



9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

# Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

## Spotlight

Coaching studieren? | S 36

## Havarie

Coaching zwischen Profession und Konfession | S 46

## Philosophie/Ethik

Vertrauen | S 54

## Ich begreife mich als Katalysator und Anwalt für stimmige Entwicklung

Hans-Georg Huber im Interview | S 12



Ausgabe 2 | 2013

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

D: 12,80 € | A/CH: 15,80 €



Foto: Coachingbüro Huber & Partner

## Interview mit Hans-Georg Huber

Ich begreife mich als Katalysator und Anwalt für stimmige Entwicklung

### *Ein Gespräch mit Thomas Webers*

*Es war die Lust, auf Augenhöhe zu arbeiten, die ihn zum Coaching führte. Und Coaching ist für ihn reine Prozessarbeit, bei der zuerst immer eine Kultur von Offenheit und Respekt hergestellt werden muss. Zusammen mit dem Ziel entsteht so ein konstruktiver Entwicklungsraum. Dabei leiten ihn drei Fragen. Was ist hier eigentlich wirklich los? Wo steckt die Energie? Und: Wo willst du wirklich hin? Jeder neue Auftrag ist für ihn wie eine Wundertüte. Lampenfieber gehört auch immer noch dazu.*

## **Sie sind gelernter Banker. Wie kamen Sie zum Coaching?**

Einige Jahre nachdem ich begonnen habe, als Psychologischer Psychotherapeut zu arbeiten. Dem ist natürlich ein Psychologiestudium vorausgegangen, auch etliche Jahre als Psychotherapie-Ausbilder. Parallel arbeitete ich als Geschäftsführer eines internationalen Weiterbildungsinstituts. Ich habe also eine Doppelqualifikation. Und so wurde ich immer mal wieder im Bekanntenkreis angesprochen nach dem Motto: „Du verstehst was vom Business, aber auch von Menschen ... Ich habe da ein Thema und könnte mal ein Gespräch gebrauchen.“

## **Das hat sich also einfach so ergeben?**

Genau. Anfangs war der Deal: Wir gehen richtig gut essen – und du zahlst die Rechnung. Das lief so nebenbei. Professionell wurde das, als ich Sport-Coach wurde. Ich war einer der Ersten, der mit Weltklassemportlern gearbeitet hat – mit Bob-Fahrern, Reitern, Triathleten – aber auch mit Profifußballern. Die hatten alle Trainer für die Technik. Aber ich habe den Sportlern geholfen, die PS auf die Straße zu bringen. Doch nach so zwei, drei Jahren habe ich das wieder auslaufen lassen, weil die Arbeit zwar erfolgreich war, sie mich aber langfristig innerlich nicht befriedigt hat. Ich wollte mehr bewirken, beispielsweise indem ich mit Entschiedern aus Wirtschaft und Politik arbeite.

## **Zu welcher Zeit war das?**

Das war so um 1990, die Zeit, als Wolfgang Looss und Horst Rückle ihre Bücher zu Coaching publizierten. Meine erste Veröffentlichung zum Thema ist dann 1992 in manager-Seminare erschienen. Weil ich glaubwürdig vermitteln konnte, beide Seiten der Schnittstelle Mensch und Unternehmen in der Tiefe zu verstehen, fiel es mir leicht, Zugang zu Führungskräften zu finden.

## **Was hat sie daran gereizt, in der Wirtschaft zu arbeiten, mit Managern? Sie waren**

## **Psychotherapeut mit eigener Praxis, Sie haben Sportler gecoacht. Was fehlte da?**

Im Gegensatz zur Arbeit mit Spitzensportlern hat die Arbeit mit Führungskräften Konsequenzen für viele Menschen im Unternehmen. Und Psychotherapie ist letztlich immer ein hierarchisches Verhältnis. Ich hatte Lust, auf Augenhöhe zu arbeiten. Vielleicht ging es mir so wie manchen Eltern, die, wenn die Kinder so 17 oder 18 Jahre alt sind, sagen: „Jetzt reicht es! Die Kinder sollen mal selber klarkommen.“ Ich bin deshalb aus dem therapeutischen Bereich komplett ausgestiegen.

