

Coaching: Einblicke & Ausblicke

Selbstorganisation und Stressbewältigung 02
 Von der Falle „Führungskraft als Coach“ 03
 Reflexionsfragen zwischen den Coachings 05
 Vier Perspektiven im und auf Coaching 07
 Testverfahren im Coaching 09
 Coaching wirkt! 10






Editorial: Coaching – Einblicke & Ausblicke

Liebe Leserin, lieber Leser!

Im Frühjahr fand die Coaching-Konferenz *Fit for future* zum 20-Jahres-Jubiläum der Trigon-Coaching-Lehrgänge und -Weiterbildung statt. Leiter der Coaching-Konferenz war Werner Vogelauer, der auch den 50. Coaching-Lehrgang feierte.

Die Konferenz zeigte neue Aspekte und wichtige Themen der zukünftigen Coaching-Ära auf. Was ist aus den heutigen Erfahrungen im Coaching für das Morgen abzuleiten? Welche Fragen werden heute

schon aufgeworfen, die für die Zukunft relevant werden? Welche Lichter für die kommende Coaching-Arbeit werden am Horizont jetzt schon sichtbar?

In den folgenden Beiträgen gehen wir diesen Fragen auf den Grund und versuchen, Antworten darauf zu finden. Wir wünschen Ihnen bei der Lektüre interessante Einblicke für Ihre Praxis – als Coach, als Personalentwickler/in oder als Führungskraft. Werner Vogelauer, Erwin Huber und Werner Leeb! 



J. Narbeshuber

„Selbstmanagement“ verdrängt „Stressbewältigung“ zusehends von der Hitliste der häufigsten Kundenthemen im Coaching. Die beiden Herausforderungen haben mehr gemeinsam als anfangs oft sichtbar ist und können daher auch gemeinsam als Ziel im Coaching-Prozess bearbeitet werden.

Johannes Narbeshuber


Selbstorganisation und Stressbewältigung: „Mindfulness als Schlüssel zum Transfer“

Überbelastung ist tabu – Selbstoptimierung legitim

Anne P. ist General Manager für Deutschland eines internationalen Unternehmens und über die Maßen erfolgreich. Ein paar irritierende Rückmeldungen in der letzten Zeit haben ihr aber aufgezeigt: Sie arbeitet *am Anschlag*. Auf Dauer geht es so nicht mehr weiter. Ihr klares Lösungsbild: *Ich muss noch effizienter werden*. Ihre Herangehensweise ist symptomatisch.

Die sechste große Trigon-Befragung zum Thema Coaching (Vogelauer, 2013) zeigt deutlich: *Stressbe-*

arbeitung, Work-Life-Balance, Burnout-Prävention werden von Coaching-Kunden immer seltener thematisiert. Dieser Themenkomplex landete 2007 auf Platz 4 jener Gründe, Coaching in Anspruch zu nehmen. 2012 ist er aus dem Ranking verschwunden. Auf Platz 4 der Befragung liegen nun die Themen *Arbeitsorganisation und Selbstmanagement*.

Stress?, so Anne P., *Das ist für mich kein Thema! Stress brauche ich sogar, um gut zu sein. Diesen Motor lasse ich mir nicht wegnehmen!* Das ist kein Einzelfall. Die Burnout-Raten steigen, die mediale Berichterstattung 

Persönliche Präsenz und mentale Selbstdisziplin als wesentlicher Nutzen

dazu ebenso. Die Bereitschaft, auf das Thema rechtzeitig zu achten, steigt dadurch nicht automatisch. Schließlich hat ja auch der erlebte Druck in den letzten Jahren zugenommen. Eins fügt sich ins andere. *Effizienter kommunizieren* konkretisiert Anne P. ihr Ziel. *Konzentrierter bei der Sache bleiben. In Gesprächen die Aufmerksamkeit und den roten Faden halten.*

An den wissenschaftlichen Ergebnissen zum Thema *Mindfulness* (deutsch: *Achtsamkeit*), Meditation und mentaler Selbstoptimierung zeigt sie großes Interesse. Dass die diesbezügliche Forschung an Universitäten wie Harvard und Stanford betrieben und von Unternehmen wie Google systematisch aufgenommen und genutzt wird, trägt ein Übriges dazu bei.

Lektüre und praktische Übungen zwischen den Coaching-Sequenzen

Gemeinsam mit dem Coach identifiziert Anne P. Übungen, die ihr besonders leicht fallen und ihr weiterhelfen, in ihrer Arbeit präsenter, klarer und wacher zu sein, etwa einfache Atemübungen, einen täglichen Kurzeintrag in ein Reflexionstagebuch oder den *Bodyscan*. Sie berichtet zu Beginn jeder Coaching-Sequenz kurz von ihren Erfahrungen und entwickelt am Ende der Sequenz in fünf bis zehn Minuten Ideen, wie sie die neu erworbenen Kompetenzen in ihrem Führungsalltag weiter integrieren und vertiefen kann. Dazwischen findet das *ganz normale* Coaching statt, in dem Aspekte wie Kommunikation und eben Arbeitsorganisation bearbeitet werden. Dem Lernstil von Anne P. entspricht es, sich dem Thema auch aus einer theoretischen Perspektive anzunähern. Begleitend zum Coaching-Prozess liest sie deshalb *Search*

Inside Yourself (Tan, 2012), eine zugleich fundierte und pragmatische Einführung in *Mindfulness* aus der Perspektive eines Ingenieurs bei Google.

Andere Personen profitieren von Anne P.'s wachsender Aufmerksamkeit. Sie berichtet im Coaching immer wieder von konkreten Rückmeldungen dazu. Die Erweiterung ihrer Selbstwahrnehmung bereichert außerdem die Arbeit in den Coaching-Sequenzen: Anne P. stellt zur Halbzeit des auf 9 Einheiten ausgelegten Prozesses erstmals auch die Verbindung ihrer Situation mit dem Thema Stress und Überforderung her. Sie nimmt eine weitere Buchempfehlung an, die sie zu Beginn des Prozesses möglicherweise entrüstet von sich gewiesen hätte. Einfache neurophysiologische Zusammenhänge sind ihr schon aus *Search Inside Yourself* bekannt. *Stress Balance* von Rudi Ballreich (2009) stellt leicht lesbar und anschaulich die Verbindung zu den *Mühlen des Stress* und zu *Wegen aus der Stressfalle* dar.

