen: 18 Klienten, die einen Coaching-Prozess von mindestens 15 Stunden bei ihr durchlaufen hatten. Das Sample wurde tariert nach Alter, Geschlecht, Hierarchie-Ebene und Branchenzugehörigkeit sowie einem Abstand von mindestens einem Jahr zum Coaching-Prozess. Dann kam ein Fragebogen zum Einsatz, der die Bereiche Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität

abdeckte. Bei den Aspekten, die von weniger als 50 Prozent der Befragten mit „sehr gut“ bewertet wurden, schaute die Autorin genauer hin, um Verbesserungspotenzial zu heben.

So fiel ihr auf, dass mehr als die Hälfte aller Befragten befand, dass sie als Coach (nur) „ziemlich gut“ deutlich mache, was sie leisten kann und was nicht. Hier zeigten sich deutliche Unterschiede im Hinblick auf Geschlecht und Hierarchie-Ebene: Die männlichen Klienten und die hoch in der Hierarchie-Ebene angesiedelten waren hier nicht überzeugt. Auch das Alter spielte eine Rolle.

Besonders positiv notierten die Klienten allerdings, wie ihr Coach es schaffte, sich zu Beginn des Coaching-Prozesses ein Bild über die

konkrete Situation des Klienten zu verschaffen. Optimierungspotenzial zeigte sich hingegen bei der Dokumentation der Entwicklungen und Veränderungen im Coaching-Prozess selbst. 70 bis 80 Prozent der Klienten bewerteten die Beziehungsdimension zum Coach als „sehr gut“. Auch den Grad der Zielerreichung schätzten die Klienten mit 83 Prozent als recht hoch ein. Frau von Schumann darf daher mit ihrer Arbeit sicher sehr zufrieden sein. Trotzdem hat sie noch mit persönlichen Interviews nachgesetzt, um Genaueres zu erfahren; sicher hat aber auch dieses der Beziehungspflege gedient. Ein letztes spannendes Thema dabei: Die Hälfte der Klienten hat sich inzwischen beruflich verändert. (tw)

Weitere Informationen: <http://www.managerseminare.de/managerSeminare/Archiv/Artikel?urlID=164334>

### News Auf dem Weg zu einem Modell des Coaching-Transfers

**Eine aktuelle Veröffentlichung in der Zeitschrift „International Coaching Psychology Review“ (2/08) operationalisiert Coaching-Erfolg und entwickelt ein Modell des Coaching-Transfers.**

In einer ersten qualitativen Studie wurde mit einem einstündigen, halbstrukturiertes Interview erforscht, wie 25 Coachs, neun ihrer Klienten und fünf organisationale Stakeholder (z.B. Führungskräfte, Personalabteilung) ein erfolgreiches Coaching-Ergebnis beschreiben und welche

förderlichen und hinderlichen Transfervariablen sie dafür benennen.

In der zweiten Studie bekamen 110 Klienten online einen Fragebogen vorgelegt, der auf den Ergebnissen der ersten Studie aufbaute und mögliche Zusammenhänge zwischen dem Transfer und der Motivation des Klienten, seinem Arbeitsplatz sowie psychosozialen und situativen Faktoren thematisierte.

Alle Befragten waren der Meinung, dass Coaching die persönliche Entwicklung und die Leistung fördern

kann. Was den Transfer von Coaching betrifft, sollten zwei Phasen unterschieden werden: Die Umsetzung des Gelernten und seine Anwendung in anderen, ähnlichen Fällen (Generalisation) sowie die Aufrechterhaltung des neuen Verhaltens oder der neuen Einstellung. Die korrelationsstatistische Auswertung der Fragebögen lässt vermuten, dass der Transfer vom Coaching-Ergebnis, der Transfer-Phase sowie der Art der Entwicklung, die mittels Coaching ausgelöst wurde, abhängig ist. (tw)

Weitere Informationen: [http://www.bps.org.uk/coachingpsy/publications/international-coaching-psychology-review/icpr---vol-3---issue-2---july-08\\$.cfm](http://www.bps.org.uk/coachingpsy/publications/international-coaching-psychology-review/icpr---vol-3---issue-2---july-08$.cfm)

## News Coaching im Executive MBA-Programm

### Kooperation der Konstanzer Seminare mit der Universität Sankt Gallen.

Die Universität Sankt Gallen wird ab März 2009 für ihr Executive MBA-Programm alle Teilnehmer coachen lassen. Ulrich Dehner wird als Hauptverantwortlicher den Coaching

Pool zusammenstellen und gemeinsam mit der Uni Sankt Gallen dafür ein Coaching-Konzept entwickeln. (tw)

#### Weitere Informationen:

<http://www.emba.unisg.ch/org/emba/web.nsf/wwwPubhomepage/webhomepageger?opendocument>

<http://www.konstanzer-seminare.de>

Ulrich Dehner in der Coach-Datenbank: [http://www.coach-datenbank.de/coach\\_details.asp?userid=7](http://www.coach-datenbank.de/coach_details.asp?userid=7)

## News Spielt Persönlichkeit eine Rolle beim Coaching-Erfolg?

### Bestimmte Personen profitieren mehr vom Coaching, fanden nun britische Forscher heraus.

Eine britische Studie ging der Frage nach, ob bestimmte Persönlichkeitseigenschaften den Coaching-Erfolg wahrscheinlicher werden lassen. Eine nicht uninteressante Frage, denn Coaching produziert Kosten. Wenn man wüsste, bei welchen Kandidaten sozusagen „Hopfen und Malz“ höchstwahrscheinlich verloren ist, könnte das helfen, durch Selektion der Kandidaten den Wirkungsgrad von Coaching zu erhöhen. Andererseits könnte es helfen zu erkennen, welchen der Coaching-Kandidaten man durch geeignete weitere Unterstützungsmaßnahmen noch unter die Arme greifen müsste, um den Coaching-Erfolg doch noch zu sichern.

Seit den 1990er Jahren hat sich in der Wissenschaft das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit (Big Five) durchgesetzt. Inzwischen konzentrieren sich etliche Forscher darauf, den Zusammenhang von Persönlichkeit und spezifischen As-

pekten der Arbeitsleistung zu beschreiben. Denn kognitive Fähigkeiten zu besitzen, ist das eine. Um Leistung zu erreichen, müssen Menschen auch motiviert sein, ihren Aufmerksamkeitsfokus – auch über eine längere Zeit – auf eine bestimmte Aufgabe zu lenken. Und diese Motivation wird von drei der Big-Five-Persönlichkeitsdimensionen maßgeblich beeinflusst: Gewissenhaftigkeit, Emotionale Stabilität und Offenheit für Erfahrungen.

Die Autoren um Lorna J. Stewart vom Department of Psychology der City University in London (UK) schlussfolgerten, dass diese Konstellation auch für den Coaching-Erfolg relevant sein müsste: Wer gewissenhaft ist, kann sich besser organisieren. Wer offen für Erfahrungen ist, ist auch eher bereit, sich mit seinen Emotionen auseinander zu setzen. Und wer weniger ängstlich ist, lernt besser. Auch das Erleben von hoher Selbstwirksamkeit sollte mit dem Coaching-Erfolg positiv verknüpft sein.

An ihrer Untersuchung nahmen 110 Berufstätige, vom Junior Manager bis zum CEO, teil. Eine von drei Messungen galt dem Coaching-Transfer, die anderen beiden der Persönlichkeit. Der Coaching-Erfolg wurde mit dem Coaching Transfer Questionnaire (CTQ) erhoben. Dabei wurde ein Umsetzungs- von einem Generalisierungsaspekt unterschieden. Die Persönlichkeitsausprägungen wurden mit einer Subskala des International Personality Item Pool (IPIP), und die generelle Selbstwirksamkeit mit der General Perceived Self-Efficacy Scale erfasst.

Die Ergebnisse, die nun im „International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring“ (1/2008) erschienen, bestätigen die Hypothesen der Forscher. Insbesondere Gewissenhaftigkeit ist positiv mit dem Umsetzungserfolg korreliert. Aber auch die anderen Persönlichkeitsdimensionen zeigen – wenn auch schwächere und nicht immer signifikante – Zusammenhänge mit dem Coaching-Transfer. (tw)

#### Weitere Informationen:

<http://www.business.brookes.ac.uk/research/areas/coaching&mentoring/volume/stewart.pdf>

## News „The Bigger Picture of Coaching“

### **ICF-Deutschland-Konferenz 2008 in Frankfurt. Dialog über Entwicklungen und Maßstäbe im Corporate Coaching. Neuer ICF-Vorstand gewählt.**

An die 90 Teilnehmer, sowohl Coachs als auch HR-Profis aus Unternehmen, waren der Einladung der deutschen Sektion der International Coach Federation (ICF) am 3. Juni 2008 nach Frankfurt gefolgt. In angenehmer Atmosphäre im Hotel Mövenpick traf man sich dort zum Austausch. „Wir blicken über den Tellerand. Deutschland ist eine so spezielle Szene im Vergleich zu Großbritannien oder den USA – wir schließen hier ganz bewusst an diese Szenen an, „ so der neue ICF-Chef Marius Hansa.

Und das war auch, was dem Besucher sofort klar wurde: Man sprach Englisch. Das war noch im letzten Jahr anders gewesen. Da hatte man sich unter seinesgleichen getroffen. Dieses Jahr wurden ganz bewusst HR-Profis eingeladen – und Natalie Pothier als Key-Note-Speaker. Nach ihrer Zeit im Talent Management bei Yahoo ist sie heute Head of Coaching Practice Leader beim Centre for Creative Leadership (CCL) in Brüssel. Und Leadership stand auch im Fokus ihres Beitrags. State of the Art, aber nichts unbedingt Neues für die Profis. Allerdings konnte man ein paar Denkanstöße mitnehmen: Der eine ging in Richtung „Vom Coaching zur Organisationsentwicklung“. Pothier skizzierte ein Phasenmodell: Vom „Coaching for Performance Excellence“ über „Coaching for Leadership Excellence“ hin zu „Coaching for Organisationale Excellence and Transformation“. Ein wichtiges Thema, das ja auch schon in der Zeitschrift „profile“ (Heft 14/2007) aufgegriffen wurde.

Der zweite Anstoß ging in Richtung „Über die Organisation hinaus in die Gesellschaft“: Wenn man eine Coaching-Kultur im Unternehmen implementiert, kann man dabei stehen bleiben? Oder muss man – als Ausdruck diese Unternehmenskultur – nicht zwangsläufig auch darüber hinaus wirken? Das zum Nachdenken anregende Stichwort „Corporate Social Responsibility“ (CSR) fiel hier.

