

# Diplomarbeit

## „Mehrwert und Nachhaltigkeit durch Coaching“

Iris Ehrler



April 2010

## Management Summary

Die aktuelle Wirtschaftssituation hat Coaching-Bedarf. **Im Zentrum steht der Mensch in seiner Rolle/seinen Rollen** in unterschiedlichen Systemen und Organisationen. Was würde es für die Wirtschaft bedeuten, wenn mehr Mensch in der Wirtschaft Bedeutung findet? Wie könnte Mehrwert und Nachhaltigkeit durch Coaching dadurch entstehen?

Durch die Anwendung einer Vielzahl **kreativer Methoden und der systemischen Fragetechnik** durchläuft im Coaching der Mensch (im folgenden als Kunde bezeichnet - Kunde gilt für Kundinnen wie Kunden oder Coachee im nachfolgenden Text der Diplomarbeit) einen persönlichen Veränderungsprozess. Coaching schafft einen Mehrwert mit Nachhaltigkeit für:

- **Personen:** Entwicklung persönlicher Ressourcen und sozialer Kompetenzen
- **Unternehmen:** Menschen sind in der Lage, höhere Werte hinsichtlich Leistung, Wirksamkeit, Professionalität und Verantwortung ins Unternehmens- und Sozialsystem einzubringen.

Es ist mir persönlich wichtig, dass neue Verhalten und Sichtweisen **Einfluss nehmen auf Systeme und Organisationen, Kultur und Führungsebenen**. Dort wird Mehrwert möglich und zwar für alle Menschen in diesen Systemen und Organisationen - durch die Führung als Vorgesetzter und der persönlichen Führung jedes Einzelnen.

Aufgrund von Studien, Recherchen und Referaten sowie meiner Arbeit als Coach werde ich diese These „**Coaching schafft Mehrwert mit Nachhaltigkeit**“ in dieser Arbeit belegen. Die Messbarkeit und Beurteilung steht im Zusammenhang mit dem Kontext jedes einzelnen Kunden und ist individuell.

Entscheidend sind immer die **Motivation des Kunden und die Attraktivität seines Ziels**, um sein Verhalten und seine Sichtweise entsprechend zu verändern. Ein wichtiges Motto von mir um Erfolg zu haben ist folgendes:

***Es kommt nicht darauf an, woher der Wind weht – sondern wie Du die Segel setzt!***  
(frei zitiert, unbekannte Autorenschaft)



## Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Wissenswertes rund ums Coaching</b>		
1.1	Die aktuelle Wirtschaftslage hat Coaching-Bedarf	Seite	4
1.2	Bedeutung von Mehrwert und Nachhaltigkeit im Coaching	Seite	6
1.2.1	Mehrwert	Seite	7
1.2.2	Nachhaltigkeit	Seite	8
<b>2.</b>	<b>Zielgruppen, Anwendungsbereiche und Ziele</b>		
2.1	Zielgruppen	Seite	9
2.2	Anwendungsbereiche im Coaching	Seite	11
2.3	Ziele des Coachings für Mehrwert	Seite	14
<b>3.</b>	<b>Methodik und Messbarkeit</b>		
3.1	Wodurch schafft Coaching Mehrwert und Nachhaltigkeit	Seite	15
3.1.1	Freiwilligkeit des Kunden	Seite	15
3.1.2	Rahmenbedingungen von Coachings	Seite	15
3.1.3	Spielregeln für den erfolgreichen Verlauf	Seite	16
3.1.4	Professionalität beim Prozessverlauf	Seite	17
3.2	Geeignete Methoden und Werkzeuge	Seite	18
3.2.1	Die Wahl der Methoden und Werkzeuge	Seite	18
3.2.2	Individuelle Resultate als Mehrwert	Seite	21
3.3	Messbarkeit von Coaching-Massnahmen	Seite	21
3.3.1	Einschätzung des Coaching-Erfolgs	Seite	21
3.3.2	Welche Wirkung haben Hausaufgaben	Seite	22
3.3.3	Wodurch lässt sich Coaching-Erfolg noch erkennen	Seite	23
3.3.4	Resultate aus der eigenen Praxis	Seite	24
3.3.5	Was sagen Erfolgsmessungen aus?	Seite	27
<b>4.</b>	<b>Schlussfolgerung</b>	Seite	30
<b>5.</b>	<b>Abbildungsverzeichnis</b>	Seite	31
<b>6.</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	Seite	31
<b>7.</b>	<b>Anhangverzeichnis</b>	Seite	31

## 1. Wissenswertes rund um das Coaching

### 1.1. Die aktuelle Wirtschaftssituation hat Coaching-Bedarf

Wie aktuell diese These ist und dass sie von Fachleuten aufgegriffen wird, zeigten die Keynote-Vorträge am 2. Schweizerischen Beratungs- und Coachingtag vom 18. November 2009 in Bern.

Zum Thema „**Nachhaltigkeit/Leadership in kritischen (Krisen-)Situationen**“ hat Frau Paola Ghillani<sup>1</sup> als Referentin Stellung bezogen. Sie schreibt dazu aus übergeordneter Betrachtungsweise folgendes: *„Leadership und Führungsverantwortung kann verschieden interpretiert werden. Ziel muss es aber immer sein, die Rendite eines Unternehmens, die Motivation sämtlicher Stakeholder sowie nachhaltige Entwicklung von Mensch und Umwelt erfolgreich miteinander zu vereinbaren. – Wie aber mit den unterschiedlichen Erwartungshaltungen und Herausforderungen umgehen? ... Und können Krisen im Sinne eines erfolgreichen Turnaround-Prozesses sogar kreative Impulse freisetzen?“*

Ebenso ist für Prof. Sonja A. Sackmann<sup>2</sup> das Thema „**Unternehmenskultur in Krisensituationen**“ in der aktuellen Wirtschaftssituation. Sie äussert: *„Gerade in Krisensituationen, die in der Regel mit schnellen, kurzfristig greifenden Aktionen und auch „harten“ Massnahmen verbunden sind, sollte die Unternehmenskultur nicht vergessen werden. Einerseits kann sie mit einer zu einer intern entstandenen Krise geführt haben, und sollte dann bewusst geändert werden. Andererseits sollte sie bei externen Krisen nicht unnötig gefährdet werden. „*

Wenn ich mich frage: „Wie können kreative Impulse freigesetzt werden?“ und wie können Führungskräfte ihre Rolle hinsichtlich Unternehmenskultur wahrnehmen, dass für sie selbst, das Unternehmen und die Mitarbeitenden Mehrwert entsteht, welcher nachhaltig ist, gibt es für mich eine klare Antwort: mit dem systemisch lösungsorientiertem Ansatz im Coaching.

Im Zentrum von Coaching stehen Anliegen im Zusammenhang mit beruflichen Rollen (Schwerpunkt Führung und Management) sowie der persönlichen Lebenssituation. Menschen mit beruflichen oder privaten Sorgen sind in ihrer Leistungsfähigkeit eingeschränkt. Es ist aus meiner Sicht daher menschlich wie auch betriebswirtschaftlich von Bedeutung, fachliche Unterstützung anzubieten – schon beim Erkennen und Sichtbarwerden und nicht erst kurz vor der Eskalation.

Aus Sicht der Personalfachfrau finde ich das Referat von Dr. Günter Pfeiffer, Leiter Personalwesen Konzern Swisscom AG<sup>3</sup> zukunftsweisend und aussagekräftig: **„Mehrwert durch mehr Mensch – mit Personal und Organisationsentwicklung die Zukunft gestalten“**. Er drückt folgendes aus: *Unternehmen können eine überdurchschnittliche Performance erreichen, indem sie Führungskräfte und Unternehmensorganisation durch*

---

<sup>1</sup> Keynote-Referat 18.11.2009/ [http://www.bso.ch/fileadmin/user\\_upload/pdf/flyer09-handout.pdf](http://www.bso.ch/fileadmin/user_upload/pdf/flyer09-handout.pdf)

<sup>2</sup> Keynote-Referat 18.11.2009/ [http://www.bso.ch/fileadmin/user\\_upload/pdf/flyer09-handout.pdf](http://www.bso.ch/fileadmin/user_upload/pdf/flyer09-handout.pdf)

<sup>3</sup> Dr. Pfeiffer, Keynote-Vortrag an der Personal Swiss 2010, 14.04.2010 (siehe Folie nächste Seite)

eine konsequente Personal- und Organisationsentwicklung mit ihrem Umfeld ins Gleichgewicht bringen. Dr. Günter Pfeiffer erläutert in seinem Vortrag, wie das Potential der Mitarbeitenden angesichts steigender Unsicherheit und zunehmender Veränderungsgeschwindigkeit besser genutzt wird. Für mich bestätigt sich als Coach hier der Bedarf von Coaching bei Führungskräften und Mitarbeitenden mit dem systemisch-lösungsorientierten Ansatz, der auf die Zukunft gerichtet ist. Dieses bringt diese Folie aus seinem Vortrag auf den Punkt:

## Wichtigste Aufgabe jedes Managers

- Jeder Mensch verfügt über unglaubliche Potenziale (Kreativität, verschiedene Formen der Intelligenz, Leistung)
- Wieviel der vorhandenen Energie nehme ich mit, wieviel dieses Potentials kann ich als Manager bei den Mitarbeitenden freisetzen?
- Wie kann ich dabei Dinge einfacher machen sowie die Veränderungsfähigkeit und Agilität der Einzelnen und der Organisation erhöhen?
- Wie kann ich dazu als Manager durch aktive Gestaltung von Unternehmenskultur, Führungsverhalten, Personalentwicklung und Performance Management beitragen?

Das ‚General-Management-Modell von Malik‘ zeigt anschaulich, wie das Management und berufstätige Menschen in der Wirtschaft in Sachaufgaben, Situation, Institutionen und ihrem Umfeld eingebettet sind. Dieses System sich ebenso auf Privatpersonen anwenden (im Kontext ihrer Rollen in ihrem Familien-System). Anders ausgedrückt: so nehmen Menschen in Systemen ihre Aufgaben wahr und bringen sich und ihr Potential ein.

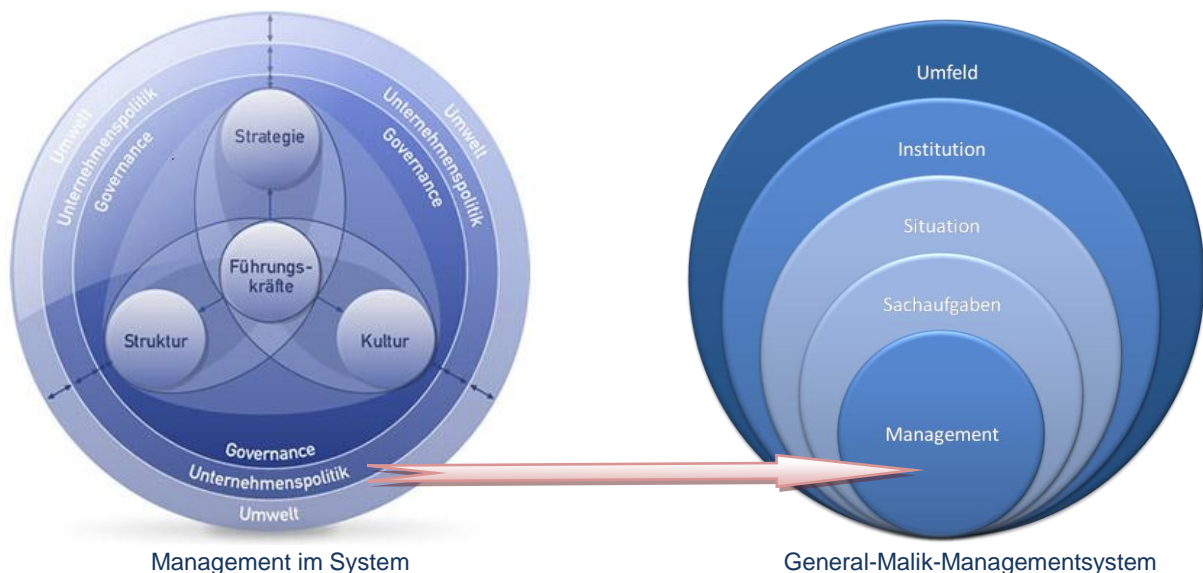


Abbildung 1 General-Management-Modell<sup>4</sup>

In derzeitigen Krisensituationen ist die Zielgruppe Management zusätzlich gefordert hinsichtlich neuer und innovativer Lösungen, neuer Denkansätze und nachhaltiger Massnahmen für das Funktionieren von Unternehmen. So können neue Verhalten aufgrund

<sup>4</sup> General-Management-Modell©malik-mzsg, [www.malik-mzsg.ch](http://www.malik-mzsg.ch)

Coaching mit Einfluss auf die Systeme und die Kultur durch nachfolgend aufgeführte Führungsaufgaben stattfinden:

- Ziele setzen
- Organisieren
- Entscheiden
- Kontrollieren (Messen/Beurteilen)
- Fördern von Mitarbeitenden

Mit lösungsorientiertem Coaching kann die Zukunft (unternehmens- und mitarbeiterbezogen) nachhaltig gestaltet werden (kurz- und langfristig), indem Softskills, Ressourcen und Talente geschärft und bewusst gemacht werden gemäss der Übersichtsversion des integrierten Unternehmens- und Mitarbeiterführungsystems (siehe Abbildung 2 Malik IMS®).

