



9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

# Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

## Konzeption

Psychologische Expertise | S 20

## Praxis

Coaching für Ingenieure | S 25

## Spotlight

Ist Coaching Therapie? | S 36

## Coaching – die xte Kulturtechnik

Dr. Cornelia Seewald im Interview | S 12



Ausgabe 2 | 2015

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

D: 12,80 € | A/CH: 15,80 €



Foto: Fotografie am Hofgarten, Düsseldorf

## Interview mit Dr. Cornelia Seewald

Coaching – die xte Kulturtechnik?

*Ein Gespräch mit Dawid Barczynski*

*Unternehmen – und das Leben – befinden sich in einem stetigen, zukunfts zugewandten Entwicklungsprozess. Entsprechend ist Coaching als ein Mittel zu verstehen, das Entwicklungen unterstützt und den Blick in Richtung Zukunft richtet. Damit dies gelingt, muss der Coach eine Methodenvielfalt vorweisen, da jeder Klient und jede Situation individuell sind und es gilt, die fachliche sowie persönliche Kompetenz des Klienten zu unterstützen – schließlich ist beides untrennbar. Andererseits muss die Beziehungsqualität zwischen Coach und Klient stimmen, denn dies ist Grundvoraussetzung für einen erfolgreichen Prozess. So wird das Coaching zur „Kulturtechnik“. Wie genau dies funktioniert, erklärt Dr. Cornelia Seewald.*

## Wie sind Sie zum Coaching gekommen?

Aus der Rückschau betrachtet könnte ich sagen: Einerseits zufällig – andererseits überzufällig. Überzufällig, weil ich von Kindheit an durch meine Familie geprägt wurde. Ich komme aus einer Sippe selbstständiger Unternehmer, darunter waren Anwälte, Landwirte, Mediziner, Verleger. In meiner Erinnerung kommen viele Gesprächssituationen vor, in denen es darum ging, in die Zukunft zu sehen, sich auf die Zukunft vorzubereiten: Was wird werden, wie wird die nächste Ernte ausfallen, wird das Wetter mitspielen, werden die politischen Bücher, die die Verleger herausbringen wollen, genauso erfolgreich werden, wie Bücher über Wein oder schönes Interieur, wird der Patient Herr Schumann es schaffen? Natürlich habe ich davon als Kind kaum etwas verstanden, aber ich glaube, das Thema Zukunftsorientierung mitgenommen zu haben, das mich aus heutiger Sicht mein Leben lang begleitet. Auf Zukunft orientiert zu sein bedeutet, entwicklungsorientiert zu sein, veränderungsorientiert zu sein. Alles im Leben ist Entwicklung, das habe ich früh gelernt.

## Was waren dann die zufälligen Aspekte Ihres Weges Richtung Coaching?

Ich sollte eigentlich Medizinerin werden, was aber gerade nicht mein erster Wunsch war. Ich wäre gern zur Kunstakademie Düsseldorf gegangen, doch mein Vater sagte, dass das nichts für mich sei und als relativ brave Tochter habe ich ein bisschen geknurr, es aber akzeptiert. Auch von meiner Idee, in die Mode zu gehen, war man nicht gerade begeistert. Letztlich fiel die Wahl auf das Medizinstudium in Innsbruck. Dort hatte ich die Möglichkeit, Vorlesungen in Psychologie zu hören, was mir so gut gefallen hat, dass ich dann das Psychologiestudium in Münster fortgesetzt habe. Die Entwicklung und die Unterstützung anderer Menschen sowie die Förderung ihres Potenzials haben mich fasziniert und so bin ich zunächst als Assistentin an der Hochschule geblieben, und habe zum Thema „Das Entstehen von Erfolg oder Versagen jugendlicher

Erwachsener beim Übergang von Schule in Beruf“ promoviert. Eigentlich war das der erste Schritt in Richtung Personalentwicklung, da es sich in gewisser Weise um „Psychologie im Erwerbsleben“ handelte. Die nächste Zufälligkeit: Nordrhein-Westfalen musste sparen und setzte den Rotstift an, auch für Hochschulassistenten. Meine Assistentenstelle in Bielefeld fiel weg und es war notwendig, sich in der freien Wirtschaft neu zu orientieren. Ich habe dann kontinuierlich gewechselt, immer verbunden mit dem Wunsch, dort tätig zu sein, wo konstruktive Entwicklungen – und damit die Zukunft der Menschen und/oder der Unternehmen – anstanden. Heute begleite ich Restrukturierungen, Mergers, Geschäftsfeldentwicklungen – es geht fast immer um die Zukunftsperspektive, die strategische

*So beginne ich ein Einzel-Coaching gerne mit der Frage an den Klienten, ob er mir hinsichtlich seiner Kernfrage ein Bild zeichnen oder einen entsprechenden Film nennen könnte.*

Ausrichtung im Business-Coaching oder in den Change-Management-Projekten. Und glücklicherweise gab es Vorbilder, die mich geprägt haben, wie den damaligen Leiter der Münsteraner Telefonseelsorge, der zwischenmenschlich und fachlich hervorragend war. Er war sehr konstruktiv, brachte eine Werthaltung und eine Kompetenz in der Organisationsführung mit ein, die mich als junge Studentin nachhaltig beeindruckt haben.

