

Coachingkompetenz für Berater in Verän- derungsprojekten

Luxus oder deutlicher Zusatznutzen für den Kunden?

Michael Mosner, Jürgen Weissenrieder*

1. Coaching in Veränderungsprojekten

Typischerweise werden Beratungsunternehmen dann aktiv, wenn Veränderungen bewirkt werden sollen. Diese Veränderungen können neue technische Verfahren, neue IT-Systeme, neue Aufbau- oder Ablauforganisationen, neue Vergütungssysteme, neue Vorgesetzte, neue Beteiligungen, Firmenverkäufe, die Entwicklung neuer Geschäftsstrategien, strategische HR-Projekte etc. betreffen. Berater aller Disziplinen können also in klassischen Veränderungsprojekten mit all ihren Chancen und Risiken tätig sein. Auf den ersten Blick geht es in diesen Projekten um die Sache an sich, die mit genügend Information, Kompetenz und Logik – und bitte ohne ‚Theater‘ (!) – durch die Beteiligten schlichtweg umzusetzen ist. Folgende Kernfragen stellen sich in diesem Zusammenhang:

- ▶ Warum scheitern dann weit mehr als die Hälfte aller Veränderungsprojekte bzw. bringen nicht den gewünschten Erfolg trotz kompetenter Expertenberatung?
- ▶ Wie kommt es, dass in vielen Veränderungsprojekten – schaut man genau hin – im Bermudadreieck von Aggression, Flucht-tendenzen und Lähmung zwischenmenschlich das blanke Chaos herrscht?
- ▶ Und was können Fachexperten an Kompetenz dazugewinnen, um mit dem ‚All-zwischen-menschlichen‘ in Veränderungsprojekten professionell umzugehen?

2. Wie Gewohnheiten in Zeiten der Veränderung zum Problem werden

Die Ausbildung von Gewohnheiten hilft uns, die Komplexität des Lebens zu reduzieren. Die Menge an Daten, die unser Gehirn in Realzeit verarbeiten kann, ist sehr begrenzt. Die Fähigkeit des Menschen, Verhalten und Wahrnehmungsprozesse zu automatisieren, hilft uns, handlungsfähig zu bleiben. Gewohnheiten bilden in unserem Langzeitgedächtnis sozusagen die Mikroprogramme für den ‚Automatikbetrieb der Psyche‘: Beim Autofahren reagieren wir reflexartig (meist) richtig, strecken bei einer Begrüßung automatisch die Hand aus, nicken in Meetings ohne nachzudenken mit dem Kopf, wenn der Chef etwas ‚Kluges‘ von sich gibt und haben oft blitzschnell eine Einschätzung davon, was in einer gegebenen Situation geht bzw. nicht geht. Neurophysiolo-



Michael Mosner



Jürgen Weissenrieder

gisch lässt sich die Automatisierung folgendermaßen erklären: Jede Wahrnehmung zieht ein Gefühl, eine Vorstellung, einen Gedanken oder eine Handlung nach sich. Die dabei im Gehirn beteiligten Nervenzellen verknüpfen sich miteinander – eine Gedächtnisspur wird angelegt. Durch Wiederholungen wird diese Verknüpfung fester, die Gedächtnisspur also eingeschlif-fener. Zukünftig neigt das Gehirn dazu, bei (scheinbar) gleichen oder bei ähnlichen Wahrnehmungen das verknüpfte Gefühl, die verknüpfte Vorstellung, den verknüpften Gedanken oder die verknüpfte Handlung zu aktivieren. Auf diese Art entstehen komplexe Einstellungs- und Verhaltensschemata, die in Standardsituationen nützlich sind, uns andererseits aber massiv in Bedrängnis bringen können: Dann nämlich, wenn statt automatisierter Reaktion Wachheit, bewusste Wahrnehmung und Verlangsamung im Denken und Handeln gefragt ist.

