



# Coaching

## Die Themenmappe

# Coaching – Die Themenmappe



## Inhaltsverzeichnis

Was ist Coaching?	Seite 1
Wie läuft Coaching ab?	Seite 7
Wann ist Coaching sinnvoll?	Seite 10
Welche Bedingungen müssen beim Coaching erfüllt sein? Wie muss die Qualifikation des Coaches sein?	Seite 17
Welche Instrumente werden beim Coaching eingesetzt?	Seite 28
Welche Coaches bietet Lux & Lux Ihnen an und welche spezifischen Schwerpunkte haben die einzelnen Coaches?	Seite 41
Für welche Unternehmen waren Lux & Lux Coaches bereits tätig?	Seite 48
Die acht Trends	Seite 49
Literatur	Seite 50
Nachwort	Seite 51

## Was ist Coaching?

Eine Kurzdefinition des Coaching könnte wie folgt lauten:

**Eine Person in einem Unternehmen, die Unterstützung bei einer bestimmten Aufgabe braucht oder einen Entwicklungsschritt vollziehen möchte, trifft sich mit einem externen Berater, dem Coach. Bei einer Reihe von Treffen versuchen Coach und Kunde gemeinsam die Ausgangslage zu beschreiben, zu analysieren und Wege zum Ziel zu entwickeln. Der Coach bespricht mit seinem Kunden auch die Umsetzung dieser Wege. Erfolg hatte das Coaching, wenn diese Umsetzung erfolgreich abgeschlossen ist.**

Worum geht es bei Coaching-Prozessen inhaltlich?

- Persönliche Standortbestimmung, Entwicklung von Visionen und Formulierung von Zielen.
- Entwicklung geeigneter Problemlösungs- und Umsetzungsstrategien.
- Analyse und Weiterentwicklung des eigenen Verhaltens.
- Rollenklärung und Positionsbestimmung in schwierigen Entscheidungssituationen.
- Bewältigung des Arbeitsalltags, zum Beispiel durch Fallbesprechungen.

Dabei gilt es mit einigen Vorurteilen aufzuräumen. Was ist Coaching als Beratungsdienstleistung, was ist es nicht?

<b>Coaching ist ...</b>	<b>Coaching ist nicht ...</b>
Verbindende Arbeit mit der Berufswelt des Kunden und persönlichen Aspekten	Rein fachliche Beratung
Zielorientierte und situativ ausgerichtete Begleitung	Psychotherapeutische Arbeit
Gleichberechtigt ablaufend	Führung hin auf ein Arbeitsziel
Unterstützung von Weiterentwicklung	Team-Entwicklung Training on the job

Zur Beschreibung der spezifischen Eigenschaften des Coachings möchten wir fünf aussagefähige Begriffe anführen:

- **Leistungsbezogen**
- **Kreativ**
- **Erfolgreich**
- **Maßgeschneidert**
- **Exklusiv**

## **Leistungsbezogen**

Wie im Sport stellen die Aufgaben und Probleme für denjenigen, der einen Coach in Anspruch nimmt, eine Herausforderung zur Leistung dar, die über das übliche Maß hinausgeht – also eine bemerkenswerte, vielleicht sogar eine Spitzenleistung. Im Coaching wird der Kunde gefordert, nicht nur an der Sache, sondern auch an sich zu arbeiten und das im Prozess Erreichte ständig zu überprüfen.

## **Kreativ**

Aufgaben und Probleme, die als Herausforderung erlebt werden, stellen Anforderungen an die Kreativität. Der professionelle Coach ist auf Kreativität eingestellt und versucht diese beim Kunden zu wecken oder zu verstärken.

## **Erfolgreich**

Coaching hört nicht bei einer „gedanklichen“ Problemlösung oder Entscheidungsfindung auf, sondern orientiert sich auch an der Umsetzung, d.h. an der Initiative und Handlungsfähigkeit des Kunden, um sichtbare Erfolge zu erreichen.

## **Maßgeschneidert**

Der Coach lebt gedanklich die einmalige Situation des Kunden mit. Er schneidet sein Wissen und seine Erfahrung auf diese Situation und die Bedürfnisse, Ziele und Fragen des Kunden zu.

## **Exklusiv**

Kein Dritter ist am Coaching-Prozess beteiligt. Der Coach kann sich ganz auf den Kunden und sein Anliegen konzentrieren. Dies ermöglicht, effektiv und mit geringem Zeiteinsatz – z. B. an der Lösung eines konkreten Problems – zu arbeiten.

# Coaching – Die Themenmappe



Um Coaching als Unterstützungsangebot sicher erfassen zu können, ist eine Übersicht über folgende Fragestellung sinnvoll:

## Wie grenzt sich Coaching von anderen Beratungs-Dienstleistungen ab?

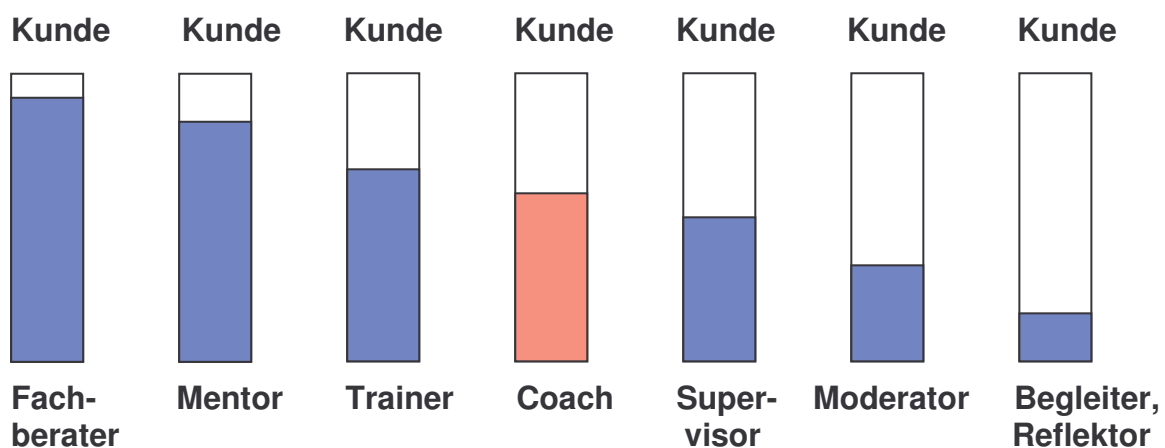
Dienstleister	Definition	Aktion
<b>BeraterIn</b>	Hilft inhaltlich bei der Suche nach Handlungsalternativen und Entscheidungen. Unterstützt also bei Fragen über Leitbild, Ziele, Strategien, Strukturen, Prozesse, Methoden, Einrichtungen, etc.	... hilft seine zu Erkenntnis verdichtete Erfahrung für die konkrete Situation des Kunden fruchtbar zu machen.
<b>MentorIn</b>	Hilft jemandem, sich in eine neue Arbeitssituation bzw. ein neues Fachgebiet, insbesondere beim Hineinwachsen in neue Aufgaben / Funktionen, zurechtzufinden. Er spielt eine Art Pate und Förderer, beantwortet Fragen, gibt Informationen und Hinweise.	... hilft seinem Kunden, sich in einer für ihn neu bestehenden Situation zu orientieren.
<b>BetreuerIn</b>	Hilft für längere Zeit bei der Durchführung und Problembewältigung von Projekten, Lern- und Arbeitsvorhaben. Er unterstützt, schützt und hilft Vorhaben durchzubringen.	... steht dem Kunden bei einer umfangreichen Aufgabe mit seinem Wissen und seiner Erfahrung zur Seite.
<b>DozentIn</b>	Vermittelt und unterstützt Bildung, entwickelt Fähigkeiten und ist LehrerIn bzw. StudienleiterIn in Aus- und Weiterbildung.	... vermittelt vorhandenes Wissen, das der Kunde in zukünftigen Situationen anwenden kann.
<b>SupervisorIn</b>	Leitet Erfahrungslernen im Rahmen von Berufs- und Weiterbildungen von Praktikanten und Mitarbeitern, sowohl sachlich-fachlich wie auch persönlich.	... hilft, das Wissen des Kunden mit seinen praktischen Erfahrungen zu verbinden und konkret werden zu lassen.

# Coaching – Die Themenmappe

<b>TherapeutIn</b>	Gibt persönliche Lebenshilfe bzw. Seelenhilfe in schwierigen inneren und / oder äußeren Lebenssituationen und Engpässen. Therapie ist hier also nicht im ärztlichen Sinne gemeint.	... hilft Probleme des Kunden zu lösen, die primär aus <i>seiner Person</i> hervorgehen.
<b>TrainerIn</b>	Setzt Lernimpulse durch gezielte Referate, Spiele, Übungen etc.	... bringt den Kunden in konkrete Lernsituationen, in denen dieser durch Erfahrung lernen kann.
<b>SponsorIn</b>	Trägt Initiativen, Projekte, Aktionen und Entwicklungen mit und setzt sich schützend und unterstützend ein; auch das Ansehen verleiht dem Vorhaben Gewicht.	... gibt Orientierung und Unterstützung für die Bewältigung einer zukünftigen Situation.
<b>StarthelferIn</b>	Impulsiert Initiativen und Innovationen bspw. durch Einbringen von Ideen, ermutigt, bringt Vorhaben „über die Schwelle“.	... ermöglicht dem Kunden, für sein Vorhaben die geeignete Startposition zu finden.
<b>ForscherIn</b>	Hilft bei der Tatsachenermittlung, Bildgestaltung, Diagnose, insbesondere durch Fragen und Ordnen. Er hinterfragt und deutet.	... ermöglicht Erfahrungswissen durch Untersuchen vorhandener Situationen.
<b>BegleiterIn</b>	Moderiert Prozesse des Untersuchens, Bearbeitens, Entscheidens etc., beziehungsweise führt und begleitet die Umsetzung von Vorhaben; man kann auch von tätiger Beratung sprechen, bei der er als Weg- und Methodenkundiger auftritt.	... ermöglicht die konkrete Erfahrung des Kunden durch methodische Hilfe zu ordnen und zu konzeptualisieren.
<b>Coach</b>	Hilft beim Angehen von konkreten Aufgaben, Veränderungen und Problemen im Arbeits- und Berufsleben, in der sachliche, menschlich-soziale und konzeptionelle Aspekte miteinander verwoben sind.	... hilft Probleme des Kunden zu lösen, die primär aus einer <i>Situation</i> hervorgehen.

# Coaching – Die Themenmappe

Will man die Unterschiede der einzelnen Beratungs-Dienstleistungen auf einen Blick erfassen, so ist die Initiative bzw. die Aktivität des Dienstleisters im Verhältnis zum Kunden der entscheidende Parameter. Beim Coaching steht, wie die unten aufgeführte Graphik zeigt, das Verhältnis von Aktion und Initiative der beiden Partner ungefähr bei 50 / 50.



Um die Frage „Was ist Coaching?“ abschließend zu beantworten, soll noch ein Blick auf die Kundenwünsche geworfen werden. Der Kunde hat oft sehr klare Vorstellungen davon, was er in den konkreten Prozessen erreichen will. Welche sind das?

## Diagnose-Prozess

Meine Ausgangssituation wird anfangs ermittelt, auch Hintergründe und Ursachen. Immer wieder werden einzelne Themen der Sitzungen vertiefter analysiert und diagnostiziert.

## Visions-, Ziel-Prozess

Wohin soll meine Reise gehen? Was will ich kurz- bzw. mittelfristig erreichen? Eine bildhafte Vorstellung, ein klares Ziel und eine ständige Berücksichtigung auf dem Weg dorthin gehören für mich zur Prozessgestaltung.

## Psychosozialer Prozess

Neben den Sachthemen gehört mein persönlicher Hintergrund dazu: Was ist zum Beispiel emotional, was beziehungs-mäßig und was verhaltensbezogen beeinflusst? Dies wird reflektiert und weiterentwickelt.

# Coaching – Die Themenmappe

<b>Lern-Prozess</b>	Aus den Erkenntnissen, Ideen und Überlieferungen werden Kenntnisse und Fähigkeiten herausgefiltert, die – Schritt für Schritt – aufgenommen, verarbeitet und von mir angewendet werden.
<b>Informations-/Inhalts-Prozess</b>	Was brauche ich (und mein Coach) an Informationen über das Problem? Von wem erhalten wir diese Informationen und an wen gebe ich Informationen über Veränderungen und neue Aktivitäten weiter? Diese Themen sind permanent in die Gesprächsphasen des Coachings einzubeziehen.
<b>Umsetzungs-Prozess</b>	Wie wird die Umsetzung angegangen? Wie kann ich vorgehen und wie kann ich Monitoring und Reflexion zur Verbesserung meines Vorgehens nutzen? Das Umsetzen beginnt mit unserer ersten Gesprächsrunde und meinen Vorhaben.
<b>Gestaltungs-Prozess</b>	Wie organisiere ich mit Hilfe meines Coaches Schritt für Schritt die Anwendung? Wie wird Verbindlichkeit und Selbstdisziplin gestaltet? Wie kann ich am Ball bleiben?

Werfen wir nun einen etwas genaueren Blick auf das Coaching.  
Was passiert beim Coaching, welche Phasen laufen ab und wodurch zeichnen sie sich aus?

## Wie läuft Coaching ab?

Ein Coaching-Prozess läuft im Allgemeinen in vier Phasen ab.

**Die vier Phasen sind:**

- 1. Einstiegs-, Kontakt- und Orientierungsphase**
- 2. Arbeitsphase: Situationsanalyse, Diagnose, Ziele**
- 3. Arbeitsphase: Problemlösungen, Entwurfsgestaltung**
- 4. Abschlussphase: Umsetzung und Transfersicherung**

Dazu kann noch eine „Vorphase“ vor den eigentlichen Beginn des Coachings treten und eine „Nachphase“ als After Sales.

