

**Coaching-Ausbildung | Modul 6: Abschluss**  
**Schriftliche Hausarbeit | 27.04.2025**  
**Guillaume Tréfeu**

## **Vorwort**

Aus welchen Wurzeln speist sich meine Qualität als Berater und Coach? Und was leite ich daraus für den professionellen Umgang mit Menschen ab? Um auf diese Fragen einzugehen, beginne ich mit dem Umfeld, in dem ich aufgewachsen bin. Zwei Bemerkungen sind mir in dem Zusammenhang wichtig.

Zum einen handelt es sich bei der Beschreibung dieses Umfeldes um eine persönliche Einschätzung, wie die einzelnen Systeme rückblickend auf mich gewirkt haben. Zum anderen möchte ich meine vorbehaltlose Wertschätzung zum Ausdruck bringen. Ich danke meinen Eltern sowie allen, die mir begegnet sind und meine persönliche Entwicklung begleitet haben. Ich hatte eine glückliche Kindheit und Jugend, sowie alle Entwicklungsmöglichkeiten, die ich mir je erträumen konnte. Danke dafür.

Diese Abschlussarbeit gibt mir jedoch die Gelegenheit, dieses Umfeld oder vielmehr seine Wirkung auf mich zu hinterfragen. Nur wer sich seiner Identität und seiner Verhaltensmuster bewusst ist, kann sie hinterfragen und im Sinne des persönlichen Wachstums reflektieren. Somit dient diese Arbeit nicht der Auseinandersetzung mit dem Alten, sondern der Gestaltung des Neuen.

Alles, was ich geschenkt bekommen habe, wie zuletzt das Coaching mit Ausbildung, verpflichtet mich. Deshalb möchte ich mit Demut und Geduld dieses Wissen meinem Umfeld und unserer Gesellschaft zur Verfügung stellen und so im Rahmen meiner Möglichkeiten zu einem friedlichen und bereichernden Miteinander beitragen.

# Mein Geworden-Sein

## Leistung

Schneller, höher, weiter, besser. Hauptsache Leistung. Nichts Anderes hat meine Kindheit und Jugend mehr geprägt. Nicht dass ich dabei unglücklich war, ganz im Gegenteil. Ich habe geleistet, und wie!

„Zukunft durch Leistung. Ohne Fleiß, kein Preis!“

So ist nun mal unsere Gesellschaft. So ticken wir. So bin ich. Vor allem in Frankreich ist das Bildungssystem darauf ausgerichtet. Was für die Zukunft des Landes und die Sicherung des Sozialsystems gut gemeint ist, führt vielerorts zu Konkurrenzdenken und Leistungsdruck. Wer damit zurechtkommt und den Abschluss einer renommierten „Grande Ecole“ vorweisen kann, macht Karriere. Wer vermeintlich weniger leistungsfähig ist, kann seinen Unmut später immerhin auf der Straße demonstrieren.

Diese Darstellung ist sicherlich stark vereinfacht und gehört nuanciert. Wie eingangs erwähnt, handelt es sich um eine persönliche Reflexion darüber, wie dieses System mich geprägt hat. Als ich 2001 in Karlsruhe Fuß fasste, sagte ein älterer französischer Student zu mir: „Jetzt kann mir nichts mehr passieren. Ich habe zwei Jahre sehr hart gepaukt und es an eine der renommiertesten Ingenieurschulen geschafft. Meine Zukunft ist auf jeden Fall gesichert.“ Was aus ihm geworden ist, werden wir nie erfahren. Auf jeden Fall war seine Aussage damals symptomatisch für das Frankreich, in dem ich aufgewachsen bin.

Aber der Reihe nach. Die Schule fiel mir von klein auf leicht. An Selbstbewusstsein mangelte es mir nicht, zumindest nach außen hin. Schon mit 5 Jahren vergaß ich nie zu erwähnen, dass ich bei der Berufswahl des Malers auch unbedingt der Chef sein will. Alle wiederholten dies amüsiert, auch meine Eltern, die damit unbewusst eine entsprechende Erwartungshaltung signalisierten.

Die Jahre bis zum Abitur schienen sich zu wiederholen, mit Bestnoten in allen Fächern. Ich merkte schnell, wenn ich leiste, ernte ich Anerkennung. Also leistete ich noch mehr, was mir auch relativ leicht fiel. Wenige Ausnahmen hinterließen allerdings einen bitteren Nachgeschmack. Bestimmt die Angst, nicht mehr zu gefallen... Auch im Sport wollte ich unbedingt glänzen. Ich war ganz stolz, wenn ich es schaffte, jedoch ein schlechter Verlierer und verärgert im umgekehrten Fall.