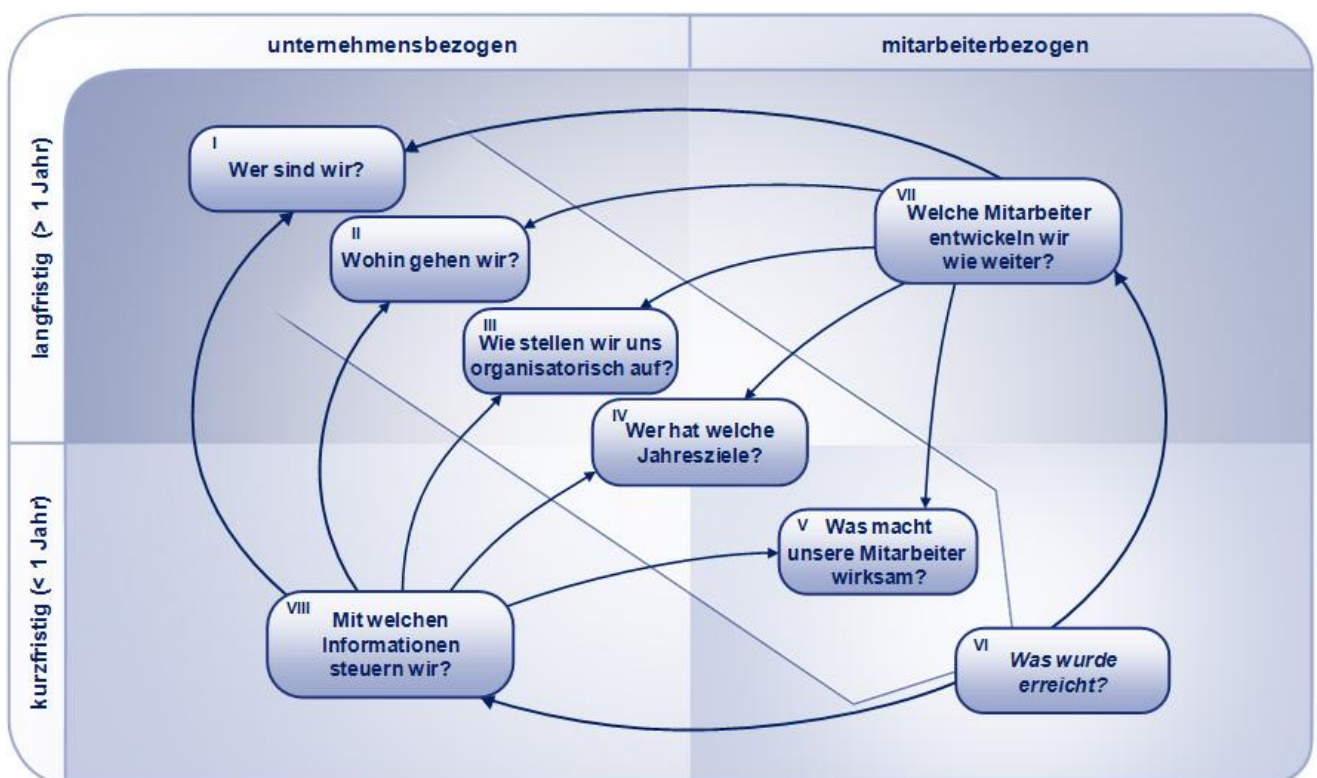


Abbildung 2 Malik IMS®<sup>5</sup>

Die Talente einer Führungskraft sind angelegt und es gilt diese weiter zu entwickeln für einen persönlichen und unternehmerischen Mehrwert. Nachhaltigkeit verstärkt den eigentlichen Mehrwert für Jedermann/Jedefrau. Im Coaching kann die Veränderung sehr schnell stattfinden. Verschiedene Methoden werden angewendet, um das eigene Verhalten des Kunden zu beobachten und bewusst zu machen, das eigene Selbstbild zu erkennen oder die Beurteilung Anderer neu zu erkennen. Coaching ist in dem Augenblick erfolgreich, wenn eine Veränderung stattfindet, sei es in der neuen Vision, einer neuen Sichtweise und dem Entscheid für die erforderlichen Massnahmen.

Aus meiner Sicht ist Coaching die effizienteste und umfassendste Art von persönlicher Entwicklung und Lernen im Vergleich zu Workshops, Fachseminaren und anderen Weiter-

<sup>5</sup> <http://www.malik-mzsg.ch/2290.html>

bildungsmassnahmen. Der Grund liegt in der gezielten und personenbezogenen Zielformulierung und dem Erreichen von Lösungen - gezielt ausgerichtet auf den Kontext und die Bedürfnisse des einzelnen Individuums. Der Kunde ist anschliessend in der Lage, ein bestimmtes Ergebnis/seine Vorgehens- und Verhaltensweise aus dem Coachingprozess in die Zukunft und ähnliche Aufgaben zu übertragen. Siehe auch Anhang 1 „Seite an Seite mit der Führungskraft (Daniela Furkel)“<sup>6</sup>

## 1.2. Bedeutung von Mehrwert und Nachhaltigkeit im Coaching

Was bedeuten diese beiden viel zitierten Begriffe gezielt im systemisch-lösungsorientierten Coaching?

### 1.2.1 Mehrwert

Das ursprüngliche Verständnis wird im Zyklus der marxschen Arbeitswerttheorie wie in Abbildung 3 dargestellt.



Abbildung 3<sup>7</sup>

In der Marxschen Arbeitswerttheorie bezeichnet Mehrwert den Teil der Wertmenge, den der Lohnarbeiter durch seine Arbeit produziert und der über den Ersatz des Wertes seiner Arbeitskraft und der eingesetzten Produktionsmittel hinausgeht. Also die für den Kapitalismus spezifische Form des Mehrprodukts.

Im Coaching geht es in erster Linie um den Menschen im System, der sich dort einbringt. Da der Mensch (Kunde) im Prozess persönlich und auf sein Ziel ausgerichtet arbeitet - durch den ich ihn als Coach professionell führe (begleite) - erfährt er dies als persönliches Erfolgserlebnis. Es ist sein eigener Mehrwert, der in einem Coaching während einer Sitzung oder in einem längeren Coaching-Prozess geschaffen werden kann. Diesen Mehrwert bringt er in sein System (Organisation, Firma, Familie und privates Umfeld) ein. Im übertragenen Sinne entsteht hier ebenso ein Zyklus gemäss Abbildung 3 in Art. 1.2.1. Einige dieser Resultate sind in meinem Alternativenrad (Abbildung 4) dargestellt:

<sup>6</sup> PERSONALmagazin 10/1001 – [www.personal-magazin.de](http://www.personal-magazin.de)

<sup>7</sup> <http://de.academic.ru/dic.nsf/dewiki/939953>



Abbildung 4 <sup>8</sup>

Die einzelnen Resultate wiederum bewirken durch gegenseitige Einflussnahme untereinander auch eine Art Zyklus – in die eine wie die andere Richtung – so dass Mehrwert wiederum Mehrwert schafft. So zum Beispiel kann die Stärkung des Selbstwertgefühls eine verbesserte Life-Balance bewirken, welche andererseits auch durch das Entdecken versteckter Ressourcen entstehen kann.

### 1.2.2 Nachhaltigkeit

Zum Begriff Nachhaltigkeit gefallen mir diese beiden Schlüsselbegriffe<sup>9</sup> am besten:

- *Der Begriff von „Bedürfnisse“, insbesondere der Grundbedürfnisse der Ärmsten der Welt, die die überwiegende Priorität haben sollten*
- *Der Gedanke von Beschränkungen, die der Stand der Technologie und sozialen Organisation auf die Fähigkeit der Umwelt ausübt, gegenwärtige und zukünftige Bedürfnisse zu befriedigen (Hauff 1987, S. 46)*

Diese Begriffe sind für die Umsetzung und das Verständnis von nachhaltiger Entwicklung und Nachhaltigkeit von zentraler Bedeutung. Abbildung 5 zeigt dies verständlich in einem Ganzen – **das Eine bedingt das Andere.**

<sup>8</sup> Mein Alternativenrad „Mehrwert durch Coaching“

<sup>9</sup> Volker Hauff (Hrsg.): Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Greven 1987, Eggenkamp Verlag, [ISBN 3-923166-16-1](https://www.isbn-international.org/number/3-923166-16-1)





Abbildung 5 Nachhaltigkeit<sup>10</sup>



Abbildung 6 Nachhaltigkeit System Schule<sup>11</sup>

Abbildung 6 zeigt dies anhand eines weiteren Beispiels in der Schule. Somit ergänzt das 3. Element „die Umwelt (Ökologie und Umweltverträglichkeit)“ die Wirtschaft (Ökonomie) und die Gesellschaft (Soziales) die ich in Art. 1.1 näher beschrieben habe. Mehrwert im Bereich der Umwelt wiederum nimmt Einfluss auf die Gesellschaft und die Wirtschaft. Positive Auswirkungen einer stabilen Umwelt verändern die anderen beiden Systeme in nachhaltiger Form – alle 3 Systeme beeinflussen sich gegenseitig und nachhaltig. Ich setze hier Schule mit Lernen gleich und Lernen mit Coaching.

Im systemisch-lösungsorientierten Coaching ist das Ziel immer in die Zukunft gerichtet und somit ist der Fokus auf eine Verbesserung durch Veränderung gelegt, denn die „Verschlechterung ist nicht die Lösung“. Durch die gebildeten und umgesetzten Massnahmen im Coaching entsteht in den drei Bereichen Nachhaltigkeit des Mehrwerts. In Artikel 3.1 „Wodurch schafft Coaching Mehrwert und Nachhaltigkeit“ gehe ich näher darauf auf ein und wie daran gearbeitet werden kann.

## 2. Zielgruppen, Anwendungsbereiche und Ziele

### 2.1. Zielgruppen

Menschen aus den drei Bereichen Wirtschaft / Gesellschaft / Umwelt sind in unterschiedlichen Rollen, allen Hierarchiestufen und Funktionen engagiert und nehmen Einfluss auf alles was geschieht (oder nicht geschieht). Somit kann in allen 3 Segmenten Coaching angeboten und angenommen werden.

Aufgrund der Untersuchung von Böning (2002)<sup>12</sup> beträgt der Anteil der Zielgruppen in 6 verschiedenen hierarchischen Ebenen gemäss nachfolgender Aufstellung:

<sup>10</sup> (<http://www.perspektivepetrisberg.de/uploads/pics/nachhaltigkeit.jpg>)

<sup>11</sup> ([www.diercke.de/bilder/omeda/800/12675E.jpg](http://www.diercke.de/bilder/omeda/800/12675E.jpg))

<sup>12</sup> „Coaching“, 3. Auflage, Wilhelm Backhausen/Jean-Paul Thommen, Art 7.2.6 Abb. 24

- Führungskräfte mit 36 %
- Top-Management und 1. Ebene 22 %
- Schlüsselpersonen mit 19 %
- Nachwuchsführungskräfte 10 %
- alle Ebenen 12 %
- Teams 1 %.

