



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

D: 12,80 € | A/CH: 15,80 €



## Coaching in Schulen – wie können Erfahrungen aus der Wirtschaft übertragen werden?

*Von Franz Neumeyer*

*Coaching hat sich als wirksame, überzeugende und erfolgreiche Methode der Begleitung von sozialen Veränderungsprozessen in der Wirtschaft bewährt. Aber können diese Erfahrungen auch auf Schulen übertragen werden? Denn diese sehen sich inzwischen auch einem organisationalen Veränderungsdruck ausgesetzt, der neue Anforderungen an Rektoren, Lehrerinnen und Lehrer sowie deren Teamarbeit sichtbar macht.*

## Ein (alltäglicher) Fall – und der Blick von außen

Nennen wir sie Frau Maierhöfer: Nach 13 Jahren als Lehrerin für Deutsch und Englisch hatte sie sich um eine Rektorenstelle an einer großen Hauptschule beworben - und wurde genommen. Obwohl sie für zirka 1.000 Schüler und knapp 100 Lehrerinnen und Lehrer zuständig sein sollte, gab es kein Auswahlverfahren. Sie war die einzige Bewerberin. Offensichtlich schreckt viele Pädagogen ab, dass trotz der schwierigen Aufgabenstellung und der erhöhten Arbeitszeit kaum mehr Gehalt gezahlt wird. Die Schule liegt in einem Stadtviertel mit hohem Migrationsanteil und die Fluktuation im Kollegium ist hoch, da viele Lehrerinnen, die in die Stadt versetzt wurden, schnell wieder nach Hause möchten.

Nun frisch im Amt ist Frau Maierhöfer hoch motiviert, möchte Veränderungen einführen, wird aber von einem Teil des Kollegiums blockiert und auch die Zusammenarbeit mit den Eltern gestaltet sich als recht schwierig. Obwohl sie zunehmend frustriert ist, versucht sie, durch höheren persönlichen Einsatz die Defizite auszugleichen. Nach sechs Monaten wird sie krank und fällt für den Rest des Schuljahres aus. Ob sie im nächsten Jahr wieder arbeiten wird, ist noch unsicher.

Kann es sich die Bildungslandschaft in Deutschland leisten, motivierte Menschen mit der Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, auf diese Weise und unter solchen Umständen zu verlieren? Wäre diese Situation vermeidbar gewesen?

*Perspektivenwechsel:* Lassen wir einmal einen Personalentwicklungsprofi aus einem Unternehmen auf die Situation blicken. Er würde vermutlich schnell diagnostizieren, dass Frau Maierhöfer sich mit der Übernahme der Rektorinnenposition in fünf Bereichen *Wachstumsanforderungen* gegenübergestellt sieht, von denen jede einzelne für sich schon eine große Herausforderung darstellt:

- » Von der Fachkraft zur Führungskraft (vielfach ohne disziplinarische Autorität).
- » Von der Einzelkämpferin zur Teamgestalterin.
- » Von der Pädagogin zur organisierenden Managerin.
- » Steuerung eines ganzheitlichen Veränderungsmanagements.
- » Sicherstellung der persönlichen Balance, trotz erhöhtem Arbeitsumfang und größerem Konfliktpotenzial.

## Der Veränderungsdruck im Bildungsbereich

Schulen sollen selbstständiger werden. Dazu gehören die Übernahme von Budgetverantwortung, Festlegen und Umsetzen von Schulentwicklungsmaßnahmen, zum Beispiel nach Evaluationsprozessen, Beschaffung von Sponsorengeldern angesichts leerer Haushaltskassen oder Übernahme des gesamten operativen Schulmanagements.

Weiter soll mehr Führungsverantwortung in die Schulen übertragen werden, wie beispielsweise durch direktes oder indirektes Führen der Lehrkräfte durch Schulleiter oder das Einführen zusätzlicher Führungsebenen (Teamleiter). Das Ziel lautet: Die Führungsspanne von Rektoren verringern. „Führung von Kollegen“ stellt in Schulen häufig aber ein völlig neues Konzept dar. Und Lehrer, die nicht zur Veränderung bereit sind, können nicht einfach versetzt oder entlassen werden – wie das in Unternehmen möglich ist.

