

9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

# Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

## Konzeption

Kunst in Veränderungsprozessen | S 21

## Praxis

Coaching im kirchlichen Kontext | S 26

## Bad Practice

Esoterik-Coaching | S 46

## Über den Umgang mit Krisen und die Metamorphose vom Vorstand zum Coach

Peter Bauer im Interview | S 14



Ausgabe 2 | 2014

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

D: 12,80 € | A/CH: 15,80 €



## Interview mit Peter Bauer

Über den Umgang mit Krisen und die Metamorphose vom Vorstand zum Coach

### *Ein Gespräch mit Dawid Barczynski*

*Peter Bauer ist die Welt des Topmanagements und der obersten Führungsetagen aus eigener Erfahrung vertraut: Er war jahrelang Mitglied des Vorstands des DAX-Technologieunternehmens Infineon und schließlich von 2008 bis 2012 deren Vorstandsvorsitzender. Kaum an der Spitze angekommen, hat er schon die größte Wirtschaftskrise der letzten Jahrzehnte bewältigen müssen. Doch gerade solche Krisenzeiten ermöglichen es, gutes Führungsverhalten und gute Führungsstrukturen von schlechten zu trennen. In der Krise liegt also stets eine große Chance, stets die Möglichkeit der Optimierung. Und natürlich erwächst daraus großes Wissen und Erfahrung zum Thema „Führung“, das insbesondere in Coachings zum Einsatz kommen kann.*

## Wie wird man Vorstandsvorsitzender eines milliardenschweren DAX- Unternehmens wie Infineon?

Da gibt es natürlich kein Rezept. Mindestens dazu gehört das Glück, zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein, Hartnäckigkeit und eine gehörige Portion Leidenschaft und Frustrationstoleranz. Darüber hinaus hilft es sicher auch, das Unternehmen, in dem man arbeitet zu verstehen. Ich habe schon im Studium für den damaligen Halbleiterbereich der Siemens AG gearbeitet, der später dann als Infineon AG selbstständig wurde und in fast dreißig Jahren habe ich eine enge Beziehung zu Menschen und Geschäft in dieser Branche entwickelt. Ich mag dieses Geschäft.

## Sind Sie dann ein echter „Siemensianer“ von Beginn an?

Ich weiß nicht, was Sie mit dieser Bezeichnung für Zuschreibungen verbinden. Ich war gern bei Siemens, aber es gab damals viele unterschiedliche Bereichskulturen bei Siemens und Siemens Halbleiter hatte eine sehr eigenständige Kultur gehabt. Ich jedenfalls habe mich immer als „Halbleiter-Mann“ verstanden. Der Spin-Off von Siemens Halbleiter zu Infineon, das im März 2000 an die Börse ging, war für ein frisch gebackenes Vorstandsmitglied natürlich eine großartige Chance. Das Halbleiter-Geschäft hat meines Erachtens ein gewisses Suchtpotential, weil es ein für Ingenieure unglaublich breites, spannendes, zukunftsorientiertes, herausforderndes Arbeitsfeld ist. Ich kenne nur wenige Geschäfte, die eine derartige Kombination für Ingenieure bieten. Man muss sich nur einmal das Wachstum und die technische Entwicklung seit meinem Einstieg in die Branche Mitte der 80er Jahre anschauen, da ist ungeheuer viel passiert.

## Man kann von einem Quantensprung sprechen: Alles wurde schneller, die heutige Welt ohne Computer undenkbar.

Für Chips und Computer gilt „Moore's Law“, das Gesetz von Gordon Moore. Danach hal-

bieren sich alle 12 bis 18 Monate die Kosten der Rechner, während sich gleichzeitig deren Leistungsfähigkeit verdoppelt. Und es gibt, glaube ich, kein anderes Geschäft, das so funktioniert. Ich habe meine ersten Programme als Halbleiteringenieur vor 25 Jahren auf einem zwei Meter hohen und einen Meter breiten und tiefen Elektronik-Turm in einem Stahlregal geschrieben – das Ding hatte vielleicht ein Viertel der Leistung eines heutigen Smartphones, hat aber ein Vielfaches gekostet. Dieses Potential der Veränderung, diese Geschwindigkeit der Entwicklung war und ist die große Herausforderung dieser Branche. Das ist es, was dieses Geschäft so spannend gemacht hat.

