

The more uncertain and risky contexts become, the faster windows of opportunity open up and close again, the safer the bet that paying careful attention to craft and art of improving decision making will turn out to be a primary source of sustainable success. This applies to personal lives, teamwork and whole organizations alike. The decision maker's lens provides a set of focusing questions and six other tools in order to make most use of the precious time invested in coaching sessions. This special tool kit offers the coach additional options for his interventions based on the principle »Back to Basics«. Our experience so far makes us quite certain and we hope to underpin with this article that there are few leverage points as powerful as the focused awareness on decision making processes to generated aligned energy and an increasing number of win-win-games in organizations.

Othmar Sutrich / Bernd Opp

Was ist anders in einem »Entscheider-Coaching«?

Je herausfordernder Tempo und Komplexität in Organisationen werden, desto nützlicher ist es auch im Coaching, die Regel »Back to Basics« zu beherzigen.

Drei Wurzeln speisen unseren Beitrag: Erstens die Frage: Was ist uns in diesem Metier unverändert wichtig bzw. heute wichtiger denn je? Zweitens die sich ändernden Klientenkontexte. Und drittens die daraus folgende Motivation, über Coaching neu nachzudenken. Bei der Arbeit an diesem Beitrag stellte sich uns und der Redaktion von *Profile* die grundsätzliche Bedeutung des Themenkomplexes »Entscheidung/Entscheiden« als so zentral dar, dass wir beschlossen, ihm eine eigene Nummer der Zeitschrift zu widmen (*Profile* 16:2008).

Vorrede: In einer vielfältigen Angebotswelt kennzeichnen wenige zentrale Aspekte den state of the art des Coaching

Othmar Sutrich (OS): Es gäbe vermutlich nur einen kleinen gemeinsamen Nenner, wenn wir alle Coaches – allein in Deutschland

– zum *state of the art* befragen würden, aber eine wohl große und bunte Vielfalt von interessanten Angeboten.

Bernd Opp (BO): Schon allein die Initiativen heute, Verbände zu gründen und Coaching-Verständnis zu kodifizieren, deuten darauf hin, dass es *den state of the art* (noch) nicht gibt.

Übereinstimmung besteht darin, dass Coaching einen Ort, einen Raum, eine Zeit der Ruhe, des Reflektierens zur Verfügung stellt, in dem sich die inhaltlichen Anliegen des Coachees herauskristallisieren und eine Lösung finden können. Es zielt immer auf eine (auch präventive) Förderung von Selbstreflexion und -wahrnehmung, von Bewusstsein und Verantwortung ab und gibt Hilfe zur Verbesserung der Selbststeuerungsfähigkeiten des Gecoachten.

OS: *State of the art* ist auch, dass der Klient freiwillig und mit eigenen Anliegen in die zeitlich befristete Beratung kommt und dass der Coach sein Gegenüber derart beraten bzw. fördern soll, dass er letztendlich nicht mehr benötigt wird.

BO: ... und eine auf Vertrauen basierende, persönliche Beziehung zwischen den Beteiligten.

OS: Wer braucht eigentlich diesen Raum zum Nachdenken?

BO: Coaching ist für Menschen gedacht und konzipiert, die in beruflichen Situationen besonders herausgefordert sind, die viel und verantwortungsvoll arbeiten, die mental und/oder emotional besonders gefordert sind.

OS: Es scheint sich auch immer deutlicher abzuzeichnen, dass Coaches »nach *state of the art*« über eine fundierte Zusatzqualifikation verfügen müssen und nach einem transparenten, wenn auch individuell geprägten Konzept arbeiten, das vor Manipulationen schützen soll.

BO: Also lass' uns unser Verständnis und unsere Leitvorstellungen den Klienten und Kollegen so transparent wie möglich machen, und zur Diskussion stellen.

Woher? Zum Ersten: Was uns, je individuell, wichtig ist im Coaching.

BO: Ich verstehe mich, wie viele unserer Kollegen und Kolleginnen, primär als Prozessberater. Drei oder vier Aspekte sind mir im Laufe der langen Jahre zu meinem Wesen, im guten Sinne des Wortes wesentlich, geworden. **Zum einen ist mein**

Coaching-Verständnis geprägt von Ed Scheins Grundregel der Prozessberatung »Versuche, stets hilfreich zu sein«. Ich verstehe Hilfe immer als Stärkung von Menschen in ihren Rollen. Die Stärkung besteht darin, den Menschen zu helfen, ihre komplexe berufliche Wirklichkeit gut zu verstehen, kognitiv und emotional, möglicherweise auch intuitiv und dem Verstehen Sprache und Ausdruck zu geben. Zum anderen kann ich das, was Schein die »Kompetenz des Nichtwissens« nennt, immer stärker wertschätzen, je älter ich

Ich verstehe Hilfe immer als Stärkung von Menschen in ihren Rollen

werde und je weniger ich beweisen muss, dass ich auch inhaltlich was kann. Je emphatischer ich mich auf meine Klienten einlasse, umso größer wird die Gefahr einer schnellen, meist unbewussten Koproduktion von Wirklichkeitsbildern und blinden Flecken. Auf diesen Punkt achte ich sehr bewusst und trachte, ihn auszubalancieren.

OS: Ich leite aus meiner Biografie und Berufserfahrung eine Reihe von Punkten ab, die für mein Rollenverständnis wichtig sind: Erstens, dass ich die Verbindung von Was und Wie für sehr wichtig und prägend halte. Ich schaue gemeinsam mit meinen Klienten einerseits auf die Sache, die Aufgabe, und andererseits, sehr auf die Form, das Wie, den Prozess. Mir geht es um diese **prekäre Mitte**. Zweitens komme ich eher vom Geschäftszweck her – **um welches Geschäft geht es in dieser Organisation?** – und von den Themen wie Strategie, Geschäftsprozesse, Marketing, Organisationsstrukturen.

BO: Ja, die Kraft des verändernden Gestaltens in den Blick zu nehmen gibt Zuversicht und Selbstvertrauen. Am Ende geht's mir immer um das Thema **Verantworten**, die Stärkung der Menschen in ihrer Fähigkeit, Dinge, die sie tun, wirklich zu verantworten, aber auch darauf zu schauen, was sie in ihren Rollen zu verantworten haben und was nicht, und auch hier gute und klare Unterscheidungen zu treffen.

OS: Was du nicht erwähnt hast, was ich aber durchgängig bei dir merke, ist die **Wertschätzung für Menschen**, eine durchgängige, nicht nachlassende, auch stark belastbare Wertschätzung für Menschen. Und umgekehrt: Was kennzeichnet meinen Coachingstil?

BO: **Dass du deine Klienten auch provoziert, sie mit einem Anspruch konfrontierst: »Dieses Potenzial, das in dir steckt, – wie die Amerikaner sagen – Go for it! Das ist deine Aufgabe.«** Du

features

features

unterstützt die Selbstständigkeit deiner Klienten, aber auch ihre Bezogenheit zum Umfeld.