## Wie sind Sie zur Telefonseelsorge gekommen?

Das war wieder so ein Zufall. Eine Kommilitonin erzählte mir davon und motivierte mich, mir das anzusehen. Für mich als junge Studentin war es ein großes Geschenk, so früh schon ernsthaft und verantwortlich praktische Erfahrungen sammeln zu dürfen. Uns ehrenamtlichen Mitarbeitern stand ein Netz aller möglichen Institutionen im kommunalen Umkreis zur Verfügung, sodass wir

Anrufer nicht nur im persönlichen Gespräch unterstützen, sondern im Rahmen dieser Vernetzung Empfehlungen geben konnten, an welche Institution sich jemand konkret wenden konnte. Bei der Arbeit in der Telefonseelsorge merkte ich, wie hilfreich meine frühe Ausbildung in der wissenschaftlichen Gesprächspsychotherapie nach Carl Rogers an der Universität Münster war. Diesen Ansatz nutze ich heute noch als Basis für viele Interventionen, da er in Beratungsgesprächen, im Business-Coaching, in Kriseninterventionen oder in Change-Management-Projekten gut trägt und leitet. Die Beziehungsorientierung, die diesem Ansatz immanent ist, geht über methodische Formate hinaus; sie ist geprägt von der tiefgehenden persönlichen Haltung des Beraters bzw. des Coachs. Darüber hinaus vertrete ich den Standpunkt, dass man als professioneller Coach möglichst mit einer großen Methodenvielfalt vertraut sein sollte, um entsprechend gut und umfassend arbeiten zu können.

## Man darf sich nicht einseitig auf eine Methode versteifen.

Genau: Für einen Hammer ist jedes Problem ein Nagel. Der Klient, seine Situation oder das Thema erfordern eine Auswahl an Methoden und Ansätzen. Auch dafür habe ich ein eindrucksvolles Vorbild. In den 80er Jahren war ich häufiger beruflich in Kalifornien und bekam die Trends in der Transpersonalen Psychologie und der Neuen Physik hautnah mit. Die Arbeiten von Ken Wilber, Fritjof Capra und Umberto Maturana oder auch Rupert Sheldrake haben mich nachhaltig beeindruckt. Unter anderem habe ich damals in den USA an einem Workshop zur Selbstreflexion, Selbstfindung und Standortbestimmung teilgenommen, in dem der Trainer Eli Jaxson-Bear für jeden der zwölf Teilnehmer im Laufe einer Woche ein anderes Format der Einzelarbeit in der Gruppe gewählt hat, z.B. transpersonale Meditation, Hyperventilation, Gestalttherapie usw. Eine solche Vielfalt und individuelle Anpassung an den Einzelnen hatte ich bis dahin noch nicht erlebt. Es war eine insgesamt sehr experimentierfreudige Szene. Nicht zuletzt war das eine Erfahrung, die mich dazu gebracht hat, viele



Foto: Westermann

Fort- und Ausbildungen zu machen, um auf der Basis von Methodenvielfalt zu arbeiten.

### **Zu jeder Entwicklung gehört aber auch deren Überprüfung, z.B. in Form von Selbstreflexion.**

Selbstverständlich! Oder in Form der kollegialen Unterstützung, Intevision, Supervision. Man muss sich immer wieder selbst infrage stellen oder auch infrage stellen lassen. Nur so gelingt es, an sich zu arbeiten, sich zu entwickeln, blinde Flecken aufzulösen und persönlich und professionell zu reifen.

### **Sie hatten höhere, einflussreiche Positionen in Unternehmen, z.B. als Leiterin der Personalabteilung bei Hewlett Packard. Warum haben Sie sich selbstständig gemacht?**

Dafür gab es zwei Gründe. Der Erste war, dass ich in einem Lebensalter, sprich Anfang 40, in so hohe Positionen gekommen war, mit denen ich noch nicht gerechnet hatte. Als 30-Jährige war ich davon ausgegangen, mit etwa 50 oder 55 Jahren – hoffentlich – so weit zu sein. Es ging einfach wesentlich schneller und ich dachte nur: „Ja, und jetzt? Mache ich das 20 Jahre lang so weiter?“ Die Antwort war relativ

einfach, weil der vor mir liegende Zeitraum noch so groß war und er dann nur noch aus Routine bestünde, dachte ich damals. Und Routine ist überhaupt nichts für mich, sie macht mich depressiv. Ich brauche, um mich lebendig zu fühlen, die Herausforderung, etwas in Erfahrung zu bringen, etwas mit zu gestalten, neu zu entwickeln. Also habe ich 1995 Alternativen gesucht und habe zunächst

*Ich brauche, um mich lebendig zu fühlen, die Herausforderung, etwas in Erfahrung zu bringen, etwas mit zu gestalten, neu zu entwickeln.*

einen Unternehmenswechsel vorgenommen, was keine sehr gute Entscheidung war. Ein Jahr später habe ich die Selbstständigkeit gestartet, obwohl ich darauf noch in keiner Weise vorbereitet war.