*Dieses Potential der Veränderung,  
diese Geschwindigkeit der  
Entwicklung war und ist die große  
Herausforderung dieser Branche.  
Das ist es, was dieses Geschäft so  
spannend gemacht hat.*

Für mich persönlich war sehr interessant, dass ich gleich in meinem ersten Job auch Kundenkontakt hatte. Ich wollte nicht hinter einem Schreibtisch alleine Produkte oder Schaltungen entwickeln, sondern im Dialog mit Kunden oder Partnern. So konnte ich technische Innovationen mit Kundeninteressen verheiraten. Diese Aufgabe war für mich die ideale Kombination aus kreativer Arbeit mit Mensch und Technik.

## Das sind gute Voraussetzungen für eine Führungslaufbahn.

Stimmt. Das war wahrscheinlich auch der erste Ansatz, der mich in Richtung Management geführt hat, zusammen mit den Möglichkeiten, in einem jungen Team zu arbeiten – das Durchschnittsalter in unserem Teilunternehmen lag unter dreißig. So konnte ich meine Führungsfähigkeiten früh ausprobieren. Die Wachstumsdynamik dieses jungen Unternehmens hat auch dazu geführt, dass ich nach ein paar Jahren als Ingenieur sukzessive die

Hierarchieleiter immer ein Stückchen weiter hochgestiegen bin und immer mehr Geschäftsverantwortung übernehmen konnte.

## Und als es dann zur Abspaltung zu Infineon kam?

Dann passierte ein großer Sprung, weil Siemens damals ein Führungsteam suchte, das diesen Bereich „Halbleiter“ als Vorstand an der Börse und im freien Markt weiterentwickeln kann. Also hat man sich vier Manager herausgesucht, denen man das zutraute – einer davon war ich. Bisher hatte ich im Unternehmen unterschiedlich große Geschäfte geleitet und auch ein Jahr in den USA verbracht, um die dortige Niederlassung zu restrukturieren und gleichzeitig den weltweiten Vertrieb in neue Bahnen zu lenken.

## Die Abspaltung war sicherlich mit einem nicht unerheblichen Risiko verbunden?

Durchaus. Wir waren ein junges Vorstandsteam – alle um die vierzig – und hatten keine Kapitalmarkterfahrung. Komplett eigenständig im Markt zu agieren ist etwas anderes, als eine Division eines großen Unternehmens zu leiten. Das haben wir dann auch relativ schnell gespürt.

## Anfangs ist die Infineon-Aktie in die Höhe geschossen ...

Ja, das war die berühmte „Dot-Com-Blase“, wo alle Tech-Aktien himmelhoch jauchzend unterwegs waren. Allerdings kam mit dem Platzen der Blase für ganz viele Technologieunternehmen damals ein starker Absturz, so auch für Infineon. Dazu gab es allerdings noch eine Reihe von hausgemachten Schwierigkeiten etwa in der Fertigungslandschaft und in einigen Geschäftsbereichen wie z.B. dem Speichergeschäft. Es war für Siemens ein genialer Schachzug, Infineon genau zum Höchststand des DAX an die Börse zu bringen.

## Sie haben in nur 10 Jahren sehr viele Krisen bewältigen müssen: Auf die Aktienblase folgte ein

## Korruptionsskandal, später die Finanzkrise. Eine turbulente Zeit!

Rasanten Wachstum gefolgt von erneuter Fokussierung, krisenhafte Abspaltungen und wiederum Akquisitionen, große Restrukturierungen und Schließungen nach erneutem Wachstum, massive Konflikte im Managementteam bis hin zur Insolvenz einer Gesellschaft, an der wir noch mehrheitlich beteiligt waren – ich habe wirklich fast alles erlebt, was man in so einem Berufsleben erleben kann. Und als Mitglied des Vorstands habe ich mich häufig in einer schwierigen Vermittlerrolle zwischen den Vorstellungen des gesamten Vorstandes und den von mir verantworteten Einheiten befunden.