Zu einer internationalen Panel-Diskussion zum Thema Coaching Best Practice fanden sich Marie Jerusalem (Principal for Learning and Development Global, Booz Allen), Barbara Wright-Avlitis, (Global Head of Leadership Development and Training, ING Group, Niederlande), Bob Hughes (Talent and Employee Engagement Manager, Network Rail, Großbritannien), Eric Schuck (Geschäftsführer Arrow Europe, Dietzenbach), Christa Schöning (CEO Global Coaching Group, München) sowie Peter Schreuder (Manager Training and Development, Henkel AG, Düsseldorf) zusammen. Die Diskussion, die „von Hölzchen über Stöckchen“ ging, wurde von Monika Becht und Christine Adler moderiert und brachte, neben vielem Bekannten, auch manch witzige Anekdote zu Tage. Beispielsweise wie Coaching bei ING quasi als Unfall entstand und wie man dann damit umging. Genüsslich berichtete Barbara Wright-Avlitis davon, wie sich die Coachs bei ihr vorstellten und sich in den schönsten Farben präsentierten. Sie fragte dann: „Wissen Sie, was ING tut?“ Sie erntete verwirrte Gesichter, aber keine präzisen Antworten – und antwortete den verduztten Coachs: „ING wirft Coachs raus!“

Bob Hughes berichtete, dass sie bei Network Rail zur Hälfte ICF-zertifizierte Coachs sowie Coachs mit psychologischem Background beschäftigen. Oder Marie Jerusalem, selbst studierte Psychologin (MSc.), konstatierte, dass sie bei der Strategieberatung Booz Allen entweder Coachs einsetzen, die über eine gediegen Erfahrung im Business verfügen, oder eben solche, die über eine hervorragende „Erziehung“ (Ausbildung) und – wichtig – eine „starke Persönlichkeit“ verfügen.

Nachmittags traf man sich in parallelen Workshops: Interkulturelles Coaching, Leadership Coaching, Ethik im Coaching, Team Coaching, Return On Investment (ROI) im Coaching, Live-Coaching waren hier die Themen, die dann auch noch im anschließenden „World Café“ ihre Fortsetzung fanden. Und nebenbei – keine Frage – wurde der informelle Austausch gesucht. Das Organisationskomitee des ICF, das viele Stunden ehrenamtliche Arbeit investiert hatte, durfte zufrieden sein.

Die International Coach Federation (ICF) ist – 1995 in den USA gegründet – mit über 14.000 Mitgliedern in mehr als 80 Ländern vertreten. Die deutsche Sektion gibt es seit 2001. Derzeit hat sie 120 Mitglieder. Am 2. Juni wurde auf der nationalen Mitgliederversammlung einer neuer Vorstand gewählt: Neuer Vorstandsvorsitzende ist das langjährige ICF-Vorstandsmitglied Marius Hansa (Wiesbaden). Weitere Vorstandsmitglieder sind: Dr. Michael Fritsch (Speyer), Christine Adler (München), Alex Wallem (Starnberg), Heidemarie Klein (München). (tw)

Weitere Informationen: <http://www.icf-konferenz.de>

## News Kernkompetenzen im Coaching

**Eine australische Studie untersuchte die Coaching-Kernkompetenzen der ICF und bezeichnet sie als zukunftsweisend und bahnbrechend.**

Coaching-Ausbilder, -Verbände und neuerdings auch Universitäten, die akademische Coaching-Abschlüsse anbieten, streiten derzeit darum, den Coaching-Markt zu regulieren: durch Kompetenzkataloge, Standards und Zertifikate. Doch die Konzepte sind meist weder empirisch validiert noch evidenz-basiert. Dies zu ändern waren die australischen Forscher Keryn Griffiths und Dr. Marilyn Campbell von der Queensland University of Technology angetreten.

Die Perspektive der Forscher ist die sogenannte Grounded Theory des Lernprozesses, die sie aus qualitativen Interviews mit – lediglich – fünf Coaches und neun ihrer Klienten destillierten. Dabei wurden ausschließlich ICF Master oder Professional Certified Coaches (MCC/PCC) befragt und die Antworten auf den Kodex professioneller Standards der International Coach Federation (ICF) bezogen. Die Ergebnisse wurden soeben in der Zeitschrift „International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring“ (1/2008) veröffentlicht.

Die ICF promotet seit 1999 einen Kodex professioneller Standards. Seit 2007 existiert ein einheitlicher Akkreditierungsprozess für Coaches und Coaching-Ausbilder. Die Zertifizierungen der ICF werden auf drei unterschiedlichen Stufen angeboten: ACC (Associate Certified Coach), PCC (Professional Certified Coach) und MCC (Master Certified Coach); wobei jeweils dem Grad der Ausbildung des Coaches sowie der Berufserfahrung Rechnung getragen wird. Weltweit hat die ICF über 1.600 Coaches zertifiziert, im deutschen Chapter der ICF werden allerdings nur 20 Personen als zertifizierte Coaches angegeben.

Beurteilungsgrundlage der ICF-Zertifizierungen sind elf zu demonstrierende Kernkompetenzen. Die drei Zertifizierungen unterscheiden sich hierbei nicht in den zugrundegelegten Kernkompetenzen, aber im Anspruch der jeweiligen Anforderungen. Die elf Kernkompetenzen sind auf vier Gruppen verteilt:

A) Errichten des Fundaments  
1. Einhaltung der ethischen und beruflichen Grundsätze  
2. Erstellen der Coaching-Vereinbarung

B) Mitgestaltung der Beziehung

3. Aufbau von Vertrauen mit dem Klienten

4. Coaching-Präsenz

C) Effektives Kommunizieren

5. Aktives Zuhören

6. Gezieltes Fragen

7. Direkte Kommunikation

D) Erleichtern von Lernen und Ergebnissen

8. Schaffen eines Problembewusstseins

9. Entwerfen von Handlungen

10. Planen und Festlegen von Zielen

11. Verwaltung des Verlaufs und der Verantwortlichkeit

Obwohl dieser Kodex auf unwissenschaftliche Art und Weise zustande gekommen ist, bescheinigt ihm die Studie von Griffiths und Dr. Campbell nun höchste empirische Evidenz. – In Anbetracht der recht kleinen Untersuchungsstichprobe und qualitativen Methode ist man sicher gut beraten, diesen Ergebnissen nicht allzu große Bedeutung zuzumessen. Andererseits fügt sich der Befund in die Reihe der Bemühungen um eine Professionalisierung des Coachings ein. (tw)

### Weitere Informationen:

<http://www.business.brookes.ac.uk/research/areas/coaching&mentoring/volume/griffiths.pdf>

<http://deicf.motionpixels.net/images/152.pdf?id=1143593698>

## News BDVT firmiert um

**Der Berufsverband der Verkaufsförderer und Trainer (BDVT) ändert seinen Namen. Künftig heißt der Verein nur noch BDVT – mit dem ergänzenden Zusatz „Berufsverband der Trainer, Berater und Coaches“.**

Auf der jüngsten 46. Mitgliederversammlung in Zeulenroda hat der BDVT seinen Namen geändert. „Das entspricht seit Jahren der Verbandsrealität“, begründet Jutta Timmermanns den Schritt. 96 Prozent der 680 Mitglieder seien Trainer, Berater

oder Coaches, so die Vizepräsidentin für Kommunikation. Verkaufsförderer machten dagegen lediglich vier Prozent aus. Auf die eingeführte Marke BDVT will der 1964 gegründete Verband gegenüber Unternehmen, Or-

ganisationen und der Öffentlichkeit aber nicht verzichten.

Eine 2003 gestartete Qualitätsoffensive schärfte zudem das Verbandsprofil innerhalb der zersplitterten

Branche. Vor fünf Jahren legte der BDVT auf der Basis des Berufsbild „Trainer und Berater“ Kriterien für hochwertige Ausbildungsstandards fest und prüft jährlich die acht Institute, die nach einer externen Prüfung

BDVT-Zertifikate vergeben dürfen. Seit verganginem Jahr existiert ein vergleichbares Netzwerk für Coachs: Im Dezember 2007 schlossen die vier ersten Absolventen die Ausbildung ab. (tw)

Weitere Informationen: <http://www.bdvt.de>

## News „Denkschule“ zum Thema Coaching gegründet

**Die Hamburger Coachs Dr. Rolf Meier und Axel Janßen positionieren sich als „Think Tank“.**

Die „Hamburger Schule“ versteht sich als ein eigenständiger didaktischer Ansatz zur Kompetenzentwicklung von Coachs. Ihr geht es um eine „Ästhetik von Coaching“, die sich in der Vision „Coaching bietet den besten Kontext zur Entwicklung von nachhaltigen Selbstlernkonzeptionen des Menschen“ ausdrückt. Ihre Mission lautet: „Coaching beachtet bei der Entwicklung von nachhaltigen Selbstlernkonzeptionen die Werte: Optimismus, Toleranz, Nachhaltigkeit, Kontextkompetenz, Wettbewerb der Möglichkeiten, Entfaltung, Freiheit, Freiwilligkeit“.

Als virtueller Marktplatz will die „Denkschule“ allen Orientierung bieten, die sich Fragen stellen wie:

- Was ist die Identität von Coaching?
- Was ist das Wesen von Kompetenzen, die ein Mensch für seinen bewusst angestrebten Erfolg benötigt?
- Welche Qualitätsstandards sind für das Wirken und die Ausbildung von Coachs „state of the art“?

Die Website bietet Informationen zu Axiomen, Modellen, Ethik und weiteren Aspekten. Die Gründer streben mit der Veröffentlichung ihrer „Denkschule“ eine grundlegende Diskussion innerhalb der Branche und auch

mit angrenzenden Fachgebieten an. So lädt ein angeschlossenes Forum zur Diskussion ein. Auch ein Online-Tagebuch (Blog) findet sich.

Da Dr. Meier und Janßen gemeinsam im Unternehmen CorporateWork kooperieren, Janßen zudem Vorstandsvorsitzender Training im Branchenverband dvct ist, dürfte sich nun die Branche die Frage stellen, wie sehr die Initiative privates Marketing oder auch eine Distanzierung vom Verband dvct darstellt. Denn der Vorstandsvorsitzende Coaching im Branchenverband dvct, Valentin Nowotny, ist an der „Hamburger Schule“ nicht beteiligt. (tw)

Weitere Informationen: <http://www.hamburger-schule.net> und <http://www.dvct.de>

## News Zunehmende Professionalisierung der Personalarbeit

**DGFP-Kongress und -Fachmesse: Die aktuellen Personalthemen sind Employer Branding, Talentmanagement, Unternehmensethik und Web 2.0.**

Über 860 Teilnehmer besuchten am 5. und 6. Juni den 16. DGFP-Kongress in den Wiesbadener Rhein-Main-Hallen, um sich über aktuelle Fragen professioneller Personalarbeit zu informieren, Erfahrungen auszutauschen und Kontakte zu

knüpfen. Der diesjährige Kongress stand unter dem Motto „MehrWert Personal – Professionalität entscheidet“.

