

Hausarbeit
zum „Diplomierten Systemischen Coach (ADG/DGCO)“
an der Akademie Deutscher Genossenschaften ADG,
Montabaur

Thema

**„Systemisches Coaching von Führungskräften im
Finanzdienstleistungsvertrieb als Schlüssel zum Vertrieberfolg“**

Eingereicht von : **Bernd Jacobs**

aus : **01159 Dresden, Bünaustr. 51**

entsendendes Institut : **Volksbank Bautzen eG**

Dozent : **Dr. Klaus Biedermann**

Ausbildungsgang : **4. Ausbildung**

Abgabetermin : **07. Mai 2003**

I.

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Inhaltsverzeichnis	I.
Abkürzungsverzeichnis	II.
Vorwort	III.
1. Einleitung	1
2. Was ist Systemisches Coaching?	2
3. Erkennung des Beratungsbedarfs	3
4. Ablauf des Coaching-Prozesses	5
4.1 Die Kontakt- und Aufwärmphase	5
4.2 Die Auftragsklärungsphase	6
4.3 Die Arbeitsphase	7
4.4 Die Schlussphase	7
5. Methoden in der Arbeitsphase des Coaching-Prozesses	8
5.1 Das Einzelgespräch	8
5.2 Aufstellungen	8
5.2.1 Die Familienaufstellungen nach Hellinger	8
5.2.2 Die klassischen Organisationsaufstellungen	9
5.2.3 Systemische Strukturaufstellungen als Einzelarbeit	9
5.3 Eine Auswahl weiterer Methoden	11
6. Die Wirkung vom Systemischen Coaching für Führungskräfte im Finanzdienstleistungvertrieb	11
6.1 auf das Individuum selbst	11
6.2 auf das Privatleben	13
6.3 im beruflichen Kontext bzw. in der Organisation	13
6.4 auf neue Vertriebsserfolge	14
Literaturverzeichnis	IV.
Anhang	V.
Eidesstattliche Versicherung	VI.

II.

Abkürzungsverzeichnis

ADG	Akademie Deutscher Genossenschaften
AWD	Allgemeiner Wirtschaftsdienst
BVI	Bundesverband der Investmentgesellschaften
bzgl.	Bezüglich
DGCO	Deutsche Gesellschaft für Ganzheitliches Coaching
DVAG	Deutsche Vermögensberatung Aktiengesellschaft
d.h.	das heißt
Ebd.	Ebenda
f.	folgende
ff.	fort folgende
ggf.	gegebenenfalls
H.	Heft
i.d.R.	in der Regel
m.E.	meines Erachtens
NLP	Neuro-Linguistische Programmierung
o.g.	oben genannt
s.	siehe
S.	Seite
sog.	sogenannt(e)
tlw.	teilweise
u.	und
u.U.	unter Umständen
usw.	und so weiter
Vgl.	Vergleich(e)
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

III.

Vorwort

„Coaching liegt im Trend“¹ und wird immer häufiger als sinnvolle und zielführende Personalentwicklungsmaßnahme für Führungskräfte eingesetzt (siehe Anlage Nr. 1). Diese moderne Form der Beratung stößt immer mehr auf Akzeptanz. Nicht zuletzt durch das stark wachsende Angebot an Ausbildungsmöglichkeiten zum Coach.² In den letzten Jahren ist auch das Literaturangebot zum Thema Coaching im Allgemeinen und zum Systemischen Coaching im Speziellen stark gestiegen.³

Mit jeder neuen Veröffentlichung zum Thema werden zahlreiche gute Argumente geliefert, warum Führungskräfte einen Prozessbegleiter benötigen.⁴

„Ähnlich wie Hochleistungssportler können sie ohne einen persönlichen Berater im ständigen Wettbewerb kaum noch bestehen, der gemeinsam mit ihnen Erfahrungen und Beobachtungen auswertet und ihr Lernen fördert, ihre komplexen und dynamischen Aufgaben effizient und psychologisch reflektiert bewältigt.“⁵

Für die Finanzdienstleistungsbranche, die aktuell von einigen speziellen Entwicklungstendenzen gekennzeichnet ist, stellen sich dabei folgende Fragen:

- Wie wird der Coaching-Bedarf einer Führungskraft deutlich?
- Welche Bedeutung hat heute Systemisches Coaching?
- Wie läuft ein effizienter Coachingprozess ab?
- Welche Methoden kommen ggf. zur Anwendung?
- Wie wirkt Coaching? Stellen sich zusätzliche Vertriebsserfolge ein?