### **Und der zweite Grund?**

Der zweite wesentliche Aspekt ist Freiheit und Unabhängigkeit: Einem Angestellten, Organisationsinternen, Manager oder Personalleiter sind a) aus Loyalität zur Unternehmensfüh-

rung und b) aus Verantwortlichkeit zu den eigenen Mitarbeitern und der Verbindlichkeit, die Unternehmensziele zu unterstützen, bestimmte, nicht gerade enge aber dennoch feste Grenzen gesetzt. In der Selbstständigkeit ist das etwas anderes. Hier kann ich viel leichter Ja oder Nein zu einem Auftrag, einer Aufgabe sagen, ich kann viel selbstverständlicher entscheiden, mit welchem Arbeits- und Zeitvolumen ich mich der Erwerbsarbeit zuwende und wie ich andere Wünsche, die nicht mit der Erwerbsarbeit zusammenhängen, auch noch verwirklichen kann. Das schätze ich natürlich sehr. Auch ist die Verbindlichkeit, wie ich Aufträge wahrnehme und ob ich meinen Werthaltungen gemäß handeln kann, in der Selbstständigkeit viel selbstbestimmter. Als Organisationsmitglied bin ich eingebunden in einen Kontext anderer Meinungsführer, in dem ich meiner Rolle gemäß handeln muss. Meine Erfahrungen aus der eigenen Management-Karriere sind heute Gold wert, da ich sowohl die Seite des Klienten als auch jene des Unternehmens bzw. Kundensystems sehr gut kenne und das im Coaching reflektieren kann. Die Selbstständigkeit war jedenfalls eine sehr gute Entscheidung und seither firmiere ich unter dem Namen C.O.S.T., mit dem ich mein Coaching-Konzept und den Change-Management-Ansatz beschreibe.

### **Wofür steht C.O.S.T.?**

Es gibt vier wesentliche Kategorien, um Entwicklung voranzutreiben und die verbergen sich hinter „C.O.S.T.“: C steht für „care“, sprich „take good care of your people“ – dahinter stecken die Themen Leadership, Führung von Mitarbeitern, Begeistern, Mitnehmen, Orientierung geben. O steht für „options“ – da gilt es, wählen zu können, also Optionen, beispielsweise Handlungsoptionen, herauszuarbeiten. S steht für „speed“, sprich „speed up consciously“ – das kann Be- oder auch Entschleunigung bedeuten. Entschleunigung ist übrigens ein zentrales, häufig angesagtes Thema im Coaching. Und T steht für „transformation“ – also wirklich qualitative Veränderungen zu begleiten, von einem Paradigma zum nächsten zu gehen. Diese Kategorien sind auch eine gute diagnostische Brille, um bei

Auftragssituationen mit dem Interessenten zu überlegen, in welcher dieser Kategorien denn die dringenden Themen liegen, die angepackt werden müssen. Es empfiehlt sich ohnehin, nicht alles gleichzeitig zu machen, sondern es gleichzeitig zu betrachten, im Zusammenhang – systemisch eben, damit man die Vernetzung und die Interdependenzen gut im Blick hat, um zu entscheiden, was der nächste, sinnvolle Schritt hin zur Problemlösung, zur weiteren Entwicklung sein kann. C.O.S.T. bedeutet also einerseits, die strategisch visionäre Arbeit mit dem Klienten bzw. dem Kundensystem und andererseits dessen unmittelbare Begleitung bei der Umsetzung seiner Vorhaben.

### **Sie erwähnten Ihren starken Einfluss durch Carl Rogers und den personzentrierten Ansatz. Welche Rolle spielt Beziehungsorientierung im Coaching?**

Beziehungsorientierung im Business-Coaching bedeutet, dass nicht das Coaching-Ziel – nicht in erster Linie –, nicht die Coaching-Methode und insbesondere nicht der Coach im Vordergrund stehen. Es herrscht Ergebnis- bzw. Erwartungsneutralität, d.h., der Coach ist unmittelbar dialogisch präsent, er hat keine eigenen Ziele für das Coaching. Es bedeutet auch, dass der Coach sich öffnet, d.h., er bringt eigene Anteile durchaus reflektiert mit ein als Angebot für den Klienten, sodass dieser den Coach auch als *role model* erleben kann: „Ach, auf diese Art könnte ich es auch mit meinem Mitarbeiter XY machen“. Ein anderer Aspekt ist der *point of reference*: Hier verlangt der Coach dem Klienten ein Höchstmaß an Selbstexploration ab, um ihn tiefgehend in seinen Wesenskern zu führen. Das klingt vielleicht vermessen, ist aber so gemeint, dass der Klient ein Aha-Erlebnis hat über das, was ihn wirklich ausmacht; im Sinne der Selbstaktualisierung gemäß Carl Rogers. Ich bin davon überzeugt, dass ein gutes Business-Coaching die Entwicklung der Persönlichkeit und die Entwicklung diverser Kompetenzen fördert, sodass ein Klient in dieser Dualität plötzlich ganz klar erkennt, dass beides unmittelbar zusammengehört. Das ist für mich im Kern die non-direkti-