Die „Sonderphasen“ seien hier zunächst kurz beschrieben:

### **„Vorphase“: Vereinbarungs-, Kontaktphase**

Hier wird mit dem Auftraggeber über Ziele, Konditionen und seine Sicht der Dinge gesprochen. Der Coach steht hier unter Umständen in einem Spannungsfeld zwischen den Wünschen des Auftraggebers, z. B. einer Personalentwicklungs-Abteilung, und den Wünschen des eigentlichen Kunden. Ist dieser mit dem Auftraggeber identisch, entfällt die „Vorphase“ und die Vereinbarung findet am Ende der Kontaktphase statt.

### **„Nachphase“: Evaluationsphase**

Hier treffen sich nach einem längeren Zeitraum noch einmal Coach und Kunde um gemeinsam zu schauen, wie die Umsetzung der besprochenen Maßnahmen funktioniert hat. Unter Umständen schließen sich daran noch einmal eine Analyse in Kurzform und eine Feinjustierung der Transferinstrumente an.

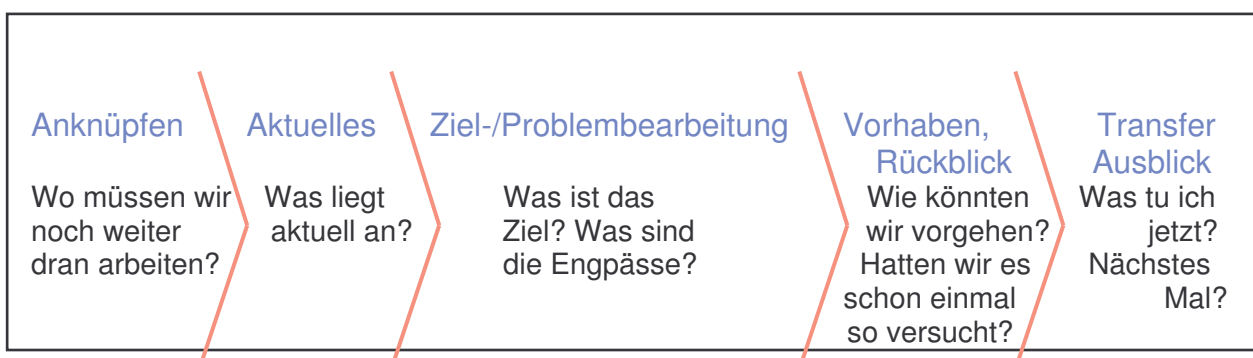
# Coaching – Die Themenmappe

**Viel wichtiger sind die Funktionen, die sachlichen und emotionalen Inhalte der vier eigentlichen Phasen des Coaching-Prozesses. Um ihre Bedeutung anschaulich zu machen, hier eine Matrix der vier Phasen.**

Coaching-Phase:	Kontakt + Orientierung	Situationsanalyse + Ziele	Lösungen + Entwürfe	Umsetzung + Transfer-sicherung
Schlüssel-frage:	Wir sind Partner unter klaren und fairen Bedingungen	Worum soll es genau gehen? Was soll erreicht werden?	Was brauchen Sie für die Zielerreichung?	Wie sichern wir die Umsetzung?
Was passiert in dieser Phase?	Kontakt finden	Situation + Anliegen des Kunden verstehen	Ressourcen nutzen	Fazit ziehen, zusammenfassen
	Sicherheit + Orientierung schaffen	Sortieren und priorisieren	Lösungsideen sammeln	Aufwand, Einwände und Risiken prüfen
	Aufträge, Rollen + Rahmenbedingungen klären	Neue Bewertungen schaffen	Lösungsoptionen durchspielen	Umsetzung konkretisieren
	Einverständnis überprüfen	Ziele formulieren, Kontrakt finden	Lösungsoptionen bewerten	Zusammenarbeit abschließen

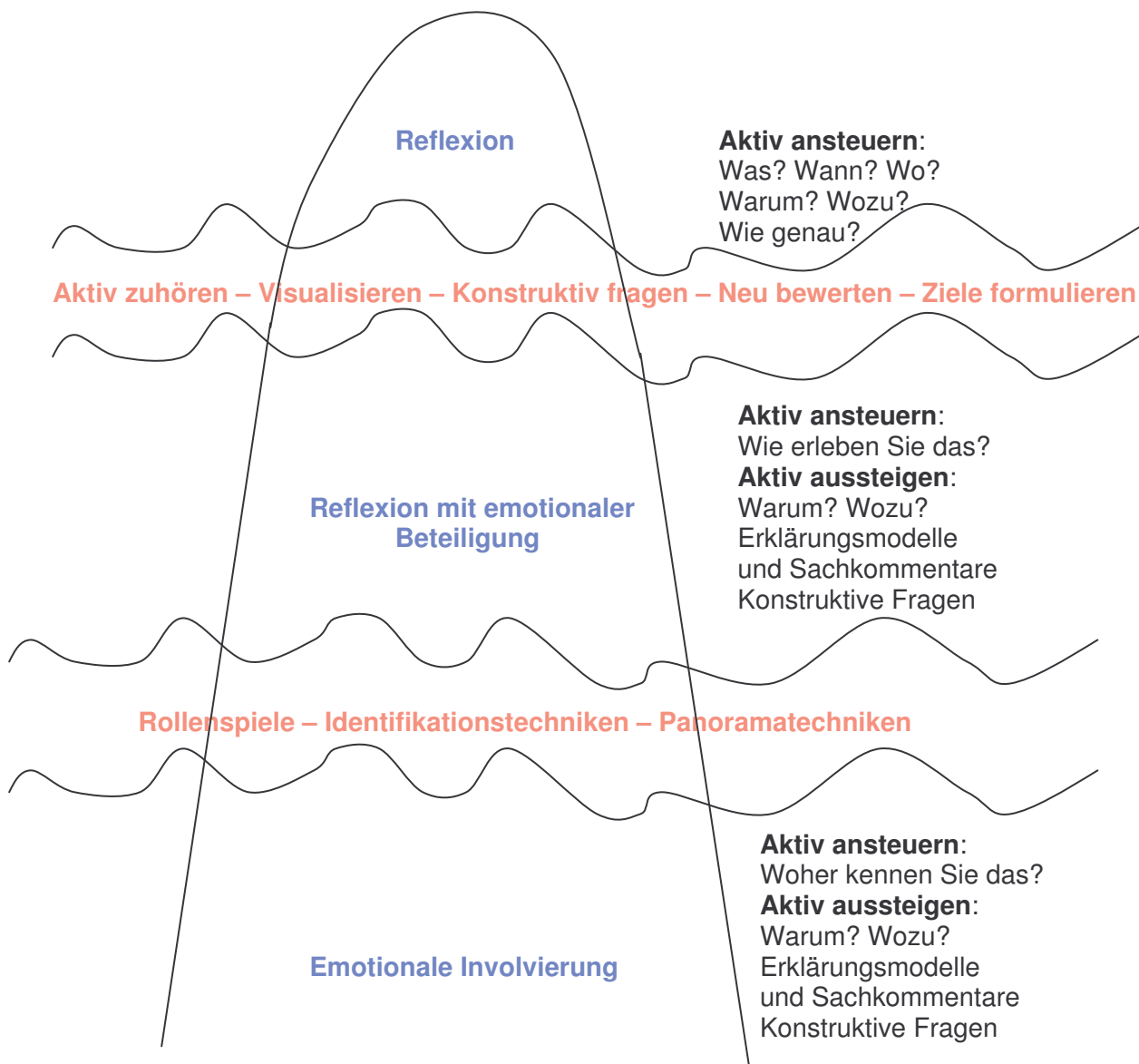
Wie lange dauert so ein Prozess? Coaching läuft kontinuierlich ab, wobei die Abstände zwischen den einzelnen Treffen zunächst kürzer sein und sich dann später verlängern können. Zwischen den Treffen sollte eine Zeit zwischen zwei Wochen und nicht mehr als zwei Monaten liegen. Ein Treffen dauert meist zwei bis drei Stunden. Insgesamt muss man mindestens mit drei bis vier Treffen rechnen, oft genug aber mit sieben bis acht. Der Gesamtzeitraum für einen Coaching-Prozess liegt also durchschnittlich bei vier Monaten.

Wie es einen Rhythmus im gesamten Coaching-Prozess gibt, haben auch die einzelnen Sitzungen zumeist einen bestimmten Ablauf. Hier dazu eine Graphik:



# Coaching – Die Themenmappe

Natürlich geht es bei dem Ablauf des Coaching-Prozesses nicht nur um strukturiertes und effektives Vorgehen und um das Einsetzen der möglichst adäquaten Methode. Es geht auch darum, Lernerfolge emotional erlebbar und damit anwendbar zu machen. Nur Erkenntnisse, die eine emotionale Basis haben, bewähren sich später in der Praxis. Deshalb als Übersicht noch einmal eine Graphik, die den emotionalen Prozess des Coachings deutlich macht. Die Graphik ist an das „Eisbergmodell“ von Paul Watzlawick angelehnt.



## Die Ebenen der „Tiefung“ im Coaching

## Wann ist Coaching sinnvoll?

Nachdem wir uns im Vorangegangenen mit der Definition von Coaching und dem üblichen Ablauf eines Coaching-Prozesses befasst haben, stellt sich jetzt die Frage: Wann wird Coaching eingesetzt? Damit sind eine ganze Reihe weiterer Fragen impliziert: Bei welchen Problemfeldern und Entwicklungsschritten ist Coaching der richtige Ansatz, um einen Mitarbeiter weiter zu bringen? Wann ist es die erfolversprechendste und damit auch preisgünstigste Methode? Kann Coaching ein struktureller Ansatz in unserem Unternehmen sein, um Führungskräfte und High Potentials dauerhaft zu fördern? Der Fragen sind noch viele mehr.

**Es gibt zwei grundsätzliche Situationen, bei denen auf Coaching als Entwicklungsinstrument zurückgegriffen wird:**

- **Aus der individuellen Situation eines Mitarbeiters heraus**
- **Als Teil einer kontinuierlichen Entwicklung der Führungskräfte**

Lassen Sie uns kurz diese beiden Einsatzmöglichkeiten betrachten.

### Der individuelle Ansatz

Bei einem Einsatz von Coaching aus einer persönlichen Veränderungs- oder Krisensituation heraus – die im Übrigen auch noch andere Kollegen betreffen kann – lassen sich drei Bereiche aufführen.

#### 1. Rollen- und Wertekonflikte im Zusammenhang mit äußeren Veränderungen

Dazu gehören zum Beispiel:

- Umstrukturierung einer Abteilung oder eines kompletten Unternehmens
- eine neue Rechtsform meines Unternehmens, eine Fusion mit einer anderen Firma, ein Verkauf unseres Unternehmens oder eine Umorientierung hin zu einem Profitcenter
- die Einführung neuer Produktionsverfahren, neuer Produkte oder der Einsatz neuer Technologien
- eine neue „Innenpolitik“ im Hause, die unter anderem zu völlig veränderten Zielen oder deutlich verschärften Vorgaben führen kann
- eine anstehende Beförderung, evtl. sogar eine neue – erste – Führungsaufgabe für einen Mitarbeiter oder eine Versetzung
- aber auch ein Stellenwechsel oder gar eine Kündigung

## 2. Kritische Situationen und Konflikte in der Zusammenarbeit

Dazu gehören zum Beispiel:

- Kommunikations- und Kooperationsprobleme im Team oder mit einzelnen Mitarbeitern
- Kommunikationsprobleme und Abstimmungsdefizite mit Kunden
- Akute oder gar festgefahrene Konflikte zwischen einzelnen Führungskräften oder ganzen Abteilungen im Unternehmen
- Kommunikations- und Kooperationsprobleme mit dem eigenen Vorgesetzten
- Kommunikationsprobleme und Akzeptanzdefizite zwischen den Hierarchieebenen

## 3. Der Wunsch oder die Notwendigkeit nach persönlicher Veränderung

Dazu gehören zum Beispiel:

- Anstehende Laufbahnentscheidungen oder eine berufliche Umorientierung
- Vorbereitung auf den Ruhestand, eine berufliche Auszeit – z. B. aus familiären Gründen – oder ein berufliches „Kürzertreten“
- Seelische und / oder körperliche Symptome von Überforderung und Überarbeitung
- Seelische und / oder körperliche Symptome von Sinn- und Motivationsverlust

## Der kontinuierliche Ansatz

Management Development, also die gezielte Förderung und Entwicklung von Führungskräften, geht seit einigen Jahren radikal neue Wege. Die bloße Anhäufung von Seminareinheiten zu einem Programm entspricht der Entwicklungsstufe der siebziger Jahre. Mangelnde Verknüpfung mit der eigenen betrieblichen Praxis, geringe Umsetzungswahrscheinlichkeit und methodische Einseitigkeit sind Kennzeichen der mittlerweile überholten Gewohnheiten. An dieser Stelle setzt unter anderem Coaching ein.