In der vorliegenden Arbeit gebe ich Antworten auf die o.g. Fragestellungen. Meine seit 1986 gesammelten Praxiserfahrungen im Finanzdienstleistungsvertrieb, seit 1993 als Führungskraft (tlw. als Filial-, Projekt-, Team-, Gruppen- und Bereichsleiter) sowie meine Vertriebsprojektkompetenz⁶, die ich auch durch meine freiberufliche beratende Tätigkeit erworben habe, fließen an dieser Stelle ein.

In diesem Kontext schreibe ich aus Sicht des externen Coachs.

¹ ManagerSeminare, Wer hat das Zeug zum Coach?, Heft 52, Januar 2002, Seite 54 ff.

² Vgl. Magazin „ManagerSeminare“, Wer hat das Zeug zum Coach?, Heft 52, Januar 2002, Seite 54 ff.

³ Vgl. Rauen, Christopher, Coaching, 1999, Seite 13 ff.

⁴ Ebd., Seite 13 ff.

⁵ Rauen, Christopher, Coaching, 2001, Seite 13

⁶ Vgl. Dr. Krauß, Carsten und Jacobs, Bernd, Mehr PS im Vertrieb, BankInformation, 11/2001, Seite 32 ff.

1. Einleitung

Die Finanzdienstleistungsbranche befindet sich in einer Phase, in der gravierende Veränderungsprozesse auf der Tagesordnung stehen. Hier sind zum einen die Banken zu nennen, die durch ungünstige Kosten-Aufwands-Relationen gezwungen sind Optimierungsmaßnahmen umzusetzen.⁷ Die unabhängigen freien Vertriebe, d.h. die Finanzberater von AWD, MLP, DVAG, Bonnfinanz usw., wachsen stark und gewinnen von den Kreditinstituten sukzessive Marktanteile.⁸ Zudem leiden die Banken im Firmenkundenkreditgeschäft, bedingt durch die aktuelle schwache Konjunkturphase und durch die extrem hohe Zahl der Insolvenzen⁹, unter erheblichem Abschreibungsbedarf auf die Forderungsbestände. In der Folge machen sich Kunden zunehmend Sorgen um ihre Geldanlagen bei Banken.¹⁰

Auch die Versicherungsgesellschaften haben mit der aktuellen Kapitalmarktsituation zu kämpfen, so dass die Produktattraktivität von Kapitallebens- und Rentenversicherungen sinkt.^{11 12} Auch die Kapitalanlagegesellschaften können seit zwei Jahren auf Grund der weltweiten Börsenentwicklungen bei weitem nicht mehr so hohe Mittelzuflüsse verzeichnen, so dass die Geschäfte bei den Investmentgesellschaften tlw. rückläufig sind.¹³

Diese Aspekte machen ansatzweise deutlich, welche Herausforderungen die Führungskräfte im Finanzdienstleistungsvertrieb quer durch die ganze Branche aktuell und in naher Zukunft zu bewältigen haben. Sie sind gefordert den erforderlichen Wandel zu mehr Effizienz und Profitabilität innovativ und erfolgreich voran zu treiben. Dabei gilt es aus dem Blickwinkel des Vertriebes sozusagen mit „emotionaler Intelligenz“ neue Erfolge zu erreichen.¹⁴ Welche Elemente dabei eine Rolle spielen ist in der Anlage Nr. 2 dargestellt. Die im Rahmen der Vertriebsentwicklung anstehenden Veränderungen bei

⁷ Vgl. Luber, T. u. Wiskow, J.-H., Der große Bankenreport – Bittere Lektion, CAPITAL, 5/2003, Seite 28 ff.

⁸ Vgl. GGB Beratungsgruppe, Stuttgarter Marketinggespräche 2001, Von der Bankkultur zur Verkaufs- und Betreuungskultur, Seite 76 ff.

⁹ Vgl. Statistisches Bundesamt, 2002

¹⁰ Vgl. Wie sicher ist Ihre Bank?, CAPITAL, 12/2002, Seite 138 ff.

¹¹ Vgl. Herden, I. u. Stoll, T., Lebensversicherungen in Not – So retten Sie Ihre Ansprüche, CAPITAL, 17/2002, Seite 52 ff.