ve Beziehungsorientierung: Die Vorrangigkeit von persönlichem Wachstum im Sinne einer Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung, sodass Menschen zu neuen Einsichten kommen, Glaubenssätze verändern können und wissen, dass Selbst- und Fremdbild in einer Korrelation miteinander stehen – und letztlich aus diesem Gefüge heraus ihre notwendigen Entscheidungen herleiten können.

*Ich bin davon überzeugt, dass ein gutes Business-Coaching die Entwicklung der Persönlichkeit und die Entwicklung diverser Kompetenzen fördert, sodass ein Klient in dieser Dualität plötzlich ganz klar erkennt, dass beides unmittelbar zusammengehört.*

### **Nur wer seine Schwächen, Stärken und seine Persönlichkeit kennt, kommt auch weiter?**

Der kann weiterkommen ... jedenfalls wenn er bereit ist, an sich zu arbeiten – und seine Wirkung auf andere wirklich zu verstehen lernt – und, egal wie alt er ist, sich noch für

entwicklungsfähig hält. Manchmal muss man ganz dicke Bretter bohren, wenn ein Klient sagt: „Ich bin jetzt 55, bin mit den Prinzipien erfolgreich geworden, die ich habe. Warum soll ich plötzlich neu oder anders denken?“ Gerade solche Menschen merken erst, dass etwas doch nicht so glatt läuft, wenn ihnen von außen ein Coaching angetragen wird, sie früher in den Ruhestand geschickt werden sollen als ihnen lieb ist, oder sie einen Vorstand oder Aufsichtsrat bekommen, mit dem sie so gar nicht können. Und plötzlich sieht die Welt ganz anders aus. Das sind gerade für sehr erfolgreiche Menschen ganz irritierende Erfahrungen. Die haben 30 Jahre lang erlebt, dass ihnen so etwas nicht passiert, dass sie so etwas umschiffen konnten und plötzlich müssen sie sich im fortgeschrittenen Alter doch einer Neuorientierung stellen.

### **Auf dem DBVC-Kongress 2012 hielten Sie einen Workshop zum Thema „Vertrauenskrise als Identitätskrise“ und identifizierten den Coach als den „Garant der Verlässlichkeit“ ...**

... Garant der Verlässlichkeit, indem die genannte Beziehungsorientierung intensiv gelingt. Was nicht immer der Fall ist. Es braucht die Bereitschaft des Klienten, sich zu öffnen,



Foto: Helga Rutzén



Foto: privat

und die Bereitschaft des Coachs, in diesem Punkt auch wirklich alles zu geben.

### Also Verlässlichkeit, wenn die Beziehungsqualität stimmt?

Ganz genau. „Garant der Verlässlichkeit“ in Zusammenhang mit der Wirtschaftskrise, die wesentlich die individuellen Vertrauenskrisen mitbedingt, zielt auch darauf ab, dass der Klient die Verlässlichkeit, die er im Coaching erlebt, in seinem Mitarbeiterkreis weitergeben kann. Denn gerade in Zeiten des wirtschaftlichen Umbruchs können Führungskräfte erfolgreich sein, wenn sie diese Qualität haben oder entwickeln können, und Verlässlichkeit zu erleben und daraus Kraft zu schöpfen ist ein wesentlicher Faktor für Resilienz. Daneben sind Ambiguitätstoleranz, Erfolgszuversicht, physische Belastbarkeit und individuelle Freiräume für leistungsstarke Führungskräfte wesentlich. Und eine Führungskraft ist umso erfolgreicher, je stärker sie das Gefühl der inneren Stärke mobilisieren und ausstrahlen und Mitarbeitern in schwierigen Zeiten die Hand reichen kann. Ein wesentlicher Aspekt hierbei ist Empathie. Denn Führungskräfte dieser und der nächsten Zeit werden empathischer sein müssen, sie werden die Prozesse von Verstehen und Verständigung besser umsetzen müssen als bisher. Nur steht gerade das Thema Empathie in Unternehmen aufgrund struktureller Belange oder der Unternehmenskultur gar nicht im Fokus. Erst kürzlich hatte ich ein Gespräch mit einem Vorstand, dessen Bereichsleiter ich coachte: „Ach“, sagte der, „nein, das mit dem People Management, das ist an dritter Ordnung. In erster Linie soll der mal strategischer denken und in zweiter muss das Budget stimmen. Wenn der dann noch ein gutes People Management macht, dann ist das ok. Aber fokussieren Sie nicht zu sehr auf das People Management“. Was will man dazu sa-

*Agile Führung  
ist in aller Munde, aber  
lange noch nicht angekommen.*

gen? Agile Führung ist in aller Munde, aber lange noch nicht angekommen.