### Wie haben Sie solche Krisen gemeistert? Haben Sie spezielle Maßnahmen eingekauft?

Wir haben damals viel aus unserer eigenen Intuition heraus gemacht. Unsere Persönlichkeiten haben unser Handeln geprägt. Bei dieser rasanten Veränderungsgeschwindigkeit glaubten wir auch keine Zeit für große Weiterbildungs- oder Teammaßnahmen zu haben.

*Bei dieser rasanten Veränderungsgeschwindigkeit glaubten wir auch keine Zeit für große Weiterbildungs- oder Teammaßnahmen zu haben.*

Das Geschäft lief unfassbar schnell und hat uns komplett gefordert – mit all den Problemen und Konflikten, die mit einer solchen Situation einhergehen. Nicht zuletzt dieser Umstand war ein Grund, warum ich mir dann gegen 2003 einen persönlichen Coach genommen habe.

### Wie sind Sie darauf gekommen?

Eine Personalmitarbeiterin hat mir einen Artikel über Konflikte im Managementteam und narzisstische Persönlichkeitsstrukturen in den Urlaub mitgegeben. Der Text war ein Voll-

treffer für unsere Situation. Naheliegender also, wenn sich da jemand so gut auskennt, auch mal mit ihm zu reden. Daraus entwickelte sich eine mehrere Jahre dauernde, sehr fruchtbare Beziehung. Dabei wurde mir bewusst, wie bestimmte Konflikte auf mich wirken und wie ich damit – besser und leichter – umgehen kann. Das war dann auch erleichternd für meine Umgebung, weil ich selbst nicht immer glaubte, mit weiterer Eskalation reagieren zu müssen.

### Wie reagierte Ihr Umfeld darauf, dass Sie einen Coach hatten?

Zum damaligen Zeitpunkt habe ich das nicht publik gemacht. Erst später, als die größte Krise vorbei war. Als Vorstandsvorsitzender bin ich jedoch sehr offen damit umgegangen und habe Coaching-Angebote im Unternehmen auch gefördert, weil es sich für mich schlicht als sehr wirksam erwiesen hat. In der Anfangsphase war das jedoch eher mein persönlicher Rückzugsort, wo ich versuchte, für mich selbst mit den Konflikten und der daraus entstehenden Überforderung, die sich bei mir und in meinem Umfeld auftrat, besser umzugehen.

### Welche Krisenfälle haben Sie beispielsweise mit dem Coach besprochen oder mit seiner Hilfe bewältigt?

Nun, bestimmte Verhaltensmuster von Vorsitzenden und Kollegen führen manchmal zu großer eigener Betroffenheit, um es etwas verklausuliert zu sagen. Das jedenfalls war ein häufiges Thema im Coaching.

### Also mehrheitlich Konflikte innerhalb des Führungsteams?

Die dicksten Probleme liegen – das sage ich aus tiefer Überzeugung – in Führungsteams nicht anders als im alltäglichen, privaten Leben im Zwischenmenschlichen. Man hat festgelegte Erwartungen an andere und rennt selbst dem vermeintlichen Idealbild von sich hinterher. Nur kann oder will man beides nicht mit den anderen offen besprechen – sonst müsste man sich ja unter Umständen selbst verändern. Es ist wie in einer Ehe: Wenn man miteinander

ohne allzu viele Zuschreibungen respektvoll und offen reden kann, kann man auch inhaltliche Differenzen klären. Oder, um beim Beispiel der Ehe zu bleiben, sich zum Beispiel über die Kindererziehung einigen. Aber wenn uneingestandene persönliche Betroffenheit, verdeckte Konflikte, Unfähigkeit miteinander zu reden, viele blinde Flecken und die Angst zu versagen dazukommen, dann wird es schwierig. Damals habe ich gemerkt, dass ich die Situation besser moderieren kann, indem ich weiß oder verstehe, was die Funktion meines Verhaltens ist und wie mein Ansprechpartner auf mich reagieren wird. Im Coaching konnten wir das vorab üben.

