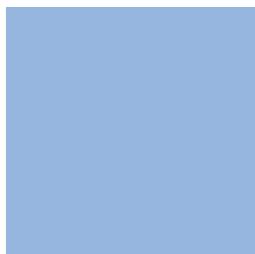


Systemisch-integratives Coaching

Business Coaching für Manager und Teams



Der Coach Bernd Köpke
und das Coachingkonzept von accognis

Bernd Köpke: Mein Profil als Coach

Kurz und bündig, Motto, Leistungsangebot	3
Zielgruppen, Kundenpartner, Arbeitsformen, Arbeitsschwerpunkte	4
Aus- und Weiterbildung, Berufs- und Führungserfahrung	5
Praxiserfahrungen, Kooperationspartner, Verbandsmitgliedschaften	7
Kontaktaufnahme, Praxisräume, Honorarsätze, Konditionen	8

Das Coachingkonzept von accognis

Definition, Grundverständnis, Abgrenzungen	10
Konzeptionelle Grundlagen und methodischer Hintergrund	11
Anwendungsformen und Wirkungszusammenhänge	12
<i>Lösungsorientiertes Coaching</i>	12
<i>Entwicklungsorientiertes Coaching</i>	14
<i>Systemisch-integratives Coaching</i>	16
Grundsätze und Arbeitsrahmen	18
Allgemeines Strukturmodell des Coachings	19
Mein Leistungsangebot im Business Coaching	20
<i>Einzelcoaching für Executives und Manager</i>	21
<i>Gruppen- und Teamcoaching für das Management</i>	23
<i>Konfliktcoaching und Business Mediation</i>	24
Selbstverpflichtung und Versicherung	26

Bernd Köpke: Mein Profil als Coach



**Bernd Köpke, Dipl.-Hdl.
Jahrgang 1958**

accognis
advanced coaching
Levystraße 18
40882 Ratingen
Germany

Telefon +49 2102 841028

Fax +49 2102 841029

Mobil +49 170 5842099

E-mail bernd.koepke@accognis.de

Internet www.accognis.de

Was ist mein Motto?

*Ich kann niemanden etwas lehren, ich kann ihm nur helfen, es in sich zu entwickeln.
Galileo Galilei*

Was habe ich Ihnen anzubieten?

Als systemischer Coach, Leadership Trainer und Performance Consultant unterstütze ich Unternehmen, Executives, Manager und Teams in dreifacher Weise bei ihrer Entwicklung durch:

- **Business Coaching** für Executives und Manager:
Executive Coaching, Management Coaching, Management Team Coaching, Konfliktcoaching.
- **Leadership Development** für Führungskräfte verschiedener Managementebenen:
Leadership Development Programme, Führungsseminare, Workshops und Management Coaching.
- **Change Management Facilitation** durch Moderation und Begleitung von Veränderungs- und Integrationsprozessen, Durchführung von Strategieworkshops und Performance Consulting.

Für wen arbeite ich schon?

Meine Klienten sind **Führungskräfte verschiedener Managementebenen** aus überwiegend international ausgerichteten und global operierenden Unternehmen. Sie kommen aus verschiedenen Branchen der freien Wirtschaft.

Auftraggeber sind die **HR-Manager und Personalentwickler** von Wirtschaftsunternehmen bzw. ihrer Geschäftseinheiten. Der Kontakt zu Klienten erfolgt überwiegend durch das Management oder durch die unternehmensinternen Ansprechpartner der HR-Funktion.

Als Business und Management Coach für die genannten Zielgruppen bin ich bei folgenden Unternehmen gelistet:



Bayer AG, Leverkusen
 Bayer CropScience AG, Monheim am Rhein
 Bayer HealthCare AG, Leverkusen
 Bombardier Transportation GmbH, Hennigsdorf
 EMC Deutschland GmbH, Schwalbach a. T.
 Daiichi Sankyo Germany GmbH, München
 Goodyear Dunlop Tires Germany GmbH, Hanau
 Strauss Innovation GmbH & Co. oHG, Langenfeld
 T-Systems Enterprise Services GmbH, Düsseldorf
 TNT Express GmbH, Troisdorf
 Verkehrsgesellschaft Frankfurt GmbH, Frankfurt am Main

Wie sieht speziell das Coachingangebot aus?

- **Einzelcoaching** für Executives und Manager.

Die Coachings finden in der Regel in den Coachingräumen von accognis oder in einem Besprechungsraum des Auftraggebers statt. Einzelcoachings dauern je nach Anlass und Form zwischen 3 und 12 Monaten und umfassen meist 5 bis 10 Sitzungen à 2 Stunden.

- **Team- und Gruppencoaching** für Management Teams und Arbeitsgruppen.

Diese Coachings finden meistens in Besprechungsräumen im Unternehmen und in Tagungshotels statt. Je nach Setting verlaufen sie über einen Zeitraum von einem Tag bis 6 Monaten an 1 bis 3 Terminen. Die Sitzungsdauer variiert zwischen 2 Stunden und 2 Tagen.

- **Konfliktcoaching** für Führungskräfte und Teams mit sozialen Konflikten.

Die Konflikte können zwischen einzelnen Personen oder Personengruppen und in Teams auftreten. Je nach Konstellation wird ein anderes Setting gewählt, das in verschiedenen Varianten aus Einzel-, Partner- oder Gruppencoaching bestehen kann.

Auf welche Themenschwerpunkte bin ich spezialisiert?

Die folgenden Anlässe und Zielsetzungen meiner Kunden und Klienten ergeben die Arbeitsschwerpunkte:



- **Führungskräfteentwicklung**, Karriereberatung, Beförderung oder Stellenwechsel, soziale Kompetenzverbesserung
- **Persönlichkeitsentwicklung**, Work-Life-Balance, Selbst- und Zeitmanagement, Auftreten und Wirkung
- **Teamentwicklung**, Change Management, Integration und Fusion, Strategientwicklung
- **Konfliktmanagement**, Motivationsverbesserung, Stressmanagement

Welche Aus- und Weiterbildungen waren wichtig?

- **Studium**
Wirtschaftspädagogik mit Wirtschaftswissenschaften, Pädagogik und Psychologie an der Universität Mannheim, Diplom-Handelslehrer (Dipl.-Hdl.)
- **Umfangreiche Weiterbildung in Form von Seminaren und Trainings**
zu Kommunikation, Präsentation, Moderation, Konfliktmanagement, Führung, Zeit- und Selbstmanagement u. v. a. m.
- **Ausbildung in Performance Improvement/zum Performance Consultant (ISPI)**
bei Dr. Roger Addison, Prof. Dr. William Coscarelli, Prof. Dr. Roger Kaufman, Danny Langdon, Carol M. Panza, Dr. Sharon Shork, Kathleen Whiteside und Klaus D. Wittkuhn
- **Ausbildung zum Outdoortrainer (Sicherheitslizenz 2003)**
bei Helmut Neswadba und Petra Tisch
- **Ausbildungen in Mentaltraining, Autogenem Training und Entspannungstherapie**
bei Margot Bähr, Birgit Staden, Andreas Ackermann, Alexander Haller und Klaus Junker
- **Ausbildung zum Systemischen Coach (Professional Coach, ProC)**
bei Martina Schmidt-Tanger und Thies Stahl
- **NLP-Ausbildungen (Practitioner, Master und Coach, DVNLP)**
bei Birgit Staden, Martina Schmidt-Tanger, Marita Bestvater, Dr. Jens Thomas, Thies Stahl
- **Fortbildung in Provokativer Therapie/Provokative Stil (PT/ProSt)**
bei Frank Farrelly und Dr. E. Noni Höfner
- **Fortbildung in Lösungsfokussierter Therapie und Beratung (SFT) sowie Systemischen Strukturaufstellungen (SySt)**
bei Insa Sparrer und Prof. Dr. Matthias Varga von Kibéd

Welche Berufs- und Führungserfahrung habe ich?