Eine TED-Befragung im Plenum zu Beginn des zweiten Kongresstages bestätigte die Aktualität der Kongressthemen. Danach haben rund 70 Prozent der Personalpraktiker Ansätze zum Employer Branding erfolgreich umgesetzt beziehungsweise sind gerade dabei; nur für 13

Prozent ist das derzeit „kein Thema“. Das Talentmanagement (Schwerpunktthema des ersten Kongressforums) rangiert in der Wertigkeit ähnlich hoch (65 %), für 16 Prozent ist es zurzeit „kein Thema“.

Aufschlussreich war auch die Einschätzung zum gegenwärtigen und zukünftigen Stellenwert von Anwendungen rund um das Web 2.0 (Thema des zweiten Forums). Nur 13 Prozent sehen darin ein „Modethe-

ma“, mehr als die Hälfte der Befragten (51 %) erkennt darin „ein Medium der Zukunft“, auch wenn die konkrete Ausgestaltung für rund 35 Prozent „noch nicht absehbar“ ist.

Deutlich wurde auch, dass der Stellenwert professioneller Personalarbeit innerhalb der letzten drei Jahre deutlich an Gewicht gewonnen hat. Rund 63 Prozent der Befragten sehen heute mehr Möglichkeiten, mit ihrer Arbeit den wirtschaftlichen Erfolg ihres Unternehmens zu beeinflussen. Die Antworten zu dieser Frage zeigten, so Günther Fleig, Personalvorstand und Arbeitsdirektor bei Daimler und Vorsitzender des DGFP-Vorstands, „dass der Einfluss

des Personalmanagements in den letzten Jahren auf die Unternehmensentwicklung deutlich zugenommen“ habe. Bei einer TED-Abfrage auf dem DGFP-Kongress vor zwei Jahren sei dieses Bild so noch nicht zu erkennen gewesen. Auch eine weitere TED-Frage im Plenum bekräftigte diese Einschätzung: Danach übt das Personalmanagement heute einen deutlichen Einfluss auch auf die Unternehmensethik aus, und zwar mit 53 Prozent „ganz unmittelbar“, mit 31 Prozent „eher mittelbar“.

Die parallel zum Kongress stattfindende Fachmesse „Personal & Weiterbildung“ konnte in diesem Jahr ih-

ren Ruf als Leitmesse und exzellente Informations- und Businessplattform der Branche weiter ausbauen. Die Zahl der Besucher stieg von 3.200 auf 3.500, die Zahl der Aussteller von 252 auf 265, meldet die DGFP-Deutsche Gesellschaft für Personalführung mbH als Veranstalter.

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) ist mit ihren mehr als 2.000 Mitgliedern (1.750 Unternehmen sowie über 250 Berater und Wissenschaftler) die Fachvereinigung für das Personalmanagement in Deutschland. (tw)

Weitere Informationen: <http://www.dgfp.de/kongress2008> und <http://www.personalundweiterbildung.de>

## News Handlungskompetenzen nehmen im Alter nicht ab, sie ändern sich

### Forschungsprojekt zu „demographiefester Personalarbeit“ abgeschlossen.

Unter dem Titel „Optimistisch altern!“ hat der Personalwirtschaftsexperte Prof. Dr. Manfred Becker von der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg Forschungsergebnisse zu „demographiefester Personalarbeit für altersgemischte Belegschaften“ vorgelegt. Demnach ist eine Neubewertung des Alters-Defizit-Modells nötig. Die Erkenntnisse stützen die These, dass ältere und jüngere Mitarbeiter ihren spezifischen Stärken entsprechend eingesetzt werden müssen.

Aufgrund der raschen Alterung der Gesellschaft wird Unternehmen künftig eine geringere Zahl an Arbeitskräften zur Verfügung stehen, die Bedeutung älterer Arbeitnehmer wächst somit. Oftmals lassen Unter-

nehmen bislang ökonomisches Potenzial ungenutzt, indem sie keine Arbeitnehmer über 50 Jahre mehr beschäftigen.

Die Forscher untersuchten deutsche Unternehmen aller Branchen vor allem im Hinblick auf zwei Fragen

- Unterscheiden sich jüngere von älteren Mitarbeitern signifikant in der Ausprägung ihrer Handlungskompetenz?
- Zeigen altersheterogene Gruppen im Vergleich zu homogenen Gruppen signifikante Unterschiede in diesem Punkt?

Im Ergebnis zeigte sich: Problemlösungsfähigkeit, Gedächtnisleistung und Kreativität lassen im Alter in der Tat nach, das gilt für einzelne Mitarbeiter wie für Gruppen von Mitarbeitern. Allerdings löst eine Gruppe, die aus jungen und alten Mitarbeitern

besteht, ihre Aufgaben besser als eine, in der Ältere unter sich bleiben. Weitere interessante Ergebnisse: Jüngere und ältere Arbeitnehmer streben in gleichem Maße nach Leistung und Selbstverwirklichung. Ältere Arbeitnehmer versuchen, Stress präventiv entgegenzutreten. In Stresssituationen greifen sie eher als ihre jungen Kollegen zu strategischer Planung und problemorientierten Verfahren der Stressbewältigung.

„Handlungskompetenzen nehmen nicht ab, sie ändern sich“, sagt Becker, der den Unternehmen zu entsprechenden Personalentwicklungsmaßnahmen rät – und damit bestätigt, was vor 20 Jahren schon die ehemalige Professorin für Entwicklungspsychologie und Bundesfamilienministerin Dr. Ursula Lehr propagierte. (tw)

Weitere Informationen: <http://personal.wiwi.uni-halle.de>



## News Langfristig sind risikofreudige Unternehmer weniger erfolgreich

### Mittlere Risikobereitschaft ist für neu gegründete Unternehmen optimal.

Seit längerem können Ökonomen empirisch belegen, dass risikofreudigere Personen häufiger zu Unternehmensgründern werden als Menschen mit mittlerer oder geringer Risikobereitschaft. Eine vom Bonner Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA) veröffentlichte Studie zeigt jedoch: Neu gegründete Unternehmen halten sich gerade dann besonders lange am Markt, wenn die Gründer eine mittlere Risikobereitschaft aufweisen. Sind die Unternehmer sehr risikoscheu oder aber besonders risikofreudig, hat dies negative Auswirkungen auf die Überlebensdauer des Unternehmens. Die Wahrscheinlichkeit des frühzeitigen Scheiterns eines neu gegründeten Unternehmens ist dann deutlich höher.

Auf Basis von Daten des Sozio-Oekonomischen Panels (SOEP) aus den Jahren 2000 bis 2005 untersuchten die Forscher um den IZA-Arbeitsmarktexperten Marco Caliendo, ob sich die Risikoeinstellung von Unternehmern auf die Überlebensdauer der jeweiligen Unternehmen auswirkt. Den Forschern standen umfangreiche, repräsentative Daten von Personen zur Verfügung, die im Untersuchungszeitraum unternehmerisch tätig waren. Es wurden

mehr als 7.000 Einzeldaten auf jährlicher Basis über das Verhalten von Selbstständigen erhoben. In der Zeit von 2000 bis 2005 konnten dabei mehr als 700 Fälle beobachtet werden, in denen Personen aus der Selbstständigkeit ausschieden.

Um eine erste Einordnung des Risikoverhaltens zu ermitteln, wurden die Befragten in drei Kategorien eingeteilt: besonders risikoscheu, mittlere Risikobereitschaft und sehr risikofreudig. Unter Berücksichtigung weiterer Faktoren wie der Dauer der Selbstständigkeit ermittelten die Wissenschaftler dann für alle drei Gruppen die Wahrscheinlichkeiten für das Ausscheiden aus der Selbstständigkeit:

- Für die Gruppe der besonders risikoscheuen Selbstständigen ergeben die Berechnungen eine Wahrscheinlichkeit von 12,5 Prozent, im jeweils folgenden Jahr aus der Selbstständigkeit auszuscheiden.
- Den gleichen Wert erreichen sehr risikobereite Unternehmer.
- Bei Firmeneignern, die ihre eigene Risikobereitschaft als durchschnittlich einschätzten, ist die Wahrscheinlichkeit des unternehmerischen Scheiterns dagegen um 40 Prozent geringer – sie liegt bei etwa 7,5 Prozent.

Zur Erklärung verweisen Marco Caliendo (IZA), Frank Fossen (DIW Berlin) und Alexander Kritikos (Hanseuniversität Rostock) darauf, dass bei einer sehr riskanten Geschäftsidee zwar der erwartete Ertrag der Selbstständigkeit steigt, ebenso jedoch die Gefahr des Misserfolgs. So sind beispielsweise die Gewinnerwartungen bei Geschäftsideen in der Hightech-Branche oft sehr hoch – zugleich aber besteht eben auch ein erhöhtes Risiko, dass ein Projekt scheitert, bevor sich das Geschäftsmodell am Markt bewähren kann.

Demgegenüber verfügen risikoscheuere Selbstständige zwar von vornherein über potenziell geringere Ertragsaussichten, setzen sich aber auch einer geringeren Gefahr des Scheiterns aus. Allerdings gilt für besonders risikoaverse Unternehmer, dass sie sich vielfach besser stellen könnten, wenn sie einer Arbeit als abhängig Beschäftigte nachgehen würden. Bei relativ sicheren Projekten – mit geringem Risiko und geringem erwarteten Ertrag – lohnt sich die Selbstständigkeit für die Unternehmer oft nicht. Diese Erkenntnis reift in vielen Fällen aber erst nach dem Schritt in die Selbstständigkeit und führt auch in dieser Unternehmergruppe zu einer erhöhten Aufgabequote. (tw)

Weitere Informationen: <http://ftp.iza.org/dp3525.pdf>

## News Das aufgesetzte Dienstleistungslächeln macht krank

### Weil der tertiäre (Dienstleistungs-) Sektor wächst, nimmt Emotionsarbeit zu: Immer mehr Menschen müssen Emotion gezielt einsetzen. Doch Emotionsarbeit kann krank machen.

