



**Prof. Dr. Dirk Baecker, Zeppelin Universität in
Friedrichshafen am Bodensee**

Key-Note, 17. Juni 2014

Unruhe stiften: Wozu Coaching?

Die gesellschaftliche Bedeutung des Coaching liegt im Gewinn eines größeren Spielraums zwischen Persönlichkeit, Karriere, Organisation und Gesellschaft. Im Modus der Auslotung der Kompetenzen und Erwartungen, Erfahrungen und Befürchtungen eines Individuums wird daran gearbeitet, wie Arbeit, Organisation und Gesellschaft mit ihren unterschiedlichen Gelegenheiten, Restriktionen und Zumutungen verstanden werden. Dies stärkt die Anpassungschancen des Individuums an Familie, Beruf und Gesellschaft ebenso wie dessen Durchsetzungschancen gegenüber Familie, Beruf und Gesellschaft. Coaching klärt Optionen, die nach verschiedenen Seiten ausgelegt werden können. Paradoxerweise verstärkt das Coaching damit jene berufliche Unruhe, der es abhelfen soll. Zunehmend entdeckt man, dass dies nicht nur in gewinnorientierten Unternehmen, sondern auch in Behörden, Krankenhäusern, Universitäten, Kirchen, Armeen und bei NGOs von Belang sein kann. Gut ist ein Coaching dann, wenn es das Verständnis des Coaches wie des Coachees für die Dynamik der Fremdselektion ihrer Optionen ebenso wie die Fähigkeit zur Selbstselektion im Feld dieser Optionen stärkt. Ob das Coaching geeignet ist, die selbst produzierte Unruhe auch aufzufangen, ist gegenwärtig offen. Sicher ist nur, dass es ein Faktor der Turbulenz ist, die Personen in fast allen Organisationen der Gesellschaft begegnet.

About Prof. Dr. Dirk Baecker

Dirk Baecker, Soziologe, Lehrstuhl für Kulturtheorie und -analyse an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen am Bodensee. Studium der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften an den Universitäten Köln und Paris-IX (Dauphine). Promotion und Habilitation im Fach Soziologie an der Universität Bielefeld. Heisenberg-Stipendium der Deutschen Forschungsgemeinschaft. Reinhard-Mohn-Stiftungslehrstuhl für Unternehmensführung, Wirtschaftsethik und sozialen Wandel an der Universität Witten/Herdecke. Lehrstuhl für Soziologie an der Universität Witten/Herdecke. Mitbegründer des Management Zentrums Witten. Seit 2007 Inhaber des Lehrstuhls für Kulturtheorie und -analyse an der Zeppelin Universität.

**Publikationen**

Organisation und Störung: Aufsätze, Suhrkamp 2011

Die Sache mit der Führung, Picus 2009

Kommunikation, Reclam 2005

Form und Formen der Kommunikation, Suhrkamp 2005

E-Mail

dirk.baecker@zu.de

**Prof. Dr. Erik de Haan, Ashridge Business School**

Key-Note, 17. Juni 2014

The Impact of Executive Coaching on Leadership in Organizations: Results from the 'greatest ever' Outcome Study

Erik de Haan will present the factors that have been demonstrated to have an impact on coaching effectiveness, in particular those factors that sponsoring organizations can support. The interactive presentation will have two parts:

Active Ingredients in Executive Coaching Effectiveness

- An overview of 20 years of coaching outcome research
- Three factors to explore in more depth: matching, motivation & relationship
- How can coaching practitioners and organizational sponsors learn and enhance their practice on the basis of these results?
- What are specific changes that we need to achieve in our skills and approach during coaching sessions?

What we know about wider Organizational Impact of Coaching:

- Quantitative studies: effectiveness of individual coaching as rated by the sponsors of coaching and through 360-degrees feedback instruments
- Qualitative studies: the critical incidents that third parties report as a result of coaching interventions

About Prof. Dr. Erik de Haan

Professor Erik de Haan PhD is the Director of Ashridge's *Centre for Coaching* near London and Director of AMEC – the *Ashridge MSc in Executive Coaching* and ACOS - Ashridge's *Postgraduate Certificate in Advanced Coaching & Organization-development Supervision*. He is Professor of Organisation Development and Coaching at the VU University Amsterdam, and author of nine books including *Coaching with Colleagues*, *Fearless Consulting*, *Relational Coaching*, *Supervision in Action*, *Behind Closed Doors: stories from the coaching room* and most recently *The leadership shadow*.

Erik understands the complexity of working with people in organizations and working with what is emerging; he combines an open, exploratory approach with good theory and practical case examples. He specializes in working with the organizational unconscious and



in surfacing hidden levels of the company or group culture. He is adept at fostering team learning and development using techniques from peer consultation to action learning. Main areas of his work are executive coaching for leaders and supervision for consultants. In 2012 Erik took the initiative for what has become the *greatest coaching outcome study ever*, obtaining data from a sample of 2020 clients, 1880 of their coaches and 130 of their organizational sponsors.

Some relevant recent articles

- de Haan, E. & Duckworth, A. (2013). Signaling a new trend in coaching outcome research. *International Coaching Psychology Review*, 8.1, 6-20.
- de Haan, E. & Mannhardt, S. (2013). Coaching-studie – Die Zutaten des Erfolgs. *Training aktuell*, August 2013, 6-7.
- de Haan, E. & Page, N. (2013). Outcome report: conversations are key to results. *Coaching @ Work*, July/August 2013, 10-13.

E-Mail

erik.dehaan@ashridge.org.uk



Prof. Dr. Reinhard Stelter, Coaching Psychology Unit, NEXS,
University of Copenhagen

Key-Note, 18. Juni 2014

**Third Generation Coaching oder Coaching im Zeitalter der
Hyperkomplexität. Plädoyer zur Weiterentwicklung einer
Dialogform.**

Wir leben in einer hyperkomplexen Gesellschaft, wo es für den Einzelnen wie auch für Organisationen immer schwieriger wird, eindeutige und klare Antworten auf zentrale Herausforderungen zu finden. Zur Beschreibung der aktuellen gesellschaftlichen Situation hat der deutsche Soziologe und Systemtheoretiker Niklas Luhmann den Begriff „Kontingenz“ eingeführt, der beschreibt wie etwas ist (war, sein wird), sein kann, aber auch anders möglich ist. Kontingenz beschreibt den frustrierenden Zustand, dass alles auch anders beschrieben, erklärt und gelöst werden kann. Doch müssen wir damit leben, dass es immer schwieriger wird, einen Zustand von Klarheit, Sicherheit und Gewissheit zu erreichen.

Dieses Defizit ist oft Ausgangspunkt für Coaching und Coaching inspirierte Dialoge. Ein auf enge Ziele gerichtetes Coaching ist da oftmals fehl am Platz. Es gilt Nachhaltigkeit auch im Coaching anzustreben, eine Nachhaltigkeit, die auf Sinnhaftigkeit, Lebenswerte, Selbstidentität und transformatives Lernen gerichtet ist. Coach und Coachee treffen sich auf einer Meta-Position, und hier erfährt ein Coaching der dritten Generation, das Third-Generation Coaching (Stelter, 2014), seine Brauchbarkeit.

Beim Third Generation Coaching treffen sich Coach und Coachee in einer zeitweise symmetrischen Beziehung, sind füreinander Mit-Menschen, die sich über für sie bedeutungsvolle Werte und Sinngebungen austauschen. Coach und Coachee formen Sinn und Wirklichkeit in ihrer Dialog-Gemeinschaft.

Das Ziel des Vortrages ist bestimmte zentrale Grundlagen des Third-Generation Coachings sowie deren Einfluss auf die Beziehung von Coach und Coachee hervorzuheben. Folgende Beziehungsthemen sind dabei zentral: 1. Responsivität, 2. relationale Abstimmung (relational attunement), 3. Zusammen-Denken (Witness-thinking), 4. Reflektion in Action 5. Werte-Orientierung und 5. Kollaboratives Sinnschaffen.



Kurzvita

Dr. Reinhard Stelter ist Professor für Sport- und Coachingspsychologie an der Universität Kopenhagen und Gastprofessor an der Copenhagen Business School (Master of Public Governance). Deutscher Staatsbürger. Lebt und arbeitet seit knapp 30 Jahren in Dänemark. Dr. der Psychologie, Ausbildung als Psychotherapeut. Akkreditiertes Mitglied und Honorary Vice-President der International Society for Coaching Psychology. Invited Founding Fellow und Mitglied des Scientific Advisory Council, Institute of Coaching at Harvard Medical School; Mitglied des Advisory Boards, Dozent und Senior Coach am Copenhagen Coaching Center (EMCC Master Level Accreditation). Autor des Buches "A Guide to Third Generation Coaching - Narrative Collaborative Theory and Practice", aktuell bei Springer Science + Business Media.

Wichtige Literatur

- Stelter, R. (2014). *A guide to third generation coaching. Narrative-collaborative theory and practice*. Dordrecht: Springer Science+Business Media.
- Stelter, R. (2012). Narrative approaches. In J. Passmore, D. Peterson and T. Freire (eds.). *Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring* (pp. 407-425). Chichester: Wiley-Blackwell.
- Stelter, R. (in press). Third-generation coaching— striving towards value-oriented and collaborative dialogues. *International Coaching Psychology Review*, due: March 2014.
- Stelter, R., Nielsen, G. & Wikman, J. (2011). Narrative-collaborative group coaching develops social capital – A randomized control trial and further implications of the social impact of the intervention. *Coaching: Theory, Research and Practice*, 4, 2, 123-137.
- Stelter, R. & Law, H. (2010). Coaching – narrative-collaborative practice. *International Coaching Psychology Review*, 5, 2, 152-164.
- Stelter, R. (2009). Coaching as a reflective space in a society of growing diversity - towards a narrative, postmodern paradigm. *International Coaching Psychology Review*, 4, 2, 207-217.
- Stelter, R. (2007). Coaching: A process of personal and social meaning making. *International Coaching Psychology Review* 2, 2, 191-201.
- Stelter, R. (2008). Learning in the light of the first-person approach. In T. S. S. Schilhab, M. Juelskjær & T. Moser (eds.). *The learning body* (pp. 45-65). Copenhagen: Danish University School of Education Press.
- Stelter, R. (ed.) (2002). *Coaching - læring og udvikling [Coaching - learning and development]*. Copenhagen: Psykologisk Forlag. (275 pp.) (14. Auflage; mehr als 25.000 verkaufte Exemplare).

E-mail: rstelte@ifi.ku.dk

**Dr. Tatiana Bachkirova, Oxford Brookes University**

Key-Note, 18. Juni 2014

Philosophy of Developmental Coaching as a new Paradigm for Society

The aim of science is not to open the door to infinite wisdom, but to set a limit to infinite error.

Bertolt Brecht

Coaching is often described as an immature field that still needs to prove that it *works* as an intervention in the name of science. It is however rarely questioned what 'works' really means and what values and assumptions are behind this demand. In this presentation I will try to do just that by means of comparing a business model of coaching with an alternative model of developmental coaching. We will discuss the underlying philosophy of business coaching and developmental coaching together with other parameters such as their main focus, nature of contract and the role of the coach. I will argue against reductionism in research on coaching and propose a more honest and respectful ways for all stakeholders to plan and deliver coaching service. We will also learn about a new approach to coaching that gives equal value to the needs of the clients and their wider environment. It is possible to see this approach as coaching for future society.

About Dr Tatiana Bachkirova, MEd, MSc, PhD, C Psychol, AFBPsS

Tatiana is an academic, coach and coaching supervisor. At Oxford Brookes University, UK, she is a Reader in Coaching Psychology, teaching and supervising coaches on MA and Doctoral programme in Coaching and Mentoring. She is also responsible for an MA in Coaching and Mentoring Practice in collaboration with the University of Hong Kong. Tatiana is a Chartered Occupational Psychologist and an Associate Fellow of the BPS. She has been involved in many consultancy projects and was a speaker at many conferences and master classes nationally and internationally. She was the first co-editor in chief of *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice* and continues to serve as a member of the editorial boards of three academic journals. She is also the director of the annual International Conference in Coaching Supervision. In 2011 she received an Achievement award in recognition of distinguished contribution to coaching psychology from the British Psychological Society, Special Group in Coaching Psychology. Being an active researcher she is also passionate about helping others to develop their research on coaching. Her publications include many articles, book chapters and three books including *Developmental Coaching: Working with the self*.



Other recent publications

- Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D. (Eds) (2014 in press) (2 ed) *The Complete Handbook of Coaching*, London: Sage.
- Bachkirova, T. and Shannon, N. (2013) Self-deception in leadership from a developmental perspective, *Integral Leadership Review*, June 2013.
- Bachkirova, T. (2013) Developmental coaching: Developing the Self, in J. Passmore, D. Peterson & T. Freire (Eds) *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring*, Chichester: John Wiley and sons Ltd, pp.135-154.
- Bachkirova, T. (2012) The role of the self and identification with an organisation as factors influencing work-related stress: implications for helping, *Counselling Psychology Quarterly*, Vol .25, No 1, pp. 49-62.
- Bachkirova, T. (2012) Let us not throw out the individual baby with the non-systemic bath water, *International Coaching Psychology Review*, Vol. 7, No 1, pp. 98-100.
- Bachkirova, T., Jackson, P. & Clutterbuck, D. (Eds), (2011) *Supervision in Coaching and Mentoring: Theory and Practice*, Maidenhead: Open University Press.
- Bachkirova, T., Sibley, J. & Myers, A. (2011) *Development of an instrument for microanalysis of coaching sessions*: Report on the research project for the Institute of Coaching, Harvard Medical School.
- Bachkirova, T. (2011) Guiding Light? Coaching Supervision, *Coaching at Work*, Vol.6, Issue 5, pp. 46-49. (This paper won a Runner-Up award 2013 from *Coaching at Work* for the Best Thoughts Leadership Article).

E-Mail

tbachkirova@brookes.ac.uk



Themenlab, 18. Juni 2014

**Funktionales Zuhören im Coaching:
Ein empirischer Ansatz zur
Qualitätssicherung**

Christine Albrecht

Prof. Dr. Daniel Perrin

Coachings verbinden Diagnose und Intervention und weitere „kommunikative Handlungen“ (Luhmann, 1984, 241), viele davon mit starkem Sprachanteil. Glücken können Coachings also nur, wenn die Teilnehmenden sich verständigen. Zu dieser Verständigung gehört das Zuhören. Was aber macht professionelles Zuhören im Coaching aus? – Im Vortrag zeigen wir, was eine theoretisch fundierte, empirisch gesättigte und praktisch relevante Klärung dieses Begriffs leisten kann für die Qualitätssicherung im Coaching.

Wer nach professionellem Zuhören im Coaching fragt, entdeckt einen grauen bis weißen Fleck im Kunterbunt von Forschungsbetrieb, Literatur und Weiterbildungsangeboten: Während sowohl die Beratungsforschung als auch die Praxisratgeber und -kurse das Reden in Coachings ausführlich thematisieren, fehlen systematische Überlegungen zum Zuhören im Coaching weitgehend (Graf, 2011). Dabei haben Nachbar- und Grundlagendisziplinen wie etwa Psychotherapie, Gesprächslinguistik oder Kommunikationsdidaktik, aber auch praktische Philosophien wie der Buddhismus entsprechende Konzepte entwickelt (z.B. Fitzgerald & Leudar, 2010). Professionelles, funktionales Zuhören im Coaching ist, mit interdisziplinärem Aufwand, bestimmbar und damit auch bestimmter lehr- und lernbar. Einen Ansatz aus unserer Forschung (Albrecht & Perrin, 2013) stellen wir im Tagungsbeitrag zur Diskussion.

- Theoretisch untersuchen wir aktuelle Konzeptionen des Zuhörens auf ihre Gültigkeit für Coachings hin und setzt sie zueinander in Beziehung. Dabei verbinden wir Ansätze, die sich mit dem Zuhören in Coaching-nahen Gesprächen befasst haben und befassen – Ansätze vor allem aus Beratungswissenschaft und Gesprächsanalyse. Anforderungen ans Zuhören sollen auf den drei semiotischen Ebenen kommunikativen Handelns deutlich werden: der Zeichen-, der Bedeutungs- und der Handlungsebene der Kommunikation.
- Empirisch zeigen wir an einer Fallstudie aus der eigenen Coachingpraxis auf, unter welchen Bedingungen das hier erarbeitete, theoretisch geschärfte Konzept des achtsamen Zuhörens im praktischen Coaching wie funktioniert und wo sich Probleme ergeben. Dazu werden gute Praktiken und kritische Situationen aus vier aufgezeichneten Sitzungen eines Bewerbungscoachings analysiert. Diese empirische Untersuchung ist methodisch als hermeneutische, multimodale Gesprächsanalyse gestaltet (z.B. Mohn, 2009; Mondada, 2011): Gestützt auf ausgewählte Stellen eines Videotranskripts, belegen, erschließen, reflektieren und diskutieren wir die Funktion des Zuhörens für den Coachingverlauf.

Dabei zielen wir auf eine plastische, empirisch und theoretisch „dichte Beschreibung“ (Geertz, 1988) funktionalen professionellen Zuhörens im Coaching als Achtsames Zuhören. Darunter verstehen wir eine kommunikative Praxis, die in einer konkreten Situation dazu geeignet ist, eine



sprechende Person auf allen drei Ebenen des Sprachgebrauchs umfassend wahrzunehmen: auf der Zeichenebene des verbalen, paraverbalen und nonverbalen (also multimodalen) Äußerns, der Bedeutungsebene des Denkens, Meinens und Fühlens sowie der Handlungsebene des Tuns, Veränderens, Entwickelns in der Welt.

Theoretisch und empirisch erweist sich achtsames Zuhören als dreifache Chance: Die Coachee nimmt mit achtsamem Zuhören leichter andere Perspektiven wahr und löst ihre Probleme. Der Coach erkennt und steuert, im Gespräch achtsam zuhörend, das Veränderungspotenzial und die Veränderung der Coachee. Die Beratungswissenschaftlerin schließlich, wach für Praktiken achtsamen Zuhörens, erkennt in der Gesprächsanalyse Emergenz und damit die Ansatzpunkte für Messung und Optimierung von Coachingerfolg.

Literatur

- Albrecht, Christine, & Perrin, Daniel (2013). Zuhören im Coaching. Wiesbaden: VS Springer.
- Fitzgerald, Pamela, & Leudar, Ivan (2010). On active listening in person-centred, solution-focused psychotherapy. *Journal of Pragmatics*, 42(12), 3188–3198.
- Geertz, Clifford J. (1988). *The anthropologist as an author*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Graf, Eva-Maria (2011). Analyse diskursiver Praktiken im Führungskräfte-Coaching: Ein sprachwissenschaftlicher Beitrag zur Professionalisierungsdebatte. *Zeitschrift für Angewandte Linguistik*, 2011(55), 59–90.
- Luhmann, Niklas (1984). *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Mohn, Elisabeth (2009). Permanent work on gazes. Video ethnography as an alternative methodology. In Hubert Knoblauch, Bernt Schnettler, Jürgen Raab & Hans-Georg Soeffner (Eds.), *Video analysis. Methodology and methods. Qualitative audiovisual data analysis in sociology*. (2 ed., pp. 173–180). Frankfurt am Main et al.: Lang.
- Mondada, Lorenza (2011). Understanding as an embodied, situated and sequential achievement in interaction. *Journal of Pragmatics*, 43(2), 542–552.

Angaben zu den Personen

Christine Albrecht, diplomierte Beraterin BSO mit spiritueller Basis und Masterstudium in Beratungswissenschaft, arbeitet als Coach und Therapeutin mit Menschen in privaten und beruflichen Entwicklungsprozessen.

Web: www.coaching.io

Daniel Perrin, Professor für Angewandte Linguistik, erforscht öffentliche Kommunikation und die damit verbundene Beratung. Praktisch arbeitet er international als Schreibcoach.

Web: www.danielperrin.net

**Prof. Dr. Jesús Hernández Aristu**

Themenlab, 18. Juni 2014

Soziologische Aspekte des Coachings als Beratungsform

Coaching als ein breit angelegtes Format der Beratung widerspiegelt die allgemeine Verwirrung der Gesellschaft, und das in doppelter Hinsicht. Zum einen ist selbst das Konzept Coaching verwirrend, zum anderen handelt es sich um eine Tätigkeit, für die es kein vorgeschriebenes Wirken gibt.

Jede/r muss in mannigfaltigen Lebenssituationen, wie z.B. im Beruf, in der Familie Entscheide treffen, was, wie und weshalb so und nicht anders richtig ist. Eine schwierige Handlungssituation, in der Unsicherheit, Unentschlossenheit und Zweifel überwunden werden müssen. Jede/r muss die Verantwortung für sich und sein Verhalten übernehmen.

Coaching ist gefragt und muss für jede/n eine Lösung finden. Das Individuum wird somit von der Gesellschaft entkoppelt, mit der Aufgabe, dabei selbst zurechtzukommen, fertig werden mit dem alltäglichen Ringen um das eigene Leben, mit dem selbst entworfenen Lebensprojekt.

Schlüsselwörter

Coaching, Gesellschaft, Individualisierung, Subjekt, Rollen, Verantwortung, Lebensprojekt

Literatur

Trabajo social en el espacio europeo supone la recuperación de espacios perdidos //Social Work Practices within european Area means the recovery of lost spaces.
TS nova. n° 6/2012

Angaben zur Person

E-Mail: jesusharistu@gmail.com
Web: www.gingko.es



Dr. Frank Austermann

Themenlab, 18. Juni 2014

Coaching im Zeitalter der Beschleunigung

In der Gesellschaft von morgen werden aus soziologischer Perspektive gegenwärtige Entwicklungen an Bedeutung zunehmen, wie vor allem Beschleunigung, Entgrenzung der Arbeit und Ökonomisierung. Was bedeutet es für Coaching und insgesamt für berufs- und organisationsbezogene Beratung, wenn das Zeitalter der Beschleunigung noch einmal verstärkt Fahrt aufnimmt? Vor diesem Hintergrund gilt es zunächst, H. Rosas Theorie der Beschleunigung im Blick auf Coaching zusammenzufassen.

Soziale Beschleunigung

Für den Soziologen H. Rosa ist die Moderne vor allem durch soziale Beschleunigung charakterisiert, die für ihn eine grundlegende Transformation der Zeithorizonte und der Zeitstrukturen darstellt. (Rosa 2005) Das in seinem gesellschaftstheoretischen Entwurf im Mittelpunkt stehende Zeitbewusstsein der Moderne zeichnet sich durch Erfahrungen von Beschleunigungen aus, die durch die Beispiele einhundertstel Sekundenmessung im Sport oder etwa das Internet veranschaulicht werden können. Im 21. Jahrhundert symbolisiert das Internet diese Beschleunigungserfahrung, im 20. Jahrhundert war es noch das Auto, im 19. Jahrhundert Eisenbahn und Telegrafie (Rosa 2005, 161ff.). Rosa grenzt dieses Zeitbewusstsein der Beschleunigung von früheren Zeitkulturen in Anlehnung an Ottheim Rammstedt (Rammstedt 1975) ab, wie dem occasionalen, dem zyklischen, aber auch dem linearen. Diese vor allem früher wirksamen Zeitbewusstseinsformen und die von ihnen gegenwärtig geprägten Menschen werden zunehmend marginalisiert.

Durch die Vorherrschaft der Beschleunigung wird das gesamte soziale Leben grundlegend verändert, die Transformation der Zeitstrukturen haben Auswirkungen auf das Lebenstempo. Das sich steigernde Tempo führt zu einer Verdichtung der Handlungen und des Tuns, Komplexität und Dichte nehmen zu. (Rosa 2005, 199ff.) Die gewonnene Zeit führt aber nicht zu Freiräumen des Zur-Ruhe-Kommens, sondern auch sie wird zur erhöhten Produktivität, Kreativität und Kommunikation genutzt und so letztlich als Hektik und Stress erlebt. (Rosa 2005, 213ff.) Durch die Beschleunigung verschwindet Vergangenheit schneller, was sich bspw. auf die Stellung älterer Menschen in der Gesellschaft auswirkt (Rosa 2005, 188f.) und zu einem Auseinanderrücken der Generationen führt. Zur Beschleunigung gehören nach H. Rosa drei Dimensionen: technischer Wandel, Steigerung der sozialen Veränderung und Beschleunigung des Lebenstempos (Rosa 2005, 124-138). Die Beschleunigung des Lebenstempos findet ihren Grund in einer Verknappung von Zeitressourcen. Auf diese Weise rückt Zeitnot als prägendes Thema oft in den Mittelpunkt moderner Biographien. (Rosa 2005, 135) Für dieses Phänomen verwendet Rosa den anschaulichen Begriff der Gegenwarts-schrumpfung. (Rosas Definition s. 2005, 185f.) Auf diese Weise fallen Handeln und Reflexion des Handelns auseinander. Denn immer mehr Handeln lässt immer weniger Zeit für das Nachdenken über die Tätigkeiten und für die Verarbeitung der mit den Aktivitäten verbundenen Gefühle. Dieser Mangel an Zeit für das Verstehen verändert nun aber auch das Wesen des Handelns selbst. Es wird instrumenteller, es orientiert sich an Funktionalität und damit verliert es an sozialer und ethischer Substanz.

Es liegt auf der Hand, wie stark diese Veränderung des Handelns sich gerade auch auf den Bereich des Sozialen auswirkt. Um nur einige Beispiele zu nennen: Beschleunigung in der Arbeit im Krankenhaus, in der Altenhilfe, in den Kindertageseinrichtungen führen zu gesundheitsschädigendem Stress und zu einer wesentlich höheren Belastung der Kommunikation und Kooperation. Auch im



außererwerbstätigen Bereich, etwa in Familien, führt die Beschleunigung zu einer erhöhten Belastung des Umgangs miteinander und damit der persönlichen Beziehungen insgesamt. (Rosa 2005, 181ff.) Was bedeuten diese Veränderungen der Temporalstrukturen für die berufs- und organisationsbezogene Beratung, insbesondere für das Coaching?

Schneller zuhören geht nicht – beschleunigt beraten auch nicht: Coaching im Zeitalter der Beschleunigung

Coaching ist in Zeiten der Beschleunigung dadurch gekennzeichnet, dass es die Möglichkeit einräumt, sich bewusst Zeit nehmen für die Reflexion der Berufstätigkeit. Coaching birgt in sich die Möglichkeit, sich nicht von dem Druck und Zwang beherrschen zu lassen, schnell oder gar schneller als andere zu einer Problemlösung zu kommen. Die Hauptaufgabe des Zuhörens lässt sich nicht beschleunigen. Zuhören braucht Zeit und Zeit miteinander zu teilen, ist eines der wesentlichen Charakteristika guten Coachings. Vor diesem Hintergrund halte ich es für entscheidend, die drohende und sich verbreitende Orientierung an Zahlen und die Ökonomisierung zu nennen. Für das Coaching gilt: Schneller zuhören geht nicht und beschleunigt berufsbezogen beraten eben auch nicht. Gutes Coaching lässt sich Zeit für das gemeinsame Nachdenken über das im Beruf Erlebte. Coaching bietet im Zeitalter der Beschleunigung die Chance, Entschleunigung zu praktizieren und zur Entschleunigung anzustiften. Dabei ist zu bedenken, dass auch alternative Erfahrungsräume stets der Gefahr der Anpassung an Beschleunigung, Entgrenzung und Ökonomisierung ausgesetzt bleiben. Zum Schutz gegen diese Anpassung ist vor allem eine reflexive, auf kritische Aufklärung ausgerichtete Haltung notwendig, die m. E. die Grundlage jeder Beratung bildet. (Gröning 2006) Coaching, das zur Entschleunigung anstiftet, wird in Zeiten sozialer Beschleunigung immer notwendiger (vgl. Grunewald, Zimmer-Leinfelder 2010, 2ff.), aber auch immer gefährdeter (vgl. A. Gaertner 2010), etwa angesichts der Konkurrenz durch aufgrund ihrer vermeintlichen Zielorientierung und ihrer Geschwindigkeitsversprechen beliebter werdende, von Beschleunigung geprägte Beratungsformate.

Literatur

- Austermann, Frank (2011): Schneller zuhören geht nicht – und auch nicht beschleunigt beraten. In: Supervision, S. 37-41.
- Gaertner, Adrian (2010): Über das allmähliche Verschwinden einer jungen Profession – Zeitgeschichtliche Aspekte zur Entwicklung der Supervision. In: Forum Supervision, Heft 37, S. 71-92.
- Gröning, Katharina (2006): Pädagogische Beratung. Konzepte und Positionen. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Grunewald, Elke/Zimmer-Leinfelder, Inge: Vorwort. Supervision in Zeiten sozialer Beschleunigung. In: Forum Supervision, Heft 36, Frankfurt: Hochschulverlag, S. 2-8.
- Hinrichsen, Isabell (2010): Höher, schneller, besser, weiter... Anmerkungen aus der Oberlausitz. In: Forum Supervision, Heft 36, Frankfurt: Fachhochschulverlag, S. 69-74.
- Rammstedt, Otthein (1975): Alltagsbewußtsein von Zeit. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jahrgang 27, S. 47-63

Angaben zur Person

Dr. Frank Austermann, Coach (DBVC-zertifizierte Ausbildung), Supervisor, Lehrsupervisor (DGSv), Vorstandsmitglied der DGSv, M. A. Philosophie, Soziologie, M. A. Erwachsenenbildung, M. A. Personalentwicklung im lernenden Unternehmen, Dipl.-Theol., Pastor, Leiter der TelefonSeelsorge Bremen und der Arbeitsstelle für Supervision und Gemeindeberatung der Bremischen Evangelischen Kirche

E-Mail: frank-austermann@t-online.de



Peter Behrendt, Dipl. Psych

Themenlab, 17. Juni 2014

Coachingqualität sichern durch Fokus auf das Wesentliche: Erfolgsrelevante Coachingmerkmale messbar machen!

Grawe entwarf 1999 die Idee einer allgemeinen Psychotherapie, die sich in Ihrem Vorgehen frei von Schuleneidologien ganz an den Erkenntnissen der Wissenschaft orientiert. Behrendt übertrug diese Leitidee 2012 auf das Coaching. Coaches verwenden demnach im Coaching jeweils die Coachingpraktiken, die sich für den jeweiligen Coachingklienten mit seinem Anliegen am erfolgreichsten gezeigt haben. In einer ersten Studie des Forschungsprogramms wurde gezeigt, dass die von Grawes Konzeption (1998) abgeleiteten Erfolgsfaktoren im Coaching Erfolg sehr gut vorhersagen (Korrelationen von bis zu $r=0,56$ in Behrendt 2006, s.a. Künzli 2005). Um die wissenschaftliche Fundierung von Coaching voranzubringen, fehlen heutzutage breit anerkannte Instrumente, die die Qualität von Coaching messbar machen. Es fehlen wissenschaftlich validierte Instrumente, die die wesentlichen Coachingmerkmale objektiv, reliabel und valide messen.

Nach dem aktuellen Stand der Coachingforschung sagen die beiden folgenden Prozessmerkmale Erfolg der Coachingklienten in Ihrem Praxisalltag besonders valide vorher (Behrendt 2006, Greif 2012):

- 1) das objektiv gemessene Verhalten des Coaches: insbesondere Ressourcenaktivierung, klare Führung und kooperative Beziehungsgestaltung sowie
- 2) die Aktivierung der Erfolgsfaktoren beim Coachingklienten: Klärung, Bewältigung, Ressourcenaktivierung und Problemaktualisierung

Für diese beiden wesentlichen Coachingmerkmale sollen daher in dem aktuellen Forschungsprojekt je ein Messinstrument entwickelt und nach wissenschaftlichen Kriterien validiert werden: ein Videoanalyse-System zur Messung des Coachverhaltens und ein Coachingevaluationsbogen zur Messung der Erfolgsfaktorenaktivierung beim Klienten. Das Videoanalyse-System erlaubt es zukünftig, Coaches ein objektives Feedback zu der Qualität Ihres Vorgehens geben zu können. Dies ist insbesondere in der Coachingaus- und -weiterbildungen, aber auch in der Coachauswahl durch Unternehmen von hohem praktischen Wert. Der Evaluationsbogen kann künftig von Coaches und Unternehmen zur ökonomischen Kontrolle der Prozess- und Ergebnisqualität von Coachings eingesetzt werden. Auch Coachinginstitute können künftig die Ergebnisqualität Ihrer Ausbildung evaluieren, in dem Sie die Verbesserung der Coachingergebnisse Ihrer Ausbildungsteilnehmer mit dem Evaluationsbogen messen.

Zur Entwicklung der beiden Messinstrumente werden zunächst die in der ersten Studie (Behrendt 2006) verwendeten Instrumente einer umfassenden Item- und Faktorenanalyse unterzogen. Auf Basis der vorliegenden Studiendaten werden die Items selektiert und optimiert. Danach werden die verbesserten Instrumente in einer zweiten Studie einer Cross-Validierung unterzogen. Für die Studie 2 werden ca. 100 Coachingsitzungen von Coaches in Ausbildung an 3 verschiedenen Instituten per



Video aufgenommen und per Fragebogen evaluiert. Als Evaluationskriterien werden die direkte Bewertung der Sitzung durch den Klienten sowie die persönliche Zielerreichung des Klienten in seinem Praxisalltag 1 Monat nach der Sitzung herangezogen.

Die erste Studie des Forschungsprojekts und die erste Erhebung der zweiten Studie sind heute bereits abgeschlossen. Bis Juni 2014 werden neben den 36 Coachingsitzungen der ersten Studie zusätzlich die ca. 24 ersten Coachingsitzungen der zweiten Studie ausgewertet und evaluiert sein. Damit liegen zur Validierung der Instrumente insgesamt ca. 60 Sitzungen (ca. 300 Coachingabschnitte) vor. Auf dieser Basis können die Instrumente und Ihre Validitäten sowie die zugrundeliegenden Konzepte vorgestellt werden.

Coaching-Verständnis

In unseren Studien werden Einzelcoachings im beruflichen Kontext zur professionellen Weiterentwicklung des Coachingklienten untersucht.

Literatur

- Behrendt, P. (2006). Wirkung und Wirkfaktoren von psychodramatischem Coaching - Eine experimentelle Evaluationsstudie. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie*, 5(1), 59-87.
- Behrendt, P. (2012). Freiburger Erfolgsfaktoren-Coaching: Vier Erfolgsfaktoren zur Etablierung von Konsistenz bei Coachees. *Organisationsberat Superv Coach*, 19, 391-404.
- Behrendt, P. & Matz, S. (in press). Problemaktualisierung – Wie Sie Probleme lösen statt sie zu fokussieren. In: Ryba, A., Pauw, D., Ginati, D., & Rietmann, S. (Hrsg.), *Coaching im Dialog* (Arbeitstitel), Weinheim: Beltz.
- Grawe, K. (1998). Psychologische Therapie. Hogrefe.
- Grawe, K. (1999). Gründe und Vorschläge für eine Allgemeine Psychotherapie. *Psychotherapeut*, 44, 350–359.
- Greif, S., Schmidt, F. & Thamm, A. (2012). Warum und wodurch Coaching wirkt: Ein Überblick zum Stand der Theorieentwicklung und Forschung über Wirkfaktoren. *Organisationsberat Superv Coach*, 19, 375-390.
- Künzli, H. (2005). Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. *Organisationsberat Superv Coach*, 12(3), 231–243.

Angaben zur Person

Peter Behrendt, Dipl. Psych.; ausgebildeter Coach, Organisationsentwickler und Mediator; Gründer und Geschäftsführer des Freiburg Instituts: Das Freiburg Institut führt in Kooperation mit der Albert-Ludwigs-Universität praxisorientierte Forschungsprojekte zu Coaching durch und bietet wissenschaftlich fundierte Beratung für Coaches und Coachingausbilder an; Auszeichnung als Personalleiter u.a. mit dem Great-Place-to-Work-Award für Deutschlands beste Arbeitgeber; Auszeichnung als Berater durch den Muwit-Award für innovative Weiterbildungen sowie in 2012 für eine der drei besten wissenschaftlichen Coachingstudien bei dem deutschen Coachingpreis des DBVC.

E-Mail: peter.behrendt@freiburg-institut.de



Renate Beisner
Michael Häfelinger
Karl O. Roßbach
Victoria Wenzelmann
Katrin Werschke

Themenlab, 18. Juni 2014

Coaching von losen Arbeitszusammenhängen

Worum geht's?

Wir erarbeiten ein Coachingangebot für Personen, die strukturell in losen Zusammenhängen arbeiten, jenseits von Hierarchie und formaler Organisation, häufig in Projektstrukturen oder Netzwerken, mit modernen Arbeitsformen und Arbeitsumgebungen wie Hubs oder Coworking Spaces oder auch auf virtuellen Plattformen etc. In Berlin finden sich diese Arbeitsorganisationen häufig im Umfeld von IT-Professionen. Die durch Technik und Globalisierung sozialisierte junge Generation findet in diesen Arbeitsformen ihren Lebensausdruck. Der Beratungsbedarf ist vielfältig, die Beratungsangebote so gut wie nicht vorhanden. Ein spezifisches Coachingkonzept kann hier die Gestaltung zukünftiger Arbeitsformen unterstützen.

Was sind lose Arbeitszusammenhänge?

Lose Arbeitszusammenhänge entstehen aus neuen Formen von Arbeit. Arbeit ist nicht mehr so organisiert, dass feste Angestelltenverhältnisse in jedem Bereich jeder Organisation Sinn machen. Gleichzeitig lehnen viele, besonders junge und im Bereich der IT und Kommunikation tätige Menschen die klassische Lohnarbeit als Lebensmodell ab. Sie bevorzugen die Arbeit als Freiberufler oder Selbstständiger. In einigen Branchen ist dies bereits die Norm, andere werden sich in diese Richtung entwickeln. Dennoch wollen die Entrepreneure - auch und besonders, wenn sie digitale Nomaden sind - explizit nicht auf eine Gemeinschaft verzichten. Sie organisieren ihre Arbeit daher in Communities, aus denen sich je nach Zeit und Fachlichkeit immer neue Projektgruppen zusammenfinden. Neben und innerhalb dieser ideell oder fachlich begründeten Communities existieren Räume, in denen Entrepreneure sich treffen, Synergien nutzen und soziale Kontakte knüpfen. Dies können klassische Bürogemeinschaften sein, aber auch Coworking Spaces, in denen niemand einen festen Platz hat und die Mitglieder für genutzten Raum in einer bestimmten Zeit zahlen. Hier begegnen sich nicht nur unterschiedliche Professionen mit unterschiedlichen Arbeitskulturen, hier treffen auch Menschen aus unterschiedlichen Nationalitäten aufeinander. Lose Arbeitszusammenhänge sind gekennzeichnet von Komplexität und Diversität.

So gibt es jenseits von Entrepreneuren im Bereich der Kreativ-, Informationswirtschaft viele weitere Gruppen, für die die Arbeit in losen Zusammenhängen – mit oder ohne gemeinschaftlich genutzten Raum – Sinn macht: Berater, Senior Professionals, aber auch etwa Architekten oder Handwerker. Auch für Unternehmen, im Besonderen global agierende Unternehmen, sind diese Modelle der Zusammenarbeit zunehmend interessant. Entwicklungen sind hier sichtbar unter den Stichworten Industrie 4.0, Y-Management, Liquid-Organizations und Hybrid Organizations. Beispielhaft hat hier IBM ein entsprechendes Projekt auf den Weg gebracht.

Wer in diesen Communities arbeitet, der hat als Entrepreneur ebenso wie als Angestellter weltweiten Zugang zu Projekten und damit auch zu internationalen Kollegen und globalen Arbeitsmärkten. Die Vorteile für alle Akteure sind die Steigerung von Motivation, Leistungsfähigkeit, Kooperation und Kreativität, während die Kosten sinken. Die Kreativen und Wissensarbeiter gewinnen Grade von Freiheit, Selbstbestimmung und Selbstverantwortung. Die Unternehmen ihrerseits gewährleisten Zugänge, sichern Qualität, gewinnen Flexibilität und steuern Komplexität.



Vor welchen Herausforderungen stehen lose Arbeitszusammenhänge?

Die Kehrseite von Freiheit ist in losen Arbeitszusammenhängen häufig Unsicherheit und Unverbindlichkeit. Es gibt etwa keine gemeinsame Außendarstellung, keine im Vorfeld klare Projektsteuerung, kein immer gleiches und daher klares Prozedere zur Vertretung nach außen und innen. Es ist unklar, welche Rahmenbedingungen diese Communities entwickeln müssen, ohne die individuelle Freiheit der Beteiligten einzuschränken? Neben diesen „harten“ Problemen wiegen die „weichen“ oft schwerer: Wie funktioniert Führung in paritätischen Teams? Welche Beziehungsgeflechte wirken in losen Arbeitszusammenhängen? Wer ist „owner“, wer übernimmt Verantwortung wofür? Wie kann organisationales und nicht nur individuelles Lernen gewährleistet werden? Wie werden Konflikte geklärt und wie viel interkulturelle Kompetenz benötigen die Akteure?

Unser Angebot

Wir sind ein multidisziplinäres Team. Darum bieten wir neben Coaching, Organisationsberatung und Start-Up-Unterstützung auch Unterstützung beim Projektmanagement (Scrum, RACI, PRINCE2/PMBok) an. Durch unsere Aufstellung als Team, das ebenfalls in einem losen Zusammenhang arbeitet, gewährleisten wir hohe Qualität und ausgeprägte langjährige Expertise.

Literatur

Die erste globale Coworking Studie, www.deskmag.com/de/was-coworking-spaces-bieten-162, Studie Life 2, Vernetztes Arbeiten in Wirtschaft und Gesellschaft, 2013

Dr. Nicola Millard, „Die Extremform des zukünftigen Unternehmens hat keine Mitarbeiter, keine Gebäude und keine Technologie“, key-note-Vortrag auf der Messe Zukunft Personal 2012

HRM, Thema des Monats Mai 2010 Digital Natives, die Net-Generation

Manager Magazin, „Digital Natives“, Die Revolution der Web-Eingeborenen, 18. Mai 2009," www.manager-magazin.de/it/artikel/0,2828,625126,00.html

Schürmann, Mathias, „Coworking Space: Geschäftsmodell für Entrepreneure und Wissensarbeiter“, 2013-09-21

Riederle, Philipp, „Wer wir sind und was wir wollen: Ein Digital Native erklärt seine Generation“, 2012

Angaben zu den Personen

Renate Beisner, Päd.M.A., Gestaltpädagogin, Organisationsberaterin, Coach, Supervisorin, Mediatorin, seit 1992 selbstständige Beraterin

Renate Beisner Consulting Berlin, Managementcoach und Organisationsberaterin

Web: www.beisnerconsulting-berlin.de

Michael Häfelinger, Diplom-Kaufmann, Diplom-Soziologe, Magister Public Health, seit 2000 selbstständig als Unternehmensberater und Business-Coach, seit 2006 Partner der Unternehmercoaches, seit 2011 zertifizierter Existenzgründungsberater

Michael Häfelinger, Unternehmensberater und Coach, Berlin

Web: www.haefelinger.de

Karl O. Roßbach, Diplom-Politologe, Erwachsenenpädagoge, Experte, Berater und Trainer im IT-Bereich, seit 2010 selbständiger Trainer, Berater und Projektleiter, IT-Servicemanagement, Berlin

Web: www.it-organisieren.de

Victoria Wenzelmann, Ethnologin, Afrikawissenschaftlerin M.A., seit 2012 Systemische Organisationsberaterin, Coach, Teamentwicklerin, Projektbegleitung Africa Hacktrip, akasia Beratung Berlin

Web: www.akasia.de



Katrin Werschke, Kultur- und Afrikawissenschaftlerin M.A., Berlin, seit 2007 Organisationsberaterin, Mediatorin und Coach, seit 2011 selbstständige Beraterin, Katrin Werschke Managementcoaching und Organisationsberatung, Berlin
Web: www.katrin-werschke.de



Dr. Elke Berninger-Schäfer

Themenlab, 17. Juni 2014

Coaching mit Avataren: Trend und Qualität

Von Kundenseite steigt die Nachfrage nach Coaching mit modernen Medien. Von Coachseite herrscht große Skepsis darüber, wie Beziehungs- und Gefühlsmanagement im virtuellen Raum gestaltbar sind, welche Interventionsmöglichkeiten ein Coach zur Verfügung hat und wie Qualitätsstandards im Coaching eingehalten werden können.

Am Beispiel von Coaching mit Avataren wird aufgezeigt, wie Wirkfaktoren des Coachings, z.B. Ressourcenaktivierung, Zielfokussierung, Affektaktualisierung und die Arbeit mit somatischen Markern in einer virtuellen 3-D Welt verwirklicht werden können.

Literatur

- Berninger-Schäfer, E. (2008): Der äußere, der innere und der e-coach Kongressband DBVC
- Berninger-Schäfer, E. ; Elsässer, K.; Künzli, H.; Looss, W.; Webers, Th. (2011): Das Thema Verantwortung kommt so auf dem Silbertablett daher... Ein Round-Table-Gespräch über Coaching und Ethik Coaching Magazin, 2/2011
- Berninger-Schäfer, E. (2010): Qualität im Coaching Kongressband des 14. Kongresses für Wirtschaftspsychologie des BDP
- Berninger-Schäfer, E. (2010): Orientierung im Coaching Stuttgart: Boorberg
- Blackman, Christine (2010): can avatars change the way we think and act? Hg. v. Stanford Report. Online verfügbar unter <http://news.stanford.edu/news/2010/february22/avatar-behavior-study-022510.html>.
- Borlinghaus, Ralf (Hrsg.): Coaching 2.0. Kreuzlingen: Bora Text
- Clutterbuck, David; Hussain, Zulfi (Hg.) (2010): Virtual Coach, Virtual Mentor. Charlotte: Information Age Pub Inc.
- Fisher, Christopher (2011): Immersive Virtual Environment Creates Behavior Change In The Physical World. Online verfügbar unter <http://www.bmedreport.com/archives/25986>, zuletzt geprüft am 04.01.2014.
- Geißler, Harald (Hrsg.) (2008a): E-Coaching. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren
- Geißler, Harald/ Metz, Maren (Hrsg.) (2012): E-Coaching und Online-Beratung. Wiesbaden: Springer VS
- Geißler, Harald/ Hasenbein, Melanie/ Wegener, Robert (2013): Virtuelles Coaching: Prozess- und Ergebnisevaluation eines internetbasierten Coaching-Formats. In: OSC, Heft 2, S. 125-142
- Ghods, Niloofar; Boyce, Camala (2013): Virtual Coaching and Mentoring. In: Jonathan Passmore, David Peterson und Teresa Freire (Hg.): The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring // The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring. Chichester: Wiley & Blackwell; Wiley, S. 501–530.



- Grant, Anthony; Cavanagh, M.; Parker, M.; Passmore, Jonathan (2010): The state of play in coaching today: A comprehensive review of the field. In: International Review of Industrial and Organizational Psychology (25), S. 125–167. Kühne, Stefan/ Hintenberger, Gerhard (Hrsg.) (2009): Handbuch Online-Beratung. Psychosoziale Beratung im Internet. Göttingen: Vandenhoeck&Ruprecht
- Pietschmann, Daniel (2009): Das Erleben virtueller Welten. Involvierung, Immersion und Engagement in Computerspielen. Boizenburg: Werner Hülsbusch. Ploil, Eleonore Oja (2009): Psychosoziale Online-Beratung. München, Basel: Ernst Reinhardt Verlag.

Angaben zur Person

Dr. Elke Berninger-Schäfer, Diplom-Psychologin, Senior Coach DBVC, Senior Coach und Lehrcoach der Führungsakademie; Supervisorin BDP, Klinische Psychologin/Psychotherapeutin; verschiedene Zusatzausbildungen in beratenden und therapeutischen Methoden;

- Gründerin und Inhaberin des Karlsruher Institutes für Coaching, Personal- und Organisationsentwicklung (KIC)
- Geschäftsführende Gesellschafterin der CAI-GmbH
- Aufbau und Leitung des Coaching-Zentrums der Führungsakademie Baden-Württemberg und des KIC
- Dozentin an der Führungsakademie des Landes Baden-Württemberg, der SRH Hochschule Heidelberg, der PH Ludwigsburg, der Andrássy Universität Budapest und der Universität Karlsruhe
- Aufbau und Leitung eines psychologischen Dienstes (Beratung, Therapie, Ausbildung und Personalentwicklung) in einem Allgemeinkrankenhaus
- Freiberufliche Tätigkeit seit 1994 im Bereich der Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie
- Wissenschaftliche Tätigkeit

E-Mail: info@berninger-schaefer.de

Web: www.kic.berninger-schaefer.de



Themenlab, 17. Juni 2014

Coaching und Change Management – aktuelle Erkenntnisse eines psychologischen Forschungsprojektes

Katrin Bickerich

Dr. Alexandra Michel

Organisationen und ihre Mitglieder stehen heute mehr denn je unter Veränderungsdruck. Sie müssen sich ständig neu erfinden, um ökonomischen und gesellschaftlichen Entwicklungen gerecht zu werden. Restrukturierungen, Fusionen und technologische Neuerungen sind daher an der Tagesordnung. Die Bedeutung von Veränderungskompetenz als unternehmerischer Erfolgsfaktor steigt, was verstärkt Einzug in den Aufgabenbereich von Führungskräften und Projektleitern hält.

Einerseits nehmen die von der Unternehmensleitung gestellten Anforderungen an das mittlere Management zur Steuerung von Change-Vorhaben und Motivation der Mitarbeiter ständig zu, andererseits wünschen sich Menschen in Zeiten des Wandels eine klare Orientierung sowie emotionale Unterstützung. Change-Prozesse bergen vielschichtige Herausforderungen, die zunehmend nach Beratungsleistungen wie Coaching verlangen. Entsprechend stellt sich bei unserer Forschung die Frage, wie change-spezifisches Coaching wirkungsvoll gestaltet werden kann. Das Forschungsziel ist es Faktoren zu identifizieren, die für erfolgreiches Change-Coaching sowie nachhaltiges Selbstmanagement und wirkungsvolles Führungsverhalten im Wandel entscheidend sind. Somit betrifft unser Beitrag ein Praxisfeld, das in Verbindung mit Organisationsentwicklungsprozessen steht sowie auch auf die Evaluation von Coachingangeboten in diesem Kontext abzielt.

Nach einer ersten qualitativen Interviewstudie, deren Ergebnisse wir beim 2. Internationaler Coaching-Fachkongress 2012 präsentiert haben, werden aktuell in Rahmen einer quantitativen Aufbaustudie Längsschnittdaten erhoben. Die Stichprobe umfasst sowohl Führungskräfte in Wirtschaftsunternehmen, die aktuell organisationale Veränderungsprozesse erleben ohne Coaching als auch Coach-Coachee-Dyaden im change-spezifischen Coachingprozess. Inhalt des Beitrages ist es, Ergebnisse unserer aktuellen Forschung zu change-spezifischem Coaching vorzustellen. Mit den Teilnehmern im Forschungs-Lab werden die Ergebnisse diskutiert sowie Implikationen für Praxis und zukünftige Forschung abgeleitet.

Unser change-spezifisches Coachingverständnis

Unter Coaching bei Change-Management-Prozessen verstehen wir die Beratung und Prozessbegleitung von Führungskräften und Projektleitern. Es geht um deren Unterstützung, lösungs- und ressourcenorientiert Veränderungsprozesse persönlich zu bewältigen, Mitarbeitern in Situationen des Wandels Orientierung zu geben und Neuerungen effektiv zu gestalten. Coaching zielt auf die Eigenverantwortlichkeit des Klienten – vor dem Hintergrund seiner Persönlichkeit sowie der Unternehmenskultur und organisationaler Strukturen.