Aus meiner Sicht ist die Tendenz für Coachingbedarf von Personen in Schlüsselpositionen, von Nachwuchskräften und Privatpersonen in Veränderungsprozessen in Zukunft steigend. Dies beobachte ich im Markt bei den Coaching-Angeboten und in Gesprächen mit Personen in meinem beruflichen und privaten Netzwerk.

Dabei ist **das gesamte Umfeld** (der Kontext / das Netzwerk) **des Kunden sein Rahmen** (sein System), in dem er sich bewegt. Betrachten wir die Führungskraft und ihr Netzwerk, sieht das gemäss dem Malik-Management System so aus:

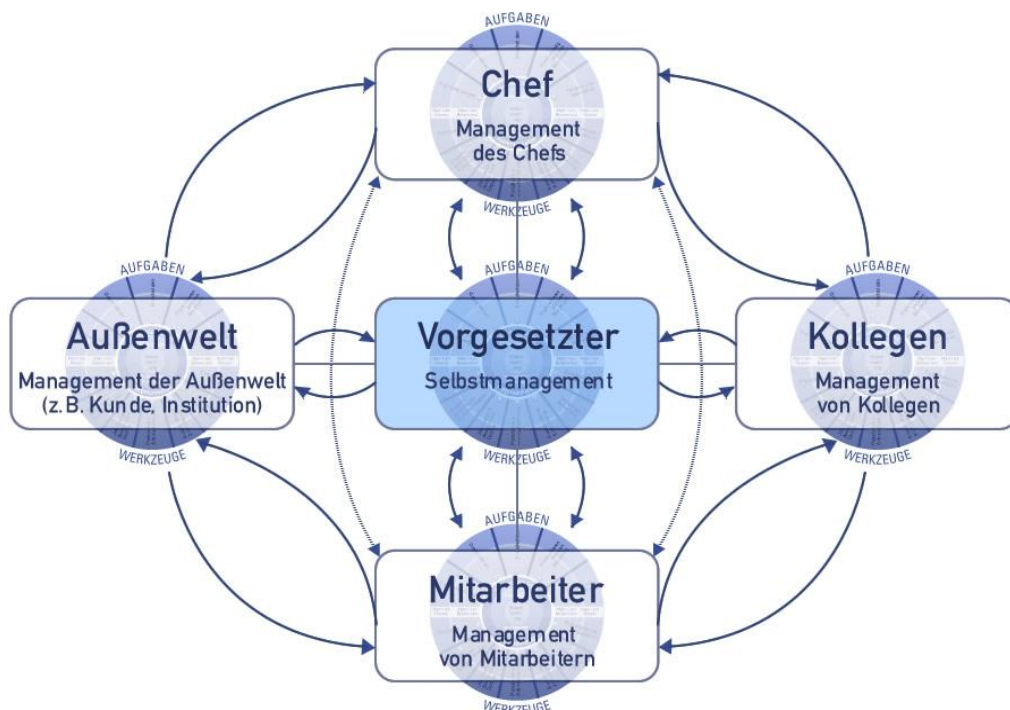


Abbildung 7

Das Malik-Managementsystem in Abbildung 7 <sup>13</sup> erklärt: „Jede Führungskraft (auch Manager - Anmerkung Autorin) arbeitet im selben Netzwerk von Menschen und muss dieses ganzheitlich managen. Ein Manager muss sich selbst managen, seinen Chef und seine Kollegen, seine Mitarbeiter und seine Aussenwelt. Jedes dieser Elemente wird mit dem Standardmodell für Wirksamkeit gemanagt und ist dementsprechend ein Anwendungsfeld für das Führungsrad. Das ist die Zelle der Selbst-Organisation“.

Bei einer Privatperson lassen sich diese fünf Positionen, mit denen er im Kontakt steht und Verantwortung trägt, folgendermassen besetzen: Selbst, LebenspartnerIn, Kinder, Freunde, Eltern. So kann auch eine Familie die Zelle der Selbst-Organisation sein.

In diesen **Zellen der Selbst-Organisation** sind es oft die Beziehungen, die von den Personen im Coaching thematisiert werden (näheres in Art. 2.2 „Anwendungsbereiche im Coaching“).

<sup>13</sup> Malik Management ©malik-mzsg, www.malik-mzsg.ch

Als neutraler (externer) Coach und Prozessberaterin arbeite ich mit Kunden, die alle für sie relevanten Themen einbringen. Meine Zielgruppen sind in der Regel Führungskräfte und Personen mit Managementaufgaben aller Hierarchiestufen sowie Selbständigerwerbende und Privatpersonen in Veränderungsprozessen (Stellensuchende, Outplacement-Kunden, Familienfrauen/-Männer). Hinsichtlich zielorientierter Leistungsverbesserung des Kunden ist dabei mein Erfahrungshintergrund aus leitender Tätigkeit im Human Resources Management, dem Gesundheitswesen, meinem betriebswirtschaftlichem Wissen und unternehmerischen sowie ganzheitlichen Denken und Handeln vorteilhaft.

## 2.2. Anwendungsbereiche im Coaching

Die Einteilung in Rolle/Beruf, Person/Privatleben und Organisation/Unternehmen (Aufgabe/Strategie, Struktur und Kultur) ist künstlich. In der Realität hängen die Anliegen häufig miteinander zusammen und beeinflussen sich gegenseitig. Aufgrund der Zunahme der Komplexität in der Berufswelt ist mit einer weiteren Nachfrage und der Vielfalt der Coaching-Anlässe zu rechnen. Das verbindende Element dafür ist die Rollenthematik und damit die Gestaltung der Nahtstellen zwischen Person (Persönlichkeit[s-Entwicklung] mit ihren Wünschen und Interessen) und Organisation (Aufgaben und Strategie mit Veränderungen).

Gemäss Sonja Radatz ergeben sich aus **7 Anwendungsbereichen 6 Arbeitsfelder** des systemischen Coachings mit den jeweiligen beispielhaften Fragestellungen<sup>14</sup>. Coaching wird im Spannungsfeld zwischen Beruf, Unternehmen und Privatleben, zwischen einzelnen dieser drei Bereiche und in den drei Bereichen angewandt (Abbildung 8)

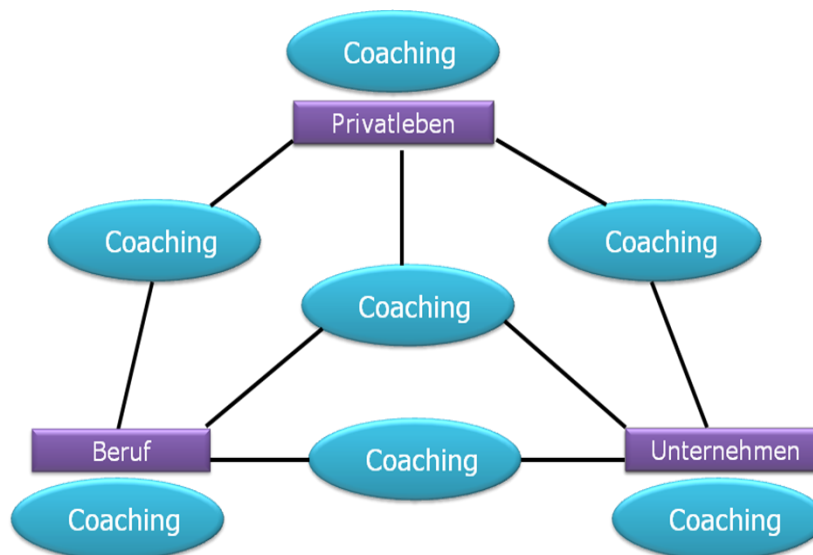


Abbildung 8 <sup>15</sup>

In den 7 Anwendungsbereichen des systemischen Coachings werden im Coaching-Gespräch Massnahmen erarbeitet, die der Kunde später selbstverantwortlich in seinem relevanten Bereich testet (seinem System / Anmerkung Autorin) – um in der Realität zu sehen, ob und inwieweit die Massnahmen zu anderen Reaktionen (Mehrwert / Anmerkung Autorin) seines Umfelds führen.

<sup>14</sup> Quelle Sonja Radatz /Beratung ohne Ratschlag, Seite 86 - 87

<sup>15</sup> Quelle: Bernd Schmid / aus Beratung ohne Ratschlag – Sonja Radatz, Seite 86

Die sechs Arbeitsfelder sind:

- Persönlichkeitscoaching
- Karriere-Coaching
- Führungs-Coaching
- Job Skills Coaching
- Strategiecoaching
- Privatcoaching

Aus meiner Sicht ist Coaching das wahre Instrument für die Bewältigung des Wandels resp. in einem Veränderungsprozess. Es bietet dem Individuum Mensch Unterstützung im Spannungsfeld zwischen den persönlichen Bedürfnissen und den Anforderungen des Unternehmens und um sich darin zurecht zu finden. Ebenso sehe ich Coaching im Personal Change Management im Hinblick auf lebenslanges Lernen in der arbeitenden Bevölkerung<sup>16</sup>. Dieses findet in drei Lernebenen statt:

- Anpassungslernen (Effizienz)
- Veränderungslernen (Effektivität)
- Prozesslernen (Lernprozess–Verbesserung od. Lernfähigkeit-Erhöhung)

Coaching zur Bewältigung eines Wandels will: Wer sich verändern will, muss seine eigene Ordnung, seine eigene Denk- und Handlungsweise verändern. Als Coach ist es meine Aufgabe, den Kunden zu einem Perspektivenwechsel einzuladen. Denn Probleme können oft nur deshalb nicht gelöst werden, weil der Kunde, der sich mit Problemen herumschlägt, der Gefangene seiner eigenen beschränkenden Gedanken ist. Viele Probleme und Konflikte des Alltags, in Teams und Partnerschaften oder mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen lassen sich auf dieses Muster zurückführen (systemisch-konstruktivistische Perspektive)<sup>17</sup>.

Im systemischen Coaching arbeite ich als reine Unterstützerin und der Kunde erarbeitet eigenverantwortlich die Lösung von Problemen, die im Privatleben, im Beruf, in Unternehmen oder zwischen diesen drei Bereichen auftreten. So arbeiten wir im systemischen Coaching kaum an einer Leistungssteigerung in erster Linie (wie im Sportcoaching), sondern an der Erarbeitung neuer Verhaltensmuster. Da der Kunde das Ziel selbst formuliert und die Lösung selbst erarbeitet, erreicht er maximale Umsetzungserfolge.

Die vierte Trigon-Befragung<sup>18</sup> betreffend Coaching-Themen seit 1997, die sich damals vornehmlich an Coaching-KundInnen richtete, wurde im Jahre 2007 auf PersonalentwicklerInnen als Vermittler von Coachings sowie professionelles Coaches erweitert. Mehr als 250 Personen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz nahmen teil. KundInnen, PersonalentwicklerInnen bzw. Coaches waren jeweils zu einem Drittel vertreten.

Der wohl wichtigste Grund, Coaching in Anspruch zu nehmen, ist ein Mangel an Rückmeldung (= Feedback) über das eigene Verhalten, was in einem unrealistischen Selbstbild, beruflichen Orientierungsschwierigkeiten und allen darauf aufbauenden Problemen münden kann (Führungsprobleme, Konflikte, Karrierestillstand, Motivationsdefizit, Burnout, Leistungsabfall uvm.).