**Zeitgemäßes Management Development orientiert sich an folgenden Leitlinien:**

- **Weitgehende Integration von Lernen in Seminar-Form (off the job) und Lernen am Arbeitsplatz (on the job)**
- **Umsetzungsorientiertes Projektlernen, das heißt Lernen an konkreten, praxisrelevanten Anwendungsaufgaben**

- **Konsequente Ableitung der Lerninhalte aus der aktuellen und zukünftigen Unternehmenssituation**
- **Verknüpfung des Lernens mit Vorgesetzten und Arbeitskollegen**
- **Individualisierung des Lernweges, maßgeschneiderte Abstimmung auf den oder die Adressaten**
- **Fokus auf Verhaltens- und Persönlichkeitsdimensionen, die allerdings nicht in vornehmlich kognitiver, also Seminar-Form vermittelt werden, sondern durch Thematisierung des eigenen Alltagshandelns**
- **Kreative Nutzung neuer Lernformen wie Computer Based Trainings (CBT), Lernen im Team, Outdoor-Trainings, Lernen in Simulationen und Planspielen, etc.**
- **Kurze Lernzyklen mit differenzierten Feedbacks zur Feinsteuerung, z. B. durch Self-Assessments, Förder-Assessments, 360-Grad-Feedback, etc.**
- **Lernen von den eigenen Zielgruppen und Kunden durch „Marktforschung im Prozess“, Kundenkonferenzen etc. und Mitsteuerung des Lernprozesses durch diese Stakeholders**

Oft wird Coaching leider nicht proaktiv eingesetzt - wie das im Management Development der Fall ist - sondern erst, wenn die Krise bereits offen daliegt und deutlich negative Konsequenzen für das Unternehmen oder einzelne Mitarbeiter drohen. Entscheidend für den Erfolg von Coaching ist die aufgeschlossene Grundhaltung des zu Coachenden. Oft sind die Mitarbeiter, die Coaching einfordern, auch diejenigen, die bereits diese Grundhaltung mitbringen. Problembesitzer sind aber in vielen Fällen gerade die anderen. Stimmt die Grundhaltung nicht, hat der Coach eine besonders schwierige Aufgabe. Die Erfolgsaussichten des Coachings minimieren sich – es kann klappen, muss aber nicht.

Die Grundhaltung im Umgang mit Coaching entspricht dem Verhalten in Krisensituationen.

Die folgende Übersicht beschreibt das unterschiedliche Erleben von Krisen:

## Krise als Bedrohung erlebt:

Dies löst Gefühle aus wie Unbehagen, Sorge, Angst bis hin zur Panik. Das ist vor allem dann der Fall, wenn die Notwendigkeit einer Neu-Orientierung viel zu spät erkannt wurde. Dies wird z.B. an folgenden Symptomen sichtbar:

### **Bewusstsein**

Einengung des Bewusstseins- und des Zeithorizontes, Vereinfachung (Komplexitätsreduktion) – wie gebannt Starren auf das (vermeintliche) Gefahrengebiet (z. B. „unlösbarer“ Konflikt, Bankschulden) und Übersehen anderer Tatsachen, Zusammenhänge und Möglichkeiten.

### **Einstellung**

Der Wunsch weitermachen zu können, ohne etwas ändern zu müssen, höchstens „mehr oder weniger desselben“. Nur in Notlösungen denken.

### **Handeln**

Neigung, chaotisch oder starr zu reagieren. Ratlosigkeit – viel argumentieren ohne Schlussfolgerungen. Kurzschlusslösungen (von Symptomen zu Maßnahmen springen) oder: Scheinlösungen, d. h. hektisches Arbeiten an nebensächlichen Problemen. Fluchtwege (z. B. Jammern, Beschwichtigen, Anklagen), geschäftiger Aktionismus oder auf ein Wunder hoffen.

## Krise als Herausforderung erlebt

Die Krise löst ebenfalls Spannung und Besorgnis aus, aber keine Angst. Dagegen wird sie als Ansporn erlebt, an einer zukunftsorientierten Entscheidung zu arbeiten. Symptome sind:

### **Bewusstsein**

Es wird Bewusstseinerweiterung angestrebt, um die Gesamtlage zu überschauen und dabei nicht nur Schwächen und Gefahren, sondern auch die Stärken und Chancen zu sehen.

### **Einstellung**

Der Glaube, dass jede Krise ein Signal ist, dass ein neuer Entwicklungsschritt fällig ist. Dieser kommt nicht von selbst, sondern muss erarbeitet werden.  
Der Glaube, dass es für jedes Problem eine akzeptable bis gute Lösung gibt für denjenigen, der bereit ist, etwas loszulassen, Neues zu lernen und die Situation kritisch und kreativ anzugehen. Die Krise wird also als eine Chance gesehen.

### **Handeln**

Nimmt sich die Zeit zur Diagnose der Situation, zur Urteilsbildung und Entscheidungsfindung, um zu einer Erfolg versprechenden Kursänderung zu kommen. Reduziert oder delegiert das Tagesgeschäft und macht Krisenmanagement zur Priorität. Versucht so viel wie möglich, Betroffene und Externe zu mitdenkenden und motivierten Bundesgenossen zur Überwindung der Krise zu machen. Das erfordert Mut zur Initiative, innere Sicherheit und Selbstvertrauen in dem Maße, wie schwer die Krise, also die zu treffende Entscheidung, ist.

Bei der Frage nach dem „**Wann ist Coaching sinnvoll?**“ stellt sich natürlich auch die Frage, ob diese Erwartungen überhaupt erfüllt werden können; letztlich also die Frage nach dem „ob überhaupt Coaching“.

- **Warum ist es so schwer, eigenes Verhalten zu verändern, auch wenn ich es mir ausdrücklich vornehme? Warum verfall ich immer wieder in alte Gewohnheiten?**
- **Kann man sich in wesentlichen Persönlichkeitsaspekten überhaupt verändern? Kann ich so etwas – in meinem Alter?! – überhaupt noch lernen?**
- **Kann man überhaupt Gefühle beeinflussen und wenn ja, wie?**

Die menschliche Grundhaltung wird in der frühen Kindheit gelegt, in etwa bis zum sechsten Lebensjahr. Diese Grundstruktur ist schwer zu verändern. Bei einschneidenden Erlebnissen, z. B. einer lebensbedrohlichen Krankheit, kann hier eine Veränderung eintreten. Ansonsten kann ich die Grundstruktur nur dann verändern, wenn ich mich sehr intensiv mit mir selbst beschäftige. Das funktioniert im Allgemeinen nur, wenn ich professionelle Hilfe in Anspruch nehme, z. B. einen Therapeuten.

Coaching ragt in diesen Bereich der grundsätzlichen Persönlichkeitsentwicklung durchaus hinein. Dennoch ist es **nicht** das Ziel des Coachings, sich schwerpunktmäßig mit dieser therapeutischen Arbeit zu befassen. Dafür ist es auch nicht geeignet.

Aber auch bei Veränderungen auf der Verhaltensebene bleiben die oben angeführten Fragen bestehen. Wir erleben ihre Berechtigung in Trainings, Coachings und Beratungen jeden Tag.

**Dennoch: Veränderung ist möglich!**

**Wie kann das aussehen und wo könnten Engpässe auftreten?**

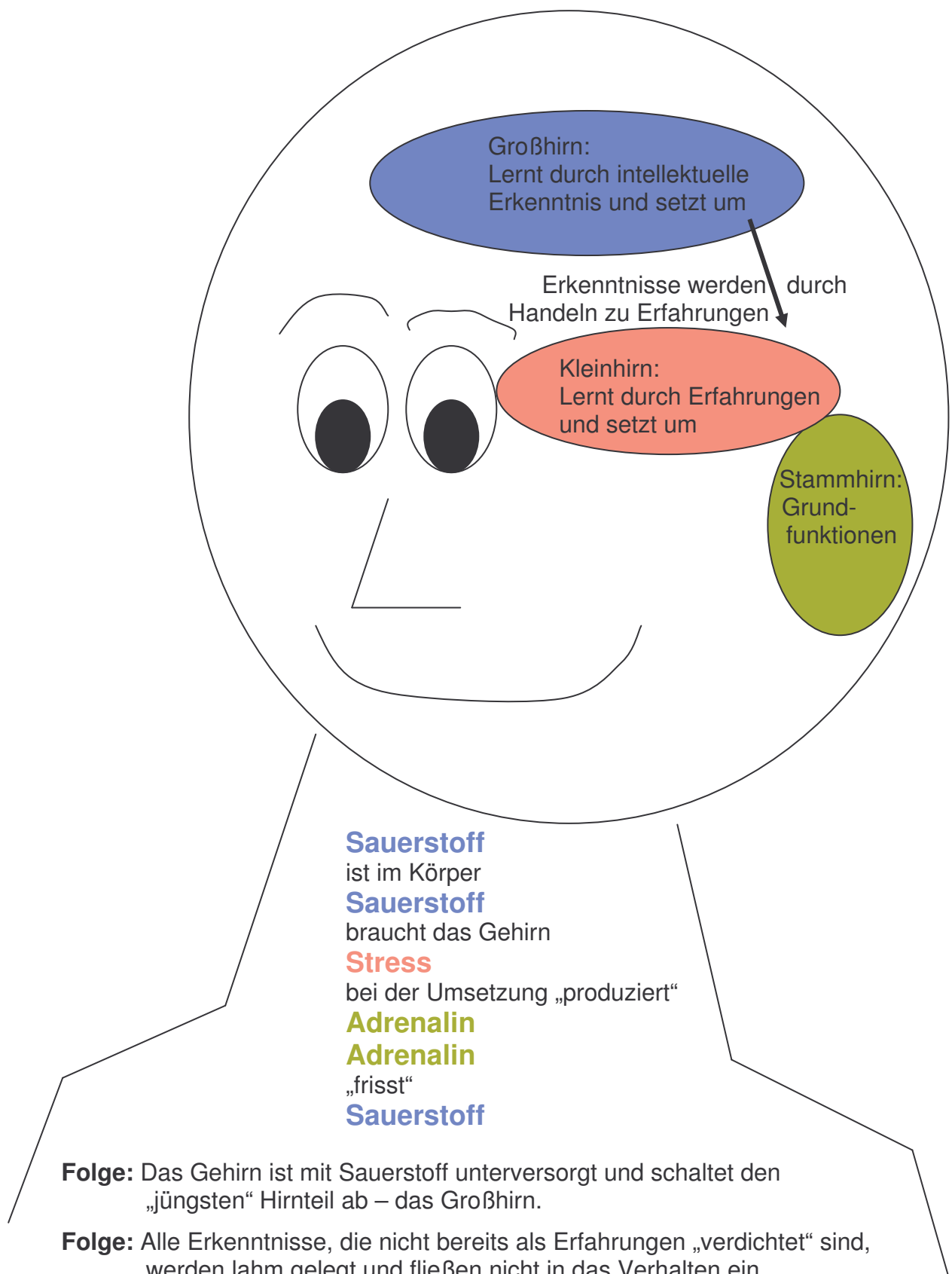
Dazu muss man verstehen, wie das menschliche Gehirn lernt.

Die grundsätzlichen überlebenswichtigen Instinkte und Verhaltenweisen sind im **Stammhirn** gespeichert. Man spricht vom so genannten Reptiliengehirn, da das **Stammhirn** in der menschlichen Evolution das älteste Areal des Hirns ist.

Das **Kleinhirn** ist der nächst ältere Teil. Hier werden Erfahrungen gespeichert und bei Bedarf abgerufen und in Verhalten umgesetzt.

Der jüngste Teil des Gehirns ist das **Großhirn**. Hier findet die intellektuelle Erkenntnis statt. Dieser Teil des Gehirns lernt im schulischen Sinne. Das Gelernte kann das **Großhirn** dann ebenfalls in Form von Verhalten abrufen.

Bevor wir uns die Schwierigkeit der Umsetzung von Gelerntem in konkretes Verhalten anschauen, zunächst das eben Beschriebene in Form einer Graphik:



Wir lernen also auf zweierlei Arten: durch Erfahrungen oder durch Erkenntnisse. Wenn wir aber unter Stress handeln – und das ist natürlich gerade in schwierigen Situationen der Fall – bindet das Stresshormon Adrenalin viel von dem Sauerstoff in unserem Körper. Die Folge ist, dass das Gehirn nicht mehr ausreichend mit Sauerstoff versorgt wird. Es reagiert, indem es den stammesgeschichtlich jüngsten Teil quasi abschaltet: das Großhirn. Auf den Teil unserer Lernerkenntnisse, den wir noch nicht in Erfahrungen umgesetzt haben – den wir also noch nicht konkret und wiederholt angewendet haben – können wir nicht mehr zugreifen. Wird der Mitarbeiter nachher befragt, kann er oft nicht plausibel erklären, warum er seine neuen Erkenntnisse nicht angewendet hat.

Hier setzt gutes Training an. Es wandelt theoretische Erkenntnis in Übungen um und verstärkt so den Speicherprozess im Sinne „erfahrenen Wissens“. Auch Coaching hört nicht wie Beratung bei dem konzeptionellen Ausarbeiten eines neuen Weges auf, sondern begleitet den Kunden bei der Umsetzung. Coaching hilft dem Kunden Erfahrungen zu machen und sichert so den Lern- und Handlungserfolg.

Dieser physiologische Ansatz ist natürlich nicht der einzige Ansatz, der Lern- und Umsetzungserfolg oder –misserfolg erklärt. Die Frage von emotionaler Involvierung, Lerntypen und Lernkanälen spielt ebenfalls eine wichtige Rolle. Gerade dieser Aspekt wird aber oft übersehen.

### **Fassen wir zusammen:**

**Am Anfang steht die Erkenntnis einer Verhaltensänderung. Wird diese Erkenntnis in konkretem Verhalten wiederholt ausprobiert, wird sie zur Erfahrung. Jetzt ist das Wissen so stabil, dass es auch unter Stress noch sicher angewendet werden kann.**

**Dabei hilft der Coach.**

## Welche Bedingungen müssen beim Coaching erfüllt sein? Wie muss die Qualifikation des Coaches sein?

Wir haben festgestellt, dass Lernen ein schwieriger Prozess ist, der viele Rückschritte beinhalten, ja sogar komplett scheitern kann. Nun wollen wir feststellen, welche Bedingungen gegeben sein müssen, um die Erfolgswahrscheinlichkeit zu erhöhen. Hier kann man drei Ebenen unterscheiden:

### 1. Die individuelle Ebene beim Coach und beim Kunden:

- Ist der Kunde offen für das Coaching?
- Ist der Coach fachlich und sozial kompetent?