Im Interview mit dem Portal „Telepolis“ zeigt die Frankfurter Arbeits- und Organisationspsychologin Melanie Holz auf, welche Rolle Gefühle im Arbeitsleben spielen. Sie warnt davor, „Emotionsarbeit“ zu verharmlosen: Verordnetes Lächeln bei der

Arbeit kann Burnout, Depressionen und psychosomatische Krankheiten hervorrufen, so die Forscherin.

Von „Emotionsarbeit“, ein Begriff, der von Arlie Hochschild geprägt wurde, spricht man, wenn die Mitar-

beiter in Mimik, Gestik oder Sprache ganz bestimmte Emotionen zum Ausdruck bringen müssen, unabhängig davon, ob sie mit den eigenen Empfindungen übereinstimmen oder nicht. Das kommt im Dienstleistungsbereich massiv vor, beispielsweise bei Kellnerinnen – in der Kneipe am Boden oder in der Luft an

Bord eines Flugzeugs – oder bei Call-Center-Mitarbeitern, Gerichtsvollziehern, Erzieherinnen und so weiter. Werden die Emotionen dissonant erlebt, also nicht kongruent zum tatsächlichen Fühlen, dann entsteht Stress.

Doch es gibt Strategien, die Belastungen durch Emotionsarbeit zu

senken. So erläutert Melanie Holz im Interview, warum man „surface acting“ und „deep acting“ unterscheidet. Und welche arbeitsorganisatorischen Vorkehrungen man unbedingt treffen soll, um die negativen Effekte zu kompensieren. (tw)

**Weitere Informationen:**

<http://www.heise.de/tp/r4/artikel/28/28053/1.html>

<http://web.uni-frankfurt.de/fb05/psychologie/Abteil/ABO/forschung/emoarbeit.htm>

## **News** Von Dirigenten, Solisten und Orchestermusikern

**Roland Berger Strategy Consultants: Entscheiderbefragung der 100 bekanntesten deutschen Unternehmen. Deutsche Top-Manager kapseln sich gerne von der Außenwelt ab.**

Je höher einer aufsteigt, desto dünner wird die Luft. Mitarbeiter begegnen ihren Bossen mit einer gewissen Distanz. Und diesen fehlt der offene und kritische Austausch mit den Mitarbeitern. Dieses Dilemma muss gelöst werden, wollen sich Top-Manager nicht isolieren.

„Führungskräfte sehen in anderen Entscheidern nicht nur Rivalen, sondern auch Kooperationspartner. Denn Wissen und Informationen (Content) sowie Kontakte (Contact) sind zentrale Karrieretreiber“, so der Torsten Oltmanns, Global Marketing Director bei Roland Berger. Dort un-

terscheidet man drei Sorten von Entscheidern:

- Orchestermusiker sind Führungskräfte auf dem Weg nach oben. Sie sind an einem unkomplizierten Austausch von fach- und berufsbezogenen Informationen interessiert und wollen Beziehungen zu anderen Entscheidern auf ihrer Ebene knüpfen.
- Solisten befinden sich in einer anstrengenden Mittelposition der Macht, die ihre Kommunikationsbedürfnisse sehr stark prägt. Einerseits suchen sie operative, fachlich tiefgehende Informationen, wie sie die Orchestermusiker haben. Andererseits müssen Solisten den Kontakt zur nächst höheren Ebene der Macht – den Dirigenten – pflegen.
- Die Dirigenten stellen aufgrund ihrer Position als Top-Entscheider

und dem damit verbundenen optimalen Zugang zu Informationen sowie ihren meist bestehenden, hervorragenden Netzwerken, eine grundsätzlich nur schwer durch B2B-Kommunikationsangebote zu beeindruckende Zielgruppe dar.

„Wichtig ist es, Menschen ähnlicher Hierarchiestufe miteinander zu vernetzen und glaubwürdige Informationen anzubieten“, erklärt Oltmanns. Darüber hinaus ist Organisation nötig, um den Anstoß für den Aufbau eines Netzwerkes zu geben, die Themenwahl vorzunehmen und vor allem die sachlichen Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass die Netzwerke erhalten bleiben.

Für Coachs ist damit eminent wichtig, Zugang zu genau diesen Netzwerken zu bekommen. (tw)

**Weitere Informationen:**

<http://www.entscheider.rolandberger.com>

## News Suchtgefährdete Manager

**Fünf Prozent der deutschen Angestellten sind alkoholabhängig. Doch Suchtprobleme werden am Arbeitsplatz häufig tabuisiert.**

Der Deutschen Hauptstelle für Suchtfragen (DHS) zufolge sind 1,3 Millionen Menschen hier zu Lande alkoholabhängig, doppelt so viele Männer wie Frauen. Mindestens eine Million soll medikamentenabhängig sein, weitere Hunderttausende konsumieren Opiate, Kokain oder Ecstasy.

Sie belasten nicht nur das Gesundheitssystem mit geschätzten rund 20

Milliarden Euro pro Jahr. Sondern auch die Unternehmen. Nach Schätzungen bringt ein alkoholkranker Mitarbeiter nur höchstens drei Viertel seiner gewohnten Arbeitsleistung, ist vier Mal so häufig in Unfälle verwickelt und fast dreimal so häufig krank wie die gesunden Kollegen.

Auch wenn heute das Bewusstsein für Drogenprobleme gewachsen sei, versuchten Unternehmen aus Angst vor dem Imageverlust meist alles zu tun, um etwaige Alkoholprobleme ihrer Mitarbeiter zu verdecken. Vor allem dann, wenn der wirtschaftliche

Druck von außen stark sei, zeigen aktuelle Beiträge in der Zeitung „Die Welt“ auf.

Suchtprävention ist daher notwendig. Doch das große Problem der Suchtexperten ist, dass die Kollegen des Kranken wegschauten, um nicht handeln zu müssen. Sie kompensieren sogar noch dessen Arbeitsausfall. Doch damit helfen sie ihm nicht, sondern verlängern die Leidensgeschichte bloß. Stattdessen wäre schonungsloses Offenlegen richtig und konsequentes Handeln. (tw)

### Weitere Informationen:

[http://www.welt.de/finanzen/karriere/article2124369/Warum\\_viele\\_Manager\\_zu\\_Alkoholikern\\_werden.html](http://www.welt.de/finanzen/karriere/article2124369/Warum_viele_Manager_zu_Alkoholikern_werden.html)  
[http://www.welt.de/wirtschaft/article2106417/Die\\_Koks-Nasen\\_auf\\_den\\_deutschen\\_Chefsesseln.html](http://www.welt.de/wirtschaft/article2106417/Die_Koks-Nasen_auf_den_deutschen_Chefsesseln.html)  
<http://www.dhs.de>

## News Microsoft ist Europas bester Arbeitgeber 2008

**Jeder vierte der 100 besten europäischen Arbeitgeber kommt aus Deutschland.**

Der Softwareriese Microsoft ist vom Great Place to Work® Institute als bester Arbeitgeber in Europa ausgezeichnet worden. Auf den Plätzen 2 und 3 der Liste der besten europäischen Arbeitgeber mit mehr als 500 Mitarbeitern landeten zwei weitere US-amerikanische IT-Giganten mit ihren europäischen Niederlassungen: Google und Cisco. Der deutsche Ableger des Multi-Technologiekonzerns 3M aus Neuss bei Düsseldorf erreichte den vierten Platz, gefolgt von der impuls Finanzmanagement AG aus dem bayerischen Gersthofen. Im Vorjahr ge-

wann der italienische Luxuswagen-Hersteller Ferrari den Wettbewerb um die Krone der besten europäischen Arbeitgeber.

Insgesamt nahmen mehr als 1.250 große und kleinere Unternehmen aus 15 europäischen Ländern am Wettbewerb „Europas Beste Arbeitgeber 2008“ teil. Die bereits im Februar ausgezeichneten Gewinner des nationalen Wettbewerbs „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2008“ schnitten im europäischen Vergleich hervorragend ab: 25 der 100 ausgezeichneten Arbeitgeber kommen aus Deutschland (Vorjahr: 20). Damit führt Deutschland weiterhin die Nationenwertung der besten europäischen Arbeitgeber an.

In der Kategorie der kleinen und mittleren Unternehmen mit 50 bis 500 Mitarbeitern belegen das finnische Unternehmen Reaktor Innovations sowie das IT-Beratungshaus Consol Software aus München und der Logistikberater 4flow aus Berlin die ersten drei Plätze. Consol erhielt zudem den Sonderpreis für „Glaubwürdigkeit des Managements“; die deutsche Niederlassung von Cisco aus Hallbermoos bei München gewann in der Kategorie „Fairness des Managements“. Der Automatisierungsspezialist SICK aus Waldkirch im Breisgau wurde bereits zum fünften Mal in Folge als einer von „Europas Beste Arbeitgeber“ ausgezeichnet. (tw)

### Weitere Informationen:

<http://www.greatplacetowork-europe.com>

## News Rache ist männlich

**Die US-Psychologen rund um Julie Exline von der Case Western Reserve University in Cleveland trauten ihren Augen nicht: Doch Männer sind rachsüchtiger als Frauen.**

Die Probanden sollten sich an Situationen erinnern, in denen sie von einer anderen Person gekränkt oder verletzt wurden. Danach schrieb die eine Hälfte der 101 Probanden einen Aufsatz über eine Situation, in der sie selbst jemanden gekränkt hatten. Die andere Hälfte berichtete über eine ganz normale Woche.

Anschließend sollten beide Gruppen Fragen beantworten, mit denen ihr Rachebedürfnis erfasst wurde. Daraus errechneten die Forscher eine Art Rache-Index. Der Vergleich zwischen den beiden Gruppen zeigte Erstaunliches: In der Gruppe, die

den Wochenbericht geschrieben hatte, schätzten sich die Männer deutlich rachsüchtiger ein als die Frauen – nicht aber in der anderen Gruppe.

Die verblüfften Forscher führten eine zweite Studie durch. Auch hier wurden Probanden, diesmal 155, aufgefordert, sich an kränkende Situationen zu erinnern. Doch diesmal sollten sie keinen Aufsatz darüber schreiben, sondern sie wurden befragt, ob sie zu ähnlichem Verhalten in der Lage wären, wie sie es selbst bei anderen erlebt haben. Die eine Hälfte bekam einen neuen Fragebogen zu hypothetischem Racheverhalten, bevor sie ihre eigene Rache suchte in einem zweiten Fragebogen einschätzte, die andere danach. Und es zeigte sich der gleiche Geschlechtseffekt wie zuvor: Männer, die vorher darüber nachdachten, ob sie selbst zu ähnlichen Vergehen in

der Lage sind, zeigten sich weniger rachsüchtig, als Männer, die erst danach zum Nachdenken angeregt wurden.