¹² Vgl. Langenberg, B. u. Stocker, A., Lebensversicherungen – Stürmische Zeiten, FOCUS MONEY, Nr. 32, 2002, Seite 34 ff.

¹³ Vgl. BVI, Entwicklung der Publikumsfondsabsätze und -bestände 2002

¹⁴ Vgl. Bartels, G. u. Dreyer, W., „Mit `emotionaler Intelligenz` zu neuen Vertriebsfolgen“, bank und markt, April 2000, Seite 23 ff.

Finanzdienstleistern lösen bei den Führungskräften häufig Unsicherheiten aus. Auch positive Anpassungen bedeuten oft Stress. Es kommt dazu, dass Veränderungen behindert werden und sich Widerstände aufbauen, die meist irrational sind. Die Mitarbeiter verlangen zudem gerade in Krisensituationen nach einer starken Führung und somit nach einer starken Führungskraft. Denn „auf Dauer identifizieren sich Mitarbeiter nur mit einer erfolgreichen Sozietät.“¹⁵ Die Anforderungen an das mittlere und untere Management in größeren Unternehmen steigen durch die in der Organisation eingenommene Sandwich-Position, d.h. durch Druck von oben und unten, weiter an. „Führung heißt: Erfolg haben müssen.“¹⁶ Oft leiden auch die Beziehungen im Privatleben der Führungskräfte unter dem Druck aus dem beruflichen Umfeld.

Um den Wandel im Finanzdienstleistungsvertrieb schneller zu bewältigen und die Basis für neue Vertriebsfolge zu legen, ist es sinnvoll die Führungskräfte aktiv zu coachen, d.h. prozeßbegleitend zu unterstützen.¹⁷ Coaching wird im Rahmen der Personalentwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte im Finanzdienstleistungsvertrieb weiter an Bedeutung gewinnen. Dies wird aus einer Analyse, die in der Anlage Nr. 3 dargestellt ist, deutlich

2. Was ist Systemisches Coaching?

Da der Begriff „Coaching“ bis dato im deutschen Sprachgebrauch nur ungenügend definiert wurde, lassen die vielen Publikationen zum Thema Raum für die unterschiedlichsten Assoziationen (s. Anlage Nr. 4).¹⁸ Hilfe zur Selbsthilfe und die Förderung von Selbstverantwortung und -bewußtsein sind grundsätzlich Hauptziele von Coaching.¹⁹

Im Allgemeinen wird Coaching als Beratung bzw. Begleitung auf Zeit verstanden.²⁰ Es handelt sich oft um „Veränderungsbegleitung“²¹, mit dem Ziel, sich den wechselnden Umweltbedingungen am besten anzupassen.²² Die Begleitung beschäftigt sich dabei mit Fragestellungen, die sich aus der beruflichen Rolle des Klienten²³ ergeben.²⁴ „Die Führungskraft wird also vor dem

¹⁵ Von Cube, Felix, Lust an Leistung –Die Naturgesetze der Führung, 1998, Seite 117

¹⁶ Ebd., Seite 116 ff.

¹⁷ Vgl. Dr. Biedermann, Klaus D., www.psychodoc.de/studenten/was-ist-coaching.htm, Seite 1

¹⁸ Vgl. Rauen, Christopher, Coaching, 2001, Seite 40 ff.

¹⁹ Vgl. Dr. Biedermann, Klaus D., www.psychodoc.de/studenten/was-ist-coaching.htm, Seite 1

²⁰ Vgl. ManagerSeminare, Wer hat das Zeug zum Coach?, Heft 52, Jg. 2002, Seite 56

²¹ Vgl. Faller, H. und Pohl, M., Coaching mit System – Die Kunst nachhaltiger Beratung, Seite 32

²² Ebd., Seite 32

²³ Der Begriffe Klient, Coachee und Gecoachter wird in dieser Arbeit synonym verwendet.

