



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 €



Menschen können irren, Coachs auch. Die Arbeit mit der Fehlbarkeit

Von Dr. Annefried Hahn

Im Coaching kann man sich leicht verstricken. Denn hier begegnen sich wechselseitig zunächst unbekannte „Welten“: die des Coachs und die des Klienten. Coachs, die nicht der Versuchung erliegen, den Durchblick gepachtet zu haben, können ihre Fehlbarkeit als Methode einsetzen. Davon können beide profitieren, Coach und Klient.

Einflüsse im Coaching

Die Coaching-Beziehung ist die Basis für das Gelingen des Coaching. Sie ist aber auch die Basis für Verstrickung und Irrtum. Denn im Hintergrund wirkt das Gewohnheitswissen (s. Kasten), das in seinem Bezug zur ursprünglichen Lebenswelt gebunden bleibt und erst dann offensichtlich wird, wenn es in den Vordergrund gerät. Es äußert sich (ungefragt) in Emotionen und Handlungen, in (Körper-) Sprache, in Alltagstheorien und Überzeugungen.

Das Gewohnheitswissen

Das komplette und komplexe Gewohnheitswissen ist in jeder Situation vorhanden. Es schafft Verbindung im Hintergrund einer Lebens-/Arbeitswelt. Gewohnheitswissen ist Wissen um bewährte und quasi endgültige Lösungen. Diese Lösungen stehen den Angehörigen einer Lebens-/Arbeitswelt zur Verfügung. Sie sind dann präsent, wenn sie gebraucht werden. Sie stellen sich praktisch automatisch ein und kombinieren sich wie von selbst mit den Handlungen, die im Vordergrund sind. Das besagt der Lebensweltbegriff nach Schütz & Luckmann (2003), auf den ich mich beziehe.

Was im Hintergrund wirkt, ist den Angehörigen anderer Arbeits- und Lebenswelten nicht unbedingt bekannt. Im Coaching begegnen sich daher wechselseitig zunächst unbekannte „Welten“: die des Coachs und die des Klienten. Der Coach muss sowohl mit der Komplexität, die seine Klienten im Hintergrund mitbringen, umgehen, als auch mit seinem eigenen Hintergrund, aus dem heraus er auf seine Klienten reagiert. Das erfordert Verständnissarbeit. Diese kann gelingen oder misslingen.