---

<sup>16</sup> Coaching 3. Auflage (Wilhelm Backhausen/Jean-Paul Thommen) S. 23-24

<sup>17</sup> Coaching 3. Auflage (Wilhelm Backhausen/Jean-Paul Thommen) S. 26

<sup>18</sup> Dr. Werner Vogelauer / Trigon-Befragung [www.befragungen.trigon.at](http://www.befragungen.trigon.at)

Diese Zusammenhänge sind vielen Coaching-Klienten nicht bewusst. Entsprechend geben sie Beziehungs- und Konfliktfragen und anderen "Oberflächenthemen" als Gründe für ein Coaching an. Subjektiv gesehen entspricht dies ihrem Empfinden und ist daher richtig. Allerdings ist es für den Coach wichtig, diese Informationen zu entschlüsseln und die dahinterliegenden Prozesse zu bearbeiten, ohne aus dem Coaching unnötigerweise eine Therapie zu machen. Das Ergebnis zeigt nachfolgend das Kuchendiagramm in Abbildung 9

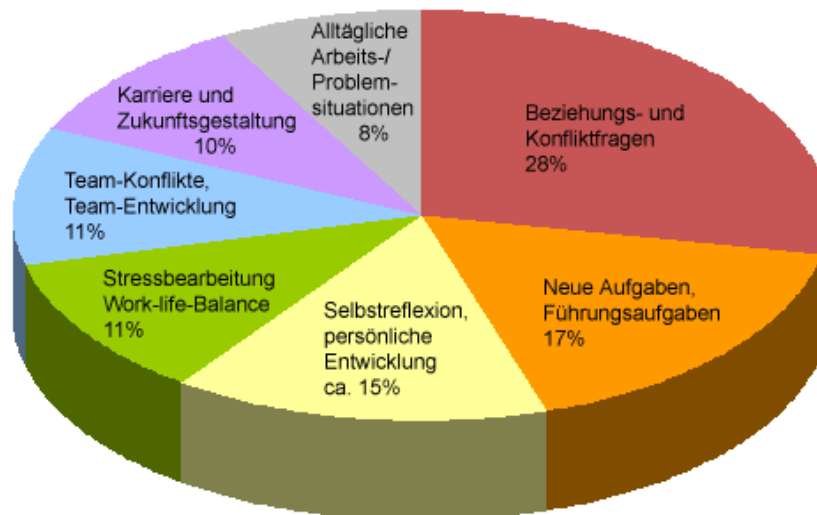


Abbildung 9 - Coaching-Themen der KundInnen<sup>19</sup>

*Ein typisches Beispiel für die Auswirkung von mangelndem Feedback ist der verschrobene Chef, dessen Allüren allen Mitarbeitern bekannt sind, aber nie thematisiert werden (können). Ein solcher Versuch wäre riskant, da Feedback - wenn es Wirkung zeigen soll - auch akzeptiert werden muss.*

- *Der Feedback-Mangel entsteht, weil Führungskräfte oftmals von abhängigen und in die Problematik involvierten Mitarbeitern, konkurrierenden Kollegen und Erfolg erwartenden Vorgesetzten umgeben sind; zum anderen, weil Ehepartner und Freunde – sofern der Kontakt zu ihnen noch nicht ganz der Karriere geopfert wurde – meist überfordert sind, da ihnen für eine kompetente Beratung das betrieb(swirtschaft)-liche und psychologische Fachwissen fehlt.*
- *Selbst wenn sich innerhalb dieses Personenkreises urteilsfähige Gesprächspartner finden, so wird deren Meinung selten konstruktiv aufgenommen: Kritik wird vielmehr als ein persönlicher Angriff missverstanden, Lob als nicht wirklich ernstzunehmende Schmeichelei aufgefasst. Hinzu kommt als weiterer Hemmfaktor für klärende Gespräche die Angst, vor Kollegen, Freunden und Bekannten an Ansehen zu verlieren, weil man Probleme nicht mehr alleine lösen kann.*

*Auch herkömmliche Seminare und Diskussionen bieten in diesen Fällen keine echte Alternative, da sie in Gruppen stattfinden, was selten individuelle Beratung zulässt. Zudem fehlt hier der "Schutzraum" des Vieraugengesprächs, die Diskretion. Erschwerend wirkt weiterhin, dass firmen-interne Veranstaltungen oft nur noch in Form von Ritualen statt*

<sup>19</sup> <http://www.coaching.at/news/docs/11790>

*finden, in denen es hauptsächlich darum geht, sich den anderen Teilnehmern gegenüber möglichst perfekt und überlegen darzustellen. Auch in den von Spitzenkräften beliebten externen Seminaren werden i.d.R. nur sachlich-fachliche und keine persönlichen Themen behandelt.*

*78 % der Befragten hatten bereits selbst Coaching in Anspruch genommen. Die Ergebnisse sind auch aus der Sicht von Erfahrung bzw. Ergebnis zu sehen, weniger unter potentiellen Erwartungen (bei 22 % der Personen)!*

### 2.3. Ziele des Coachings für Mehrwert

Wenn von den diversen Anwendungsbereichen (siehe Art. 2.2) einer oder mehrere als Ziele in Frage kommen soll dort Mehrwert entstehen – die gewünschte Wirkung entstehen – dies ausschliesslich durch die Veränderung. Es ist daher für den Kunden SMART<sup>20</sup>, dass durch die Lösungsfokussierung und die Lösungsgestaltung konkrete Massnahmen beim Abschluss des Coachings gebildet werden. Für meine Methodenwahl ist es mir wichtig zu erkennen, ob ein Defizit, eine Prävention oder das Potential/die Ressource das Anliegen ist:

- **Defizitansatz:** Mit Hilfe des Coachings kann eine bestimmte aktuelle Problemsituation behoben werden. Die Probleme können vielfältiger Natur sein. Durch Unterstützung mit Coaching sollen die gesetzten Leistungsstandards erreicht (verbessert) werden können. Ist **bei der Zielvereinbarung im Mitarbeitergespräch** daher eine Lösungsvariante mit Zukunftsperspektive.
- **Präventivansatz:** Mit diesem Ansatz sollen bestimmte, als störend empfundene **Verhaltensweisen oder Situationen in Zukunft** verhindert werden. Der Kunde kann vorausschauend agieren und seine Ressourcen gewinnbringend einbringen.
- **Potentialansatz:** Hier geht es nicht nur um die effektive Nutzung vorhandener, jedoch noch **nicht ausgeschöpfter Potenziale**, sondern oft sogar erst **um deren Entdeckung**. Es sollen neue Wege und Möglichkeiten aufgezeigt werden, solche Potenziale zu erschliessen. Dieses Coaching ist zudem sinnvoll, wenn es um die Vorbereitung auf neue Aufgaben geht. Ist in der Personalentwicklung wertvoll.

Die Arbeit mit geeigneten Methoden und Werkzeugen richtet sich nach dem Ziel resp. dem Thema oder dem Anlass des Kunden. Wenn das definierte Ziel nach einer Coachingsitzung erreicht ist, entsteht für den Kunden bereits Mehrwert. Die Zielgruppe der Fach- und Führungskräfte bringt in der Regel entwickelte Selbstmanagementfähigkeiten mit. Das heisst anders ausgedrückt: diese Personengruppe ist es gewohnt, ein Ziel zu definieren sowie Umsetzungsstrategien zu entwickeln und zu verfolgen. So können konkret bei einer ersten Sitzung - je nach Ziel des Kunden - umfangreiche und wirkungsvolle Massnahmen gebildet werden. Dies setzt der Kunde kompetent und mit seinen Ressourcen in seinem System/betrieblichen Umfeld um. Bei Privatpersonen ist es besonders wichtig, an einer klaren Zielformulierung zu arbeiten, um die Umsetzung auf dem Weg zum Ziel durch konkrete Massnahmen zu ermöglichen. Bei dieser Personengruppe ist auch die Klärung nach nötigen Ressourcen/Hilfsmitteln als ein Teil der Massnahmenbildung wichtig.

---

<sup>20</sup> SMART-Modell (Anhang 5)

### 3. Methodik und Messbarkeit

In der systemischen Arbeit verstehe auch ich im Coaching die massgeschneiderte Problemlösung im Spannungsdreieck zwischen Beruf, Organisation und Privatleben oder in einem dieser drei Bereiche. Coaching ist daher eine Problemlösungsmethode, in welcher der Coach für die passenden Fragen, hilfreichen Zusammenfassungen und die Einhaltung des Ablaufs verantwortlich ist. Der Kunde hingegen findet eigenständige Lösungen für seine Situationen – für seine anstehenden Fragestellungen (Quelle Sonja Radatz<sup>21</sup>).

Unterschiedliche Werkzeuge ermöglichen eine vielfache Vorgehensweise entsprechend Anwendungsgebiet und dem Thema des Kunden. Dafür stehen differenzierte und kreative Methoden und Werkzeuge zur Verfügung, die jedem Coach auch die Vorliebe zum einen oder anderen Instrument ermöglicht, so dass der bestmögliche Prozessverlauf erreicht werden kann. Die Abrundung im Coachingprozess ermöglicht dem Coach somit bereits ein erstes Resultat hinsichtlich Verfügbarkeit von Ziel und getroffenen Massnahmen.

#### 3.1. Wodurch schafft Coaching Mehrwert und Nachhaltigkeit

Grundsätzlich sind aus meiner Sicht als Coach vier Gruppen von Prozess-Merkmalen Voraussetzung für ein erfolgreiches Coaching:

##### 3.1.1 Freiwilligkeit des Kunden

Voraussetzung für ein Coaching ist der Umstand, dass der Kunde absolut freiwillig und überzeugt diesen Schritt macht. Für den Kunden muss das Ziel „wirklich attraktiv“ sein, um sich in diesen Prozess zu begeben. Oder der Leidensdruck ist so enorm, dass er sich davon befreien möchte, um für sich eine Verbesserung zu schaffen. So wird er den ersten Schritt in diese Richtung unternehmen. Die persönliche Eigenmotivation erlebe ich immer wieder als elementaren Faktor, wenn sich der Kunde „für sein Ziel“ in das Erarbeiten von Lösungen mit fachkompetenter Begleitung einlässt. Er möchte dann einen Nutzen mitnehmen - dadurch schafft der Kunde den Mehrwert, der sich nachhaltig gestalten kann.

Sofern es sich um verordnetes Coaching handelt ist es mir wichtig, dass der Kunde sich zwischen mehreren Coaches persönlich entscheiden kann. Der Kunde sollte für sich beantworten können, ob die Zusammenarbeit mit dem Coach seiner Wahl für ihn und für sein Vorhaben förderlich ist. Ebenso wichtig ist, dass Akzeptanz gegenüber dem Coach vorhanden ist (Klarheit was für diesen Coach oder was dagegen spricht). Erst dann soll die Kontraktphase (Auftragserteilung) stattfinden.

##### 3.1.2 Rahmenbedingungen von Coachings

Die Haltung des systemischen Coaches, die Spielregeln und sein Menschenbild heben sich klar von anderen Beratungsformen ab. Daher ist es mir wichtig, vor einem Coaching-Prozess mit dem Kunden darüber zu sprechen und dass er verstanden hat, wie sich die Zusammenarbeit gestaltet und was wir voneinander erwarten dürfen. Diese **5 Haltungsgrundlagen** sind für mich alle von gleicher Bedeutung:

---

<sup>21</sup> Beratung ohne Ratschlag, 2003, 3. Auflage, Seite 85

- Dass ich dem Kunden persönlich und seinem Problem mit **Wertschätzung** begegne ist eine Grundvoraussetzung
- Durch **aufmerksames und aktives Zuhören** erkenne ich vielfach bereits Lösungsansätze oder wesentliche Kriterien für eine gute Lösung
- In der Rolle **als Coach halte ich mich mit Ratschlägen und Experten-Tipps zurück**. Damit erreiche ich, dass der Kunde nie in die Lage versetzt wird gegen eine unerwünschte Meinungsäußerung Widerstand zu empfinden. Er kann voll in seiner Rolle für die Coaching-Inhalte arbeiten. Der Kunde ist der Experte für seine Lösungen, welche zu seinen Zielen passen.
- Mit  **kreativen Fragen und Methoden** kann ich beim Kunden alternative Denk- und Lösungsprozesse öffnen. Dadurch bleibt der Kunde voll im Prozess bei der Lösungsfindung für die Bildung konkreter Massnahmen.
- Die **komplexen Zusammenhänge** stelle ich in der Regel durch Visualisierungstechnik oder mit Fotodokumentation dar. Das Sichtbarmachen hilft dem Kunden und mir bei der Lösungs- und Massnahmengestaltung. Mich unterstützt diese Methode als Coach beim Erkennen der Muster, Verknüpfungen, Zusammenhänge und des roten Fadens.