Hintergrund der Organisation betrachtet, in der sie arbeitet. Es gilt, sie bei beruflichen Krisensituationen, bei Veränderungen im Unternehmen oder schlicht bei ihrer Kompetenzerweiterung zu unterstützen.²⁵ Führungskräfte im Vertrieb und Berater stehen immer öfter vor der Frage: „Auf welche Weise können wir intervenieren, um den Prozess der Identitätsveränderung – sei es in Form von Rationalisierung, Prozess-, Kunden- und Teamorientierung oder mit Hilfe genereller Entwicklungsprozesse – zu unterstützen“.²⁶

Systemisches Coaching im Speziellen geht noch einen Schritt weiter. Es geht davon aus, dass wir nicht in einem luftleeren Raum leben, sondern uns in unterschiedlichen Systemen (der Familie, dem Arbeitsteam, der Abteilung, dem Bereich, der Firma usw.) bewegen und uns dort behaupten müssen.²⁷ Systemisches Coaching bedeutet dabei, die Aufmerksamkeit nicht nur auf bestimmte Inhalte, sondern auf das soziale System zu richten und einen Coachee, also die Führungskraft, dabei zu unterstützen, seinen „richtigen“ Platz in diesem System zu finden.²⁸ Im Coachingprozeß wird dabei heute häufig sog. systemischen Aufstellungen gearbeitet. Diese Methode wird im Kapitel 5.2 genauer beschrieben.

„Fassen wir an dieser Stelle zusammen. Coaching dient:

- der Weiterentwicklung von Führungskräften,
- der Mitarbeiterförderung, d.h. ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung,
- sowie der Entwicklung und Zukunftssicherung der Organisation.“²⁹

3. Erkennung des Beratungsbedarfs

Grundsätzlich gibt es zahlreiche Anlässe für einen persönlichen Beratungsbedarf. „Während Ende der 80er Jahre vorwiegend persönliche Probleme die Auslöser für ein Coaching waren, haben sich Anlässe für ein Coaching mittlerweile stark verändert“³⁰ (s. Anlage Nr. 5). Die Verbesserung der Führungssituation und die Vorbereitung auf neue Aufgaben dienen als Hauptanlässe für eine prozeßbegleitende Unterstützung – persönliche Probleme

²⁴ Vgl. ManagerSeminare, Wer hat das Zeug zum Coach?, Heft 52, Jg. 2002, Seite 56

²⁵ ManagerSeminare, Wer hat das Zeug zum Coach?, Heft 52, Jg. 2002, Seite 56

²⁶ Königswieser, R. u. Exner, A., Systemische Interventionen, 1998, Seite 13

²⁷ Vgl. Volmer, Gerda u. König, Eckard, Systemisches Coaching, 2002, Seite 16

²⁸ Ebd., Seite 16

²⁹ Fischer, M. u. Graf, P., Coaching – Ein Fernworkshop, 2000, Seite 85

³⁰ Rauen, Christopher, Coaching, 2001, Seite 28 ff.

scheinen dagegen nahezu bedeutungslos geworden zu sein.³¹ „Weiterhin werden häufig Veränderungsvorhaben, Konflikte, Verhaltensdefizite sowie Folgemaßnahmen genannt.“³²

Vor dem Hintergrund der aktuellen Situation und den zu bewältigenden Veränderungen im Finanzdienstleistungsvertrieb kommt es einerseits in der Praxis häufig vor, dass Führungskräfte im Sprachgebrauch folgende oder ähnliche Sätze formulieren: „Ich blicke nicht mehr durch...“, „Ich bin/stehe unter Druck...“, „Das hat einen komischen Beigeschmack...“, „Es hatte einen gewissen Unterton...“, „Ich bin unzufrieden mit...“, „Ich stecke in einer Sackgasse...“, „Ich weiß nicht mehr weiter...“, „Ich brauche mal ein Feedback...“ usw.. Diese Äußerungen können einen Coachingbedarf signalisieren. Oft erwartet der Klient vom Coach eine unabhängige und fundierte Rückmeldung (d.h. „Feedback“) seines Verhaltens, die er i.d.R. sonst nirgendwo erwarten kann.³³

Andererseits gibt es auch Vorgesetzte, die mehr Leistung und bessere Ergebnisse von ihren Führungskräften erwarten und Aufträge zum Coaching für diese erteilen (z.B. im Rahmen einer individuellen Personalentwicklungsmaßnahme). Dabei lassen sich die Gründe für Coaching-Massnahmen i.d.R. in die Bereiche „Organisationsstruktur“ und „Unternehmenskultur und Führungsstil“ aufteilen³⁴ (s. Anlagen Nr. 6 und Nr. 7). Der Coach wird immer darauf achten, dass die Freiwilligkeit der Beratung sichergestellt wird.³⁵ „Wenn das Coaching als `Strafmaßnahme für Leistungsschwache` aufgefasst wird, ist eine fruchtbare Beratungsbeziehung höchst unwahrscheinlich.“³⁶