Literatur

Bickerich, K. & Michel, A. (2013). Coaching meets Change Management - ein komplexes Praxisfeld zwischen Individuum und Organisation aus Arbeits- und Organisationspsychologischer Perspektive.
www.coaching-meets-research.ch



- ve reflektiert. In: Wegener, R., Fritze, A. & Loebbert, M. (Hrsg.), Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog (Online-Teil). Wiesbaden: Springer VS.
- Bickerich, K., & Michel, A. (2013). Lost in space? Coaching as a compass for executives during organizational change. A qualitative study. Symposium at the 16th Conference of the European Association of Work and Organizational Psychology, Münster, Germany.
- Bickerich, K., & Michel, A. (2012). Wenn's turbulent wird – Forschungsprojekt zu Coaching bei Veränderungen in Organisationen. Coaching Magazin (3), 44-49.
- Michel, A., Stegmaier, R., Meiser, D., & Sonntag, Kh. (2009). Ausgebrannt und unzufrieden? Wie Change- Charakteristika und veränderungsspezifische Arbeitsplatzunsicherheit mit emotionaler Erschöpfung, Arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsicht zusammenhängen. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 53, 11-21.
- Michel, A. & Bickerich, K. (2013). Change-spezifisches Coaching Einblicke in empirische Forschungsergebnisse. OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management (03).
- Michel, A. & Morales-Gonzalez, M. G. (2013). Reactions to organizational change: An integrated model of health predictors, intervening variables and outcomes, in: Oreg, S., Michel, A., & By, R. T. (Eds.), The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Recipients' Perspective. Cambridge: Cambridge University Press, 65-91.
- Oreg, S., Michel, A., & By, R. T. (Eds.) (2013). The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Recipients' Perspective. Cambridge: Cambridge University Press.

Angaben zu den Personen

Katrin Bickerich, Dipl.-Psych., ist Doktorandin in der Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Heidelberg und forscht zum Thema Coaching bei Veränderungen in Organisationen. Sie ist als Personalentwicklerin an einem Universitätsklinikum beschäftigt sowie als selbständiger Coach tätig. Sie studierte Psychologie an der Universität Trier und absolvierte eine Ausbildung in systemischer Therapie, Beratung, Supervision und Coaching (MAGST). Sie ist Mitglied in der Deutschen Gesellschaft für Psychologie (DGPs). Bereits ihre Diplomarbeit „Transition Coaching – Evaluation eines Coachingkonzeptes zur Leistungsoptimierung von Nachwuchskräften und Führungswechslern“ bei der Daimler AG galt dem Forschungsinteresse Coaching bei Veränderungsprozessen.

E-Mail: Katrin.Bickerich@psychologie.uni-heidelberg.de
Web: www.coaching-forschung.uni-hd.de

Alexandra Michel, Dr., arbeitet als Wissenschaftlerin in der Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Heidelberg. Ihre Forschungsinteressen gelten den Themenfeldern: Gestaltung von Veränderungsprozessen in Organisationen, Überprüfung der Wirksamkeit von Coaching, Gesundheitspsychologie im Arbeitskontext. Sie ist nicht nur Wissenschaftlerin, sondern als ausgebildete systemisch- lösungsorientierte Beraterin und Therapeutin verfügt sie über langjährige Erfahrungen als Personal- und Organisationsentwicklerin sowie als Coach. Sie ist Mitherausgeberin des Buches „The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Recipients' Perspective“, Cambridge University Press (2013) und zudem im Editorial Board des Journals of Change Management vertreten.

E-Mail: Alexandra.Michel@psychologie.uni-heidelberg.de
Web: www.coaching-forschung.uni-hd.de
www.psychologie.uni-heidelberg.de/ae/abo/personen_michel.html

**André Bischof**, Diplom-Psychologe

Themenlab, 17. Juni 2014

Evaluation, das ungeliebte Kind. Forschungs-Praxis-Gap anhand der internetbasierten „Feedback- und Evaluationsplattform für Coaches“

Die von der „initiative Mittelstand“ als „BEST OF“-Lösung in der Kategorie „Consulting“ prämierte Online-Feedbackplattform ermöglicht erstmals eine standardisierte, qualitativ hochwertige Evaluation stattgefundener Coachings. Diese Plattform wird u.a. interaktiv demonstriert. Die Feedbackplattform für Coaches und Unternehmen, die Coaching einsetzen, ermöglicht, kontinuierliche Verbesserungsprozesse abzuleiten. Auch der objektive Nachweis der Coachingqualität gegenüber Dritten wird so möglich. Klienten, die einen Coach suchen, sind nicht mehr auf subjektive Weiterempfehlungen angewiesen. Sie bekommen ein valides Auswahlkriterium in einem Markt, der sich ansonsten durch Unübersichtlichkeit auszeichnet.

Die Teilnahme an Feedbackprozessen ist aber nicht nur durch rationale Aspekte gekennzeichnet, sondern auch (vor allem?) durch emotionale: „Wird mein Feedback positiv ausfallen?“, „Ist mein Selbstbild stimmig?“, „Wer bekommt meine Ergebnisse zu sehen?“, „Lohnt sich der Aufwand?“, um nur einige zu nennen.

Evaluation und Qualitätssicherung kann daher nur funktionieren, wenn rationale und emotionale Aspekte gleichermaßen Berücksichtigung finden. Anhand der Feedback- und Evaluationsplattform www.coaching-evaluationen.de soll der Theorie-Praxis-Gap aufgezeigt werden und Fragen für die weitere Diskussion aufgeworfen werden.

Hintergrundinformationen zur Entstehung

Die Feedback- und Evaluationsplattform wurde zuerst aus Eigenbedarf geschaffen. Um unsere Coachingdienstleistung zu professionalisieren, sollte eine standardisierte und qualitativ hochwertige Evaluation stattgefundener Coachings in den Coachingprozess integriert werden. Diese Evaluation sollte im Nachgang an inhaltlich abgeschlossene Coachings implementiert werden, und von der Evaluationsgüte deutlich über ein reines Abschlussgespräch hinausgehen.

Unsere Recherche nach einem geeigneten Tool zeigte dann, dass über Paper-Pencil-Tools mit manueller Auswertung und methodischer Nachteile wie mangelnder Anonymität hinaus im deutschsprachigen Raum nichts existierte.

Vor unserem eigenen methodischen Hintergrund mit Fokus auf instrumentbasierte Personal- und Organisationsentwicklung erschien uns daher die Entwicklung der vorliegenden Feedback- und Evaluationsplattform zwangsläufig.

Funktionsweise in Kürze

1. Die Feedbackgeber (Klienten des Coaches, genannt Coachees) werden vom System per Email eingeladen, an der Evaluation teilzunehmen.
2. Die Einladung an die Klienten enthält einen Link zu einem Internetfragebogen.



3. Nach vollständiger Beantwortung des Fragebogens erhält der Klient die Rückmeldung, dass seine Daten gespeichert wurden. Gleichzeitig erhalten die Feedbacknehmer (die Coaches) eine automatische E-Mail, die sie darüber informiert, dass ein neues Feedback vorliegt.
4. Ab Erreichen der Mindestgruppengröße von 5 vollständigen Feedbacks können sich die Coaches einloggen und ihre Ergebnisse auf der Website in ihrem passwortgeschützten Bereich anschauen und analysieren.

Allgemeine Hintergrundinformationen

Technisch stellt die Feedback- und Evaluationsplattform <http://coaching-evaluationen.de> eine Methodenentwicklung dar. Eine solche Plattform ist nach unseren Recherchen, mindestens im deutschsprachigen Raum, bislang einzigartig. Der komplette Feedback- und Auswertungsprozess wird online und in Echtzeit mit grafisch aufbereiteten Ergebnissen umgesetzt, ist daher dezentral verfügbar. Er entspricht vom grundsätzlichen Vorgehen her bekannten Prozessen aus Online-Mitarbeiter- oder Führungskräftebefragungen mit Ergebnisdarstellungen über anonyme Gruppenmittelwerte der Feedbackgeber (der Coachees). Methodisch liegt dem Tool die rationale Konstruktion der Untersuchung zu Qualität und Evaluation von Coaching von Heß & Roth (2001, die sich wiederum auf Donabedian, 1982 stützt) zugrunde.

Die Wirksamkeit von Coaching wird nicht allein durch das Ausmaß der Zielerreichung, sondern differenziert über 70 verschiedene Wirkfaktoren gemessen. Die Wirkfaktoren lassen sich den drei Qualitätsdimensionen Strukturqualität, Prozessqualität und Ergebnisqualität zuordnen. Zusätzlich gibt es offene Antwortfelder, die es dem Feedbackgeber ermöglichen, subjektiv für ihn wichtige Aspekte zu ergänzen und zu bewerten.

Inhaltlich ermöglicht die Feedback- und Evaluationsplattform eine Analyse der Coachingleistung auf Basis vollständig anonymer Klientenfeedbacks, wodurch die Feedbackqualität nachgewiesenermaßen erhöht wird. Sie ist als post-hoc-Evaluation konzipiert (empfohlener Zeitpunkt: 2-3 Monate nach Ende des Coachings).

Neben der hohen Veränderungsrelevanz für den einzelnen Coach ermöglicht dieses Vorgehen vor allem im Rahmen von Dreiecks-Konstellationen im Coaching, wie es in Unternehmen oft anzutreffen ist (Coach-Coachee-Personaler/Führungskraft) die Besprechung objektiver, detaillierter Coachingaspekte, ohne die Gefahr der Kompromittierung der Schweigepflicht.

Literatur

www.coaching-evaluationen.de

Angabe zur Person

André Bischof, Diplom-Psychologe, Senior Coach BDP, Inhaber des Personalentwicklungsinstituts rheinSinn, Köln, Deutschland

E-Mail: andre.bischof@rheinsinn.de
Informationen zu rheinSinn: <http://rheinsinn.de>
Informationen zur Plattform: <http://coaching-evaluationen.de>



Dr. phil. Stefanie Burri

Themenlab, 18. Juni 2014

Kommunikation als Schlüsselkompetenz im interkulturellen Kontext

Interkulturelle Kompetenz als Schlüssel für Kommunikation in der modernen Welt

In der heutigen Praxis ist die Kompetenz, sich in einem interkulturellen Kontext offen, mit Neugier und der nötigen Sensibilität zu bewegen oft von Match entscheidender Bedeutung. Dabei möchte ich Diversity nicht einfach reduziert auf die interkulturelle Zusammenarbeit, einschliesslich Entwicklungszusammenarbeit, sehen sondern in ihrer ganzen Breite und Tiefe. Dies schliesst neben Sprache, ethnischer Zugehörigkeit, Religion, unterschiedlichen sozio-politischen Werthaltungen und Vorstellungen, genauso auch demographische Fragen (Geschlecht, Alter) sowie Gesundheit ein – ein Faktor von zunehmender Bedeutung in der Arbeitswelt. Kompetenzen wie interkulturelle Sensibilität, Kommunikation, Aufbau von Engagement gegenüber dem Andern und sicherer, wertfreier Umgang mit dem Fremden werden dabei zu eigentlichen – hochkomplexen - „Schlüsseln“ in der Umsetzung von Zielen, in einem zunehmend dynamischen und oft auch konfliktsensitiven Dialog.

In unserer multikulturellen Gesellschaft und einer über die Landesgrenzen hinaus global geführten Kommunikation sind die Beherrschung der oben aufgeführten Schlüsselkompetenzen nicht mehr beschränkt auf einige wenige Führungsleute in ausgewählten Bereichen. Jedes grössere Team ist heute im täglichen Umgang mit dem Anderen, durch die Begegnung mit den Teammitgliedern oder den Kundinnen und Kunden gefordert, unabhängig davon ob der Betrieb nun privatwirtschaftlich geführt, von einem Non-Profit-Modell gezeichnet, ob diese Organisation ein reiner Dienstleistungsbetrieb ist oder sich an einer Verwaltungskultur orientiert.

Herausforderungen des Managements auf Distanz

Als Frau mit Managementenerfahrung im In- und Ausland bringe ich Fallbeispiele aus eigener Praxiserfahrung in die Diskussion ein. Dabei fokussiere ich auf, „Management auf Distanz im Kontext von „hier und dort“ – Kommunikation als eine der Schlüsselkompetenzen im interkulturellen Umfeld“. Die richtige und zeitgerechte Kommunikation ist eine enorme Hausforderung für alle Beteiligten. Insbesondere im „Management auf Distanz“ wird für global tätige Unternehmen Kommunikationskompetenzen der Führung sowie der Mitarbeitenden zum Match entscheidenden Faktor. Die zu führenden Mitarbeitenden sind hunderte von Kilometern von den Chefs der Firmenhauptsitze entfernt. Trotzdem, oder erst recht, muss die Kommunikation fließen. Nur wenn „Gesagtes“ und „Gehörtes“ von „beiden Seiten“ möglichst optimal übereinstimmen, können Vertretungen im Ausland auch die gewünschten Resultate bringen. Jede Kommunikationslücke, jedes Missverständnis hat direkte Auswirkungen auf die Geschäftsentwicklung, auf Gewinn, Effizienz und Effektivität der Unternehmung. Die Begleitung der Führungskräfte und ihrer Teams in dieser herausfordernden Aufgabe durch praxisnahes Coaching hilft Lücken in der Kommunikation nachhaltig zu erkennen und mögliche „Knöpfe“ wirkungsorientiert zu lösen.

Welche Chefin einer international tätigen Firma kennt das Problem nicht. Die Leitenden der Ausstellen sehen ihre Ansprechpersonen am Hauptsitz, wenn überhaupt, nur sporadisch persönlich, ansonsten basiert der tägliche Austausch auf elektronischen Kommunikationsmitteln wie Vide-



okonferenz, Skype, E-Mail und Telefon. Zusätzlich erschwert interkulturelle Distanz, unterschiedlichen Wertevorstellungen, andere Denk- und Handlungsweisen ein Verstehen über Zeit sowie „Räume“ hinweg. Nachhaltige und solide „Brücken“ müssen gebaut werden, um Verständigung über die kulturellen Grenzen und Distanzen sicher zu stellen und eine „gemeinsame Sprache“ entstehen zu lassen.

Wir sitzen hier in Bern, Zürich oder Basel in einem Büro im vierten Stock und draussen schneit es, während unsere Mitarbeiterin oder unser Mitarbeiter in Hongkong, Bogotá oder Karachi in einem durch die Klimaanlage heruntergekühlten Büro arbeitet, und draussen die Sonne mit jeder zusätzlichen Stunde am Tag die Tagestemperatur gnadenlos in die Höhe treibt. Wir in Bern versuchen verständlich zu machen, dass der Finanzrapport nicht den Vorgaben entspricht, die Lokalangestellten nicht schon wieder eine inflationsbedingte Lohnerhöhung erhalten können oder dass ein Mitglied aus dem Direktionsstab nächste Woche in Karachi eine Betriebsbesichtigung zu machen gedenkt und das Dienstreiseprogramm noch nicht den Wünschen entspricht. Da stellt sich unweigerlich die Frage: Wie machen wir uns über das gesprochene oder geschriebene Wort hinaus so verständlich, dass unsere Messages auch wirklich ankommen und vom Gegenüber auf der „anderen Seite des Meeres“ auch so verstanden werden, wie wir es meinten? Hier „wir“ und sie „dort“. Bei „Distanzen“, seien diese räumlicher oder demografischer Natur, hervorgerufen durch interkulturelle Differenzen oder hierarchischer Unterschiede, immer gilt es die richtige Kommunikationsform, -tiefe, -intensität und -geschwindigkeit, die richtige „Flughöhe“ zu finden.

Coaching per Skype und Telefon: eine Lösung Distanzen zu überwinden

Dank den heutigen Kommunikationsmitteln öffnen sich neue „Türen“ für das Coaching. Ein „Coaching auf Distanz“ kann nachhaltig und kostengünstig als Beratungsform eingesetzt werden. Telefon, Skype, geschützte Chaträumen, etc. ermöglichen direkten und regelmässigen Austausch mit den Kundinnen und Kunden, dann „wenn es brennt“ und „to the point“. Diese Form des Coachings hat enormes Wachstumspotential und ist gefragt in Zeiten zunehmenden Kostendruckes.

Angaben zur Person

Als promovierte Sozialanthropologin mit einer fundierten Zusatzausbildung zur Coach- Supervisorin in Organisationen (IAP, Zürich), sowie eigener 20-jähriger Tätigkeit im Management im In- und Ausland, bin ich befähigt, Menschen zu fördern und fordern und sie in ihrem Berufsalltag, in der Bewältigung der „Tücken“ der Kommunikation, insbesondere auch in einem interkulturellen Kontext praxisnah und lösungsorientiert zu coachen. Förderung und Stärkung der vorhandenen Kompetenzen, insbesondere der Kompetenz zur Kommunikation sind für mich dabei zentral.

Seit rund 20 Jahren arbeite ich in der internationalen Zusammenarbeit, seit einigen Jahren in Management-Positionen, seit 2012 in Teilzeit. Ich bin Inhaberin vom Coaching-Unternehmen „Diversity & Change“, <http://www.burri-coaching.ch>.

E-Mail: info@burri-coaching.ch

Web: www.burri-coaching.ch



Carlo Capaul

Themenlab, 18. Juni 2014

„Sit Er öpper oder nämäd Er Lohn?“
Rollenflexibilität und Integrität

Aus der Schluss-Phase der Industrialisierung wird eine Szene kolportiert, die mehr als zum Schmunzeln anregt. „Sit dir öpper oder nämäd er Lohn?“ (Sind sie jemand oder nehmen sie Lohn?) Diese Frage der aristokratischen Madame de Meuron zeichnet vordergründig die Nivellierung der Statusgrenzen und die Auflösung der gesellschaftlich definierten Rollen ab. Madame versuchte diese Grenzen aufrecht zu erhalten durch ihre provokante Frage.

Heute kann sich jeder und jede Status-Zeichen kaufen. Nur wenige sind dabei so integer, dass ihr ganzes Verhalten mit allen Konsequenzen dem entspricht, was sie sich leisten können. Die Rolle oder Pose, in der sie sich bewegen, fällt spätestens dann in sich zusammen, wenn sie ihre Merkmale und ihr Repertoire dutzendfach kopiert sehen.

Die Konsumgesellschaft hat mit der ubiquitären Zugänglichkeit aller Güter (in der westlichen Welt zumindest) einen Mechanismus eingespielt, der dazu in der Lage ist, die wirkliche Rollenkompetenz und Integrität einer Person zu verdecken – nicht selten sogar ihr selbst. Heerscharen von gut gekleideten, modernste Accessoires tragenden und neueste Autos fahrenden Angestellten füllen die Städte und Dienstleistungszentren. Ihre innere Befindlichkeit entspricht jedoch oft mehr der druckvollen Situation in ihrer Arbeitssituation, d.h. einer wenig befriedigenden Anpassungsleistung an die Forderungen des Global Markets.

Die Ver- und Berechenbarkeit von allem und jedem regiert den Arbeitsalltag und wirkt als Leitmotiv in den gesellschaftlichen Verbindungen, bzw. Entflechtungen. „Was bringt's?“ als Hauptfrage der Jugendlichen des beginnenden 21. Jhdts steht im Vordergrund. In anderen Worten: **Rendite**, die sich abbilden lässt in Statusklassen-Zugehörigkeit, lenkt Aufmerksamkeit, Motivation und Engagement auf allen Ebenen. Die Zielvorstellung liegt dabei im Bereich der gesellschaftlichen Stufe einer Madame de Meuron.

Gleichzeitig steigen in unserer Beratungstätigkeit die Fragen nach Sinn deutlich. Die Bedürfnisse gehen dabei weit über die Erhöhung des Spass- oder Genussfaktors, die fachlichen Entwicklungsmöglichkeiten oder die oft genannte Work-Life-Balance hinaus. Menschen jeden Alters und jeder Karrierestufe fragen nach Sinn im Zusammenhang mit ihrer eigenen Persönlichkeit. Der erste Teil der Frage von Madame de Meuron schafft sich Geltung. Sind sie jemand oder nur Rädchen im Getriebe, Gefangene der eigenen Statuserhaltung, kurzfristig orientierte Konsumentreiber und –getriebene? Sind sie jemand oder in den globalen Umschichtungs-Dynamiken nur leicht ersetzbares Element? Der Abgrund der Erwerbslosigkeit, der auch bei funktionierendem Sozialstaat sehr tief ist, wirkt dazu als Hintergrundsrauschen, das solche Fragen in der Regel als tendenziös und gefährlich verdrängt. In Anlehnung an Frau de Meuron gilt: Nämäd er kei Lohn meh, sit er niemert meh. (Nehmen sie keinen Lohn mehr, sind sie niemand mehr.)

(vgl. Bernard Lietaer u.a. „Geld und Nachhaltigkeit. Von einem überholten Finanzsystem zu



einem monetären Ökosystem.“ Bericht des Club of Rome/EU-Chapter, Berlin 2013)

Die drei grössten Herausforderungen für alle Gesellschaften der westlichen Zivilisation in der nahen Zukunft sind zu nennen mit den Faktoren: monetäre Disturbationen, Migrationsströme und ökologische Veränderungen mit allen Konsequenzen hinsichtlich des Zugangs zu elementaren Ressourcen. Die sozialen Entflechtungen oder Auflösungen impliziter gesellschaftlicher Verpflichtungen (Sozialkapital), die sich in den letzten Jahrzehnten ergeben haben, werden in Notlagen entweder kompensiert werden von (in welcher Form auch immer) radikalierenden Gruppenbildungen mit klaren Feindbildern und entsprechenden Folgen oder durch Depression in allen Bereichen der Gesellschaft, d.h. einer kollektiven Handlungsunfähigkeit, wie sie sich an diversen „lost Places“ wie z.B. der Ostküste von Grönland, Detroit oder kriegsversehrten Gebieten schon darstellt.

(vgl. Alexander Grimme „Vom Reichtum sozialer Beziehungen. Zum Verhältnis von Gemeinschaft und Sozialkapital“ Marburg 2009)

Die individuellen Sinn-Fragen und die globalen Herausforderungen bilden den Hintergrund einer verantwortlichen Coaching-Tätigkeit auf allen Stufen der Gesellschaft in der nahen Zukunft. Wesentliche Impulse für eine Orientierung in diesem spannungsvollen Setting lassen sich aus der Frage gewinnen: „Sit dir öpper?“ (Sind sie jemand?). Das Thema der Integrität, die sich bildet aus der Erprobung der individuellen und kollektiven Rollenflexibilität, hat sich in unserer Praxis in verschiedene Methoden abgebildet.

Auf dem Hintergrund der klassischen Definition von Rollen (Rollen werden gebildet durch Erwartungen und gefüllt durch Verhalten, stehen in Interdependenz; Mead, Goffman, Dahrendorf, Merton u.a.) und der Grundlage spezifischer Persönlichkeitsmuster **zeigt sich, dass Orientierung in komplexen Situationen und angesichts scheinbar unlösbarer Problemstellungen da gewonnen wird, wo ein eigens definierter Spielraum eröffnet wird.** Die Kennzeichen dieses Spielraums sind:

- die grösstmögliche Repräsentation der Realität auf intellektueller und emotionaler Ebene;
- die ergänzende Unterstützung der Spieler durch die den Selbstkontakt fördernde Begleitung mittels einer spezifischen Verbalisierung durch eine oder weitere Personen;
- die Arkandisziplin der Teilnehmenden;
- die sachliche, dramatische und psychologische Kompetenzen des Coachs (w/m);
- die starke Ritualisierung und Rhythmisierung des Spielraums und insbesondere der Nacharbeit zu den darin behandelten Themen (Selbstführungsimpulse).

Angaben zur Person

Carlo Capaul, Supervisor/Coach BSO, Psychodramatrainer PDH, lic.theol.

E-Mail: carlocapaul@bluewin.ch



Silvia Deplazes



Sandra Schwyter



Prof. Dr. Heidi Möller

Themenlab, 18. Juni 2014

Was hinter der geschlossenen Coaching-Tür geschieht

Coaching ist in aller Munde, hat sich zu einer weit verbreiteten Dienstleistung entwickelt. Es ist ein unüberschaubares Angebot entstanden. Doch auch wenn Coaching ausschliesslich als Beratung mit Bezug zum Arbeitskontext beschrieben wird, wissen wir noch wenig über die Beratungsprozesse selbst: „what happens in coaching engagements remains quite mysterious“ (Kilburg, 2004 S. 204). Möller (2001) stellte bereits vor über zehn Jahren für die Supervision fest, dass kaum gefragt wird was Supervisorinnen und Supervisoren mit den Supervisanden eigentlich genau tun und wie sie methodisch vorgehen. Etwas besser steht der Bereich der Effektforschung da. Ein ähnliches Bild zeigt sich im Coaching (Linley, 2006). Auch wenn sich in den letzten Jahren in der Coachingforschung einiges getan hat, sind bis heute nur vereinzelte Untersuchungen zu finden, welche den Coachingprozess direkt beobachten (vgl. z.B. Behrendt, 2004; Geißler, 2009; Gessnitzer & Kauffeld, 2011; Greif, 2011; Ianiro, Schermuly, & Kauffeld, 2013; Riedel, 2003). Möller und Kotte (2011) stufen die Prozessforschung und die Frage, was im Coachingprozess geschieht als besonders relevant ein. Doch nicht nur aus wissenschaftlicher Perspektive, sondern auch für die Coachingpraxis ist die Frage im Hinblick auf Qualitätssicherung und Professionalisierung relevant. In der heutigen Wissensgesellschaft wird den Experten eines Fachs nicht mehr unreflektiert vertraut, sondern man möchte wissen, was in einem Unterstützungsangebot wirklich steckt, wie es wirkt und welche Nebenwirkungen es haben kann. So sind die Entwicklung von „Theorien und Analysen zum Coachingprozess ein aktuelles, wissenschaftlich genauso wie praktisch besonders bedeutsames Thema für die Weiterentwicklung der Coaching-Profession“ (Greif, 2009 S.129). Viele Coachs verweisen bei Nachfragen auf ihre Erfahrung und Erfolge. Natürlich ist die Erfahrung wichtig, doch bleibt sie mit Referenz auf ein einzelnes Individuum subjektiv (Greif, 2008) und geprägt durch Aspekte des Self-marketing.

Im vorzustellenden Projekt wird ein Blick hinter die verschlossenen Coachingtüren geworfen. Anhand von Videoanalysen wird den Fragen nachgegangen, welche Tools und Interventionen der Coach anwendet, aber auch welche Aktivitäten die Coachees in response darauf zeigen. Um den Stellenwert von Interventionen und Tools finden sich in der Coachingdebatte viele widersprüchliche Haltungen. Bücher und Weiterbildungen zu Coachingtools erfreuen sich höchster Beliebtheit. Dies könnte den Eindruck erwecken, ein Werkzeugkasten mit verschiedenen Tools definiere ein gutes Coaching. Gleichzeitig wird dies aber von Coachs vehement bestritten, indem proklamiert wird, dass diese nur Mittel zum Zweck seien und entsprechend der zu Grunde liegenden Theorie, situations- und klientenadäquat eingesetzt werden (Eidenschink & Horn-Heine, 2007). Trotz aller Diskussionen über den Stellenwert von Tools und Interventionen im Coaching ist weitgehend unbekannt, welche Interventionen und Tools eingesetzt werden und welche Wirkung sie zeitigen. Es wird allerdings nicht nur der Frage nachgegangen, welche Tools verwendet werden, sondern auch die einzelnen Interventionen – im systemischen Sinne als Gesprächseinheiten verstanden – beobachtet. So werden die Videos von Coachingsitzungen lückenlos - unterteilt in Sinneinheiten von durchschnittlich 6 Sekunden - kodiert. Neben der Analyse der Tools und Interventionen werden die Häufigkeit, der Einsatz im Verlaufe des Prozesses und mögliche Unterschiede in den Prozessen herausgearbeitet.



Der wissenschaftliche Blick soll sich nicht ausschliesslich auf den Coach richten, sondern auch auf die Aktivitäten der Coachees und ihre Interaktion. Es wird den Fragen nachgegangen, welche Aktivitäten wie häufig vorkommen, ob sie sich im Laufe des Prozesses verändern und wie stark sich die Coachingprozesse diesbezüglich unterscheiden.

Im Sinne der Grounded Theory (Glaser & Strauss, 2005) wurde offen an den Forschungsprozess herangetreten. Es fand eine ständige Auseinandersetzung mit den jeweiligen theoretischen Vorannahmen statt und die Stichprobe hat sich ständig weiterentwickelt. Diese umfasst inzwischen drei Gruppen: Videos von Coaching-Experten, welche Live Coachings zu Ausbildungszwecken durchführen, Videos von ‚alltäglichen Coachingprozessen‘ von etablierten Coaches und Coachings durch Studierende. Dies ermöglicht das professionelle Wissen aus der Literatur mit dem Expertenhandeln, dem professionellen Handeln aus dem Coachingalltag und dem Handeln von ‚Novizen‘, den Studierenden zu vergleichen. Die detaillierte Datenanalyse erfolgt mit Hilfe der Inhaltsanalyse nach Mayring (2003).

Im Forschungslab soll präsentiert werden, was im Coachingprozess wirklich passiert. Dazu wird das eigens entwickelte Instrument zur Analyse der Tools und Interventionen der Coaches präsentiert. Die Videos der Coachingexperten wurden bereits analysiert und die Ergebnisse werden vorgestellt. Der Vergleich mit der aktuellen Literatur ergibt spannende Einblicke in Übereinstimmung aber auch Unterschiede zwischen Theorie und Praxis des Coachinghandelns.

Literatur

- Behrendt, P. (2004). *Wirkfaktoren im Psychodrama und Transfercoaching*. Freiburg: Albert-Ludwigs-Universität Freiburg.
- Eidenschink, K., & Horn-Heine, K. (2007). Der professionelle Einsatz von Coaching-Tools. In C. Rauen (Ed.), *Coaching-Tools II*. Bonn: managerSeminare Verlag GmbH.
- Geißler, H. (2009). Die inhaltsanalytische „Vermessung“ von Coachingprozessen. In B. Birgmeier (Ed.), *Coachingwissen. Denn sie wissen nicht was sie tun?* (pp. 93–125). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gessnitzer, S., & Kauffeld, S. (2011). Black Box Coaching Prozess: Was passiert wirklich in der Interaktion zwischen Coach und Klient und wo liegen die Unterschiede zu Beratungsgesprächen? Presented at the 2. LOCCS-Symposium, LMU München, LMU München.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2005). *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung*. Bern: Huber.
- Greif, S. (2008). Die härtesten Forschungsergebnisse zum Coaching. *Coaching-Magazin*, 3, 46–49.
- Greif, S. (2009). Grundlagentheorien und praktische Beobachtungen zum Coachingprozess. In B. Birgmeier (Ed.), *Coachingwissen. Denn sie wissen nicht was sie tun?* (pp. 129–144). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Greif, S. (2011). Die wichtigsten Erkenntnisse aus der Coachingforschung für die Praxis aufbereitet. In R. Wegener, A. Fritze, & M. Loebbert (Eds.), *Coaching Entwickeln. Forschung und Praxis im Dialog* (pp. 34–43). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ianiro, P. M., Schermuly, C. C., & Kauffeld, S. (2013). Why interpersonal dominance and affiliation matter: an interaction analysis of the coach-client relationship. *Coaching: An international Journal of Theory, Research and Practice*, 6(1), 25–46. doi:10.1080/17521882.2012.740489
- Kilburg, R. R. (2004). Trudging toward Dodoville: Conceptual approaches and case studies in executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56, 203–213.
- Linley, P. A. (2006). Coaching Research: who? what? where? when? why. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 4(2), 7.
- Mayring, P. (2003). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (8 ed.). Weinheim: Beltz.
- Möller, H. (2001). *Was ist gute Supervision? Grundlagen - Merkmale - Methoden*. Stuttgart: Klett-Cotta.



Möller, H., & Kotte, S. (2011). Die Zukunft der Coachingforschung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 18, 445–456.

Riedel, J. (2003). *Coaching für Führungskräfte: Erklärungsmodell und Fallstudien*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Angaben zu den Personen

Silvia Deplazes, dipl. Psych. FH, MBA, Fachverantwortliche Diagnostik und Intervention am Departement Angewandte Psychologie der ZHAW, Systemische Organisationsberaterin, forscht und lehrt im Bereich Beratung/Coaching.

Sandra Schwyter, MSc-Studierende, Assistentin der Fachverantwortung Diagnostik und Intervention am Departement Angewandte Psychologie der ZHAW. Forscht im Bereich Coaching.

Prof. Dr. Heidi Möller, Universitätsprofessorin, Theorie und Methodik der Beratung, Universität Kassel, Coach, Supervisorin und Organisationsberaterin, Ausbilderin für unterschiedliche Psychotherapie- und Beratungsformate seit 20 Jahren, Dekanin des Fachbereiches Humanwissenschaften

**Klaus Döllinger**

Themenlab, 17. Juni 2014

Avatars meet coaching

Wie kann man mit virtuellen Werkzeugen den Coachingprozess unterstützen?

Die Nachfrage nach Coaching wächst zweifelsohne. Verwendet man dabei virtuelle Werkzeuge, wie z.B. Avatare sind die Reaktionen sehr unterschiedlich. Es gibt hohe Zustimmung und große Zurückhaltung.

Virtuelles Coaching kann jedoch eine Ergänzung zum klassischen Coaching darstellen und speziell der Einsatz von Avataren ist dabei eine neue Möglichkeit.

Ich möchte zeigen, wie man mit Hilfe einer differenzierten, web-basierten Methodik in virtuellen Welten, Coachingprozesse ergänzen, verstärken und auch auf ganz neue Art in Gang setzen kann.

Literatur

VS Ramachandran: Die Neuronen, die die Zivilisation formten (2009),

www.ted.com/talks/vs_ramachandran_the_neurons_that_shaped_civilization.html

David Rock (2013): SCARF Model Influencing Others, www.youtube.com/watch?v=rh5Egsa-bg4&feature=youtu.be

Suler, J.R. (2003). The psychology of cyberspace

<http://truecenterpublishing.com/psycyber/psycyber.html>

Tom Wujec (2009): Über 3 Wege wie das Gehirn Bedeutung herstellt,

www.ted.com/talks/tom_wujec_on_3_ways_the_brain_creates_meaning.html?utm_source=email&source=email&utm_medium=social&utm_campaign=ios-share

James Pennebaker (2011): Ask a UT psychologist (emotional well-being),

www.youtube.com/watch?v=tsV_oQC7n8k&feature=youtu.be

Matthew Lieberman, Ph.D. (2013): The social brain and its superpowers:

www.youtube.com/watch?v=NNhk3owF7RQ&feature=youtu.be

David Rock (2006): A Brain-Based Approach to Coaching

www.linkageinc.com/thinking/linkageleader/Documents/David_Rock_Brain_Based_Coaching_0109.pdf

**Angaben zur Person**

Klaus Döllinger, Diplompädagoge, mit Zusatzausbildungen in Gestalttherapie und systemischer Organisationsberatung; Zertifizierung als virtueller Coach, ProReal facilitator, Coach für Werte- und Potentialanalysen, Managementtrainer mit einer Computersimulation

- Inhaber und Gründer von Coaching und Management Training, Regensburg
- Partner von ProReal Ltd., UK
- Mitinhaber von imoa, Institut für Management und Organisationsanalyse, Regensburg
- Partner der Competto Consulting Network GmbH, Greifenberg
- Aufbau und Leitung der BSP Firmengruppe 1990 bis 2011, Regensburg
- Seit 1993 als Coach und Managementtrainer in Europa tätig

E-Mail: coaching@klaus-doellinger.de

Web: www.klaus-doellinger.de

**Prof. Dr. Heike Englert, MPH**

Themenlab, 17. Juni 2014

GiG - Gesundheit in der Gesellschaft - ein Gesundheitsprojekt mit systemischem Coachingansatz zur nachhaltigen Prävention und Behandlung lebensstilabhängiger Erkrankungen.

Während das Maßnahmenangebot (von Ernährungsvorträgen bis Powerpülverchen) zur Bekämpfung von verhaltensabhängigen Zivilisationskrankheiten (z.B. Übergewicht, Diabetes, aber auch Burn-Out) stetig steigt, nimmt der Anteil übergewichtiger Menschen weiter zu. Die Betroffenen sind vermehrt erschöpft, orientierungslos und der hohen Komplexität in Alltag und Beruf nicht mehr gewachsen. Hier stellt sich die Frage: Was macht eine Veränderung von Verhalten im Allgemeinen und Essverhalten im Speziellen überhaupt möglich und reicht der klassische Ansatz der (Erährungs-)Beratung aus, um dem immer komplexer werdenden Problem zu begegnen?

Um die vielfältigen Herausforderungen handhaben zu können, ist es von großer Bedeutung, eine Lebensweise zu finden, die zum einen gesundheitsförderlich ist und zum anderen den sorgsamsten Umgang mit den eigenen Ressourcen in den Fokus stellt. Einen systemischen Ansatz zur Bewältigung bietet GiG: Ein multimediales und ganzheitliches Gesundheits-Coaching-Programm, indem Gesundheit (im Sinne des salutogenetischen Ressourcenansatzes von Antonovsky) als ein bewusst gestaltender Lebensprozess verstanden wird, der alle Lebensbereiche umfasst.

Durch den ganzheitlichen Projektansatz werden beeinflussbare *klinische Risikofaktoren* von Adipositas, Herz-Kreislauferkrankungen und Diabetes mellitus Typ 2 gesenkt. Hierzu gehören: BMI, HbA1c und Nüchtern-glucosewerte, Hyperlipidämie (Gesamt- und LDL-Cholesterin; Triglyzeride) und Hypertonie. Ferner werden *sozialpsychologische Parameter* wie: Adhärenz, Risikowahrnehmung, Selbstwirksamkeit und -bewusstsein, Widerstandsressourcen und Resilienz, Lebensqualität, Wohlbefinden, mentale Gesundheit und Frustrationstoleranz, Selbstreflexion und Achtsamkeit und Stressempfinden/-wahrnehmung verbessert.

Darüber hinaus verbessert sich der *Totale-Antioxidative-Status (TAS)* sowie weitere Stressmarker der Teilnehmer.

Im Rahmen dieser kontrollierten Interventionsstudie werden die oben genannten Parameter zu den Messzeitpunkten t_0 (Baseline), t_1 (nach 8 Wochen), t_2 (nach 26 Wochen) und t_3 (nach 52 Wochen) erhoben.

Zielgruppe

Das Programm richtet sich an („übergewichtige“ und „gestresste“) Menschen im Berufsalltag, die ein hohes Risikoprofil haben und/oder ihre Lebensqualität und ihr Wohlbefinden verbessern möchten. Die Teilnehmer der Interventionsgruppe werden aus einem Unternehmen, die der Kontrollgruppe aus dem Pool der Krankenversicherten rekrutiert.

Geplant ist, die Studie auf deutscher und niederländischer Seite durchzuführen, um zum einen die Effekte innerhalb Deutschlands zu vergleichen, aber auch innerhalb der EUREGIO.



Intervention

Das Projekt besteht aus einem Seminarteil: In dem 40-Stunden Trainingsprogramm kommen die Teilnehmer über einen Zeitraum von 8 Wochen 2x/Woche für 2 ½ Std. zusammen. Chronologisch aufeinander abgestimmte Schulungseinheiten beschäftigen sich mit Entstehung und Ursachen lebensstilabhängiger Erkrankungen sowie deren Epidemiologie und (beeinflussbaren) Risikofaktoren. Im Fokus steht das hohe Gesundheitspotential, das sich durch eine Verhaltensänderung hin zu einer gesunden Lebenskultur entfalten kann. Dies betrifft besonders die Bereiche: Ernährung, Bewegung, Stressmanagement, Umgang mit Genussmitteln und mit eigenen Ressourcen. Neben den inhaltlichen Themen (s.u.) werden Einkaufstouren Koch- und Essworkshops mit gemeinsamen Mahlzeiten sowie Bewegungs- und Entspannungseinheiten durchgeführt. Um eine enge Begleitung der Teilnehmer insbesondere bei sensiblen Themen (z.B. Medikamentengebrauch, persönliche Sorgen, Frustrationen) und klinischen Fragen zu gewährleisten, erhält jeder Teilnehmer zu Beginn, während und am Ende der 8-wöchigen Interventionsphase ein persönliches Coaching. Hierbei wird mit den jeweiligen TN eine individuelle Bestimmung der Ausgangssituation sowie Zielbestimmung mit emotionaler Beteiligung und Ressourcengenerierung vorgenommen. In der Follow-Up-Phase werden Gruppencoachings (8-10 Personen) Online-Foren, Telefon und Skype-Coachingsaufrecht erhalten. Ergänzend werden monatlich Refresher-Kurse und Alumni-Treffen angeboten, um den sozialen Rückhalt aufrechtzuerhalten.

Verstetigung und Nachhaltigkeit

Nach Beendigung der Follow-Up-Phase werden die neuen Verhaltensmuster durch IT-gestützte Methoden *verstetigt*. Hierzu werden innovative, speziell entwickelte Coaching-Apps sowie Telefon- und Skypecoachings eingesetzt. Die Teilnehmer werden somit individuell und intensiv bei der Umsetzung der neuen Lebensart im Alltag unterstützt.

Die Durchführung der Schulungseinheiten und Workshops wird gefilmt. Die entstehenden Videos werden von ausgebildeten Multiplikatoren verwendet, um die Weiterführung des Programms flächendeckend und nachhaltig umzusetzen.

Aktueller Stand des Projektes

- Erstellung eines Coaching Manuals und der Coaching Unterlagen (liegt bereits vor)
- Erstellung der unterstützenden Coaching App (in Arbeit, gefördert als EUREGIO Projekt)
- Unterrichtsmaterialien zu den Themen: Was ist Gesundheit? Salutogenetisches Prinzip und systemischer Ansatz, Chancen und Risiken der modernen Medizin, Zivilisationskrankheiten, Einfluss der Lebensstilfaktoren etc. (in Arbeit)
- Antragstellung von Fördergeldern bei der EU/Euregio (People to People Projekt), zuständigen Ministerien in NRW, Krankenkassen und Unfallversicherungen (in Arbeit)
- Rekrutierung von Unternehmen (in Arbeit)
- Geplanter Start: Herbst 2014

Literatur

- Englert HS, Diehl HA, Greenlaw RL, Aldana S.: The Effects of Lifestyle Modification on Glycemic Levels and Medication Intake: The Rockford CHIP. Intech Open: Open Science, open mind 2012
- Willich SN, Englert H, Sonntag F, Völler H, Meyer-Sabellek W, Wegscheider K, Windler E, Katus H, Müller-Nordhorn J. Impact of a compliance program on cholesterol control: results of the randomized ORBITAL study in 8108 patients treated with rosuvastatin. Eur J Cardiovasc Prev Rehabil 2009; 16(2):180-187
- Merrill R, Aldana S, Greenlaw R, Salberg A, Englert H.: Chronic disease risk reduction with a community based lifestyle change program. Health Education Journal 2008; 67 (3) 219:230.



Thieszen C, Aldana S, Diehl H, Mahoney, M, Greenlaw R, Vermeersch D, Englert H.: "The Coronary Health Improvement Project (CHIP) for Lowering and Improving Psychological Health. Psychological Reports 2011, 109, 1, 338-352.

Nkengfak G, Turimiro J, Nkongang N, Englert H.: A review: Effects of antioxidants on CD4 and viral load in HIV-infected women in sub-Saharan Africa – Dietary supplements vs. local diet. Int J Vit & Nut Res 2011

Lass los was Dich dick macht – Ratgeber Selbstcoaching; GU Verlag, 2013

Angaben zur Person

Prof. Dr. Heike Englert, MPH

Fachhochschule Münster • Fachbereich Oecotrophologie

Lehr- und Forschungsgebiet: Ernährungsmedizin; Ernährungsberatung und Health Coaching, Public Health und Betriebliches Gesundheitsmanagement

Ausbildung zur systemischen Beraterin in Organisationen (ISB Wiesloch), systemischer Coach (DVNLP), NLP Practitioner und Master (DVNLP)

Mitbegründerin der Coherence Foundation (niederländische Stiftung zum Thema: Public Health und Betriebliches Gesundheitsmanagement)

E-Mail:englert@fh-muenster.de



Dr. Beate Fietze

Themenlab, 18. Juni 2014

Leben und arbeiten in der Feedbackschleife: die Bedeutung von Coaching im Feld der reflexiven Beratung

Im Zuge der „reflexiven Modernisierung“ (Beck / Giddens / Lash, 1996) sind die Basisinstitutionen der modernen Gesellschaft im Arbeits- und Privatleben einem beschleunigten gesellschaftlichen Wandel unterworfen. Um angesichts dieses Veränderungsdrucks sich stets neu orientieren zu können, wird die Selbstbeobachtung der Organisationen sowie die Selbstreflexivität der Einzelnen immer wichtiger. Bei der Verarbeitung der damit verbundenen Strukturveränderungen spielen Expertensysteme und die Expansion moderne Beratungsdiskurse eine immer wichtigere Rolle. Der gesellschaftliche Wandel fordert daher immer mehr die Fähigkeit zur Reflexivität als personaler Kompetenz. Dem korrespondiert eine Zunahme und Professionalisierung reflexiver Beratungsangebote (Seel im Ersch.). Mit den Beratungsformaten Coaching, Supervision, Organisationsentwicklung, Mediation, u.a.m. ist ein Beratungsspektrum entstanden, das explizit die psychosoziale Ebene interaktiver Kommunikation und das „Selbst“ des Einzelnen im arbeitsweltlichen Kontext adressiert. Das Ziel dieser Beratungsformen ist die Anleitung und Unterstützung zur Selbstorganisation eines sozialen Akteurs. Der Vortrag will zeigen, dass sich die verschiedenen Beratungsformate in ein professionelles Feld der reflexiven Beratung eintragen lassen, in dem sie jeweils unterschiedliche und vielfach konkurrierende Positionen einnehmen (Fietze 2013). In diesem professionellen Feld der reflexiven Beratung soll die Position von Coaching beleuchtet und zu den benachbarten Beratungsformaten ins Verhältnis gesetzt werden, um die Spezifik von Coaching in Abgrenzung zu seinen Nachbarformaten zu diskutieren. Die Ausbreitung von Beratung ist nicht nur als Folge reflexiver Modernisierung zu betrachten, sondern umgekehrt auch als „sozialer Motor moderner Gesellschaften“ (Fitsch 2008: 165; Crozier/Friedberg 1979), sowohl auf individueller wie auf organisationaler Ebene gelten. Beratungsprozesse steigern die individuelle Flexibilität wie die Reagibilität gesellschaftlicher Systeme. Abschließend soll deshalb gefragt werden, inwiefern auch Coaching nicht nur eine Antwort auf die gestiegenen Anforderungen an Reflexivität darstellt, sondern selbst zu einer Steigerung von Reflexivität in sozialen Prozessen beiträgt.

Literatur

- Beck, Ulrich; Giddens, Anthony; Lash, Scott (1996): Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp (Edition Suhrkamp, 1705 = N.F., 705).
- Fietze, Beate (2013): Friedliche Handelsbeziehungen im kleinen Grenzverkehr oder Grenzstreitigkeiten? Ein Einhegungsversuch unterschiedlicher Beratungsformen (Unveröffentl. Manuskript)



Fitsch, Hellen (2008) Der Beratungsprozess. Einige Überlegungen zu einer handlungstheoretischen Konzeptualisierung zur Erklärung von Beratungshandeln. In: Blättel-Mink, Birgit/ Kendra Briken / Andreas Drinkuth/ Petra Wassermann (Hg., 2008): Beratung als Reflexion. Perspektiven einer kritischen Berufspraxis für Soziolog/inn/en. Berlin.

Seel, Hans-Jürgen (im Erscheinen): Aufgaben und Probleme der Professionalisierung von Beratung. In: Nestmann, Engel, Sickendieck: Handbuch der Beratung, Band 3.

Angaben zur Person

Dr. phil. Beate Fietze (Dipl. Sozi.; Dipl. Psych.) studierte Soziologie und der Psychologie an der Freien Universität zu Berlin und promovierte an der Berlin Graduate School of Social Sciences der Humboldt-Universität zu Berlin. Sie unterrichtete als wissenschaftliche Mitarbeiterin an verschiedenen Universitäten, zuletzt 2011/12 als Vertretungsprofessorin am Fachbereich Gesellschaftswissenschaften an der Goethe-Universität Frankfurt am Main, und forscht am Humboldt Center for Social and Political Research des Instituts für Sozialwissenschaften der Humboldt-Universität zu Berlin zur Professionalisierung neuer Beratungsformen. Sie ist Koordinatorin des Arbeitskreises Profession und Beratung der Sektion Professionssoziologie der DGS und Mitherausgeberin der Zeitschrift Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC).

E-Mail: beate.fietze@sowi.hu-berlin.de



Dr. Beate Fietze

Themenlab, 18. Juni 2014

Leben und arbeiten in der Feedbackschleife: die Bedeutung von Coaching im Feld der reflexiven Beratung

Im Zuge der „reflexiven Modernisierung“ (Beck / Giddens / Lash, 1996) sind die Basisinstitutionen der modernen Gesellschaft im Arbeits- und Privatleben einem beschleunigten gesellschaftlichen Wandel unterworfen. Um angesichts dieses Veränderungsdrucks sich stets neu orientieren zu können, wird die Selbstbeobachtung der Organisationen sowie die Selbstreflexivität der Einzelnen immer wichtiger. Bei der Verarbeitung der damit verbundenen Strukturveränderungen spielen Expertensysteme und die Expansion moderne Beratungsdiskurse eine immer wichtigere Rolle. Der gesellschaftliche Wandel fordert daher immer mehr die Fähigkeit zur Reflexivität als personaler Kompetenz. Dem korrespondiert eine Zunahme und Professionalisierung reflexiver Beratungsangebote (Seel im Ersch.). Mit den Beratungsformaten Coaching, Supervision, Organisationsentwicklung, Mediation, u.a.m. ist ein Beratungsspektrum entstanden, das explizit die psychosoziale Ebene interaktiver Kommunikation und das „Selbst“ des Einzelnen im arbeitsweltlichen Kontext adressiert. Das Ziel dieser Beratungsformen ist die Anleitung und Unterstützung zur Selbstorganisation eines sozialen Akteurs. Der Vortrag will zeigen, dass sich die verschiedenen Beratungsformate in ein professionelles Feld der reflexiven Beratung eintragen lassen, in dem sie jeweils unterschiedliche und vielfach konkurrierende Positionen einnehmen (Fietze 2013). In diesem professionellen Feld der reflexiven Beratung soll die Position von Coaching beleuchtet und zu den benachbarten Beratungsformaten ins Verhältnis gesetzt werden, um die Spezifik von Coaching in Abgrenzung zu seinen Nachbarformaten zu diskutieren. Die Ausbreitung von Beratung ist nicht nur als Folge reflexiver Modernisierung zu betrachten, sondern umgekehrt auch als „sozialer Motor moderner Gesellschaften“ (Fitsch 2008: 165; Crozier/Friedberg 1979), sowohl auf individueller wie auf organisationaler Ebene gelten. Beratungsprozesse steigern die individuelle Flexibilität wie die Reagibilität gesellschaftlicher Systeme. Abschließend soll deshalb gefragt werden, inwiefern auch Coaching nicht nur eine Antwort auf die gestiegenen Anforderungen an Reflexivität darstellt, sondern selbst zu einer Steigerung von Reflexivität in sozialen Prozessen beiträgt.

Literatur

- Beck, Ulrich; Giddens, Anthony; Lash, Scott (1996): Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp (Edition Suhrkamp, 1705 = N.F., 705).
- Fietze, Beate (2013): Friedliche Handelsbeziehungen im kleinen Grenzverkehr oder Grenzstreitigkeiten? Ein Einhegungsversuch unterschiedlicher Beratungsformen (Unveröffentl. Manuskript)



Fitsch, Hellen (2008) Der Beratungsprozess. Einige Überlegungen zu einer handlungstheoretischen Konzeptualisierung zur Erklärung von Beratungshandeln. In: Blättel-Mink, Birgit/ Kendra Briken / Andreas Drinkuth/ Petra Wassermann (Hg., 2008): Beratung als Reflexion. Perspektiven einer kritischen Berufspraxis für Soziolog/inn/en. Berlin.

Seel, Hans-Jürgen (im Erscheinen): Aufgaben und Probleme der Professionalisierung von Beratung. In: Nestmann, Engel, Sickendieck: Handbuch der Beratung, Band 3.

Angaben zur Person

Dr. phil. Beate Fietze (Dipl. Sozi.; Dipl. Psych.) studierte Soziologie und der Psychologie an der Freien Universität zu Berlin und promovierte an der Berlin Graduate School of Social Sciences der Humboldt-Universität zu Berlin. Sie unterrichtete als wissenschaftliche Mitarbeiterin an verschiedenen Universitäten, zuletzt 2011/12 als Vertretungsprofessorin am Fachbereich Gesellschaftswissenschaften an der Goethe-Universität Frankfurt am Main, und forscht am Humboldt Center for Social and Political Research des Instituts für Sozialwissenschaften der Humboldt-Universität zu Berlin zur Professionalisierung neuer Beratungsformen. Sie ist Koordinatorin des Arbeitskreises Profession und Beratung der Sektion Professionssoziologie der DGS und Mitherausgeberin der Zeitschrift Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC).