Eine Erklärung sieht die Psychologin Exline, die nun ihre Ergebnisse im „Journal of Personality and Social Psychology“ veröffentlichte, darin, dass Frauen von Grund auf nachsichtiger seien. Schon im frühen Kindesalter werde ihnen beigebracht, sich in andere einzufühlen und Beziehungen aufzubauen. Deshalb spiele Rache im weiblichen Gerechtigkeitsempfinden keine große Rolle. Männer tun sich dagegen mit dem Vergeben schwerer. Erst wenn sie über ihr eigenes Verhalten reflektieren und merken, dass sie selbst zu ähnlichen Vergehen fähig sind, werden sie milder und nachsichtiger. (tw)

### Weitere Informationen:

<http://www.apa.org/journals/psp>

## News Wer hält die Moral hoch?

**Zyniker und sich fremdbestimmt fühlende Menschen handeln leichter unmoralisch – und fühlen sich noch nicht einmal schuldig.**

Wer sich in andere einfühlen kann (Empathie) oder sich für einen moralisch denkenden Menschen hält (moralische Identität), neigt weniger dazu, unmoralisch zu handeln. Dies fanden US-amerikanische Psycho-

logen rund um James R. Detert von der Johnson Graduate School of Management an der Cornell University in Ithaca (New York) heraus. Die Forscher werteten Daten von 307 Versuchspersonen aus. Ihre Ergebnisse veröffentlichten sie nun im „Journal of Applied Psychology“.

Zyniker allerdings, die verbittert, desillusioniert und misstrauisch sind,

werfen ihre moralischen Prinzipien bald über Bord. Das haben sie mit der Gruppe von Menschen gemeinsam, die eine sogenannte externale Kontrollüberzeugung besitzen, die also nicht das Gefühl haben, ihr Leben selbst zu bestimmen, sondern durch andere(s) bestimmt zu werden. (tw)

### Weitere Informationen:

<http://www.apa.org/journals/apl>

## News Die Deutschen: Heimatverbunden, aber hoch mobil

### Mainzer Soziologen koordinieren europaweite Studie zu berufsbedingter räumlicher Mobilität und deren Folgen.

Deutsche gelten als sesshaft und heimatverbunden, der Arbeitsmarkt fordert jedoch mehr denn je mobile und flexible Arbeitskräfte. Tatsächlich hat bereits jeder zweite Deutsche im erwerbsfähigen Alter Erfahrungen mit berufsbedingter Mobilität gemacht: Er oder sie ist aus beruflichen Gründen umgezogen, pendelt täglich über weite Entfernungen zum Arbeitsplatz, lebt aus beruflichen Gründen in einer Fern- oder Wochenendbeziehung, war im Ausland tätig oder geht häufig auf längere Dienstreisen.

„Insgesamt können wir feststellen, dass der berufsbedingten räumlichen Mobilität eine beachtliche gesellschaftliche Relevanz zukommt: Jeder fünfte Vollzeitbeschäftigte ist derzeit aus beruflichen Gründen mobil und ein weiteres Drittel war mindestens einmal im Verlauf des Erwerbslebens mobil“, sagt Dr. Norbert Schneider, Professor für Soziologie an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz und Leiter der Studie. „Die Deutschen sind sehr heimatverbunden, gleichzeitig aber hoch mobil: Erwerbstätige in der Bundesrepublik fahren regelmäßig weite Strecken zum Arbeitsplatz oder gehen häufig auf längere Dienstreisen, um den Anforderungen des Arbeitslebens zu entsprechen, ziehen jedoch eher selten aus beruflichen Gründen um.“ Nur 20 Prozent der Berufsmobilen sind in eine andere Region innerhalb Deutschlands oder in ein anderes Land umgezogen. Die Mobilitätsdynamik in Deutschland zeigt sich vielmehr darin, dass 80 Prozent der Mobilen ständig wiederkehrend unterwegs

sind, indem sie regelmäßig weite Fahrstrecken zum Arbeitsplatz auf sich nehmen oder häufig auswärts übernachten.

Diese Ergebnisse sind Teil der ersten repräsentativen Studie über Ursachen, Verbreitung und Folgen von berufsbedingter räumlicher Mobilität in Deutschland und fünf weiteren europäischen Ländern. Für das bislang beispiellose Forschungsprojekt wurden insgesamt 7.150 Personen im Alter von 25 bis 54 Jahren befragt, 1.663 davon in Deutschland. Die Studie mit dem Titel „Job Mobilities and Family Lives in Europe“ wird von der EU-Kommission finanziell gefördert und am Institut für Soziologie der Universität Mainz koordiniert. Außer Deutschland sind daran Belgien, Frankreich, Polen, Spanien und die Schweiz beteiligt. Die Unterschiede zwischen den einzelnen europäischen Ländern fallen allerdings eher gering aus. Dabei liegt die Mobilität derzeit in Spanien am niedrigsten, in Deutschland dagegen am höchsten.

Im Hinblick auf das Mobilitätsverhalten der Deutschen zeigen sich einige Unterschiede. Während ältere Arbeitnehmer und Nicht-Akademiker nur ungern umziehen, sondern eher pendeln, präferieren junge Menschen und Akademiker einen Umzug. Mit steigendem Alter sind die Menschen zunehmend weniger mobil. Akademiker sind generell mobiler als die übrigen Bildungsgruppen, wobei zwischen diesen Bildungsgruppen kaum Unterschiede bestehen, so die Autoren der Studie.

Daneben lassen sich deutliche Geschlechtsunterschiede feststellen: Männer sind doppelt so häufig mobil wie Frauen. Haben die Frauen jedoch keine Kinder, übertrifft ihre

Mobilitätsrate die der kinderlosen Männer. Elternschaft führt bei Frauen jedoch eindeutig zu einem Rückgang der Mobilität, nicht jedoch bei Vätern. Die Mainzer Soziologen befürchten daher, dass erhöhte Mobilität die Vereinbarkeit von Familie und Beruf besonders für Frauen weiter erschwert und dass Mütter auf dem Arbeitsmarkt ins Hintertreffen geraten könnten.

Mobilsein scheint im Berufsleben vieler Deutscher in den letzten Jahrzehnten zur Normalität geworden zu sein. Doch es sind nicht alle glücklich damit. Nur ein Drittel der Mobilen betrachtet die eigene Mobilität als „Chance“ und verbindet damit etwas Positives. Dagegen sehen 55 Prozent Mobilität als „notwendiges Erfordernis“ an und 12 Prozent erleben ihre Mobilität sogar als „Zwang“. Wer mobil wird, hat dafür oftmals gute Gründe. Doch nehmen die Mobilen dafür auch gravierende Nachteile in Kauf: Häufige Erschöpfung und fehlende Zeit für die Pflege sozialer Beziehungen sind nur zwei der häufig genannten Nachteile von Mobilität.

„Insgesamt ist der Berufsalltag für Mobile deutlich belastender als für Berufstätige, die vor Ort leben und arbeiten“, stellt die Psychologin und Projektpartnerin an der Georg-Simon-Ohm Hochschule Nürnberg, Professor Dr. Ruth Limmer, fest. Sie betont außerdem, dass bei bestimmten Berufsmobilen wie zum Beispiel Fernpendlern oder älteren Erwerbstätigen nicht nur der berufliche Alltag, sondern auch die Belastung im Privatleben deutlich erhöht ist. Kann die berufsmobile Situation nicht verändert werden, ist mit erheblichen Einbußen des psychischen, physischen und sozialen Wohlbefindens zu rechnen. (tw)

Weitere Informationen:  
<http://www.jobmob-and-famlives.eu>

## 4. Rezensionen von Coaching-Büchern



Tomaschek, Hans & Nagy, Thomas J. (2008).

**Coaching am Rande des Burnout: Chancen, Möglichkeiten und Grenzen.**

Klosterneuburg: MeisterKlasse.

ISBN: 978-3-9502164-5-5

144 S.; 22,00 €

<http://www.amazon.de/exec/obido/s/ASIN/3950216456/cr>

Dieses Buch möchte ein „Entwicklungsroman“ sein, kein trockenes Fachbuch. Und in der Tat vermisst der wissbegierige Leser in diesem Buch all das, was ein trockenes – „richtiges“ – Fachbuch ausmacht: Ein Literatur-, vielleicht auch ein Personenverzeichnis beispielsweise, Fußnoten und statistische Tabellen sowie eine Sprache, die eher distanziert ist, referiert, Quellen und Lehrmeinungen diskutiert... Und doch ist dieses Buch mitnichten mit diesen dünnen „Tütensuppen“ der Ratgeber-Literatur zu vergleichen – es strotzt hingegen nur so vor Impact.

Ob es auch ein guter Roman ist? Nun, der Rezensent erinnert sich – neben all der Fachliteratur – durchaus packende Romane gelesen zu haben. Mit diesen kann dieses Büchlein schwer mithalten. Und doch zeigt es – durchaus spannend und manchmal auch kurzweilig unterhaltend – eine Entwicklung, eine Geschichte auf: Es ist die eines

Coachs, der plötzlich mit einem Klienten konfrontiert wird, der am Burnout-Syndrom leidet. Da fragt sich der Coach – zurecht, ob er da helfen kann, soll, wenn ja, wie, wo die Grenzen seiner Kunst liegen. Mit diesen Zweifeln wird der Leser konfrontiert, stutzt, reibt sich vielleicht die Augen, weil er vielleicht „Rezepte“ erwartet hatte, und gerät unversehens hinein in diesen Roman, indem er sich selbst jene Fragen stellt und sich mit der Sache beschäftigt, auseinandersetzt – und auf eine Lernreise mitgenommen wird.

Und dies ist absolut sympathisch an diesem Buch: Hier begegnet einem kein, dem Leben der Normalsterblichen entrückter Übermensch, Guru oder ein keine Widerrede duldender Besserwisser. Leider tritt jene Spezies im Coaching-Feld ja gehäuft auf. Nein, hier treffen wir auf Kollegen. Auf Menschen mit Stärken und Schwächen, die uns einladen zum „Lernen am Modell“. Und wir lernen schnell, wie man unter Coachs lernt – eben nicht allein. Dass sich eine Supervisionsbeziehung des Protagonisten Nagy mit Tomaschek entwickelt, und dass diese noch erweitert wird durch den ins Setting eintretenden Psychotherapeuten Professor Dr. Wolfgang Lalouschek, all dies entfaltet sich wie selbstverständlich und zeigt uns, Kooperation gelingt unter Professionellen, ohne Futterneid und ohne die üblichen Platzhirschgebärden. Im Gegenteil, man achtet sich, hilft sich, wertschätzt sich – und lernt voneinander.