Auch kommt es vor, dass sich Führungskräfte gezielt an kompetente Menschen in ihrem Umfeld bzw. im persönlichen Netzwerk wenden, um sich von ihnen coachen zu lassen. Z.B. „Bernd, kannst Du mir bitte helfen. Ich brauche Dich dringend mal als Coach. Ich komme nicht mehr weiter. Du machst doch gerade die Coaching-Ausbildung bei der ADG.“³⁷ In der Anlage Nr. 8 sind wichtige persönliche Gründe dargestellt, die einen Überblick vermitteln, warum sich

³¹ Vgl. Rauen, Christopher, Coaching, 2001, Seite 29 ff.

³² Rauen, Christopher, Coaching, 2001, Seite 29 ff.

³³ Vgl. Rauen, Christopher, Coaching, 2001, Seite 26 ff.

³⁴ Ebd., Seite 32 ff.

³⁵ Ebd., Seite 196 ff.

³⁶ Rauen, Christopher, Coaching, 2001, Seite 196

³⁷ Anonymes Zitat eines Coachee (Klienten, Gecoachten)

Führungskräfte für ‚Coaching‘ entscheiden. ‚Dabei muss sich die Arbeit des Coachs nicht nur auf den Klienten beschränken.‘³⁸ Gerade bei der Bearbeitung von individuellen Problemen, die in den persönlichen Bereich hineinreichen, kann auf Wunsch der (Ehe-)Partner des Gecoachten in das Coaching miteinbezogen werden, wenn die Probleme im privaten Umfeld des Klienten nicht nur diesen alleine betreffen.³⁹

4. Ablauf des Coaching-Prozesses

4.1 Die Kontakt- und Aufwärmphase

In dieser Phase geht es darum eine durch Respekt und Wertschätzung getragene Kooperation zwischen Coach und Klienten herzustellen.⁴⁰ Die Basis für einen erfolgreichen Ablauf des gesamten Coaching-Prozesses und für einen Beratungserfolg wird hier gelegt. Der Coach wird dabei in der Kontakt- und Aufwärmphase ein möglichst gutes Klima bzw. einen guten Draht, den so genannten Rapport, zu seinem Coachee herstellen.⁴¹ Möglichkeiten, wie ein guter Rapport zu erreichen ist, sind in der Anlage Nr. 9 dargestellt. Im laufenden Coaching muss der Coach immer wieder überprüfen, ob der Draht zum Klienten noch besteht und, wenn nötig, diesen wieder aufbauen.⁴²

In diesem Rahmen spielt das sog. Pentimento, die Sammlung von grundlegenden nonverbalen Kommunikationselementen, eine wichtige Rolle.⁴³ Je nach Situation wählt der Mensch die passenden nonverbalen Verhaltensweisen, da diese i.d.R. eine statistische vorhersagbare Wirkung beim Gegenüber auslösen.⁴⁴ Das Pentimento gilt über alle Kulturen hinweg und ist präzise und respektvoll. ‚Es bildet die Basis für jedliches Kommunikationsmodell‘⁴⁵ In der Anlage Nr. 10 sind die wesentlichen Punkte zum Pentimento dargestellt.

Hat der Coach einen guten Rapport, auch durch den gezielten Einsatz der o.g. nonverbalen Elemente, zum Coachee aufgebaut, hat er eine hohe Erlaubnis, d.h. eine hohe innere Bereitschaft, vom Klienten im weiteren Prozess in die Auftragsklärungsphase einzusteigen. Während des laufenden Coachings

³⁸ Rauen, Christopher, Coaching, 2001, Seite 31

³⁹ Vgl. Rauen Christopher, Coaching, 2001, Seite 31

⁴⁰ Vgl. Fischer, Michal u. Graf, Pedro, Coaching – Ein Fernworkshop, 2000, Seite 101 ff.

⁴¹ Vgl. Dr. Biedermann, Klaus D., www.psychodoc.de/studenten/rapport.htm, Seite 1

⁴² Ebd.

⁴³ Vgl. Dr. Biedermann, Klaus D., www.psychodoc.de/studenten/pentimento.htm, Seite 1

⁴⁴ Ebd.