E-Mail: beate.fietze@sowi.hu-berlin.de

**Fischer Margret**, Diplom-Volkswirtin, MSc

Forschungskolloquium, 17. Juni 2014

**Coaching in der Wirtschaft:
Erfolgsfaktoren der Führungskommunikation durch
externes Coaching**

Führungskräfte sind die wichtigsten Akteure im Unternehmen. Diese Master Thesis beinhaltet eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den Erfolgsfaktoren der Führungskommunikation. Hierzu wird Führungskommunikation gegenüber anderen Theorien abgegrenzt, eingeordnet, determiniert und definiert. Mit Hilfe der Beratungsmethodik personenzentriertes Coaching wird die Wirkung relevanter Parameter von Führungskommunikation in Bezug auf die Führungskräfte, ihre Kommunikationspartner und das Arbeitsumfeld untersucht.

Es wurde eine qualitative Forschungsuntersuchung bei 17 Führungskräften durchgeführt. Mittels leitfadengestützter Experteninterviews und deren qualitativer Auswertung konnten reproduzierbare Untersuchungsergebnisse gewonnen werden. Diese helfen Lücken in der Literatur und Grundlagenforschung zu schließen und liefern tiefe Einblicke in Veränderungspotenziale von Managern. Bei allen befragten Führungskräften zeigte sich nach dem Einsatz von externem Coaching eine Wirkung auf die Führungskommunikation, insbesondere auf die Optimierung der Kommunikation mit verschiedenen Interaktionspartnern. Verantwortlich hierfür ist eine besondere Kommunikationshaltung der Führungskraft, die durch eine Sensibilisierung der Selbstwahrnehmung und Selbstdistanzierungsfähigkeit sowie der Adaption von Akzeptanz gekennzeichnet ist. Diese modifizierte Einstellung führt zu einem verbesserten Kommunikations- und Führungsverhalten der Manager auf allen Ebenen im Unternehmen.

Angaben zur Person

Margret Fischer ist Diplom-Volkswirtin, akademische PR-Beraterin (DPRG) und hat 2011 einen Master of Science (MSc) in Communications mit Auszeichnung überreicht bekommen. Doktorandin an der Universität Hohenheim, Wirtschaftswissenschaftlicher Lehrstuhl

E-Mail: info@coaching-heidelberg.deWeb: www.coaching-heidelberg.de

**Prof. Dr. Harald Geißler**

Themenlab, 18. Juni 2014

**Coaching: der Weg zum verlorenen Paradies?
Ein kulturhistorischer Blick in die Zukunft des
Coachings**

Es gibt viele Gründe, mit Bezug auf die sich der Erfolg erklären lässt, den Coaching in den letzten zwei Jahrzehnten in unserer Gesellschaft hatte. Einer dieser Gründe ist, dass Coaching gut zu einem Kulturmuster passt, dessen Ursprünge in der jüdisch-christlichen Tradition liegen, die davon ausgeht, dass die Geschichte der Menschheit - und damit die Geschichte jedes Einzelnen - durch einen Dreischritt gekennzeichnet ist: Er beginnt mit einem paradiesischen Zustand, führt dann in das „Jammertal“ unseres privaten und beruflichen Daseins, weil wir bestimmte Aufgabe infolge bestimmter Schwächen nicht hinreichend gut bewältigen, um schließlich, so die Verheißung, an die wir glauben sollen, wieder im Paradies, d.h. im Zustand der „Erlösung“ zu enden, die - und das ist entscheidend - sich nicht automatisch einstellt, sondern bei aller notwendiger „Gnade“, auf die zu hoffen ist, vom Menschen hart erarbeitet werden muss.

Dieses Kulturmuster, das seit mehr als 2000 Jahren unsere Gesellschaft prägt, ist in den verschiedenen historischen Epochen und Gesellschaftsbereichen - wie zum Beispiel Kunst oder Erziehung - in unterschiedlichsten Erscheinungsformen bzw. Einkleidungen aufgetreten, - bis hin zu dem Phänomen, das man als Coaching bezeichnet. Ein Indiz für diese These ist das Leistungsversprechen, nicht nur dabei zu helfen, Probleme des Klienten zu lösen, sondern ihn im Medium der Problembearbeitung auch in seiner Persönlichkeit, d.h. auf einem Weg weiterzubringen, dessen Zielzustand Merkmale des Paradiesischen aufweist. Besonders deutlich wird das an der berühmten Wunder- bzw. Feenfrage, mit der der Klient aufgefordert wird, sich vorzustellen, eine gute Fee hätte bewirkt, dass das Problem, unter dem er momentan „im Jammertal seines Lebens“ leidet, sich vollkommen aufgelöst hat.

Wenn es richtig ist, dass Coaching - wenn auch unbewusst - an dieses tief sitzende Kulturmuster unserer Gesellschaft anschließt und es aktiviert, ist zu erwarten, dass unsere Gesellschaft bei der Bearbeitung ihrer Zukunftsherausforderungen und -probleme dieses Kulturmuster weiter bzw. in weiterentwickelter Form nutzen kann. Für die Weiterentwicklung von Coaching bedeutet das, konsequent(er) Verantwortung für das Ganze - des Einzelnen und der (Welt)Gesellschaft - zu übernehmen, und zwar auf der Grundlage einer Professionalität, die das, was unsere jüdisch-christlichen Tradition als Gnade bezeichnet(e), in die Sprache unserer modernen Welt übersetzt und mit Leben füllt.

Angaben zur PersonE-Mail: dr.h.geissler@t-online.de

**Sina Gessnitzer****Prof. Dr. Simone Kauffeld**

Themenlab, 18. Juni 2014

**Integration von Forschungsergebnissen in eine
Coaching-Ausbildung – wie Interaktionsanalyse
für Qualitätssicherung eingesetzt werden kann**

Die Forderung nach einer Professionalisierung von Coaching wird im Zuge eines unübersichtlichen Marktes und hoher Kosten immer häufiger gestellt. Sowohl im Anwendungsbereich von Coaching als auch im Bereich von Aus- und Weiterbildungen fehlen weitestgehend noch immer fundierte Evaluationen und theoriegeleitete empirische Forschung. Neben einer ergebnisorientierten Evaluation von Coaching und Coaching-Ausbildungen wird insbesondere auch die Sicherung der Prozessqualität gefordert (Heß und Roth, 2001).

An der TU Braunschweig haben Psychologie-Studierende seit 2008 die Möglichkeit sich innerhalb eines Jahres zu lösungs- und ressourcenorientierten Karriere-Coaches ausbilden zu lassen (Braumandl, Sauer, & Hoppe, 2010; Gessnitzer, Kauffeld & Braumandl, 2011). Im Rahmen eines Forschungsprojektes wird die Ausbildung durch interaktionsanalytische Instrumente und Fragebögen intensiv begleitet und evaluiert (vgl. Hoppe, 2013; Gessnitzer, & Kauffeld, 2011, 2012). Ziel dieses Projektes ist eine Prozessforschung die sich am konkreten Verhalten von Coach und Coachee orientiert und Zusammenhänge zur Wirksamkeit von Coaching aufzeigt. Bislang konnten hierdurch wertvolle verhaltensbasierte Erkenntnisse gewonnen werden über den gezielten Einsatz von verschiedenen Frage-Typen und über die Wirkung von beziehungsgestaltenden Äußerungen in verschiedenen Prozessphasen. Seit 2008 haben knapp 90 Studierende die Ausbildung erfolgreich beendet und sich an der Forschungsbegleitung beteiligt. Die Erkenntnisse aus dieser Forschung wurden zur konzeptionellen Überarbeitung der Ausbildung genutzt. Die Integration der verhaltensbasierten Forschungsergebnisse in weitere Ausbildungen trägt somit zu einer umfassenden Qualitätssicherung bei.

Inhalt des Beitrags

Der Beitrag gibt einen kurzen Überblick über Struktur und Ablauf der Ausbildung zum Karriere-Coach an der TU Braunschweig und stellt bislang durchgeführte Evaluations- und Forschungsansätze dar. Nach einer zusammenfassenden Darstellung aller erzielten Forschungsergebnisse (Verhaltensdaten und Fragebögen) der letzten drei Jahre folgt eine kurze Darstellung der Integration dieser Ergebnisse in die bestehende Ausbildung. Der Vortrag soll als praktisches Beispiel für eine Symbiose von Praxis und Forschung dienen, in denen beide Seiten von einer solchen Zusammenarbeit profitieren.

Literatur

Braumandl, I., Sauer, J. & Hoppe, D. (2010). "Mein Coach ist unter 25" Karriere-Coaching-Ausbildung auch schon für Psychologiestudierende - Umsetzung an der UNI Regensburg und TU Braunschweig. Vortrag bei dem 8. Kongress für Wirtschaftspsychologie, Potsdam, 14.-15. Mai.



- Gessnitzer, S. & Kauffeld, S. (2012). Gefühle und Selbstoffenbarungen: Erfolgsfaktoren im Coaching. Vortrag auf dem 48. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, 23.-27.09.2012, Bielefeld.
- Gessnitzer, S. & Kauffeld, S. (2011). Black Box Coaching Prozess: Eine Interaktionsanalytische Untersuchung der Kommunikation zwischen Coach und Klient. Vortrag bei der 7. Tagung der Fachgruppe Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie, 07.-09.09.2011, Rostock.
- Gessnitzer, S., Kauffeld, S. & Braumandl, I. (2011). Karriere-Coaching: Personalentwicklung für Berufseinsteiger. PERSONALquarterly, 63, 12-17.
- Heß, T. & Roth, W. L. (2001). Professionelles Coaching. Eine Expertenbefragung zur Qualitätseinschätzung und -entwicklung. Heidelberg: Asanger.
- Hoppe, D. (2013). Was passiert in Beratungsgesprächen? Eine mikroanalytische Betrachtung von Berater-Klienten-Interaktionen in der Inhaltsberatung. Dissertation, TU Braunschweig.

Angaben zu den Personen

Sina Gessnitzer

- Projektmitarbeiterin; Leiterin der Ausbildung zum Karriere-Coach an der TU Braunschweig; Coach für Gründer, Gründerteams und Karriere-Themen
- Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie, TU Braunschweig

E-Mail: s.gessnitzer@tu-braunschweig.de

Prof. Dr. Simone Kauffeld

- Lehrstuhlinhaberin
- Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie, TU Braunschweig

E-Mail: s.kauffeld@tu-braunschweig.de



Thomas Gläser



Eugene Belyaev

Themenlab, 17. Juni 2014

Welche Vorteile bietet mir ein Coaching mit CoachingSpaces?

Das Münchner Startup DelighteX hat sich zum Ziel gesetzt, den Zugang zu Coaching zu vereinfachen und dessen Qualität zu verbessern. Dafür wurde ein interdisziplinäres Team gebildet, welches moderne Technologien, benutzerzentriertes Design mit psychologischem Know-How verbindet. Mit CoachingSpaces wurde eine umfassende Web-Lösung entwickelt, die Coaches und Klienten zur Einzelberatung in einem virtuellen Raum vereint, um kollaborativ Lösungen zu visualisieren (= Visual Coaching).

Das Coaching kann in Echtzeit oder zeitversetzt ablaufen und eröffnet Coaches die Möglichkeit, zeitlich als auch räumlich unabhängig zu agieren. Um ein Produkt zu erschaffen, das auch den Praxis-Anforderungen Rechnung trägt, wurden in die Produkt-Entwicklungen Business Coaches, Life Coaches und Therapeuten in der Gestalt von Thinking-Aloud-Tests und Demos involviert um mehr Einblicke in die tatsächlichen Nutzungsszenarien zu erhalten. Im Zentrum der Produktentwicklung stehen die Benutzer. Ihre Bedürfnisse, Probleme und Lösungen werden in den iterativen Designprozess aufgenommen, um eine Anwendung zu entwickeln, die nicht nur eine Alternative zu aktuellen Coaching-Angeboten sondern auch Raum für Innovation im Coaching-Prozess bietet.

Mit ihrem Beitrag laden sie interessierte Coaches und Forschende ein, das Potenzial von CoachingSpaces kennen zu lernen und kritisch zu diskutieren.

Sind wir auf dem richtigen Weg?

Aktuell befindet sich CoachingSpaces nach einjähriger Entwicklungsarbeit in einer kostenlosen Beta-Phase, die seit diesem Januar auch offen kommuniziert wird. Erste Coaches nutzen die Anwendungen bereits seit letztem Sommer und haben Erfahrungen über mehrere Sessions hinweg gemacht. Im ständigen Kontakt zu ihren Nutzern wird die Entwicklung von CoachingSpaces ständig vorangetrieben. Innerhalb der iterativen Entwicklungsphasen wird das Produkt ständig hinterfragt. Ist es auf dem richtigen Weg? Können mit interaktiven 3D-Visualisierungen sozialer Systeme und deren Dynamiken, gute Coaching-Ergebnisse erzielt werden? Kann eine virtuelle Umgebung repräsentative Wahrnehmung und Dissoziation ermöglichen? Gibt es Unterschiede im Vergleich zu aktuellen Coaching-Prozessen? DelighteX möchte mehr Feedback aus der Praxis sammeln, da sie auf einen Austausch mit ihren Coach-Nutzern sehr viel Wert legen.

Praxis meets Research

Die wissenschaftliche Evaluierung ihrer Anwendung ist ein weiterer, essentieller Grundbaustein für eine stetige Verbesserung. Aktuell haben sie aus diesem Grund aus Eigeninitiative ein Forschungsprojekt aufgesetzt, bei dem sie von Frau Dr. Melanie Hasenbein mit wissenschaftlicher Beratung begleitet werden. Fragestellungen, die in diesem Projekt verfolgt werden sollen, sind Strukturqualität („Wie wird der Aufbau und die Gestaltung von CoachingSpaces bewertet?“), Prozessqualität („Wie wird der Prozess des Coachings erlebt?“ „Ermöglicht CoachingSpaces einen Beziehungsaufbau zwischen Coach und Klient und wie wird diese Beziehung bewertet?“) sowie das Ergebnis („Wie wird der Coaching-Erfolg mit CoachingSpaces bewertet, vor allem bezogen auf die eingesetzten Coaching-Methoden?“).

Zur Untersuchung werden ein Fragebogen und Einzelinterviews eingesetzt.



Literatur

- Sheryl Nussbaum-Beach & Lani Ritter-Hall (2011): Connected Coaching in Connected Spaces
Tatiana Bachkirova (2011): Developmental Coaching. Working with the Self
Insa Sparrer (2007): Miracle, Solution and System
John Whittington (2012): Systemic Coaching and Constellations: An Introduction to the Principles, Practices and Application.
Matthias Varga von Kibéd, Insa Sparrer (2011): Ganz im Gegenteil: Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen
Renata Daimler (2008): Basics der systemischen Strukturaufstellungen
Ursula Franke (2003): Wenn ich die Augen schliesse, kann ich dich sehen. Familien-Stellen in der Einzeltherapie und -beratung.
Bertold Ulsamer (2010): Wie Sie alte Wunden allein heilen und neue Kraft schöpfen: Familienaufstellung ohne Stellvertreter.
Ken Wilber (2011): No Boundary: Eastern and Western Approaches to Personal Growth
Steve de Shazer, Yvonne Dolan (2007) More Than Miracles: The State of the Art of Solution-Focused Brief Therapy
Roger Schaller (2009): Stellen Sie sich vor, Sie sind ... Das Ein-Personen-Rollenspiel in Beratung, Coaching und Therapie

Angaben zu den Personen

Eugene Belyaev ist Gründer, Geschäftsführer und Hauptverantwortlicher für die Produktentwicklung von CoachingSpaces. Er glaubt daran, dass moderne Technologien, benutzerzentrierte Gestaltung gepaart mit Coaching-Know-How eine notwendige Erweiterung für eine bewusstere Gesellschaft von morgen sind. Als Unternehmer und Mitgründer von JetBrains, einem weltweit führendem Technologieunternehmen für Software-Entwicklungsumgebungen, hat er bereits Anfang der 2000er die Technologiewelt revolutioniert. Aus seiner eigenen Erfahrung als Klient heraus wuchs in Eugene das Interesse an Coaching-Methoden und -Techniken. Angetrieben von diesem Interesse bildete er sich über die Jahre weiter und erkannte, dass für ihn selbst keine befriedigende Webanwendung im Bereich der Einzelberatung existierte. Somit startete er die Entwicklung an CoachingSpaces. Zunächst als Anwendung für Systemische Aufstellungen im Raum; mittlerweile als allgemeine Online-Plattform für Coaches und Klienten.

E-Mail: beg@delightex.com

Thomas Gläser ist Head of User Experience (UX) und arbeitet an der Schnittstelle zwischen Funktion, Interaktion und Ästhetik von CoachingSpaces. Seine Aufgabe ist es, die Bedürfnisse von Coaches sowie Klienten zu verstehen und die Benutzeroberfläche menschlich werden zu lassen. Der studierte Kommunikationsdesigner hat nach seiner Zeit in der Interface-Abteilung von BMW fünf Jahren als User Experience Designer in seinem eigenen Studio Projekte unterschiedlichster Branchen wie Pharmazie, Chemie und Automotive betreut. Thomas hat sich in kurzer Zeit in die Coaching-Materie eingearbeitet, leitet Benutzertests und lässt diese Erkenntnisse in die ständige Entwicklung einfließen. Er unterstützt CoachingSpaces, um ein bedeutsames Produkt zu erschaffen, welches den Wünschen der Coaches als auch Klienten entspricht und als angenehme Benutzererfahrung empfunden wird.

E-Mail: thomas@delightex.com

Web: www.coachingspaces.com

**Martin Gössler**

Themenlab, 18. Juni 2014

**Coaching kann schaden
Risiken und Nebenwirkungen von Coaching**

In der Medizin gilt häufig: Je potentiell wirksamer ein Medikament, desto größer auch die möglichen Risiken. Keine Wirkung ohne Nebenwirkung. Nicht anders verhält es sich vielleicht auch mit Coaching. Einerseits gibt es unbestreitbare produktive Wirkungen des Einsatzes von Coaching, andererseits aber auch Risiken für Organisationen und beratungsinteressierte Menschen. Über mögliche Nebenwirkungen wird aber überraschend wenig gesprochen – und anders als der Arzt oder die Apothekerin geben Coaches darüber auch eher selten Auskunft. In diesem Vortrag wird eine - vorläufige und unvollständige – Packungsbeilage für die Coachingpille vorgestellt.

Nebenwirkung Personalisierung. Eine alte Erkenntnis der Sozialpsychologie: Phänomene werden in Organisationen eher Personen als Strukturen zugerechnet. Dem Organisationsproblem wird eine Ursache namens Mensch zur Seite gestellt. Eine potentielle Gefahr, wenn Coaching systematisch eingesetzt wird: Strukturelle Probleme werden personalisiert und ins Coaching verschoben. Die Organisation wird in diesem Fall durch Schaden dümmer und Coaching wirkt als Verschlimmbesserung.

Risiko Konkurrenzsponsoring. Fragen der langfristigen beruflichen Entwicklung ergeben sich schnell im Coaching. Wenn das Coaching nicht privat finanziert wird, stellt sich die Frage nach der Loyalität des Coaches: Ist es seriös, wenn der Coach Reflexionen darüber zulässt, ob der Wechsel zur Konkurrenz eine Option ist? Bei diffusen Auftragsklärungen riskiert das Unternehmen selbstschädigende und konkurrenzfördernde Coachingprozesse.

Risiko Kurpfuscherei. Coaching dient der Reflexion und Bearbeitung von beruflichen Herausforderungen. Eine einfacher Check von zehn Anbietern zeigt jeder Interessierten: Im Gegensatz zum benachbarten Beratungsformat Supervision ist eine diesbezüglich klare Formulierung des eigenen Angebots in der Coachingbranche die Ausnahme, nicht die Regel. In nebelchwadenartigem Psychogeschwurbel erklärt sich so mancher Sendungsbewusste als zuständig für Alles und Jedes. Kurpfuscherei: Ein relevantes Risiko für Coachingkunden.

Risiko Delegation von Führungsverantwortung. Manche Führungskräfte fühlen sich unsicher oder schlicht nicht zuständig, wenn ihre MitarbeiterInnen Probleme haben. Und versuchen zuerst zu ignorieren und dann zu delegieren. An den Betriebsrat, die Personalabteilung oder eben einen Coach. Ein Risiko: Der Mitarbeiter lernt, sein Vorgesetzter verlernt sozialer Kompetenz.

Risiko Optimierungsstress. Im Coaching wird der Aspekt der Machbarkeit von Verhalten und Psyche im Vergleich zu anderen Beratungsformaten stark betont. Kein Problem für das nicht schon ein „Tool“ publiziert wurde. Dies ist sehr anschlussfähig, schließlich verstehen auch viele Menschen ihre Psyche zwischenzeitlich als Optimierungsproblem. Sie sind beseelt (oder besser: entseelt) von der Vorstellung, sich permanent ändern zu müssen. Coaching wirkt in diesen Fällen als Verschlimmbesserung und ist Teil des Problems.

Coaching ist ein zweifellos wirksames Mittel gegen manche berufliche Schmerzen. Coaching wird allerdings noch wirksamer, wenn ein offener Blick auf Risiken und Nebenwirkungen nicht gescheut wird. Die hier skizzierte Packungsbeilage basiert auf recht unsystematischen Beobachtungen aus der Praxis. Im Gegensatz zur einer „echten“ Packungsbeilage fehlt natürlich sowohl der fachliche Diskurs als auch die



wissenschaftliche Überprüfung. Für interessierte Praktiker als auch Forscherinnen könnte sich hier ein interessantes Betätigungsfeld bieten.

Literatur

Gössler (2008): Coaching kann schaden. In: Managerseminare.

Gössler (2013): Coaching in Veränderungsprozessen. Mythen, Risiken und Nebenwirkungen. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung 3/13.

Angaben zur Person

Martin Gössler Psychologie- und Wirtschaftsstudium. Gesellschafter von Vielfarben – einem auf Organisationen der öffentlichen Verwaltung und NPOs spezialisiertem Beratungsunternehmen. Systemischer Coach, Trainer und Berater seit 1996. Zentrale Handlungsfelder im Coaching: Führungskräftecoaching in ExpertInnenorganisationen (Universitäten, Gesundheitswesen) und im NPO-Sektor. Seit 2004 auch als Lehrsupervisor und Ausbilder von Coaches in bisher ca. 40 akademischen Ausbildungslehrgängen engagiert.

E-Mail: martin.goessler@vielfarben.at

**Christiane Grabow**

Themenlab, 17. Juni 2014

Die neue Generation Coaching

Seit einigen Jahren bringen verschiedene Anbieter Coaching-Formate auf den Markt, mit denen sich in einer zunehmend mobilen Welt die individuelle Beratung von Leistungsträgern optimieren lässt. Die rasante Entwicklung von Internetleistung und Grafikprogrammen macht diese Lösungen zunehmend interessant – mit einem Trend zur Selbstverständlichkeit. Sprachwissenschaftliche Ansätze bedienen sich der Kommunikation via E-Mail. Andere Ansätze nutzen Avatare als Ersatz für die persönliche Präsenz in der Online-Kommunikation.

Der Ansatz, den ich veranschaulichen möchte, wurde als Innovation in Coaching und Beratung ausgezeichnet: Die virtuelle Beratung mit LPScocoon[®] nutzt ein bildgebendes Verfahren für die Bewusstseinsverarbeitung. Die Software ermöglicht erstmalig die weltweite Übertragung einer Life-Simulation von Gedankenprozessen in einem virtuellen 3D-Szenario. Der Klient stellt sein Gedankenkonstrukt räumlich dar und bewegt sich selbst als Akteur in seiner visualisierten Gedankenwelt. Als Stellvertreter für die Einflussfaktoren an seiner Frage wählt er einzelne, abstrakte Lava-Skulpturen aus einer Auswahl von dreizehn unterschiedlichen Skulpturen aus. Jeder ausgewählten Skulptur gibt der Klient eine eigene, individuelle Deutung. Dann stellt er die „Symbolsteine“ zu einem Beziehungssystem zusammen. Coach und Klient vollziehen gemeinsam Perspektivwechsel in dem dreidimensionalen System, simulieren Veränderungen und prüfen sie auf Erfolgsaussichten. Sprachlich tauschen sie sich dazu per Telefon aus. Coach und Klient sehen sich nicht. Beide fokussieren sich ausschließlich auf das dreidimensionale Konstrukt, das der Klienten als Abbild seiner Vorstellung präsentiert. Das Werkzeug für diese Arbeit heißt LPScocoon[®].

Praxisdemo anhand eines Fallberichts:

Die Teilnehmer sehen eine gestartete Online-Sitzung mit der Software LPScocoon[®] auf der Leinwand. Ich präsentiere ein Coaching-Thema und demonstriere entscheidende Schritte in der Lösungsentwicklung, so wie sie Coach und Klient online erleben. Die Teilnehmer vollziehen Veränderungen im dargestellten System über Perspektivwechsel und können so den Lösungsprozess des Klienten über eigenes Erleben nachvollziehen. Die Teilnehmer lernen Funktion und Features des Programms kennen und gewinnen einen Eindruck von der Aussagekraft und Qualität der gedanklichen Visualisierung. Ich berichte über Praxis-Erfahrungen und nenne die Systemvoraussetzungen der Software.

Bücher und Buchbeteiligungen

die aufsteller (Hrsg.) (2008): Stell dir mal vor ..., 24 Geschichten rund um systemische Aufstellungen. Co-Autorin. Oberhausen: CSG Medien.



Grabow, Christiane (erscheint Sommer 2014): Business-Aufstellungen auf dem Systembrett. Kurzanleitungen zu verschiedenen Variationen. TB und E-Book: Amazon.

Grabow, Christiane (2013): Coaching-Studie 2013. Marketing im Coaching. Eine vergleichende Studie. TB und E-Book: Amazon.

Grabow, Christiane (2012): Virtuelle Strategie-Simulation im Telefoncoaching mit LPScocoon - Ein Coachingkonzept für alle Sinne. In: Geißler, Harald; Metz, Maren (Hrsg.) (2012): E-Coaching und Online-Beratung, S. 103-120. Wiesbaden: Springer VS

Grabow, Christiane (2011): Virtuelle Strategie-Simulation - Mehr Effizienz in Führungsmeetings (2011). In: Jahrbuch eLearning & Wissensmanagement 2012, S. 110-111. Albstedt, Siepmann Media.

Grabow, Christiane (2010): Coaching im 21. Jahrhundert - Virtuelles Business Coaching. In: Mittelstandsliste - CeBIT-Special Human Resource. Hannover.

Grabow, Christiane (2008): Wissenschaft oder Hexerei? Warum systemische Aufstellungen funktionieren müssen. Oberhausen: CSG Medien.

Angaben zur Person

Christiane Grabow (* 1952) ist Business-Coach und bildet Coaches aus. Nach Studium, Berufspraxis und drei erfolgreichen Unternehmensgründungen steht sie für Veränderung und baut auf Lernen aus eigener Erfahrung. Aus ihrer Beratungspraxis mit Führungskräften hat sie das Werkzeug LPScocoon[®] entwickelt, mit dem sich Sichtweisen räumlich darstellen und Veränderungen simulieren lassen. Mehrfach ausgezeichnet, ermöglicht dieses Tool eine gemeinsame Arbeit face-to-face oder virtuell über eine 3D-Software via Internet und Telefon. Die Entwicklerin gibt Ihre Erfahrungen als Buchautorin, in Vorträgen und Schulungen weiter.

E-Mail: cg@world-wide-coach.de

Web: <http://world-wide-coach.de>



Dr. Eva-Maria Graf

Themenlab, 18. Juni 2014

Damit wir endlich wissen, was sie tun! – Linguistische Einblicke in den Coaching-Prozess

Der Beitrag definiert Coaching bzw. den Coaching-Prozess aus linguistischer Sicht und illustriert die Möglichkeiten und Grenzen einer linguistischen Coaching-Prozess-Forschung.

Coaching wird aus linguistischer Sicht zunächst als eine spezifische Art **professioneller Gespräche** definiert, die sich – in Abgrenzung zu Alltagsgesprächen – auszeichnen durch unterschiedliche Beteiligungsvoraussetzungen, Verantwortlichkeiten und Wissensstände der Beteiligten (Drew & Heritage 1992). Die spezifische Kommunikation zwischen Coach und Klient/in fungiert dabei sowohl als das primäre Medium als auch als das primäre (Interventions-)Mittel um Coaching lokal im Hier und Jetzt diskursiv herzustellen. Anders als bei Alltagsgesprächen orientieren sich die professionell Agierenden in ihrer Kommunikation mit Klient/innen an den Gesprächen zugrunde liegenden professionellen Agenden, die das Erreichen der professionellen Ziele ermöglichen. Diese Agenden prädestinieren mehr oder weniger grob den Gesprächsverlauf in seiner internen Aufgaben- und Handlungslogik, wobei die Einhaltung desselben in der Macht der Expert/innen liegt.

Zum anderen wird Coaching als **Aktivitätstyp** definiert. Unter einem Aktivitätstyp wird eine Gattung oder Kategorie mit fließenden Grenzen verstanden, deren Kernmitglieder zielgerichtete, sozial-konstruierte, abgrenzbare Ereignisse sind mit genauen Vorgaben für Teilnehmer/innen, Setting sowie in besonderem Maße bezüglich der erlaubten Beiträge (vgl. Levinson 1979: 368). Die Teilnehmer/innen interagieren (erfolgreich) miteinander auf der Basis aktivitätsspezifischer Inferenzen bezüglich der Vorgehensweise, der thematischen Orientierung, der jeweiligen Verantwortlichkeiten etc. Ob ein bestimmter Beitrag oder eine Handlung Teil eines spezifischen Aktivitätstyps ist, wird von den Beteiligten selbst entlang eines Kontinuums von akzeptablem und nicht-akzeptablem Verhalten eingeordnet. Aktivitätstypen bilden sich im Laufe der Zeit aufgrund von Erfahrung und Erfahren rund um einen Kern an Aktivitäten heraus mit spezifischen thematischen, interaktiven und strukturellen Ausprägungen.

Als Analyse- und Beschreibungseinheit für Coaching ergibt sich aus diesen beiden Konzeptualisierungen die **basale Aktivität**. Sie setzt sich aus kommunikativen Aufgaben und (wiederkehrenden) diskursiven Praktiken bzw. sprachlichen Verfahren zu deren Lösung zusammen. Die jeweiligen kommunikativen Aufgaben – z.B. die Präsentation des Problems – und ihre sprachlich-kommunikativen Lösungsstrategien sind dabei für den jeweiligen Gesprächstyp konstitutiv (Kallmeyer 1985) und helfen so, Coaching von benachbarten professionellen Gesprächstypen wie Expertenberatung oder Therapie abzugrenzen. Die Analyse von 9 kompletten Coaching-Prozessen (auf Video aufgezeichnete Einzel-Coaching-Sitzungen eines männlichen und eines weiblichen Coachs mit 9 Klient/innen, die anschließend linguistisch transkribiert und mit Hilfe einer integrativen Diskursana-



lyse analysiert wurden) (vgl. Graf in prep.) ergab dabei die folgenden basalen Aktivitäten für Coaching:

- ‚Definieren der Situation‘
- ‚Etablieren der Beziehung‘
- ‚Ko-konstruieren des Anliegens‘
- ‚Evaluieren des Coachings‘.

Diese basalen Aktivitäten und ihre Bestandteile erlauben es, den sequentiellen, thematischen und interaktiven Verlauf von Coaching sowohl entlang einzelner Sitzungen als auch entlang des gesamten Prozesses zu beschreiben und ermöglichen auch ein (analytisches) Berücksichtigen der relationalen Dynamik und diskursiven Komplexität von Coaching, die sich u.a. in kommunikativen Schleifen manifestiert. Im vorliegenden Beitrag wird dies im Zusammenhang mit der basalen Aktivität ‚Definieren der Situation‘ anhand ausgewählter Transkriptausschnitte illustriert.

Abschließend wird im Beitrag noch auf die Möglichkeiten und Grenzen der linguistischen Coaching-Prozess-Forschung eingegangen. Als Ergänzung zur existierenden Prozessforschung von Coaching in anderen Disziplinen, erlaubt die linguistische Mikro-Analyse mit Hilfe der basalen Aktivitäten

- das Erfassen kommunikativ-thematischer Schleifen
- die Berücksichtigung des gesamten Ko- und Kontexts kritischer bzw. veränderungsrelevanter Momente im Coaching und Aufzeigen ihres kommunikativen Entstehens
- die Berücksichtigung des kommunikativen Tuns sowohl von Coach als auch Klient/in
- das Aufzeigen der Qualität des Coaching-Gesprächs anhand der kommunikativen Reaktionen durch die Beteiligten selbst
- das Formulieren von Handlungsempfehlungen für gelungenes interaktives Gestalten der basalen Aktivitäten für praktizierende und lernende Coachs im Rahmen von kommunikativen Sensibilisierungstrainings, Aufbaumodulen etc.

Die Grenzen dieses Ansatzes liegen – neben den allgemeinen Herausforderungen, denen qualitativ-interpretatives Vorgehen bezüglich Reliabilität, Validität und Objektivität begegnen muss – vor allem in der zeitaufwendigen linguistischen Transkriptionsarbeit (1 min gesprochene Sprache erfordert minimal 25 min Transkriptionszeit) und Analysearbeit.

Literatur

- Graf, Eva (in prep.), The Discourse(s) of Executive Coaching. An Applied Linguistic Analysis
- Graf, Eva, Sator, Marlene & Thomas Spranz-Fogasy (eds.) (under review), Interaction types across helping professions – Differences, similarities and interferences of communicative tasks, Amsterdam: John Benjamins.
- Graf, Eva, Aksu, Yasmin, Pick, Ina & Sabine Rettinger (Hrsg.) (2011), Beratung, Coaching, Supervision: Multidisziplinäre Perspektiven vernetzt, Wiesbaden: VS-Verlag.
- Graf, Eva & Yasmin Aksu (2013), „Als ich in Südamerika war“ – Die interprofessionelle Diskursanalyse als linguistischer Beitrag zur Erforschung arbeitsweltlicher Beratung“ in Busse, S. & B. Hausinger (Hrsg.), Supervisions- und Coachingprozesse erforschen. Theoretische und methodische Zugänge. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 129-151.
- Graf, Eva (2012), „Narratives of illness and emotional distress in executive coaching: An initial analysis into their forms and functions“, Poznań Studies in Contemporary Linguistics 48(1), 23-54.



- Graf, Eva (2012), "Then I will tell you maybe a little bit about the procedure" – Constructing professional identities where there is not yet a profession: The case of executive coaching", in: Angouri, Jo and Meredith Marra (eds.), *Constructing Identities at Work*, Basingstoke: Palgrave Macmillan, pp. 129-151.
- Graf, Eva (2011), „Analyse der kommunikativen Praxis im Führungskräfte Coaching: Ein sprachwissenschaftlicher Beitrag zur Professionalisierungsdebatte“, *Zeitschrift für Angewandte Linguistik* 55, S. 59-90.
- Graf, Eva (2011), „Wirksamkeitsforschung und authentische Coaching-Gesprächsdaten: Ist ‚Veränderung‘ im Coaching mittels sprachwissenschaftlicher Methoden analysierbar?“, in: Graf et al. (Hrsg.), S. 131-146.

Angaben zur Person

Eva-Maria Graf ist promovierte Linguistin und arbeitet als Assistenzprofessorin an der Alpen-Adria Universität Klagenfurt. Ihr linguistischer Schwerpunkt ist die angewandte Forschung zu professionellen (Beratungs-)Diskursen mit einem besonderen Fokus auf dem Diskurs im Coaching. Im Austausch mit Forscher/innen anderer Disziplinen ist sie interdisziplinär in der Coaching-Forschung vertreten (u.a. gründete sie zusammen mit zwei anderen Linguistinnen die Forschungsgruppe LOCCS - The Linguistics of Coaching and Consulting) und arbeitet an der Schnittstelle von Coaching-Forschung und -Praxis. Sie ist Mitherausgeberin der ersten deutsch-sprachigen wissenschaftlichen Zeitschrift zu Coaching, die ab 2014 beim Springer-Verlag unter dem Titel *Coaching: Theorie und Praxis* erscheinen wird. Seit 2006 ist sie gleichzeitig auch als Coach, Beraterin und Trainerin vor allem in Hochschul-, Bildungs- und Non-Profitbereich tätig.

E-Mail: eva-maria.graf@uni-klu.ac.at



Dr. Marianne Hänseler

Forschungskolloquium, 17. Juni 2014

Übertragungen – was tun im Coaching?

Aus einer Entwicklungsperspektive und einer humanistischen Sichtweise geht es im Kern in allen prozessorientierten Beratungsformaten um dasselbe: die Entwicklung des Menschen und zwar eine Entwicklung hin zu Autonomie (Gefühls-, Geistes- und Körperautonomie). Wer bin ich, was will ich und wie kann ich dies umsetzen? Nicht nur in den bewussten Seiten des Menschen sind Entwicklungswünsche vorhanden (die insbesondere im Coaching adressiert werden), sondern gerade auch in seinem Unbewussten – so eine der zentralen Thesen der Psychoanalyse. Wenn wir mit der Psychoanalyse davon ausgehen, dass Übertragungen vom Unbewussten und möglichen Entwicklungswünschen zeugen, dann müssen Übertragungen auch für Coaching begrifflich gefasst und der Umgang mit ihnen geklärt werden. **Welche Rolle spielen Übertragungen im Coaching und wie können sie nutzbringend in den Beratungsprozess einbezogen werden?** Dabei ist klar, dass Übertragungen – anders als in der Psychoanalyse – nicht Angelpunkt des Beratungsgeschehens sind. Gerade deshalb sollten Coachs aber eine Vorstellung davon haben, was Übertragungen sind und wie ein sinnvoller und nützlicher Umgang mit ihnen aussieht – aus einer expliziten Coaching-Perspektive. Ansonsten – so meine Hypothese – laufen zum einen Übertragungen nicht-wahrgenommen und unreflektiert in Coachings mit und interferieren oder stören. Zum anderen wird auf fachlicher Ebene ein Übertragungsbegriff verwendet, der eher in ein psychoanalytisches als in ein Coaching Setting passt. In meinem Beitrag leiste ich zum einen eine Begriffsklärung von „Übertragung“, zum anderen diskutiere ich produktive Haltungen und Umgangsweisen mit Übertragungen im Coaching.

Angaben zur Person

Dr. Marianne Hänseler aus Zürich ist Philosophin und arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin und Dozentin in der Coaching-Weiterbildung (MAS) am Institut für Beratung, Coaching und Sozialmanagement (Fachhochschule Nordwestschweiz) in Olten sowie als selbständige Coach und Supervisorin. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind u.a.: Prozessbegleitung in der Weiterbildung, Übertragungen und Unbewusstes im Coaching, Metaphern in Coaching und Supervision, Gender in beruflichen Kontexten, Philosophie & Coaching, Rollencoaching.

E-Mail: marianne.haenseler@fhnw.ch



Themenlab, 18. Juni 2014

Coaching vorgestern und übermorgen
Ausblicke auf Basis der letzten 30 Jahre

Mag. Nina Marvalics **Dr. Niki Harramach**

1. Kennzeichen der heutigen Situation im Coaching:

- ein stark gewachsener und noch immer wachsender Anwendungsmarkt
- ein noch stärkere gewachsener und immer noch stärker wachsender Ausbildungsmarkt
- Unübersichtlichkeit auf beiden Märkten durch eine große Anzahl von Anbietern von Ausbildungen (und damit „Qualitätssicherern“) und eine noch größere Anzahl von Anbietern
- die (geplante) Lösung – durch Verbände für Vereinheitlichung und Transparenz zu sorgen – wurde zum Problem – durch tatsächlich erhöhte Intransparenz.

Da hilft möglicherweise

2. ein Blick zurück

Im deutschsprachigen Raum begannen Verbandsgründungen und damit Strukturierung/Standardisierung mit Beginn dieses Jahrhunderts.

Davor gab es – in Österreich – zwei bis drei Hand voll BeraterInnen, die man heute „Coaches“ nennen würde. Klagen über schlechte Qualität sind nicht bekannt. Dann wurde Coaching prominenter. Nach ersten Verbandsgründungen verundertachte sich die Zahl der Coaches - nicht der Coachees natürlich. Damit setzte sich ein Teufelskreis in Gang: Zu viele Coaches (und nicht nur verbandsangehörige) trafen als Anbieter auf zu wenig Nachfrage. Da musste Qualitätssicherung her! Und zwar in Form von Ausbildungen. Das produzierte wieder mehr Coaches – aber selbstverständlich wieder nicht im selben Ausmaß mehr Coachees usw. usf.

Die unter der Flagge des „Kundenschutzes“ vorangetriebene Standardisierung kann wohl auch mit Vereinsmeierei und mit dadurch geschaffenem Ausbildungsgeschäft erklärt werden.

Versuche, Qualitätssicherung durch Kontrolle tatsächlicher Erfolge zu etablieren, wurden als kurios bis undurchführbar abgetan (Wien 1999). Hypothese: Diese Vorgangsweise entspricht dem, was wir (so ziemlich alle!) im Bildungs-Prototyp „Schule“ gelernt haben: Ausbildung in vorgeschriebenen Lehrinhalten – Prüfung – aber keine Umsetzungskontrolle in die Realität/in der Anwendung.

3. Nochmals zur Gegenwart

Unser aktueller Abgleich der Schulungsinhalte mit der Coachingpraxis zeigt ein erhebliches Delta! Kommt noch hinzu, dass etliche der befragten Experten selber in Ausbildungscurricula für Coaching lehren – oder noch gravierender: lernten - und ein entsprechender Bias bei der Auflistung der von ihnen praktisch verwendeten Modelle, Methoden und Instrumente nicht auszuschließen ist.

Präsentation der Ergebnisse der vergleichenden Untersuchung:
Ausbildungsinhalte und Praxismethoden

Wenn das alles ein Anreiz sein könnte, die Verschulung von Coaching kritisch zu hinterfragen, dann wäre



4. ein Blick vorwärts

ein Gebot professioneller Qualitätssicherung. Und duale Ausbildung könnte die Lösung sein! Diese Form der Berufsbildung hat in Österreich lange Tradition. Das Konzept: ein Mix aus Berufspraxis und Berufsschule. Vom Lehrling über den Gesellen zum Meister! Abseits großer Train-the-Trainer-Institute mit viel Erfolg praktiziert.

Literatur

Auswertung von 10 Curricula für Coaching-Ausbildung und von 15 Experten-Interviews – alles Österreich

Angaben zu den Personen

Niki Harramach Dr., Unternehmensberater CMC (Certified Management Consultant), Akkreditierter Wirtschaftstrainer und Wirtschaftscoach/Supervisor. emer. Rechtsanwalt, Gerichtssachverständiger für Managementtrainings und Organisationsentwicklung. Langjähriger Sprecher der Österreichischen WirtschaftstrainerInnen in der Wirtschaftskammer Österreich. Inhaber der HARRAMACH MANAGEMENT BERATUNG.

Spezialthemen: Experiential Learning, Teamentwicklung, Diversity Management, Rechtsfragen im Bildungsbereich, Bildungscontrolling

E-Mail: office@harramach.com

Nina Marvalics Mag.

klinische Psychologin, Psychotherapeutin (Verhaltenstherapie), Unternehmensberaterin, gewerbliche Wirtschaftstrainerin, systemische Coach und akkreditierte Wirtschaftscoach. Vorstand in der ÖGVT (Österreichische Gesellschaft für Verhaltenstherapie), Lehrtätigkeit in diversen Ausbildungen
Schwerpunkte: PersönlichkeitsEntwicklung, TeamEntwicklung/Gruppendynamik, Management Inszenierung, Grenzbereich Psychotherapie und Coaching

E-Mail: office@marvalics.at

**Dr. Melanie Hasenbein**

Forschungslab, 17. Juni 2014

Die wachsende Bedeutung von E-Coaching in unserer Gesellschaft – Forschungsergebnisse zu Problemlösungsprozessen und zur Wirksamkeit internetbasierter Telefoncoachings

Coaching mit ihren unterschiedlichen Formaten stellt eine Entwicklung der Diversifizierungsphase von Coaching dar. Neben verschiedenen Feldern und Formen von Coaching werden zunehmend andere Kanäle wie z.B. Telefon, Internet, Email und Foren, über die Coaching stattfindet, eingesetzt (vgl. Bresser, 2013; Geißler, Hasenbein & Wegener, 2013). Dies entspricht der Entwicklung in unserer Gesellschaft, die darauf hinweist, dass immer mehr Menschen in Zeiten raschen gesellschaftlichen Wandels auch über Distanzen hinweg eine Unterstützung bei beruflichen und persönlichen Entwicklungsvorhaben oder in schwierigen Situationen suchen. Gründe sind die zunehmende Mobilität und Flexibilität in unserer Gesellschaft. Zudem steht ein Generationswechsel in den Führungsebenen an. Einer Generation, für die es selbstverständlich ist, mit digitalen Medien und neuen Technologien umzugehen. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen kann die Hypothese aufgestellt werden, dass nicht nur die gesellschaftliche Relevanz von Coaching im Allgemeinen sondern auch die Bedeutung von E-Coaching als ein ergänzendes Coachingformat zunehmen wird. Gleichzeitig wächst damit die Herausforderung, solche Coachingformate theoretisch zu fundieren und empirisch zu erforschen. Coaching mit unterschiedlichen Medienformaten wird zunehmend beforscht. Mehrheitlich beziehen sich diese Untersuchungen auf Telefoncoachings und asynchrone Online-Coachings (u.a. Ghods, 2009; Poepsel, 2011). Das Besondere an dem vorliegenden Format ist, dass es beide Formate miteinander verbindet und zudem sowohl asynchron als auch synchron eingesetzt werden kann.

Gegenstand dieses Forschungsprojekts sind Einzel-Coachings basierend auf drei Sitzungen pro Klient, die mit Telefon und internetbasierten Coaching-Fragen durchgeführt wurden. Alle Probanden sind berufstätig, entweder als selbstständige Berater(innen) oder als angestellte Fach- bzw. Führungskräfte in Wirtschaftsunternehmen und Organisationen der Öffentlichkeit. Die Studie untersucht zum einen die Wirksamkeit von Coaching (Greif, 2008; Möller & Kotte, 2011) und legt zum anderen einen besonderen Fokus auf die Untersuchung der Coachingprozesse. Coachingforschung hat sich bisher vorwiegend mit Effekten und Wirkungen von Coaching beschäftigt. Da Coaching sich primär als Prozessberatung versteht, ist es umso wichtiger, dem Weg dorthin, respektive dem Prozess, besondere Aufmerksamkeit zu schenken (vgl. Busse & Hausinger, 2013).

Die Untersuchung ist insgesamt über einen Zeitraum von einem Jahr angelegt. Nach jedem internetbasierten Telefon-Coaching wurden leitfadengestützte Interviews zum einen mit den Klienten und zum anderen mit dem Coach durchgeführt. Nach Abschluss der drei Coaching-Sitzungen wurden die Klienten zudem nach einem Monat, drei und sechs Monaten und nach einem Jahr interviewt. Drei Monate nach dem Coaching wurden die Klient(innen) gebeten, ergänzend einen Fragebogen auszufüllen. Weitere Ergänzungen stellen die Audioaufnahmen der einzelnen Coachinggespräche und die Screenshots aus dem internetbasierten Coachingprogramm dar. Die Auswertung erfolgt hinsichtlich der quantitativen Daten rein deskriptiv. Die qualitative Analyse der Interviews erfolgt inhaltsanalytisch in Anlehnung an Auswertungsverfahren der qualitativen Sozialforschung.

Forschungsstand und Erkenntnisinteresse

Hinter der Gesamtstudie steht ein Forscherteam, das zum einen ein gemeinsames Forschungsinteresse verfolgt, was die Wirksamkeit und Prozessqualität dieses innovativen Coachingformats betrifft. Zum anderen hat jeder Forscher/jede Forscherin einen eignen Forschungsschwerpunkt. Einen besonderen Fokus legt die Autorin dieses Beitrags auf die Problemlö-



sungsprozesse im Coaching. Sie bezieht sich bei der Erforschung der Coachingprozesse auf Modelle komplexen Problemlösens (Dörner, 1989; Schiersmann, 2013). Dies wurde bisher in face-to-face Beratungssettings untersucht (vgl. Schiersmann & Thiel, 2012). Im Rahmen dieses Forschungsanliegens werden anhand von Fallstudien die Problemlösungsprozesse der internetbasierten Telefoncoachings herausgearbeitet. Und schließlich geht es um die Beantwortung der Frage, welche Erkenntnisse und Veränderungen beim Klienten im Verlauf des Coachingprozesses als Weg zur Problemlösung erreicht wurden.

Gegenwärtiger und vermuteter Projektstand (Juni 2014)

Im Juni 2014 werden alle quantitativen und qualitativen Daten vorliegen. Im Rahmen dieses Beitrags soll zum einen ein Überblick über die Ergebnisse zur Wirksamkeit dieses Coachingformats gegeben werden. Zum anderen sollen anhand von einzelnen Klientenfällen (Fallanalysen) die Ergebnisse und Erkenntnisse hinsichtlich der Untersuchung der Problemlöseprozesse im Coaching vorgestellt werden.

Coaching-Verständnis

Coaching und somit auch mediengestützte Formate von Coaching werden von der Autorin als personenorientierte Beratungsform zur Unterstützung der beruflichen und persönlichen Entwicklung, respektive Veränderung des Klienten/der Klientin verstanden. Diese sollen schließlich zur Förderung der Selbstreflexion beim Klienten beitragen.

Literatur

- Bresser, F. (2013): Coaching across the Globe. Norderstedt: Books on demand.
- Busse, St. & Hausinger, B. (2013): Supervisions- und Coachingprozesse erforschen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Dörner, D. (1989): Die Logik des Misslingens. Reinbeck: Rowohlt.
- Geißler, H., Hasenbein, M. & Wegener, R. (2013): E-Coaching: Prozess- und Ergebnisevaluation des virtuellen Zielerreichungscoachings. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, S. 125-142.
- Ghods, N. (2009). Distance coaching: The relationship between coach-client relationship, client satisfaction, and coaching outcomes. San Diego University: Unpublished doctoral dissertation.
- Greif, S. (2008): Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Göttingen: Hogrefe.
- Möller, H. & Kotte, S. (2011): Die Zukunft der Coachingforschung. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, S. 445-456.
- Poepsel, M. (2011). The impact of an online evidence-based coaching program on goal striving, subjective well-being, and level of hope. Cambridge: Proquest.
- Schiersmann, Ch. & Thiel, H.-U. (2012): Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schiersmann, Ch. (2013): Prozessanalyse und Monitoring von arbeitsweltbezogener Beratung auf der Basis der Theorie der Selbstorganisation. In: St. Busse & B. Hausinger (Hrsg.), Supervisions- und Coachingprozesse erforschen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Angaben zur Person

Dr. Melanie Hasenbein – CHANGE FORMAT (Consulting | Training | Coaching)
Forschung im Bereich E-Coaching in Kooperation mit der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg, Trainerin und Coach im Bereich Organisationsentwicklung und Change Management, Hochschuldozentin für Organisation und Führung, Organisationsberatung und -entwicklung

E-Mail: melanie.hasenbein@change-format.de
Homepage: www.change-format.de

**Mona Haug**

Forschungskolloquium, 17. Juni 2014

Career-Coaching of prospective female top managers in organizations**Aim of the study**

The aim of this study is to investigate and enhance our understanding of the nature, purpose and desirability of gender diversity in German automotive organisations and the use of legally binding quota systems from a business leader perspective.

The principal objective of this research is the collection of business leaders' perceptions from the German automotive industry, in order to understand business leader's attitudes towards female board representation and the introduction of quotas as well as to explore influences on the desirability of gender diversity at board level.

The current political situation in the EU, reflected in Germany and the German automotive industry

Women occupy 15% of non-executive director positions (NEDs) on the boards of directors of European companies. To rectify this situation, Viviane Reding, Vice-President of the European Commission's Justice and Fundamental Rights Commission, suggests the EU mandates a 40% quota to empower women and accelerate their process of attaining leadership positions (EU, 2012).

