Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Wissen will frei sein

Danke

für Ihre Fairness!

Zwölf Monate nach Erscheinen der Printausgabe stellen wir das komplette Coaching-Magazin als PDF-Datei zum Gratis-Download zur Verfügung.

Wir freuen uns, wenn Sie dieser Gratis-Download überzeugt und Sie die hochwertige Printausgabe des Coaching-Magazins abonnieren. Nicht obwohl es frei heruntergeladen werden kann, sondern deswegen. Helfen Sie uns, dass Wissen frei bleiben kann. Auf diese faire Grundhaltung baut das Coaching-Magazin.

www.coaching-magazin.de/abo

9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Fragen zu Anliegen und Auftrag
Ein Coaching-Tool für das Erstgespräch | **S 38**

Pro & Kontra
Die Führungskraft als Coach? | **S 42**

Wissenschaft
Linguistik und Coaching | **S 44**

Wer nur Schemata runter schrubbt, kommt nicht in Kontakt mit einzigartigen Menschen

Dr. Gunter Schmidt im Interview | **S 10**

Ausgabe 4|2011
www.coaching-magazin.de
D: 12,80 € | A/CH: 15,80 €

Editorial

Foto: W. Schott

Das hat mich doch nachdenklich gemacht: Unser Round-Table-Gespräch in diesem Heft. Welche Dilemmata, welche menschlichen Abgründe, aber auch welche autonomen Prioritätensetzungen müssen Coaches ertragen – und versuchen, zu gestalten? Vor allem, wenn sie inhouse tätig sind.

Es geht um weit mehr als um kleine Kommunikationskunststückchen. Das haben wir ja schon vor einiger Zeit verlautbaren lassen. Coaching, wie wir es verstehen, fängt jenseits dessen an. Wir sprechen von Haltung, von Verantwortung, von Ethik – nicht vom Geschwätz à la Klappern gehört zum Handwerk. Auch nicht vom Niveau mancher Sonntagspredigten.

Führungskräfte in Unternehmen werden echt gefordert. Da ist die Krise an den Finanzmärkten. Sind wir noch gesund? Da ist die Krise in der Politik: Wissen sie, was sie tun? Und was bedeutet das für uns? Da ist die Krise in den Unternehmen: demografischer und et cetera-Wandel. Wie geht das weiter? Womit, wo und wie verdienen wir morgen unser Geld? Da sehen wir oft Scherbenhaufen. Aber wir können auch nicht nichts tun. Wenn wir die Zukunft verfrühstückt haben, wovon wollen wir morgen leben?

In all dem – das wird nun klarer – behalten diejenigen den Kopf oben, die ihre Wurzeln nicht verleugnen, die gleichzeitig Ohren und Augen nicht verschließen, die Anteil nehmen, das Gespräch und Antworten suchen – und letztlich gestalten. Dr. Gunther Schmidt, den ich für Sie in dieser Ausgabe porträtiere, ist dafür ein Beispiel: Respekt!

Neben dem lesenswerten Round-Table-Gespräch bieten wir Ihnen in dieser Ausgabe spannende Einblicke ins „Gruppen-Coaching“, ins Forschungsfeld Linguistik und in das der Evaluation. Et cetera …

Wir freuen uns über Ihre Kommentare, Anregungen und Kritik zum Coaching-Magazin: Senden Sie uns Ihre Meinung oder gerne auch einen Leserbrief an *redaktion@coaching-magazin.de*.

Ihr

Thomas Webers
(Chefredakteur)

– Editorial –

Das Erste | S 3

– Szene–

Coaching-Marktanalyse 2011 | S 6
Work-Life-Balance von Coaches | S 6
3rd European Coaching Psychology Conference | S 6
Coaching meets Research 2012 | S 6
Coaching im Mittelstand | S 7

– Verbandslandschaft –

DBVC-Mitgliederversammlung | S 8
Internationale Jahreskonferenz der ICF | S 8
dvct mit „runder Zahl“ | S 9
„EAS“ heißt nun „EASC“ | S 9
Das Ende eines unerklärlichen Unterschieds? | S 9
Neuer Mitgliedsverband in der DGfB | S 9

– Interview –

mit Dr. Gunther Schmidt | S 10

– Konzeption –

Motivation mit Kopf, Bauch, Hand –
und wissenschaftlicher Erkenntnis | S 18

– Praxis –

Methodenmix zur nachhaltigen Führungskräfteentwicklung
bei der Generali Deutschland Informatik Services GmbH | S 22
Gruppen-Coaching für Nachwuchsführungskräfte der
OMV Gas & Power GmbH | S 27

– Spotlight –

Evaluation von Coaching – Stand und notwendige
Standardisierung | S 33

– Coaching-Tool –

Das Erstgespräch: Fragen zu Anliegen und Auftrag | S 38

Foto: Ulrike Finke

– Interview –
mit Dr. Gunther Schmidt

Wer nur Schemata runter schrubbt, kommt nicht in Kontakt mit einzigartigen Menschen | S 10

– Konzeption –
Motivation mit Kopf, Bauch, Hand – und wissenschaftlicher Erkenntnis

Bedauerlicherweise dominieren den Markt zwar „bunte“, aber zumeist wenig fundierte Konzepte. | S 18

– Praxis –
Methodenmix zur nachhaltigen Führungskräfteentwicklung bei der GDIS GmbH
| S 22

– Praxis –
Gruppen-Coaching für Nachwuchsführungskräfte der OMV Gas & Power GmbH
| S 27

– Spotlight –
Evaluation von Coaching – Stand und notwendige Standardisierung
Wer über Qualität im Coaching sprechen will, sieht sich mit einer Vielzahl erschwerender Faktoren konfrontiert. Dafür gibt es verschiedene Ursachen. Aber auch Lösungen. | S 33

– Wissenschaft –
Linguistik und Coaching – ein multidisziplinäres Forschungsprogramm
Auch die Linguistik, die Wissenschaft der Sprache und Kommunikation, hat Coaching (endlich) als relevanten Forschungsgegenstand entdeckt; muss sich ihren Platz in den Reihen etablierter Forschungsthemen aber erst noch sichern. | S 44

– Philosophie/Ethik –
Auf der Suche nach der Gesamtverantwortung.
Ein Round-Table-Gespräch über Handlungsspielräume, die gegenseitige Beeinflussung von Wertesystemen und die notwendige, stetige Reflexion, um eine „fundierte Kollegialität“ herzustellen.
| S 53

– Pro + Kontra –
Die Führungskraft als Coach? …
… Führungskräfte müssen coachen | S 42
… Die Führungskraft ist kein Coach | S 43

– Wissenschaft –
Linguistik und Coaching | S 44

– Forschung international –
Zum Einfluss der Zielorientierung auf die berufliche Entwicklung von Führungskräften | S 49
Zielsetzung, Feedback und Selbstregulation: Wie funktioniert Coaching? | S 51

– Philosophie/Ethik –
Auf der Suche nach der Gesamtverantwortung. Ein Round-Table-Gespräch | S 53

– Rezensionen –
99 Tipps zum Coachen von Mitarbeitern | S 58
Coaching im Unternehmen | S 59
Methoden-ABC im Coaching | S 60

– Coach-Ausbilder –
| S 62

– Top 10 Coaching-Bücher –
| S 64

– Conrad Coach –
Die dunkle Seite der Heldenmythen | S 65

– Dialog –
Impressum | S 66
Das Letzte | S 66

Coaching-Marktanalyse 2011

Der DBVC bietet die komplette Marktanalyse als 44-seitiges PDF-Dokument an.

Der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) hat in Kooperation mit der Innovationsforschungsstelle der Philipps Universität Marburg eine Analyse des deutschen Coaching-Markts durchgeführt. An der Untersuchung beteiligten sich 1.282 Coaches sowie 237 Kunden. Mit der „DBVC Coaching-Marktanalyse 2011" stehen nun repräsentative und somit aussagekräftige Daten über den deutschen Coaching-Markt zur Verfügung. Die komplette Marktanalyse kann als 44-seitiges PDF-Dokument gegen eine Schutzgebühr von 49,80 Euro beim DBVC (info@dbvc.de, Tel. +49 541 5804808) angefordert werden.

Die Marktanalyse liefert interessante Detailinformationen zu Branchen und Unternehmensgrößen der Kunden, die Coaching nutzen und zu den Anlässen für den Einsatz von Coaching. Weitere Informationen betreffen unter anderem die Ausbildungshintergründe von Coaches, deren Marketingausgaben und -maßnahmen, Maßnahmen zur Qualitätssicherung im Coaching, aber auch die Jahresumsätze von Coaches, die Budgets der Kunden und Aussagen zur Entwicklungsprognose für Coaching durch Kunden. *(tw)*

www.dbvc.de

Work-Life-Balance von Coaches

Die Abteilung für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Universität Mainz forscht zum Thema Erholung & Gesundheit.

Coaching ist eine sehr intensive und anspruchsvolle Tätigkeit, deshalb kommt auch der Erholung in der Freizeit eine große Bedeutung zu. Im Forschungsprojekt „Erholung & Gesundheit", das in der Abteilung für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie der Universität Mainz durchgeführt wird, soll herausgefunden werden, welche Merkmale bei der Arbeit und in der Firma sich auf die Erholung und Gesundheit von Dienstleistern im Personalbereich – zu denen eben auch Coaches gehören – auswirken.

Die Teilnahme an der Studie ist freiwillig und anonym. Die Befragung findet postalisch statt. Der Zeitaufwand beträgt insgesamt nicht länger als 50 Minuten.

Die Teilnehmer werden von den Forscherinnen, rund um Juniorprofessorin Dr. Carmen Binnewies und Anna Rosa Koch, nach einer Online-Anmeldung angeschrieben und in einem allgemeinen (Willkommensfragebogen) sowie zwei (wochen-)spezifischen Fragebögen zu ihrem Arbeitsverhalten, Unternehmen und Freizeitverhalten befragt. Außerdem werden gegebenenfalls die direkten Vorgesetzten der Teilnehmer gebeten (ebenfalls freiwillig) einige allgemeine Angaben zu Arbeit, Unternehmen und Freizeit abzugeben. Die Teilnehmer senden die Fragebögen in einem vorfrankierten Rückumschlag zurück.

Nach Abschluss der Datenerhebung (voraussichtlich Winter 2011) erhalten die Teilnehmer einen Feedbackreport mit den Ergebnissen der Studie und zudem eine Informationsbroschüre, die Wissenswertes über Erholung wie aktuelle Forschungsergebnisse sowie Tipps und Hinweise zu gelungener Erholung bietet. Außerdem verlosen die Forscher unter den Teilnehmern Gutscheine für Erlebnisgeschenke in ganz Deutschland. *(tw)*

psycho.sowi.uni-mainz.de/abteil/aow/de/research/feg.html

3rd European Coaching Psychology Conference

Die Special Group in Coaching Psychology (SGCP) der British Psychological Society (BPS) lädt zur 3. European Coaching Psychology Conference an die City University London/UK ein. Die Konferenz wird am 13. und 14. Dezember 2011 unter dem Motto „Innovation in Coaching Psychology" stattfinden. Geplant ist ein Veranstaltungsmix aus Keynotes, Skills Sessions und halbtägigen Masterclasses. Zudem werden Forschungsberichte und -poster präsentiert.

Für den Abend des ersten Tags ist ein Conference Dinner mit Gastredner in Vorbereitung. Es sollen zwei Auszeichnungen verliehen werden: ein Research Award und ein Achievement Award. *(tw)*

sgcp-conference.bps.org.uk/sgcp-conference/sgcp-conference_home.cfm

Coaching meets Research 2012

Nach dem erfolgreichen Auftakt 2010 findet der 2. Internationale Coaching-Forschungskongress im deutschsprachigen Raum im Juni 2012 in Basel/Schweiz statt.

Coaching gewinnt in unterschiedlichen gesellschaftlichen Handlungs- und damit verbundenen Praxisfeldern an Bedeutung, stellt Veranstalter Robert Wegener fest und fragt gemeinsam mit dem Kongressteam: Was bringt diese Spezifizierung von Coaching mit sich? Was verbirgt sich beispielsweise hinter dem Coaching von Politikerinnen, Ärzten, Erwerbslosen, Lehrerinnen, Doktorierenden, Sportlern und Dekaninnen? Und was hinter dem Coaching von Fach- und Führungskräften aus vorwiegend sozialen oder profitorientierten Einrichtungen, Bildungsinstitutionen und öffentlichen Verwaltungen?

Was sind die spezifischen Kontextbedingungen, in denen diese neuen Coaching-Formen realisiert werden und wie wird der Begriff Coaching inhaltlich gefüllt? Die Begründungen dieser Entwicklungen sowie die Darstellung von Wirkung und Erfolgsbedingungen sind ebenso Thema wie weitere Herausforderungen – für Forschung und Praxis. Weiter fokussiert der Kongress die Etablierung von Coaching in Organisationen, unter anderem über Coaching-Programme, Coaching-Kulturen und Coaching-Pools.

Beim Kongress vom 5. bis 6. Juni 2012 in Basel/Schweiz – durchgeführt von der Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) – erwarten die Teilnehmenden Key-Notes und Workshop-Beiträge renommierter Expertinnen und Experten von Forschung und Praxis aus der Schweiz, Deutschland, Österreich, England, den USA und Australien:

» Sechs hochkarätig besetzte *Key-Notes*: Prof. Dr. Harald Geißler (D), Prof. Dr. Gerhard Fatzer (CH), Dr. Regina Jankowitsch (A), Dr. Margaret Moore (USA), Dr. Alison Carter (UK), Prof. Dr. John Lyle & Dr. Chris Cushion (AUS/UK)
» Eine *Podiumsdiskussion* zur Etablierung von Coaching in Organisationen und zum Dialog mit der Wissenschaft mit Coaching-Verantwortlichen größerer Unternehmen
» Insgesamt über 30 Beiträge in *parallel laufenden Workshops* zu unterschiedlichen Praxisfeldern
» *Kongress-Think-Tank* zum Mitgestalten der Coaching-Praxis der Zukunft und Erweitern des persönlichen Netzwerks mit führenden Forschenden, Coaches, Fach- und Berufsverbänden, HR-Fachleuten und innovationsorientierten Persönlichkeiten
» *Social-Event* zum persönlichen Austausch

Dem inhaltlichen Austausch zwischen Teilnehmenden und Referierenden soll viel Platz eingeräumt werden. Das Vor-Kongress-Kolloquium bietet originellen Arbeiten zudem die Möglichkeit, öffentlich diskutiert zu werden.

14 Fach- und Berufsverbände unterstützen den Kongress als Partner und ermöglichen deren Mitgliedern damit einen vergünstigten Teilnahmetarif. Vier Hochschul-, fünf private Unternehmens- sowie vier Medienpartner (unter anderem das Coaching-Magazin) engagieren sich ebenfalls.

Alle Personen, die sich für die Coaching-Forschung und die Coaching-Praxis der Zukunft interessieren, sind angesprochen und herzlich eingeladen.

Information und Anmeldung:
Fachhochschule Nordwestschweiz,
Silvia Vogelsang, Tel.: +41-62-311 96 19,
E-Mail: *silvia.vogelsang@fhnw.ch*. *(tw)*

www.coaching-meets-research.ch

Coaching im Mittelstand

Coaching im Mittelstand wird immer wichtiger. Der DBVC hat auf die veränderten Herausforderungen reagiert und den „Fachausschuss Mittelstand" ins Leben gerufen.

Coaching ist in großen Unternehmen inzwischen weit verbreitet. Im Mittelstand sieht die Lage oft anders aus. „In mittelständischen Unternehmen treffe ich häufig auf familiäre Unternehmenskulturen, flache Hierarchien und auf den Inhaber als alleiniger Entscheider im Unternehmen", sagt Markus Classen. Der Diplom-Kaufmann und Senior Coach (DBVC) arbeitet im „Fachausschuss Mittelstand" des DBVC mit. „Für die Personalentwicklung in solchen Unternehmen bedeutet das oft, dass es eine wenig ausformulierte Struktur und Strategie für die fachliche und persönliche Entwicklung von Führungskräften und Mitarbeitern gibt."

„Mittelstand" ist ein weitläufiger Begriff, eine allgemein anerkannte Definition gibt es nicht. Einerseits werden in quantitativer Sichtweise eher *kleine und mittlere Unternehmen* so bezeichnet, weil sie eben keine großen Konzerne sind und sie maximal 500 Mitarbeiter und einen Jahresumsatz bis zu 50 Mio. Euro verzeichnen. Das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn zählt zum Mittelstand aber – qualitativ – auch *Familienunternehmen*, also solche, die sich durch die Einheit von Eigentum, Leitung, Haftung und Risiko auszeichnen.

Coaching im Mittelstand wird immer wichtiger. Denn die Unternehmen in diesem Segment stehen unter höherem Leistungs-, Kosten- und Qualitätsdruck. Classen: „Häufig steht für den Kunden eine schnelle Lösung im Mittelpunkt – und weniger eine wissenschaftlich fundierte Vorgehensweise. Klienten aus dem Mittelstand können im Coaching ihren Blick auf das Gesamtsystem schärfen und so Potenziale entfalten, um effizientere Kommunikation und kreativere, leistungsstarke Prozesse möglich zu machen. Häufig erweitert sich der Coaching-Bedarf auch dahingehend, Konzeptarbeit zu leisten in Hinblick auf Mitarbeiterqualifizierung und Führungskräfteentwicklung."

Sich auf eine Macher-Kultur im familiären Kontext einzustellen und in der Sprache von Ingenieuren oder Arbeitern Anschluss zu finden, ist offensichtlich hilfreich für Coaches. Wer es nicht schafft, sich in das Gegenüber hinein zu denken und zu fühlen, wird es schwer haben. „Unbedingt hilfreich sind betriebswirtschaftliche und unternehmerische Erfahrung, entweder durch Studium oder eigene Berufserfahrung", so Classen. „Der Beziehungsaufbau gelingt gut durch jeweiliges Interesse am Produkt, der Branche oder der unternehmerischen Tätigkeit."

Während in einem Konzern der über den Auftrag entscheidende Leiter der Personalentwicklung möglicherweise selbst Coaching-Ausbildungen absolviert hat und sich auch fachtheoretisch mit dem Coach über Schulen, Methoden und andere fachliche Spitzfindigkeiten austauschen kann, will der Mittelständler einfach Vertrauen haben, dass Lösungen möglich sind. Personalentwickler in Konzernen fragen eher: „Wie arbeiten sie eigentlich?" Der Inhaber im Mittelstand fragt konkreter: „Wie können meine Mitarbeiter zufrieden ihre Arbeit machen?" Gesprächspartner kommen je nach Branche aus dem technischen oder Ingenieursbereich – teilweise mit einer hohen Affinität zu Zahlenwerken und technischen Abläufen und mitunter wenig Erfahrung in der Gestaltung zwischenmenschlicher Beziehungen.

„Die Auswirkungen sind häufig ein rauer Tonfall, spontane Entscheidungen und wenig ausgearbeitete Strategien, Strukturen und Konzepte – was ohne Bewertung zu betrachten ist, sondern zunächst bloße Feststellung ist",

konstatiert Classen und liefert ein Beispiel: Da wird der beste Vertriebsmitarbeiter zum Leiter der Vertriebsabteilung gemacht. Dabei werden natürlich Erwartungen an Mitarbeiter gestellt, die nicht immer gleich reflektiert werden. Wenn der Vertriebsleiter dann neue Kommunikationsstrukturen, neue Standorte und neue Führungsinstrumente einplant und umsetzen will, muss dieser andere Aufgabenbereiche dafür loslassen – das geht auch damit einher, den von ihm betreuten Kundenstamm zu verringern. Was diesen Personen oft schwer fällt, aber nötig ist, da sie sonst eine zu hohe Belastung erfahren.

Gleichzeitig ist es häufig so, dass die neue Führungskraft von der Chefetage nicht klar gesagt bekommt, wann er ein guter Vertriebsleiter war – außer durch Verkaufszahlen vielleicht. Die neue Führungskraft vereinsamt oft in der neuen Führungsrolle. Und ehemalige Kollegen sind nun „nur" Mitarbeiter.

Der DBVC hat auf die veränderten Herausforderungen reagiert und inzwischen den „Fachausschuss Mittelstand" ins Leben gerufen. „Mittelstandsverbände aus der ganzen Wirtschaft kooperieren bereits mit Steuerberatern und Rechtsanwälten", so Classen, „um den externen Unterstützungsbedarf in finanziellen, steuerlichen und rechtlichen Fragestellungen abzudecken. Coaching als Methode der externen Unterstützung im Mittelstand sollte da ebenfalls etabliert werden."

Ziel des Fachausschusses ist es, die Mitglieder des DBVC für die Besonderheiten im Mittelstand zu sensibilisieren und Raum für Gespräche zu schaffen, in denen Coaches mit Mittelständlern in Kontakt kommen. Veranstaltungsformate wie Foren, Tagungen und Themenworkshops wären da angebracht. Aktuell werden Gespräche auf Vorstandsebene mit Mittelstandsverbänden geführt und Fachartikel und Arbeitshilfen vorbereitet. Darüber hinaus sind Kooperationen mit Fachhochschulen in der Entstehung. (tw)

DBVC-Mitgliederversammlung

Am 17. Oktober 2011 fand im Hotel InterContinental Düsseldorf die 14. DBVC Mitgliederversammlung statt.

Während die DBVC-Mitglieder am Vortag im Rahmen eines Vernetzungstreffens Ideen zu der inhaltlichen Ausrichtung des DBVC-Coaching-Kongresses 2012 entwickelten, war die Mitgliederversammlung überwiegend von Rechenschaftsberichten und Wahlen bestimmt. Bei der Wahl des Präsidiums wurde Dr. Bernd Schmid abermals als Vorsitzender des Präsidiums bestätigt. Das neue DBVC Präsidium sieht wie folgt aus:

» Dr. Bernd Schmid (Präsidiumsvorsitzender)
» Prof. Dr. Jörg Fengler (Vertreter der Wissenschaftsexperten im Bereich Coaching)
» Dr. Elke Berninger-Schäfer (Leiterin Fachausschuss Forschung)
» Horst Kraemer (Vorsitzender Sachverständigenrat)
» Angelika Leder (Vertreter der Fachexperten für Coaching in Organisationen)
» Dr. Astrid Schreyögg / Dr. Christoph Schmidt-Lellek (Leiter Fachausschuss Profession)
» Dr. Cornelia Seewald (Leiterin Fachausschuss Mittelstand)

Ebenso wie die Wahl des Präsidiums erfolgte auch die Entscheidung für ein sogenanntes „Ombuds-Team" einstimmig. Der DBVC Sachverständigenrat soll einen Mann und eine Frau vorschlagen, die als Anlaufstelle für Konflikte und Beschwerden von Klienten und Coaches dienen. Eine Aufgabe des Ombuds-Teams soll es sein, im Bedarfsfall als Ansprechpartner direkt Hilfestellung bei außergerichtlichen Fragestellungen zu leisten.

An der Zusammensetzung des Vorstands hat sich nichts geändert, da dessen Amtszeit noch ein Jahr andauert. Allerdings wird der ehrenamtlich tätige Vorstand (1. Vorsitzender: Christopher Rauen; 2. Vorsitzender: Eberhard Hauser; Vorstandsmitglieder: Rita Strackbein, Ulrich Dehner) ab dem 1. Januar 2012 Unterstützung in Form einer hauptamtlichen Geschäftsführerin erhalten. „Mit Dr. Julia Eversmann als zukünftiger Geschäftsführerin haben wir eine hervorragende Kraft gewinnen können und freuen uns auf die Zusammenarbeit", so Christopher Rauen. Dank einer inzwischen auf 191 Personen gewachsenen Mitgliederzahl habe der DBVC die finanzielle Stärke, seinen Premium-Anspruch durch professionelle Strukturen auszubauen, so Rauen. Dazu gehöre auch eine Vollstelle für die Geschäftsführung.

Die nächste DBVC-Veranstaltung ist das 7. DBVC Dialogforum, das vom 27. bis 28. Januar 2012 bei der SAP AG in Walldorf unter dem Titel „Führung auf Distanz und Coaching in verteilten Teams" stattfindet. Die Teilnahme ist DBVC-Mitgliedern sowie Unternehmensvertretern vorbehalten, die an dem Thema interessiert sind.

www.dbvc.de

Internationale Jahreskonferenz der ICF

Bernhard A. Zimmermann, Vorstandsvorsitzender der ICF-Deutschland, berichtet im ICF-D-Newsletter (5/11) über seine Eindrücke von der Internationalen Jahreskonferenz der ICF in Las Vegas:

„Der Tagungsort, ein Kasino-Hotelkomplex mit 24 Hektar Luxus und Genuss, Glanz und Gigantismus, war von den äußeren Rahmenbedingungen her die reine sensorische Überfrachtung." Die persönliche Auswahl aus dem dreitägigen Programm unter dem Motto „Playing to the Edge" war wie immer „die sprichwörtliche Qual". Zimmermann bilanziert die Konferenz als Mischung aus Bekanntem und neuer Anregung und verrät, dass er auf jeden

Fall die nächste ICF Annual International Conference im Oktober 2012 in London besuchen will.

Auf der Website der ICF können diverse Handouts von Veranstaltungen, sowie Videos und so weiter abgerufen werden. *(tw)*

www.coachfederation.org/event/international-conference-archive/2011/

dvct mit „runder Zahl“

Der Deutsche Verband für Coaching und Training (dvct) meldet das eintausendste Mitglied.

„Mit jetzt eintausend Mitgliedern“, so Vorstandsmitglied Vivi Dimitriadou, „repräsentiert der Verband eine große Bandbreite von Coaches und Trainern. Darauf sind wir stolz und es bestätigt unseren hohen Anspruch.“

Für die Aufnahme haben die dvct-Mitglieder Kriterien wie profunde Ausbildung sowie Praxis- und Lebenserfahrung erfüllt. Die Datenbank des Verbands listet die Profile der einzelnen Mitglieder. Der Verband offeriert auf seiner Website zwei Möglichkeiten der Suche: nach Themen sowie die Ausschreibungsfunktion mit Briefing.

Der Coach & Trainer Award 2011 des dvct ging Anfang September beim Finale im Trainings-Camp in Bielefeld an ein Trainingskonzept: Das PUMA-Trainerteam der Wittenstein AG, Maik Rieß, Urs Eberle und Jochen Grieser, beeindruckte die Jury mit dem Konzept: „Sehen, lernen – schlanke Prozesse gestalten“. *(tw)*

www.dvct.de

„EAS“ heißt nun „EASC“

Seit Anfang Juli heißt die ehemalige European Association for Supervison (EAS) amtlich EASC: European Association for Supervision and Coaching.

„Damit haben wir den Bereich des Coachings innerhalb der EASC aufgewertet und auch im Namen Raum gegeben“, so der Verband auf seiner Website. Die EASC hat zurzeit etwa 350 Mitglieder in Europa.

Bereits 2008 änderte der Berufsverband der Verkaufsförderer und Trainer (BDVT) seinen Namen in „Berufsverband der Trainer, Berater und Coaches“ (BDVT). *(tw)*

www.supervision-eas.org

Das Ende eines unerklärlichen Unterschieds?

In einer Stellungnahme vom 20. Oktober 2011 äußert sich die DGSv zur Diskussion der Begriffe Supervision und Coaching.

Fachlich sei die Frage des Unterschieds zwischen Supervision und Coaching nicht entschieden, meint der Vorstand der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv). Die Beantwortung der Frage würde allerdings außerordentlich erschwert, da der Begriff Coaching durch eine unkontrollierte Nutzung weitgehend entgrenzt sei.

Die DGSv betrachtet die Fortführung einer Diskussion zur Differenz zwischen Supervision und Coaching als nicht gewinnbringend. In ihrer Erklärung hebt sie stattdessen (in Auszügen) hervor: DGSv-Mitglieder

» bieten gleichermaßen Supervision oder Coaching als anspruchsvolle professionelle Beratungsleistungen an.
» verfügen über ausgewiesene Expertise zu Entwicklungsthemen in Arbeit und Beruf.
» bieten Beratungsleistungen mit definierten Merkmalen an.
» setzen ihre Kompetenzen in Supervision und Coaching je nach Anlass und Themenstellung ein.

Warum die Stellungnahme der DGSv zu diesem Zeitpunkt die Gemeinsamkeiten betont, wo doch unlängst erst die Zeitschrift OSC die „Feldabhängigkeit von Coaching und Supervision“ zur Diskussion gestellt hat, bleibt unklar. Zum Hintergrund gehört ebenfalls, dass sich in der Vergangenheit schon Supervisions- (EASC) oder Trainingsverbände (BDVT) in Richtung Coaching umbenannt haben. *(tw)*

www.dgsv.de

Neuer Mitgliedsverband in der DGfB

Die Deutsche Gesellschaft für Beratung (DGfB) nahm bei ihrer letzten Mitgliederversammlung die GLE Deutschland, Gesellschaft für Logotherapie und Existenzanalyse, als neues Mitglied auf.

Die DGfB vereinigt als Dachverband der Beraterverbände Deutschlands 30 deutsche Beraterverbände mit über 30.000 Beraterinnen und Beratern. Im Zentrum ihrer Aktivitäten liegt die Sicherung qualitativ hochwertiger, professioneller Beratungsdienstleistungen. Mitglied der DGfB können Verbände werden, die sich schwerpunktmäßig mit Beratung befassen und in mindestens sieben Bundesländern vertreten sind. *(tw)*

www.dachverband-beratung.de

Foto: Ulrike Finke

Interview mit Dr. Gunter Schmidt

Wer nur Schemata runter schrubbt, kommt nicht in Kontakt mit einzigartigen Menschen

Ein Gespräch mit Thomas Webers

Wie kaum ein anderer hat er die Coaching-Szene inspiriert: Er hat nicht nur das Systemische und das Hypnotherapeutische verbunden zu einem eigenen Ansatz. Seit Jahren wirkt er auch als Mentor für Kollegen und als Stichwortgeber auf Kongressen. Dabei wandelt er zwischen den Welten: Ärztlicher Direktor einer Klinik, Business-Coach und experimentierfreudiger Praktiker, der sich nicht zu schade ist, sich immer wieder neu zu beweisen und infrage stellen zu lassen.

Sie haben Medizin und Volkswirtschaft studiert – das hätte Sie prädestiniert, Bundesgesundheitsminister zu werden. Was kam dazwischen?

(lacht) Die Art und Weise, wie Parteipolitik bei uns so läuft, würde mich nicht erfüllen. Aber meine Karriere habe ich ja auch nicht von langer Hand geplant. Nach dem Abitur hatte mich Wirtschaft interessiert. Zu dem Zeitpunkt hatte ich mit Beratung oder Medizin überhaupt nichts im Sinn. Doch als ich 1971 mein Diplom als Volkswirt machte, war ich mitten in die Studentenbewegung geraten. Und das veränderte mein Wertesystem. Als Manager in die Wirtschaft einzusteigen, konnte ich mir zum damaligen Zeitpunkt nicht mehr vorstellen. So war ich unschlüssig und habe zunächst ein Promotionsstudium begonnen. Durch den persönlichen Austausch im Bekanntenkreis habe ich dann Literatur zum Thema Familientherapie kennengelernt. Und das hat mich enorm fasziniert. Ich hatte plötzlich das Gefühl, das würde mich erfüllen. Nicht das individualisierende, pathologisierende Denken, sondern der Blick auf Wechselwirkungen im System – das passte auch zu Themen, mit denen ich mich vorher beschäftigt hatte. So habe ich dann das Medizinstudium begonnen. Aber eigentlich ausschließlich, um frei psychotherapeutisch arbeiten zu können. Denn mit meinem volkswirtschaftlich geschulten Blick habe ich mir die Markt- und Machtlage im Gesundheitssystem natürlich nüchtern angeschaut und bilanziert, dass es die Mediziner sind, die die größeren Gestaltungsmöglichkeiten haben. Neben dem Studium, damit ich das emotional geregelt kriege, denn somatische Medizin hatte mich damals gar nicht so interessiert – es war und ist ja ein ziemliches Paukstudium – habe ich eine Psychodrama- und auch eine Familientherapie-Ausbildung gemacht. Gestalt, Transaktionsanalyse und Körpertherapie, alles, was es so gab, folgte.

Heidelberg war damals offenbar ein Eldorado …

Ja. Und dann kam Helm Stierlin, der Pionier der europäischen Familientherapie, nach Heidelberg. Ich habe ihn gleich zu Beginn überfallen und so lange beschwatzt, bis er mich hat mitmachen lassen. So habe ich die Entwicklung der deutschsprachigen Familientherapie quasi von der ersten Stunde an mitgekriegt. Damals haben wir noch analytische Familientherapie praktiziert. Ab 1976/77 kam es dann zum Austausch mit der Mailänder Gruppe. Deren Ansatz haben wir nach Deutschland gebracht. Und die Uni Heidelberg wurde so zur Plattform im therapeutischen Bereich, die wir dann mehr und mehr ausgebaut haben, beispielsweise dadurch, dass wir Weiterbildungen angeboten haben.

Sie gelten als Begründer des hypnosystemischen Ansatzes. Wann haben Sie damit begonnen, sich speziell mit der Hypnotherapie auseinanderzusetzen?

Das war ungefähr zur gleichen Zeit. Mir wurde klar, dass die systemischen Konzepte, vor allem was Interventionsstrategien betrifft, zum großen Teil aus der Erickson´schen Hypnotherapie abgeleitet sind. Deswegen habe ich mich bemüht, seine Schüler nach Heidelberg einzuladen: Stephen Gilligan, Paul Carter, Jeffrey Zeig beispielsweise. Zusammen mit meinem Freund Bernhard Trenkle und einigen anderen Kollegen habe ich die Erickson´sche Bewegung hierzulande aufgebaut. Ende der 70er Jahre bin ich schließlich selbst zu Milton Erickson gereist und konnte dort von ihm persönlich noch einiges lernen. All das hat mein Denken dramatisch verändert.

> *Mir wurde klar, dass die systemischen Konzepte, vor allem was Interventionsstrategien betrifft, zum großen Teil aus der Erickson´schen Hypnotherapie abgeleitet sind.*

Das ist neu für mich, dass das alles zeitlich so eng beieinander lag … Wie ging es weiter?

Der Schwerpunkt unserer Arbeit lag, neben Therapie und Forschung, stark im Bereich Weiterbildung – noch nicht im Business, noch nicht im Coaching. Es kamen aber immer mehr Teilnehmer in die Weiterbildungen, die aus dem Bereich Wirtschaft kamen. So wurde schon in den 80er-Jahren deutlich, dass neben dem therapeutischen Bereich, in dem ja die psychoanalytischen und verhaltenstherapeutischen Schulen stark waren und neues Denken bekämpften, sich im wirtschaftlichen Bereich ein großer Bedarf zeigte. So haben wir Mitte der 80er-Jahre begonnen, Angebote für die Wirtschaft zu machen. Bislang hatte ich es eher bedauert, das nicht integrieren zu können. Jetzt kam die Chance, das zu tun. So habe ich dann die ersten Curricula für Coaching und Teamentwicklung entworfen. Und seitdem läuft das in dem Bereich.

War das nicht ein Kulturbruch? Raus aus dem therapeutischen Bereich, rein in die Wirtschaft? Ich kann mir vorstellen, das hat so manchem aus Ihrem erweiterten Kollegenkreis ideologisch nicht wirklich in den Kram gepasst.

Das war am Anfang sogar heftig verpönt und umkämpft, vor allem bei den Leuten, die aus dem klinischen Bereich kamen. Ich reiste zwischen den Welten und fühlte mich mit solchen einengenden Projektionen konfrontiert. Kindisch. In der Milton Erickson-Gesellschaft gibt es heute noch den eher klinischen Schwerpunkt. Seit einigen Jahren beginnen sie sich dort allerdings auch zu öffnen.

Auf der anderen Seite haben wir die Öffnung ins Populäre erlebt. Stichwort: Neurolinguistisches Programmieren (NLP).

Das stimmt, NLP war einmal eine richtige Modewelle. Aber es ist schon wieder ruhiger drum geworden: ein typischer Verlauf für marktschreierisch gehypte Konzepte. Diese überzogen omnipotente Nummer im NLP ist durch, das Ganze eher wieder auf dem Boden angekommen, das finde ich erfrischend. Aber es gibt auch sehr gute Leute in dem Bereich,

die ich sehr schätze – wie Robert Dilts oder Bernd Isert beispielsweise. Ich schätze NLP als Konzept durchaus, schließlich ist es zu 95 Prozent ein Destillat aus der Erickson´schen Hypnotherapie. Aber Erickson hat sich immer geweigert, ein strukturiertes, schematisiertes Programm zu machen, weil er sagte, man müsse eigentlich die Arbeit für jeden Klienten neu erfinden, denn jeder sei einzigartig. Als ich bei ihm war, habe ich ihm geantwortet: Das kannst Du gut sagen mit 50 Jahren Erfahrung auf dem Buckel, aber ich will das jetzt mal lernen und das ist mir alles viel zu komplex. Grinder und Bandler haben das Wissen, das war schon verdienstvoll, strukturiert und …

… in Schubladen gepackt, auf denen so sexy klingende Etiketten prangen!