überprüft der Coach, ob die Erlaubnis des Klienten noch besteht. Da Führungskräfte häufig Berater aus dem persönlichen Netzwerk nutzen, ist der Rapport oft schon über langjährige Beziehungen zum Coach vorhanden. Nicht selten muss dann zunächst einmal die Philosophie des systemischen Ansatzes vermittelt werden (siehe Anlage Nr. 11). In dieser Phase ist es sinnvoll der Führungskraft bereits erste Fragen, die im Rahmen der Auftragsklärung besprochen werden, mit auf den Weg zu geben (siehe Anlage Nr. 11).

4.2 Die Auftragsklärungsphase

Hier geht es zum einen um die Klärung des Kontextes der Beratung.⁴⁶ Damit sind der äußere Rahmen und die Form der Beziehung gemeint.⁴⁷ Dazu kann es Hilfreich sein gemeinsam einen Coaching-Auftrag schriftlich festzuhalten (siehe Anlage Nr. 12). In diesem werden z.B. Erwartungen formuliert, klare Ziele definiert und Zielerreichungskriterien festgelegt, die mit dem Coaching erreicht werden sollen. An dieser Stelle sollte auch geklärt werden, ob die erforderliche Veränderungsbereitschaft und –möglichkeit vorhanden ist.⁴⁸

Zum anderen geht es in der Auftragsklärungsphase, insbesondere wenn mit den in Kapitel 5 beschriebenen Aufstellungen gearbeitet werden soll, darum in einem Satz das sog. Anliegen konkret zu formulieren. Eine Auswahl typischer Anliegen wurde in der Anlage Nr. 13 zusammengestellt. In der Praxis ist dabei häufig festzustellen, dass einfach beschriebene Anliegen oft sehr komplex sind und komplex beschriebene Anliegen oft einfach beginnen.⁴⁹

Über die Auftragsklärung kann auch ein Gesprächsprotokoll angefertigt werden. In diesem können z.B. wichtige Gesprächsinhalte zu Fragestellungen, wie: Was ist mein Ziel im Coaching?, Was möchte ich erreichen?, Was ist mein konkretes Anliegen?, Wo will ich als erstes Klarheit haben? usw. festgehalten werden. Ein Beispiel aus der Praxis ist als Anlage Nr. 14 beigelegt.

Über das Erstgespräch im Rahmen der Auftragsklärung kann sich der Coach auch eine strukturierte Rückmeldung vom Klienten einholen (siehe Anlage Nr. 15). Die Führungskraft hat somit die Gelegenheit vor der Arbeitsphase über

⁴⁵ Dr. Biedermann, Klaus D., www.psychodoc.de/studenten/pentimento.htm, Seite 1

⁴⁶ Vgl. Fischer, Michal u. Graf, Pedro, Coaching – Ein Fernworkshop, 2000, Seite 101 ff.

⁴⁷ Ebd.

⁴⁸ Ebd., Seite 102

⁴⁹ Vgl. Erb, Kristine, Die Ordnungen des Erfolgs, 2001, Seite 29 ff.

einige Fragestellungen gezielter nachzudenken. Der Coach gewinnt damit zusätzliche Hintergrundinformationen, die für die Arbeitsphase nützlich sind.

Haben sich Coach und Führungskraft als Klient bzw. Coachee darauf geeinigt, eine Beratungsbeziehung einzugehen, kommt in dieser Phase auch der formale oder „psychologische“ Vertrag zwischen ihnen zustande.⁵⁰ Der Coach erbringt dabei eine Beratungsleistung im Rahmen eines Dienstleistungsvertrages.⁵¹

4.3 Die Arbeitsphase

In der Arbeitsphase kommen verschiedene Methoden zur Anwendung, die in Kapitel 5 beschrieben werden. Es geht hier darum Prozesse in Gang zu setzen, die zu einer positiven Veränderung führen. Daher wird in der Literatur dieser Schritt auch als „Veränderungsphase“ bezeichnet.⁵² Hier geht es primär darum, neue Lösungsmöglichkeiten zu finden, die einen positiven Veränderungsprozess in Gang setzen.