Dieses Streben nach Leistung mag aus heutiger Sicht offensichtlich erscheinen. Doch das war es nicht, denn es lief einfach. Weil ich in diesem System mit seinen Mustern ohne Mühe aufgewachsen bin, kam ich nie dazu, es zu hinterfragen. Wie denn auch? Tag für Tag prägte sich unbewusst eine direkte Kausalität zwischen Leistung und Wertschätzung ein. Bedingungslose Liebe? Fehlanzeige.

## **Wissbegierde**

Neben Leistung gibt es in mir weitere starke Motive, wie u.a. Wissbegierde. Doch woher kommt dieser unstillbare Wissensdurst? Vielleicht begann er auf Camping-Plätzen im Sommer, als ich bereits sehr jung von anderen Sprachen und Kulturen fasziniert war. Meine Eltern erzählen noch heute, wie ich zu ihnen rannte, um mir ein einziges Wort übersetzen zu lassen. Unbeeindruckt lief ich dann zu den englischen, holländischen oder deutschen Kindern zurück, voller Euphorie und Zuversicht, dass wir uns schon verständigen würden, was wir dann auch taten.

Rückblickend stelle ich fest, dass ich bei der Schulwahl immer wieder für Überraschungen gut war, wie zum Beispiel im Sommer 1998, als ich mich fürs Internat entschied. Früh erlebte ich, wie bereichernd es ist, die eigene Komfortzone zu verlassen. Jeden Sommer bat ich meine Eltern darum, mich den Ärmelkanal überqueren zu lassen. Und so landete ich mitten in London in einer Küche. Egal, ob es sich dabei um schlecht bezahlte Schwarzarbeit handelte, Hauptsache lernen!

Ähnlich entschied ich mich wenige Wochen später im September 2001, alles hinter mir zu lassen und in Deutschland zu studieren, um mich Tag für Tag weiter von den eingprägten Codes zu emanzipieren. Ja, Arbeit und Disziplin blieben die Hauptstützen, auf die ich mich verlassen konnte, um jede Schwierigkeit zu überwinden. Hinter diesen Mitteln steckte jedoch der Zweck, die Welt zu entdecken und von anderen zu lernen.

Auch in der Berufswelt wäre es logisch gewesen, den klassischen Weg zu gehen und die Karriereleiter Stufe um Stufe durch Leistung zu erklimmen. Doch was, wenn die Leiter nicht zum richtigen Ort führt? Die Welt hat so viel mehr zu bieten. Wohin die Reise führen soll, ist zweitrangig. Der Weg ist das Ziel. Meine Bestimmung wird sich eines Tages zeigen. Und so geschah es auch.

## Meine Bestimmung

Der Wert eines Menschen definiert sich nicht über Leistung, sondern er ist in ihm selbst. Mit dieser Erkenntnis möchte ich meine Mitmenschen in ihrem inneren persönlichen Wachstum begleiten und sie dazu befähigen, effektiv zu leben und nachhaltigen Wert für unsere Gesellschaft zu schaffen. Bei dieser Mission helfen mir folgende innere Ressourcen:

- Ich bin Frieden durch meine Haltung, meine Geduld und meine Zuversicht.
- Ich bin bedingungslos wohlwollend und inspiriere zum inneren Wachstum.
- Aus Überzeugung und Gerechtigkeit für die künftigen Generationen engagiere ich mich mit Pragmatismus, Integrität und Leidenschaft gegen alle Formen der Verschwendung. Auf mich ist Verlass: ich stehe zu meinem Wort.
- Mit Demut und Leichtigkeit schaffe ich für jeden die Möglichkeit, seine eigenen Paradigmen zu hinterfragen und Zugang zu seinem „Wofür“ zu finden.

Diese Vision bildet mein Wertesystem. Es ist das Bild, an dem ich mein Handeln ausrichten möchte. Es ist der Ort, wohin meine Leiter führen soll. Es ist meine Bestimmung. Es ist das, wofür ich hier bin.

## Mein Konzept für den professionellen Umgang mit Menschen

### Gleichnis

Wenn ich meine persönliche Entwicklung vom Druck (Leistung) zum Sog (Berufung) betrachte, fällt mir Platons Höhlengleichnis ein. So wie die Gefangenen die Schatten für die einzige Realität halten, konnte ich mir als Kind keine andere Wirklichkeit vorstellen als die, die mich umgab. Wie der Befreite, den das Licht zunächst blendet, musste ich mich langsam an meine neue Umgebung gewöhnen. Und auch das Bild des Aufgeklärten, der in die Höhle zurückkehrt und dabei beinahe umgebracht wird, trifft zu.