Review of the Literature

Gender and leadership research indicates that female executives are advancing to managerial positions in the US (US Bureau of Labor Statistics, 2012,) but are still under-represented in top leading positions in the Fortune 500 companies and in worldwide organizations (Zenger & Folkman, 2012; Catalyst, 2010). Researchers have taken different vantage points to come up with explanatory responses. Studies by evolutionary psychologists argue that evolutionary evidence of male dominance is explained by distinct selection mechanisms (Buss & Kenrick, 1998), assumptions that were challenged by Wood & Eagly (2002). Men do not make better leaders due to an inherent set of unique leadership traits (Eagly and Carli, 2007). Women, on the other hand, face different barriers to attaining leadership positions in male-dominated areas.

The quota debate

There is disunity at the notion of desirability of gender quotas not only in politics, but also in organisations. Dorner (2013) reports that introducing the quotas system as an affirmative action scheme, considered by some as positive discrimination, fuels the controversy.



Barriers and perceptions

Vinnicombe (2011) emphasizes that 60% of highly educated female graduates enter the world of employment, but the numbers of women on boards are small in the 18 contrasted global countries (Deloitte, 2011). Ely et al. (2011) contribute manifold aspects to gender disparity, such as business leaders gravitating to those who are like them and organizational hierarchies in which men predominate.

Awareness of power games

Huse and Solberg (2006) provide strong arguments that women need to know the impact and necessity of participating in power games in all respects as part of skilfully influencing the dynamics of board work. Being aware of the axiom of perceived strong (male) leadership characteristics and their own female traits may be the masterstroke. Collinson (2011) argues that values, cultural and societal aspects influence leadership practices and need to be evaluated in their context.

Main Research Questions

Whilst the research project aims to contribute to the understanding of generic aspects of gender and leadership by analyzing participants' points of view from the German automotive industry, I am especially intrigued by Collinson and the notion of embedded images that frame our perspectives. Allowing for life stories to be told by business leaders could hint at embedded images.

Methodology

Two pilot surveys of business leaders' perceptions will be conducted to look at different aspects of gender, quotas and the notion of diversity. The findings of the pilot surveys will inform the final online survey to be used for analysis, envisaging 20 pilot responses and 80-100 online responses. The findings will advise the approach to the 20 semi-structured, face-to-face interviews which will provide an in-depth view of business leaders' perceptions from the German automotive industry by means of purposively sampling.

Angaben zur Person

Mona Haug, MA in Coaching and Mentoring Practise (2010), Oxford Brookes University, Executive Coach und Trainer. PhD Candidate, Bristol Business School.

E-Mail: info@monahaug.de

Sponsored by Tiba GmbH, München.

**Karin Lackner & Christian Heinrich**

Themenlab, 17. Juni 2014

**Führen und Coachen aus der Ferne
Telekommunikation und ihre Herausforderungen
für Manager und Berater**

Das Praxisfeld, in welches wir in diesem Workshop einsteigen wollen, ist ein virtuelles. Dort, wo aufgrund räumlicher und zeitlicher Distanz direkte Kommunikationsformen nicht möglich sind, wird ein Medium – im Fall der vorgestellten Studien ist es das Telefon – zwischen die beiden Kommunikationspartner geschaltet.

In dem Workshop sollen zwei Studien vorgestellt werden. Die Ergebnisse dieser Studien leisten einerseits einen Forschungsbeitrag hinsichtlich Führung und Coaching aus der Distanz, andererseits können die gewonnenen Erkenntnisse einen interessanten Beitrag für die Praxis liefern. In der einen Studie wird die Führungslandschaft eines globalen Teams unter die Lupe genommen und analysiert. Das ist für Coaching und Beratung insofern interessant, als hier auf die spezielle Situation der Führungskräfte, die ja meist als Klienten Coachingprozesse in Anspruch nehmen, hingewiesen wird. Dabei wird gezeigt, welches Potential Führen aus der Ferne aufweist, mit welchen Herausforderungen zu rechnen ist und wie sich nicht nur der „Umgang“ des Führens, sondern auch die Haltung der Führungskraft zu den geführten Einheiten im fernen Ausland verändert.

Die zweite Studie befasst sich mit Coachingprozessen via Telefon. Der Nutzen und die Herausforderungen von Telecoaching werden aus Sicht von Telecoachees, Telecoaches und HR Manager erläutert und gegenübergestellt. Hierbei wird insbesondere auf mögliche Widerstände, die Reduzierung von Opportunitätskosten und die Kosteneffizienz dieses Coachingformats eingegangen.

In beiden Studien wählten die Hauptfiguren (Führungskräfte, Coaches) das Telefon als Kommunikationsmedium für ihre Tätigkeit, obwohl ihnen diverse andere, technisch weitaus differenziertere Mittel zur Verfügung stünden. Aus den Ergebnissen der beiden Forschungsarbeiten lassen sich einerseits weitere Forschungsfragen ableiten, andererseits erlauben die Ergebnisse Rückschlüsse auf eine Weiterentwicklung der Führungs- und Beratungspraxis von räumlich, zeitlich und kulturell voneinander entfernten Einheiten.

Vor allem in globalen Unternehmen stehen Management und Beratung aufgrund dieser Kommunikationsvoraussetzung vor diversen Herausforderungen. Mittlerweile ist eine interkulturelle, global vernetzte Organisation keine Besonderheit mehr; das betrifft große und mittlere Unternehmen, POs oder NPOs gleichermaßen. Meist nach dem Prinzip „learning by doing“ haben sich Kommunikationsmuster entwickelt und etabliert. Auch das Coaching hat sich auf die globale Situation eingestellt und quasi aus der Not mangelnder Gelegenheit für direkte Kommunikationsmöglichkeiten andere Medien für die Führung und beraterische Unterstützung der MitarbeiterInnen ausprobiert, genutzt und institutionalisiert. Führung und Coaching stehen diesbezüglich vor ähnlichen Herausforderungen, auch wenn die Tätigkeit an sich verschiedenen Zwecken dient und unterschiedlichen Verhaltensmustern folgt.



Literatur

- Aymerich-Franch L./ Karutz C./ Bailenson J. M. (2012). *Effects of Facial and Voice Similarity on Presence in a Public Speaking Virtual Environment*. Retrieved from Effects of Facial and Voice Similarity on Presence in a Public Speaking Virtual Environment, 02/07/2013.
- Borlinghaus, R. (Ed.). (2010). *Coaching 2.0 - Handbuch Telecoaching*. [S.l.]: Lulu.com.
- Boyce L. A./ Hernez-Broome G. (2009). E-Coaching: Consideration of Leadership Coaching in a Virtual Environment. In D. Clutterbuck & Z. Hussain (Eds.), *Virtual coach, virtual mentor* (pp. 139–174). Charlotte, NC: Information Age Pub.
- Heinrich, Ch. (2013). Telephonebased-Management Coaching – Advantages and Limitations. Masterthesis.
- Lackner, K. (2008): Expatriation: Entsendung ohne Wiederkehr?. In: Lackner, K. / Krainz, E. In: „betrifft: Interkulturalität“/Gruppensdynamik & Organisationsberatung 01/2008.
- Lackner, K. (2008): Beratungsdillusionen. In: Lackner, K. (Hrsg.), *Supervision*. 2.2008. Nachhaltige Entwicklung in Supervision und Beratung. Beltz Verlag (S. 6-15)
- Lackner, K. (2009): Beratung – (k)eine Wissenschaft? In: Möller, H. / Hausinger, B. (Hrsg.): *Quo vadis Beratungswissenschaft?* VS Verlag 2009. (S. 43 – 61)
- Lackner, K. (2011): The Emotional Lining of an Organization. In: Prof. Lenhard, H. und Prof. Conaco, C. (Hrsg.): *Management and HR development – a humanistic approach for integration*.
- Lackner, K. (2012): Vertrauen in Gruppen. In: Möller, H. (Hrsg.): *Vertrauen in Organisationen*. Springer VS Verlag, Wiesbaden 2012
- Lackner, K. (2012): Coaching. In: Thole, W. & Höblich, D. & Ahmed S. (Hrsg.): *Taschenwörterbuch Soziale Arbeit*. Klinkhardt, Stuttgart 2012 (S. 51 – 52)
- Lackner, K. (2012): Die zweifelhafte Verlässlichkeit methodischer Haltegriffen in der Beratung. In: *Soziale Passagen. Journal für Empirie und Theorie Sozialer Arbeit*. Heft 1 / 2012 VS Verlag Wiesbaden
- Lackner, K. (2012): Challenging the Academic World: Social Sustainability in Higher Education and Research. In: *Challenging Organization and Society* 2012 / 4 (S. 131 – 146)
- Tanis M./ Postmes T. (2003). Social Cues and Impression Formation in CMC. *Journal of Communication*, 53(4), 676–693. doi:10.1111/j.1460-2466.2003.tb02917.x
- Walther J. B. (2011). Theories of Computer-Mediated Communication and Interpersonal Relations. In Knapp M. L./ Daly J. A. (Ed.), *The Sage handbook of interpersonal communication* (4th ed., pp. 443–479). Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

Angaben zu den Personen

Univ. Prof. Dr. Karin Lackner bekleidet den Lehrstuhl für Organisationsberatung, Supervision und Coaching am Institut Psychologie an der Universität Kassel

Sie ist Gründerin und Leiterin des Instituts für Organisationsdynamik.

Ihre Beratungsaktivitäten fokussieren internationale Projekte, Finanzdienstleistungsunternehmen, Produktionsunternehmen, Bildungssysteme, politische Organisationen, Justizmanagement und NPOs.

E-Mail: karin.lackner@uni-kassel.de

Christian Heinrich ist Diplom-Kaufmann und absolvierte an der Universität Kassel den Masterstudiengang Mehrdimensionale Organisationsberatung. Er ist Business Coach und Organisationsberater und verfügt über langjährige Erfahrungen als Geschäftsführer und Prokurist in internationalen Unternehmen.

E Mail: info@beraterhaus-basel.com

Web: www.beraterhaus-basel.com



Willem Jan Hofmans, Executive Coach & DBA-student

Forschungskolloquium, 17. Juni 2014

**Changes in Leadership Effectiveness and Business Results
after Executive Coaching**

This workshop is a progress report on the research presented during a workshop in June 2012 and aspires to answer the question:

“What does the application of an integrated evaluation framework tells us about the effectiveness of executive coaching?”

While executive coaching has gained in popularity, the evaluation of the impact is lagging behind. From a managerial viewpoint the issue is that the Return on Investment (ROI) of coaching is not easily measurable. From an academic point of view the problem is that whether or not it does what it proposes, remains largely unknown because of the lack of empirical studies and that little guidance exists on how to evaluate it.

The relevance of this research project to the field of management is that it will provide an integrated coaching evaluation model for managers to evaluate the effectiveness of executive coaching. In terms of academic contribution this research aims to provide empirical evidence regarding the impact of executive coaching based on 100 coaching engagements.

In June 2012 results could only be presented for 4 cases and the expectation is that by June 2014 results will be available for 25 cases, which present a much better insight than two years ago.

Literatur

- Anderson Jr., R. J. (2006b). The Leadership Circle Profile: breakthrough leadership assessment technology. *Industrial & Commercial Training*, 38(4), 175-184.
doi:10.1108/00197850610671946
- Bowles, S., Cunningham, C. J. L., De La Rosa, G. M., & Picano, J. (2007). Coaching leaders in middle and executive management: Goals, performance, buy-in. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(5), 388-408. doi:10.1108/01437730710761715



- De Meuse, K. P., Dai, G., & Lee, R. J. (2009). Evaluating the effectiveness of executive coaching: Beyond ROI? *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2(2), 117-134. doi:10.1080/17521880902882413
- Elizabeth C Thach. (2002). The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3/4), 205.
- Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G., & Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 585-599. doi:10.1016/j.leaqua.2010.06.003
- Feldman, D. C., & Lankau, M. J. (2005). Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 31(6), 829-848. doi:10.1177/0149206305279599
- Kampa, S., & White, R. P. (2002). The effectiveness of executive coaching: What we know and what we still need to know. (R. L. Lowman, Ed.) *The California School of Organizational Studies: Handbook of organizational consulting psychology: A comprehensive guide to theory, skills, and techniques.*, 139-158.
- Luthans, F., & Peterson, S. J. (2003). 360-DEGREE FEEDBACK WITH SYSTEMATIC COACHING: EMPIRICAL ANALYSIS SUGGESTS A WINNING COMBINATION. *Human Resource Management*, 42(3), 243-256. doi:10.1002/hrm.10083

Angaben zur Person

Willem Jan has been an Executive Coach since 2007 and holds a PCC from the ICF. To this he brought 25 years all-round experience as a senior executive in the healthcare - and information technology sector. He has lived in the Netherlands, the USA, South Africa, Germany and Switzerland and has travelled to many more countries. In 2009 he started a Doctorate in Business Administration at Grenoble Ecole de Management in France and was awarded a Certificate of Research in Management Science in July 2011.

E-Mail: willem.jan.hofmans@hfsc.ch

**Dr. Lisbeth Hurni**

Themenlab, 18. Juni 2014

Qualität im Coaching der 60plus-Generationen von morgen

Coaching wird sich weiter professionalisieren. In der Gesellschaft von morgen müssen spezifische Zielgruppen mit ihren individuellen Anliegen charakterisiert werden. Allgemeine Trends werden sich zielgruppenspezifisch auswirken: Beratung on demand, Kombination von online und personal, transparente Qualität. Die Zielgruppe der 60plus-Generationen nimmt weiterhin an Gewicht zu. Sie wird eine neuartige Kombination von Karriere- und Life-Coaching erfordern: Wer in Zukunft über 60 ist, wird über längere Zeit mit dem Berufsleben verbunden bleiben und gleichzeitig das private Leben alters- und lebensphasengerecht gestalten wollen. Dabei suchen diese Zielgruppen Unterstützung im Coaching der Zukunft. Damit sind nicht Kurse und Beratungen für das Leben als SeniorIn nach traditionellem Muster gemeint.

Die Coaching-Fachwelt muss sich auf die neuen Anliegen vorbereiten und rechtzeitig das vorhandene Fachwissen bereitstellen. Qualitätsfragen stellen sich in den neuen Angeboten der Zukunft ebenso wie in bisherigen Coachings: Qualitätsförderung von Anfang an in die Entwicklung zukünftiger Angebote integrieren lautet die Devise. Mit dieser Zielsetzung wird im Themen-Lab eine Kombination von Fragen der Qualitätsförderung im zukünftigen Coaching der 60plus-Generationen thematisiert.

Beschreibung Präsentation / Inhalt des Beitrages:

- Gesellschafts-Segmente 60plus in zehn Jahren, verstanden als unterschiedliche Generationen/Altersgruppen von älteren Menschen zwischen 60plus und 90plus
- Kontrast-Fallstudien Coaching der 60plus-Generationen von morgen
- Coaching-Konzepte für diese Zielgruppe in 10 Jahren: Welche Anliegen werden sie haben, wie werden sie Unterstützung suchen?
- Coaching-Konzepte für die Generationen 60plus sind wenig ausgearbeitet, zudem fachlich von Vorurteilen und veralteten Vorstellungen geprägt
- Theorie-Wissen für morgen: Welche Theorie-Konzepte und Modelle werden noch nützlich sein, welche müssen neu entwickelt werden? Welche Befunde sind zu berücksichtigen?
- Zusammenarbeit in der Entwicklung zwischen Forschung und Praxis, bezogen auf die Thematik der 60plus-Generationen
- Vision des qualitativ guten Coachings der Zukunft für 60plus-Generationen

**Literatur**

- Hurni, Lisbeth (2012a): Qualitätsentwicklung in neuen Praxisfeldern. Die Rolle der Coaching-Psychologie. Referat, 2. Internationaler Coaching-Forschungskongress im deutschsprachigen Raum, Basel, 5./6. Juni 2012
- Hurni, Lisbeth (2012b): Qualität im Coaching. Ein Praxisfeld professionalisiert sich. Psychoscope, Zeitschrift der Föderation der Schweizer Psychologinnen und Psychologen 33, 7, S. 4-7.
- Hurni, L. (2009): Professional development, fostering quality. Referat, 2nd European Coaching Psychology Conference, British Psychological Society, London

Angaben zur Person

Dr. Lisbeth Hurni, Fachpsychologin für Coaching-Psychologie FSP und Laufbahn- und Personalpsychologie FSP ist Lehrbeauftragte und arbeitet in Bern als Selbständigerwerbende im Bereich Karriere-Coaching, Online-Karriere-Tools, Laufbahnberatung und Consulting. Sie ist Gründungspräsidentin und Ehrenmitglied der Swiss Society for Coaching Psychology (SSCP), Honorary Vice President der International Society for Coaching Psychology (www.isfcp.net) und engagiert sich für die Coaching-Psychologie.

E-Mail: lisbeth.hurni@karrieremuster.ch
Web: www.karrieremuster.ch



Themenlab, 17. Juni 2014

Das ECVision-Glossar für Supervision und Coaching

Dr. Michaela Judy **Dr. Wolfgang Knopf**

Die Märkte für Beratung in beruflichen und organisationalen Kontexten sind vielfältig, doch es gibt bislang wenig gemeinsame Basis der in Terminologie auf europäischer Ebene. Bis heute fehlt den freien Berufen Supervision und Coaching eine gemeinsame und konsistente Art der Beschreibung von Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen auf europäischer Ebene.

Die großen Berufsverbände– ANSE, EASC, ICF EMCC - haben zwar Standards, bzw. minimale formale Kriterien entwickelt, doch gemeinsamen Instrumentarien, die eine Vergleichbarkeit von Supervisions- und Coachingkonzepten – und damit auch von deren Qualität - ermöglichen, existierten bislang nicht.

Diese Überlegungen waren die Wegweiser des EU/LEONARDO-geförderten Projektes "ECVision - Ein Europäisches System der Vergleichbarkeit und Validierung Supervisorischer Kompetenzen", dessen Hauptprodukte ein Europäisches Glossar für Supervision und Coaching, sowie eine Europäische Kompetenzmatrix für Supervision und Coaching sind.

Der Beitrag will das bereits fertiggestellte *Europäische Glossar für Supervision und Coaching* präsentieren und zur Diskussion stellen. Download unter: www.anse.eu/ecvision.html

Das Glossar wurde vom ECVision-Projektteam entwickelt und ausgearbeitet: Marina Ajdukovic (Universität Zagreb, Kroatien), Lilja Cajvert (Universität Göteborg, Schweden), Michaela Judy (Die Wiener Volkshochschulen und ASYS, Österreich), Wolfgang Knopf (ANSE, EU/ Österreich), Hubert Kuhn (TOPS München-Berlin e.V., Deutschland), Krisztina Madai (CoachAcademia, Ungarn), und Mieke Voogd (CoachKwadraat, Die Niederlande).

Das Glossar versteht sich als Orientierung und Beschreibung, wie der Mainstream der aktuellen professionellen Diskurse in Europa diese beiden Begriffe verwendet. Es beabsichtigt keine Harmonisierung der verschiedenen vorherrschenden Definitionen und Konzepte. Es zielt auf Transparenz und Vergleichbarkeit der verschiedenen Sichtweisen, Anforderungen und Verantwortlichkeiten und von professionellen Standards.

Im Forschungslab wird das Glossar unter folgenden Gesichtspunkten vorgestellt:

- Entstehungsvoraussetzungen
- Konzeptentwicklung und Methodik
- Struktur und Entwicklungsperspektiven



Literatur

Einzelne Beiträge aus der umfangreichen Literatur (siehe Glossar) lassen sich kaum herausheben. Methodisch wurde auf drei Referenzebenen gearbeitet: der Standardliteratur (Ajdukovic, Cajvert, de Haan, Möller, Rappe-Gieseke, Loos, van Kessel); den Publikationen der nationalen und europäischen Supervisions- und Coachingverbände; den Curricula v.a. der Projektpartner, aber auch anderer Aus- und Weiterbildungsanbieter.

Angaben zu den Personen

Michaela Judy, Dr. phil., geb. 1957 in Wien, Bildungsmanagerin (bis 2011 Direktorin der Volkshochschule Ottakring in Wien), Projektmanagerin & Personalentwicklerin (Die Wiener Volkshochschulen, 2011- lfd.), Supervisorin & Coach (ÖVS), Akademische Bildungsmanagerin, Gruppendynamik-Trainerin (ÖAGG). Diverse Lehraufträge und Publikationen. Beratungsschwerpunkte: Supervision & Coaching, Qualitätsmanagement, Organisations- & Teamentwicklung, Projektberatung, Managing Diversity.

Mail: michaela.judy@vhs.at
Web: www.asys.ac.at

Wolfgang Knopf, Dr., geb.1955. Organisationsberater, Supervisor (ÖVS) und Coach, Lehrsupervisor, Gruppendynamiker, Management - Trainer. Lektor an verschiedenen Universitäten. Ausbildungsleiter (mit K. Steinhardt) des MSCi Lehrgangs „SuCo Supervision und Coaching“ an der Universität Wien. Als Organisationsberater und Supervisor national und international tätig. Entwicklung und Durchführung von inner- und außerbetrieblichen Weiterbildungen, Lehrgängen im nationalen und internationalen Bereich. Vorsitzender der Österreichischen Vereinigung für Supervision ÖVS (2004-2010) und Präsident der ANSE (Association of National Organisation for Supervision in Europe) von 2006-2014. 1983-92 Assistant Professor Universität Graz (Abt. Weiterbildung) 1993-97 Abteilungsleiter am IFF (Civic Education) Seit 1992 freiberuflich tätig.

Mail: knopf@system.at
Web: www.system.at



Dr. Petra Kalendruschat

Themenlab, 17. Juni 2014

Strategische Relevanz von Business-Coaching in Organisationen

Business-Coaching trägt als unterstützendes Instrument im Strategischen Management zur Rentabilität einer Organisation bei. Dazu muss das Instrument an die Unternehmens- bzw. Personalstrategie geknüpft und in die Unternehmenskultur integriert werden.

Basis für diese Behauptung ist eine empirische Untersuchung und eine Literaturrecherche die im Rahmen meiner Dissertation vorgenommen wurde (Kalendruschat, 2012).

Untersuchungs-Design:

- Erstellung eines Interview-Leitfadens anhand Literaturrecherche und eigener Implementierungserfahrung (95 offene Fragen)
- Durchführung von 22 qualitativen Experten-Interviews (Dauer ca. 2 ½ Std.)
- Ansprechpartner: Prozessverantwortliche (PV) aus 18 großen deutschen Unternehmen
- Auswertung der Experten-Interviews anhand der qualitativen Inhaltsanalyse
- Interpretation der Daten und Ableitung von Handlungsempfehlungen für eine professionelle (systematische und strategische) Implementierung von Business-Coaching

Die empirische Untersuchung zeigt den Status quo im Umgang mit Coaching auf und macht deutlich, dass noch erheblicher Bedarf für eine professionelle Implementierung von Business-Coaching in Organisationen besteht. Anhand der empirischen Daten ist kein theoretisches Rahmenmodell überprüft worden, es sollte lediglich einen Beitrag zur empirischen Beschreibung und Fundierung von Coaching geleistet werden.

Literatur

- Bea, F.X., Haas, J. (2005): Strategisches Management. 4. neu bearbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bresser, F. (2013): Coaching in Unternehmen systematisch und strategisch nutzen., S. 427-435. In: Wegener, R., Fritze, A., & Loebbert, M. (2013). Coaching-Praxisfelder, Forschung und Praxis im Dialog. Online-Teil. Wiesbaden: Springer VS. www.springer.com
- Grant R.M., Nippa M. (2006): Strategisches Management. Analyse, Entwicklung und Implementierung von Unternehmensstrategien. 5. aktualisierte Auflage. München, Boston etc. ein Imprint von Pearson Education.
- Gross P.-P. (2013): Coaching zur Stärkung der Innovations- und Wandlungsfähigkeit von Unternehmen., Seiten 450-458, Hrsg.: Wegener, R., Fritze, A., & Loebbert, M. (2013).



Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog. Online-Teil. Wiesbaden: Springer VS.
www.springer.com

Kalendruschat, P. (2012): Business-Coaching als unterstützendes Instrument im Strategischen Management. Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH, Internationaler Verlag für Wissenschaften.

Tonhäuser, C. (2010): Implementierung von Coaching als Instrument der Personalentwicklung in deutschen Großunternehmen. Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag. Internationaler Verlag der Wissenschaften.

Angaben zur Person

Dr. Petra Kalendruschat, geboren 1964, studierte Psychologie, Pädagogik, Philosophie und Sportwissenschaften. Ihren Abschluss machte die Dipl.-Psychologin 1993 in Bonn. Anschließend arbeitet sie als Personalleiterin und -entwicklerin, sowie als wirtschaftspsychologische Beraterin in diversen nationalen wie auch internationalen Unternehmen.

E-Mail: petra.kalendruschat@gmail.com



Stella Kanatouri

Themenlab, 17. Juni 2014

Insights into the e-coaching field through the lens of an online community

What exactly does e-coaching mean? Which technological options are available for delivering coaching at a distance and how can they be used to mediate the distance coaching relationship and to support the coaching process? Practitioners' views on these fundamental issues appear to be scattered (Boyce & Clutterbuck, 2011).

The lack of conceptual consensus and the limited overview of available technological tools for coaching are hardly surprising however, particularly taking into account the novelty of e-coaching and the changes this field is currently undergoing. First attempts to integrate technology into coaching practice date only a few years back, and these involved mainly the use of telephone (Berry, 2005; Grant & Zackon, 2004). In addition, empirical e-coaching research has also mostly focused on telephone as a medium for delivering coaching at a distance (Charbonneau, 2002; Berry, 2005; Ghods, 2009). Recently however, an array of specialist technologies has become available to facilitate distance coaching.

The present ongoing research study focuses on the development of an international online community of e-coaching practitioners and researchers, as a platform for exchanging information about current developments in the field, for sharing experiences and discussing practical issues around e-coaching. By means of content analysis of the community's online discussions during a period of approximately two years and combined with the findings from a series of 15 semi-structured telephone interviews, which were conducted with members of the community, this qualitative research focuses on mapping the changing e-coaching landscape through the lens of this online community.

Literatur

- Berry, R.M. (2005). *A comparison of face-to-face and distance coaching practices: The role of the working alliance in problem resolution*. Unpublished doctoral dissertation, Georgia State University, Atlanta, Georgia.
- Boyce, L.A. & Clutterbuck, D. (2011) E-coaching: Accept it, it's here, and it's evolving! In G.Hernez-Broome and L.A. Boyce (eds) *Advancing Executive Coaching: Setting the Course for Successful Leadership Coaching*. San Francisco: Jossey Bass, pp.285-315.
- Charbonneau, M.A (2002). *Participant self-perception about the cause of behavior change from a program of executive coaching*. Unpublished doctoral dissertation, Alliant International University, Los Angeles, CA.
- Ghods, N. (2009). *Distance coaching: The relationship between coach-client relationship, client satisfaction, and coaching outcomes*. Unpublished doctoral dissertation, San Diego University, USA



Grant, A. M. & Zackon, R. (2004). Executive, workplace and life coaching: Findings from a large-scale survey of International Federation members, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Vol.2 (2), pp.1-15.

Angaben zur Person

Stella Kanatouri is currently working at the Helmut-Schmidt University in Hamburg, at the Faculty of General Education and Organizational Learning. Her doctoral research focuses on the development of an online community around e-coaching.

E-Mail: stella.kanatouri@hotmail.de

**Dr. Diana Hoppe****Prof. Dr. Simone Kauffeld**

Themenlab, 17. Juni 2014

Coaching für junge WissenschaftlerInnen - ein Erfolgskonzept

Doktoranden gelten als künftige Leistungsträger und Führungskräfte. Sie befinden sich in einer wichtigen Übergangsphase ihres Lebens, da in der Zeit der Promotion wesentliche Entscheidungen getroffen werden müssen und der Grundstein für die weitere Karriere gelegt wird (Enders, 2005; Grün, Hecht, Rubelt & Schmidt, 2009). Frauen stehen dabei oft vor der Überlegung wie sie ihre Karrierewünsche mit einem potentiellen Familienwunsch gut vereinbaren können (BMBF, 2008). Karrierehemmend profitieren Frauen im Vergleich zu Männern weniger von karriererelevanten Netzwerkaktivitäten und haben weniger Zugang zu einflussreichen Kontakten (Dreher & Cox, 2000; Forret & Dougherty, 2004). In der Vergangenheit haben sich Mentoring- und Coachingprogramme als positive Unterstützungsformen für die Karriereentwicklung erwiesen (Blickle, Kuhnert & Rieck, 2003; IAB, 2006). Um Doktoranden/innen dabei zu unterstützen, sich mit ihren individuellen Karrierefragen und -entscheidungen auseinander zu setzen sowie ihr persönliches Netzwerk zu reflektieren wurde im Rahmen des vom BMBF geförderten Projektes Pro-Net ein strukturiertes und wissenschaftlich fundiertes Coachingkonzept (Braumandl & Dirschl, 2005; Biberacher, Braumandl & Strack, 2009) eingesetzt. Im Rahmen des Projektes wurden 22 Coachingprozesse durchgeführt und umfassend evaluiert. Parallel wurden Daten in einer Kontrollgruppe erhoben. Die zentrale Fragestellung war, wie durch Coaching die Beschäftigungsfähigkeit der Doktoranden/innen gefördert werden kann, um somit langfristig den Karriereerfolg zu sichern. Dazu wurden sowohl vor als auch nach dem Coaching über Fragebögen relevante Karriereerfolge wie Beruflicher Optimismus und Karriereplanung (Spurk & Volmer, 2013; Rowold, 2004) erhoben. Darüber hinaus wurde in jeder Coachingsitzung der Grad der Zielerreichung der Klienten erfasst. Die Ergebnisse zeigen eine positive Entwicklung bei der individuellen Zielerreichung wie auch bei der Einschätzung des persönlichen Karriereerfolgs.

Inhalt des Beitrags

In dem Vortrag werden zunächst die Ausgangslage, Zielsetzung und Design des durchgeführten Forschungsprojekts dargestellt. Die Themen und Anliegen der Coaching-Klienten werden näher beschrieben. Weiterhin sollen Struktur und Inhalte des eingesetzten Karriere-Coaching-Konzepts erläutert werden. Ausgewählte Ergebnisse aus der Coaching-Evaluation werden vorgestellt.

Literatur

Biberacher, L., Braumandl, I. & Strack, M. (2009). Evaluation einer zweisemestrigen Ausbildung zur/m Karriere-Coach für Studierende. Vortrag bei der 6. Tagung der Fachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Wien, 09.-11. September 2009.



- Blickle, G., Kuhnert, B. & Rieck, S. (2003). Laufbahnförderung durch ein Unterstützungsnetzwerk: Ein neuer Mentoringansatz und seine empirische Überprüfung. Zeitschrift für Personalpsychologie, 2 (3), 118-128.
- BMBF, Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hg.) (2008). Bundesbericht zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses (BuWiN). Verfügbar unter: http://deutschland.dasvonmorgen.de/pub/buwin_08.pdf
- Enders, J. (2005). Brauchen Universitäten in Deutschland ein neues Paradigma der Nachwuchsausbildung? Beiträge zur Hochschulforschung, 27, 34-47.
- Gröhn, D., Hecht, H., Rubelt, R. & Schmidt, B. (2009). Der wissenschaftliche „Mittelbau“ an deutschen Hochschulen. Zwischen Karriereaussichten und Abbruchtendenzen. Berlin: ver.di.
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) (2006). Frauen in Führungspositionen. An der Spitze ist die Luft dünn. IAB Kurzbericht 2/2006. Verfügbar unter: <http://doku.iab.de/kurzber/2006/kb0206.pdf>.
- Spurk, D. (2013). Karriere und Karriereförderung in sich ändernden Arbeitsmärkten. Eingeladener Vortrag auf der BMBF-Projektabschlussstagung: ProNet+ Mit Networking an die Spitze, TU Braunschweig.

Angaben zur Person

Prof. Dr. Simone Kauffeld

- Lehrstuhlinhaberin
- Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie, TU Braunschweig

E-Mail: s.kauffeld@tu-braunschweig.de

Dr. Diana Hoppe

- Projektmitarbeiterin, Karriere-Coach
- Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie, TU Braunschweig

E-Mail: diana.hoppe@tu-braunschweig.de

**Prof. Hansjörg Künzli****Christoph Epprecht**

Themenlab, 17. Juni 2014

**'Coaching Quality Monitoring' (CQM)
oder: ein Springseil springt nicht von
selbst!**

Der Wert eines Springseils entsteht nicht von selbst. Sein Nutzen zeigt sich erst, wenn es jemand in Gebrauch nimmt. Dies setzt voraus, dass es jemand in die Hände nehmen will, um es sich nutzbar zu machen. Wer schon einmal Seil gesprungen ist, weiss, dass dies eine recht anstrengende Tätigkeit sein kann. Vor allem, wenn man seine Fitness damit verbessern will.

Warum diese Metapher? Wir gehen davon aus, dass es sich mit Coaching Evaluationen ähnlich verhält. Der Wert eines Evaluationsinstruments entfaltet sich erst, wenn es bewusst erprobt wird. Wie bei jedem Werkzeug muss man sich erst an seine Handhabung gewöhnen und sich einen Zugang zur möglichen Anwendung erarbeiten.

In unserem Beitrag berichten wir von unseren Erfahrungen aus dem Pilotprojekt ‚Coaching Quality Monitoring‘. Anlass für das Projekt war die Feststellung, dass Coaching Evaluationen zwar in aller Munde sind, dass es aber an wissenschaftsbasierten Instrumenten fehlt. Aus diesem Grund haben wir ein einfaches, theoretisch und empirisch gut abgestütztes Instrument für den Prä-Post-Einsatz im Coaching entwickelt und in einer Pilotphase einem Praxistest unterworfen. Dabei war es uns wichtig, am Beispiel Führungscoaching nicht nur eine Gruppenauswertung, sondern für jedes Coaching einen differenzierten Auswertungsbericht zu erstellen.

Wenn Forschende ein Messinstrument entwickeln, entwerfen sie damit auch eine bestimmte Sichtweise auf das Coaching-Geschehen. Diese Sichtweise entspricht zunächst aber oft nicht der Erfahrungs- und Arbeitswelt von Coaches und Coaches. Zahlen und Grafiken in der Welt des Coaching sind eine Abstraktion und oft wenig anschlussfähig. Damit Coaches aus dieser Sichtweise einen Nutzen ziehen können, braucht es eine Übersetzungs- und Deutungsleistung. Wir werden versuchen, diese Übersetzung am Kongress in Form eines Dialogs darzustellen.

In unserem Beitrag sollen daher beide Perspektiven, die des Praktikers und die des Forschers, gleichberechtigt zu Worte kommen. Aus der Forschungsperspektive werden wir die theoretischen Hintergründe und die wissenschaftliche Abstützung des Instruments beleuchten. Aus der Praxisperspektive diskutieren wir Voraussetzungen, Einsatz, Nutzen und die Anforderungen des Systems im Alltagseinsatz.

Wir schliessen unseren Bericht mit einem Ausblick auf die weiteren Entwicklungen und die zukünftigen Einsatzmöglichkeiten des Instruments.

Das Projekt CQM wurde in Zusammenarbeit mit dem European Mentoring & Coaching Council Schweiz (EMCC) als Praxispartner und der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW als Wissenschaftspartner durchgeführt. Als Projektleiter CQM vertrat Christoph Epprecht die Praxispartner. Für die wissenschaftliche Begleitung war Prof. Hansjörg Künzli, Leiter



Forschungsschwerpunkt Beratung, Training, Führung am Departement Angewandte Psychologie der ZHAW zuständig.

Angaben zu den Personen

Prof. Hansjörg Künzli, Leiter Forschungsschwerpunkt Beratung und Training in Organisationen

E-Mail: hansjoerg.kuenzli@zhaw.ch

Web: www.psychologie.zhaw.ch

Christoph Epprecht, President European Mentoring & Coaching Council Switzerland

E-Mail: CH.president@emccouncil.org

Web: <http://www.emccouncil.org/ch/de>



Dr. Angela Kuonath



Dr. Simone Kaminski



PD Dr. Silke Weisweiler

Themenlab, 17. Juni 2014

**Coaching im Rahmen des Multiplikatoren-Projekts
(Lehre@LMU) an der LMU München**

Unter dem Motto „Für Lehre begeistern. Kompetent lehren.“ startete im Wintersemester 2012/2013 das Multiplikatoren-Projekt (Lehre@LMU) an der LMU München. Vision des Multiplikatoren-Projekts ist es, ein flächendeckendes Bewusstsein für gute Lehre zu schaffen und die Entwicklung einer Vorstellung zu guter Lehre zu fördern. Jährlich werden besonders engagierte Lehrende aller 18 Fakultäten der LMU München als Multiplikatoren guter Lehre ausgewählt, um die Lehre in ihren Bereichen voranzutreiben. Die Multiplikatoren arbeiten in Tandems/Teams zusammen, die zumeist aus einem/einer Professor/in und einem/einer Vertreter/in aus dem Mittelbau bestehen. Mit zwei laufenden Multiplikatoren-Jahrgängen an der LMU nehmen aktuell 31 Multiplikatoren-Teams (64 Multiplikatoren) am Multiplikatoren-Projekt teil.

Das Projekt gliedert sich in eine vorbereitende Workshop-Phase, in der grundlegende Inhalte und Lehr-Kompetenzen vermittelt werden, und eine anschließende Individualphase. Kernstück der Individualphase ist die Durchführung selbstgewählter Projekte, die unter Berücksichtigung fakultätsspezifischer Belange die Lehre an der eigenen Fakultät verbessern sollen. Somit sind die Projekte sehr vielfältig und reichen beispielsweise von der Weiterentwicklung eines E-Learning-Konzeptes zu einem fakultätsspezifischen, didaktischen Weiterbildungsprogramm für junge Lehrende. Bei der Umsetzung dieser Projektvorhaben stehen den Multiplikatoren auf Wunsch erfahrene Coaches unterstützend zur Seite.

Insgesamt stehen den Multiplikatoren-Tandems/Teams acht Coaches mit unterschiedlichen Hintergründen und Schwerpunkten zur Verfügung. Um den spezifischen Herausforderungen von Coachings im universitären Umfeld gerecht zu werden, wurden Coaches gewählt, die einen eigenen wissenschaftlichen Hintergrund aufweisen können. Diese Coaches werden dann bedarfsgerecht nach fachlicher Eignung vermittelt. Durch die Vielseitigkeit der Projektvorhaben und Gegebenheiten an den unterschiedlichen Fakultäten, wird das Coachingangebot in sehr unterschiedlichen Formen in Anspruch genommen. Dieses bedarfsgerechte Coaching-Konzept unterscheidet sich deshalb insbe-



sondere durch eine starke Flexibilität sowie einen Einsatz über Lehrhospitationen hinaus von bestehenden universitären Coaching-Angeboten. Coaching kann im Rahmen des Projekts sowohl als Einzelcoaching, im Tandem/Team oder auch im Gruppenkontext genutzt werden. Bislang wurden Einzelcoachings insbesondere zu den Themenbereichen „Zeit- und Projektmanagement“ und „Führung“ durchgeführt. Im Team/Tandem ließen sich die Multiplikatoren unter anderem bezüglich einer klareren Profilbildung und Rollenklärung, aber auch zu Themen wie der Motivierung anderer Kollegen und Kolleginnen sowie dem Umgang mit Kritik und Widerständen beraten. Die Coaches unterstützten zudem inhaltlich, beispielsweise bei der Entwicklung von Lehrevaluationsbögen und deren korrekter Interpretation. Im Gruppenkontext moderierten und strukturierten sie ferner fakultätsinterne Diskussionsrunden zu verschiedenen lehrbezogenen Themen.

Im Dezember 2013 wird der erste Multiplikatoren-Jahrgang das 12monatige Programm abschließen. Dabei werden alle stattfindenden Coachings quantitativ und qualitativ evaluiert. Neben dem Umfang der Coaching-Sitzungen und den behandelten Themen fokussieren wir bei der Evaluation insbesondere auf die Zufriedenheit mit dem Coaching-Prozess. Außerdem messen wir Merkmale der Multiplikatoren ebenso wie Erfolgskriterien bei Abschluss des Projekts. Besonderes Interesse wird daher der Frage gelten, inwiefern und unter welchen Bedingungen die Inanspruchnahme des bedarfsgerechten Coachings mit dem individuellen Projekterfolg assoziiert ist beziehungsweise inwiefern bedarfsgerechtes Coaching den individuellen Projekterfolg im universitären Kontext unterstützen kann.

Zu den Autorinnen

Dr. Angela Kuonath-Neff studierte in Würzburg Psychologie und promovierte 2012 am Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Konstanz. Sie ist Projektleiterin des im Rahmen von Lehre@LMU geförderten Multiplikatoren-Projekts am LMU Center for Leadership and People Management. Ihre Schwerpunkte in Training und Forschung liegen im Bereich Verbesserung der Hochschullehre sowie Work-Life Balance.

Email: angela.neff@psy.lmu.de

Dr. Simone Kaminski studierte Diplom-Psychologie an der Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt und arbeitet als Projektleiterin im Rahmen des Qualitätspakts Lehre (Lehre@LMU) am LMU Center for Leadership and People Management. Sie ist zudem freiberuflich als Trainerin, Coach und Beraterin für die Themen Kommunikation, Führung, Teamarbeit sowie Konfliktmanagement tätig.

Email: simone.kaminski@psy.lmu.de

PD Dr. Silke Weisweiler leitet das Center for Leadership and People Management der LMU München. Als zertifizierte Mediatorin, Trainerin und Coach begleitet sie wissenschaftliche Einrichtungen und Unternehmen bei der Führungskräfteentwicklung und -auswahl. Ihre Seminarschwerpunkte sind die Themen Zeit- und Selbstmanagement, Führung und Personalauswahl.

Email: weisweiler@psy.lmu.de



Prof. Dr. Eric Lippmann

Themenlab, 18. Juni 2014

Die Chamäleon-Metapher: Coaching des flexiblen Menschen

Die Multioptionsgesellschaft bietet dem einzelnen Menschen auf der einen Seite eine Vielzahl von Laufbahn- und Karrieremöglichkeiten auf der einen Seite, ein hohes Mass an Unsicherheiten auf der andern. Die soziale Position kann durch Leistung erarbeitet und verbessert werden. Gleichzeitig nehmen die Bindungen in der Arbeitswelt ab. Dahrendorf spricht von einem Vakuum an verbindlichen Beziehungen. Diese Abnahme zeigt sich unter anderem dadurch, dass in der schnelllebigen Welt Flexibilität wichtiger ist als loyales Verhalten an Ort. Einer von drei Beschäftigten in den USA hat mit seiner gegenwärtigen Tätigkeit weniger als ein Jahr in der Firma verbracht, in der er zurzeit arbeitet. Und in Grossbritannien muss ein Hochschulabsolvent heute drauf gefasst sein, im Laufe seines Lebens nicht weniger als zwölfmal den Arbeitgeber zu wechseln. Es gibt kaum mehr lineare Berufskarrieren. Heute gelten in der Arbeitswelt als Kernkompetenzen nicht mehr in erster Linie Ordnung und Pünktlichkeit, sondern Flexibilität und Mobilität. Gleichzeitig werden durch Rationalisierungsmassnahmen und Auslagerung von Arbeitsplätzen in Billiglohnländer Stellen abgebaut. Es bleiben in den hochentwickelten Ländern vor allem Jobs für hoch qualifizierte Leute. Somit steigt der Druck, sich ständig weiterzubilden und zu qualifizieren. Die formalen Ausbildungen sind aber noch keine Garantie für den Zugang zur Arbeitswelt, sondern nur noch „Schlüssel zu den Vorzimmern, in denen die Schlüssel zu den Türen des Beschäftigungssystems verteilt werden“ (Beck 1999). Schule und berufliche Bildung dienen kaum noch der Vorbereitung auf eine Karriere in einem bestimmten Beruf, sondern als erstes Fitmachen für den lebenslangen Wettkampf. Damit ergibt sich die widersprüchliche Situation dass es zwar wichtig ist, dass man lernt, aber immer unwichtiger, was man lernt.

In dem Themenlab werden weitere Widersprüche und Paradoxien beschrieben, denen Personen im Arbeitsmarkt ausgesetzt sind und die fürs Coaching relevant sein können, etwa:

- ICH-AG, eigene USP (Unique Selling Proposition) entwickeln, einzigartig sein. Wenn aber alle artig mitmachen, so ist Einzigartigkeit nicht mehr „unique“, alle sind somit „kreative Opportunisten“;
- Das Zusammenspiel von Prekarisierungs- und Subjektivierungsprozessen (also einerseits einfache „McJobs“ einerseits und andererseits den Anspruch, den „ganzen Menschen“ in der Arbeit zu berücksichtigen) verschärft die Tendenz zu Unsicherheiten, was die Arbeit betrifft. Wenn eine lineare und existenzsichernde Beschäftigung zu einem knappen Gut wird und zugleich die Bedeutung der Arbeit für die Identität des einzelnen wächst, so steigt der Druck, beschäftigt oder zumindest beschäftigungsfähig zu sein;
- Paradoxien zeigen sich auch im Konzept des „Arbeitskraftunternehmers“, dem verberuflichten Arbeitnehmer, der die eigene Arbeitskraft in der „Ich-AG“ vermarktet.
- Weiter Konzepte enthalten auch Paradoxien, etwa die Jobnomaden, Slashers (Personen, die zwei Karrieren gleichzeitig verfolgen) oder die selbständigen Sohos (Small Offices, Home-offices), die häufig in sogenannte „Crowdsourcing-Strategien“ eingebunden werden als „Liquid Resources“.
- Wie soll der Arbeitskraftunternehmer mit dem Paradox umgehen, dass er Beiträge zur immer höheren Produktivität leisten soll und dabei Gefahr läuft, sich selber wegzurationalisieren? Denn wenn es immer noch schlanker geht, dann heisst dies ja, vorher war es nicht gut genug, das Alte wird abgewertet. Und wo ist die Grenze der „Lean Production“ erreicht? Dazu folgende Geschichte von Shah: Der Mulla Nasrudin kaufte einen Esel. Jemand sagte ihm, er müsse ihm täglich so und soviel Futter geben. Das erschien ihm aber zu viel. Er wollte, so entschied er, den Esel an weniger Futter gewöhnen. Darum verringerte er täglich die Futtermenge. Als der Esel schliesslich so gut wie gar kein Futter mehr bekam, fiel er um und



war tot. „Schade“, sagte der Mulla, „ich hätte nur noch ein wenig Zeit gebraucht, um ihn daran zu gewöhnen, von gar nichts zu leben“.

- Wir sollten flexibel mit dem Widerspruch umgehen können, einerseits als Angestellte oder Selbständige mit andern in Konkurrenz zu stehen, aber gleichzeitig arbeitsgruppenintern oder in Netzwerken zu kooperieren.

In Firmen sollte der modulare Mensch anerkennen, dass alle in einem Boot sitzen, aber auch akzeptieren, dass der Fortschritt allenfalls ihre Entlassung erforderlich macht.

Wir sind zwar gefordert, lebenslang zu lernen, dennoch besteht permanent die Gefahr, dass Vieles von dem, was wir als Hänchen oder Hans gelernt haben, später nicht mehr gebrauchen können. Durch die neuen „grenzenlosen“ Karrieremodelle stehen wir vor der paradoxen Aufgabe, unsere Planung selber in die Hand zu nehmen in einer Zeit, wo keine Orientierungslinien, sichere Erfolgsrezepte oder Planungshilfen bereit liegen. Ob sich eine Orientierung an einer klassischen Normalbiographie oder an einem andern Karriereskript schlussendlich gelohnt hat, können wir erst im Nachhinein beurteilen. Diese Unsicherheit mag wiederum den Wunsch nach einem klassischen, linearen Modell aufkommen lassen, auch wenn dieses von den meisten Organisationen gar nicht mehr angeboten werden kann.

Um mit solchen Paradoxien umzugehen, braucht das Individuum einige Ressourcen, die im Coaching gestärkt werden können, wie etwa:

- die Fähigkeit, Unsicherheiten auszuhalten und in der Vielzahl der Optionen eine Entscheidung treffen zu können;
- eine minimale materielle Absicherung, um doch auch Wagnisse eingehen zu können als „Arbeitskraftunternehmer/in“;
- kreative Selbstorganisations- und Gestaltungskompetenz;
- Beziehungs- und Kommunikationsfähigkeit usw.

Die Frage stellt sich bei allen gesellschaftlichen Entwicklungen, wo die Möglichkeiten und Grenzen des Coachings sind, um den Einzelnen zu unterstützen. Dies soll dann Gegenstand der Diskussion im Themenlab sein.

Quelle: Lippmann, E. (2013): Identität im Zeitalter des Chamäleons. Flexibel sein und Farbe bekennen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Angaben zur Person

Prof. Dr. Eric Lippmann, Leiter Zentrum Leadership, Coaching & Change Management am IAP Institut für Angewandte Psychologie (zhaw) Zürich. Studienleiter zweier Masterstudiengänge im Gebiet Coaching, Supervision, Organisationsberatung zusammen mit Gisela Ullmann-Jungfer. Autor diverser Bücher, u.a. zu Coaching, Intervention.

E-Mail: lipp@zhaw.ch

**Sabine Losch****Maximilian Mühlberger****Eva Traut-Mattausch****Eva Jonas**

Forschungskolloquium, 17. Juni 2014

Der Vergleich der Wirksamkeit von Coaching, Selbst-Coaching und Training

Immer wieder wurde in den letzten Jahren in zahlreichen Artikeln gefordert, mehr empirische Studien durchzuführen, bei denen Coaching einer Kontrollgruppe gegenübergestellt wird, um die Wirksamkeit von Coaching zu dokumentieren. Bisher sind solche Studien aber Mangelware und es gibt noch weniger Studien, die Coaching mit anderen Interventionen vergleichen. Dabei ist gerade der Vergleich mit der am meisten etablierten Personalentwicklungsmaßnahme, dem Training, spannend und wichtig: Was ist besser und warum? Zudem drängt sich eine weitere Vergleichsgruppe, die des Selbst-Coachings, auf: Braucht man unbedingt die Interaktion mit einem Coach oder reicht es aus, Coaching-Übungen durchzuführen?

Diese Fragen blieben bisher größtenteils unbeantwortet. Aber gerade die Abgrenzung von Coaching gegenüber anderen, bereits etablierten Interventionen stellt einen wichtigen Eckpfeiler bei der Positionierung von Coaching am Markt dar und kann zudem weiter dabei helfen, Qualitätsstandards sowohl für die Profession des Coachings als auch für zukünftige Coaching-Ausbildungen zu entwickeln.

Anhand dieser Studie soll daher untersucht werden, wie sich die Interventionsmaßnahmen Coaching, Selbst-Coaching, Training und eine Kontrollgruppe in ihrer Wirksamkeit unterscheiden und welche Faktoren innerhalb des Coaching-Prozesses wirken.

Um diesen Vergleich anstellen zu können wurden unterschiedliche Interventionen (Coaching, Selbst-Coaching und Training) zu einem Thema konzipiert, das sich im studentischen Kontext anbietet. Dabei ging es um die Reduktion von Aufschiebeverhalten (sog. Prokrastination). Dieses Verhalten wird als die Tendenz von Personen beschrieben, sich Aufgaben mit hoher Priorität nicht konsequent, zeitnah und relativ stressfrei zu widmen. Stattdessen werden andere, weniger wichtige Dinge gemacht. Ausgehend von diesem Thema wurden ein Coaching, ein Selbstcoaching und ein Training entwickelt, die vom Ablauf und den Inhalten her parallel gehalten wurden. Jede Intervention bestand aus drei Sitzungen zu je 90 bis 120 Minuten, die in einem Abstand von 10 Tagen abgehalten wurden. Einheit 1 diente dem Beziehungsaufbau und fokussierte auf die Zielsetzung. Dabei wurde einen Vergleich zwischen dem aktuellen Ist-Zustand und dem gewünschten Soll-Zustand bezogen auf das Ziel angestellt. Einheit 2 thematisierte die Identifikation von dysfunktionalen Kognitionen und Verhaltensmustern sowie den Aufbau nützlicher Strategien. In Einheit 3 wurde ein Handlungsplan erstellt und mögliche



Hindernisse herausgearbeitet, um den Transfer nach Ende der Maßnahme vorzubereiten. Die Teilnehmenden der Kontrollgruppe erhielten lediglich die Instruktion Ziele zu formulieren, die sie in Bezug auf ihr Aufschiebeverhalten erreichen möchten.