4.4 Die Schlussphase

Jede Coaching-Sitzung braucht einen eindeutigen Abschluss.⁵³ Hier werden die Ergebnisse festgehalten, die nächsten Maßnahmen geplant und mögliche Vereinbarungen getroffen.⁵⁴ An dieser Stelle ist es sinnvoll, dass der Coachee für sich das Ergebnis zusammenfasst: Hat er eine Lösung gefunden, was ist der Status seiner Überlegungen?, Was ist ihm klar geworden?, Hat er neue Lösungsmöglichkeiten gefunden?⁵⁵ Ziel führend ist es, dass der Coach die Schlussphase mit einer eigenen Prozessfrage einleitet; z.B.: Was davon nehmen sie als Ergebnis mit?⁵⁶

Hat das gesamte Coaching, als Personalentwicklungsmaßnahme, die vereinbarte Zahl von Sitzungen bzw. die angestrebten Ziele erreicht, so kann es beendet werden.⁵⁷ Für diesen Abschluss ist es sinnvoll, eine letzte Sitzung zu reservieren, in welcher der gesamte Coaching-Prozeß besprochen wird.⁵⁸ An

⁵⁰ Vgl. Rauen, Christopher, Coaching, 2001, Seite 167 ff.

⁵¹ Ebd., Seite 167

⁵² Vgl. Volmer, Gerda u. König, Eckard, Systemisches Coaching, 2002, Seite 42 ff.

⁵³ Ebd. Seite 46 f.

⁵⁴ Ebd.

⁵⁵ Ebd.

⁵⁶ Ebd.

⁵⁷ Vgl. Rauen, Christopher, Coaching, 2001, Seite 184

⁵⁸ Ebd.

dieser Stelle wird eine Bestandsaufnahme vorgenommen, und die erreichten Veränderungen werden reflektiert.⁵⁹ Mit dem Abschluss der Beratung ist die Rollenbeziehung „Coach und Klient“ aufgelöst; der Kontakt zwischen beiden muss damit aber nicht beendet sein, sondern kann in freundschaftlicher Form weiter bestehen. Das aufgebaute Vertrauensverhältnis führt i.d.R. dazu, dass Führungskräfte gerne bei künftigen Beratungsbedarf denselben Coach nutzen.

5. Methoden in der Arbeitsphase des Coaching-Prozesses

5.1 Das Einzelgespräch

Wenn von „dem Coaching“ gesprochen wird, ist häufig - fälschlicherweise - das Einzel-Coaching gemeint und nicht der entsprechende Sammel- bzw. Oberbegriff.⁶⁰ Formal zeichnet sich ein Einzelgespräch dadurch aus, dass sich ein Klient exklusiv von einem Coach beraten lässt.⁶¹ In dieser Zweierinteraktion können problematische persönliche und berufliche Themen bearbeitet werden.⁶² „In dieser Beraterbeziehung ist es möglich, die Anliegen des Klienten umfassend und – sofern gewünscht – auch langfristig zu bearbeiten. Die Maßnahmen des Coachs können dabei auch weit in den privaten Bereich hineinreichen, wenn dies notwendig erscheint und gewollt wird. Die Vorteile des Einzel-Coaching liegen weiterhin in der Möglichkeit, das Verhalten selbst hochrangiger Führungskräfte `vor Ort` zu verändern, auch kurzfristig Ergebnisse zu produzieren und genügend Freiraum für unterschiedlichste Konzepte zu bieten.“⁶³ Dies betrifft auch die Anwendung weiterer Methoden, die im Folgenden beschrieben werden. Das Einzelgespräch wird somit den sehr individuellen Ansprüchen von Führungskräften im Dienstleistungssektor besonders gerecht. Dies zeigt auch die Verbreitung der Coaching-Varianten in Abhängigkeit von der Branche, die in Anlage Nr. 16 abgebildet ist.

5.2 Aufstellungen

5.2.1 Die Familienaufstellungen nach Hellinger

In den systemischen Familienaufstellungen, die Mitte der 80er Jahre vom

⁵⁹ Ebd.

⁶⁰ Vgl. Rauen Christopher, Coaching, 2001, Seite 54

⁶¹ Ebd.

⁶² Ebd.