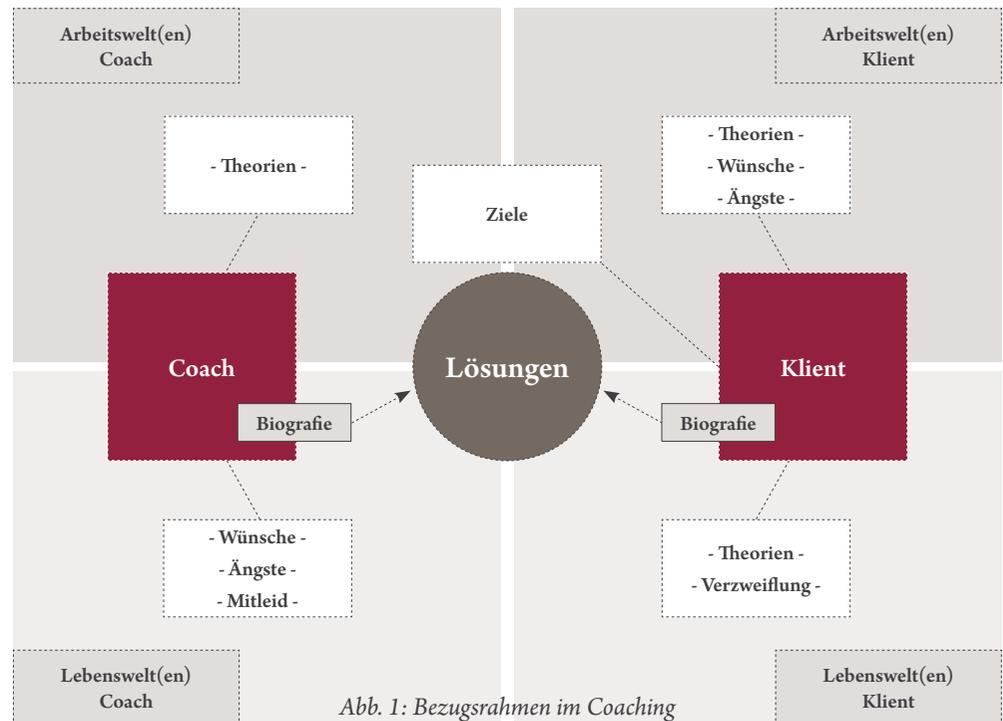


Abb. 1: Bezugsrahmen im Coaching

Wenn also sowohl das Offensichtliche als auch die lebensweltlichen Bezüge von Coach und Klient den sehr komplexen Bezugsrahmen im Coaching-Prozess bilden, sitzen sich nicht bloß Individuen gegenüber: Vielmehr agiert der Coach im Rahmen sämtlicher Bezugswelten der (mindestens) beiden Beteiligten. Diese sind keineswegs klar erkennbar für ihn. Denn sie führen solange ein Schattendasein, bis sie ans Licht geholt werden – oder von selbst aufscheinen.

Die Coaching-Beziehung ist folglich so komplex wie das Gewohnheitswissen der Beteiligten. Sie bildet einen eigenen Bezugsrahmen (s. Abb. 1). Er soll umfassen, was für den verabredeten Prozess relevant ist – und zugleich Neues zur Verfügung stellen. Das bedeutet, dass dieser Bezugsrahmen auch seine eigene Erweiterung zum Ziel hat. Denn es geht um neues Verhalten für neue Ziele und neues Denken – um bisher Ungekanntes. Vereinfacht gesagt: *Der Bezugsrahmen ist der Ort der Veränderung*, wie Ulrich Dehner (2008) richtig darstellt. Dies stimmt allerdings nicht nur für die Klienten, sondern ebenso für den Coach. Darum geht es mir hier: Jeder neue Klient bedeutet für uns Coachs eine neue Herausforderung zur eigenen Veränderung. Übertrieben? Keineswegs.

Ein Beispiel aus meiner Praxis

Vor einigen Jahren arbeitete ich mit M., einer Führungskraft der oberen Ebene des mittleren Managements eines international tätigen Unternehmens, an seiner freudlosen Leistungsbereitschaft. Seine Gesundheit litt seit Jahren. Eines Tages sprachen wir über seinen „Einsatz“ im Privatleben. Es stellte sich heraus, dass M. sich zwar für andere enorm einsetzte, sich mit seinen Wünschen ans Leben aber in den Ruhestand „vertagte“. Von mir auf die Vernachlässigung seiner Person – wie ich es damals sah – hingewiesen, wechselte er in Small Talk.

In der nächsten Sitzung war er sehr zurückhaltend. Auf meine Frage, was diese Zurückhaltung bedeute, antwortete er mit dem Vorwurf, ich hätte ihn vollkommen missverstanden und ihn zudem herabgewürdigt. Ich bat ihn, mir zu erklären, was ich hätte besser verstehen sollen. Ich erfuhr, dass er seine Wünsche beschützen wollte, indem er sie in sein Alter vertagte. Er fürchtete, dass sie sonst dem Leistungsdruck unterliegen und ihren Glanz verlieren könnten. Diese Art der Fürsorge hatte ich nicht verstanden. Im Gegenteil hatte ich ihm unterstellt, dass er sich nicht kümmerte. Ich empfand Scham über mein Urteilen und ent-



schuldigte mich. Daraufhin blinzelte mein Klient und drückte Tränen weg. Dann bedankte er sich. Er hätte noch nie erlebt, dass jemand einen solchen Fehler zugegeben hätte, sagte er.

Als er sich in der Folge seiner eigenen Scham für Fehler stellte, konnte er im Anschluss seine Probleme lösen. Seine Wünsche mussten nicht mehr auf den Ruhezustand warten. Er setzte sie um. Und siehe da, auch die Arbeit machte ihm wieder Freude.

Meine Perspektive auf M. im Umgang mit seinen Wünschen war aus dessen Sicht fehlerhaft. Aus meiner Sicht war sie „normal“, eine Sichtweise innerhalb meines psychologischen Bezugsrahmens eben. Die Lösung ergab sich jedoch weder aus seiner noch aus meiner Sicht: Sie folgte aus der Auseinandersetzung mit der jeweils anderen Perspektive. Das Neue ergab sich im gegenseitigen Verständnis. Ich verstand nun: Der Schutz der Wünsche, damit sie ihren Glanz behielten, hatte Vorrang vor der Verwirklichung der Wünsche. M. verstand und erlebte, dass er auch und gerade in der Verwirklichung für das „Glänzen“ seiner Wünsche sorgen konnte. Durch die Verbindung beider Handlungen – Schutz und Verwirklichung – gelang es M., seine privaten Wünsche umzusetzen und seinen Arbeitseinsatz zu entkrampfen.