In Veränderungsprojekten wird die Unfähigkeit, vom ‚psychischen Automatikbetrieb‘ auf ‚Handsteuerung‘ umzuschalten, zum Problem. Und um genau diesem Problem aus dem Weg zu gehen, reagiert die Psyche dann mit ‚Widerstand‘: Auch offensichtlich notwendigen Veränderungen begegnen die Beteiligten mit Vorbehalten, und häufig begegnen Fachexperten im Kontext von Veränderungsprozessen Fragen und Meinungen, die durchaus nicht immer sachlich begründet sind:

- ▶ „Wer hat hier ‚das Sagen‘? Und wer entscheidet hier, was der richtige Weg ist?!“
- ▶ „Wie wird mein Aktionsraum in der Zukunft sein, und wer ‚gräbt mir womöglich das Wasser ab‘?“
- ▶ „Das Geschäft hat bisher auch funktioniert, warum muss überhaupt etwas verändert werden?“
- ▶ „Wenn notwendig, verändern/verbessern wir das selbst, da brauchen wir keine externen Experten!“
- ▶ Die Wellen der Changeprojekte sind über uns an der Basis weggeschwappt und es blieb letztlich doch alles beim Alten!“
- ▶ „Wir arbeiten hier sach- und zielorientiert, und wenn ‚es menschelt‘, sollen die Beteiligten das bitte untereinander ausmachen ...“

* Michael Mosner ist Gründer von m. Personalentwicklung & Organisationsberatung, Frankfurt am Main. Internet: www.mosner-partner.de. m. führt Personal- und Organisationsentwicklungsprojekte durch, ist spezialisiert auf die Ausbildung von Führungskräften und coacht die Beteiligten in persönlichen und organisatorischen Veränderungsprozessen

Jürgen Weissenrieder ist geschäftsführender Gesellschafter WEKOS Personalmanagement GmbH, Tettang. Internet: www.wekos.com. WEKOS Personalmanagement GmbH berät Unternehmen in allen Fragen des Personalmanagements. Die (Lebens-)Erfahrung aus vielen Projekten wird Klienten in Coachings zur Verfügung gestellt.

Natürlich gibt es auch viele Menschen, die Veränderungen offen gegenüber stehen und notwendige Veränderungen aktiv voranbringen bzw. unterstützen. In allen Veränderungsprojekten stoßen Berater aber auch auf Manager, die entweder den notwendigen Veränderungen selbst skeptisch – zumindest ambivalent – gegenüberstehen oder Mitarbeiter vorfinden, die wie oben argumentieren. Und – wie das folgende Fallbeispiel zeigt – können sogar Auftraggeber eines Veränderungsprojekts in persönlich-menschliche Turbulenzen geraten, die sie sich niemals hätten träumen lassen ...

Solchen Situationen kann man präventiv begegnen, in dem sich gute Planung, kompetente Fachberatung, frühzeitige, offene Information und konstruktive Beteiligung der Betroffenen bestens ergänzen. Aber trotz dieser professionellen Vorgehensweisen entstehen Situationen, in denen der Berater nicht nur fachlich, technisch oder projektstrategisch gefordert ist. Diese Situationen erfordern häufig Kompetenzen auf einer Ebene, die nicht klassisch zu den Kompetenzfeldern von Unternehmensberatern der verschiedenen Disziplinen gehören. Dieser Artikel zeigt auf, wo die Möglichkeiten und der Zusatznutzen dieser Kompetenzerweiterung liegen.

3. Erst war es eine Strategieentwicklung, und dann gab es Krieg ...

An einem konkreten Fall lässt sich beispielhaft zeigen, wie aus der strategischen Akquisition eines erfolgreichen Unternehmens ein tiefer Konflikt entstand, der mit Coachingansätzen bearbeitet werden konnte: Günther M. ist ein kreativer Kopf, ständig beschäftigt mit Form, Struktur und Material. M. wirkt nett, aber auch ein wenig unberechenbar. Er gründete ein Unternehmen zur Entwicklung und Produktion anspruchsvoller Gebrauchsgüter für Küche und Bad. Das Unternehmen hatte Erfolg, M. stellte innerhalb von drei Jahren ca. 120 Mitarbeiter ein. Ein schwedischer Konzern für Küchen- und Badausstattungen suchte ein Unternehmen zur Übernahme, um sich zügig auf dem deutschen Markt zu etablieren. Der CEO des Konzerns wurde handelseinig mit M. und kaufte sein Unternehmen – mit ihm als technischem Geschäftsführer und in der Funktion des Leiters F&E. Bedingung des

CEO's war, für die kaufmännische Leitung des Unternehmens einen weiteren Geschäftsführer einzustellen. Die beiden sollten das Unternehmen strategisch langfristig ausrichten.