### 2. Die systemische Ebene:

- Ist in dem Unternehmen eine Kultur vorhanden, die Lernen und daraus resultierende Veränderungen positiv bewertet und honoriert?

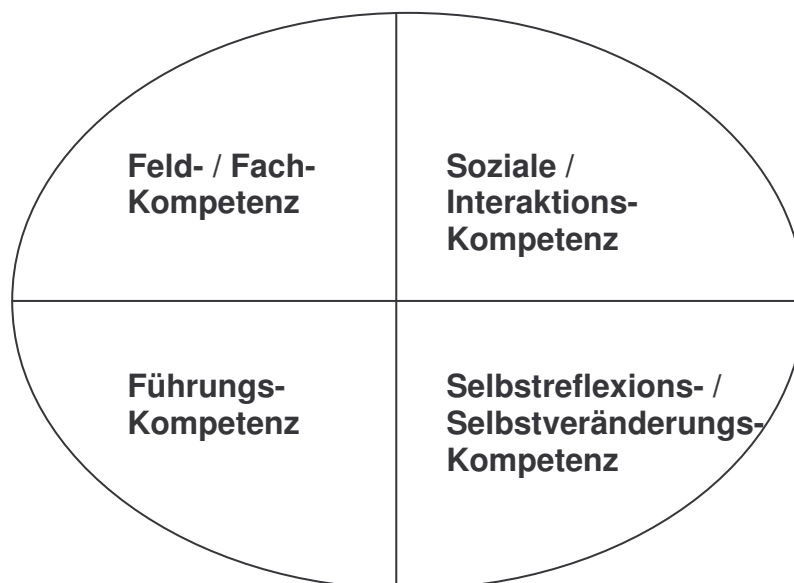
### 3. Die kommunikative Ebene:

- Finden Coach und Kunde eine gemeinsame Sprache?
- Entwickeln sie ein Gefühl gegenseitiger Wertschätzung?

### Zu 1. Individuelle Ebene

Bei der Frage nach der Grundhaltung des zu Coachenden sei auf Seite 13 „Umgang mit Krisen“ verwiesen. Natürlich muss der Kunde nicht schon die „perfekte“ Einstellung mitbringen, aber gegen seinen Widerstand geht wenig.

Bei dem Aspekt der Kompetenz des Coaches muss man hohe Maßstäbe ansetzen. Es gibt insgesamt vier Felder, auf denen der Coach Knowhow mitbringen muss.



Für den Coaching-Kunden ist es wichtig, dass der Coach über folgende notwendige Verhaltensweisen verfügt und sie einsetzt:

- **Übersicht über den Gesamtprozess**
- **Flexibilität und Zielorientierung**
- **Kunden mitreden und entscheiden lassen**
- **Menschlich sanft und sachlich fest**
- **Einbeziehen des Umfeldes privat wie beruflich**
- **Situative Arbeit und keine methodische oder psychologische Enge**

Letztlich wird der Kunde den Coach unter vier Aspekten prüfen:

**Kompetenz  
Standing  
Glaubwürdigkeit  
Behandlung**

## **Zu 2. Systemische Ebene**

Auch bei der Betrachtung der Firmenkultur muss natürlich nicht alles „perfekt“ sein. Oft genug ist die Einstellung zum Lernen und sich „unterstützen lassen“ ja auch uneinheitlich – gerade in größeren Unternehmen. Die häufigste Situation ist, dass das Unternehmen, in dem unser Kunde arbeitet, sich in einem Umbruchprozess befindet. Der betrifft meist auch die Einstellung zu professioneller Weiterentwicklung. Trotzdem gilt aber, dass ein Coaching-Prozess kaum von Erfolg gekrönt sein wird, wenn das gesamte System – also das Unternehmen – dem feindselig gegenüber steht. Es gibt eine aussagefähige Gegenüberstellung, wie Firmen mit Lern- und Changeprozessen umgehen. Diese sei hier aufgeführt, da sie unsere Erfahrung auf einen Blick gut wiedergibt. Sie stammt aus einer aufsehenerregenden Untersuchung über die Merkmale erfolgreicher Unternehmen. Dabei handelt es sich vielfach um Unternehmen aus dem heiß umkämpften IT-Markt. Die Autoren sprechen in diesem Kontext von der Digitalen Elite.

**Diese Gegenüberstellung ist gegliedert in sechs Thesen:**

- 1. Das Geschäftsleben ist ein Ökosystem, kein Kriegsschauplatz**
- 2. Das Unternehmen ist eine Gemeinschaft, keine Maschine**
- 3. Management bedeutet Service, nicht Kontrolle**
- 4. Mitarbeiter sind Partner, keine Kinder**
- 5. Mit Vision motivieren, nicht mit Angst**
- 6. Veränderung bedeutet Wachstum, nicht Gefahr**

## 1. DAS GESCHÄFTSLEBEN IST EIN ÖKOSYSTEM, KEIN KRIEGSSCHAUPLATZ

### Traditionell:

### Digitale Elite:

---

#### Geschäftsleben = Krieg

---

---

#### Geschäftsleben = Ökosystem

---

Das Geschäftsleben besteht aus einer Reihe von Konflikten zwischen den Unternehmen innerhalb eines Markts, zwischen den Abteilungen innerhalb eines Unternehmens, zwischen den Gruppen innerhalb einer Organisation, zwischen den einzelnen in einer Gruppe und (folglich) auch zwischen Kunden und Anbietern.

Die Geschäftswelt besteht aus symbiotischen Beziehungen, die geknüpft werden, um Marktnischen zu nutzen. Das Unternehmen, in dem die größte Vielfalt herrscht, wird mit der höchsten Wahrscheinlichkeit wachsen und gedeihen.

**Uniformität.** In einem starken Unternehmen ziehen sich alle gleich an, alle haben denselben Background, und alle orientieren sich an den Normen des Unternehmens.

**Diversität.** In einem starken Unternehmen herrscht eine große Vielfalt von Meinungen, Ideen, Produkten und Vertriebskanälen.

**Cash Cows.** Das Hauptziel eines jeden Unternehmens lautet, rentable Einnahmequellen defensiv zu schützen, auch wenn dies bedeutet, neue Chancen verstreichen zu lassen.

**Neues schaffen.** Jedes Unternehmen hat das Ziel, neue Produkte zu entwickeln, die derzeit noch rentable Produkte überflüssig machen.

**Konflikt.** Das Geschäftsleben ist im Wesentlichen ein Gewinner-Verlierer-Spiel. Nur einer kann gewinnen, und Konkurrenten und sogar Kunden sind Feinde.

**Symbiose.** Das Geschäftsleben ist ein Geflecht aus Win-Win-Beziehungen, die nicht nur zwischen Kunden, Anbietern und Lieferanten bestehen, sondern sogar zwischen „Konkurrenten“.

## 2. DAS UNTERNEHMEN IST EINE GEMEINSCHAFT, KEINE MASCHINE

### Traditionell:

### Digitale Elite:

---

#### Unternehmen = Maschine

---

#### Unternehmen = Gemeinschaft

---

Ein Unternehmen ist ein System, in dem die Mitarbeiter nur namenlose Rädchen im Getriebe sind. Jeder ist schnell und leicht ersetzbar. Die Initiativen, Ziele und Wünsche einzelner Beschäftigter haben gegenüber den Anforderungen der Unternehmensmaschine völlig untergeordnete Bedeutung.

**Unmenschlichkeit.** Das System ist wichtiger als der einzelne. Die Aufgabe der Menschen im Unternehmen besteht darin zu funktionieren.

**Eliminierung der Arbeitskräfte.** Das perfekte Unternehmen besteht aus einem Chef, der die Knöpfe in einer Fabrik betätigt, in der es nur noch Maschinen gibt.

**Entfremdung.** Die Beschäftigten fühlen sich den Unternehmenszielen nicht verpflichtet und tun deshalb nur das Nötigste.

Ein Unternehmen besteht aus einzelnen Menschen mit individuellen Hoffnungen und Träumen, die sich den Unternehmenszielen verschrieben haben.

**Menschlichkeit.** Der einzelne ist wichtiger als das System. Die Beschäftigten sind der Motor, der Gewinne erst ermöglicht.

**Karriereentwicklung.** Weiterbildungsmaßnahmen erhöhen den Wert der Gemeinschaft auf den Märkten.

**Bindung.** Die Beschäftigten entwickeln eine tiefe Loyalität gegenüber den Unternehmenszielen und arbeiten mit überdurchschnittlichem Einsatz daran, sie zu verwirklichen.

## 3. MANAGEMENT BEDEUTET SERVICE, NICHT KONTROLLE

### Traditionell:

### Digitale Elite:

---

#### Management = Kontrolle

---

---

#### Management = Service

---

Die eigentliche Aufgabe des Managers besteht darin, das Verhalten der Mitarbeiter zu kontrollieren, damit sie genau das tun, was das Management von ihnen erwartet.

Mitarbeiter, die ihren Vorgesetzten gegenüber eine andere Meinung vertreten oder sich gar Anweisungen widersetzen, sind „ungehorsam“ und folglich gefährlich.

**Stillstand.** Die Kontrollmechanismen erzeugen Gegenwehr und müssen deshalb immer weiter verstärkt werden, bis jede Entscheidungsfindung zum Stillstand kommt.

**Ja-Sager-Syndrom.** Die Beschäftigten stimmen ihren Vorgesetzten immer zu, sogar wenn sie selbst bessere Ideen hätten.

**Machtkonzentration.** Durch die Konzentration aller Kontrollbefugnisse an der Spitze wird die Macht der Führungskräfte beschnitten und das Unternehmenswachstum gebremst.

Die Aufgabe der Führungskräfte lautet, eine Richtung vorzugeben und die Ressourcen zu beschaffen, die ihre Mitarbeiter benötigen, um ihre Arbeit zu tun. Das Management möchte das Unternehmen eher „führen“ als „betreiben“. Meinungsverschiedenheiten werden gefördert, solange sie die Kreativität anregen.

**Flexibilität.** Wichtige Entscheidungen werden nicht grundsätzlich an der Firmenspitze getroffen, sondern dort, wo die größte Nähe zum Kunden besteht. So wird das Unternehmen flexibler.

**Kreativer Dissens.** Meinungsverschiedenheiten und Ideenvielfalt führen dazu, dass viele unterschiedliche Methoden angewandt werden.

**Empowerment.** Durch die Streuung von Machtbefugnissen auf nachgeordnete Ebenen gewinnt das Unternehmen an Stärke und Wettbewerbsfähigkeit.

## 4. MITARBEITER SIND PARTNER, KEINE KINDER

### Traditionell:

### Digitale Elite:

---

#### Mitarbeiter = Kinder

---

#### Mitarbeiter = Partner

---

Die Mitarbeiter sind zu unreif und unwissend, um wirkliche Verantwortung übertragen zu bekommen, zumal man ihnen nicht trauen kann. Gibt man kein komplexes System von Regeln und Vorschriften vor, dann hintergehen sie das Unternehmen nach Strich und Faden.

Jeder Mitarbeiter wird – unabhängig von seiner Position – so behandelt, als wäre er die wichtigste Person im ganzen Unternehmen. Man erwartet überall Spitzenleistungen – von der Verlade-rampe bis zum Konferenzraum – und fördert diese, wo es nur geht.

**Identität.** Der ideale Mitarbeiter ist ein zahmer Konformist, der sich blind an die Regeln hält.

**Identität.** Der ideale Mitarbeiter motiviert sich selbst und andere, ist flexibel und setzt sich für den Erfolg des Teams ein.

**Organisation.** Die Strukturen dienen dem Zweck, die Beschäftigten zu kontrollieren und zu überwachen, damit alle Regeln eingehalten werden.

**Organisation.** Die Beschäftigten bilden kleine Teams, die für den im Rahmen der Unternehmensmission definierten Erfolg verantwortlich sind.

**Motivation.** Die Beschäftigten wollen ein vernünftiges Gehalt, einen sicheren Arbeitsplatz und einen Arbeitgeber, der sie unter die Fittiche nimmt.

**Motivation.** Die Mitarbeiter haben den Willen, die Welt zu verändern und möchten die Chance, irgendwann einmal viel Geld verdienen zu können.

## 5. MIT VISION MOTIVIEREN, NICHT MIT ANGST

### Traditionell:

### Digitale Elite:

---

#### Motivation = Angst

---

#### Motivation = Vision

---

Mitarbeiter arbeiten letztlich nur deshalb, weil sie Angst haben, sonst gefeuert zu werden. Daher steht den Managern nur das Mittel der Angst zur Verfügung, wenn sie motivieren wollen – Angst vor der Entlassung; Angst, lächerlich gemacht zu werden; Angst, Privilegien zu verlieren.

**Misstrauen.** Die Angst schafft Misstrauen gegenüber den Kollegen und Mitarbeitern, die als Feinde oder bestenfalls als vorübergehende Verbündete betrachtet werden.

**Vorhersagbarkeit.** Verängstigte Menschen mögen keine Überraschungen und richten deshalb Strukturen ein, die gewährleisten, dass sie alles unter Kontrolle haben – also nichts verändert wird.

**Unehrlichkeit.** In Unternehmen mit einer ausgeprägten Angstkultur betrachten die Mitarbeiter es als angemessen und sogar ratsam, jede Schuld von sich zu weisen, indem sie sogar zur Lüge greifen.

Die Menschen wissen, wohin sie gehen und sie werden reichlich belohnt, wenn sie ihre Ziele erreichen. Sie gehen ihrer Arbeit mit sehr viel Energie, Begeisterung und Humor nach.

**Vertrauen.** Eine gemeinsame Vision macht es leichter, den Kollegen zu vertrauen, die sich denselben Unternehmenszielen verschrieben haben.

**Mut.** Eine gemeinsame Vision ermutigt die Menschen, notwendige Risiken einzugehen und so zu handeln, dass die Vision verwirklicht wird.