Genau! Aber das hat natürlich auch seine Gefahren, weil manche Leute eben nur die Schemata runter schrubben und gar nicht in Kontakt kommen mit diesen einzigartigen Menschen. Nur, wenn man das erst einmal so strukturiert lernt und es dann schafft, sich von den Schemata wieder zu lösen, kann das enorm hilfreich sein. Es hängt halt sehr davon ab, welche Haltung die Leute entwickeln. Wie gesagt: Einige Leute in dem Bereich schätze ich sehr, andere halte ich für eine blanke Katastrophe – wie zum Beispiel Richard Bandler. Der tritt egozentrisch, omnipotent auf und arbeitet mit viel unterschwelliger Abwertung. Es gibt Leute in der Szene, die meinen, man könne andere austricksen und manipulieren. Man tut sich aber keinen Gefallen damit, beispielweise in Verkaufstrainings so vorzugehen. Das hat aber mit dem Konzept nichts zu tun, sondern mit den Anwendern und ihrer ethischen Haltung.

Nun waren Sie in der Wirtschaft unterwegs mit Weiterbildungen – waren Sie auch in Unternehmen tätig?

Natürlich, das hat sich quasi automatisch ergeben. Ich habe mich nie aktiv akquirierend betätigt, aber ich habe schnell begriffen, die Weiterbildungen werden nur kongruent und ständig weiter optimiert, wenn ich in den Unternehmen unterwegs bin. Teamentwicklung, Coaching, Change, das wurde alles an mich herangetragen. Am Puls der Zeit zu bleiben, ist enorm wichtig. Den Bedarf der Leute wahrzunehmen, auch die Probleme bei der Umsetzung zu erleben, ist wichtig. Man muss beides machen: Weiterbildung und Praxis. Der Nachteil ist, dass man mehr arbeitet …

Es hört sich nach viel (!) Arbeit an …

(lacht) Aber andererseits ist es gar keine Arbeit für mich. Man muss Jonglierkompetenz entwickeln, sonst geht man unter und bekommt auch privat Probleme mit der Familie. Mit der Zeit habe ich das ganz gut auspendeln können: Ungefähr die Hälfte meiner Zeit stecke ich in wirtschaftliche Beratungsprozesse, die andere Hälfte bin ich auch immer noch im klinischen Bereich unterwegs – und das wollte ich auch nicht anders. Ich mache psychotherapeutische Arbeit leidenschaftlich gerne, nicht nur ambulant im Institut, sondern auch in der SysTelios-Klinik, die ich aufgebaut habe.

Wie hängt das miteinander zusammen?

Die Arbeit mit Firmen oder die im klinischen Bereich basiert auf derselben Grundidee, ob das ein Coaching ist, eine Teamentwicklung oder ein schwer gestörter Patient in der Psychotherapie. Die Grundannahme ist immer dieselbe: Die Leute haben in ihrem unbewussten Erlebnisrepertoire viel mehr Kompetenzen als ihnen bewusst ist. Alle meine Strategien haben das Ziel, diese schlummernden Kompetenzen freizusetzen. Das habe ich direkt von Milton Erickson übernommen und auf meine Art ausgebaut. Wenn man so vorgehen will, muss man seinen Klienten achtungsvoll als kompetente Experten ansehen und sie so behandeln. Das ist entgegengesetzt zur klassischen, pathologisierenden Sichtweise in der Psychiatrie oder Psychotherapie.

> *Die Grundannahme ist immer dieselbe: Die Leute haben in ihrem unbewussten Erlebnisrepertoire viel mehr Kompetenzen als ihnen bewusst ist.*

Mit dem Ancien Régime hatten Sie also automatisch so Ihre Schwierigkeiten.

Zum Beispiel mit den Kliniken. Davon hatte ich ja etliche beraten. Wenn dort Kollegen so arbeiten wollten wie ich, hatten sie augenblicklich ein Problem: Die Klinikstrukturen haben das schlicht behindert.

Beton! …

Im wahrsten Sinne des Wortes. Nicht nur von den Konzepten her, sondern auch vonseiten der Klinikhierarchie. So wurde mir immer deutlicher, und das wurde dann die Initialzündung zur Klinikgründung: Ich kann im klinischen Rahmen überhaupt nicht mit Leuten achtungsvoll arbeiten, wenn die Therapeuten nicht genauso behandelt werden. Sie müssen also in einer Organisationskultur leben können, in der man genauso achtungsvoll und ihre Kompetenz würdigend mit ihnen umgeht.

Das ist ja wohl der klassische Systembruch: 180 Grad zu dem, was normalerweise in Kliniken abläuft.

Das war dann auch meine Vision: Man muss das von Anfang an anders gestalten. Ich habe dann auch darüber geschrieben, wie man die Klinik als „lernende Organisation“ aufbauen kann. Nur, das hat nicht viel gefruchtet. Die Leute haben genickt, das aber als träumerische Utopie abgetan. Nun, habe ich gesagt: Dann machen wir es halt selber! Und so kam ich mit der Hardbergklinik zusammen. Aber auch da wurde schnell klar, die AG, zu der die Klinik gehörte, hat meine Ideen zur Mitarbeiterführung überhaupt nicht mitgetragen. Wir waren zwar klinisch sehr erfolgreich, aber ich musste ständig die Mitarbeiterkultur gegen die Geschäftsführung verteidigen. Das wurde mir mit der Zeit zu blöd.

Deshalb haben Sie etwas Eigenes aufgebaut.

Genau. Mit zwei weiteren Gesellschaftern habe ich dann – natürlich mit einem riesigen Kredit, den wir aufgenommen haben – die SysTelios-Klinik aufgebaut, die jetzt wunderbar läuft. Ich bin der Ärztliche Direktor.

Manche Ärzte sind mit der Funktion des Ärztlichen Direktors alleine schon hoffnungslos überfordert, Sie jonglieren da aber noch mit weiteren Bällen herum.

Aber das hat doch mit den Konzepten zu tun. Wir haben von Anfang an gesagt, wir wollen die Organisation der Selbstorganisation unterstützen – statt „heroisches Management". Die Klinikmitarbeiter sind also in ihrem Bereich in ihrer Kompetenz zu würdigen, und soweit es geht – ich sage mal zu 90 Prozent – können die alles selbstständig regeln. Natürlich habe auch ich ständig Ideen für die therapeutische Arbeit, aber die bringe ich nur ein, und die Kollegen entscheiden. Manchmal sagen die: Klingt gut, machen wir aber nicht. Auf der anderen Seite machen die auch selber viel, in einer Loyalität und einem Engagement, wie Sie das sonst gar nicht finden. Daher braucht man mich gar nicht ständig, ich bin da nur anderthalb Tage die Woche.

Wie sind Ihre Konzepte dort in die Arbeit eingegangen?

Wir arbeiten von A bis Z hypnosystemisch. Also nicht nur mit Gesprächen, sondern wir sprechen alle Sinne an. Die Gruppen sind als co-therapeutisches Unterstützungssystem aufgebaut. Es gibt auch Einzelgespräche, aber auch Körpertherapie, Kunst- und Musiktherapie, die Patienten werden also von allen Seiten eingeladen und unterstützt und alles ist kompetenzfokussierend aufgebaut.

Welche Resonanz haben Sie in der Klinikszene?

Wir haben immer mehr Austausch mit anderen Kliniken. Viele wollen kennenlernen, wie wir arbeiten. Wir haben auch immer wieder Vertreter von Unternehmen zu Besuch oder von Verbänden. Wir machen zudem gezielte Programme für Führungskräfte, beispielsweise Burnout-Prophylaxe, Führung und Gesundheit, dafür haben wir einen eigenen Akademiebereich aufgebaut.

Berater und Coach zu sein, ist das eine. Sie leiten aber ein eigenes Unternehmen. Zeigen Sie jetzt der Wirtschaft, wie man es anders, besser machen kann?

Nun, das ist ja ein besonderer Kontext, der Gesundheitsbereich. Man kann nicht alles 1:1 übertragen, aber viele Prozesse schon. Hypnosystemische Konzepte in der Führung gehören beispielsweise dazu. Berater ist ja eine Rolle.

> ***Was sich in der Führungsrolle aber bewährt hat, die Klarheit, das kann ich 1:1 fürs Coaching, aber auch für die Organisationsentwicklung nutzen. Wenn der Rahmen klar ist, kann ich darin wieder selbstorganisiert handeln.***

Führungskraft eine andere. Als solche müssen Sie Stellung beziehen und klare Prioritäten setzen, den Mitarbeitern auch Sachen vorgeben. Da können Sie nicht alles verhandeln. Das ist in der Beratungssituation anders. Dort können Sie Klienten anregen, dass sie ihre autonomen Zielvorstellungen entwickeln. Was sich in der Führungsrolle aber bewährt hat, die Klarheit, das kann ich 1:1 fürs Coaching, aber auch für die Organisationsentwicklung nutzen. Wenn der Rahmen klar ist, kann ich darin wieder selbstorganisiert handeln. Es muss klar sein, was verhandelbar ist und was nicht. Wenn aber klar ist, was nicht verhandelbar ist und gleichzeitig Unterstützung angeboten wird dafür, das Gesetzte, nicht Verhandelbare umzusetzen und auch die Widerstände dagegen gewürdigt werden als Informationen über Bedarf beim Umsetzen, entsteht eine Kraft in der Organisation, die sonst nicht entsteht. Oft ist – im Coaching wie auch in der Organisationsentwicklung – diese Art von klarer, konturgebender Führungsarbeit nicht vorhanden. Stattdessen werden Unklarheit in der Zielsetzung, Wischiwaschi in der Kommunikation wahrgenommen. Oder, und das ist dann das Gegenbeispiel, den Leuten wird nach dem Motto „Friss Vogel oder stirb" alles ohne Verhandlungsspielraum vorgesetzt. Dann werden sie nicht bei ihren eigenen Kompetenzen abgeholt, sondern frustriert. In beiden Fällen verpufft die Energie. Eine kooperative, engagierte Kultur entsteht nur bei gegenseitiger Achtung und Würdigung. Dann kann eine lernende Organisation entstehen.

Kulturentwicklung ist das Stichwort. Hat das auch Auswirkungen auf die Unternehmensform?

Ideen in diese Richtung hatten wir schon. Doch das geht mit den Banken nicht. Beim Unternehmen geht es ja auch um Risiken und Haftung. Da müssen Sie sich schon an die Spielregeln halten. Aber innerhalb des Rahmens haben wir schon Bonussysteme. Wir fördern die Leute sehr in ihrer Weiterbildung, alle Mitarbeiter können bei mir kostenlos an Weiterbildungen teilnehmen oder an Veranstaltungen mit internationalen Gästen. Sie können auch im Rahmen unserer Akademieprogramme selbstständig als Dozenten wirken.

Lassen Sie mich raten: die Fluktuationsrate liegt nahe Null.

Wir haben keine Fluktuation. Im Gegenteil, viele würden gerne bei uns arbeiten. Und wir stellen jetzt im Zuge der Erweiterung der Klinik auch neue Leute ein. Und das ist spannend zu sehen: Für viele ist die Arbeit bei uns ein Kulturschock. Dass wir die Klienten als gleichrangige Kooperationspartner mit einbeziehen, ist für die Klienten aus der Wirtschaft hochattraktiv, aber für Therapeuten oft gewöhnungsbedürftig. In den gemeinsamen wöchentlichen, sogenannten Prozessreflexionen von Klienten und Therapeuten, sagen die Klienten den Therapeuten auch, was sie als hilfreich von denen eingeschätzt haben und was nicht.

Wie muss ich mir das – beispielsweise beim Thema Burnout – vorstellen?

Allgemein betrachtet geht man davon aus, dass der ganze Mensch im Burnout steckt. Hypnosystemisch beschreibt man das aber, ausgehend von einem multiplen Ich-Modell, so, dass Menschen gerade eine Seite dominiert, die sich völlig ausgebrannt fühlt. Doch die anderen Seiten, wo er kraftvoll und kompetent ist, die können ja nicht gelöscht sein. Im Gehirn kann man gar nichts löschen. Die internen Feedbackprozesse des Menschen haben sich allerdings zu einem Tunnelblick verengt, so dass er vorübergehend bestimmte Kompetenzen nicht mehr sieht. Das drückt aber auch Kompetenz aus in dem Sinne, dass sein unbewusstes Wissen quasi die Bremse zieht, um auf Bedarfe aufmerksam zu machen und Abgrenzung zu vollziehen. Dieser eine Ich-Anteil, dem es momentan dreckig geht, muss unterstützend und achtungsvoll abgeholt werden. Unser Klient ist nicht aus Schwäche dahin gekommen, sondern aufgrund von gutem Engagement. Diese Sicht bewirkt eine neue, würdigende Sinngebung. Zugleich schauen wir von der ersten Minute an, was könnte der Klient gebrauchen. Nicht nur auf der somatischen Ebene, dafür sind wir die Experten, sondern auch auf der psychischen Ebene: Mit systematischen Vergleichen seiner Problem-, aber auch seiner schon vorhandenen Lösungsmuster unterstützen wir ihn dabei, sein unbewusstes eigenes Wissen über seine optimale Gesundheitsbalance zu reaktivieren. Die Symptome werden übersetzt als Feedbackschleife aus dem unbewussten Wissen, die anzeigt: Ich brauche etwas …

Nach dem (Rudzinski-) Motto: „Wenn Du denkst, es geht nicht mehr, kommt irgendwo ein Lichtlein her“?

Ich bringe gerne so platte Vergleiche für die Klienten, damit Sie das besser nachvollziehen können: Ich fahre mit dem Auto und habe den Sicherheitsgurt nicht angelegt. Jetzt macht mein Auto massiv störende Geräusche: biep, biep, biep … Jetzt könnte ich sagen, mein Auto ist gestört, es braucht Medikamente oder eine lange Therapie. Oder ich sage, mein Auto weist, zwar in störender Weise, auf einen sehr wertvollen Aspekt hin, dass ich gefälligst den Sicherheitsgurt anlegen soll. Wenn ich das beachte, dann ist auch Ruhe. Symptome sind Ausdrucksformen kompetenten Wissens über das, was man braucht, wo man gerade einen Mangel erlebt. Das kann man mit hypnosystemischen Methoden schnell herausarbeiten. So bekommen die Klienten eine Beratung, worauf sie besser achten können.

Sind wir da beim Thema Achtsamkeit?

Richtig, wir bauen mit den Klienten eine beobachtende, steuernde Metaposition auf. So können sie nachvollziehen, wie sie in bestimmte Situationen hineingeraten sind, beispielsweise aus anerkennenswerten Loyalitätsgründen, und wie ihr kluger Organismus das bemerkt und mit den Symptomen als Feedback geantwortet hat, um ihn zu schützen. Denn niemand ist einfach nur im Burnout. Er gibt immer Variationen im Erleben, es gibt immer Situationen, in denen es ein bisschen besser war. Und diese Situationen müssen unbedingt in den Fokus. Denn so bekommt der Klient eine stärker selbstverantwortliche und selbstgestalterische Position. Und diese unterstützen wir permanent – allerdings immer in Rücksprache mit dem Klienten.

Denn niemand ist einfach nur im Burnout. Er gibt immer Variationen im Erleben, es gibt immer Situationen, in denen es ein bisschen besser war. Und diese Situationen müssen unbedingt in den Fokus.

Wie schnell verlaufen solche Prozesse?

Das geht manchmal ruckzuck: In drei bis vier Tagen sind die Klienten schon viel besser drauf. Dann könnte man sie eigentlich wieder nach Hause schicken. Aber die Werthaltungen, die zugrunde liegen und dazu geführt haben, dass der Klient in den Zustand hinein geraten ist, liegen tiefer und sind oft Ausdruck von Loyalitätskonflikten. Hier beginnt die eigentliche Arbeit erst: Der Klient ist wieder voll in seiner Kraft und muss sich fragen lassen: Wenn diese Kompetenzen doch die ganze Zeit da waren, warum habe ich sie nicht genutzt? Wofür war das anerkennenswert, kompetent und klug, es mir nicht gut gehen zu lassen? Und dann sind wir typischerweise bei Wertekonflikten. Mit diesen Werthaltungen arbeiten wir, damit die Klienten, eine neue, bessere Balance finden können. So erreichen wir eine langfristige, nachhaltige Wirkung. Aber eben nur, wenn man sich dafür drei bis vier Wochen Zeit nimmt.

Knüpfen Sie beim Thema Achtsamkeit bei Jon Kabat-Zinn und seinem Konzept Mindfulness Based Stress Reduction (MBSR) an?

Kabat-Zinn hat sein Konzept ja aus der uralten Vipassana-Meditation abgeleitet. Im Hypnosystemischen gibt es das Ego-State-Modell. Verschiedene Ichs entsprechen verschiedenen Erlebensnetzwerken, die einem vorkommen, als ob man sie wäre – man identifiziert sich damit. Auch Schulz von Thun spricht ja vom „inneren Team“. Das besondere von Kabat-Zinn ist, dass er Begleitstudien initiiert hat. So konnte er zeigen, dass Achtsamkeitsmeditation bei Depression sehr hilft. Das hat geholfen, dass sein Ansatz stärker beachtet wurde. Aber für Hypnotherapeuten war das alles nichts Neues. Spontane, unwillkürliche Prozesse, die können Sie nicht verhindern, die sind schnell und stark. Sie werden dann zum Problem, wenn man sich von ihnen überfluten lässt oder sich mit ihnen identifiziert. „Anhaften“ nennt das der Buddhismus. Sie brauchen eine Position des Nicht-Anhaftens. Das ist nichts anderes als die Achtsamkeitsposition im MBSR. Diese Position finden Sie auch in der Traumatherapie wieder. Oder eben im Hypnosystemischen. Es ist die steuernde Metaposition, die die Vielfältigkeit koordiniert. Einige unserer Therapeuten in der Klinik bieten übrigens jeden Morgen Achtsamkeitsmeditation an, die

passen ja sehr gut zu unseren hypnosystemischen Konzepten.

Sind das die Konzepte, die Sie auch ins Coaching eingeführt haben?

Die Konzepte sind genau die gleichen, die Inhalte sind anders. Gerade im Coaching brauchen die Klienten schnell wirksame, umsetzbare Ansätze. Und die bietet die hypnosystemische Arbeit in x Varianten. Das Problem spielt eine zweitrangige, oft aber dennoch wichtige Rolle. An erster Stelle steht das gewünschte Lösungserleben. Da gibt es natürlich Parallelen, aber auch gravierende Unterschiede zur De Shazer´schen Position. Steve und ich waren eng befreundet. Wir haben 23 Jahre lang oft zusammen gearbeitet. Steve hat seine Konzepte, ähnlich wie ich auch, aus der Erickson´schen Hypnotherapie abgeleitet: Das Erleben wird erzeugt, immer wieder neu, ohne dass wir es merken. Und zwar durch Fokussierung von Aufmerksamkeit. Wenn man Lösungserleben unterstützen will, muss man die Aufmerksamkeit vor allem dahin lenken: Woran würden Sie merken … ? Dies hat Steve auch immer betont, seine berühmte Wunderfrage hat er aus einer einzigen Technik von Erickson angeleitet: der Pseudoorientierung in der Zeit. Im Gehirn gibt es eben immer nur Bilder in der Gegenwart. Wenn Sie also hypothetisch imaginieren, haben Sie das Erleben „jetzt". Das können wir im Coaching wunderbar gebrauchen: Nach dem wertschätzenden Begleiten oder Pacing fragen Sie den Klienten: „Wofür erzählen Sie mir das jetzt?" Also nicht: Warum? Sondern: Was wäre das gewünschte Ergebnis? Was ist das Ziel? Diese Ziele müssen die Klienten aber eigenständig umsetzen können.

Ist das nicht eine fatale Falle im Coaching? Dass Klienten mit Zielen ins Coaching kommen, die sie nicht eigenständig umsetzen können? Vom Coach erwarten sie dann, dass er „zaubert" …

Daran scheitert man – als Klient wie als Coach. Der hypnosystemisch arbeitende Coach muss also die Klienten sofort dabei unterstützen, eigenständig umsetzbare Ziele zu entwickeln. Wenn wir die ausgehandelt haben, geht der Fokus sofort auf Prozesse, wo sie das Zielerleben oder Ansätze davon schon mal erlebt haben. Wir nennen das eine kompetenzorientierte Altersregression auf „Muster des Gelingens". Platt gesagt ist hypnosystemisches Arbeiten die Kunst, sich in hilfreiches Erleben hineinzuversetzen. Die Kompetenzen werden analysiert und in die anstehende Situation übertragen. Zugleich wird systemisch geschaut, welche Reize können den Klienten wieder von der Spur bringen. Wie kann man das verhindern oder das Dranbleiben unterstützen. So ist hypnosystemisches Arbeiten fürs Coaching eigentlich noch viel erfolgreicher anwendbar als in der Therapie: Was die Klienten selber als Schwächen erleben, machen wir als unterschwellige Kompetenz verstehbar. Das ist ein ständiger, aufwertungsorientierter Ansatz, der die Klienten schnell in ihre Kraft bringt.

> ***Was die Klienten selber als Schwächen erleben, machen wir als unterschwellige Kompetenz verstehbar. Das ist ein ständiger, aufwertungsorientierter Ansatz, der die Klienten schnell in ihre Kraft bringt.***

Sie betonen die Gemeinsamkeiten mit Steve De Shazer. Gibt es da nicht auch Unterschiede?

Foto: Ulrike Finke

Es gibt sehr gravierende Unterschiede, die ich in vielen Veröffentlichungen auch sehr deutlich gemacht habe. Dort werden Probleme – dies ist ein wörtliches Zitat von Steve – als „shit happens“ behandelt, also als unnützer „Shit“, und einseitig auf Lösungsentwicklung gesetzt. Dies halte ich in vielen Fällen für extrem ungünstig und auch in der Wirkung oft für sehr abwertend gegenüber der Erfahrung von Klienten – auch wenn dies so nicht gewollt ist.

Mit hypnosystemischen Konzepten kann man praktisch in allen Fällen aber schnell überzeugend herausarbeiten, dass die „Probleme“ jeweils vielmehr eher als Loyalitätsleistungen verstehbar werden.

Die Bewertung als „Shit“ ist keine Wahrheit, sondern eine Konstruktion, die das Problemerleben nur als Defizit behandelt und damit Klienten auch sehr schwächen kann. Mit hypnosystemischen Konzepten kann man praktisch in allen Fällen aber schnell überzeugend herausarbeiten, dass die „Probleme“ jeweils vielmehr eher als Loyalitätsleistungen verstehbar werden. Menschen erleben unbewusst zum Beispiel oft Zwickmühlen in der Art, dass sie befürchten, dass sie in Beziehungen andere belasten könnten, wenn sie ihre Kompetenzen kraftvoll ausleben und ihr Wohlergehen wichtig nehmen. Dann blockieren sie als Lösungsversuch ihre eigenen Kompetenzen und leiden dabei aber gleichzeitig. Dies ist alles andere als „Shit“! Die wertvollen Haltungen und Lösungsstrategien, die im Problemerleben versteckt sind, können mit hypnosystemischen Methoden sehr gut herausgearbeitet und dann für eine ganzheitliche Stärkung der Klienten genutzt werden. Dabei werden ihre Zielkonflikte auch konstruktiv aufgelöst und sie werden in ihren vergangenen Leistungen auch viel besser gewürdigt, was auch wieder mehr Kraft gibt. Aber es gibt noch viele andere wichtige Unterschiede zu De Shazer, die auszuführen, würde hier den Rahmen sprengen, in meinen Veröffentlichungen habe ich die ausführlich dargelegt.

Es gab in den letzten zehn bis fünfzehn Jahren einen dramatischen Erkenntnisfortschritt in der Neurobiologie. Hat das Ihre Konzepte verändert? Und wenn ja, wie?

Eigentlich hat es meine Konzepte nicht wesentlich verändert, sondern eher verstärkt. Denn gerade diese wissenschaftlichen Fortschritte belegen jetzt mit vielen fundierten Forschungsergebnissen genau die Annahmen und Strategien der hypnosystemischen Ansätze der Kompetenzfokussierung. Insofern wirken sie vor allem sehr vorteilhaft für uns dadurch, dass sie wissenschaftliche Belege für unsere Arbeit liefern, die auch für rein kognitiv orientierte Leute nun verstehbar werden als systematische „Brain-Technology“ und sie damit sehr gut legitimieren und plausibel machen. In einigen Bereichen haben sie aber auch geholfen, vorher schon entwickelte Interventionsstrategien weiter zu differenzieren und noch wirksamer auszubauen.

Wie erleben Sie die Coaching-Szene hierzulande?

Die ist breit und ausgefranst, da könnte es einen glatt grausen. Viele Klienten können die Branche nicht überblicken. Das ist aber auch gar nicht deren Job. Deshalb haben wir auch den DBVC gegründet. Hauptmotiv war damals, das Feld, in dem es ja eine Menge

Viele Klienten können die Branche nicht überblicken. Das ist aber auch gar nicht deren Job. Deshalb haben wir auch den DBVC gegründet.

Wildwuchs gibt, zu strukturieren und hohe Qualitätsmaßstäbe aufzubauen. Die Trends laufen inzwischen alle in die systemische und kompetenzfokussierende Richtung.

Der DBVC wurde 2004 gegründet. Können Sie die Arbeit schon bilanzieren?

Ich selber bin nun nicht der Aktivste in der Verbandsarbeit, aber ich finde, der DBVC hat wichtige Impulse bei Qualitätskriterien gegeben. Das war ja auch erklärtes Ziel, sich so als Premium-Verband aufzubauen, weniger aus marktpolitischen Gründen, die meisten Mitglieder hatten das ja gar nicht mehr nötig. Die Standards wurden gesetzt und man kann diesbezüglich sicher noch mehr machen, aber das verlangt natürlich auch einen enormen Aufwand. Wir haben viel Arbeit reingesteckt. Und für die sechs Jahre können wir wirklich zufrieden sein. Wir werden auch weiterhin den Trend setzen.

Stichwort Wissenschaft: Es gibt die Tendenz, Coaching an Hochschulen zunehmend zu implementieren. Einerseits als Angebot an Studenten, sich in schwierigen Situationen coachen zu lassen, andererseits als Lehrangebote. Erwächst da eine neue Konkurrenz? Oder kann Synergie mit dem etablierten Weiterbildungsmarkt entstehen?

Die Szene wird sich verändern, da bin ich mir sicher. Ich bin aber nicht sicher, ob das in Konkurrenz geschehen muss. Ich bin beispielsweise schon seit vielen Jahren an der Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften (ZHAW) im Masterlehrgang tätig. Meine Weiterbildungsbausteine werden von denen im Masterprogramm anerkannt. Davon machen aber gar nicht so viele Gebrauch. Ich vermute, es liegt daran: Was in der Hochschule angeboten wird, ist oft recht formalisiert. Da muss man Prüfungen ablegen und so weiter. Viele – vor allem gestandene Berater – haben am Master gar nicht so viel Interesse, sondern wollen direkt für ihre Praxis profitieren, die brauchen auch kaum mehr ein solches Zertifikat. Höchstens zehn Prozent interessiert das.

Aber die Bachelor-Studierenden sind Anfang 20!

Für die ist das in der Tat viel interessanter. Vor allem, wenn die ein Masterstudium mit

Beratungsschwerpunkt direkt anschließen. Aber deswegen muss das eben auch kein Gegensatz sein: Die Leute, die zu mir kommen, sind typischerweise keine Anfänger. Die haben Felderfahrung, die jungen Leute nicht; und es ist auch finanziell für die jungen Leute eher schwierig … Die Hochschulangebote sind also eine interessante Erweiterung des Angebots, man könnte auch sagen, eine ergänzende Arbeitsteilung. Die Masterabsolventen kommen dann später in die Weiterbildungen zu uns, die ihnen viel direkt anwendbares Praxiswissen bieten, was sie in den Hochschulen nicht bekommen. Das ist doch für beide Seiten viel interessanter. Ähnliches haben wir übrigens im Bereich der Psychotherapie erlebt. Da haben die Therapeuten zunächst als „Pflicht“ Ausbildungen in Verhaltenstherapie und tiefenpsychologisch fundierter Therapie gemacht. Später kommen sie zu mir für die „Kür“.

Portrait

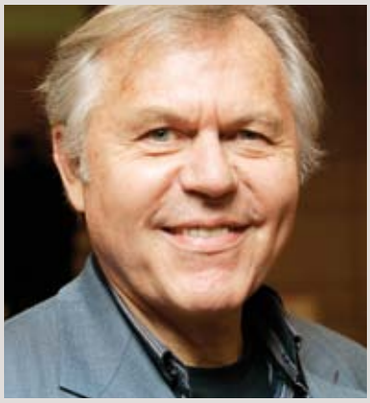


Foto: Guy Jallay

Dr. Gunther Schmidt studierte Volkswirtschaft und Medizin, er begründete den Hypnosystemischen Ansatz, für den er mit dem Life Achievement Award der Weiterbildungsbranche 2011 ausgezeichnet wurde. Er ist Mitbegründer der Internationalen Gesellschaft für Systemische Therapie (IGST) sowie des Helm-Stierlin-Instituts für systemische Therapie, Beratung und Forschung und des DBVC. 2007 gründete er die SysTelios-Privatklinik für psychosomatische Gesundheitsentwicklung in Siedelsbrunn, deren Ärztlicher Direktor er ist. Leiter des Milton-Erickson-Instituts in Heidelberg. Zu seinen zahlreichen Veröffentlichungen zählen „Liebesaffären zwischen Problem und Lösung“ (ISBN: 978-3-89670430-6) und „Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung (ISBN:978-3896704702).

www.meihei.de | www.systelios.de

Seminare und Lehrgänge

Halten Sie sich und Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Kurs

Sich und andere gesund Führen

- **Qualifizierungsreihen für Gesundheitsmanagement und Gesundheitscoaching**
- **Gesundheitskompetenzen für Führungskräfte**
- **Berufsbegleitendes Kontaktstudium zum Gesundheitscoach, anerkannt vom Dt. Bundesverband für Coaching e.V.**
- **Abschlüsse: Zertifikat Coaching-Zentrum Karlsruhe und Zertifikat SRH Hochschule Heidelberg oder akkreditierter Master**

Coaching Zentrum Karlsruhe
www.fueak.bw21.de oder www.kic.berninger-schaefer.de

Führungsakademie Baden-Württemberg

Motivation mit Kopf, Bauch, Hand – und wissenschaftlicher Erkenntnis

Von Dr. Kaspar Schattke

Die Steigerung der Motivation ist ein zentrales Thema für viele Coachings oder ist zumindest indirekt Bestandteil fast aller Sitzungen. Bedauerlicherweise dominieren den Markt zwar „bunte", aber zumeist wenig fundierte Konzepte.

Veraltete Theorien und nicht evaluierte Verfahren

Auf dem Markt findet man zum Thema Motivation zahlreiche Bücher und Seminare, die bestimmte Techniken vermitteln sollen, um sich selbst oder andere zu motivieren. Dabei berufen sich einige Verfahren auf veraltete und längst widerlegte Theorien. Das Problem daran ist, dass die daraus abgeleiteten Verfahren auf falschen Annahmen beruhen und somit zu falschen Schlussfolgerungen führen. Andere Verfahren bedienen sich der Neurologie entnommener Konzepte. Diese lassen sich zwar dem Zeitgeist entsprechend gut vermarkten, sind aber deswegen nicht zwangläufig wirksamer als andere Verfahren, die sich nicht auf neurologische Konzepte berufen. Ob die Verfahren in Bezug aufs Training oder Coaching wirklich das halten, was sie versprechen, wurde meist gar nicht oder nur unzureichend geprüft.

Ähnlich verhält es sich mit verschiedenen Arten von Persönlichkeitstypologien, die seit einiger Zeit recht populär sind. Hierbei werden Menschen aufgrund wissenschaftlich nicht abgesicherter Fragebogen-Verfahren in bestimmte Farb- oder Hirn-Typen eingeteilt: „Ich bin der rote Typ oder der Stammhirn-Typ, aber meine Kollegin hat eine gelbe oder Großhirn-Persönlichkeit und deswegen werden wir uns im Büro oder im Coaching unterschiedlich verhalten." *Der Vorteil solcher Verfahren ist, dass sie zum Nachdenken über sich selbst und die Umwelt anregen und dazu führen können, alles aus einem neuen Blickwinkel zu betrachten.* Außerdem liefern sie einen Rahmen, sich mit seiner Umwelt auseinanderzusetzen. Problematisch ist jedoch, dass die Entwickler dieser Verfahren zwar behaupten, ihre Verfahren seien wissenschaftlich fundiert, dann aber keine Daten zur Verfügung stellen, anhand derer eine wissenschaftliche Überprüfung von unabhängiger Seite möglich wäre. Das ist so, als würde man für den Wirksamkeitsnachweis eines Medikaments lediglich die Ergebnisse des produzierenden Pharmaunternehmens heranziehen.

Man muss den genannten Verfahren jedoch zugute halten, dass sie für die Praxis hervorragend aufbereitet sind und man recht schnell damit arbeiten kann, ohne ein Psychologiestudium absolviert haben zu müssen. Genau anders herum verhält es sich mit wissenschaftlich fundierten Verfahren. Diese sind nach allen Regeln der Kunst theoretisch fundiert und empirisch evaluiert. Leider werden sie meist nicht praxisgerecht aufbereitet und vermarktet und finden daher verständlicherweise in der Praxis keinen Anklang. Darüber hinaus ist die Zugänglichkeit oft dadurch eingeschränkt, dass Praktiker keine zeitlichen und finanziellen Ressourcen haben, um die neuesten Entwicklungen von Fragebögen oder Persönlichkeitstests in den einschlägigen Fachzeitschriften zu verfolgen. Weiterhin werden entsprechend publizierte Verfahren häufig nur an Diplom-Psychologen weitergegeben, was zwar den berufsethischen Standards entspricht und eine fachgerechte Auswertung garantieren soll, aber der Verbreitung in der Praxis nicht unbedingt zuträglich ist.

Das 3K-Modell der Motivation

Das 3K-Modell der Motivation bildet eine Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis und ist deshalb ein wichtiger Motivationsleitfaden für alle, die coachen, fördern, trainieren und verändern wollen. Es ist ein wissenschaftlich fundiertes Motivationsmodell, das die Erkenntnisse einer über 60-jährigen Forschungstradition zusammenfasst und praxisgerecht aufbereitet.

Das Modell wird in der Praxis „3K-Modell" genannt, wobei das „K" hierbei für die Komponenten der Motivation steht: *Explizite (selbsteingeschätzte) Motive und Ziele, implizite (unbewusste) Motive und subjektive Fähigkeiten.* In der Praxis werden für die drei Komponenten meist die Metaphern Kopf, Bauch und Hand verwandt:

- *Kopf:* Explizite Motive stehen für gedankliche Vorlieben, rationale Absichten und bewusste Ziele und führen zu expliziten Handlungstendenzen – „Das halte ich für wichtig, das will ich wirklich machen". Sie sind mit bewussten Entscheidungen und geplanten Auswahlprozessen assoziiert und lenken Verhalten in eine bestimmte Richtung, die als relevant erachtet wird.
- *Bauch:* Implizite Motive stehen für emotionale Vorlieben, mit der Handlung verbundene Hoffnungen und unbewusste Bedürfnisse. Sie stehen aber auch für Ängste oder „Bauchschmerzen". Implizite Motive führen zu spontanen Verhaltensimpulsen – „Das würde ich gerne machen, das bereitet mir Vergnügen". Sie energetisieren Verhalten durch Spaß und Freude an der Tätigkeit.
- *Hand:* Subjektive Fähigkeiten stehen schließlich für das Können, also für Wissen, Erfahrungen und bestimmte Fertigkeiten, die nötig sind, um eine bestimmte Handlung erfolgreich ausführen zu können.

Vereinfacht gesagt geht das Modell davon aus, dass man dann optimal motiviert ist, wenn bei einer Handlung alle drei Komponenten erfüllt sind. Die Tätigkeit wird als wichtig erachtet, gerne ausgeführt oder zumindest nicht als negativ wahrgenommen und die eigenen Fähigkeiten werden als ausreichend für ihre Bewältigung eingeschätzt. Man ist intrinsisch, also aus sich selbst heraus motiviert, und hat gute Chancen, dass sich im Vollzug der Tätigkeit ein *Flow-Erlebnis* einstellt. Man hat das Gefühl, die Handlung ginge wie von selbst, alles fließe flüssig und glatt dahin und man habe trotz hoher Anforderungen das Gefühl, alles im Griff zu haben. Dieser Zustand optimaler Motivation ist mit verbesserter Leistung und subjektivem Wohlbefinden verknüpft.