In einer Studie an 68 Studierenden der Universität Salzburg wurde untersucht, wie sich Coaching, Selbstcoaching, Training und eine Kontrollgruppe auf die Zielerreichung, das Verhalten und die Zufriedenheit der Teilnehmenden auswirken. Neben einer Prä- und Postmessung zur Evaluation der Wirksamkeit erfolgte auch eine Datenerhebung direkt im Anschluss an jede Einheit, um die dahinterliegenden Wirkmechanismen zu identifizieren. Zur Messung einer nachhaltigen Wirkung wurde darüber hinaus sechs Wochen nach Abschluss der Maßnahmen eine weitere Erhebung durchgeführt.

Die Ergebnisse zeigen eine signifikant höhere Zufriedenheit der Personen, die am Coaching teilnahmen. Bei allen drei Interventionen reduzierte sich das Aufschiebeverhalten signifikant und blieb auch sechs Wochen nach der Intervention stabil. Dabei zeichneten sich Coaching und Training in der Post-Messung durch ein signifikant geringeres Aufschiebeverhalten aus, verglichen mit der Kontrollgruppe. Durch das Selbst-Coaching verringerte sich das Aufschiebeverhalten zwar mehr als in der Kontrollgruppe, zu keiner der Gruppen bestanden aber signifikante Unterschiede. In Bezug auf die individuelle Zielerreichung über alle drei gesetzten Ziele zeigte sich, dass die Teilnehmenden des Coachings eine signifikant höhere Zielerreichung hatten als alle anderen Gruppen. Der Unterschied relativierte sich bei der Erhebung sechs Wochen nach der Intervention, da die Zielerreichung im Training in diesem Zeitraum anstieg und das Niveau der Coaching-Bedingung erreichte. Wird lediglich das Ziel mit oberster Priorität betrachtet, ging der Unterschied zwischen Coaching und Training in der Post-Messung verloren. Das Training konnte die individuelle Zielerreichung jedoch nicht besser unterstützen als das Selbst-Coaching oder die Kontrollgruppe.

Unsere weiteren Ergebnisse deuten darüber hinaus auf spezielle Wirkfaktoren für den Coaching-Prozess hin. Die Coachenden zeichneten sich im Vergleich zu den Trainierenden dadurch aus, dass sie signifikant mehr die Autonomie der Teilnehmenden unterstützten und eine vertrauensvolle, von Benevolenz geprägte, Atmosphäre schufen. Zudem investierten die Teilnehmenden des Coachings signifikant mehr in Selbstreflexion, hatten eine signifikant höhere intrinsische Motivation und eine höhere Klärung der Ziele. Diese Wirkfaktoren stellten sich als Mediatoren zwischen den Interventionsmaßnahmen und den Erfolgsfaktoren Zielerreichung und Zufriedenheit heraus.

Insgesamt zeigt sich also, dass Coaching positive Effekte auf individueller Ebene, durch eine schnellere Zielerreichung sowie eine größere Zufriedenheit hat und die Coachin/der Coach im Prozess eine wichtige Rolle übernimmt. Weitere Forschung zum Vergleich von Coaching mit anderen Personalentwicklungsmaßnahmen ist deshalb wichtig, um aufzuzeigen, was Coaching kann und was andere Maßnahmen hingegen eventuell besser können.

Literatur

Conchie, S. (2013). Transformational Leadership, Intrinsic Motivation, and Trust: A Moderated-Mediated Model of Workplace Safety. *Journal of Occupational Health Psychology, 18*(2), 198–210.



- Cavanagh, M., Grant, A., & Kemp, T. (2005). *Evidence-Based Coaching: Theory, Research and Practice from the Behavioural Sciences*. Bowen Hills QLD: Australian Academic Press.
- Grant, A., & Cavanagh, M. (2004). Toward a profession of coaching: Sixty-five years of progress and challenges for the future. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2(1), 1-16.
- Hamlin, R., Ellinger, A., & Beattie, R. (2008). The emergent 'coaching industry': a wake-up call for HRD professionals. *Human Resource Development International*, 11(3), 287- 305.
- Künzli, H. (2009). Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 16(1), 4–18.
- Koch, S. (2011). Selbstgesteuertes Lernen und dessen Bedeutung für eine zeitgemäße Personalentwicklung. In Müller-Vorbrüggen, M. (Hrsg), *Personal- und Organisationsentwicklung*. München: Rainer Hampp Verlag.
- Lippmann, E. (2009). Grundlagen. In E. Lippmann (Hrsg.), *Coaching - Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis* (S. 11 – 46). Berlin: Springer.
- Mäthner, E., Jansen, A., & Bachmann, T. (2005). Wirksamkeit und Wirkfaktoren von Coaching. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (S. 55–75). Göttingen: Hogrefe.
- Offermanns, M. (2005). Braucht Coaching einen Coach? – Eine evaluative Pilotstudie. In C. Rauen (Hrsg), *Handbuch Coaching* (S. 99-110). Göttingen: Hogrefe.
- Passmore, J., & Gibbes, C. (2007). The state of executive coaching research: What does the current literature tell us and what's next for coaching research. *International Coaching Psychology Review*, 2(2), 116-128.
- Ryschka, J., Solga, M., & Mattenklott, A. (2011). *Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele*. Wiesbaden: Gabler.
- Tonhäuser, C: (2013): Coaching als Personalentwicklungsinstrument. In Wegener, R.; Fritze, A. & Loebbert, M.: *Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog*. Wiesbaden: Springer.

Angaben zur Person

Sabine Losch, Msc

Doktorandin an der Universität Salzburg
Abteilung Wirtschafts- und Organisationspsychologie

E-Mail: sabine.losch@sbg.ac.at

Mag. Maximilian Mühlberger, BA

Doktorand an der Universität Salzburg
Abteilung Wirtschafts- und Organisationspsychologie

E-Mail: maximilian.muehlberger@sbg.ac.at

Univ.-Prof. Dr. Eva Traut-Mattausch, Dipl.-Psy., Leiterin der Abteilung Wirtschafts- und Organisationspsychologie und Leiterin des Universitätslehrgangs Supervision, Mediation und Coaching an der Universität Salzburg

E-Mail: eva.traut-mattausch@sbg.ac.at



Univ.-Prof. Dr. Eva Jonas, Dipl.-Psy., Dipl.-Volksw., Leiterin der Abteilung Sozialpsychologie,
Leiterin des Fachbereichs Psychologie und stellv. Leiterin des Universitätslehrgangs
Supervision, Mediation und Coaching an der Universität Salzburg

E-Mail: eva.jonas@sbg.ac.at



Sonja M. Mannhardt, Führungskräfteentwicklung & Gesundheitsmanagement

Themenlab, 17. Juni 2014

Greatest Ever-Studie: Executive Coaching - Profitieren weibliche Führungskräfte mehr?

Coachees: Frauen in Führungspositionen sind heute keine Seltenheit mehr. Wir wissen, dass Frauen sowohl bei Herz-Kreislaufkrankungen die Männer langsam aufholen und bereits bei psychischen Erkrankungen und Burnout die Statistik anführen und wir wissen, dass Frauen aus sozialen Bereichen sowohl schlechter bezahlt sind, als auch außergewöhnlich hohen Belastungen ausgesetzt sind.

Coaches: Während OE noch immer fest in Männerhand ist, finden wir in PE viele HR-Managerinnen, Trainerinnen. Im Business Coaching und Executive Coaching bieten viele Kolleginnen bereits ihre Dienste an.

Sowohl als Coachee, als auch als Coach, sind Frauen auf dem Vormarsch. Dieser Trend wird sich m.E. fortsetzen, so dass sich eine geschlechterspezifische Sicht auf Coaching lohnen könnte.

Aus meiner Coaching-Erfahrung als weiblicher Führungskräftecoach weiß ich, dass meine Hauptklientel Frauen sind. Sie sind es gewohnt, sich rechtzeitig Unterstützung zu holen, sich intensiv auszutauschen und finden sich in meiner Coaching-, und Gesundheitspraxis häufig und freiwillig ein.

Ganz anders die männlichen Führungskräfte. Sie kommen meist nur, weil „der Arzt“ sie schickte, oder sie zu Coaching mehr oder weniger genötigt wurden. Die männlichen C-Level Manager, oder Unternehmer kommen auch, aber seltener.

Liegt es daran, dass ich eine Frau bin? Daran, dass C-Level Männer grundsätzlich größere Schwierigkeiten mit Unterstützung haben? Wir wissen es nicht und meines Wissens gibt es darüber keine genaue Forschung, aber durchaus Hinweise.

Innerhalb der „Greatest Ever-Studie“ von Erik de Haan et.al. (2013) gibt es Hinweise darauf, dass von Executive Coaching Geschlechter spezifisch profitiert wird.

In diesem Beitrag soll folgenden Fragen nachgegangen werden:

1. Outcome: Profitieren weibliche Führungskräfte mehr von Coaching als männliche Kollegen?
2. Weibliche Coaches: Gibt es Tendenzen, in welchen Branchen und bei welchen Schwerpunkten, weibliche Coaches besonders gute Ergebnisse haben? (Business Coaching, Gesundheitscoaching, Führungskräfteentwicklungsprogramme, Executive Coaching, Life-Coaching)
3. Paarung: Harmonieren bezüglich der Beziehungsebene Mann: Mann oder Frau: Mann Coach/Coachee Paarungen besser? Gibt es einen solchen Trend und ist evtl. auch das Alter der Partner entscheidend?

Forschungsstand

Meines Wissens ist die Coaching-Forschung noch mit ganz grundsätzlichen Fragen beschäftigt, so dass die Geschlechterfrage noch nicht gestellt wurde.

Die Daten der „Greatest Ever-Studie“ von Erik de Haan et. al. lassen es jedoch zu, zumindest einen ersten, dezenten Blick in diese Richtung zu wagen (Methode, Sample, Forschungsdesign).



Erkenntnisinteresse

In der Studie von Erik de Haan, geht es um die Bedeutung der Beziehung zwischen zwei Menschen, nämlich Coach und Führungskraft. Diese Beziehung selbst ist der wichtigste Prädiktor für erfolgreiches Executive-Coaching.

Um die Qualität im Coaching zu verbessern, ist es nach der Executive-Coaching Outcome-Studie von de Haan, wünschenswert alles dafür zu tun, diese Beziehung zu stärken.

Die Beleuchtung der Genderfrage sollte dabei nicht ohne Berücksichtigung bleiben, denn interessant ist, ob die Verschiedenheit von Mann und Frau im Coaching eher von Vorteil für die Beziehungsebene ist, einen Nachteil darstellt, oder ohne Belang ist.

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt der Studie scheint es so zu sein, dass insbesondere weibliche Führungskräfte tendenziell stärker von Coaching profitieren. Genauere Zahlen werden im Juni 2014 präsentiert werden können.

Literatur

http://www.sonja-mannhardt.de/wp-content/uploads/2013/06/De-Haan_Management-Summary_HR1.pdf

Angaben zur Person

Inhaberin - Führungskräfteentwicklung & Gesundheitsmanagement

Expertise Executive Coach, Gesundheitstherapeutin, Lehrberaterin und Supervisorin IP und Daseinsanalyse, St. Leiterin der Akademie für Beratung und Philosophie. Diplom Oecotrophologin, NLP, Systemische Beraterin, Individualpsychologische Beraterin, Daseinsanalytische Beraterin.

Studie de Haan Teilnehmerin als Executive Coach, Co-Autorin der Studie in D-A-CH, persönliches internationales Benchmark

Mail: info@sonja-mannhardt.de
Web: http://www.sonja-mannhardt.de



Sarah Marti, M.A.



Filomena Sabatella, MSc

Themenlab, 17. Juni 2014

**Job Coaching: Herausforderungen und
Verständnisse eines bisher unerforschten
Praxisfelds**

Ausgangspunkt des 3. Internationalen Coaching-Fachkongresses ist die Hypothese, dass die gesellschaftliche Relevanz von Coaching im Begriff ist, zu steigen. Es stellt sich somit unmittelbar die Frage, woran ein solcher Trend erkennbar ist.

In unserer Studie zur qualitativ-empirischen Rekonstruktion des Rollenselbstverständnisses von Job Coaches in der Schweiz bestätigt sich diese Hypothese nicht nur durch die Verankerung der Coaching-Bezeichnung in unterschiedlichen strukturellen Kontexten, sondern auch an den inhaltlichen Aufgaben, denen sich die von uns interviewten Job Coaches stellen. Im Kontext der Arbeitsintegration im weitesten Sinne treten sie als private Anbieter oder als Angestellte einer öffentlichen Einrichtung auf und leisten für unterschiedliche Zielgruppen Unterstützung verschiedenster Art. Dabei sind sie mit unterschiedlichen und auch ähnlichen Herausforderungen konfrontiert, bewegen sich aber gleichzeitig allesamt zwischen den Erwartungen verschiedener Anspruchsgruppen. Verschiedene teils staatliche Projekte bauen auf den Erfahrungen der Job Coaches und deren Arbeitserfolg auf.

Entsprechend sind die Resultate der Studie für das Thema „Unterschiedliche Praxisfelder als Ausdruck gesellschaftlicher Bedeutung“ im Rahmen eines Forschungs-Labs von besonderem Interesse.

Forschungsdesign

Das Forschungsprojekt wurde in einer Kooperation der HSA FHNW und der ZHAW durchgeführt und befasst sich mit der Frage der Rollen(selbst-)verständnisse von Job Coaches im Kontext der vielfältigen Erwartungen, die an sie herangetragen werden. Aufgrund der fehlenden Definition eines „Job Coaches“ in der Wissenschaft haben wir uns für eine offene Herangehensweise entschieden. Dabei wurde bestehendes Vorwissen aus theoretischen Annahmen und der Praxis gebündelt und mittels Selbst-Deklaration zum Job Coach das Feld betreten. Mittels Homepage (www.jobcoachingforschung.ch) wurde über den Stand der Studie informiert und Interessensbekundungen an einer Teilnahme in Form von Interviews entgegen genommen. Zudem wurden mittels Internetrecherche selbstdeklarierte Job Coaches ermittelt und für ein Interview angefragt. Insgesamt wurden zehn Interviews durchgeführt, wobei die Rekrutierungskriterien laufend anknüpfend an die gewonnenen Erkenntnisse angepasst wurden. Der Auswertungsprozess erfolgte entsprechend parallel.

Projektdauer

Das Projekt wurde im Januar 2013 gestartet und endete im Februar 2014. Der Projektbericht steht auf der Homepage der HSA FHNW als Download zur Verfügung.

Inhalt des Beitrags

Eine der Besonderheiten dieser Studie bildet das offene Coaching-Verständnis. Dies wurde im Rahmen der Interviews bei den Teilnehmenden erfragt und anschliessend hinsichtlich der Gemeinsamkeiten und Unterschiede ausgewertet.

Der Inhalt des Beitrags befasst sich entsprechend mit der Frage nach dem Verständnis von Job Coaching und damit, wie die Job Coaches ihre Rolle gestalten und mit Konfliktsituationen umgehen. Es hat sich gezeigt, dass Konflikt- und Spannungssituationen oftmals aufgrund einer Diskrepanz



zwischen institutionellen Vorgaben, Vorstellungen der Klientschaft und individuellen Ansprüchen entstehen. Mit diesen Dilemmata-Situationen müssen die Job Coaches fast sämtlicher Tätigkeitsfelder einen Umgang finden. Die Studie zeigt zudem die unterschiedlichen Praxisfelder und somit auch unterschiedlichen Zielgruppen, Ziele und institutionellen Begebenheiten von Job Coaches auf und dient somit einer ersten Annäherung davon, was unter einem Job Coach verstanden werden kann.

Angaben zu den Personen

Sarah Marti, M.A. hat das Forschungsprojekt geleitet. Sie ist am Institut Beratung, Coaching und Sozialmanagement an der HSA FHNW tätig. Zurzeit arbeitet sie an unterschiedlichen Projekten in sämtlichen Themenfeldern ihres Instituts mit.

E-Mail: sarah.marti@fhnw.ch

Filomena Sabatella, MSc. war Projektmitarbeiterin und ist am Institut für Angewandte Psychologie an der ZHAW tätig. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in der Forschung, da vor allem in der Förderung der gesunden psychischen Entwicklung bei Kindern und Jugendlichen.

E-Mail: saba@zhaw.ch



Sarah Marti, M.A.



Filomena Sabatella, MSc

Themenlab, 17. Juni 2014

**Job Coaching: Herausforderungen und
Verständnisse eines bisher unerforschten
Praxisfelds**

Ausgangspunkt des 3. Internationalen Coaching-Fachkongresses ist die Hypothese, dass die gesellschaftliche Relevanz von Coaching im Begriff ist, zu steigen. Es stellt sich somit unmittelbar die Frage, woran ein solcher Trend erkennbar ist.

In unserer Studie zur qualitativ-empirischen Rekonstruktion des Rollenselbstverständnisses von Job Coaches in der Schweiz bestätigt sich diese Hypothese nicht nur durch die Verankerung der Coaching-Bezeichnung in unterschiedlichen strukturellen Kontexten, sondern auch an den inhaltlichen Aufgaben, denen sich die von uns interviewten Job Coaches stellen. Im Kontext der Arbeitsintegration im weitesten Sinne treten sie als private Anbieter oder als Angestellte einer öffentlichen Einrichtung auf und leisten für unterschiedliche Zielgruppen Unterstützung verschiedenster Art. Dabei sind sie mit unterschiedlichen und auch ähnlichen Herausforderungen konfrontiert, bewegen sich aber gleichzeitig allesamt zwischen den Erwartungen verschiedener Anspruchsgruppen. Verschiedene teils staatliche Projekte bauen auf den Erfahrungen der Job Coaches und deren Arbeitserfolg auf.

Entsprechend sind die Resultate der Studie für das Thema „Unterschiedliche Praxisfelder als Ausdruck gesellschaftlicher Bedeutung“ im Rahmen eines Forschungs-Labs von besonderem Interesse.

Forschungsdesign

Das Forschungsprojekt wurde in einer Kooperation der HSA FHNW und der ZHAW durchgeführt und befasst sich mit der Frage der Rollen(selbst-)verständnisse von Job Coaches im Kontext der vielfältigen Erwartungen, die an sie herangetragen werden. Aufgrund der fehlenden Definition eines „Job Coaches“ in der Wissenschaft haben wir uns für eine offene Herangehensweise entschieden. Dabei wurde bestehendes Vorwissen aus theoretischen Annahmen und der Praxis gebündelt und mittels Selbst-Deklaration zum Job Coach das Feld betreten. Mittels Homepage (www.jobcoaching-forschung.ch) wurde über den Stand der Studie informiert und Interessensbekundungen an einer Teilnahme in Form von Interviews entgegen genommen. Zudem wurden mittels Internetrecherche selbstdeklarierte Job Coaches ermittelt und für ein Interview angefragt. Insgesamt wurden zehn Interviews durchgeführt, wobei die Rekrutierungskriterien laufend anknüpfend an die gewonnenen Erkenntnisse angepasst wurden. Der Auswertungsprozess erfolgte entsprechend parallel.

Projektdauer

Das Projekt wurde im Januar 2013 gestartet und endete im Februar 2014. Der Projektbericht steht auf der Homepage der HSA FHNW als Download zur Verfügung.

Inhalt des Beitrags

Eine der Besonderheiten dieser Studie bildet das offene Coaching-Verständnis. Dies wurde im Rahmen der Interviews bei den Teilnehmenden erfragt und anschliessend hinsichtlich der Gemeinsamkeiten und Unterschiede ausgewertet.

Der Inhalt des Beitrags befasst sich entsprechend mit der Frage nach dem Verständnis von Job Coaching und damit, wie die Job Coaches ihre Rolle gestalten und mit Konfliktsituationen umgehen. Es hat sich gezeigt, dass Konflikt- und Spannungssituationen oftmals aufgrund einer Diskrepanz



zwischen institutionellen Vorgaben, Vorstellungen der Klientschaft und individuellen Ansprüchen entstehen. Mit diesen Dilemmata-Situationen müssen die Job Coaches fast sämtlicher Tätigkeitsfelder einen Umgang finden. Die Studie zeigt zudem die unterschiedlichen Praxisfelder und somit auch unterschiedlichen Zielgruppen, Ziele und institutionellen Begebenheiten von Job Coaches auf und dient somit einer ersten Annäherung davon, was unter einem Job Coach verstanden werden kann.

Angaben zu den Personen

Sarah Marti, M.A. hat das Forschungsprojekt geleitet. Sie ist am Institut Beratung, Coaching und Sozialmanagement an der HSA FHNW tätig. Zurzeit arbeitet sie an unterschiedlichen Projekten in sämtlichen Themenfeldern ihres Instituts mit.

E-Mail: sarah.marti@fhnw.ch

Filomena Sabatella, MSc. war Projektmitarbeiterin und ist am Institut für Angewandte Psychologie an der ZHAW tätig. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in der Forschung, da vor allem in der Förderung der gesunden psychischen Entwicklung bei Kindern und Jugendlichen.

E-Mail: saba@zhaw.ch



Prof. Dr. Heidi Möller



Dipl.-Psych. Katrin Oellerich

Themenlab, 18. Juni 2014

Negative Effekte von Coaching und ihre Ursachen aus der Perspektive der Organisation

In dem Beitrag werden kurz der Stand der Forschung zu negativen Effekten von Business-Coaching und ihren Ursachen, sowie das Design des Forschungsprojekts dargestellt und erste Ergebnisse der qualitativen Erhebung präsentiert. Der anschließende Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis bietet eine Möglichkeit des Austauschs und eine Erweiterung des Blicks auf das Themenfeld und die Ergebnisse, in dem folgenden Fragestellungen nachgegangen werden kann:

- Welche Bedeutung haben die Ergebnisse aus der Perspektive praktizierender Coaches?
- Welche Empfehlungen zur Prävention von negativen Effekten können aus den Ergebnissen abgeleitet werden?

Ausführung zum Inhalt des Beitrags

Ausgangslage / Forschungsstand

Coaching boomt – die Nachfrage und der Einsatz von Coaching im Business-Kontext als Instrument der Führungskräfte- und Personalentwicklung steigen stetig. Unternehmen investieren hohe Summen in die Umsetzung von Coachingmaßnahmen (etwa 330 Millionen €/Jahr in Deutschland, Quelle: DBVC, 2012). Die Forschung zur Wirksamkeit von Coaching und relevanten Wirkfaktoren steht jedoch am Anfang und ist von heterogener methodischer Qualität. Dennoch kann auf Basis der vorhandenen Ergebnisse davon ausgegangen werden, dass Coaching wirkt und nach Angaben der Klienten¹ und Coaches oft zu positiven Ergebnissen führt. Die Forschungslage zu negativen Effekten von Coaching und ihren Ursachen ist noch dünner. Erste Studien, die auf subjektiven Einschätzungen von Klienten und Coaches basieren, zeigen, dass vielseitige negative Effekte auftreten können, die analog zur Psychotherapieforschung in die Kategorien Misserfolg, Nebenwirkungen und Schäden eingeteilt werden können. Die Ursachen – also das Coaching beeinflussende Risiken – können sowohl beim Klienten, beim Coach, in der Gestaltung ihrer Arbeitsbeziehung oder im Prozess liegen sowie durch organisationale Faktoren bedingt sein. Obwohl Business-Coaching qua Definition in der Arbeitswelt und damit in Unternehmenskontexten angesiedelt ist, wurde die Perspektive der Organisation in diesem Feld bisher nicht untersucht.

Erkenntnisinteresse der Studie

In der Studie werden nun erstmals subjektive Einschätzungen von Führungskräften, deren Mitarbeiter gecoacht wurden („direkterer“ Blick auf den Mitarbeiter) und von Mitarbeitern aus Personalabteilungen, die Coachings vermitteln („distanzierterer“ Blick von außen), erhoben.

¹ Zur besseren Lesbarkeit, wird in dem vorliegenden Abstract die männliche Form genutzt, die jedoch beide Geschlechter kennzeichnen soll.



Es wird davon ausgegangen, dass die Blickwinkel und Einschätzungen dieser beiden Gruppen unterschiedlich sind und so ein breiteres Bild über negative Effekte und ihre Ursachen entsteht. Auf Basis der Ergebnisse der Studie sollen Empfehlungen zur Prävention formuliert und damit einen Beitrag zur Qualitätssicherung geleistet werden.

Forschungsdesign

Das Vorgehen in dieser Studie erfolgt zweistufig:

1. Qualitative Interviews (N = 10)
2. Quantitative Erhebung (Entwicklung eines Fragebogens auf Basis der Ergebnisse der qualitativen Studie, N = 100)

Forschungsfragen:

- Welche negativen Effekte können Coachings nach subjektiver Einschätzung der Befragten hervorrufen?
- Welchen werden die Ursachen für negative Wirkungen von den Befragungsgruppen zugeschrieben und aus welchen Gründen?

Gegenwärtiger und vermuteter Projektstand (Juni 2014)

Aktuell werden die qualitativen Interviews terminiert und darauf folgend geführt. Bis Juni 2014 werden erste Ergebnisse der qualitativen Studie vorliegen.

Literatur

- Ely, K., Boyce, L.A., Nelson, J.K., Zaccaro, S.J., Hernez-Broome, G., Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: a review and intergrated framework. *The Leadership Quarterly*, 21, 585-599.
- Greif, S. (2013). Conducting Organizational-Based Evaluations and Mentoring Programs. In: Passmore, J., Peterson, D.B. & Freire, T. (Hrsg.), *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring*, S. 445-470. Hoboken: Wiley-Blackwell.
- Möller, H., Kotte, S., Oellerich, K. (2013). Coachingpraxis und Wissenschaft - ein unüberwindlicher Gap? *Coaching Magazin*, 1, 35-39.
- Schermuly, C. C.; Schermuly-Haupt, M. L.; Schölmerich, F.; Rauterberg, H. (in press). Zu Risiken und Nebenwirkungen lesen Sie Negative Effekte von Coaching. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*.
- Seiger, C. & Künzli, H. (2011). Der Schweizerische Coachingmarkt 2010 aus der Sicht von Coachs. Züricher Hochschule für angewandte Wissenschaften [Online]. Available: pd.zhaw.ch/hop/544183222.pdf (31.05.2013)

Angaben zu den Personen

Prof. Dr. Heidi Möller, Lehrstuhl Theorie und Methodik der Beratung, Universität Kassel, Psychoanalytikerin, Coach und Organisationsberaterin, Dekanin des Fachbereichs Humanwissenschaften

Mail: heidi.moeller@uni-kassel.de

Dipl.-psych. Katrin Oellerich, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl Theorie und Methodik der Beratung, Universität Kassel, Coach (Deutsche Psychologen Akademie)

Mail: katrin.oellerich@uni-kassel.de

www.coaching-meets-research.ch



Eva Traut-Mattausch



Maximilian Mühlberger



Isabell Braumandl



Eva Jonas

Themenlab, 18. Juni 2014

**Coaching aus psychologischer Sicht:
Von der Praxis zur Theorie und wieder zurück**

Betrachtet man die Anzahl empirischer Studien, die zum Thema Coaching in den letzten Jahren veröffentlicht wurden, so zeigt sich, dass diese stetig zugenommen haben. Dabei konnten positive Effekte von Coaching bereits in einigen Studien nachgewiesen werden. Diese reichen von einem return on investment von 570% über eine verbesserte Selbstwirksamkeitserwartung hin zu einer höheren Zielerreichung sowie mehr Wohlbefinden.

Damit ist die Frage nach der Qualität von Coaching als Personalentwicklungsmaßnahme aber noch nicht hinreichend beantwortet, da häufig der Vergleich zu anderen Gruppen fehlt. Darüber hinaus sollte auch vermehrt die Frage gestellt werden „Wodurch wirkt Coaching?“

Um dieser Frage nachzugehen ist es zum einen wichtig den Coaching-Prozess als Ganzes zu verstehen, zum anderen aber auch einzelne „Bausteine“ zu untersuchen. Erst, wenn klar wird, welche Faktoren innerhalb des Prozesses für ein erfolgreiches Coaching verantwortlich sind, können diese Erkenntnisse in Ausbildungen integriert werden und damit sowohl die Qualität der Ausbildung als auch des Coachings verbessert und langfristig gesichert werden.

Bisher bezog sich die Forschung zu Wirkfaktoren im Coaching Großteiles auf Befragungen von Experten und einen Verweis auf die Psychotherapieforschung. Darauf aufbauend hat Greif (2008) sieben Coaching-Wirkfaktoren abgeleitet.

Zudem sollte aber auch ein Bezug zu (sozial-) psychologischen Theorien hergestellt werden. Diese haben ebenfalls eine lange Forschungstradition, beschreiben das Erleben und Verhalten von Menschen und können deswegen gute Ansätze liefern, die Mechanismen im Coaching besser zu verstehen. Erst ein tieferes Verständnis der Prozesse wird es ermöglichen Coaching vergleichbar zu machen und Standards für die Evaluation von Coaching zu entwickeln, an Hand derer die Qualität gemessen werden kann. Ziel der Forschung und Qualitätssicherung sollte es deswegen sein, bestehende Erkenntnisse aus (sozial-) psychologischer Forschung stärker zu nutzen und auf das Coaching zu übertragen.

Vor dem Hintergrund dieses Ansatzes werden an der Universität Salzburg laufend Karriere-Coachings evaluiert, bei denen Studierende, die eine Ausbildung zum Karrierecoach durchlaufen, andere Studierende hinsichtlich ihrer beruflichen Ziele coachen. Insgesamt stehen seit Oktober 2010 pro Semester ca. 22 Peer- und Klienten-Coachings zur Verfügung. Anhand dieser wird der Coaching-Prozess hinsichtlich möglicher Wirkfaktoren untersucht, die nicht nur aus rein praktischen, sondern vor allem theoretischen Überlegungen heraus entstanden sind. Ziel ist es Faktoren zu identifizieren, die sich aus etablierten psychologischen Modellen ableiten lassen. Auf den ersten Blick steht im Coaching die Klientin/der Klient im Mittelpunkt und welche Eigen-



schaften diese/r mitbringt, die für ein erfolgreiches Coaching hilfreich sein können. Erste Überlegungen bezüglich dieser Eigenschaften basieren auf den Annahmen der Selbstbestimmungstheorie, die unter anderem besagt, dass die Motivation eines Menschen, je nach dem Grad ihrer Internalisierung, einen unterschiedlichen Einfluss auf das Verhalten hat - je internalisierter die Motivation ist etwas zu erreichen, desto besser sind auch die Ergebnisse. Zum anderen geht die Theorie davon aus, dass die Befriedigung der psychologischen Grundbedürfnisse - Autonomie, Kompetenz und Verbundenheit - eine wesentliche Rolle für die Entwicklung und das Wohlbefinden des Menschen spielen. Daran anknüpfend konnte gezeigt werden, dass Personen, deren Autonomie durch andere unterstützt wird, höhere intrinsische Motivation, größere Zufriedenheit und höheres Wohlbefinden zeigen. Wenn man diese Erkenntnisse auf den Coaching-Kontext überträgt, würde das bedeuten, dass es auch ein Anliegen sein sollte, die Klientin/den Klienten dahin zu bringen, dass sie/er die eigenen Ziele mehr aus internalen Gründen verfolgen will. Darüber hinaus sollte innerhalb der Selbstreflexionsprozesse sichtbar gemacht werden, wann und in welchen Bereichen die Klientin/der Klient die Möglichkeiten hat, ihre/seine eigenen psychologischen Grundbedürfnisse zu befriedigen, um eine Passung zu den eigenen Zielen herstellen zu können. Dadurch sollte nicht nur eine nachhaltige und zufriedenstellende Zielerreichung, sondern auch eine Steigerung des Wohlbefindens erreicht werden können.

Eine weitere Überlegung entstand aus der Fokussierung auf Stärken und Lösungen von Problemen während des Coaching-Prozesses, entsprechend dem Coaching-Wirkfaktor „Ressourcenaktivierung“ von Greif. Hier können Parallelen zu dem Konzept des Empowerment gezogen werden, das als Prozess hin zur vollen Verwirklichung der Potenziale einer Person, verstanden werden kann. Dabei spielen unter anderem die Konstrukte Kompetenz, Selbstbestimmung, Selbstwirksamkeit, Bedeutsamkeit und Selbstwert eine wichtige Rolle. An den ersten beiden, Kompetenz und Selbstbestimmung, kann man eine Verbindung zur Selbstbestimmungstheorie erkennen. Beide Faktoren scheinen essentiell für das persönliche Wachstum und damit auch für das Erreichen von Zielen zu sein.

Der zweite Blick geht weg von den Faktoren, die in der Person der Klientin/des Klienten liegen und die durch den Coaching-Prozess verändert werden können, und richtet sich auf die Person der Coachin/des Coach. Im Abschnitt zur Selbstbestimmungstheorie ist bereits angedeutet worden, dass eine wichtige Funktion der Coachin/des Coach sein könnte, die Autonomie der Klientin/des Klienten zu unterstützen. Die Hauptaufgabe ist es aber, die Klientin/den Klient durch spezifische Fragetechniken und Tools zur Selbstreflexion anzuregen und durch das Coaching zu führen. Daran anknüpfend soll untersucht werden, ob es Parallelen zu den umfangreich erforschten Konzepten der transaktionalen und transformationalen Führung gibt. Die Idee dahinter ist die, dass die Coachin/der Coach als Führungsperson innerhalb des Coaching-Prozesses gesehen werden kann. Dadurch könnten Facetten der Führungsstile, wie die Anregung und Förderung von kreativem und unabhängigem Denken oder die individuelle Unterstützung und Förderung, eine Erklärung für den Erfolg von Coaching liefern. Das würde bedeuten, dass diese Eigenschaften in die Coachinausbildung integriert werden sollten.

Der dritte Blick wendet sich ab von den Personen und richtet sich auf kleinere Teile des gesamten Prozesses. Neben (non-direktiven) Fragetechniken gehören im Coaching vor allem Übungen, die die Klientin/den Klienten zur Selbstreflexion anregen und anleiten, zum Handwerkszeug eines Coaches. Bei diesen Übungen gibt es mittlerweile ganze Bände, wie z.B. die Coaching-Tools I, II und III oder „Die 100 besten Coaching-Übungen“. Von dieser Fülle an Tools wissen wir allerdings noch nicht sehr viel. Dabei wäre es wichtig zu zeigen, wie einzelne Übungen wirken, damit sie passend zu den Zielen und der Person der Klientin/des Klienten, an der richtigen Stelle innerhalb des Coaching-Prozesses eingesetzt werden können. In einer Studie mit 342 Studierenden wurde die Wirkung sechs verschiedener Coaching-Übungen und einer Kontrollaufgabe untersucht um deren Einfluss auf Zielerreichung, Motivation, Selbstwirksamkeitserwartung, Karriereplanung und Zielcommitment der Teilnehmenden zu klären. Zudem wurde vor dem Hintergrund der Construal Level Theorie untersucht, ob das Trait Construal Level einer Person oder die Einschätzung der Übung hinsichtlich ihrer Abstraktheit vs. Konkretheit einen Einfluss auf die genannten Variablen hat. Nach demselben Muster wurde an Hand der Regulatory Focus Theorie erfasst, inwie-



weit der regulatorische Fokus einer Person einen Einfluss auf die abhängigen Variablen hat und sich die Übungen hinsichtlich ihrer Aktivierung von Promotion- oder Preventionstrategien unterscheiden lassen.

Literatur

- Abraham, A., & Collins, D. (2011). Taking the Next Step: Ways Forward for Coaching Science. *Quest*, 63(4), 366-384. doi: DOI:10.1080/00336297.2011.10483687
- Behrendt, P. (2012). Freiburger Erfolgsfaktoren-Coaching Vier Erfolgsfaktoren zur Etablierung von Konsistenz bei Coachees. *Organisationsberat Superv Coach*, 19(1), 391-404. doi: DOI 10.1007/s11613-012-0296-7
- Braumandl, I., Amberger, B., Falkenberg, F., & Kauffeld, S. (2013). Konzept-Coaching – Ausbildung zum Coach für Karriere- und Lebensplanung. In R. Wegener, A. Fritze, & M. Loebbert (Hrsg.), *Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog. Online-Teil* (S. 74-83). Wiesbaden: Springer VS.
- Bright, D., & Crockett, A. (2012). Training combined with coaching can make a significant difference in job performance and satisfaction. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 5(1), 4-21. doi: 10.1080/17521882.2011.648332
- Cavanagh, M., & Lane, D. (2012). Coaching psychology coming of age: The challenges we face in the messy world of complexity. *International Coaching Psychology Review*, 7(1), 75-90.
- Grant, A.M. (2012). An integrated model of goal-focused coaching: An evidence-based framework for teaching and practice. *International Coaching Psychology Review*, 7(2), 146- 165.
- 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*, 63(1), 26–38. doi: 10.1037/a0023398
- Greif, S., Schmidt, F., & Thamm, A. (2012). Warum und wodurch Coaching wirkt Ein Überblick zum Stand der Theorieentwicklung und Forschung über Wirkfaktoren. *Organisationsberat Superv Coach*, 19(4), 375-390. doi: DOI 10.1007/s11613-012-0299-4
- Hirschi, A. (2011). Wirksames Karriere-Coaching: Ein Grundlagenmodell. *Organisationsberat Superv Coach*, 18(3), 301–315. <http://dx.doi.org/10.1080/17521882.2011.596484>
- Passmore, J. & Fillery-Travis, A. (2011). A critical review of executive coaching research: a decade of progress and what's to come. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and practice*, 4(2), 70-88. doi: DOI 0.1080/17521882.2011.596484
- Schmidt, M. & Bildat, L. (2012). Transfermessung von Coaching. *Organisationsberat Superv Coach*, 19(4), 473-486. doi: DOI 10.1007/s11613-012-0303-z
- Schreyögg, B. (2012). Wirkfaktoren im Coaching. *Organisationsberat Superv Coach*, 19, 1- 2. doi: DOI 10.1007/s11613-012-0297-6
- Wechsler, T. (2012). Das coachingtool-spezifische Wirkfaktorenmodell. *Organisationsberat Superv Coach*, 19(4), 405 - 423. doi: DOI 10.1007/s11613-012-0305-x

Angaben zu den Personen

Univ.-Prof. Dr. Eva Traut-Mattausch, Dipl.-Psy., Leiterin der Abteilung Wirtschafts- und Organisationspsychologie und Leiterin des Universitätslehrgangs Supervision, Mediation und Coaching an der Universität Salzburg

E-Mail: eva.traut-mattausch@sbg.ac.at

Mag. Maximilian Mühlberger, BA, Doktorand an der Universität Salzburg
Abteilung Wirtschafts- und Organisationspsychologie

E-Mail: maximilian.muehlberger@sbg.ac.at



Isabell Braumandl, Dipl.-Psy., Dipl.-Ök., Leiterin des Coaching- & Beratungs- Centrum Regensburg
Lehrbeauftragte und Dozentin an der TU Braunschweig, der Universität Regensburg, der Universität
Salzburg sowie an der Munich Business School

E-Mail: info@cobece.de

Univ.-Prof. Dr. Eva Jonas, Dipl.-Psy., Dipl.-Volksw., Leiterin der Abteilung Sozialpsychologie,
Leiterin des Fachbereichs Psychologie und stellv. Leiterin des Universitätslehrgangs Supervision,
Mediation und Coaching an der Universität Salzburg

E-Mail: eva.jonas@sbg.ac.at

**Dr. Kirsten Nazarkiewicz**

Themenlab, 18. Juni 2014

**Kultur im Coaching: 3 Metakonzepte für
kulturreflexives Coaching**

Wendet sich in der heutigen Zeit ein Coachingpartner an einen professionellen Begleiter, so ist immer Diversität zu berücksichtigen. Die globalisierte Arbeits- und Lebenswelt macht erforderlich, im Coaching kulturreflexiv vorzugehen. Nicht nur Einflüsse von Landes- und Sprachkulturen oder die Multikulturalität von Teams sind zu bedenken, sondern auch Organisationskulturen, Altersdifferenzen, Branchenbesonderheiten, Gender u.v.m.. Daher ist „interkulturelles Coaching“ kein Spezialfall, wie es oft angefragt wird, sondern der Vorbote eines Veränderungsprozesses für das Coaching und die Coachs selbst.

Vorgestellt wird, wie Coaching systematisch kulturreflexiv gestaltet werden kann. Drei kulturreflexive Metakonzepte (interkulturell, multikulturell und transkulturell) leiten den Coach, Kultur systematisch im Coaching zu berücksichtigen und unterstützen damit die Professionalisierung von Coaching in der transkulturellen Gesellschaft.

Der Beitrag ist methodologischer und theoretischer Art und zugleich ganz praktisch. Er liefert für die kompetente kulturreflexive Durchführung von Coachings (üblicherweise „interkulturelles Coaching“ genannt) eine begrifflich präzise Einteilung, von der aus sich Methodeneinsatz, Kompetenzen und Arbeitsweise(n) des Coachs ableiten lassen. Gezeigt wird an ein einem praktischen Fallbeispiel, welche Anregungen für die Praxis des Coachings in der Transkulturellen Gesellschaft sich daraus ergeben.

Literatur

- Nazarkiewicz, Kirsten / Krämer, Gesa (2013): Interkulturell, multikulturell, transkulturell: Kultur(en) in Begleitprozessen systematisch berücksichtigen, in: Kontext – Zeitschrift für Systemische Therapie und Familientherapie, Jahrgang 44, Heft 1, S. 22-40.
- Nazarkiewicz, Kirsten (2013): Interkulturalität als immanenter Faktor in Coaching und Training – konzeptionelle Überlegungen, in: Interculture Journal 12 (20), S. 47-68.
- Nazarkiewicz, Kirsten / Krämer Gesa (2012): Handbuch Interkulturelles Coaching. Konzepte – Methoden – Kompetenzen für die kulturreflexive Begleitung, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Nazarkiewicz, Kirsten / Krämer, Gesa (2012): "Denken ohne Grenzen – Kulturreflexives Coaching", in: managerSeminare, Heft 171, Juni 2012, S. 4-8.
- Nazarkiewicz, Kirsten / Krämer, Gesa (2011): Interkulturelles Coaching, in: Treichel, Dietmar / Mayer, Claude-Hélène (Hrsg.): Lehrbuch Kultur. Perspektiven, Positionen, Potenziale, Münster: Waxmann, S. 365-372.
- Nazarkiewicz, Kirsten / Krämer, Gesa (2010): Kulturreflexivität als Kompetenz in Therapie und Coaching, in: Golsabahi, Solmaz / Küchenhof, Bernhard / Heise, Thomas (Hrsg.), Migration und kulturelle Verflechtung. Beiträge zum dritten Kongress des Dachverbandes der transkulturellen Psychiatrie, Psychotherapie und Psychosomatik im deutschsprachigen Raum e.V., 11.-13.



September 2009, Psychiatrische Universitätsklinik Zürich, Das transkulturelle Psychoforum Band 17, Berlin: VWB Verlag für Wissenschaft und Bildung.

Angaben zur Person

Dr. Kirsten Nazarkiewicz ist eine der Geschäftsführerinnen von consilia cct: create culture together, einem Institut, welches sich auf Kulturkompetenz für Unternehmen und Organisationen sowie die Begleitung von Menschen in ihrer persönlichen Entwicklung in der globalisierten Welt spezialisiert hat. Sie ist seit mehr als 20 Jahren in Wissenschaft und Wirtschaft zu Hause und führt Lehraufträge an mehreren Hochschulen – u.a. zum Thema Coaching durch. Regelmäßig werden am Institut Forschungsarbeiten und Publikationen erstellt.

E-Mail: kn@consilia-cct.com

**Torsten Nicolaisen**

Themenlab, 18. Juni 2014

Lerncoaching

Die Rolle von Lehrpersonen wandelt sich. Vielerorts wird dies in die Formel „Vom Wissensvermittler zum Lernbegleiter“ gebracht (Eschelmüller 2007). Angesichts eines steigenden gesellschaftlichen Bildungsbedarfs entsteht die Frage, wie individuelle und organisationale Lernprozesse gestaltet werden.

Lerncoaching erweitert das Spektrum von Lernbegleitung. Der Lerncoach blickt aus systemischer Sicht auf Lernprozesse und ermittelt im Dialog mit dem Lernenden präzise dessen Bedarf. Implizite, d.h. unbewusste Aspekte des Lernens werden integriert. Es gilt der Coaching-Grundsatz: Die Lösung liegt im Lernenden. Solche Haltung ist für Lehrpersonen in ihrer Arbeit mit Lernenden außergewöhnlich. Sie wird zunächst als herausfordernd, doch auf längere Sicht als fruchtbar beschrieben.

Lerncoaching fokussiert konsequent auf die Ressourcen des Individuums. Damit eignet es sich zur Unterstützung von Konzepten des selbstgesteuerten und kompetenzorientierten Lernens – sei es in allgemein- und berufsbildenden Schulen wie auch in der Aus- und Weiterbildung. Lerncoaching verbindet systemische Arbeitsweisen mit Aspekten der Lern- und Motivationspsychologie (Nicolaisen 2013). Im Zentrum steht die Interaktion zwischen dem Lernenden und dem Lernbegleiter. Lerncoaching bedeutet Beziehungsarbeit (Miller 2011) mit gleichzeitigem Fokus auf die individuellen Lernstrategien (Mandl/Friedrich 2006). In der konkreten Arbeit werden Modelle und Methoden aus der systemischen und lösungsorientierten Beratung (Schlippe/Schweitzer 2010, Bamberger 2001) mit Elementen aus dem Zürcher Ressourcen Modell (Storch/Riedener 2006) kombiniert. Bausteine aus der pädagogisch-psychologischen Gesprächsführung (Pallasch/Kölln 2002) liefern die Kommunikationsbasis.

Die Lerncoaching-Praxis wurde vom Autor in der Arbeit mit Lernenden wie auch als Weiterbildung von Lehrpersonen aus diversen Schul- und Ausbildungsformen vielfach erprobt: u.a. Hamburger Institut für berufliche Bildung, Landesinstitut für Schulentwicklung und Lehrerfortbildung in Hamburg, Pädagogisches Institut der Landeshauptstadt München, Ministerium für Bildung in Nordrhein-Westfalen, Pädagogische Hochschule Thurgau (Schweiz) sowie zahlreiche einzelne Schulen und Betriebe.

Der Autor zeichnet die Grundzüge der Lerncoaching-Praxis. Fallbeispiele von Lernenden und Berichte aus der Seminararbeit mit Lehrpersonen dienen zur Konkretisierung.

Der Beitrag schildert, inwieweit Lerncoaching eine Veränderung in der Haltung von Lehrpersonen erfordert und den Fokus auf die Interaktion zwischen Lehrperson und Lernenden legt. Auf dieser Basis wird die Lehrperson zum Coach für Lernende, die ihr persönliches Lernen selbstwirksam gestalten.



Literatur

- Bamberger, G. G. (2001): Lösungsorientierte Beratung. Weinheim: Beltz PVU, 2. Aufl.
- Eschelmüller, M. (2007): Lerncoaching. Vom Wissensvermittler zum Lernbegleiter. Mülheim an der Ruhr: Verlag an der Ruhr
- Garrison, J./Neubert, S. (2006): Bausteine für eine Theorie des kreativen Zuhörens. In: Voß, R. (Hrsg.): Lernlust und Eigensinn. Systemisch-konstruktivistische Lernwelten. Heidelberg: Carl Auer, 2. Aufl., 109–120
- Mandl, H./Friedrich, H. F. (2006): Handbuch Lernstrategien. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle, Oxford, Prag: Hogrefe
- Miller, R. (2011): Beziehungsdidaktik. Weinheim und Basel: Beltz, 5. überarb. Auflage
- Nicolaisen, T. (2013a): Lerncoaching-Praxis. Coaching in pädagogischen Arbeitsfeldern. Weinheim und Basel: Beltz Juventa
- Nicolaisen, T. (2013b): Lerncoaching als Element von Organisationsentwicklung. In: Uebelhart, B./Zängl, P. (Hrsg.): Praxisbuch zum Social-Impact-Modell. Baden-Baden: Nomos, 245–255
- Nicolaisen, T./Pallasch, W. (2010): Lerncoaching – Überlegungen und Erfahrungen. In: Mägdefrau, J. (Hrsg.): Schulisches Lehren und Lernen. Pädagogische Theorie an Praxisbeispielen. Bad Heilbrunn: Klinkhardt, 156–172
- Pallasch, W./Hameyer, U. (2012): Lerncoaching. Theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele zu einer didaktischen Herausforderung. Weinheim, München: Juventa
- Pallasch, W./D. Kölln, D. (2002): Pädagogisches Gesprächstraining. Lern- und Trainingsprogramm zur Vermittlung pädagogisch-therapeutischer Gesprächs- und Beratungskompetenz. Weinheim und München: Juventa, 5. Aufl.
- Schlippe, A von/Schweitzer, J. (2010): Systemische Interventionen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 2. Aufl.
- Storch, M./Riedener, A. (2006): Ich pack's! Selbstmanagement für Jugendliche. Bern: Huber, 2. Aufl.

Angaben zur Person

Torsten Nicolaisen, CONTEXT Vertrauen & Entwicklung (geschäftsführender Gesellschafter)

Qualifikationen, u.a:

universitär zertifizierte Coaching-Ausbildung; universitär zertifizierter Trainer für Coaching;

universitär zertifizierter Trainer für pädagogisches Coaching; NLP-Practitioner; Mentaltrainer; Systemischer Organisationsberater

E-Mail: torsten.nicolaisen@context-prozessberatung.de

**Drs. Arlien Bakker****Dr. Wim Nieuwenboom**

Themenlab, 17. Juni 2014

**Wheel of Five ("Schijf van Vijf").
Ein niederländisches Konzept für Stärkung
der psychischen Widerstandsfähigkeit auf
dem Prüfstand.**

Das Modell wurde während sieben Jahre in einer Coachingpraxis in Amsterdam unter Einbezug theoretischer Grundlagen aus der Entwicklungspsychologie, Gesundheitspsychologie und Soziologie entwickelt. Es ist ein Konzept zur Stärkung der psychischen Widerstandsfähigkeit von Individuen in Organisationen unter Berücksichtigung der (sozialen) Spielräume, die ihnen zur Verfügung stehen. Damit bildet dieses Modell eine wesentliche Erweiterung, bzw. Ergänzung zu herkömmlichen Resilienzkonzepten, in dem es die Einbettung in einem sozialen Kontext ausdrücklich mitberücksichtigt.

Im Modell werden fünf Dimensionen unterschieden (Akzeptanz des Selbst und der eigenen Existenz, Zugehörigkeitsgefühl (Sense of Belonging), Authentizität, soziale Spielräume, Sinnggebung) Diese sind als wesentliche Kernelemente aufzufassen, die dem Individuum ermöglichen, sich den Druck der alltäglichen Anforderungen, Pflichten und Erwartungen angemessen zu widersetzen indem es sich selber das Erlaubnis erteilt, Freiräume zu schaffen. Für jede der fünf Dimensionen sind Interventionen vorgesehen Diese zielen alle darauf ab, das Individuum darin zu stärken, seine Bedürfnisse in Einklang mit den Erwartungen der sozialen Umwelt zu bringen.

Dieses Projekt hat zum Ziel, die Dimensionen des Modells zu überprüfen und die Wirksamkeit des Modells in einem Coaching-Setting auszuweisen. Zu diesem Zweck wurde ein standardisiertes Instrument entwickelt, das die fünf Dimensionen zuverlässig und valide operationalisieren und messen soll. Eine erste Probeversion mit 80 Frageitems wurde an 33 Personen in einer Onlineversion vorgelegt. Nach Analyse der Kennwerte aller Items wurden 27 Items ausgewählt und damit wurden nochmals 104 Personen befragt. Die Daten wurden einer konfirmatorischen Faktorenanalyse unterzogen und die inhaltliche Validität der Subskalen wurde mittels qualitativen Interviews überprüft. In einer dritten Runde erfolgte nochmals eine Onlinebefragung mit 150 Personen. Aufgrund der Resultate dieser Befragung wurde die definitive Version des Instruments fertiggestellt. Die Wirksamkeit der Interventionen die auf das "Wheel of Five"-Modell basieren, sollte in den nächsten Monaten in einem Coaching-Setting überprüft werden. Erste Resultate werden April 2014 erwartet.