**Entschlossenheit.** Eine gemeinsame Vision schafft ein Klima, in dem Entscheidungen schnell und unbürokratisch getroffen werden, weil jeder beurteilen kann, inwieweit eine Entscheidung der Vision entspricht.

## 6. VERÄNDERUNG BEDEUTET WACHSTUM, NICHT GEFAHR

### Traditionell:

### Digitale Elite:

---

#### Veränderung = Gefahr

---

---

#### Veränderung = Wachstum

---

Jede Veränderung wird per se als kompliziert und schwierig betrachtet. Veränderungen kommen höchstens dann in Frage, wenn ein Unternehmen gar keine andere Wahl mehr hat.

Veränderungen sind wünschenswert, weil sie Teil des Anpassungsprozesses an neue Marktbedingungen sind und neue Erfolgchancen eröffnen.

**Produktentwicklung.** Produkte werden langsam entwickelt, weil mühselige Prüfungs- und Genehmigungsprozeduren vorgeschrieben sind. Wenn überhaupt, kommen Produkte erst spät auf den Markt.

**Produktentwicklung.** Produkte werden rasch als Prototypen gebaut. Die Mitarbeiter in der Produktion können noch Veränderungen einbauen, wenn der Markt dies erfordert, und sie unterstützen den Entwicklungsprozess, um eine rechtzeitige Auslieferung zu gewährleisten.

**Umstrukturierung.** Umstrukturierungen erwecken nur den äußeren Anschein von Veränderungen. Die Führungskräfte spielen Sesseltanz, während das Unternehmen zusammenbricht.

**Umstrukturierung.** Die Unternehmensstrukturen sind flexibel, so dass Umstrukturierungen selten sind. Die Menschen arbeiten in Produkt- und Serviceteams, die sich nach Bedarf bilden und wieder auflösen.

**Personalabbau.** Da das Management versucht, jeden Wandel zu unterbinden, vermeidet das Management so lange Entlassungen, bis es keine andere Wahl mehr hat. Der Personalabbau kann sich dann über Monate oder sogar Jahre hinziehen.

**Personalabbau.** Das Management plant mögliche negative Marktentwicklungen ein. Wenn der schlimmste Fall eintritt, erkennt das Management sein Versagen an und nimmt die notwendigen Einschnitte möglichst schnell vor, um die langfristige Rentabilität des Unternehmens wieder zu sichern.

### **Zu 3. Kommunikative Ebene**

Nach diesem Exkurs auf die systemische Ebene wollen wir noch den dritten Aspekt der Bedingungen für erfolgreiches Coaching – den kommunikativen – beleuchten. Hier gibt es klare Erfahrungswerte, wie die Kommunikation stattfinden muss, damit der Kunde **und** der Coach zufrieden sind und die Arbeit erfolgreich ist.

#### **Die wichtigsten Aspekte für den Coaching-Kunden sind:**

- Vertrauen
- Gefühl der Kompetenz des Coaches
- ein Problem, eine Frage, die selbst nicht lösbar erscheint
- Gefühl des Aufgehobenseins
- Akzeptanz der eigenen Person mit allen Schwierigkeiten und Themen
- effektives Vorgehen
- Erfahrungen mit dem Coach – auch in anderen Zusammenhängen – bzw. Empfehlungen anderer nahe stehender Personen

#### **Für den Coach ist in dieser Phase wichtig:**

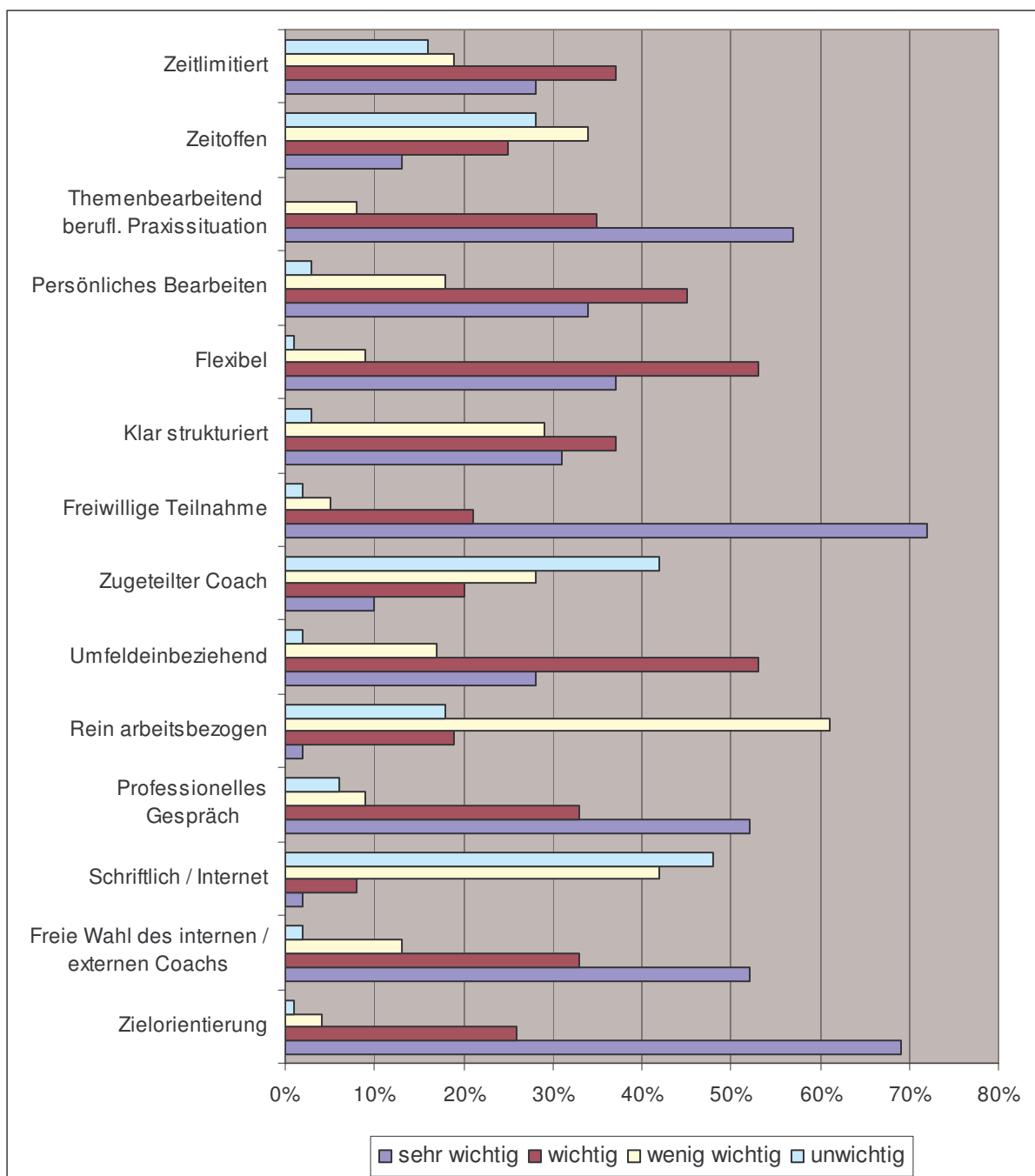
- Wechselseitige Sympathie und Akzeptanz
- Offenheit und Bereitschaft, sich auf eine Phase mehrerer Gespräche einzulassen
- Das Thema ist nach erstem Ermessen für das Coaching geeignet
- Kunden-Engagement für sein Thema – und nicht Abwälzen auf den Coach oder „Gezwungen sein“

**Um den Erfolg des Coachings zu gewährleisten,  
muss der Coach auf folgende Aspekte eingehen:**

- **die Motivation des zu Coachenden**
- **die Beziehung zum Coach**
- **die Klarheit und Transparenz der Vereinbarungen**
- **die Kultur des Unternehmens und / oder des Bereichs**
- **die Persönlichkeitsmuster des zu Coachenden**

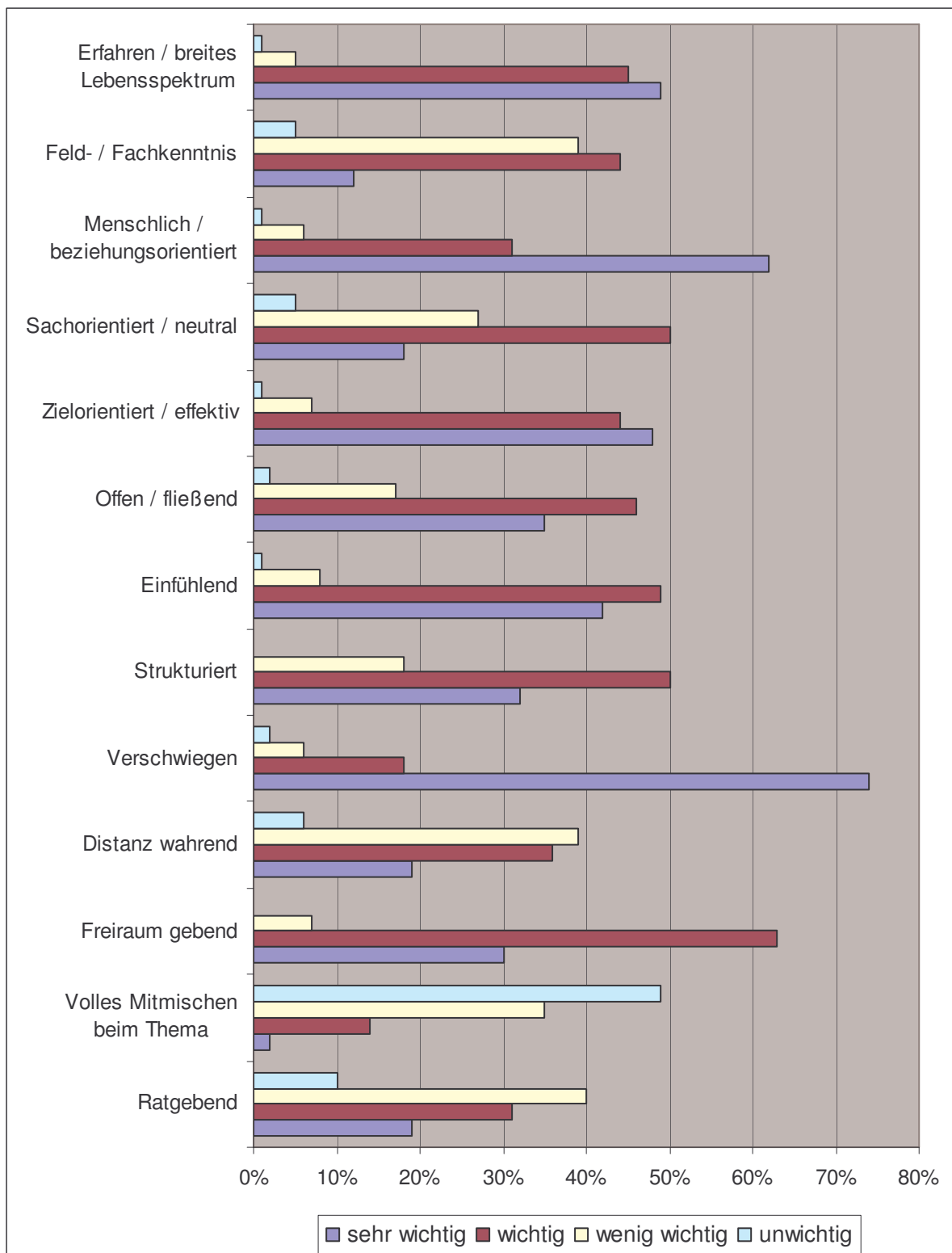
Zum Abschluss der Frage nach den Bedingungen für erfolgreiches Coaching und der Frage nach den Qualifikationen des Coaches, stellen wir Ihnen noch ein Ergebnis der Trigon-Studie vor. Die Fragestellung der Studie war:  
„Wie wird Coaching von Kundinnen und Kunden gesehen?“  
Wir wollen daraus zwei Aspekte darstellen, die sich mit den Anforderungen an die Person des Coaches und der Methode befassen:

**Abbildung 1: Welche Anforderungen an die Methode des Coachings sehen Sie als wichtig für sich?**



# Coaching – Die Themenmappe

**Abbildung 2: Welche Anforderungen an die Person des Coaches sehen Sie als wichtig für sich?**



## Welche Instrumente werden beim Coaching eingesetzt?

Es gibt eine Vielzahl verschiedener Instrumente, die beim Coaching eingesetzt werden. Wahrscheinlich wird kein Coach alle beherrschen. Er muss aber eine große Auswahl haben, um in der jeweiligen Situation adäquat reagieren zu können, d. h. eine Methode zu wissen, die seinem Kunden und ihm jetzt weiterhilft, das jeweilige Ziel zu erreichen.

Wir werden Ihnen an dieser Stelle einmal vier dieser Instrumente vorstellen. Sollten Sie mehr Informationen zu diesem Thema wünschen, so verweise ich zum einen auf die Literaturtipps zu diesem Thema, zum anderen möchte ich Sie motivieren, Kontakt mit uns aufzunehmen – gern auch über unsere gebührenfreie Service-Hotline: **08000 589 589** .

### Coaching-Instrument I: Fragen

Ein wichtiges Schlüssel-Instrument sind Fragen. Es gibt verschiedene Frageformen. Diese sind nicht nur in der Form verschieden, sondern verfolgen auch jeweils einen anderen Coaching-Zweck.

#### 1. Zirkuläre Fragen

Die zirkulären Fragen sollen zu neuen Gedanken anregen. Man wird aufgefordert, etwas über sich selbst aus der Perspektive eines anderen zu erzählen. Das geht nur, indem man sich auf die Welt eines anderen einlässt und Vermutungen anstellt. Im Kern ermöglichen zirkuläre Fragen immer eine doppelte Information: Ich erfahre etwas zur Sache und gleichzeitig etwas über die Beziehung des Befragten.