Darüber hinaus wird erwartet, dass das Kollegium stärker als Team operiert, um einen besser abgestimmten Unterricht anzubieten, gemeinsam schwierige Schüler- oder Elternsituationen zu bearbeiten, aber auch, weil klar geworden ist, dass soziale Unterstützung den stärksten Schutz vor stressbedingten Gesundheitsbelastungen und vorzeitigem Ruhestand darstellt.

Schließlich fordert die Gesellschaft neue Unterrichtsformen, die sich mehr auf den einzelnen Schüler konzentrieren: weg vom Frontalunterricht, hin zum Konzept des Lehrers als Lernberater und schülerzentriertem Coach.

Damit diese erweiterten Kompetenzprofile dauerhaft in den Schulen etabliert werden können, werden anspruchsvollere Auswahlverfahren, zusätzliche Ausbildungsinhalte und mehr Standfestigkeit gefordert. Schulräte, Bezirksregierungen und Ministerien sind hier gefordert.

Der Anspruch nach Messbarkeit und Transparenz der Unterrichtsleistung wächst. Die Einführung solcher Kriterien ist – ähnlich wie in Unternehmen – häufig mit einem hohen Angstpegel und Widerstand verbunden. Auch steigt die Erwartung, dass das Leitungspersonal und die Lehrerschaft ein persönliches Vorbild für Lernen und permanente Weiterbildung darstellen. Geld und Leistungskriterien oder Zielerreichung fallen bislang als Anreizfaktoren aber nahezu aus.

Ein Unternehmen, in dem dieser Sachverhalt erkannt wird, würde wahrscheinlich eine Kombination aus Trainingsmaßnahmen und begleitendem Coaching für wenigstens sechs Monate sowie eine enge Begleitung durch den Vorgesetzten und den HR-Verantwortlichen vorschlagen. Wie viele Untersuchungen zeigen, erhöhen sich die Erfolgsaussichten dadurch um ein Vielfaches. Ohne Zweifel hätte dieser Ansatz auch für Frau Maierhöfer und den „gebeutelten Stadtbezirk“ die Erfolgsaussichten für einen gelungenen Start in dieser Führungsposition stark verbessern können. Kann man daraus ableiten, dass die Erfahrungen mit Coaching in Unternehmen generell auf Schulen übertragen werden können?

## Schulen vor neuen Herausforderungen

Schulen und Unternehmen – beide können als Systeme betrachtet werden, in denen Menschen sich organisieren, um gemeinsam Ziele zu erreichen, einen Nutzen zu stiften und dabei persönliche Erfüllung zu erleben. Beide Systeme stehen derzeit unter einem steigenden Veränderungsdruck (s. Kasten), um den Bedürfnissen der

Gesellschaft besser gerecht zu werden. Coaching, das sich mit der Begleitung und zielgerichteten Unterstützung von sozialen Veränderungsprozessen beschäftigt, hat damit automatisch eine Berechtigung – auch im Bildungsbereich.

Während aber Coaching in großen Unternehmen heute fest etabliert ist und zunehmend auch in mittelständischen Strukturen Einzug hält, ist es in der Bildungslandschaft kaum zu finden. Coaching ist hier wenig bekannt, es gibt nahezu keine Budgets und ähnlich wie in Unternehmen vor zehn bis fünfzehn Jahren die Sorge, dass die Arbeit mit einem Coach bedeuten könnte, dass jemand mangelnde Problemlösungskompetenz besitze. Als Folge davon gibt es nur eine begrenzte Anzahl von Coachs, die sich auf diesen Markt konzentrieren.

Zudem fallen strukturelle und kulturelle Unterschiede der Kontexte auf: Von den knapp 800.000 Lehrkräften in Deutschland arbeiten 40 Prozent in Teilzeit, wogegen in Unternehmen die typischen Coaching-Klienten fast immer Vollzeit arbeiten. Auch beim Geschlecht zeigen sich Unterschiede. Während speziell die Führungsebenen in Unternehmen mit mehr als 80 Prozent mit Männern besetzt sind, findet sich in der Schule ein hoher Frauenanteil von 65 Prozent. Daraus ergeben sich auch inhaltlich unterschiedliche Schwerpunkte. Während in männerorientierten Unternehmen Coaching häufiger den Klienten dabei unterstützt, „weichere“ Themen wie Emotionen und Beziehungen stärker zu integrieren, ist die Anforderung in der Schule, häufiger sogenannte „harte“ Themen wie Strukturen, Prozesse und Standhaftigkeit zu verstärken.