## **Radikal! Warum haben Sie sich das Standbein nicht erhalten?**

Weil man dann ein Sicherheitsnetz hat: Dann kann man mal so ein bisschen gucken, und wenn's nicht läuft, kann man ja immer noch zurück. Aber das wollte ich ja nun nicht mehr. Auch wenn ich mir noch die Approbation als Psychotherapeut besorgt habe, habe ich doch auf die Kassenzulassung verzichtet. Das war vielleicht mutig – aber ich habe es nie bereut.

## **Wie kamen Sie denn ins Geschäft?**

Ich hatte einige Kontakte. Und es gehört natürlich auch ein Quäntchen Glück und Zufall dazu. So bin ich dann zu meinem ersten Auftrag gekommen, im Rückblick: ein idealer Auftrag. Ein mittelständisches Beratungsunternehmen, also alles mehr oder weniger Kollegen, die im Geschäft eigentlich viel erfahrener waren als ich. Das war eine komfortable Gelegenheit, meine Fähigkeiten auszuprobieren und weiter zu entwickeln. Für die Unternehmensberatung konnte ich Prozessarbeit machen, nicht irgendwelche Verkaufstrainings, die seinerzeit ja auch schon, meist irreführend, als Coaching bezeichnet wurden. Ich habe also beispielsweise mit dem Führungskreis dieses Kunden zu Themen wie Strategien, Konflikten und Führungskultur gearbeitet. In der Folge gab es zudem Aufträge zu Einzel-Coachings, ich konnte also fürs Erste von einem großen Kunden leben.

## **Als Sie mit Coaching begonnen haben, das war Anfang der 90er- Jahre, damals gab es die Coaching- Szene ja noch gar nicht ...**

Sie sagen es. Coaching war damals überhaupt nicht etabliert. Ein großer Kunde von mir, für den ich heute im Bereich Führungskompetenz und Coaching intensiv tätig bin, ist ein internationaler Konzern. Als ich vor zehn Jahren dort auftauchte, sagte man mir als Erstes:

*Coaching bedeutete dort  
Nachhilfe für Verlierer. Im Sport  
war es dasselbe. Da lautete die  
Assoziationskette: Coaching –  
Psychologe – Psychiatrie.*

„Herr Huber, nehmen Sie bitte nicht den Begriff Coaching in den Mund. Der Begriff ist bei uns völlig verbrannt.“ Coaching bedeutete dort Nachhilfe für Verlierer. Im Sport war es dasselbe. Da lautete die Assoziationskette: Coaching – Psychologe – Psychiatrie. Und dann kam prompt der Ablehnungsreflex: Ich bin doch nicht geisteskrank! Da hätte doch niemand zugeben wollen, dass er sich coachen lässt, Hilfe von außen in Anspruch nimmt. Heute wäre das vergleichbar mit der Frage, ob man sich im Profifußball als Schwuler outen kann?

## **Das wäre – bedauerlicherweise, wie ich finde – professioneller Selbstmord!**

Richtig, denn auf ihn werden Bilder projiziert, die nicht zum Image des starken Helden passen. Bei Managern hieße das, der Typ ist fertig, er schafft es nicht alleine, auf den können wir nicht mehr bauen. Ich sah das immer anders: Für mich ist Coaching eine Unterstützung für Gewinner. Es hat aber halt seine Zeit gebraucht, bis es Akzeptanz gefunden hat. Letztens war ich bei einer Veranstaltung, auf der sich der neue Vorstandsvorsitzende seinen Führungskräften vorstellte. Er wurde gefragt, wie er das geschafft hätte, so jung in eine solche Position zu gelangen. Er antwortete: „Ich lasse mich seit zehn Jahren coachen. Ich habe immer geschaut, dass ich aus meinen Erfahrungen

lerne, damit ich nicht in jedes Fettnäpfchen tappe ...“ Es sind solche Leute, die helfen, Coaching zu etablieren.