### Welche der Krisen hat Sie am stärksten geprägt?

Das war nicht in dem bisher besprochenen Zeitabschnitt, sondern während meiner Zeit als Vorstandsvorsitzender von Infineon, sprich ab 2008. Als die Finanzkrise weltweit zuschlug und Infineon massiv traf – wir hatten bis zu 30 Prozent Umsatzrückgang –, sind wir in eine massive, unternehmensgefährdende Krisensituation geschlittert. Ich war gerade mal ein Quartal im Amt als Vorsitzender. Zudem war gerade in dieser Finanzkrise, in der keine Bank mehr Geld verleihen wollte, eine Refinanzierung über eine Milliarde Euro dringend nötig. Eine Krise mit mehreren Fronten. Doch wir haben es geschafft, mit einer sehr innovativen Finanzierungslösung, eigentlich mit einem Coup, sowohl die Refinanzierung zu stemmen und Vertrauen im Markt aufzubauen als auch das Unternehmen auf tragfähige Beine zu stellen. Und das, ohne allzu viel Geschäft, Know-how, Menschen und Markteinfluss zu verlieren. Diese Krise war allerdings im Gegensatz zu früher von einer exzellenten Zusammenarbeit im Vorstand und dem Senior Management geprägt, nicht konfliktfrei natürlich, aber mit offenen Konflikten, die man ausdiskutieren konnte. In einer solchen Krise entwickelt jeder seine eigene Vorstellung, was die Realität ist – was viel mit dem jeweiligen Umgang mit Angst zu tun hat. Wir haben uns bemüht, diese Realitätssichten zur Deckung zu bringen. Jetzt spreche ich schon in systemischen Ansätzen, weil ich das im Nachhinein als

sehr wirksam erlebt habe. Denn oft versäumt es ein Managementteam, die subjektiven Realitäten der Einzelnen zusammenzuführen, um dann festzulegen, was zu tun ist. Jeder rennt dann seinem Lösungsszenario hinterher und verteidigt dieses gegen andere Versuche der Lösung, und das macht die Gruppe sehr langsam oder führt zum Scheitern. Mich hat diese große Krise wirklich geprägt, auch weil ich festgestellt habe, welche Verhaltensmuster eines Führungsteams wirksam sind und welche nicht. Und wichtiger: wie entscheidend es ist, zu verstehen, welche Funktion diese Verhaltensmuster haben. Allerdings hat mich die Krise gesundheitlich nicht unbedingt weitergebracht. Die Aufgabe war extrem zeitintensiv und die Verantwortung im „Tal der Tränen“ sehr belastend.

**Man spricht ja auch von der „Einsamkeit“ der Führungskraft an der Spitze. Wie haben Sie das wahrgenommen?**

Einsamkeit war nicht mein Problem, wir hatten eine gute Kommunikation im Managementteam und ich hatte auch Zuhause in meiner Ehe viel Unterstützung. Für mich war es mehr die Bedrohung des Scheiterns und die Vorstellung, mit welchen Konsequenzen für uns alle dies verbunden wäre. Ein dauerndes zwei-Schritte-vor und ein-bis-zwei-Schritte-zurück über ein Jahr hinweg. In den Phasen, in denen ein Refinanzierungsversuch nach dem anderen scheiterte, war es extrem schwierig die Contenance zu bewahren und der Mannschaft gegenüber große Zuversicht auszustrahlen. Innerlich war ich oft frustriert und niedergeschlagen. In diesen Situationen konnte ich mich dann tatsächlich in der Firma an niemanden wenden.

