

COACHING-MAGAZIN

Nr. 3/2009 12,80 € A/CH: 15,80 €

Coaching: wichtiger als Consulting

Sir John Whitmore im Interview

Empowerment im Business-Coaching

Jobwechsel: Transition-Coaching

Coaching im Familienunternehmen

Der Coaching-Markt

Coaching Complexity



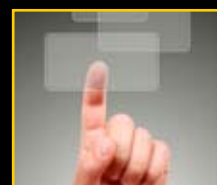
KARRIEREMUSTER ERKENNEN:

Ein Coaching-Tool der strategischen Karriereplanung



PRO & KONTRA

Persönlichkeitsdiagnostik: Oder sich auf die Kunst des Dialogs beschränken?



WISSENSCHAFT

Auswahlprozesse für externe Coaches

12

Im Kern eines ganzheitlichen Coaching-Konzepts stehen Bewusstsein, Verantwortung und Nachhaltigkeit.



INTERVIEW ... mit Sir John Whitmore

I N H A L T

EDITORIAL 3

SZENE 6

- Business Coach (IHK)
- 7. Coaching-Umfrage Deutschland
- Französischer Coaching-Kongress in Lyon

VERBANDSLANDSCHAFT ... 10

- DBVC-Coaching-Kompendium nun online verfügbar
- Claus von Kutzschenbach neu im BDVT-Präsidium
- ICF: Pro-Bono-Coaching?
- EMCC-Deutschland mit neuem Präsidium

LESERBRIEF..... 11

INTERVIEW 12
mit Sir John Whitmore

KONZEPTION 18
Empowerment im Business-Coaching

PRAXIS 23
Transition-Coaching – schnelle Wirksamkeit garantiert

PRAXIS 28
Coaching beim Wechsel der Geschäftsführung in einem Familienunternehmen

SPOTLIGHT 33
Der Coaching-Markt

KONZEPTION

Empowerment im Business-Coaching

Jedes „gute“ Coaching ist auch Empowerment, wenn es eine Verstärkung der Selbststeuerung des Klienten bewirkt. Empowerment heißt nicht, dass Power, Macht, Energie, Unternehmensmut und so weiter von außen in eine Person „hinein verlegt“ werden können. Wohl aber hat es klare inhaltliche und prozessuale Aspekte.



18



INTERVIEW

mit Sir John Whitmore

Coaching ist wichtiger als Consulting. Im Kern eines ganzheitlichen Coaching-Konzepts stehen Bewusstsein, Verantwortung und Nachhaltigkeit.

Ein Gespräch mit Thomas Webers

Er war Rennfahrer und Gewinner von Le Mans, entstammt einer der ältesten Adelsfamilien Englands, ist Unternehmer, Coach und hält weltweit Vorträge – Sir John Whitmore ist der Coaching-Nestor. Durch sein Buch „Coaching for Performance“ initiierte und inspirierte er das, was sich seit den 80er Jahren zur Coaching-Branche entwickelte. Sein GROW-Modell (Goals, Reality, Options, Will) gab vielen dabei Orientierung. Sir John Whitmore ist Chairman des Londoner Coaching- und Beratungsunternehmens Performance Consultants International – und Humanist durch und durch.

Sir John, bevor Sie Coach wurden, waren Sie Rennfahrer. Wie fügt sich denn so etwas zusammen?

Ich hatte einfach Glück. Schon kurz nachdem ich die Schule verlassen hatte, wurde ich ein professioneller Rennfahrer. Und es lief acht Jahre lang auch sehr gut. Ich war einfach immer schon an Leistungssport interessiert. Als ich dann mit den Autorennen aufhörte, war ich noch recht jung. Mein Vater war gestorben, und ich übernahm sein Geschäft: eine große Farm. Hinzu kam ein Ford-Autohaus. Und auch noch ein Unternehmen für Design. Und ich hatte all das, was man meint, haben zu müssen, um glücklich zu sein: ein eigenes Haus, ein Flugzeug, eine Insel in der Karibik und so weiter. Doch innerlich kamen Fragen auf: Wirst Du glücklicher werden, wenn Du ein noch größeres Auto fährst oder ein noch größeres Flugzeug besitzt? Das war der Zeitpunkt, an dem ich begonnen habe, mich für Psychologie zu interessieren. Ich wollte verstehen, was mich im Inneren beschäftigt. Deshalb ging ich dann nach Kalifornien, wo zu der Zeit alle wichtigen psychologischen Denker lebten, wie zum Beispiel Carl Rogers oder Abraham Maslow.