Der CEO bat Günther M., eine geeignete Person zu finden. M. war befreundet mit Mario C., einem Diplomkaufmann mit einigen Jahren Führungserfahrung. C. wurde zum Geschäftsführer des Unternehmens bestellt. Wie sah der (familiäre) Hintergrund des neuen Geschäftsführers aus? Er stammte aus einer hanseatischen Familie, die ein sehr erfolgreiches Handelsunternehmen führte. Das Binnenklima in dieser Familie? Sachlich, nüchtern und ausschließlich zielorientiert. Emotionen hatten dort keinen Platz, persönliche Abwertung und massiv autoritäres Verhalten des Vaters und Geschäftsinhabers waren an der Tagesordnung.

Der Beginn der Zusammenarbeit von Günther M. und Mario C. schien vielversprechend. Man startete das Projekt 'Strategie 2010', suchte sich einen passenden externen Berater, legte los. C. begann sofort, im Unternehmen aufzuräumen, er reorganisierte Strukturen und Geschäftsprozesse, richtete ein funktionierendes Controlling ein, entließ einige Low Performer, verlagerte eine deutsche Produktionsstätte nach Rumänien und stieß den Aufbau weiterer Produktionsstätten in Asien und Osteuropa an. Günther M. hatte unterdessen eine kreative Hochphase und arbeitete intensiv an zukunftssträchtigen Entwicklungen.

Dann traten überraschend Veränderungen ein – kritische Töne wurden laut: Günther M. war nicht einverstanden mit der Linie, die C. verfolgte, er kritisierte ihn als Hardliner, empfand ihn als zunehmend arrogant, beklagte, dass C. im Unternehmen schlecht über ihn spreche, ihm als dem 'kreativen Motor' des Unternehmens und Gründer des Geschäfts keine angemessene Anerkennung entgegenbringe und überhaupt die Freundschaft 'verraten' habe. In den Meetings zum Strategieprojekt wirkte M. wechselnd aggressiv/depressiv. Er wirkte unzuverlässig in der Einhaltung von Terminen und Absprachen. Das Projekt kam nicht voran, die Doppelspitze war zunehmend zerstritten.

Dies war die Situation, die den CEO des Unternehmens zum Handeln zwang. Eine Entlassung von Günther M. kam wegen der exzellenten Kreativleistung für das Unternehmen nicht in Frage (außerdem hielt M. Anteile am Unternehmen), auf Mario C. wollte er nicht verzichten, weil er ausgesprochen zufrieden mit seinem Erfolg war. In einer Krisensitzung zwischen CEO, M., C. und dem externen Strategieberater entstand die Vereinbarung, dass der Berater solange wie notwendig die (Zusatz-) Funktion des Coaches und Konfliktschlichters übernehmen solle. Die entsprechende Kompetenz war vorhanden und das grundlegend vorhandene Vertrauen der Kontrahenten in den Berater gab 'grünes Licht' zu dieser Rollenergänzung auf Zeit.

Es lassen sich im Beratungsalltag täglich Beispiele finden, in denen es eben nicht nur auf die fachlich-technische Expertise der Berater ankommt, sondern auf deren Coachingkompetenz in kritischen Situationen:

- Im Unternehmen werden ERP-Tools eingeführt, die bestehende Prozesse aus guten Gründen umgestalten. Die Führungskräfte und Mitarbeiter, die diese Prozesse gestaltet und für ihren „Mikrokosmos“ optimiert haben, sind nicht immer spontan bereit, zu Gunsten des „großen Ganzen“ Veränderungen an den Prozessen im eigenen Bereich hinzunehmen. Im Gegenteil: Sie zeigen sich häufig verletzt, weil aus ihrer Sicht ihre Arbeitsweise und ihre Arbeitsgestaltung in Zweifel gezogen wird.