„Die Wettbewerbsfähigkeit eines Landes beginnt nicht in der Fabrikhalle oder im Forschungslabor. Sie beginnt im Klassenzimmer“, so Lee Iacocca, der ehemalige Chef von Chrysler. Wenn er Recht hat, dann sind Politik, Behörden, Schulen, Unternehmen, Coachs, Verbände und so weiter gefordert. Es reicht nicht, Veränderungen nur zu beschwören, aber die Beteiligten im Veränderungsprozess nicht zu unterstützen.

Stellen Sie sich vor, Coaching-Kompetenz wäre ein Teil der Lehrerausbildung und Schulleiter, Lehrer, Eltern oder Schüler hätten jederzeit Zugang zu einem professionellen Coach. Lehrer würden im Team ihre Schule weiterentwickeln, sich gegenseitig bei schwierigen Themen unterstützen und dadurch besser auf den Umgang mit Stress vorbereitet sein. Wie würde sich das auf unsere Gesellschaft auswirken?

### Eine Initiative

Im September 2008 haben wir die Initiative „Coaching Initiative Bildung & Zukunft“ (CIBZ) gegründet, die inzwischen als gemeinnütziger Verein anerkannt wurde. Die Deutschland-Sektion der International Coach Federation (ICF) hat die Schirmherrschaft für die Initiative übernommen, die ihre Mission „Integration von Coaching in die Bildungslandschaft als Beitrag zu einer zukunftsfähigen Gesellschaft“ mit den folgenden Maßnahmen erreichen will:

- » Gemeinnütziges Coaching von Schulleitern, Lehrern, Schülern und Eltern (zeitlich begrenzt).
- » Integration von Coaching in die Ausbildung von Lehrern.
- » Zusammenarbeit von Coachs über Verbandsgrenzen hinweg.
- » Aufnahme, Dokumentation und Publizierung der Coaching-Ergebnisse.
- » Politische Überzeugungsarbeit.
- » Öffentlichkeitsarbeit.
- » Beschaffung von Mitteln zur Erfüllung der Vereinsaufgaben.

Derzeit beteiligen sich 25 Coachs und eine Reihe weiterer freier Mitarbeiter an der Initiative. Der Verein, dessen Coachs ohne Honorar arbeiten, bietet Einzel- und Team-Coaching an. Die Coachs haben sich in einem aufwändigen Auswahlprozess als qualifiziert erwiesen. Viele von ihnen haben einen Unternehmenshintergrund. Mit diesem Programm möchte der Verein die Wirksamkeit von Coaching in Schulen nachweisen und durch die Kommunikation der Ergeb-

nisse den Verantwortlichen in Politik, Behörden und Schulen Daten an die Hand geben, um künftig diese Methode verstärkt in ihre Überlegungen und Budgets mit einzubeziehen.

Zu Beginn sagte man uns oft, dass es wohl wenig Resonanz auf dieses Angebot geben würde, da man dem Schulsystem und den beteiligten Personen wenig Veränderungsbereitschaft zutraue. Nach ersten Gesprächen wurde uns auch klar, dass wir einen Eigenbeitrag der Schulen beziehungsweise Klienten einführen mussten, um sicherzustellen, dass wir mit den wirklich veränderungsbereiten Menschen ins Gespräch kommen. Dieser liegt – abhängig von der Position der Klienten und der Anzahl der Teilnehmer – zwischen 100 und 500 Euro für die zehn Stunden Einzel-Coaching und zwischen 500 und 1.500 Euro für 30 Stunden Team-Coaching. Die Einnahmen werden zum größten Teil wieder in Schul-Coaching-Programme reinvestiert, der Rest (wir diskutieren gerade zehn bis zwanzig Prozent) wird im Rahmen der Gemeinnützigkeit für den Betrieb des Vereins verwendet.

Sehr schnell hatten wir dann mit der „Stiftung Bildungspakt Bayern“ einen Partner gefunden, der zusammen mit 50 ausgewählten Schulen an der Umsetzung von Schulentwicklungsmaßnahmen arbeitet. Coaching wurde als wirksame Methode bei der Unterstützung dieser Veränderungsprozesse angesehen.