Haben Sie sich damals schon mit „The Inner Game“ beschäftigt?

Nein, das existierte noch gar nicht. Natürlich musste ich mich auch als Rennfahrer schon mit meinen mentalen Prozessen beschäftigen, aber das habe ich eben noch nicht so professionell getan wie später. Tim Gallway hat „The Inner Game“ entwickelt. Wir kannten uns und es hat sich zwischen uns eine sehr produktive Freundschaft entwickelt. Tim hat an der Entwicklung von Coaching einen maßgeblichen, nicht zu unterschätzenden Anteil. In Kalifornien lernte ich sehr viel Psychologie, ich hätte damals Psychotherapeut werden können. Aber in der Rolle habe ich mich nicht gesehen. Mich interessierte stattdessen, wie ich dieses Wissen im Sport anwenden könnte. Und so habe ich nach meiner Rückkehr nach England eine Tennis- und eine Ski-Schule eröffnet. Und dann geschah es, dass Geschäftsleute, die in meine Schulen kamen, mich fragten, ob ich nicht auch in deren Unternehmen tätig werden könnte.

Es gibt einen klaren Unterschied zwischen Instruktion und Coaching.

Fanden die Leute Ihre Methoden, beispielsweise Tennis zu lernen, nicht etwas seltsam? Ich erinnere mich da an einen Film, in dem Sie eine Anfängerin mit dem Golfspielen vertraut machten und lediglich Fragen einsetzen, statt klassisch zu instruieren.

Unsere Schüler hatten damit kein Problem, sie waren begeistert. Es gibt einen klaren Unterschied zwischen Instruktion und Coaching. In dem Film, den Sie ansprechen, sieht man das ja auch sehr schön. Probleme hatten wir mit den anderen Schulen. Die hielten uns für verrückt und unlauter. Und doch kam es auch gelegentlich zum Austausch. Schließlich konnte man die Augen nicht davor verschließen, dass mein Sohn ein exzellenter Tennisspieler wurde, und dass, obwohl ich, der ja gar kein Tennis spielte, ihn coachte.

Coaching war völlig neu. Und die Unternehmen waren viel offener dafür als die Sporteinrichtungen.

Wie war das denn im Business-Kontext?

Da war das viel einfacher, denn dort gab es keine eingeschlossene Tradition. Coaching war völlig neu. Und die Unternehmen waren viel offener dafür als die Sporteinrichtungen. Jetzt, fünf- und zwanzig Jahre später, beginnt sich nun übrigens auch das Sport-Coaching langsam zu verändern.

Was waren das denn für Unternehmen, mit denen Sie zuerst gearbeitet haben?

Das allererste Unternehmen, mit dem ich gearbeitet habe, war IBM. Dann kamen McKinsey, ein international operierender Schuhhersteller und die Bank Barclays hinzu – also einige durchaus große Unternehmen.

Wollen Sie damit sagen, Coaching entstand seinerzeit in England?

Jenseits von England spielte sich damals in der Tat kaum etwas ab. Die nächste Region, die sich dem Coaching öffnete, war Skandinavien.

Mein Buch wurde nach und nach übersetzt und beeinflusste so zunächst Skandinavien, dann Deutschland, Frankreich, Spanien und so weiter, bis es dann auch Asien und Australien erreicht hat.

Gab es nicht schon Coaching in den USA?

Das war überwiegend Life-Coaching, weniger Business-Coaching. In Europa hat mein Buch den Trend gesetzt. Es wurde nach und nach übersetzt und beeinflusste so zunächst Skandinavien, dann Deutschland, Frankreich, Spanien und so weiter, bis es dann auch Asien und Australien erreicht hat. Aus dem Buch erfuhr man, was Coaching ist und wie es geht. Andere haben dann später Neuro Linguistic Programming (NLP) und anderes hinzugefügt. Mein Buch aber war die Quelle.