Weiterführende Literatur

- **Kehr, H. M. (2004).** Motivation und Volition. Funktionsanalyse, Feldstudien mit Führungskräften und Entwicklung eines Selbstmanagement-Trainings (SMT). Göttingen: Hogrefe.
- **Kehr, H. M. (2009).** Authentisches Selbstmanagement: Übungen zur Steigerung von Motivation und Willensstärke. Weinheim: Beltz.

Fehlen eine oder mehrere Komponenten, äußert sich dies als intrapsychischer Handlungskonflikt. Man ist nicht optimal motiviert und die Handlung fließt nicht mehr so mühelos dahin wie im Flow-Zustand. Dieser Mangel an optimaler Motivation muss durch Problemlösung und/oder Willensstärke (Volition) kompensiert werden:

» *Problemlösung* wird benötigt, wenn zwar die Kopf- und Bauch-Komponenten vorhanden sind, aber die Hand-Komponente fehlt. In diesem Fall nimmt die Person die eigenen Fähigkeiten subjektiv als unzureichend wahr. Problemlösung meint also das Finden neuer Lösungen, das Hinzulernen oder das Sammeln neuer Erfahrungen.
» *Willensstärke* wird benötigt, wenn entweder die Kopf- oder Bauch-Komponente fehlt, aber die Hand-Komponente vorhanden ist. Mangelt es an der Kopf-Komponente, wird die Tätigkeit zwar gerne ausgeführt, aber als nicht wichtig erachtet. Oder es gibt Zielkonflikte zwischen verschiedenen wichtigen Tätigkeiten. In diesem Fall muss man Willensstärke aufwenden, um sich passende Anreize zu setzen oder die Zielkonflikte zu lösen. Mangelt es hingegen an der Bauch-Komponente, so wird die Tätigkeit zwar als wichtig erachtet, bereitet aber kein Vergnügen oder weckt Ängste oder Befürchtungen. In diesem Fall muss man ebenfalls Willensstärke aufbringen. Es müssen hierbei jedoch zieldiskrepante Impulse und Verlockungen unterdrückt werden, und man muss sich die Wichtigkeit seiner Ziele vor Augen führen.

In jedem Fall ist der Einsatz von Willensstärke anstrengend und nicht immer effektiv. Man denke zum Beispiel daran, wie schwer es einigen Leuten fällt, mit dem Rauchen aufzuhören. Darüber hinaus erschöpft sich die Willensstärke, wenn man sie häufig und lange einsetzt. Man spricht hierbei von volitionaler Erschöpfung, von der man sich erst einmal erholen muss. Daher ist es langfristig besser, alle drei Komponenten der Motivation in Einklang miteinander zu bringen, als häufig Willensstärke aufzubringen. Im Alltag sollte man sich daher nicht nur fragen, wie wichtig ein Ziel und die damit verbundenen Folgen sind, sondern auch wie viel Vergnügen und Freude der Weg zu diesem Ziel bereiten würde. Hierbei können auch entsprechende *Selbstmanagement-Trainings helfen* (s. Kasten).

Abb. 1: Motivationsdiagnose mit dem 3K-Modell der Motivation (angelehnt an: Kehr, 2009)

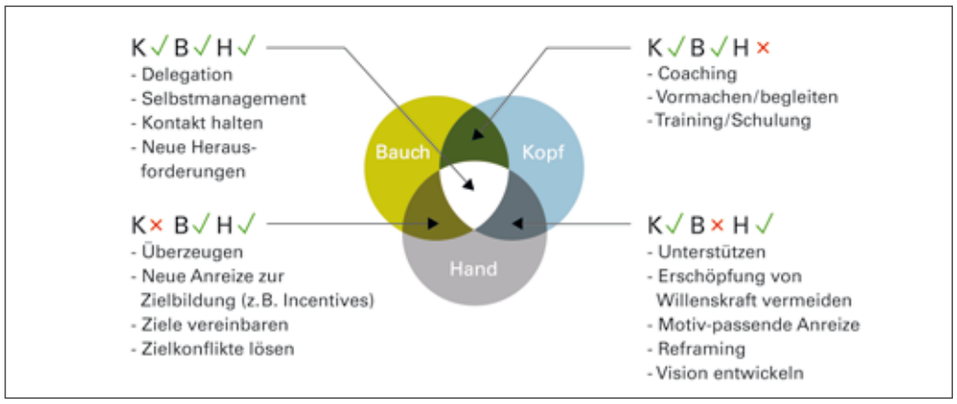


Abb. 2: Lösungssuche anhand des 3K-Modells der Arbeitsmotivation (angelehnt an: Kehr, 2009)

Das 3K-Modell im Coaching

Wie lässt sich das Modell im Coaching anwenden? Das 3K-Modell wurde bereits erfolgreich in der Praxis eingesetzt. Für den Coaching-Prozess empfiehlt sich ein *zweistufiges Vorgehen*:

» *Motivationsdiagnose:* Im ersten Schritt sollte anhand des 3K-Modells herausgefunden werden, ob und wo überhaupt Handlungsbedarf besteht. Abbildung 1 verdeutlicht die Leitfragen für die drei Komponenten.
» *Erarbeitung von Lösungen:* Im zweiten Schritt können dann systematisch Lösungen auf Grundlage der Motivationsdiagnose erarbeitet und ganz individuell an den Klienten angepasst werden (s. Abb. 2).

Im Folgenden wird dieser Prozess anhand des Beispiels einer Unternehmensgründerin verdeutlicht. Im Rahmen des Coachings kommt sie mit einer entsprechenden Problemstellung auf den Coach zu. Sie arbeitet 60 Stunden in der Woche und bekommt trotzdem die berühmte „Kurve“ nicht.

Motivationsdiagnose

Der Coach nimmt das konkrete Problem auf und geht bei der Motivationsdiagnose die drei Komponenten durch. *Wichtig ist dabei, sich auf konkrete Tätigkeiten zu beziehen.* Bei motivationalen Konflikten lassen sich die drei Komponenten im Coaching strukturiert hinterfragen.

Der Coach fragt zunächst nach der *Wichtigkeit* der Tätigkeit oder Aufgabe (Kopf-Komponen-

te). Es geht darum herauszufinden, inwieweit die Aufgabe den Zielen der Unternehmensgründerin beziehungsweise den Zielen der Unternehmung entspricht. Weiterhin sollte überprüft werden, ob die Ziele der betreffenden Aufgabe SMART sind, das heißt: ob sie spezifisch, messbar, anspruchsvoll, realistisch und terminiert sind. Schließlich sollte der Coach nach Zielkonflikten suchen. Beispielsweise ist ein Ziel der Unternehmerin, Videoclips zurechtzuschneiden, die jüngst in ihrem Unternehmen marketingtechnisch relevant geworden waren. Dabei lässt der Coach die Unternehmensgründerin weitere Ziele auflisten und alle nach Wichtigkeit ordnen. Anschließend gehen sie die Ziele gemeinsam durch und beurteilen, ob und inwieweit sich die Ziele gegenseitig fördern oder hemmen. Dabei zeigt sich, inwieweit das Zurechtschneiden der Videoclips die anderen Ziele fördert oder hemmt oder umgekehrt. Eine entsprechende Übung findet sich beispielsweise bei Kehr (2009, siehe Kasten).

Anschließend fragt der Coach nach den *Neigungen* der Unternehmensgründerin (Bauch-Komponente). Er fragt, ob sie die Aufgaben gerne erledigt, ob sie Spaß daran hat oder ob eventuell Ängste bestehen. Beispielsweise solle sie sich bildlich vorstellen, wie sie gerade beim Bearbeiten der Buchhaltung vor ihrem Schreibtisch sitzt. Nun soll sie berichten, wie sie sich dabei fühlt. Macht die Tätigkeit Spaß? Geht sie leicht von der Hand? Oder muss die Klientin sich dazu zwingen? Weiterhin fragt der Coach nach Befürchtungen oder Ängsten in Bezug auf das Bearbeiten der Buchhaltung.

Schließlich fragt der Coach nach den *Kenntnissen und Fähigkeiten* in Bezug auf die Aufgabe (Hand-Komponente). Hat die Unternehmensgründerin bereits entsprechende Erfahrungen mit ähnlichen Aufgaben gemacht oder ähnliche Projekte früher bewältigt? Beispielsweise muss die Unternehmensgründerin Pressemitteilungen schreiben. Der Coach fragt sie, ob sie so etwas oder ähnliches schon einmal gemacht hat, ob sie weiß, worauf es beim Schreiben von Pressemitteilungen ankommt und wie gut sie ihre Schreibfähigkeiten allgemein einschätzt.

Erarbeitung von Lösungen

Aus den gewonnenen Erkenntnissen können wiederum gezielte Lösungsvorschläge abgeleitet werden, um mit Kopf, Bauch und Hand seine Ziele unter möglichst wenig Einsatz von Willensstärke zu erreichen.

Bei unserer Unternehmensgründerin stellte sich beispielsweise heraus, dass es ihr wichtig sei, die oben erwähnten Pressemitteilungen zu schreiben, um ihr neues Produkt zu verbreiten. Diese Tätigkeit machte sie auch gerne. Die Kopf- und Bauch-Komponenten sind also vorhanden. Allerdings hatte sie noch nie zuvor eine Pressemitteilung geschrieben und war mit dem hierfür nötigen Schreibstil nicht vertraut. Es fehlte der Unternehmensgründerin also die Hand-Komponente. Zum Überwinden dieses Problems kann sie beispielsweise andere, in dieser Hinsicht erfahrenen Gründer, um Rat fragen, einen Schreibworkshop besuchen, eine Fachkraft beauftragen oder sich an Best-Practice-Beispielen orientieren.

Weiterhin berichtete die Unternehmensgründerin, sie schneide die Videoclips gerne zurecht. Auch wenn sie keine Expertin sei, habe sie die dazu nötigen Kenntnisse und entsprechende Erfahrungen. Die Bauch- und Hand-Komponenten waren also vorhanden. Es stellte sich aber heraus, dass es weder zu ihren Kernkompetenzen im Unternehmen, noch zu ihren Aufgaben gehörte, diese Videos zu schneiden und stattdessen eigentlich andere Aufgaben Priorität hätten. Das Problem lag also in der Kopf-Komponente, da es Zielkonflikte mit anderen Aufgaben gab, die relevanter und wichtiger waren. Der Coach könnte ihr nun helfen, die Prioritäten ihrer Aufgaben zu ordnen. Sie könnte sich zum Beispiel zuerst den wirklich wichtigen Aufgaben widmen und erst nach deren Erledigung Videos schneiden.

Schließlich berichtete die Unternehmensgründerin, dass sie Buchhaltung in ihrem Unternehmen zwar für sehr wichtig erachte und letzten Endes auch gewissenhaft bearbeiten könnte, sie aber dennoch häufiger aufschiebe als ihr lieb sei. Hierbei waren die Kopf- und Hand-Komponenten vorhanden, aber es mangelte an der Bauch-Komponente, da sie das Bearbeiten der Buchhaltung langweilte. Natürlich böte es sich an, die Aufgabe auszugliedern. Da sie das aber nicht wollte, musste sie Willensstrategien einsetzen, um diese Aufgabe dennoch anzugehen. Typische Willensstrategien wären in diesem Fall, sich die Wichtigkeit der Aufgabe vor Augen zu führen, Zwischenziele zu definieren, Deadlines zu setzen und sich nach der Erfüllung der Zwischenziele selber zu belohnen. Sie könnte sich beispielsweise nach ein paar Stunden an der Steuererklärung ein paar Stunden Filmschnitt gönnen.

Generell bieten sich bei fehlender Bauch-Komponente die *Reframing-Technik* an, die Suche nach Motiv-passenden Anreizen oder die Entwicklung einer persönlichen Vision. Eine genaue Beschreibung verschiedener Willensstrategien und Übungen, wie die Passung von Kopf, Bauch und Hand gefördert werden kann, finden sich zum Beispiel bei Kehr (2009). Abbildung 2 gibt weitere Anregungen zur Lösungssuche auf Grundlage des 3K-Modells.

Der Autor

Foto: Isabelle Attardi

Dr. Kaspar Schattke, Diplompsychologe, forscht als Post-Doctoral Fellow an der John Molson School of Business (Concordia University) in Montreal im Bereich Führung und Arbeitsmotivation. Darüber hinaus gibt der BDVT geprüfte und FdM® zertifizierte Trainer und Berater Führungs- und Motivationstrainings unter anderem für den Vertrieb, Existenzgründer sowie Theater- und Musikwissenschaftler.
schattke@kehrmc.de

Methodenmix zur nachhaltigen Führungskräfteentwicklung bei der Generali Deutschland Informatik Services GmbH

Von Dr. Svenja Thiel und Mike Weibert

Methodenmonismus ist schon länger nicht mehr State of the Art. Statt singulärer Trainings- oder Coaching-Programme können klug konzipierte Beratungsarchitekturen Mehrwert generieren. Bemerkenswert an diesem Beispiel ist, wie es zudem gelingt, zwei unterschiedliche interne Stakeholder-Gruppen in einem Programm zum gemeinsamen Lernen zusammenzubringen.

Ausgangssituation

Die Generali Deutschland Informatik Services GmbH (GDIS) ist Full-Service-IT-Dienstleister einer der größten deutschen Finanzdienstleistungsgruppen. An den Standorten Aachen und Hamburg stellt das Unternehmen den IT-Service aller Konzerngesellschaften der Generali Deutschland Gruppe sicher. Mittlerweile ist es fast zwei Jahre her, dass die GDIS einen kulturellen Wandel angestoßen hat, mit dem auch ein verändertes Führungsverständnis einhergeht. Mit der vorgenommenen inhaltlichen Neuorientierung des Unternehmens gingen auch Veränderungen im Bereich des Skill- und Qualifizierungsmanagements und des Karrieremanagements einher. Noch stärker als bisher sollten unter anderem folgende Themen fokussiert werden:

» Gezielte Entwicklung der Leistungs- und Potenzialträger mit Unterstützung unterschiedlicher Karrieremodelle
» Verstärkte Abdeckung aller strategischen Know-how-Bereiche durch interne Mitarbeiter
» Verstärkung der strategischen und teamorientierten Führungskompetenzen zur gezielten Förderung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter im Unternehmen; was im Weiteren insbesondere im Fokus stehen soll

Die Zielgruppe

Das Führungskräfteentwicklungsprogramm wurde speziell für die Führungsebene der Gruppenleiter mit einer Mitarbeiterspanne von fünf bis 20 Mitarbeitern konzipiert. Bei den 14 Teilnehmern handelte es sich im Wesentlichen um neu ernannte Führungskräfte. Neben den genannten Führungskräften waren auch drei Personen aus dem Gesamtbetriebsrat als Teilnehmer vertreten.

Die Integration von Betriebsratsangehörigen in eine Fortbildung für Führungskräfte mag im ersten Moment vielleicht erstaunen. Beide Gruppen vertreten im Arbeitsalltag nicht immer selbstverständlich gleiche Sichtweisen. Betriebsratsvorsitzende haben im Unternehmen keine klassische Führungsrolle inne, aber ihre (vergleichbare) Aufgabe ist es, ein meist recht heterogenes Team möglichst zielführend zu steuern. Erklärtes Ziel des Programms war es, (auch) die Betriebsräte in ihrem Arbeitsalltag zu unterstützen. Darüber hinaus wollte die GDIS die Lernziele und die Vorgehensweise im Bereich der Mitarbeiterführung möglichst transparent und nachvollziehbar für die Betriebsräte darstellen.

Ein weiterer Anlass war die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Betriebsrat. Hier sollte das Führungskräfteprogramm einen Beitrag zu einem intensiveren Austausch leisten und das Verständnis für die jeweils unterschiedlichen Perspektiven vertiefen. Im Verlauf des Programms gab es eine lebhafte Gruppendynamik und wir hatten mit mancher Herausforderung umzugehen. Die einzelnen Konflikte wurden in der Gruppe thematisiert und konnten abschließend geklärt werden.

Die inhaltlichen Schwerpunkte

Das Führungskräfteprogramm wurde vom Gruppenleiter der Personalabteilung des Generali Konzerns (Mike Weibert), der HR-Managerin der GDIS und dem Beratungsunternehmen BCO (Svenja Thiel) entwickelt und durchgeführt. Insgesamt erstreckte sich das Programm über einen Zeitraum von zwölf Monaten. In dieser Zeit wurden vier Trainingsmodule durchgeführt, die jeweils 2,5 Tage umfassten (s. Kasten). Darüber hinaus fanden ein halbtägiger Kick-off-Workshop und ein eintägiges Abschlussmodul statt. In Letzterem ging es vor allem um die Transfersicherung der optimierten Verhaltensweisen.

Das Programm – ein Methodenmix

Bei allen beschriebenen Modulen wurden Trainingselemente, wie Wissensvermittlung und simulierte Übungen zur praktischen Vertiefung, mit Methoden des Selbst-Coachings und Peer-Coachings kombiniert. Die systematische Kombination unterschiedlicher Methoden zeigt an einem Beispiel die Tabelle (s. S. 25):

Die vier Module und Themenschwerpunkte des Führungskräfteprogramms

1. Modul. Schwerpunkte: Kommunikation und werteorientiertes Handeln – „Ich führe mich selber“
» Kommunikation als zentrales Element von Führung
» Kernaufgaben von Führung und Management
» Rolle der Führungskraft in der GDIS
» Einstellung und werteorientierte Führung

2. Modul. Schwerpunkte: Gesprächsführung und Umgang mit Konflikten im Führungsalltag – „Ich und die Anderen“
» Modelle und Techniken der Kommunikation
» Anwendung von unterschiedlichen Arten von Mitarbeitergesprächen (z.B. Anerkennungsgespräch, Kritikgespräch)
» Konflikte frühzeitig erkennen und konstruktiv lösen
» Andere nachhaltig überzeugen

3. Modul. Schwerpunkte: Teamführung und Motivation – „Ich führe andere“
» Mitarbeiter entsprechend ihrer Kompetenzen gezielt weiterentwickeln
» Zielgerichtete Moderation und Anleitung
» Motive und Interessen der Mitarbeiter erkennen
» Motivation der Mitarbeiter fördern und unterstützen

4. Modul. Schwerpunkte: Veränderungsmanagement und Umgang mit Widerständen – „Ich steuere Veränderungen“
» Führen im Veränderungsprozess
» Steuerung von Veränderungen im Teamkontext
» Umgang mit Teamdynamiken
» Unternehmerisches und strategisches Handeln im Veränderungsprozess

» Im *Selbst-Coaching* nutzte das Trainerteam Fragen, welche die Teilnehmer zur kritischen Selbstreflexion anregten. Dabei ging es inhaltlich auch um eine Reflexion der eigenen Stärken und die individuelle Weiterentwicklung im Bezug zu den vermittelten Lerninhalten. Dies wurde durch viele Feedbackeinheiten unterstützt.

» Im Rahmen des *Peer-Coachings* hatten die Teilnehmer die Gelegenheit, die gelernten Trainingsinhalte direkt anzuwenden und sich gegenseitig durch Coaching-Elemente im Ausbau ihrer Fähigkeiten zu unterstützen. Darüber hinaus standen auch die Reflexion der eigenen Rolle im Unternehmen und die Vorstellungen zur eigenen Führungsphilosophie im Vordergrund.

Im Anschluss an eine Wissensvermittlung zum Thema Werteentwicklung hatte jeder Teilnehmer die Gelegenheit, im Rahmen von Selbst-Coaching seine eigene Wertehierarchie zu erarbeiten. Im Peer-Coaching wurde die Relevanz der einzelnen Werte für die derzeitige Aufgabenstellung im Unternehmen kritisch beleuchtet. In einer anschließenden Reflexion im Plenum konnten die Teilnehmer anschließend einen Abgleich mit dem Führungsbild und den Unternehmenswerten der GDIS für sich vollziehen.

Neben dem Konzept der werteorientierten Führung wurden darüber hinaus in jedem Modul kollegiale Fallberatungen durchgeführt. Aus Sicht der Personalentwicklung sehen wir in der *Kollegialen Beratung* die Chance, das Vertrauen innerhalb der Gruppe zu stärken und den Gedanken der gegenseitigen Unterstützung im Führungskreis weiter auszubauen. Dies geschieht durch einen systematischen fachlichen Austausch über Herausforderungen im Bereich der Führung. Bei der Bearbeitung der geschilderten Problematik stellen alle Gruppenmitglieder ihr Wissen und ihre Erfahrung zur Verfügung. Dadurch können die Teilnehmer voneinander lernen und ihre eigene Perspektive erweitern.

Um die Kulturveränderung nachhaltig zu unterstützen und einen lebendigen Austausch über das neue Führungsverständnis zu fördern, wurde darüber hinaus in jedem Modul ein Gast aus dem Management zu einer abendlichen Diskussionsrunde eingeladen. Bei diesen handelte es sich um Vertreter der Geschäftsleitung der GDIS. Diese traten mit den Mitarbeitern in einen offenen Dialog über Führungsthemen, die von den Mitarbeitern thematisiert wurden.

Auch die Themen Unternehmenswerte und Führung wurden an einem gemeinsamen Kaminabend mit einem Vertreter der Geschäftsleitung diskutiert. Kontrovers beleuchtet wurde in der Diskussion beispielsweise das Führungsverständnis. Das Mitglied der Geschäftsleitung erklärte, die GDIS bräuchte nicht Führungskräfte als „Klassensprecher“, die als Fürsprecher für die Gruppe fungieren. In der Führungskultur der GDIS sei die Erwartungshaltung des Managements an die Gruppenleiter vielmehr: Sie sollten richtungsweisend sein, quasi Leuchttürme. Die Meinungen der Gruppe sollten nicht ungefiltert oder unreflektiert übernommen, sondern anhand der Unternehmensstrategie und -philosophie kritisch bewertet werden.

Programmbegleitende Kleingruppenarbeit

Begleitend zu den Trainingsmodulen hatten die Teilnehmer in Gruppen von drei bis vier Personen unterschiedliche Themengebiete der Mitarbeiterführung vertieft und daraus praxisrelevantes „Handwerkszeug“ entwickelt.

Thematisch wurden in den unterschiedlichen Gruppen etwa Themen wie Mitarbeitermotivation oder Konfliktmanagement vertieft. Hierzu trafen sich die Teilnehmer der jeweiligen Kleingruppen mindestens einmal zwischen den einzelnen Trainingsmodulen. Ziel war die Vertiefung ihres Wissens durch Literaturstudium und eine praktische Umsetzung der gelernten Inhalte. So entstand etwa ein Leitfaden für das Führen von Konfliktgesprächen. Dieser wurde über das Intranet auch anderen interessierten Mitarbeitern zur Verfügung gestellt.

Methodenmix für eine integrierte Beratungsarchitektur

Im Methodenmix der Führungskräfteentwicklung stellen die unterschiedlichen Coaching-Formate die methodische Basis dar, die umfassenden Lernerfahrungen individuell zu reflektieren. Eine nachhaltige Verhaltensveränderung lässt sich dann erzielen, wenn die Lernerfahrungen aus Trainings, praktischen Übungen, aber auch aus dem Austausch mit der Geschäftsleitung bestmöglich in das persönliche Verhaltensrepertoire integriert werden können. Wo sollte das besser bearbeitbar sein als im Coaching? Die unterschiedlichen

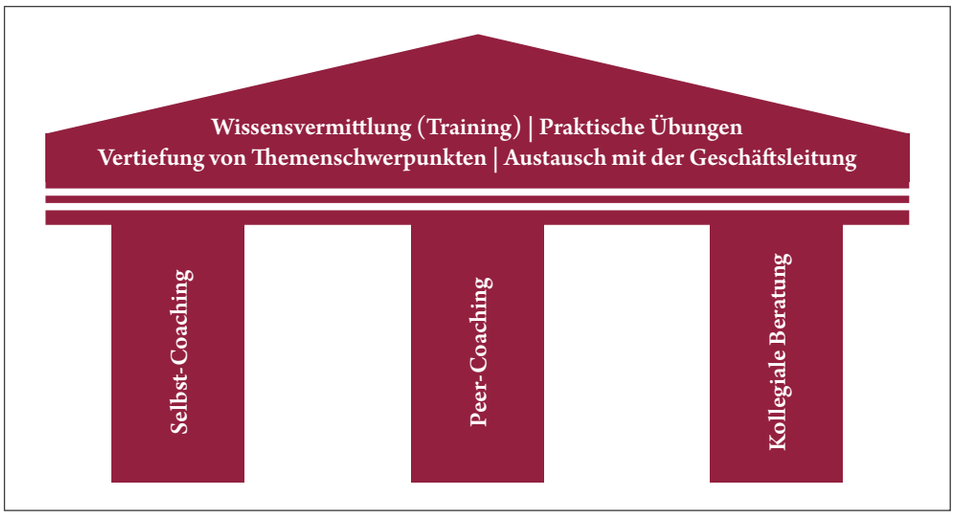


Abb.: Beratungsarchitektur: Unterschiedliche Coaching-Formate als Säulen für die nachhaltige Verhaltensoptimierung

Methode	Praktische Umsetzung
Training	Theoretischer Input über die Entstehung und die Wirkung von Werten im Alltag und speziell in der Berufswelt
Angeleitetes Selbst-Coaching	Reflexion der eigenen Werte und der eigenen Wertehierarchie: Vorstellung einer umfassenden Sammlung von möglichen Werten » Individuelle Prioritätensetzung in Form einer Wertehierarchie, die in mehreren Schritten erstellt wird » Welche der Werte sind für mein Verhalten und meine Zielsetzungen in der Vergangenheit besonders prägend gewesen?
Angeleitetes Peer-Coaching	Fragen eines Kollegen zur Verhaltensrelevanz der persönlichen Werte: » In welchen Situationen sind Deine Werte hilfreich und zielführend? » An welchen Stellen können Dich Deine Werte in Deiner Führungsarbeit eher behindern? » Welche Deiner Werte könnten ggf. im Widerspruch zueinander stehen? » Wie kannst Du mit eventuellen Widersprüchen umgehen?
Selbst-Coaching im Gruppen-Kontext	Reflexion und Abgleich der persönlichen Werte mit den Unternehmenswerten: » An welchen Stellen gibt es Übereinstimmungen zwischen meinen persönlichen Werten und den Unternehmenswerten? » Wie kann ich diese für meine Arbeit konkret nutzen? » An welchen Stellen gibt es ggf. Unterschiede? » Wie kann ich mit diesen unterschiedlichen Sichtweisen umgehen? » Wie kann sich das auf meine Arbeit auswirken? » Welchen beruflichen Situationen sollte ich mit besonderer Aufmerksamkeit begegnen?

Tabelle: Die systematische Kombination unterschiedlicher Methoden am Beispiel der werteorientierten Führung

Das Vorgehen bei der Kollegialen Beratung (nach: Tietze, 2003)

1. Der Fallgeber schildert sein Anliegen: Ein Gruppenmitglied ist der „Fallgeber“ und stellt ein persönliches Problem aus dem beruflichen Kontext konkret dar.
2. Verständnisfragen aus dem Beraterteam: Die übrigen Gruppenmitglieder sind in der Rolle des „Beraterteams“ und stellen Verständnisfragen zum geschilderten Sachverhalt, ohne dabei bereits Lösungsoptionen zu thematisieren.
3. Der Fallgeber stellt seine persönliche Schlüsselfrage: Der Fallgeber stellt eine konkrete Frage, für die das Beraterteam mögliche Antwortalternativen entwickeln soll.
4. Das Beraterteam berät sich: Das Beraterteam sammelt Ideen zur Beantwortung der gestellten Frage und denkt laut über Lösungsoptionen oder Handlungsansätze nach. Der Fallgeber kann in dieser Phase des Prozesses im Raum anwesend sein, ist aber in der Rolle des Zuhörers und wird nicht mit in die Diskussion einbezogen.
5. Feedback vom Fallgeber: Der Fallgeber gibt seinem Beraterteam ein kurzes Feedback über die Lösungsoptionen, die ihn besonders angesprochen haben. Gegebenenfalls kann er bereits berichten, wie er sich im konkreten Fall weiter verhalten will.

Der gesamte Prozess dauert etwa 50 Minuten.

Tietze, K.-O. (2003). Kollegiale Beratung: Problemlösungen gemeinsam entwickeln. Reinbek: rororo.

Coaching-Formate in unserer Beratungsarchitektur kann man folglich als „Tiefenbohrungen“ oder aus anderer Perspektive betrachtet als „Säulen“ oder „Brückenpfeiler“ für die nachhaltige Verhaltensoptimierung interpretieren (s. Abb. S. 25).

Das Feedback nach dem Entwicklungsprogramm

Als besonders wertvoll wurde von den Teilnehmern der heterogene Teilnehmerkreis bewertet. Im Rahmen der gesamten Entwicklungsmaßnahme konnte ein intensives Vertrauensverhältnis der Führungskräfte untereinander erzielt werden, wobei gerade der intensive Austausch mit den Vertretern des Gesamtbetriebsrats als hilfreich eingeschätzt wurde. Von einem Mitglied des Gesamtbetriebsrats wurde vor allem betont, dass sich sein Verständnis für die Herausforderungen der Gruppenleiter stark verändert habe und er deren Position durch den offenen Austausch besser nachvollziehen könne. Auch bei eigenen Problemstellungen im Bereich der Arbeit im Gesamtbetriebsrat hätte das Entwicklungsprogramm einen wichtigen Beitrag zur Optimierung des eigenen Kommunikationsverhaltens geleistet.

Die Rückmeldungen nach den einzelnen Modulen zeigten, dass gerade die unterschiedlichen Formen des Feedbacks (Video-, Gruppen-, Partner- und Feedback durch die Trainer) den Teilnehmern eine gute Möglichkeit gegeben haben, Selbst- und Fremdwahrnehmung zu vergleichen.

Als besonders wertvoll wurde auch der abwechslungsreiche Methodenmix bewertet und die Gelegenheit, das eigene Handeln und die eigenen Ziele in unterschiedlichen Coaching-Einheiten kritisch zu hinterfragen. Im intensiven Austausch mit der Geschäftsleitung konnten die Teilnehmer das neue Führungsverständnis auf alltägliche Führungsprobleme reflektieren.

Die Phasen, die durch eine turbulente Gruppendynamik geprägt waren, wurden von den Teilnehmern nachträglich als ein Erfolgsfaktor für das Zusammenwachsen der Gruppe gesehen.

Der nachhaltige Nutzen

Die Generali-HR-Managerin und Programminitiatorin Mechthild Horn äußerte sich ein Jahr nach Abschluss des Entwicklungsprogramms positiv zur durchgeführten Maßnahme: „Die Zusammenarbeit zwischen den Gruppenleitern und den Mitgliedern des Gesamtbetriebsrats hat sich nachhaltig verbessert und der Austausch zwischen allen Beteiligten findet weiterhin regelmäßig statt. Aufgrund des positiven Feedbacks von allen Beteiligten wird das Entwicklungsprogramm zukünftig auch für andere Gruppenleiter im Unternehmen angeboten. Aufgrund des breiten Interesses der Führungskräfte im Unternehmen wurden weitere Führungskräfteprogramme für andere Führungsebenen entwickelt. Denn es hat sich gezeigt, dass die Arbeit in einer Gruppe, die über einen längeren Zeitraum besteht und die systematisch begleitet wird, die gewünschte Änderung der Führungsrolle unterstützt.“

Etliche Programmteilnehmer treffen sich nach wie vor zum selbstorganisierten Austausch, um sich gegenseitig bei aktuellen Führungsaufgaben zu unterstützen. Darüber hinaus wurde das Entwicklungsprogramm insofern fortgesetzt, als dass die Teilnehmer jährlich ein Thema benennen, das sie in Form einer zweitägigen Weiterentwicklung mit dem Trainerteam vertiefen.

Die Methode der Kollegialen Beratung wird nach der positiven Resonanz auch anderen Führungskräften in einem anderen Rahmen angeboten. Hier erhalten sie die Möglichkeit, sich konzernweit über Herausforderungen und Vorgehensweisen im Führungsalltag austauschen und weiter zu vernetzen.

Die Autoren

Foto: Peter Johann Kierzkowski

Dr. Svenja Thiel, Diplom-Psychologin, freiberufliche Beraterin mit den Schwerpunkten Coaching, Training und Mediation. Projektpartnerin des Büros für Coaching und Organisationsberatung (BCO), Köln. Dozentin im Bereich Organisationspsychologie und -beratung an der Hochschule Fresenius in Köln.
svenjathiel@gmx.de

Foto: Max Peters

Mike Weibert, Diplom-Kaufmann, Teamleiter Personal- und Organisationsentwicklung, Generali Deutschland Holding AG, Köln.
mike.weibert@generali.de

Gruppen-Coaching mit Methodenmix

Programm für Nachwuchsführungskräfte der OMV Gas & Power GmbH

Von Petra Schulte

Ein Gruppen-Coaching mit Architektur oder ein Entwicklungsprogramm mit Gruppen-Coaching-Format – die österreichische OMV Gas & Power GmbH setzt bei der Entwicklung ihrer Nachwuchskräfte auf die Vernetzung der Teilnehmer, auf Reflexion durch Coaching und auf unternehmensrelevante Lerninhalte. Sie bot ihrem Nachwuchs von 2008 bis 2011 ein Gesamtprogramm, das die persönliche Entwicklung ins Zentrum stellte.

Seit vielen Jahren bietet der österreichische Energiekonzern OMV seinen Nachwuchskräften strukturierte, aufeinander abgestimmte Personalentwicklungsprogramme an. Innerhalb der OMV-Gruppe führte die OMV Gas & Power GmbH bis 2010 eigene, zum Teil divisionale Personalentwicklungsprogramme durch. Öl- und Gasgewinnung, Mineralölgewinnung, Verarbeitung und Vertrieb bis hin zum Tankstellengeschäft sind die wirtschaftliche Herkunft des OMV-Konzerns.

Innerhalb des etwa 30.000 Mitarbeiter starken OMV-Konzerns und auch innerhalb der Energieindustrie nimmt die Bedeutung der OMV Gas & Power GmbH stetig zu. Ihre internationalen Projekte spiegeln sich in Personalentwicklungsmaßnahmen wider, die auf die Identifikation und Entwicklung von Nachwuchskräften abzielen. Die Vorbereitung und Begleitung des aktuellen und des zukünftigen Unternehmenswachstums erfordert junge Führungskräfte, die ihr Führungspotenzial durch Strategie-Know-how und Führungstechniken wie auch durch ein individuell reflektiertes Rollenverständnis und persönliche Reifung steigern.

Seit 2011 bildet die HR-Gesamtstrategie die neue Richtung ONE OMV ab. Statt divisionaler Programme gibt es heute strategische Gruppenprogramme im Konzernkontext. Diese fördern Rotationen innerhalb des Konzerns und lösen divisionale Grenzen auf. Deswegen wurde das hier beschriebene Gruppen-Coaching-Programm nach zweimaliger Durchführung und mit seinem Erfolg im April 2011 beendet.

Das Young Potentials Program (YPP)

Zwischen 2007 und 2011 entwickelte die OMV Gas & Power GmbH ihre Young Potentials nach eigenen Messkriterien und mit eigenen Programmen, um spezifisch auf die geschäftlichen Erfordernisse und das Wachstum des Unternehmens zu reagieren. Um dieses Wachstum mit eigenen Kräften begleiten zu können, entwickelte die Personalentwicklung der OMV Gas & Power GmbH im YPP (Young Potentials Program) ein Gruppen-Coaching-Programm, das sich von herkömmlichen Trainingsprogrammen und Coaching-Angeboten durch seinen Methodenmix unterscheidet.

Viele Konzerne haben innovative Trainingsprogramme mit abwechslungsreicher Architektur. Ebenso bieten viele Konzerne ihren Führungskräften und Potentials Coaching als Einzel-Coaching und Jahresprogramme im Gruppen-Coaching-Format. Selten sind jedoch Jahresprogramme, die in ihrer Architektur Einzel-Coaching, Gruppen-Coaching, Methoden-Trainings, Know-how-Input, Projektarbeiten und Business-Simulationen aufeinander abgestimmt integrieren und gleichzeitig das Coaching-Format als zentralen Hebel sehen.

Diese Kombination aus Coaching- und Trainingselementen in der hier vorgestellten Fallstudie, mit der vom Kundensystem gewünschten Intensität an Reflexion und Coaching-Elementen, war für mich als Coach eine Ersterfahrung. Das Gesamtdesign von fünf Hauptmodulen verwebte mehrtägige Coaching-Module mit drei integrierten Trainingsmodulen (s. Abb.). Die Gesamtgruppe wurde durch mich als Coach begleitet, die Trainings wurden durch internationale Themenexperten gestaltet.