- 1986 – 1987 **Kaufmännischer Trainee**
bei der AEG Aktiengesellschaft, Frankfurt am Main
Projektbezogene Trainertätigkeit im Rahmen einer Softwareeinführung
- Trainer Informationsverarbeitung**
im AEG Aus- und Weiterbildungszentrum Frankfurt
Konzeption und Durchführung von Anwendertrainings für Projektingenieure
- 1987 - 1991 **Referent Weiterbildung**
in der Zentralabteilung Weiterbildung der AEG Aktiengesellschaft
Beratung in Weiterbildungsfragen, Bedarfsermittlung, Bildungscontrolling, Durchführung von zentralen Seminaren im Themenbereich BWL/IT
Projektleitungen: Selbstlernzentren, Bildungscontrolling-Software
- 1991 – 1996 **Projektleiter Bildungszentrum Essen**
in der Zentralabteilung Bildung der AEG Aktiengesellschaft
Projektkoordination und Zusammenführung der regionalen Ausbildung
Aufbau der Organisation und Inbetriebnahme des Bildungszentrums
- Zentralabteilungsleiter**
Leiter Bildungszentrum Essen, Handlungsbevollmächtigter
der AEG Aktiengesellschaft in Essen
Leitung des Betriebs mit bis zu 15 Mitarbeiter/innen und 190 Auszubildenden in technischen und kaufmännischen Berufen
Leitung der kaufmännischen Ausbildung und regionalen Weiterbildung
Mitarbeiterführung, Verbandsarbeit, Restrukturierungsmaßnahmen
- 1996 – 1999 **Leiter Bildungszentrum Essen, Gesellschafter, Prokurist**
der AEG SIGNUM Gesellschaft für Ausbildung, Training und Beratung mbH
Key Account Management, weitere Anpassung der Unternehmensstrukturen, Ausgründung einer Tochtergesellschaft
- 1999 – 2002 **Bereichsleiter Management Development, Geschäftsführer**
der SIGNUM Gesellschaft für Managementberatung mbH, Hofheim a. T.
mit bis zu 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
Führung und Entwicklung von 10 Berater/innen, Trainer/innen, Sachbearbeiterinnen, Akquisition von Trainings- und Beratungsprojekten, Projektleitung von Führungskräfte- und Beratungsprojekten, Konzeption und Durchführung von Führungskräfteentwicklungsprogrammen und Vertriebstrainings, Moderation von Workshops, Coaching von Führungskräften
- 2002 – 2003 **Senior Consultant, Prokurist**
der SIGNUM Gesellschaft für Managementberatung mbH in Ratingen
Entwicklung von Schlüsselkunden, Durchführung von Entwicklungs- und Trainingsprogrammen für Führungskräfte und Verkaufsberater

Seit 2003 **Selbständiger Business Coach,
Leadership Trainer, Performance Consultant**
in Ratingen bei Düsseldorf
Gründung von accognis advanced coaching

Auf welche Praxiserfahrung kann ich zurückgreifen?

- Mehr als 2.000 Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Fach- und Führungsseminaren, Strategie-, Veränderungs- und Integrations-Workshops sowie Entwicklungsprogrammen für Nachwuchsführungskräfte und Vertriebsberater
- Begleitung als Berater, Moderator und Coach während und nach Fusionen, Umorganisationen und Restrukturierungen sowie im Rahmen von Qualitätsverbesserungs- und Performance Management-Projekten
- Seit 7 Jahren Coaching von Fach- und Führungskräften. Mehr als 700 Stunden Einzelcoaching, Konflikt- und Teamcoaching.

Mit wem arbeite ich intensiv zusammen?

- Leadership Development & Change Management:
KITTELBERGER & PARTNER
Rainer Kittelberger
Dipl.-Kfm.
Managementberater
Glatzer Straße 12
2603 Aurich
- Leadership Development & Business Coaching:
GABLER people development
Wolfgang Gabler
Dipl.-Päd.
Managementtrainer & Coach
An der Prall 1
55124 Mainz



In welchen Berufsverbänden bin ich organisiert?

- Deutscher Verband für Neuro-Linguistisches Programmieren e. V. (DVNLP)
- European Coaching Association e. V. (ECA)
- Professional Coaching Association e. V. (ProC)
- Trainertreffen Deutschland e. V. (TTD)

Wie können Sie Kontakt zu mir aufnehmen?

Als Klientin oder Klient können Sie telefonisch oder per E-Mail Kontakt zu mir aufnehmen.



Bernd Köpke

Mobil (01 70) 5 84 20 99

E-Mail: bernd.koepke@accognis.de

Hotline

Telefon: (07 00) 22264 64 7

Vanity: (07 00) accognis

Büro- und Postadresse

accognis
advanced coaching
Bernd Köpke
Levystraße 18
40882 Ratingen
Fon (0 21 02) 84 10 28
Fax (0 21 02) 84 10 29

E-Mail: info@accognis.de

Internet: www.accognis.de

Wo finden beim Einzelcoaching die Coaching-Sitzungen statt?

Einzelcoachings finden bevorzugt in meinen eigenen Coachingräumen statt:



Region Rhein-Main (Frankfurt)

coaching site diedenbergen
Wickerer Weg 11
65719 Hofheim a. T. (Diedenbergen)
Telefon (07 00) 22 26 46 47

Region Rhein-Ruhr (Düsseldorf)

coaching site hösel
Am Teckenberg 6
40883 Ratingen (Hösel)
Telefon (0 21 02) 1 67 56 59

Was kostet das Coaching?

Für die Durchführung von Coachings werden von mir folgende Honorarsätze berechnet:

- **Honorar für Business Coaching als Einzelcoaching für Manager**

Stundensatz € 220,00

- **Honorar für Business Coaching als Gruppen- oder Teamcoaching**

Stundensatz € 220,00

Tagessatz € 1.750,00

- **Honorar für konzeptionelle und beratende Tätigkeiten**

Stundensatz € 220,00

Tagessatz € 1.750,00

Wie sehen die sonstigen Konditionen aus?

Findet das Coaching außerhalb der Räume von accognis advanced coaching statt, werden Reise- und ggf. Übernachtungskosten nach Aufwand in Rechnung gestellt.

Reist der Coach mit den eigenen PKW an, werden Fahrtkosten in folgender Höhe berechnet:

Fahrtkosten für Hin- und Rückfahrt € 0,60 pro Fahrtkilometer

Alle Preise verstehen sich zzgl. der jeweils gültigen MWSt., die zur Zeit 19 % beträgt.

Die Rechnungsstellung erfolgt jeweils nach Abschluss der erbrachten Leistung.

Teilabrechnungen sind jederzeit möglich.

Zahlungskonditionen: Sofort netto.

Der durchschnittliche „Return“ von Coaching ist 6 mal höher als deren ursprüngliche Investition.

Executive Coaching Study; Manchester Inc., 2001

Das Coachingkonzept von accognis

Was ist Coaching und worauf basiert mein Coachingverständnis?

Coaching ist eine prozess- und zielorientierte Beratung von Einzelpersonen oder Personengruppen.

Coaching ist ein auf partnerschaftlicher Ebene stattfindender Entwicklungsprozess ... und befähigt den Klienten, Visionen zu entwickeln, seine Ressourcen zu entdecken und zielorientiert einzusetzen und schließlich individuelle Lösungen und gewünschte Ergebnisse im beruflichen und persönlichen Leben zu realisieren.

aus: „Definition“ des European Coaching Association e. V. (ECA)

Mein Grundverständnis von Coaching gründet auf der generellen Zielsetzung, die Selbstkompetenz des Klienten oder einer Klientengruppe durch prozessorientierte Beratung zu fördern.

Meine Philosophie basiert auf einem humanistischen Menschenbild, das geleitet ist vom Respekt vor dem individuellen Weg des Einzelnen oder einer Gruppe.

In diesem Sinne helfe ich als Coach meinen Klienten dabei, selbst Lösungen zu finden und eigenständig gewünschte Entwicklungen zu beginnen, um anschließend den gewählten Weg mit Erfolg alleine weitergehen zu können.

Was ist Coaching nicht und wo hört Coaching auf?

Consulting und Training

Coaching ist keine Expertenberatung und kann deshalb einen Fachberater nicht ersetzen. Häufig werde ich in meinen Kompetenzfeldern auch als Experte gesehen und als solcher um Unterstützung gebeten. Das gleiche gilt für das Training. Im Training werden die Fähigkeiten von Einzelnen oder einer Gruppe ausgebaut oder erweitert. Wenn es dem Beratungsprozess dient werden Consulting und Training in das Coaching integriert. In der Führungskräfte- und Teamentwicklung sind hybride Formen von Coaching nicht nur häufig, sondern auch sinnvoll.