Und so auch die Leser: Alle Fachbegriffe werden in kleinen Textkästen am Rande erklärt. So erschließt sich beispielsweise die komplette systemische Klaviatur quasi en passant. Dito schaut man dem Coach bildlich gesprochen über die Schulter, wenn er sich die Hintergründe zum Burnout-Syndrom erarbeitet. Und dazu gehören natürlich auch weiterführende Themen wie Stress

oder Salutogenese. Dazu werden auch wieder in Textkästen Auszüge aus Büchern gereicht; dass hier Literaturangaben oder weiterführende Hinweise im Text fehlen, muss nicht stören, kann aber anregen, sich selbst auf die Pirsch zu machen. Das Buch stimuliert also zum eigenständigen Weiterlernen.

Gerne würde man als Leser vielleicht auch an der einen oder anderen Stelle, je nach eigenem Hintergrund, sich einmal einschalten mit einem Tipp: „Nun, die Infos zum Thema Stress sind ja soweit ganz nett, aber ich empfehle Ihnen, sich doch einmal mit der ISO 100785 zu beschäftigen. Ich glaube, das bringt noch einmal einen klärenden Schritt weiter.“ Nun, wissen wir natürlich, dass ein Buch keinen Rückkanal hat, aber vielleicht lesen die Autoren ja Buchbesprechungen... Scherz beiseite, wer derart seine Herangehensweise offen legt, wer das Diskursive pflegt, warum soll der nicht offen sein für Input aus dem Kreis der Leserinnen und Leser? Dafür würde man natürlich ein anderes Medium benötigen. Natürlich ist dieses Buch auch so etwas wie eine Werbeproschüre. Hinweise zum Wiener Institut für Burnout und Stressmanagement (IBOS), an dem die Autoren tätig sind, zum Schluss des Buchs fehlen genauso wenig wie solche auf die Coaching- und Weiterbildungen der ebenfalls in Wien ansässigen Europäischen Ausbildungsakademie. Doch sind sie dezent gehalten.

Ist nun Coaching bei Burnout möglich? Ja, vielleicht sogar nötig, wenn auch nicht in den schweren Leidensphasen. Dort haben Psychotherapie und vielleicht sogar Psychiatrie den Lead. Und doch gibt es eine eigenständige Funktion von Coaching bei Burnout: nämlich den beruflichen Kontext betreffend. Diese Arbeitsteilung wird deutlich herausgearbeitet.

Weil das Büchlein die Leser mit auf die Reise nimmt, eignet es sich ganz hervorragend nicht nur für Coachs, sondern auch für Personalverantwortliche, für (Arbeits-)mediziner und Psychotherapeuten. Selbst Betroffene in den frühen Phasen mögen von diesem Büchlein profitieren, wird doch das Vorgehen offen gelegt und damit auch für Betroffene deutlich, was im Coaching geschehen kann und was nicht – und was die Perspektiven wären, wenn man dem Schicksal einfach seinen Lauf lassen würde... Diesem Büchlein seien viele Leserinnen und Leser gewünscht.

**Thomas Webers**  
Redaktion **Coaching-Report**



O'Hanlon, William Hudson (2007). **Probiers mal anders! Zehn Strategien, die Ihr Leben verändern.** Heidelberg: Carl-Auer. ISBN: 978-3-89670-578-5 197 S.; 16,95 € <http://www.amazon.de/exec/obido/S/ASIN/3896705784/cr>

Menschen, die ihre Fahrerlaubnis schon länger als etwa zwei Jahrzehnte haben, werden bei diesem Buch ein intensives Gefühl des Wie-

dererkennens haben. Ja, so war das damals, als es zu jedem Fahrzeugmodell ein Do-it-yourself-Taschenbuch gab: Springt die Karre nicht an, dann sind nacheinander verschiedene Prüfschritte zu unternehmen, um dem Problem beizukommen. In ähnlich methodischer, einfach nachvollziehbarer Vorgehensweise will O'Hanlon seiner Leserschaft beibringen, wie die Selbstreparatur schnell und effizient erfolgen kann.

Für die Lektüre und das Verständnis des Buches ist es nützlich, dass sich der Lesende vor Augen hält, dass schon in der US-amerikanischen Verfassung den Bürgern das Recht auf Glück und die Suche danach („the pursuit of happiness“) garantiert wird. Der Autor lässt den Lesenden frühzeitig – und sozusagen als Testimonial in eigener Sache – wissen, dass er selbst erfolgreich bei der Suche nach Glück war: Er lebt in einer „wunderbaren Ehe“, ist beruflich erfolgreich, hat ein gutes Einkommen, reist durch die Welt – und dies ist sein 17. Buch, das wir in Händen halten.

Alles ist im Grunde einfach zu erreichen und nach etwa der Hälfte des Buches wird der zielführende Dreisprung prägnant formuliert:

1. Man mache sich ein klares Bild von Zielzustand (z.B. „wunderbare Ehe“?).
2. Man identifiziere mögliche Hindernisse auf dem Weg.
3. Man stelle einen Plan auf, wie man mit den Hindernissen umgehen wird, wenn sie auftauchen.

Wesentliche Kernaussage des Buch ist: Wie kann man erwarten, dass sich etwas ändert, wenn man immer wieder dasselbe tut? „Es ist idiotisch, immer wieder dasselbe zu tun und trotzdem unterschiedliche Ergebnisse zu erwarten“, wie Teil I des Buches heißt.

Im Teil II werden verschiedene Möglichkeiten dargestellt, die eigene

Problembetrachtung bzw. das eigene Problemlöseverhalten zu verändern und der Teil III widmet sich einzelnen schwierigen Lebenssituationen. (Dort findet sich im Übrigen der wundervolle Satz: „Der einzig Unterschied zwischen einer Furche und einem Grab ist die Größe“).

Das Buch ist sehr strukturiert und gliedert sich in zehn Lösungsschlüssel, denen zwischen zwei und zehn Methoden nachgeordnet sind, die wiederum gelegentlich in verschiedenen Schritten absolviert werden können. Jeder Methode ist eine – auch optisch hervorgehobene – Beispielgeschichte zugeordnet. Die Methode wird am Ende noch einmal zusammengefasst, wie auch am Ende der Darstellung des Lösungsschlüssels eine Zusammenfassung gegeben wird. Auf diese Weise liest der Rezipient fast alles mindestens dreimal: Da kann ja eigentlich nichts mehr schief gehen.

Trotz dieser überklaren pseudologischen Struktur geht dem Leser der Überblick und die Orientierung verloren. Er verirrt sich im Labyrinth der Methoden, Schlüssel, Beispiele und immer wieder der Zusammenfassungen, die gelegentlich auch dort erfolgen, wo gar kein Material vorgeführt wurde, das zusammengefasst werden könnte. So wird bei der sechsten Methode des vierten Lösungsschlüssels nach einem kurzen Beispielfall einfach die Überschrift zusammenfassend paraphrasiert.

Das Buch ist enttäuschend, so unterhaltsam es für diejenigen sein mag, die gerne skurrile Fallbeschreibungen lesen und fassungslos staunen können über die psychischen Selbstbehinderungen Anderer: „Was es nicht alles gibt...“. Vom Inhalt bleiben allenfalls einige plakative Sätze, Sentenzen, Erkenntnisse hängen; wohl vor allem deshalb, weil das Gehirn sie als „bereits bekannt“ identifiziert oder sie einfach witzig sind (wie der oben erwähnte Furche-Satz).

Wer Bücher Carl Auer Verleges kauft, erwartet durchaus Sprachwitz und unterhaltsames Lesen von schwierigen Sachverhalten; eine verlagsgeleitete Kaufentscheidung wird in diesem Fall für die meisten aber zu Enttäuschung führen. Empfehlenswert nur für Sammler von populärwissenschaftlichen Ratgebern.

**Dr. Christine Kaul**  
[willkommen@kaul-coaching.de](mailto:willkommen@kaul-coaching.de)



Mayerl, Falko & Jasorka, Carsten (2007).

**E-Coaching für Führungskräfte. Grundlagen und Möglichkeiten der Beratung im Internet.**

Saarbrücken: VDM.

ISBN: 978-3-8364-0729-8

166 S.; 59,00 €

<http://www.amazon.de/exec/obido/S/ASIN/3836407299/cr>

Coaching, ursprünglich eine höchst elitäre Maßnahme für das Topmanagement, hat in den letzten zehn bis fünfzehn Jahren eine breite Palette höchst unterschiedlicher Zielgruppen und Thematiken erfolgreich erschlossen. Da ist es nicht überraschend, sich in unmittelbarer Nachbarschaft zum E-Learning aufzustellen und unter dem Label E-Coaching

die Möglichkeiten der modernen Medien zu nutzen, um so Coaching raum- und zeitunabhängiger zu machen. Was das im Einzelnen bedeutet, also welche konzeptionellen Vorstellungen damit verbunden sind und welche Angebote eines solchen E-Coachings bereits im Netz stehen, ist das Thema des vorliegenden Buches.

Bevor auf die inhaltlichen Gedanken, Analysen und Anregungen der Autoren eingegangen und eine Bewertung formuliert wird, seien zunächst vier Anmerkungen vorangestellt. Die äußere Erscheinung der Darstellung von Text, Abbildungen und Quellen in Verbindung mit dem Argumentationsniveau des Gedankengangs lässt zunächst vermuten, dass es sich bei der Publikation um eine – überarbeitete – Diplom- oder Magisterarbeit handelt, die vermutlich positiv beurteilt worden ist, auch wenn die Autoren an einigen Stellen die Grundregeln wissenschaftlichen Arbeitens nicht immer ganz korrekt einhalten. So beispielsweise auf Seite 43, wo ohne Quellenangabe Walter Jochem wörtlich (!) zitiert und auf Zahlen einer Marktstudie von PricewaterhouseCoopers verwiesen wird.

Weiterhin bezieht sich der Titel des Buchs ausdrücklich auf „Führungskräfte“; tatsächlich jedoch geht es in den theoretisch-konzeptionellen Betrachtungen keineswegs nur um Führungskräfte, sondern um unterschiedlichste Zielgruppen. Gleiches gilt für die Analyse der untersuchten E-Coaching-Angebote. Denn nur ein Teil von ihnen bezieht sich ausschließlich nur auf Führungskräfte, wie beispielsweise die Internetseite [beratung-therapie.de](http://beratung-therapie.de). Und wenn E-Coaching in der Einleitung als diejenige Sonderform von Coaching vorgestellt wird, bei der die Möglichkeiten der modernen Medien genutzt werden, wird die damit angekündigte thematische Breite in der theoretischen Diskussion und empirischen Untersuchung der Autoren auf Coaching mittels E-Mailing und Video-

konferenzen verengt. Und schließlich fällt auf, dass die Berücksichtigung der hinzugezogenen Fachliteratur und die Internetrecherche von E-Coaching-Angeboten 2001 enden.

