



9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Work-Out

Ein Coaching-Tool für ein
effizientes Kurz-Coaching | S 40

Pro & Kontra

Sind Psychologen die
besseren Coachs? | S 44

Wissenschaft

Emotionen und Coaching
| S 46

Mit Coaching Veränderungsmanagement nachhaltig machen

Maren Fischer-Epe im Interview | S 12



Ausgabe 2|2010

www.coaching-magazin.de

D: 12,80 € | A/CH: 15,80 €



Foto: Ila Schütte

Interview mit Maren Fischer-Epe

Mithilfe von Coaching bekommt das Veränderungsmanagement eine andere Nachhaltigkeit – wenn es gelingt, die Rollenanforderungen und die persönlichen Ziele unter einen Hut zu bringen.

Ein Gespräch mit Thomas Webers

Anfang der 90er-Jahre wollte sie ein Coaching-Zentrum gründen. Gezielt hatte sie dafür eine Runde interdisziplinär ausgerichteter Kollegen eingeladen, aber schnell eingesehen: Eine Coaching-Praxis, die ausschließlich Coaching anbietet, das macht keinen Sinn. Denn Coaching ist für sie immer nur ein – wenn auch wichtiges – Angebot im Konzert unterschiedlicher Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung.

Sie sind Bestsellerautorin. Sie haben ein Buch geschrieben, das seit acht Jahren auf Platz 1 der meistverkauften Coaching-Bücher bei Amazon-Deutschland rangiert. Womit erklären Sie sich den Erfolg Ihres Buchs?

Ich habe nicht geglaubt, dass das ein Bestseller werden wird. Ich habe das auch nicht als Marketingprojekt gestartet. Aber ich höre, das Buch wird viel in Ausbildungen genutzt. Damit wird es für den Zweck rezipiert, für den ich es auch geschrieben habe: Als ein Skript für die Ausbildung. Ursprünglich war es eine Auftragsarbeit. Ich hatte im Rahmen einer Ausbildungsreihe von Professor Schulz von Thun mehrere Jahre die Seminarbausteine zum Thema Coaching geleitet. Dann fragte er mich Ende der 90er-Jahre, ob ich ein Buch daraus machen wollte. Meine erste Antwort war: Um Gottes Willen! Schreiben war das Letzte, was ich damals wollte. Mich alleine ins Kämmerchen zurückzuziehen und etwas zu schreiben, was damit feststeht, auch fünf Jahre später noch, obwohl ich selbst vermutlich schon wieder ganz woanders bin, man mich aber genau daran misst, diese Vorstellung fand ich grausam. So habe ich das erst zwei Jahre später wieder aufgegriffen, als ich mich in einer persönlichen Situation wiederfand, wo das einen Sinn bekommen hat. Durch familiäre Belastungen und Krankheiten im Freundes- und Familienkreis, auch durch eine gewisse Reisemüdigkeit war ich gezwungen, etwas zu finden, was ich von zuhause aus machen konnte. Da ist mir das Buchprojekt wieder eingefallen – und ich habe es als Chance aufgegriffen.

Ihr Buch ist im Jahr 2002 erschienen. Wolfgang Looss hatte hierzulande schon Anfang der 90-er Jahre „Unter vier Augen“ veröffentlicht, etliche andere Bücher waren auf dem Markt. Warum ein weiteres?

Das haben die Teilnehmer in meinen Ausbildungsseminaren auch gefragt und die Frage war völlig berechtigt. Deshalb habe ich mir überlegt,

wenn es ein Buch von mir geben soll, dann eins, das ich bis dahin auf dem Buchmarkt vermisst hatte: Ein Buch mit einer einfachen Sprache, das einführt ins Thema, aber auch Fortgeschrittenen mittels strukturierter Reflexionshilfen noch Anregungen geben könnte. Und vor allem sollte es ein Buch sein, das in die Werkstatt gucken lässt. Die Leute sollten – das war mein Anspruch – eine Vorstellung davon bekommen, was ich tue und wie ich arbeite. Man sollte sich damit vorbereiten können auf die Seminare oder auch noch einmal nachlesen können. Das Buch sollte den roten Faden liefern.