Dieses Beispiel zeigt, wie sich das komplexe Gewohnheitswissen ungefragt einmischt. Ich spreche absichtlich nicht von Gegenübertragung. Denn es handelt sich nicht um den Hinweis auf eine Störung! Im Gegenteil: Ich sehe solche strauhelnden Interaktionen als Aufforderung zur Erweiterung des eigenen Bezugsrahmens als Coach. Im Beispiel: anzuerkennen, dass Wünsche geschützt werden müssen. Darüber hinaus weisen sie auf eine Lösungssuche beim Klienten hin. Denn ein für die Lösung noch fehlender Teil tritt aus dem Hintergrund ins Offensichtliche. In meinem Beispiel in Form einer Kränkung des Klienten und als Kritik und Scham bei der Coach.

Durchblick gewinnen – neugierig sein

Wie lässt sich nun die Verstrickung des Coachs im komplexen „Angebot“ der Klienten erkennen? Im genannten Beispiel machte der Klient seine Coach aufmerksam auf ihr – seiner Meinung nach – falsches Urteil. Wir können eher nicht davon ausgehen, dass unsere Klienten unsere Ansicht, die wir aus unserem Gewohnheitswissen ableiten, übernehmen. Daher sind wir Coachs als Professionelle gefragt, uns selbst für die Hintergrundprozesse im Coaching zu sensibilisieren, so dass wir Verstrickungen frühzeitig

erkennen. Vermeiden können wir sie nicht. Das wäre zudem der falsche Weg: Denn Verstrickung ist Teil jeder Beziehung. Sie ist eine Art „Wegweiser“, der sich durch Verständigung „lesen“ lässt. Perfektionismus und digitale Lösungen stünden dem Prozess der Verständigung im Wege.

Neugier weist auf das noch nicht bekannte Neue hin. Alles wissen und alles schon kennen, kann im Coaching schnell in die Sackgasse führen. Um Neues zu entdecken, um sich einzulassen auf das „Fremde“, möglicherweise Ängstigende, braucht es neben der Eigenschaft, neugierig zu sein, die Fähigkeit zu gleichschwebender Aufmerksamkeit, Selbsterfahrung und Reflexion.

Gleichschwebende Aufmerksamkeit

Grundlegend für Erkenntnis ist die Wahrnehmung. Durch Fokussierung kommt es zu selektiver Wahrnehmung. Ereignisse werden betrachtet, Fakten und Erklärungen gesucht. Das Denken ist mit dem eigenen Gedächtnis, dem eigenen Wissen und den eigenen Affekten verwoben. Doch das Verstehen des Fremden, des Gegenübers, setzt das Verstehen des Fremden in mir selbst voraus.

Über das Eintauchen in gleichschwebende Aufmerksamkeit entwickelt sich eine Dezentrierung – Prozesse im Hintergrund werden be-

wusst. Das geht mit Entspannung einher: Die Muskeln lockern sich, das Denken verlangsamt sich, Gedanken werden flüchtig, die Atemfrequenz sinkt. In diesem Prozess können Gefühle, Bilder oder Körpersensationen auftauchen, die im angespannten, hektischen Alltagsgeschäft keinen Platz fanden. Gleichschwebende Aufmerksamkeit widerspricht dem Zeitgeist. Sie verlangt einen angemessenen Zeitraum; Zeitdruck zerstört sie.

Geeignete Methoden, gleichschwebende Aufmerksamkeit zu entwickeln, gibt es mehrere. Hier kann jede ihren oder jeder seinen eigenen Weg finden (s. Kasten). Solche Techniken begünstigen eine ganzheitliche, leibgebundene Wahrnehmung und sind geeignet, ein „Abdriften“ in nur eine Perspektive (wie beispielsweise nur zu denken oder nur zu fühlen) zu verhindern. Innere Haltungen, die ich als gegeben hinnehme – und über die ich normalerweise nicht nachdenke, gelangen ins Bewusstsein. Scheuklappen können abgelegt werden.