### **Er erkennt, dass Unternehmen selbst große Beziehungsgeflechte sind.**

Man glaubt gar nicht, wie häufig das unterschätzt wird! Gemäß einer Untersuchung von G.L.O.B.E. sind Vorgesetzte in der deutschen Industrie häufig sehr viel stärker aufgaben- und sach- als personorientiert. Weil aber die Personorientierung vernachlässigt wird, werden bestimmte Potenziale nicht gehoben und somit bestmögliche Ergebnisse nicht erzielt und notwendige Prozesse nicht beschleunigt. Hilfreich wäre, wenn Unternehmen dies viel stärker in den Fokus nehmen und Empathie in das Kompetenzprofil ihrer Führungskräfte übernehmen würden, sodass die Anforderung explizit wäre.

### **Sie coachen auch Start-up-Unternehmen. Was gilt es dabei zu beachten?**

Man kann in der Regel davon ausgehen, dass Start-ups von Menschen betrieben werden, die sehr risikobereit sind und eine „yes, we can!“-Haltung mitbringen. Deshalb muss man beim Coaching eines Start-ups erfahrungsgemäß zwar keinen motivationalen Beitrag leisten – die sind schon sehr begeistert dabei. Doch es kommt ein Punkt, an dem es Unterstützung in Bezug auf professionelle Qualitäten im Management braucht, z.B. Basisorientierung in Projektmanagement, in Mitarbeiterführung und in der Prozessdefinition der Arbeitsabläufe. Es geht eher um Wissen, das beispielsweise im etablierten mittelständischen Unternehmen selbstverständlich ist. Allerdings ist diese Feststellung davon abhängig, aus welchen beruflichen Hintergründen, mit welchen Vorerfahrungen die im Start-up Involvierten kommen – das ist höchst heterogen. Schwer haben es jene Start-ups, die mit wenig Basiskapital starten, öffentliche Förderungen beziehen, dann ein bisschen rumprobieren – statt sich professionell beraten zu lassen – bis irgendwann die Leidenschaft nachlässt, weil sich kein Erfolg einstellt und das letztlich im

Teufelskreis endet: Je weniger Erfolg, desto weniger Motivation, was wieder zu weniger Erfolg führt. Da es hier viel Potenzial gibt und professionelle Beratung notwendig ist, ist es sicherlich nicht verkehrt, sich als Coach in diesem großen, wachsenden Feld zu spezialisieren und sein Expertenwissen einzubringen.

### **Dagegen hat der erwähnte Mittelstand mit Unsicherheiten wie z.B. Nachfolge des Familienunternehmens zu kämpfen. Welche Erfahrungen haben Sie hier, als Leiterin des DBVC Fachausschusses Mittelstand, gemacht?**

Im DBVC Fachausschuss Mittelstand fokussieren wir das Thema Business-Coaching mit dem Ziel, die wesentlichen Themenschwerpunkte im Mittelstand – Überleben, Entlasten, Wachsen und Professionalisieren – kompetent zu begleiten und Geschäftsführer und leitende Angestellte zum Erfolg zu führen. Im Mittelstand gibt es einen großen Coaching-Bedarf, weil die traditionelle Kultur und das ganz eigene, historisch gewachsene Organisations-Know-how der Mittelstandsunternehmen nicht unbedingt kompatibel sein müssen mit dem, was heutige Wirtschaftsstrukturen und

*Im Mittelstand gibt es einen großen Coaching-Bedarf, weil die traditionelle Kultur und das ganz eigene, historisch gewachsene Organisations-Know-how der Mittelstandsunternehmen nicht unbedingt kompatibel sein müssen mit dem, was heutige Wirtschaftsstrukturen und neue Generationen von Mitarbeitern erfordern.*

neue Generationen von Mitarbeitern erfordern. Zudem ist die Verquickung von Familie und Unternehmen häufig nicht konfliktfrei. „Familiengeführt“ und „traditionell“ bedeutet auch, dass der Unternehmenslenker und

-eigner jene Person ist, die das Unternehmen direkt prägt und das Unternehmen stets „mitdenkt“. Das ist etwas vollkommen anderes als in Konzernen, wo die Themenlage doch eher eine individualisierte, auf die Rolle zugeordnete ist. Ich will zwar nicht sagen, dass in Konzernen der Klient ausschließlich an seinen eigenen Zielen im Coaching arbeitet. Aber im Mittelstand haben wir in der Person des Geschäftsführers zugleich das ganze Unternehmen repräsentiert. Die Sicherheit, die der Mittelständler aus dem Coaching mitnimmt, transportiert er unmittelbar in sein Unternehmen hinein. Deshalb muss auch der Coach das Unternehmen stets „mitdenken“.