Psychotherapie und Supervision

Coaching ist keine Psychotherapie oder Heilbehandlung. Psychische und psychosomatische Erkrankungen gehören nicht in mein Aufgabenfeld als Coach, sondern in das von Psychotherapeuten und Ärzten. Coaching ist auch keine Supervision. Supervision ist zwar wie das Coaching eine prozessbezogene Beratung, bei der jedoch dem Prozess der Reflexion selbst mehr Bedeutung beigemessen wird als der Zielsetzung. Ein kompetenter Coach sollte jedoch auch supervidierend tätig sein können.

Was sind die konzeptionelle Grundlagen des systemisch-integrativen Ansatzes?

Mein Coachingansatz ist sowohl von seinen wissenschaftlichen Grundlagen als auch von seinen Methoden her ein systemisch-integratives Konzept. Es verbindet verschiedene Denk- schulen mit ihren Vorgehensweisen auf eine höchst wirksame Weise. Die methodische Viel- falt, die dadurch entsteht, ermöglicht mir als Coach auch flexibler zu sein und unterschied- liche, der Situation und dem Anliegen entsprechende Interventionsmöglichkeiten zu nutzen.

Zusammengefasst basiert das systemisch-integrative Coachingkonzept auf sieben Grund- Pfeilern. Es ist systemisch, ziel-, prozess- und ressourcenorientiert, lösungsfokussiert, ent- wicklungsfördernd und integrativ. Im Einzelnen ist damit das Folgende gemeint:

- **Systemisch**

Systemisch heißt, dass dem Coaching ein systemtheoretischer An- satz zu Grunde liegt, der die Wechselwirkungen, Ergänzungs- prozesse und gegenseitigen Beeinflussungen betrachtet. Die Perspektive reduziert sich also nicht auf kausale und lineare Wirkungszusammenhänge, sondern auch auf den relevanten Kontext. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen deshalb die Mustern und Regeln, die Veränderungen von Zuständen bewirken.



- **Zielorientiert**

Zielorientiert heißt immer auch ergebnisorientiert. Dabei geht es im wesentlichen um die Ziele, die der Klient oder die Klientengruppe durch das Coaching und die eigene Ver- änderungsarbeit erreichen möchte. Die Ziele des Klienten fokussieren auf einen ge- wünschten Sollzustand. Der Coach hilft dem Klienten dabei, diese Zielzustände zu definieren, zu präzisieren, zu verinnerlichen und selbst erreichbar zu machen.

- **Prozessorientiert**

Prozessorientiert bedeutet, dass der Coach primär außerhalb des Systems bleibt und nicht die Inhaltsebene des Klienten selbst bearbeitet. Vielmehr hilft der Coach dem Klienten dabei, dass dieser seine Themen selbst lösen und sich in die gewünschte Richtung weiter- entwickeln kann. Im Coaching sind nicht nur die bewussten Denkprozesse, sondern auch die unbewussten inneren Prozesse Gegenstand der prozessorientierten Beratungsarbeit.

- **Ressourcenorientiert**

Ressourcenorientiert heißt, dass die inneren Kraftquellen des Klienten besser genutzt und verfügbar gemacht werden. Dabei wird davon ausgegangen, dass der Klient oder die Klien- tengruppe die für die eigenen Ziele notwendigen Ressourcen im Wesentlichen bereits besitzt. Die Aufgabe des Coachs ist es, dem Klienten dabei zu helfen, in ressourcenvolle Zustände zu kommen, diese selbst herbeiführen und aufrechterhalten zu können.

- **Lösungsfokussiert**

Der lösungsfokussierte Ansatz baut auf den vorgenannten Eckpfeilern auf, indem er auf Zielzustände fokussiert und Ressourcen nutzbar macht. Lösungsorientierung heißt, dass

sich etwas lösen kann, persönliche Probleme selbst bewältigt und innere Blockaden oder Hindernisse aufgelöst werden können. Die lösungsfokussierte Vorgehensweise nutzt und stärkt die Ressourcen des Klienten und ist systemisch wirksam.

- **Entwicklungsfördernd**

Beim entwicklungsorientierten Ansatz geht es nicht um die Lösung von Problemen oder die Bewältigung von Herausforderungen, sondern um die wachstumsorientierte Entwicklung von Einzelnen oder einer Gruppe. Dies kann bei Führungskräften die Entwicklung als Führungspersönlichkeit, und bei Gruppen die Entwicklung zum Team sein. Der entwicklungsfördernde Ansatz zielt auf eine erfüllende und erfolgreiche Potenzialnutzung.

- **Integrativ**

Die im Coaching verwendeten Ansätze und Methoden werden von mir integrativ eingesetzt. Integrativ bedeutet, dass unterschiedliche, aber sich ergänzende Methoden verschiedener sozialwissenschaftlicher und psychologischer Richtungen zur Anwendung kommen. Ergänzt werden diese Methoden durch Ansätze aus der Systemorientierten Managementlehre und Beratung. Das integrative Coaching kann auch Expertenberatung und Trainingsanteile beinhalten.

Wie sieht das Coaching konkret aus und wie kann es wirken?

Das systemisch-integrative Konzept von accognis advanced coaching baut auf lösungsorientierten Ansätzen auf und verbindet diese mit entwicklungsorientierten Formen von Coaching.

Zum besseren Verständnis meines holistischen Konzepts und dessen, was im Coaching so alles passieren oder angestoßen werden kann, gebe ich im Folgenden einen kurzen Überblick über methodische Vorgehensweisen, Wirkungszusammenhänge und Hintergründe der verschiedenen Varianten. Zunächst beschreibe ich die beiden generischen Grundformen und gehe dann nochmals auf das systemisch-integrative Konzept ein.



Was ist eigentlich lösungsorientiertes Coaching?

Beim lösungsorientierten Ansatz wird die Aufmerksamkeit immer auf die Lösungsebene gelenkt. Nicht Probleme, Ursachen und Schwierigkeiten werden aufgelistet und analysiert, sondern die erwünschten Zielstände. Das, was beim Klienten bereits funktioniert und die vorhandenen Ressourcen stehen im Vordergrund.

- **Wie gehe ich als Coach vor, wenn ich lösungsorientiert arbeite?**

Zuerst fragt der Coach nach, wie die Situation am Ziel sein wird. Diese meist durch die Wunderfrage eingeleitete Vorstellung von der Zukunft wird möglichst facettenreich und

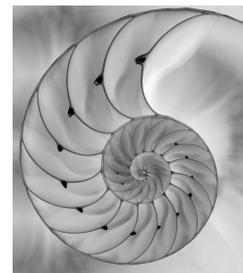
detailliert beschrieben. Als zweites wird die jüngere Vergangenheit beleuchtet und zusammengetragen, was bereits funktioniert. Dabei werden erfolgreiche Aktionen und vorhandene Ressourcen aufgedeckt. Die dritte Phase gilt der Umsetzung von Veränderungsaufgaben in der Praxis.

Auch der kleinste Fortschritt wird gewürdigt. Es werden solange erneut positive Schritte definiert und umgesetzt, bis das Ziel erreicht ist bzw. der Klient glaubt, seinen Weg alleine weitergehen zu können. Das lösungsorientierte Coaching geht von der Grundannahme aus, dass jeder Klient seine Zukunft eigenverantwortlich gestalten kann. Sein Nutzen liegt vor allem darin, dass das bestehende Lösungsfindungspotenzial des Klienten ausgeschöpft wird.

- **Welche Theorien und Forschungsergebnisse stehen hinter diesem Ansatz?**

Empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass die in der Praxis entwickelten systemisch-lösungsorientierten Ansätze in kürzester Zeit zu Lösungen und damit auch zum Ziel führen können. Theoretische Erkenntnisse aus verschiedenen Wissenschaftsbereichen stützen die empirischen Ergebnisse und machen sie leichter nachvollziehbar.

Chaostheorie: Komplexe Systeme in einem labilen Gleichgewicht entwickeln sich am wirksamsten selbstgesteuert. Die Komplexität der Einflussfaktoren ist so groß und vernetzt, dass unser lineares Ursache-Wirkungs-Denken ohnehin an Grenzen stößt. Warum also sollte man nicht auf die Uraschenanalyse ganz verzichten und statt dessen kleinste Veränderungen in die gewünschte Richtung aufspüren, vorhandene Ressourcen bewusst machen und unterstützen?