### **Die große Versuchung im Gebrauch des Begriffs – oder weiterführend, des Konzepts – Coaching ist die Individualisierung von Problemen. Der Kontext, die Organisation, in der der Einzelne agiert, wird dabei ausgeblendet.**

Das wäre ein großer Fehler, denn Organisation und Kultur schaffen den Rahmen für Entwicklungsprozesse, setzen aber auch gleichzeitig Grenzen. Unternehmenskultur beispielsweise ist immer stärker als der Einzelne. Dramatisch wird es, wenn sich jemand gegen die Kultur stellt. Das ist auch ein wichtiges Thema im Coaching. Es macht wenig Sinn, jemanden dabei zu unterstützen, einfach so gegen die Kultur anzugehen. Das schafft auch kein CEO. Ich muss immer auf den Kontext schauen. Und der ist im Coaching immer wieder neu und anders. Das macht Coaching aber so spannend.

### **Womit wir die Neugierde als das herausgefunden hätten, was Sie am Coaching reizt. Das Spannende ist aber ohne Nervenkitzel nicht zu bekommen.**

Das ist das Herausfordernde an der Prozessarbeit, denn Prozesse sind immer dynamisch

*Frage 1 lautet: Was ist hier eigentlich wirklich los? Frage 2 lautet: Wo steckt eure Energie? Und Frage 3: Wo wollt ihr wirklich hin?*

und folgen keinem linearen Ablaufplan. Ich gehe immer dahin, wo die Energie ist, denn Bewegung braucht Energie. Deshalb komme ich im Grunde mit drei Fragen aus. Frage 1 lautet: Was ist hier eigentlich wirklich los? Frage 2 lautet: Wo steckt eure Energie? Und Frage 3: Wo wollt ihr wirklich hin? Ich weiß nicht,

welche Antworten ich hören werde, also muss ich flexibel sein. Es ist immer wieder neu und ich habe immer wieder Lampenfieber. Denn jeder neue Auftrag und jeder Prozessverlauf ist wie eine Wundertüte.

### **Wie steuern Sie das Risiko?**

Ich versuche zunächst einmal, im Coaching oder im Workshop eine Kultur zu entwickeln, in der man sehr offen sein kann, in der aber trotzdem ein ausreichendes Maß an Respekt da ist. Denn nur so kann man an den wirklichen Themen arbeiten. Und ich arbeite heraus, für welche Ziele es sich lohnt, die eigene Komfortzone zu verlassen.

### **Wie machen Sie das, wie erzeugen Sie diese Kultur?**

Ich setze Spielregeln, äußere Erwartungen, mache aber auch klar, dass ich sofort eingreife, wenn die Spielregeln, beispielsweise Respekt, verletzt werden. Dem folgt ein Prozess des Austestens, damit eine vertrauensvolle Beziehung entstehen kann. Erst wenn die Beziehung stabil ist, kann ich Leute herausfordern. Das vergessen viele Tool-Fetischisten leider allzu oft. Die Wirkung jeder Intervention ist abhängig von der Qualität der Beziehungen. Für meine Arbeit gilt der Grundsatz Stimmigkeit vor Tempo, ich muss immer erst die Grundlagen für den nächsten Schritt schaffen. Deshalb begreife ich mich nicht nur als Katalysator für Entwicklung sondern auch als Anwalt für Stimmigkeit.

### **Könnte man das auch Kohärenz nennen?**

Könnte man. Aber Stimmigkeit ist für mich deshalb der passendere Begriff, weil damit mehrere Töne gemeint sind, die zusammenpassen wie ein Akkord. Ob das Moll oder Dur ist, das ist egal. Ich hinterfrage beispielsweise Entscheidungen unter dem Aspekt von Stimmigkeit. Wie der Einzelne entscheidet, geht mich nichts an. Aber ich begreife es als Teil meines Auftrags, die Stimmigkeit zu prüfen. Nur dann können die Klienten tragfähige

Lösungen entwickeln. Ein ganz besonderes Beispiel dafür ist die Nachfolge im Familienunternehmen: Da geht es nicht bloß um einen Führungswechsel oder die Zusammenarbeit im neuen Führungsteam. Hier kommt noch die ganze Familiendynamik hinzu. Die Beratung in solchen Konstellationen ist für mich die Königsdisziplin der Prozessbegleitung.