Zunächst sollen die wesentlichen Aspekte des "Wheel of Five"-Konzepts und des dem zugrundeliegenden Resilienzbeffriff vorgestellt werden. Danach sollen die Reliabilität und Validität des entwickelten Instruments diskutiert werden. Zum Schluss folgen dann vorliegende Ergebnisse zur Wirksamkeit des Coachings nach dem "Wheel of Five"- Konzept.



Literatur

- Antonovsky, Aaron (1987). Unraveling the mystery of health: how people manage stress and stay well. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- Cantril, Hadley (1965). The pattern of human concerns. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- Keyes, Corey L. M.; Shmotkin, Dov; Ryff, Carol D. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007-1022.
- Hojtink, Leonie; Brake, Hans te; Dückers, Michel (2011). Veerkracht monitor. Ontwikkeling van een meetinstrument voor psychosociale veerkracht. URL: http://www.impact-kenniscentrum.nl/doc/resilience_monitor/VeerkrachtMonitor_DEFIV.pdf [Download 1.10.2012].
- Keyes, Corey L. M.; Shmotkin, Dov; Ryff, Carol D. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007-1022.
- Portzky, Michael (2008). De RS-Resilience Scale [Nederlandse vertaling en bewerking van de oorspronkelijke versie van Gail M. Wagnild & Heather M. Young]. Amsterdam: Pearson.
- Ryff, Carol D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being.

Angaben zu den Personen

Drs. Arlien Bakker absolvierte 1985 das Psychologiestudium an der Universität von Amsterdam und war zunächst während neun Jahre im ICT-Bereich bei einer grösseren Software-Firma (Cap Volmac, heute Cap Gemini) als Software-Entwicklerin, Projektleiterin und Koordinatorin tätig. In letztgenannter Tätigkeit begleitete sie als Ausbilderin Teammitglieder und gab sie Kommunikationstrainings. Bis 2000 war sie Managerin bei einem Tochterunternehmen von Cap Gemini. Im Jahre 2000 verliess Sie die ICT-Branche und wurde Koordinatorin Informationsmanagement beim UWV, eine städtische Organisation die mit der Ausgestaltung und Umsetzung der Sozialhilfe beauftragt ist. In dieser Funktion leitete sie Teams von Versicherungsärzten, administrativem und juristischem Personal und Arbeitsexpertinnen und -experten. Seit 2006 arbeitet sie als selbständiger (zertifiziert für CSR und MBTI) Coach für Grosskunden und betreut in dieser Tätigkeit Mitarbeiterinnen Mitarbeiter bei der Alltagsbewältigung und Wiedereingliederung.

Web: <http://www.liberta-coaching.nl>

Dr. Wim Nieuwenboom, Fachpsychologe für Gesundheitspsychologie FSP, arbeitete nach Abschluss seines Psychologiestudiums (Klinische Psychologie) an der Universität Utrecht als wissenschaftlicher Assistent an der Universität Zürich, wo er 2006 auf einem forschungsmethodischen Thema in Bereich Leseforschung promovierte. Im Jahre 1998 wurde er wissenschaftlicher Mitarbeiter beim Institut für Suchtforschung (ISF, heute ISGF) in Zürich, in welcher Funktion er an die Evaluation der kontrollierten Heroinabgabe (HeGeBe) beteiligt war. Seit 2000 ist er an der Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Soziale Arbeit tätig und leitete eine Reihe von Forschungsprojekten im Bereich Psychischer Gesundheit bei Kindern und Jugendlichen (u.a. Suchtproblematik). In diesem Themenbereich ist er auch in der Lehre und Weiterbildung tätig.

Web: <http://www.fhnw.ch/personen/wim-nieuwenboom/projekte>

**Dr. phil. Cornelia Nussle Achermann**

Themenlab, 17. Juni 2014

Psychische Gesundheit messen als Basis für effizientes Coaching

Die Phänomene Überforderung, Stress und Burnout belasten die Gesellschaft zunehmend und müssen daher ganzheitlich erforscht und lösungsorientiert gecoached werden. Eine treffende Diagnose ist die Voraussetzung für ein effizientes Coaching. Dies gilt generell für Führungs-/Life-/oder Standort-Coachings und insbesondere für Coachings zu Stressscoping. Die Messung der psychischen Gesundheit und insbesondere der Stressbelastung ist somit eine der grossen aktuellen Herausforderungen im Rahmen der gesellschaftlichen Entwicklung. Sie ist die notwendige Ergänzung der medizinischen Beratung bei Stresserkrankungen.

Der neu entwickelte Stress-Profil-Test by psycon ist aus einer privaten Forschungsarbeit zum Thema 'Stress, Angst und Burnout' hervorgegangen, welche ihrerseits die Erfahrungen aus der psychotherapeutischen Praxis verarbeitet. Das Kernstück der Forschungsarbeit ist ein systemtheoretisches Modell. Dieses nutzt die Erkenntnisse der Bindungstheorien (BOWLBY 1975/1976, AINSWORTH 1978), der Copingtheorie (LAZARUS 1966), der Motivationstheorie (HECKHAUSEN 1980/1989) und der Theorie 'Mentaler Modellierungen' (JOHNSON-LAIRD 1996). Weiter fliessen neue Einsichten der Gehirnforschung (HÜTHER) und Beiträge weiterer Autoren ein.

Der aus dieser Forschung entwickelte Stress-Profil-Test ist ein einfach zu absolvierender Online-Test (Publikation in Vorbereitung). Er ermöglicht, das potentielle Mass der Stress-Belastung und zudem auch die persönlichkeitsimmanenten Ursachen für ein gelingendes bzw. misslungenes Stressscoping festzustellen. Er erlaubt Prävention als auch Behandlungseinsatz, indem er die Basis für ein zielgerichtetes - weil thematisch klar strukturiertes - Coaching bietet. Die Ergebnisse des Tests liefern acht grundlegende Charakteristika eines Individuums, welche mittels einer psychologischen Interpretation vorhandene Stärken und (latente) Stolpersteine im Umgang mit Stress beschreiben.

Der gegenwärtige Wissensstand der Stressforschung beschränkt sich in der Mehrzahl auf die Bedingungen der beruflichen Tätigkeit einerseits und auf die medizinische Behandlung bereits aufgetretener Symptome andererseits. Der vorliegende Beitrag ergänzt diesen Stand um die Persönlichkeitsfaktoren, welche im Zusammenhang mit Stress stehen. Der Beitrag liefert wissenschaftliche Daten und zeigt auf, wie das individuelle Potential im Umgang mit Stress dank des Stress-Profil-Tests leicht und praxisnah dargestellt werden kann. Damit steht einerseits eine umfassendere Analyse der individuellen Stresssituation einer Person zur Verfügung und andererseits gibt die Testauswertung auch Hinweise, wo das Coaching für ein effizientes Stressscoping ansetzen soll.

Zum Inhalt des Tests kann Folgendes ausgeführt werden: Die Testfragen verlangen von den Probanden eine persönliche Einschätzung (Likertskala) zu deren alltäglichen Haltungen, Denk- und Verhaltensweisen. Die statistische Bearbeitung der Einschätzungen mittels Faktoranalyse ergibt acht Faktoren, welche nach der weiteren Bearbeitung (Reliabilitätsanalyse) als 'gute' Faktoren mit hohem Cronbach Alpha (zwischen 0.927 und 0.718) in der Pilotphase sehr zufriedenstellende Ergebnisse erbrachte.

**Angaben zur Person**

Dr. phil. Cornelia Nussle Achermann, Leiterin psycon gmbh, Psychologin FSP, Studium Uni Zürich; mehrjährige Erfahrung in psychotherapeutischer Praxis und Coaching; Dissertation Uni Zürich: Professionalität und Qualität in Beratung und Therapie. Eine disziplinen- und theorie/praxisübergreifende Betrachtung. 2006, Haupt-Verlag Bern.

E-Mail: cornelia.nussle@psycon.ch



Dr. Hüseyin Özdemir

Themenlab, 17. Juni 2014

Coaching im Rahmen von internationalen Organisationsentwicklungsprozessen – am Beispiel von China, USA, Polen und der Türkei.

Organisationsentwicklung (OE) mit ihren spezifischen Wertevorstellungen, Vorgehensweisen und Instrumenten, ist eine signifikant wichtige Aufgabenkomponente von Führung (vgl. Weitzel-Polzer 2001, S. 117, S. 53). Die bewusste, systematische OE gibt Unternehmen einen nicht zu unterschätzenden Fundus an Werkzeugen für die Entwicklung und das Fördern organisatorischen Lernens an die Hand. Hinzu kommt, dass wirtschaftlicher Druck und fortschreitende Globalisierung des ökonomischen Handelns (vgl. Rothlauf 2010, S. 31) vermehrt die umfassende Beschäftigung mit der OE im internationalen Kontext erfordern (vgl. Xiao Juan Ma 2007, S. 13).

Aus diesem Verständnis heraus gilt es, die Führungspersonen in dieser OE-Aufgabe durch Coaching zu unterstützen. Die hier angesetzte, und in den Ländern China, USA; Polen und der Türkei erprobte Methode, ist die des `Coachings im Rahmen von OE-Prozessen`. Die Hauptfallstudie konzentriert sich auf OE und Coaching in China. Die Erkenntnisse daraus werden in den Ländern USA, Polen und der Türkei angewendet. Die Coachingarbeit ist eingebettet in zum Teil sehr schwierige gesellschaftliche Prozesse. Genannt werden kann hier die Coachingarbeit in einem kommunistischen Land wie China, die Coachingarbeit in den USA mit ihrer Rassenherausforderung, die Coachingarbeit in Polen als einem postkommunistischen Land und in der Türkei, als ein sich in einer schwierigen gesellschaftlichen Entwicklung befindendem Land.

Mithilfe des Coachings wird der Coachee in die Lage versetzt, auch komplexe persönliche Situationen zu bewältigen (Bentner 2007, S. 29). Komplex ist für die Führungsperson der OE-Prozess. Es geht beim Coaching um die Bewältigung von Komplexität, um Lernen und um das Erreichen von Zielen, was in Anlehnung an alle OE-Prozesse Auswirkungen auf die gesamte Organisation oder einzelne Organisationsmitglieder haben kann. Coaching ist Teil des Organisationsentwicklungsinstrumentariums (vgl. Zielke et al. 2007, S. 94). Entlang der oben geschilderten Systematisierung setzt eine so verstandene OE auf der Ebene der Person und der Führungsteams an. Im immanenten Verständnis von OE zeitigen Einwirkungen auf der Personen- sowie der Teamebene immer auch Konsequenzen auf der Organisationsebene (vgl. ebenda, S. 91): Verhaltensänderung auf der Personen- und Teamebene hat eine Ausstrahlung auf die ganze Organisation zur Folge.

Neben dem `klassischen` Coaching `Off the Job`, das während ausdrücklich vereinbarter, vom Arbeitsplatz unabhängiger Coachingsitzungen stattfindet, existieren zudem die organisationsnäheren Coachingformen `Near the Job` bzw. `On the Job` (Tonhäuser 2009, S. 330). Bei diesen Formen ebenfalls individualisierter Coachingprozesse, die jedoch – entgegen der Ersteren – unmittelbar am Arbeitsplatz und bei der Arbeit stattfinden, sind direktere, positiv auf die Organisation zurückwirkende Transfereffekte zu erwarten (vgl. ebenda; Becker 2007, S. 172, nach Tonhäuser 2009, S. 261).

Der Beitrag geht der Frage nach, `wie sich eine im Westen entwickelte Coaching und Organisationsentwicklungsarbeit in China darstellt, und auf andere Länder rückübertragen lässt`. Für die



empirische Forschung im Hinblick auf China wurde die Einzelfallstudie als Forschungsmethode gewählt. Vom März 2004 bis März 2009 konnten vor Ort in Wuxi in 110 Tagen (mit 21 Anreisen aus Deutschland) umfassende Daten (insb. durch 273 Interviews und Beobachtungen) aus den innersten Kreisen des untersuchten Unternehmens aufgenommen werden. Nach Abschluss des OE-Prozesses in China kamen 27 Kontrollinterviews, davon ein Gruppeninterview, an denen 36 Personen beteiligt waren, hinzu.

Dieser Einzelfallstudie folgten weitere Coaching und OE-Praxiseinsätze in den USA, in Polen und in der Türkei. Die Organisationsentwicklung wurde mithilfe des Coachings der Führungspersonen und ihrer Führungsteams aus der Perspektive des Unternehmens als soziotechnisches System (Trist/Bamforth 1951) sowohl mit dem Fokus auf das soziale Subsystem als auch im Hinblick auf das vom Unternehmen fokussierte technische Subsystem gesteuert. In dieser Fallstudie stellte der angewandte OE-Beratungs- und Coachingansatz, der als Grundlage für die Aktionsforschung auf Kurt Lewin zurückgreift (Kaune 2004) und damit den Forscher in den OE-Prozess konkret miteinbezieht und einbezieht (Lewin 1953), eine grundlegende Erkenntnisquelle dar. Das OE-Programm wurde durch die bestehende Führungsstruktur gesteuert und getragen. Das Coaching konzentrierte sich aus diesem Grunde auf die Führungspersonen und auf die Führungsteams.

Der Beitrag gibt Einblicke in komplexe, schwierige, schmerzhaft, jedoch immer auch spannende organisatorische sowie persönliche Entwicklungsprozesse in fremden Kulturen mit gesellschaftlichen Herausforderungen.

Literatur

- Bentner, A. (2007): Systemisch-Lösungsorientierte Beratung in der Praxis: Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, Göttingen.
- Kaune, A. (Hg.) (2004): Organisationsentwicklung – ein Konzept zur mitarbeiterorientierten Gestaltung von Veränderungsprozessen, in: Change Management mit Organisationsentwicklung. Veränderungen erfolgreich durchsetzen: Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- Lewin, K. (1953): Feldtheorie. In: Graumann, C.F. (Hg.) (1982): Kurt-Lewin-Werksausgabe, Band 4: Huber. Bern, Stuttgart, Toronto.
- Özdemir, H./ Özdemir Lagler, B. (2013): Coaching Praxis – Ein Leitfaden für Coaches und Auftraggeber, SARIM Management Verlag, edition oezpa.
- Rothlauf, J. (2010): Total Quality Management in Theorie und Praxis – Zum ganzheitlichen Unternehmensverständnis. 3. Auflage: Oldenbourg Verlag, München.
- Tönhäuser, C. (2009): Implementierung von Coaching als Instrument der Personalentwicklung in deutschen Großunternehmen; Dissertation: Peter Lang Verlag, Frankfurt.
- Trist, E./Bamforth, K. (1951): Some social and psychological consequences of the long wall method of coal getting. Human Relations, 4, S. 3-38.
- Weitzel-Polzer, E. (2001): Erfolgreiche Unternehmensführung. Konzepte, Strategien, Methoden: Vincenz Verlag, Hannover.
- Xiao Juan Ma (2007): Personalführung in China: Motivationsinstrumente und Anreize: Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.
- Zielke, C./Turck, D./Faerber, Y. (2007): Coaching als Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung. Kohlhammer.

Angaben zur Person

Dr. Hüseyin Özdemir, Geschäftsführer und Executive Coach, oezpa GmbH – Akademie und Consulting. Gastprofessor & Lehrbeauftragter an verschiedenen Hochschulen/Akademien (z. B. Indian Institute of Management Ahmedabad/Indien; Fresenius Hochschule; ESMT/Schloss Gracht; Tavistock of Human Relations, London). Senior Coach, 'DBVC'. Senior Coach und Kooperations-



partner im `ICF`. Direktor der `International Leadership Academy` (ILAC). Ehem. Executive Coach im Stab für "Führungsorganisation" des Vorstandsvorsitzenden der Schering AG. Promotion in internationaler Organisationsentwicklung und Coaching. Weiterbildungsleiter der berufsbegleitenden Weiterbildungen: „Systemisches Businesscoaching“ und „Organisationsentwicklung/ Change Management“ am oezpa Institut. Institut. Mitglied `SIETAR`.

E-Mail: h.oezdemir@oezpa.de



Dr. Annette-Christina Pannenberg

Themenlab, 18. Juni 2014

„Netzwerkanalyse und Akquisitionsstrategien von Coaches“

Die Anzahl an Coaches steigt kontinuierlich. Deshalb steigt die Notwendigkeit für Coaches ein klares Profil ihres Angebotes und ihrer Person zu präsentieren. Es ist naheliegend, dass daran anknüpfend auch die Vielfalt an Akquisitionsstrategien und eingesetzten Akquisemaßnahmen wächst, die bisher in der Branche nicht gegeben war (Vgl. Stephan/Gross (2011)).

Die Studie ermöglicht es, weitere Transparenz in die Entwicklung der Akquisitionsstrategien auf dem Markt der Coaches zu bringen und die wachsende Vielfalt der Strategien auf diese Weise für den Coachingmarkt nutzbar zu machen. Ebenso werden unterschiedliche Netzwerkstrukturen sichtbar, die in der Praxis als Anregungen zur Netzwerkgestaltung dienen können.

Der Fokus der Studie liegt auf der Ausgestaltung der Akquisitionsstrategien von Coaches, insbesondere mit Bezug zu Netzwerkpartnern bzw. weiteren Akteuren im Netzwerk. Das bedeutet einerseits einen Überblick über die Häufigkeit von bestimmten Akquisemaßnahmen, andererseits auch die Reflexion über den Erfolg der verschiedenen Maßnahmen.



Weiterhin ist relevant, welche Akteure im Rahmen des Netzwerks eine tragende Rolle in Bezug auf die Akquisitionsstrategien spielen. Als Akteure werden neben Kunden (Unternehmen), Coachees und weiteren Beratungsunternehmen auch die Dachverbände einbezogen sowie externe Coaches, bei denen die Coaches/Beratungsunternehmen selbst Coaching in Anspruch nehmen. Um einen Einblick zu erhalten, wie die Netzwerk von Coaches, respektive Beratungsunternehmen mit dem Angebot von Coachingmaßnahmen, ausgestaltet sind, werden Experteninterviews (ca. 30 Minuten) mit den Coaches/Geschäftsführern des Beratungsunternehmens sowie mit einzelnen Akteuren im Netzwerk der Coaches geführt. Im Rahmen der Interviews werden weiterhin Netzwerkkarten von den interviewten Coaches gezeichnet.

Die leitfadengestützten Experteninterviews werden inhaltsanalytisch ausgewertet (Vgl. Meuser/Nagel (1991)). Die Netzwerkkarten werden in Anlehnung an Hollstein und Straus verwendet (Vgl. u.a. Hollstein/Straus (2006)).



Die Erhebungsphase der Studie startete im Januar 2013 und wird Ende 2013 beendet. Parallel wird mit ersten Auswertungen begonnen. Bisher nehmen 9 Beratungsunternehmen an der Studie teil. Die Anzahl der Interviews hängt davon ab, wie viele Akteure aus dem Netzwerk der Beratungsunternehmen für ein Interview zur Verfügung standen. Bisher wurden 21 Interviews geführt.

Anhand der pseudonymisierten Netzwerkkarten, die im Rahmen der Interviews entstanden sind, wird deutlich, welche Akteure im Netzwerk üblicherweise eine starke Rolle in Bezug auf die Akquise spielen und welche Akteure, abhängig von der Situation oder dem Status und der Rolle des Beratungsunternehmens, eine Rolle im Netzwerk und der Akquise spielen. Anhand der qualitativen Untersuchung werden Hinweise dafür abgeleitet.

Als zweiten Schwerpunkt der Ergebnispräsentation werden Resultate der Frage nach der Einbindung des Netzwerks in Akquisemaßnahmen vorgestellt.

Die Ergebnisse werden mit zwei Fragen an das Plenum verknüpft:

1. Welche möglichen Netzwerkakteure werden bisher selten in der Branche eingebunden?
2. Welche Akquisemaßnahmen bieten sich zur Unterstützung durch das Netzwerk an?

Literatur

Aulinger, Andreas (Hrsg.) (2008): Netzwerk-Evaluation. Herausforderungen und Praktiken für Verbundnetzwerke. Stuttgart, W. Kohlhammer Verlag.

Hollstein, Betina/ Straus, Florian (Hrsg.) (2006): Qualitative Netzwerkanalyse. Konzepte, Methoden, Anwendungen. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Meuser, Michael/ Nagel, Ulrike (1991): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Detlev Garz & Klaus Kraimer (Hrsg.). Qualitativ-empirische, Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen, Westdeutscher Verlag, S.441-471

Sydow, Jörg (2008): Die Evaluationsperspektive der Netzwerkforschung. In: Aulinger, Andreas (Hrsg.). Netzwerk- Evaluation. Herausforderungen und Praktiken für Verbundnetzwerke. Stuttgart, W. Kohlhammer Verlag, S.55-71.

Rauen, Christopher (2011): Fehler und Erfolgsfaktoren bei der Marktdarstellung von Coaches. In: Michael Stephan & Peter-Paul Gross (Hrsg.). Organisation und Marketing von Coaching. Aktueller Stand in Forschung und Praxis. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.79-90.

Stephan, Michael/ Gross, Peter-Paul (2011): Coaching aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht - Ergebnisse der Marburger Coaching Studie 2009. In: Michael Stephan & Peter-Paul Gross (Hrsg.). Organisation und Marketing von Coaching. Aktueller Stand in Forschung und Praxis. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.3-34.

Angaben zur Person

Dr. Annette-Christina Pannenberg (geb. Kopatz) ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Bielefeld. Sie war bis 12.2011 wissenschaftliche Mitarbeiterin in dem Verbundprojekt QualitAS- Lehre; seit Ende 2011 ist sie in ihrer Position für die BiSEd (Universität Bielefeld) tätig. Weiterhin hat Frau Dr. Pannenberg an der Gestaltung eines Fernstudiengangs der Euro-FH in Kooperation mit der Universität Bielefeld (Fakultät für Erziehungswissenschaften) (2008-2011) mitgewirkt und hier den Schwerpunkt Changemanagement begleitet. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Fragen des Bildungscontrollings in den Forschungsfeldern Anreiz- und Steuerungssysteme an Hochschulen, Rentabilität von Weiterbildungsmaßnahmen in Unternehmen und Bildungsmonitoring zu zuordnen.

E-Mail: annette.pannenberg@uni-bielefeld.de

**Dr. Annette-Christina Pannenberg**

Forschungskolloquium, 17. Juni 2014

Wie lässt sich der Nutzen von Coachingmaßnahmen messen?

Durch die wachsende Nachfrage von Coachingmaßnahmen in Unternehmen und den wachsenden Markt an Coachingangeboten wird auch die Frage nach der Messbarkeit des Nutzens der Maßnahme zunehmend gestellt. Die Kosten-Nutzen-Analyse ist ein Instrument, um das Verhältnis von Kosten und Nutzen der Maßnahmen zu analysieren. Da Coaching eine kostenintensive Weiterbildungsmaßnahme ist, ist es den Unternehmen von Bedeutung, die Investition als rentabel einstufen zu können. Das Thema der Dissertation wurde gewählt, um einen weiteren Beitrag zur Forschung des Nutzens von Coachingmaßnahmen zu leisten und die Herausforderungen und Möglichkeiten der Messbarkeit in einem Modell zu berücksichtigen.

Im Rahmen der Studie „Kosten-Nutzen-Analyse von Coachingmaßnahmen: Tools – Prozess – Wertschöpfung“ wurde sowohl quantitativ als auch qualitativ gearbeitet.

- Quantitative Erhebung mittels eines teilstandardisierten Fragebogens in Unternehmen. Es wurden Coachees, Vorgesetzte und eine Kontrollgruppe befragt. Die Befragung wurde in 4 Unternehmen im Dienstleistungssektor durchgeführt.
- Qualitativ wurde die Qualitative Comparative Analysis eingesetzt, um die Passung der Angaben der Coachees und der Vorgesetzten zu betrachten. Weiterhin wurden Experteninterviews mit 10 Coaches geführt, um die Relevanz der untersuchten Indikatoren zu überprüfen und die Zusammenhänge zu betrachten.

Die Konzeption der Studie begann 2008, die Durchführung der Studie fand von 2009 bis 2011 statt. Die Disputation zum Dissertationsvorhaben fand im Juli 2013 statt. Die Publikation folgte im Herbst 2013.

Zunächst wird beschrieben, in welchem Kontext die Coachingmaßnahmen in den Unternehmen eingesetzt werden. Im nächsten Schritt wird die Rechnung zur Kosten-Nutzen-Analyse vorgestellt sowie einzelne Ergebnisse der Rechnung für die Unternehmen, die an der Studie teilgenommen haben. Darüber hinaus werden einzelne Indikatoren vorgestellt, die im Rahmen der quantitativen Erhebung relevante (nicht im statistischen Sinne „signifikante“) Effekte aufzeigten. Zur Einbettung der exemplarischen, quantitativen Ergebnisse werden die zentralen Aussagen aus den Experteninterviews (2. Erhebungsphase) vorgestellt. Die qualitativen Ergebnisse bieten eine gute Überleitung zur theoretischen Interpretation der Ergebnisse.

Die Handlungskontrolltheorie nach Kuhl (1983) beschäftigt sich mit der Ausführungskontrolle eines zielgerichteten Verhaltens von Individuen. Sie beschreibt unterstützende Mechanismen, die eingesetzt werden können, um eine Handlungsabsicht zu stärken und das zielgerichtete Verhalten umzusetzen. Coaching kann dabei unterstützen, einerseits die Handlungsabsichten zu reflektieren und andererseits weitere Regulationsmechanismen zur Stärkung der Ausführungskontrolle einzusetzen.

Die Systemtheorie nach Luhmann (1972) beschreibt die Eigenschaften von Systemen. Sie können sich nach Luhmann (1972) aus einer inneren Dynamik heraus weiterentwickeln. Systeme



beinhalten Strukturen, die gemeinsame Werte und Grundregeln umfassen. Diese dienen u. a. zur Abgrenzung gegenüber weiteren Systemen. Luhmann (1972) beschreibt weiterhin, dass Systeme Teilsysteme und Funktionssysteme beinhalten. Von den Funktionssystemen werden spezifische Aufgaben übernommen, die zum Erhalt des Gesamtsystems von Bedeutung sind. Organisationen entsprechen der Definition von Systemen. Auch kann der menschliche Organismus als System begriffen werden. Durch die Komplexität der Systeme und die Dynamiken können Prozesse entstehen, die zur Weiterentwicklung beitragen, aber auch Prozesse, die Hürden oder Blockaden für Entwicklungsprozesse schaffen. Die Prozesse werden dabei im Kontext sozialer Systeme durch verbale und nonverbale Kommunikation gestaltet. Der Systemische Ansatz im Coaching macht sich dieses Wissen zu eigen, um die Prozesse zu reflektieren und mögliche Blockaden zu lösen (Vgl. Stephan/Gross/Hildebrandt (2010); Vgl. Schmid (2006)).

Beide Theorien gehen davon aus, dass Individuen sich aus sich heraus weiterentwickeln können und dass die Umwelt sie in ihrer Handlungsabsicht irritieren kann. Sie beschreiben daher, dass das Individuum einerseits die Systeme, in denen es Mitglied ist, mitgestaltet und dass es andererseits von diesen Wertmaßstäbe, Strukturen, Aufgaben und Rollen angeboten bekommt. Diese und weitere Argumente sollen herausstellen, weshalb die Handlungskontrolltheorie und die Systemtheorie im Zusammenspiel erklären, wie das Verhalten des Individuums zur Weiterentwicklung seiner selbst und einer Organisation beitragen kann.

Literatur

- Konrad, K. (2005): Vom Wissen zum Handeln. - Kognitionspsychologische Betrachtungen. In: Huber, Anne A. (Hrsg.): Vom Wissen zum Handeln. Ansätze zur Überwindung der Theorie-Praxis-Kluft in Schule und Erwachsenenbildung. Tübingen, Verlag Ingeborg Huber, S.37-58.
- Kuhl, J. (1983): Motivation, Konflikt und Handlungskontrolle. Berlin, Springer Verlag.
- Luhmann, N. (1972): Einfache Sozialsysteme. In: Zeitschrift für Soziologie, 1 (1). Stuttgart, Lucius und Lucius Verlag, S.51-65.
- Stephan, M./ Gross, P.-P./ Hildebrandt, N. (2010): Management von Coaching. Organisation und Marketing innovativer Personalentwicklungsdienstleistungen. Stuttgart, W. Kohlhammer Verlag.
- Schmid, B. (2006): Systemisches Coaching. Konzepte und Vorgehensweisen in der Persönlichkeitsberatung. Bergisch Gladbach, Verlag Andreas Kohlhage.

Angaben zur Person

Dr. Annette-Christina Pannenberg (geb. Kopatz) ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Bielefeld. Sie war bis 12.2011 Wissenschaftliche Mitarbeiterin in dem Verbundprojekt QualitAS- Lehre; seit Ende 2011 ist sie in ihrer Position für die BiSEd (Universität Bielefeld) tätig. Weiterhin hat Frau Dr. Pannenberg an der Gestaltung eines Fernstudiengangs der Euro-FH in Kooperation mit der Universität Bielefeld (Fakultät für Erziehungswissenschaften) (2008-2011) mitgewirkt und hier den Schwerpunkt Changemanagement begleitet. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Fragen des Bildungscontrollings in den Forschungsfeldern Anreiz- und Steuerungssysteme an Hochschulen, Rentabilität von Weiterbildungsmaßnahmen in Unternehmen und Bildungsmonitoring zu zuordnen.

E-Mail: annette.pannenberg@uni-bielefeld.de

**Dr. phil. Anja Pannewitz**

Themenlab, 18. Juni 2014

Anspruch und Schwierigkeit geschlechtergerechten Coachings. Ein qualitativ-empirischer Beitrag zur Beziehung von Coaching und Gesellschaft

Wenn wir uns die Gesellschaft von morgen vorstellen, spielt für viele die gerechte Teilhabe von Menschen unterschiedlichen Geschlechts an sozialen und materiellen Gütern eine der zentralen Rollen. Coachings gelten in der Praxis oft als geschlechtsneutral oder zumindest als die Geschlechter gleichwertig behandelnd. Dies wird unter anderem mit einem wertschätzenden Menschenbild und einem hohen Maß an Selbstreflexion begründet. Diese Einschätzung fußt auch auf der Verortung von Coaching nicht nur außerhalb von Organisationen (Kühl, 2008) sondern auch als außerhalb von Gesellschaft. Als Arbeit begriffen, begibt sich Coaching aus sozialwissenschaftlicher Sicht jedoch damit in ein Spannungsverhältnis zu wissenschaftlichen Theorien des „Doing Gender while doing work“ (bspw. Gottschall, 1998), für die es gerade in Arbeitsbeziehungen kein „Außen“ in Bezug auf Geschlecht gibt. Es gibt kritische Stimmen, die Coaching geradezu als Untermauerung hegemonialer Männlichkeit beobachten (bspw. Liska, 2006). Besonders virulent wird dieses Spannungsverhältnis zwischen Selbstwahrnehmung der Praxis und kritischen Ansätzen in den Sozialwissenschaften angesichts aktueller politischer Debatten. In ihnen geht es um die Stagnation des Aufstiegs von Frauen in Leitungsebenen sowie um die Suche nach Gründen und Handlungshebeln. Fragen werden virulent, inwiefern Coaching an Geschlechterungleichheit – man muss annehmen: vor allem unentdeckt – beteiligt ist? Welche Verantwortung aber auch welche Chancen birgt Coaching zur Handhabung dieses gesellschaftlichen Problems? Wie sind Coachinggespräche in Bezug auf Geschlecht subtil strukturiert? Welche Typologien in Bezug auf die Reproduktion von Geschlechterklischees aber auch deren Veränderung und Aufhebung durch Coaching können ausgemacht werden? Gibt es geschlechtsneutrale Coachings? Inwiefern können Coachinggespräche diesbezüglich überhaupt gesteuert werden? Wo und warum müssen gesellschaftliche Determinationen des Beratungsgeschehens hingenommen werden?

Vor diesem Hintergrund präsentiert der Vortrag Ergebnisse aus der qualitativen Dissertationsstudie der Referentin (Pannewitz, 2012). Das Material stellen Coaching- und Supervisionsinteraktionen zwischen Beratenden und Führungskräften dar, die mittels sequentieller Interaktionsanalyse und systematischer Metaphernanalyse untersucht worden sind. Dabei wird im Fokus stehen, inwiefern sich die Geschlechternormen „männlicher Dominanz“ bzw. „weiblicher Subordination“ in der Deutung von Führung/Leitung reproduzieren bzw. aufgebrochen und transformiert werden (können). Die Wechselbeziehung zwischen Coaching und Gesellschaft – wie beeinflusst Coaching Gesellschaft aber wie beeinflusst auch Gesellschaft Coaching – wird daran exemplarisch aufgeworfen und diskutiert. Der Vortrag hofft damit insgesamt einen Beitrag zur zukünftigen soziologischen Qualitätsreflexion von Coaching im Sinne von Geschlechtergerechtigkeit und Diversität zu leisten.

Literatur

Gottschall, Karin (1998): Doing Gender while Doing Work? Erkenntnispotentiale konstruktivistischer Perspektiven für eine Analyse des Zusammenhangs von Arbeitsmarkt, Beruf und Geschlecht. In: Geissler, Birgit, Maier, Friederike, Pfau-Effinger, Birgit (Hg.), FrauenArbeitsMarkt. Der Beitrag der Frauenforschung zur sozioökonomischen Theorieentwicklung, Ed. Sigma, Berlin, 1998, S.63-84.



- Kühl, Stefan (2008), Coaching und Supervision. Zur personenorientierten Beratung in Organisationen, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Liska, Gerhard (2006), Coaching als Instrument zur Aufrechterhaltung der Machtstellung von Männern in Organisationen, in: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 13:56-63.
- Pannewitz, Anja (2012), Das Geschlecht der Führung. Supervisorische Interaktion zwischen Tradition und Transformation, Reihe: Interdisziplinäre Beratungsforschung, Bd. 006, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.

Angaben zur Person

Dr. phil. Anja Pannewitz, Dipl.-Soz./Systemische Coach (SG)

Von März 2012 bis Februar 2014 Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für Frauen- und Geschlechterforschung der Universität Leipzig im Projekt KarMed „Karriereverläufe und Karrierebrüche bei Ärztinnen und Ärzten während der fachärztlichen Weiterbildung“ (BMBF, ESF). Promotion zum Thema „Doing Gender in Supervision und Coaching. Supervisorische Interaktion zwischen Retradierung, Transformation und Indifferenz“ an der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Seit 2009 freiberufliche Tätigkeit als Coach, Trainerin und Prozessbegleiterin. Lehraufträge für Qualitative Forschungsmethoden und Soziologie der Familie an der HTWK Leipzig.

E-Mail: anja.pannewitz@yahoo.de

**Sabine Pöhacker**

Themenlab, 17. Juni 2014

Coaching in der öffentlichen Wahrnehmung - eine österreichische Perspektive

Ausgangspunkt des Beitrags sind meine langjährige berufliche Expertise als Kommunikationsberaterin für Interessensvertretungen und Dienstleister sowie die Schlussfolgerungen meiner Masterthesis, die sich mit Image und PR als Motor für wirtschaftlichen Erfolg für Coaches beschäftigt. Um zu aktuellen Daten zu gelangen, wurde u.a. eine umfassende Onlinebefragung von rund 35 AuftraggeberInnen bzw. Coaches sowie zwei qualitative Interviews mit jeweils einer anerkannten HR-Expertin sowie einem führenden Coach in Österreich durchgeführt.

Einleitend liefert der Beitrag Einblick in die Entwicklung von Coaching generell sowie aktuelle Daten zum Coachingmarkt Österreich im Speziellen. Im Kern der Präsentation steht die Gegenüberstellung von Selbstbild und Fremdbild: Wie wird Coaching von Coaches selbst gesehen bzw. wie wird der Beruf/die Dienstleistung in der Medienwelt, der Öffentlichkeit bzw. auf AuftraggeberInnenseite wahrgenommen? Die Erkenntnisse sind eher ernüchternd: Auch wenn die Fachwelt mittlerweile weiß, was Coaching kann, bleibt das Wissen über Coaching in der Öffentlichkeit diffus. Darauf aufbauend wird erörtert, was getan werden kann, um das Bild des seriös agierenden Coaches so zu schärfen, dass es dem Berufsstand zu mehr Akzeptanz und Prosperität verhilft. Dabei wird aufgezeigt, dass öffentliche Meinung durch unterschiedlichste Stakeholder aktiv mitgestaltet werden kann und Berufsverbände sowie der/die einzelne Coach einen wesentlichen Anteil daran haben.

Der Beitrag liefert zudem Einblick in Wertevorstellungen, Praktiken und Erwartungen von AuftraggeberInnen und Coaches und belegt, dass eine stärkere Berücksichtigung der AuftraggeberInnen-Bedürfnisse dazu beiträgt, die Chancen für Coaches am Markt zu verbessern. Schließlich werden auch die Besonderheiten der Dienstleistung Coaching beleuchtet: Für viele Coaches bleibt die Vermarktung ihrer Dienstleistung tabu. Vorherrschende Glaubenssätze vereiteln eine klare Positionierung des einzelnen Coaches, geschweige denn einer gesamten Branche, womit die notwendige Weiterentwicklung eines an sich boomenden Berufsstandes massiv erschwert wird.

Literatur

- Deutscher Bundesverband Coaching e.V. [DBVC] in Kooperation mit der Philipps Universität Marburg (2011): Coaching-Markt-Analyse 2011
- Meffert, Heribert / Bruhn, Manfred (2006): Dienstleistungsmarketing Wiesbaden: Gabler Verlag
- Stephan, Michael / Gross, Peter-Paul [Hrsg.] (2011): Organisation und Marketing von Coaching. Aktueller Stand in Forschung und Praxis. Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

**Angaben zur Person**

Sabine Pöhacker, MSc. , Kommunikationsexpertin, GF, Business Coach, Lehrbeauftragte u.a.
Universität Wien. c/o comm:unications, Agentur für PR, Events & Marketing, Wien

Mail: sabine.poehacker@communications.co.at,

Web: www.communications.co.at



Silvia Pool Maag



Gabriele E. Rauser

Themenlab, 17. Juni 2014

**Supported Education: Job-Coaching und
Lerncoaching eröffnen Jugendlichen Wege
in die Arbeitsgesellschaft**

Die „Selbstaktualisierungstendenz“ des Menschen, wie Carl Rogers die Prägung des Menschen nennt, sich durch Selbstverwirklichung zu erhalten, ist eine menschliche Kraft, die Coaching als Haltung und aktivierende Intervention in die Hand spielt. Eigene Studien bestätigen dies und haben gezeigt, dass sich erfolgreiches Coaching mit Jugendlichen durch eine hohe Nondirektivität auszeichnet und das „Selbst“ öfter thematisiert wird als der „Kontext“ (Pool Maag, Baumhoer, 2012). Die Erkenntnisorientierung des Coachings ist insgesamt stärker ausgeprägt als seine Handlungsorientierung und der Beziehungsgestaltung kommt eine wichtige Bedeutung zu (Pool Maag, Baumhoer, 2013).

Der Diskurs im Übergang Schule-Beruf fokussiert zunehmend die Frage nach der Möglichkeit der beruflichen Integration von Jugendlichen mit besonderem Bildungsbedarf in die Ausbildung und den ersten Arbeitsmarkt mit dem Ziel, gesellschaftliche Partizipation zu ermöglichen. Herausforderungen inklusiver Berufsbildung zeigen sich im Spannungsverhältnis zwischen Bildung und Selektion sowie zwischen sozialer Inklusion und effektiver Förderung. Interventionen in diesem Feld müssen passungsbedingte Ist-Soll-Differenzen (Feuser, 2013) bearbeiten und Auszubildende gezielt unterstützen. Coaching kommt als Angebot ausbildungsbegleitender Unterstützung (Pool Maag, Friedländer, 2013) in diesem Prozess grosse Bedeutung zu.

Im Kanton Zürich wird seit einem Jahr für Jugendliche mit erhöhtem Bildungsbedarf (geistige Behinderung) eine ausbildungsbegleitende Unterstützung angeboten. Das Pilotprojekt „Beratung und Unterstützung für Ausbildungsbetriebe und Berufsfachschulen“ bietet Jugendlichen eine Begleitung durch Lerncoaches und Jobcoaches während ihrer Ausbildungszeit. Im Rahmen einer explorativen Vorstudie wurden folgende Fragestellungen erkundet: 1) Wie wird die Unterstützung umgesetzt und welche Erfolge zeigen sich? 2) Welchen Herausforderungen begegnen die Jugendlichen in der Berufsfachschule und im Ausbildungsbetrieb? 3) Wie wird das Job-Coaching und das Lerncoaching von den Fachpersonen umgesetzt und wo zeigen sich Herausforderungen (Rollen, Aufgaben, Zusammenarbeit)?

Methodisches Vorgehen

Die Untersuchung wurde als qualitative Fallstudie mit kommunikativer Validierung konzipiert. Die in diesem Projekt eingesetzten Methoden hatten zum Ziel, realitätsnahes Wissen zu entwickeln, das für die Handelnden anwendbar ist. Das „Systemische Lerncoaching“ wurde offen und strukturiert beobachtet. Die Beobachtungen wurden in Leitfadeninterviews vertieft. Die Berufsfachschullehrpersonen befragten wir einzeln und in Gruppen und die Jobcoaches im Rahmen eines Gruppeninterviews. Die Zusammenarbeit der Lern- und Jobcoaches beobachteten wir in mehreren Team- und Projektsitzungen, analysierten Dokumente und führten Interviews. Die Studie ist explorativ, die Ergebnisse beziehen sich auf die Untersuchungseinheit und zielen darauf ab, erste Eckpfeiler von Supported Education zu bestimmen.



Stichprobe

Die Stichprobe umfasst vier weibliche Jugendliche italienischer Muttersprache mit einer IV-Verfügung (geistige Behinderung), die an drei verschiedenen Berufsfachschulen unterrichtet werden. Drei der vier Jugendlichen zeigen einen erhöhten Bildungsbedarf, eine Jugendliche zeigt Aufmerksamkeitsproblematiken ohne kognitive Beeinträchtigung. Die Jugendlichen absolvieren eine EBA-Grundbildung im Bereich Coiffeuse (Fall A), Floristin (Fall B), Küchenassistentin (Fall C) und Detailhandelsassistentin (Fall D). Die Teilnahme am Projekt ist freiwillig und wird im Rahmen der „Beruflichen Massnahmen“ von der IV getragen. Die Dauer der Begleitung variiert zwischen einem Semester und voraussichtlich zwei Jahren. Erste Ergebnisse

Die ersten Projekterfahrungen stossen bei allen Beteiligten auf sehr positive Resonanz und die Jugendlichen betonen, dass sich aufgrund dieser bedarfsorientierten Begleitung positive Effekte im Kompetenzerleben wie auch in den Schulleistungen zeigen. Die beteiligten Lehrpersonen wünschen sich gar eine Intensivierung der Zusammenarbeit mit den Lerncoaches. Es zeichnet sich ab, dass Supported Education in der Kombination von Job-Coaching und Lerncoaching Jugendlichen den Weg in die Arbeitsgesellschaft eröffnet, und dass darüber soziale Teilhabe und Partizipation möglich wird: „Social participation is bound to a successful transition into working life“ (Stolz, Gonon, 2012, S. 16).

Coachingbegriff

Lerncoaching ist eine professionelle Beratung zum Lernen, deren Fokus sich auf die Qualität der Passung zwischen lernender Person und Lerngegenstand richtet und die Lernsituation und das Lernarrangement in die Analyse einbezieht. Im erweiterten Sinne geht es um das Lernen in unterschiedlichen Systemen (Lerngruppe, Klasse, Schule, Ausbildungsbetrieb, Bildungsinstitution). *Job-Coaching* ist eine professionelle Beratung, die dem Gelingen des Arbeitsverhältnisses und des betrieblichen Ausbildungsverlaufs dient. Job-Coaching zielt auf eine Erhöhung der Berufsbildungsabschlüsse sowie auf eine Verbesserung der Arbeitsmarktchancen der Jugendlichen. Jobcoachs nehmen in diesem Rahmen vielfältige Aufgaben wahr.

Projektstand

Die Vorstudie wird in Kürze abgeschlossen sein (Dez. 2013) und die Planung der Folgestudie steht an. Im Juni 2014 wird zum Projektstand berichtet, wird das forschungsmethodische Vorgehen beleuchtet und es werden Ergebnisse präsentiert und diskutiert.

Literatur

- Pool Maag, S. (2013). Supported Education: Inklusive Berufsbildung für Jugendliche mit erhöhtem Bildungsbedarf. *Schweizerische Zeitschrift für Heilpädagogik*, 19(11/12), 34-40.
- Pool Maag, S. Friedländer, S. (2013). Auf eine gelingende Kooperation im Netzwerk kommt es an! Herausforderungen und Bedingungen inklusiver Berufsbildung. *Journal für Schulentwicklung* 17(4), 33-37.
- Pool Maag, S., Baumhoer-Marti, U. (2013). Förderorientiertes Coaching an Berufsfachschulen. Ansätze zu einer Konturierung von Coaching in Bildungskontexten. In: R. Wegener, A. Fritze, M. Loebbert (Hrsg.), *Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog* (S. 120-131). Wiesbaden: Springer VS.
- Pool Maag, S. Baumhoer-Marti, U. (2012). Lerncoaching von Jugendlichen an Berufsfachschulen. Ergebnisse einer mikroprozessorientierten Analyse von Coachinggesprächen mit Jugendlichen in zweijährigen Grundbildungen. *Schweizerische Zeitschrift für Heilpädagogik*, 18(10), 25-33.
- Stolz, St., Gonon, Ph. (2012). Inclusion and Exclusion – A Challenge in the Context of Globalisation. In: St. Stolz, Ph. Gonon (Hrsg.), *Challenges and reforms in vocational education*, S. 9-30. Bern: Lang.



Weitere Publikationen (s. <http://www.ife.uzh.ch/research/sbi/mitarbeitende2/poolmaagsilvia.html>)

Angaben zu den Personen

Dr. phil. Silvia Pool Maag, Universität Zürich: Erziehungswissenschaft: Sonderpädagogik.

E-Mail: spool@ife.uzh.ch

Website: www.ife.uzh.ch

Gabriele E. Rauser, Stiftung Züriwerk, Bereichsleiterin Berufliche Integration

E-Mail: g.rauser@zueriwerk.ch

Website: www.zueriwerk.ch



Dr. Sabine Roeder-Schorr

Themenlab, 18. Juni 2014

**"Fallen der Führung" - Coaching zur Entwicklung von
Korruptionsresilienz**

Das Phänomen der Korruption ist so alt wie die Welt. In einer globalisierten Gesellschaft ist der Kampf gegen Korruption jedoch nicht nur wirtschaftlich bedeutsam geworden, sondern bedingt wesentliche ethische Implikationen, die eine "Weltgesellschaft" der Zukunft als Grundlage benötigt. In den letzten Jahren wurde folgerichtig dem Problem der Korruption mit seinem immensen Volks- und Weltwirtschaftsschaden immer mehr Aufmerksamkeit zuteil. Durch die exorbitanten Strafzahlungen wurde der Korruptionsgewinn abgeschöpft. Zurück blieb dennoch ein enormer Imageschaden. So wurden als Folge in großen Unternehmen Complianceabteilungen gegründet, die Korruption innerhalb der Firma selbst oder in ihren Außenkontakten aufspüren, ahnden oder am besten verhindern sollen. Dabei sind jedoch nicht nur die organisationalen Bedingungen zu beachten, sondern ganz wesentlich auch Personenfaktoren.

Neuere Forschungsergebnisse zeigen zudem, daß bestimmte Personenfaktoren wesentlicher für Korruptionsanfälligkeit sind als organisationale Merkmale. Ausgehend von dieser Erkenntnis bietet Coaching als Instrument der Persönlichkeitsentwicklung bedeutsame Unterstützung zur Entwicklung nachhaltiger Korruptionsresilienz.

Coaching im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung verlangt:

- Die Entwicklung von selbstreflexiven Routinen, die den kritischen Umgang mit sich selbst fördert
- Die Erarbeitung einer belastbaren Wertebasis, die Standfestigkeit in problematischen Situationen bietet.
- Die Förderung eines tragfähigen Konfliktverhaltens, um handlungsfähig in der Krisensituation zu bleiben
- Die Schärfung der Selbst- und Fremdwahrnehmung, um verdeckte Korruptionsversuche frühzeitig zu erkennen

In dem Kurzbeitrag "Fallen der Führung" wird das soeben skizzierte Verständnis von Coaching und sein Beitrag für die gegenwärtigen, gesellschaftlichen Entwicklungen wesentlich anhand konkreter Praxisbeispiele dargestellt.

Literatur

(Kurzauswahl)

Joecks, Wolfgang; Wulf (2004): Strafgesetzbuch. Studienkommentar; C.H.Beck, München
Litzcke, Sven; Linssen, Ruth; Maffenbeier, Sina; Schilling, Jan (2012): Korruption: Risikofaktor
Mensch. Springer VS, Wiesbaden

**Angaben zur Person**

Coach; Studium der Allg. Pädagogik, Philosophie und Psychologie; Physiotherapeutin

Tätigkeitsfelder: Coaching im Bereich Führungsverhalten / Wertentwicklung / Konfliktlösung / Gesundheitsförderung / Resilienzförderung

E-Mail: office@mehrwertmensch.de



Prof. Dr. Annamarie Ryter

Themenlab, 18. Juni 2014

Jonglieren, balancieren, den Spagat wagen: Coaching in der Berufsintegration

Aufgrund des wirtschaftlichen Strukturwandels und sozialer Veränderungen seit den 1990er Jahren ist es für Jugendliche zunehmend schwierig geworden, den Übergang von der Schule in den Beruf ohne Brüche zu meistern. (Vgl. z.B. Bergmann et.al. 2011; Haeberlin et. al. 2005) Das ist ein gesamteuropäisches Phänomen - in vielen Ländern manifestiert es sich in einer sehr hohen Jugendarbeitslosigkeit. In der Schweiz (und in Deutschland) sind im Zusammenhang mit dem dualen Berufsbildungssystem verschiedenste Massnahmen ergriffen worden, um Jugendliche an der Nahtstelle zwischen Schule, Ausbildung und Erwerbsarbeit zu unterstützen. Entstanden ist ein komplexes Übergangssystem, das von unterschiedlichen privaten und öffentlichen Trägerschaften bereitgestellt wurde. Brückenangebote, Motivationssemester oder Berufsintegrationsangebote für spezielle Bedürfnisse sollen die politisch erwünschte Strategie eines Abschlusses auf der Sekundarstufe II für alle Jugendlichen ermöglichen. Die bis anhin propagierte Unterstützung von Eltern, Schule und Berufsberatung ist um vielfältige prozessorientierte, individuelle Beratungs-, bzw. Coachingangebote von Fachpersonen ergänzt worden. Trotz des Geburtenrückganges wird sich diese Situation in nächster Zeit nicht entschärfen. Zwischen den Voraussetzungen eines Teils der Jugendlichen und den Chancen/Anforderungen des Arbeitsmarktes lassen sich Passungsprobleme erkennen. Zu erwarten ist daher, dass sich der Coachingbedarf in diesem Handlungsfeld – und in dem Sinne „in der Gesellschaft von morgen“ - noch verstärken wird. Dabei steht aktuell die Frage der Professionalisierung in dem Praxisfeld an.

Festzustellen ist: Der Begriff „Coaching“ hat sich in den letzten Jahren wie ein schillernder Paradiesvogel im Feld von Berufswahl und Berufsintegration etabliert. Er wird in unterschiedlichster Weise verwendet, was mehr verdeckt als klärt. Aus der Praxis in einem Weiterbildungsangebot an der Fachhochschule zeigt sich, dass Fachpersonen unterschiedlicher professioneller Herkunft Jugendliche mit vielfältigen Methoden und Instrumenten begleiten. Einige nennen sich explizit „Coach“, ohne immer bewusst mit Coachingmethoden zu arbeiten, andere nennen sich „Beratende“, arbeiten jedoch gezielt mit Coachingansätzen. (vgl. Wiethoff 2011, Hanselmann 2009) Im Beitrag werden Rahmenbedingungen von Coaching in der Berufsintegration skizziert, sowie Chancen, Herausforderungen und Grenzen in diesem Praxisfeld kritisch diskutiert. Aufgezeigt werden strukturelle Dilemmata und systemimmanente Spannungsfelder, die auch zur beruflichen Belastung der coachenden Fachpersonen beitragen. Gefragt wird insbesondere, wie ein professioneller Umgang mit der üblichen Rollenvielfalt von begleitenden Fachpersonen als Coaches, Beurteilende, Vertretende der Institutionen aussehen könnte und wann und wie Coaching mit „unmotivierten“ Jugendlichen und/oder im „Zwangskontext“ (Conen 2009) möglich und ethisch vertretbar ist. Angesprochen wird damit, woran sich professionelles Handeln als Coach in diesem Praxisfeld bei divergierenden Anforderungen von gesellschaftlich-institutioneller Kontrolle und parteilicher Unterstützung der Jugendlichen in der Berufsintegration orientieren kann, bzw. muss.