Dadurch angeregt, setzt sich Anne P. ergänzend zu ihrer mentalen Entwicklungsarbeit, nun auch mit den Rahmenbedingungen und Verhaltensweisen auseinander, die bei ihr bislang Stress und Überbelastung ausgelöst haben. Im Coaching entwickelt sie praktische Wege, diese nun ebenfalls zu ändern. 🏠

Literatur

- Ballreich, R./W. Held/M. Leschke (2009): *Stress Balance. Wege zu mehr Lebensqualität*. Esslingen.
Tan, C.-M. (2012): *Search Inside Yourself*. München.
Vogelauer, W. (2013): *Coaching-Praxis. Das Trigon-Modell: Konzeption und Methoden*. Weinheim und Basel.

Die erhöhte Selbstwahrnehmung ermöglicht, auch anfangs Verdrängtes gut zu bearbeiten

Coaching ist seit den 90-er Jahren ein ständig wachsender Bereich in der Entwicklung von Personen. Hin und wieder wird Coaching auch als Führungsinstrument eingesetzt. Fördern und Fordern aus der Hierarchie ist aber mit Coaching unvereinbar.



W. Vogelauer

Werner Vogelauer

Von der Falle „Führungskraft als Coach“

Insbesondere Führungskräfte nutzen das Coaching zur Entwicklung ihrer sozialen Kompetenzen – und das auch mit Erfolg. In manchen Fällen setzen Füh-

rungskräfte Coaching jedoch gerne auch als Führungsinstrument ein. Das ist sowohl aus ethischen als auch organisatorischen Gründen abzulehnen. ▶

Führungskräfte als *Coach* tappen zwangsläufig in folgende Fallen:

1. Falle: Zwangsbeziehung durch Hierarchie

Eines der Grundprinzipien des Coachings ist die Freiwilligkeit und Selbstverantwortlichkeit des Kunden, in dem Fall sind es die MitarbeiterInnen. Will eine Führungskraft ihre/seine MitarbeiterInnen coachen, können sie dies aufgrund der hierarchischen Beziehung kaum ablehnen. Somit entsteht ein *Abhängigkeitsverhältnis im Coaching*.

2. Falle: Zielvorgaben durch Vorgesetzten

Ziele, die eine Führungskraft für ihre MitarbeiterInnen festlegt, gehören konstellationsbedingt nicht ins Coaching. Im Coaching stehen im Sinne der Autonomie, die Ziele des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin im Vordergrund – nicht aber die Ziele des Vorgesetzten, deren Erreichung er bei seinen MitarbeiterInnen durchsetzen möchte.

3. Falle: Grandiosität (Besserwisseri) des Vorgesetzten

Gefährlich ist der Glaube einer Führungskraft an ihr eigenes Mehr- und Besser-Wissen gegenüber dem der MitarbeiterInnen. Das kann leicht in die Sackgasse des ständigen *Vorschlagens* und Besserwissens führen, etwa wie MitarbeiterInnen vorzugehen, sich zu verhalten oder sich zu organisieren haben. Damit werden die Ressourcen der MitarbeiterInnen nicht gestärkt.

4. Falle: Subjektive Vorprägungen des Vorgesetzten

Ein Coach hat beim Erstkontakt kaum Vorerfahrungen mit dem Coachee. Er begegnet ihm daher, soweit dies überhaupt möglich ist, *vorurteilsfrei* – was für das Coaching sehr wichtig ist. Eine Führungskraft hat mit dem Mitarbeiter allerdings eine Vorgeschichte, die Vorurteile noch unbewusst fördert und daher im Coaching zum Hindernis werden. Wenn im Coaching Schwachstellen des Mitarbeiters zum Vorschein kommen, kann eine Führungskraft nur theoretisch vorurteilsfrei bleiben. Unterschiedlichste Bilder über die andere Person sind innerlich abgespeichert und werden – besonders in Ärger- oder Stresssituationen – wirksam! Nutzt die Führungskraft bestimmte Kennt-


nisse – auch unbewusst – und wirft sie diese dem Mitarbeiter auch noch vor, ist die Vertrauensbeziehung stark beeinträchtigt und damit das *Ende* eines sinnvollen Coaching-Prozesses absehbar – da Coaching Vertrauensarbeit ist.

5. Falle: Driften zu Sachproblemen und in Methodiken

Coaching setzt voraus, dass die Berufsrolle und die persönlichen, emotionalen und Verhaltensanteile miteinander berücksichtigt werden. Die Erfahrung zeigt, dass Führungskräfte gerne die Beziehungs- und Emotionsebene – auch aus einer gewissen Unsicherheit heraus – ausklammern. Die Gefahr besteht, dass man sich nur mehr mit Methoden auseinandersetzt und damit in die bloße Auseinandersetzung um Sachfragen abdriftet. Das ist nicht die Lösung.

Führungskräfte sollten daher nicht als Coaches gegenüber ihren MitarbeiterInnen auftreten. Sie sollten aber ihre soziale Kompetenz und Empathie weiterentwickeln. Dazu zählen vor allem:

- a) Zuhören, auf MitarbeiterInnen eingehen.
- b) Offene Fragen zur Ermittlung einer Situation bzw. eines Problems stellen.
- c) Verständnis entwickeln für die Ideen von MitarbeiterInnen und diese fördern.
- d) Spiegeln, Konfrontieren und Hinterfragen von Aussagen, die die MitarbeiterInnen treffen.
- e) Emotionen rechtzeitig erkennen und ansprechen.
- f) Angebote an Methoden und Instrumenten zur Verfügung stellen, die helfen, eine Situation (gemeinsam) zu analysieren.
- g) Zurückhalten eigener und fertiger Ideen, um so die MitarbeiterInnen-Kompetenz mehr zu fördern.

Die soziale Kompetenz und Empathie wirkt aufbauend, fokussierend, konkretisierend und beziehungsstärkend. MitarbeiterInnen zu fördern und zu fordern bedeutet gleichzeitig, Empathie und Distanz zu entwickeln. Coaching ist kein geeignetes Führungsinstrument. Die Führungskraft selbst kann aber sehr wohl mit einem professionellen Coach ihre Führungssituation reflektieren und rollenkonform entwickeln. 