Konstruktivismus: Wenn es keine objektive Wirklichkeit gibt und wir unsere Realität ohnehin über unsere subjektive Wahrnehmung konstruieren, warum nicht mit dem Klienten gemeinsam eine möglichst hilfreiche Wirklichkeit konstruieren? So hilft zum Beispiel die als Wunderfrage bekannte Intervention, den vielfach einschränkenden alten Denkraum zu verlassen. Es können unbeschwert und kreativ Lösungen entwickelt werden. Je mehr Ausnahmen konstruiert werden können, wo sich das Wunder bereits ein wenig zu verwirklichen begonnen hat, umso attraktiver werden diese Konstruktionen für funktionierende zukünftige Lösungen.

Kybernetik: Die Logik des Misslingens bei der Steuerung von komplexen Systemen ist hinreichend erforscht. Es ist leichter an dem festzuhalten, was wir eigentlich nicht wollen, als das herbeizuführen, was wir wollen. Statt das zu korrigieren, was nicht funktioniert hat, hilft der Coach seinen Klienten, sich auf das Neue auf der Lösungsebene zu fokussieren. Erfahrungsgemäß sind die Ergebnisse positiv. Auch wenn es nicht genau dem Ziel entspricht, so zeigt es doch schon die gewünschte Richtung.

Systemtheorie: Jede Veränderung in einem Systemteil beeinflusst das Zusammenspiel aller Elemente. Wenn Klienten anfangen, ihre Ziele und Lösungen und die Reaktionen der anderen anders zu beschreiben, verändert sich auch ihre Beziehung zu anderen Be-

teiligten. Wenn sie beispielsweise ihre Aufmerksamkeit auf Lösungen im System richten und diese wahrnehmen, werden nützliche Veränderungen leichter in Gang gesetzt und aufrechterhalten.

Kommunikationstheorie: Coachs können davon ausgehen, dass es kein wirkliches, vollständiges Verstehen dessen gibt, was die Klienten sagen wollen. Wenn aber ohnehin subjektiv interpretiert wird, kann auch von der Hypothese ausgegangen werden, dass das, was gesagt wird, für die Lösung wirklich sinnvoll ist. Das Gesagte kann stets als nützlich und hilfreich interpretiert werden. Untersuchungen haben gezeigt, dass sich eine wertschätzende, bejahende Haltung des Coachs in jedem Fall als besonders wirksam erweist.

- **Wann kommt der lösungsfokussierte Ansatz zur Anwendung?**

Das lösungsorientierte Coaching wird auch als Kurzzeitcoaching bezeichnet, weil sich die Zahl der Sitzungen aufgrund der systemischen Wirkmechanismen häufig gering halten lässt. Hinsichtlich der grundlegenden Methoden und Prinzipien geht der lösungsfokussierte Ansatz auf die Schule von Milwaukee (Steve de Shazer, Insoo Kim Berg) zurück. Die lösungsorientierte Vorgehensweise wurde auch von anderen systemischen Ansätzen integriert.

In meiner Coachingpraxis nutze ich den lösungsfokussierten Ansatz primär bei problembezogenen Anlässen. Dabei kommen auch Systemischen Strukturaufstellungen mit Figuren und Symbolen (nach Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibed) und verschiedenen NLP-Modelle (nach Richard Bandler, John Grinder u.a.) zum Einsatz.

Was versteht man unter entwicklungsorientiertem Coaching?

Beim entwicklungsorientierten Ansatz stehen die Entwicklungsziele und die Potenziale der Klienten im Vordergrund. Dabei wird von der Grundannahme ausgegangen, dass Menschen sich durch eigene Erkenntnisse in die gewünschte Richtung weiterentwickeln und die dafür notwendigen Kompetenzen auf- und ausbauen können. Beim entwicklungsorientierten Ansatz ist der Coach auch Feedbackgeber und Spurenleser, der dem Klienten dabei hilft, seine blinden Flecke zu erkennen und neue Einsichten zu gewinnen.

- **Wie gehe ich als Coach vor, wenn ich entwicklungsorientiert arbeite?**

Im ersten Schritt hilft der Coach dem Klienten dabei, seine Entwicklungswünsche zu klären und konkrete Entwicklungsziele zu definieren. Danach entwickeln beide auf der Grundlage einer Ist-Analyse einen realistischen Entwicklungsplan, in dem festgehalten wird, welcher Zeitraum für den Entwicklungsprozess zur Verfügung steht, wie die Zwischenschritte aussehen und in welcher Reihenfolge die einzelnen Teilziele und Entwicklungsschritte sinnvoll verfolgt und angegangen werden. Im zweiten Schritt geht es darum, die bislang ungenutzten Potenziale zu entdecken und freizulegen, die persönlichen Präferenzen und Stärken als Ressourcen nutzbar zu machen und vermeintliche Defizite als Lernfelder zu identifizieren. Als dritter Schritt werden vom Klienten Aktivitäten geplant, die ihn in Richtung seiner Entwicklungsziele führen. Der Coach begleitet den Entwicklungsprozess

und interveniert immer dann, wenn der Klient hängen bleibt oder neue Impulse benötigt, zum Beispiel weil er auf innere Blockaden stößt oder eine andere Sichtweise als äußeren Spiegel benötigt.

In einem umfassenderen Sinne kann der Coach aber auch als Begleiter und Förderer gesehen werden, der einzelne Personen oder Gruppen bei ihrer Persönlichkeits- oder Teamentwicklung auf verschiedenen Ebenen der Veränderung und des Lernens unterstützt: auf der Ebene der Verhaltensmöglichkeiten, der Ebene von Fähigkeiten und Strategien, der Ebene von Werten und Überzeugungen, der Ebene der Identität und Rollenwahrnehmung und der Ebene von Zugehörigkeit und Spiritualität, die Authentizität und Integrität einer Führungskraft oder das Entstehen von Teamgeist erst möglich werden lässt.

- **Welche Modelle und Wirkungszusammenhänge begründen den Ansatz?**

Der entwicklungsorientierte Ansatz basiert auf dem humanistischen Modell des Menschen, das sich neben dem behavioristischen und dem kognitiven Modell als „dritte“ Kraft vor allem in der Persönlichkeitspsychologie etabliert hat.

Humanistisches Modell: Von der humanistischen Psychologie wird angenommen, dass Menschen von Natur entwicklungs-fähige und aktive Wesen sind, die ihren eigenen Weg wählen können. Sie streben nach dem Guten und nach der Verwirklichung ihrer Möglichkeiten, suchen Veränderungen, planen ihr Leben und geben ihm eine persönliche Struktur, um eine optimale Selbstverwirklichung zu erreichen.



Das humanistische Menschenbild ist gekennzeichnet durch das besondere Interesse an der Integrität der individuellen Persönlichkeit, an bewusster Erfahrung und am Entwicklungspotenzial. Humanistische Psychologen betonen deshalb auch das angeborene Streben nach persönlicher Entwicklung. Verhaltensweisen werden von der humanistischen Psychologie dahingehend untersucht, welche Muster in den Lebensgeschichten von Menschen zu sehen sind, die in sinnstiftenden Alltagsumwelten handeln.

Im scharfen Gegensatz zu den Behavioristen konzentriert sich die Humanistische Psychologie auf die vom Menschen subjektiv erlebte Welt. Darin gleicht sie dem kognitiven Modell; sie unterscheidet sich von ihm jedoch dadurch, dass es ihr nicht um die detaillierten Funktionsmechanismen innerer Prozesse und deren Auswirkungen auf das beobachtbare Verhalten geht, sondern um die Art und Weise, wie innere Prozesse zu neuen Einsichten und Wertorientierungen führen.

Kognitives Modell: Zum Verständnis des entwicklungsorientierten Coachings liefert auch die Kognitionspsychologie wichtige Erklärungen über Wirkungszusammenhänge. Der Begriff der Kognition (lat. *cognition* = Erkennen) umfasst dabei alle geistigen Prozesse und Strukturen, also Prozesse des Wahrnehmens, Schlussfolgerns, Erinnerns, Denkens, Problemlösens und Entscheidens sowie die Strukturen des Gedächtnisses, der Begriffe und Einstellungen.

Kognitive Persönlichkeitsmodelle betonen jenen Prozess, durch den Menschen ihre Empfindungen und Wahrnehmungen in organisierte Eindrücke der Realität umwandeln. Wie die humanistischen Psychologen legt auch die Kognitionspsychologie Wert auf die Feststellung, dass das Individuum selbst an der Entwicklung und Veränderung der Persönlichkeit beteiligt ist und sich seine Umgebungen zum großen Teil aktiv selbst auswählt.