### **Mit welchen Problemen kämpfen mittelständische Unternehmen?**

*Mittelständische Unternehmen sind häufig geprägt von den Erfolgsmustern der Vergangenheit und manchmal erwischt eine wirtschaftliche Krise sie sehr schnell und unvermittelt.*

Mittelständische Unternehmen sind häufig geprägt von den Erfolgsmustern der Vergangenheit und manchmal erwischt eine wirtschaftliche Krise sie sehr schnell und unvermittelt. Bei den sehr gut, also weit vorausschauend geführten Familienunternehmen ist das zwar weniger der Fall, wobei es auch sie erwischen kann, wenn sich in der Branche etwas ändert, sodass das Thema „Sicherheit (zurück)geben“ sehr wichtig wird. Ab und an kann man auch Erfolgsrezepte aus Konzernen für den Mittelstand anpassen, z.B. Organisationsstrukturen, Management-Prinzipien, Prozess- und Projektorientierung.

### **Was ist die Aufgabe des erwähnten DBVC Fachausschusses?**

Wir erarbeiten im Fachausschuss Konzepte, Prozesse und Formate für den Mittelstand, um zu zeigen, welchen Nutzen Coaching haben

kann, wie sich Coaching rechnet. Das zweite ist, dass wir Veranstaltungen zum Thema Business-Coaching mit Kooperationspartnern wie z.B. den Handwerkskammern Stuttgart und Münster organisieren, um Überzeugungsarbeit vor Ort zu leisten. Ferner entwickeln wir Instrumentarien, z.B. verschlankte Diagnoseverfahren, sodass für den Mittelstand praktikable Varianten entstehen.

### Warum engagieren Sie sich in einem Verband?

Ich habe mal in einer DBVC-Veröffentlichung darüber geschrieben, dass die Coaching-Kompetenz die vierte oder fünfte Kulturtechnik sei. Diese Kulturtechnik auf ein professionelles Niveau anzuheben, dazu möchte ich beitragen. Das kann man natürlich am besten mit ähnlich aufgestellten Kollegen, die das gleiche Interesse haben, aber aus unterschiedlichen Erfahrungshintergründen kommen. Der zweite Grund ist sozusagen die „kollegiale Qualitätskontrolle“. Man kann sich immer wieder gegenseitig inspirieren, sich unterstützen sowie be- und hinterfragen. Das ist besonders wichtig für Menschen wie mich, die in einer Selbstständigkeit tätig sind und dies nicht durch Qualitätskontrollen, die es in Unternehmen oder Beratungsgesellschaften gibt, sicherstellen können. Der dritte Grund ist, dass ich gern konzeptionell und theoretisch meine Praxis relativiere. Das geht sehr gut im Kontext des DBVC. In früheren Jahren habe ich mich ähnlich in der GOE, der AGP und der GWG engagiert.

### „Coaching als vierte oder fünfte Kulturtechnik“ ist eine starke Aussage!

Ja, ich bringe es gern auf den Punkt ... oder überspitze ein bisschen. Und diese Überschrift muss man sich mit einem ironischen Smiley versehen denken. Aber in der Aussage steckt eine gewisse Wahrheit: Schaut man sich um, wer alles Coaching betreibt, wer sich Coach nennt, für was alles es Coaching gibt: Im Coaching-Magazin 4/2014 war ein Cartoon, in dem der Coach als Executive-, Team-, Business-, Entwicklungs- und vielleicht sogar

Garten-Coach vorgestellt wird – die Pointe ist die Frage des Klienten, ob der Coach auch Klienten-Coach sei? Genau das trifft es! Ich bin durchaus dafür, dass die Coaching-Kompetenz eine ganz breite wird. Aber Vorsicht vor der Oberflächlichkeit: Sie birgt die Gefahr der

*Es geht um Professionalisierung, damit Klienten die Spreu vom Weizen trennen können.*

Beliebigkeit und des Qualitätsverlusts. Es geht um Professionalisierung, damit Klienten die Spreu vom Weizen trennen können.

### Wie sieht dann die Zukunft des Coachings aus?

Erstens, es gibt einen großen qualitativen Bedarf an Unterstützungsleistungen dieser Art und es wird ihn auch in der Zukunft noch geben. Menschen sind daran interessiert, zu leisten, Lösungen zu produzieren und möchten dabei unterstützt werden. Dazu trägt Coaching bei. Zweitens denke ich, der Bedarf wird vor allem dann gut bedient werden können, wenn sich Coaches auf die Fahnen schreiben, vielfältig methodisch kompetent und persönlich redlich zu arbeiten. Es reicht z.B. nicht, als

*Also heißt die Zukunft des Coachings: Professionalisierung der Coaches, auch durch umfassende Coaching-Ausbildungen und kontinuierliche Weiterentwicklungen.*

gelernter Bauingenieur eine Basisausbildung NLP gemacht zu haben und danach zu meinen, man könne sofort professionell coachen. Er kann ein guter Gesprächspartner und damit hilfreich sein. Aber hierfür braucht er weder NLP noch Coaching. Das ist für mich noch keine tiefere, breite Coaching-Kompetenz. Also heißt die Zukunft des Coachings: Professionalisierung der Coaches, auch durch umfassende Coaching-Ausbildungen und kontinuierliche Weiterentwicklungen.