Eine vortreffliche Ausgangslage für ein Imperium...

Ja, so machen das die US-Amerikaner. Die haben ihre Popstars wie Stephen Covey, veranstalten große Events, bei denen der Redner für eine halbe Stunde bis zu 25.000 Dollar erhält, und verkaufen in Zweitverwertung auch noch Unmengen von DVDs. Aber das ist nicht mein Ding, ich möchte nicht Teil einer solch riesigen Vertriebsmaschine sein. Mich interessiert der direkte Kontakt mit Menschen, Personenkult mag ich nicht.

Aber Sie reisen doch auch und halten in vielen Ländern Vorträge.

Das stimmt. Wenn Länder wie Südkorea oder Rumänien die Coaching-Szene anschieben möchten und vieles, was man dort über Coaching weiß, aus meinem Buch stammt, ist es klar, dass sie mich als Redner auf ihre Veranstaltungen einladen. Und ich komme natürlich gerne. Es steht aber kein Plan dahinter, in welchen Ländern ich besonders häufig arbeite. Ich könnte gar nicht sagen, warum ich relativ selten in Deutschland bin, dafür aber häufiger in Spanien. Aber ich freue mich, im Herbst und Anfang nächsten Jahres für Veranstaltungen wieder nach Deutschland zu kommen.

INTERVIEW

Sie sind auch verbandlich aktiv. Ihr Name wird immer wieder im Zusammenhang mit der ICF oder der Association for Coaching genannt.

Ich möchte natürlich die Coaching-Profession voran treiben und erfolgreich machen. Deshalb bin ich Vicepräsident der Association, berate den ICF und war im Gründungsvorstand des EMCC, aber das bin ich nur, weil man mich kennt und immer wieder anfragt. Und weil ich so vielleicht auch etwas Einfluss ausüben kann. Und trotzdem bin und bleibe ich ein Freigeist. Ich fühle eine Verantwortung für die Coaching-Bewegung und unser Produkt: authentische, angstfreie, selbstverantwortliche Menschen, die nicht mehr Opfer von Hierarchien und hierarchischem Denken sind.

Diese Verbandslandschaft ist bunt und zersplittert. Sollten diese Verbände nicht zu einem einzigen fusionieren?

Vor Jahren habe ich schon gesagt, sie sollen sich weniger Konkurrenz machen und mehr zusammenarbeiten. Und glücklicherweise reden sie ja miteinander und kooperieren in bestimmten Bereichen. Andererseits organisieren und repräsentieren sie auch unterschiedliche Bedürfnisse. In einer idealen Welt würde man vielleicht eine einzige Organisation haben. Aber schauen Sie sich die Geschichte an, so große und singuläre Organisationen können auch langweilig werden.

Es steht eben im Buch und wird immer wieder aufgegriffen, aber es sagt nichts aus über die Ziele des Coaching

Vor allem das GROW-Modell hat sie bekannt gemacht.

Das ist doch keine großartige Leistung, das ist doch nur ein allgemeines Phasenmodell. Es steht eben im Buch und wird immer wieder aufgegriffen, aber es sagt nichts aus über die Ziele des Coaching. Es gibt dem Coach eine Sequenz vor, der er, wenn angemessen, folgen kann.



Foto: Performance Consultants International

Und warum ist Awareness, ich würde es einmal mit Achtsamkeit übersetzen, für Sie ein wichtiges Prinzip?

Nun, weil wir normalerweise schlafen – mit offenen Augen. Wir müssen aufwachen, achtsam mit allen unseren Sinnen werden, wenn wir etwas verändern wollen. Und darum geht es doch im Coaching, um Bewusstsein. Alle Weisheitslehrer lehren dieses Bewusstsein als ein bewusstes Sein, in allen Religionen. Bewusstsein ist sehr fundamental. Wer ein Coaching-Konzept vorstellt, in dem Awareness (Achtsamkeit, Bewusstsein) und Responsibility (Selbstverantwortung, Nachhaltigkeit) fehlen, der hat nicht verstanden, worum es im Coaching geht. Es geht um existenzielle menschliche Belange.