### Einzel-Coaching

Die mutigsten der 50 Schulleiter (an die 15 Prozent) haben nach einer Präsentation der Initiative begonnen, mit den Coachs zu arbeiten. Das Einzel-Coaching-Programm mit einer Führungskraft beträgt zehn Stunden, die sich meist auf drei bis fünf Monate verteilen, und in den meisten Fällen nach Schulschluss in den Schulen als Face-to-Face-Coaching stattfindet. Es war uns sehr wichtig, den Prozess mit der Schulleitung zu beginnen, um *Coaching als eine Methode für erfolgreiche Menschen* zu etablieren und nicht für „Problemfälle“.

Beim Einzel-Coaching der Leitungspersonen gab es ausnahmslos begeisterte Feedbacks der Klienten. Beim Coaching von Teams oder ganzen Kollegien, die 30 Stunden beinhalten und sich über nahezu ein Schuljahr erstrecken, gab es, wie dies auch in den Unternehmen oft der Fall ist, natürlich auch Personen, die sich mit der Offenheit und Transparenz in den Sessions schwerer taten. Von Aussagen wie „Seit Sie hier sind, haben wir unsere schöne Harmonie verloren“ bis hin zur Beschwerde einer Person beim Schulrat, der den Coaching-Prozess allerdings befürwortete, gingen die (wenigen) Widerstandsreaktionen.

In einem Fall ist es einem Rektor nicht gelungen, trotz Vorbildverhalten sein Kollegium für ein gemeinsames Coaching zu gewinnen. Im Gegensatz dazu bekennt Stefan Inderst, seit kurzem Schulleiter an der Grundschule an der Walliserstraße in München, der die Coaching Initiative Bildung & Zukunft bereits in seiner „alten“ Schule kennen und schätzen gelernt hatte und sich nun für ein Team-Coaching zur Weiterentwicklung der Schulkultur an seiner „neuen“ Schule entschlossen hat: „Durch das Gruppen-Coaching sind wir im Kollegium endlich in der Lage, die Hindernisse beiseite zu räumen und gemeinsam an unserer Vision einer offenen, modernen, innovativen Schule zu arbeiten“.

### Team-Coaching

Das Coaching mit Teams beginnt in der Regel mit einem 1,5-tägigen Workshop, wobei es in erster Linie um Beziehungsgestaltung, „Persönlichkeit“ des Teams, Entwicklung von gemeinsamen Zielen und Festlegen des Umgangs miteinander geht. Es war überraschend einfach, Lehrerinnen und Lehrer für Teamworkshops am Freitagnachmittag und Samstag zu gewinnen, wobei die Klarheit der Schulleitung und des Coachs ein wichtiges Kriterium dafür waren, mitzumachen. Interessant war zu sehen, wie schnell Menschen, die zum Teil seit vielen Jahren zusammenarbeiteten, aber oft sehr wenig voneinander wussten, ihre Beziehungen vertieften und für interessante gemeinsame Themen auch zusätzlichen Zeitaufwand gerne in Kauf nahmen.

Eine konsequente Verfolgung von definierten Zielen, die Reklamation, wenn zugesagte Dinge nicht umgesetzt werden, die Freude an der gemeinsamen Zielerreichung sowie die Messung des Teamfortschritts waren wichtige neue Lernaspekte in den Kollegien.

Beim Coaching von Teamleitergruppen ging es dafür mehr darum, die meist neuen Teamleiter bei der Entwicklung von Führungskompetenz zu unterstützen, insbesondere dem „Raustreten aus der Kollegenschaft“, aber auch um die Bildung eines starken Teamleiterteams, damit diese Funktion in ihrer Ganzheit an Akzeptanz in der Schule gewinnen konnte.

### Resonanz und Rechenschaft

Nach den ersten positiven Reaktionen und Erfahrungen der Teilnehmer, wurden weitere Führungspersonen durch Mund-Propaganda ermutigt und auch Weiterbildungsverantwortliche von städtischen und kirchlichen Schulen wurden auf die Initiative aufmerksam. Weil wir den Eigenbeitrag der Schulen beziehungsweise Lehrer eingeführt hatten, wurde es möglich, von einem Budget, das ursprünglich für eine Schule vorgesehen war, drei Schulen zu coachen. Mit dem zunehmenden Interesse der Schulen mussten wir weitere Coachs finden. Eine Pressemitteilung erzeugte große Resonanz, die uns organisatorisch schnell vor große Herausforderungen stellte und uns gleichzeitig zwang, einen *Prozess zur Auswahl von qualifizierten Coachs* zu etablieren.