Gerade diese gefährliche Rückkehr macht deutlich, dass das Verleumden des Schattens zugunsten des Lichts nicht nur falsch, sondern vor allem wenig zielführend ist. Bevor ich näher darauf eingehe, möchte ich für meine weiteren Ausführungen zwei Paradigmen beschreiben.

## Paradigmen

Paradigma Nr. 1 nenne ich *Performance*. Es ist das allgegenwärtige Weltbild, das uns von Geburt an umgibt. Ob in der Schule, im Sport oder im Beruf - in erster Linie zählen Leistung, Ergebnis und Erfolg. Dieses Paradigma hat sich in der Evolution bewährt und bietet viele Vorteile. Vor allem ist es einfach, denn Leistung lässt sich objektiv vergleichen. Wir müssen nur schauen, wer die beste Note, die schnellste Zeit oder den höchsten Umsatz hat.

Paradigma Nr. 2 nenne ich *Purpose* und ist wesentlich tiefgreifender als *Performance*. Hier geht es um Identität, Werte und Bestimmung. In dieser Weltanschauung will man nicht der Beste sein, sondern vielmehr sein Bestes geben.

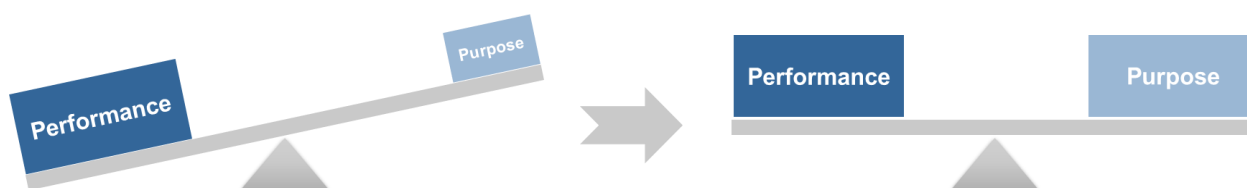
Beide Paradigmen sind universell und lassen sich nicht nur auf Menschen, sondern genauso gut auf Organisationen und unsere Gesellschaft übertragen. Beide haben unendlich viele Facetten. Da ich nicht im Detail darauf eingehen kann, beschränke ich mich hier auf die Aufzählung einiger Merkmale.

Performance	Purpose
Was?	Wofür?
Schnelles Denken	Langsames Denken
Ergebnisse	Identität
Management	Leadership

Performance	Purpose
Push	Pull
Effizienz	Effektivität
Operativ	Strategisch
Masse	Klasse

Man kann leisten, viel leisten und sogar effizient arbeiten, ohne dabei effektiv zu sein. Ob für das Selbst, für eine Organisation oder für unsere Gesellschaft: Arbeit ist nicht zwangsläufig wertschöpfend und sinnstiftend. Eine solche Reflexion kann gerade in unserer Leistungsgesellschaft sehr viel auslösen. Doch ist sie überhaupt zumutbar? Oder wäre es nicht wie im Höhlengleichnis, wo das Licht alle blendet?

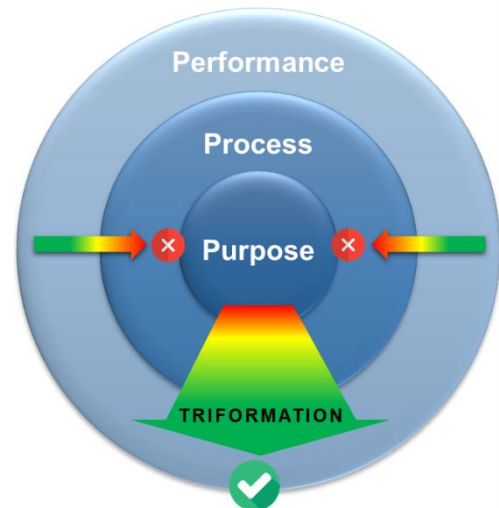
Gras wächst nicht schneller, wenn man daran zieht. Niemand kann auf Knopfdruck ein Paradigma ändern, mit dem er sein Leben lang geprägt wurde und schon gar nicht, wenn er damit hoch erfolgreich ist. Das ist auch gar nicht das Ziel. Vielmehr geht es darum, hinter der Leistung die eigene Bestimmung zu finden, ihr einen Sinn zu geben.



## Triformation

*Performance* und *Purpose* sind also keine Gegensätze, sondern bedingen einander. Um diesen Zusammenhang zu beschreiben, führe ich das Konzept der Triformation ein.