### **Sind Familienunternehmen ein Spezialthema von Ihnen?**

Ja, zu diesem Thema habe ich auch ein Buch geschrieben. Das Problem solcher Nachfolgeprozesse ist: Eine Unternehmerfamilie macht das in der Regel nur einmal. Man kann nicht üben. Und abhängig davon, in welcher Qualität dieser Prozess läuft, werden Fakten geschaffen, die häufig nicht mehr reversibel sind und tragfähige Lösungen verhindern. Aber leider nehmen nicht allzu viele Unternehmerfamilien dabei einen externen Prozessbegleiter in Anspruch. Was schade ist, denn besser investieren kann man nicht, weil ich die Garantie gebe, dass die Dynamik nicht unnötig eskaliert. Und das ist gerade in Familienunternehmen wichtig, denn Familie bleibt man für immer.

### **Hat sich Ihr Coaching über die Jahre verändert?**

Ja. Am Anfang war ich zu nett. Damit wollte ich Vertrauen aufbauen. Heute baue ich Vertrauen dadurch auf, dass ich auch einmal massiv bin auf der inhaltlichen Ebene, aber mit der Situation doch gut umgehe, indem ich persönlich wertschätzend bin. Wirkliches Vertrauen entsteht eben erst dann, wenn es schwierig wird. Das musste ich im Umgang mit Führungskräften erst lernen, dass Konfrontation geht und erwünscht ist. Ehrliches Feedback ist für Führungskräfte Gold wert. Ich begegne grundsätzlich allen Menschen auf gleicher Augenhöhe. Die erzwinge ich zur Not auch. Und gleichzeitig habe ich großen Respekt vor Menschen, die ihre Komfortzone verlassen, um sich weiterzuentwickeln.

### **Welche theoretische oder methodische Ausrichtung haben Sie?**

Ich wollte immer verstehen, was Menschen bewegt und wie sie funktionieren. Deshalb habe ich diverse psychotherapeutische, meist mehrjährige Ausbildungen absolviert. Von biodynamischer Psychologie über Tiefenpsychologie bis hin NLP, um nur einige zu nennen. Darüber hinaus habe ich eine Ausbildung in systemischer Organisationsentwicklung und eine Vielzahl spannender Seminare bei Kollegen gemacht. Ich bin stark energetisch orientiert. Dafür, wie die einzelnen Elemente in der Persönlichkeit geladen sind, habe ich so ein feines Gespür entwickelt.

### Ein Beispiel?

Wenn mich ein Geschäftsführer ins Unternehmen holt und ich ihn frage, was der Anlass ist, und er antwortet, sie hätten da viele Konflikte, bin ich gleich begeistert. Das verwirrt ihn in der Regel. Aber ich habe sofort eine Idee, wo möglicherweise unnötig Energie gebunden wird, die man für Produktiveres gebrauchen könnte. Gleiches gilt für den Prozessverlauf. Das ist mein energetischer Blick.

### Ist das die methodische Judo-Rolle, die Sie da anwenden?

Ich nutze die Energie des Systems zur Veränderung. Ich arbeite natürlich nicht mehr als Therapeut. Aber ich habe eben – viel stärker als andere – gelernt, Energien, Emotionen, Impulse zu spüren und zu deuten. Ich bringe das nicht als Methode ins Coaching ein. Aber die Sensitivität macht mir das Leben leichter.

### Würden andere Kollegen die Energie Emotion und/oder Motivation nennen? Oder wie verständigen Sie sich mit Kollegen anderer Richtungen?

Ich kann mich schon an den Sprachgebrauch anderer anpassen. Aber ich habe ja nicht umsonst so viele Ausbildungen gemacht und blicke auch heute noch ständig über den eigenen Tellerrand hinaus. Ich war immer neugierig und habe mich immer gegen die Vorstellung einer überlegenen Schule gewehrt. Das waren ja teilweise Religionskriege im Bereich der



Foto: Coachingbüro Hub

Psychotherapie. Ich habe für mich aus all dem, was ich gelernt habe, ein System entwickelt, das ausgesprochen gut funktioniert. Den Menschen, die ich zu Coaches und Prozessbegleitern ausbilde, gebe ich eine relativ gute Landkarte für Entwicklungsprozesse mit, auf der sie navigieren können. Auch auf dieser Landkarte führen mehrere Wege nach Rom. Man kann darauf also verschiedene Methoden aufsetzen, je nach gewählter Strecke und eigener Vorliebe oder Kompetenz. Dann wird ein eigener Stil mit hoher Glaubwürdigkeit daraus. Auf dem Markt setzt sich auf Dauer eh nur derjenige durch, der es schafft, eine Marke zu werden.