Diese Rahmenbedingungen sind meiner Meinung nach optimale Voraussetzungen für ein erfolgreiches Coaching. Daraus kann Mehrwert entstehen. Diese Werte entstehen während des Coachings im Beratungssystem, welches der Kunde dann in seinem persönlichen oder beruflichen Umfeld (Heimatsystem) eigenverantwortlich umsetzt. Ganz nach dem Motto von Goethe:

**„Wenn der Geist auf ein Ziel gerichtet ist,  
kommt ihm vieles entgegen“<sup>22</sup>**

### **3.1.3 Spielregeln für einen erfolgreichen Verlauf**

Die Spielregeln von Sonja Radatz<sup>23</sup> habe auch ich mir angeeignet, da sie für mich die Grundlage eines professionellen Coaching-Prozesses darstellen. Ich spreche diese jeweils mit jedem Kunden vor dem Coaching-Prozess ab:

- Gleichrangigkeit beider Gesprächspartner, wir arbeiten auf gleicher Augenhöhe
- Im Coaching-Prozess arbeitet der Kunde, ich stelle die Fragen und fasse sie kurz und prägnant zusammen
- Der Kunde hat Recht. Das Gespräch dient allein dem Kunden
- Coaching sind keine lockeren Gespräche über Problemstellungen oder Lösungsanregungen. Das Bewusstsein ist auf die Ziel- und Lösungsorientierung konzentriert, um effizient Ergebnisse/Massnahmen zu erarbeiten
- Ich nehme den Kunden und sein Problem ernst – damit drücke ich Wertschätzung ihm gegenüber aus
- Als Voraussetzung für den Aufbau von Vertrauen verhalte ich mich absolut verschwiegen nach aussen

---

<sup>22</sup> Johann Wolfgang von Goethe (1749-1832)

<sup>23</sup> Beratung ohne Ratschlag, Seite 113 - 116



- Die Dauer und die Intervalle sowie Anzahl der Coachings bestimmt mein Kunde. Es ist seine Entscheidung und er erkennt, wann die Lösung auf das konkrete Problem gefunden ist. Zu Beginn bespreche ich mit ihm die geplante Dauer und Anzahl Coachings ab – oftmals werden es jedoch weniger Sitzungen aufgrund der erfolgreichen Ergebnisse

### 3.1.4 Professionalität beim Prozessablauf

Coaching arbeitet mit Situationen, in denen es um ein „Hin zu“ und nicht um ein „weg von“ geht. Auf dieses Ziel ausgerichtet gestaltet sich der „eigentliche Coaching-Prozess“. Dabei ist jede Phase so wichtig, dass auf sie nicht verzichtet werden kann, besonders die **Auftragsgestaltung als Herzstück** eines erfolgreichen Coachings. Schematisch stelle ich den Prozessverlauf in der Form einer Pyramide dar:

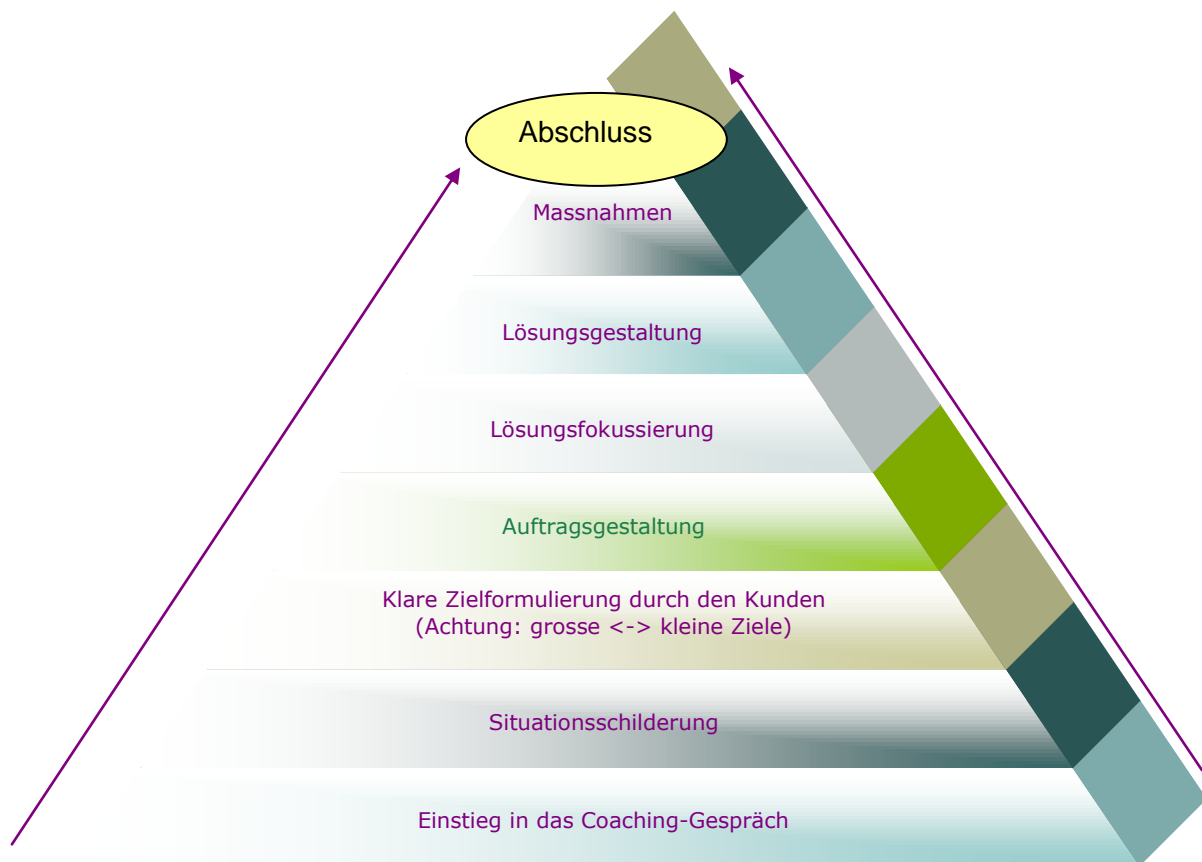


Abbildung 10 – Coachinggesprächs-Ablauf <sup>24</sup>

Das Coaching-Gespräch gestaltet sich in der Regel zwischen 60 und 120 Minuten. Bei einem Kunden in einem Erst-Coaching plane ich zwischen 90 und 120 Minuten. Die Erfahrung zeigte mir bisher, dass sich der Kunde in einen solchen ungewohnten Arbeitsprozess das erste Mal zuerst einfinden muss. Besonders wichtig ist dann die „heilige Zeit“ zum Überlegen und Antworten die ich dem Kunden gewähre, um letztendlich zu einem erfolgreichen Gesprächsabschluss zu kommen. Für den Kunden sind systemische Fragen vielfach ungewohnt – und hier gilt für mich die Regel: Akzeptieren jeder Meinung des

<sup>24</sup> Sonja Radatz „Beratung ohne Ratschlag“, Seite 121- 168

Kunden. Denn es geht mir darum, dass die Lösungen und die Ergebnisse massgeschneidert für den Kunden sind (und nicht für mich als Coach).

Mein persönliches Merkblatt **Haltung als Coach (Risiken)**, Anhang 2<sup>25</sup>, dient mir als Coach in der Selbstreflexion. Gleichzeitig sehe ich diese Haltung und Wahrnehmung während meiner Arbeit als Ausdruck der Professionalität von mir als Coach.

## 3.2 Geeignete Methoden und Werkzeuge

### 3.2.1 Die Wahl der Methoden und Werkzeuge

Mit geeigneten Methoden und Werkzeugen, welchen den systemisch und lösungsorientierten Ansatz beinhalten, wird der Coachingprozess in Richtung Mehrwert geführt. Es liegt in der Verantwortung des Coachs, sich für die geeignete Methode zu entscheiden und den Kunden so gezielt durch den Prozess zu begleiten. Anhand des Erstkontakts erhalte ich Informationen über den Kunden, sein Anliegen / Thema des Problems und Hintergrundinformationen (Funktion & Beruf, Geb.-Datum, familiäre Situation). So ist die Möglichkeit gegeben (gem. Art. 2.2), passende Methoden/Tools in die engere Wahl durch das Coaching-Vorgespräch in Betracht zu ziehen.

In der nachfolgenden Tabelle habe ich Methoden ausgewählt, mit denen ich in der Praxis arbeite und die ich während der Ausbildung anwenden und durch Coaching-Literatur vertiefen konnte.

Modell	Anwendungsbereich	Arbeitsfeld	Kunden-Nutzen
<b>Lebensrad</b>	Spannungsfeld zwischen Beruf und Privatleben	Life Balance Persönlichkeits-, Karriere- u. Privatcoaching für Auftragsklärung	Standortbestimmung, Zielformulierung, verbesserte Life Balance
<b>Antreibertest</b>	Spannungsfeld zwischen Beruf und Privatleben	Life Balance, Persönlichkeits-, Karriere- u. Privatcoaching für Ziel- und Auftragsklärung	Neue Verhaltensmuster durch neue Glaubenssätze, grafische Auswertung elektronisch (visuell fass- und wahrnehmbar)
<b>Systemische Fragen</b>	Zielformulierung, Lösungs- und ressourcenorientierte Themen (Problem- und Verhaltensmuster) für die Zukunft	Alle Arten von Coaching für die zielorientierte Lösung in der Zukunft als Interventionstechnik und in Kombination mit anderen Modellen	Kunde kommt zum Denken und dadurch im Prozess weiter, Fokussierung auf das Innen (Bedeutung), unterschiedliche Resultate je nach Ziel, neuer Blickwinkel und Ideen
<b>Skalierungs-Fragen (spezifische Art der systemischen Fragen)</b>	Standortbestimmung, Entscheidungs- und Veränderungsprozesse (Abfragen der Distanz zum Ziel, Unterschiede deklarieren)	Auftragsklärung u. während des ganzen Coaching-Prozesses, um diesen vorwärts zu bringen, nicht zu „versacken“, zur Entscheidungsfindung	Klärung hinsichtlich Stand und Resultat (Erfolg – Nichterfolg, Erreichtes festigen), für Kunde nachvollziehbar

<sup>25</sup> [http://www.coaching-report.de/probleme\\_im\\_coaching/risiken\\_fuer\\_den\\_coach.htm](http://www.coaching-report.de/probleme_im_coaching/risiken_fuer_den_coach.htm)

Modell	Anwendungsbereich	Arbeitsfeld	Kunden-Nutzen
<b>Affirmationen und Glaubenssätze</b>	Entscheidungsprozesse neue Lebensabschnitte Veränderungsprozesse innere Konflikte	Im ganzen Coaching-Prozess für neue Sichtweisen in positiver Form, Wachstumspotential und Lernfähigkeit erweitern	Eigene Ressourcen werden aktiviert (inneres Feuer entfachen), persönliches Wachstum, Ziele erreichen und verwirklichen (unbewusste und bewusste Wirkung als Wahrnehmungsfilter und Handlungsanweisung)
<b>Alternativenrad</b>	Ressourcenaktivierung Musterunterbrechung Standortbestimmung	In allen Arten von Coachings zur Lösungsfokussierung und -Gestaltung	Fantasie und innere Bilder Sichtbarmachen, im Ist-zum Sollzustand mit der attraktivsten Lösung gelangen
<b>Logische Ebenen</b>	Verhaltensänderungsprozesse Problem-, Ziel- oder Missions-Klärung	Persönlichkeits-Coaching Job-Skills-Coaching, Führungs-Coaching, Lösungsfokussierung und -Gestaltung (3 Lernstufen)	Ressourcen werden aktiviert, die Veränderungen in den darunter liegenden Ebenen erleichtern (6 hierarchisch gegliederte [neurologische] Ebenen des SEINS)
<b>SCORE-Modell</b>	Zielfindungs- und Veränderungsprozesse Perspektivenwechsel	Persönlichkeits-, Führungs- und Job-Skills-Coaching Selbstcoaching Vorgehen in Timeline im Lösungs- und Gestaltungsprozess sowie für die Massnahmenbildung	Erkennen Ursachen aktueller Situation, vorhandene oder zu etablierende Ressourcen werden sichtbar zur Zielerreichung (auch andere Personensicht möglich)
<b>Vier-Schritte-Modell</b>	Entscheidungsfindung Veränderungsprozesse	Karriere- und Persönlichkeitscoaching (mit Stühlen dissoziiert)	Erkennen von Bewahrens-wertem und Entscheidungsgrundlagen, Ressourcenorientierung durch 4 Alternativen
<b>Modell Tetralemma</b>	Entscheidungsfindung Ausweg aus dem Dilemma Veränderungsprozesse	Kraftvolles prozessorientiertes Schema mit Bodenankern Lösungsfokussierung- und Gestaltung sowie der Massnahmenbildung resp. Entscheidung	Viele Denkanstösse, Möglichkeit sein Dilemma zu ordnen. Veränderung findet bereits in den Prozessphasen statt, 5 Lösungsmöglichkeiten inkl. dissoziierter Betrachtungsweise. Kunde sieht, denkt und fühlt in den Lösungsschritten augenblicklich (im JETZT)
<b>Soziogramm und systemisches Porträt</b>	Beziehungsklärung Teambildungsprozesse Gruppenthemen Kontextklärung Konfliktlösung	Karriere- und Persönlichkeitscoaching, Führungs-Coaching, Beziehungscoaching anhand grafischer Darstellung	Kunde kann seine Beziehungen charakterisieren, er erkennt sich in seinem System und den (Problem-)Charakteren sowie in der Qualität, Intensität, Nähe od. Distanz, Beziehungsnetz wird komplett sichtbar.