- ▶ Zwei Bereiche im Unternehmen werden zusammengelegt, weil die Produktionsprozesse inzwischen unter zu vielen Schnittstellen leiden und neue Technologien eine Zusammenlegung ermöglichen. Mitarbeiter die gewohnt waren, die Kollegen des anderen Bereichs als „die Anderen“ wahrzunehmen, die häufig sogar als „Gegner“ behandelt wurden, sollen jetzt auf einmal mit den „Anderen“ an einem Strang ziehen. Einer der Chefs geht leer aus bei der Besetzung der Leitungsfunktion des neuen Bereichs und sein bisheriger Kollege wird sein Vorgesetzter.
- ▶ Ein neues leistungsorientiertes Vergütungssystem wird eingeführt und die Führungskräfte erhalten jetzt mehr Spielraum, aber auch mehr Verantwortung, um im Rahmen des neuen Systems zu agieren. Manche Führungskraft muss jetzt selbst Entscheidungen treffen und sie im Gespräch mit den Mitarbeitern vertreten. Diese stärkere Leistungsorientierung kollidiert bei vielen Führungskräften mit Einstellungen und Glaubenssätzen, die durch die Funktionsweise des neuen Vergütungssystems in Frage gestellt werden.

Diese Beispiele lassen sich zahlreich ausweiten und haben alle eines gemeinsam: Es kommt darauf an, als Berater in diesen Projekten zu erkennen, wann man selbst umschalten muss: Vom rein sachlichen Argumentieren auf das Wahrnehmen von Einstellungen, Glaubenssätzen, persönlichen Ritualen oder diffusen Wahrnehmungen und Gefühlslagen beim Gegenüber. Das erfordert beim Berater eine Erweiterung der eigenen Wissens- und Verhaltensbandbreite, die nicht von selbst kommt, sondern die man sich bewusst erarbeiten muss. Wertvolle Instrumente und Hilfestellungen für diese Situationen liefert z. B. das systemische Coaching, das einen besonderen Fokus darauf legt, alle Einflussgrößen eines Systems (einer Organisation) zu betrachten und in die Lösung einzubeziehen. Man wird als Fachberater nicht ‚mal eben schnell‘ zum Coach, sondern es kommt darauf an, sich im Laufe der Zeit durch eine gezielte Ausbildung zusätzliche Kompetenzen an Bord zu holen.

4. Was ist Coaching?

Im klassischen Coaching werden immer mindestens drei Perspektiven gleichzeitig betrachtet: Einerseits geht es um die Person an sich und andererseits um die (professionelle) Rolle der Person im Kontext des Unternehmenssystems. Der Coach wird versuchen, mit dem Coachee Lösungen zu finden, die den Rollenanforderungen entsprechen UND zur Person passen. Es gilt, gemeinsam eine Analyse der Situation vorzunehmen, angemessene Ziele und Lösungswege zu finden und passende innere Einstellungen, Handlungsalternativen und Verhaltensweisen zu erarbeiten. Aus der Vielfalt der Tools des systemischen Coachings lassen sich auch für alltäglich problematische Situationen in Veränderungsprojekten für den Berater Werkzeuge und Lösungsansätze ableiten. Vielleicht erkennt er aber auch, dass für bestimmte Player in einem Veränderungsprojekt professionelles Coaching notwendig ist, das er selbst nicht leisten kann, für das er selbst aber den Auftrag klar formulieren kann.