Literatur

Albers, Armin(2011): Coachingkompetenz in der Übergangsgestaltung. Von der Personal- zur Systemqualifizierung und zurück. In: BWP 6/2011, S.10/11 Online:



- www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/bwp/show/id/6789 [20.08.2013].
- Bergmann, Manfred Max/Hupka-Brunner, Sandra/Keller, Anita/Meyer, Thomas/Stalder, Barbara E. (2011). Transitionen im Jugendalter. Ergebnisse der Schweizer Längsschnittstudie TREE Zürich: Seismo.
- Birgmeier, Bernd R. (2010): Coaching für jugendliche Berufseinsteiger - Funktion und Relevanz professioneller Begleitung in altersspezifischen Transitionsphasen. In: Köck, Michael & Margit, Stein (Hrsg.): Übergänge von der Schule in Ausbildung, Studium und Beruf. Voraussetzungen und Hilfestellungen. Bad Heilbrunn: Klinkhardt, S. 205-223.
- Conen, Marie-Luise & Cecchin, Gianfranco (2007): Wie kann ich Ihnen helfen, mich wieder loszuwerden? Therapie und Beratung mit unmotivierten Klienten und in Zwangskontexten. Heidelberg: Carl Auer
- Haeberlin, U./Imdorf, Ch./Kronig, W. (2005). Verzerrte Chancen auf dem Lehrstellenmarkt. Untersuchungen zu Benachteiligungen von ausländischen und von weiblichen Jugendlichen bei der Suche nach beruflichen Ausbildungsplätzen in der Schweiz. In: Zeitschrift für Pädagogik. 51. Jg. (1). S. 116-134.
- Hanselmann, Rolf (2009): Coaching von Berufslernenden. In: Wolfensberger, Ruth: FiB-Handbuch. Individuelle Begleitung in der zweijährigen Grundbildung. Bern: hep.
- Pool Maag, Silvia & Baumhoer-Marti, Ursula (2010): Lerncoaching von Jugendlichen an Berufsfachschulen. Ergebnisse einer mikroprozessorientierten Analyse von Coachinggesprächen mit Jugendlichen in zweijährigen Grundbildungen. In: Schweizerische Zeitschrift für Heilpädagogik, Nr.12, Jg.18.
- Ryter, Annamarie & Schaffner Dorothee (erscheint 2014): Begleitung bei der Berufsintegration. Bedingungen von Professionalität. Bern: hep.
- Schaffner, Dorothee & Ryter, Annamarie (2013): Aufgabenstellung und Professionalitätsentwicklung des pädagogischen Personals in der Studien- und Berufsorientierung – Konsequenzen für die Aus- und Weiterbildung. In: Brüggemann, Tim & Rahn, Sylvia (Hrsg.): Berufsorientierung. Ein Lehr- und Arbeitsbuch. Münster et al: Waxmann, S. 357-366.
- Staub Bernasconi, Silvia (2010) Geleitwort. In: Walz, Hans; Teske, Irmgard, Martin, Edi (Hrsg.): Menschenrechtsorientiert wahrnehmen – beurteilen – handeln. Ein Lese- und Arbeitsbuch für Studierende, Lehrende und Professionelle der Sozialen Arbeit. Luzern: Budrich UniPress
- Stein, Margit (2013): Von Paten und Lotsen. Coaching- und Mentorenprogramme in der Studien- und Berufsorientierung. In: Brüggemann, Tim & Rahn, Sylvia (Hrsg.): Berufsorientierung. Ein Lehr- und Arbeitsbuch. Münster et al: Waxmann, 2013, S. 271-79.
- Wiethoff, Christoph (2011): Übergangcoaching mit Jugendlichen. Wirkfaktoren aus Sicht der Coachingnehmer beim Übergang von der Schule in die Ausbildung. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zechner, Katrin: Coaching fernab der Elite. In: Wegener, Robert, Fritze, Agnès & Loebbert, Michael (Hrsg.): Coaching entwickeln. Forschung und Praxis im Dialog. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 2011, S. 178-188.

Angaben zur Person

Annamarie Ryter, Dr. phil I. Historikerin, Germanistin, Weiterbildungen in Coaching, Organisationsentwicklung und Konfliktmanagement. Mitglied des ICF. Mitinhaberin der Firma bildbar (www.bildbar.ch). Seit 2002 tätig als Coach, Organisationsberaterin und Kommunikationstrainerin. Seit 1992 Dozentin an der Pädagogischen Hochschule der Fachhochschule Nordwestschweiz. Professorin in den Berufspraktischen Studien, Co-Leiterin und Dozentin im CAS „Von der Schule zum Beruf“ der FHNW. Diverse Publikationen.

E-Mail: annamarie.ryter@fhnw.ch



Dr. Susanne Sachtleber

Themenlab, 17. Juni 2014

“Lust auf Führung”: Gruppen- und Einzelcoachings als Instrumente der Frauenförderung in öffentlichen Banken

Das Thema der Befähigung und Ermutigung von (Fach-)Frauen zur Übernahme von Führungsfunktionen ist in den Unternehmen und Organisationen angekommen, ein notwendiger Bestandteil der Personalentwicklung geworden – auch vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung. In fast jedem Konzern und größeren Organisation gibt es Angebote zur Standortbestimmung, zur persönlichen und methodischen Entwicklung für Frauen sowie zur Begleitung durch Mentoren oder Sponsoren. Soweit so gut?

Die Erfahrungen in den beiden Projekten, die Gegenstand dieses Beitrags sind, zeigen allerdings, dass solche Programme nur bedingt erfolgreich sein können, wenn die gelebte, nicht die kommunizierte, Unternehmenskultur diese Entwicklung von Frauen in verantwortungsvolle Position nicht wünscht oder entsprechend unterstützt.

Die Beispiele von zwei unterschiedlichen Coaching-Programmen, die die Referentin für zwei öffentliche Banken mit konzipiert hat und durchführt, machen einerseits anschaulich, welche persönlichen und methodischen Bedarfe die Fach-Frauen haben, um den Anforderungen an Führungsfunktionen in den Organisationen entsprechen zu können. Andererseits soll gezeigt werden, welche Hindernisse und Widerstände in den Organisationen den angestrebten Erfolg solcher Programme erschweren.

Diese Fallbeispiele sind bewusst aus dem Bereich öffentlicher Organisationen gewählt, da hier die politische Erwartung an die Umsetzung des gesellschaftspolitischen Themas „Frauenförderung“ klarer und höher ist als in Wirtschaftsunternehmen, gleichzeitig aber die Bereitschaft zur notwendigen Veränderung der Organisations- und Führungskultur eher geringer ausgeprägt ist als in Wirtschaftsunternehmen.

In diesem Beitrag wird jeweils ein kurzer Abriss der beiden Programme, deren Zielsetzung und das methodische Vorgehen in den Gruppen- und Einzelcoachings beschrieben. Vor dem Hintergrund der Erfahrungen aus fünf jeweils ca. 6monatigen Programmdurchläufen für das Gruppencoaching bzw. einem Durchlauf des Einzelcoaching-Programms mit individueller Standortbestimmung werden die oben aufgeworfenen Fragen erörtert: aus der Sicht der Programm-Teilnehmerinnen sowie aus Sicht der Organisationen.

Es werden die Möglichkeiten und Grenzen der beiden Formate „Gruppen-Coaching“ / „Einzel-Coaching“ hinsichtlich der Wirksamkeit für die Zielsetzung diskutiert.

Zielsetzung für das Themenlab könnte die Formulierung von „Erfolgskriterien“ aus methodischer und organisationaler Perspektive für vergleichbare Coaching-Projekte sein.



Angaben zur Person

Dr. Susanne Sachtleber, Kommunikationswissenschaftlerin / Psycholinguistik, seit über 15 Jahren systemische Beraterin und Coach, als Führungskraft in unterschiedlichen Branchen tätig, seit 2012 Leiterin von Hogrefe Consulting in Göttingen.

Kompetenzprofil

Dr. Susanne Sachtleber war als Personalberaterin für die Suche und Auswahl von nationalen und internationalen Fach- und Führungskräften verantwortlich, hat als Stellvertretende Geschäftsführerin in der Akademie Bad Harzburg den Bereich der Offenen Seminare geleitet und war Director Human Resources and Development eines internationalen Medienkonzerns.

Seit mehr als 10 Jahren war sie in nationalen und internationalen Projekten als Beraterin in Change- und Organisationsprozessen, als Assessorin in Management-Audit- und Assessment-Programmen sowie als Executive Coach tätig. Darüber hinaus war sie Lehrbeauftragte für die Themen Human Resources, Organisationsentwicklung und Change-Management an unterschiedlichen Hochschulen.

Seit 3 Jahren ist sie als Mentorin bzw. Koordinatorin eines Mentoringprogramms zur Förderung von weiblichen Führungskräften aktiv (Femtec GmbH und Femtec. Alumnae. e.V.); Sie ist Beraterin des RKW-Deutschland zum Thema Diversity-Management.

E-Mail: susanne.sachtleber@hogrefe.de

Web: www.hogrefe-consulting.com

**Ann Katrin Schade**

Themenlab, 18. Juni 2014

Professionalisierung von Lehramtsanwärtern – Unterstützung durch Coaching?!

Im Schulwesen stehen Lehrende im Fokus, weil sie Kernelement der gewünschten Unterrichtsqualität sind und damit verbunden ein Professionalitätsanspruch an sie gestellt wird (vgl. Zedler, Fischer, Kirchner & Schröder, 2004). Die Professionalität einer Lehrenden/eines Lehrenden zeichnet sich unter anderem durch eine fundierte Ausbildung und Umsetzung der fachlichen und fachdidaktischen Kompetenzen und der Persönlichkeit aus (Shulman, 2000). Aus diesem Grund liegt ein besonderer Fokus der Reformen in NRW auf den Aus- und Weiterbildungsstrukturen des Lehrberufes. Sie fokussieren zunehmend die Individualebene der Lehrpersonen (vgl. u.a. Reschke, 2007; Keuffer, 2010). Das Land Nordrhein- Westfalen hat durch die Implementierung von Personenorientierter Beratung mit Coachingelementen einen entscheidenden Anstoß für die Veränderung der zweiten Phase der Lehrerbildung – und letztlich des Schulsystems insgesamt – gegeben.

Vier Schlagwörter kennzeichnen die reformierte Lehrerausbildung des Landes NRW: Standardorientierung, Wissenschaftsorientierung, Handlungsfeldorientierung und Personenorientierung (Geddes, 2011). Innerhalb dieser Kennzeichnung wird deutlich, dass gute Lehrer sich nicht ausschließlich durch fachliche und fachdidaktische Kompetenzen auszeichnen, sondern dass persönliche Kompetenzen eine ebenso entscheidende Rolle spielen. Aus diesem Grund sind im reformierten Vorbereitungsdienst die Entwicklung und der Ausbau personaler Kompetenzen verpflichtende Bestandteile. Zwei zentrale Arbeiten, welche eng mit dem neugestalteten Vorbereitungsdienst in Verbindung stehen, sind die BilWiss- Studie (Bildungswissenschaftliches Wissen und der Erwerb professioneller Kompetenz in der Lehramtsausbildung) und das Projekt „Qualifizierung der Coaching-Moderatoren“. Die BilWiss- Studie beschäftigt sich vorrangig mit dem bildungswissenschaftlichen Wissen sowie dem Erwerb professioneller Kompetenz in der Lehrerausbildung in Deutschland (vgl. u. a. Kurzinformation BilWiss, 2010). Hierzu gehört auch, dass die Implementierung einer personenorientierten Beratung mit Coachingelementen in die zweite Phase der Lehrerausbildung des Landes NRW evaluiert wird. Das Projekt „Qualifizierung der Coaching- Moderatoren“ fokussiert sich auf die konkrete Implementierung einer personenorientierten Beratung mit Coachingelementen. Den Ausgangspunkt des Dissertationsvorhabens bildet die personenorientierte Beratung mit Coachingelementen, ein innovatives Instrument des neuen Vorbereitungsdienstes, wobei insbesondere die durch das Coaching auftretenden Effekte im Fokus stehen (König, 2011). Es wird in einem ersten Zugriff davon ausgegangen, dass sich direkte Effekte auf das Selbstmanagement der angehenden Lehrpersonen identifizieren und auch quantifizieren lassen. Daraus ergibt sich die zentrale Fragestellung, inwieweit sich der Coachingprozess auf die Entwicklung des Selbstmanagements von LehramtsanwärterInnen auswirkt. Konkret interessieren in diesem Zusammenhang folgende Facetten: Welchen Einfluss hat der Coachingprozess auf den Umgang mit der eigenen Person, auf die Bewältigung von auftretenden Konflikten/Problemen, auf die Entwicklung der eigenen Motive und Glaubenssätze, auf die Bewältigung und den Umgang mit Belastungen, Stress und Zeitdruck sowie auf die Setzung von eigenen Zielen und die Lösung von Blockaden. Das Projekt bearbeitet empirisch zwei Ebenen: Einerseits werden mittels psychologischer Persönlichkeitsinventare personenseitig die Effekte des Coachings präzisiert. Andererseits wird ein diagnostisches Instrument entwickelt und erprobt, welches den Einsatz von Coachingelementen im Rahmen des Vorbereitungsdienstes unterstützt und professionalisiert. Eine Kopplung dieser zwei Ebenen stellt



sicher, dass der Coachingprozess sowie dessen interessierenden Effekte sowohl deskriptiv, im Sinne einer Sachbestandsbeschreibung, als auch konfirmatorisch, im Sinne einer theoretischen Modellprüfung, empirisch erfasst und analysiert werden können. In Summe werden die erwartenden Ergebnisse dabei helfen, ein genaueres Bild der Effekte von Coaching im Vorbereitungsdienst sowie der damit verbundenen Persönlichkeitsentwicklungen der Lehramtsanwärterinnen und -anwärter zu erhalten. Der derzeitige Projektstand bezieht sich auf die aktuell laufende, erste Erhebungswelle. Der vermutete Projektstand im Juni 2014 ist der Start der zweiten Erhebungswelle sowie die vollständige Entwicklung und Implementierung der psychologischen Persönlichkeitsinventare sowie didaktischen Materialien.

Coaching Verständnis

Das Coaching wird in dieser Arbeit als ein Unterstützungsprozess gesehen, in dessen Mittelpunkt der Coachee steht. Der Coach hat die Aufgabe den Coachee in seinem Prozess zu begleiten. Die Grundlage ist mehr als lediglich miteinander reden, es ist ein zeitlich begrenzter, personenzentrierter Beratungs- und Betreuungsprozess. Coaching wird hierbei als Methode des strukturierten Vorgehens zur Lösung eines Problems gesehen, d.h. es wird nach der Struktur, Ziel definieren, Situation klären, Lösungen entwickeln sowie Handlungsplan festlegen, vorgegangen. Dieser Prozess verläuft nicht immer linear, sondern kann durch immer wiederkehrende Schleifen geprägt sein (vgl. u.a. König & Volmer, 2008; Rauen, 2001).

Kurze Ausführung zum Inhalt des Beitrages

Der Beitrag umfasst das Dissertationsvorhaben in seiner Gänze und explizit die Instrumente, die in das Feld eingeführt wurden/werden. Insbesondere soll das didaktische Instrument im Fokus und zur Diskussion stehen. Den Lehramtsanwärterinnen und -anwärtern werden in Beispielsituationen persönlich bedeutsame Dilemmata präsentiert und die Auseinandersetzung mit diesen wird diskutiert und dokumentiert, um die Handlungslogik von Lehramtsanwärterinnen und -anwärtern im Rahmen reflexiver Entscheidungsprozesse empirisch nachvollziehen zu können. Die vorgelegten Beispielsituationen werden auf Basis von Expertenratings durch die Kernseminarleiterinnen und -leiter sowie durch die Lehrenden simultan eingeschätzt.

Literatur

- Keuffer, J. (2010). Reform der Lehrerbildung und kein Ende? Eine Standortbestimmung, *Erziehungswissenschaft* 21. Heft 40, 51--- 67.
- König, E./Volmer, G. (2008). *Handbuch Systemische Organisationsberatung*. Weinheim: Beltz König.
- E. (2011). Der reformierte Vorbereitungsdienst. *Schule NRW* 11/11, 591– 593.
- Gerdes, R. (2011). Reform des Vorbereitungsdienstes für Lehrämter in Nordrhein--- Westfalen. URL: http://www.dgsv.de/wp--- content/uploads/2011/09/fachkonferenz_schule_praesentation_gerdes.pdf [PDF--- Datei] (Stand: 21.07.2013).
- Rauen, C. (Hrsg.). (2005). *Handbuch Coaching* (3. überarbeitete und erweiterte Aufl.). Göttingen: Hogrefe
- Reschke, J.(2007). *Coaching im Kontext von Schule und Schulentwicklung –Eine Arbeitshilfe zur Beratungsform Coaching*. Berlin: Deutsche Kinder--- und Jugendstiftung gGmbH (DKJS).
- Shulman, L. S. (2000). Teacher development: Roles of domain expertise and pedagogical knowledge. *Journal of Applied Developmental Psychology* 21 (1), 129--- 135.
- Zedler, P. Fischler, H., Kirchner, S. & Schröder, H.--- J. (2004). Fachdidaktische Coaching--- Veränderungen von Lehrerkognitionen und unterrichtlichen Handlungsmuster In Doll, J.& Prenzel, M. (2004) *Bildungsqualität von Schule: Lehrerprofessionalisierung, Unterrichtsentwicklung und Schülerförderung als Strategien der Qualitätsverbesserung*, 114-132. Münster: Waxmann



Angaben zur Person

Ann Katrin Schade (Dipl. Pädagogin, Systemischer Personalcoach), Lehrstuhl für Wirtschaftspädagogik, Universität Paderborn, wissenschaftliche Mitarbeiterin.

E-Mail: Ann-Katrin.Schade@wiwi.upb.de

**Dr. Sabina Schaffner**

Themenlab, 18. Juni 2014

Sprache und Coachingerfolg - Englisch als Lingua franca in internationalen Coachingprozessen

In meinem Beitrag gehe ich dem Zusammenhang zwischen Erfolgserwartung und Coachingsprache in internationalen Coachingprozessen nach. Es wird geprüft, ob aus der Sicht von Coachees und Coaches eine Abhängigkeit der Erfolgszuversicht von der Sprache besteht und falls ja, welche sprachlichen und aussersprachlichen Variablen die Erfolgszuversicht eines Coachings in Englisch als Lingua franca (ELF) begünstigen.

Auf der Grundlage von Forschungsergebnissen aus der Englisch als Lingua franca-Forschung (Mauranen 2012; Seidlhofer 2011 et al.) wurden Hypothesen entwickelt, die in einer qualitativ-explorativen Studie mit vier Coachees und vier Coaches aus einem internationalen Unternehmen und zwei Schweizer Hochschulen überprüft wurden. Die Daten wurden mit Hilfe der Inhaltsanalyse nach Mayring (2000) unter Nutzung von Modellen und Ergebnissen aus der ELF-Forschung und der Attributionsforschung (Weiner 1971; Kelley 1967; Heckhausen/Heckhausen 2010) ausgewertet. Die Ergebnisse ermöglichten eine weitgehende Bestätigung der Hypothesen: Die Erfolgszuversicht wird bei der Verwendung von ELF gegenüber der Muttersprache in Abhängigkeit von den Coachingthemen gesehen, wobei sprachlichen Adaptationsstrategien in ELF sowie multikulturellen Kompetenzen bei Coachings in ELF eine grössere Bedeutung zugeschrieben wird als bei Coachings in der Muttersprache. Gleichzeitig werden generische Coachingkompetenzen als mindestens ebenso einflussreich auf den Coachingerfolg eingeschätzt wie die Sprache selbst. Das als Synthese entwickelte Modell einer globalen Coachingkompetenz kann für die Coachingpraxis genutzt werden.

Mein Beitrag beruht auf den wichtigsten Ergebnissen meiner Masterthesis, die ich am 8. Mai 2013 an der Hochschule für Soziale Arbeit FHNW bei Dr. Michael Loebbert zur Erlangung des Mastertitels in Coaching eingereicht habe.

Literatur

- Ehrenreich, Susanne (2010): English as a Business Lingua Franca in a German Multinational Corporation: Meeting the Challenge. In: Journal of Business Communication, Volume 47, S. 408-431.
- Heckhausen, Jutta/Heckhausen, Heinz (2010b). Motivation and Action, Cambridge: Cambridge University Press.
- Kankaaranta, Anne/Planken, Brigitte (2010). BELF Competence as Business Knowledge of internationally operating Business professionals. In: Journal of Business Communication. Volume 47, Number 4, S. 380-407.
- Kelley, Harold (1967). Attribution theory in social psychology. In: Levine, D. (Hg.). Nebraska Symposium on Motivation. Lincoln: University of Nebraska Press, S. 192-238.
- Kordon, Kathrin (2011). Using English as a foreign language in international and multicultural consulting: Asset or hindrance? In: Gruppendynamik und Organisationsberatung, Volume 42, Issue 2, S. 285-305. Erstpublikation in: Buono, F. A./Jamieson, D. W. (Hg.) (2010).
- Louhiala-Salmieni, Leena/Kankaaranta, Anne (2012). e as an issue in international internal



- communication? If English, what English? In: Public Relations Review. Volume 38, S. 262-269.
- Mauranen, Anna (2012). Exploring ELF. Academic English shaped by non-Native Speakers. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mayring, Philipp (2000). Qualitative Inhaltsanalyse. In: Forum Qualitative Sozialforschung. Volume 1. No. 2. (<http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089/2383>) [Zugriffsdatum: 20. Oktober 2012].
- Seidlhofer, Barbara (2011). Understanding English as a Lingua franca. Oxford: Oxford University Press.
- Soukup, Barbara/Kordon, Kathrin (2012). ELF in international supervision. A nexus analysis approach: Asset or hindrance. In: Journal of English as a Lingua franca, Volume 42, Number 2, S. 315-335.
- Spencer-Oatey, Helen (2008). Applying Social Pragmatics to the Realities of Intercultural Interaction: Insights and Limitations. (http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/al/staff/teaching/spencer-oatey/spencer-oatey_h/epic_socialpragmaticsici.pdf) [Zugriffsdatum: 13.3.2013].
- Sweeney, Emma/Hua, Zhua (2010). Accomodating Toward Your Audience: Do Native Speakers of English know how to Accomodate their Communication Strategies Toward Non Native Speakers of English? In: Journal of Business Communication, Volume 47, S. 477-504.

Angaben zur Person

Dr. Sabina Schaffner, MAS Coaching, Coach BSO www.sabinaschaffner.ch

Direktorin Sprachenzentrum der Universität und der ETH Zürich; www.sprachenzentrum.uzh.ch

Sprache und Coachingerfolg – Englisch als Lingua franca in internationalen Coachingprozessen

E-Mail: sabina.schaffner@sprachen.uzh.ch
sabina.schaffner@bluewin.ch

**Dr. Sebastian Schlömer**

Themenlab, 17. Juni 2014

Mobile Learning: Anwendungsmöglichkeiten im Coaching

Ob auf einschlägigen Fachmessen, in Trendstudien oder im Privatleben – das Lernen mit „Mobile Devices“ wie Smartphones und Tablets begegnet einem mit zunehmender Häufigkeit. In der betrieblichen Weiterbildung verspricht das Mobile Learning eine noch effizientere Nutzung von Flughafen-Wartezeiten sowie praktischen „Performance Support“ für Fachkräfte. Universitäten entwickeln ihre eigenen Lern-Apps zur Unterstützung der Studierenden. Es ist nicht übersehbar – unter dem Schlagwort „M-Learning“ wird zurzeit viel gedacht und entwickelt. Für Coaching als eine Form des individuell unterstützten Lernens und Entwickelns stellt sich die Frage, ob und wie Mobile Learning hier einen hilfreichen Beitrag liefern kann um die Qualität von Coaching zu steigern.

Dieser Themen-Lab-Beitrag liefert einen Überblick der aktuell diskutierten und erforschten Anwendungsszenarien des Mobile Learning. Er setzt diese in Bezug zu einzelnen Phasen und Aspekten von Coaching-Prozessen. Auf diese Weise wird ein Transfer der Erkenntnisse aus der Bildungsforschung in den Coaching-Kontext angestrebt. Die konzeptionelle Übersicht wird mit konkreten Fall- bzw. Anwendungsbeispielen illustriert.

Angaben zur Person

Dr. Sebastian Schlömer (Dipl.-Kfm.) studierte Sozioökonomie und Betriebswirtschaftslehre an der Universität Augsburg und erforschte im Rahmen seiner Promotion die Möglichkeiten des Einsatzes von Action Learning in MBA-Studiengängen. Dazu absolvierte er eine Ausbildung zum systemischen Coach und Berater. Nach mehreren Jahren im Management eines MBA Programms an der Universität Augsburg wechselte er zur Unternehmensberatung hauserconsulting, wo er als Business Director für die Entwicklung neuer Produkte und Themen im Bereich der Management- und Organisationsentwicklung verantwortlich ist. Sein Beratungsschwerpunkt liegt auf dem Design von Lernarchitekturen.

Derzeit beschäftigt sich Sebastian ausgiebig mit offenen Lernformaten wie Massive Open Online Courses, Lernen 2.0 sowie mit Mobile Learning.

E-Mail: schloemer@hauserconsulting.comWeb: www.hauserconsulting.com

**Bettina Schreyögg**

Forschungskolloquium, 17. Juni 2014

Kommunikative Muster der Emotionsregulation im Coachinggespräch

Was ist das Spezifische an der „Sprache“ von Berater/innen, bezogen auf die Emotionsarbeit im Coaching? Angefangen beim zentralen Handwerkszeug von Berater/innen, der Kommunikation, soll sich diesem Gegenstand genähert werden. Analysegegenstand sind sechs authentische Coachingdialoge, die drei Coachs mit jeweils zwei ihrer Klient/innen im Rahmen laufender Coachingprozesse aufgezeichnet haben. Die zwischen 2010 und 2012 durchgeführte Untersuchung zum Verlauf von Coachinggesprächen ist als qualitative Studie angelegt. Mit der gesprächswissenschaftlichen Auswertung der Dialoge können acht Gesprächsmuster in der Kommunikation zwischen Coach und Klient/in identifiziert werden, die exemplarische Interaktionsmuster kommunikativer Emotionsregulation im Coaching repräsentieren.

Ausgangslage und Forschungsstand

Gefühle im Sinne von bewerteten affektiven Erfahrungen stehen im Mittelpunkt des Selbsterlebens von Menschen und spielen daher für Lern- und Reflexionsprozesse eine bedeutsame Rolle. In Beratungsgesprächen finden professionell gerahmte Interaktionen statt, die als individuelle Lernprozesse verstanden werden können. Dabei helfen die Narrationen den Klient/innen, Erfahrungen zu verarbeiten und sich nach innen und außen zu positionieren. Weitgehend ungeklärt ist die Frage, wie in der Personenberatung mit und über Emotionen gearbeitet wird. Gleichzeitig bezeugen die Erkenntnisse der gegenwärtigen Hirnforschung den engen Zusammenhang zwischen kognitiven und emotionalen Prozessen. Dass Bewertungsprozesse von Individuen an deren Emotionen gebunden sind und umgekehrt, lässt die Annahme einer zentralen Funktion von Emotionen in der Beratungskommunikation zu.

Erkenntnisinteresse

Das wissenschaftliche Interesse ist von dem Gesuch geleitet, die emotionstheoretischen Erkenntnisse der Beratungsforschung in eine konzeptionelle Verbindung zur Handlungsform in der beruflichen Praxis zu bringen. Das Erkenntnisinteresse besteht somit in der Ausdifferenzierung von beratungsspezifischem Wissen.

Forschungsdesign (Methode, Sample etc.)

Der wissenschaftstheoretische Rahmen der Arbeit orientiert sich am qualitativen Paradigma, im übergeordneten Forschungsdesign ist zugleich ein Methodenmix verwirklicht: Im Sinne einer methodologischen Triangulation werden für die Datenerhebung sowie für die Auswertung der Daten qualitative und quantitative Techniken miteinander verbunden.

Das methodische Konzept der Studie umfasst so drei Instrumente qualitativer und quantitativer Diagnostik, die Befragung, die Beobachtung und die Analyse: Die Chronologie des Vorgehens sieht Vorbefragungen der Coachs durch Experteninterviews und eine Fragebogen basier-



te Erhebung vor, gefolgt von der zentralen Beobachtungsstudie mit der Generierung von Audio-Daten sowie den Material gestützten Nachbefragungen der Coachs und Coachees. In der abschließenden Auswertung der Befragungs- und Gesprächsdaten steht eine qualitative Gesprächsanalyse im Mittelpunkt. Hierbei handelt es sich um eine gesprächswissenschaftliche Methode, die so genannte Musteranalyse (Becker-Mrotzek & Meier 2002, Galinski 2004, S. 20) zur Untersuchung großformatiger Strukturen der sprachlichen Kommunikation.

Literatur

- Ali, L. & Graham, B. (1996): *Counselling Approach to Careers Guidance*. Florence: Routledge.
- Becker-Mrotzek & Meier, C. (2002): Arbeitsweisen und Standardverfahren der Angewandten Diskursforschung. In: G. Brünner, R. Fiehler & W. Kindt (Hrsg.), *Angewandte Diskursforschung. Band 1 Grundlagen und Beispielanalyse* (S. 18-45). Radolfzell: Verlag für Gesprächsforschung.
- Coaching-Lexikon (2013): *Coaching*. Online im Internet: <http://www.coaching-lexikon.de/Coaching> [Zugriff 29.5.2013]. Deutscher Bundesverband Coaching e.V. (Hrsg.)
- (2012): *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession*. Compendium mit den Professionsstandards des DBVC. Osnabrück: Steinbacher Verlag.
- Galinski, A. (2004): *Zweierlei Perspektiven auf Gespräche: Ethnomethodologische Konversationsanalyse und Diskursanalyse im kontrastiven Vergleich*. Essen: LINSE Linguistik Server Essen. Online im Internet: http://www.linse.uni-due.de/linse/esel/pdf/konversation_diskurs.pdf [Zugriff 2.6.2011]
- Gieseke, W. (2007): *Lebenslanges Lernen und Emotionen. Wirkungen von Emotionen auf Bildungsprozesse aus beziehungstheoretischer Perspektive*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Gross, J. J. (2002). *Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences*. *Psychophysiology*, 39, 281-291.
- Rogers, C. R. (2003): *Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie*. 16. Auflage. Frankfurt a. M.: Fischer Taschenbuchverlag.

Angaben zur Person

Dipl. Psych. Bettina Schreyögg hat Wirtschaftspsychologie und Erwachsenenbildung in Berlin studiert und forscht im Rahmen ihrer Promotion zu Coaching und Kommunikation. Sie ist als Personalentwicklerin und Leiterin des Qualifizierungsprogramms für den wissenschaftlichen Nachwuchs an der Universität Hamburg tätig und evaluiert dort u.a. das Coachingprogramm für Juniorprofessor/innen. Zuvor arbeitete sie für die Ludwig-Maximilians-Universität München als wissenschaftliche Mitarbeiterin zur Professionalisierung des Coachingangebots am Center for Leadership and People Management. Bettina Schreyögg war vierzehn Jahre selbständig in eigener Praxis als Management Coach (BDP) und Kommunikationstrainerin mit den Schwerpunkten Karriere und Entwicklung sowie Kommunikation und Führung tätig. Sie hat über Coachingthemen veröffentlicht sowie in verschiedenen Coaching- und Führungscurricula an Hochschulen und in Bildungsinstitutionen unterrichtet.

E-Mail: kontakt@bettina-schreyoegg.de
Web: www.bettina-schreyoegg.de

**Dr. Tanja Nazlic****Dipl. Psych. Bettina Schreyögg**

Themenlab, 17. Juni 2014

**Coaching im Rahmen von Talent
Development an deutschen Hochschulen**

Im Zuge wachsender Forschungsprofilierung und Qualitätssicherung der Lehre gewinnt die Förderung und Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses für Hochschulen an Bedeutung. Vor dem Hintergrund strukturierter Promotionsprogramme und der Expansion von Graduiertenschulen und -kollegs werden junge Forscher/innen in guter wissenschaftlicher Praxis und erfolgreichem Forschungsmanagement ausgebildet. Neben der überfachlichen Qualifizierung in Curricula der Doktorand/innenausbildung spielen Management bezogene Schlüsselqualifikationen ebenfalls eine wichtige Rolle, unter anderem, um auch Karrierewege in die Wirtschaft und Politik zu eröffnen. Der Hintergrund: Das deutsche Hochschulsystem verzeichnet eine überdurchschnittlich hohe Promotionsquote bei gleichzeitiger hoher Abwanderung aus dem Wissenschaftssystem¹. So verlassen rund 50 % der Promovierten in Deutschland die Hochschulen direkt nach Abschluss ihrer Promotion, ein weiteres Drittel folgt etwa fünf Jahre später.¹ Nur jede/r dritte Doktorandin schlägt langfristig eine Wissenschaftskarriere ein.² In diesen Belegen spiegelt sich die Unsicherheit der Nachwuchswissenschaftler/innen über ihre beruflichen Ziele und Perspektiven.

Coaching als Format der Einzel- oder Gruppenberatung wird zunehmend für die Reflexion und Integration erfolgreicher Zusammenarbeit und Mitarbeiterführung in der Wissenschaft und im Rahmen der Profilbildung für wissenschaftliche Laufbahnen sowie für Karrieren außerhalb der Academia eingesetzt. Individuelle Beratungsanliegen zeigen sich dabei häufig in den Karriere typischen Stadien – vom Promovierenden zum Postdoc oder an der Schwelle zur Professur. So richten sich spezifische Coachingprogramme für Hochschullehrer/innen etwa an Juniorprofessor/innen oder an erst- und neuberufene Professor/innen. Den jungen Professor/innen wird beispielsweise Coaching für gute Hochschullehre oder Coaching für die neue Rolle als Führungskraft angeboten. Neben den institutionell angebotenen Coachingangeboten steigt auch die Zahl privat initiiertes Coaching an. Wissenschaftler/innen, die sich im Beratungsformat Coaching Unterstützung erhoffen. So führt zum Beispiel die Verstetigung der Berufungsfähigkeit von Wissenschaftler/innen über Juniorprofessuren oder Leitungsfunktionen in Nachwuchsgruppen zu einer Öffnung der Qualifikationswege auf dem Weg zur Professur. In der Folge zeigen sich erhöhte Bedarfe der Profil stärkenden Unterstützung in Bewerbungsprozessen und Berufungsverfahren. Als weiteres Trendthema im Karrierecoaching von Wissenschaftler/innen zeigt sich die Frage nach der Vereinbarung von Wissenschaftskarriere und Elternschaft. Dual Career Themen bewegen insbesondere Wissenschaftlerinnen in der Postdocphase.

Insgesamt spielt Coaching im Talent Management an deutschen Hochschulen demnach eine Rolle als Personalentwicklungsmaßnahme im Rahmen strukturierter Angebote und Programme sowie als individuell von Wissenschaftlern angefragtes Beratungsformat.

¹ Quelle: Studie des HIS-Instituts für Hochschulforschung (HIS-HF) in Kooperation mit dem Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (2013)

² Quelle: Bundesbericht Wissenschaftlicher Nachwuchs 2013



Literatur

- Braun, S., Nazlic, T., Weisweiler, S., Pawlowska, B., Peus, C. & Frey, D. (2009). Effective leadership development in higher education: Individual and group level approaches. *Journal of Leadership Education*, 8, 195-206.
- Elvers, B. (2006). Führungskulturen an der Universität: Feedbackinstrumente als Schlüssel zur Personalentwicklung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 13 (4), 343-354.
- Nazlic, T. & Schreyögg, B. (2011). Weiterbildung für Wissenschaftler. *Training aktuell*, 12, 30-33.
- Schreyögg, B. (2009). Coaching für etablierte Professor/innen. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 16 (2), 212-219.
- Schreyögg, B. & Nazlic, T. & (2012). Kommunikationsthemen im Coaching. *Erkenntnisse aus der Beratungspraxis an Hochschulen. Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 1, 1-10.

Angaben zu den Personen

Dipl. Psych. Bettina Schreyögg hat Wirtschaftspsychologie und Erwachsenenbildung in Berlin studiert und forscht im Rahmen ihrer Promotion zu Coaching und Kommunikation. Sie ist als Personalentwicklerin und Leiterin des Qualifizierungsprogramms für den wissenschaftlichen Nachwuchs an der Universität Hamburg tätig und evaluiert dort u.a. das Coachingprogramm für Juniorprofessor/innen. Zuvor arbeitete sie für die Ludwig-Maximilians-Universität München als wissenschaftliche Mitarbeiterin zur Professionalisierung des Coachingangebots am Center for Leadership and People Management. Bettina Schreyögg war vierzehn Jahre selbständig in eigener Praxis als Management Coach (BDP) und Kommunikationstrainerin mit den Schwerpunkten Karriere und Entwicklung sowie Kommunikation und Führung tätig. Sie hat über Coachingthemen und Personalentwicklung an Universitäten veröffentlicht sowie in verschiedenen Coaching- und Führungscurricula an Hochschulen und in Bildungsinstitutionen unterrichtet.

E-Mail: bettina.schreyoegg@uni-hamburg.de

Web: www.uni-hamburg.de/career-center/nachwuchswissenschaftler.html

Dr. Tanja Nazlic ist Diplom-Psychologin und arbeitet selbständig sowie als Kooperationspartnerin des Beratungsunternehmens JANUS als Coach und Beraterin in München. Ihre Kunden sind überwiegend Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte aus Wissenschaft, Verwaltungen und Unternehmen.

Nach ihrem Studium der Sozial- und Wirtschaftspsychologie sowie Fortbildungen zur Mediatorin, Coach und Beraterin sammelte Frau Nazlic mehrjährige Berufserfahrung als Personalentwicklerin bei den Vereinten Nationen, als Beraterin in einer psychologischen Unternehmensberatung sowie als interner Coach und Leiterin des Bereichs Talent Development des LMU Center for Leadership and People Management. Sie promovierte zum Themenbereich Mediation in hocheskalierten Konflikten und veröffentlichte Fachpublikationen u.a. zu den Themen Coaching, Konfliktmanagement und Personalentwicklung. Schwerpunkte ihrer Arbeit sind: Karriere, Persönlichkeitsentwicklung, Führung, Zusammenarbeit im Team sowie Kommunikation und Konfliktklärung.

Email: nazlic@room4development.org

Web: www.room4development.org



Themenlab, 18. Juni 2014

**„Qualitätskriterien für ein professionelles
und wirkungsvolles Coaching nach dem
Bamberger Coachingansatz“**

Prof. Dr. Astrid Schütz

Dipl.-Psych. Belinda Seeg

Coaching wird sich als professioneller Beratungsansatz nur etablieren können, wenn es sich an Maßstäben zur Anerkennung von Interventionsverfahren messen lässt, wie sie beispielsweise vom Wissenschaftlichen Beirat Psychotherapie (WBP) niedergelegt wurden. Danach sollen alle Interventionsmaßnahmen theoretisch begründet und empirisch geprüft sein (vgl. auch Wissemann, 2006). Um diesem Anspruch gerecht werden zu können, sollte sowohl die Durchführung von Coachings als auch deren Evaluation an aktuellen wissenschaftlichen Befunden ausgerichtet sein.

Welche Qualitätsanforderungen sich daraus für die Coachingpraxis ergeben, wird anhand empirisch und theoretisch fundierter Kriterien für ein professionelles und wirkungsvolles Coaching nach dem Bamberger Coachingansatz vorgestellt. Dadurch soll Coachingpraktikern ein handhabbarer und gleichzeitig umfassender Qualitätsmaßstab für die Qualitätssicherung zur Verfügung gestellt werden. Unter dem Aspekt der Qualitätssicherung können die beschriebenen Kriterien sowohl zur Konzeption als auch zur Evaluation von Coaching genutzt werden.

Literatur

- Grawe, K. (1994). Psychotherapie ohne Grenzen. Von den Therapieschulen zur Allgemeinen Psychotherapie. *Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis*, 26 (3), 357-370.
- Grawe, K. (2005). (Wie) kann Psychotherapie durch empirische Validierung wirksamer werden? *Psychotherapeutenjournal* (1), 4-11.
- Greif, S. (2008). Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Göttingen: Hogrefe.
- Rauen, C. (2007). Coaching-Tools – erfolgreiche Coaches präsentieren 60 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis (5. Aufl.). Bonn: Manager Seminare
- Rauen, C. (2008). Coaching (2. Aufl.). Göttingen [u.a.]: Hogrefe.
- Riedelbauch, K., & Laux, L. (2011). Persönlichkeitscoaching – Acht Schritte zur Führungsidentität. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Schreyögg, A. (2009). Die konzeptionelle Einbettung der Coaching-Praxeologie am Beispiel eines integrativen Handlungsmodells fürs Coaching. In C. J. Schmidt-Lellek (Hrsg.), *Praxeologie des Coaching* (S. 13-31). Wiesbaden: VS.
- Seeg, B., & Schütz, A. (in Druck). Bewertung eines Coachings nach den Kriterien des Bamberger Coachingansatzes. In H. Geißler & R. Wegener (Hrsg.), *Beurteilung von Coachingprozessen*. Berlin [u.a.]: Springer.
- Wechsler, T. (2011). *Wirkfaktoren in Coachingtools unter der Lupe*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Wissemann, M. (2006). *Wirksames Coaching eine Anleitung* (1. Aufl.). Bern: Huber.



Angaben zu den Personen

Dipl.-Psych., Dipl.-Betriebsw. (DH) Belinda Seeg

- HR-Specialist im Bereich Coaching, Personalauswahl, Personal- und Organisationsentwicklung am Kompetenzzentrum für Angewandte Personalpsychologie und wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg
- Lehrauftrag am Lehrstuhl für Persönlichkeitspsychologie und Psychologische Diagnostik
- Promotion im Bereich Führungskräfteentwicklung
- Nach einem dualen BWL-Studium 2 Jahre als Controllerin zuständig für die Betreuung asiatischer Tochtergesellschaften, Informationsbereitstellung und Entscheidungsunterstützung für Führungskräfte der Robert Bosch GmbH.
- Anschließendes Studium der Psychologie mit den Vertiefungsfächern Personalmanagement sowie Verhaltensanalyse und -regulation. Anwendung der Studieninhalte durch studienbegleitende Praktika im Bereich Personalentwicklung bei dem Institut für Veränderungsmanagement, Unternehmensentwicklung und Training (IVUT) und der Würth Industrie Service GmbH & Co. KG.

E-Mail: belinda.seeg@uni-bamberg.de

Univ. Prof. Dr. phil. habil. Astrid Schütz (Dipl.-Psych.)

- Inhaberin des Lehrstuhls für Persönlichkeitspsychologie und Diagnostik
- Wissenschaftliche Leiterin des Kompetenzzentrums für Angewandte Personalpsychologie
- Vizepräsidentin der Universität Bamberg
- Gutachterin für zahlreiche Fachzeitschriften und Fachgesellschaften
- Mitglied im Herausgeberbeirat der Lehrbuchreihe „Basiswissen Psychologie“
- Im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung führt sie Studien zu Personalentwicklung und Innovation in Unternehmen durch
- Seit 20 Jahren tätig in Beratung, Training und Coaching
- Fortbildungen in Klientenzentrierter Gesprächspsychotherapie und Kognitiver Verhaltensmodifikation
- Promotion zum Thema „Selbstdarstellung von Politikern“, Habilitation zum Thema Selbstwertdynamik und Selbstwertregulation, Visiting Researcher: University of Virginia, Case Western Reserve University, University of Southampton
- Forschungsschwerpunkte: Persönlichkeit und soziale Interaktion, Selbstwertschätzung und Narzissmus, Coaching und Persönlichkeitsentwicklung, Emotionale Intelligenz
- Neben wissenschaftlichen Forschungsprojekten und zahlreichen Publikationen in internationalen Fachzeitschriften Realisation von Entwicklungsprojekten für die Praxis

E-Mail: astrid.schuetz@uni-bamberg.de



Judith Shoukier

Themenlab, 17. Juni 2014

„Ein neues Coachingmodell als Präventivmassnahme gegen die Langzeitarbeitslosigkeit für Stellensuchende ab 50 Jahren im Kanton Aargau“

Präzisierung: Das Coaching im Kontext mit unserem Gesamtkonzept (siehe 4. Inhalt) findet in einem relativ neuen Praxisfeld statt. Die meisten unserer Coachees haben nie zuvor eine Berührung mit Coaching erfahren. Entsprechend gross ist denn auch oft ihre anfängliche Skepsis. Diese legt sich unserer Erfahrung gemäss jedoch sehr schnell, sobald sie ihre erste Erfahrung mit dem Coaching machen und den Wert für sich entdecken.

Wir haben vom Amt für Wirtschaft und Arbeit (AWA) des Kantons Aargau den Auftrag erhalten, ein Assessment 50Plus für neu angemeldete Stellensuchende ab 50 Jahren zu entwickeln. Das übergeordnete Ziel ist es, die Quote der Langzeitarbeitslosigkeit von Stellensuchenden über 50 Jahren im Kanton Aargau positiv zu beeinflussen.

Der Start dieses Projektes erfolgte im Mai 2012, Ende August 2013 haben wir die Pilotphase erfolgreich abgeschlossen. Unser Assessment 50Plus wurde definitiv in das Angebot an Arbeitsmarktlichen Massnahmen übernommen.

Kernstück unseres Konzeptes ist ein individuelles Coaching basierend auf einem validierten Test, welcher die Employability der Stellensuchenden abbildet.

Das Gesamtkonzept besteht aus vier Phasen, welche in 2 Kurstagen umgesetzt werden:



Anmerkungen:

- Die Feedbacks der Teilnehmenden in Bezug auf das Coaching sind durchwegs sehr gut. Viele der Stellensuchenden entdecken damit eine für sie völlig neue Form der Unterstützung.



- Unsere Coaches werden in einer internen Weiterbildung auf diese besondere Form des Coachings vorbereitet.
- Es liegen seit kurzem erste statistische Auswertungen betreffend die Wirksamkeit des Assessment 50Plus vor, die vielversprechend aussehen. Bis im Juni 2014 verfügen wir über weiteres Zahlenmaterial, welches im Verlauf der Zeit an Aussagekraft gewinnen wird. Bis heute haben wir über 500 Stellensuchende in unserem Assessment 50Plus begleitet und gecoacht.

Literatur

- Interne Evaluationen
- Externe Evaluationen
- Statistische Auswertungen des Kantons Aargau
- Statistische Zahlen der verschiedenen involvierten Arbeitslosenversicherungen
- Die massgeblichen Konzepte von Bellingswood und vom AWA des Kantons Aargau

Angaben zur Person

Judith Shoukier, Geschäftsführerin der Bellingswood Group GmbH in Bern und Frankfurt am Main.

E-Mail: info@bellingswood.com

Web: www.bellingswood.com

**Prof. Walter Spiess, PhD**

Themenlab, 17. Juni 2014

**Qualitätssicherung in der privaten Coachingpraxis:
Viel Mehrwert ohne viel Mehraufwand - ein Format
und dessen Evaluation**

Die Gesellschaft, insbesondere aber die Auftraggeber sowie die Kunden von Coaching, erwarten in zunehmendem Masse, dass Professionals Auskunft geben können über die Qualität ihrer Dienstleistungen. Ein Beispiel dafür liefert die USamerkanische Studie von Scoular (2009, S. 96, zitiert nach wikipedia/coaching/06092013), in der Auftraggeber für Coaching befragt wurden, worauf sie besonders achten, wenn sie einen Coach engagieren: „(...) An zweiter Stelle und mit 61 Prozent kommt eine klare Methodologie und deren ‚Wirkung‘ (Hervorhebung durch W.S.): ‚If a prospective coach can’t tell you exactly what methodology he uses – what he does and what outcomes you can expect – show him the door‘.[46]“

Bevor wir entsprechende Qualitätsratings irgendwelchen Internetagenturen überlassen, sollten wir - so meine Meinung - die Qualitätssicherung lieber selbst in die Hand nehmen. Sehr nützliche Vorarbeiten dazu haben Heß und Roth (2001) und Hurni (2013) geleistet.

Ein Coachingangebot kann hinsichtlich seiner Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität bewertet werden. Eine Qualitätssicherung, die alle drei Qualitäten aus der Perspektive der Coachees als den am stärksten „Betroffenen“ umfasst, könnte so erfolgen (Spiess 2013):

Wir vereinbaren in der letzten Coachingsitzung mit der oder dem Coachee eine telefonische Nachfrage.

Diese telefonische Nachfrage orientiert sich an einem Leitfaden und umfasst 3 kurze Fragen:

1. Was ist für Sie seit unserem letzten Coachinggespräch „besser“?
2. Was in unseren Coachinggesprächen war für Sie diesbezüglich hilfreich und nützlich?
3. Haben Sie vielleicht noch irgendwelche Anregungen oder Tipps, wie ich meine Coachinggespräche noch hilfreicher gestalten kann?

Die erste gibt uns Aufschluss über die "Wirkung" und den Nutzen des Coachings; die zweite darüber, welches die "Wirkfaktoren" waren; die dritte darüber, wie wir unsere Coachinggespräche optimieren können.

Die Antworten können unaufwendig in die Kategorien eines inhaltsanalytisch entwickelten Antwortformates (wird im Workshop vorgestellt) eingetragen werden.

Am Beispiel einer empirischen Untersuchung mit 13 studentischen Coachees und 39 von diesen aquirierten Coachees möchte ich aufzeigen,

- wie mein Prozessmodell für Coaching (Auftrag: Unterstützung darin, in einer Kompetenz besser zu werden) im Unterschied zu dem für Beratung (Auftrag: Unterstützung bei der Lösung von Problemen) aussieht,
- wie sich meine Studierenden dieses Modell angeeignet haben,
- wie die Modelltreue der Coachinggespräche erfasst wurde,



- wie das Format der telefonischen Nachfrage ganz konkret ausgeführt wurde,
- welche Antworten die studentischen Coaches erhielten,
- wie sie diese inhaltsanalytisch durch die Bildung von Kategorien ausgewertet haben.

Insbesondere werde ich eine Übersicht geben über die Antworten der 39 Coachees hinsichtlich der Veränderungen, die sie für sich festgestellt haben (= „Wirkung“), hinsichtlich der Elemente, die sie als hilfreich und nützlich empfanden (= „Wirkfaktoren“) sowie hinsichtlich der Anregungen und Tipps, welche sie gegeben haben.

In der Auswertung dieser Ergebnisse will ich aufzeigen, wie viel Mehraufwand dieser Ansatz der Qualitätssicherung beinhaltet und wie viel Mehrwert er für eine Sicherung oder gar Verbesserung der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität eines Coachingangebotes bringt.

Gerne diskutiere ich mit Ihnen, was Sie aus welchen Gründen so beibehalten und was Sie mit welchen guten Begründungen wie anders machen würden.