Im YPP wurden die Trainingseinheiten „Intercultural Management“, „Business Understanding“ und „Understanding Change“ in jedem Modul durch Gruppen-Coaching zur persönlichen Reflexion und zum Transfer in den Arbeitsalltag genutzt. Beiträge des Top-Managements zum jeweiligen Thema runde-

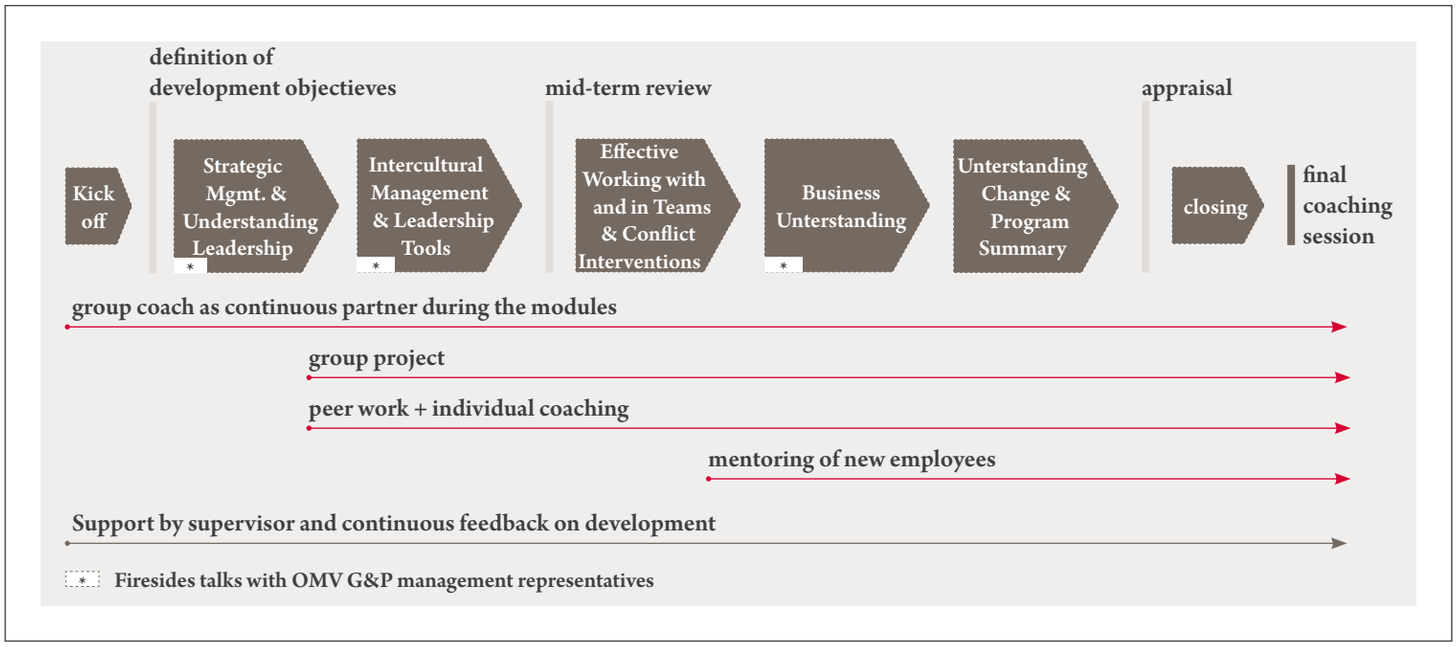


Abb.: Growth & Performance Program der OMV Gas & Power GmbH: fünf-modulige Gesamtarchitektur

ten Theorie-Inputs und Erfahrungslernen ab. Begleitende Unternehmensprojekte bildeten einen strategisch ausgerichteten Rahmen. Die emotionale und persönlichkeitsentwickelnde Klammer erwuchs aus den Coachings.

Der *Pilotdurchlauf* des YPP wurde im Zeitraum von 2008 bis 2010 inspiriert von den Wechselwirkungen der Trainings- und Coaching-Module. *Im zweiten Durchlauf* des YPP 2010/11 wurden beide Ebenen, Training und Coaching, noch enger verknüpft. Das Programm erfuhr zwei Steigerungen:

» Die adressierte Zielgruppe war im Gegensatz zum ersten Jahr international zusammengesetzt und englischsprachig.

» Der bisherige Erfolg wurde gesteigert, indem die Verantwortung für die Abstimmungsqualität und Zusammenarbeit zwischen Personalentwicklung, Trainern und dem Coach auf den Coach überging.

Dieses Konzept ging auf. Der Coach als „Projektleiter" des Gesamtprogramms und damit Koordinator aller Beiträge in regelmäßigem Abgleich mit allen internen und externen Partnern gab Orientierung, sicherte Qualität und schuf Verbindlichkeit für alle Seiten.

Das YPP richtete sich an interne Nachwuchsführungskräfte der OMV Gas & Power GmbH im Alter von Mitte 20 bis Mitte 30. Diese Zielgruppe wurde in mehreren Development-Workshops auf Führungspotenzial und Lernfelder analysiert. Die Zielsetzung des Programms für die zwölf identifizierten Nachwuchskräfte war: Entwicklung für die mittelfristige Übernahme von Führungsverantwortung und die Stärkung in der bereits bestehenden Führungsrolle.

Idee und Lösungsansatz

Das angebotene Gruppen-Coaching griff die Lernfelder der Teilnehmer auf und erarbeitete ihre Erfolgs- und Misserfolgsmuster. Die Teilnehmer arbeiteten mit dem Coach und ihren selbst gewählten Peer-Coaches aus der Gruppe an ihren Stärken. Sie befragten und aktivierten ihre Führungs- und Lebensvisionen. Sie beleuchteten ihre Werthaltungen, erkannten und steuerten ihre eigene Herangehensweise. Sie stützten sich selbst und ihre Kollegen durch differenzierte Reflexion und Selbst-/Fremdbildabgleiche. Ein weiterer Hebel war die Aktivierung der eigenen Stärken und Lösungskompetenzen sowie die Vernetzung mit Kollegen. Es entstand eine tragfähige, über viele Jahre funktionierende Gemeinschaft innerhalb des breit aufgestellten Konzerns.

Rahmenthemen wie Rollenverständnis als Führungskraft, Grundlagen der Arbeit im Team, interkulturelle Kooperation, Umgang mit Veränderungen und Konfliktmanagement, wurden in enger Kooperation zwischen Coach und Themenexperten abgedeckt. Diese Lernfelder wurden auf Basis des Development Centers/Potenzial-Workshops identifiziert. Das Programm zeigte eine durchgängige Handschrift: Der Coach hält und verfolgt aktiv den roten Faden der Entwicklung.

Statt einer dünnen Programmschnur aus den bunten Perlen verschiedener Anbieter, Formate, Intensitäten und Dynamiken, entstand Dichte in der Reflexion und die Dynamik der gemeinsamen Lernreise. Die individuelle Visionsbildung stützte zentral und bot gleichzeitig die Vielfalt, die Leichtigkeit und die Farbe im breiten Themenangebot. Das Programm spiegelte die aktuelle Veränderungslandschaft des Konzerns.

Die Lernprojekte stellten sich im Piloten als schwierig heraus. Im zweiten Durchlauf des YPP war das projektstiftende Management bereits klar in seiner Erwartungshaltung, sodass die Projekte echte Beiträge für die Teilnehmer und das Management darstellten.

Wichtige Klammer über die Module hinaus war der Kick-off des Programms, der am Ende nach den Projekten und den Modulen mit einem Abschluss-Event formal wieder aufgegriffen wurde. Beide Veranstaltungen, Kick-off und Abschluss, bekommen Management-Aufmerksamkeit und einen feierlichen Rahmen.

Der Pilotdurchlauf des YPP kostete viel Aufmerksamkeit und stiftete Vertrauen untereinander. Die Kooperation mit den Externen zeigte Belastbarkeit und Zukunftsorientierung: Wenn wir das miteinander können, können wir noch mehr.

Erste Ziele werden erreicht

Der Pilotdurchlauf ließ sich im Anspruch für die Beteiligten im zweiten Durchlauf steigern (s. Kasten):

» Die Zielgruppe des zweiten YPP war um fünf Jahre jünger als die erste. Sie war international und interkulturell aufgesetzt. Das Programm wurde global aufgesetzt und in Englisch durchgeführt.

» Der sprachliche Anspruch strengte die Teilnehmer an. Die externen Partner waren englische Muttersprachler. Der globale Ansatz barg verschärfte Rahmenbedingungen.

Die Merkmale des YPP im zweiten Durchgang

1. Gezielte, strukturierte Zeitplanung des Gesamtprogramms
2. Initiale Beratung und Begleitung der intern Beitragenden
3. Gesamtverantwortung für alle externen Einzelleistungen beim Coach
4. Feedback-Schleifen und Reviews
5. Auslagerung von Lernthemen in Vorbereitung und Nachbereitung
6. Klare Trennung zwischen Gruppen-Coaching- und Einzel-Coaching-Elementen
7. Nachhaltige Verankerung von drei bis vier Metakonzepten als Rahmentheorien
8. Vertrauen und Partnerschaft zwischen allen Parteien

Die Rücksicht auf kulturelle Unterschiede erlaubte kurzfristig zwischen den Teilnehmern Versteckspiele und Verhinderungen. Die lokalen Teilnehmer forderten sich. Die dezentralen Teilnehmer erlaubten sich anfangs einen langsameren Einstieg. Sie entwickelten Betroffenheit, wenn sie ihre kulturellen Besonderheiten einbringen konnten und diese Unterschiedlichkeiten offen verbalisiert wurden.

Was bleibt:

» Das Vertrauen der Teilnehmer in ihre Organisation.
» Das Vertrauen der Teilnehmer zueinander durch starken Gruppenzusammenhalt über das Programm hinaus.
» Die Verantwortung jedes Einzelnen für seine persönlichen Entwicklungs- und Sinnreise.
» Eine erfolgreiche Vernetzung der Gruppe 2 aus 2010 mit Gruppe 1 aus 2009.

Was kann daraus gelernt werden?

Die externen Trainer hatten ein kurzes Gastspiel und brachten unterhaltsame Inhaltsmodule vor dem Hintergrund exzellenten Englischs. Ihre Eloquenz, vielseitigen Methoden, spannenden Selbsttests und Aha-Erlebnisse wirkten frisch und wohltuend anders.

Als Coach die Gruppe mit geringer Schnittmengenzeit zu übernehmen und zur Integration der neuen Erkenntnisse in das eigene Leben, in das Karriere- und Erfolgsbild zu bringen, verlangte emotionale Robustheit, bewusste Entschleunigung und Vielseitigkeit in den Reflexionsmethoden. Der Blick auf das Gesamtwerk brachte Klarheit und Entschiedenheit, wenn die Verführung der Vielfältigkeit und des Abwechslungsreichtums den roten Faden kurz verblassen ließ.

Was sind reproduzierbare Erfolgskriterien, die vom Pilotprogramm des YPP zum zweiten Durchgang in 2010 und schließlich zur Unterschiedsbildung führen:

» *Der Coach hat die Gesamtverantwortung* und seitens der Personalentwicklung den

Methodenmix und Metakonzepte

Metamodell: USP-D High Trust Culture
(s. *www.usp-d.com/web/white-papers/white-paper-0111/*)
High Trust Culture steht für die Vertrauenskultur in komplexen Systemen. Die Fähigkeit, im Unternehmen Vertrauen zwischen den Akteuren zu entwickeln, stellt sich immer deutlicher als strategische Kernfähigkeit heraus. Herkömmliche Prozessdesigns bieten zu wenig Handlungsanleitung, um die Komplexität und Schnelligkeit und die Vernetzung vieler Gegenseitigkeiten adäquat zu befähigen. Positive Veränderungen beginnen mit dem intra-personalen Bereich der Persönlichkeitsentwicklung. Dort setzt das Einzel- und Gruppen-Coaching an. Inter-personale Erfahrungen unterstützen den individuellen Entwicklungspfad und die Wandlung des Unternehmens zu einer agilen, anpassungsfähigen Kooperationsstruktur. Diese Unternehmensentwicklung schafft Elastizität und gesunde, durch Vertrauen getragene Robustheit.

Victor Frankls Logotherapie und Existenzanalyse
Mit der persönlichen Sinnfindung beginnt die Lösungsreise der Teilnehmer. In der Biografiearbeit zu Beginn des Gruppen-Coachings identifizieren sie Verhaltensmuster und „alte" Werte. Die eigene Geschichte und ihre Lehren werden annehmbar. Die Biografiearbeit ist der Grundstein zur Ressourcenanalyse: Erkennen, Zuordnen, Entscheiden, Neupositionieren sind leicht dosierbare Lösungsschritte, die im Alltagstransfer umgehend auf Praxistauglichkeit und Nachhaltigkeit überprüft werden. Die Sinnstiftung folgt als nächster Schritt und ist der sozio-ökonomische Beitrag. Sie zeigt die Handschrift und Entscheidungsfähigkeit des einzelnen Teilnehmers: Ich übernehme Verantwortung für mich – Psyche, Geist, Körper. Ich führe mich selbst. Ich übernehme Verantwortung für mein Wirken und meinen Beitrag im Außen. Aus der Erkenntnis und dem Erleben der Eigenmacht folgt der Wille zum Sinn. Die Sinnverwirklichung als höchste Ausgestaltungsform und Erfüllung des eigenen Lebens inspiriert die Lebens- und Führungsvision der Coaching-Klienten.

Methodenmix
Die eingesetzten Methoden zielen auf Transfer und Pragmatismus ab. Die Teilnehmer fokussieren sich vor den Gruppen-Coaching-Modulen durch Vorbereitungsaufgaben. Sie wählen selbstverantwortlich aus angebotenen Modellen, Artikeln, Reflexionsfragen ihre Beiträge. Die Aufbereitung dient dem Wissensmanagement und dem inhaltlichen Diskurs:

» Lernvereinbarungen mit den Vorgesetzten auf der Basis der Ergebnisse aus den Development Centern.

» Kooperation mit Themenexperten zu Themen wie Veränderung, Führung, Interkulturelles Management.

» Methodenmix: Coaching-Einheiten vor der Gruppe, Peer-Coaching, Einzel-Coaching-Sequenzen zwischen den Modulen per Coaching-Voucher.

» Der individuelle Entwicklungsreport ist Entwicklungsbiografie, Abschlussreflexion, Orientierung und Ausblick. Jeder Teilnehmer wählt ein Metamodell als Analogie der Lernerkenntnis und als Ausblick auf die weitere Entwicklung. Der Report ist formal die Grundlage des Abschlussgesprächs mit dem Coach. Sein Umfang von fünf bis 20 Seiten ist eine intensive Auseinandersetzung und retrospektive Wertebetrachtung.

Gesamtauftrag. Über ihn werden alle organisatorischen und administrativen Fragen auf Basis der gemeinsamen Erfahrung abgearbeitet. Selbst wenn der Coach sich einer eigenen Back-Office-Infrastruktur bedient, bleibt er in der Führung. Nur so kann es gelingen: Er ist der Knotenpunkt und die Verbindung.

» *Vertraulichkeit* ist in jeder Coaching-Beziehung eine Grundvoraussetzung. Besonders in einem Gruppen-Coaching-Programm mit vielschichtiger Gast- und Beitragsstruktur. Die Dialogmomente und Austausch- und Beratungswünsche steigern sich umgekehrt proportional mit der Anzahl der beteiligten Partner, ihren Orientierungsbedürfnissen, ihren Ansprüchen und ihren Perspektiven.

» *Kompetente Partnerschaft* von allen Beitragenden ist eine Voraussetzung und wird aktiv gestiftet. Authentische Kooperation verlangt eigene Zentrierung, Ruhe und Nähe. Die einfache Frage „Wer ist der Kunde?“ ist nicht mehr einfach zu beantworten.

» Bei aller Vielschichtigkeit bleibt ein Rollenverständnis immer im Zentrum: *Der Coach* hat einen *Klienten*. Dieser Klient ist eine Zwölf-Personen-Gruppe, die im Tun immer wieder auch die Ebene der Einzelpersonen verweist. Dieser Klient ist auch der einzelne Teilnehmer, wenn es sich um die Einzel-Coachings zwischen den Modulen handelt. Der Coach hält das Programm mit mehreren Kompetenzen zusammen. Doch im Coaching ist er nur der Coach.

Die Rolle als Gruppen-Coach des YPP

Seit 17 Jahren begleite ich Einzelpersonen und Gruppen in unterschiedlichen Coaching-Formaten. Aus dieser Erfahrung heraus halte ich Gruppen-Coaching als Jahresprogramm für Führungskräfte für ideal. Die Sinnsuche und die Sinnentwicklung sowohl junger als auch erfahrener Potentials ist ein wesentlicher Beitrag zum gesunden, persönlichen Wachstum und zum nachhaltigen Wirken der einzelnen Führungskraft und ihres Unternehmens.

Als Unternehmensberatung fokussieren wir auf Verhaltens- und Potenzialdiagnostik und Führungskräfteentwicklung. Das hier vorgestellte Gruppen-Coaching-Format hat für mich seine Besonderheit in der intensiven Designarbeit mit der Personalentwicklung der OMV Gas & Power GmbH und im hohen Anspruch an die Verzahnung externer Trainingsbeiträge mit der Klammerfunktion des Coachings.

Das von der Personalentwicklung der OMV Gas & Power GmbH erdachte Wunschdesign enthält in seiner Dichte und seinem Mix Pro-

The Coaching Centre

Your sparringpartner for personal and organisational success! · Köln · London

The Coaching Centre ist die internationale Beratungsgesellschaft für individuelle Entwicklungsprogramme und ergebnisorientierte Executive-Coachingmaßnahmen.

Seit unserer Gründung im Jahre 2000 haben wir uns zu einer der führenden Beratungsgesellschaften in diesem Bereich entwickelt und sind in Köln und London vertreten.

Wir freuen uns über einen wachsenden Zuspruch aus der Wirtschaft und haben in den letzten Monaten weitere, namhafte Organisationen von unserer Qualität überzeugen und als Kunden gewinnen können.

Aus diesem Grund möchten wir unser Team verstärken und suchen leidenschaftliche und pro-aktive

· Senior Coaches und
· Junior Coaches –
»The next generation«

die die weitere Entwicklung von The Coaching Centre mitgestalten und Teil eines starken und erfahrenen Teams sein möchten. Das heißt für uns, dass sie auch Interesse an Konzeptions-, Kundenbetreuungs-, Key-Account und Akquiseaufgaben haben und dies je nach individuellen Stärken und Interessen auch gerne wahrnehmen möchten.

Wir streben eine langfristige Partnerschaft an und eröffnen ihnen nach erfolgreicher Zusammenarbeit die Möglichkeit, Equity Partner zu werden.

Bei uns und unseren Klienten haben sie gute Chancen wenn sie die folgenden Voraussetzungen erfüllen:

- Nachgewiesene Führungserfahrung in Industrie und/oder Management-Beratung und/oder in einem unternehmerischen Umfeld
- Guter Universitätsabschluss
- Regelmäßige und erfolgreich abgeschlossene Aus- und Weiterbildungen.
- Praxiserfahrung als Coach
- Nachweise und Referenzen von erfolgreich durchgeführten Coaching- und Leadership-Programmen in namhaften Organisationen
- Supervisionsnachweis

Wir streben einen einheitlichen und geschlossenen Marktauftritt nach außen an und möchten noch besser auf die Bedürfnisse unserer Kunden eingehen. Daher setzen wir bei allen Coaches die jetzt zu uns kommen voraus, dass sie keine eigene Webseite führen werden.

Weitere Informationen finden sie bei www.thecoachingcentre.com Ihre Bewerbung mit Lebenslauf und Referenzen senden sie bitte an: sabinedembkowski@thecoachingcentre.com.
Wir freuen uns. Dr. Sabine Dembkowski

duktoptionen, die Trainingsprogramme in ihrer Nachhaltigkeit steigern und Gruppen-Coaching-Programme in ihrer Tauglichkeit im Geschäftsalltag zeigen. Das wirksame Modell des Gruppen-Coachings ist in Unternehmen, die stark vom Prozessablauf getrieben sind, aus Unternehmenswahrnehmung teils zu eng, teils zu stark auf die Gruppe und die Entwicklungsbedürfnisse der Teilnehmer zugeschnitten. Die Kombination mit Trainings- und Projektelementen verknüpft operative Leistungssteigerung, strategisches Denken und Persönlichkeitsentwicklung.

Fazit

Der vorliegende Fall hat meine Glaubenssätze im Coaching erst hinterfragt und dann einige Metaerkenntnisse (s. Kasten S. 32: Methodenmix und Metakonzepte) greifbar gemacht. Die Grenzen des Coachings haben eine konstruktive, zukunftsweisende Durchlässigkeit gezeigt, die ich seitdem nutze. Mein Rollenverständnis als Coach hat mit diesem Gruppen-Coaching eine Erweiterung erfahren, die ich sehr zu schätzen gelernt habe.

Der Anspruch, dem Kundenwunsch nach Vielseitigkeit gerecht zu werden, braucht eine klare Matrix in der Herangehensweise. Trennschärfe ist bei diesem Programm wesentlich. Jeder Beitragende hat sich sinnstiftend eingesetzt.

Gruppen-Coaching (s. Kasten: Begriffsdefinition) als Jahresprogramm ist seit 1994 mein Lieblingsarbeitsformat. Hier kann ich meinem Anspruch auf Sinnhaftigkeit in der Begleitung beim Design der Lebenswege der Teilnehmer gerecht werden. Was den hier vorgestellten Fall auszeichnet, ist sein Anspruch an das Rollenverständnis des Coachs. Es bedarf eines breiten Fächers an Aufgaben, die nicht dem klassischen Coaching entsprechen.

Die externen Partner wickeln nicht einfach einen Gastauftrag ab. Vielmehr tragen sie zum Prozess bei, gehören dazu und identifizieren sich mit den Zielen. Sie erleben sich als Mitgestalter und Partner. Sie genießen die offene Aufnahme durch die Gruppe und die Begrüßung als internationale Experten durch den Coach. Freundschaftliche Neugier steht im Zentrum mit dem Wunsch, dem anderen eine gute Bühne zu überlassen. Je besser der Partner leistet, desto besser ist die eigene Performance.

Begriffsdefinition Gruppen-Coaching (im USP-D Verständnis)

Gruppen-Coaching als Führungskräfteentwicklungsprogramm kennt die deutschsprachige Personalentwicklung seit den 90er-Jahren. *Der Begriff* Gruppen-Coaching wird sehr unterschiedlich verwendet:

- Intensive Betreuung eines Teams ähnlich einer Supervisionsgruppe in einem längeren Prozess: *Team-Coaching*
- Längerfristige Begleitung einer offenen Lern- und Ausbildungsgruppe, die in der Zusammensetzung für den Prozess konstant bleibt: *Coaching-Gruppe*
- Coaching- und Entwicklungsprogramm für eine spezifische (Nachwuchs-)Führungskräftegruppe mit ähnlichen oder komplementären Themenstellungen/Bedarf innerhalb eines Unternehmens: *Gruppen-Coaching*

Anwendungsgebiete: Gruppen-Coaching empfiehlt sich als Kulturentwicklungs- und Kulturverstärkungsinstrument. Eine sorgsam definierte Zielgruppe wird vor dem Hintergrund von Rahmentheorien für den Zeitraum eines Jahres in ihrer Entwicklung begleitet.

Setting: Coaching-Techniken in der 1:1-, in der Peer-Beziehung und in der Gesamtgruppe unterstützen die Entwicklung und vertiefen den Lernprozess.

Die Autorin

Foto: Christoph Thurner

Petra Schulte ist Geschäftsführerin der USP-D Consulting in Österreich und Deutschland. Als ÖVS Supervisorin, akademische Wirtschaftsberaterin und als Executive-Coach und Gruppen-Coach hat sie einen Arbeitsschwerpunkt in der Konzeption und Durchführung von Gruppen-Coaching im Top-Management-Bereich. Außerdem führt sie internationale Organisations- und Personalentwicklungsprojekte in den Bereichen HR-Outsourcing, Kultur- und Wertentwicklung durch. Begleitung durch den Wandel (Change Management) und Betreuung nach dem Wandel (Post Merger Integration) sind ebenfalls Tätigkeitsschwerpunkte von ihr.
www.usp-d.com

Evaluation von Coaching – Stand und notwendige Standardisierung

Von André Bischof

Wer über Qualität im Coaching sprechen will, sieht sich mit einer Vielzahl erschwerender Faktoren konfrontiert. Der Qualitätsbegriff ist nicht einheitlich definiert, was ein inhaltlich qualitativ hochwertiges Coaching ausmacht, lässt sich nicht ohne weiteres benennen. Dafür gibt es verschiedene Ursachen.

Ein weites Feld

Zum einen ist der Markt aufgrund *einer Vielzahl unterschiedlicher Qualifikationen, Eingangsvoraussetzungen und ungeschützter Berufsbezeichnungen* unübersichtlich. Auf der einen Seite stehen Experten mit langjähriger Berufserfahrung, akademischem Hintergrund und umfangreichen Zusatzausbildungen in Coaching von teils mehreren 100 Stunden – auf der anderen Quereinsteiger, die unter Umständen als einzige Qualifikation ein Coaching-Kompaktseminar von nur wenigen Tagen vorzuweisen haben.

Zum anderen sind *nicht nur der Qualifikationsbegriff* und das daraus resultierende Ausmaß an Qualität *uneinheitlich, sondern auch das Coaching selbst*. Es herrscht zwar weitestgehend Einigkeit darüber, was Coaching in der Theorie sein sollte, de facto aber wird sowohl umgangssprachlich als auch in der Praxis vieles unter der Bezeichnung Coaching zusammengefasst, was eigentlich kein Coaching ist. So beispielsweise das als „Sales-Coaching" bezeichnete Training, welches innerhalb kürzester Zeit über ein Standardprogramm eine Gruppe junger Verkäufer im Umgang mit den Kunden schulen soll. Ohnehin trägt der inflationäre Gebrauch von „Doppelwort-Coachings" dazu bei, diese Vielfalt zu verstärken. Auch wenn Vielfalt an sich zumeist ein wünschenswertes Kriterium darstellt, ist sie hinsichtlich eines einheitlichen Qualitätsverständnisses eher hinderlich.

Die Coaching-Verbände jedenfalls haben reagiert und versuchen, Qualität über die Qualifikation ihrer Coaches mittels Zertifizierungen sicherzustellen. Diese sind an bestimmte Kriterien wie Dauer der Berufserfahrung, Mindestumfang und Basisinhalte der Coaching-Ausbildung, Falldokumentationen, Lehr-Supervision oder die Einhaltung ethischer Richtlinien gekoppelt und werden darüber am Markt transparent gemacht. So lässt sich eine grobe Aussage über die Qualifikation der Coaches treffen – nicht aber zwangsläufig über die Qualität der durchgeführten Coachings. Wie stark der Zusammenhang zwischen Qualifikation und Qualität ist, bleibt unklar und wird im Einzelfall stark schwanken. Um es mit Kurt Tucholsky plakativ auszudrücken: „Erfahrung heißt gar nichts. Man kann seine Sache auch 35 Jahre schlecht machen".

Die Diversifizierung des Coaching-Markts schlägt sich zudem in einer Vielzahl von Verbänden mit ebenso vielen – teils mehrstufigen – Zertifizierungen nieder. Trotz des gut gemeinten Vorgehens trägt dies zu einer Erhöhung der Vielfalt bei, die – wie geschildert – für einen einheitlichen Qualitätsstandard hinderlich ist.

Das alles macht deutlich, warum potenzielle Kunden verunsichert sind und bei der Suche nach einem Coach vor allem über Umfragen im sozialen Umfeld vorgehen – eine Empfehlung generiert ein gewisses Maß an (Schein-) Sicherheit gegenüber der Vielzahl heterogener Qualifikationsnachweise. Auch für Coaches selbst stellt es ein Problem dar, die eigene Leistung einzuschätzen. Konkrete Verbesserungsfelder zu identifizieren und die eigene Professionalität zielgerichtet zu steigern, ist auf einer solchen Basis schwierig.

Qualität im Coaching: State of the art

Selbst auf der Methodenebene kann nicht ohne weiteres beantwortet werden, was qualitativ hochwertig ist. Viele umstrittene Methoden helfen, weil die damit verbundenen Heilsversprechen eine hohe Passung zu den Hoffnungen der Klienten haben. Andere, allgemein akzeptierte Methoden, verfehlen möglicherweise ihr Wirkpotenzial aufgrund geringer Passung zu Situation, Person und Anliegen. Gute Methoden bedürfen daher guter Anwender, die damit situationsangemessen umgehen können – das gilt für Coaching gleichermaßen wie für Werkzeuge in Handwerk oder Kunst.

Will man daher differenziert über Qualität sprechen und diese mit standardisierten Instrumenten messbar machen, bedarf es einer Vorgehensweise, die nicht nur dem Ergebnis, sondern auch dem Prozess und der Struktur Rechnung trägt.

Die Qualitätskonzeption von Heß & Roth (2001), die sich wiederum auf Donabedian (1982) stützt, hat sich bewährt. Die Wirksamkeit von Coaching wird nicht allein durch das Ausmaß der Zielerreichung – und Ziele können sich bekanntermaßen im Coaching häufig ändern – sondern differenziert über verschiedenste Wirkfaktoren, die sich *drei spezifischen Qualitätsdimensionen* zuordnen lassen, gemessen:

» Die *Strukturqualität* umfasst dabei Faktoren, die die Grundlage bilden, um ein professionelles Coaching überhaupt zu ermöglichen. Dazu zählen beispielsweise personelle Faktoren des Coachs wie seine Qualifikation, Methoden- und Beziehungskompetenz; personelle Faktoren des Klienten wie Bereitschaft zu Veränderung und Mitarbeit; Faktoren wie Passung, Vertrauen oder Ehrlichkeit, welche die Beziehung von Coach und Klienten bestimmen sowie Unternehmensfaktoren wie die Bereitschaft, ergebnisoffen und ohne externe Zielvorgaben zu arbeiten.

» Die Frage nach dem „Wie" des Coachings wird durch Faktoren der *Prozessqualität* beantwortet. Hiermit sind beispielsweise Faktoren wie die Klärung des Anliegens, die Zieldefinition, Sitzungsgestaltung (Dauer, Häufigkeit), Terminfindung, aber auch Methodentransparenz und -passung gemeint.

» Bei der *Ergebnisqualität* schließlich geht es um die Nutzenbetrachtung. Nicht nur direkte Faktoren wie das Ausmaß der Zielerreichung und die Zufriedenheit damit, sondern auch Faktoren der Veränderung von Handlungen und Einstellungen sind hier relevant.

Um die Suche nach einem seriösen – also professionell arbeitenden – Coach zu erleichtern, hat der Deutsche Bundesverband Coaching (DBVC) ein Kompendium mit einem separaten Kapitel „Qualitätsentwicklung" erarbeitet (DBVC, 2010). Dort ist unter anderem zu lesen, dass der Coach Qualitätssicherungsmethoden nutzt und seine Arbeit in regelmäßiger Supervision reflektiert. Wie soll nun aber, unter Berücksichtigung der hier angeführten Pro-

blematik, die geforderte Qualitätssicherung des Coachs idealerweise aussehen?

Da kaum standardisierte Messinstrumente existieren, sind Klienten, Coaches, Verbände und Unternehmen hauptsächlich auf subjektive Qualitätseinschätzungen angewiesen. Der Evaluationsprozess wird daher höchst unterschiedlich ausgestaltet. Er reicht von mehr oder weniger formalisierten, gesprächsbasierten Erhebungen in der letzten Coaching-Sitzung bis zum Einsatz von – teils selbstgestalteten – Fragebögen, die den Klienten nach Ende des Coachings zur Verfügung gestellt werden. Wirkliche Instrumente mit „Tool-Charakter" sind rar (s. Kasten).

Literatur

» **Bachmann, T.; Jansen, A. & Mäthner, E. (2004).** Standardisierter Fragebogen zur Evaluation von Einzel-Coaching-Prozessen „Check-the-Coach". Verfügbar: *www.coaching-tools.de/tools/bachmann-evaluation.htm*

» **BCO & DBVC (Hg.) (2011).** Coaching-Umfrage Deutschland 2010. Teilnehmer-Ergebnisbericht. Verfügbar: *www.coaching-umfrage.de/PDF/Ergeb%20Coaching-Umfrage%202010.pdf*

» **DBVC (Hg.) (2010).** Coaching als Profession. Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC (3. erw. Aufl.). Osnabrück: DBVC.

» **Dehner, U. & Middendorf, J. (2011).** Wer evaluiert erhält mehr Honorar. wirtschaft+weiterbildung, 4/11, 28-33. Verfügbar: *www.haufe.de/personal/wuw/magazineItemDetail?editionID=1300784221.8&articleID=15*

» **Heß, T. & Roth, W. L. (2001).** Professionelles Coaching. Eine Expertenbefragung zur Qualitätseinschätzung und -entwicklung. Heidelberg: Asanger.

» **Runde, B. (2003).** Coaching-Evaluation – Kurzfragebogen für die Abschluss-Sitzung. Verfügbar: *www.coaching-tools.de/tools/coaching-evaluation.htm*

Weiterentwicklung

Auch wenn sich mittels solcher Instrumente wie „S-C-Eval" oder „Check-the-Coach" gute Evaluationsergebnisse erzielen lassen, die eine detaillierte Bewertung der Coaching-Leistung auf verschiedenen Qualitätsdimensionen zulassen, ergeben sich doch in der Art und Weise des Instrumenteneinsatzes, der Ergebnisaufbereitung und des analytischen Vorgehens noch Verbesserungspotenziale.

Evaluationszeitpunkt

Im Coaching gibt es zu verschiedenen Zeitpunkten Anlässe für Evaluation. Man unterscheidet zwischen Evaluationen, die während des Coachings stattfinden (formativ) und Evaluationen im Nachhinein (summativ).

Während des Coachings bezieht sich Evaluation auf Einzelaspekte, wie die Ziel-Evaluation, bei der es um die Kernfrage geht, welches Ergebnis erreicht werden soll. Diese findet am Anfang und immer wieder dann statt, wenn Ziele (neu) festgelegt werden. Auch Teilaspekte wie Fragen nach der Passung des Vorgehens (Coaching-Prozess) werden nicht erst am Ende, sondern optimalerweise regelmäßig während des Coachings evaluiert.

Andere Fragestellungen, beispielsweise hinsichtlich des Verhältnisses von Kosten und Zeit in Relation zum erzielten Ergebnis (Input-/Output-Evaluation) können erst zum Abschluss des Coachings oder danach erhoben werden. Ebenso ist die Einschätzung der Veränderung von Einstellung und Verhalten oder langfristiger Konsequenzen wie höherer Arbeitszufriedenheit oder Ertragsverbesserungen erst post hoc messbar (Outcome-Evaluation). Die Frage nach dem optimalen Evaluationszeitpunkt ist daher nicht pauschal zu beantworten, sondern auch vom Evaluationsgegenstand abhängig.

Das nun im Anschluss vorgestellte Modell bezieht sich auf die Evaluation „im Nachhinein". Es greift nicht unmittelbar in laufende Coaching-Prozesse ein, sollte also auch nicht in der letzten Sitzung eingesetzt werden. Zwei bis drei Monate nach Ende des Coachings ist erfahrungsgemäß ein günstiger Zeitpunkt – die Erinnerung ist noch relativ frisch, das Coaching liegt aber auch ausreichend lange zurück, um Aspekte der Nachhaltigkeit beurteilen zu können. Die aus den Ergebnissen der Evaluation abgeleiteten Erkenntnisse haben aber im Idealfall mittelbaren Einfluss auf die weiteren Coachings. Stellt sich beispielsweise heraus, dass die Klienten die Terminfindung als eher kompliziert einstufen, kann der Coach sein zukünftiges Verhalten entsprechend anpassen. Kontinuierliche Verbesserungsprozesse und passgenaue Maßnahmen werden so möglich.

Ergebnisaufbereitung

Förderliche Kriterien in Feedbackprozessen sind Anonymität und die Minimierung von Faktoren, die das Feedbackverhalten beeinflussen. Dieses Vorgehen kann analog zu anderen etablierten Feedbackinstrumenten wie Mitarbeiterbefragungen oder 360°-Feedbacks gesehen werden. Die Durchführung über unabhängige Dritte erhöht ebenfalls die Feedbackqualität.