OS: Schon einige Zeit begleitet mich **das explizite Verbinden von Führen und Entscheiden**. Ich wundere mich, dass ich so lange auf meinem Berufsweg gebraucht habe, einen schärferen Blick dafür zu entwickeln, dass nicht, wie in der Literatur überall steht, Entscheiden irgendeine Teilaufgabe von Führen, manchmal sogar unbeachteter Blinddarm wäre, sondern **dass Führen**

und Entscheiden viel mehr und viel nützlicher als Zwillinge, als gleichberechtigte Geschwister zu verstehen sind, wo das Eine nicht wichtiger als das Andere ist. Das sind verschiedene Jobs. Nicht nur Führungskräfte entscheiden, sondern auch Menschen, die keine anderen Menschen führen, fällen sehr wichtige Entscheidungen – Experten oder Projektleiter. **Es liegt nicht nur an den sogenannten Entscheidern, ob ein Entscheidungsprozess gut gelingt und kostengünstig**

abläuft, sondern an vielen Beteiligten in allen Phasen des Prozesses.

Woher? Zum Zweiten: Die sich ändernden Kontexte unserer Klienten

OS: Lass uns einen Moment lang bei unseren Erfahrungen bleiben, was die Arbeitswirklichkeiten unserer Klienten betrifft.

BO: Als unverkennbar erlebe ich **die unausweichlich erscheinende Tendenz nach einem »Immer schneller, immer höher, immer weiter«**. Die Anforderungen an und in Organisationen, gleich welcher Art, sind immer häufiger und stärker von dieser getriebenen Dynamik gekennzeichnet. Dies führt nach meiner Wahrnehmung zu Omnipotenzwartungen an Entscheider, und nicht nur an die Top-Entscheider, die, sehr polar formuliert, entweder hinter diesen Erwartungen herhecheln oder mit Ohnmachtsgefühlen reagieren ...

OS: ... bzw. zwischen diesen beiden Polen hin und her pendeln. **Ja, viele Pendelbewegungen oder Balanceakte zu meistern ist vielleicht jenes Merkmal, das am stärksten ein qualitativ gutes, reifes Entscheiden charakterisiert und tatsächlich zu einem so sehr anspruchsvollen Job machen (s. Abb. 1 »Balanceakte«).**

BO: Ein Vertriebsleiter eines amerikanischen IT-Unternehmens hat das in seiner ersten Coaching-Sitzung anschaulich beschrieben: »Ich fühle mich wie in einem Hamsterrad, das sich immer schneller dreht. Helfen Sie mir herauszufinden, ob das der Sinn meines Berufslebens sein soll«. Ich dachte spontan, er sei in der berühmten Midlifecrisis, weswegen er die Frage nach dem Sinn seiner beruflichen Tätigkeit stellt. Später stellte sich heraus: Das Hamsterrad stand in seinem Fokus, auf das er auch mit Stolz verwies, als er seine Umsatzziele übererfüllt hatte.

OS: Das mag bereits die gängige unbewusste Antwort auf eine **sprunghaft gestiegene Risikolage** sein. **Die intellektuellen und emotionalen Herausforderungen an Entscheider in Unternehmen sind in der Tat exponentiell**

gestiegen. Ihre Entscheidungen haben zudem meist unüberschaubare Folgewirkungen in langen zeitlichen Verläufen (s. Abb. 2).

Dies sind allesamt **kapitale Faktoren, die direkt die Risiken beim Entscheiden ungleich schwerer einschätzbar machen und sprunghaft vergrößern!** Mir scheint noch überhaupt nicht angemessen gewürdigt zu sein, wie intensiv wir in eine neue Ära eingetreten sind, dadurch gekennzeichnet, dass Führungskräfte und Experten permanent mit ungewohnten und verzwickten Entscheidungssituationen überhäuft sind. **Die Anforderungen an gutes Entscheiden haben sich qualitativ sprunghaft verändert, sie sind unmerklich und flächendeckend stark gestiegen und sie betreffen einen viel größeren Personenkreis.** Fazit: Führungskräfte aller hierarchischen Ebenen und Experten könnten – statt oft gescholten – viel mehr Stärkung und Rückendeckung beim Entscheiden verdammt gut gebrauchen!

Woher? Zum Dritten: Was veranlasst uns, über Coaching neu nachzudenken?

OS: Uns beide hat ein zweifaches Interesse zum Schreiben dieses Artikels motiviert. Erstens leiten wir aus der aktuellen Klienten- und Angebotssituation die **Notwendigkeit ab, dass das Coaching-Angebot zunehmend den scheinbaren**

zu viel	sowohl ...	Dimensionen	... als auch	zu viel
naiver Optimismus ohne Realitätssinn; nur Nervenkitzel zählt	Chancen sehen, nutzen, ausbauen	1. Primäraufgabe »Risiko abwägen«	Gefahren sehen, annehmen, mildern, ausweichen	in allem Gefahr/Bedrohung sehen (angstgelähmt)
tollkühn sein; Highlander-Feeling	Mut einsetzen; Selbstvertrauen/Vertrauen	2. Handlungsorientierung Wagemut vs. Vorsicht	Zweifel + Selbstkritik (als Gegengewicht)	verzweifelnd, ungläubig, depressiv
unverdaulich viel Neues initiieren oder Inkompatibles zur Kultur	Verändern = Innovation/Kreativität fördern	3. Changeaspekt	Bewahren = Stabilität/Orientierung geben	konservieren, blockieren und aussitzen (bis zum Untergang)
Überdehnung; Überforderung; Leistungsbumerang	Möglichkeitssinn = Anspruch/Vision hochhalten	4. Wollen	Wirklichkeitssinn = Wirklichkeit erkennen	wer nur die Wirklichkeit anerkennt und nicht auch Möglichkeiten ...
zukunftsbild; Zusammenhänge ignorieren	operativ, schnelle Wirkungen	5. Entscheidungshorizont & -wirkung	strategisch, langfristig, weittragend, nachhaltig	grandiose Entwürfe ohne Bodenhaftung; realitätsfremd
nur mit sich selbst beschäftigt; unverbunden mit Außen/Markt	Innenfokus	6. Blickrichtung	Außenfokus	immer außer sich; unverbunden mit Innen
nicht zeitgerecht zu Fokussierung, und Verbindlichkeit kommen	offen, neugierig sein; Fragen kunstvoll stellen	7. Wechsel zwischen »weit« und »eng«	entschlossen sein: Antworten aus der Exploration ableiten	zu schnell »wissen«, Tunnelblick, nicht loslassen; diktatorisch
atemlos, rastlos, gefühllos für Zeit, Stop-and-Go, Speed kills -wen?	schnell und früh entscheiden; beschleunigen	8. Tempo, Timing, Fluss, Rhythmus	umsichtig, bedächtig; auf Zeitfenster warten; Tempowechsel	Chancen verpassen; unbeeindruckbar von Umwelttempo
»Haudrauf«; simpel statt einfach; shit-back-guarantee	angemessen reduzieren; auf das Wesentliche vereinfachen	9. Komplexität managen	bewusst dem Thema und der Situation angemessen aufbauen	sich im Wald der Unwägbarkeiten/Unentschiedenheit verirren
kaltschäuziges Kalkül (wurzelt im Logos-Schatten)	Betonung der Sachlogik des Themas	10. Sach- vs. Beziehungslogik	Betonung der Menschen, Interessen, Loyalitäten, Politik	nur von Interessen, Loyalitäten gefesselt sein
inhaltsfixiert; auf der Inhaltsseite vom Pferd fallen	Fachkompetenz (organisieren)	11. Integration von Sache & Prozess	Prozesskompetenz (organisieren)	Alles nur laufen lassen;
Machterhalt wird zum Selbstzweck und schadet	Einsatz der Macht für Machterhalt	12. Machteinsatz	Einsatz der Macht für Dienst an Menschen und Sache	Idealismus u.a. macht blind für die Mächtigen und Kompromiss