**Ist das etwas, dass ein Top-Manager aushalten muss?**

Denke schon. Und es ist eine schwierige Frage, wie man damit am besten umgeht. Es gibt Persönlichkeiten, die verstehen es, solche Gefühle abzuspalten. Sie legen sich bestimmte Verhaltensmuster zurecht, die es ihnen erlauben,



Fotos: Franz Seidl



Fotos: Franz Seidl

sich zu schützen. Meist wird aber das für das Umfeld sehr unangenehm, was für die eigene Psyche unter Umständen stabilisierend wirkt. In meinem Fall habe ich versucht, es nicht auf das Team abzuladen, sondern habe mir anderweitig Hilfe geholt – trotzdem geht es einem jedoch auf die Knochen.

### Was bekommt ein Top-Manager eigentlich vom Geschehen im Unternehmen mit?

Das ist ganz unterschiedlich. Es gibt Vorstände, die bekommen so gut wie nichts mit, weil sie viele Stabsstellen um sich herum und Ebenen unter sich so aufgebaut haben, dass sie zwar meinen, viele Informationen zu be-

kommen, aber faktisch bekommen sie nicht viel Realität und kaum Wahrheit vermittelt. Dann gibt es aber Vorstände, die sind so sehr vernetzt im Unternehmen und mit ihren Mitarbeitern, dass sie dadurch fast zu viel hören und dann an zu vielen Stellen mitsteuern und korrigierend eingreifen möchten. Zwischen diesen beiden Extremen pendelt es. Ich selbst gehöre eher zur zweiten Kategorie und habe dann einfach zusehen müssen, dass ich mit der Zeit auskomme, die mir zur Verfügung steht.

### Es gibt das Klischee des Vorstands, der nach zwei Jahren ausscheidet, Chaos hinterlässt und dafür noch eine Prämie einstreicht. Über den hart arbeitenden Vorstand spricht man weniger ...

Ich glaube, dass dieser Klischee-Vorstand mit kurzer Amtszeit oft auch hart arbeitet. In Sachen Wirksamkeit geht es nämlich nicht nur um das „hart“ oder „viel“. Es geht letztendlich darum, wie weit man sich einlässt. Man kann ein Unternehmen sehr distanziert führen und über eine bestimmte Phase hin eine Restrukturierung „top down“ ohne viel Veränderungsmanagement durchsetzen. Aber kann man ein Unternehmen nachhaltig, d.h. innovationsfreudig, zukunftsfähig und trotzdem kostenbewusst ohne Kontakt mit der Belegschaft aufstellen? Nein! Aber dieses klischeehafte „Harte“ und „Kalte“ ist unter Umständen auch für den, der eigentlich persönlich nicht so handeln möchte, ein zwanghaftes Verhaltensmuster, um sich selbst zu entkommen. Ich habe dafür auch Verständnis – wir mussten in der Krise auch zehn Prozent Personal abbauen und da ist ein enger Kontakt mit der Belegschaft emotional sehr anstrengend.

### Ist es ein notwendiges Übel, dass man zehn Prozent entlassen muss, um 90 Prozent zu halten?

Ja, oft ist es am Ende so – meist hat man dann vorher etwas verpasst. Hier kann man auch wieder in die Systemtheorie einsteigen: Wenn es

einem Managementteam gelingt, die Realität, die das Unternehmen bedroht oder weiterbringt zu erfassen und vernünftig zu erklären, dann kann es auch das Verständnis erzeugen, was das Unternehmen wirklich zum Überleben und Erfolg braucht. Dann fällt es leichter, auch harte Maßnahmen, die im Konflikt mit vielen Mitarbeitern stehen, umzusetzen, um eben das Große und Ganze zu retten. Die Fähigkeit, Krisen zu bewältigen und schnell Veränderungen zu erwirken, ist aus meiner Lernerfahrung bei Infineon wesentlich damit verbunden, wie offen das Managementteam sich austauschen kann, was die wirklichen Bedürfnisse sind und was die Realität des Unternehmens ist. Diese Kommunikation ist jedoch sehr zeitaufwendig und anstrengend.

