



Beatrice Conrad



Hansjürg Lusti



Claudia Seefeldt

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

### **Wirkung = Resultat einer Ursache?**

Kündigung des Coachees = Resultat von Coaching?  
Wo finden wir Ursachen für das Resultat, beim Coachee?  
In der Organisation? Bei Auftraggebenden? Beim Coach?  
Kritische neugierige Evaluation im Dreiecksverhältnis C-A-C

### **Bezug zum Themenstrang "Wirkung"**

Wirkung als Faktor ist aus unserer Sicht einer der meist diskutierten Legitimationsfragen im verordneten Coaching. Organisation, Führung, Team und Individuum treffen hier mit ihren unterschiedlichsten Erwartungen aufeinander. Welche erwünschte Wirkung ist nun 'Die Richtige'?

### **Projekt-Angaben**

Coachingverständnis: Das zugrundeliegende BeraterInnen Verständnis unserer Arbeit ist die systemische Grundhaltung, mitgeprägt durch ressourcen- und lösungsorientierte Beratungsmodelle, Kurzzeitherapie und Batesons systemtheoretische Ansätze in Kommunikations-, Erkenntnis-, und Lerntheorie sowie Luhmans Blick auf die Organisation.

Projektangabe: Auf Grund unserer getrennt erlebten, jedoch ähnlichen Erfahrungen (drei Coaches) suchen wir unsere Erkenntnisse zu analysieren und eine gemeinsame Perspektive und Positionierung in unserer professionellen Haltung zu erarbeiten. Wirkung gleich Resultat einer Ursache, was verursacht welches Resultat?

Ausgangslage für diese Suche ist die Erfahrung von bisher sieben Coachings auf Führungsebene, bei denen das Resultat jeweils die Kündigung des Coachees war. Aufträge an den Coach waren dabei Fragestellungen, im Führungsverhalten und/oder der Leistung des Coachees zu arbeiten. Alle waren durch Anraten oder im Auftrag vom nächsthöheren Vorgesetzten erfolgt. Selten waren konflikthafte Themen der Auslöser für den Coachingauftrag. Unterstützungsideen und Bewältigungsstrategien standen dabei im Vordergrund. Die Häufung der Kündigungen der Coachees, der 'unausweichliche Schluss', mit dem die Coachings endeten, liess uns als Coach aufmerken.

Läuft hier was schief? Kann es sein, das Führungskräfte kündigen, wenn sie reflektieren? Zweierlei Betonung beim Lesen des Satzes!

In unseren Überlegungen kam die Arbeitswelt ins Blickfeld, die Kultur der Organisation, darin die Kommunikations- und Konfliktfähigkeit, die Hierarchie(-Machtthematik), das Menschenbild beim Führen, die Bereitschaft von Vorgesetzten der Vorgesetzten in von ihnen verordnete Prozesse verantwortlich einzusteigen.



UND unsere Irritation, dass selbstkritische, kommunikativ starke, reflektierte Vorgesetzte häufig, aus unserer Sicht, den Weg wählen, das Unternehmen zu verlassen.

Hier stellt sich uns die Frage: Wirkung gleich Resultat welcher Ursache?

Als Coach haben wir die Haltung (und den Anspruch) alle konstruierten Wirklichkeiten loszulassen und uns dem Gegenüber und seinen Themen mit grösstmöglicher Offenheit zuzuwenden. Dies bedingt ein bewusstes Auseinandersetzen mit unseren eigenen Unsicherheiten, die jede Begegnung mit sich bringt. wie auch die Bewusstheit über die eigene Haltung und Positionierung.

Aus diesen Überlegungen stellen sich uns folgende Fragen:

Organisation möchte gute Führungskraft halten: Wirkung=Kündigung, Ursache?

Auftraggeber vertritt Organisation und braucht gute Führungskräfte/Mitarbeitende : Wirkung=Kündigung, Ursache?

Führungskraft sucht positive Bestätigung für Arbeit und möchte sich entwickeln :

Wirkung=Kündigung, Ursache?

Coach begleitet Reflektionsprozess des Coachees, lädt ihn ein, sich auf sich einzulassen um nächste Schritt für sich selbst zu definieren : Wirkung=Kündigung, Ursache?