Abb. 1: Balanceakte/Pendelbewegungen, die gutes Entscheiden charakterisieren

Sprunghaft gestiegene Risikolage durch ...
<ul style="list-style-type: none"> • immer höhere Komplexität • Mehrdeutigkeit und Flüchtigkeit der Daten • schnelle Wechsel der Faktenlage und plötzliche Trendbrüche • Globalisierung und globale Interdependenz (auch zwischen Unternehmen) • gnadenlose Betonung von Leistung und kurzfristigem Gewinn durch die Börsen • Zwang zu Wachstum auf neuen, weniger bekannten und weniger stabilen Märkten • Zwang zur Innovation • Technologierisiken • mehr Vorschriften und Überprüfungen durch Aufsichtsbehörden • höheren Wissensstand / Know-how der Mitarbeiter • steigende öffentliche Aufmerksamkeit auf Unternehmen • steigende Erwartung der Mitarbeiter an ganzheitliche Führung

Abb. 2: Gestiegene Risikolage beim Entscheiden

features

features

Widerspruch meistern muss, sich weiter auszu-differenzieren und gleichzeitig für den Klienten fokussierter, klarer konturiert sein sollte. Zweitens sehen wir die professionelle Notwendigkeit – da stimmen wir mit Gerhard Fatzer und Sabine Schoefer völlig überein¹ –, dass sowohl Person als auch System im Coaching zu entwickeln sind. Ich finde, es ist eine Aufgabe für uns als Coaches, dies als bewusstes Gegengewicht zum Trend der Vereinzelung von Führungskräften einzusetzen, auch der Gefahr der gemeinsamen Vereinzelung von Coachee und Coach entgegenzuwirken.

BO: Mit der Forderung nach einer Ausdifferenzierung von Coaching stimme ich überein.

Andererseits sind die Kontexte unserer Klienten in aller Regel ganzheitlicher und gesamthafter als das Coaching-Verständnis der einzelnen Coaches. Die berufliche Lebenswirklichkeit unserer

Es ist eine Aufgabe für Coaches, der Gefahr der gemeinsamen Vereinzelung von Coachee und Coach entgegenzuwirken

Klienten ist immer, dass sie als Personen in Rollen, in Teams und in einer Organisation arbeiten, die ständig mit den unterschiedlichsten Fragestellungen konfrontiert sind.

OS: Die sowohl inhaltlicher Art sind als auch ihre Beziehungen zu anderen in ihrem Kontext betreffen. Das heißt, schnell gedacht, dass unsere Spezialisierungen in gewisser Weise gefährlich sind für den Klienten, weil sie ihm Spezialwissen andienen, das er möglicherweise in dieser Art gar nicht braucht, und anderes nicht, was er brauchen könnte. Wir Coaches sind immer an der Grenze zum Nicht-Hilfreichsein für den Klienten.

BO: Bewahrens-wert ist mir die grundsätzliche Form des Coaching als Raum der Reflexion, des Besinnens, des Innehaltens, des Entschleunigens – eine Tradition, die, glaube ich, fast alle Coaches zur Verfügung stellen. Zudem möchte ich die selbstkritische Fähigkeit von Coaches, ihre eigenen Anteile zu reflektieren, gewahrt wissen.

OS: Mir scheint wie dir bewahrens-wert zu sein: Raum für Ruhe, weil mit den immer häufigeren Veränderungen natürlich mehr Atemlosigkeit in diesen Coaching-Raum hinein kommt. Genau dieser Atemlosigkeit nicht nachzugeben halte ich für wichtiger und schwieriger als es früher war. Das zweite wäre für mich, Menschen in ihrer Rolle und ihrem Kontext wahrzunehmen, so wie der erste Satz in Peter Senges Buch »Die fünfte Disziplin« (1990) lautet: »I see you«. Das ist

schon ein Eckpfeiler von Zugewandtheit, dessen Bedeutung trotz allen zusätzlichen aktuellen Anforderungen im Coaching keineswegs niedriger gehängt werden sollte. Andererseits: Wo braucht's Entwicklungen?

Entscheider-Coaching: Antwort auf die Anlässe, über Coaching neu nachzudenken

BO: Wenn ich an Weiterentwicklungen denke, sehe ich ein Dilemma: Auf der einen Seite ist die berufliche Wirklichkeit von Menschen in Organisationen sehr von dem Thema Beschleunigung gekennzeichnet. Coaching geht in die Gegenbewegung, stellt diesen Ruheraum zur Verfügung, was schier paradox wird. Die Leute haben immer weniger Zeit und die Coaches sagen: Nimm dir Zeit. Eine Weiterentwicklung muss sozusagen in der Quadratur des Kreises

bestehen – zu entschleunigen, aber eine Form zur Verfügung stellen, die trotzdem der Zeitnot der Menschen Rechnung trägt. Das war im Hintergrund mein Bild, als wir über Entscheider-Coaching geredet haben: Wir nehmen mit dem Entscheiden eine unstrittige Basisoperation in den Blick und stärken so Menschen in ihrer Rolle schnell und effizient.

OS: Wolfgang Looss fragt uns zu Recht: Was ist an dem Entscheider-Coaching neu?

Wir nehmen den verantwortungsvollen Umgang mit der Zeit des Klienten als Ausgangspunkt. Wir wollen nicht in dem Dilemma gefangen bleiben, immer eiliger zu agieren, sondern, gemäß dem Indianer-Sprichwort »Wenn du es eilig hast, mache einen Umweg!« nach diesem Umweg zu suchen. (Oder mit Hilfe der Tetralemma-Figur von Varga von Kibed über das Entweder-Oder hinauszugreifen.) Nicht jeder Umweg ist recht, um aus einem Dilemma zu befreien. Dem vorher erwähnten Widerspruch zwischen »Angebot ausdifferenzieren« und »Angebot fokussieren« kann mit Hilfe der Entscheider-Brille ganz hervorragend entsprochen werden. Ebenso der von dir erwähnten Quadratur des Kreises, den Anspruch der Entschleunigung nicht zu opfern und trotzdem der Zeitnot der Menschen Rechnung zu tragen! Zwei Fliegen mit einem Schlag.