Nach dem kognitionspsychologischen Modell nehmen Menschen die Wirklichkeit nicht nur subjektiv wahr, sondern konstruieren ihre eigene Sicht der Welt. Sie bilden ihre kognitiven Landkarten, die als innere Repräsentation das individuelle Erleben und Lernen insgesamt bestimmen. Diese Landkarten erzeugen auch individuelle Erwartungen über die Ergebnisse alternativer Handlungsstrategien, die zur Zielerreichung führen.

- **Wann kommt der entwicklungsorientierte Ansatz zur Anwendung?**

Das entwicklungsorientierte Coaching umfasst meist einen längeren Zeitraum und etwas mehr Sitzungen als das lösungsorientierte Coaching. Kennzeichnend ist auch eine längere Selbstexplorationsphase, die gleichzeitig auch schon Intervention ist.

Bei entwicklungsbezogenen Anlässen kommen sowohl humanistische Beratungsformen wie die klientenzentrierte Gesprächsführung (nach Carl Rogers) als auch vielfältige Modelle aus dem NLP (Richard Bandler, John Grinder) zum Einsatz, das bezüglich seiner Grundannahmen auf dem kognitiven Modell beruht und sich durch große Flexibilität auszeichnet.

Wichtige Instrumente im entwicklungsorientierten Coaching sind vor allem das Modell der neuro-logischen Ebenen (von Robert Dilts) sowie die Arbeit mit der Timeline in Form der Bodenzeitlinie. Darüber hinaus nutze ich im Rahmen der Ist-Analyse zur Selbsteinschätzung von Denk- und Verhaltensweisen auch das Herrmann Brain Dominanz Instrument (HBDI) und andere nützliche Analyse- und Entwicklungstools.

Was ist das Besondere des systemisch-integrativen Coachings?

Der systemisch-integrative Ansatz verbindet das lösungsorientierte mit dem entwicklungsorientierten Coaching und damit auch die systemisch-lösungsorientierten Methoden mit kognitiven und humanistischen Vorgehensweisen. Beim systemisch-integrativen Coaching werden auch weitere Methoden und Verfahren integriert, welche die Grundannahme berücksichtigen, dass nachhaltige Veränderungen nicht allein durch Erkenntnisse und Intentionen möglich werden, sondern der emotionalen Aktivierung bedürfen.

- **Wie gehe ich als Coach vor, wenn ich systemisch-integrativ arbeite?**

Zu Beginn des Coachings bespricht der Coach mit dem Klienten das oder die Anliegen, die diesen ins Coaching geführt haben, und erarbeitet mit ihm die wichtigsten Coachingziele. Analog zum entwicklungsorientierten Coaching steckt der Coach mit dem Klienten den Coachingrahmen ab, legt fest, wann die Ziele spätestens erreicht sein sollen und fragt den Klienten, woran er die Zielerreichung erkennen kann. Dabei können wie beim lösungsorientierten Ansatz auch Skalierungsfragen zum Einsatz kommen. In den Folgesitzungen bearbeitet der Coach das oder die Anliegen des Klienten entsprechend dessen aktueller

Prioritäten. Dabei können alle Methoden zur Anwendung kommen, die Veränderungen in Richtung des gewünschten Zustands unterstützen.

Beim integrativen Coaching muss der Coach ein Höchstmaß an Flexibilität zeigen und den Coachingprozess auf verschiedene Weise zu steuern verstehen. Grundlage dafür ist auch, dass er die Fähigkeit besitzt, emotionale Relevanz herzustellen und so das limbische System beim Klienten hinreichend zu stimulieren. Dies setzt entsprechende sprachliche Kompetenzen und einen guten Prozess- und Autoritätsrapport voraus.

- **Welche wissenschaftlichen Erkenntnisse ergänzen den Ansatz?**

Das systemisch-integrative Coaching könnte man auch als gehirngerechtes Coaching bezeichnen. Das jahrelange Paradigma, dass die Hirnentwicklung mit dem Erwachsenenalter abgeschlossen ist und sich strukturell nichts mehr verändern kann, kann als widerlegt angesehen werden. Darauf weisen die neusten Ergebnisse der Hirnforschung hin.

Neurophysiologie: Neuronale Bahnungsprozesse im Gehirn laufen nur dann ab, wenn es eine entsprechende Emotionalisierung gibt. Ohne emotionale Erregung ist deshalb so schnell keine wesentliche Veränderung möglich. Solange das limbischen System als Gefühlszentrum unseres Gehirns keine Stimulation erfährt, bleibt alles beim Alten. Erst die angeregte Ausschüttung neuroplastischer Botenstoffe bewirkt Neustrukturierungen von synaptischen Schaltungen.



Für das Coaching bedeutet dies, dass die Veränderungswahrscheinlichkeit beim Klienten dann am größten ist, wenn die Erregung ein mittleres Niveau hat. Bei zu wenig Aktivierung sind zwar kognitive Einsichten möglich, es fehlt jedoch die Veränderungsenergie. Ist zu viel Erregung da, werden lediglich die Urimpulse mobilisiert, die archaische Handlungsmuster hervorrufen oder auf der Problemebene zu Re-Traumatisierungen führen können.

- **Warum bevorzuge ich den systemisch-integrativen Ansatz im Coaching?**

Das systemisch-integrative Coaching führt vor allem durch den Einbezug neurodualer Coachingtechniken wie die Polaritätsstrategie oder den Double-Trouble-Mix (Martina Schmidt-Tanger) sowie anderer provokativer Gesprächstechniken (nach Frank Farrelly), aber auch durch systemisches Fragen und Intervenieren mit lösungsfokussierten Methoden (nach Steve de Shazer, Insoo Kim Berg) und systemische Strukturarbeit (nach Insa Sparrer, Matthias Varga von Kibéd) zu gewünschten und ökologischen Veränderungsprozessen.

Bei meiner systemisch-integrativen Veränderungsarbeit als Coach setze ich auch eine Vielzahl an Methoden und Modellen des Neurolinguistischen Programmierens ein. Zum einen sind es die vom humanistischen Menschenbild geprägten und in der kognitiven Psychologie verankerten Vorannahmen, zum anderen aber auch die Offenheit gegenüber anderen Methoden, die das NLP systemisch ergänzen und erweitern. Die Integration der hochwirksamen NLP-Techniken erweitert das systemische Interventionspektrum und unterstützt nachhaltig die persönlichen Entwicklungsprozesse meiner Klienten.

Welche Grundsätze leiten mich und wie sieht der Arbeitsrahmen aus?

Menschenbild und ethische Prinzipien

Meine Tätigkeit als Coach basiert auf einem humanistischen Menschenbild und menschlich-ethischen Werten. Als Coach verhalte ich mich stets so, dass ich meiner Verantwortung gegenüber dem Klienten oder der Klientengruppe gerecht werde. Coaching ist ein freiwilliger Beratungsprozess, der auf gegenseitiger Achtung beruht.

Partnerschaftlichkeit und Verschwiegenheit

Wichtig für ein erfolgreiches Coaching ist die partnerschaftliche und vertrauensvolle Zusammenarbeit. Als Coach schaffe ich gegenüber den Klienten auch die erforderliche Transparenz über meine Vorgehensweise und die von mir eingesetzten Methoden.

Als Coach behandle ich alles, was mir im Rahmen oder bei Gelegenheit meiner Berufsausübung anvertraut oder bekannt geworden ist, streng vertraulich. Die Verpflichtung zur Verschwiegenheit besteht auch über die Beendigung des Coachings hinaus.

Coaching ist ein vertrauensvoller, unterstützender, verschwiegener Veränderungsrahmen, in dem emotional klärend und entlastend sowie bewegend und motivierend gearbeitet werden kann.

aus: „Die Basis“ des Pro Coaching Association e. V. (Pro C)

Eigenverantwortlichkeit und Unabhängigkeit

Als Coach bin ich eigenverantwortlich tätig und in meinem Handeln unabhängig. Meine Tätigkeit ist von Integrität und Allparteilichkeit gekennzeichnet.

Im Coaching stehen stets die Interessen und Ziele meiner Klienten im Vordergrund.

Zustandekommen von Coaching

Für ein erfolgreiches Coaching ist es wichtig, dass Klienten selbst den zu ihnen passenden Coach auswählen. Das erste Kontaktgespräch, in dem die Klienten mich kennen lernen und noch mehr über mich und meine Arbeitsweise erfahren können, ist deshalb unverbindlich und kostenlos.