Warum gehören beide zusammen?

Wer achtsam ist und bewusst lebt, muss nichts weiter tun. Das war übrigens bei diesem Kalifornien-Ding da

mals der Fall, da ging es fast nur um Bewusstsein. Wenn es aber um Handeln geht, kommt man um die Verantwortung für sein Handeln nicht herum. Der Wille, die Intention zu handeln und der Zweck, auf den es sich richtet, schließt die Verantwortung für sein Handeln mit ein. Insofern könnte man sagen, der Zweck des Lebens ist, die eigene Entwicklung voranzutreiben.

Möchten Sie die Welt verändern?

Ich interessiere mich für die Welt, wie sie ist und was darin geschieht. Ich sehe, dass vieles, was wir tun, destruktiv ist – gegenüber der Natur, aber auch gegenüber anderen Menschen. Die äußere Welt ist ein Spiegel dessen, wie es um uns bestellt ist. Darum haben wir Responsibility im Sinne von Verantwortung und Nachhaltigkeit zum zweiten Standbein bei Performance Consultants International gemacht, dem Coaching- und Beratungsunter-

nehmen, das ich 2006 in London mit David Brown gegründet habe. Coaching und Nachhaltigkeit gehören zusammen. Alles ist vernetzt (whole system perspective) und beides beschreibt spiegelbildlich die neuen Dimensionen von Bewusstsein, Verantwortlichkeit und Entwicklung auf individueller und kollektiver Ebene. Mir liegt es am Herzen, dass die Welt ein glücklicherer Ort wird als sie heute ist. Ich bin viel herum gereist in meinem Leben, und ich bin glücklich. Ich möchte meine Erfahrungen und Erkenntnisse an andere Menschen weiter geben.

Sie möchten die nächste Generation beeinflussen?

Ja, denn wenn wir heute unseren Lebensstil nicht verändern, wird es in drei Generationen keine Welt mehr geben. Europa wird zur Wüste. Leben wird man nur noch im nördlichen Teil Kanadas oder in Sibirien. Stellen Sie sich die

Völkerwanderung vor. Und wir haben ja nicht nur Umweltprobleme, sondern auch soziale Schwierigkeiten. Unser Stresslevel ist sehr hoch. Die Quote der Jugendgewalt und die der Teenager-Schwangerschaften sind hoch. Psychische Erkrankungen nehmen zu.

Coaching fokussiert stark auf das Individuum. Müssen wir nicht auch die Organisationskultur verändern?

Sicher, auf jeden Fall. In meinem Unternehmen haben wir das immer schon gemacht. Wir arbeiten beispielsweise gerade mit multinationalen Konzernen in Nord- und Lateinamerika an Transformationsprozessen der Organisationskultur, in der Coaching der Führungskräfte und eine Coaching-Kultur die Katalysatoren für Werte- und Verhaltensänderungen sind. Oder wir arbeiten mit multilateralen Institutionen wie der Europäischen Kommission zusammen, um die Fahrschulausbildung

in ganz Europa von der Instruktion hin zu Coaching zu verändern. Auch im Erziehungswesen und Gesundheitssystem sind wir tätig – übrigens auch in einer Kooperation mit der Sportwissenschaftlichen Fakultät der Humboldt Universität in Berlin. Und wir versuchen so in der Tat, die Welt ein Stück zu verändern.

Lassen sich denn die Prinzipien, die Sie in der Arbeit mit Individuen nutzen, auch auf die Arbeit mit Organisationen übertragen?

Ja, sicher. Es geht auch auf Team- oder Organisationsebene um Bewusstsein und Verantwortung. Da gibt es keine Unterschiede.

Das Individuum ist Teil eines Systems. Und wir müssen uns das ganze System anschauen, um ihm gerecht zu werden.

Sie benutzen auch den Begriff des Transpersonalen Coaching. Was meint das?