Wie differenzieren wir das Entscheider-Coaching? Im bekannten Coachingangebot im

Sinne von Rollenberatung ist zwar die Entscheidungshilfe für den Klienten selbstverständlich gegenwärtig, das Was und Wie des Entscheidungsprozesses steht aber selten im Vordergrund, es wird manchmal auch völlig von akut emotional Dringenderem verdrängt. Im Kontrast dazu ist die Fokussierung im Entscheider-Coaching klar. Das Entscheiden dient – weil es die Basisoperation in Organisationen (Luhmann), und damit von Gruppen und Menschen in Gruppen ist! - als die Leitdifferenz in dieser kostbaren Coachingzeit. Der Klient kann sich darauf verlassen. Ein Coaching, das, quasi »back to basics«, das Entscheiden in den Fokus nimmt, verbindet einen konzentrierten Blick auf die Entwicklung der Persönlichkeit des Klienten elegant in ihrem Zusammenwirken mit der Team- und Organisationsentwicklung. Wir sprechen da von einem Drei-Kräfte-Dreieck des Entscheiders.

Wie gibt ein Entscheider-Coaching Antworten auf die Situation der Klienten?

BO: Wie sieht eine konkrete Antwort aus? Hilft ein Entscheider-Coaching, die Herausforderungen, vor denen unsere Klienten als Entscheider stehen, gezielt in den Blick zu nehmen? Die Situation der Klienten macht einen stärkeren Fokus auf das Wesentliche notwendig. Klar. Die Frage ist, ob und inwieweit die »Entscheiderbrille« im Coaching eine Antwort geben kann.

OS: Da bin ich ganz sicher. Entscheiden bedeutet per se und immer eine Reduktion von Komplexität und Mehrdeutigkeit und verhilft dem »Immer schneller, immer weiter, immer höher« zu einer Ordnung und hilft, es zu priorisieren. Das ange-deutete Beispiel des Technologiekonzerns verweist auch darauf, dass Coaching über die Person des Klienten und seine persönlichen Absichten, Bedürfnisse, Motive, Entwicklungsnotwendigkeiten, Fragen und Antworten, Sorgen, Ängste und Risikobereitschaft hinaus gehen muss – zu »seinem« Team und »seiner« Organisation. Der Entscheider in einer Organisation trägt, über die Verantwortung für sich selbst hinaus, Verantwortung für andere und die Organisation als Ganzes. Daraus folgt der sehr einfache verantwortungsethische Imperativ: Nicht das Andere für sich selbst opfern/missachten, genauso wenig, wie sich selbst für das Andere opfern bzw. gering schätzen.

BO: ... und das Coaching liefert den Raum, in dem die Pendelbewegung zwischen Omnipotenz und Ohnmacht, zwischen Heroismus und Angst reflektiert werden kann. Dann können reflexartige Reaktionen der Angstabwehr bei besonders riskanten Entscheidungen vermieden werden. Auch bleiben Entscheider in den herrschenden Managementkulturen und Machtritualen meist alleine ohne kompetente Unterstützung in der Sache, im Entscheidungsprozess und in ihrer persönlichen Stärkung. Der Coach befindet sich auch hier in guter Tradition und ist neutraler Sparringspartner für den »einsamen« Entscheider. Coaching ist und war schon immer der Ort für vertrauliche und neutrale Reflexion beruflicher Rollen und Situationen unter Nutzung der Außenperspektive des Coaches, der nicht in das Interessengeflecht des Unternehmens involviert ist.

OS: Zusätzlich gibt ein Entscheider-Coaching ganz praktische Antworten. Es stellt Handwerkszeug und Methoden zur Verfügung, die das Entscheiden erleichtern. Alleine die Orientierung an dem Prozessmodell für Entscheiden (s. Abb. 7) gibt Sicherheit, alle relevanten Aspekte im Blick zu haben und nicht in einer diffusen Komplexität zu ertrinken.

Was ist das andere? Sieben Merkmale des Entscheider-Coaching, die einen Unterschied machen.

1. Die Verantwortung des Coachee (Klienten) zeigt sich besonders klar und konturiert beim Entscheiden;...

... insbesondere in seiner differenzierten Verantwortung in allen fünf Phasen des Entscheidungsprozesses (d.h. nicht allein in der berühmten Hammerfallsekunde)

BO: Im Laufe eines Coachings kommt die Verantwortung des Klienten in seiner Rolle immer ins Spiel. Besonders konturiert und klar zeigt sich die Verantwortung beim Entscheiden in allen Phasen des Entscheidungsprozesses.

OS: Hilfreich ist zu beleuchten: »Welche Verantwortung habe ich in meiner Rolle als Entscheider, Mitentscheider (Experte, Berater), Betroffener bzw. Kunde im Prozess? Wäre es nützlich, wenn ich in die – wahrscheinlich nicht offiziell ausge-

- Menschen kommen primär dann ins Coaching, wenn ein mehr oder weniger diffuses und belastendes Gefühl (mental, kognitiv, emotional, im Handeln), blockiert oder verklebt zu sein, nach Lösung sucht und nicht als gottgegeben hingenommen wird.
- Die verfügbare Zeit für Coaching wird immer knapper und verlangt, verstärkt durch die enorm gestiegene Komplexität der Arbeitswirklichkeit der Klienten, nach wirksamen Fokussierungsangeboten durch den Coach. Lange, mäandernde Suchprozesse, werden kaum noch wertgeschätzt.
- **Das Entscheider-Coaching dient in bestem Sinne der Komplexitätsreduktion sowohl für den Coachee wie auch für den Coach.**
- **Offene, nicht getroffene Entscheidungen (in Bezug auf Unternehmen, eigene Rolle, Kooperationskonflikte, Karriere, persönliche Entwicklung, etc.) sind Blockaden ersten Ranges. Gute Entscheidungen geben Energien frei und eine Richtung.**
- Die vorrangige Fokussierung durch den Coach auf das Entscheiden löst die Blockaden auf schnelle und angemessen elegante Art und Weise, ... und stellt die organisationsbezogene Rolle des Coachees in den Vordergrund.
- Im Verlauf des Coachingprozesses und mit zunehmend gelösten Blockaden wird die etablierte »Entscheiderbrille« zum Lern- und Entwicklungsmedium im Blick auf die Arbeitswirklichkeiten und Kontexte der Klienten.