##### Beispiele:

„Was würde Ihre Sekretärin zur Sekretärin ihres Chefs in der Kantine über diesen Konflikt sagen?“

„Wenn ich Ihren Kollegen fragen würde, wer in der Abteilung mit dem Neuanfang im Vertrieb am besten zurecht kommt und für wen es am schwersten werden wird, was würde er mir antworten?“

„Wenn ich Ihren Chef fragen würde, wer sich hier verändern müsste, was würde er antworten?“

#### 2. Fragen zu hypothetischen Lösungen

Mit diesen Fragen wird man aufgefordert, eine hypothetische Veränderung zu entwerfen, ohne dass man ein Problem genauer beschrieben haben muss. Quasi am Problem vorbei wird ein kleiner Zukunftsentwurf entwickelt. Durch Fragen zu hypothetischen Lösungen können Zielzustände und Lösungen erfunden werden. Fragen zu hypothetischen Lösungen sollen, ebenso wie zirkuläre Fragen, gewohnte Denkmuster durchbrechen und neue Perspektiven ermöglichen.

**Beispiele:**

„Angenommen, das Problem ist gelöst: Was würde Ihr bester Freund sagen, was Sie anders machen? Welche Schritte waren nötig, um Ihr Ziel zu erreichen?“

„Angenommen, Sie hätten bei einer guten Fee einen Wunsch frei für eine persönliche Veränderung, was würden Sie sich wünschen? Was würden Sie dann anders machen oder anders erleben?“

„Mal angenommen, wir hätten eine erfolgreiche erste Coaching-Sitzung hinter uns und Sie gingen angeregt und zuversichtlich zurück in ihr Arbeitsfeld: Womit hätten wir uns hier befasst und was wäre dann anders für Sie, als es jetzt ist?“

### 3. Fragen zu wünschenswerten Alternativen

Die Fragetechnik nutzt die Idee der hypothetischen Lösung. Sie beginnt mit einer wünschenswerten Aktivität des Kunden und lenkt die Aufmerksamkeit in neue, konstruktive Richtungen. Dabei ergibt sich ein doppelter Nutzen: Die implizit enthaltenen Vorschläge und Anregungen bewirken in jedem Fall eine Zustimmung des Klienten. Wenn keine der vom Coach ausgeführten Alternativen passt, kann der Kunde eine eigene Variante ausführen. Diese Frageform ist nützlich, um mit dem Kunden individuell angemessene Vorgehensweisen und Lösungen zu entwickeln.

**Beispiele:**

„Mal angenommen, Sie wären auf eine neue und erfolgreiche Weise auf dem Weg zu Ihrem Ziel,

- würden Sie dann eher verstärkt mit anderen über Ihr Ziel und Ihre Bemühungen reden und dadurch verstärkt Anregungen gewinnen,
- oder würden Sie eher auf Ihre inneren Eingebungen achten und darauf vertrauen, dass Sie im Innersten wissen, was gut und richtig ist,
- oder würden Sie auf eine ganz andere Art vorgehen.“

„Angenommen, Sie fänden genau den richtigen Weg, diese Schwierigkeiten zu überwinden und sich jetzt weiterhin zu motivieren, denken Sie dann, dass Sie eher

- Ihr Ziel überprüfen und verändern müssten,
- einen Tritt in den Hintern, also mehr Druck bräuchten,
- Ermutigung bräuchten,
- oder noch etwas ganz anderes gut für Sie wäre?“

## Coaching-Instrument II: Aktiv Zuhören

Das von Carl Rogers entwickelte „Aktive Zuhören“ ist inzwischen ein Klassiker, der aber immer noch und immer wieder neu seine Berechtigung hat. Beim Coaching spielt nicht nur der klassische emotionale Aspekt eine Rolle, sondern das Aktive Zuhören gilt natürlich auch der präzisen Erfassung der Sachinhalte.

Mit aktivem Zuhören bezeichnet man eine wertschätzende Grundhaltung und die dazu gehörende Gesprächstechnik. Der Coach schafft einen wohlwollenden und angstfreien Rahmen, in dem sich der Kunde öffnen und seine subjektiven Sichtweisen darstellen kann. Er verzichtet dabei auf Deutungen und Konfrontation ebenso wie auf aktive Lösungsorientierung. Gerade wenn der Kunde erst einmal „Emotionen loswerden muss“, ist aktives Zuhören ein gutes Instrument.

### Die Methode auf einen Blick:

Art der Äußerung	Zweck	Methode	Beispiele
<b>A. Ermunterung</b>	1. Interesse bekunden  2. Zum Weitersprechen veranlassen	Nonverbale Verstärkung  Sprachlich: Nicht widersprechen, unverbindliche Äußerungen	Kopfnicken, „hm, hm..“  „Ja“, „Ach so“, „aha“, „das ist ja interessant“
<b>B. Mit eigenen Worten wiederholen</b>	1. Zeigen, dass man zuhört und versteht  2. Zu erkennen geben, dass man die Fakten verstanden hat	Formulierung der Hauptgedanken mit eigenen Worten  Auch: Zusammenfassen	„Wenn ich sie richtig verstanden habe,..“ „Sie meinen also...“ „Mit anderen Worten...“
<b>C. Gefühle des anderen erkennen und ansprechen</b>	1. Zeigen, dass man zuhört und versteht  2. Wissen lassen, dass man sich in den anderen hineinversetzen kann	Die wichtigsten Gefühle und Empfindungen ansprechen	„Sie haben das Gefühl, dass...“  „Ich kann mir vorstellen, dass Sie... (ärgerlich, wütend, enttäuscht) sind“

### Drei Ebenen sind wichtig:

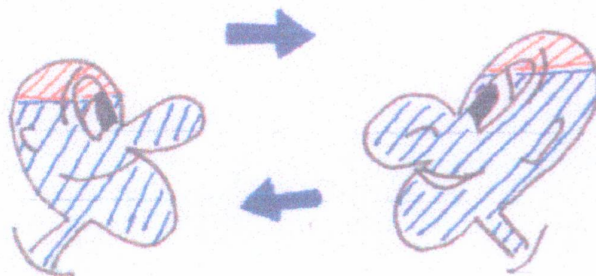
- **Wertschätzendes Interesse**
- **Inhaltliches Verständnis**
- **Emotionales Verständnis**

# Coaching – Die Themenmappe

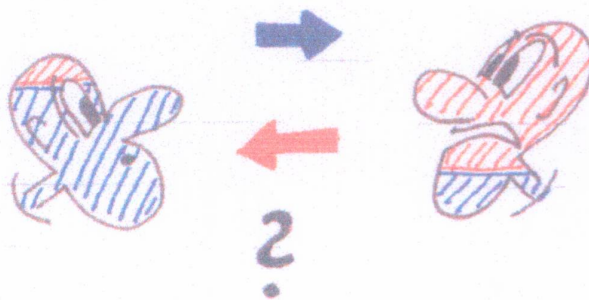
In dem Maße, wie Emotionen abgebaut werden, ist es auch möglich, die Sachseite klarer zu hören und zu analysieren. Mit Aktiv Zuhören erreicht man also drei Ziele:

- Durch die wertschätzende Hörhaltung wird das Verhältnis zum Kunden stabilisiert.
- Der Kunde kann negative Gefühle – auch übertriebene Euphorie – die mit seiner Situation verbunden sind, loswerden und ein angenehmes Gefühl des ‚Vorankommens‘ erleben.
- Fakten und Hintergründe werden in Ruhe erfasst und können später in die Analyse mit einfließen.

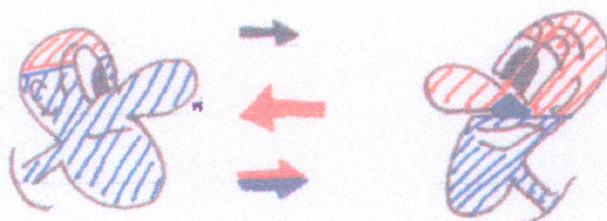
Als Graphik zum „Aktiven Zuhörens“ haben wir Ihnen das wissenschaftliche Hintergrundmodell nach Rogers aufbereitet.



Beide Gesprächspartner sind überwiegend „blau“ - also sachlich strukturiert. Sachbotschaften werden sachlich verstanden und beantwortet.



Ein Gesprächspartner ist überwiegend „rot“ - also emotional strukturiert. Sachbotschaften werden emotional interpretiert. Ein Sachgespräch ist nicht möglich.



Der „blaue“ Gesprächspartner signalisiert Interesse, er hört „aktiv“ zu. Der „rote“ Partner kann „Dampf ablassen“ und wird langsam wieder „blau“. Ein Sachgespräch rückt näher.

## Coaching-Instrument III: Analyse des Kommunikationsverhaltens nach dem Vier-Seiten-Modell

Das Nachrichtenquadrat nach Friedemann Schulz von Thun soll hier nur in einer Kurzform dargestellt werden. Es besagt, dass unsere Kommunikation immer vier Seiten gleichzeitig umfasst. Diese vier Seiten tauchen in jeder Aussage gleichzeitig auf. Allerdings sind sie nicht gleichwertig, sondern je nach Situation steht die eine oder andere Seite im Vordergrund. Schwierig ist, dass wir oft nicht auf der Seite kommunizieren, die für uns Bedeutung hat, sondern eine andere Seite vorschieben – bewusst oder (viel öfter) unbewusst.

Auch beim Hören gilt, dass wir auf diesen vier Seiten zur selben Zeit hören. Wie beim Sprechen gilt auch hier die Subjektivität: Wir hören, was wir als die Wahrheit des Gesagten annehmen. Aber ist das auch die Realität?!

Die vier Seiten sind:

- **Sachseite** • **Selbstoffenbarungsseite** • **Beziehungsseite** • **Appellseite**

### **Sachseite**

**Reden:** Worüber ich informiere.

**Hören:** Was hat mir der andere sachlich mitzuteilen?

### **Beziehungsseite**

**Reden:** Was ich von Dir halte und wie wir zueinander stehen.

**Hören:** Wie findest Du mich?



### **Selbstoffenbarungsseite**

**Reden:** Was ich von mir selbst kund gebe.

**Hören:** Was bist Du für einer?

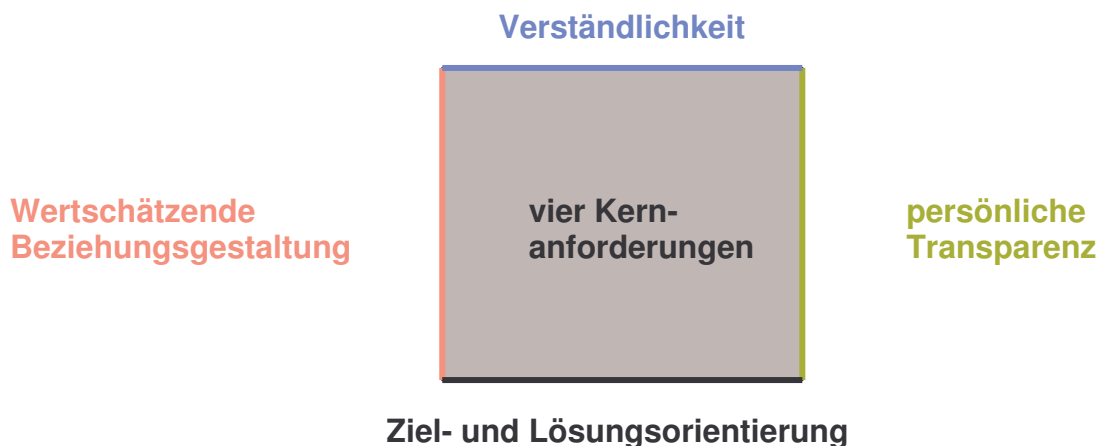
### **Appellseite**

**Reden:** Wozu ich Dich veranlassen möchte.

**Hören:** Was soll ich tun?

Für Führungskräfte und Personen, die qua Amt oder zugeschriebener Rollenerwartung verantwortlich mit Menschen umgehen, resultieren aus dem Nachrichtenquadrat vier Kernanforderungen an ihr Kommunikationsverhalten:

- **sich sachlich präzise und verständlich auszudrücken**
- **sich als Person glaubwürdig und ausreichend transparent zu zeigen**
- **sich gegenüber anderen Menschen wertschätzend und konstruktiv zu verhalten – auch im Konfliktfall**
- **klar und eindeutig zu vermitteln, welche Ziele man verfolgt und welche (Rollen-) Erwartungen man an den anderen hat**



## Coaching-Instrument IV: Einsatz von Graphiken

Wie beim Präsentieren, Moderieren und Trainieren ist auch beim Coaching die Visualisierung wichtig. Sie hilft zu behalten, zu verstehen und nachzuempfinden. Es gibt eine Vielzahl von Techniken und Möglichkeiten, z. B. die Panoramatechnik oder das Mind-Mapping. Letztlich kann sogar die Kaffeetasse und der auf dem Tisch liegende Stift symbolisch instrumentalisiert werden.

Wir wollen als viertes und letztes der exemplarisch vorgestellten Instrumente eine Matrix darstellen, die hilft Kompetenzen und Ressourcen des Kunden, seiner Abteilung und seines Unternehmens zu erfassen. Die Inhalte der Matrix sind natürlich beispielhaft zu sehen.