Beispielmethoden, gleichschwebende Aufmerksamkeit zu entwickeln

- » (Vipassana-) Meditation und Yoga (achtsame Körperbewegung und Atmung)
- » Joggen ist für mich eine Praxis leibgebundener Dezentrierung
- » Sensory Awareness (Brooks, 2005) ist eine ebenfalls leibgebundene Dezentrierungsmethode, die - anders als Yoga - auf vorgegebene Bewegungsabläufe verzichtet

Selbsterfahrung – „Look, I am a foreigner“

Um zu unterscheiden zwischen meinem eigenen Gewohnheitswissen und dem der Klientin, brauche ich als Coach auch Erfahrung mit mir selbst im Kontakt mit anderen: Selbsterfahrung. In vielen Coaching-Ausbildungen nimmt sie bereits einen Teil des Trainings ein. Auch ein Lehr-Coaching unterstützt den (angehenden)

Meine Fragen zu blinden Flecken

- » Schalte ich in meiner Freizeit ab und führe ich mein eigenes Leben?
- » Könnte ich eine prominente Führungskraft abweisen, wenn ich meine, nicht die Richtige zu sein?
- » Weise ich unpassende Coaching-Anfragen ab?
- » Bitte ich Kollegen um Hilfe, wenn ich mal nicht weiter weiß?
- » Stelle ich mich meinem Mitleid, meiner Angst, Verzweiflung, Trauer oder Wut?
- » Verantwortete ich meine Fehler und Erfolge?
- » Wie geht es meinen blinden Flecken? Gibt es eventuell einen neuen blinden Fleck?
- » Worauf bin ich neugierig?

Coach, sich selbst zu erfahren. Selbsterfahrung hört aber nicht auf, wenn die Weiterbildung endet! Im Coaching werden wir mit immer neuen Herausforderungen an unser (Gewohnheits-) Wissen konfrontiert.

Zudem hat jeder Coach seine eigenen *blinden Flecken*, deren Ausmaß sich oft erst im Laufe eines Coach-Lebens ermessen lässt. Bei mir war ein solcher das psychische Trauma, das mich immer wieder aufs Neue und in neuer Weise ins Fehlbarere führte. Vor Jahren begleitete ich eine Mitarbeiterin im öffentlichen Dienst, die durch eine Messerattacke im Dienst lebensgefährlich verletzt wurde. Ich folgte nicht meinem ersten Impuls, sie zu unterstützen, schnellstmöglich wieder zur Arbeit zu gehen. Wie die anderen Berater der Berufsgenossenschaft und Opferhilfe ließ ich mich von meinem Mitleid leiten, packte sie „in Watte“ und konfrontierte sie allenfalls „daunenweich“. Als sie nach einem Jahr wieder arbeiten ging, wurde sie gemobbt. Ihr wurde vorgeworfen, sie wäre selbst schuld gewesen; sie hätte die Attacke vorhersehen müssen. Sie reagierte verbittert und ließ sich schließlich versetzen.



ERFAHRUNG DURCH ERLEBEN Seminare & Trainings für Führungskräfte

Fachliche und soziale Kompetenz intelligent zu kombinieren – das erwartet Ihr Berufsumfeld von Ihnen.

LeadingRein als Experte für strategische Führungskräfte-Entwicklung hilft Ihnen, Ihren „blinden Fleck“ zu entdecken, Zukunftskompetenz zu erwerben und mentale Barrieren zu überwinden.

Die Interaktion mit dem Pferd versetzt Sie in die Lage, sich selbst und Ihren Führungsstil zu reflektieren und die Wirkung Ihres Verhaltens sofort auszuprobieren.

Wir entwickeln Strategien zur erfolgreichen Transformation des Erkannten und Erlernten in den Berufsalltag.

Seminar-Themen sind

- Führungsverhalten
- Teambildung und Teamentwicklung
- Konflikt- und Stressmanagement
- Change Management
- Weitere „Soft Skill“-Themen



LEADINGREIN
Management-Training & Coaching
Donnenberger Str. 68
D-42553 Velbert
T +49 2053 42 54 947
M +49 173 878 21 10
j.bender@LeadingRein.de
www.LearningRein.de

Anzeichen für Verstrickung

- » mich unbehaglich fühlen
- » keine Lust haben, nachzudenken oder so differenziert aufzuschreiben
- » Differenzieren gelingt nicht, alles verwirrt sich immer wieder
- » Angst, etwas aufzuschreiben oder den Kollegen (in der Supervision) mitzuteilen
- » ein „unerschütterlicher“ Glaube, eh das Richtige zu tun oder sowieso nichts zu vergessen
- » die Einschätzung, dass eine Beobachtung unwichtig sei
- » blinde Flecken oder Missing Links nicht wahrhaben wollen

Mitleid ist die natürliche Reaktion auf Trauma-Opfer. Weil Mitleid in solchen Fällen meist mit Hilflosigkeit und Verzweiflung einhergeht, ist es schwer auszuhalten und verleitet zu vorschnellen Handlungen in Form von unreflektiertem und ungefragtem Helfen. Doch damit lässt sich im Grunde nur die eigene verzweifelte Hilflosigkeit angesichts des Unfassbaren abschwächen.