Keine Zwangsbeziehung durch die Hierarchie und keine Ziele durch den Vorgesetzten

Soziale Kompetenz als Ressource für Führungs-Zukunft

Coachings setzen Entwicklung in Gang. Wie kann man als Coach die Verarbeitung und Selbstreflexion zwischen den Einheiten verstärken? Wie dazu beitragen, dass die Entwicklungsthemen über drei bis vier Wochen beim Coachee präsent bleiben?



E. Huber

Erwin Huber

Reflexionsfragen zwischen den Coachings – Was können sie bewirken?

Führungskräfte, die zu mir ins Coaching kommen, wollen meist Sachthemen aufgreifen, aber auch ihr Führungsverhalten reflektieren und weiterentwickeln. Jedes Verhalten ist eng mit der Persönlichkeit verbunden. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, sich mit den eigenen Gefühlen, Bedürfnissen, Ängsten und hinderlichen Mustern auseinanderzusetzen, um damit zwischenmenschliche Dynamiken besser verstehen zu können. Die Coachingeinheiten werden durch das Aufgreifen und bewusstes Ansprechen dieser Themen intensiver und bringen Vieles in Bewegung. Es kommen innere Verarbeitungsprozesse in Gang, die dann auch im Anschluss an das Coaching-Gespräch Raum und kontinuierliche Bearbeitung brauchen.

Zwischen den Coachingeinheiten liegt meist ein zeitlicher Abstand von drei bis fünf Wochen. Gerade Führungskräfte werden nach einem Coaching rasch wieder vom Tagesgeschäft eingeholt. Das kann dazu beitragen, dass die Auseinandersetzung mit den anstehenden Entwicklungsthemen wieder überlagert wird und zwischen den Einheiten an Intensität und *Bewusstheit* verliert.

Reflexionsfragen steigern Prozessintensität

Ich suchte für mich als Coach nach einer Möglichkeit, die Entwicklung, die im Coaching bei meinen Klienten in Gang gesetzt wurde, auch zwischen den Coaching-Terminen mit einer entsprechenden Intensität aufrecht zu erhalten und begann, intensiv mit Reflexionsfragen zu arbeiten. Ich frage seitdem den Coachee in der ersten Coaching-Einheit, ob er einverstanden ist, wenn ich ihm drei bis vier Tage nach jedem Coaching drei Reflexionsfragen zusende. Ebenso frage ich nach seiner Bereitschaft, diese Fragen binnen zehn Tagen nach dem Coaching zu beantworten. Durch die Beschäftigung mit den Reflexionsfragen interveniere ich beim Coachee somit, dass sich innere Dialoge entwickeln, sich die Selbstreflexi-

on verstärkt und Verarbeitungs- und Ordnungsprozesse unterstützt werden.

Schriftliche Beantwortung als Mehrwert

Die Coachees erachten diese Reflexionsfragen in der Regel als klaren Mehrwert. *Die Fragen helfen mir, den Effekt des Coachings zu intensivieren und die Themen länger im Kopf zu behalten. Die Fragen sind oft herausfordernd und arbeiten in mir.*, war die Resonanz. Für manche Coachees war die schriftliche Beantwortung der Fragen in der ersten Phase nicht ganz leicht. Ich konnte im Verlauf des Coaching-Prozesses aber beobachten, dass die schriftlichen Antworten umfassender und tiefgreifender wurden.

Bestätigt bekam ich auch, dass die Verschriftlichung nochmals dabei unterstützt, in die innere Klarheit zu kommen und das auch einforderte. Für mich als Coach sind die schriftlichen Antworten deshalb wertvoll, weil ich dadurch sehen kann, wo der Coachee in Hinblick auf die Verarbeitung seiner Themen gerade *steht*, welche Themen ihn bewegen und in welcher Weise dies erfolgt. Zu beachten ist, dass die Auseinandersetzung des Coachee mit sich selbst eine gewisse *Eigenzeitlichkeit* hat und man dabei nichts forcieren sollte. *Die Antworten kommen dann, wenn sie reif sind.*

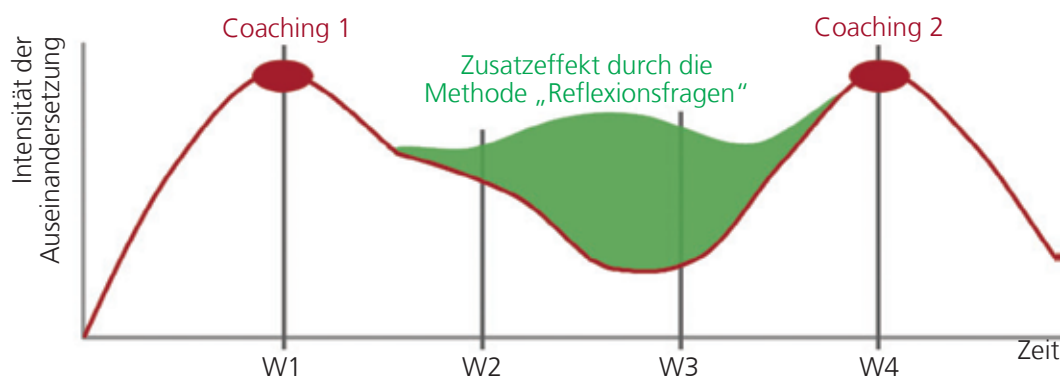
Der positive Effekt der Reflexionsfragen

Nachfolgender Auszug aus einem Feedback unterstützt das Gesagte nochmals:

Die Fragen fordern mich, über mich, mein Verhalten, meine Bedürfnisse und Vorstellungen sowie Vorgehensweisen nachzudenken. Ich habe die Antworten nicht sofort vor Augen. Die Fragen arbeiten in mir und ich denke immer wieder bei den unterschiedlichsten Tätigkeiten darüber nach (Autofahren, Kochen, Einkaufen, Laufen...). Ich beobachte mich und versuche zu analysieren, warum meine Reaktionen in gewissen Situationen so sind wie sie sind. ▶

Schriftlichkeit fordert Klarheit

Tagesgeschäft holt Führungskräfte ein



Grafik 1: Positiver Effekt von Reflexionsfragen im Coaching-Prozess.
Basierend auf einer persönlichen Evaluierung bei 19 Coachees

„Rollierende“
Auseinandersetzung

Beispiele für Reflexionsfragen

1. Im letzten Coaching haben wir eine Dynamik offengelegt, in die Sie immer wieder kommen – würden Sie diese *im Kern* bitte nochmals beschreiben?
2. Was spielt sich bei Ihnen in diesen Situationen innerlich ab? Welche Gefühle, Bedürfnisse und Ängste melden sich? Welche körperlichen Empfindungen haben Sie in diesen Situationen?
3. Zu welchem Verhalten, zu welchen Handlungen *treibt* Sie das dann?