Abb. 3: Unsere Basisannahme beim Entscheider-Coaching

schilderte – **Rolle des Prozessverantwortlichen** ginge? In welche Verantwortungen lasse ich mich ziehen bzw. verwickeln, die mir in meiner Rolle überhaupt nicht zukommen?«

»Welche anderen Personen muss ich in ihrer Rolle im Entscheidungsprozess würdigen, notfalls fordern und so unterstützen, dass sie ihrer Rolle gut gerecht werden können?«

BO: Unser schematisches Bild (s. Abb. 4) dient als praktische Orientierungshilfe durch die fünf Pha-

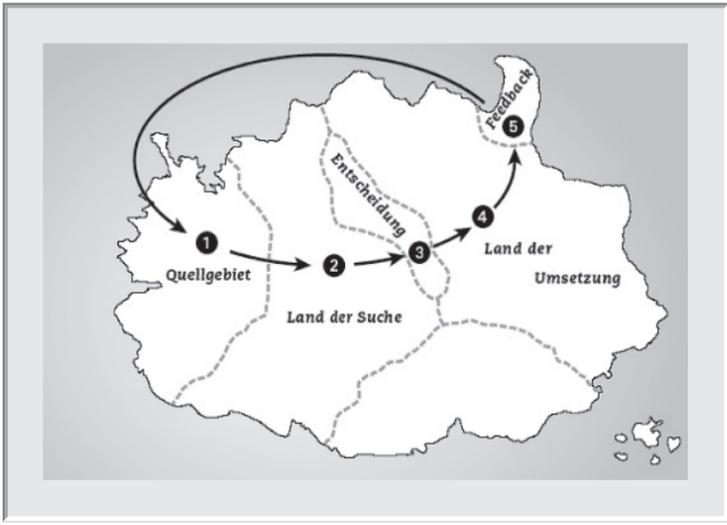


Abb. 4: Schematische Entscheiderlandkarte

sen des Entscheidungsprozesses und als Verständigungshilfe.

2. Das Entscheider-Präferenzprofil des Klienten

OS: Wir verstehen Klienten als Persönlichkeiten in Rollen. Oben, beim Punkt Verantwortung, haben wir über die **Rolle als die Verbindung zwischen Person und Organisation** geredet. Hier geht es darum, die interessante Schnittstelle, die mehr oder weniger passende Verbindung und **energetische Dynamik zwischen Rolle und Persönlichkeit** auszuleuchten. Sie im Idealfall für den Klienten erfahrbar, d.h. der Selbstentwicklung und/oder einem Entwicklungsvertrag zugänglich zu machen.

BO: Wie ist das praktisch-pragmatisch vorstellbar, zumal die bekannten Persönlichkeitstests (wie MBTI, Insights, Captain oder STAB, usw.) wenig direkt und indirekt nur mühsam Entzifferbares über das Entscheidungsverhalten aussagen?

die bekannten Persönlichkeitstests (wie MBTI, Insights, Captain oder STAB, usw.) wenig direkt und indirekt nur mühsam Entzifferbares über das Entscheidungsverhalten aussagen?

OS: **Gemeinsam mit Max Lanzenberger und Ulrike Sutrich habe ich ein eigenes Präferenzprofil entwickelt. Es nimmt die acht wichtigsten Dimensionen des Entscheidungsverhaltens (von energisch bis besonnen) in den Blick.** Der Klient erfährt damit erstmalig etwas sehr Relevantes über sich selbst,

was er schon immer gewusst/ gespürt hatte, aber noch nie gezielt und wiederholt zur Sprache bringen konnte. **Welche mir selbstverständlichen Zugänge zum Entscheiden, welche Potenziale, aber auch welche potenziellen Gefährdungen zeigt mir mein Entscheider-Präferenzprofil an?**

BO: Ich konnte mit dem Präferenzprofil auch leicht einen Bezug zur Arbeitswirklichkeit der Klienten herstellen. **Wie gut passt es zu den aktuellen Aufgaben und Herausforderungen des Klienten in seiner Rolle?**

Nahe liegend waren dann in einem IT-Team einer Stadtverwaltung die nächsten Fragen:

»Wie unterscheidet sich mein Profil von dem der anderen Mitglieder?« und »Wie effektiv sind wir als Entscheider im Team? Wie können wir die Unterschiede als einen großen Nutzen im Team besser anerkennen und ausschöpfen?«

OS: Deine Fragen eröffnen einen ganz frischen, effizient unkomplizierten Zugang zum alten Thema Teamentwicklung. Ich erlebe es mit Vergnügen, wie befriedigend und fundiert die Erfahrung einer **»indirekten Teamentwicklung«** durch Learning-by-Doing des gemeinsam bewussten Entscheidens bei Klienten wirkt.

3. Die Risiko-Bilanz

BO: Die Risiko-Bilanz macht einen zentralen Unterschied im Entscheiden besprechbar, der sonst in aller Regel diffus bliebe: Wenn es in der Wirklichkeit des Klienten nicht um die Bewältigung einer riskanten Unsicherheit bzw. Mehrdeutigkeit geht, dann gibt es schlicht nichts zu entscheiden. So weit so gut. Aber riskante Unsicherheit kommt praktisch immer als diffuse Gemengelage von Chancen und Gefahren, von Lust und Angst² daher, die (meist reflexartig) zu Wagemut und Handeln oder zu Vorsicht und Nicht-Handeln anregen.

OS: **Professionelle Risikoeinschätzung** ist zweifellos eine nicht-delegierbare Primäraufgabe von Führungskräften. Daher sind wir als Coaches nicht nur klar legitimiert, sondern in unserer Rolle verantwortlich, dem Klienten zu helfen, klarer zwischen Chancen/Lust und Gefahren/Angst vor dem Scheitern zu differenzieren, d.h. ihm über eine bewusster Risikobilanz zu nachhaltiger wirksamen Entscheidungen zu verhelfen.

BO: Im praktischen Einsatz teilen wir mit Klienten immer wieder zwei erstaunliche Erfahrungen. Wie erstens die meisten Klienten instinktiv stärker auf die Chancen oder stärker auf die Gefahren schauen. (Die zweite Gruppe ist in der Mehrzahl; nicht wenigen Klienten fallen, manchmal zu ihrem eigenen Erschrecken, viel mehr Gefahren ein als Chancen.) Und wie zweitens **allein durch die Visualisierung der zwei Seiten der Risikobilanz Wichtiges sichtbar wird**, was bis dato unsichtbar und ungreifbar blieb.³

4. Fokussierende Fragen als primäres, jederzeit einsetzbares Interventionsinstrument

OS: Als »alte Prozessberater« im Sinn von Ed Schein benutzen wir natürlich mit Vergnügen das

aufs Thema fokussierende Befragen als das primäre Interventionsinstrument, um dem Klienten einen relevanten Unterschied anzubieten. **Allein die Frage: Gibt es etwas zu entscheiden? kann die Aufmerksamkeit immer wieder unspektakulär auf das aktuell Vorrangige und/oder Wichtige lenken.**

BO: **Auch die Frage nach dem aktuell passenden Timing** kann dem Klienten zu einer wohlthuenden Komplexitätsreduktion verhelfen – insbesondere solchen Klienten, die sich tendenziell überfordern oder überschätzen.