Vermuteter Projektstand bis Juni 2016

Vertiefte Analyse durch Vergleichen der Fälle (und ggf. zukünftiger) mit Fakten und Wahrnehmungen, um diese zueinander in Relation zu setzen. Kritische Diskussion und Lösungsansätze für Coaches, um diese Fragestellung ggf. entsprechenden Faktoren zuordnen zu können. Das heisst auch Erkenntnisgewinn für Coachings mit diesen Fragestellungen und diesen 'unerwarteten' und zumindest von der Organisation nicht gewünschten Resultaten.

Begründung der Relevanz für die Coaching-Praxis

Häufungen, wie wir sie im letzten Jahr erlebt haben, besprechbar zu machen, auf Bedeutung und ggf. gesellschaftliche Veränderung hin zu überprüfen und für Coaches eine Plattform zu bieten, sich zu diesem Thema auszutauschen. Ebenso vielleicht entstehende Fragestellungen zur Neutralität oder zu den eigenen Erfolgsbildern zu überprüfen. Umgang mit 'Nichterfüllen' der gewünschten Resultate für die Organisation, des Auftraggebers sowie der Coachees auf Wirkung des eigenen Beraterischen Verhaltens hin zu überprüfen und bewusst zu machen.

### **Ausführung zum Inhalt des Beitrages**

Ergebnis der Vergleiche von Coachings mit Resultat der Kündigung der gecoachten Führungspersonen.

Gegenüberstellen der Organisationsformen, Kultur und Führung in den entsprechenden Coachings. Vergleichen der Faktoren, die zum Resultat Kündigung führen, inklusive Handlungsweise und Prozessgestaltung des Coachs.

Lösungsansätze und Optionen für den Coach aufzeigen, die in entsprechenden Coachings

Orientierung und Positionierung bieten und den Mut unterstützen, den Coachee in seinen Entscheidungen zu begleiten, mit dem Auftraggeber Wirkung zu evaluieren und 'die Organisation' mit dem Resultat und ihrer Entwicklung in Verbindung zu setzen.

Diskussion mit Teilnehmenden, Erfahrungsaustausch

### **Literatur**

- Die Lehrgeschichten von Milton Erickson  
An Beispielen seiner Arbeit den Umgang mit Ursache und Wirkung erläutern
- Multikulturelle systemische Praxis - A.v.Schlippe, M.El Hachimi.2013  
Hier: Diskussionsgrundlage für systemisches Handeln und Perspektivenvielfalt
- Coaching - von Eric Lippmann. 2009  
Hier: Grundlagenwerk um Theorie und Praxiserfahrung in einen Rahmen zu stellen

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



- Systemische Therapie und Beratung - das grosse Lehrbuch -T.Levold, M.Wirsching. 2014  
Hier: Grundlagenwerk für beraterisches Handeln, Orientierung in der Diskussion zu den Coachings
- An der Freiheit des Anderen kommt keiner vorbei - R.K.Sprenger. 2013  
Diskussionsgrundlage für Arbeitswelten und Erklärungsversuche für Führung und Geführt werden

#### **Angaben zu den Personen**

**Beatrice Conrad**, institut für systemische impulse, entwicklung und führung gmbh (ISI)  
Mit-Geschäftsinhaberin und -Leitung, Beraterin für Organisationen, Führung und Teams, Coach, Supervisorin, Trainerin, Dozentin seit über 20 Jahren. Erfahrungen in Führung, Inhouse Beratung, Selbständigkeit als Beraterin in verschiedensten Professionalitäten.

**Hansjürg Lusti**, dipl. Psychologe iap, Organisationsberater, Supervisor, Systemtherapeut, Mitinhaber und Partner am ISI, langjährige Tätigkeit als Schulpsychologe im Kanton Zürich, dann selbständige Arbeit als systemischer Therapeut für Einzelne, Paare und Familien, ab 1995 Supervisor, Coach, Konfliktmoderator, Organisationsberater und Trainer in verschiedenen Arbeitsfeldern: Schule, Spitäler, Sozialwesen, Verwaltung, Privatwirtschaft.

**Claudia Seefeldt**, dipl. oec., Organisationsberaterin und Coach BSO, Supervisorin, Mitinhaberin und Partnerin am ISI, selbstständige Beraterin und Coach, Trainertätigkeit, betriebswirtschaftliche Erfahrung im In- und Ausland, Projektmanagement, Organisationsentwicklung, Schwerpunkte: Begleitung von Veränderungsprozessen in Organisationen und bei Einzelpersonen, Eltern- und Familiencoaching, Schulentwicklung.