Modell	Anwendungsbereich	Arbeitsfeld	Kunden-Nutzen
<b>Aufstellungsarbeit mit Figuren und Systembrett</b>	Standortbestimmung Veränderungsprozesse Entscheidungsprozesse Konflikt-, Problem- und Musterprozesse Teamentwicklung Motivationsprobleme	Life Balance, Strategicoaching, Führungscoaching, Beziehungscoaching Lösungsfokussierung und -Gestaltung, Massnahmenbildung	Kunde erkennt/sieht sein relevantes komplexes (Beziehungs-)System, erkennt Ansatzpunkte für Veränderungen, kann lfd. „probieren u. umstellen“, Kunde wird vom Beobachter zum Veränderer, erhält Zugang zu Ressourcen und Lösungen
<b>Disney Modell</b>	Projektarbeit Ideenentwicklung Problemlösung Entscheidungsfindung Teamentwicklung	Persönlichkeits-, Karriere- und Strategie-Coaching Lösungsfokussierung und -Gestaltung, Massnahmenbildung	Kunde erlebt seine kreativen Fähigkeiten, unterschiedliche Energiezustände in 3 verschiedenen Wahrnehmungspositionen, fördert seine Träumer-, Macher- und Kritiker-Qualitäten. Prozessprotokoll
<b>Adler – Ameise – Stier (Metapher-Tiere)</b>	Lösungsfindung Situationen analysieren Verhaltensweisen und Muster erkennen Perspektivenwechsel	Motivationscoaching, Karriere- und Persönlichkeitscoaching Lösungsfokussierung & -Gestaltung Massnahmenbildung	Dissoziierung des Kunden von seiner Situation und bisherigen Lösungsversuchen, Möglichkeit für neue Sicht-/Verhaltensweise (Weitblick & Zusammenhänge, Einblick in Strukturen in Grossformat-Sicht, Abläufe & Muster)
<b>Skale Board SURF-Methode</b>	Standortbestimmung Entscheidungsfindungsprozesse Veränderungsprozesse	Life Balance, Persönlichkeits- & Karriere-Coaching Strategicoaching	Unterschiede, Kompetenzen sowie Fähigkeiten werden rasch und sichtbar erkannt, Kunde nimmt assoziiert bereits die Zukunft wahr
<b>SMART Modell (siehe Anhang 5)</b>	Zielformulierung Massnahmenüberprüfung	Für alle Arten von Coaching in einzelnen Prozessphasen	Erkenntnis von Ziel/Resultat: <b>s</b> innesspezifisch, <b>m</b> essbar, <b>a</b> traktiv, <b>r</b> ealistisch, <b>t</b> erminiert (und sozialverträglich zu seinen Umwelten)

Diese tabellarische Aufstellung ist eine Auswahl aus dem riesigen Angebot von Methoden und Werkzeugen/Tools. Im Verlauf meiner weiteren Coaching-Tätigkeit werde ich mir Kenntnisse weiterer Werkzeuge und Methoden aneignen, um massgeschneidert und differenziert - je nach Kunden- und Persönlichkeitsprofil - erfolgreich zu arbeiten.

### 3.2.2 Individuelle Resultate als Mehrwert

Der **Mehrwert** entsteht beim Kunden bereits nach einer ersten Coachingsitzung und laufend während einem längeren Coaching-Prozess. Da jede Coaching-Sitzung als ein in sich abgeschlossener Prozess (Abbildung 9) abläuft, entsteht durch die Arbeit mit den jeweiligen Tools der entsprechende Nutzen und Mehrwert gemäss der Spalte Kunden-Nutzen (Tabelle in Artikel 3.2.1). Dies sind für den Kunden veränderte Sichtweisen, Ansatz für Lösungen, die er zuvor nicht in Betracht ziehen konnte, aufgrund dessen er konkrete massgeschneiderte Massnahmen bildet zur Umsetzung für die Erreichung seines Ziels. Die Nachhaltigkeit erfolgt durch das neue/andere Verhalten und in der Ausführung/Handlung beim Umsetzen der Massnahmen in seinem System/Umfeld. Dazu vertiefte Ausführungen in Art. 3.3

## 3.3 Messbarkeit von Coaching-Massnahmen

**3.3.1** Bei der **Einschätzung des Coaching-Erfolgs** stellt sich die Frage: „Wann ist Coaching grundsätzlich erfolgreich?“ Aus meiner Sicht dann, wenn Nachhaltigkeit erfolgt. An was ist Nachhaltigkeit erkennbar? Das Modell von Georg Wüst<sup>26</sup> (Abbildung 11) veranschaulicht als Beispiel das Nachhaltigkeitsmanagement für Unternehmen.

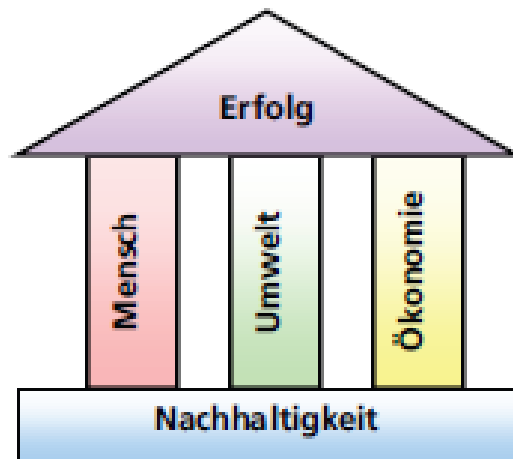


Abbildung 11

Georg Wüst (dipl. Physiker ETH, Trainer und Coach) beschreibt dies so: „*Nachhaltigkeit lädt uns ein, unser Tun unter Berücksichtigung des sozialen Ausgleiches unter den*

<sup>26</sup> [www.wuestinspiration.ch](http://www.wuestinspiration.ch) / 11.2008

Menschen und der Bedürfnisse der nachkommenden Generation zu gestalten. Diese Wertvorstellungen eröffnen Unternehmen neue Möglichkeiten, sich im Markt vorteilhaft zu positionieren, indem sie beispielsweise den eigenen Ruf stärken, gute Mitarbeitende gewinnen oder Kosten sparen. Nachhaltiges Denken lässt Unternehmen die Möglichkeiten, die in künftigen Entwicklungen liegen, früher erkennen und besser nutzen. Dadurch verschaffen sie sich einen Marktvorteil." Dieser Aussage kann ich mich vollumfänglich anschließen. Und so kann **Nachhaltigkeit als strategischer Treiber für den Erfolg zum Ziel** definiert werden – daher auch im Coaching. Auch als Individuum kann jeder Mensch dieses Modell in seinem Familiensystem resp. persönlichen Lebensbereich zu Grunde legen und so „im Kleinen“ mit denselben Wertvorstellungen sich als Arbeitskraft besser im Markt positionieren, als Eltern die Rolle in der Familie besser wahrnehmen, Kosten sparen und die persönliche Zukunft durch entsprechendes Denken und Verhalten nachhaltig gestalten. Sabine Asgodom<sup>27</sup> sagt folgendes: „Coaching ist immer der Beginn von etwas. Es ist ein Wahn anzunehmen, dass Menschen in wenigen Stunden ihr Leben verändern. Aber sie können Hinweise bekommen, aus ihrem eigenen Herzen, aus ihrem Verstand, durch richtiges Nachfragen und kleine Experimente, was fehlt und wonach sie sich sehnen. Und sie können Mut bekommen, etwas Neues anzufangen. Auch wenn der Prozess selbst sicher länger dauert. Coaching ist Impuls und Initialzündung für einen Schritt in die richtige Richtung". Für mich bedeutet dies, dass jede/r der sich ein Ziel setzt und den ersten Schritt dazu unternimmt – egal für welche Richtung er sich entscheidet – auf dem für ihn/sie richtigen Weg unterwegs ist. Dabei begegnet ihm stets das, was ihn weiterbringt und er durch Erfahrung, Auseinandersetzen und Erkenntnisse reicher wird. Für mich bedeutet Nachhaltigkeit durch Coaching in idealer Form: wenn für Menschen, Umwelt und Ökonomie Erfolg – im Sinne von zukunftsorientiertem Handeln u. Denken für Mehrwert – durch den Menschen stattfindet.

**3.3.2 Welche Wirkung haben Hausaufgaben?** Welchen Einfluss nehmen sie auf den Coachingerfolg? Dazu schreibt Prof. Dr. Eric Lippmann, (IAP)<sup>28</sup> folgendes: „Entscheidend für die Wirksamkeit von Coaching dürfte neben den eigentlichen Sitzungen vor allem die Zeit zwischen den Sitzungen sein; denn dort erst zeigt sich, was der Kunde im konkreten Lebensvollzug tatsächlich umsetzen kann. Insofern sind Aspekte des Transfers in den Alltag und die entsprechenden Rückmeldungen in der folgenden Sitzung Bestandteil fast jeder Beratung. Mit ‚Hausaufgaben‘ (oder noch wirksamer: ‚Selbstvorhaben‘) wird dieser Tatsache besonders Rechnung getragen: Als eine Art Experiment dienen Hausaufgaben dazu, im Coaching vorbesprochene oder eingeübte Denk- und Verhaltensmuster im Alltag auszuprobieren, zu modifizieren und weiterzuentwickeln (vgl. Schreyögg, 1995, S. 263 ff; Vogelauer, 2004, S. 220f.). Die Ergebnisse können dann in der folgenden Sitzung hinsichtlich der ursprünglich intendierten Lösung hinterfragt werden. Damit sind Hausaufgaben ein gutes Evaluationsinstrument sowohl für den Kunden wie auch für den Coach. Sorgfältig begleitet und gut auf das Kundensystem abgestimmt können Hausaufgaben viel zur ‚Nachhaltigkeit‘ eines Coachings beitragen. Dazu braucht es allerdings einen transparenten, wertschätzenden Einsatz; dies war in der Form der so genannten paradoxen Verschreibungen nicht immer gewährleistet (vgl. Schmid, 2004, S. 31).“

---

<sup>27</sup> „Die Frau, die ihr Gehalt mal eben verdoppelt hat“, Seite 18, Ausgabe 2008

<sup>28</sup> Coaching, Auflage, 2006, Kapitel 7.2, Seite 335

Sofern ein Kunde einen längeren Coachingprozess absolviert, sind solche Evaluationsinstrumente wirkungsvoll (Zeit zwischen den Sitzungen im Berufs- und Lebensalltag). Bei 1- oder 2-maligen Coaching-Sitzungen sind „Hausaufgaben“ meines Erachtens eine Ermessensfrage. Die Umsetzung der definierten Massnahmen aus der Coachingsitzung sind aus meiner Sicht und Einschätzung hier übergeordnet.