Literatur

- DeGEval- Deutsche Gesellschaft für Evaluation (2002): Standards für Evaluation. Köln
- DeGEval- Deutsche Gesellschaft für Evaluation (2004): Empfehlungen zur Anwendung der Standards für Evaluation im Handlungsfeld der Selbstevaluation. Köln
- Dörner, D. (1989): Die Logik des Misslingens. Reinbek: Rowohlt
- Grossmann, K. P. (2005): Selbstwirksamkeit von Klienten. Ein Wirkverständnis Systemischer Therapien. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme
- Hamlin, R./Ellinger, A./Beattie, R. (2008): The emergent „coaching industry“: a wake-up call für HRD professionals. in: Human Resource Development International, Vol. 11, No. 3, S. 295
- Hargens, J. (2007): Werkstattbuch Systemisches Coaching. Dortmund: borgmann
- Heß, T. & Roth, W. (2001): Professionelles Coaching. Eine Expertenbefragung zur Qualitätseinschätzung und -entwicklung. Heidelberg: Asanger.
- Hubble, M. A., Duncan, B. L., & Miller, B. D. (Hrsg.) (2001): So wirkt Psychotherapie. Empirische Ergebnisse und praktische Folgerungen. Dortmund: modernes lernen
- Hurni, L. (2013) Professionalisierung im Coaching integrativ beurteilen – ein Qualitätsindex (S. 354-366) in: Wegener, R., Fritze, A., & Loebbert, M. (2013). Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog. Springer VS: Wiesbaden.
- Mayring, P. (2012): Qualitative Inhaltsanalyse - Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz
- Patton, M. Q. (1998): Die Entdeckung des Prozessnutzens. Erwünschtes und unerwünschtes Lernen durch Evaluation. In: Heiner, M. (Hrsg.): Experimentierende Evaluation. Juventa Verlag, Weinheim, S. 55–66
- Rauen, C. (2003): Coaching. Göttingen: Hogrefe
- Rauen, C. (2000): Handbuch Coaching. Göttingen: Hogrefe
- Spiess, W. (2012): Beratung - Effizient, moralisch gut, nachhaltig. Berlin: édition Z
- Spiess, W. (2013): Coaching - Effizient, moralisch gut, nachhaltig. Berlin: édition Z
- Szabó, P. & Berg, I. K. (2006): Kurz(zeit)coaching mit Langzeitwirkung. Dortmund: borgmann

Angaben zur Person

Ehemals Professor für Heil- und Sonderpädagogik mit Schwerpunkt „Pädagogik bei Verhaltensstörungen/Erziehungshilfe“ an den Universitäten Kiel und Flensburg. Clinical psychologist (SUNY at Stony Brook), Klinischer Psychologe (DBP), Psychologischer Psychotherapeut (FSP, eidgen. anerkannt).

E-Mail: spiess@uni-flensburg.de



Dr. Frank Strikker

Themenlab, 18. Juni 2014

Präsenzausbildungen – Evaluation, Umgang mit Feedback und wissenschaftliche sowie curriculare Anforderungen am konkreten Praxisbeispiel

Was muss eine Präsenz-Ausbildung in einer wissenschaftlichen Coaching-Qualifizierung leisten? Welche Themen sind „state of the art“? Welche theoretische Modelle, Konzepte und Inhalte sind relevant? Wie lässt sich Evaluation von Coaching-Ausbildungen realisieren und zur nachhaltigen Qualitätssicherung und curricularen Weiterentwicklung nutzen?

5 Kernthemen „Inhalte, Lernen, Besonderheiten der Erwachsenenbildung, persönliche Weiterentwicklung der Teilnehmenden sowie Durchlässigkeit von Theorie und Praxis“ werden mit dem Plenum interaktiv fokussiert. Ziel: Kernaussagen zur Qualitätssicherung und Nachhaltigkeit von Coaching-Ausbildungen sowie weiterführende Thesen.

Beschreibung der Beitragsart

- PPT-Überblick über gegenwärtige akademische Coaching-Qualifizierungen im deutschsprachigen Raum
- Beispielhaft Vorstellung von Struktur und Curriculum eines Masterstudiengangs mit Überblick über „typische“ Biografien der Studierenden
- Fokus: Verzahnung von Praxisbausteinen und Theoriemodulen und Evaluation der Praxisbausteine (Verknüpfung von wissenschaftlichen Modellen, theoretischen Konzepten und praxisgerechter Umsetzung mit ihren evaluierten Ergebnissen)
- Kleingruppen nach Interesse zu den 5 Themen „Inhalte, Lernen, Besonderheiten der Erwachsenenbildung, persönliche Weiterentwicklung der Teilnehmenden sowie Durchlässigkeit von Theorie und Praxis“ und Visualisierung zu „Qualitätssicherung und Nachhaltigkeit“:
- Pro Gruppe eine Visualisierung mit den Zeitdimensionen „Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft“
- Kurzpräsentationen der „Lernlandschaften“ und Thesen in einer gemeinsamen „Marktplatz-Begehung“/Präsentation
- Zusammenfassung der Ergebnisse durch Referent/in

Wissensstand und anstehende Herausforderungen aus Sicht der Referenten

Qualitätssicherung und Nachhaltigkeit von Coaching-Qualifikation im Rahmen einer wissenschaftlichen Qualifizierung bzw. als wissenschaftliche Ausbildung muss

- i. wissenschaftliche Inhalte didaktisch-methodisch umsetzen
- ii. einen methoden- und modelloffenen Überblick über erkennbare Standards und „state of the art“ ermöglichen
- iii. Auswahl begründen und transparent machen, welche Modelle, Methoden und Übungen zum Einsatz kommen und welche nicht
- iv. persönliches Lernen und Vertiefen der Praxisinhalte verankern
- v. eigenen Coaching-Bedarf der Studierenden in die methodische Struktur der Ausbildung integrieren und Fragen beantworten:
- vi. Welche Inhalte und Rückfragen muss eine Evaluation einbeziehen?
- vii. Was bedeutet Feedback für Qualitätssicherung und Nachhaltigkeit?



- viii. Wie kann Wissenschaftlichkeit mit den Bedürfnissen der Studierenden an eine Praxis-Ausbildung verbunden werden?
- ix. Wann sind Veränderungen in Ausbildungsstandards unumgänglich?

Literatur

- Strikker, H.: Coaching - zwischen Erfolgsdruck, Expertise und Effizienz. In: Strikker, F. (Hrsg.): Coaching im 21. Jahrhundert. Kritische Bilanz und zukünftige Herausforderungen in Wissenschaft und Praxis, Augsburg 2007
- Strikker, F./ Strikker, H.: Blended Learning und 'Virtuelles Coaching - Supervision' in der Coachinausbildung - Überlegungen und erste Erfahrungen. In: Geißler, H. (Hrsg.): E - Coaching. Hohengehren Baltmannsweiler 2008
- Strikker, F./Strikker, H.: Komplementär-Coaching: Herausforderungen an Coaching im Change und in der Krise. In: Birgmeier, B. (Hrsg.) Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun? Wiesbaden 2009
- Lambeck, M./Strikker, H.: Führungs- und Veränderungsfähigkeit – komplementäre Kompetenz im Steuern von Krisensituationen. In: Strikker, F. (Hrsg.) Human Ressource im Wandel – Veränderungskompetenzen entwickeln, Bielefeld 2010
- Strikker, F./ Strikker, H.: Botschafter des Wandels in: Human Resources Manager, Berlin Februar/März 2010
- Strikker, F./Strikker, H.: Coaching studieren? In: Coaching Magazin 2/2013

Angaben zur Person

Dr. Frank Strikker, biografische Meilensteine:

Geschäftsführender Gesellschafter SHS CONSULT GmbH Bielefeld, langjährig Berater, Trainer, Coach, Gestaltung und Durchführung des Masterstudiengangs Business Coaching und Change Management an der Euro-FH Hamburg, verschiedene Veröffentlichungen u.a. zu Coaching und Change Management

E-Mail: fs@shs-consult.de

**Heidrun Strikker**

Themenlab, 17. Juni 2013

Coaching für MINT-Frauen – Einblick in eine bedarfsorientierte Coaching-Qualifikation für Mentorinnen und Mentoren in MINT-Berufen

Die gesellschaftliche Debatte über Frauenförderung wirkt ein auf Coaching, führt zu neuen Coaching-Aufträgen, bringt Coaching in Förderprogramme und fragt vor allem nach der eigenen Haltung der beteiligten Coachs. Genderfragen berühren die fachliche Qualifikation von weiblichen wie männlichen Coachs gleichermaßen, stellen persönlich-private Vorannahmen wie kaum ein anderes Coaching-Thema infrage und führen zu neuen Bedarfen wie Beratung und praktische Unterstützung. Das beeinflusst besonders:

1. **Innere Haltung:** Was denken männliche wie weibliche Coachs, wenn sie in diesem Kontext beauftragt werden, über Karriere von Frauen, welche Haltung und Erfahrung haben sie zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, zur Positionierung von Frauen in Männerberufen, zu Führung von Frauen und zu einer anteiligen Arbeits- und Familienorganisation?
2. **Qualifikation:** Wie stark ausgeprägt muss Feldkompetenz sein und wie stellt sie sich dar? Was wissen Coachs über die praktische Realität von Frauen?
3. **Kontext-Klärung:** Was denken beteiligte männliche und weibliche Führungskräfte, Kolleginnen und Kollegen und Auftrag gebende über die Frage von Frauenförderung und angebundener Coaching? Was denken Frauen über sich selbst?
4. **Expertise:** Was bedeutet Coaching-Qualifizierung für die methodisch-didaktische Programmgestaltung und Auswahl von Tools und Interventionen in Förderprojekten?
5. **Rollenklarheit:** Wie weit unterstützt Coaching als „add-on“-Qualifizierung der Mentorinnen und Mentoren die organisationsinterne Förderung von jungen weiblichen Nachwuchskräften - insbesondere in von Männern dominierten Berufen und im Management? Wie hilfreich sind heterogene oder homogene Gruppen?

In ihren Erwartungen an das Programm wünschten sich viele der Mentorinnen des Programms praktische Unterstützung, da sie selbst keinerlei spezifische Förderung kennen gelernt hatten und Sicherheit für ihre Gespräche sowie hilfreiche Tipps für ihre Kommunikation mit ihren Mentees. Sie wollten ihnen „wie ein Coach“ zur Seite stehen. Zu Beginn des Programms wurde daher eine Coaching-Qualifikation als „add-on“ Qualifizierung für die Mentorinnen und Mentoren durchgeführt und anschließend evaluiert. Die durchführende Referentin wurde, selbst tätig als Coach, daher von Beginn an mit den o.g. Fragen konfrontiert und beschreibt, wie sie diese Herausforderung im Praxisbeispiel umgesetzt hat. Insbesondere die Aufforderung, hilfreiche Tipps und viele praktische Hinweise zu geben, boten eine lebendige methodische Vielfalt. Zugleich wurde aber auch früh deutlich, dass diese Qualifikation zwischen eigenem Coaching und methodischem Kompetenzerwerb verlaufen würde. Der Wissenserwerb und auch praktische Nutzen waren im Ergebnis für alle Beteiligten hoch und auch nachhaltig. Die Referentin zeigt daher die z.T. deutlichen männler- und frauenspezifischen Unterschiede in den Erkenntnissen, Neubewertungen von Lebenserfahrungen.



Sie beschreibt ihren darauf abgestimmten Einsatz von Methoden und Übungen auf und zieht übertragbare Rückschlüsse auf die curriculare Gestaltung vergleichbarer Förderprogramme für Frauen. Anhand der Ergebnisse dieser Coaching-Qualifikation aus drei Staffeln mit insgesamt 50 beteiligten Mentorinnen und Mentoren (Verhältnis etwa 70% Frauen zu 30% Männer) wird beispielhaft deutlich, welche wechselseitigen Erkenntnisse die beteiligten Frauen und Männer für sich und ihre Rolle gezogen haben und welche methodisch-didaktischen Vorgehensweisen eine solche Qualifizierung zum Erfolg führen.

Die Erfahrungen der Mentorinnen mit ihren männlichen Mentor-Kollegen, die Hinweise der Mentees sowie die abschließenden Erkenntnisse der überwiegend männlichen Führungskräfte werden ebenfalls kurz skizziert.

Aus diesem Erfahrungsbericht wird erkennbar, dass Coaching sich mit frauenspezifischen Anforderungen auseinandersetzen muss. Scheinbar selbstverständliche Begriffe wie Empathie mit den Coachees oder die Betonung von Selbststeuerungskompetenz, so empfiehlt die Referentin, sollten im Bereich der Frauenförderung neu diskutiert und um die Dimension der inneren Haltung und Beratungsfähigkeit von Coaches im Coaching-Praxisfeld erweitert werden. Coaching als Beratung? Beratung als Coaching-Kompetenz? Hilfestellung, Erfahrungsaustausch und Unterstützung rücken in der Förderung von Frauen an die Grenze zu Coaching heran, umso mehr müssen methodische und didaktische Überlegungen auf professionelle Weise nicht nur den Coachees, sondern auch den Coaches Rollenvielfalt bieten.

Literatur

Quellen: www.shs-consult.de , Stichwort: Mentoring

Angaben zur Person

Referentin Heidrun Strikker

- Geschäftsführende Gesellschafterin von SHS CONSULT GmbH, langjährige zentrale und dezentrale Erfahrung als Weiterbildungsreferentin im Vorstandsstab sowie Personalentwicklerin in einem internationalen Medienunternehmen. Projektleiterin der „Coaching-Präsenzphase“ im Masterstudium „Business Coaching und Change Management“ an der Europäischen Fernhochschule Hamburg (Euro-FH). Fachautorin zu Coaching, Change Management und Führung
- Programmverantwortliche für das Cross-Mentoring-Programm für MINT-Berufe in Zusammenarbeit mit dem Institut für Beschäftigung (IfB) und OWL-Maschinenbau e.V., einer Vereinigung mittelständischer Maschinenbauunternehmen in Ostwestfalen-Lippe
- Fachautorin für Coaching und Change, Fachvorträge zu Veränderung und Führung

E-Mail: hs@shs-consult.de

**Dr. Ute Symanski**

Themenlab, 17. Juni 2014

**Wissenschaftsmanagement braucht Coaching -
und zwar lösungsfokussiert**

Meine Thesen:

1. Die Leitungspersönlichkeiten an Hochschulen wollen Coaching, um den gestiegenen Anforderungen an ihre Führungs- und Steuerungskompetenz gerecht zu werden. Die Leitungspersönlichkeiten im Verwaltungsbereich haben einen kleinen zeitlichen Vorsprung und nehmen Coaching schon länger in Anspruch - die wissenschaftlichen Leitungskräfte ziehen nach.
2. Lösungsfokussiertes Coaching ist für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler besonders nützlich: Es gibt ihnen die Chance zu einem inneren Paradigmenwechsel und weist den Weg zu einem rollen-adäquaten Umgang mit Mitarbeiter/innen und Kolleg/innen. Nicht mehr die Analyse von Ist-Zuständen oder Problemen steht an, sondern die Arbeit an der gewünschten Zukunft. Der lösungsfokussierte Grundsatz, dass ich ein (inter- oder intraindividuelles) Problem nicht verstehen muss, um es lösen zu können, wirkt befreiend gerade auf Wissenschaftler/innen.
3. Mittels lösungsfokussiertem Coaching kann es gelingen, an Hochschulen einen wertschätzenden Führungs- und Leitungsstil zu etablieren und zu einer offeneren Kommunikationskultur zu finden. Diese wird von den Studierenden wahrgenommen und kann übernommen werden. Damit werden solche Coaching-Erfolge zu Promotoren einer neuen Führungs- und Kommunikationskultur, die vorgelebt wird.

Literatur

- Baeijaert, Liselotte/Stellamans, Anton (2013): Resilienz: Ein Werkstattbuch zur Widerstandskraft. SolutionsAcademyVerlag.
- Iveson, Chris/George, Ivan/Ratner, Harvey (2012): Brief Coaching: A Solution Focused Approach. London: Routledge.
- Dorando, Max/Symanski, Ute (Hrsg.) (2013): Führungspraxis in Forschung und Lehre: Entwicklung – Bei-spiele – Perspektiven. Bonn: Lemmens, Edition Wissenschaftsmanagement.
- Symanski, Ute (2013): Das Informelle als Kern von Individualität der Hochschulorganisation: Zugang zu einem unerforschten Feld. In: Freie Assoziationen - Zeitschrift für das Unbewusste in Organisation und Kultur, Jg. 16, Heft 2, S.7-16.



Angabe zur Person

Dr. Ute Symanski, Hochschulcoaching

- promovierte Organisationssoziologin (Dr.-phil. / RWTH Aachen, Thema: Organisationskultur und informelle Spielregeln an Hochschulen)
- Kommunikationswissenschaftlerin (M.A. / WWU Münster)
- zertifiziert als Coach und Moderatorin (Universität Bielefeld)
- Konfliktbehandlung in Organisationen (Prof. Fritz Glasl, Salzburg)
- ausgebildete Solution Focused Professional
- rund 20 Jahre Führungs- und Management-Erfahrung an der TU Dortmund, der RWTH Aachen und dem Deutschen Akademischen Austauschdienst - DAAD
- seit 2009 Beraterin
- Akkreditierung als Insights-Discovery-Trainerin

Mitgliedschaften

- Netzwerk Wissenschaftsmanagement
- Association for the Quality Development of Solution Focused Consulting and Training - SFCT
- Deutsche Gesellschaft für Soziologie
- Gesellschaft für Hochschulforschung

E-Mail: post@utesymanski.de

Web: www.hochschulcoaching.de



Dr. Peter Szabo

Themenlab, 18. Juni 2014

Mikro-Analyse von Coaching-Gesprächen: Wie der Coach die Geschichte, die der Coachee über seine Wirklichkeit erzählt, beeinflusst

Forschungsergebnisse zur Interaktion von Coach und Coachee können das Verständnis erfolgreicher Kommunikation radikal verändern. Das, was im Coaching geschieht, hängt nämlich davon ab, was Coach und Klient im Dialog ko-konstruieren.

Der Mikro-Analyse Ansatz nach De Jong, Beavin Bavelas und Korman

De Jong, Beavin Bavelas und Korman untersuchen seit 7 Jahren, basierend auf Mikro-Evaluationen mittels Video aufgezeichneter Therapie-Sitzungen, was Therapeut und Kunde tatsächlich tun. Insbesondere interessieren sie sich dafür, wie der Therapeut die Interpretation des Klienten, die während dem Gespräch ko-konstruiert werden, beeinflusst. Deshalb richtet sich das Forschungs-Augenmerk unter anderem auf Formulierungen, die der Therapeut als Reaktion auf die Klientenaussagen vornimmt. Diese sind keineswegs neutral, denn der Therapeut trifft eine Wahl, was er von der Klientenaussage aufgreift und was nicht, was er (verändert) wiederholt und was er aus eigener Sicht ergänzt. Diese Wahl wiederum beeinflusst, wie erste Forschungsergebnisse zeigen, die Reaktionen des Klienten und den Verlauf des Coachings.

Die Forschungsergebnisse können 1:1 auch auf die Mikro-Analyse von Coaching-Gesprächen übertragen werden, dass der Untersuchungsgegenstand auch hier die Kommunikation zwischen Coach und Kunde ist. Das dem Forschungsansatz zu Grunde liegende wissenschaftliche Verständnis basiert auf der Idee der gemeinsamen Wirklichkeitskonstruktion im Sinne einer Kollaboration von Coach und Kunde.

Bisherige Studien, basierend auf diesem Forschungsansatz, liegen bis dato nur auf der Grundlage von Therapie-Sitzungen vor. Anhand einer kurzen Video-Sequenz sollen am Coaching-Fachkongress zum ersten Mal die praktischen Möglichkeiten der Mikro-Analyse im Kontext von Coaching deutlich gemacht werden. Zentrale Herausforderung und Frage ist zugleich, wie Forschungsansatz und damit verbundene Forschungsergebnisse für die Qualitätssicherung und Weiterentwicklung von Coaching, fruchtbar gemacht werden können. Mit den Teilnehmenden sollen diese Fragen gemeinsam diskutiert werden.

Literatur

Korman, Harry, Beavin Bevalas, Janet, De Jong, Peter (2013) Microanalysis of Formulations in Solution-Focused Brief Therapy, Cognitive Behavioral Therapy and Motivational Interviewing, Journal of Systemic Therapies, September 2013, Volume 32, No. 3: 31-45

**Angaben zur Person**

Peter Szabo arbeitet als Coach und Ausbilder von Coaches beim Weiterbildungsforum, Luzern. Er tauscht sich seit 3 Jahren regelmässig mit Harry Korman und Janet Beavin Bavelas über die Forschungsergebnisse aus und arbeitet mit bei der Uebertragung auf den Coaching-Beispielen.

E-Mail: szabo@bluewin.ch



Sandra Viering

Themenlab, 17. Juni 2014

Frühe Eingliederung für IV-Neurentner nach dem Ansatz „Individual Placement and Support (IPS).“

Im Bereich der Arbeitsrehabilitation galt lange der Grundsatz „zuerst trainieren, dann platzieren“. Dies beinhaltet, dass man psychisch erkrankte Menschen zuerst für bestimmte Arbeitsplätze trainiert und sie danach versucht in den Arbeitsmarkt zu „platzieren“. Diese Arbeitsplätze führen aber meist dazu, dass die Klienten in geschützten Arbeitsplätzen stagnieren.

Die nordamerikanische Sozialpsychiatrie entwickelte in den 80ern Jahren hierzu ein konträres Modell, Supported Employment (SE). Diese Modell beinhaltet die Devise „zuerst platzieren, dann trainieren“. Hier wird die unmittelbare Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt angestrebt ohne zuerst in einer geschützten Arbeitsstelle „trainiert“ zu werden. Hier zeigte sich, dass Menschen die Mithilfe von SE bei der Arbeitssuche unterstützt wurden, leichter einen Job fanden, mehr und länger arbeiten konnten und insgesamt zufriedener mit ihrem Leben waren als Menschen die dieses Coaching nicht erhielten. Aufgrund der unterschiedlichen Sozialsystemen und einer anderen Mentalität die am amerikanischen Arbeitsmarkt herrscht, war es jedoch fraglich ob sich diese Ergebnisse auch in Europa widerspiegeln würden.

Hierzu wurde im Jahr 2007 eine Studie veröffentlicht in der sechs europäische Städte den Supported Employment Ansatz „Individual Placement and Support (IPS)“ und seine Auswirkungen in Europa untersuchten (EQOLISE). Hier zeigten die Resultate, dass SE auch in Europa erfolgreich eingesetzt werden kann.

Durch EQOLISE kam die Frage auf, ob IV Rentner die in der Schweiz eine IV Rente aufgrund einer psychischen Erkrankung zugesprochen bekamen mit IPS erfolgreicher wieder in den Arbeitsmarkt vermittelt werden können im Gegensatz zu IV Rentnern die nicht durch IPS unterstützt werden.

Aus dieser Frage heraus entwickelte sich das „Zürcher Eingliederungs Pilot“-Projekt (ZhEPP). ZhEPP wird durch das Bundesamt für Sozialversicherungen (BSV) finanziert. Es sollen die Auswirkungen auf den Gesundheitszustand, die Lebensqualität und die Gesundheitskosten sowie die Stigma Parameter untersucht werden. Das Projekt besteht aus einer Interventionsgruppe, die ein Coaching nach IPS bekommt, und einer Kontrollgruppe, die kein Coaching erhält. Die Teilnehmer jeder Gruppe werden alle 6 Monate zu einem Interview eingeladen.

Dieses Coaching nach IPS beinhaltet eine eng begleitete direkte Eingliederung in den ersten Arbeitsmarkt von Menschen mit einer psychischen Erkrankung. Diese direkte Eingliederung wird von Job Coaches unterstützt. Die Unterstützung bzw. das Coaching beinhaltet unter anderem Hilfe bei der Jobsuche, der Bewerbung und dem Vorstellungsgespräch. Zusätzlich bieten die Job Coaches auch die Begleitung einer bestehenden Stelle an. Sowohl die Klienten als auch deren Arbeitgeber erhalten bei Bedarf Unterstützung.



Forschungsstand

Das Projekt begann am 1. Januar 2011 und endet am 30. September 2014. Die Rekrutierungsphase erstreckte sich auf mehr als 1 ½ Jahre (Jan 2011- Sept 2012). In dieser Phase konnten 250 Probanden rekrutiert werden. Hierbei wurden die Probanden randomisiert kontrolliert zugeteilt. 125 Probanden wurden in die Interventionsgruppe (d.h. Coaching) und 125 Probanden wurden in die Kontrollgruppe (d.h. keine Intervention) zugeteilt. Das Coaching dauert für jeden Probanden genau zwei Jahre, dies bedeutet, dass jeder Proband in der Interventionsgruppe zwei Jahre einen Job Coach an seiner Seite hat, der sie während dieser Zeit im Bewerbungsprozess unterstützt. Jeder Proband darf selbst entscheiden, wie oft er zum Coaching erscheinen möchte. Jeder der 250 Probanden wird alle 6 Monate interviewt (insgesamt 5 Messzeitpunkte). Hierbei werden Daten erhoben bezüglich der Lebenszufriedenheit, der Symptome, den Job Status, der Sozialen Integration usw.

Sowohl die Rekrutierung als auch die ersten 3 Messzeitpunkte (t_0 , t_1 , t_2) konnten abgeschlossen werden. Die Anzahl Probanden die bereits ihre 2 Jahre Coaching abgeschlossen haben, beträgt 85 (davon 47 aus der Coachinggruppe und 38 aus der Kontrollgruppe).

Erkenntnisinteresse

In dieser Studie soll die Frage geklärt werden, ob IV Neurentner, die aufgrund einer psychischen Erkrankung eine Voll- oder Teilrente erhalten, durch den IPS Ansatz besser in den Arbeitsmarkt integriert werden können, als IV Rentner die dieses Coaching nicht erhalten. Des Weiteren sollen die Auswirkungen des Coachings und den potenziellen Stellenerhalt auf den Gesundheitszustand, die Lebensqualität, die Gesundheitskosten als auch Stigma Parameter untersucht werden. Ziel der Intervention ist es, einen IV Rentner durch das Coaching wieder in den ersten Arbeitsmarkt zu integrieren. Bei einem IV Rentner, der noch eine Stelle hat, wird versucht diesen Job zu halten beziehungsweise weitere Stellenprozente auszubauen. Durch die Resultate wird untersucht, ob es sinnvoll wäre den IPS Coaching Ansatz in die zukünftigen Angebote der IV zu implementieren.

Forschungsdesign

Zur Effektivitätsprüfung der Intervention wird eine zweifaktorielle Varianzanalyse mit den Faktoren

„Gruppenzugehörigkeit“ (Interventions- vs. Kontrollgruppe) und „Outcome“ (Beschäftigung Ja/ Nein) angestrebt. Um die Wirkung des Coachings messen zu können, werden bei allen Teilnehmern verschiedene Interviewbasierte Instrumente eingesetzt. Erhoben werden: soziodemografische Daten, Gesundheitszustand, Versorgungsbedarf, Lebensqualität, soziale Integration und Job Status bzw. Zufriedenheit im Job. Diese Interviews werden zu Beginn und danach alle 6 Monate erhoben.

Coaching-Verständnis

IPS ist ein gut untersuchtes, wirksames Coaching, welches die Wünsche und Präferenzen des Klienten mit einbezieht. Dieses Coaching besteht aus 7 Prinzipien:

1. Fokus der Vermittlung ist der erste Arbeitsmarkt
2. jeder ist willkommen, der Arbeit im ersten Arbeitsmarkt sucht
3. schnelle Arbeitssuche
4. bei der Jobsuche werden Wünsche und Präferenzen des Klienten stark mit einbezogen
5. langanhaltendes, individualisiertes Coaching
6. Job Coachs arbeiten eng mit medizinischen Versorgungsteam zusammen
7. Klienten bekommen Unterstützung bei Fragen zur Sozialfürsorge

Bei diesen Ansätzen wird versucht den psychisch kranken Menschen zuerst in eine Arbeitsstelle am ersten Arbeitsmarkt zu vermitteln, um ihn dann während seiner Arbeit zu unterstützen bei allfälligen Schwierigkeiten. Die Unterstützung greift sowohl vorher (d.h. schreiben der Bewerbungen, Vorstellungsgesprächen usw.) als auch nachher. Die bis nun durchgeführten Studien zeigen deutlich auf, dass man mit dem Konzept von IPS psychisch kranke Menschen mit grösserem Er-



folg wieder in den Arbeitsalltag eingliedern kann als mit den herkömmlichen Modellen.

Kurze Ausführung zum Inhalt des Beitrages

Detaillierte Präsentation über das Projekt. Es wird auf die Notwendigkeit, Methode, Randomisierung, Ziel und Stand der Studie eingegangen.

Ein Film über den Coaching Ansatz SE. In diesem Film werden Menschen gezeigt die aufgrund des genutzten SE Ansatzes in den ersten Arbeitsmarkt vermittelt werden konnten. Es werden sowohl die Eindrücke der Betroffenen als auch deren Vorgesetzten thematisiert. Zudem wird kurz darauf eingegangen, was die Erfahrungen, Ängste und Schwierigkeiten sind, die IV Bezüger/-innen in Bezug auf das Coaching äussern.

Literatur

Burns T, Catty J, Becker T, Drake RE, Fioritti A, Knapp M, Lauber C, Rössler W, Tomov T, Van Busschbach J, White S, Wiersma D, on behalf of the EQOLISE: **The effectiveness of supported employment for people with severe mental illness: a randomised controlled trial.** *Lancet* 2007, **370**:1146–1152.

Burns T, Catty J, White S, Becker T, Koletsi M, Fioritti A, Rössler W, Tomov T, Van Busschbach J, Wiersma D, Lauber C: **The impact of supported employment and working on clinical and social functioning: results of an international study of individual placement and support.** *Schizophr Bull* 2009, **35**:949–958.

Viering, S., Bärtsch, B., Obermann, C., Rüschi, N., Rössler, W., Kawohl, W. **The effectiveness of individual placement and support for people with mental illness new on social benefits: a study protocol.** *BMC Psychiatry* 2013, **13**: 1-6.

Angaben zur Person

Sandra Viering, Wiss. Mitarbeiterin, Doktorandin, M.Sc. Psychologin
Psychiatrische Universitätsklinik
Zürich

E-Mail: Sandra.Viering@puk.zh.ch



Prof. Dr. Yvette Völschow
Wilhelm Bruns

Themenlab, 18. Juni 2014

Vom Schüler zum Coachee: Gesellschaftliche Veränderung und Schülerbild am Beispiel von Schüler-Coaching

Die Geschichte des Menschenbildes vom Schüler – also des Schülerbildes - ist (obwohl es kaum als Menschenbild postuliert wurde) so alt und umfassend wie die der Lehr-Lernansätze, -verfahren und -methoden selbst. Außer für einige Privatlehrer in wohlhabenden, privilegierten Familien waren die Ressourcen der Lehrkräfte jedoch immer nur so ausgestattet, dass mehrere Kinder bzw. Jugendliche zugleich – und zuweilen auch über mehrere Altersgruppen bzw. Klassen hinweg zusammen – unterrichtet werden mussten. In Zusammenhang mit den jeweils vorherrschenden Erziehungsstilen und -methoden und zuweilen auch unter Berücksichtigung der Altersgruppen konstituierten sich die jeweiligen methodischen und didaktischen Unterrichtskonzepte.

Schule als Institution der Sekundärsozialisation war dabei immer auch von gesellschaftlichen und insbesondere politischen sowie sozialen Entwicklungen tangiert. Entsprechend divergieren die Schülerbilder und Unterrichtsansätze zeitlich beispielsweise aus der Antike mit denen der Aufklärung, und der Herbartianismus, mit der Schule im Nationalsozialismus usw.

Die gesellschaftlichen Entwicklungen stehen dabei in engem Zusammenhang mit jeweils vorherrschenden pädagogischen Konzepten – auch wenn die jeweiligen Lehrertypen nicht immer zeitgleich ein und denselben Lehrstil zu verfolgen scheinen und die Ausfüllung der Lehrerpersönlichkeit gewisse Nuancen aufweist.

Nach längeren Phasen strengerer Unterrichtsens bis zum sogenannten ‚Einheitsdrill‘ ist nicht zuletzt im Zusammenhang mit den seit den 1970er Jahren greifenden Liberalisierungen und der Verbreitung Humanistisch orientierter Methoden und Personenzentrierungen, eine zunehmende Konzentration des Schülers als eigenständiges und individuell zu förderndes Subjekt erfolgt. Parallel dazu vollzog und vollzieht sich nicht zuletzt mit zunehmender Modernisierung und Individualisierung (vgl. u.a. Beck 1986) ein sozialer Wandel, der in seiner Geschwindigkeit neben dem Bedarf an lebenslangem Lernen insbesondere die Förderung des Einzelnen in Richtung Selbstverwirklichung umfasst.

Eine entsprechend individuelle Förderung, die jedoch jeweils im Rahmen gesellschaftlicher Erfordernisse stattfindet, umfasst heute nicht mehr nur die klassische Schulzeit im Kindheits- und Jugendalter sondern durchzieht den gesamten Lebensverlauf. Lernen ist nicht zuletzt mit Blick auf den Europäischen Qualifikationsrahmen nicht nur auf Fachwissenserwerb sondern auch auf den Erwerb methodischer, sozialer und sogar persönlicher Kompetenzen fokussiert (EKBK 2008).

Die - je Ansatz im Coaching - grundlegenden Haltungen und angewendeten Methoden wurden zwar ursprünglich für den Sport bzw. die Führungskräfteentwicklung in wirtschaftlich- und managementorientierten aber später auch weiteren Bereichen etabliert; sie war jedoch ausschließlich an die Berufswelt adressiert und aus der Ausbildung ausgeschlossen.

Vor mehreren Jahren entwickelte Fischer u.a. auf der Basis des auf den theoretischen Grundannahmen des Forschungsprogramms Subjektive Theorien (Groeben et al. 1988), dem Personenzentrierten Ansatz sowie kommunikationstheoretischen Grundlagen für Lehrer entwickelten Verfahrens der „Kollegialen Beratung und Supervision“ (Schlee 2004), ein Schüler-Coaching Verfahren. Fischer testete dessen Wirksamkeit an einer niedersächsischen Berufsbildenden Schule sehr erfolgreich (Fischer 2008). In Folge wurde ein ähnliches Verfahren auch an den



Berufsbildenden Schulen Oldenburg etabliert und ebenfalls laufend evaluiert.

In dem Vortrag, werden die Verfahren - die Schülern schulbegleitend durch ihre Lehrer angeboten werden - mit den theoretischen Grundannahmen und Vorgehensweisen sowie entsprechende Evaluationsergebnissen und Erfahrungen aus vier Jahren vorgestellt werden. Die Erfahrungen spiegeln dabei auch eine entsprechende Rückwirkung des Coaching auf den eigentlichen Unterricht wider.

Das Thema lädt nicht zuletzt zu einem Blick auf neue gesellschaftliche und schulische Entwicklungen ein, im Zuge derer das Coaching dazu beisteuert, das Schülerbild und damit pädagogische Zielsetzungen in der Schule zu verändern, die nicht zuletzt auch psychohygienisch auf die in das Projekt eingebundenen Lehrkräfte zurück wirken. So kann die Veränderung des Schülers hin zum Coachee nicht nur als motivationsstärkend für die Schüler sondern auch als Burnout-Prophylaxe für Lehrkräfte diskutiert werden.

Literatur

- Beck, U. (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Berlin. Europäische Kommission Bildung und Kultur (EKBK) (2008): Der Europäische Qualifikationsrahmen für Lebenslanges Lernen (EQR). [Online] URL:
http://ec.europa.eu/education/policies/educ/eqf/eqf08_de.pdf
- Fischer, A. (2008): Coaching an Berufsbildenden Schulen. Berlin
- Groeben, N./Wahl, D./Schlee, J./Scheele, B. (1988): Das Forschungsprogramm Subjektive Theorien. Eine Einführung. Tübingen.
- Schlee, J. (2004): Kollegiale Beratung und Supervision für pädagogische Berufe. Stuttgart.

Angaben zu den Personen

Prof. Dr. Yvette Völschow, Coach und Supervisorin, Hochschullehrerin für Sozial- und Erziehungswissenschaften am Institut für Soziale Arbeit, Bildungs- und Erziehungswissenschaften sowie Leiterin der Arbeitsstelle für Reflexive Person- und Organisationsentwicklung der Universität Vechta (Deutschland), Verschiedene Projekte und Veröffentlichungen zur Evaluation und Implementierung kollegialer Coaching- und Beratungsverfahren, Sprecherin des Wissenschaftlichen Beirates der GwG-Gesellschaft für personenzentrierte Beratung und Psychotherapie Deutschland.

E-Mail: yvette.voelschow@uni-vechta.de

Wilhelm Bruns, Oberstudienrat an der Berufsbildenden Schule Haarentor in Oldenburg und Mitarbeiter des Oldenburger Fortbildungszentrums der Universität Oldenburg, Abteilung: Kollegiales Coaching, Coach, Vorstandsmitglied der Gesellschaft für kollegiale Beratung und subjektbezogene Organisationsentwicklung (GKSO).

**Dr. Ursula Wagner**

Themenlab, 18. Juni 2014

Coaching als Weisheits-Enabler bei Führungskräften

Unsere Arbeitswelt von morgen und damit unsere Organisationen und Institutionen werden zunehmend geprägt sein von drei Megatrends: demografischer Wandel, Globalisierung sowie die technologischen Entwicklungen, die wir in Summe als Informationszeitalter bezeichnen (Gratton, 2011, in Wagner, 2013). Für Organisationen und die darin arbeitenden Menschen bedeutet dies vor allem eine Zunahme von Komplexität, Unsicherheit, Virtualität und damit insgesamt von Belastungen, die erhöhte Anforderungen an Selbstmanagement und Führung stellen und in systemischer Perspektive die Notwendigkeit für organisationales Vertrauen erhöhen (Felfe, 2008; Näswall, Hellgren & Sverke, 2008; Regnet, 2009; Wunderer & Küpers, 2002).

1. Empirische Studie „Weisheit in Führung und Management“

(Dissertation an der Universität Oldenburg, abgeschlossen 2013) Wagner (2013) konnte inzwischen belegen, dass der Begriff der „Weisheit“ in diesem Kontext ein sinnvolles und empirisch definierbares Konstrukt ist, das zum wahrgenommenen Führungs- und Unternehmenserfolg beiträgt. Basierend auf explorativen Experteninterviews mit Führungskräften (N= 14) wurden drei quantitative Fragebogenstudien durchgeführt (N=408), dabei auch als Selbst- und Fremdbildversion. Ein Kriteriums-faktor und vier weitere Führungsfaktoren konnten das Konstrukt der Weisheit sinnvoll erklären. In der Studie konnte per Regressionsanalysen und Clusteranalysen außerdem belegt werden, dass Coaching als Methode der systematischen Selbstreflexion einen messbaren Beitrag zur Ausbildung von Weisheitskompetenz von Führungskräften leistet. Im Forschungs-lab sollen zunächst kurz diese empirischen Befunde zum Konstrukt von Weisheit sowie weisheitsförderlicher Faktoren vorgestellt werden, darunter auch Coaching als Verfahren der Bewusstseinsbildung.

2. Studie (in Planung): Coaching als Enabler von Weisheit bei Führungskräften

In einem zweiten Forschungsprojekt, das im Frühjahr 2014 gestartet wird, soll nun im Detail erfasst werden, wie Coaching mit Führungskräften deren Weisheit fördert. Die Studie wird zunächst als qualitative Interviewstudie mit Führungskräften (Coachees) sowie Coaches geplant. Dieser Ansatz folgt einer neueren Forschungsstrategie innerhalb der Weisheitspsychologie, in der Weisheitsepisoden durch die Reflexion von Alltagssituationen extrahiert werden (z.B. Glück et al., 2005). Die Weisheitspsychologie unterscheidet dabei inzwischen allgemeine Weisheit (über das Leben an sich) von selbstbezogener Weisheit (über mich und die Situationen des eigenen Lebens) (Mickler, 2004). Mögliche Fragenkomplexe, die im Forschungs-lab an Hand erster Ergebnisse diskutiert werden können sind:

- Welche Arten von Weisheitserwerb sind erkennbar durch Coaching beeinflusst
- Welche Einflussfaktoren durch die Art des Coachings sind erkennbar oder denkbar (rein lösungsorientiert, systemisch, andere...)
- Welche Hypothesen zu Einflussfaktoren auf Seiten des Coaches und auf Seiten der Führungskraft gibt es (Reflexionsfähigkeit, Offenheit, emotionale Intelligenz...)



Bis zum Sommer 2014 werden voraussichtlich erste Interviews geführt und nach Kategorien ausgewertet sein.

Coachingverständnis: In unserem integralen Coachingansatz (Fiolka und Wagner, in Vorb. 2014) sehen wir den Menschen als physisch-emotional-soziales und sinnsuchendes Wesen. Der von uns entwickelte integrale Coachingprozess umfasst sieben Facetten oder auch „Spielfelder“: Ziele & Ausgangssituation (Sein und Werden), Werte, Persönlichkeitstypologie, Persönlichkeitsentwicklung, Fähigkeiten, Innere Konzepte (Glaubenssätze) sowie Methodenkompetenz. Die Arbeit mit Emotionen und Kognition unterliegt allen Prozessphasen. Wir folgen außerdem grundsätzlich dem lernorientierten Coachingverständnis von John Whitmore (2009).

Literatur

- Felfe, J. (2008). Mitarbeiterbindung. Göttingen: Hogrefe.
- Fiolka, G. & Wagner, U. (2014, in Vorb.). Integrale Beratung und Personal Development. Berlin und Heidelberg: Springer Science.
- Glück, J., Bluck, S., Baron, J. & McAdams, D. (2005). The wisdom of experience: Autobiographical narratives across adulthood. *International Journal of Behavioral Development*, 29, 197-208.
- Mickler, C. (2004). Selbstbezogene Weisheit. Ein Instrument zur Messung von Persönlichkeitsreife – Entwicklung, Validierung und Alterseffekte. Dissertation an der International University Bremen.
- Näswall, K., Hellgren, J. & Sverke, M. (2008). *The individual in the changing working life*. New York: Cambridge University Press.
- Regnet, E. (2009). Der Weg in die Zukunft. Anforderungen an die Führungskraft. In L. von Rosenstiel, E. Regnet, M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern* (S. 48-52). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wagner, U. (2013). Dimensionen von Weisheit in Führung und Management. Entwicklung eines Fragebogeninstruments unter Berücksichtigung der Dimension Bewusstsein. Dissertation an der Universität Oldenburg. Oldenburg: BIS. Online <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:gbv:715-oops-15775>
- Whitmore, John (2009). *Coaching for Performance*. Nicholas Brealey Publishing.
- Wunderer, R. & Küpers, W. (2002). *Demotivation – Remotivation*. München, Krefeld und Neuwied: Luchterhand, Wolters Kluwer.

Angaben zur Person

Dr. Ursula Wagner, Dr. phil, Dipl. Psych. Co-Geschäftsführerin des Coaching Center Berlin. Ausbildungsdozentin in der von der ICF-anerkannten Ausbildung „Integraler Coach/Business Coach“. Forschung und Publikation zu der Thementrias Generationen- Geschlechter-Arbeit („Die Kunst des Alleinseins“, 2011, 4. Aufl. (zur Identitätsfrage), „Das KAIROS-Prinzip“, 2013, Campus (Karriereorientierung in den Lebensphasen)). Promotion zum Dr. Phil, 2013, mit der ersten europäischen empirischen Studie zum Thema „Weisheit in Führung und Management“ (Universität Oldenburg, Magna cum laude).

E-Mail: ursula.wagner@coachingcenterberlin.de



Thomas Webers

Themenlab, 17. Juni 2014

Coaching in der Berichterstattung von Massenmedien

Ausgangspunkt sind die Veröffentlichungen von Taffertshofer (2007-09), der aus soziologischer Sicht postuliert, Coaching sei in Mode gekommen, weil es eine rasant ansteigenden Publikationszahlen zum Thema Coaching gegeben hätte („Der Coaching-Boom ist ein Publikationsboom“). Diese These und der Versuch ihrer empirischen Begründung kann mit dem Konzept „Agenda Setting“ medienpsychologisch spezifiziert vertieft exploriert werden.

Entgegen der ursprünglich 1972 von McCombs und Shaw aufgestellten These dominieren aber die Medien nicht einseitig die Publikumsagenda (Medien machen die Themen). Es handelt sich vielmehr – so zeigt die umfangreiche Forschung seitdem – um einen interaktiven Prozess (Unz, 2008a). Die spezifische Aneignungslogik von Massenmedien (Auswahl, Gewichtung und Inszenierung) trifft auf unterschiedliche Nutzerbedürfnisse, die sich auch in unterschiedlichen Mediengattungen spiegelt. Die Framing-Theorie als Weiterentwicklung der Agenda-Setting-Theorie (Unz, 2008b) beschreibt Interpretationsraster (Rahmen) von Medieninhalten als typische medienseitige „Verpackungen“ bzw. konsumentenseitig als Rezeptionserwartungen (Bewertungen, Ursachenzuschreibungen und Handlungsempfehlungen). So werden als Frames allgemein Verantwortlichkeit“, „ökonomische Konsequenzen“, „Human Interest“, „Konflikt“ sowie „Moral“ bezeichnet. So stehen beim „Human Interest“-Frame stehen Einzelschicksale und emotionale Aspekte im Vordergrund, beim „Morality“-Frame geht es um Passung zu Normen und Werten.

Ein exemplarisch-kursorischer Blick in die Veröffentlichungen von, Publikumsmedien (Zeitungen, Magazine, Rundfunk und Fernsehen), der zeigt, dass die massenmediale Rezeption zwangsläufig eigenen Gesetzmäßigkeiten folgt. So wenig wie ein „Tatort“ die reale Polizeiarbeit beschreibt, bildet die massenmediale Aufbereitung des Themas „Coaching“ professionelles Coaching ab. Gegen diese verflachende und teilweise instrumentalisierende Tendenz anzukämpfen, mag aus Sicht der Profession honorig sein, geht aber am Kern (den Projektionen, Stereotypisierungen und Funktionalisierungen beider Seiten, der Medienmacher sowie der -nutzer) vorbei und ist „vergebliche Liebesmüh“. Der Nutzen der Medienanalyse liegt somit darin, den Professionellen die Medienspielregeln aufzuzeigen, damit sie fundiert entscheiden können, an welcher Stelle sie selbst sich in die Medien begeben und mit welcher Botschaft sie dort – anknüpfend oder sich differenzierend – präsentieren möchten. Ebenfalls eröffnet die Analyse ein Verständnis, um das eigene Dienstleistungsangebot pointiert und differenzierend professionell zu kommunizieren.



Literatur

- Taffertshofer, A. (2007). *Das Coaching der Organisation: Wozu Organisationen Coaching nutzen*. Saarbrücken: VDM.
- Taffertshofer, A. (2008). Der Coaching-Boom. Eine Printmedienanalyse. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 15 (2), 194-206.
- Taffertshofer, A. (2009). Das Coaching der Organisation. *Coaching-Magazin*, 2 (2), 44-49.
- Unz, D. (2008a). Agenda Setting. In N. C. Krämer et al. (Hg.). *Medienpsychologie. Schlüsselbegriffe und Konzepte* (S. 193-197). Stuttgart: Kohlhammer.
- Unz, D. (2008b). Framing. In N. C. Krämer et al. (Hg.). *Medienpsychologie. Schlüsselbegriffe und Konzepte* (S. 144-148). Stuttgart: Kohlhammer.

Angaben zur Person

Dipl.-Psych., Dipl.-Theol. Thomas Webers, Lehrbeauftragter mehrerer Hochschulen, Chefredakteur Coaching-Magazin (2008-12)

E-Mail: tw@thomas-webers.de
Website: www.thomas-webers.de



Dr. Tanja Wranik

Themenlab, 18. Juni 2014

**Coaching for business success:
From homo economicus to homo sapiens**

Convincing corporate directors and financial leaders that they can increase shareholder value and overall performance by **investing** in human capital remains a crucial challenge for the future of business and leadership coaching.

In this contribution, we will discuss how behavioral economics and evidence-based management can provide arguments, models, and data that may appeal to skeptical or numbers-driven senior executives and allow them to appreciate the potential impact of professional coaching for business success. Using practical examples from banking and finance, information technology, and the life sciences, I will illustrate how insights from these two domains can provide leverage at different stages of organizational and leadership development. Finally, we will consider the importance of professional qualification, supervision, and training to establish and maintain a positive vision of coaching in organizations and thereby provide credibility in terms of financial risk and return on investment.

About Dr Tanja Wranik

Tanja is a certified Work and Organizational Psychologist, FSP, APSYTRA, and Business and Leadership Coach, SSCP, ICF. She holds a Master in Business Communication and specialized in behavioral economics and organizational behavior during her doctoral and postdoctoral research at the Swiss Center of Research in the Affective Sciences and Yale University.

Since 2004, she accompanies organizations undergoing changes and transformations, develops leaders and their teams, and provides expertise in human capital risk management. She teaches at several universities, and, most relevantly for this context, is responsible for executive courses in Organizational Behavior, Quality of Life at Work, and Coaching at the Universities of Geneva and Lausanne. She works in English, German, and French.

E-Mail: Tanja.Wranik@psyinfo.ch

Web: www.psyinfo.ch



Hanspeter Zürcher

Themenlab, 18. Juni 2014

Coachinginterventionen messbar machen

Doch wo soll ich als Coach überhaupt starten? Speziell diese Frage sollte uns als Coach in der Organisation unseres eigenen Coachings immer wieder umtreiben, denn die Zeiten, in denen wir ausschliesslich unserem Bauchgefühl folgten, sind für unsere Auftraggeber vorbei. Sie wollen erkennbar verstehen, warum wir wo beginnen und wollen berechtigt erkennen, welche Resultate und Erfolge erzielt wurden.

Ist Coaching überhaupt messbar?

(Wobei wir Coaching als Ansatzpunkt für Individuen, Teams und Organisationen definieren.)

Mittels den traditionellen, quantitativen Messmethoden sind wir in vielen Bereichen nicht ans Ziel gekommen in einigen Bereichen sogar gescheitert – dies kann also nicht der Weg sein. Eine reine qualitative Erhebung lässt die quantitative Messung missen. Somit gibt es nur eine Möglichkeit: Die Verbindung beider Verfahren. Unser Coachingerfolg ist gekennzeichnet durch eine schnelle und zielgenaue Verständigung zwischen Coach und Coaching-Klient.

Weil die Repertory-Grid-Technik subjektiv wahrgenommene Wirklichkeiten offenlegt, ebnet uns die gemachten Erkenntnisse den Weg – schaffen Ansatzpunkte um frühzeitig und treffsicher erfassen zu können, was unsere Coaching-Klienten tatsächlich bewegt und wo sie sich in Zukunft sehen. Zu einem späteren Zeitpunkt können wir die entsprechenden Veränderungen feststellen und ins Verhältnis zum Ausgangspunkt stellen. Messbar sind somit Denkhaltungen, neue Relationen und Strategien sowie neue Überzeugungen.

sci:vesco[®] unterstützt Sie in allen Kontexten, bei denen es um die Messung und Analyse von Meinungen, Überzeugungen und Werthaltungen von Menschen geht. In der Arbeit mit sci:vesco geht es in einem 1. Teil um ein strukturiertes, softwaregestütztes Interview, in einem 2. Teil um die Ergebnisbetrachtung und in einem 3. Teil um die Ergebnisinterpretation.

Verständnis bei den Partnern schaffen – Skepsis unserem Beruf gegenüber abbauen

Immer noch ist für viele Gesprächspartner das Handeln und Wirken der Coaches suspekt – denn eine Messbarkeit fehlte. Im Rahmen unserer Professionalisierung sollten wir beginnen über Messbarkeit nachzudenken und die Visualisierung des Coachingerfolges vorantreiben.

Erfahrungen, auf welche wir zählen können

Entwicklung von Verhaltensmustern ist auf Fremdbild angewiesen, um die eigene Wahrnehmung abzugleichen. Jede Form von Visualisierung hilft dem Coachee. Somit konnten wir mit den Ergebnissen aus den sci:vesco-Analysen zu Beginn Klärung und Erklärung schaffen, die Prioritäten gesichert festlegen und in einem 2. Durchlauf die Veränderungen sichtbar machen – dies erhöhte die Veränderungssicherheit des Coachees grundlegend und erzeugte weitere Entwicklungsmotivation.

Coaching meets Research ...
Coaching für die Gesellschaft von morgen
3. Internationaler Coaching-Fachkongress
17./18. Juni 2014, Olten, Schweiz

**Literatur**

Dr. Matthias Rosenberger
vademeum sci:vesco ISBN 978-3-73229347-6

Angaben zur Person

Hanspeter Zürcher ist seit 18 Jahren Coach von Führungskräften, Inhaber der Hanspeter Zürcher AG und Mitinhaber der permitto (Schweiz) AG. Er begleitet mit seinem Team einzelne Personen, Teams und gesamte Organisationen in Entwicklungsprozessen. Seit bald 2 Jahren arbeitet er mit sci:vesco

E-Mail: hanspeter.zuercher@permitto.ch

Web: www.permitto.ch