### Was bedarf der Bauingenieur konkret, um ein guter Coach zu sein?

Ganz konkret bedarf es einer tiefen Selbstreflexion, einer klaren Orientierung in andere Sachgebiete – BWL, Psychologie, Organisationswissen, Managementtheorien – hinein, einer tiefen Feldkompetenz für andere Branchen als nur Bauingenieurwesen. Er kann natürlich im Bauingenieurwesen als seiner Klientenzielgruppe bleiben, aber er wird auch da vielen psychologischen sowie betriebswirtschaftlichen Phänomenen begegnen, für die er auch kompetent sein sollte.

### Portrait



Foto: Fotografie am Hofgarten, Düsseldorf

Dr. Cornelia Seewald ist seit 1996 als Executive-Coach und Change-Management-Beraterin für namhafte Konzerne und Mittelstandsunternehmen tätig. Ihre Themenschwerpunkte sind: Veränderungsmanagement, Leadership, Kommunikation, Strategie- und Kulturentwicklung. Zuvor hat sie als Wissenschaftlerin, Organisationsentwicklerin und Personalchefin in Linienfunktionen komplexer Unternehmen gearbeitet. Diverse Publikationen und Lehraufträge. Sie ist Präsidiumsmitglied DBVC und leitet dort den Fachausschuss „Mittelstand“.

[www.costconcept.de](http://www.costconcept.de)

## 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:

Dawid Barczynski (db) – Chefredakteur  
Christopher Rauen (cr)  
Anne Waldow (aw)  
David Ebermann (de)  
Nina Friedrich (nf)

### E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

### Abonnement:

Jahresabo (4 Ausgaben)  
49,80 € inkl. USt. zzgl. Versandkosten (Deutschland)  
1 € pro Ausgabe, EU & Schweiz 3,50 € pro Ausgabe,  
weltweit 6 € pro Ausgabe

www.coaching-magazin.de/abo

### Erscheinungsweise:

Vierteljährlich

### Anzeigenredaktion:

anzeigen@rauen.de | Tel.: +49 541 98256-778 | Fax: -779

### Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm

### Konzeption & Gestaltung:

www.werdelwelt.info  
Bild-Quellenachweis: Titelseite © Chianuri | S. 4, 20 © Lightspring |  
S. 4, 25 © Nomad\_Soul | S. 4, 30 © benikat | S. 5, 36 © wanpatsorn | S. 5, 48,  
52 © Sfo Cracho | S. 5, 56 © Amanda Carden | S. 26 © ellya Bolotov | S. 41  
© Zurijeta | S. 45 © pirita | S. 46 © Dewald Kirsten | S. 54 © Pilar Echevarria |  
Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

### Druck:

Steinbacher Druck GmbH |  
Anton-Storch-Straße 15 | 49080 Osnabrück  
email@steinbacher.de | www.steinbacher.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

## Das Letzte



**RAUEN:** Was meinen Sie? Hat der griechische Regierungschef Tsipras einen Coach?

**BARCZYNSKI:** Aber sicher! Stellen Sie sich mal die Situation vor: Sie führen eine Koalition zweier vollkommen gegensätzlicher Parteien an, einer ganz linken und einer ganz rechten Partei – zudem wollen Sie ein Programm durchsetzen, das den Geldgebern so gar nicht passt. Schließlich sitzt Ihnen ein verärgertes, desillusioniertes, leidendes Volk im Nacken und erwartet von Ihnen die Rettung. Wenn er hierfür keine professionelle Unterstützung hat ...

**RAUEN:** Das klingt eher nach einer griechischen Tragödie als nach einem Coaching ... Kann das gut ausgehen?

**BARCZYNSKI:** Nun ja ... im antiken Drama konnte man wenigstens das Orakel befragen, heute liegt die Antwort im trüben Nebel. Aber vielleicht entpuppt sich Tsipras ja als listenreicher und erfolgreicher Odysseus, statt wie Sisyphus zu enden.

**RAUEN:** Mir fällt dazu eher Herkules und der Stall des Augias ein. Es scheint ja ein regelrechter Stall zu sein, der ausgemistet werden muss. Oder ist das schon deutsche Überheblichkeit?

**BARCZYNSKI:** In den Augen einiger Griechen: Ja – aber Deutschland ist gerade ein

bequemer Sündenbock, denn wer gibt schon gerne die eigene (Mit-)Schuld an einer solchen Lage zu? Jedoch würden sicherlich die meisten Griechen die Verwaltung ihres Staates – insbesondere das Finanzamt – durchaus mit einem Stall vergleichen.

**RAUEN:** Statt Schuldzuweisungen wären Lösungsideen wohl hilfreicher. Allerdings wirkt Schuldgeben natürlich entlastend. Und Druck haben die Griechen.