Meinen zentralen blinden Fleck, den angemessenen Umgang mit dem Psychotrauma, habe ich inzwischen umfassend ergründet. Doch kann ich mich darauf verlassen, ihn genügend ausgeleuchtet zu haben? Was geschieht, wenn ich neuem, mir bisher unbekanntem und erschreckendem Unfassbaren begegne? Mich immer wieder damit auseinanderzusetzen, dazu zwingen mich nicht nur meine Klientinnen und Klienten. Es ist zudem eine Frage meiner eigenen Glaubwürdigkeit als Coach – und auch meiner Neugier. Daher stelle ich mir von Zeit zu Zeit selbst Fragen (s. Kasten). Antworte ich mit „nein“ oder „eventuell“, forsche ich weiter, in Form von Selbsterfahrung.

Reflexion

Sie ist die dritte wichtige Ebene, um (die Gefahr von) Verstrickung zu erkennen. Das übliche Setting dafür ist die (*kollegiale*) Supervision. Hier

werden Dilemmata von den Kollegen aus deren Perspektiven konfrontiert. In gemeinsamer Reflexion werden Lösungen erarbeitet.

Der Anfang jeder Reflexion einer Coaching-Sitzung ist für mich die *differenzierende Verschriftlichung*. In diesen Protokollen differenziere ich zwischen meiner sinnlichen Wahrnehmung (hören, sehen und so weiter), meinen Gefühlen und Körpersensationen sowie meinen Fantasien und Ad-hoc-Reflexionen oder auch nachträglichen Gedanken. Mein Erleben aus diesen verschiedenen Perspektiven – wahrnehmen, was geschieht und gesagt wird, mein eigenes Unbehagen oder Behagen spüren, mir bei Bedarf meine unreflektierte Reaktion (beispielsweise ein spontaner Helferimpuls) eingestehen – zu betrachten, unterstützt die professionelle Haltung durch Perspektivenwechsel, Distanzierung und reflektiertes Mitleid (s. Kasten).

Reflexion in-praxi umfasst die Reflexion der Wahrnehmung direkt im Coaching-Prozess. Vor der Sitzung nehme ich meine Stimmung, Emotionen, Themen und Gedanken wahr und ordne sie zu. Bei der Begegnung mit der Klientin nehme ich dann wahr, was sich wie verändert und reflektiere das – oft ein erster Hinweis auf Relevantes. Im weiteren Prozess lehne ich mich innerlich immer wieder zurück, reflektiere was geschieht, und *wähle aus*, worauf ich eingehe, worüber ich mit dem Klienten *gemeinsam nachdenken* will. Leiten lasse ich mich von meiner Neugier. Tritt beispielsweise „Leistung wollen“ auf, ist das ein Hinweis auf... Vermeidung? Angst? Machtkampf? Oder etwas anderes?

Für eine Fehlbarkeitskultur

Coaching will eine etablierte und anerkannte Profession werden, mit einem rechtlich gesicherten Berufsbild. Narzisstische Konkurrenz- und Versagensängste können auf unserem Weg dahin die Lebendigkeit des Coaching, die Vielfalt der Ansätze, die Neugier auf Neues und die Lust am Coachen verdrängen. Ich plädiere dafür, dass wir uns in den Ausbildungen, den Supervisionen, auf



Foto: Privat

Die Autorin

Dr. phil. Annefried Hahn ist Psychologin und Politologin. Sie leitet das IQ Institut für Qualitative Organisationsentwicklung in Berlin. Ihr zentrales Thema ist die Bewältigung von (extremer) Belastung. Dazu coacht, forscht und publiziert sie. Für Coachs bietet sie Fortbildung und Supervision unter anderem zur Bewältigung von (extremer) Belastung an.

www.iq-entwicklung.de

den Kongressen und in unseren Arbeitsgruppen mit Neugier und Leidenschaft dem Reichtum und der Vielfalt unserer Coaching-Aufgaben widmen – sowie unserer Fehlbarkeit.

Denn: Menschen können irren. Und Coachs auch, weil sie eben auch Menschen sind – und keine Halbgötter, Superfrauen oder -männer. Auch wenn Klienten mit Fremdhilfewunsch das gelegentlich gerne so hätten. Oder Coachs angesichts der Versuchung, sich für bewundernswürdig zu halten, gelegentlich schwach werden können. Aber unsere Fehlbarkeit ist nicht nur Fakt. Sie ist mitnichten ein Makel, sondern unsere kostbarste Ressource.

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 ...