Die Leute sollten – das war mein Anspruch – eine Vorstellung davon bekommen, was ich tue und wie ich arbeite.

Es gibt inzwischen ja auch hochwertig produzierte, professionell durchgestylte Marketingfibeln.

Genau das ist es nicht, im Gegenteil: Es ist billig, eigentlich viel zu billig, aber das war unsere bewusst getroffene strategische Entscheidung. Wir wollten, dass es auch Studenten kaufen können. Dass es ein Format hat, dass ich wirklich in die Tasche stecken kann. Es sollte ein Begleiter sein. Und ich glaube, das ist es geworden. Die Leser haben mein Buch auf dem Tisch liegen und schauen noch einmal hinein, bevor sie in eine Coaching-Sitzung gehen. Das sind meistens Leute, die nicht den ganzen Tag Coaching machen wie Psychotherapeuten, die eine Therapiestunde nach der anderen durchführen, sondern Kollegen, die Coaching als sinnvolle Ergänzung einsetzen neben Training, Beratung und Prozessmoderation. Oder die als Personalentwickler oder Führungskräfte eben auch Coaching-Aufgaben wahrnehmen. Wenn dann eine konkrete Person zum Coaching anrückt, schauen sie in das Buch und lesen noch einmal die Systematik XY.

Eben sagten Sie, die Vorstellung, etwas festzuschreiben, sei schwer erträglich für Sie. Wie geht es Ihnen denn heute, wenn Sie noch einmal in Ihr Buch spicken?

Ich lese immer noch gerne darin. Was ich relevant finde, hat sich auch nicht wirklich verändert: Ein gutes Gespräch ist ein gutes Gespräch und bleibt ein gutes Gespräch. Wir können noch 700 neue Tools und Techniken erfinden, aber die Basics bleiben doch dieselben.

Was sind denn die „Basics“?

Ein aufrichtiges Interesse am Anderen, eine ressourcen- und lösungsorientierte Haltung, die Bereitschaft, mehrperspektivisch zu reflektieren, Methoden, Tools und Techniken so einzusetzen, dass es für den Anderen transparent ist und für den Kontext passt – diesen Haltungen hat sich jede Methodik unterzuordnen.

Die Schule von Schulz von Thun ist Ihre Heimat?

Ja, zumindest ein wesentlicher Teil meiner beruflichen Heimat, weil sie psychologisch und didaktisch einen hervorragenden Rahmen bietet. Das ist pragmatisch, damit können Leute etwas anfangen, das erreicht sie auch persönlich, weil es geronnene Erfahrung ist. Aber es weist auch einen kleinen Pferdefuß auf: Weil wir uns explizit auf Schulz von Thun berufen, werden wir manchmal reduziert auf Kommunikationspsychologie.

Das Modell von den vier Seiten einer Nachricht lernen heute ja schon Schüler in der elften Klasse ...

Und das zeigt ja auch seine Bedeutung, welches psychologische Modell schafft es sonst schon bis in die Schullehrpläne – aber das Modell wird oft unterschätzt! Ich hatte gerade jemanden im Vorgespräch zur Coaching-Ausbildung. Der sagte: Ich bin Profi. Ich habe Erfahrung im internationalen Management. Wenn ich mir Ihr

Curriculum ansehe, kommen da ja in einem Baustein auch die „Schulz von Thun“-Modelle vor, die kenne ich aber schon seit zwanzig Jahren ... Wenn ich dann ein bisschen nachfasse und frage, was meinen Sie denn damit? Wie arbeiten Sie denn heute damit im Coaching? Dann kommt eben oft wenig. Weil er es zwar einmal gelernt hat als eine neben hundert anderen Techniken, aber eigentlich weiß er nicht, was er damit alles anstellen kann. Er hat es nicht verinnerlicht, nicht integriert, er arbeitet nicht damit. Gerade die sogenannten Change-Manager dieser Welt könnten viel mehr von den kommunikationspsychologischen Modellen profitieren als sie glauben.