### 3.3.3 Wodurch lässt sich Coaching-Erfolg noch erkennen?

- Für mich ist die erfolgreiche Umsetzung der definierten konkreten Massnahmen im Berufs- und Lebensalltag des Kunden der entscheidende Faktor von Wirksamkeit und Nachhaltigkeit.
- Bei einmaligen Sitzungen zeigt mir die Feedbackmeldung des Kunden, in wie weit das Coaching für den Kunden Mehrwert und Nachhaltigkeit gebracht hat (Anhang 3a+b Feedback-Formulare).
- Für die persönliche Überprüfbarkeit erhalten meine Kunden für ihre Nachbearbeitung das Formular „Coaching vorher\_nachher“, dies ist ausschliesslich für ihre Akten bestimmt (Anhang 4). Dies dient den Kunden um ihre Veränderung in einzelnen Lebens-themen persönlich festzuhalten, als Spiegel einzusetzen im Veränderungsprozess (Selbstführungs-Kompetenz) - vernetzt in allen Lebensbereichen.
- Das Institut artop in Berlin<sup>29</sup> holt bei ihren Kunden das Feedback zum Coaching-Resultat anhand eines 5-seitigen Fragebogens mit 48 Fragen zu folgenden Themen:
  - Struktur
  - Prozess
  - Ergebnis
  - Bewertung
  - Gesamtnote (ergibt sich aus o.g. Themenbereichen)
  - Angaben zur Person

Auf Seite 6 präsentiert das Institut Kennwerte aus Referenzstichproben (von 74 Klienten) zum Vergleich. Ziel ist es, die Leistungen als Coach weiter zu verbessern und auf die Bedürfnisse seiner Klienten einzugehen. Diese Haltung spricht für Selbst-reflexion des Coaches, was gegenüber den Kunden auch zum Ausdruck gebracht wird. Diese Methode unterstützt sicher den Einfluss auf Erkennbarkeit von Mehrwert und Nachhaltigkeit, da die Bedürfnisse des Kunden mit berücksichtigt werden.

### 3.3.4 Resultate aus der eigenen Praxis

Aufgrund der Ergebnisse von den Feedbacks meiner Kunden kann ich auf Mehrwert und Nachhaltigkeit durch das Coaching schliessen. Dazu nachfolgend zwei Beispiele in tabellarischer Übersicht:

---

<sup>29</sup> © Bachmann, Jansen und Mäthner , 2004 / [www.coaching-tools.de/tools/check\\_the\\_coach.pdf](http://www.coaching-tools.de/tools/check_the_coach.pdf)

### 1. Praxis-Beispiel (1 Coaching-Sitzung)

Coaching-Intervall	Coaching-Thema / Coaching-Ziel	Methode / Resultat / Massnahmen
04.03.2010 1.5 Std.	Vorbereitung auf ein Vorstellungsgespräch für eine Temporär-Stelle  <u>Zielformulierung:</u> auf was kommt es an?	<p><u>Methode:</u> Mit Skalierungs- und systemischen Fragen konnte die Kundin mit der Visualisierungstechnik alle relevanten Punkte für das Verhandeln um eine „gute Stelle“* erarbeiten (*Ziel hinter dem Ziel). Fotodokumentation für Kundin.</p> <p><u>Resultat:</u> Sie erkennt, dass es mit Sicherheit die Branche ist, in der sie arbeiten möchte. Aufgrund der Erkenntnisse aller relevanten Fakten hat die Kundin einen neuen Fokus für die jetzige mögliche Stelle und für alle evt. späteren Stellenangebote erhalten. Ihr wurde bewusst, welches zusätzliche Potential sie mitbringt und in ihrer weiteren beruflichen Laufbahn einsetzen will. Diese Erkenntnisse sind zusätzlich für das Gespräch wertvoll (weiterer Nutzen für den Arbeitgeber → Mehrwert).</p> <p><u>Massnahme:</u> visuell ihre Fragen fürs Gespräch vorbereiten und „verinnerlichen“  (die Kundin konnte zwischen Temporär- und Fest-Anstellungs-Angebot entscheiden).</p>



## 2. Praxis-Beispiel (4 Coaching-Sitzungen)

Coaching-Intervall	Coaching-Thema / Coaching-Ziel	Methode / Resultat / Massnahmen
17.11.2009  1.5 h	<p>„Ordnung im Berufs- und Privatleben schaffen“. Die Kundin möchte mehr Sinn u. Lebensenergie bekommen. Soll sie eine neue Stelle suchen?</p> <p><u>Zielformulierung:</u> Klarheit finden, wie Struktur in ihren Alltag bringen</p>	<p><u>Methode:</u> Antreibertest, systemische Fragen (nach Unterschieden, Zukunft), Visualisierung am Flipchart, 4-Schritte-Modell, Fotografie der Arbeitsblätter.</p> <p><u>Resultat:</u> Kundin erkennt, dass sie eigenverantwortlich handeln und entscheiden muss. Sich auf das Wesentliche konzentrieren (eines nach dem anderen anstatt alles miteinander). Der berufliche Anteil ist im Vergleich zum privaten zu hoch. Die heutige berufliche Stelle ist ihr zu wenig attraktiv, sie möchte vorläufig jedoch am Ball bleiben.</p> <p><u>Massnahme:</u> Alternativen für Verbesserung will sie im Folge-Coaching erarbeiten.</p>
18.11.2009  1 h	<p>Klären, welche Möglichkeiten für eine bessere berufliche Situation bestehen</p> <p><u>Zielformulierung:</u> welche Schritte schaffen eine Verbesserung der Situation, wie gewinne ich wieder Motivation für diese Stelle?</p>	<p><u>Methoden:</u> Alternativenrad (Tätigkeit u. Aufgaben), erhält die Kundin für ihre Akten, systemische Fragen, 4-Schritte-Modell (Vertiefen Stufe 3: Mut zur Kombination).</p> <p><u>Resultate:</u> die Eigenmotivation und das Selbstbewusstsein sind gestiegen, Lösungen um ihre Aufgaben verbessert und anders abzuwickeln. Erkennt neu auch attraktive Seiten dieser Stelle. Wird sich neu „realistische Tages- und Wochenziele setzen“ („Erlauber“ neu definiert → Auswirkung Antreibertest).</p> <p><u>Massnahme:</u> Wochenprogramm analysieren gemäss Aufwand u. Ressourcen und drei weitere.</p>

Coaching-Intervall	Coaching-Thema/ Coaching-Ziel	Methode / Resultat / Massnahmen
18.02.2010  2.5 h	<p>Strukturieren des Tages-Ablaufs, damit Beruf und Privatleben harmonieren</p> <p><u>Zielformulierung:</u> Gestaltung Tagesablauf zugunsten Freizeit</p>	<p><u>Methoden:</u> Stand der Dinge abholen seit letztem Coaching-Gespräch (Umsetzung der Massnahmen), Systemische Fragen, Aufstellung mit Tieren dem Lebenszeit-Modell (Kontakt/Leistung/Sinn/Körper), Ergebnisse Strukturieren am Flip-Chart, Fotodokumentation.</p> <p><u>Resultate:</u> Kundin erkennt wie (un)ausgewogen sich ihre Lebensbereiche darstellen. Für sie werden ihre Beziehungs-Themen in ihrem Leben sichtbar und sie erkennt darin Intensität, Nähe, Distanz, Unausgeglichenheit und Handlungsbedarf. Sie entschliesst sich durch eine 180°-Kehrtwende ihres Personentiers, hin zum zur Chef-Tier, „dass sie proaktiv werden muss, um etwas zu verbessern“. Nun sieht sie sich ihm vis à vis. Offen ist für sie noch, wie sie vorgehen soll. Die Kundin ist positiv überrascht über die Wirkung wie auch über ihre Wahl der Tiere hinsichtlich Charakteristik in Verbindung zur Bedeutung zu ihren Themen und wie sie diese platziert (aufgestellt) hatte.</p> <p><u>Massnahmen:</u> sie definiert 1 neuen Glaubenssatz, nimmt sich vor, sich weniger zu verzetteln und zu „entschleunigen“. Angebot für ein Strategie-Coaching zur Vorbereitung fürs Chef-Gespräch im Sinne einer „proaktiven Handlung“ (nimmt die Kundin 2 Wochen später an).</p> <p>Die Kundin meldet 1 Tag später, sie habe momentan keine Orientierung und wisse nicht mehr wo sie stehe. Mein Tipp an Kundin: um Überblick über ihre Lebensbereiche zu verarbeiten, sich etwas zurücknehmen um wieder auf den Boden kommen.</p>

Coaching-Intervall	Coaching-Thema / Coaching-Ziel	Methode / Resultat / Massnahmen
03.03.2010  1.5 h	<p>Strategie-Gespräch vorbereiten für das entscheidende Chef-Gespräch</p> <p>(wie sieht die Zusammenarbeit in Zukunft aus, wird es eine CH-Niederlassung geben?)</p> <p><u>Zielformulierung:</u> Fakten und Vorgehen erarbeiten</p>	<p><u>Methoden:</u> Abholen wie es seit dem letzten Coaching gelaufen ist (die Kundin ist hell begeistert, was sich alles seither bewegt hat. Jetzt käme sehr viel positiv in Fluss. Es geht ihr gut.) Skalierungs- und systemische Fragen, Visualisierung mit Post-It an Magnettafel, Analyse von Excel-Tab. der Kundin, SMART-Modell, Fotodokumentation.</p> <p><u>Resultate:</u> Themenkatalog für die Sitzung in chronol. Struktur. Traktanden-Definition für Anschlussitzung nach Strategie-Sitzung, je nach Entscheid an der Strategie-Sitzung.</p> <p>Für die Kundin entstand eine völlig neue Situation, die für sie jetzt wie selbstverständlich ist – obschon diese Prozessarbeit viel anspruchsvoller gewesen sei, als sie es sich gedacht hatte – alleine wäre sie nicht zu dem Resultat gekommen. Sie weiss nun was 1. und 2. Priorität hat.</p> <p>Sie fühlt sich auf der Skala zw. Stufe 9 bis 10! Nach diesem Coaching spürt sie sich sehr viel besser. Sie sieht erstmals klar für Ihr Handeln und Ihre Wünsche.</p> <p><u>Massnahmen:</u> Termin festlegen u. schriftliche Einladung zum Gespräch mit Traktanden, Wochenplan neu gestalten, Reduktion von 68 Std.-Woche auf 42 Std.-Woche (Freitag frei, 4 Tage à 10.5 h), Überarbeiten des Tourenplans, Wahrnehmen ihrer Kompetenzen.</p> <p>Die Kundin meldet sich am nächsten Tag hinsichtlich Absicht auf ein Folge-Coaching, sie möchte alles im Fluss halten. Sie merke, dass sie auf dem richtigen Weg sei und dranbleiben will! Nächster Coaching-Termin: 22.04.2010</p>

### 3.3.5 Was sagen Erfolgsmessungen aus?

Statistische Messungen machen Sinn, wenn sie weltweit und in grösseren Firmen durchgeführt werden. Um meinem Thema gerecht zu werden verweise ich auf eine relativ aktuelle Befragungs-Publikation. Eine solche Befragung hat Claudia Heizmann<sup>30</sup> in ihrem Coachingtipp „**lässt sich die Wirkung von Coaching messen? Und wenn ja - was bringen Messungen?**“ veröffentlicht: *Wie messen Firmen den Erfolg von internen Coaching-massnahmen? Laut einer Befragung von weltweit 472 Firmen machten knapp die Hälfte die Angabe, den Return On Investment ihrer Coaching-Massnahmen zu berechnen.*

<sup>30</sup> Dezember 2008, <http://www.loquenz.de/laesst-sich-die-wirkung-von-coaching-messen.htm>

Und 77 % gaben die Rückmeldung, dass sie bei dieser Berechnung einen deutlichen ROI festgestellt hatten (Quelle: DBM Beratung, in: Wirtschaftsblatt 11.09.2008). Diese Tradition des quantitativ messbaren Coachingergebnisses stammt aus den USA, wo das Coaching-Verständnis insgesamt mehr in Richtung „Aufbau von funktionalen Fähigkeiten“ tendiert. Im europäischen Raum hat Coaching traditionell eine stärker psychosoziale Ausrichtung, bei der der Schwerpunkt auf persönliches und soziales Wachstum gelegt wird – entsprechend dem Supervisionsgedanken aus dem sozialen Bereich. Gezielt untersucht wurden dabei zwei unterschiedliche Ansätze:

- Coaching ohne standardisierte Erfolgsmessung (freier Raum zur Selbstreflexion) mit Vor- und Nachteilen
- Kombination aus qualitativer und quantitativer Evaluation (mit vorgängiger Zielvereinbarung und anschließendem Evaluationsgespräch) mit Vor- und Nachteilen.