Weitere drei Fragen habe ich der gleichen Coachee nach einem längeren Urlaub gestellt. Ich wollte bei ihr anregen, wieder eine bewusste Verbindung mit ihrem Entwicklungsprozess herzustellen. Die angeführten Fragen dienen gleichzeitig auch als Anknüpfungspunkt für das nächste Coaching:

1. Was ist Ihnen, seit Sie wieder aus dem Urlaub zurück sind, gelungen? (Auch kleine Erfolge zählen!) Was genau haben Sie anders gemacht?
2. Was haben Sie sich für diese und die nächste Woche vorgenommen? Was wollen Sie in Ihren Herangehensweisen, Haltungen usw. anders machen?
3. Welche Wirkung erwarten Sie sich dadurch?

Fragen lenken
Fokus: So können
drei Monate
überbrückt
werden

Möchte ich den Coachee bei der Vertiefung und Auseinandersetzung mit diesen Fragen noch mehr unterstützen, kommentiere ich die schriftlichen Antworten und stelle Zusatzfragen. Das erhöht die Prozessintensität nochmals. Ich überlasse es jedoch dem Coachee, die zusätzlichen Fragen noch vor dem nächsten Coaching zu beantworten, oder sie erst ebendort aufzugreifen.

Die Funktion von Reflexionsfragen und deren schriftliche Beantwortung

- Fördert die Auseinandersetzung mit den Entwicklungsthemen, intensiviert innere Verarbeitungsprozesse und trägt zur Selbstreflexion bei.
- Erhöht die Intensität des Coaching-Prozesses durch das, was zwischen den Coachings geschieht.

- Es entstehen Fragen als hilfreiche Anknüpfungspunkte für das nächste Coaching.

Ferncoaching mittels Reflexionsfragen: Aus der Not eine Tugend gemacht

Eine Fallbeschreibung: Zwei GeschäftsführerInnen flogen zu einem Coaching aus Berlin zu mir nach Graz. Wir arbeiteten an zwei aufeinander folgenden Nachmittagen jeweils vier Stunden. Eine der beiden Personen wollte im Anschluss mit mir an ihren persönlichen Mustern und Themen (weiter-)arbeiten. Die Distanz und der Kostenaspekt ließen kein weiteres persönliches Coaching mehr zu. Ich bot daher das Experiment an, den Coaching-Prozess mit dieser Person in schriftlicher Form durchzuführen. Innerhalb von zwei Monaten ergaben sich sechs *Schleifen* mit Fragen, Antworten, Kommentaren und Zusatzfragen. Die Erfahrung mit dieser Form von Begleitung war bislang durchaus positiv, obwohl durch die schriftliche Kommunikation *Teilsysteme* des Coachees (Gestik, Mimik, Modulation, Stimmung, Emotionen...) abgeschnitten sind.


Auch wenn diese Form des Coachings eher die Ausnahme sein wird, so kann sie bei längeren Abwesenheiten (z. B. Auslandsaufenthalten) den Coaching-Prozess über drei bis vier Monate ohne weitere persönliche Begegnung aufrechterhalten. Dann braucht es aber auch wieder den persönlichen Kontakt.

Voraussetzungen

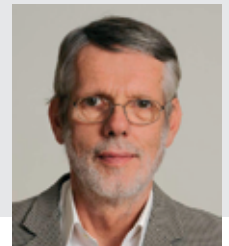
Als Coach benötigt man eine gute Beziehung und einen guten Kontakt mit dem Coachee, um sich von seiner Persönlichkeit, seinen Mustern und Entwicklungsthemen ein umfassendes Bild machen zu können. In meinem Fall waren die zwei Coachingeinheiten mit den beiden GeschäftsführerInnen so tiefgreifend, dass ich mich auf diese Form einlassen konnte. Auf Seiten des Coachees ist es wichtig, dass eine Affinität zum Schreiben gegeben ist, damit diese Form des *Ferncoachings* auch funktioniert. Diese kann sich im Laufe der Zeit aber auch entwickeln. ▶

Resümee

Reflexionsfragen sind Transferhilfen, um Erkenntnisse aus dem Coaching ins tägliche Handeln umzusetzen. Reflexionsfragen zwischen den Coachings erhöhen Frequenz und Intensität. Sie unterstützen den Coachee

dabei, auf eine Metaebene zu kommen, was eine Voraussetzung für Selbstreflektion darstellt. Das erachte ich gerade im Zusammenhang mit der Persönlichkeitsentwicklung als hilfreich, es wirkt aber auch bei allen anderen Fragestellungen in positiver Weise. 

Vielen Coaching-Ansätzen liegt kein solides Modell der menschlichen Entwicklung zugrunde. Trigon vertritt einen systemisch-entwicklungsorientierten Ansatz, der sich perfekt mit der Integralen Theorie Ken Wilbers verbinden lässt.




H. Piber

Hannes Piber

Vier Perspektiven im und auf Coaching

In diesem Beitrag wird die Anwendung der vier Quadranten auf verschiedene Coaching-Aspekte beschrieben. Ken Wilbers Integrale Theorie gilt heute als umfassendstes Modell für eine ganzheitliche Entwicklung von lebenden Systemen. Wilber hat über hundert Entwicklungstheorien studiert und herausgefunden, dass sich alle nach vier Quadranten einordnen lassen. Die Quadranten ergeben sich aus den Polaritäten: individuell versus kollektiv sowie innerlich versus äußerlich.