### Diese Seite sieht man weniger – das kann ein Knochenjob sein.

Oh ja, das kann man so sehen: Bei mir ist er eindeutig auf die Knochen geschlagen!

### Aufgrund Ihrer Osteoporose sind Sie auch zurückgetreten mit der Begründung, Sie könnten den Posten nicht mehr so ausüben, wie man es müsste.

Ich hatte in den letzten Jahren meiner Vorstandstätigkeit einen ungewöhnlich schnellen Verlauf dieser Krankheit, so dass ich erwarten konnte, dass bei einfacher Extrapolation des Verlaufs mein Zustand nach einigen Jahren sehr bedenklich sein wird. Zudem führte jeder Wirbelbruch zu einem Ausfall von sechs Wochen, was man sich als CEO nicht leisten kann. Deswegen habe ich zu einem Zeitpunkt, wo ich die Krankheit aktiv und mit mehr Zeit für mich selbst positiv beeinflussen kann, beschlossen, das Unternehmen zu verlassen und mich einem Aufgabenspektrum zu widmen, das weniger stressbelastet und zeitintensiv ist. Ich bin nicht als kranker Mann ausgestiegen, sondern in der begründeten Befürchtung, es könnte immer schlimmer werden und die Beschäftigung mit der Krankheit würde mich zu stark ablenken.

## **Ihr Rücktritt wurde von vielen Medien sehr gelobt: Es wäre „gelebte Verantwortung gegenüber dem Unternehmen“. Zugleich wurden Sie als „Heilsbringer“ bezeichnet, der ein „fast pleite gegangenes Unternehmen zum Marktführer“ gemacht hat.**

Ich war darüber überrascht. Ich hatte schon Bedenken, so offen mit meiner Krankheit umzugehen und wusste nicht, was daraus für mich entsteht. Es hätte ja durchaus auch Kritik nach dem Motto kommen können: „Du kannst doch noch arbeiten, warum arbeitest Du also nicht weiter und erfüllst Deine Pflicht solange es geht?“. Dies war ganz und gar nicht so und hat mich sehr beeindruckt. Im Übrigen: im Leben ist sehr vieles schlicht eine Frage des Timings. Wenn das Unternehmen nicht erfolgreich gewesen wäre, dann hätte die Story wohl anders ausgesehen ...

## **Ihre große Leidenschaft ist der Sport ...**

Ja, das kann man sagen, Bewegung ist für mich lebenswichtig – zumindest hängt meine geistige Gesundheit davon ab! Tatsächlich mache ich auch sehr viel Sport: Laufen, Segeln, Mountain-Biking, Bergsteigen, im Winter Skating und Hochtouren, daneben Yoga, Pilates und ein wenig Krafttraining braucht man auch ...

## **Ist der Sport Ihr Ausgleich?**

So ganz verstanden habe ich mich hier trotz Reflexion und Selbsterfahrung in der Coaching-Ausbildung noch nicht. Es gibt für mich zwei Aspekte: Einer ist tatsächlich Ausgleich, insbesondere Sport im regenerativen Bereich, also nicht dauernd an der anaeroben Schwelle – z.B. genussvolles, langsames Joggen, Yoga, moderates Bergsteigen, etc. Den positiven Effekt merkt man sehr schnell, sozusagen im Schlaf – denn der wird besser. Jetzt ist aber die Frage, warum sehr viele Vorstände oder Topmanager – wie auch ich – es gerne in der Intensität übertreiben. Muss man in einer

schwierigen Unternehmensphase mit 80 Stunden Arbeit unbedingt auch noch einen Marathon laufen und dafür in der Woche 70 km Trainingsläufe machen? Aus heutiger Sicht war das für mich weder sinnvoll noch gesund. Es hängt vermutlich damit zusammen, dass man in der Intensität der körperlichen Anstrengung zu sich selbst finden möchte, dass man auf der körperlichen Ebene besseren Zugang zur Bestätigung der eigenen Leistung findet. Die eigene Antreiber-Repräsentanz spielt hier sicher eine große Rolle aber auch der Wunsch, sich auf elementarer, körperlicher Ebene spüren zu wollen.