Die Art von Psychologie, die ich Anfang der 1970er Jahre in Kalifornien kennen lernte, nennt sich humanistische oder personenzentrierte Psychologie. Der transpersonale ist mehr ein ganzheitlicher, systembasierter Ansatz. Das Individuum ist Teil eines Systems. Und wir müssen uns das ganze System anschauen, um ihm gerecht zu werden. Zum ganzen System gehören auch die Gesellschaft oder die Spiritualität. Wenige Psychologen denken soweit. Eine Ausnahme stellt vielleicht Carl G. Jung dar, ihn könnte man einen transpersonalen Psychologen nennen. In der akademischen Psychologie tut man sich schwer mit dieser Perspektive, weil es schwierig ist, die Spiritualität zu erforschen. Man kann nicht überprüfen, ob Gott existiert. Es gibt eine Menge Unwissen an den Rändern der Wissenschaft.

Was wünschen Sie sich für die Coaching-Community für die nächsten Jahre? Wohin soll die Reise Ihrer Meinung nach gehen?

Ich denke, das Wichtigste ist, das Coaching sich als eine vollständig entwickelte Profession sieht. Coaching ist inzwischen wichtiger als Consul-



Foto: Performance Consultants International

INTERVIEW

ting. Nichts gegen Consulting, aber die Hauptsache ist nicht die Technik, sondern sind die Menschen. Ich denke, mit diesem Selbstverständnis wird Coaching seiner Rolle besser gerecht und hat auch größeren Einfluss. Ich wünsche mir, dass noch mehr Coaches den transpersonalen Ansatz übernehmen. Der Trend zeichnet sich allerdings schon ab. Und ich wünsche mir, dass Coaches größeren Einfluss auf die großen Institutionen bekommen, das Erziehungswesen oder das Gesundheitssystem. Hier kann Coaching einen großen Beitrag zur Verbesserung dieser Systeme leisten.

Wenn Sie sagen: „eigene Profession“, dann meinen Sie auch, Coaches sollen sich nicht von den McKinseys, Boston Consultings etc. aufsaugen lassen?

Warum soll nicht beides möglich sein? Dagegen spricht meiner Meinung nach nichts. Wir machen ja schließlich auch Coaching for Consultants-Programme und sind als Beratungsunternehmen tätig. Die globalen Herausforderungen sind immens und die Angst und Desorientierung in dieser Krise so groß, dass wir kreative Führungskräfte und Ansätze benötigen. Coaching kann von Angst befreien und Kreativität beflügeln. Wir müssen sowohl den Menschen Coaching anbieten als auch Nachhaltigkeitsstrategien fördern. Die Welt, unser Kontext, verändert sich dramatisch, die alten Ansätze und Verhaltensmuster passen nicht mehr, weder auf der Mikro- noch auf der Makroebene. Coaching fokussiert auf die

Entwicklung des Menschen an sich, sein Selbst, seine Werte, wer er ist, seine internen Qualitäten. Die müssen wir gerade jetzt fördern, ihm eine solide Grundlage geben. Interessanterweise fragen jetzt auch Strategieberatungsunternehmen unsere Kultur- und Transformationskompetenz nach.

Was sind Beiträge, die in der wirtschaftlichen Krise vom Coaching kommen können?

Ich bin ein Optimist. In dieser Krise ist es noch wichtiger, Coaching und Nachhaltigkeit kraftvoll zu verbinden. Nachhaltigkeit bedeutet für jede Person und Organisation Unterschiedliches, aber nur sie selber können und werden den für sie richtigen Beitrag und Weg aus der Krise mit Hilfe des Coachings finden. Die Krise verstärkt die Ängste, seine Ziele nicht zu erreichen, die Anerkennung des Teams oder die vom Boss nicht zu bekommen, den Job zu verlieren oder überhaupt Veränderungen anzugehen. Als Reaktion machen Menschen die äußeren Umstände verantwortlich oder verfallen ins Abstrafen, wenn jemand das Soll nicht erfüllt. Das aber nimmt ihnen die Kraft, kreativ mit der Situation umzugehen. In Zeiten des Wandels ist Coaching sehr wichtig. Wo wir auch hin schauen, es ist doch bemerkenswert, wie groß wir die Kluft empfinden zwischen dem notwendigen Wandel und unserer Fähigkeit, effektiv zu agieren.