OS: Ja, das erinnert mich an eine Klientin, eine sehr engagierte und einflussreiche Führungskraft in einer Wissenschaftsorganisation. Meine Aufforderung, sie solle all die vielen, sie bedrängenden und überfordernden Aufgaben auf ihrer Agenda unter Entscheidungsaspekten in einen der fünf

Entscheidungssituationen, die der Klient als Dilemmata formuliert, können im Coaching oftmals sehr elegant und überraschend gelöst werden

Container (s. Abb. 5, Fragen nach dem Timing) geben, hat schnell einigen Stress reduziert.

BO: Und Entscheidungssituationen, die der Klient als Dilemmata formuliert, können im Coaching oftmals sehr elegant und überraschend gelöst werden. **Gerade scheinbare Dilemmata führen in der Praxis besonders leicht zu Blockaden bzw. zum ratlosen Aufschieben einer wichtigen, Energiespendenden Entscheidung.**

5. Das Drei-Kräfte-Dreieck als fokussierende Orientierungshilfe

OS: Was die Arbeit mit dem Präferenzprofil schon angerissen hat, wird mit dem Drei-Kräfte-Dreieck auf eine systematische, durchgängige Basis gestellt. Jeder Klient ist mit seinen individuell unverwechselbaren Entscheidungspräferenzen »selbstverständlich« in einen komplexen Organisations- und Geschäftskontext eingebunden. Doch **fällt es nicht jedem gleich leicht, den Gestaltungsspielraum realistisch in den Blick zu nehmen, der sich ihm in diesem Dreieck auftut.** Das heißt, dass in Coaching-Sitzungen gar nicht so selten, entweder extreme Ohnmachts- oder Allmachtsgefühle oder die diffuse Mischung aus beiden präsent sind und die Frage auftaucht, ob und wie sie zu »bearbeiten« sind?

- Gibt es etwas zu entscheiden? Diese Frage spricht die unsichtbare Brücke zwischen Fühlen, Denken und Tun an.
- Wenn Sie an (unangenehme) Fragen/Themen/Probleme, die Sie vielleicht schon längere Zeit beschäftigen/wälzen, denken: **Sehen Sie da Entscheidungen/Festlegungen/Weichenstellungen, die überfällig/überreif sind?**
- Gibt es Themen die durch sehr ausgeglichene oder widersprüchliche Pros und Kontras gekennzeichnet sind, so dass **Ihnen die Entscheidung schwer fällt?** Oder wo beide bekannte Alternativen nicht attraktiv sind, etwa nach dem Muster »Pest oder Cholera«? (Siehe den Tetralemma-Ansatz von Varga v on Kibèd.)
- Wenn Sie sich in Ihren Vorgesetzten (Ihre Mitarbeiter / Ihre Kooperationspartner hineinversetzen: **Welche Entscheidungen erwarten diese von Ihnen verstärkt/schneller/klarer/weniger?**
- **Fragen nach dem Timing:** Bringen Sie alle Entscheidungen bzw. Themen, in denen Sie etwas zu entscheiden haben, in eine zeitliche Reihenfolge.
 - (1) Welche sind (vielleicht schon längere Zeit) überfällig?
 - (2) Für welche ist die Zeit jetzt reif?
 - (3) Für welche sollte ich mir in nächster Zukunft persönlich klar werden? Und evtl. auch eine gute Vorbereitung im Team organisieren?
 - (4) Welche Themen beschäftigen mich vielleicht stark, dabei geht's aber um das Akzeptieren der Wirklichkeit statt um Mitentscheidung?
 - (5) Welche Probleme sind zwar auf meiner Agenda gelandet – mit meiner stillschweigenden Zustimmung –, gehören aber auf die Agenda anderer (Mitarbeiter, Vorgesetzte)?
- **Was sind in Ihrem Aufgabengebiet die aktuell operativ/längerfristig existenziell fünf wichtigsten Entscheidungen?**
- Und viele altbekannte zirkuläre Fragen, wie **»Was passiert, wenn nichts passiert?«**

Abb. 5: **Fokussierende Fragen als jederzeit einsetzbares Interventionsinstrument**

BO: Ich erlebe es als besonders hilfreich, mit meinen Klienten diesen Spielraum zu erkunden. Ich erinnere mich an den Geschäftsführer eines Wohlfahrtsverbandes, der im Kontakt mit seinen Mitarbeitern gleichzeitig aufs Gas und auf die Bremse trat. Die **Organisationslogik** legte ihm bei den Entscheidungen das Gasgeben nahe, sein **Führungsverständnis als Teamplayer** ließ ihn auf die Bremse treten, um eine breite Mitwirkung seiner Mitarbeiter zu gewährleisten.

- Es stellten sich drei Fragen:
1. Steht bei der konkreten aktuellen Fragestellung/Entscheidung eine der drei Kräfte so im Vordergrund, dass sie isoliert betrachtet werden kann?
 2. Wie sind die wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen persönlicher Rolle, Team und Organisation in einer Entscheidungssituation zu verstehen? und
 3. welche Aufgabe muss wo getan werden, damit sowohl die blockierte Entscheidung

getroffen wie auch Entwicklung und Lernen möglich werden?

OS: Wir haben natürlich die drei **Systemebenen Person-Gruppe-Organisation (mit ihren grundverschiedenen Spiellogiken)** nicht erfunden, sie gehören zum **Basisrepertoire des geschulten Beobachters. Dennoch: praktisch gerät es immer wieder zur Herausforderung für Klient und Coach, im Gespräch den Wechsel zwischen diesen Systemebenen gut zu organisieren, je nach Thema und Entscheidungsart. Das Dreieck, explizit eingesetzt, erleichtert die Erinnerung an das momentan (oder chronisch) Ausgeblendete.**

6. Erhöhte Achtsamkeit für inhaltliche Prioritäten und Schlüsselstellen

BO: In den vorangegangenen Merkmalen war nur indirekt von Inhalten die Rede. **Welche inhaltliche Fokussierung ist sinnvoll,** so dass der Coach nicht die gefährliche Grenze zu einem egozentrisch überbetonten Produktangebot überschreitet, sondern dem Klienten konsequent

hilft, seine höchstpersönliche Agenda konstruktiv zu bearbeiten?

OS: Wir sind natürlich als Coaches froh (was uns auch eine gewisse Sicherheit und Gelassenheit gibt), dass wir Einiges an inhaltlichem Wissen (etwa zu Strategieentwicklung, Marketing, Prozess- oder Change Management) angesammelt haben.

BO: Und Einiges zu sozialem Prozess-Know-How etwa unter den Überschriften Systemisches Organisationsverständnis, Führungskräfte- und Personalentwicklung oder dem Konzept der Lernenden Organisation. Darum geht es aber hier nur sekundär, dienend (s.u. Merkmal 7 »Prozessmodell des Entscheidens«).

OS: Bezüglich des inhaltlichen Fokus' im Coaching nehmen wir an, dass es sehr hilfreich ist, drei Prioritäten der Aufmerksamkeit zu etablieren.