Für das Coaching kann das Quadranten-Modell auf den Coach selbst, auf den Klienten oder auf einen konkreten Prozess angewendet werden. Coaching beschäftigt sich in erster Linie mit Veränderung des Klienten. Mit dem Quadranten-Modell lassen sich grundsätzliche Orientierungen bezüglich Veränderung verdeutlichen (vgl. unten). Jede der vier Perspektiven kann ein sinnvoller Einstiegspunkt für Veränderungen sein. Für den Coach ist es zunächst interessant, welche Orientierung der Klient vertritt und in welchem Quadranten er Veränderungen erwartet. Der Coach kann die Klientin einladen, auch andere Perspektiven einzunehmen und darauf verweisen, dass sie (auch) in anderen Quadranten Fortschritte erzielen kann. 

Die vier Perspektiven als mögliche Einstiegspunkte

	individuell		
innerlich	„ICH“ Subjektiver Erfahrungsraum Intentionalität	„ES-singular“ Objektiver Erfahrungsraum Indiv. Verhalten	äußerlich
	„DU / WIR“ Intersubjektiver Erfahrungsraum Kultur	„ES-plural“ Interobjektiver Erfahrungsraum; Systeme, kollektives Verhalten	
	kollektiv		

	individuell		
innerlich	Veränderungen geschehen durch Einsichten des Klienten. Das allein schafft eine neue Zukunft.	Veränderungen geschehen durch ein neues „Tun“, durch Verhaltens- änderungen.	äußerlich
	Veränderungen geschehen durch gemeinsame Gespräche; dadurch erhält man Zugang zu neuen Einsichten.	Veränderungen geschehen durch die Optimierung und das Anpassen eines Menschen an das relevante System.	
	kollektiv		

Für Wilber sind die vier Quadranten wesentliche Dimensionen des Seins. *Alle vier Perspektiven mit all ihren Wirklichkeiten stehen in Wechselwirkung miteinander und entwickeln sich gemeinsam. Manchmal vereinfache ich dieses Modell, indem ich es ein ICH-WIR-ES Modell des Kosmos nenne.* (Wilber, 2001)

Die vier Perspektiven eröffnen Möglichkeiten der Veränderung

Ein Beispiel: Vertritt ein Kunde die Auffassung, Veränderungen geschehen nur durch neues Tun (oben rechts, OR), so wäre es doch gut möglich, dass sie... neue Möglichkeiten entwickelt, sich selbst, andere und die Welt zu erfahren (oben links, OL) durch wirksame Konversation mit dem Coach neue Einsichten gewinnt, wie wichtig vertrauensvolle Beziehungen sind (unten links, UL) auf objektivierende Weise zu sehen lernt, dass sie selbst Teil eines größeren Systems ist (unten rechts, UR).

Eine wesentliche Methodik des Coachings ist das Coaching-Gespräch. Wendet man die vier Perspektiven auf die Arbeitsphase eines Coachings an, ergeben sich z. B. folgende Gesprächsinhalte (siehe nächste Seite): Die vier Gesprächsfelder erhellen jeweils eine andere Perspektive des In-der-Welt-Seins. Die Erfahrung zeigt, dass jeder Mensch einen bevorzugten Schwerpunkt (Quadranten) hat.

		individuell			
		innerlich	<p>Was zeigt sich jetzt bei Ihnen? Was bedeutet das für Sie? Wie fühlen Sie sich? Was kommt Ihnen in den Sinn?</p>	<p>Was zeigt sich jetzt bei Ihnen? Was bedeutet das für Sie? Wie fühlen Sie sich? Was kommt Ihnen in den Sinn?</p>	äußerlich
			<p>Was zeigt sich jetzt bei Ihnen? Was bedeutet das für Sie? Wie fühlen Sie sich? Was kommt Ihnen in den Sinn?</p>	<p>Was zeigt sich jetzt bei Ihnen? Was bedeutet das für Sie? Wie fühlen Sie sich? Was kommt Ihnen in den Sinn?</p>	
		kollektiv			

Die vier Perspektiven erhellen die Kompetenzen

Wichtig ist, dass sich der Coach seiner eigenen Orientierung bewusst ist und dem Klienten hilft, dass sich auch dieser seiner Orientierung bewusst wird. Sieht man mit den vier Perspektiven auf die Kompetenzen des Klienten, die für sein Anliegen/Ziel relevant sind, könnten beispielsweise die folgenden Stärken deutlich werden.

Er weiß, was ihm wichtig ist. Er ist sich seiner Intentionen bewusst (OL).

Er ist in der Lage, in unterschiedlichen Kontexten zu agieren (OR).

Er kann gemeinsam mit anderen Visionen entwickeln (UL).

Er kann seine Funktion auf die Ziele der Organisation ausrichten (UR).

Bezüglich der Orientierung der Klienten ist Hunt und Divine vom Integral Coaching Canada (ICC)

Die vier Perspektiven zeigen die grundlegende Orientierung auf

ein interessantes Muster aufgefallen: *Klienten scheinen bestimmte Quadranten in ihren Handlungen zu bevorzugen. Wenn wir sie befragten, wie sie in der Vergangenheit den Herausforderungen ihres Coaching-Themas begegneten, wurde deutlich, dass sie aus nur einem oder zwei Quadranten heraus agierten.*

Die Autorinnen entdeckten weiter, wie die Orientierung auf einen Quadranten die Wahrnehmung der übrigen Quadranten färbt oder filtert.

Dazu ein Beispiel: Wenn ein Klient seine Orientierung im OR-Quadranten hat, bezieht er alles auf Taten, Aktionen und Verhalten. Für ihn ist es also wichtig, Dinge erledigt zu haben.


- Von diesem Quadranten auf OL geschaut, ist es für den Klienten naheliegend, sich zu fragen, was muss ich tun, um meine Intentionen, um das, was mir wichtig ist, zu bestimmen?

- Von OR aus betrachtet zeigt sich der UL-Quadrant etwa so: Diejenigen, die schnell und gut im Umsetzen sind, will ich in meinem Team haben.