### **Danke für die Steilvorlage: Warum kommen die Leute zu Ihnen in die Ausbildung?**

Zu mir kommen Menschen, die ein hohes Maß an Selbstreflexionsinteresse und -fähigkeit haben. Mich interessiert nicht, ob jemand einen akademischen Titel hat. Ich will Leute anziehen, die Menschen mögen, die sich selber weiterentwickeln wollen, denen Wissen zu konsumieren zu wenig ist. Es geht um ein kontinuierliches Lernen. Denn die Welt verändert sich. Wer mit mir arbeiten will, braucht ein gewisses Maß an Offenheit. Den „Dosenöffner“ zu spielen, mag ich nicht mehr. Wer das erwartet, soll woanders hingehen. Ich habe mir große Mühe gegeben, eine Ausbildungsbroschüre zu schreiben, in der die Leute ein Gespür dafür bekommen, was sie bei mir erwartet und was nicht. Ich hatte in den 16 Jahren, die ich Coaching-Ausbildung anbiete, nur einen einzigen Teilnehmer, der wirklich falsch am Platz war. Ich schrecke mit der Broschüre also offenbar die Menschen ab, die nicht in meine Ausbildung passen. Ob ich alle anziehe, die bei mir genau richtig wären, steht auf einem anderen Blatt.

### **Was sind Ihre Pläne für die Zukunft?**

Ich habe große Lust, noch mehr im Ausbildungsbereich zu machen. Ein anderes großes Thema, dem ich mich widmen möchte, ist Qualifikation von Führungsnachwuchs. Ich denke, in dem Bereich gibt es einen giganti-

schen Reibungsverlust, weil die Leute nicht vernünftig vorbereitet und begleitet, sondern oft einfach bloß ins kalte Wasser geworfen werden.

### **Sehen Sie dort einen Markt?**

Ich sehe den definitiv: Ich erlebe immer wieder in Veranstaltungen mit Führungsnachwuchskräften, wie sie Impulse zu Führungsthemen aufsaugen, wie ein trockener Schwamm. Die High Potentials sind heute sehr anspruchsvoll

*Die High Potentials sind heute sehr anspruchsvoll und wollen sich kontinuierlich weiterentwickeln. Viele davon möchten perspektivisch in Führungspositionen und dort glaubwürdig und erfolgreich führen.*

und wollen sich kontinuierlich weiterentwickeln. Viele davon möchten perspektivisch in Führungspositionen und dort glaubwürdig und erfolgreich führen. Auf der anderen Seite gibt es zwischen den Unternehmen einen Kampf um gute Leute, deshalb sind Unternehmen bereit, in ihre Führungstalente zu investieren.

### **Wie erleben Sie die Coaching- Ausbildungsszene insgesamt?**

Die Ausbildungsszene hat sich sehr gewandelt. Als ich 1987 mit meiner ersten Ausbildung anfang, gab es einige wenige Ausbildungen, sämtliche Anbieter waren erfahrene Praktiker. Heute gibt es Hunderte und der Markt ist für Interessenten kaum noch überschaubar und qualifizierbar. Dieser Wettbewerb führt dazu, dass viele Anbieter versuchen, sich gegenseitig in Heilsversprechen zu übertreffen: Schneller, günstiger, effektiver und jeder kann Coach werden. Bis hin zur Coaching-Ausbildung im Fernstudium oder einer zweiwöchigen Intensivausbildung. Und viele Interessenten fallen darauf rein. Aber Entwicklungsprozesse, auch die zum Coach und Prozessbegleiter, brauchen ihre Zeit, damit Kompetenz wirklich verinnerlicht wird.