1. Auf **Personenebene:** Dem Klienten hilft es, **sein Nachdenken und Handeln immer wieder auf die maximal fünf wichtigsten Entscheidungen**

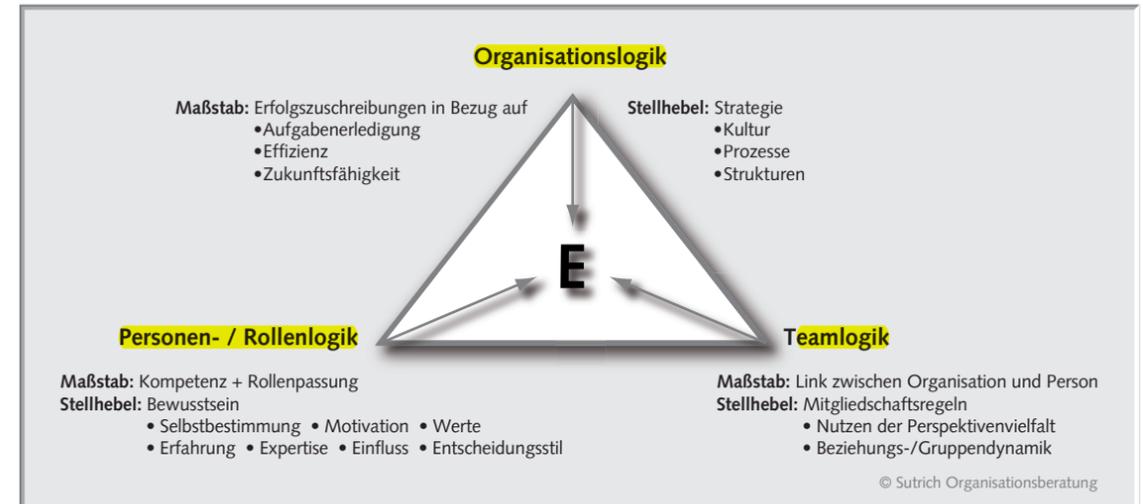


Abb. 6: **Das Drei-Kräfte-Dreieck der Stellhebel des Entscheidens in Organisationen**

- gen zu konzentrieren, die für seine Persönlichkeits- und Rollenentwicklung existenziell und zugleich pragmatisch sind.
2. Auf Organisationsebene: Dem Klienten hilft es, **sein besonderes Augenmerk auf fünf Prozesse, Projekte beziehungsweise Hauptaufgaben zu legen.** Als grobe Checkliste kann das folgende Raster der Entscheidungsarten dienen: (1) Strategische, inkl. Produkt-Markt-Entscheidungen; (2) Struktur-; (3) Personal-; (4) Investitions-, und (5) wichtige operative Entscheidungen.
3. Innerhalb dieser fünf wichtigsten Prozesse, Projekte, Hauptaufgaben wiederum **loht sich die Übung, nur den (selten mehr als) fünf wirklich erfolgskritischen Schlüsselstellen/Schlüsselentscheidungen besondere Sorgfalt und Aufmerksamkeit zu schenken.**⁴

Prozess-Leitidee zurückgreife: Der gute Prozess produziert den bestmöglichen Output, d.h. die **qualitativ gute Entscheidung.** So wichtig natürlich die inhaltlichen und die persönlichen/sozialen Inputs den Entscheidern und allen Beteiligten (inkl. Experten und Coaches) im Organisationsgeschehen sind, so ist es trotzdem nützlich, sie als sekundär und zweitwichtig im Vergleich zu dem Prozess des Entscheidens einzuordnen. **»First Things First«**, der alte Leitsatz des Management-Gurus Peter Drucker, macht diesen grundsätzlichen Unterschied deutlich. **Vom Ergebnis her denken und gestalten:** Der schlussendlich jeden Erfolg entscheidende Output, die qualitativ gute, Wert schöpfende Entscheidung **dient als der überragende Maßstab**, was dafür an inhaltlichen und sozialen Inputs (Prozessen) im konkreten Kontext gebraucht wird, und was überflüssige Verschwen-

7. Last, but not least: Das Prozessmodell des Entscheidens dient dem Coach als (implizite) Leitidee seiner Interventionen.

BO: Auch uns selbst als Coaches dient das Prozessmodell des **Entscheidens, unser Verstehen und Intervenieren zu erleichtern.** Wie sollen wir helfen, die Komplexität für unsere Klienten zu reduzieren, wenn wir selbst in ihr ertrinken?

OS: Ich helfe mir, indem ich immer wieder auf **die radikale**

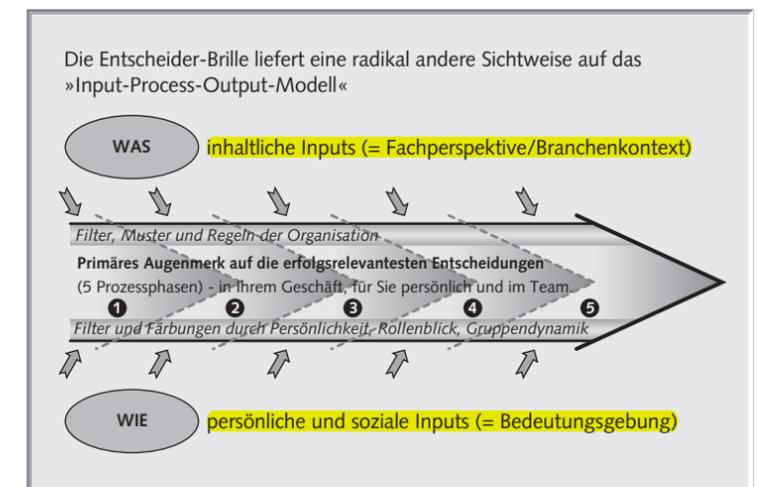


Abb. 7: **Prozessmodell des Entscheidens**

dung ist. **Das Prozessmodell des Entscheidens macht übrigens auch augenfällig, wie essenziell, ja unersetzlich das kunstvolle Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-How für einen optimalen Output = Entscheidung ist.**⁵

1. Die **Verantwortung** in allen fünf Phasen des Prozesses beleuchten
2. **Das eigene Entscheider-Präferenzprofil** kennen, anerkennen, weiter entwickeln
3. In der **Risiko-Bilanz** beide Seiten der Medaille sehen
4. **Fokussierende Fragen** durch den Coach
5. Das **Drei-Kräfte-Dreieck** als Orientierungshilfe (Wechsel Vorder-/Hintergrund)
6. **Erhöhte Achtsamkeit für inhaltliche Prioritäten und Schlüsselstellen**
7. Das **Prozessmodell des Entscheidens** dient dem Coach als implizite Leitidee

Abb. 8: **Die sieben Merkmale des Entscheider-Coaching**

Grundformen eines Entscheider-Coachings

BO: Wir sollten noch klären, welche Settings wir für das Entscheider-Coaching für nützlich halten. Mit meiner gewohnten Personenperspektive denke ich vorrangig an die Stärkung und Professionalisierung der Entscheiderpersönlichkeit als ein »Erkenne und stärke dich selbst in den Brennpunkten deines Entscheidens«: Ich sehe da ein Dreieck, gebildet aus (1) Anlagen, etwa gemäß Präferenzprofil; (2) Erfahrungen und Biografie, und (3) Kontext.