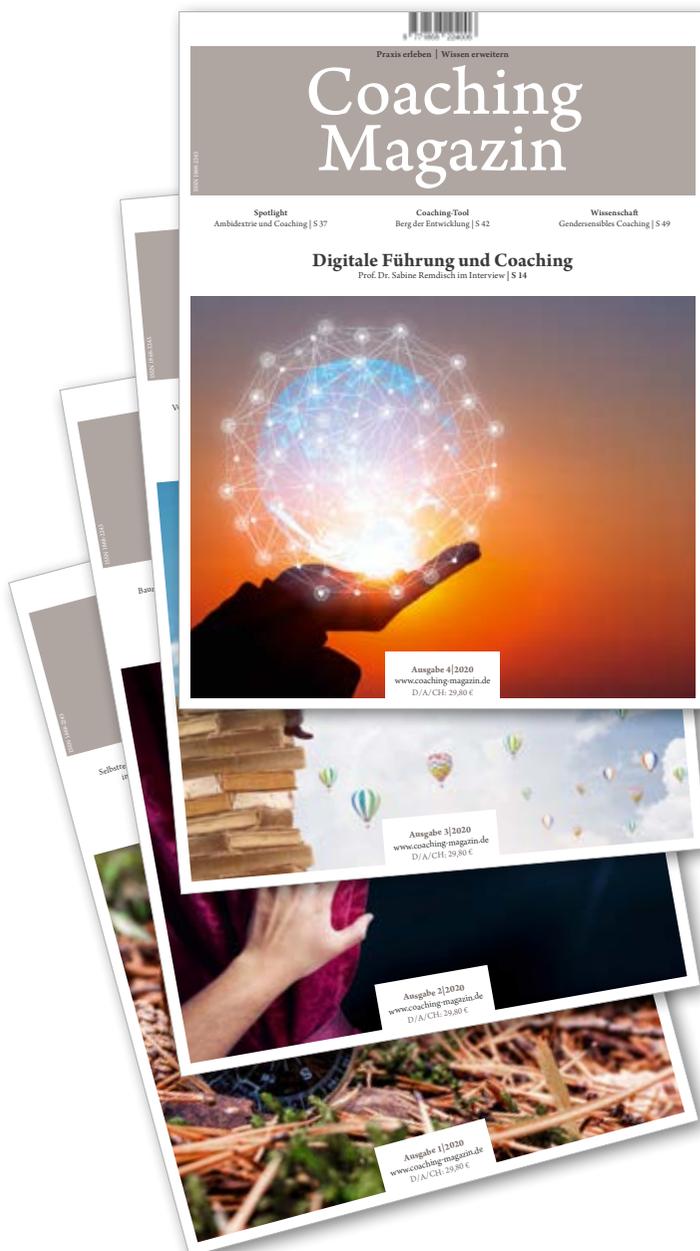
**BARCZYNSKI:** Und genau hier liegt das Problem: Jeder meint, die „Lösung“ zu haben. Die Griechen wollen am liebsten einen umfassenden Schuldenschnitt, die Geldgeber hingegen wollen Reformen und natürlich irgendwann ihr Geld zurück. Beides ist nur allzu gut nachvollziehbar und keiner möchte nachgeben – zumal sich beide im Recht sehen. Ist das nicht eine wunderbare Aufgabe für einen Krisen-Coach oder eine Mediation?

**RAUEN:** Vorgedachte Ergebnisse zu verfolgen, ist meistens nicht sinnvoll. Im ersten Schritt müsste man erstmal schauen, was ist realistisch machbar, wo gibt es gemeinsame Interessen? Danach geht es um die Umsetzung. Solange man in Verlierer-Gewinner-Dimensionen denkt, ist das Scheitern vorprogrammiert. Da braucht es ein anderes Denken, eine andere Haltung. Und vielleicht braucht Herr Tsipras auch einen anderen Coach!

# Coaching Magazin

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 29,80 €  
inkl. 7% USt., zzgl. Versandkosten.

**Jetzt das Einzelheft bestellen**  
[www.coaching-magazin.de/abo/einzelheft](http://www.coaching-magazin.de/abo/einzelheft)

## – Abonnement –

**Die Abonnement-Laufzeit beträgt 12 Monate bzw. 4 Ausgaben.**  
**Unsere Digital-Modelle schließen unbegrenzten Zugriff auf**  
[www.coaching-magazin.de](http://www.coaching-magazin.de) ein.

Print-Abonnement: 69,80 € zzgl. Versandkosten  
Digital-Abonnement: ab 59,80 €  
Kombi-Abonnement Print & Digital: ab 79,80 € zzgl. Versandkosten

Versandkosten:  
Innerhalb Deutschlands: 2,00 € pro Ausgabe;  
EU & Schweiz: 4,50 € pro Ausgabe;  
weltweit: 6,50 € pro Ausgabe

Attraktive Studierendentarife

**Jetzt das Abo online bestellen**  
[www.coaching-magazin.de/abo](http://www.coaching-magazin.de/abo)



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