

**4. Internationaler Coaching-Kongress**  
**Coaching meets Research**  
**Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching**  
14./15. Juni 2016, Olten, Schweiz  
[www.coaching-meets-research.ch](http://www.coaching-meets-research.ch)



Ullrich Beumer



Edeltrud  
Freitag-Becker

Themenlab "Wirksames Coaching in Organisationen",  
15. Juni 2016

**Korrekt Verrat**

Erweiterung der Regelverletzungskompetenz durch  
postheroisches Coaching



Robert Erlinghagen

**Bezug zum Themenstrang "Wirkung"**

Coaching ist besonders gefragt, wenn geltende Handlungsmuster nicht weiter führen und es darum geht, unbekanntes Terrain zu betreten. Um wirksam sein zu können, müssen Normen, Regeln, Rituale hinterfragt werden. Dies erfordert eine konstruktive Regelverletzungskompetenz.

**Projekt-Angaben**

Coaching verstehen wir als Beratung für Fragen der beruflichen Leitungsrolle und der Interaktion im beruflichen Kontext. Wir vertreten einen systemisch-psychodynamischen Ansatz und beziehen unbewusste Dynamiken mit ein. Dabei ist uns das Konzept des Dual Listening besonders wichtig: Als Coaches widmen wir uns sowohl der Person des Coachees als auch der Dynamik der Organisation, wie sie sich im Erleben des Coachees niederschlägt. In diesem Sinne ist Coaching immer gleichzeitig eine Beratung für den Einzelnen und ein Einwirken auf die Organisation. Der Beitrag basiert auf praktischen Erfahrungen insbesondere im Coaching von schulischen Führungskräften im Zeitraum zwischen 2011 und 2016. Im Kontext dieser Coachingprozesse stellt sich eine vielschichtige Loyalitätsproblematik gegenüber verschiedenen Interessengruppen: Coachee, die durch sie/ihn repräsentierte Schule, Schulaufsicht, Kultusministerium, evtl. Schulträger, die Trägerinstitution des Coachingangebots.

Im Kern geht es um drei Leitfragen:

1. Wem bzw. welcher Aufgabenstellung muss/soll sich das Coaching bzw. der Coach in dieser komplexen Situation verpflichtet fühlen soll? Wie können Interessenkonflikte erkannt und bearbeitet werden?
2. Schulisches Leitungspersonal soll zunehmend führend und gestaltend agieren, nicht mehr nur verwaltend reagieren. Dies erzeugt ungewisse Zustände, in denen bekannte Regeln nicht weiterhelfen. Wie können bestehende Regeln kompetent gebrochen werden?
3. Wie kann Coaching systemisch eingebettet werden, so dass Regelverletzungen nicht als individuelle Verfehlung wirken, sondern sachgerecht und konstruktiv wirksam werden?



### Ausführung zum Inhalt des Beitrages

Darstellung des bestehenden Coaching-Angebots  
Beschreibung des besonderen Dilemmas in der Kommunikation zwischen verschiedenen Führungsebenen; Veranschaulichung der Problematik anhand von Fallvignetten

Überblick über konzeptionelle Zugänge zum Thema Umgang mit Ungewissheit sowie Ungewissheit als Anlass für Führungshandeln

Darstellung der besonderen Herausforderungen an Führungskräfte und Coaches

Konzept der Regelverletzungskompetenz und des postheroischen Coaching /

Regelverletzungskompetenz als zentrale Voraussetzungen für Entrepreneurship und für Innovationsprozesse

Veranschaulichung durch Fallvignetten

### Literatur

- Dalbert, Claudia/Radant, Matthias (2010): *Ungewissheitstoleranz bei Lehrkräften*, in: *Journal für LehrerInnenbildung*, 10 (2), 53-57
- Erlinghagen, Robert (2015): *Kooperation statt Hermetik: Vorschläge zur Weiterentwicklung der Zusammenarbeit zwischen Schulen und Schulaufsicht*, in: Stephan Gerhard Huber (Hg.): *Jahrbuch Schulleitung 2015*, Wolters Kluwer-Verlag; Köln, S. 138-148
- Han, Byung-Chul (2014): *Psychopolitik. Neoliberalismus und die neuen Machttechniken*, Frankfurt
- Kets de Vries, Manfred F.R. (1977): *The entrepreneurial personality: A person at the crossroads*. In: *The Journal of Management Studies*, 14 (1), S. 34-75
- Krantz, J. (2006): *Leadership, betrayal and adaptation*, in: *Human Relations* 59, S. 221-240
- Nassehi, Armin (2012): *Der Ausnahmezustand als Normalfall*, in: *Kursbuch 170. Krisen Lieben*, S. 34-49
- Neuberger, Oswald (2002): *Führen und führen lassen*, Stuttgart
- Neumer, Judith (2009): *Neue Forschungsansätze im Umgang mit Unsicherheit und Ungewissheit in Arbeit und Organisation. Zwischen Beherrschung und Ohnmacht*, Expertise im Rahmen des BMBF/ESF-Forschungsprogramms "Arbeiten - Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt; [www.internationalmonitoring.com](http://www.internationalmonitoring.com)
- Ortmann, Günther (2012): *Organisation und Moral. Die dunkle Seite*, Weilerswist
- Taleb, Nassim Nicholas (2013): *Antifragilität. Anleitung für eine Welt, die wir nicht verstehen*, München

### Angaben zu den Personen

**Ullrich Beumer**, Diplompädagoge; Organisationsberater, Coach, Supervisor (DGSv); Partner inscapedgroup, Köln; Geschäftsführer inscape-international, Köln; Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Sigmund Freud-Institut, Frankfurt  
[Ullrich.beumer@inscape-group.com](mailto:Ullrich.beumer@inscape-group.com)

**Robert Erlinghagen**, M.A., Supervisor (DGSv), Coach (SG), Organisationsberater und Trainer, Partner inscapedgroup, Köln/Betzdorf  
[robert.erlinghagen@inscape-group.com](mailto:robert.erlinghagen@inscape-group.com)

**Edeltrud Freitag-Becker**, Beraterin für Organisationsentwicklung, Supervisorin (DGSv), Coach und Trainerin, Partnerin inscapedgroup Köln/Essen  
[edeltrud.freitag-becker@inscape-group.com](mailto:edeltrud.freitag-becker@inscape-group.com), [www.inscape-group.com](http://www.inscape-group.com)