Das hat natürlich auch dazu geführt, dass wir einige Coachs nicht annehmen konnten. Während ein Teil der Coachs akzeptieren konnte, dass ihre Praxiserfahrung noch nicht groß genug war, waren andere nicht gut auf uns zu sprechen, da sie nicht verstehen konnten, wie wir ein unentgeltliches Engagement nicht annehmen konnten. Es gibt auch immer wieder Anfragen, die uns den Eindruck vermitteln, Coachs verwechseln unser Angebot mit einem Akquisitionsinstrument.

Anfangs gab es durchaus auch Skepsis, ob die Coachs mit Unternehmenshintergrund effektiv

in Schulen arbeiten könnten. Auch ich selbst war mir nicht sicher, da es sich um eine komplett andere Kultur handelt, die sich nicht nur in ihrer Sprache, beispielsweise „Kollege“ statt „Mitarbeiter“, sondern auch in einer anderen Organisationsstruktur und anderen Verantwortlichkeiten zeigt. Es gab zwar Stimmen, die ein besseres Verständnis für das System Schule gut finden würden, aber sie sahen dies nicht als einen Nachteil für die Coaching-Arbeit an.

In den letzten 18 Monaten hat der Verein 17 Projekte abgeschlossen, an denen sich elf Schulen und 43 Einzelpersonen (Rektoren, Konrektoren, Teamleiter, Lehrer und Lehrerinnen) beteiligt hatten. Wichtigste *Coaching-Ziele* waren:

- » die Verbesserung der Führungsfähigkeit – beispielsweise Klarheit schaffen, Beziehungen verbessern, Führungsstrategien erarbeiten und auf Augenhöhe kommunizieren.
- » erhöhte Balance – beispielsweise durch mehr Zufriedenheit und Sicherheit im Arbeitsalltag.
- » verbesserte Eigenwahrnehmung – beispielsweise durch das bessere Erkennen und Verarbeiten von emotionalen Verstrickungen, mehr Gelassenheit und weniger Ungeduld zeigen.

Alle Einzel- und Team-Coaching-Projekte wurden mit einem einheitlichen *Evaluationsprozess* abgeschlossen. Es wurde sowohl die Leistung des Coachs als auch die Wirksamkeit des Coaching-Prozesses ermittelt. Nur einige ausgewählte Zahlen: Die Gesamt-Zufriedenheit mit dem Coaching wurde von den Teilnehmern auf einer 10er-Skala zu 85 Prozent auf den höchsten Stufen 9 und 10 bewertet. Die Zufriedenheit mit dem Coach wurde von 74 Prozent als exzellent bezeichnet.

Das sehr positive Feedback (s. Kasten) zeugt von dem hohen Wirkungsgrad der Initiative. Dass nach den Einzel-Coachings ein Konrektor zum Rektor und ein Teamleiter zum Konrektor befördert wurde, hat uns sehr gefreut. Rosemarie Thiele, Schulleiterin in der Hauptschule Insel Schütt in Nürnberg: „Ich denke, dass ein Blick von au-

ßen Transparenz und Klarheit über das eigene Führungsverhalten überhaupt erst ermöglicht und somit die eigene Wahrnehmung schärft.“

### Hauptnutzenaussagen der Teilnehmer (nach Häufigkeit geordnet)

- » innerlich gestärkter und ruhiger
- » direkteres Verhalten und Ansprechen von Sachverhalten
- » mehr Klarheit über ablaufende Prozesse, die durch eigenes Handeln bestimmt sind
- » Verstärkung der Selbstwahrnehmung
- » Emotionen mehr im Griff haben
- » mehr Sicherheit in der Führungsposition
- » bessere innere Verarbeitung und dadurch weniger Sorgen, die mit in das Privatleben genommen werden
- » Erkennen von systemischen Zusammenhängen für das Schulklima

### Einfluss von Non-Profit-Aktivitäten auf das Marktgeschehen

Es ist wichtig, bei der Implementierung derartiger Programme den Einfluss auf das Gesamtsystem zu beachten. Zum einen besteht die Gefahr, das Geschäft von Coaches, die in diesem Marktsegment tätig sind, unter Umständen negativ zu beeinflussen. Der große Bedarf und die geringe Marktdurchdringung lassen jedoch – nach unserer Wahrnehmung – nur in Einzelfällen Probleme erwarten.