Coaching hilft, Klarheit zu gewinnen, die neuen Gegebenheiten zu würdigen, aber auch seine unbewussten Annahmen und die Fülle seiner Optionen zu durchdenken.

Was tut der Coach, um effektiven Wandel zu befördern?

Coaching hilft, Klarheit zu gewinnen, die neuen Gegebenheiten zu würdigen, aber auch seine unbewussten Annahmen und die Fülle seiner Optionen zu durchdenken. Wenn man seiner Angst und Annahmen gewahr wird und Verantwortung für seine Situation übernimmt, kann man von der Hilflosigkeit, der Blockade und der Immunität zum Wandel, zum Handeln zurückkehren. Dazu gehört auch – weil in dieser Zeit viele Menschen nach dem Sinn und Zweck fragen, ob sie das Richtige tun, warum sie gewisse Dinge tun – ihnen bei die-



Foto: Thomas Webers

ser Orientierung zu helfen. Man kann die Rolle des Coachs so umschreiben: Der Coach ist Geburtshelfer. Er geht mit dir an die Blockade und verhilft dir zum Bewusstseinsprung. Sinn, Potenzial, also Deine Ressourcen, werden erlebbar und Verantwortung kann übernommen werden. Das gilt übrigens nicht nur für das Individuum, sondern auch für die Transformation ganzer Organisationen.

Nun wird die Bezeichnung Coaching ja inflationär gebraucht und für alles Mögliche strapaziert. Wirkt das nicht kontraproduktiv?

An den Rändern des Coachings gibt es Versuche, Coaching aufzuweichen. Natürlich fühle auch ich mich bei so Manchem unwohl. Es gibt in der Tat sehr schlechte Interpretationen des Coachings. Allerdings: Sollen sie doch machen. Es besteht ja durchaus die Möglichkeit, dass sie mit der Zeit besser werden. Sollen wir die Szene stattdessen streng kontrollieren? Ich bin eher für Freiheit. Auch ich habe Reisen unternommen und dabei Umwege gemacht, auch ich habe Fehler gemacht. Man muss Fehler machen dürfen, um lernen zu können. Manche Prozesse sind auch schmerzhaft. Aber so ist doch das Leben.

Darf ich Sie fragen, wie alt sie sind?

Ich bin 72 Jahre alt.

Und Sie reisen noch um die Welt...

Ich glaube nicht ans Alter, das sind doch bloß Zahlen.

Wie alt fühlen Sie sich denn?

Och, so ungefähr 28 Jahre alt. Alt genug, ein Vater zu sein. Ich bin körperlich fit, gehe jeden Tag ins Fitnesscenter und arbeite da anderthalb Stunden hart. Ich gehe Skilaufen. Ich denke



nicht über mein Alter nach, sondern mache einfach mein Ding.

Sie denken nicht daran, sich zur Ruhe zu setzen?

Nein, warum? Sehen Sie, wenn ich Seminare mache, frage ich die Leute immer, was sie machen, wenn sie nicht arbeiten. Denn ich will sicher sein,

dass sie auch noch ein Privatleben haben neben der Arbeit und der Familie. Und manchmal bin ich geschockt, wenn ich von einem 45jährigen höre, „als ich jung war, habe ich Tennis gespielt, war ich Musiker“. Ich bin fast doppelt so alt, aber so alt bin ich auch wieder nicht. ■

Foto: Thomas Webers



Portrait

Sir John Whitmore ist Executive Chairman von Performance Consultants International, London/UK. Der Nestor des Coachings ist in mehreren Coaching-Verbänden aktiv (Association for Coaching, European Mentoring & Coaching Council, International Coach Federation) und hält weltweit Vorträge. Maßgeblichen Einfluss auf die Verbreitung und Entwicklung des Coachings hat sein Buch-Klassiker „Coaching for Performance“, das in 17 Sprachen, u.a. ins Deutsche (ISBN: 978-3-9809167-1-4), übersetzt wurde und gerade in vierter, überarbeiteter Edition im Englischen erschienen ist.

TellMuenzing@performanceconsultants.com