Die Grundlage für ein Coaching ist ein schriftlicher Rahmenvertrag, der mit dem Unternehmen des Klienten abgeschlossen wird. Er regelt die Bedingungen, unter denen das Coaching stattfindet: Verschwiegenheit, jederzeitige Kündigung, Abrechnungsmodalitäten etc.

Anschließend kann der Klient für ein Einzelcoaching den ersten Termin vereinbaren. Für ein Konfliktcoaching und Gruppen- oder Teamcoaching gilt dies soweit möglich analog in Bezug auf die Konfliktpartner und die Gruppe.

Wie sieht die allgemeine Struktur eines Coachings aus?

Als Strukturmodell sowohl für den gesamten Coachingprozess als auch für einzelne Coachingsitzungen haben Christopher Rauen & Andreas Steinhübel das COACH-Modell entwickelt. Mit Hilfe dieses Modells ist es möglich, auch in komplexen Beratungssituationen die Orientierung zu behalten und den Coachingprozess transparent zu machen und zu steuern.

- **Phase 1: Come together**

Die erste Phase im Coachingprozess beginnt mit der Kontaktaufnahme. Der noch potenzielle Klient befindet sich in einer Vorklärungsphase, an deren Ende sich erst entscheidet, ob ein Coaching für ihn sinnvoll und angemessen ist und welchem Coach er sein Vertrauen schenken will. Dieser Entscheidungsprozess ist für das Coaching wichtig und kann bereits als Teil des angestrebten Klärungsprozesses angesehen werden.

- **Phase 2: Orientation**

In der zweiten Phase lernen sich Coach und Klient näher kennen. Die Arbeitsbeziehung erhält ein tragfähiges Fundament. Ziel der Orientierungsphase ist es zudem, das weitere Vorgehen zu klären. Dazu werden das oder die Anliegen des Klienten definiert und die wichtigsten Ziele herausgearbeitet. Häufig stellen Klienten fest, dass hinter ihrem vordergründigen Anliegen noch weitere Themen verborgen sind, die bearbeitet werden sollen.

- **Phase 3: Analysis**

Die genauere Analyse des Anliegens, der Situation und des Umfelds sind Gegenstand der dritten Phase. Hier wird in der Regel die Voraussetzung für eine effektive und effiziente Veränderungsarbeit geschaffen. Dabei geht es auch darum herauszufinden, welche für den Klienten relevanten Themen wie bearbeitet werden können. In der Analysephase finden auch bereits die ersten Veränderungen statt.

- **Phase 4: Change**

In der Veränderungsphase werden die bereits in früheren Phasen eingeleiteten Veränderungen sichtbar. Sie werden jetzt bewusst thematisiert und vorangetrieben. Der eingeleitete Veränderungsprozess gewinnt an Dynamik und strebt seinem Höhepunkt entgegen. In dieser Phase geht es auch darum, die erreichten Veränderungen zu integrieren und zu festigen. Der Coachingprozess geht seinem Abschluss entgegen.

- **Phase 5: Harbour**

Der professionell gestaltete Abschluss als Teil des Gesamtprozesses dient der Unterstützung des Klienten für die Zeit nach dem Coaching. Darüber hinaus werden der Coachingprozess und die Interventionen im Hinblick auf ihren Nutzen und ihre Richtigkeit evaluiert. Dies sollte nach Möglichkeit auch dann geschehen, wenn das Coaching vorzeitig beendet wurde.

Welche Leistungen bietet accognis im Business Coaching an?

Als Business Coach richtet sich mein Angebot an Managerinnen und Manager aus internationalen Konzernen und mittelständischen Unternehmen, die in leitenden Funktionen Geschäfts- und Mitarbeiterverantwortung tragen.

*Coaching helps business by helping the people who run it.
Joseph O'Connor*



Häufig wird unter dem Begriff Coaching ausschließlich die Form des Einzelcoachings verstanden. Mein Coachingangebot umfasst auch das Team- und das Konfliktcoaching.

- **Einzelcoaching für Executives und Manager**

Coaching hat sich in der Wirtschaft als eigenständiges Personalentwicklungsinstrument vor allem für Führungskräfte etabliert. Deshalb ist die häufigste Form des Business Coachings auch das Einzelcoaching für Manager und Executives. Da es für beide Zielgruppen nur geringfügige Unterschiede im Setting gibt, differenziere ich bei meinem Coachingansatz nicht weiter zwischen Management Coaching und Executive Coaching. Business Coachings können je nach Anliegen und Auftrag sowohl lösungs- als auch entwicklungsorientiert ausgerichtet sein. Die systemisch-integrierte Vorgehensweise, die den lösungsorientierten und entwicklungsorientierten Ansatz miteinander verbindet, ist die häufigste Arbeitsform.

- **Gruppen- und Teamcoaching für das Management**

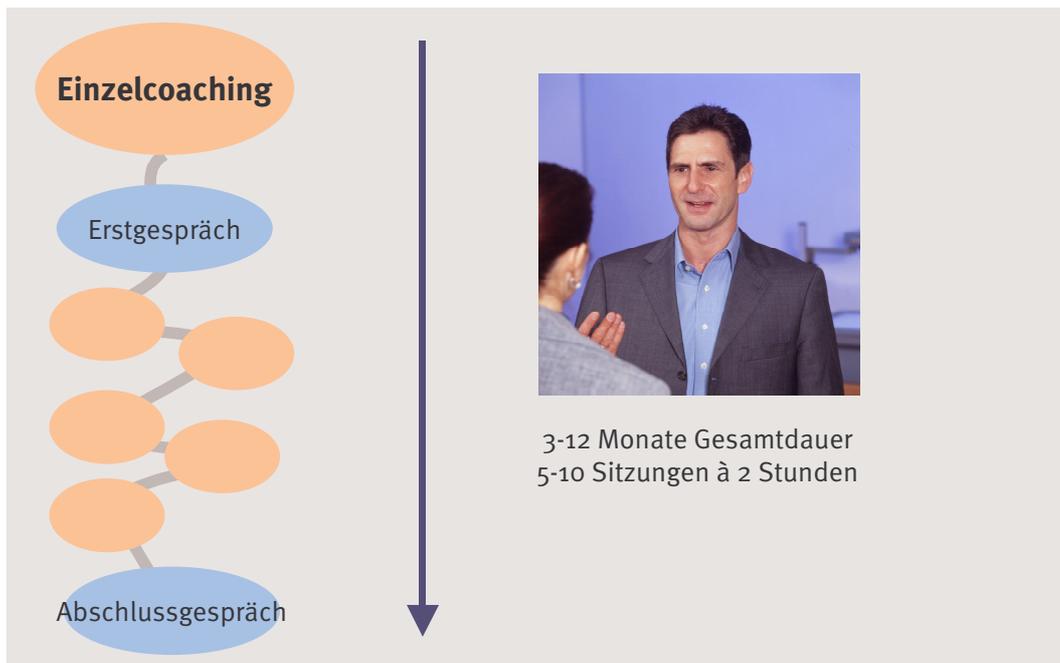
Mein Coachingangebot für Gruppen und Teams richtet sich sowohl an Manager- als auch an Expertengruppen. Im Vordergrund steht jedoch das Coaching von Managementteams, die sich in komplexen Veränderungs- oder Integrationsprozessen befinden, gemeinsame Herausforderungen bewältigen, ihre Teampotenziale besser ausschöpfen oder sich als Team gemeinsam weiterentwickeln wollen. Von anderen Teamentwicklungsmaßnahmen unterscheidet sich das Teamcoaching vor allem dadurch, dass ein gemeinsamer Veränderungs- und Entwicklungswunsch als Ziel formuliert wird und die Teammitglieder den Coachingprozess gemeinsam durchlaufen. Ein Gruppen- oder Teamcoaching ist kein Ersatz für ein Einzelcoaching, bei dem es um persönliche Anliegen und Veränderungsziele geht.

- **Konfliktcoaching und Business Mediation**

Der professionelle Umgang mit Konflikten ist häufig auch ein zentrales Thema im entwicklungsorientierten Einzel- und Teamcoaching. Im engeren Sinne soll hier jedoch unter Konfliktcoaching die lösungsorientierte Begleitung von zwei Konfliktpartnern oder Konfliktparteien verstanden werden, die beide das Ziel haben, ihren sozialen Konflikt gemeinsam zu lösen und eine neue Grundlage für die Zusammenarbeit zu schaffen. Durch das Konfliktcoaching unterstütze ich meine Klienten auf der Prozessebene dabei, ihren Konflikt selbst zu lösen und stehe ihnen auf der Inhaltsebene auch als Business Mediator zur Verfügung.