### **Bedauern Sie denn diesen Wettbewerb?**

Nein, ganz und gar nicht, sondern nur die Auswüchse und Verzerrungen. Grundsätzlich ist der Wettbewerb zu begrüßen, solange er nach fairen Regeln läuft und dazu führt, dass die Qualität kontinuierlich verbessert wird. Und damit meine ich die Qualität der Ausbildung und nicht die der Verkaufsargumente. Letztlich misst sich die Qualität einer Ausbildung daran, wie gut die Absolventen auf die Praxis als Coach vorbereitet werden.

### **Wie schätzen Sie denn insgesamt die Qualität der Ausbildungen ein?**

Sehr unterschiedlich, soweit ich das von außen beurteilen kann. Manche haben ein sehr gutes und ausgefeiltes Konzept und bereiten Ihre Teilnehmer wirklich auf die Praxis vor. Bei anderen graust es mich häufig, wenn ich mir das dann einmal genauer ansehe. Und wenn ich dann feststelle, die bestehen aus einem Wochenende Transaktionsanalyse, einem Wochenende NLP und einem Wochenende sonst etwas, frage ich mich ernsthaft: Reicht es bei den Anbietern fachlich immer nur für ein Wochenende? Können sie nicht mehr? Und was hat das mit einer Coaching-Ausbildung zu tun? Da werden häufig nur Methoden vermittelt, die suggerieren, man bekomme das nötige Handwerkszeug für die Praxis. Das ist, als würde man einen Chirurgen ausbilden, indem man ihm einen Satz Skalpelle überreicht und verschiedene Schnitttechniken beibringt.

### **Und woher kommt die Kompetenz, wenn die Methoden alleine nicht ausreichen?**

Methoden sind sehr wichtig, aber sie brauchen ein persönliches und professionelles Fundament aus verinnerlichter Kompetenz, beispielsweise dem systemischen Verständnis von Entwicklungsprozessen und ihre Dynamik, der Flexibilität der Persönlichkeit, einer stimmigen Haltung und einem sicheren Gespür für die passende Methode. Das braucht

sowohl Zeit als auch intensive Erfahrungen mit dem Thema. Insofern ist meine Ausbildung nicht nur Wissensvermittlung, sondern in erster Linie ein persönlicher und professioneller Entwicklungsprozess für die Teilnehmer, der über zwei Jahre geht. Wir arbeiten sehr intensiv, zwei Trainer bei maximal zehn Teilnehmern und mit hohem Praxisanteil und viel Reflexion. Im zweiten Jahr arbeiten die Teilnehmer dann auch mit echten Kunden. Dabei werden sie natürlich von uns unterstützt. Zudem gebe ich ihnen mit, ein guter Coach ist nicht der, der glaubt, er könne alles. Sondern jemand, der innerhalb seiner Grenzen arbeitet. Und diese muss er zunächst einmal kennen und verstehen lernen. Das passiert bei uns in einem geschützten Rahmen. Letztlich kann ich aber nur ein Fundament legen, der weitere Kompetenzausbau passiert im Anschluss an die Weiterbildung im eigenen Tun.

### Stichwort: Zertifikat. Wie wichtig ist das?

Über die praktische Relevanz für die spätere Arbeit lässt sich streiten. Ich selber wurde noch von keinem Auftraggeber nach meinem

Zertifikat gefragt, vielen Absolventen meiner Ausbildung und Kollegen ging es ebenso. Anders sieht es aus, wenn man sich beispielsweise im Unternehmen auf eine Stelle als Personalentwickler bewirbt. Da zählt ein Zertifikat als Qualifizierungsnachweis. Für viele Menschen ist ein Zertifikat jedoch auch ein ganz entscheidendes Kaufargument für eine Ausbildung. Das eskalierte vor circa zehn Jahren, als eine Vielzahl von Coaching-Vereinen und -Verbänden mit großartigen Namen gegründet wurden, mit denen man sich als Gründer und Ausbilder quasi selber zertifiziert hat. Mit der Verbandsanbindung wurde dann als entscheidendes Verkaufsargument suggeriert: Mein Zertifikat ist eines, das zählt. Bei diesen Spielen hatte ich absolut keine Lust mitzumachen. Mittlerweile gibt es einige ernst zu nehmende Verbände, die zunehmend miteinander kooperieren und deren Zertifikate wirkliche Qualität bescheinigen.