Im Rahmen von Veränderungsprojekten geht es immer um konkrete und praktische Aufgabenstellungen aus der täglichen Arbeit, für Führungskräfte oder für Mitarbeiter. Gemeinsam mit dem Coach wird nach Lösungen gesucht. Diese werden häufig dadurch gefunden, dass die Probleme oder Aufgabenstellungen gemeinsam mit dem Coach aus ganz anderen Blickwinkeln betrachtet werden. Neue Perspektiven und neue Fragen führen oft zu neuen Antworten und Einsichten. Auch paradoxe Fragestellungen wie z. B.: „Was könnten wir/Sie tun, um die Situation weiter zu verschlechtern?“ oder „Stellen Sie sich vor, über Nacht ist das Problem vollständig gelöst – woran werden Sie das am nächsten Tag merken und was konkret wird anders sein?“ können helfen, neue Sichtweisen zu gewinnen. Folgende Fragenbeispiele geben einen kleinen Einblick in die mögliche Themenvielfalt des Coachings.

- ▶ „Wie wirke ich eigentlich auf meine Mitarbeiter?“
- ▶ „Wie gehe ich den Konflikt mit Bereichsleiter xy an?“
- ▶ „Die einen bremsen, die anderen geben zu viel Gas – was kann ich für die Integration des Projektteams tun?“
- ▶ „Mit welchen Schlüsselideen sollte ich mich beschäftigen?“
- ▶ „Was ist dringlich, was ist wichtig? Ich muß mein Zeitmanagement verändern!“
- ▶ „Was gehört zu meiner unverwechselbaren Eigenart und wie kann ich dem Unternehmen genau damit nützlich sein?“
- ▶ „Zu delegieren fällt mir schwer – wem in meiner Umgebung kann und will ich mehr Eigenverantwortung zumuten?“
- ▶ „Was ist meine Rolle, welche Position beziehe ich und wozu sage ich ‚nein‘?“
- ▶ „Mit wem steht zur Zeit ein wichtiges Gespräch an? Wann und wie werde ich es führen?“
- ▶ „Die Leute wollen alles vorgekaut haben – wie baue ich geeignete Selbststeuerungsmechanismen auf?“

Nicht selten liegen die Lösungen auch schon auf der Hand, aber es fehlt die Kraft zur Umsetzung. Dann kann der Coach

helfen, neuen Schwung zu holen, um die Lösungen auch anzupacken.

Coaching darf aber ruhig auch ein bisschen tiefer schürfen und zu grundsätzlichen Einsichten führen. Es ist nicht alles „Führungs- und Verhaltenstechnik“, die man nur instrumentell erlernt, sondern Führung wird wesentlich durch eingefahrene Verhaltensmuster und Charaktermerkmale der Führungskraft, wir nennen sie „Bordmittel“, beeinflusst. Genau aus diesem Grund kann es durchaus hilfreich sein, nicht nur ein konkretes Problem nach dem anderen zu lösen, sondern die zugrunde liegenden Verhaltensmuster und eben auch die „Bordmittel“ unter die Lupe zu nehmen. Sich mit Fragen zu beschäftigen, die durchaus auch leicht verunsichern können, ist geradezu ein Wesensmerkmal von Coaching. Manchmal werden dabei dann auch alte Verhaltensmuster über „Bord geworfen“.

Deshalb ist Coaching noch längst keine Therapie, für die man sich – man kennt diese Stereotype ja – wie beim Psychoanalytiker auf die Couch legt, um sich seelisch zu entblößen. Sondern es gilt: „Wenn wir neue Fragen stellen, werden wir neue Antworten bekommen!“

Coaches stellen Fragen (was Expertenberater oft viel zu wenig tun), aber: Coaches dürfen auch Antworten und Lösungen einbringen. Jahrelang wurden Coaches in ihrer Ausbildung darauf trainiert, nur ja keine Antworten oder Expertentipps zu geben. Das führte dazu, dass viele Coaches mittels Fragetechniken „um den heißen Brei herumredeten“ anstatt die auf der Hand liegenden Lösungen selbst zu benennen. Natürlich besteht dabei das Risiko, dass der Klient sich mit der vorgeschlagenen Lösung nicht wirklich identifiziert oder sich sogar dagegen wehrt, weil sie aus seiner Sicht nicht „passend“ ist. Dieser Balanceakt zwischen den möglichen schnellen Antworten und dem langsamen Suchen und Ringen um die richtigen Antworten macht u. a. die Qualität des Coachings aus.