Triformation beschreibt, die verschiedenen Ebenen einer Transformation. Der Außenkreis (*Performance*) und der Innenkreis (*Purpose*) habe ich oben angerissen. Besonders spannend ist jedoch der mittlere Kreis: *Process*.



In unserem Kontext können wir uns den Prozess auch als Verhaltensänderung vorstellen. Der Prozess ist Mittel zum Zweck. Er dient in erster Linie der Motivation, die sowohl von außen (1: ) als auch von innen (2: ) stammen kann.

1. Wenn der Prozess primär der Leistungssteigerung dient, dann können sofortige Erfolge eine Verhaltensänderung bewirken. Als Menschen brauchen wir Bestätigung, damit sich ein Verhalten dauerhaft einstellen kann. Mir ist jedoch kein Beispiel bekannt, wo Triformation so funktioniert hat. Überzeugende Ergebnisse lassen jedes Mal so lange auf sich warten, dass hierzu schlichtweg die Ausdauer fehlt.
2. Dient der Prozess allerdings einem höheren Zweck, nämlich der eigenen Bestimmung, dann ist das neue Verhalten per se befriedigend. Was ich tue, auch wenn es unvollkommen ist, stimmt mit meinem inneren Selbst überein. Dann ist die Verhaltensänderung nachhaltig und Performance die logische Konsequenz. Semantik ist hier vielsagend: Ergebnisse ergeben sich und der Erfolg folgt.

Triformation hat viele Aspekte und einen universellen Charakter. Ihre Wirkung lässt sich in zwei Prinzipien zusammenfassen:

1. Wer von außen startet, kann seine wahre Bestimmung nicht erfahren.
2. Wer von innen startet, wird nachhaltigen und sinnstiftenden Erfolg ernten.

\*\*\*\*\*

Abschließend möchte ich auf die Grundhaltung eingehen, mit der ich Menschen und ggf. auch Organisationen professionell begleiten möchte.

## Coaching

Als Coach kenne ich die Lösung nicht. Es geht ausschließlich um den Coachee. Was bewegt ihn? Was braucht er? Ich werte nicht und bin unvoreingenommen. Ich Sorge für mich, stelle aber sonst meine Ansprüche und Erwartungen völlig zurück.

Als Coach nehme ich, was da ist und gehe dorthin, wo die Energie ist. Weniger ist nicht nur mehr, sondern vor allem tiefer. Coaching heißt nicht, Punkte einer Liste abzuhaken, sondern Fokus zu setzen. Ich moderiere deshalb den Prozess und lege Leitplanken, damit die Energie dort erhalten bleibt, wo sie auch wirkt. Die Richtung, das Tempo und den Umfang bestimmt der Coachee.

Meine Haltung unterscheidet sich kaum von der einer Hebamme. Durch meine Geduld und meine Zuversicht strahle ich Frieden aus. Ich höre empathisch zu. Der Coachee fühlt sich wohl, wertgeschätzt und wahrgenommen. Der vertrauensvolle und sichere Rahmen hilft ihm dabei, mit seinem inneren Selbst in Kontakt zu kommen. Auch ich spüre keinen Druck. Es braucht nicht die ultimative Lösung. Allein das Erleben, wie der Coachee reflektiert, erfüllt mich. Wenn der Samen aufgeht, dann weiß ich, dass Wachstum nicht mehr aufzuhalten ist.

Das Anliegen und die Erwartungen des Klienten werden in der Auftragsklärung besprochen. Aus diesem Grund möchte ich keinen Plan vorlegen, wie jedes Coaching ablaufen sollte. Jeder Fall ist individuell. Ich kann und will auch nicht vorhersehen, wo die Energie liegen wird. Wirkung schlägt Planung.

Aufgrund des vorherrschenden Paradigmas in unserer Gesellschaft ist jedoch davon auszugehen, dass nur wenige den Zugang zu ihrem Innenkreis gefunden haben. Als Coach begleite ich den Coachee dabei, sein Bewusstsein zu erweitern und seine Bestimmung zu finden. Dadurch bekommt er die Chance, effektiv zu leben. Der Erfolg, den er dann für sich definieren kann, stellt sich mit der Zeit ganz von selbst ein.

## Beratung

Keine Beratung ohne Auftrag. Was generell zu beachten ist, gilt meines Erachtens erst recht als Berater. Denn Selbsterkenntnis hat die größte Wirkung. Anders ausgedrückt möchte ich auch als Berater vor einem Lösungsvorschlag kurz innehalten und ggf. überlegen, welche Frage ich stattdessen stellen könnte.