Die Ergebnisse sollten keinesfalls individuell analysierbar sein, da dies mit dem Anspruch der Anonymität unvereinbar ist und zu sozial erwünschtem Antwortverhalten führen kann. Ein Vorgehen über anonyme Gruppenmittelwerte hingegen erhöht die Wahrscheinlichkeit ehrlicher Antworten. Zusätzlich ist es wünschenswert, Benchmarks wie Vergleiche der eigenen Werte zum Gesamt-Mittelwert oder zu Top-/Low-Boxes hinzuzuziehen. Somit ist nicht nur die Beantwortung der Frage „Wo liegen meine kritischsten Ergebnisse, wo meine Stärken?" möglich, sondern auch die Beantwortung der Frage „Wie steht es um

die Qualität meiner Coachings im Vergleich zum Coaching-Markt insgesamt?“. Weiterhin erlauben Benchmarks überhaupt erst eine Einschätzung, ob ein bestimmter Wert gut oder kritisch ist.

Durchführungsform

Die angesprochenen Weiterentwicklungsmöglichkeiten sind für den Einzelnen nur aufwendig zu realisieren. Auch wenn das Einholen anonymer Feedbacks auf Paper-Pencil-Basis mittels neutraler Rückumschläge noch möglich wäre, ist doch aus Gesichtspunkten der Effizienz der Weg über einen Online-Fragebogen vorzuziehen. Sinnvollerweise wird auch die Auswertung in Echtzeit ab Erreichen einer definierten Ergebnismenge generiert und ist so mit jedem hinzukommenden Feedback aktuell. Fehler bei händischer Auswertung werden so ausgeschlossen, zusätzliche, eventuelle statistische Kenntnisse zur Ergebnisberechnung werden nicht benötigt. Die Benutzerfreundlichkeit wird somit gleichfalls erhöht.

Auch das beschriebene Vorgehen über einen unabhängigen Dritten, um die zugesicherten Anonymitätsversprechen glaubwürdiger zu machen, ist auf diesem Weg einfacher zu realisieren und zeitgemäß.

Die *ideale Evaluationsplattform* sähe daher wie folgt aus:

» wissenschaftlich fundiertes Erhebungsinstrument
» Umsetzung über zeitgemäßen Online-Fragebogen
» Automatische Informationen per E-Mail an Coach und Klienten
» Gewährleistung von Anonymität
» Auswertung allein über Gruppenmittelwerte
» Grafisches Echtzeit-Reporting mit Benchmarking
» Durchführung über unabhängige Dritte
» Einsatz: zwei bis drei Monate nach Ende des Coachings

Eine solche Evaluationsplattform würde einen Standard schaffen, der eine objektive Einschätzung der Qualität der Coachings ermöglichte. Die anonymen, gemittelten Ergebnisse über grafische Echtzeit-Reportings und detaillierte Tabellenbände gäben dem Coach dezidierte Anhaltspunkte zur kontinuierlichen Verbesserung und erlaubten eine realistische Einschätzung der eigenen Coaching-Qualität. Eine standardisierte und qualitativ hochwertige Evaluation mit deutlichem Mehrwert gegenüber anderen Vorgehensweisen wäre daher mit geringem Aufwand in den Coaching-Prozess integrierbar.

Wirtschaftliche Vorteile durch Evaluation

Ein Schwerpunkt der 9. „Coaching-Umfrage Deutschland“ (BCO & DBVC, 2011) bildete das Thema Evaluation. Eine spezielle Analyse zum Vergleich der Stundensätze solcher Coaches, die Evaluation betreiben, mit denen, die dies nicht tun, ergab einen um 28,9 Prozent höheren Stundensatz für die evaluierenden Coaches! Die Autoren vermuten, „dass die Evaluierung von Coaching-Leistungen mit einer entsprechend höheren Professionalität einhergeht, die einen höheren Stundensatz erlaubt.“ Ein Feedback durch Dritte – wie der hier dargestellte Ansatz – stellt dabei die bevorzugte Methode dar.

Eine nachweisbare Evaluation stellt daher, neben den bereits genannten Aspekten der kontinuierlichen Qualitätsverbesserung, einen klaren, messbaren und geldwerten Wettbewerbsvorteil dar.

**Win-Win ...
für Unternehmen**

Welche Konsequenzen ergeben sich also konkret für solche Unternehmen, die Coaching einsetzen; für Coaches und vor allem für den Klienten, der direkt oder über Dritte ein Coaching in Anspruch nehmen möchte?

Für Unternehmensverantwortliche, die mit dem Thema Coaching befasst sind – wie Human-Resource-Abteilungen, Personalentwickler, Vorgesetzte oder Quality-Management-Einheiten – ergibt sich eine objektive, quantitativ belegbare Argumentationsgrundlage bezüglich der Auswahl der Coaches und der Effektivität dieser Personalentwicklungsmaßnahme. Die Coaching-Dienstleistung wird in all ihren Einzelaspekten messbar.

Feedbackgespräche können auf der Basis quantifizierter Kennwerte geführt werden. Zum einen erleichtert dies die Kostenplanung. Zum anderen bietet es eine objektive Diskussionsgrundlage. Und dies nicht nur gegenüber Coaching-Dienstleistern, bei denen möglicherweise ein qualitätsverbessernder Prozess angestoßen werden soll, sondern auch gegenüber den firmeninternen Klienten, die zu Coaching noch eine kritische Haltung haben.

Da bekanntermaßen die Nachhaltigkeit einer Maßnahme durch nachbereitende Reflexion erhöht werden kann, stellt die Teilnahme an einer zeitlich nachgelagerten Evaluation hierzu eine willkommene Gelegenheit dar. Für die den Coaching-Prozess Steuernden ist es ein guter Anlass, die Beteiligten nochmals an einen Tisch zu bringen.

Gleichzeitig stellt die Evaluation einen Ausweg aus dem Dilemma von Dreieckskonstellationen im Spannungsfeld von Vertraulichkeit und Informationsbedürfnis dar: Es muss nicht über konkrete, zwischen Coach und Klienten vertrauliche Inhalte gesprochen werden, trotzdem aber ist eine detaillierte Diskussion über Wirkfaktoren, Passung, Stärken und Verbesserungspotenziale auf allen drei Seiten möglich: Beispielsweise könnten die Evaluationsergebnisse nahelegen, über die zeitliche Verfügbarkeit seitens des Klienten zu sprechen; über Rahmenkriterien des Unternehmens im Umgang mit Coaching oder über die Methodenpassung auf Seite des Coachs. Insgesamt wird aus Unternehmenssicht der Return-On-Investment durch Qualitätssteigerung bei gleichem finanziellen Einsatz erhöht.

... für Coaches

Coaches, die meist als Einzelkämpfer unterwegs sind, ermöglicht eine detaillierte und modellorientierte Evaluation, die Coaching-Leistung auf verschiedenen Qualitätsdimensionen misst, die Ableitung verschiedenster und passgenauer Verbesserungsmaßnahmen.

Dies können vergleichsweise einfach umsetzbare Maßnahmen wie etwa die Herstellung von mehr Transparenz über die eigene Arbeitsweise im Erstgespräch sein. Aber auch anspruchsvoller zu realisierende Zielsetzungen bezüglich besserer Unterstützung des Klienten bei der Zielerreichung sind denkbar. In jedem Fall werden die Einzelaspekte deutlich und erlauben – neben der hier angemessenen, defizitorientierten Betrachtungsweise – auch den Blick auf die eigenen Stärken.

Diese Möglichkeit einer differenzierten Herangehensweise legt den Grundstein zur weiteren Professionalisierung, welche – wie oben ausgeführt – auch zu einer deutlichen Umsatzsteigerung führen kann. Eine nachweisbare Evaluation macht den Professionalitätsanspruch gegenüber dem Kunden transparent, unterstützt den Coach argumentativ bei Marketing und Akquise und erhöht die Sichtbarkeit (Marktpräsenz) des Coachs. Zusätzlich stellt die Einladung zur Teilnahme an der Evaluation einige Zeit nach Ende des Coachings einen Kontaktanlass zum Klienten dar, welcher sich positiv auf Kundenbindung und Weiterempfehlungsbereitschaft auswirken kann.

Die Qualität der eigenen Tätigkeit messbar zu machen, ist sicherlich ein Thema, welches von Hoffnungen wie von Befürchtungen gleichermaßen geprägt ist. Dies stellt eine Dynamik dar, die Coaches aus ihrer Arbeit mit Führungskräften im Umfeld von Leistungsbeurteilungssystemen wohl bekannt ist. Und so gilt für beide in gleicher Weise, dass eine zielgerichtete Steigerung der eigenen Leistung nicht ohne eine genaue Analyse machbar ist, aber auch eines professionellen und wertschätzenden Umgangs mit den Ergebnissen der Leistungsbeurteilung bedarf. Letztlich überwiegen die Chancen die Risiken bei weitem, so dass sich zusammenfassend zeigt, dass sich über Qualitätsbewusstsein persönlicher wie wirtschaftlicher Erfolg gleichermaßen steigern lässt.

... für Klienten

Für Coaching-Klienten schließlich wird ein qualitatives Kriterium der Coach-Auswahl verfügbar. Dieses erleichtert die Suche nach einem Coach nicht nur, sondern gibt über ein objektives Qualitätsmerkmal Investitionssicherheit, die sicherlich notwendige, aber keinesfalls hinreichende Qualitätskriterien wie Berufserfahrung, Coaching-Ausbildung oder Netzwerkempfehlungen nicht bieten können. Die Suche nach professionellen Coaches in einem unübersichtlichen Markt wird so deutlich erleichtert.

Des Weiteren geben an der Evaluation teilnehmende Klienten an, dass durch die Auseinandersetzung mit dem Coaching im Nachhinein nochmals Reflexionsprozesse in Gang gebracht werden, die als förderlich eingestuft werden. In diesem Sinne stellt die Post-hoc-Evaluation einen Bestandteil des Coaching-Prozesses dar, der die Nachhaltigkeit dieses Prozesses erhöht und die Wahrnehmung von Coachings generell positiv beeinflussen kann.

Grenzen evidenzbasierter Evaluation

Eine Evaluation im Nachhinein kann, schon konzeptionell bedingt, keinesfalls die Evaluationsschritte ersetzen, die während des Coachings notwendig sind (bspw. zur Zielsicherung/Zielaktualität, zur Hypothesenprüfung oder zu Fragen nach der Passung von Methoden oder des Prozesses allgemein) und für die das direkte Gespräch mit dem Klienten notwendige Voraussetzung ist. Weiterhin ersetzt sie keine supervisorischen Prozesse, in denen alternative Vorgehensweisen beleuchtet werden können. Sie kann solche und weitere qualitätssteigernde Prozesse allerdings in Gang bringen und durch ihre Systematik detailliert unterstützen.

Der Autor

Foto: Hardy Welsch

André Bischof, Diplom-Psychologe und Senior Coach BDP. Inhaber des Beratungsinstituts rheinSinn. Als freiberuflicher Personalentwickler mit zehnjähriger Expertise in weiteren Themenfeldern wie Organisationsforschung und Management unterstützt er Unternehmen, insbesondere Personalabteilungen und Führungskräfte im Rahmen von organisatorischen und persönlichen Veränderungsprozessen in Workshops, Seminaren und individuellen Coachings. Einen Schwerpunkt stellt dabei die Arbeit mit Feedbacksystemen (MAB, 360° etc.) dar.
andre.bischof@rheinsinn.de
www.coaching-evaluationen.de

Das Erstgespräch: Fragen zu Anliegen und Auftrag

Ein Coaching-Tool von Dr. Walter Schwertl

Kurzbeschreibung

Business-Coaching, das als systemisch ausgewiesen wird, besteht im Wesentlichen aus Fragetechniken. Dies gilt über weite Strecken eines gesamten Coaching-Prozesses. In der Klärung von Anliegen und Auftrag sind entsprechende Fragen unerlässlich.

Anwendungsbereiche

Die Klärung des Anliegens oder die Erarbeitung eines Auftrags hat notwendigerweise am Anfang zu stehen. Diese Prozessstrecke kann jedoch unterschiedlich lange dauern. Systemische Ausrichtung bedeutet Abschied von statischen, stets gleichen Abläufen und Hinwendung zu Prozesssteuerung. Dies geschieht durch eine breite Variierung der entsprechenden Fragen. Das gemeinsame Verständnis über den Auftrag stellt eine Art Kompass für den weiteren Prozess dar. Die Beteiligten haben gemeinsame Vorstellungen über Taktung, Ziele, Schwierigkeitsgrade, Möglichkeiten des Abbruchs und der Kosten. Es bleibt festzuhal-

ten, dass die Erarbeitung eines abgesicherten gemeinsamen Verständnisses des Auftrags unabdingbar der erste Schritt ist.

Zielsetzung

Der Klient und der Coach sind in ihrem jeweiligen Anliegen füreinander intransparent. Das Angebot Coaching ist eine Dienstleistung im Modus von Kommunikation. Das bedeutet, dass Themen des Klienten durch Dialoge reflektiert werden. Das heißt auch, dass die Leistung des Coachs weder sichtbar noch berechenbar ist. Sie ist letztlich ein Versprechen. Das von Klienten vorgetragene Anliegen ist eine Beschreibung von Wünschen, die auch anders aussehen könnte. Über dieses Anliegen gilt es, durch Fragen eine konsensuelle Übereinstimmung herzustellen und ebenso darüber, was aus den Anliegen werden soll.

Unter Bezugnahme auf Korzybski ist hierbei zu beachten, dass wir im günstigsten Falle über eine brauchbare Landkarte, eine Beschreibung verfügen. Diese wird sich jedoch immer vom Land, also der Wirklichkeit, unterscheiden. Die Landkarten wiederum können brauchbar oder unbrauchbar sein. Fragetechniken zu Anliegen und Auftrag verfolgen das Ziel, durch Kommunikation eine brauchbare gemeinsame Landkarte zu erstellen. Hierin unterscheiden sich systemische Konzepte von Konzepten der Metaphysiker, die mithilfe ihrer Annahmen und Interpretationen diese Unterscheidung zu ignorieren versuchen.

Anliegen sind mitgebrachte Beschreibungen oder Wünsche des Klienten. Aber auch der Coach hat ein Anliegen, etwa ein erfolgreiches, qualitativ wertvolles Coaching anzubieten. Die beiden Anliegen werden kommunikativ miteinander in Beziehung gesetzt. Aufträge hingegen sind ausgehandelte Verträge. Idealtypisch umfassen sie alle relevanten Merkmale.

Ausführliche Beschreibung

Nach einer Klärung des zeitlichen Umfangs und anderer notwendiger Regularien bildet sich zwischen Klient und Coach ein Kommunikationsmuster von Frage und Antwort heraus. In Anlehnung an sokratische Dialoge versteht sich der Coach als Nichtwissender. Seine Expertise ist die eines Kommunikationsspezialisten, der mit unterschiedlichen Fragen operiert. Weder die psychologische noch die esoterische Deutung des Gehörten, auch nicht der versteckte pädagogische Zeigefinger, vielmehr die Nutzbarmachung (Utilisierung) der Antworten für weitere Fragen, generieren den Vorgang.

Potenzielle Kunden melden sich mit sehr unterschiedlichen Beschreibungen zu ihren Anliegen. Sie sind nicht immer geübt, ihr Anliegen so zu formulieren, dass es sich für den Coach erschließt. Der telefonische Kontakt und das erste Gespräch bedeuten daher nicht zwingend, dass es zu einem Coaching-Auftrag kommt. In dieser Phase handelt es sich erstmal um Verhandlungen, die klären sollen, ob das Anliegen des Klienten soweit komplementär zu den Vorstellungen des Coachs ist, dass ein Auftrag herausgearbeitet werden kann. Fragetechniken lassen sich nicht als mechanisch wiederkehrende Abfolge von Standardfragen darstellen. Systeme sind Unikate (Bateson) und in Folge sind Fragen-Antworten-Nachfragekaskaden jedes Mal anders. Auch wenn der Einsatz eines gebrauchsanweisenden Manuals nicht zielführend ist, so kann doch beispielhaft und mit aller Vorsicht ein Set an Fragen für die Klärung von Anliegen und Auftrag vorgestellt werden.

Generierung von Informationen

Hierunter sind beispielsweise Fragen nach Beginn, Frequenz und Dauer des Coachings, teilnehmenden Personen und involvierten Beobachtern zu verstehen.

Mögliche Fragen

» Wie viele Sitzungen sollte der gesamte Prozess dauern?
» Was soll die minimale oder die maximale Anzahl an Interviews sein?
» Wann möchten Sie beginnen?
» Wer sollte aus Ihrer Sicht daran teilnehmen?
» Welche Frequenz ist für Sie passend?
» Angenommen, Sie werden im Laufe des Coachings einige Verhaltensweisen ändern, wer wird dies bemerken?
» Gibt es weitere Beobachter?
» Wer sind die Schlüsselfiguren?
» Gibt es heimliche Schlüsselfiguren?

Der Tanz um die Beschwernisse

Der Publikationsumfang und die entsprechende Rhetorik um die Frage, ob man Probleme als solche bezeichnen darf oder apodiktisch von Chancen und Möglichkeiten zu sprechen hat, nimmt Züge eines geistigen Kreuzrittertums an. Sieht man von wenigen Ausnahmen ab (etwa Coaching als reines Reflexionsformat), sind Veränderungswünsche auf Kundenseite damit verbunden. Der Begriff Beschwernis vermeidet jegliche Euphemie, entzieht sich aber auch unnötiger Problemüberhöhungen.

Mögliche Fragen

» Wie heißt das Beschwernis?
» Gibt es verschiedene Bezeichnungen?
» Wer reagiert am meisten, wer weniger?
» Wen stört das Beschwernis?
» Wen stört es nicht?
» Wie reagieren welche anderen Personen darauf?
» Wie reagiert der Inhaber des Beschwernisses auf die Reaktionen der anderen?
» Wie reagieren die anderen auf die Reaktionen des Inhabers?
» Wie erklären Sie sich, dass das Beschwernis entstanden ist?
» Wie verstehen Sie, dass es dann und dann auftritt und dann und dann nicht?
» Welche Folgen haben diese Erklärungen?
» Was hat sich in den Beziehungen verändert, seit das Beschwernis anwesend ist?
» Was würde sich in den Beziehungen verändern, wenn das Beschwernis wieder aufhören würde?

Die gemeinsame Zieldefinition

Ziele werden hier als Veränderungsrichtung, aber nicht als Vorgabe zur Erfüllung verstanden. Die gesamte Rhetorik der Zielerreichungsgarantie entspricht einem nicht

Das Coaching Magazin im Abo

Alle weiteren Infos auf:
www.coaching-magazin.de/abo

www.coaching-magazin.de

gedeckten Scheck. Wir können nur ernsthaftes Bemühen versprechen, aber nicht, dass bestimmte Ziele erreicht werden. Business-Coaching hat Veränderungen zum Inhalt, die von Menschen für sich oder für andere im Modus von Kommunikation erbracht werden sollen. Um das Erreichen von Zielen zu garantieren, wäre unter anderem lineare, das bedeutet instruktive Steuerung, unverzichtbar: Ich garantiere Ihnen, dieses Auto realisiert eine Spitzengeschwindigkeit von mehr als 200 km/h. Eine solche Steuerung anderer Personen ist aus systemtheoretischer Perspektive nicht möglich, die Zusage der Zielerreichung höchst fragwürdig. Die möglichen Fragen müssen die Unterscheidung zwischen Veränderungsrichtung und Zielerreichung somit widerspiegeln.

Mögliche Fragen

» Was wäre aus Ihrer Sicht die Veränderungsrichtung?
» Woran können Sie erkennen, dass wir auf dem richtigen Weg sind?
» Wie ließe sich eine gute Richtung messen?
» Was wäre anders (Variante: besser oder schlechter), wenn Sie das Ziel wirklich erreicht hätten?
» Welche Teilziele sind denkbar?
» Haben alle Beteiligten ähnliche/gleiche Ziele?
» Sind Ihre Vorstellungen und die der anderen Personen kompatibel?

Das Steuern des Prozesses

Coaches sind für die Gestaltung und damit die Steuerung des Prozesses verantwortlich. Um regulierende Pädagogisierungen vermeiden und trotzdem gestaltend eingreifen zu können, sind Fragen das beste Instrument. Solche Fragen sind Interventionen in den Prozess. Idealtypisch erfolgen sie dann, wenn die aktuelle Prozessdynamik dies erfordert.

Mögliche Fragen

» Worüber sollen wir heute sprechen?
» Gibt es weitere Themen?
» Wie sollte ich fragen, damit es Ihnen leichter fällt, zu antworten?
» Sind wir aus Ihrer Sicht noch bei unserem Thema?
» Ich höre, Klagen über Ihre Situation ist wichtig. Wie viel Zeit des Interviews möchten Sie für Klagen ansetzen?
» Kann es sein, dass Sie unzufrieden mit dem Verlauf sind?
» Was kann ich tun, damit unser Gespräch leichtgängiger wird?

Die beteiligten Personen

Business-Coaching wird immer mehr als Personalentwicklungsinstrument oder generell innerhalb von Organisationen oder Unternehmen eingesetzt. Dies bedeutet, die Klärung des Auftrages schließt Dritte häufig mit ein. Hierbei kann es sich um die eigentlichen Initiatoren oder um diskrete, aber relevante Beobachter handeln.

Mögliche Fragen

» Wer hat ein Anliegen?
» Wer ist der Auftraggeber?
» Wer ist Empfänger der Dienstleistung, also direkter Kunde?
» Wer ist der Sponsor (Geldgeber)?
» Wer sind die Schlüsselfiguren?
» Gibt es heimliche Schlüsselfiguren?
» Wie viele Personen sind betroffen?
» Wer ist gegen das Coaching?
» Wer ist dafür?
» Wer verhält sich neutral?
» Gibt es jemand, dem eine positive Entwicklung weniger gefallen wird?
» Wer wird sich über eine solche Entwicklung mit Ihnen freuen?

Die Ausrichtung auf Lösungen

Der Begriff der Ursache wurde aus dem griechischen „Ätiologie“ abgeleitet. Es bedeutet Ursache, Kausalität, aber auch Schuld. Dies entspricht exakt unserem alltäglichen Sprachgebrauch. Wir mischen diese doppelte Bedeutung ständig (Schuld am Verkehrsunfall war das Glatteis). Für technische Prozesse ist die Suche nach Ursachen oft ausreichend oder unabdingbar. Für soziale Prozesse gilt dies, ent-

gegen aller umgangssprachlichen Gewohnheit, sehr viel weniger. Hier können wir letztlich die Ursachen meistens gar nicht feststellen. Zusätzlich kostet es viel Zeit, verbraucht Energien, bindet Ressourcen und erschwert die Suche nach Lösungen. Das Erklären eines Problems stellt aber noch keine Lösung dar. Oder anders gesagt: Die hypothetische Erklärung, warum die erwartete Leistung nicht erbracht wird, bedeutet noch keinerlei Veränderung. Lösungsorientierung heißt, realisierbare Lösungen anzubieten. Dies ist nicht immer möglich, aber es ist immer anzustreben. Lösungsorientierung als innere Einstellung oder Haltung impliziert, grundsätzlich Lösungen zum Ausgangs- und Mittelpunkt des Denkens und Handelns zu machen. Energien werden nicht mehr auf Problem- und Ursachenerkundung ausgerichtet. Neugestaltungen, Veränderungen stehen im Vordergrund.

Mögliche Fragen

» Was haben Sie bisher versucht?
» Verstehe ich Sie richtig, Sie wollen jetzt einen anderen Weg ausprobieren?
» Wie können Sie vom Problemkino ins Lösungskino kommen?
» Welche Ressourcen haben Sie für diese Lösung zur Verfügung?
» Welche Ressourcen fehlen Ihnen noch?
» Gibt es Hindernisse auf dem Weg?
» Sind alle Beteiligten zu dieser Lösung bereit?
» Haben Sie die notwendigen Partner (Mitstreiter) für Ihren Weg bereits gefunden?
» Wen werden Sie mit Ihrem Weg begeistern oder abschrecken?
» Welche Aufgabe haben Sie mir zugedacht?
» Gibt es eine zweitbeste Lösung?

Das Spiel mit der Zeit

Ein unter Einsamkeit und Partnerlosigkeit leidender Mann wurde gefragt: Die Frau, mit der Sie glücklich werden, freut sich ja schon auf Sie! Wie werden Sie sie erkennen? Dieses eindrückliche Beispiel, entnommen einem therapeutischen Interview, zeigt, wie auf Zeit gerichtete Fragen, Überzeugungen (Ich bleibe einsam und ohne Partnerin) verflüssigen können. Sie wirken alleine dadurch, dass sie gestellt werden. Solche Fragen können inhaltlich mit der angestrebten Lösung verknüpft werden. Häufig werden sie auch mit einer Floskel, (angenommen Sie irren sich und Ihr Konfliktpartner ist doch bereit, zu kooperieren …) die einer Setzung entspricht, eingeleitet. Es geht immer darum, die gewünschte Lösung hypothetisch zu kommunizieren. Auch Fragen nach Ausnahmen, der Häufigkeit, der Zeit des Auftretens, können hierunter gefasst werden.

Mögliche Fragen

» Gibt es Unterschiede im Auftreten? (Unterschiede nach Tagen, Unterschiede nach Uhrzeiten, Unterschiede nach Wochen)
» Gibt es Unterschiede in der Intensität? (Stärker oder schwächer)
» Treten die Beschwernisse manchmal gar nicht auf?
» Können Sie einen Rhythmus feststellen?
» Könnten Sie auch in der doppelten Häufigkeit auftreten?
» Bis wann werden Sie die skizzierte Lösung umgesetzt haben?
» Wann werden Sie mit der Umsetzung beginnen?
» Benötigen Sie noch eine Pause oder eine nochmalige Überprüfung, bevor Sie mit der Umsetzung beginnen möchten?
» Was wird der erste Schritt sein?

Persönlicher Hinweis/ Kommentar/Erfahrungen

Fragetechniken werden von Praktikern täglich weiterentwickelt. Es gibt somit keine für immer gültigen Aussagen. Die hier aus didaktischen Gründen vorgenommene Einteilung wird im konkreten Prozess durch eine Mischung der Fragen wieder relativiert werden. In bester Tradition sokratischer Dialoge, versucht der Coach, immer wieder neugierig zu sein. Er benötigt eine Disziplin des Nichtwissens, denn Wissende fragen nicht mehr, sie sind nicht mehr neugierig. Sie glauben, die Welt ihrer Kunden bereits zu kennen.

Die einzelnen Fragen können in verschiedener sprachlicher Ausformung gestellt werden. Hierbei gibt es keine richtigen oder falschen Fragen. Solche, die außerhalb der thematischen Rahmung liegen oder die Beziehung zwischen Klienten und Coach unnötig belasten oder sehr intimen Charakter haben (wir konzentrieren uns auf Business-Coaching!) sind unpassend. Fragen, die nicht verstanden werden, nicht innovativ wirken oder nur an Inhalten kleben, sollten immer für die nächste Sitzung aufgehoben werden.

Als Orientierung können zwei Leitlinien angeboten werden. Niklas Luhmann spricht von Achtungskommunikation, die zu weiterer Kommunikation führt. Heinz von Foerster formuliert: „Handle so, dass daraus mindestens eine Möglichkeit mehr entsteht“.

Der Autor

Foto: Sascha Erdmann

Dr. Walter Schwertl ist geschäftsführender Partner der Schwertl & Partner Beratergruppe Frankfurt, Senior-Coach und Mitglied des Sachverständigenrats des DBVC. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen im Bereich interner Kommunikation von Organisationen, Coaching-Ausbildung, Business-Coaching, Begleitung von organisationalen Veränderungsprozessen und Mentoring bei Konfliktmanagement und Führungsthemen. Zuletzt erschien sein Buch „Business-Coaching“ (ISBN: 978-3-531-15626-2).
Schwertl & Partner Beratergruppe Frankfurt
Bernhardstr. 112 | 63037 Offenbach
office@schwertl-partner.de

Die Führungskraft als Coach?

Führungskräfte müssen coachen

Wie sonst sollen Arbeitspakete geschnürt, Einsätze geplant, Projekte gesteuert, Mitarbeitergespräche geführt werden? Es gibt Coaches, die Führungskräften dieses coachende Führungsverhalten absprechen. Deren Hauptargumente:

Chefs wollen manipulieren! Sie verfolgen handfeste Ziele und können daher nicht neutral sein. Sie missbrauchen Coaching, um Mitarbeitern „von hinten durch die Brust ins Auge" eigene Ziele und Interessen unterzujubeln.

Was für ein verschnarchtes Vorurteil, oft kolportiert von Coaches außerhalb der freien Wirtschaft. Das ist natürlich indiskutabel. Chefs sollen Fähigkeiten von Mitarbeitern fördern und ihnen dadurch Selbstvertrauen und Rückhalt geben. Warum sollen sie dabei ihre eigenen beruflichen Ziele oder Zielvorgaben beiseite legen? Wenn sie diese Ziele ihren Mitarbeitern transparent machen, was soll ihrem Coaching-Verhalten dann noch im Wege stehen?

Ohne Coaching-Ausbildung kein Coaching-Verständnis. Nur ausgebildete Coaches können das Kernanliegen sowie die Kernelemente und -systematik verstehen und korrekt verwenden.

Foto: privat

Harald Korsten, Köln
ist Wirtschaftssoziologe und Organisationspsychologe, war Führungskraft in Großunternehmen und leitet seit 2001 die motiv Gesellschaft für Innovation, einen Verbund international renommierter Managementtrainer und Coaches.
www.motiv-gfi.de

Wer wissen will, welche Erwartungen, Befürchtungen, Pläne, Ziele und Bedarfe Mitarbeiter haben, der hört aufmerksam zu, stellt viele offene Fragen, fragt nach, fasst gelegentlich zusammen. Diese Elemente des „kooperativen Führungsstils" seit 1991 auch als Coaching-*Kernelemente* bezeichnet, sollen nur ausgebildeten Coaches vorbehalten sein? Wir wissen doch, womit viele Chefs über 60 Prozent ihrer Arbeitszeit verbringen: Mit Kontrollaufgaben. Sollen Führungskräfte etwa nur Ratschläge und Anweisungen geben? Und damit ent-verantworten und demotivieren?

Hilfe zur Selbsthilfe bewirkt, dass Ziele, Lösungen und Maßnahmen selbst erarbeitet werden. Das ist auch das Coaching-*Kernanliegen*. Wer selbst Erarbeitetes umsetzt, ist schlicht engagierter bei der Sache. Die Systematik eines Fördergesprächs lautet: *Was* wollen Sie bis wann erreichen, wenn Sie das Problem anpacken (Ziel)? *Wie* wollen Sie Ihr Ziel erreichen (Lösungsideen)? *Was* werden Sie *tun*, um Ihre Lösung konkret umzusetzen (Maßnahmen)? Diese Unterscheidung ist auch Moderatoren-Grundwissen, ist Basis der Projektarbeit und, seit 1991, die *Kernsystematik* im Coaching-Gespräch.

Entweder – oder: Chefs dürfen sich keine Versatzstücke aus dem Coaching herauspicken und anwenden, weil sonst die professionelle Coaching-Kompetenz zerfasert wird.

Doch, das dürfen Chefs. Das müssen sie sogar. Förderndes Führen ist dringend notwendig, wie zum Beispiel der Gallup-„Engagement Index 2010" aufzeigt: 13 Prozent der Beschäftigten in Deutschland sind emotional an ihr Unternehmen gebunden. 66 Prozent machen teilnahmslosen Dienst nach Vorschrift. 21 Prozent verhalten sich destruktiv. Schaden: etwa 123 Mrd. Euro jährlich.

Was bleibt für Coaches? Sehr viel, in unterschiedlichen Formaten bis hin zum virtuellen Transfer-Coaching. Mit zahlreichen Schnittstellen zur fördernden Führung. Diese gilt es zu nutzen, statt abgrenzungshysterisch und mit trotzigem (G)Eifer weitere Gräben auszuheben: Wer, wenn nicht fördernde Chefs, wissen, wann ihre Grenzen erreicht sind und ein Coach her muss? Sie wissen es zu schätzen, selbst gecoacht zu werden. Sie ermuntern Kollegen und Mitarbeiter, mit Coaches zu arbeiten.

Pseudotherapeutische Allüren schrecken allerdings ab: Imponiersprachliche Eskapaden in Coaching-Angeboten wie „systemisch-ganzheitlich", „daseinstheoretisch", „wirkelementarisch", „tiefenpsychologisch" oder gar „reflexionsauthentisch" laden eher zu Vermutungen über die Reflexionsfähigkeit der Anbieter ein. Zur Verwirrung tragen auch „Coaches" bei, die sich beharrlich als Mentoren, Lehrer und Vorbilder bezeichnen.

Coaching-Entwertung: Wer „Coaching-Verhalten" grundsätzlich Führungsverhalten nennt, der profaniert Coaching – wozu Coaches, wenn Chefs das auch alles (lernen) können? Das befeuert auch den Irrtum, mit Checklisten, Persönlichkeitsanalysetools und so weiter Menschen bewerten zu können. Diese Variante einer Dolchstoß- und Nestbeschmutzerlegende gibt Gelegenheit zum Fazit:

1. Führungskräften Coaching-Verhalten abzusprechen, ist Unfug.
2. Coaching-Verhalten *ist* eine Selbstverständlichkeit für fördernde Chefs.
3. Professionellen Coaches steht ein riesiges Betätigungsfeld offen.
4. Fördernde Chefs sind genau diejenigen, die dem Tool-Wahn nicht verfallen!
5. Coaches ohne Abgrenzungsallüren wissen, dass fördernde Chefs ihre Hauptverbündeten sind.

Diskutieren Sie mit!
An der Diskussion dieser und anderer Kontroversen können Sie sich beteiligen: Als Beiträge in unserem Diskussionsforum „Coaching-Board" sind Fragen, Hinweise, eigene Erfahrungen und Kommentare ausdrücklich erwünscht. Die Nutzung ist kostenlos.
www.coaching-board.de

Die Führungskraft als Coach?

Die Führungskraft ist kein Coach

Die Führungskraft sollte man nicht Coach nennen. Fünf Argumente:

1. *Rollenkonflikt:* Die zentrale Aufgabe des Vorgesetzten ist die Leistungsmanagerrolle. Hinzu kommt eine weitere, die seit den 1990er-Jahren zunehmend wichtiger geworden ist: Veränderungsmanager. Dadurch kann die Situation auftreten, dass die Führungskraft mit einem leistungsschwächeren Mitarbeiter optimistisch ein Coaching beginnt und so die Leistungsmanagerrolle durch eine, die tieferen persönlichen Ressourcen des Mitarbeiters ansprechende und ermutigende Beziehungsaufnahme ergänzt. In der nächsten Woche erhält sie den Auftrag, innerhalb einer Restrukturierung ihr Personal auf 80 Prozent zu reduzieren und dafür leistungsschwächere Mitarbeiter für Trennungsgespräche zu benennen. Es wird sofort offensichtlich, in welches Dilemma die Führungskraft gerät – Coach oder Vorgesetzter? – und in welche Vertrauenskrise bezüglich unterstützender Beziehungen man dadurch vielleicht den Mitarbeiter stürzt.

2. *Entprofessionalisierung:* Normalerweise haben Coaches eine mindestens dreijährige Coaching-Weiterbildung absolviert sowie eine mindestens fünfjährige Coaching-Erfahrung vorzuweisen, was wiederum die Durchführung einer größeren Anzahl von Coachings pro Jahr beinhaltet. Entsprechende Anforderungen stellt beispielsweise der Deutsche Bundesverband Coaching für die Akkreditierung als „Coach DBVC“. Dies kann eine Führungskraft selten vorweisen, weil ihr beruflicher Schwerpunkt einfach ein anderer ist. Sie coachen, wenn überhaupt, nebenbei. „Gute Gespräche“, die man ansonsten führt, werden zwar gerne als Coaching-Erfahrung tituliert, sind aber ohne die entsprechend vereinbarten Rahmenbedingungen des Coachings nur per Zufall wirksam.

3. *Verschenkte Chancen:* Coaching wird, wenn man Führungskräfte zum Coach umdefiniert, nicht mehr als hochwertige Dienstleistung definiert. Neulich hatte ich die Situation, dass man mir innerhalb eines Unternehmens von einer schwierigen Situation eines Mitarbeiters berichtete. Man fügte gleich hinzu, gecoacht sei der auch schon worden. Ich fragte nach, was das hieße, und bekam zur Antwort, dass der Mitarbeiter von seiner Führungskraft, die auch eine interne Coaching-Ausbildung genossen hatte, schon gecoacht worden sei. Ich kannte und schätzte diese Führungskraft, war mir aber sicher, dass hier zwar eine gutgemeinte Unterstützung, aber kein fundiertes Coaching stattgefunden haben konnte. Schade, dachte ich, so begibt man sich um eine wichtige Hilfsmöglichkeit.