- Der Quadrant UR könnte sich aus dem Blickwinkel des Klienten etwa so darstellen: Das große Ganze zu sehen hilft mir, meinen Teil zu sehen und meine Handlungen danach auszurichten.

Zusammenfassend lässt sich sagen, der praktische Nutzen der vier Quadranten liegt darin, dass der Coach:

- a) sich seiner Orientierung bewusst wird und darauf achtet, keine Perspektive zu bevorzugen,
- b) dem Klienten mehr Optionen anbietet und ihn einladen kann, alle Perspektiven einzunehmen,
- c) dem Kunden die Interdependenzen der vier Quadranten erfahren lassen kann und damit sein systemisches Verständnis für den Umgang mit Komplexität fördert.

Soweit einige Überlegungen zu den Quadranten. Ganzheitlicher wird das Coaching dann, wenn auch die übrigen Elemente aus Wilbers Integraler Landkarte (Linien, Stufen, Typen und Zustände) einbezogen werden. 

Literatur

Habecker, M. (2009): Integrales Coaching, basierend auf: Hunt, J./L. Devine/L. Frost (2009): Integral Coaching. In: Journal of INTEGRAL THEORY and PRACTICE, Spring 2009

Piber, H./T. Kalcher (2007): Integrale Organisationsentwicklung. In: Ballreich, R./M. Fröse/H. Piber (2007): Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement. Bern

Wilber, K. (2001): Ganzheitlich handeln – Eine integrale Vision für Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Spiritualität. Freiamt

Testverfahren interessieren immer stärker auch die Beratungs- und Coaching-Branche. Über Sinn und Unsinn des Einsatzes von diagnostischen Testverfahren im Rahmen von Coaching. „Ist der Klient wirklich so, wie der Test sagt?“



W. Leeb

Werner A. Leeb

Testverfahren im Coaching

Testverfahren boomen, sei es in der Persönlichkeits-, Eignungs- oder Leistungsdiagnostik und interessieren immer stärker auch die Beratungs- und Coaching-Branche. Doch was können Testverfahren im Coaching überhaupt leisten? Welche Chancen und Risiken tun sich mit ihnen auf?

Pro und Contra der Diagnostik

Die Systemtheorie stand Diagnosen von jeher skeptisch gegenüber. Diagnosen implizieren, dass ein *objektiver* Beobachter in der Lage wäre, festzustellen, was auf Seiten des beobachteten Objekts *abläuft* – etwas, was bereits die moderne Physik widerlegte. Allein der Vorgang der Beobachtung beeinflusst das Beobachtungsobjekt und mithin das erzielte Ergebnis desselben – wie intensiv muss dieser Effekt erst in sozialen Beziehungen ausfallen!? Diagnostische Verfahren werden, gleich, ob sie sich auf Introspektion oder Außenbetrachtung verlassen, zwangsweise ein verzerrtes Bild erzeugen. Im ersten Fall sind es *blinde Flecken*, im zweiten die subjektiv angelegten (Beobachtungs-)Kriterien, die eine objektive *Wahrheit* verwehren. Diagnostische Verfahren, die eine Kategorisierung oder Typisierung vornehmen – Personen also in bestimmte *Schubladen* werfen –, liefern zwar oft scheinbar plausible, aber meist sträflich vereinfachte Ergebnisse.

So wie im klinischen Bereich zum Beispiel die Diagnose *Depression* zwar für die *behandelnden* Ärzte und Therapeuten eine Hilfestellung im Rahmen der daraus abgeleiteten Behandlung darstellt, stellt sie für Patienten entweder eine *Entlastung* oder aber *Stigmatisierung* dar (*Ich bin halt so*).

Diagnosen schreiben allzu oft *fest* und stehen nicht selten einer autonomen Veränderung entgegen. Aus diesen – aber auch anderen – Gründen (siehe rechts) sollten Testverfahren immer mit Augenmaß und kritischer Distanz sowie gründlicher gemeinsamer Analyse mit den Probanden besprochen und reflektiert werden.

Wann machen Tests im Coaching Sinn?

Folgende diagnostischen Verfahren (Tests) können im Coaching verwendet werden: Persönlichkeitstests, Leistungs- und Interessenstests. Ergänzend kommen auch papier- oder computergestützte Assessment-Centers oder biografische Fragebögen zum Einsatz. Die meisten basieren auf einer Selbsteinschätzung, webbasierte Lösungen ermöglichen zum Teil auch Fremdeinschätzungen durch eine oder mehrere Personen.

- **Leistungs- und/oder Interessenstests** finden im Coaching primär dann Anwendung, wenn es zum Beispiel um berufliche Orientierung in (meist) jüngeren Jahren geht. Sie dienen dem Coachee, gemeinsam mit dem Coach mögliche Aus- und Weiterbildungswege zu explorieren.

- **Persönlichkeitstests** können am Beginn des gemeinsamen Coaching-Prozesses äußerst hilfreiche Orientierung geben. So lassen sich häufig Situationen oder Themen, die ein Coachee als *Problem* beschreibt, unter anderem auch auf inadäquate Ausprägungen von Persönlichkeitsmerkmalen zurückführen.

- Verfahren, die sich **Persönlichkeitsfaktoren** ansehen und diese in differenzierter Art und Weise abbilden (zum Beispiel Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung), können ein äußerst praktisches Instrument für Coach und Coachee darstellen, mit welchem hilfreiche Reflexions-, aber auch Interventionsprozesse angestoßen werden können, zum Beispiel hinsichtlich Führungsmotivation, Perfektionsstreben, Gestaltungsmotivation, Umgang mit Konfliktsituationen, Stress u.v.m. Standardisierte Testverfahren erlauben es zum Beispiel festzustellen, wie ausgeprägt bestimmte Persönlichkeitsfaktoren im Vergleich zum großen Durchschnitt liegen. Ist zum Beispiel *Gewissenhaftigkeit* etwa die Ausprägung, die es ermöglicht, sich ausreichend detailliert mit Aufgaben zu beschäftigen, oder aber entspricht sie einem so hohen Grad an Perfektionismus, dass es dem Klienten nicht gelingt, ▶

Tests als Reflexionsunterstützung und mögliche Wegweiser für Interventionen

Den Coachee nicht zum „Objekt“ machen und Achtung vor „Stigmatisierung“

Achten Sie auf seriöse und wissenschaftlich fundierte Verfahren!