Das Resultat dieser Befragung formuliert Claudia Heizmann folgendermassen:

**Ob mit oder ohne Erfolgsmessung: Coaching bietet aus lernpsychologischer Sicht optimale Voraussetzungen, Wirkung zu erzeugen und damit ein gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis herzustellen:**

- Persönliche Lernziele und hohe Umsetzungsmotivation
- Vertraulicher Rahmen, in dem sich der Coachee (Kunde Anm. Autor) öffnen kann
- Lernen anhand realer Erfahrungen
- Interventionsmethoden, die für den Coachee massgeschneidert sind
- Wertschätzung und partnerschaftliche Zusammenarbeit
- Volle Aufmerksamkeit auf den Coachee

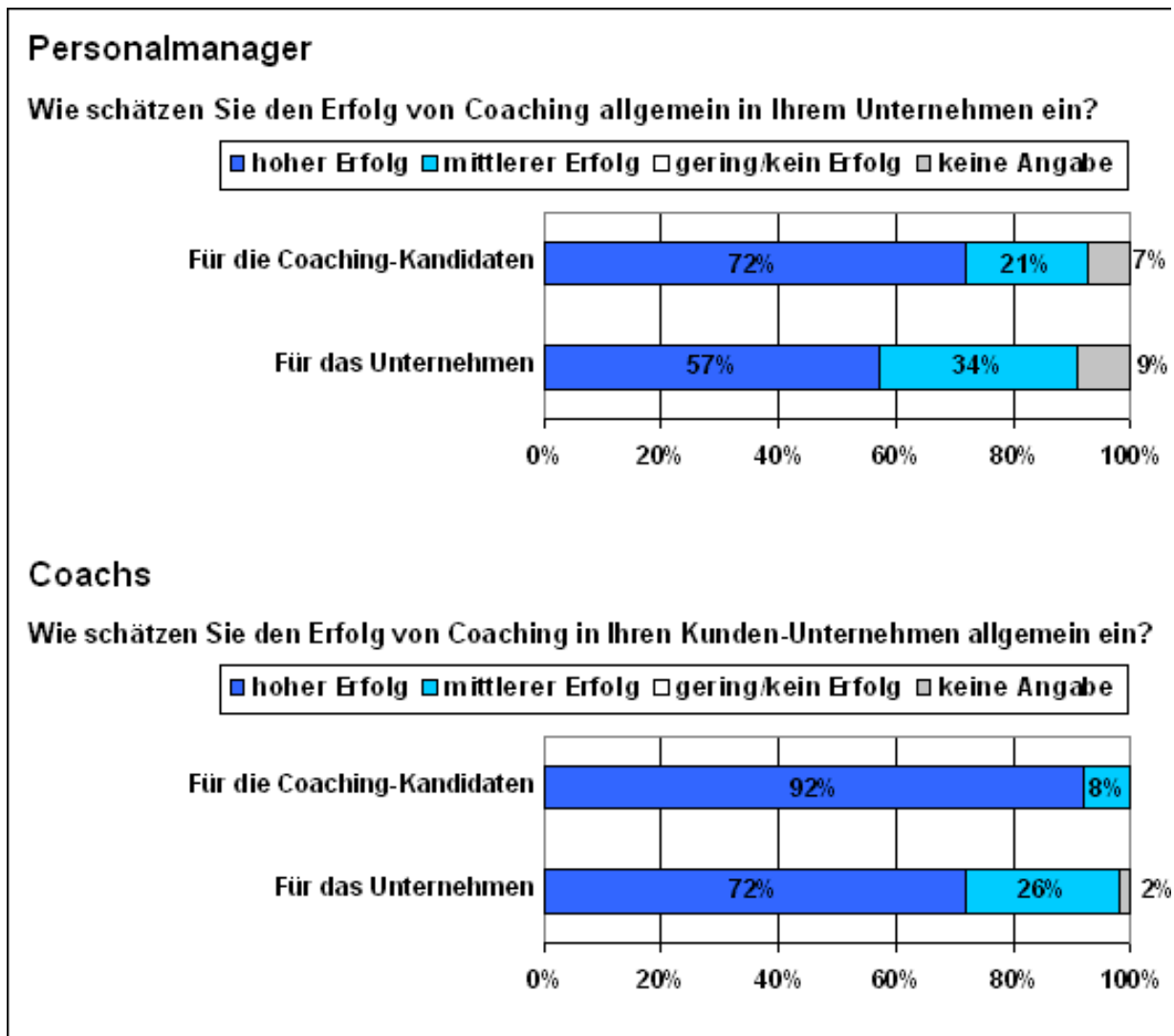
**Gerade weil Coaching erfolgreich ist, sollte die Chance genutzt werden, diese Erfolge der Unternehmensleitung und den Beschäftigten zu kommunizieren und dadurch die Akzeptanz sicherzustellen!**

Frühere Untersuchungen von 2005 zeigten damals schon hohe Erfolgsquoten und der Coaching-Report Rauen<sup>31</sup> veröffentlicht dazu folgendes: *Böning hatte in einer vergleichenden Untersuchung festgestellt, dass die Beurteilung von Coaching sich im Vergleich von 1989 bis 2004 deutlich verbessert hat. Dies bestätigen nicht nur die Angaben von Coaches, sondern auch die von Personalmanagern. Die allgemein gute Einschätzung wird auch durch andere Arbeiten belegt (Schmidt 2003). In einer vergleichenden Zusammenfassung von 22 empirischen Forschungsarbeiten – hauptsächlich aus Deutschland und dem angelsächsischen Sprachraum – kommt Künzli (2005, S. 240) zu dem Ergebnis, dass Coaching unabhängig von der Untersuchungsperspektive, der gewählten Methodik oder der Abstraktionsebene Wirkungen erzielt. Diese reichen von **emotionaler Entlastung, Stressabbau, Perspektivenwechsel und erhöhter Selbstreflexionsfähigkeit bis hin zu verbesserter Führungskompetenz und Kommunikation sowie einem besseren Beziehungsverhalten und effektiverem Handeln.** Ziele werden leichter erreicht, Konflikte gelöst und das Coaching wird weiterempfohlen, weil ein konkreter Nutzen und eine nachhaltige Zufriedenheit daraus resultiert.*

---

<sup>31</sup> (Quelle: Böning in Chr. Rauen (2005), <http://www.coaching-report.de/index.php?id=378>)

Dieses Fazit scheint nicht nur für den angelsächsischen, sondern auch für den deutschen Sprachraum gültig, da die Wirkungen und der Erfolgsgrad von Coaching-Massnahmen in Deutschland relativ gut beschrieben sind. „Wird die Erreichung des wichtigsten Ziels als Kriterium zur Beurteilung der Wirksamkeit angelegt, so beträgt die Erfolgsquote von Coaching nach Aussagen der Klienten sogar 90 % (Jansen, Mäthner & Bachmann, 2004, S. 141)



Einschätzung des Coaching-Erfolgs

Abbildung 12

## Schlussfolgerung

Aufgrund der Auseinandersetzung während der Diplomarbeit mit diesem Thema ist für mich das Coaching noch vertiefter in mein Bewusstsein und zum Bedürfnis in meiner Tätigkeit geworden. Während der Ausbildung konnte ich in vielen Facetten dieses faszinierenden Themas neue Erkenntnisse gewinnen, ausprobieren, vertiefen und das Wissen laufend neu vernetzen. **Coaching ist eine individuelle Prozessbegleitung, in der die persönliche Weiterentwicklung im Vordergrund steht.** Coaching selbst erleben war für mich ein essentieller Bestandteil für die Wahrnehmung der Kundenseite hinsichtlich Soll und Ist, Problem und Lösung sowie Erfolg und Zielerreichung. Durch diese Form von persönlicher Entwicklung habe ich mir einen grossen Mehrwert mit einem konkreten persönlichen Nutzen (auch für meine Kunden) erarbeitet. Diese Erkenntnis hat mich überzeugt und veranlasst, diese hier in meiner Arbeit zu analysieren, thematisieren und darzustellen.

**Das Coaching beeinflusst täglich mein Berufs-Leben wie auch meine Haltung in allen Lebensbereichen.** Der Mensch ist immer ein Ganzes – er denkt und verhält sich als solches und seine persönliche Führung ist geprägt von seiner inneren Qualität. Im Coaching lassen sich Hemmnisse für die persönliche Führung abbauen und durch Selbstverwirklichung mit neuen Gewohnheiten Ziele zu erreichen. Die Arbeit mit und für Menschen sind für mich Teil meiner Vision und Lebensaufgabe. Darin sehe ich Sinn und Motivation, um meinen Beitrag zu leisten für Mehrwert rund um unseren Globus und im Mit- und Füreinander für alle Lebewesen von Nachhaltigkeit auf dieser Erde. Durch meine Praxiserfahrung im Coaching in Kombination mit meinem beruflichen Hintergrund und meiner ganzheitlichen Sicht- und Handlungsweise kenne ich die Grenzen zwischen Coaching und anderen Beratungsformen - und so verhalte ich mich.

Ein weiterer Gradmesser von Erfolg im Coaching ist für mich, wenn Kunden das Coaching nach einer gewissen Dauer abschliessen und bereichert **durch neue Sicht- und Verhaltensweisen ihre Entscheidungs- und Veränderungsphasen selbst lösen.** Wenn Kunden situativ bei neuen und anspruchsvolleren Situation wieder auf eine professionelle Begleitung durch Coaching zurückgreifen, sehe ich das als Zeichen persönlicher Führung, ihrer Entscheidungskompetenz für zielorientiertes Erarbeiten einer Lösung sowie der Überzeugung, dass Coaching sinn- und wertvoll ist. Darin erkenne ich persönliche Entwicklung und dass die Kunden in der Vergangenheit etwas gelernt haben, was sie in der Zukunft nützen können und Nachhaltigkeit sicherstellen.

## 5. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	General-Management Modell	Seite	5
Abbildung 2	Übersichtsversion des integrierten Unternehmens- und Mitarbeiterführung	Seite	6
Abbildung 3	Zyklus Marxsche Arbeitswerttheorie	Seite	7
Abbildung 4	Alternativenrad Mehrwert durch Coaching	Seite	8
Abbildung 5	Nachhaltigkeit	Seite	9
Abbildung 6	Nachhaltigkeit System Schule	Seite	9
Abbildung 7	Netzwerk Malik Managementsystem	Seite	10
Abbildung 8	7 Anwendungsbereiche	Seite	11
Abbildung 9	Kuchendiagramm Coaching-Themen	Seite	13
Abbildung 10	Coachinggesprächs-Ablauf	Seite	17
Abbildung 11	Modell Nachhaltigkeit	Seite	21
Abbildung 12	Einschätzung des Coachingerfolgs	Seite	29

## 6. Literaturverzeichnis

- Backhausen Wilhelm/  
Thommen Jean-Paul - Coaching (durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung - 3. Auflage / 2006)
- Grochowiak Klaus /  
Haag Susanne - Die Arbeit mit Glaubenssätzen (6. Auflage / 2009)
- Koller Christine /  
Riess Stefan - Jetzt nehme ich mein Leben in die Hand (Ausgabe 2009)
- Lippmann, Eric - Coaching (angewandte Psychologie für die Beratungspraxis Ausgabe 2006)
- Meyer Paul J. - Persönliche Führung, Lehrmittel CZO, 2. Auflage, 2006
- Polt Wolfgang/  
Rimser Markus - Aufstellungen mit dem Systembrett (Ausgabe 2006)
- Pfeiffer, Dr. Günter - „Mehrwert durch mehr Mensch – mit Personal- und Organisationsentwicklung die Zukunft gestalten“
- Radatz, Sonja - Beratung ohne Ratschlag (3. Auflage / 2003)
- Szabo Dr. iur., Peter - S.U.R.F., [www.solutionsurfers.com/international](http://www.solutionsurfers.com/international)

## 7. Anhangverzeichnis

Anhang 1:	Seite an Seite mit der Führungskraft	4 Seiten
Anhang 2:	Merkblatt Haltung als Coach (Risiken)	1 Seite
Anhang 3:	Feedback-Formular Prisma HR Solutions	1 Seite
Anhang 4:	Coaching vorher_nachher	3 Seiten
Anhang 5:	SMART-Modell	1 Seite
Anhang 6:	Formular „Erstkontakt“	1 Seite