4. *Spezialisten- statt Generalisten-Job:* Was viele Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern im guten Führungsgespräch tun, ist noch lange kein Coaching. Im Coaching wird ein breites Spektrum persönlicher Kontexte für berufsbezogene persönliche Fragestellungen kompetent genutzt. Dies beginnt bei Fragen des Betriebsalltags, geht über Fragen der gesunden Lebensbalance bis hin zur Wahrnehmung und Prävention von Grenzsituationen. Der Coach hat dafür eine integrierte Kompetenz in Diagnostik und Persönlichkeitsentwicklung entwickelt, fußend auf entsprechender langjähriger persönlicher Selbsterfahrung. Dies kann, sollte und braucht eine Führungskraft nicht zu leisten. Dafür gibt es Spezialisten.

5. *Konzeptkompetenz:* Zum Coaching gehört die Fähigkeit, das, was man tut, in der Sprache der Psychologie oder Pädagogik auch in Worte fassen und konzeptionell durchdenken zu können. Viele der Entscheidungen im kommunikativen Bereich fällen Führungskräfte aus dem Bauch heraus. Zugegeben, Intuition als die blitzschnelle Realisierung von lange Gelerntem, ohne dass man weiß, wo es herkommt, ist eine wichtige Fähigkeit. Eine mittelalte Führungskraft ist heute vier- bis fünfmal mit dem Vier-Ohren-Modell (Schulz von Thun) beschult worden. Auf Nachfrage bringen sie es dann aber kaum mehr zusammen.

Man tut den Führungskräften nichts Gutes, wenn man sie mit der Rolle des Coachs überfordert. Vielleicht fühlen sich nicht wenige dadurch geschmeichelt, da die mit der Rolle assoziierte Kompetenz zu Projektionen einlädt. Aber man sollte den Rettungswagenchauffeur auch nicht Arzt spielen lassen. Dass Coaching als Profession noch nicht geschützt ist wie etwa der Psychotherapeut, verwischt hier die wirklichen Kompetenzanforderungen für Coaches. Dazu tragen leider auch manche Ausbildungsinstitute bei, die nicht immer sauber proklamieren, dass sie lediglich in Coaching weiter-, und nicht ausbilden.

Foto: Schäfer

Günter Mohr, Hofheim
Diplom-Volkswirt und Diplom-Psychologe, Supervisor BDP und Senior Coach (DBVC), Lehrberechtigter Transaktionsanalytiker, leitet das Institut für Coaching, Training und Consulting in Hofheim. Er veröffentlichte das Buch „Coaching und Selbstcoaching mit Transaktionsanalyse“ (ISBN: 978-3-89797-079-3) sowie das „Workbook Coaching und Organisationsentwicklung“ (ISBN: 978-3-89797-099-1).
www.mohr-coaching.de

Linguistik und Coaching – ein multidisziplinäres Forschungsprogramm

Von Dr. Eva-Maria Graf

Auch die Linguistik, die Wissenschaft der Sprache und Kommunikation, hat Coaching (endlich) als relevanten Forschungsgegenstand entdeckt. Während andere Formate professioneller Kommunikation wie Beratungsgespräche oder Psychotherapie-Gespräche seit einiger Zeit erfolgreich linguistisch erforscht werden, steckt die Erforschung von Coaching-Gesprächen immer noch in ihren Kinderschuhen und muss sich ihren Platz in den Reihen etablierter Forschungsthemen erst noch sichern.

Zum momentanen Zeitpunkt werden im deutschsprachigen Raum nur eine sprachwissenschaftliche Habilitation (es wird der Ansatz „Emotional-Intelligentes Coaching" von Dietz Training und Partner linguistisch erforscht) und einige wenige Doktorarbeiten zur spezifischen Kommunikation im Coaching verfasst. Diese mangelnde Wahrnehmung steht zum einen im Zusammenhang mit alten linguistischen Traditionen, die mehr das System von Sprache im Blick hatten als sich ihrer Funktion als dem primären Kommunikationsmittel zu widmen. Zum anderen liegt die fehlende linguistische Wahrnehmung auch an der immer noch relativen Unbekanntheit von Coaching innerhalb der Geisteswissenschaften und damit verbundener Berufsfelder.

Bob Garvey von der Sheffield Business School definiert Coaching als *„a conversation with a purpose"*. Nun sind es ja Gespräche beziehungsweise deren Analyse, die einen Kernbereich der (angewandten) Sprachwissenschaft, genauer der Gesprächs- oder der Diskursanalyse, darstellen. Eine linguistische Erforschung von Coaching ist also naheliegend. Im Unterschied zu anderen Disziplinen, die sich ebenfalls mit Gesprächen oder Kommunikation beschäftigten, *geht es in der Linguistik dabei nicht primär um eine inhaltliche Auseinandersetzung*. Stattdessen stehen vor allem strukturelle und interaktive Phänomene im Mittelpunkt, also Fragen nach charakteristischen Frage-Antwort-Sequenzen – hier könnte man den Unterschied von Coaching zu Psychotherapie herausarbeiten – nach den zugrundeliegenden Handlungsschemata von Gesprächen, also der kommunikativen Ausgestaltung der verschiedenen Phasen eines Gesprächs oder auch Fragen nach den verschiedenen Strategien, mittels derer die Beteiligten ihre jeweiligen Agenden durchsetzen.

Charakteristika einer sprachwissenschaftlichen Analyse von Coaching-Gesprächen

Coaching ist sprachwissenschaftlich definiert zunächst ein Gespräch zwischen einem professionell Handelnden und einem nicht professionell Handelnden zum Zwecke der Unterstützung des Letzteren durch den Ersteren; und damit *ein asymmetrisches Gespräch*. Wie auch in der Psychotherapie oder anderen Beratungsformaten ist Sprache oder Kommunikation im Coaching sowohl das primäre Medium als auch die primäre Methode; Coaching entsteht somit erst in und durch das Gespräch zwischen Coach und Klient/in. Im Unterschied zu Alltagsgesprächen impliziert die professionelle Rahmung einen asymmetrischen Gesprächs-Aufbau (es existieren also unterschiedliche Beteiligungsvoraussetzungen und Verantwortlichkeiten), eine unterschiedliche Verteilung von Wissen und Macht (über das Eröffnen und Beenden des Gesprächs, über das Einbringen und Weiterbearbeiten von Themen etc.) und eine explizite Zielorientierung, die die Gestaltung des Gesprächs prägt. Daraus resultieren bestimmte kommunikative Aufgaben wie zum Beispiel Verständnissicherung auf der Gesprächsprozessebene, die den spezifischen Coaching-Aufgaben, beispielsweise der Klärung des Anliegens auf der Beratungsprozessebene, zugrunde liegen. Eine Beleuchtung dieser Ebene gewährt somit wichtige Einblicke in die Ebene des Beratungsprozesses.

Wie geht nun die Linguistik bei ihren Analysen von Coaching-Gesprächen vor? Zunächst einmal ist die sprachwissenschaftliche Herangehensweise eine qualitative; es geht nicht um die Häufigkeit bestimmter kommunikativer Phänomene, sondern um das Beschreiben ihrer interaktiven Ausgestaltung und Varianz. Darüber hinaus steht der Prozess selbst im Fokus, nicht aber die Frage der Ergebnisse. Für derart qualitative Prozessanalysen bedarf es spezifischer (und leider nur sehr schwer zugänglicher) Daten: Video- oder Audio-Aufzeichnungen authentischer Coaching-Gespräche, die zur Bearbeitung (vollständig) transkribiert, also sehr detailliert und zeitaufwendig verschriftet werden. Während das Erstellen eines Grob-Transkripts in einem Zeitaufwandsverhältnis von 1:25 (Originalgespräch zu Transkript) angesetzt werden muss, eine Minute gesprochene Coaching-Interaktion bedarf 25 Minuten Verschriftungsarbeit (!), liegt bei einem sogenannten Fein-Transkript der zeitliche Aufwand sogar bei einem Verhältnis von 1:90.

Die Daten werden komplett anonymisiert, sämtliche Namen, Orte und andere, das Wiedererkennen von Personen und Unternehmen ermöglichende Details werden also abgeändert. Bei Workshops oder Veröffentlichungen werden außerdem nur kurze Ausschnitte aus den Daten verwendet, nie jedoch gesamte Sitzungen. Obwohl es auf Seiten von Coaches und Klient/innen im Vorfeld manchmal die Befürchtungen gibt, dass das Aufzeichnen den Prozess und den intimen Rahmen beeinflussen oder stören könnte, zeigt die bisherige Erfahrung, dass die Aufzeichnungen im Prozess selbst als Hilfsmittel oder gar als Intervention zum Einsatz kommen (können) und somit nicht mehr als den natürlichen Beratungsfluss beeinträchtigend empfunden werden.

Im Unterschied zu Verbatim-Protokollen anderer wissenschaftlicher Disziplinen, wo es vor allem um die inhaltliche Wiedergabe eines Gesprächs geht, *liegt der Fokus bei der sprachwissenschaftlichen Transkription und Analyse auf der Mikro-Ebene*, also auf den strukturellen und interaktiven Charakteristika von Gesprächen: Hörerrückmeldungen wie „mhm" oder „ja", Überschneidungen und gleichzeitiges Sprechen, Korrekturen, Abbrüche, (Mini-)Pausen und so weiter, geben als relevante Signale Auskunft darüber, wie gut Coach und Klient/in in Kontakt sind, wie die Beteiligten das vom anderen Gesagte verstehen, wo der interaktive Ursprung kommunikativer Probleme liegt und so weiter. Die in der ethnomethodologischen Konversationsanalyse aufgestellte *Display-Rule* besagt dabei, *dass sich Gesprächsteilnehmer/innen fortlaufend signalisieren, wie sie das Gespräch interpretieren*.

Das Gesprächsverhalten von Coach und Klient/in kann also als der wichtigste Indikator für zugrundeliegende (implizite) Gesprächsnormen und Probleme angesehen werden: Schon 1967 machten Paul Watzlawick und seine Kollegen in ihrem Buch „The Pragmatics of Human Communication" auf die Wichtigkeit des „Wie" im Verhältnis zum „Was" der Darstellung aufmerksam. Besonders das „Wie" liefert wertvolle Informationen über die Qualität der Coaching-Beziehung sowie des Coaching-Prozesses. Genau diese Mikro-Ebene

von Coaching-Gesprächen wird aber zum momentanen Zeitpunkt in ihrer diagnostischen und interventionsrelevanten Funktion noch unterschätzt. Mit Hilfe der Konversationsanalyse, der Gesprächs- oder Diskursanalyse, der kritischen Diskursanalyse, der interaktionalen Soziolinguistik oder der Pragmatik werden Coaching-Gespräche entlang ihrer strukturellen, interaktionalen und thematischen Ebene beschrieben. Durch diese integrative Methode können mit Hilfe der Linguistik auch größere Phänomene wie etwa die Rolle von Gender im Coaching oder die Frage nach den aktuellen Strömungen in der Unternehmung erforscht werden, da sich all diese Phänomene ja auf der Gesprächsebene manifestieren.

Der konkrete Nutzen und das Potenzial für die Coaching-Praxis

Zum momentanen Zeitpunkt kristallisieren sich die folgenden drei Bereiche heraus, in denen Ergebnisse sprachwissenschaftlicher Arbeiten einen relevanten Beitrag leisten (können):

» Die Ermittlung der Interaktionstypik, also des zugrunde liegenden kommunikativen Handlungsschemas von Coaching-Gesprächen, kann zur weiteren *Formatbestimmung* von Coaching und dadurch zur *Abgrenzungsdebatte vor allem gegenüber Psychotherapie* beitragen: Welche obligatorischen und fakultativen kommunikativen Bestandteile zeichnen Coaching aus? So gilt ja auch in der Psychotherapie die Therapeut-Klienten-Beziehung als die conditio sine qua non für eine erfolgreiche Therapie; eine zentrale Frage gilt also der (unterschiedlichen) kommunikativen Gestaltung der Beziehung Coach-Klient. Gleichzeitig kann die Ermittlung der „Shared Habitual Practices", also der zugrundeliegenden Coaching-spezifischen kommunikativen Praktiken, einen relevanten Beitrag zur Professionalisierung von Coaching leisten. Professionen zeichnen sich durch typische wiederkehrende Praktiken aus, die im Falle der auf Kommunikation basierenden Beratungsberufe im Sinne von typischen wiederkehrenden kommunikativen Praktiken zu spezifizieren sind.

» Erst eine Analyse authentischer Coaching-Gespräche erlaubt es aufzuzeigen, was sprachlich-kommunikativ unter weit verbreiteten Konzepten wie „Dialog auf Augenhöhe", „Anliegenklärung" oder auch „Beziehungsgestaltung" aus der Praxis-Literatur zu verstehen ist und wie diese im Coaching-Gespräch konkret von den Beteiligten gestaltet werden. Die *kommunikativen Fähigkeiten zur Erfüllung dieser professionellen Aufgabe* sind dabei keine selbstverständlichen menschlichen Grundkompetenzen, sondern müssen, ebenso wie andere professionelle Coaching-Kompetenzen, erst erlernt oder geschult werden. Ergebnisse in diesem Bereich können und sollten deshalb in Aus- und Weiterbildungen einfließen, um das Vermitteln und Erlernen diese Konzepte zu konkretisieren. Sind dieser Konzepte in ihrer sprachlich-kommunikativen Realisierung erforscht, kann erfolgreicheres von weniger erfolgreichem Vorgehen unterschieden werden und so ein *Beitrag zur Qualitätssicherung* im Coaching geleistet werden.

» Schließlich generiert erst die linguistische Analyse der konkreten Kommunikation zwischen Coach und Klient/in *Erkenntnisse über den Gesprächsprozess im Coaching, der dem Beratungsprozess zugrunde liegt* und für das Gelingen oder Nicht-Gelingen desselben verantwortlich zeichnet. Diese auf das „Wie" gerichtete Perspektive auf Coaching kann im Rahmen von Sensibilisierungsworkshops und ähnlichen Formaten erarbeitet werden. Im Unterschied zu den am Markt gängigen Rhetorik- und Kommunikationsseminaren geht es bei dem hier vorgestellten diskursanalytischen Vorgehen nicht um die Präskription einzelner kommunikativer Verhaltensweisen, sondern um *das Bewusstmachen des Spektrums an Verhaltensalternativen*, die Coach und Klient/innen zur Bewältigung von kommunikativen Aufgaben wie Verständnissicherung, Beziehungsgestaltung und so weiter zur Verfügung stehen sowie um die generelle Sensibilisierung für die kommunikativen Prozesse auf der Mikro-Ebene.

LOCCS – ein Dialog zwischen Praxis und Forschung

Die sprachwissenschaftliche Erforschung von Coaching zu etablieren und ihr Potenzial für die Coaching-Praxis aufzuzeigen, ist jedoch kein leichtes Unterfangen.

Eine große praktische Herausforderung stellt dabei der schwierige Feldzugang, die Akquise von authentischen Gesprächsdaten, dar. Der zu schützende Rahmen sowie die Sensibilität der besprochenen Themen bedeutet für die Beteiligten ein zunächst verständliches Hemmnis, sich aufzeichnen zu lassen; auch die Anwesenheit einer Videokamera oder eines Mikrofons wird oftmals als störend eingeschätzt. Jedoch berichten all jene Coaches und Klient/innen, die sich aufzeichnen ließen, von überaus positiven Effekten wie eben der oben beschriebenen Möglichkeit, die Aufzeichnungen in den laufenden Prozess zu integrieren und sie so – als Feedback – für die konkrete Coaching-Arbeit nutzbar zu machen.

Die aufwendige Transkription und der generelle zeitliche Aufwand qualitativ-linguistischer Forschung sind ebenfalls an dieser Stelle als Hemmnis zu nennen. Die Pionierarbeit, die gerade von der entstehenden Habilitation und den Dissertationen geleistet wird, schafft aber eine Grundlage an sprachwissenschaftlichem Wissen und Konzepten zu Coaching, die dann in der Folge auf neue Fragestellungen und neues Material in weniger zeitintensiven Studien übertragen und adaptiert werden können. Dem (verständlichen) Ruf nach schnellen Ergebnissen für einen schnelllebigen Markt kann so in Zukunft besser Rechnung getragen werden. Gleichzeitig ermöglichen Transkriptionspools das Auslagern des zeitintensiven Verschriftens und erlauben es den Forscher/innen, die Zeit für die Analyse selbst zu verwenden. Dies setzt jedoch ausreichend finanzielle Mittel voraus. Ein Punkt, der zur nächsten Herausforderung überleitet. Die Finanzierung sprachwissenschaftlicher Forschungsprojekte, deren Ergebnisse nicht an den Universitäten bleiben sollen und über diese finanziert sind, sondern die sich aus der Zusammenarbeit von

Linguistik und Coaching-Praxis ergeben, muss ausreichend gesichert sein.

Eine wichtige Aufgabe für die Linguist/innen liegt darin, ihre Arbeit und den wertschätzenden und nach strengen ethischen Vorgaben gestalteten Umgang mit Coaching-Gesprächen in der Praxis bekannt zu machen, dadurch bestehende Befürchtungen zu zerstreuen, den Fokus auf den Mehrwert der linguistischen Forschung für Coaches, Klient/innen, Aus- und Weiterbildungsinstitute sowie Personalentwickler/innen zu lenken und vor allem auch die Bedürfnisse der Praxis kennenzulernen und als wichtige Grundlage in die Konzeption von Forschungsprojekten zu integrieren. Die wichtigste Voraussetzung dafür ist ein Dialog auf Augenhöhe zwischen Praxis und Forschung, eine Kooperation bei der Generierung der Forschungsfragen und des -designs – und kein Beforschen von oben herab. Eine Plattform zum gegenseitigen Austausch und Kennenlernen bieten unter anderem die an der LMU in München stattfindenden Symposien der Forschungsgruppe LOCCS (s. Kasten S. 48).

Kritik populärer Kommunikationsmodelle

Eine weitere Schwierigkeit liegt im verständlichen Wunsch der Praxis neben schnellen, vor allem auch einfache Modelle und Konzepte an die Hand zu bekommen, mittels derer man das hoch komplexe Geschehen im Coaching und anderen Kommunikationssituationen herunterbrechen kann.

Das Vier-Seiten-Modell der Kommunikation von Friedemann Schulz von Thun – ein beliebtes und weitverbreitetes Modell auf dem Kommunikationsmarkt – ist hierfür ein klassisches Beispiel: Das Modell illustriert anschaulich, dass eine Äußerung unterschiedliche Funktionen oder Bedeutungen hat oder haben kann und dass Sprecher/in und Hörer/in mit einer Äußerung oft Unterschiedliches meinen oder verstehen. Der Erfolg des Modells liegt in seiner bestechenden Einfachheit und Prägnanz, das Modell ist leicht zu vermitteln, zu übernehmen und auf unterschiedlichste Kommunikationssituationen anzuwenden. *Aus linguistischer Sicht ist es jedoch nicht hilfreich* – vor allem für das Erklären und Lösen kommunikativer Probleme – Senden und Empfangen von Nachrichten auf Sprecher/in und Hörer/in aufzuteilen. *Stattdessen geschieht Kommunikation im lokalen und sehr individuellen Aushandeln von Bedeutung zwischen den Beteiligten,* wobei das gerade vom einen Gesagte als lokaler Kontext und damit Voraussetzung für das danach vom anderen zu Sagende darstellt. Die Relevanz dieser Prozessualität und Interaktivität von Gesprächen für das Gelingen von Kommunikation kann jedoch nur über die Analyse der Mikro-Ebene beschrieben werden. Entwi-

„Ich bin gerne im DCV, weil das Coaching Verständnis und der Qualitätsanspruch mit meinem eigenen übereinstimmen."

Alexandra Schwarz-Schilling
Zertifizierter Lehrcoach (DCV)

- Suchen Sie einen Berufsverband, zu dessen Werten Sie stehen und der Ihre Interessen vertritt?
- Möchten Sie sich mit Kollegen austauschen ohne in den Wettbewerb zu treten?
- Ist Ihnen die Professionalisierung des Berufsbilds Coach wichtig?

Werden Sie Mitglied in Deutschlands erstem Coachingverband mit Ethikrichtlinie.

DCV Deutscher Coaching Verband e.V.

Kooperation statt Konkurrenz

www.coachingverband.org

ckelt man als Coach aber ein Gespür für diese Ebene und für die Bedeutung kommunikativer Phänomene wie unter anderem Mikropausen und Hörerrückmeldungen, so sind solche und ähnliche Modelle – so hilfreich sie für andere Zwecke sein mögen – nicht mehr vonnöten.

Auch das *Neurolinguistische Programmieren, kurz NLP*, eine ebenfalls aus linguistischer Sicht in seiner kommunikationstechnologischen und simplifizierenden Herangehensweise an Gespräche kritisch zu bewertende Methode, ist an dieser Stelle zu nennen. NLP fußt auf zwei linguistischen Theorien – der Transformationsgrammatik von Noam Chomsky aus den 1960er-Jahren und der Sapir-Whorf-Hypothese über das Verhältnis von Sprechen und Denken (sprachliche Kategorien prägen unser Denken, wir können nur solche Dinge gedanklich fassen, für die wir auch Begriffe haben) – die nach neueren sprachwissenschaftlichen, aber vor allem auch neurologischen und kognitionswissenschaftlichen Erkenntnissen nicht mehr haltbar sind.

Ausblick

Die Linguistik hat ihren Elfenbeinturm verlassen und beschäftigt sich mit real existierenden Fragestellungen der kommunikativen Welt. Neben der Fremdsprachendidaktik sind dabei vor allem die Studien zu professioneller Kommunikation zu nennen, deren Ergebnisse erfolgreich in die jeweilige Praxis wie zum Beispiel die Medizin zurückgebunden werden. Die Erforschung von Coaching und die Zusammenarbeit mit der Coaching-Praxis stehen jedoch noch ganz am Anfang. Aber gerade zum momentanen Zeitpunkt, zu dem Coaching immer noch um seine Definition, Professionalisierung und Standards zur Qualitätssicherung ringt, sollte das Potenzial eines linguistischen Zugangs genutzt werden. Dieses liegt vor allem in der Erschließung der Mikro-Ebene von Coaching-Gesprächen, also der eigentlichen Gesprächsebene, die der Beratungsebene zugrunde liegt.

Doch auch die Linguistik alleine kann natürlich keine allumfassenden Antworten auf alle Fragen dieser Coaching-Welt geben! Dies gelingt nur in Kombination mit anderen Disziplinen im Rahmen eines multi- oder transdisziplinären Ansatzes sowie im engen Austausch mit der Praxis, und zwar nicht im Sinne von Daten-Lieferanten und Beforschten, sondern im Sinne eines interprofessionellen Dialogs.

Erste vielversprechende Projekte in diese Richtung sind interdisziplinäre Analysen zum Thema Emotionen im Business-Coaching, gemeinsame Sensibilisierungsworkshops von Linguistinnen und Coaches sowie das entstehende Korpus MUCCSI (The Munich Corpus of Coaching, Consulting and Supervision Interaction), das Daten zu den verschiedenen Beratungsformaten enthält und zur multidisziplinären Forschung einlädt.

Die Forschungsgruppe LOCCS

The Linguistics of Coaching, Consulting and Supervision (LOCCS) wurde 2008 als transuniversitäre Forschungsgruppe von den Linguistinnen Yasmin Aksu, Dr. Eva-Maria Graf und Sabine Rettinger gegründet. Seit 2010 ist die Gruppe interdisziplinär aufgestellt; neben der Linguistik sind die Psychologie, die Erziehungswissenschaften und die Soziologie vertreten. Der Wissenschaftliche Beirat setzt sich zusammen aus namhaften Forscher/innen der Universitäten in München, Mannheim, Bochum, Hamburg, Warwick (UK), Cardiff (UK) und Wellington (NZ). Neben einer interdisziplinären Erforschung von Coaching und anderen Beratungsformaten sind die enge Zusammenarbeit mit der Beratungspraxis (viele Mitglieder von LOCCS sind sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis verankert) und die Rückführung der Forschungserkenntnisse in die Praxis die erklärten Ziele von LOCCS.

Eine äußerst positive Resonanz auf ihre Arbeit erhielt LOCCS auf den beiden Symposien in den Jahren 2010 und 2011 an der LMU München, wo sich ein wachsender Kreis interessierter Forscher/innen und vor allem auch Praktiker/innen von der Arbeit, den Möglichkeiten einer Zusammenarbeit sowie der inhaltlichen Ausrichtung überzeugen konnten. Weitere Veranstaltungen, Publikationen, aber auch konkrete Angebote für Coaches, Berater/innen und Supervisor/innen im Sinne von Sensibilisierungsworkshops und so weiter sind in Planung oder schon im Angebot.

www.lmu.de/loccs

Die Autorin

Foto: Anke Hahn

Dr. Eva-Maria Graf ist seit 2005 Assistenzprofessorin am Institut für Anglistik und Amerikanistik der Alpen-Adria Universität Klagenfurt (Bereich: Moderne Sprachwissenschaft). Ihre laufende Habilitation befasst sich mit dem Thema „The Discourse(s) of Executive Coaching. An Applied Linguistic Analysis". Mitglied im Wissenschaftsrat des DBVC. Soeben veröffentlichte sie zusammen mit den LOCCS-Kolleginnen das Buch „Beratung, Coaching, Supervision: Multidisziplinäre Perspektiven vernetzt" (ISBN: 978-3-531-17965-0). Sie ist zudem als Coach und Beraterin tätig und leitet sprachwissenschaftlich-basierte Kommunikationstrainings.
eva-maria.graf@loccs.lmu.de

Zum Einfluss der Zielorientierung auf die berufliche Entwicklung von Führungskräften

Die persönliche Zielorientierung beeinflusst die Interpretation und die Herangehensweise an herausfordernde Aufgaben. Bezogen auf die Relevanz der Zielklärung für das Coaching stellt die Ausprägung der Zielorientierung des Klienten wesentliche Weichen für den Erfolg und die persönliche Entwicklung. Das Ziel dieser Studie von Scriffignano (2011) ist es, die potenzielle Beziehung zwischen Zielorientierung und professioneller Entwicklung von Führungskräften besser zu verstehen.

Zu dem Konstrukt der Zielorientierung finden sich zahlreiche theoretische Modelle aus verschiedenen Richtungen (Pädagogik, Sport usw.). Der aktuellste Ansatz von Elliot & McGregor (2001) unterscheidet vier Dimensionen der Zielorientierung: die Lernzielorientierung (LGO) und die Leistungszielorientierung (PGO), jeweils mit den beiden Dimensionen Vermeidung und Annäherung.

Personen mit einer Lernzielorientierung (LGO), sind davon überzeugt, dass sie ihre Fähigkeiten optimieren, indem sie sich neue Fertigkeiten aneignen (Attenweiler & DeWayne, 2007). Laut aktueller Forschung kann eine Lernzielorientierung die Leistung von Personen optimieren, die vor allem in Jobs arbeiten, die unter anderem eine proaktive, lösungsorientierte Haltung, Kreativität und Innovationsgeist erfordern. Elliot & McGregor (2001) differenzieren zwischen zwei Dimensionen der LGO: Annäherung und Vermeidung. Die lernzielorientierten Personen mit der Annäherungsausprägung nutzen herausfordernde Aufgaben dazu, sich immer mehr neues Wissen anzueignen, während die lernzielorientierten Arbeitnehmer mit der Tendenz zur Vermeidung, die Herausforderung der Aufgabe eher darin sehen, ihr Wissen auf einem Level zu halten und keine Rückschritte in Bezug auf ihr Wissen und ihre Kompetenz zu machen.

Im Gegensatz zur Lernzielorientierung werden Menschen mit einer Leistungszielorientierung (PGO) durch Leistungsbewertungen und Leistungsvergleiche motiviert, sich herausfordernden Aufgaben zu stellen. Sie lassen sich eher von Aufgaben motivieren, deren Bewältigung mit positiven Bewertungen durch andere verbunden ist (z.B. Carson et al., 2004). Hierbei handelt es sich um den Typ PGO-Annäherung. Demgegenüber steht der Typ PGO-Vermeidung. Menschen mit letzterem Verhaltensmuster werden im Gegensatz zum PGO-Annäherungstypus durch das Vermeiden von Versagen dazu motiviert, ihre Leistung zu erhöhen.

Da die Zielklärung und Zieldefinition nicht nur theoretisch, sondern mittlerweile auch empirisch belegt, ein zentraler Bestandteil jedes erfolgreichen Business-Coachings zu sein (z.B. Blackman, 2006; Bowles et al., 2007; VandeWalle, et al.1999), möchte die vorliegende

Untersuchung zum einen klären, in welchem Verhältnis das Ausmaß der Zielorientierung und der tatsächliche Entwicklungszuwachs während eines Business-Coachings steht. Zum anderen soll der Frage nachgegangen werden, ob sich die beiden Dimensionen Lernziel- versus Leistungszielorientierung in ihrer Beziehung zum Entwicklungszuwachs während eines Coaching-Prozesses unterscheiden.

An der Onlinebefragung zum Abschluss eines Coaching-Prozesses nahmen 110 Führungskräfte aus verschiedenen Branchen teil (HR, IT, Finanzsektor, Vertrieb, Justiz und Beratung). Aufgrund der Anonymisierung der Daten, sind keine Informationen über die Dauer des Coaching-Prozesses, über die eingesetzten Tools oder über die Ausrichtung des Coaching-Prozesses erhältlich.

Um die Zielorientierung (PGO, LGO) zu identifizieren, wurde die „General Orientation Scale" (GOS; Button, 1996) eingesetzt. Anhand einer vorgegebenen Liste von zwölf beruflichen Entwicklungsbereichen wurde zusätzlich der Entwicklungszuwachs im Coaching durch die Klienten selbst zum Abschluss des Coaching-Prozesses eingeschätzt. Die Entwicklungsbereiche umfassen: Kommunikationsfähigkeit, Präsenz als Führungskraft, Zielsetzung, Einfluss, zwischenmenschliche Beziehungen, Verhalten als (neue) Führungskraft, Führungsideen, Vorbereitung auf eine neue Rolle, strategisches Zeitmanagement, Teamdynamik und Work-Life-Balance sowie eine „Restkategorie". Jedes Item wurde anhand einer zehnstufigen Skala beantwortet (1 = nicht effektiv bis 10 = sehr effektiv).

Wie sich zeigte, lagen die Schwerpunkte der Coaching-Prozesse vor allem auf der Vorbereitung einer neuen Rolle (16,36 % der Befragten) und auf der Entwicklung neuer Führungsverhaltensweisen (13,64 % der Befragten).

Die durch die Klienten eingeschätzte Verbesserung in ihrem Schwerpunktthema durch das Coaching betrug für mehr als 76 Prozent der Befragten mehr als zwei bis zu vier Punkte. Weitere 15 Prozent berichteten eine Verbesserung von fünf Punkten auf der 10-stufigen Skala. Lediglich für 2,72 Prozent der Klienten ergab sich nach eigener Einschätzung keine Veränderung durch den Coaching-Prozess.

In Bezug auf die Zielorientierung der Klienten zeigte die Befragung durch die GOS (Button, 1996), dass etwas mehr als die Hälfte der Klienten (54,5 %) eine Lernzielorientierung aufwiesen. Dies bedeutet, dass die Zielstrebigkeit dieser Klienten dadurch angetrieben wird, mehr Wissen durch den Zielerreichungsprozess zu generieren. Keiner der Befragten ließ sich dem Typ der Leistungsorientierung zuordnen, so dass die andere Hälfte der Befragten keinem Typ direkt zugewiesen werden konnte.

Die Frage, ob zwischen der Zielorientierung der Führungskräfte und der von ihnen erlebten Verbesserung durch das Coaching ein Zusammenhang zu finden ist, wurde aufgrund der Daten bejaht. Es fand sich eine moderate Korrelation, die sich vor allem für den Typ der Lernzielorientierung in vergleichbarer Höhe bestätigte.

Die Autorin sieht frühere Forschungsergebnisse durch die von ihr gefundenen Ergebnisse bestätigt. Diese waren davon ausgegangen, dass die Zielorientierung in Abhängigkeit von situativen Merkmalen die Zielstrebigkeit und die Zielerreichung der Personen deutlich beeinflussen kann (VandeWalle, 2001). Im Weiteren sieht die Autorin dies vor allem für die Personen mit einer Lernzielorientierung bestätigt, da sich keine signifikanten und bedeutsamen Korrelationen für die Personen mit Leistungszielorientierung fanden.

Allerdings sind die Ergebnisse der Studie nur vorsichtig zu interpretieren. Der Versuch dieser Studie, einen potenziellen Zusammenhang zwischen der Zielorientierung von Führungskräften und dem Entwicklungszuwachs durch ein Coaching nachvollziehen zu können, gelingt nicht. Dies liegt zum einen an der unzureichenden Beschreibung der Vorgehensweise der Erfassung der Fragebögen. Wird die Verbesserung oder Veränderung durch das Coaching von den Klienten rückblickend beurteilt? Oder wurden die Teilnehmer am Anfang und am Ende des Coaching-Prozesses befragt? Dieser kleine Unterschied hat große Auswirkungen auf die Ergebnisse.

Sollte die Veränderung retrospektiv beurteilt worden sein, so sind die gefundenen Verbesserungen höchstwahrscheinlich verzerrt. So könnte es sein, dass die Teilnahme an einem Coaching das Antwortverhalten der Befragten im Sinne der eigenen Zielorientierung maßgeblich beeinflusst hat (z. B. „Ich muss ja etwas gelernt haben, ich habe schließlich an einem Coaching teilgenommen"). Problematisch ist ebenfalls die fehlende Information über die Dauer der Coaching-Prozesse. Andere Einflussfaktoren, wie Freiwilligkeit der Teilnahme oder Verordnung des Coachings, sowie die grundsätzliche Einstellung gegenüber dem Nutzen des Coachings wurden ebenfalls nicht erfasst.

Besonders unglücklich ist der Rückgriff auf eine Skala zur Messung der Zielorientierung, die auf dem zweidimensionalen Modell (PGO und LGO) basiert, nachdem die Autorin selbst die aktuelleren mehrdimensionalen Modelle und die Situationsabhängigkeit der Ausprägungen beschreibt. Hier gäbe es andere Fragebögen, die das gewünschte Konstrukt wesentlich differenzierter erfassen. Letztlich kann nur die Aussage bestehen bleiben, dass es scheinbar einen, wenn auch nur mäßigen Zusammenhang gibt, zwischen der subjektiv wahrgenommenen Verbesserung durch das Coaching und der Zielorientierung der Führungskräfte. Was Henne und was Ei ist, kann im Rahmen dieser Untersuchung nicht bestimmt werden. *(je)*

Scriffignano, R. S. (2011). Coaching within organisations: examining the influence of goal orientation on leaders' professional development. Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, Vol. 4, No. 1, March 2011, 20-31.

Zielsetzung, Feedback und Selbstregulation: Wie funktioniert Coaching?

Die Popularität des Coachings entwickelt sich mit rasanter Geschwindigkeit. Der Markt boomt. Statt sich der Frage anzuschließen, ob „Coaching" das Geld wert ist, gehen Gregory, Beck & Carr (2011) in ihrer Veröffentlichung einen Schritt weiter, um „Coaching" fassbarer zu machen. Sie versuchen, über die Verbindung zwischen bisherigen empirischen Befunden und einem theoretischen Bezugsrahmen, Fragen zu klären wie: „Wie wirkt Coaching eigentlich? Gibt es zentrale Wirkmechanismen?"

Als Kernelemente eines erfolgreichen Coachings sind die „Zielklärung" und das „Feedback" unlängst bekannt. Das Bild vom Coach als „Feedbackgeber", ehrlich und ungeschönt, kursiert nicht nur in der einschlägigen Literatur. Die gemeinsame Klärung von Zielen zu Beginn des Coaching-Prozesses wird als Basisverhalten in vielen Coaching-Ausbildungen gelehrt (Kilburg, 1996). Soweit die Zutaten. Was kann nun eine Theorie noch Wissenswertes liefern? Das Rezept. So lautet jedenfalls der Ansatz von Gregory, Beck & Carr (2011).

Nach dem Coaching-Verständnis der Autoren ist die primäre Intention eines Coachs, den Klienten darin zu unterstützen, seine Kompetenzen und sein Verhalten optimal zu steuern und einzusetzen, um ein angestrebtes Ziel zu erreichen.

Diese Definition stimmt mit der Grundidee der Selbstregulationstheorien (z.B. Carver & Scheier, 1995, Vancouver, 2005) überein, die die Autoren als theoretischen Bezugsrahmen heranziehen. Diese Grundidee besagt, dass jedes Individuum danach strebt, einen gewünschten Zielzustand zu erreichen, indem es sein eigenes Verhalten selbst reguliert (s. Abb.). Dieser Selbstregulationsprozess folgt im Grunde einem einfachen Prinzip: Am Anfang steht ein Abgleich zwischen dem gewünschten Zielzustand, zum Beispiel einem erstrebenswerten Leistungsniveau und Informationen über den aktuellen Zustand aus der Umgebung des Individuums (Feedback von Kollegen, Chefs etc.). Werden Abweichungen zwischen Ziel und Feedback registriert, erfolgt für gewöhnlich eine gesteigerte Anstrengung, diese Differenz zu reduzieren (Carver & Scheier, 1996; Vancouver, 2005).