## **Sind viele Vorstände und Topmanager von einem Menschenschlag, der das Extreme sucht?**

Ja, sicher. Dieser Menschenschlag definiert sich über Leistung und Tun – wie auch immer sich dies ausdrücken mag. Das Streben vieler Top-Führungskräfte nach einem in allen Aspekten, also geistig wie körperlich idealisierten Wunschbild treibt viele dazu an, auch im Sport Höchstleistungen vollbringen zu wollen. Was gesundheitlich dann natürlich eher unsinnig ist.

## **Warum sind Sie eigentlich in die Coaching-Branche eingestiegen?**

Zum einen habe ich während meiner operativen Zeit gesehen, welche Auswirkungen Führungspsychologie auf den Gesamterfolg eines Unternehmens hat. Führung, die freiwillige Gefolgschaft immer wieder neu herstellt, Führung als Partnerschaft zwischen den Führenden und denen, die sich führen lassen, so dass beide Konflikte lösen können und ein Ziel erreichen. Es freut mich, wenn ich dabei helfen kann. Man kann das auch nicht aus Büchern lernen. Es braucht einen Reflexionsprozess mit einem Coach, wenn man hierfür Fähigkeiten weiterentwickeln will und selber als Führungspersönlichkeit wirksam werden will. Der Coach muss auch selbst bereits viel erlebt haben, um als guter Spiegel wirken zu können. Da ich eben an mir selbst gesehen habe, dass

ich mich in meiner Zeit als Vorstand – das sage ich ganz unbescheiden – ein gutes Stück verbessern konnte, hat mich dieses Arbeitsfeld interessiert.

## **Gibt es einen spezifischen Aspekt, der Ihnen immer wieder im Coaching begegnet?**

Nein, ich glaube, das würde es viel zu stark einschränken, wenn ich einen Aspekt in den Vordergrund rücken würde. Jede Führungssituation ist anders, jede Unternehmenskultur ist anders und natürlich ist auch die Persönlichkeit, die in der Führungsrolle steckt, auch immer anders. Man muss individuell herangehen und sich auf die Suche nach der inneren Logik begeben. Hilfreich ist jedoch die Kenntnis über psychische Grundmuster: narzisstisches Verhalten ist in Managementkreisen ja recht weit verbreitet. Das Abstrahieren von individuellen Situationen und das Erkennen solcher Verhaltensmuster ist für den Coach notwendiges Werkzeug und für den Klienten bewirkt es manchmal Wunder. Das kann man in einem Zweiergespräch im Kontakt mit dem Klienten besser klären als in einem Führungseminar.

## **Sind Sie dann vom Praktiker zum Theoretiker geworden?**

Ich bin nach wie vor kein Theoretiker. Ich habe im Rahmen meiner Ausbildung begeistert festgestellt, wie bestimmte Theorien auf

*Ich habe im Rahmen meiner Ausbildung begeistert festgestellt, wie bestimmte Theorien auf die Praxis passen und versuche jetzt im Coaching und in der Organisationsentwicklung diese methodisch anzuwenden.*

die Praxis passen und versuche jetzt im Coaching und in der Organisationsentwicklung diese methodisch anzuwenden. Theoretiker, dieser Begriff ist für mich speziell in Bezug auf



die Vermittlung von Führungsfähigkeiten negativ belegt. Was nutzt mir die Erkenntnis, wenn ich sie nicht in die Praxis umsetzen kann? Verstehen und Erleben – es braucht beides. Und ein Klient hat im Coaching und in der Organisationsberatung den berechtigten Anspruch, ein Gegenüber zu haben, das theoretisch fundiert, aber auch im Erleben und Kontakt erfahren ist.