### Ist Ihre Weiterbildung auch verbandsakkreditiert?

Nein, ich habe es mir überlegt, mich dann aber entschieden, meine Ausbildung von einer

neutralen Instanz, der Steinbeis-Universität Berlin zertifizieren zu lassen. Dadurch können die Absolventen der Ausbildung an der Universität eine theoretische und praktische Prüfung ablegen, in der sie unter anderem ihr Praxisprojekt verteidigen müssen. Mit bestandener Prüfung erhalten Sie dann ein Universitätszertifikat zum „Coach und Prozessbegleiter“. Circa 50 Prozent der Absolventen nehmen die Gelegenheit wahr.

### Welche Auswirkungen hat die Kooperation mit der Hochschule für Sie und Ihre Weiterbildungen?

Es „zwingt“ mich, meine Arbeit stärker wissenschaftlich-akademisch zu reflektieren. Das fängt damit an, auf Quellenangaben zu achten, nicht bloß irgendetwas zu behaupten, sondern das auch belegen zu können. Das ist ein wenig unbequem, führt aber dazu, meine Ausbildung besser zu machen. Dazu kommt, dass ich natürlich den Ehrgeiz habe, meine Teilnehmer optimal auf die Prüfung vorzubereiten. Da ich selber Teil der Prüfungskommission bin, erhalte ich über die Ergebnisse der Prüfungen



Foto: Coachingbüro Huber & Partner

gen nochmals ein unmittelbares Feedback zur Ausbildung.

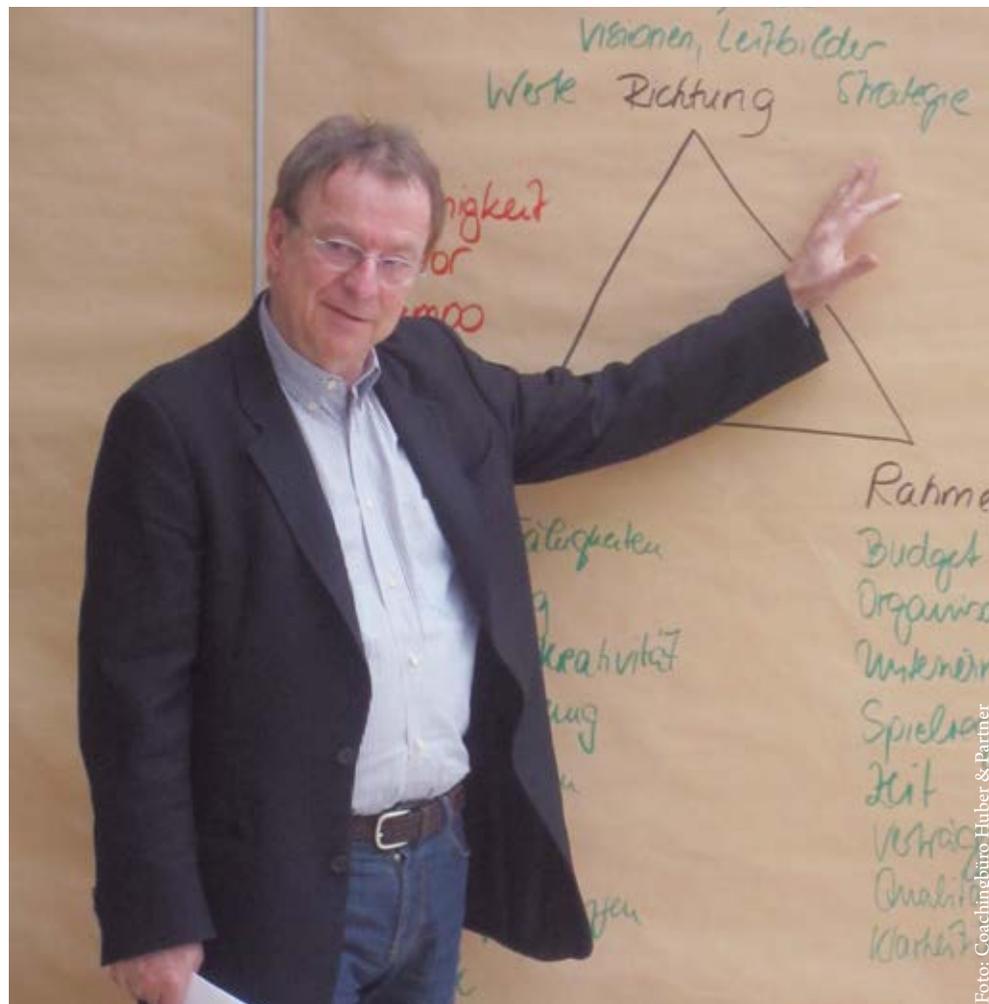
### Sie haben ein Buch zum Thema Sinn geschrieben. Was hat es damit auf sich?