Selbstregulation ist also die Fähigkeit eines Menschen, sich in Bezug auf gesetzte Ziele und Aufgaben zu strukturieren und zu regulieren. Nach obigem Coaching-Verständnis ist es die zentrale Aufgabe der Coaches, ihren Klienten dabei behilflich zu sein, ihre Selbstregulationsfähigkeit am Arbeitsplatz zu verbessern oder zu optimieren. Um die Selbstregulation besser zu verstehen, bedarf es eines genaueren Blicks auf die einzelnen Bestandteile, um deren Zusammenhänge ein Coach wissen sollte.

Ziele lenken unsere Aufmerksamkeit und bestimmen unser Verhalten, den Aufwand, den wir betreiben und welche Strategie wir anwenden, um ans Ziel zu kommen. Doch Ziele sind vielgestaltig. Die Autoren differenzieren zwischen Entwicklungszielen, die im Coaching definiert und bearbeitet werden, und Zielen, die sich auf die aktuelle Jobperformanz des Klienten beziehen.

Ziele sind hierarchisch angeordnet und lassen sich in sogenannte „übergeordnete Ziele" und „untergeordnete Ziele" unterteilen. Während übergeordnete Ziele abstrakt und keinen anderen Zielen untergeordnet sind, kennzeichnen sich die untergeordneten Ziele durch Verhaltensnähe und konkreten Kontextbezug. Jedes Ziel ist entsprechend dem einfachen Regelkreis mit einer eigenen Kontrollschleife verbunden. Diskrepanzen zwischen Zielen und dem Ist-Zustand auf höheren Ebenen dienen als Input für die Feedbackschleifen auf niedrigerem Level.

Werden höhere Ziele nicht direkt erreicht, können niedrigere Ziele angestrebt werden, um die Diskrepanz zwischen dem Ist-Zustand und dem gesetzte Ziel auf höherem Level zu reduzieren. So kann zum Beispiel das Erlernen einer neuen Software (untergeordnetes Ziel) den Klienten darin unterstützen, Aufgaben besser und schneller zu meistern (untergeordnetes Ziel). Dies kann in mehr Freizeit (übergeordnetes Ziel) oder in mehr Zeit für spannendere Aufgaben (übergeordnetes Ziel) resultieren.

Die *Selbstwirksamkeit* ist ein kritisches Element im Coaching-Prozess und notwendige Voraussetzung für die Zielstrebigkeit eines Klienten. Es handelt sich um seine Überzeugung, auch wirklich in der Lage zu sein, ein Ziel erreichen oder Verhaltensänderungen herbeiführen zu können (Locke & Latham, 2002). Ist die Selbstwirksamkeit zu niedrig, verhindert sie die Entwicklung des Klienten. Herausfordernde Ziele werden nicht akzeptiert und angestrebt. Es besteht keine Möglichkeit, Erfolge zu erleben. Eine zu hohe Selbstwirksamkeit vor allem zu Beginn des Coaching-Prozesses kann ebenfalls problematisch sein, da dies oftmals in unrealistischen Zielsetzungen und Selbstüberschätzung resultiert. Dies führt zwangsläufig zu Misserfolgserfahrungen.

Eng mit der Selbstwirksamkeit verbunden ist ein gut ausgeprägtes *Durchhaltevermögen* gegenüber Rückschlägen. Der Klient sollte eine Toleranz gegenüber Misserfolgen und schlechter Performanz entwickeln oder entwickelt haben (Bandura & Wood, 1989). Wird aufgrund eines zu niedrigen Durchhaltevermögens zu leichtfertig ein Ziel aufgegeben, behindert das ebenfalls den Entwicklungsprozess, der im Coaching möglich ist.

Die Selbstregulation funktioniert nicht ohne *Feedback*. Jedes Ziel ist mit Feedbackschleifen verbunden, die die Diskrepanz zwischen Zielzustand und Ist-Zustand (Performanz) rückmelden. Dies verdeutlicht die Relevanz des Coachs als Feedbackgeber im Rahmen eines Coaching-Prozesses. Damit ein Klient ein von

ihm gesetztes Ziel erfolgreich erreicht, ist realistisches und ungeschöntes Feedback seitens des Coachs zwingend erforderlich.

Beim Feedback sind jedoch einige Dinge zu beachten. Wie aus der Forschung bekannt ist, führt Feedback, das ausschließlich auf die Person bezogen ist und nicht auf das Verhalten (zum Beispiel: „Sie sind ein wertvoller Mitarbeiter“ statt „Die Präsentation ist Ihnen hervorragend gelungen“), zu einer Verringerung der Arbeitsleistung (Kluger & DeNisi, 1996). Das personenbezogene Feedback bezieht sich auf abstraktere Ziele und beinhaltet keine konkreten und handlungsbezogenen Informationen. Negatives Feedback ist wirkungsvoller, wenn es prozessorientiert ist („Im Gespräch mit Ihren Angestellten hätten Sie konkreter werden können und ihnen mehr Freiraum für Rückfragen lassen können“) statt ergebnisorientiert (z. B. „Sie haben mit ihren Angestellten nicht effektiv genug kommuniziert“). Auch hier gilt, dass die Informationen zum Prozess handlungsrelevante Informationen für den Klienten liefern.

Klienten unterscheiden sich hinsichtlich ihrer *Zielorientierung*, was sich wiederum auf die Bereitschaft auswirkt, aktiv Feedback für die eigene tatsächliche Leistung zu suchen (Linderbaum & Levi, 2010). Menschen, deren Antrieb die Leistungsbeurteilung von ihren Vorgesetzten nach Bewältigung herausfordernder Aufgaben ist (Leistungszielorientierung), werden negatives Feedback eher meiden, als Personen, die herausfordernde Aufgaben antreten, um möglichst viel bei deren Bewältigung zu lernen (Lernzielorientierung). Diese individuell unterschiedliche Valenz der gesetzten Ziele ist somit ebenfalls ausschlaggebend für den Erfolg des Coachings und sollte von den Coaches beachtet werden.

Summa summarum ergeben sich nun folgende, wesentlichen Handlungsorientierungen für Coaches, um den Klienten erfolgreich bei der Entwicklung ihrer Selbstregulationsfähigkeit zu unterstützen: Vor der Zielsetzung gilt es,

- die Ziele sorgfältig hinsichtlich ihrer Realisierbarkeit zu evaluieren,
- den Klienten darin zu unterstützen, eine adäquate Einschätzung seiner Selbstwirksamkeit und seines Durchhaltevermögens zu erlangen,
- den Klienten für die Unterschiede zwischen übergeordneten (abstrakten) und untergeordneten (konkreten) Zielen zu sensibilisieren,
- realisierbare, konkrete Teilziele zu formulieren, die graduell in ihrer Komplexität und Schwierigkeit zunehmen,
- Anreize für die Umsetzung der Ziele, sowie die persönliche Zielorientierungstendenz der Klienten zu identifizieren,
- Diskrepanzen zwischen Ziel und aktueller Performanz selbst zu erkennen und auf diese zu achten,
- handlungsrelevantes, prozessorientiertes Feedback über den Zielerreichungsprozess im Coaching zu geben,
- den Klienten anzuleiten, „informatives“ Feedback zu suchen und einzufordern,
- den Klienten darin zu unterstützen, handlungsrelevante Informationen aus erhaltenem Feedback zu ziehen, und zu guter Letzt,
- im Verlauf des Coaching-Prozesses die Verantwortung für die Selbstregulationsfähigkeit dem Klienten schrittweise zu überlassen.

Was so einfach aussieht, hat es meistens in sich: Der Versuch, empirische Befunde und praktische Erfahrungen in einen „einfachen“ theoretischen Bezugsrahmen zu integrieren. Das Ziel: Coaching fassbarer zu machen und Handlungsorientierung für Coaches zu liefern. Dies gelingt zum Teil. Doch was passiert, wenn man genauer hinsieht? Statt zu reduzieren und zu strukturieren, werden die zunächst einfach anmutenden Zusammenhänge komplexer. Zusätzliche Konstrukte werden eingeführt, Fragen werden aufgeworfen. Das ist nicht verwunderlich, wir Menschen sind eben doch komplexer als einfache Regelkreise.

Alles in allem liefert dieser Artikel wertvolle Hinweise für den Umgang mit Zielklärungen und das Feedback im Coaching-Prozess und wirft Fragen auf, die für die Weiterentwicklung der Profession Coaching fruchtbar sind. *(je)*

Gregory, J. B., Beck, J. W. & Carr, A. E. (2011). Goals, feedback, and self-regulation: Control theory as a natural framework for executive coaching. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, Vol. 63, No. 1, 26-38.

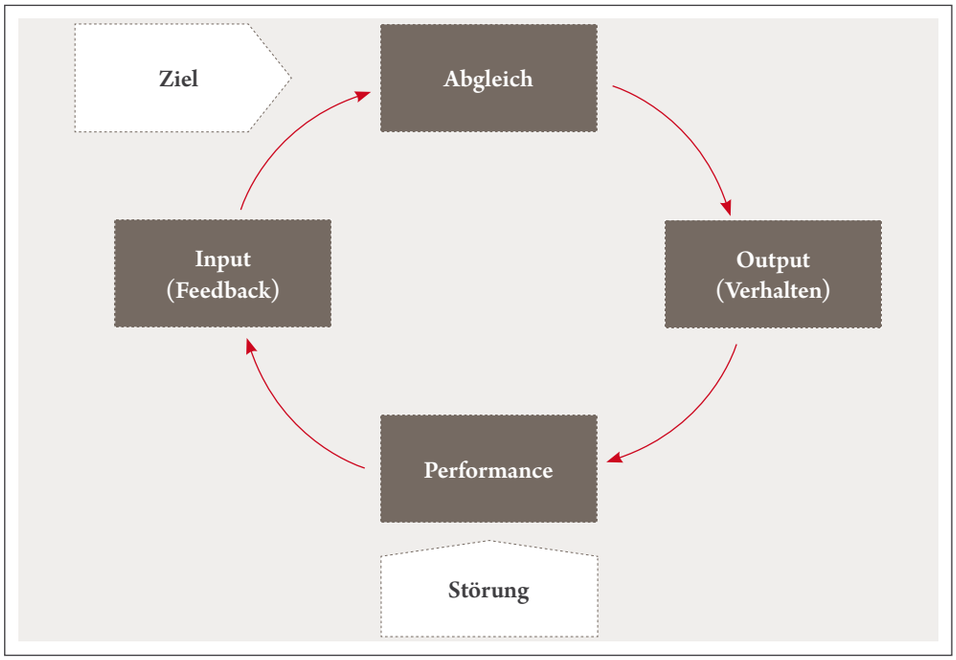


Abbildung: Die Grundidee der Selbstregulationstheorien: Menschen haben die Fähigkeit, sich in Bezug auf gesetzte Ziele und Aufgaben zu strukturieren und zu regulieren.

Auf der Suche nach der Gesamtverantwortung

Ein Round-Table-Gespräch über Coaching und Ethik

Von Barbara Amann, Helmut Schäfer, Heidi Stopper
und Thomas Webers

In der Coaching-Magazin-Ausgabe 1/2011 hatte Dr. Ulrike Wolff das Thema Managerverantwortung beleuchtet. Eine Runde von Coach-Kollegen diskutierte ihren Essay in der Ausgabe 2/2011. Nun greifen unternehmensinterne Coaching-Verantwortliche den Faden auf. Ein Round-Table-Gespräch über Handlungsspielräume, die gegenseitige Beeinflussung von Wertesystemen und die notwendige, stetige Reflexion, um eine „fundierte Kollegialität" herzustellen.

Webers: Es gibt keinen „Verantwortungsboom“ im Top-Executive-Coaching, meinte Dr. Ulrike Wolff in ihrem Essay – dass aber über „Nebenstrecken“ wie Haftung oder Compliance Verantwortung des Managers dann doch zum Thema im Coaching wird. Was ist Ihre Wahrnehmung als interne Coaches?

Amann: Ein „Verantwortungsboom“ im Top-Executive-Coaching ist aus meiner Sicht auch nicht zu erwarten, da dies implizieren würde, dass sich Manager der obersten Etagen bisher ihrer Verantwortung nicht bewusst waren. Dennoch teile ich die Auffassung, dass „der rechte und effektive Umgang mit der individuellen Verantwortung“ zu den zentralen Anliegen gehört, mit denen sich Manager im Coaching auseinandersetzen. Haftung oder Compliance sind dafür sicher jeweils nur ein möglicher Anlass, zumal die diesbezügliche Verantwortlichkeit in der Regel auf Basis gesetzlicher oder firmeninterner Regelungen ausgeübt und die verbleibenden Spielräume eher gering sind. Gerade letztere sind es jedoch, die Managern Kopfschmerzen oder auch einmal eine schlaflose Nacht bereiten. Gerade die sich ihrer Verantwortung voll umfänglich bewussten Manager ringen da, wo sie Freiheitsgrade haben, um deren sinnvolle Nutzung. Die Erwartungen an die Selbstregulierung sind hoch, die Anzahl der Stakeholder und die Vielfalt von deren Interessen ebenfalls.

Webers: Inwiefern kann Coaching Manager in dieser Situation bei einer Positionierung und Entscheidungsfindung unterstützen?

Amann: Der Umgang mit Spielräumen bei der Anwendung gesetzlicher Regelungen, interner Firmenrichtlinien, aber auch ethischer Prinzipien erfordert eine geschulte Reflexivität und setzt praktische Urteilskraft voraus. Letztere Fähigkeiten auszubilden, darf mit als Königsdisziplin des Coachings betrachtet werden. Ihr Wissen und ihre immense Erfahrung immer wieder neuen Situationen anzupassen, und das in einem globalen Kontext, dessen Dynamik und Komplexität kontinuierlich zunehmen, ist die Herausforderung, der sich Management heute zu stellen hat.

Stopper: Ich kann mich dem anschließen. Verantwortung zu tragen, ist schon immer die bewusste Kernaufgabe im Top-Management, und auch die Erhöhung der Komplexität oder verschärfte Compliance-Regelungen haben hier nichts Wesentliches verändert. Es mag vielleicht eine Bewusstseinsschärfung stattgefunden haben, was sich in der Generierung unzähliger „Code of Conduct“ der letzten Jahre niederschlägt. Die Kompetenzhürde jedoch wird immer höher und damit die Ausübung der Verantwortung oft sehr schwer. Eine Top-Führungskraft muss heute vor allem Kreativität orchestrieren können, sehr ergebnisorientiert und gleichzeitig hoch strategisch agieren und sich mehrfach adaptieren können. Sektor übergreifende Karrieren werden künftig mehr und mehr Wichtigkeit erhalten. Und dabei müssen alle Stakeholder zielgruppengerecht abgeholt und mitgenommen werden. Zudem müssen Handlungsspielräume erkannt und auch erweitert werden. Hier kann Coaching einen immensen Mehrwert liefern.

Amann
„Neben einer geschulten Reflexionsfähigkeit und praktischen Urteilskraft brauchen Manager auch ein gut ausgebildetes inneres Referenzsystem.“

Foto: J. Kriszunewicz

Schäfer: In einem etwas anderen Sinn hat die Kollegin Dr. Wolff recht: Verantwortung im Management wird ein immer exklusiveres Gut. Denn: Ein Wirtschaftsunternehmen als geschlossenes Betriebssystem löst sich unaufhaltsam auf. Die immanente Wirtschaftslogik von Arbeitsteilung, Differenzierung und Spezialisierung der unternehmerischen Teilsysteme schreitet immer mehr voran. Wenn man Führungskräfte und Mitarbeiter, egal auf welcher Hierarchieebene, befragt, womit sie ihren Lebensunterhalt verdienen, beschreiben die meisten die Aufgaben, die sie tagtäglich ausführen – nicht den Zweck der größeren Unternehmung, an der alle, einschließlich der Kunden und Aktionäre, mitwirken. Entsprechend gibt es keine Gesamtverantwortung mehr. Die meisten sehen sich als Teil eines Systems, auf das sie wenig oder geringen Einfluss haben.

Webers: Kann nicht gerade hier unternehmensinternes Coaching eine Expertise gewinnen?

Schäfer: In der Tat: Dem Manager zu helfen, nicht nur über die Fachrolle in der Organisation, sondern zudem über seine Managementrolle zu reflektieren. Enorm wichtig ist, wie er diese Rollen lebt. Welche Ideen entwickelt er? Wie bringt er diese in das gesamte Organisationsfeld ein? Wie schließt er seine Ideen an andere Steuerungsbelange, an andere Funktionen und Berufsrollen in seiner Gesamt-Organisation an, wie vernetzt er seine Professionalität mit anderen Professionen – oder auch: Wie verhindert er genau das? Coaching erlangt so das Gütekriterium der Reflexion, wie das Hilarion Petzold schon 1998 beschrieb: Reflexion bearbeitet Wissens- und Informationsbestände „aus exzentrischer Position“.

Amann: Um die Interessen aller Stakeholder angemessen berücksichtigen und für das Unternehmen zukunftsträchtige Entscheidungen vorantreiben zu können, brauchen Manager neben einer geschulten Reflexionsfähigkeit und praktischen Urteilskraft auch ein gut ausgebildetes inneres Referenzsystem, das sie – vergleichbar mit einem Kompass – auch durch stürmische Zeiten navigiert. Das innere Referenzsystem auszubauen, zu stabilisieren und permanent weiterzuentwickeln, kann gerade auf dem Executive-Level angesichts entsprechender Freiheitsgrade und Einflussmöglichkeiten Thema eines Coachings sein.

Webers: Woher kommt dieses Referenzsystem eines Managers? Jeder hat ja wohl so sein eigenes. Ist bei aller Individualität im Coaching nicht die Gemeinsamkeit wichtig: Führungsleitlinien beispielsweise?

Amann: Genau in diesem Spannungsfeld der Dialektik von Individualität und Zugehörigkeit entfaltet Coaching seine integrative Kraft. Es geht nicht um ein „Entweder-oder", sondern um ein „Sowohl-als-auch". Erfolg um den Preis der Aufgabe der eigenen Identität wäre ebenso fragwürdig wie der auf Kosten eines größeren Ganzen. „Das Ich wird am Du", wissen wir seit Martin Buber, und daran hat sich bis heute nichts geändert. Die im Rahmen des Coachings einer Schlüsselperson erfolgte Entwicklung sollte nicht nur dessen individueller Optimierung dienen. Das organisationsrelevante Learning sollte in das Unternehmen zurückfließen und dort zur Generierung relevanten Wissens und damit zur Reduktion von Komplexität beitragen.

Schäfer: Oh ja, da stimme ich Ihnen, Frau Amann, ausdrücklich zu. Es gibt – ganz im Buber'schen Sinn – einen Referenzsystem-Dialog eines jeden Managers mit seinem Unternehmen: Ein mindestens zweifaches Referenzsystem, welches jeder, von wo auch immer, mitbringt, persönlich-individuell und fachkulturell; und das ist die Dialog-Seite seiner jeweils aktuellen Unternehmenskultur. Und da kann es Brüche, Unterschiede, Gemeinsamkeiten geben. Nicht jeder Dialog zwischen Individuum und Organisation gelingt. So mancher ist trotz seiner Fachexpertise und/oder persönlichen Ausstrahlung im unternehmenskulturellen Gestrüpp hängengeblieben, gestrauchelt, verloren gegangen; oder auch umgekehrt: Fest eingebettet im Unternehmenskontext wollte die Fachlichkeit einfach nicht ausreichen, um das Unternehmen voranzubringen.

Webers: Können Sie dafür aus Ihrer Praxis einmal ein konkretes Beispiel benennen?

Schäfer: Ich erinnere mich sehr gut an einen hervorragenden Fachmann mit viel Erfahrung aus anderen Unternehmen, der an seiner Aufgabe fast verzweifelt ist, einen, zugegebenermaßen gewaltigen, Change-Prozess voranzutreiben. Als Coach konnte ich ihn ermutigen, sich einer Psychotherapie zu unterziehen, in der ihm dann bewusst wurde, wie notwendig es ist, sich den unternehmerischen Auftrag „vom Leib zu halten" und sehr viel mehr aus der Beobachtungs- und Reflexionsperspektive zu agieren. Gerade hier konnte ich eindrucksvoll miterleben, wie mächtig die Meta-Perspektive ist – und wie heilsam.

Amann: Die Auseinandersetzung des eigenen Referenzsystems mit den Werten des unternehmerischen Kontexts – sei es mit den offiziellen oder den informellen – beschreibt einen Reifungsprozess. Dass letzterer, wenn er nicht von Zeit zu Zeit professionell begleitet wird, zuweilen zu einem Assimilationsprozess regrediert, habe auch ich schon erlebt. Wenn Manager ihr Referenzsystem, statt es im Abgleich mit dem des Unternehmens weiterzuentwickeln, diesem einfach anpassen, stagnieren sie in ihrer persönlichen Entwicklung. Neben dem Phänomen der Assimilation gibt es auch das der Introjektion. Ich erinnere mich an den sehr bewegenden Fall eines Mangers, der feststellen musste, dass sein Referenzsystem nicht das seine war, sondern das seines Vaters. Als sein halberwachsener Sohn schwer erkrankte und bald darauf verstarb, sah er sich mit der Einsicht konfrontiert, dass er seine extreme Leistungsorientierung unreflektiert von seinem Vater übernommen und dass diese ihn daran gehindert hatte, zu erkennen, dass sein Sohn nicht leistungsunwillig, sondern leistungsunfähig, krank, gewesen war. Im internen Coaching vermochte er dies zu analysieren und seine Schuldgefühle zuzulassen, die er dann in einer Therapie weiter bearbeiten konnte.

Schäfer
„Dem Manager zu helfen, nicht nur über die Fachrolle in der Organisation, sondern zudem über seine Managementrolle zu reflektieren. Enorm wichtig ist, wie er diese Rollen lebt."

Foto: Marietta R. Schäfer

Stopper: Auch ich schließe mich meinen Kollegen an. Das mitgebrachte, auf Werten und angelernten Verhaltensmustern aufbauende Referenzsystem stößt immer auf existierende Systeme in Unternehmen. Oft gibt es in Unternehmen auch kein einheitliches Referenzsystem, sondern mehrere, was die Orientierung noch erschwert. In der internen Coaching-Arbeit wird dies relevant, wenn eine Person von außen in das Unternehmen eintritt oder in einem großen Unternehmen den Bereich wechselt. Wobei immer zweigliedrig zu arbeiten ist. Dem Klienten sind häufig eigene Wertvorstellungen nicht immer voll bewusst. Das gleiche gilt für Verhaltensmuster. Darüber hinaus muss das Referenzsystem des Unternehmens verstanden werden.

Webers: Das sollte in Führungsleitlinien reflektiert und ausgedrückt werden!

Stopper: Leider helfen festgelegte Unternehmenswerte, die in Hochglanzbroschüren der Company zu lesen sind, kaum weiter. In den seltensten Fällen spiegeln die festgehaltenen Werte die tatsächlich existierenden wieder. So finden Sie Offenheit, Unternehmertum und Ergebnisorientierung nahezu in jeder Company wieder. Der Weg zu richtig empfundenem Verhalten führt daher häufig über Trial-and-Error. Über Reflexion des Gesehenen und Erfahrenen kann dem Klienten geholfen werden, schneller zu erkennen, welches die ungeschriebenen Spielregeln und Werte sind.

Webers: Da bin ich völlig bei Ihnen, dass das – eben auch individuell – wichtig ist zu reflektieren. Bei neuen Mitarbeitern, aber auch bei solchen, die lange in einem Unternehmen sind. Da findet möglicherweise ein schleichender Assimilationsprozess statt, der nicht immer bewusst abläuft.

Stopper: Genau das beobachte ich auch. Wertvorstellungen können sich schleichend ändern. Und das kann zu Reibungen führen – auch mit dem familiären Umfeld. Ein Klient berichtete mir erst kürzlich, dass er sich dabei

ertappte, den Wert von Menschen nach deren beruflichem Erfolg zu messen, was in der Firmenkultur der Fall ist. Dies hat zu Reibungen im Freundeskreis und der Familie geführt, die sein Verhalten nicht einordnen konnten. Im Coaching hat er erkannt, dass dies fundamental gegen seinen Glauben verstößt und seinen Weg gefunden, differenzierter auf seine Arbeitsumgebung zu schauen.

Webers: Das finde ich interessant! Ganz aktuell hat Lutz von Rosenstiel, der Grandseigneur der deutschen Wirtschaftspsychologie, in „Psychologie heute" erläutert, wie sich Beruf und Persönlichkeit gegenseitig beeinflussen. Das betriebliche Wertesystem, also der Kontext, beeinflusse, verändere gar das eigene Wertesystem, sagt er auf Studien gestützt. Denn Rollenerwartungen prägen. An den Konflikten zwischen beiden Domänen würden aber auch Karrieren zerbrechen. Gibt es dafür öfters Beispiele in Ihrer Praxis?

Amann: Ich denke, damit kommen wir zu einem ganz zentralen Punkt. Lutz von Rosenstiel legt den Finger in die Wunde, wenn er aufzeigt, dass an den Konflikten zwischen den beiden Domänen auch Karrieren zerbrechen. Dennoch möchte ich diese Sichtweise aus der Praxis heraus relativieren. Wenn man seinen Beitrag liest, könnte man den Eindruck gewinnen, dass die Unternehmen ihren Top-Managern Wertesysteme überstülpen und diese als Opfer teilweise daran zerbrechen. Schaut man genauer hin, ist das jedoch nur eine Seite der Medaille: Nicht nur die Unternehmen beeinflussen das Wertesystem ihrer Manager, sondern Manager bringen auch das ihre in die Unternehmen ein. Es handelt sich um eine gegenseitige Beeinflussung, einen systemischen Effekt, wenn Sie so wollen.

Webers: Wie wahrscheinlich ist das? Einer, wenn auch ein Mächtiger, gegen alle anderen. Und das Unternehmen, die Mitarbeiter können sich dem Einfluss ja auch widersetzen und den Top-Manager „am ausgestreckten Arm verhungern" lassen.

Amann: Das ist Hochleistungssport! Aus meiner Sicht braucht es im Management eine kontinuierliche Begleitung, die der Vereinsamung vorbeugt und hilft, dass aus dem Gestalter kein Getriebener wird, der keine Zeit hat, die Säge zu schärfen, weil er Bäume fällen muss. Ich habe den Fall eines Managers vor Augen, dessen Karriere in dem Spannungsfeld von unternehmerischen und persönlichen Werten zerbrach. Dieser Manager hat sich nach langen inneren Kämpfen für seine Familie entschieden und sogar den Kontinent gewechselt. Die Karriere ist zerbrochen, nicht aber der Manager, der seine Werte auf den Prüfstand gestellt und sich weiterentwickelt hat. Vielleicht müssen wir auch unser Verständnis von „Karriere" überdenken und weiterentwickeln. Die innere Entwicklung verläuft nicht immer synchron mit der äußeren.

Stopper
„Eine Top-Führungskraft muss heute vor allem Kreativität orchestrieren können, sehr ergebnisorientiert und gleichzeitig hoch strategisch agieren und sich mehrfach adaptieren können."

Foto: Karin Volz

Schäfer: Man muss doch nicht bei dieser dramatischen Einzelkämpfersichtweise verharren, solche Reflexionsprozesse sind auch auf den nachgeordneten Ebenen notwendig und deren Ergebnisse sind in Strategie(-reflexions)gruppen zu vernetzen. Hier kann Coaching ein zusätzliches Metaconsulting anbieten, im Sinne eines „unternehmensklimatischen Bodens für fundierte Kollegialität".

Webers: Was meinen Sie damit?

Schäfer: Ich verstehe Kollegialität als beständigen Erkundungs- und Forschungsprozess im Miteinander und durch das Miteinander. Solche Diskussionen im Managementkreis dürfen nicht einschlafen. Dadurch gewänne man einerseits die Chance zu Mehrperspektivität und Exzentrizität (Überschau) für die einzelnen Manager und andererseits die Chance der Schöpfung von übergeordneten Lösungen, von Leitideen und Handlungskonzepten für das Unternehmen in Gänze.

Webers: Soll ich mir das so vorstellen, dass es nicht ausreicht, sich einmal ein Leitbild zu geben, sondern dass man diese Diskussion weiter pflegen muss und auch in die Ebenen darunter tragen soll?

Schäfer: Gerade an dem Begriff Wachstum wird deutlich, wie Leitbilder und dann auch Strategien sich durch Reflexionsprozesse ändern müssen. Will jemand für Wachstum verantwortlich sein, so kann er nicht nur, wie früher, das geradlinige Wachstum, das Mehr desselben, erwarten, sondern muss auch das Wachstum der Komplexität und der Vernetzung berücksichtigen und dies in eine Korrelation setzen. Dies kann heute kein Einzelner mehr leisten, sondern nur die Bildung von Netzwerken. Kennzeichen von Steuerung von Netzwerken jedoch sind Instabilität, Musterwechsel und Kopplungsdichte. Unternehmensinternes Coaching von Netzwerkgruppen innerhalb von Unternehmen wird hier eine immer stärkere Rolle spielen.

Amann: Das will ich gerne unterstreichen. Diesbezüglich gilt es nicht nur Komplexitätstreiber wie Demographie oder Globalisierung zu identifizieren, sondern die Effekte ansteigender Komplexität auf systemischer, struktureller, prozessualer und individueller Ebene auch konkret zu beeinflussen. Es reicht nicht, Fragen aufzuwerfen, sondern Manager müssen ihre Mitarbeiter auch dabei unterstützen, Antworten zu finden. Die Herausforderung des aktuellen Führungskontexts ist das Führen von hoch qualifizierten Mitarbeitern, die sich laufend Veränderungen anpassen und bei hoher Arbeitslast, Komplexität und Dynamik innovative Lösungen kreativ und eigenverantwortlich generieren. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, können Manager nicht nur selbst von Coaching profitieren. Darüber hinaus können sie auch selbst einen coachenden Führungsstil pflegen, der die für Innova-

tion erforderlichen Freiräume schafft und die für das Agieren angesichts hoher Komplexität erforderliche Flexibilität bietet.

Stopper: Richtig, aber diese Perspektive muss noch früher ansetzen: Bei der Gewinnung von Mitarbeitern müssen Unternehmen heute mehr denn je darauf achten, Mitarbeiter zu gewinnen, die die Unternehmenswerte mittragen und die zur wertegeprägten Kultur passen. Dies erfordert, dass die auswählenden Führungskräfte die Kultur bewusst machen und Kandidaten auf Werte hin auswählen können. Somit ist das Wertebewusstsein in einer 360-Grad-Betrachtung für Führungskräfte und Unternehmen relevant. Dies stellt eine große Herausforderung für die Praxis dar.

Webers: Ich sehe schon, wenn auch nicht mehr heute, so werden wir unsere interessante Diskussion bestimmt bald fortsetzen …

Die Gesprächspartner

Barbara Amann
M.A., Historikerin mit Nebenfach Germanistik & Psychologie, seit 2003 im Sector Healthcare, Siemens AG als interner Coach und Managementtrainerin tätig, Implementierung von Coaching im Bereich Automobiltechnik, Siemens AG, Entwicklung einer Coaching-Ausbildung für Personalreferenten der Siemens AG bei Learning Campus. Diverse fachliche Weiterbildungen. Fachexpertin für Coaching in Organisationen (FCIO) im DBVC.
barbara.amann@siemens.com

Helmut Schäfer
Diplompädagoge, ist seit 1988 tätig als Führungskräftetrainer und seit 1997 als unternehmensinterner Coach in den Helvetia Versicherungen Deutschland. Zudem ab 2005 Dozent in der Deutschen Versicherungsakademie und seit 2007 Fachexperte für Coaching in Organisationen (FCIO) im DBVC.
Helmut.Schaefer@Helvetia.de

Heidi Stopper
Rechtsanwältin, M.Sc. in Human Resources Management and Organizational Development. Seit 15 Jahren in Führungspositionen im Personalbereich von Technologie und Medienunternehmen. Nebenberuflich Business- und Karrierecoach.
h.stopper@stopper-coaching.de

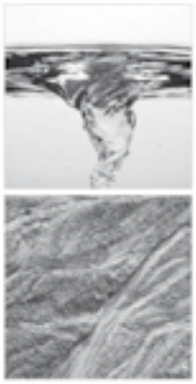
Coaching Werkzeugkoffer 2012
Reflektieren – Erneuern – Vertiefen
Zürich: 23.-25.01.2012
Köln: 07.-09.02.2012
Wien: 29.02.-02.03.2012

Coaching Lehrgänge 2012/2013
Werkstatt & Kompakt
Wien: Start 03.-04.02.2012
Köln: Start 10.-11.02.2012
Zürich: Start 05.-06.10.2012

Vom Manager zum Leader
Die eigene Führungs-Persönlichkeit weiter entwickeln
17.-18.04.2012
und vier weitere Termine
A, Rust am Neusiedler See

Trigon Sommerakademie: Coaching Excellence
08.-14.07.2012
A, Mattsee bei Salzburg

Coaching Essentials
Kernfaktoren und Coaching-Praxis
10.-12.09.2012 und ein weiterer Termin
A, Salzburg



Coaching Master Curriculum 2013/2014
04.-06.07.2013
und vier weitere Termine
CH, Raum Bodensee

Trigon
Entwicklungsberatung
Trigon ist ein Beratungsunternehmen für Organisations-, Personal-, marktwirksame Unternehmensentwicklung, Coaching und Konfliktmanagement mit selbstständigen Büros in Graz, Klagenfurt, Lenzburg (CH), München und Wien.

Information & Anmeldung:
Trigon Entwicklungsberatung
8020 Graz, Austria, Entenplatz 1a
graz-lenzburg@trigon.at
www.trigon.at, www.coaching.at,

99 Tipps zum Coachen von Mitarbeitern: Coaching als Wunderwaffe? – Die Führungskraft als Coach – Wirkungsvolle Coaching-Interventionen.

Rezension von Günther Mohr

Coaching reicht heute vom Karriere- bis zum Glücks-Coaching. Jutta Kreyenberg stellt Landkarten durch den „Coachingdschungel", wie sie es nennt, vor. Die insgesamt zehn Kapitel mit jeweils sechs bis maximal 18 Tipps stellen schon durchaus ein kleines Kompendium dar. Sie sind klar und unabhängig voneinander aufgebaut und erleichtern so das Nachschlagen. Zu vielen der Tipps gibt es aktuelle weiterführende Literaturhinweise.

Das Buch präsentiert Kapitel zu den Grundlagen des Coachings, zu seinen Rahmenbedingungen und der Gestaltung des Prozesses. Ein „Werkzeugenkoffer" schließt sich an. Er ist vielfältig und reicht von der SWOT-Analyse über den inneren Dialog bis hin zu Rollensimulationen und Hausaufgaben. Wie man Scheitern verhindert und Coaching-Erfolg sicherstellt, beantworten weitere Kapitel, bevor das Buch mit Beschreibungen zum Selbst-Coaching und zum Team-Coaching endet. Scheitern durch die Missionarsfalle, die Ratschlagsfalle, Perfektionismus oder zu viel Nähe – es gibt viele Möglichkeiten, vor denen sich der gute Coach schützen kann. Den Erfolg sicherzustellen gelingt nach Meinung der Autorin vor allem durch die Qualifikation, den Zielprozess und entsprechende Erfolgsbewertungs- und Kontrollmethoden. Im Selbst-Coaching ermutigt sie, auf die eigene Intuition zu bauen, Vertrauen in die eigene Wirksamkeit zu entwickeln sowie den eigenen Wert zu kennen. Auch praktische Tipps zu den Rahmenbedingungen wie das Einbeziehen von Alternativen des Coachings, zur Suche des passenden Coachs und auch zur Kostenklärung werden behandelt.

Die einzelnen Tipps sind klar und solide aufgebaut. Sprachlich gut verständlich und durchaus mit klarer Meinungssetzung versehen. Aus ihnen spricht die große Erfahrung der Autorin als Coach und als Ausbilderin von Coaches. Die Autorin ist im DBVC engagiert und auch Lehrende Transaktionsanalytikerin. Vor allem die transaktionsanalytische Konzeption mit ihrer Betonung auf klaren, offenen und transparenten Abmachungen und Verträgen zwischen Coach und Klienten und die Vielfältigkeit der praktischen Vorgehensweisen spürt man bei der Lektüre des Buchs. Es zeigt auf solide Weise Informationen über Coaching auf und gibt gute Orientierung in der Vielfalt der Coaching-Methoden. Die Autorin hat dabei eine integrative Sichtweise, in der der systemische Ansatz, die Transaktionsanalyse und die breite Coaching-Literatur gut verarbeitet sind. Die Angabe neuester, weiterführender Literatur ermöglicht dem interessierten Leser ein Vertiefen der Inhalte.