## Das 3 x 4 der Perspektiven

	Person	Team	Unternehmen
Fach- und Feld-Kompetenz	Fachwissen; Ausbildung; Berufserfahrung persönliche Interessen; Lebenserfahrung	Fachkompetenz im Team zur Erfüllung des Auftrags und der inhaltlichen Aufgaben	Fachkompetenz im Unternehmen; Produktqualität
Organisation und Ablauf-Kompetenz	Persönliche Lebensführung; Umgang mit Zeit und Geld; Haushaltsführung; Ausgleich von Arbeit und Freizeit	Arbeitsmethoden und Ablauforganisation; Ergebniskontrolle; Sitzungsgestaltung und –moderation; Projektmanagement	Aufbau- und Ablauforganisation; Informationsfluss; Sitzungssysteme; Entscheidungsprozesse; Personalentwicklungsinstrument
Soziale und personale Kompetenz	Selbstwert; Leistungsmotivation; Rollenflexibilität; Konfliktfähigkeit; persönlicher Umgang mit Autorität und Macht	Motivation und Engagement im Team; Konfliktregelung; Kundenorientierung; Umgangsformen; Loyalität im Team	Führungskultur im Umgang mit Macht, Konflikten und Entscheidungen; Unternehmensleitbild und dessen Glaubwürdigkeit
Strategische Kompetenz	Lebensziele; Werte, Normen und Lebenssinn; persönliche Karriere- und Lebensplanung	Vision und langfristige Zielsetzung für das Team / die Abteilung; langfristig-strategische Planung	Vision und langfristige Perspektive; langfristig-strategische Planung

## Beispiel : Projekt-Coaching

Mit den eben vorgestellten vier Instrumenten haben Sie, wie schon erwähnt, nur einen winzigen Bruchteil der Instrumente kennen gelernt, die im Coaching eingesetzt werden können. Um Ihnen einen Eindruck von der Fülle der Ansätze zu geben, haben wir im folgenden Teil alternative Möglichkeiten aus einem Projekt-Coaching aufgelistet. Wie geht der Coach bei den jeweiligen Fragestellungen vor? Welches Instrument kann er bei welcher Aufgabe und welchem Auftraggeber / Kunden einsetzen? Mit welcher Methode kann der Kunde am ehesten unterstützt werden?

### Fragen des Auftraggebers

### Auswahl möglicher Arbeitsansätze im Coaching

Wie kann ich eine gute Projektkultur im Unternehmen / Bereich entwickeln?

- Analyse der bestehenden Projekt- und Unternehmenskultur
- Einrichtung des Auftraggeber-Systems
- Soziometrische Strukturanalyse der Auftraggeber
- Entwicklung von Hausstandards (z. B. über ein Projekthandbuch „Das Projekt als Prozess“)
- Entwicklung von Wissensträgern / Multiplikatoren zum Thema Projektmanagement
- Zielsetzung zur Kulturentwicklung in einem / drei Jahren
- Gestaltung von Entwicklungsprozessen im Unternehmen
- Meine Verbündeten / Gegner in dieser Frage

Wie finde ich die richtige Projektleitung?

- Anforderungsprofil / Qualitätsstandards
- Zielsetzung an die Projektleitung
- Besetzungsprozesse
- Verträglichkeit der Anforderungen mit der Unternehmenskultur
- notwendige Lernprozesse der Unternehmung in dieser Frage
- eigene Lernprozesse zu diesem Thema

Wie muss ein richtiger Projekt-Auftrag aussehen?

- Grundsätze der Projektbeauftragung
- Rolle des Auftraggebers
- Rahmenbedingungen der Unternehmung
- schriftliche Standards
- Gestaltung des Kick-off-Meetings
- Wer ist zu beteiligen?
- Gesprächsführung Auftraggeber – Projektleitung
- Vertrauen versus Controlling / Monitoring

## Fragen des Auftraggebers

## Auswahl möglicher Arbeitsansätze im Coaching

Wie kontrolliere ich den Projektverlauf?

- Grundsätze von Kontrolle und Controlling
- Aspekte der bestehenden Unternehmenskultur berücksichtigen
- Entwicklungsabsichten bezüglich der Unternehmenskultur
- Geeignete Controllinginstrumente und -prozesse
- Vorwarnsysteme

Was kann ich als Projektergebnis erwarten?

- Anforderungen an inhaltliche Zielsetzungen – magisches Dreieck
- Lernprozesse auf individueller und Unternehmens-ebene
- Erfolgsfaktorenanalyse
- Kraftfeldanalyse – hemmende und fördernde Faktoren zur Erreichung der Projektziele

Wie setze ich mich in der Unternehmung mit meinen Projekt-Zielen durch?

- Soziometriearbeit
- Kraftfeldanalyse
- Strategieentwicklung

## Fragen der Projektleitung

## Auswahl möglicher Arbeitsansätze im Coaching

Was muss ich klären, um ein Projekt gut zu übernehmen?

- Klärung des Projektstatus – in welcher der vier Phasen befindet sich das Projekt
- Was ist festgelegt – was kann ich (mit)gestalten
- Bedingungen im magischen Dreieck
- Risikoanalysen (inhaltlich, sozial, prozessual, Rahmenbedingungen)
- mein Kompetenzrahmen

Was ist als Projektleitung in der Vorphase besonders zu beachten?

- Projektideenentwicklung
- Promotoren
- Kräftefeld (pro und kontra) zum Projektthema
- Risikoanalysen

## Fragen der Projektleitung

## Auswahl möglicher Arbeitsansätze im Coaching

---

Wie muss ein richtiger Projekt-auftrag aussehen?

- Grundsätze der Projektbeauftragung
  - Ergebnisse der Arbeiten aus der Projektvorphase
  - Rolle der Projektleitung
  - Rahmenbedingungen der Unternehmung
  - Schriftliche Standards
  - Gestaltung des Kick-off-Meetings
  - Wer ist zu beteiligen?
  - Gesprächsführung
  - Vertrauen versus Controlling / Monitoring
- 

Wie kontrolliere ich den Projektverlauf?

- Grundsätze von Kontrolle und Controlling
  - Bestehende Unternehmenskultur
  - Entwicklungsabsichten bezüglich der Unternehmenskultur
  - Geeignete Controllinginstrumente und -prozesse
  - Vorwarnsysteme
- 

Was kann ich als Projektergebnis erwarten?

- Anforderungen an inhaltliche Zielsetzung (magisches Dreieck)
  - Lernprozesse auf individueller und Unternehmensebene
  - persönlicher Nutzen aus dem Projekt
- 

Wie kann ich ein wirksames Projektteam entwickeln?

- moderierte Teamstartklausur
  - laufende Teamsitzungen
  - Delegation und Controlling, Arbeitsteiligkeit fördern
  - soziale Probleme aufgreifen und bearbeiten
  - Anerkennung und Erfolgsbeteiligung (z. B. durch nach außen sichtbar werden) der Teammitglieder
-

## Fragen des Projektteams

## Auswahl möglicher Arbeitsansätze im Coaching

Wie können wir rasch zu guten Entscheidungen finden?

- Entscheidungs- und Problemlösungsmodelle einführen
- Teamfähigkeit erhöhen
- TZI-Modell leben

Wie können wir auf bestimmte Handlungen des Projektumfeldes reagieren?

- Soziometriearbeit
- Rollenabsprache
- Positionsklä rung

Wie können wir unsere Arbeitsfähigkeit verbessern?

- Entscheidungs- und Problemlösungsmodelle einführen
- Teamfähigkeit erhöhen
- Beziehungsarbeit
- Berücksichtigung der Mitarbeiterpotentiale bei der Arbeitspaketvergabe
- Wertschätzung / Anerkennung

Wie können wir uns als Team besser präsentieren?

- Projektmarketing
- Rollenklärung
- Identität zum Projekt / Projektziel entwickeln

Wie können wir einen Konflikt im Team lösen?

- Konfliktmoderation und -mediation
- Entscheidungen klarer kommunizieren
- Delegationskontinuum klarer leben

Wie können wir einen Konflikt vom Projekt zum Projektumfeld lösen?

- Konfliktmoderation und -mediation
- Auftragsklärung
- Kompetenzklärung

Wie können wir Unklarheiten, offene Punkte mit dem Auftraggeber / Projektleiter klären?

- Auftragsklärung (schriftlicher Projektauftrag)
- K.U.S. (klar-unklar-strittig-Matrix) Methode einsetzen
- Projektplanung
- Projektsteuerung / -monitoring

Wie können wir unsere Grenzen erkennen und akzeptieren?

- Kompetenzen klären
- Differenzieren: was ist machbar – was nicht
- Erfolgsfaktoren klären
- Eigene Entwicklung reflektieren

## Interventionsebenen

Die Verantwortung für die Auswahl des richtigen inhaltlichen Ansatzes sowie für das methodische Vorgehen trägt letztlich der Coach. Der Kunde nimmt natürlich stark auf den Inhalt Einfluss – sein Problem gibt den Gesprächsstoff vor – er ist aber oft zu involviert, um zu erkennen, von welcher inhaltlichen Seite man vorgehen sollte. Erst recht gilt dies für die Methode, mit der der Stoff aufgearbeitet wird: Sie ist das eigentliche Kompetenzfeld des Coaches. Eine wichtige Entscheidung, die der Coach treffen muss, ist die Frage, auf welcher der vier Ebenen das Problem beschrieben werden muss und wo interveniert wird.

**Struktur-, Organisationsebene**

**Arbeitsmethodische Ebene**

**Interpsychische- oder Beziehungsebene**

**Intrapsychische- oder persönliche Ebene**

Zu der Fachkompetenz und der methodischen tritt natürlich auch noch eine emotionale Kompetenz. Das ist bei der Beschreibung des Coaches – siehe Kapitel „Qualifikation des Coaches“ – deutlich geworden. Diese emotionale Kompetenz in wertschätzendes und problemlösendes Verhalten umzusetzen, ist eine Grundaufgabe des Coaches während des gesamten Prozesses. Besonders schwierig ist die Kombination dieser drei Faktoren im Umgang mit akuten Krisen des Kunden. Als Abschluss des Kapitels stellen wir Ihnen eine kleine Liste von Verhaltensweisen vor, die sich für Coaches als hilfreich im Umgang mit den Krisen ihrer Kunden herausgestellt hat.

## Umgang mit Krisen

### Zehn Verhaltensregeln für Coaches

#### – Worauf Sie achten sollten –

- Individuelles Umgehen mit der Krise akzeptieren
  - Emotionalität akzeptieren und begleiten
  - Bisherige Lösungsversuche erfragen
    - Krisenverläufe erklären
  - Ganzheitliche Ressourcenanalyse
- Rückblick auf frühere Erfolge und erfolgreiche Bewältigungsstrategien
  - Die Krise würdigen
- Hypothetische Lösungen aus der Zukunftsperspektive
  - Mit dem Hebel-Thema beginnen
- Ressourcen im aktuellen Umfeld aktivieren

## Welche Coaches bietet Lux & Lux Ihnen an und welche spezifischen Schwerpunkte haben die einzelnen Coaches?

### Jana Lux

---

Seit 1. November 2000  
Lux & Lux • Training + Beratung

Seit 1. Januar 2000  
Freie Trainerin / Coach

1999 - 2000  
Planung BAD-Security

1997 - 2002  
Consulting, Coaching und Networking  
Stadtverwaltung Neumünster

1994 - 2001  
Studium Soziologie und Pädagogik  
Universität Kiel  
Universität Hagen

1991 – 1997  
Verkauf – Disposition –  
Abteilungsleitung REWE

30. Juni 1990  
ABITUR

\* 17. Oktober 1971 Stralsund



#### Trainerin für

---

- **Kundenorientierung**
- **Leistungsbarrieren überwinden**
- **Führung als Schlüsselaufgabe**
- **Konflikte: Bedrohung, Chance, Herausforderung**
- **Projektmanagement: Soft Skills entscheiden**
- **Zeit- und Selbstmanagement**

#### Leiterin Spezialprodukte

---

- **Bewerber-Service**
- **Coaching**

#### Verantwortliche für Key Account

## Peter Marschner

Seit 1. August 1997  
Lux & Lux • Training + Beratung

1994 - 1997  
Freier Trainer  
Kommunikation im Beruf  
Externer Mitarbeiter für das  
Arbeitsamt Hamburg

1992 – 1994  
Freier Trainer  
Betriebssysteme  
Anwendungssoftware

1989 – 1992  
Trainer bei Voss + Partner

1982 - 1989  
Geschäftsstellenleiter  
GEVA Datentechnik

1971 – 1988  
Dipl.-Ing. Maschinenbau  
Studium in Aachen  
Praxis als Schlosser, Siemens AG;  
Maschinenbauer,  
Gelsenkirchener Bergbau AG

1967 – 1971  
Lehrgangsführer Bundeswehr

1966 Abitur

\* 25. Mai 1948 in Bottrop



### Trainer für

- **Kundenorientierung**
- **Führung als Schlüsselaufgabe**
- **Visitenkarte Telefon**
- **Teamentwicklung**
- **Projektmanagement: Soft Skills entscheiden**

### Leiter Spezialprodukte

- **Outplacement**

### Spezial

- **Alle Trainings auch in englischer Sprache**
- **Dozent für Rechtsschreibreform**

## Christine Schneider

Seit 1. Dezember 1998  
Lux & Lux • Training + Beratung

1998  
Gründung der GEZEITEN-Praxis  
in Kiel  
Paar- und Familientherapie

1997 Prüfung zur  
Psychotherapeutin

1996 - 1998  
Mitorganisation des Xth World  
Family Therapy Congress

1996 - 1998  
Praxis im Schloß Hagen bei Kiel

1995 - 1996  
Weiterbildung zur  
Systemischen Supervisorin

Seit 1995  
Dozentin am Schönwalder Institut

1992 - 1996  
Dozentin Regionalstelle Kiel  
des Schönwalder Instituts

1991 - 1994  
Ausbildung zur Paar- und  
Familientherapeutin

1991 - 1993  
Naturheilkundliche Ausbildung  
in Hamburg

1985 - 1990  
Amorgos / Griechenland  
Inhaberin eines Restaurants

1983 - 1985  
Orientierung im Einzelhandel

1974 - 1983 Abitur  
Kreisgymnasium Itzehoe

\* 16. Mai 1964 in Hamburg



### Trainerin für

- **Leistungsbarrieren überwinden**
- **Konflikte: Bedrohung, Chance, Herausforderung**
- **Teamentwicklung**