Es ist 2005 erschienen und trägt den Titel „Sinnvoll erfolgreich – Sich selbst und andere führen“. Sinn und Erfolg waren immer mehr auseinander gedriftet. Mir geht es um die zwei Seiten einer Medaille, die sich gegenseitig nähren und stärken. Wir leben meines Erachtens in einer Zeit, in der es vorrangig um ein quantitatives Höher, Schneller, Weiter geht. Für mich im Grunde eine Entgleisung. Ich bin etlichen Führungskräften und Unternehmern begegnet, die wirtschaftlich sehr erfolgreich waren, die aber auf der Sinnebene total verarmt waren, oder für den Erfolg ständig gegen ihre eigenen Werte verstoßen mussten. Ich bin auch Menschen begegnet, die etwas sehr Sinnvolles gemacht haben, das aber nicht

auf wirtschaftlich erfolgreiche Beine gestellt bekommen haben.

### Nun, das soll es geben. Was ist für Sie der Clou beim Thema Sinn?

Mir geht es beim Thema Sinn – wie auch sonst – um die Energie, um Motivation, um Werte. Wir Menschen sind dann bereit, die Komfortzone zu verlassen, wenn es für uns wirklich Sinn macht. Jemand, der Sinn erlebt, hat quasi ein Immunsystem gegen die Widrigkeiten des Lebens. Sinn gibt Orientierung und hilft, immer wieder ins Gleichgewicht zu kommen, er ist eine Kernressource. Und das ist im Coaching oft ein Problem, dass die Leute aus dem Gleichgewicht gekommen sind. Und ich erlebe bei jungen Menschen, insbesondere auch bei Nachwuchsführungskräften, dass sie sich mit dem Thema Sinn schon sehr beschäftigen. Das Pendel schlägt jetzt in die andere Richtung aus, ins Qualitative.



### Sie begreifen sich als Anwalt der Dialektik?

Es ist ein Pendel, und deshalb gehören beide Seiten zusammen betrachtet. Eine Führungskraft braucht beide Fähigkeiten: Sie muss sowohl sach- und zielorientiert als auch mitarbeiterorientiert sein können. Es bringt gar nichts, die Extrempositionen zu verteufeln: Sozialromantik hier, Steinzeitkapitalismus dort. Letztlich sollten Führungskräfte beide Polaritäten können und, wenn es die Situation erfordert, diese auch anwenden. Für den Coach gilt dasselbe: Er muss die ganze Klaviatur bespielen können. Mal virtuos, mal eher unbeholfen, aber die Rolle verlangt die gesamte Bandbreite, nur dann kann sie glaubwürdig und wirksam gelebt werden.

### Portrait



Hans-Georg Huber ist Diplompsychologe mit einem Grundstudium in Betriebswirtschaft und gelernter Bankkaufmann. Der Gründer und Leiter des Coachingbüros Huber & Partner begleitet seit vielen Jahren Entwicklungsprozesse in Wirtschaftsunternehmen und sozialen Institutionen. Schwerpunkte seiner Tätigkeit sind die Qualifizierung von Führungskräften, die Förderung einer konstruktiven Unternehmenskultur sowie die Ausbildung von Prozessbegleitern und Coaches. Autor unter anderem des Buchs „Sinnvoll erfolgreich“ (ISBN: 978-3-941688-02-5).

[www.coachingbuero.de](http://www.coachingbuero.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 €)

Business-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)