Gerade die sogenannten Change-Manager dieser Welt könnten viel mehr von den kommunikationspsychologischen Modellen profitieren als sie glauben.

Wenn Sie sagen, Sie werden reduziert auf die Kommunikationspsychologie, worauf beziehen Sie sich darüber hinaus?

Nun, ich habe zunächst Ausbildungen in Gestalttherapie, integrativer Therapie und Psychodrama gemacht und als Psychotherapeutin gearbeitet. In den 80er-Jahren habe ich mich dann auch gründlich systemisch-familientherapeutisch ausbilden lassen. Und seit 1988 arbeite ich im Team mit Personalentwicklern, Organisations- und Unternehmensberatern, moderiere Gruppenprozesse und Konfliktklärungen in Unternehmen, coache Führungskräfte und Führungsteams, konzipiere Personalentwicklungsmaßnahmen. All das fließt natürlich auch mit ein ins Coaching. Diese Quellen und Felderfahrungen liefern den Hintergrund für alles, was ich in meiner Arbeit tue und geschrieben habe – auch wenn das nicht immer explizit benannt wird.

Ist das Buch so etwas wie ein Fazit auf Ihrem Weg des Lernens?

Ja, das könnte man so sehen, auch wenn mein persönlicher Lernweg zunächst ganz anders angelegt war.

Was hatten Sie denn ursprünglich vor?

Eigentlich hatte ich bis zum Abitur keine genauen Zielvorstellungen. In meiner Familie habe ich über die Großeltern einerseits eine hanseatisch-kaufmännische Tradition erlebt, andererseits stammte mein Vater aus einer Arbeiterfamilie. Und meine Eltern waren beide als Ärzte sehr stark beruflich engagiert. Insofern bin ich in einem ziemlichen Spannungsfeld aufgewachsen – aber auch mit einer großen sozialen Bandbreite. Und als Kind versuchte ich selbstverständlich, diese Welten zusammenzubringen, versuchte zu übersetzen. Das ist mir bis heute geblieben. Ich bin angstfrei mit Hierarchen, finde aber auch den Ton, mich mit dem Fließbandarbeiter zu unterhalten.

Aber da hätten Sie doch sicher ebenfalls Ärztin werden sollen!

Das hätten sich meine Eltern gewünscht, aber es lag mir nicht, ich bin nicht besonders mutig, wenn Blut fließt. Kauffrau schloss sich auch aus, weil ich so schlecht in Mathe war. So wusste ich erst gar nicht, was ich machen wollte.

Was bleibt da? Lehrerin!

Genau! Da kennt man sich ja aus, wenn man frisch von der Schule kommt. Und da ging ja auch richtig die Post ab Anfang der 70er-Jahre. Erziehungswissenschaft war politisch, da wurde ständig gestreikt, die Professoren wurden provoziert. Das war spannend! Nur musste ich, weil ich Kunstpädagogik studieren wollte, eine Kunstmappe einreichen, das verzögerte die Sache. Stattdessen gab es einen Studienplatz für Sport. Also habe ich Pädagogik, Sport und Germanistik

studiert. Es war Sommer, mal gucken, dachte ich mir, Sport kann nicht schaden, für Kunst kann ich mich ja noch später bewerben. Mal gucken, mal ausprobieren, das ist typisch für mich. Und es war klasse! Das Sportstudium war das, was dann am meisten Spaß gemacht hat. Es kamen die neuen Trainingsmethoden auf: Fosbury Flop im mentalen Training üben. Nicht gleich loslegen, erst einmal schauen, wie machen das gute Sportler, hinsetzen, entspannen, meditieren, einen eigenen inneren Film drehen – und dann erst springen. Und zu sehen: Das funktioniert!

Das war prägend für Sie?