> *Vor allem die transaktionsanalytische Konzeption mit ihrer Betonung auf klaren, offenen und transparenten Abmachungen und Verträgen zwischen Coach und Klienten und die Vielfältigkeit der praktischen Vorgehensweisen spürt man bei der Lektüre des Buchs.*

Auch wenn man kein Fan der Beschreibung „die Führungskraft als Coach" ist, weil Coaching eine eigene Profession ist und damit als Bezeichnung dem Berufsstand vorbehalten sein sollte, bleibt Coaching orientiertes Vorgehen im Sinne einer Coaching-Haltung und in Form eines autonomie- und entwicklungsfördernden Führungsstils äußerst sinnvoll. Für das, was die Führungskraft neben ihrer dominierenden Leistungsmanagerrolle tun kann, sollte man eher das Stichwort „entwicklungsorientierte Führung" benutzen.

Günther Mohr, Hofheim
www.mohr-coaching.de

Bei Amazon bestellen:
www.amazon.de/exec/obidos ASIN/358923587X/cr

Kreyenberg, Jutta (2008).

99 Tipps zum Coachen von Mitarbeitern: Coaching als Wunderwaffe? – Die Führungskraft als Coach – Wirkungsvolle Coaching-Interventionen.

Berlin: Cornelsen.
ISBN: 978-3-589-23587-2
183 S.; 14,95 €
www.amazon.de/exec/obidos/ ASIN/358923587X/cr

Coaching im Unternehmen: die individuellste und nachhaltigste Form der Personalentwicklung und Mitarbeiterführung.

Rezension von Dorothee Mennicken

Der schlichte Titel lässt es kaum vermuten – doch im Vorwort wird es schon deutlich gesagt: Hier liegt ein „Arbeitsbuch" vor, das sich gründlich und praxisbezogen mit dem Thema Personalführung in Unternehmen beschäftigt. In diesem Zusammenhang ist Coaching nur ein Aspekt unter vielen, die Inhalte der fünf Kapitel setzen aber wesentlich früher an. Oder anders gesagt: Man könnte das Buch auch als Coaching für Personalabteilungen und Führungskräfte bezeichnen.

Das beginnt im ersten Kapitel mit einem Plädoyer für die professionelle Auswahl und den richtigen Einsatz von Personal. Detailliert wird eine strategische Personalplanung beschrieben. Dazu finden sich Checklisten beispielsweise für die Personalsuche, für Bewerbungsgespräche, Positionsbeschreibungen und die Einarbeitung. Eingebettet sind zwei Erfahrungsberichte aus Unternehmen, die vom Einsatz dieser Instrumente berichten.

Die Mitarbeiter stehen im Mittelpunkt des zweiten Kapitels. Wie können sie gefordert und gefördert werden, damit der Erfolg des Unternehmens langfristig gesichert werden kann? Wie baut man eine systematische Personalentwicklung auf? Einer Darstellung, wie ein Unternehmen in fünf Phasen von einer Situationsanalyse über die Maßnahmenplanung bis zur Sicherung des Erfolgs konkret vorgehen kann, folgen Erfahrungsberichte. Sie zeigen, unterstützt von zahlreichen Abbildungen, auf, mit welchen Instrumenten und Methoden Unternehmen ihre Personalentwicklung erfolgreich in die Tat umgesetzt haben. Hinzu kommt eine detaillierte Schilderung zur Auswahl von Coaches und zur Dokumentation von Coaching-Erfolgen.

Natürlich darf in einem solchen Werk das Thema „Persönliche Krisen" nicht fehlen. So widmet sich das dritte Kapitel dem Thema Burnout, dem erfolgreichen Managen von Krisen und dem betrieblichen Gesundheitsmanagement. Nach einigen Hintergrundinfor-

mationen wird konkret anhand von Beispielen beschrieben, welche Maßnahmen zur Früherkennung und zur Bewältigung eingesetzt werden können. Grafiken zu Symptomen für Krisen, Selbsttest und Checklisten, beispielsweise zur Vorbereitung eines Mitarbeitergesprächs nach langer Krankheit, bieten konkrete Handlungshinweise.

Konflikte oder zwischenmenschliche Befindlichkeiten als Kostentreiber sind Gegenstand des vierten Kapitels. Viel zu selten werden Konflikte im Arbeitszusammenhang aktiv bewältigt. Und das, obwohl sie bei den Mitarbeitern zu einer Reduzierung der Leistung und einer Erhöhung der Kosten führen – Effekte, die für jeden Unternehmer alarmierend sein sollten. Neben einer Analyse zu Ursachen und Auswirkungen von Konflikten geben zwei Erfahrungsberichte aus Unternehmen interessante Einblicke in den Aufbau eines Konfliktmanagements.

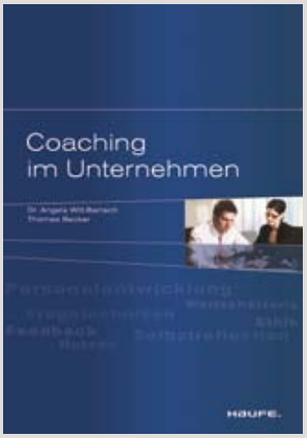
Das fünfte und letzte Kapitel beleuchtet schließlich, wie Coaching im Unternehmen funktionieren kann. Coaching wird hier als die individuellste und nachhaltigste Form der Personalentwicklung bezeichnet, aufgrund seines hohen Wirkungsgrads und Nutzens. In diesem Zusammenhang werden sowohl Anlässe für Coaching in Unternehmen aufgeführt als auch die Erfolgsfaktoren für Coaching aufgezeigt. Auch auf die Unterschiede zwischen internen und externen Coaches, die richtige Coach-Auswahl und die Entwicklung von Qualitätsstandards für Coaching-Prozesse wird eingegangen.

Das Buch bietet eine fundierte Arbeitsgrundlage für Unternehmer, Führungskräfte und Personalverantwortliche, die grundsätzliche Möglichkeiten und Denkansätze zu Personalführung und -entwicklung kennenlernen wollen. Die im Vorwort genannte Zielgruppe „Mitarbeiter“ wird dagegen durch die doch recht konsequente Beschreibung aller Vorgänge zum Nutzen des Unternehmens eher weniger bedacht. Interessierte Coaches und Berater können durch die Praxisberichte aus den Unternehmen interessante Einblicke zu Anforderungen an das Coaching und die Auswahlkriterien für Coaches erhalten. Insgesamt führt der Titel „Coaching in Unternehmen“ eher ein wenig in die Irre, denn der Schwerpunkt des Buchs liegt deutlich auf zahlreichen Themen der Personalwirtschaft und behandelt das Thema Coaching als eines davon.

Ein wenig irritierend ist manchmal der etwas uneinheitliche Stil, der die Unterscheidung zwischen Erfahrungsbericht und Analyse erschwert – ein Grund könnten die verschiedenen Autoren sein, die zu dem Buch beigetragen haben. Imponierend ist die Fülle von Praxistipps, Grafiken, Tabellen und Beispielen, die es tatsächlich möglich erscheinen lassen, das Gelesene auch wirklich anzuwenden. Schade, dass sich der Verlag nicht zu farbigen Abbildungen hat hinreißen lassen – das wäre der schnellen Auffindbarkeit und Wiedererkennung zugute gekommen.

Dorothee Mennicken
KLARTEXT, Köln
info@klartextkoeln.de
www.klartextkoeln.de

Bei Amazon bestellen:
www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3648008765/cr



Witt-Bartsch, Angela & Becker, Thomas (2010).

Coaching im Unternehmen: die individuellste und nachhaltigste Form der Personalentwicklung und Mitarbeiterführung.

Freiburg: Haufe
ISBN: 978-3-694-00876-8
250 S.; 34,80 €
www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3648008765/cr

Methoden-ABC im Coaching. Praktisches Handwerkszeug für den erfolgreichen Coach.

Rezension von Thomas Webers

Der Autor gehört zu den Pionieren des Coachings in Europa. Seit Mitte der 1990er-Jahre bildet er Coaches aus und pflegt seitdem seinen methodischen Fundus, den er erstmalig im Jahre 2000 auf 159 Seiten als „Methoden- ABC“ veröffentlichte. Seitdem wächst das Werk (2004: 278 S.), wird erweitert und überarbeitet. Mit der 6., aktualisierten und erweiterten Auflage hält der Leser 373 gebundene Seiten und kondensierte Kompetenz in Händen.

Das ist nicht nur für Coach-Kollegen, sondern auch für Coaching-Klienten interessant, weil der Autor sein Vorgehen transparent macht; doch warnt er zugleich: „Allerdings wird es für den Gecoachten nicht reichen, einfach nur die Methoden auszuprobieren und davon aus-

zugehen, dass es dann schon klappen wird – à la Self-Coaching. Ein/e professionelle/r Partner/in sieht nicht nur mehr …“ (S. 5). Womit Vogelauer bei seinem „goldenen Dreieck der Coaching-Arbeit“ angekommen ist: „Dabei geht es darum, aus einer ethischen und partnerschaftlichen Grundhaltung heraus, eine auf den Kunden bezogene und dem Kunden dienende Ganzheitlichkeit kognitiver, emotionaler wie auch wertbezogener Aspekte sicherzustellen“ (ebd.).

Neben dem 140 Methoden enthaltenden, zweiten Kapitel beschreibt der Autor im ersten Kapitel über etwa 30 Seiten die wichtigsten Rahmenbedingungen fürs Coaching, liefert einen Leitfaden für die Verwendung der Instrumente, erläutert den Coaching-Verlauf und stellt zentrale Gedanken zu den emotionalen Seiten und der Ganzheitlichkeit (Kompetenzen-Modell) im Coaching dar. Das abschließende dritte Kapitel listet Abbildungen, Arbeitsblätter und Darstellungen auf.

Die Darstellung der Methoden erfolgt alphabetisch in tabellarischer Form. Neben dem Titel erscheint jeweils ein Buchstabe, der auf eins der insgesamt zehn Arbeitsfelder (Analyse, Transfer, Evaluation etc.) verweist. Leider findet sich die Aufschlüsselung nur „unterwegs“ (auf S. 16) und nicht zentral greifbar im Buch, beispielsweise auf der Buchdeckelinnenseite oder als ausklappbarer Thesaurus, das hätte den Nutzwert des Buchs erhöht. Gleiches lässt sich von der die Zusammenhänge der Methoden im gesamten Coaching-Prozess darstellenden Abbildung 2 (S. 17) sagen. Warum hat der Verlag hier nicht geschaltet?

Es folgen Angaben zu (sachlichen oder konzeptionellen) „Voraussetzungen“, zu „Zielen“, zu möglichen „Ausgangssituationen“ und „Indikatoren“ (verbale oder körperliche Statements). Unter „Vorgehen“ werden nun ein oder mehrere Abläufe beschrieben, die sich beim Einsatz der Methoden bewährt haben. Teilweise werden Hinweise zum Zeitaufwand gegeben oder auf Abbildungen oder weitere Materialien (bspw. Checklisten) verwiesen, die sich an die tabellarische Darstellung anschließen. Unter „Autor“ wird der Urheber der Methode genannt und unter „Weiterführende Literatur“ werden wichtige Quellen aufgelistet.

Der Autor unterscheidet den anglikanisch-amerikanischen vom europäischen Ansatz im Coaching. Während ersterer mehr den arbeitsmethodischen und fachlichen Instrumenten verbunden sei, würde im (mittel-)europäischen Ansatz die psychologische Seite in Verbindung mit dem fachlichen Teil betont und genutzt. Eine interessante Notiz, wandelt der Autor doch selbst zwischen den Welten, ist sowohl ICF- als auch ACC- und DBVC-Mitglied. Damit zeigt der Autor auch seinen Lesern, wo die berühmte „Latte“ liegt: „Tool-Klempner“ zu sein, reicht in seinen Augen – nach dem Motto: Denn sie wissen nicht, was sie tun – nicht aus, um professionell als Coach zu arbeiten. Und er legt noch ein Päckchen obendrauf: Die Ethik-Standards von ICF und DBVC.

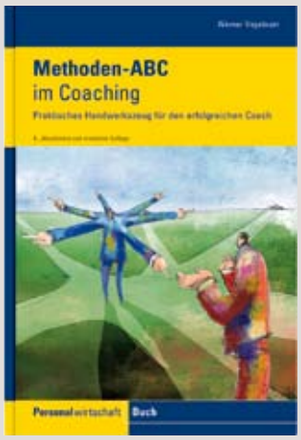
> ***Der Autor unterscheidet den anglikanisch-amerikanischen vom europäischen Ansatz im Coaching.***

Vergleicht man das „Methoden-ABC“ mit ähnlichen Methodensammlungen, beispielsweise mit den Rauen'schen Coaching-Tools, fällt auf, dass die chronologische (Rauen) der alphabethischen (Vogelauer) Sortierung aufgrund der intuitiven Orientierungsfunktion überlegen ist. Den Thesaurus, den Vogelauer, dies zu „heilen“, nun einführt, finden wir bei Rauen schon früh (2004). Gegenüberstellen ließe sich auch der Schriftsatz: Tabelle versus gegliederter Fließtext mit Randkolumnen. Der Rezensent will hier gerne einräumen, dass solches Geschmackssache ist, obwohl er natürlich seinerseits eine Präferenz hegt. Eines können beide Darstellungen nicht leisten: die dritte Dimension. Weiterführendes Material muss konsekutiv präsentiert werden, das Printprodukt lässt eine Hypertextstruktur nicht zu.

Werner Vogelauer gebührt Respekt für seine schöne Sammlung an Methoden, die er bewusst – sollen wir old-fashioned oder bodenständig sagen? – nicht Tools nennt. Der Zuspruch für sein Buch zeigt, dass er über Jahre eine lebhafte Nachfrage bedient hat und dass die Aufmerksamkeit nicht geringer geworden ist. Sein Buch ist also anschlussfähig und relevant. Ihm seien viele zufriedene Leser gewünscht.

Thomas Webers
Redaktion Coaching-Report, Bonn
thomas.webers@rauen.de

Bei Amazon bestellen:
www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3472078480/cr



Vogelauer, Werner (2011).

Methoden-ABC im Coaching. Praktisches Handwerkszeug für den erfolgreichen Coach. (6., akt. u. erw. Aufl.).

Neuwied: Luchterhand.
ISBN: 978-3-472-07848-7
373 S.; 45,00 €
www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3472078480/cr

QuBE

berufsbegleitende Weiterbildungen
z.T. in Kooperation mit der
Leibniz Universität Hannover

Gesundheitscoaching
mit Hochschul-Zertifikat!

Kontaktstudium Coaching
mit Hochschul-Zertifikat!

Kontaktstudium Supervision

Work-Life-Balance mit und durch
Life-Coaching

Ausbildung zum
Reiss Profile Master
Wirkungsvoll coachen mit den Lebensmotiven

T³ – Train the Trainer
mit Hochschul-Zertifikat!

Gerne senden wir Ihnen unser ausführliches Programmheft zu.

Organisation & Anmeldung:
hannover@erfolgreich-weiterbilden.de
www.erfolgreich-weiterbilden.de
Tel.: 0511 / 12 400 410

SiegerConsulting
Systemische Beratung und Coaching

Kompaktausbildung zum Systemischen Coach
Praxisorientiert, kompakt und fundiert!

Ausbildungsziele
- ein klar strukturiertes Konzept im Coaching anzuwenden
- eine Toolbox mit wirkungsvollen Interventionen an die Hand zu bekommen
- die eigene Methodenkompetenz zu vertiefen bzw. erweitern
- die wertschätzende, lösungsorientierte Haltung Systemischer Coachs praktisch zu vermitteln
- den eigenen persönlichen Coaching-Stil zu entwickeln

Qualitätsmerkmale
- Praxisorientiert (echte Klienten)
- Kompakt und intensiv (Kleingruppen-Trainings, Input, Demo)
- Kontinuierlich (seit 2004 über 400 Absolventen)
- Anerkannt durch den Coaching-Index

Umfang
5 Module à 2 Tage in 6 Monaten in Mörfelden/Dreieich (bei Frankfurt)

Nächste Starttermine
04.02.2012 Kurs 25, 16.02.2012 Kurs 26

Dipl.-Psych. Elke Sieger
Wiedehopfweg 15 · 64297 Darmstadt
Tel.: 06151-295019
sieger@siegerconsulting.de
www.siegerconsulting.de

KONSTANZER SEMINARE

■ Integrative Ausbildung

Die CoachingAusbildung der KONSTANZER SEMINARE basiert auf Transaktionsanalyse, systemischen Ansätzen und ressourcenorientierten Techniken.

■ Richtlinien

Die fundierte Coaching-Ausbildung ist vom DBVC anerkannt. Der Leiter Dipl. Psych. Ulrich Dehner ist Senior Coach und Vorstandsmitglied im DBVC.

■ Standorte

Die CoachingAusbildung findet in Konstanz und Berlin statt.

www.konstanzer-seminare.de
Tel.: +49 7531 942 938 0

Schwertl & Partner
Beratergruppe Frankfurt
SP
Kommunikative Exzellenz

Schwertl & Partner entwickelt nachhaltig systemische Konzepte und Instrumente für die Beratungspraxis. Die Essenz wird in der Ausbildung zum Business-Coach und im Bereich Qualifikation - Räume für Lernen weitergegeben und in komplexen Beratungsprozessen umgesetzt. Mehr als 30 Jahre Erfahrung und hoch qualifizierte Berater ermöglichen uns, gezielte und effiziente Lösungen zu entwickeln und umzusetzen.

Die Merkmale unserer Beratungsdienstleistungen sind:
- Maßschneiderung
- Organisation und Sicherung von Nachhaltigkeit
- Umsetzungsbegleitung
- Effektivität

In der Ausbildung zum Business-Coach (DVBC Akkreditierung seit 2005) legen wir besonderen Wert auf eine seriöse theoretische Fundierung, robuste Praxiskonzepte und eine individuelle Förderung der Teilnehmer.
Unsere nächste Ausbildung startet am 11./12. Mai 2012.

Schwertl & Partner
Beratergruppe Frankfurt
Bernardstraße 112
63067 Offenbach
Tel.: 069-90559990
Email: office@schwertl-partner.de
Homepage: www.schwertl-partner.de

Coachingausbildung (DBVC zertifiziert)

Mit uns lernen, wo das Herz
für **Coaching** schlägt

Kurse 2012
Gruppe 23 Start 21. März 2012
Gruppe 24 Start 5. Juli 2012
Weitere Infos unter www.mafowi.de

management forum wiesbaden
wolfgangschmidt

mitglied im DBVC als senior coach
und coaching-weiterbildungsanbieter

michaelisstraße 18 • D-65207 wiesbaden • telefon: +49 (611) 5 44 05 36 • telefax: +49 (611) 54 34 66
email: info@mafowi.de • internet: www.managementforumwiesbaden.de

HOEHER
HOLISTIC MANAGEMENT

Das Institut **HOEHER – Holistic Management** ist ein vom DBVC (Deutscher Bundesverband Coaching e.V.) anerkannter Weiterbildungsanbieter.

Wir stehen für professionelles Business Coaching und schaffen Transparenz im wachsenden Coaching-Markt für Intensiv- sowie für Kompakt-Qualifizierungen durch ein Management-Zertifikat für Business Coaches.

Unsere Ausbildung zum Integrativ Systemischen Business Coach findet zwei Mal pro Jahr statt. Die Anmeldungen auf die limitierten Plätze laufen zurzeit.

Für Termine und Infos zur Ausbildung sowie unserem weit reichenden Beratungsangebot besuchen Sie uns auf:

www.hoeher-team.de

artop
INSTITUT AN DER HUMBOLDT-UNIVERSITÄT BERLIN

Start des 1. Curriculums am 16. Januar 2012

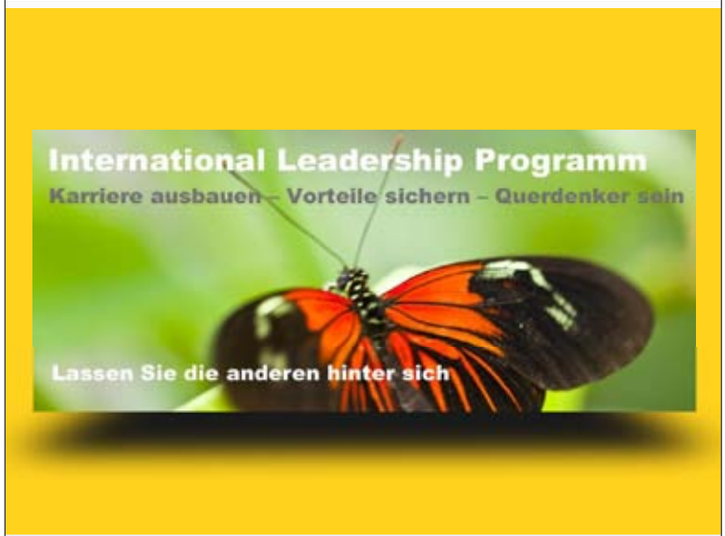
Ausbildung zum Organisationsberater
Systemische Organisationsberatung

- berufsbegleitende Ausbildung über 14 Module in Berlin
- Themen: Beratungsprozess, moderne Systemtheorie, Intervention, Strategie u.v.a.m.
- weitere Informationen und Termine unter www.artop.de

artop GmbH - Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin
Tel: +49 (0)30. 44 012 99-0
E-Mail: berater@artop.de

www.artop.de

DR. EVA KINAST
Die Kaderschmiede für Führungskräfte



Coaching-Ausbildung für Führungskräfte, Trainer, Berater und Coachs

www.dr-eva-kinast.de

Erfolg per Fernstudium

Business Coaching und Change Management (Master of Arts)

- Einzigartige Kombination eines akademisch anspruchsvollen Fernstudiums mit einer hochwertigen intensiven Präsenzausbildung
- Enge Kooperation mit der Fakultät für Erziehungswissenschaft der Universität Bielefeld
- Anschließende Möglichkeit zur Promotion

4 Wochen kostenlos testen

So studiert man heute!

489 AA

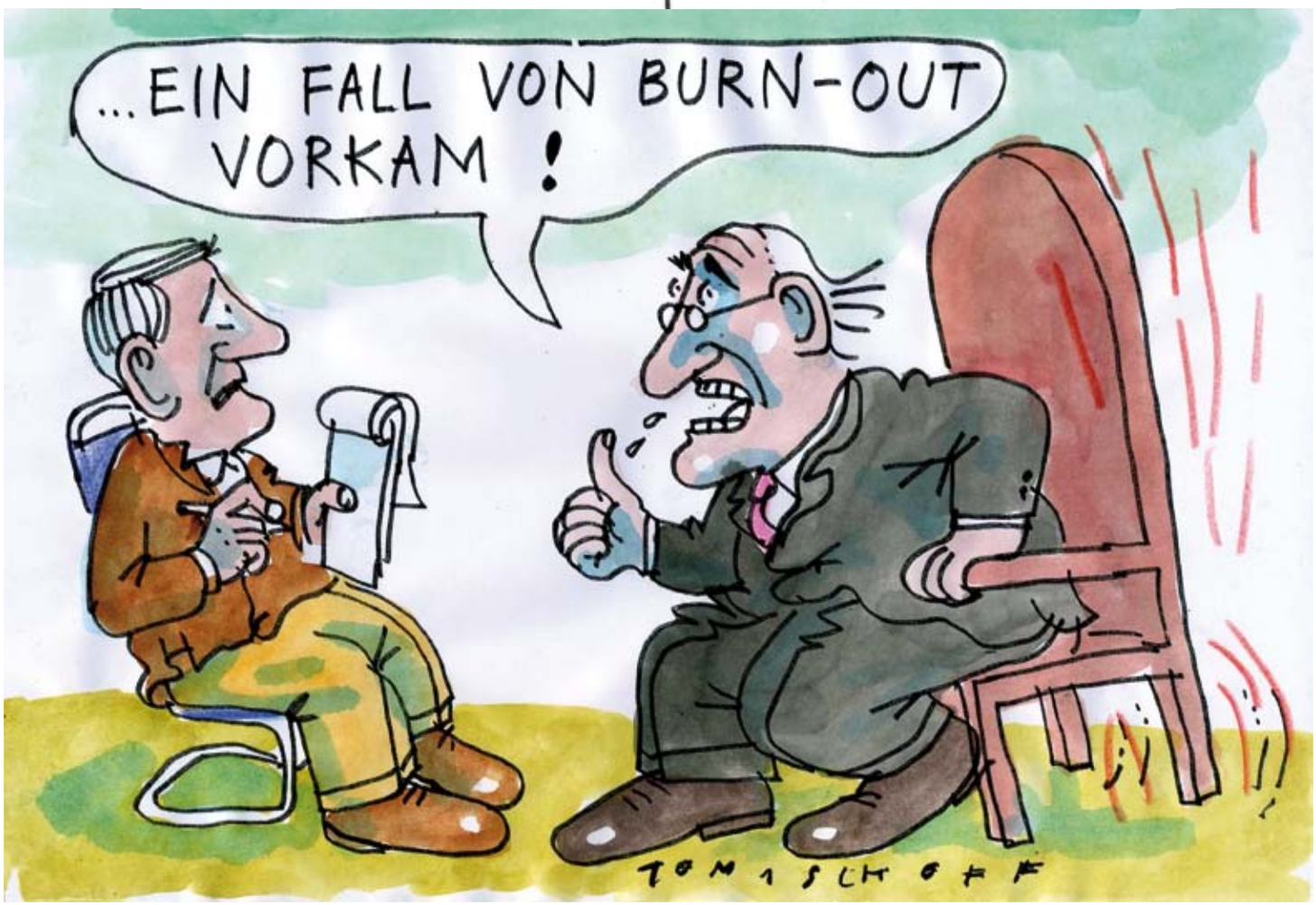
EURO-FH
EUROPÄISCHE FERNHOCHSCHULE HAMBURG

Weiter Informationen unter:
0800 / 33 44 377 (gebührenfrei) und www.Euro-FH.de

Europäische Fernhochschule Hamburg GmbH · University of Applied Sciences · Doberaner Weg 20 · 22143 Hamburg

Rang	www.coaching-literatur.de	www.trainerbuch.de	www.amazon.de
1	**Die 100 besten Coaching-Übungen** Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €	**Die 100 besten Coaching-Übungen** Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €	**Die 100 besten Coaching-Übungen** Wehrle, Martin managerSeminare, 49,90 €
2	**Coaching: Miteinander Ziele erreichen** Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 8,99 €	**Coaching-Tools** Rauen, Christopher (Hg.) managerSeminare, 49,90 €	**Coaching: Miteinander Ziele erreichen** Fischer-Epe, Maren Rowohlt, 8,99 €
3	**Coaching – erfrischend einfach** Meier, Daniel & Szabó, Peter BoD, 13,30 €	**Die Kraft innerer Bilder** Vössing, Heidrum Junfermann, 15,90 €	**Handbuch Coaching und Beratung** Migge, Björn Beltz, 49,90 €
4	**Coaching. Innovative Konzepte im Vergleich** Rauen, Christopher Hogrefe, 36,95 €	**Teamcoaching** Alf-Jährig, Rainer et al. managerSeminare, 49,90 €	**Selbstcoaching** Fischer-Epe, Maren & Epe, Claus Rowohlt, 8,95 €
5	**Handbuch Coaching** Rauen, Christopher (Hg.) Hogrefe, 49,95 €	**In mir steckt noch viel mehr** Koller, Christine & Mol, Katarzyna (Hg.) Kösel, 19,99 €	**Coaching – erfrischend einfach** Meier, Daniel & Szabó, Peter BoD, 13,30 €
6	**Coaching Basics** Hack, Kerstin Down to Earth, 4,00 €	**Coaching-Tools II** Rauen, Christopher (Hg.) managerSeminare, 49,90 €	**Einführung in das systemische Coaching** Radatz, Sonja Carl-Auer, 12,95 €
7	**Coaching-Tools** Rauen, Christopher (Hg.) managerSeminare, 49,90 €	**Selbstcoaching in 7 Tagen** Wilbers, Gregor Gabler, 29,95 €	**Coaching Basics** Hack, Kerstin Down to Earth, 4,00 €
8	**Einführung in das systemische Coaching** Radatz, Sonja Carl-Auer, 12,95 €	**CoachAusbildung** Meier, Rolf & Janssen, Axel (Hg.) Wissenschaft und Praxis, 159,90 €	**Change-Talk** Schmidt-Tanger, Martina & Stahl, Thies Junfermann, 45,00 €
9	**Coaching-Tools II** Rauen, Christopher (Hg.) managerSeminare, 49,90 €	**Reise zur Lösung** Lahninger, Paul managerSeminare, 49,90 €	**Coaching** Rauen, Christopher Hogrefe, 19,95 €
10	**Handbuch Kollegiales Teamcoaching** Schley, Vera & Schley, Wilfried Studienverlag, 21,90 €	**Methoden-ABC im Coaching** Vogelauer, Werner Luchterhand, 45,00 €	**Coaching-Veränderungsprozesse meistern** Kostka, Claudia Hanser, 9,90 €

Die dunkle Seite der Heldenmythen



Impressum

Herausgeber:
Christopher Rauen GmbH
Rosenstraße 21 | 49424 Goldenstedt | Deutschland
Tel.: +49 4441 7818 | Fax: +49 4441 7830
coaching-magazin@rauen.de | *www.rauen.de*

Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:
Christopher Rauen
Sitz der Gesellschaft: Goldenstedt
Registergericht: Amtsgericht Oldenburg
Registernummer: HRB 112101
USt-IdNr.: DE232403504

Inhaltlich Verantwortlicher i.S.d.P. und gemäß § 5 TMG: Christopher Rauen *(Anschrift wie oben)*

Redaktion:
Thomas Webers *(tw)* – Chefredakteur
Christopher Rauen *(cr)*
Dr. Julia Eversmann *(je)*
Dorothee Mennicken *(dm)*

E-Mail an die Redaktion:
redaktion@coaching-magazin.de

Abonnement:
Jahresabo *(4 Ausgaben)* 49,80 € | *(EU + Schweiz: 59,80 €)*
versandkostenfrei und inkl. USt.
www.coaching-magazin.de/abo

Erscheinungsweise: Vierteljährlich

Anzeigenredaktion:
Dawid Barczynski | *anzeigen@rauen.de*
Tel.: +49 541 98256-778 | Fax: +49 541 98256-779

Mediadaten & Anzeigenpreise:
www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm

Konzeption & Gestaltung: *www.werdewelt.info*

Bild-Quellennachweis: Titelseite, S. 4, 24, 27 © red rose | S. 4,18, © Michael D Brown | S. 4,22, © williammpark | S. 5,33,36, © Jelica Videnovic | S. 38, © nokhoog_buchachon | S. 5,44 © Petr Vaclavek | S. 49 © aPERFECT | S. 53 © Norph | Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

Druck: wd print + medien GmbH & Co. KG, Wetzlar
Elsa-Brandström-Straße 18, 35578 Wetzlar
info@wdprint-medien.de | *www.wdprint-medien.de*

Hinweise:
Das Coaching-Magazin und alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Die Übernahme und Nutzung der Daten bedarf der schriftlichen Zustimmung der Christopher Rauen GmbH. Alle Angaben erfolgen nach bestem Wissen, sind jedoch unverbindlich und ohne Gewähr; eine Haftung wird – soweit rechtlich möglich – ausgeschlossen. Verwendete Bezeichnungen, Markennamen und Abbildungen unterliegen im Allgemeinen einem Warenzeichen-, marken- und/oder patentrechtlichem Schutz der jeweiligen Besitzer. Eine Wiedergabe entsprechender Begriffe oder Abbildungen berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass diese Begriffe oder Abbildungen von jedermann frei nutzbar sind.

Für unverlangt eingesandte Manuskripte, Bildmaterial, Datenträger und Informationen sonstiger Art übernimmt die Coaching-Magazin-Redaktion keine Gewähr. Die Redaktion behält sich vor, Leserbriefe / E-Mails – mit vollständigem Namen, Anschrift und E-Mail-Adresse – auch gekürzt zu veröffentlichen. Bitte teilen Sie uns mit, wenn Sie mit einer Veröffentlichung nicht einverstanden sind.

ISSN: 1866-4849

Das Letzte

Sören Münzer / Wolfgang D. Schott

RAUEN: Haben Sie auch die „Aktion Sorgenbank“ in der heute-show von Oliver Welke gesehen?

WEBERS: Nööö. Meine Sorgen gehören mir. Aber: Worum genau geht’s Ihnen?

RAUEN: Einige Banken haben dazugelernt – glauben sie. Sie halten sich aufgrund ihrer Systemrelevanz für unkaputtbar. Das erinnert mich an die Technikgläubigkeit bei der „Titanic“. Unsinkbar sollte sie sein. Und dann …

WEBERS: Aha, verstehe, habe mir gerade mal den Take in der ZDF-Mediathek im Netz angeschaut. Habe mich köstlich amüsiert! Wissen Sie, woran mich das erinnert? An dieses Kindergartenspiel: Dreh‘ Dich nicht um, denn der Plumpssack geht herum …

RAUEN: Allerdings kosten Kinderspiele keine Milliarden. Bei einem Punkt haben Sie aber recht: Die Leichtfertigkeit, die man beobachten kann, kann an spielende Kinder erinnern.

WEBERS: Es sind Kinder! Große Kinder. Wenn Jennifer mir mein Förmchen nicht wieder gibt, behalte ich halt ihre Schaufel. Aber es erinnert mich an noch etwas. An unser Round-Table-Gespräch in diesem Heft: Kollege Helmut Schäfer meint, die Gesamtverantwortung löse sich auf. „Die meisten sehen sich als Teil eines Systems, auf das sie wenig oder geringen Einfluss haben.“ Und so hält man halt fest, was man kriegen kann … Und wenn es auch bloß ein Förmchen ist.

RAUEN: Vielleicht hält man ja auch an der Illusion fest, bei solchen Spielen gewinnen zu können? Oder aber zumindest nicht zu den Verlierern zu gehören? Und fördert gerade diese „Fest-Haltung“ paradoxerweise nicht die Wahrscheinlichkeit, zu scheitern?

WEBERS: So ist es … Und das ist traurig, weil man so noch viel mehr Menschen mit in den Strudel zieht. Für Coaches muss das eine schwierige Situation sein: Das Spiel zu verstehen, aber es oft nicht unterbrechen zu können.

RAUEN: Na, hören Sie auf! Am Ende gründet noch jemand die „Aktion Sorgen-Coach“ … Im Ernst: Wer sich als Coach hilflos fühlt, braucht kein Mitleid, sondern Supervision.

WEBERS: Supervision – sowieso. Allerdings ist mir ein Coach lieber, der seine Hilflosigkeit thematisieren und reflektieren kann, als jemand, der vorgibt, alles im Griff zu haben ...

RAUEN: … oder der glaubt, unzerstörbar zu sein. Was muss uns denn da nun mehr Sorgen machen: Der Zustand des Finanzsystems, der geistige Zustand seiner Protagonisten oder die Naivität derjenigen Menschen, die glauben, „die Politik“ könne solche Probleme lösen?

WEBERS: Wir, nicht die …!! Wir alle müssen unsere Probleme lösen. Ich glaube, das ist, ohne in Sozialromantik zu verfallen, eine ehrenhafte Aufgabe für Coaches, die Manager, die sie beraten, darauf immer wieder hinzuweisen.

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*

– 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*

Coaches Trainer Ausbildung Ausschreibung Kalender

RAUEN Datenbank

Die RAUEN-Datenbank mit geografischer Suche

Unsere Datenbank gibt Ihnen eine Übersicht von professionellen Business Coaches und Trainern aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Besuchen Sie unsere Website und finden Sie kompetente Coaching- und Trainingsanbieter.

www.rauen-datenbank.de

Aufnahmebedingungen und Tarifübersicht finden Sie unter:
www.rauen.de/aufnahme

Die RAUEN-Datenbank ist ein Dienst
der Christopher Rauen GmbH, Goldenstedt

Christopher Rauen GmbH
Geschäftsbereich Datenbank
Tel.: +49 541 98256777
Fax: +49 541 98256779
E-Mail: db@rauen.de
Internet: www.rauen.de

Christopher Rauen GmbH | Rosenstraße 21 | 49424 Goldenstedt | Deutschland | Geschäftsführer:Christopher Rauen
Sitz der Gesellschaft: Goldenstedt | Registergericht: Amtsgericht Oldenburg | Registernummer: HRB 112101 | USt-IdNr.: DE232403504