### Spezial

- **Dozentin für:**
- **Karrierepartner Familie**
- **Selbständige Therapeutin und Supervisorin**

## Torsten Bergmann

Seit 1. Juli 2002  
Lux & Lux • Training + Beratung

2001 - 2003  
Ausbildung Konfliktmoderation bei Redlich & Ruckmann

2001 - 2002  
Change-Projekt  
Vereins und Westbank

1997 - 2001  
Führung im Sicherheitsdienst

1999 - 2000  
Beratungsstelle Neugraben  
Coaching + Seminare

Seit 1998  
freier Trainer und Coach

1997 - 2003  
Psychologie-Studium,  
Universität Hamburg

1995 - 1996  
Psychosoziale Betreuung am  
Telefon - ASB

1991 - 1995  
Ausbildung und Tätigkeit  
als Polizeibeamter

1976 – 1990 Abitur  
Gymnasium Hittfeld

\* 2. September 1971 in Buchholz



### Trainer für

- **Kundenorientierung**
- **Leistungsbarrieren überwinden**
- **Konflikte: Bedrohung, Chance, Herausforderung**
- **Visitenkarte Telefon**
- **Teamentwicklung**
- **Zeit- und Selbstmanagement**

### Spezial

- Dozent für:**
- **Entspannungs- und Motivationstechniken**
  - **Stressmanagement**

## Pilar Schwenn

Seit 1. Mai 2004  
Lux & Lux • Training + Beratung

2000 – lfd.  
freiberufliche Trainerin für  
Kommunikation + Verkauf und  
Geschäftsführungsassistenz

2000  
freiberufliche Trainerin für  
Kommunikation und Deutsch,  
Kalifornien und Australien

1991 - 2000  
Koordination verkaufsfördernder  
Maßnahmen, freiberufliche Basis  
Hamburg + Schleswig Holstein

1997  
Verkaufsassistentin bei Renault,  
La Coruna, Spanien

1994 - 1999  
Diplom Handelslehrerin  
Universität Hamburg

1991 - 1994  
Betriebswirtschaftslehre  
Universität Hamburg

1989 - 1991  
Verkaufsassistentin Export  
Gebr. Heinemann +  
Arnold Otto Meyer, Hamburg

1987 - 1989  
Ausbildung Groß- und  
Außenhandel Gebr. Heinemann  
Hamburg

1986 - 1987  
Au-pair in London, Großbritannien

15. Juli 1986  
ABITUR

1973 - 1986  
Fach-Gymnasium Oldenburg,  
Sozialwissenschaftlicher Zweig

\* 18. Juli 1966 in Burg/Fehmarn



### Trainerin für

- **Kundenorientierung**
- **Konflikte: Bedrohung, Chance, Herausforderung**
- **Teamentwicklung**
- **Visitenkarte Telefon**
- **Verkaufen als Beziehungsmanagement**

### Spezial

- **Alle Trainings auch in spanischer Sprache**

#### Dozentin für:

- **Motivations- und Erfolgsstrategien**

#### Durchführung von Maßnahmen im Bereich:

- **Outsourcing**
- **Persönlichkeitsentwicklung**

## Thomas W. Lux

Seit 1. Januar 1996  
Lux & Lux • Training + Beratung

seit 1994  
Kommunikation im Beruf  
als freier Trainer

1994 - 1995  
Berufsberatung +  
Arbeitsvermittlung  
Dezentrale Beratungsstelle

1992 - 1994  
Coaching + Training  
Institut Voss + Partner

31. März 1990  
MAGISTER ARTIUM

1982 - 1990  
Geschichte + Politik  
Universität Hamburg

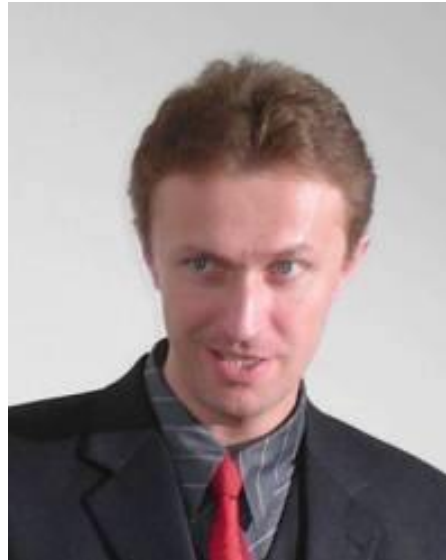
1985 - 1999  
Geschäftsführender Vorstand +  
Einsatzleitung  
„Die Brücke“ e.V.

1980 - 1988, 2000 - lfd.  
Verbands- / Projektarbeit  
Evangelisch-methodistische Kirche

15. Juli 1982  
ABITUR

1973 - 1982  
Elise-Averdieck-Gymnasium  
Neusprachliches Gymnasium mit  
sozialwissenschaftlichem Zweig

\* 26. November 1962 in Hamburg



### Trainer für

- **Kundenorientierung**
- **Leistungsbarrieren überwinden**
- **Führung als Schlüsselaufgabe**
- **Konflikte: Bedrohung, Chance, Herausforderung**
- **Teamentwicklung**
- **Präsentation im Kreuzfeuer von Information, Unterhaltung und Dialog**

### Leiter Spezialprodukte

- **Aktiv-Moderation**
- **Assessment-Center**
- **Kreativ-Schreiben**
- **Training on the job**

### Entwickler des **Approaching**

## Karin von Kessel

Seit 1. Juli 2004  
Lux & Lux • Training + Beratung

1993 – lfd. Prokuristin bei IMBSE, Teterow

1990 – 1993  
Agentur für Arbeit  
Berufsberatung, Schwerin

1997 - 2000  
Supervisionsausbildung bei  
Psychodrama

1985 – 1990  
Berufsberatungszentrum, Altentreptow,  
Direktorin

1985 - 1987  
Humboldt Universität Berlin,  
Diplom Pädagogin

1981 – 1985  
Berufsberatungszentrum, Altentreptow,  
Beraterin

1978 - 1981  
Technische Universität Dresden,  
Studium „Berufsberaterin“ im Bereich der  
Arbeitsmedizin

1971 – 1978  
VEG Saatzucht Bernburg,  
Ausbilderin

1968 - 1971  
Studium Agraringenieur päd.

1965 - 1968  
Berufsausbildung zum Agrotechniker/  
Mechanisator

1965 – 1968  
Polytechnische Oberschule, Tribsees

\* 10. Dezember 1950 in Tribsees



### Trainerin für

- **Kundenorientierung**
- **Führung als Schlüsselaufgabe**
- **Visitenkarte Telefon**
- **Verkaufen als Beziehungsmanagement**

### Spezialprodukte

- **Coaching**
- **Assessment-Center**
- **Aktiv-Moderation**

### Spezial

- **Supervisorin**

## Herrmann Brinkmann

---

Seit 01. Oktober 2003  
Lux & Lux • Training + Beratung

seit 01.07.2000  
freier Trainer, Moderator + Coach

1999  
Ausbildung „Pädagogisches  
Rollenspiel“, TZI, Hamburg

1998 – 1999  
Konfliktintervention  
DAG, Hamburg

1996 – 1997  
Ausbildung Selbstmanagement  
PRISMA, Hamburg

1992 - 2000  
Bildungsreferent bei der DAG  
Beim Bundesvorstand, Hamburg

1991 - 1992  
Ausbildung im Arbeitsrecht  
DAG Niedersachsen, Hannover

1989 - 1991  
Museumspädagoge, Kulturamt  
beim Kreisamt Emsland

1985 - 1999  
Programmieren einer Datenbank  
Institut für Wirtschaftswissenschaft,  
Münster

10. Mai 1988  
MAGISTER ARTIUM

1981 - 1988  
Neuere und osteuropäische  
Geschichte + Politik  
Universität Münster

15. Juli 1980  
ABITUR

1971 - 1988  
Kreisgymnasium St. Ursula,  
Haselünne

\* 20. Mai 1961 in Haselünne



### Trainer für

---

- **Kundenorientierung**
- **Führung als Schlüsselaufgabe**
- **Visitenkarte Telefon**
- **Teamentwicklung**
- **Konflikte: Bedrohung, Chance, Herausforderung**
- **Zeit- und Selbstmanagement**
- **Verkaufen als Beziehungsmanagement**

### Spezial

---

- **Alle Trainings auch in englischer und serbokroatischer Sprache**
- **Lizenzierter LIFO Trainer**

## **Für welche Unternehmen waren Lux & Lux Coaches bereits tätig?**

- Abbott Diagnostic Austria
- Allgem. Deutsche Schiffszimmerer Gen.
- Arbeiter Samariter Bund
- Aserto
- Carl Kühne
- CEMEX AG
- EFS European Fund Services
- EOS Financial Service
- Eppendorf Gerätebau
- EPSA Instituto Argentina
- ESW Extel Systems Wedel
- Euro Inkasso München
- Hexal / Sandoz Pharmaceuticals
- Holding Bremer Entsorgung
- IMBSE
- Johnson & Johnson
- Nordwest Lotto und Toto
- Reintjes GmbH
- Rowa / Romira
- Stadtverwaltung Flensburg & Neumünster
- Walter Rau Lebensmittelwerke
- ZAST GmbH
- zahlreiche einzelne Führungskräfte und Projektleiter

Zum Abschluss der Lux & Lux Coaching-Themenmappe lassen Sie uns noch die aktuellen acht Trends des Coachings zusammenfassen und Ihnen einige Literaturtipps mit auf den Weg geben.

## Die 8 Trends des Coachings

- 1. Coaching ist in der Verbreitung stark gewachsen.**
- 2. Coaching wird in Betrieben zunehmend breiter genutzt.**
- 3. Das Einzel-Coaching dominiert.**  
(wenn gleich Team- und Projektcoaching starken Anteil haben)
- 4. Coaching ist heute schon in allen Altersgruppen vertreten.**  
(und nicht nur im Management und bei den über 40-Jährigen)
- 5. Der Begriff Coaching ist schillernd und wird in großer Bandbreite eingesetzt.**  
(vom „Vorgesetzten-Coach“ über „Rat geben gewünscht“ bis zu „Verschwiegenheit“, „Menschlichkeit“ oder „freiwillig“ und „breites Spektrum an Lebenserfahrungen“ ist so alles vertreten)
- 6. Fast alle empfinden Coaching als positiv und interessant.**
- 7. Der weibliche Coach ist im Kommen.**  
(bis zu 50% Anteil in der Schweiz, in Deutschland etwas niedriger)
- 8. Coaching umfasst im Schnitt 5 – 7 Gespräche.**  
(obwohl eine große Anzahl von echten ‚Kurzcoachings‘ mit einer Stunde sowie auch ‚Langcoachings‘ mit Begleitungen von einem Jahr vorkommen)

# Coaching – Die Themenmappe



Aus der Fülle der Literatur zum Thema Coaching haben wir für Sie nur eine kleine Auswahl in diese Themenmappe mit aufgenommen. Diese Bücher haben uns inspiriert und in der konkreten Arbeit weitergeholfen. Auszüge aus diesen Werken finden Sie in unserer Mappe. Wir können das Studium dieser Bücher jedem, der sich mit Coaching befasst, nur empfehlen.

## Literatur

### Zum theoretischen Hintergrund und Stand der Forschung:

#### **Coaching Praxis**

herausgegeben von Werner Vogelauer, Neuwied 2002

### Zum Erscheinungsbild moderner Unternehmen

#### **Digitale Elite**

von Geoffrey James, erste Auflage St.Gallen 1997

### Modelle und Konzepte zur Veränderung

#### **Change-Management**

von Reiner Czichos, Basel 1997

### Psychologischer Hintergrund

#### **Miteinander Reden**

von Friedemann Schulz von Thun

Band I: **Störungen und Klärungen**, Reinbek 1981

Band II: **Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung**, Reinbek 1989

Band III: **Das innere Team und situationsgerechte Kommunikation**, Reinbek 1998

#### **Kommunikationspsychologie für Führungskräfte**

von Friedemann Schulz von Thun, Johannes Ruppel und Roswitha Stratmann, Reinbek 2000

### Methoden und Instrumente

#### **Coaching: Miteinander Ziele erreichen**

von Maren Fischer-Epe, Reinbek 2002

#### **Klärungshilfe – Handbuch**

von Christoph Thomann und Friedemann Schulz von Thun, Reinbek 1988

## Nachwort



Alle Lux & Lux Coaches bringen Sensibilität, eine rasche Auffassungsgabe und methodische und psychologische Kompetenz mit. Sie haben unterschiedliche Ausbildungen, unterschiedliche Branchenschwerpunkte und unterschiedliche inhaltliche Spezialisierungen. Vor allem aber haben alle Praxiserfahrung bei verschiedenen Kunden und Aufgabenstellungen.  
Diese inhaltliche und biographische Breite macht mich sicher, für Ihren speziellen Anlass den richtigen Coach zu finden.  
Letztlich steht ein Aspekt immer wieder im Mittelpunkt:  
Unsere Coaches sind gut, weil sie Ihre Mitarbeiter zum Erfolg hin entwickeln!

Wolfgang Lux  
Senior Consultant von Lux & Lux

- Sie haben noch Fragen zum Thema Coaching?
- Sie erwägen den Einsatz von Coaching in Ihrem Betrieb, sind sich aber noch nicht sicher?
- Sie möchten noch mehr Sicherheit, ob Lux & Lux der richtige Partner für Sie ist?
- Sie würden gern ein unverbindliches Vorgespräch führen?
- Sie möchten gern einen der Lux & Lux Coaches live kennen lernen?
- Sie möchten gern die Situation in Ihrem Unternehmen ohne Druck besprechen und dann entscheiden?



**Rufen Sie uns an:**

**040 / 631 89 37**