Dinge abzuschließen, zu delegieren oder etwas aus einer Metaposition anzusehen?

• Beliebt sind auch **Typentests** wie etwa der MBTI® (Myers-Briggs-Typenindikator), der GPOP® (Golden Profiler of Personality) oder auch Insights® und andere. Solche Verfahren erheben zwar stimmig unterschiedliche Faktoren (zum Beispiel die Big Five – Extraversion, Verträglichkeit, Offenheit, Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus), nehmen jedoch in einem letzten Schritt eine Typologisierung vor, welche testpsychologisch kritisch zu betrachten ist. So können lediglich 2 % Unterschied (49 % vs. 51 %) bedeuten, dass ein Proband einmal in diverse Kategorien der Extravertierten (*Verkäufer*) eingeordnet wird, bei einer nur wenige Stunden oder Tage später durchgeführten neuerlichen Testung in jene der Introvertierten (*Archivar*). Typologisierungen sind zwar ob ihrer vermeintlichen Augenscheinlichkeit und Einfachheit sehr beliebt, bergen jedoch wie erwähnt die Gefahr von Etikettierung in sich. Der Coach ist gerade bei solchen Verfahren gut beraten, das hinterlegte Datenmaterial genau anzusehen und sich nicht lediglich auf ein finales Typenprofil zu verlassen. Ähnliches gilt für projektive Verfahren (Rohrschach etc.), wel-

che darauf abzielen, *unbewusste* Gegebenheiten des Coachee zu erheben. Aus wissenschaftlicher Sicht sind diese jedoch äußerst umstritten und sagen mehr über den Interpretierenden als den Bewerteten aus. Wert und Aussagekraft für das Coaching halten sich somit meist in Grenzen.

Worauf sollte bei Testverfahren und deren Einsatz geachtet werden?

Es sollten nur seriöse, wissenschaftlich fundierte Verfahren verwendet werden, die Angaben zu Objektivität, Reliabilität, Validität und Normierung liefern. Testverfahren können dann hilfreiche Instrumente darstellen, wenn beim Klienten vertiefte Reflexionsprozesse angestoßen und entsprechende Veränderungsmaßnahmen initiiert werden – es sollte jedoch immer die Einzigartigkeit des Klienten und nicht ein Testergebnis im Vordergrund stehen! 📌

Quellen

<http://www.psychologytoday.com/blog/minds-work/200806/the-use-and-misuse-personality-tests-coaching-and-development>
Rauen, C. (2002): Tests und Software im Coaching. Coaching-Newsletter, Jg. 2, Dezember 2002.



E. Bergner

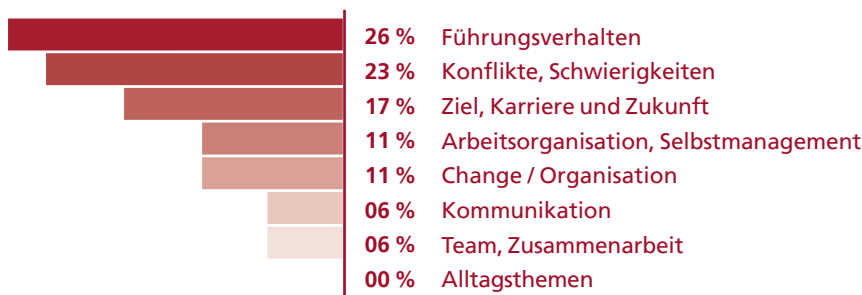
Kunden erreichen durch Coaching spürbare Veränderungen ihrer Einstellungen und Möglichkeiten. Dies bestätigt auch die aktuelle Coaching-Umfrage 2012. Über den Zielerreichungsgrad kann man diese Veränderungen auch messen.

Erika Bergner Coaching wirkt!

Am Ende des Coaching-Prozesses werden die Ziele und Eingangsfragen wieder aufgenommen

Wirkungen, die über die Zufriedenheit der KundInnen hinausgehen und dem Coaching zugeschrieben werden sind Perspektivenwechsel, Haltungsänderungen, Erweiterung der Gesprächsfähigkeiten und erweiterte Handlungsalternativen. Eine wichtige Größe ist dabei der Zielerreichungsgrad, der in der Befragung 2012 erhoben wurde. Zur Evaluierung der eigenen Coaching-Arbeit und zur Qualitätssicherung machen Trigon-Coaches am Ende eines jeden Coa-

ching-Prozesses eine Auswertung. Dabei wird auf alle Sitzungen zurückgeblickt und ein Fazit abgeleitet. Was letztlich im Coaching wirkt, hängt von mehreren Kontextvariablen ab. Positive Veränderungen am Arbeitsplatz wirken sich ebenso auf den Coaching-Prozess aus wie private Ereignisse. Als Basis zur Überprüfung der Wirksamkeit dienen immer möglichst anschaulich formulierte Ziele. Dabei ist der Grad der Zielerreichung eine hilfreiche ▶



Grafik 1: Themen, die KundInnen ins Coaching einbrachten

Art, um die Wirkung deutlich zu machen. Wichtig ist es, am Anfang die Ziele zu präzisieren. Hier können insbesondere systemische Fragen eingesetzt werden: Woran erkennen Sie eine Veränderung in Richtung der Ziele? Wer bemerkt das auch noch? – Diese Fragen werden am Schluss nochmals überprüft und mit der Ausgangslage verglichen.

Was Coaching-KundInnen sagen

Auch Feedbacks von KundInnen, was im Coaching-Prozess wirksam war, gehören zur Evaluierung meiner Coaching-Arbeit. Diese Feedbacks werden zum Abschluss jedes Coaching-Prozesses gemacht und sind in den Ergebnissen der Trigon-Coaching-Befragung abgebildet.