Absolut. Körperlich verankertes emotionales Lernen findet sich bis heute in meinem Repertoire: Mit einem Klienten gedanklich und im Probehandeln schwierige Situationen durchspielen. Innehalten, spüren, was geschieht im Körper, wie komme ich drüber weg, welche Sätze brauche ich jetzt, wieso kann ich die noch nicht sagen? Welche Haltungen und Bewegungen können mir dabei helfen? Ich hatte damals auch viel Interesse an Tanz und Theaterpädagogik, also an all dem, was nicht dem Leistungssport entsprach. Bei Tanzseminaren, im darstellenden Spiel und Improvisationstheater ist mir aufgegangen, welche emotional bewegende Kraft in diesen Techniken liegen kann. Wir lösten Reaktionen aus, die wir manchmal schwer wieder in den Griff bekamen. Mit den Leuten passierte emotional etwas, das man nachbesprechen musste. So ist mein Interesse an der Psychotherapie entstanden – auf der Suche, wie man solche Prozesse professionell handhaben kann.

Körperlich verankertes emotionales Lernen findet sich bis heute in meinem Repertoire: Mit einem Klienten gedanklich und im Probehandeln schwierige Situationen durchspielen.

Das war also noch im Sportstudium?

Ja, und so habe ich mich dann 1977 für einen vierwöchigen Gestalttherapie-Workshop am Fritz-Perls-Institut angemeldet, um zu prüfen, ob das etwas für mich ist. Unter den Teilnehmern waren viele gestandene Psychiater und Therapeuten und ich gehörte mit 24 sicher zu den jüngsten. Viele prägende Kontakte sind da entstanden. Ein älteres Ehepaar, beide experimentierfreudige Psychoanalytiker und Psychiater, haben mich danach engagiert, mit ihren Patienten Wochenendseminare zu machen: Bewegungstraining, Theater, Rollenspiele, Improvisation. Damit haben wir Themen, die in der regulären Gruppentherapie eine Rolle spielten, evoziert oder noch einmal verdichtet und in eine andere Verarbeitungsform gebracht. Das hat mich fasziniert und zwar so sehr, dass ich dachte, das interessiert mich mehr als im klassischen Sinne zu unterrichten. In der psychotherapeutischen Praxis dieses Ehepaares habe ich dann das Therapeutische wie ein Lehrling gelernt, habe in den wöchentlichen Gruppentherapien hospitiert, später assistiert, habe meine ersten Einzelgespräche mit dem Therapeuten zusammen, später alleine geführt. Ich bin sehr sorgsam da hinein begleitet worden, aber ich war damals kurz vor dem Lehrrexamen. Dann sagten meine beiden, mich auch ein bisschen beeldernden „Lehr-Therapeuten“ zu mir: Das ist halbseiden als Lehrerin, du bist begabt, mach das weiter, aber du musst noch ein „anständiges“ Studium draufsetzen. So kam ich zur Psychologie. Aber nicht mit der Idee, noch mal breit zu studieren, sondern mit der Zielsetzung, schnell und pragmatisch einen Abschluss zu bekommen. Neben dem Studium habe ich schon gearbeitet und weitere therapeutische Ausbildungen gemacht.

Haben Sie sich dann als Psychotherapeutin niedergelassen?

Nein, nach dem Psychologiediplom habe ich in einem Zentrum für Lebens- und Erziehungsberatung gearbeitet. Dort versorgten wir ein großes Einzugsgebiet mit sehr unterschiedlichem Klientel:

Von mittelständischen Bildungsbürgern bis zu verahrlosten Familienstrukturen war alles dabei. Manche Familien kamen mit ihrem Streit und Zank, waren massiv entwertend, oder es ging um Missbrauch, um Gewalt, und manchmal war es einfach nur chaotisch. Darauf war ich nicht gut vorbereitet, ich brauchte noch andere Arbeitsmethoden. Die habe ich dann in der systemischen und lösungsorientierten Beratung und Familientherapie gefunden.