Als Berater begleite ich den Klienten bei der Abwägung verschiedener Handlungs- oder Lösungsoptionen. Im Vergleich zum Coach, der sich in erster Linie dem Coachee

widmet, beschäftige ich mich als Berater vielmehr mit dem Problem. Ich selbst setze allerdings nichts um. Welche Vor- und Nachteile eine Lösung hat, kann ich allenfalls einschätzen oder besser noch gemeinsam mit dem Klienten erarbeiten. Das Abwägen und Entscheiden liegt allein bei ihm.

Mit methodischen Ansätzen kann die Beratung dort ansetzen, wo das Coaching an seine Grenzen stößt. Ob für Strategie-, Führungs- oder Prozessentwicklung, Lean Management bietet einen Fundus an wirkungsvollen Methoden, wie Hoshin Kanri, Customer Value Management oder Wertstromanalyse, um nur wenige zu nennen. All diese Methoden können ihre Effektivität nur dann entfalten, wenn der Purpose vorher bekannt ist. Ansonsten bleibt es bei der Effizienz. Umgekehrt kann der Purpose nur dann zu Effizienz steuern, wenn er methodisch in die Umsetzung überführt wird.

Das eine geht nicht ohne das andere. Purpose ohne Performance findet keine Akzeptanz. Performance ohne Purpose ist nicht nachhaltig. Es geht deshalb nicht um ein Entweder-oder, sondern vielmehr um ein Sowohl-als-auch. Genau hier setzt Lean mit Haltung an.

### **Lean mit Haltung**

Meine persönliche Geschichte und die Erfahrungen der letzten Jahre haben mich allmählich zu diesem Konzept geführt. Lean mit Haltung ist der Versuch, die Stärken beider Paradigmen zu verknüpfen.

- Purpose und Performance
- Humanistische Psychologie und Lean Management
- Wertschätzung und Wertschöpfung

Persönliches, unternehmerisches und gesellschaftliches Wachstum bedürfen weniger eines Paradigmenwechsels als vielmehr einer Paradigmenerweiterung. Bereichern statt verändern. Ein Blick auf Kritikpunkte beider Modelle macht deutlich, wie sie sich ergänzen und welches Potenzial in dieser Komplementarität steckt.

Ein möglicher Einwand gegen Purpose und Modelle wie den „Golden Circle“ ist, dass es theoretisch bleibt und konkrete Anleitungen zur Umsetzung fehlen. Einige Kritiker meinen, dass Simon Sinek das „Wofür“ überbetont und dabei das „Wie“ und „Was“ vernachlässigt. Sie argumentieren, dass ein starkes „Wofür“ allein nicht ausreicht, um Erfolg zu garantieren.

Lean Management kennt ebenso seine Kritiker. Hier sind drei ihrer Hauptargumente:

- Lean Management ist oft zu stark auf die Steigerung der Effizienz fokussiert, was zu einer Vernachlässigung der Mitarbeiterbedürfnisse führen kann.
- Lean Management ist auf Dauer schwer aufrechtzuerhalten. Ohne kontinuierliche Anstrengungen und Anpassungen kann es leicht zu einem Rückfall in alte Gewohnheiten kommen.
- Lean Management wird manchmal als eine Sammlung von Methoden und Werkzeugen missverstanden, anstatt als eine umfassende Management-Philosophie. Dies führt häufig zu ineffektiven Implementierungen und enttäuschenden Ergebnissen.

Grundsatzdiskussionen über einzelne Argumente sind hier wenig zielführend. Für die Kritikpunkte gibt es gute Gründe. Ob Performance oder Purpose, wir alle sehen die Welt durch unsere eigene Brille. Die Krux besteht darin, die Perspektive zu wechseln, das Verbindende zu extrahieren und das Ergänzende zu erarbeiten. Genau das macht Lean mit Haltung.

Purpose ist die Grundvoraussetzung für Effektivität und die Essenz des Menschseins. Er zeigt unsere Bestimmung, was uns wertvoll ist. Und er offenbart unsere intrinsischen Motive.

Mit dem Prozess machen wir unseren Purpose greifbar. Wir kommen unserer Bestimmung näher, bis wir sie verwirklichen. Der Prozess zeigt, wie wir Tag für Tag wertschöpfend und somit auch sinnstiftend handeln können.

Performance ist kein Widerspruch, sondern im Gegenteil die logische Konsequenz: nachhaltig und sinnstiftend.

gez. Guillaume Tréfeu

© 2025 – Guillaume Tréfeu

Dieses Dokument und alle darin enthaltenen Inhalte sind urheberrechtlich geschützt. Eine Verwendung, Vervielfältigung oder Weitergabe – auch auszugsweise – ist nur mit ausdrücklicher, schriftlicher Genehmigung gestattet.