OS: Herr Dr. Büttner hebt in **unserem Gespräch**⁶ das kontinuierliche Coaching als »Ankerplatz« für Manager und Unternehmer besonders hilfreich hervor; er verweist auch auf die Option, in wichtigen Fragen zum Telefonhörer zu greifen und den Coach zu kontaktieren. Uli Hage und andere Kollegen machen das seit Jahren so.

BO: Ja, das kenne ich auch als fallbezogenes Coaching in kritischen Entscheidungssituationen. Einige Beraterkollegen nutzen das auch ganz spontan, wenn sie Fragen zu Projektdesigns mit mir am Telefon erörtern.

OS: Bisher hatten wir das Einzelcoaching im Blick. Aber **Entscheider-Coaching im Team** produziert mittelfristig mehr und nachhaltigere Hebelwirkung in Organisationen. Nach unserer Überzeugung **ist die Gruppe der beste Ort für das Verstehen und Begreifen des Ineinandergreifens aller drei Spielebenen des Entscheidens.** Im Team-Coaching können die unterschiedlichen Perspektiven, die komplexe und risikoreiche Situationen zwangsläufig mit sich bringen, ganz natürlich in den Verständigungsprozess einfließen. Aber hier noch auf die spezifischen Aspekte des Teamlernens und Team-Coachings einzugehen wäre definitiv des Guten zu viel, oder?⁷

Nachrede: Entscheider-Coaching ist ein Weg der Mitte

OS: Wie würdest du einem eiligen Leser den Kern unseres Anliegen beschreiben?

BO: **Erstens** würde ich ihm sagen, dass **Entscheider-Coaching in der guten Tradition der Profession »Coaching« steht, einen absichtsarmen Ankerplatz anzubieten. Und zusätzlich eine zeitökonomische Fokussierung zur Verfügung stellt, die Chancen und Gefahren einer zunehmend komplexen Arbeitswirklichkeit besser zu nutzen bzw. gelassener zu bewältigen.**

OS: In diesem breiten Spektrum der Coachingpraxis ist auf der Seite der **»anlassfreien Reflexion«** ganz sicher **besonders Wolfgang Looss' schöne Beschreibung seiner »puren Präsenz« zu erwähnen,** wo mit langjährigen Klienten »in dem Verzicht auf Absicht offensichtlich etwas ganz Wunderbares geschieht«.⁸

BO: **Zweitens** wäre mir wichtig ihm zu sagen, **dass das Entscheider-Coaching zwar nicht aus der Not**

Das Grundmuster des Entscheidens ist der »Mittlere Weg«, das Sowohl-als-Auch unter Vermeidung der ungesunden Extreme

entlässt, sich zu entscheiden, also eine manchmal unbequeme Wahl zu treffen, dass es aber die Wahl sicherer macht und drittens ...

OS: Dieser zweite Aspekt erinnert mich spontan an den treffend knappen **Satz von Egon Endres: »Das Entscheiden belohnt die Reflexion.«**⁹

BO: ... und **drittens** würde ich dem eiligen Leser sagen, dass **das Grundmuster der Entscheidung zwar das Entweder-Oder, oder wie**

du sagst, die Verantwortung für die Wahl ist, aber das **Grundmuster des Entscheidens – des Prozesses von Quellgebiet bis Lessons Learned – der »Mittlere Weg« ist, die Pendelbewegung zwischen Spannungen, das Sowohl-als-Auch unter Vermeidung der ungesunden Extreme** (s. Abb. 1). Und abschließend würde ich nicht unerwähnt lassen, dass **der »Mittlere Weg« die Essenz nicht nur des Entscheidens, sondern auch**

die unserer langen Berufserfahrung ist, wenn wir im Coaching zwischen inhaltlicher und Prozessexpertise, zwischen Empathie und Nichtwissen, zwischen Entschleunigung und Effizienz den mittleren Weg suchen.

OS: ... und dass die Entwicklung des Konzepts ein sehr anregendes Pendeln zwischen unser beider Erfahrungs- und Theoriepole war, das hoffentlich da und dort Klienten und Kollegen nützt.

Anmerkungen

1. Gerhard Fitzer / Sabine Schoefer: Coaching als Begleitung von Transformationsprozessen. In: *Profile* 11-2006, 50-62

2. Den Blick auf diesen wichtigen Aspekt des Entscheidens verdanken wir einem Gespräch mit Richard Timel unter Hinweis auf Michael Balints grundlegende Schrift »Angstlust und Regression«, 5. Aufl., Stuttgart, Klett-Cotta, 1999

3. In unserer Kultur wird Risiko häufig mit Gefahr, der es zu begegnen oder auszuweichen gilt, synonym gesetzt. »Good Risks« oder die Risikoübernahme als Kern des Unternehmerischen (oder überhaupt eines gelingenden Lebens) kommen deutlich seltener zur Sprache. Was an einen Spruch erinnert: **»Wer nichts riskiert, wird einfach nur älter.«**

4. Ein Leser könnte spontan geneigt sein, wegen unserer Beschränktheit auf diese »5er-Regel« die Nase zu rümpfen. Aber die Evolution hat uns Menschen nur mäßig fit gemacht, was das nachhaltige Denken und Handeln in Zusammenhängen betrifft, die mehr als drei bis fünf Variablen umfassen.

5. **Ein Anliegen, das ich mit Roswita Königswieser und Kollegen teile.** Königswieser (Hg.) »Komplementärberatung«, Klett-Cotta (2006) und mein Artikel »Neuland für junge Berater am Horizont«, in: *Profile* 5-2003. Mit etwas Fantasie kann man den Faden weiter-spinnen. **Gerade im Entscheidungsprozess – als dem natürlichen integrativen Ort von »Was« und »Wie« – zeigt sich**

der Extranutzen der Komplementärberatung at its best!

6. in diesem Heft s. XXX

7. Ich erinnere mich gerne an drei parallel arbeitende/lernende reale Entscheiderteams aus verschiedenen Niederlassungen einer internationalen Spedition. Es war eine veritable Hybrid-Veranstaltung (bestehend aus Seminar/Workshop/Teamentwicklung/Entscheidungsmeeting), wo nachher niemand genau sagen konnte, was es war, aber sich alle einig waren, dass die Zeit inhaltlich und persönlich sehr befriedigend und stärkend investiert war.

8. Wolfgang Looss: Eröffnungsrede am 1. Berliner Coachingtag, März 2006

9. Egon Endres: persönliche Mitteilung



features

features