Sie haben sich ja ungeheuer breit methodisch aufgestellt. Das ist nicht jedermanns Sache. Hat das nicht auch jede Menge Kraft und Zeit gekostet?

So habe ich das überhaupt nicht erlebt – im Gegenteil: Es hat mir Freude gemacht! Es war spannend und reines Lernen. Und es hat einem tiefen Bedürfnis entsprochen. Denn ich bin in einer Familie aufgewachsen, die in der Reflexion auf sich selbst relativ sprachlos war. Die Beschäftigung mit Psychotherapie hat mir persönlich Welten eröffnet.

Wie kam es da, dass Sie 1988 quasi die Branche gewechselt haben, also in den Business-Kontext gegangen sind?

Der Auslöser war eine gelungene Familientherapie. Der Familienvater war Bereichsleiter in einem größeren Unternehmen und fragte mich, ob ich mit ihm und seinem Führungsteam mal „so etwas ähnliches“ machen könnte.

Sie kamen also wie die Jungfrau zum Kinde?

Ja, ein bisschen schon. Mir war der Unternehmenskontext ja damals noch eher fremd. Aber der Manager beruhigte mich und meinte, ich müsse ja nicht sein Geschäft verstehen, er bräuchte nur eine Gesprächshilfe, denn er hätte die Vermutung, im Unternehmen sei er auch manchmal nicht ganz so klar, wie er sein sollte. Das war mein erster Auftrag.



Foto: Ila Schütte

Nun waren Sie ja noch in der Beratungsstelle beschäftigt.

Aber da war ich nach einigen Jahren nicht mehr glücklich. Es war eins dieser nicht geleiteten, egalitären Teams, von denen es damals viele gab. Die Beratungen dauerten lange, der Träger war großzügig. Es waren nette, interessante Kollegen, aber was ich spannend gefunden hätte, nämlich interdisziplinär kritisch zu reflektieren, was tun wir hier, wie können wir das effizienter machen, wollten die nicht. In der Supervision ging es vor allem um Gruppendynamik und Teamque-
relen, nicht um die Fälle. Ich war inzwischen auch Lehrtherapeutin am Fritz-Perls-Institut und leitete Ausbildungen für Berater und Therapeuten. Mich interessierte, wie man persönliche Lernprozesse besser und effizienter fördern konnte. Das versuchten wir damals im Ausbildungsbereich schon mit Kompakt-Curricula.



Foto: Ila Schütte

Und zugleich erlebte ich am Fritz-Perls-Institut, dass Führungskräfte und Personalentwickler aus den Unternehmen in die Ausbildung kamen und einige Trainerkollegen auch in Unternehmen arbeiteten. Da bin ich dann mal mitgelaufen. Aber mir war klar: Das Feld würde ich mir erst erarbeiten müssen. Deshalb habe ich 1988 in der Beratungsstelle gekündigt. Zum Schrecken meines Mannes habe ich gesagt: Ich will jetzt noch einmal ein Jahr lernen. Ich möchte Unternehmen kennenlernen, um herauszufinden, ob das ein Arbeitsfeld werden könnte.

Ganz schön mutig!

Ja und nein, denn ich war abgesichert über meinen Mann, der das Experiment nach anfänglicher Skepsis sehr unterstützt hat – und ich hatte ja auch noch die Ausbildungs-Curricula. In der freien Zeit bin ich dann hospitierend bei Gott und der Welt mitgelaufen. So habe ich ein Jahr

lang die tollsten Sachen begleitet: PE- und OE-Projekte, Konfliktmoderationen, ich bin mit Vorständen gereist, ich habe Betriebsratsgremien in Verhandlungen begleitet und so weiter. Das wurde immer über konkrete Personen vermittelt, oftmals über Frauen in meinen Beratungs-Curricula, deren Männer Manager waren. Ich habe damals zunächst gar nicht realisiert, welches Vertrauen mir geschenkt wurde und welche Chancen sich mir durch diese Kontakte eröffnet haben. Später entstanden daraus meine Beratungsaufträge.