Der Überschrift entsprechend befasst sich das erste Kapitel mit konzeptionellen Aspekten von Coaching, indem die einschlägige Literatur referiert wird – allerdings ohne dass dabei ein eigenständiger Betrachtungs- und Bewertungsstandpunkt bezogen wird. Der mit der grundlegenden Standardliteratur vertraute Leser kann deshalb das erste Kapitel ohne Informationsverlust überspringen und sich gleich dem zweiten Kapitel zuwenden. Es führt in die Grundlagen der modernen Medien ein und geht im Wesentlichen der Frage nach, ob und wie E-Mailing oder Messageboards für zeitversetztes Coaching und Chats, Internettelefonie und Videokonferenzen für synchrones Coaching genutzt werden können.

Besonders interessant ist dabei die anschließende Beschreibung und Analyse der (bis Ende 2001!) vorliegenden Internetseiten mit entsprechenden Angeboten. Es handelt sich dabei um sieben deutschsprachige und sieben englischsprachige Angebote. Die Autoren orientieren ihre Präsentation und Analyse an vier Aspekten: (1) Angabe der Internetadresse und des Namens des Anbieters, (2) Informationen zum Anbieter und den angebotenen Inhalten, (3) Benennung bzw. Rekonstruktion der angesprochenen Zielgruppe und (4) Hinweise zu Besonderheiten sowie Preisbeispiele und eine Leistungsübersicht. Insgesamt wird erkennbar, dass das Label E-Coaching teilweise als Türöffner benutzt bzw. missbraucht wird, um E-Learning-Content zu verkaufen. Angesichts der Tatsache, dass die Internetrecherche 2001 beendet wurde, überrascht es nicht, dass viele der aufgeführten Internetseiten sich in der Zwischenzeit deutlich verän-



dert haben und zum Teil gar kein E-Coaching mehr beinhalten.

Auf dieser – veralteten – Grundlage bemühen sich die Autoren im dritten Kapitel darum, die Bedeutung von NLP für E-Coaching aufzuzeigen. Im vierten Kapitel schließlich empfehlen sie sich als Marketingexperten und geben einige Tipps für die Vermarktung dessen, was 2001 als E-Coaching bezeichnet wurde.

Zusammenfassend muss gesagt werden: Wäre das 2001 abgeschlossene Manuskript nicht erst 2007, sondern bereits 2002 publiziert worden, hätte es wertvolle weiterführende Impulse geben können. Heute jedoch kann es nur als ein historisches Dokument einer Entwicklung gesehen werden, die außerordentlich facettenreiche wertvolle Potenziale beinhaltet, deren Erschließung nicht durch den Blick auf die Defizite der ersten Anfänge belastet werden sollte. Mit anderen

Worten: Es ist davor zu warnen, die Ausführungen der Autoren als State of the Art wahrzunehmen und als Grundlage für die Beantwortung der Frage zu nehmen, was E-Coaching ist, was es leisten kann und welche Zukunft es hat.

**Prof. Dr. Harald Geißler,**  
**Helmut-Schmidt-Universität Hamburg**

[geissler@coaching-gutachten.de](mailto:geissler@coaching-gutachten.de)

## 5. Coaching-Artikel der Zeitschrift managerSeminare

Die Zeitschrift „managerSeminare“ enthält in ihrer Ausgabe Juli 2008 (Heft 124) eine Beilage mit folgenden Coaching-Artikeln:

### Der statistische Coach – 6. Coaching-Umfrage Deutschland

von Jörg Middendorf & Klaus Stadler  
Welchen beruflichen Background besitzen Deutschlands Coaches? Wie steht es um ihre Honorarsituation? Und welche Angebote haben sie über Coaching hinaus noch im Programm? Die Coaching-Umfrage Deutschland zieht einen Querschnitt durch die Branche. Studienleiter Jörg Middendorf und Coaching-Experte Klaus Stadler stellen die aktuellen Ergebnisse vor, interpretieren sie und zeigen Entwicklungslinien auf.

Preview:

- Führungserfahren, hoch gebildet und gut ausgebildet: Der Background des statistischen Coaches
- Untere und mittlere Führungsebene im Kommen: Wer sind die Klienten von Deutschlands Coaches?
- Immer noch unterbezahlt: Warum viele Coaches zu wenig Geld verdienen
- Blick voraus: Deutschlands Coaches sind optimistisch

### Einblick in die Evaluation – Qualitätsmanagement im Coaching

von Dr. Karin von Schumann  
Um herauszufinden, wie effizient ihre Coachings sind, hat Management-Coach Karin von Schumann ehemalige Klienten befragt. In der Fragebogenerhebung und in den persönlichen Interviews fand sie viel Bestätigung für ihre Arbeit. Gleichzeitig hat sie aber auch Verbesserungspotenziale aufgedeckt. Anregungen und Tipps für die Einführung eines Qualitätsmanagements im Coaching.

Preview:

- Wie die Coachees die Eigendarstellung des Coaches empfinden
- Warum gerade Kunden aus dem Top-Management eine akribische Vorbereitung des Coaches schätzen
- Wann die „Gleichwertigkeit“ in der Coaching-Beziehung gefährdet ist
- Wie sich die Einschätzung der Zielerreichung nach einem Jahr verändert hat
- Wie sich die ehemaligen Klienten beruflich weiterentwickelt haben

### Zwiesgespräch vor Publikum – Simultan-Live-Coaching

von Andree Martens  
Für seinen Workshop auf den Petersberger Trainertagen Mitte April 2008 ließ sich der Berufsverband der Trainer, Berater und Coaches (BDVT) etwas Besonderes einfallen: Er schickte sieben Coaches, die Live-Coachings vor Publikum simultan durchführten. managerSeminare know-how hat zugeschaut und sprach im Nachgang mit der „Experimentsleiterin“.

Preview:

- Genau nachfragen: Wie der Coach das Anliegen seines Klienten konkretisiert
- Blick zurück: Wie der Coach die Klientin in deren Kindheit zurückführt
- Blick voraus: Was die Klientin bei der Visualisierung einer Zukunftssituation erkennt
- Grundsätze im Coaching: Kein Fass aufmachen, das sich nicht auch schließen lässt

## **Mit Sinn und Achtsamkeit – Gesundheitsthemen im Coaching**

von Matthias Lauterbach

Fragen der Gesunderhaltung werden in Coachings meist ausgeklammert oder nur oberflächlich behandelt. Dabei sind Berufserfolg und Gesundheit untrennbar miteinander verbunden. Einen Leitfaden, wie Coaches das Thema Gesundheit ins Coaching aufnehmen und mit ihren Klienten bearbeiten können, hat Matthias Lauterbach entwickelt.

Preview:

- Eine ganzheitliche Definition: Warum Gesundheit kein Zustand, sondern ein Veränderungsprozess ist
- Achtsamkeit, Sinn und soziale Einbindung: Die Matrix des Gesundheitscoachings
- Die Besonderheiten des Gesundheitscoachings: Warum die Eins-zu-eins-Situation aufgelöst wird
- Der häufigste Anlass für Gesundheitscoachings: Wie sich Stress am besten bearbeiten lässt

## **Giftiges für Helden – Coaching-Tools**

Der Saboteur, der Meckerer, der Perfektionist – die Mitglieder des Inneren Teams legen uns gerne einmal Steine in den Weg. Zwei verschiedene Wege, wie Coaches den inneren Saboteuren ihrer Klienten auf die Schliche kommen und so Blockaden lösen können, bieten die Tools „Gift – Gegengift“ (von Dr. Claudia Eilles-Matthiessen) und „Der Held in Dir“ (von Gabriele Gesche-Franzen, <http://www.coach-profile.de/profil.asp?userid=701>).

## **Warum Malen mehr bringt – Bildnerische Methoden im Coaching**

von Prof. Dr. Gisela Schmeer & Daniela Liebich

Ein Bild sagt mehr als tausend Worte. So abgegriffen das klingt: Es stimmt. Gerade im Coaching kommen Coach und Klient rein verbal-kommunikativ zuweilen nur schwer oder schleppend voran. Dagegen können sich Blockaden lösen und

neue Einsichten auftun, wenn der Klient seine Lage bildlich darstellt. Professor Dr. Gisela Schmeer und Daniela Liebich mit einer Einführung in den Einsatz bildnerischer Methoden im Einzelcoaching.

Preview:

- Zu Beginn und immer wenn es schwierig wird: Wann bildnerische Methoden im Coaching weiterhelfen
- Probleme auf den Punkt bringen, Blockaden lösen, neue Einsichten gewinnen: Inwiefern der Einsatz von Bildern im Coaching hilfreich ist
- Initial- und andere Bilder: Varianten der Arbeit mit Bildern im Beratungsprozess
- Der Firmenchef, der vom Beifahrersitz fiel: Fallbeispiele der praktischen Anwendung bildnerischer Methoden im Coaching

### **Weitere Informationen:**

[http://www.managerseminare.de/managerSeminare/Archiv?FROMTYPE=ARTIKEL&VOLLTXT=y&url\\_Search\\_N=ms124ar09%2C+ms124ar10%2C+ms124ar11%2C+ms124ar12%2C+ms124ar13%2C+ms124ar14](http://www.managerseminare.de/managerSeminare/Archiv?FROMTYPE=ARTIKEL&VOLLTXT=y&url_Search_N=ms124ar09%2C+ms124ar10%2C+ms124ar11%2C+ms124ar12%2C+ms124ar13%2C+ms124ar14)

## 6. Neue Coachs in der Coach-Datenbank und den Coach-Profilen

### Der Unterschied...

...zwischen der Coach-Datenbank und den Coach-Profilen erklärt sich folgendermaßen: Nach dem Start der Coach-Datenbank kamen häufig Anfragen von Personen, die in die Coach-Datenbank aufgenommen werden wollten. Einige dieser Personen hatten eine umfangreiche Coaching-Ausbildung absolviert und waren schon zuvor als kompetente Trainer oder Berater aktiv; sie erfüllten jedoch nicht das Aufnahmekriterium von mindestens 5 Jahren Berufserfahrung als Coach. Daher konnten sie nicht in die Coach-Datenbank aufgenommen werden, um den dort angestrebten Qualitätsstandard nicht nachträglich zu senken.