Evaluations-Beispiele meiner KundInnen:

- Eine Führungskraft hatte Angst vor einem Burn-out. Sie verfolgte im Coaching das Ziel, einen besseren Umgang in diversen Spannungsfeldern zu finden und eine geeignete Strategie zur Konfliktlösung zu entwickeln. Als Mitglied der Geschäftsleitung konnte die Person im Coaching in einer konkreten Konfliktsituation eine andere Haltung und Perspektive entwickeln. Es gelang ihr, den Konflikt direkt anzusprechen und sich somit vom Druck, der auf ihr lastete, zu befreien.
- Ein Forschungsleiter eines technischen Betriebes wurde in seiner Position von seinen MitarbeiterInnen häufig übergangen, indem sie sich direkt an seinen Vorgesetzten – den Betriebsleiter – wandten. Er wollte nun seine Rolle und Position im Coaching klären und festigen. Am Ende des Coachings beschrieb er einen gezielten und angepassten Umgang mit seinem Vorgesetzten. Das verbesserte sein Durchsetzungsvermögen.
- Eine Präsidentin in einer Schule erhielt im Coaching Unterstützung, indem man mit ihr an den Zielen und der praxisnahen Arbeit in ihrer Position arbeitete. Dazu gehörte auch ein zielgerichtetes Verhalten und Vorgehen in dieser Position. Das Ergebnis zeigte, dass die Umsetzung der strategischen Ziele der Schulgemeinde deutlich effizienter wurde.

Ergebnisse aus der Trigon-Coaching-Befragung 2012

In der Trigon Coaching-Befragung 2012 werden meine Erfahrungen bestätigt. Die häufigsten Fragen wurden zum Führungsverhalten (26 %) und Beziehungsfragen im Umgang mit schwierigen Situationen und Konflikten (23 %) gestellt. An dritter Stelle folgten Themen bezüglich eigener Karriere, persönlicher Zielsetzungen und die Zukunftsgestaltung (17 %).

2010 lagen noch Karrierefragen an erster Stelle, gefolgt von Kommunikation und Beziehungsfragen.

Zielerreichung

Laut Umfrage wird eine Evaluation des Coachings in rund 85 % aller Coachings durchgeführt. Die Zufriedenheit der Coachees allein sagt streng genommen wenig über die Wirkung des Coachings aus, ist aber ein wichtiger Faktor für das persönliche Wohlbefinden. Hingegen ist der Zielerreichungsgrad ein aussagekräftigerer Maßstab als die Zufriedenheit. In der Befragung 2012 geben 42,3 % der Befragten Coaching-Kundinnen und -Kunden an, die vorgegebenen Ziele bis zu 81 bis 90 % erreicht zu haben. 34,6 % der Personen geben an, dass die Ziele bis zu 91 bis 100 % erreicht wurden. Gesamt gesehen meinten die Coaching-Kunden, dass die Ziele zumindest mit 71 % erreicht werden konnten.

Fazit für das Führungskräfte-Coaching

Eine gelungene, partnerschaftliche Beziehung im Coaching ist maßgeblich für die Zielerreichung. Die am Anfang des Prozesses gestellten systemischen Fragen werden am Ende desselben nochmals beleuchtet. Damit können der Entwicklungsprozess und die Wirksamkeit gesichert werden. 🏠

Literatur

Vogelauer, W. (Hrsg.) (2013): Coaching Praxis. Das Trigon-Modell: Konzept und Methoden. Belz Verlag Weinheim und Basel

Zufriedenheit unterstützt die Zielerreichung

77 % der Coaching-Kunden haben ihre Ziele zwischen 81 und 100 % erreicht

Trigon-Angebote zum Thema Coaching



Informationen zu allen
Trigon-Angeboten finden
Sie online: www.trigon.at.

Buch-Tipp: Coaching-Praxis

Führungskräfte
professionell begleiten,
beraten, unterstützen.
Coaching nach dem
Trigon-Modell ist ein
integrativer Ansatz der
seit 20 Jahren Anwen-
dung findet.



Hierbei werden unterschiedliche Methoden aus Psychologie, Soziologie und Organisationsentwicklung zusammenfasst. Werner Vogelaauer und weitere Autoren der Trigon Entwicklungsberatung erläutern Grundkonzepte und stellen dar, wie der Coachingprozess konkret abläuft und wann welche Methode geeignet ist. Auch ethische Aspekte und Rollenabgrenzungen werden berücksichtigt. Außerdem fließen die jüngsten Ergebnisse der Marktforschung in das Buch ein.

Werner Vogelaauer im Beltz Verlag (2013)
ISBN: 978-3-407-36534-7



Wir gratulieren Werner Vogelaauer

ganz herzlich zum 20-Jahr-Jubiläum
der Trigon-Coaching-Lehrgänge und zum
erfolgreichen 50. Coaching-Lehrgang!

Trigon Graz
Entenplatz 1a
8020 Graz (A)
T: +43 316 / 40 32 51
F: +43 316 / 40 36 10
graz-lenzburg@trigon.at

Trigon Klagenfurt
Radetzkystraße 2
9020 Klagenfurt (A)
T: +43 463 / 51 66 76
F: +43 463 / 51 66 76 17
trigon.klagenfurt@trigon.at

Trigon Lenzburg
Niederlenzer Kirchweg 1
5600 Lenzburg (CH)
T: +41 62 / 824 08 50
F: +43 316 / 40 36 10
graz-lenzburg@trigon.at

Trigon München
Brienner Straße 44/VI
80333 München (D)
T: +49 89 / 242 089 90
F: +49 89 / 242 089 99
trigon.muenchen@trigon.de

Trigon Wien
Kaiserstraße 8/9
1070 Wien (A)
T: +43 1 / 505 88 61
F: +43 1 / 505 55 97
trigon.wien@trigon.at

 **Post.at**

Bar freigemacht/Postage paid
8020 Graz
Österreich/Austria

 **Trigon**
Entwicklungsberatung

Impressum

Bei Unzustellbarkeit bitte retour an
Trigon Entwicklungsberatung, Entenplatz 1a, A-8020 Graz

Medieninhaber: Trigon Entwicklungsberatung reg.Gen.m.b.H., Entenplatz 1a, A-8020 Graz
Grundlegende Richtung: Organ der Trigon Entwicklungsberatung | **Redaktion:** Günther Karner,
Reinhilde Hört-Hehemann | **Koordination:** Werner Vogelaauer, Erwin Huber, Werner Leeb
Satz: Michael Rath | **Druck:** Druckerei Khil, Graz | **Foto:** Seite 1: © grasycho/Fotolia.com