Und schon befanden Sie sich mitten im Geschäft.

Ja, und es folgten aufregende und anstrengende Jahre der Arbeit in den unterschiedlichsten Branchen und Projekten. Ich habe mich einem interdisziplinären Beraterteam angeschlossen und viel von den Kollegen gelernt.

Lassen Sie uns jetzt noch einmal über Coaching sprechen. Wann und wie wurde das Thema für Sie virulent?

Einzelne begleiten, das fiel mir natürlicherweise zu, ich war die Psychologin im Team. Das war der Mehrwert, den ich von Beginn an im Team der Organisationsentwickler leisten konnte. Trotz sauber moderierter Workshops passierte Veränderung oft nicht. Mithilfe von Coaching bekam das Veränderungsmanagement eine andere Nachhaltigkeit. Ich habe aber in den Workshops, Trainings und Coachings auch schnell gemerkt, dass ich einfachere Erklärungsmodelle brauche, um Managern, die in der Sprache der harten Fakten zuhause waren, die „weichen Wirklichkeiten“ nachhaltig plausibel und erfahrbar zu machen – und so kam ich dann Anfang der 90er-Jahre zu Schulz von Thun ...

... die Auflösung: Der Kreis schließt sich.

Was Schulz von Thun schafft, ist, auf sehr einfache und emotional einprägsame Weise die Verhaltenswelt, die sogenannten weichen Faktoren, besprechbar zu machen und auf den Punkt zu bringen. Er erreicht damit auch die kopfigen Ingenieure und die Manager, die auf ganz anderen Ebenen agieren. Das hat mich begeistert, deshalb habe ich ihn angesprochen und wir haben begonnen, uns auszutauschen. Wir haben meine Coaching-Praxis reflektiert. Das führte dann zu ersten Veröffentlichungen in den 90er-Jahren, aber auch zur Entwicklung unserer Coaching-Curricula. Ich habe die Sachen ja aus der Praxis heraus entwickelt und dann in meiner eigenen Sprache beschrieben.

Da könnte sich ein Dissens auf tun: Hier Sie mit Ihrem induktiven Ansatz, wenn auch breit theoretisch fundiert, aber kompromisslos pragmatisch. Dort die Vertreter der „reinen Lehre“. Nehmen wir einmal einen solchen Punkt

wie „verordnetes Coaching“. Sie haben das Thema ja Ende letzten Jahres selbst in einem Beitrag für „wirtschaft+weiterbildung“ thematisiert und geschlussfolgert: Das geht ...

Es ist Praxis in Unternehmen, dass Mitarbeiter an Pflichtseminaren teilnehmen und von ihren Führungskräften oder der Personalentwicklung ins Coaching „geschickt“ werden. Und auch dann, wenn das Coaching nicht offiziell verordnet, sondern vielleicht nur empfohlen wurde, empfinden die Betroffenen oft, dass sie nicht wirklich eine Wahl haben. Dennoch können intensive und produktive Coaching-Prozesse daraus erwachsen. Die eigenständige, freiwillige Entscheidung spielt für mich zu Beginn des Coachings eine untergeordnete Rolle. Es gibt ja eine große Tradition verordneter Lernprozesse. Viele von uns sind mehr oder weniger unfreiwillig zur Schule gegangen. Es gibt auch eine lange Tradition verordneter Supervision. Viele soziale Einrichtungen erwarten, dass alle Mitarbeiter an der Supervision teilnehmen, auch wenn Einzelne das eigentlich nicht wollen. Und auch sonst sind Psychotherapie und Beratung häufig weit weniger freiwillig als es von außen aussieht! Denken Sie im Extremfall an verordnete Therapieprozesse in der Suchttherapie – hier können die Patienten wählen zwischen Knast und Therapie. Oder an den Abteilungsleiter, der ein Coaching empfohlen bekommt und der weiß, dass sehr genau geschaut wird, ob sich seine Performance verbessert. Allzu freiwillig sind diese Entscheidungen nicht – und doch sind in allen Kontexten produktive Lern- und Entwicklungsprozesse möglich, wenn man zu Beginn die Ziele und Erwartungen der auftraggebenden dritten Partei transparent macht und geklärt wird, nach welchen Spielregeln der dreiseitige Kontrakt funktionieren soll und worin der Freiraum im Coaching besteht. Selbst wenn die Coaching-Themen von einem Auftraggeber vorgegeben werden und der Freiraum für das Coaching nur darin besteht, individuelle Fragen und Schwierigkeiten bei der Umsetzung zu klären und zur