Einzelcoaching für Executives und Manager

Je nach Anlass, Zielsetzung und Zustandekommen des Einzelcoachings kann ein Business Coaching für Manager als lösungsfokussiertes Kurzzeitcoaching oder als potenzialorientiertes Entwicklungscoaching oder auch als Kombination aus beiden Ansätzen durchgeführt werden.



- **Wie läuft ein Einzelcoaching ab?**

Einzelcoachings sind Vier-Augen-Gespräche. Eine Sitzung dauert meist ca. 2 Stunden. Üblich sind 5 bis 10 Sitzungen, die sich über einen Zeitraum von 3 bis 12 Monaten erstrecken. Der Abstand zwischen den Sitzungen sollte in der Regel nicht länger als 4 Wochen sein.

In der ersten Coaching-Sitzung wird die vertrauensvolle Grundlage für das Coaching gelegt, indem eine gemeinsame Vorstellung vom Ablauf des Coachings formuliert wird. Dabei hilft der Coach dem Klienten, seine Anliegen klarer zu fassen und herauszufinden, was nach dem Coaching anders sein soll.

Aus den auf diese Weise bestimmten Veränderungs- und Entwicklungszielen ergeben sich die weiteren Schritte im Coaching. Bei mehr lösungsorientierten Anliegen wird häufig bereits in der ersten Sitzung am konkreten Thema gearbeitet, während beim entwicklungsorientierten Coaching zunächst der Zielrahmen und die Analysephase im Fokus stehen.

In den folgenden Sitzungen unterstützt der Coach durch seine Begleitung und Interventionen den Veränderungs- und Entwicklungsprozess des Klienten. Jede Sitzung erhält dabei eingebettet in den Gesamtprozess ihren eigenen Rahmen für Lösungen und Entwicklungen. In der letzten Coaching-Sitzung findet auch ein Abschlussgespräch statt.

- **Welche anderen Aufgaben kann der Coach noch haben?**

Als Personalentwicklungsmaßnahme wird Coaching von einigen Unternehmen auch in Kombination mit bzw. als Ergänzung zu anderen Instrumenten eingesetzt. Hier ist es wichtig, dass das eigentliche Coaching nicht mit den definierten Zusatzaufgaben verwechselt oder gar vermischt wird. So kann es zum Beispiel zum Auftrag des Coachs gehören, mit Managern die Ergebnisse ihres 360°-Feedbacks zu besprechen und daraus einen individuellen Entwicklungsplan abzuleiten. Wichtig ist mir in diesem Zusammenhang der Hinweis, dass sich das daran anschließende Coaching nicht nur auf die Ziele und Aktivitäten des Entwicklungsplans beziehen muss, sondern auch andere relevante Themen des Klienten zum Inhalt haben kann. Als Coach achte ich darauf, dass das Coaching für Klienten immer eine vertrauensvolle, freiwillige, inhalts- und methodenoffene Begleitung darstellt.

- **Wie sieht es mit der Einbeziehung und Beteiligung von Dritten aus?**

Nicht nur in der Phase der Auftragsklärung, sondern auch im Verlauf eines Coachings kann es vorkommen, dass ein gemeinsames Gespräch von Auftraggeber bzw. Vorgesetztem mit dem Klienten und Coach gewünscht wird. Solche Gespräche können durchaus sinnvoll sein, wenn sie der transparenten Kommunikation und der Formulierung von Erwartungen und Zielsetzungen dienen. Dreiergespräche sind jedoch nicht Teil eines Einzelcoachings. Insbesondere dienen sie nicht dazu, einen Bericht über den Verlauf und die Inhalte des Coachings zu geben. Auch darf vom Coach nicht erwartet werden, dass er eine Einschätzung zu Veränderungen beim Klienten abgibt. Grundsätzlich sollte die notwendige Kommunikation zum Verlauf und Stand des Coachings, sofern dies im Interesse des Klienten ist, zwischen dem Auftraggeber bzw. Vorgesetzten und dem Gecoachten direkt erfolgen.

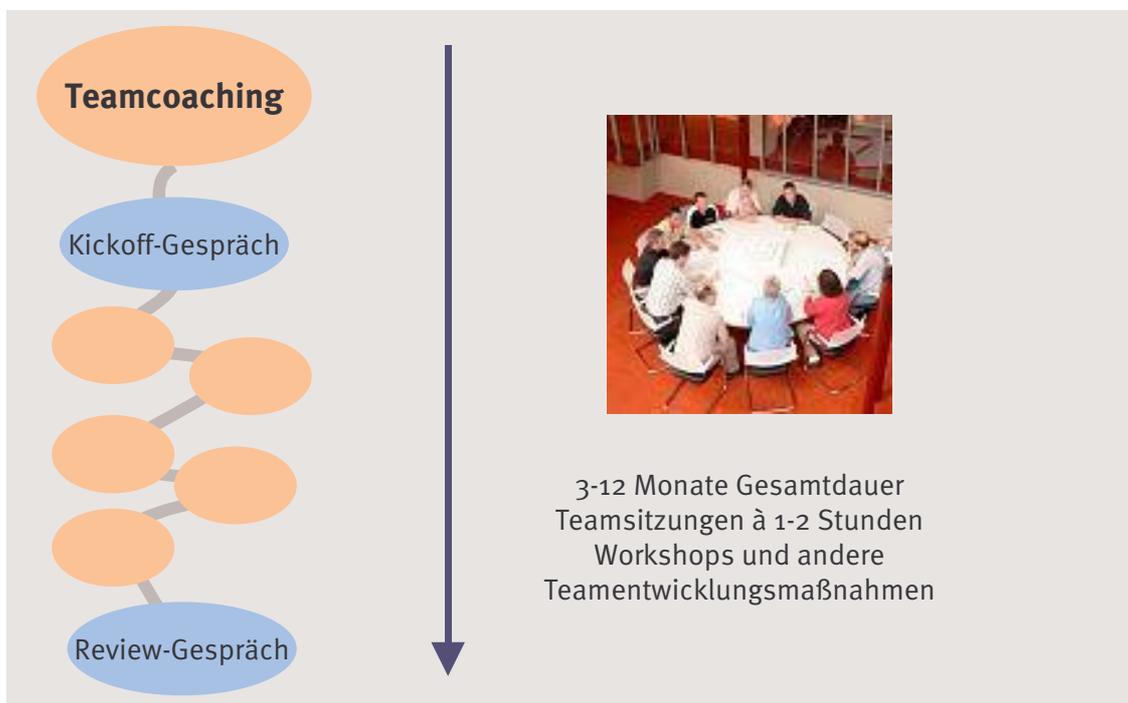
- **Welche weiteren Arbeitsformen gibt es im Einzelcoaching?**

Im Einzelcoaching wird der methodische Rahmen bewusst offen gehalten. So kann in das Coaching auch ein Schattentag integriert sein, bei dem ich Klienten begleite und ihnen anschließend zu ihren Fragen ein neutrales Feedback gebe. Auch der Einsatz einer Videokamera als Feedbackinstrument und die Unterstützung durch ein gezieltes Einzeltraining sind möglich. Eine Coaching-Session kann auch in Form eines Spaziergangs stattfinden oder durch andere anregende und vielleicht auch überraschende Interventionen bereichert werden.



Gruppen- und Teamcoaching für das Management

Auch ein Gruppen- oder Teamcoaching kann sowohl lösungs- als auch entwicklungsorientiert sein bzw. im Sinne des systemisch-integrativen Konzepts beide Formen miteinander verbinden. Häufige Anlässe für ein eher lösungsfokussiertes Gruppencoaching sind zum Beispiel soziale Konflikte in oder zwischen Gruppen bzw. Teams oder ein ungeklärtes Rollenverständnis der Gruppenmitglieder. Eher entwicklungsorientierte Anlässe sind die Bildung eines neuen Teams, der Wunsch nach besserer Nutzung des vorhandenen Teampotenzials, neue Herausforderungen an ein Team, die es zu bewältigen gilt, oder der gemeinsame Anspruch, sich zu einem Hochleistungsteam zu entwickeln und hochgesteckte Teamziele erreichen zu können.