Schwerwiegender ist dagegen die Sorge, dass die verantwortlichen Stellen, die für die Bereitstellung von Geldern und Erarbeitung von Konzepten für die Schulentwicklung zuständig sind, durch derartige Angebote ihre eigenen Bemühungen reduzieren könnten. So wurden wir beispielsweise informiert, dass sich eine Organisation aus Politik und Wirtschaft, die sich seit vielen Jahren für qualifizierte Weiter-

bildung und Schulentwicklung einsetzt, Sorge hat, dass unsere Initiative diese Ziele gefährden könnte. In mehreren Gesprächen konnten wir uns darüber verständigen, dass wir einerseits ein gemeinsames Oberziel haben und wir konnten auch aufzeigen, dass es sich bei dem Vereinsangebot um *kurzfristige Maßnahmen* handelt, um die Methoden und die Wirksamkeit bekannt zu machen, während die *langfristige Absicherung* von den Stellen, mit denen die Organisation arbeitet, gewährleistet werden muss.

Der Verein wird demnächst seine Aktivitäten ausweiten und sich bei ganzheitlichen Kulturveränderungsprozessen unter Einbeziehung von Eltern, Schülern und Gemeinden engagieren sowie im Bereich der Integration von Coaching in die Ausbildung von Lehrern. Dafür werden noch Sponsoringpartner sowie Partner bei Hochschulen und Coaching-Ausbildungsinstituten gesucht.

Aber auch die – neben den Coaches – anderen Beteiligten in diesem Prozess müssen ihren Beitrag leisten, um den Veränderungsprozess zu beschleunigen:

- » **Politik und Behörden** müssen beginnen, Budgets für die Begleitung der Veränderungsprozesse zur Verfügung zu stellen, wie dies bereits in einigen Pilotprojekten, wie beispielsweise dem Programm „Modus F“ der „Stiftung Bildungspakt Bayern“ erfolgt.
- » **Unternehmen** können ihre Erfahrung direkt an Schulen vermitteln, indem sie beispielsweise Coaching-Patenschaften mit Schulen eingehen. Ihre internen Coaches können sich in Schulprojekten engagieren, die HR-Verantwortlichen können ihre Kompetenz einbringen oder Coaching-Projekte sponsorn.
- » Darüber hinaus sind **Coaching-Ausbildungsinstitute und -Verbände** gefordert, nicht nur die Unternehmen in ihren Marketing- und Kommunikationsaktivitäten vor Augen zu haben, sondern auch mitzuhelfen, dass Coaching im Schulumfeld bekannt wird.

Nicht zuletzt wird die Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft zu einem guten Teil von dem „Neuen System Schule“ abhängen. Coaches haben Werkzeuge, um Veränderung zu initiieren, zu begleiten und zu beschleunigen. Damit haben sie auch eine Verantwortung, diese an den entscheidenden Stellen in einer Gesellschaft zum Einsatz zu bringen.



Foto: Jan Roeder

### Der Autor

Franz Neumeyer ist ICF-zertifizierter (PCC) Global Executive Coach, Berater für ganzheitliche Kulturveränderung und Gründer von Global Synergies. Er blickt auf 15 Jahre Erfahrung als Führungskraft und Geschäftsführer im internationalen Umfeld, davon 13 Jahre in den USA, zurück. Im September 2008 gründete er zusammen mit zehn weiteren Coaches die „Coaching Initiative Bildung und Zukunft“ (CIBZ). Er ist heute Vorstand des inzwischen als gemeinnützig anerkannten Vereins.

[fneumeyer@global-synergies.com](mailto:fneumeyer@global-synergies.com)  
[www.coachinginitiative-bildungundzukunft.de](http://www.coachinginitiative-bildungundzukunft.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](http://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](http://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 ...