Was prägt den Erfolg eines Coachings in erster Linie? Es sind sicher viele Faktoren, aber letztendlich sind es die Persönlichkeiten des Klienten und des Coaches, die jedes Coaching einzigartig machen und die die vielfältigen Techniken und Instrumente mit Leben füllen. Dazu gehört,

dass sich Klienten bei ihrem Coach in erster Linie gut aufgehoben fühlen. Der zweite wichtige Aspekt ist, dass man sich mehr um Lösungen, als um die Beschreibung der Probleme kümmert. Also steht die Gestaltung der Zukunft und nicht das „Stochern“ in der Vergangenheit im Vordergrund.

Wenn man systemisch-lösungsorientiertes Coaching beschreibt als ...

- ▶ einen systematisch betriebenen,
- ▶ auf spezifische Lernziele fokussierten Lernprozess,
- ▶ der gleichzeitig auf unterschiedlichen Ebenen ablaufen kann,
- ▶ das Gesamtsystem, in dem sich der Coachee befindet, mit einbezieht
- ▶ und in dem verschiedene Interventionsmechanismen genutzt werden können,

... dann wird deutlicher, welcher zusätzliche Nutzen durch Coachingansätze entstehen kann:

- ▶ Eigenes Verhalten und dessen Wirkung auf andere Menschen im Umfeld wird bewusst gemacht,
- ▶ Ursachen für bestimmte Verhaltensweisen können transparent werden,
- ▶ Standardverhalten, das in Standardsituation immer wieder gleiche unproduktive Ergebnisse entstehen lässt, kann „von Autopilot auf Handbetrieb“ umgestellt werden,
- ▶ Alternative Verhaltensweisen können langsam in das „Autopilotprogramm“ übernommen werden.

5. Welche Kompetenzen braucht ein Coach?

Coaches ...

- ▶ entwickeln persönliche Stärke: Persönliches Standing, Konflikt- und Beziehungsfähigkeit, Geduld und Humor,
- ▶ bringen als Grundhaltung eine wertschätzend-respektlose Neugier mit,
- ▶ verfügen über eine Grundhaltung, in der mehr Fragen gestellt als u. U. vorschnelle Antworten gegeben werden,
- ▶ arbeiten in dem Bewusstsein, dass alle Wahrnehmungen und Interpretationen einer Situation ausschließlich im Spiegel der eigenen Persönlichkeit des Coaches entstehen,
- ▶ arbeiten im Coaching mit einer vierfachen Aufmerksamkeit:
 1. Sie haben das konkrete Thema / den konkreten Auftrag des Coachees im Blick.
 2. Sie nehmen das innere Erleben, die innere Situation des Coachees wahr.
 3. Sie nutzen die Phänomene des aktuellen Gesprächs- und Beziehungsprozesses zwischen Coach und Coachee zur Entwicklung produktiver Sicht- und Verhaltensweisen.
 4. Sie nutzen die eigenen innerlich ablaufenden Gedanken und Gefühle als ‚Rohmaterial‘ für bewusst ausgewählte Interventionen.

Unternehmensberater, die sich Coachingwissen und -kompetenzen aneignen wollen, können anhand dieser Merkmale prüfen, wo ihr Handlungs- und Lernbedarf am größten ist. Anhand

Es kommt darauf an, durch Coachinginterventionen Lösungen zu finden, auf die man sonst nicht gekommen wäre.

dieser Überlegungen lässt sich auch die passende Ausbildungseinrichtung leichter finden.

6. Die Vielfalt der Coachingsausbildungen

Für die Coachingsausbildung gibt es keinen von irgendeiner Institution festgelegten Lehrplan. Es gibt zwar Institutionen, die Coaches zertifizieren, aber es gibt keinen Schutz für die Tätigkeitsbezeichnung „Coach“. Es ist deshalb auch nicht verwunderlich, dass es eine große Bandbreite von Ausbildungsmöglichkeiten für Coaches gibt. Wenn man die Dauer der Ausbildung als ein Merkmal betrachtet, dann wird die Bandbreite der Möglichkeiten schon überdeutlich. Zwischen sechs Tagen und fünfzig Tagen Ausbildungsdauer lassen sich mühelos bei einer schnellen Recherche im Internet entdecken. An allen Angeboten heftet die Bezeichnung „Coach/Coaching“, aber es ist augenfällig, dass die Inhalte stark differieren.