Person passende Lösungen zu erarbeiten, finde ich das immer noch sehr viel! Die Vorstellung, Coaching könne man nur unter idealen Bedingungen durchführen, führt meines Erachtens in eine Sackgasse.

Die Vorstellung, Coaching könne man nur unter idealen Bedingungen durchführen, führt meines Erachtens in eine Sackgasse.

Abgesehen von Ihren Büchern haben Sie sich an den Diskussionen in der Branche bisher wenig beteiligt.

Da ist sicher etwas dran. Ich bin bisher wenig öffentlich aufgetreten, habe mich nicht verbandlich engagiert oder eingemischt. Meine wichtigsten Reflexionspartner waren Auftraggeber und Kollegen in einem breit gefächerten Netzwerk. Dort haben wir natürlich ständig reflektiert, wo passt Coaching und wo sind die Grenzen? Was kann man machen – und was auch nicht. Ich habe Coaching-Aufträge immer dann abgelehnt, wenn die Werte nicht passten, wenn ich die Ziele unrealistisch oder unredlich fand, zum Beispiel, weil ich als Coach zum heimlichen Leistungsbeurteiler instrumentiert werden sollte – und natürlich auch, wenn mir die notwendigen Feldkompetenzen gefehlt haben.

Ist das für Sie jetzt eine neue Phase, die Auseinandersetzung mit Kollegen in einem Verband zu suchen?

Ja, das ist neu für mich. Ich bin jetzt an einem Punkt, wo ich mit mehr Abstand auf die Dinge gucke und habe wieder mehr Zeit und Lust, mich auch außerhalb unseres Netzwerks intensiver auszutauschen. Wenn sich die Verbandstreffen eher als Runden der konkurrierenden Selbstbeweihräucherung erweisen sollten, fände ich es allerdings schade. Zum Glück habe ich von unserem Regionaltreffen bislang nicht diesen Ein-

druck. Aber es gibt ja so Leute, die schwärmen davon, sie würden nur Top-Executive-Coaching machen. In den Top-Etagen und unter den Beraterkollegen gibt es eben auch viele Narzissten und mit denen zu arbeiten erlebe ich zuweilen als ziemlich anstrengend. Oftmals finde ich es dann sinnstiftender, einem Manager im Mittelbau zu helfen – oder mit Kollegen zu arbeiten, die wirklich an einem kooperativen Dialog interessiert sind. Die Leute in Führungsspitzen und die Kollegen, mit denen ich arbeite, die müssen auch ein bisschen von dem wollen, was mir wichtig ist. Das muss passen, die müssen meine Spontaneität und mein klares Feedback schätzen, weil sie andererseits wissen: Ich verkaufe ihnen nichts – und ich gehe nach getaner Arbeit auch wieder. Und mit dieser Haltung passe ich hoffentlich auch in den DBVC – zumindest gehe ich davon aus und bin gespannt auf die Erfahrungen, die ich dort machen werde.