Auch wenn dies von den Bewerbern eingesehen wurde, waren diese (verständlicherweise) enttäuscht, da sie durchaus beraterisch kompetent waren, nur meist eben nicht mit einer längeren Spezialisierung auf den Bereich Coaching. Da gerade diese „neuen“ Coachs schwerer „in den Markt kommen“ als etablierte Coachs, sprach man von einem „wer hat dem wird gegeben“. Zugegebenermaßen war der Kerngedanke zumindest nicht ganz unzutreffend. So entstand die Idee einer weiteren Datenbank für Personen, die über eine fundierte Ausbildung verfügen: Die Coach-Profile, die die Absolventen ausgewählter Coaching-Ausbildungen aufnehmen.

Deshalb existieren zwei Systeme, die es ermöglichen sollen, erfahrene Top-Spezialisten und gut ausgebildete Berater mit fundierter Coaching-Kompetenz zu finden.

Da die Aufnahmebedingungen unterschiedlich sind, ist es nicht möglich, in beiden Systemen gleichzeitig eingetragen zu werden.

Da es mehr „normale“ Führungskräfte als Top-Manager gibt, ist es kein Nachteil, in den Coach-Profilen gelistet zu sein. Um den „richtigen“ Coach zu finden ist es ohnehin sinnvoll, in der Coach-Datenbank und den Coach-Profilen die Detaildarstellung geeigneter erscheinender Coachs zu betrachten.

Die Suche in beiden Datenbanken ist bequem über Landkarten („Geosuche“) oder eine Abfragemaske („Detailsuche“) möglich.

Die genauen Aufnahmebedingungen und die Kosten für eine Mitgliedschaft finden sie unter [www.coach-datenbank.de](http://www.coach-datenbank.de) und unter [www.coach-profile.de](http://www.coach-profile.de).

Im Mai 2008 konnten folgende Coachs neu in die Coach-Datenbank und in die Coach-Profile aufgenommen werden (die Unterschiede zwischen der Coach-Datenbank und den Coach-Profilen werden hier erklärt: <http://www.coach-agentur.de/unterschiede.htm>)

### Coach-Datenbank

**Cornelia Weber, D – 80638 München**

[http://www.coach-datenbank.de/coach\\_details.asp?userid=985](http://www.coach-datenbank.de/coach_details.asp?userid=985)

**Dr. Kai Kochmann, D – 10117 Berlin**

[http://www.coach-datenbank.de/coach\\_details.asp?userid=988](http://www.coach-datenbank.de/coach_details.asp?userid=988)

Die Coach-Datenbank nimmt nur professionelle Coachs auf, die u.a. eine mindestens fünfjährige Berufserfahrung als Coach vorweisen können. Details zur Aufnahme in die Coach-Datenbank finden Sie unter der folgenden Adresse: <http://www.coach-datenbank.de/aufnahme>

### Coach-Profile

**Gabriele Wilk, D – 19089 Crivitz**

<http://www.coach-profile.de/profil.asp?userid=982>

**Helga Krausser-Raether, D – 60439 Frankfurt am Main**

<http://www.coach-profile.de/profil.asp?userid=983>

**Dieter Strasser, A – 3071 Böheimkirchen**

<http://www.coach-profile.de/profil.asp?userid=984>

**Sabine Rohrmoser, A – 5020 Salzburg**

<http://www.coach-profile.de/profil.asp?userid=987>

**Ulrike Rheinberger, D – 10435 Berlin**

<http://www.coach-profile.de/profil.asp?userid=986>

Die Coach-Profile richten sich an Berater, die auch (aber nicht unbedingt seit mindestens fünf Jahren) Coaching anbieten und über eine fundierte Ausbildung verfügen. Eine Aufnahme in die Coach-Profile ist für die Personen möglich, die bei einer ausgewählten Ausbildungseinrichtungen eine Coaching-Ausbildung absolviert haben. Nähere Informationen finden Sie unter folgender Adresse: <http://www.coach-profile.de/aufnahme>

Die gesamte Tarifübersicht zu den Rauen-Datenbanken finden Sie hier: <http://www.rauen.de/tarife>

## 7. Coaching-Ausbildungen im nächsten Monat

Die Coaching-Ausbildungs-Datenbank „Coaching-Index“, verzeichnet 297 Ausbildungsanbieter mit 325 Ausbildungsgängen.

### Coaching-Index

Folgend die Liste der im Coaching-Index eingetragenen Ausbildungen, die im nächsten Monat starten. Diese Liste kann auch online mit den Ausbildungen abgerufen werden, die in den nächsten drei Monaten starten:

[http://www.coaching-index.de/time\\_search.asp](http://www.coaching-index.de/time_search.asp)

#### **Europäische Ausbildungsakademie/MOC (DBVC- anerkannt)**

Ausbildungsbeginn: 04.07.2008

Ausbildungstitel: Professionallehrgang Coaching  
(II.Studienabschnitt MSc)

A-1150 Wien, Gerstnerstr./Westbahnhof

Kosten: 7920,- Euro zzgl. USt. (exkl. Einzelcoaching)

[http://www.coaching-index.de/user\\_details.asp?userid=105](http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=105)

#### **WOMAN's Business Akademie GmbH**

Ausbildungsbeginn: 10.07.2008

Ausbildungstitel: Coaching-Ausbildung 2008

D-81541 München

Kosten: 2.150,- Euro zuzüglich USt. und Tagungspauschale

[http://www.coaching-index.de/user\\_details.asp?userid=144](http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=144)

#### **Trigon Entwicklungsberatung**

##### **Dr. Werner Vogelauer**

Ausbildungsbeginn: 13.07.2008

Ausbildungstitel: Trigon Sommerakademie: Coaching Excellence

A- Bodensee

Kosten: EUR 1.400 exkl. MwSt.

[http://www.coaching-index.de/user\\_details.asp?userid=43](http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=43)

#### **Job Coach**

##### **Brigitte Backmann & Marita Bestvater GbR**

Ausbildungsbeginn: 18.07.2008

Ausbildungstitel: Systemischer Coach und Systemischer Job Coach

D-48151 Münster, Von-Kluck-Str. 14-16

Kosten: 3950,-€ Auf Wunsch Siegel der Pro Coaching Association, 75,- €. Anerkannte Ausbildung, vom Regierungspräsidenten Münster umsatzsteuerbefreit. Teilzahlungen sind möglich – denken Sie an den Bildungsscheck in NRW

[http://www.coaching-index.de/user\\_details.asp?userid=317](http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=317)

#### **coachhouse® – Coaching-Institut für Fach- und Führungskräfte**

##### **Gudrun Kaltwasser**

Ausbildungsbeginn: 18.07.2008

Ausbildungstitel: Coach in der Arbeitswelt  
D-10557 Berlin

Kosten: 5.950,- zzgl. 19 % MwSt., Zahlungsmodalitäten nach Absprache und individueller Vereinbarung

[http://www.coaching-index.de/user\\_details.asp?userid=202](http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=202)

#### **Metaforum International Ltd.**

Ausbildungsbeginn: 21.07.2008

Ausbildungstitel: Business-Coaching

IT- Abano Terme bei Venedig, Italien

Kosten: 2390,- Euro, umsatzsteuerfrei Rabatte, Ratenzahlungen, etc. nach Absprache

[http://www.coaching-index.de/user\\_details.asp?userid=221](http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=221)

#### **Metaforum International Ltd.**

Ausbildungsbeginn: 21.07.2008

Ausbildungstitel: Systemisches Coaching

IT- Abano Terme, Italien bei Venedig im Sommercamp

Kosten: 2390,- Euro, umsatzsteuerfrei Rabatte, Ratenzahlungen, etc. nach Absprache

[http://www.coaching-index.de/user\\_details.asp?userid=221](http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=221)

Anbieter, die eine Ausbildung individuell auf Anfrage oder zu jeder Zeit anbieten, finden sich unter folgender Adresse aufgelistet:

[http://www.coaching-index.de/time\\_search.asp?scope=0](http://www.coaching-index.de/time_search.asp?scope=0)

Bitte informieren Sie Anbieter, die noch nicht im Coaching-Index eingetragen sind. Ein entsprechendes Aufnahmeformular mit weiteren Hinweisen finden Sie unter folgender Adresse:

<http://www.coaching-index.de/aufnahme>

## Rechtliche Hinweise

© Copyright 2008 by Christopher Rauen GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Der Coaching-Newsletter sowie alle weiteren Publikationen der Christopher Rauen GmbH sind urheberrechtlich geschützt. Vervielfältigung, Verbreitung, Verleih, Vermietung, elektronische Weitergabe und sonstige Nutzung, auch nur auszugsweise, nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung der Christopher Rauen GmbH. Bei vollständiger Quellenangabe sind Zitate gewünscht und gestattet. Bitte setzen Sie sich vor der Übernahme von

Texten mit der Christopher Rauen GmbH in Verbindung.

Alle Angaben erfolgen nach bestem Wissen. Eine Beratung oder sonstige Angaben sind in jedem Fall unverbindlich und ohne Gewähr, eine Haftung wird ausgeschlossen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle wird keine Haftung für die Inhalte externer Links übernommen. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Diese Datei wurde auf Viren und schädliche Funktionen geprüft, eine Gewährleistung für Virenfreiheit und/oder unschädliche Funk-

tionen wird jedoch aufgrund von Risiken auf den Übertragungswegen 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 auf den Seiten der Internetdienste der Christopher Rauen GmbH berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass diese Begriffe oder Abbildungen von jedermann frei nutzbar sind.

## Wichtige Adressen für den Coaching-Newsletter

Zum Ändern Ihrer E-Mail-Adresse klicken Sie bitte hier:

<http://www.coaching-newsletter.de/change.htm>

Zum Abbestellen des Coaching-Newsletters klicken Sie bitte hier:

<http://www.coaching-newsletter.de/exit.htm>

Zum Abonnieren des Coaching-Newsletters klicken Sie bitte hier:

<http://www.coaching-newsletter.de/abo.htm>

Das Archiv (ISSN 1618-7733) des Coaching-Newsletters mit allen bisherigen Ausgaben finden sie hier:

<http://www.coaching-newsletter.de/archiv.htm>

Feedback und Anregungen bitte an:

[info@rauen.de](mailto:info@rauen.de)

Informationen zur Werbung im Coaching-Newsletter:

<http://www.rauen.de/services/werbung.htm>

Download: Diesen Coaching-Newsletter können Sie unter folgender Adresse abrufen und als Word- und Text-Dokument downloaden:

<http://www.coaching-newsletter.de/archiv/index.htm>

[www.coaching-newsletter.de](http://www.coaching-newsletter.de)