Inhaltlich lässt eine Unterscheidung entlang folgender Ansätze vornehmen: Manche Ausbildungsgänge stellen eher den Coachingprozess in den Vordergrund, andere wiederum betonen sehr stark die verschiedenen Instrumente, die für Coachinginterventionen zur Verfügung stehen. Andere Anbieter wiederum betonen sehr stark therapeutische Ansätze und haben ihre Wurzeln eher in der Familien- oder Individualtherapie. Wieder andere bauen darauf, dass sich gute Coaches dann entwickeln, wenn sie ein möglichst hohes Maß an Selbsterfahrung genossen haben. Wie so häufig haben alle Ansätze positive Elemente, die für Coaches in der Beraterpraxis hilfreich sein können. Um das vielfältige Angebot einigermaßen systematisch bewerten zu können, sind aus unserer Sicht folgende Inhalte wichtig:

1. Training in der ‚Konstruktion‘ des Coachingprozess als Selbststrukturierungshilfe für den Coachee.
2. Coachinginterventionsinstrumente als praktische Hilfsmittel für verschiedenste Situationen im Individual- oder Teamcoaching.
3. Die Grundhaltung des Coaches: „Mehr Fragen stellen als vor-schnelle Antworten geben!“
4. Das Selbstbild und die Persönlichkeit des Coaches: Alle Informationen, die ein Coach mit Hilfe des Prozesses und der Interventionsinstrumente gewinnt, fallen auf den Spiegel seiner Wahrnehmung. Wenn der Coach seine Wahrnehmungs- und Auswertungsmechanismen nicht kennt, sind diese gewonnen Informationen wertlos.
5. Bereits im Rahmen der Coachingsausbildung müssen permanent Coachingsituationen praktisch geübt werden. Der Fundus an Fällen, die Teilnehmer einbringen können, ist unerschöpflich und bietet eine großes Angebot für das Sammeln von Coachingerfahrung im „geschützten Raum“.
6. Nach Abschluss der Coachingsausbildung ist die regelmäßige kollegiale Supervision eine wichtige Möglichkeit zur Weiterentwicklung der Kompetenzen und sollte bereits struktureller Bestandteil der Ausbildung sein.

Aus diesen Anforderungen ergibt sich aus der Sicht der Autoren, dass eine fundierte Coachingsausbildung in wenigen Tagen nicht zu leisten ist und von Seiten der Teilnehmer nicht nur eine In-

vestition von Zeit und Geld, sondern auch von „persönlichem Herzblut“ erfordert. Auch vom Coachingaspiranten selbst ist in diesem Zuge gefordert, seine Sicht auf sich selbst und die Welt zu hinterfragen und hinterfragen zu lassen – so wie er es im Übrigen von den Menschen in seinen Beratungsprojekten auch erwartet. Eine gute Übung!

7. Fazit: Anwendung von Coachingkompetenzen für Berater in Veränderungsprojekten

Angesichts dieser teilweise komplexen Coachingsituationen und der hohen Anforderungen an die Kompetenzen von Coaches wird schnell deutlich, dass es sicherlich nicht darum gehen kann, jeden Mitarbeiter in Beratungsprojekten mit Coachingkompetenzen auszustatten. Es geht vielmehr darum, Wert auf die Ausbildung von Expertenberatern in grundlegenden Coachingkompetenzen zu legen. Es scheint wichtig, dass die an Beratungsprojekten Beteiligten im Laufe ihrer Tätigkeit durch entsprechende Trainingsmaßnahmen die Fähigkeit bewusst weiterentwickeln, sich durch Coachingansätze besser in die Situation des Anderen hineinzuversetzen und durch Coachinginterventionen gemeinsam Lösungen zu entwickeln, auf die man sonst mit „Bordmitteln“ nicht gekommen wäre.