- **Wie läuft ein Teamcoaching ab?**

Nach der Auftragsklärung, die meist mit dem Vorgesetzten eines Teams und einem Personalentwickler gemeinsam erfolgt, wird in einem Fall, der ein Teamcoaching als Maßnahme nahe legt, gemeinsam ein passender Arbeitsrahmen definiert. Dieser kann je nach Kontext und Möglichkeiten sehr unterschiedlich sein, beinhaltet jedoch mindestens die im Folgenden beschriebenen Phasen.

Kickoff-Gespräch: Das Kickoff-Gespräch entspricht dem Erstgespräch im Einzelcoaching. Es dient vor allem zur Kontakt- und Beziehungsaufnahme zwischen Team und Coach und der gemeinsamen Orientierung auf das oder die Anliegen und die Erwartungen, die an das Teamcoaching geknüpft werden. Dieses Gespräch, das meist in einem Besprechungsraum des Unternehmens stattfindet, dauert in der Regel zwischen 1 und 2 Stunden. Dabei entscheidet sich, ob ein Teamcoaching wirklich sinnvoll ist, von allen Beteiligten gewünscht und mitgetragen wird und der Coach von der Gruppe in seiner Rolle angenommen wird.

Coachingmeetings und Workshops: Je nach Anlass, Zielsetzung und Rahmenbedingungen kann ein Teamcoaching in Form von mehreren ca. 2- bis 4-stündigen Coachingmeetings stattfinden oder kann, was vor allem bei entwicklungsorientierten Teamcoachings der Fall ist, durch 1- bis 2-tägige Coachingworkshops, die üblicherweise in einem Tagungshotel stattfinden, intensiviert werden.

Review-Gespräch: Wie beim Einzelcoaching sollte auch ein Teamcoaching durch ein Abschlussgespräch beendet werden, in dem der Ziel- und Ergebnisorientierung Rechnung getragen wird. Dabei ist das Review-Meeting nicht nur Rückblick, sondern hat auch den Zweck, die nächsten Entwicklungsschritte, die das Team ohne externen Coach gehen will, gedanklich vorwegzunehmen. Nicht selten erkennen auch Teammitglieder oder der Teamleader für sich selbst den Bedarf für ein Einzelcoaching.

- **Wann wird das Teamcoaching zur Teamentwicklung?**

Ein Teamcoaching kann ähnlich wie beim Einzelcoaching von überraschenden oder ungewöhnlichen Interventionen und Herausforderungen begleitet sein.

Workshops, die in einen Teamcoachingprozess integriert sind, werden meist in gemischter Form durchgeführt und beinhalten vor allem erlebnisorientierte Trainingsbausteine, die eine gemeinsame Lernerfahrung ermöglichen. Von einem reinen Teamtraining unterscheidet sich ein Coachingworkshop jedoch dadurch, dass nicht die Vermittlung von Inhalten oder der Aufbau von Kompetenzen im Vordergrund steht, sondern bestimmte Prozesse angestoßen werden sollen, die das im Team vorhandene Lösungs- und Entwicklungspotenzial freisetzen und nutzbar machen.



Der Coach coacht das Team und unterstützt es bei seinen eigenen Lösungs- und Entwicklungsprozessen.

Konfliktcoaching und Business Mediation

Als spezielle Variante gehört zu meinem Coachingangebot auch die lösungsorientierte Begleitung von zwei Konfliktpartnern oder Konfliktparteien. Dies können zum einem zwei Einzelpersonen sein, die zur Lösung ihrer Konflikte und Verbesserung ihrer Beziehung meine Unterstützung nachfragen, oder aber zwei Gruppen, die miteinander im Konflikt stehen.

- **Wie läuft ein Konfliktcoaching mit zwei Klienten ab?**

Beim Konfliktcoaching führe ich nach der Auftragsklärung und dem Erstgespräch zunächst mit beiden Konfliktpartnern getrennte Einzelsitzungen durch. Diese unterscheiden sich grundsätzlich nicht wesentlich von Sitzungen im Einzelcoaching, bei denen es ebenfalls um Konfliktthemen mit anderen geht. Ein Unterschied ist jedoch bedeutsam: Beide Klienten wissen, dass in einem nächsten Schritt ein gemeinsames Treffen ansteht.

Einzelsitzungen: Die Einzelsitzungen dienen vor allem dazu, dass ich als Coach einen guten Kontakt zu beiden Klienten aufbauen und auf dieser Grundlage mehr über die beiden Konfliktpartner und ihre Perspektive erfahren kann. In diesen getrennten Sitzungen finden bereits erste lösungsfokussierte Interventionen statt, so dass häufig eine Konfliktbearbeitung auch ohne weitere Unterstützung des Coachs möglich wäre. Ein wesentlicher Vorteil der vorgeschalteten Einzelsitzungen besteht darin, dass die anschließende Partnersitzung mehr auf die gewünschte Zukunftssituation gerichtet werden kann. Einzelsitzungen dauern in der Regel ca. 2 Stunden. Zwischen den Einzelsitzungen und der folgenden Partnersitzung sollten möglichst nur wenige Tage liegen.

Partnersitzung: Im zweiten Schritt kommt es zu einer gemeinsamen Sitzung, in der die Konfliktpartner in Gegenwart des von beiden akzeptierten und geschätzten Coachs aufeinander treffen. Diese Sitzung kann auch mehr als 2 Stunden dauern, wenn die Partner wirklich an einer Konfliktlösung interessiert sind.



Auf der Prozessebene können vielfältige Interventionen stattfinden, die von der gezielten Veränderung sogenannter kalibrierter Schleifen über die Schule des Wünschens bis zum Schlichtungsmodell reichen. Beim Schlichtungsmodell, das eine Vermittlung (lat.: *mediation*) bei Interessenkonflikten ermöglicht, wird unter Einbeziehung der Prozessebene auch die Inhaltsebene bearbeitet. In diesem Sinne kann ein Konfliktcoaching, das auf Konfliktlösungskompetenz abzielt, auch als Business Mediation verstanden und genutzt werden.

Abschlussgespräch: Häufig sind weitere Partner- oder Einzelsitzungen nach dieser zentralen Partnersitzung gar nicht mehr notwendig, können aber jederzeit als Fortführung des lösungsorientierten Prozesses genutzt werden. Sinnvoll ist auf jeden Fall auch beim Konfliktcoaching eine Nachbetrachtung in einem Abschlussgespräch, das den Fokus primär auf die Zukunft der gemeinsamen Arbeitsbeziehung lenkt.

- **Wie gestaltet sich ein Konfliktcoaching bei Gruppen?**

Vorbereitungsmeetings: Beim Konfliktcoaching mit Gruppen führe ich nach der Auftragsklärung ebenfalls zuerst getrennte Vorgespräche mit den Konfliktparteien. Der Prozess ist dabei dem Konfliktcoaching mit einzelnen Konfliktpartnern sehr ähnlich.

Gruppenworkshop: Das anschließende Gruppenmeeting mit beiden Konfliktparteien wird in der Regel in Form eines Workshops durchgeführt, in dem wiederum lösungsfokussierte und systemische Interventionen im Vordergrund stehen. Aber auch hier gilt, dass in einem solchen Workshop sowohl die Beziehungs- als auch die Inhaltsebene bearbeitet werden kann. Als Coach unterstütze ich diesen Prozess, gebe den Konfliktlösungsparteien aber auch Modelle und Methoden an die Hand, mit deren Hilfe sie Konflikte frühzeitig erkennen, ihre Konfliktlösungskompetenz selbst weiterentwickeln können.

Review-Meeting: Auch bei Gruppenkonflikten ist es wiederum, falls dies organisatorisch machbar ist, sinnvoll, ein Folgetreffen als Coachingabschluss vorzusehen.

Meine Selbstverpflichtungen

Ich versichere, dass ich die von mir beschriebenen Grundsätze und Regeln, sowie die durch meine Mitgliedschaft anerkannten Leitlinien der European Coaching Association (ECA) und den Ethik-Kodex des Deutschen Verbands für Neuro-Linguistisches Programmieren (DVNLP) nach bestem Wissen und Gewissen einhalten werde.

Des weiteren verpflichte ich mich, die Anforderungen der Professional Coaching Association (ProC) an einen professionellen Coach zu erfüllen, insbesondere auch, mich selbst regelmäßig durch Coaching und Supervision begleiten zu lassen, meine Qualifikation als Coach aktuell zu halten und durch Aus- und Fortbildungen zu erweitern.



Bernd Köpke