Foto: Illa Schütte

Portrait

Maren Fischer-Epe, Jg. 1953, ist Diplom-Psychologin und Partnerin im Fischer-Epe & Team in Hamburg. Seit 1988 engagiert sie sich als freiberufliche Managementberaterin in Change- und Qualifizierungsprozessen. Seit 1992 konzeptioniert und leitet sie Aus- und Weiterbildungen zu den Themen Coaching, Führungskompetenz, Kommunikation und Persönlichkeit. Sie ist u.a. Autorin des Bestsellers „Coaching: Miteinander Ziele erreichen“ (ISBN: 978-3-499-61954-0).

www.fischer-epe.de

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*)

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-Quellenangabe: Titelseite, © carlosseller | Bild S. 4, 18, © Jose AS Reyes | Bild S. 4, 22, © Monkey Business Images | Bild S. 28, © Dmitry Shironosov | Bild S. 5, 34, © Galina Barskaya | Bild S. 40, © Radoslaw Korga | Bild S. 5, 46, 48, 53, 55, 57, © Yuri Acurs | Bild S. 51, © carlosseller | Bild S. 52, © zing | 2010 Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com | Bild S. 4, 30 fotos.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: Soll man Hehlerware kaufen, um Steuerhinterzieher zu stellen? Diese Frage beschäftigt(e) die Gemüter. Heben wir das eine Ebene tiefer: auf die der Unternehmen. Ich bin Tippgeber, Whistleblower, wie das so schön neudeutsch heißt, und will mein Unternehmen anschwärzen. Denn das hat eine „Leiche“ im Keller. Mich plagen diverse Gedanken und Gefühle dabei, deshalb gehe ich zum Coach.

RAUEN: Dann wird ein guter Coach dabei helfen, herauszufinden, was in dieser individuellen Situation angemessen ist. Konkret bedeutet das, dem Klienten zu mehr Klarheit zu verhelfen, welche Werte ihm tatsächlich wichtig sind. Der Klient muss vor sich selbst Farbe bekennen und eine Entscheidung treffen.

WEBERS: Mit Haut und Haaren. So wie Christoph Meili. Der ehemalige Wachmann bei der Schweizerischen Bankgesellschaft (heute: UBS), rettete Anfang 1997 Dokumente aus der Nazi-Zeit vor dem Reißwolf. Der Skandal war gigantisch. Meilis Ehe ging kaputt, er verlor seinen Job und musste aus seiner Heimat fliehen. Heute schiebt er für 10,50 Dollar Stundenlohn in Los Angeles Nachtschichten als Wachmann.

RAUEN: Man liebt den Verrat und hasst den Verräter ...

WEBERS: Und den Coach? Plagen ihn im Worst Case nicht auch diverse Gedanken und Gefühle?

RAUEN: Natürlich, ein Coach ist auch nur ein Mensch. Die Frage ist doch vielmehr: Wie geht man als Coach damit um? Wenn ein Klient in einem Dilemma steckt, braucht er einen Sparingspartner, vor dem er frei denken kann. Das schließt eine moralische Bewertung durch den Coach nicht zwangsläufig aus. Allerdings ist der Coach auch kein Zwangsvollstrecker der Political Correctness.

WEBERS: Vielleicht hilft ihm aber seine Professionalität, alle Auswirkungen im sozialen Umfeld und in zeitlicher Perspektive systematisch abzuklopfen und mit dem Klienten Szenarien und eine tragfähige Strategie zu entwickeln?

RAUEN: ... wobei dies nur die technischen Aspekte des Umgangs mit einem Dilemma abbildet. Die moralische Dimension – und insbesondere der morgendliche Blick in den Spiegel – sind für viele Whistleblower wohl mindestens ebenso ausschlaggebende Aspekte. Es ist auch nicht einfach, alles laufen zu lassen, wie es bisher gelaufen ist. Denn auch das Wegschauen oder Duckmäusern ist ja eine Entscheidung, mit der man leben können muss.

WEBERS: Und wir leben nur einmal. – Das gilt übrigens auch für Manager, die durch Whistleblower zu Fall kommen.

RAUEN: Des Einen Fall ist des Anderen Aufstieg. So manche Indiskretion hat ihre Ursache nicht nur in moralischer Entrüstung – habe ich mir sagen lassen ...