### **Führungserfahrung ist also zwingend notwendig für einen Coach?**

Wenn man ein Top-Coach sein will für die oberen und obersten Führungsebenen, dann braucht man einige Jahre Berufserfahrung. Einfach von der Uni oder von der Ausbildung weg den Geschäftsführer coachen, wird wohl nicht gut gehen. Aber man kann die nötigen Erfahrungen auf unterschiedliche Weise sammeln, indem man selber viele Führungssituationen erlebt und reflektiert hat oder durch die intensive Arbeit mit vielen verschiedenen Klienten in Führungssituationen. Zudem möchten viele Klienten im Business-Coaching nicht nur auf der emotionalen sondern auch auf der fachlichen Ebene abgeholt werden. Tatsächlich gibt es hin und wieder die Möglichkeit, einen fachlichen Ratschlag zu geben und in

gewissen, offensichtlichen Situationen darf man das meines Erachtens auch. Das Prinzip im Coaching sollte natürlich bleiben, dass sich der Klient selbst entdeckt.

### **Und finden Sie Coaching- Ausbildungen nötig?**

Ohne eine gute Coaching-Ausbildung ist man chancenlos. Ich denke, dass man selbst als Diplom-Psychologe eine Weiterbildung braucht und erst recht, wenn man aus dem praktischen Bereich kommt wie ich. Wobei man jetzt natürlich heftig darüber diskutieren könnte, was eine „gute“ Coaching-Ausbildung ist. Da gibt es sehr viele unterschiedliche Angebote.

### **Wie sehen Sie eigentlich die Coaching-Branche aus der Perspektive eines Vorstandsvorsitzenden, der an Coaching interessiert ist?**

Der Markt ist recht unübersichtlich und heterogen – auch qualitativ. Man kann nicht einfach aus der großen Masse der Angebote heraus nur anhand der Informationen auf der Homepage einen Coach auswählen. Der Vorstand sollte – abgesehen von verlässlicher

Empfehlung – über seine eigene Personalabteilung gehen, die wiederum am besten selbst schon praktische Erfahrungen mit verschiedenen Ausbildungen gemacht hat.

### **Was würden Sie angehenden Coaches empfehlen?**

Eine gute Ausbildung! Die darf auch ruhig drei Jahre in Anspruch nehmen. Schnell geht da nichts. Man kann einen Fluss nicht anschieben. Und ansonsten viele Klienten mit ausgewachsenen Problemen ...

#### **Portrait**



Peter Bauer, nach einer fast 30-jährigen Industriekarriere bis September 2012 CEO der Infineon Technologies AG, ist heute als Aufsichtsrat und nach einer Ausbildung bei HEPHAISTOS als Coach und Organisationsberater tätig. Sein Beratungsfokus gilt strategisch und persönlich herausfordernden Aufgabenstellungen in technologisch anspruchsvollen, globalen Märkten. Er ergänzt seit Ende 2013 das Team von Eidenschink & Partner, Spezialisten für Verständigung und Wandel. Durch seine lange Führungserfahrung kennt er den Dialog unter Mächtigen und die Bedingungen im Top-Management aus eigenem Erleben.

*[peter.bauer@eidenschink.de](mailto:peter.bauer@eidenschink.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 Deutschlands 12,80 €  
(EU + Schweiz: 15,80 €; Welt: 18,80 €)  
inkl. 7% USt. zzgl. 3,50 € Versandkosten.

## Jetzt das Einzelheft bestellen

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

## – Abonnement –

Ein Abonnement umfasst 4 Ausgaben pro Jahr & kostet:

Abonnement: 49,80 € zzgl. Versandkosten  
(innerhalb Deutschlands: 1,00 € pro Ausgabe;  
EU & Schweiz: 3,50 € pro Ausgabe; weltweit: 6,00 € pro Ausgabe).

StudentInnen-Abonnement: 29,80 € zzgl. Versandkosten  
(innerhalb Deutschlands: 1,00 € pro Ausgabe;  
EU & Schweiz: 3,50 € pro Ausgabe; weltweit: 6,00 € pro Ausgabe).

(jeweils inkl. 7% USt.)

## Jetzt das Abo online bestellen

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



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