⁶³ Rauen Christopher, Coaching, 2001, Seite 54

Theologen und Therapeuten Bert Hellinger entwickelt wurden, geht es darum, Verstrickungen in einem System ausfindig zu machen und zu lösen.⁶⁴ „Wenn etwas in Ordnung gekommen ist, dann gibt es das Gefühl der Erleichterung, von Frieden, von Möglichkeiten, etwas gemeinsam zu tun. Das ist die Bedeutung des einfachen Satzes: ‚Es kommt in Ordnung‘. Plötzlich fühlt man sich erleichtert. Diese Ordnungen werden gefunden, nicht propagiert. Ich finde sie durch das Familienstellen.“⁶⁵ Solche Aufstellungen dienen dazu, Beziehungsgeflechte im System der Familie zu visualisieren. Meist werden dabei Fragen der Zugehörigkeit, der Bindung, der Anerkennung und Lösung thematisiert.⁶⁶ Der Ablauf einer Familienaufstellung ist in Anlage Nr. 17 skizziert. Der entwickelte Ansatz von Hellinger ist die Wurzel für die folgenden weiterentwickelten Aufstellungsarten.⁶⁷

5.2.2 Die klassischen Organisationsaufstellungen

Mitte der Neunzigerjahre wurde die o.g. Methode auch für andere Systeme weiterentwickelt. „Organisationsaufstellungen können für eine Vielzahl von Anliegen aus dem Bereich der Arbeitswelt eingesetzt werden: Coaching von Führungskräften, Supervision von Fachkräften, Beratung von Menschen, die sich neue berufliche Orientierung wünschen.“⁶⁸ Beim Aufstellen wird der Gesamtkontext, das ganze System, mit einbezogen und berücksichtigt.⁶⁹ Der Hauptunterschied von Familien- zu Organisationsaufstellungen ist dabei, dass man ein Organisationssystem verlassen kann, ein Familiensystem nicht.⁷⁰ Hinzu kommt, dass die emotionale Intensität bei dieser Aufstellungsarbeit, im Gegensatz zu den Familienaufstellungen, üblicherweise geringer ist.⁷¹ „Zudem arbeiten Organisationsaufsteller zwar auch mit Grundannahmen über das System – etwa, dass Hierarchien gewürdigt werden müssen -, halten sich bei der Formulierung der Lösung i.d.R. aber stärker zurück, als Familienaufsteller nach dem Stil Hellingers. Eine Gemeinsamkeit ist, dass auch klassische Organisationsaufstellungen meist mit externen Stellvertretern stattfinden,

⁶⁴ Vgl. Dr. Biedermann, Klaus D., www.psychodoc.de/studenten/familienstellen.htm Seite 1

⁶⁵ Magazin „ManagerSeminare“, Wer hat das Zeug zum Coach?, Heft 52, Jg. 2002, Seite 56

⁶⁶ Vgl. ManagerSeminare, Organisationsaufstellung – Auf den Standpunkt kommt es an, H. 66, Jg. 2003, S. 60ff.
⁶⁷ Ebd.

⁶⁸ Dr. Biedermann, Klaus D., www.psychodoc.de/studenten/familienstellen.htm, Seite 1

⁶⁹ Vgl. Erb, Kristine, Die Ordnungen des Erfolgs, 2001, Seite 13

⁷⁰ Ebd., Seite 98

⁷¹ Vgl. ManagerSeminare, Organisationsaufstellung – Auf den Standpunkt kommt es an, Heft 66, Jg. 2003, S. 65

damit im realen System niemand sein Gesicht verliert.“⁷²

5.2.3 Systemische Strukturaufstellungen als Einzelarbeit

Mittlerweile finden die systemischen Strukturaufstellungen immer mehr Anhänger.⁷³ So werden jene Aufstellungen genannt, die die Therapeutin Insa Sparrer und der Logik-Professor Matthias Varga von Kibéd entwickelt haben und stets weiterentwickeln. In ihrem Buch „Ganz im Gegenteil“ wird deutlich, dass systemische Strukturaufstellungen für eine Vielzahl von verschiedenen Einsatzmöglichkeiten, Kontexten und Fragestellungen konzipiert sind. Das heißt, derartige Aufstellungen lassen sich sowohl im Familien- als auch im Berufskontext einsetzen und dienen z.B. als Hilfestellung, wenn es gilt Entscheidungen zu treffen, zwischen verschiedenen Werten abzuwägen oder Konfliktsituationen zu klären.⁷⁴

„Im Unterschied zur klassischen Form wird im Rahmen der Strukturaufstellungen jedoch häufig mit Abstracta gearbeitet, werden Gegenstände statt Personen aufgestellt und wird – wenn nötig – verdeckt gearbeitet.“⁷⁵ Nur der „Anliegenbringer“, d.h. der Coachee, weiß dann, worum es in der Aufstellung geht. Dadurch wird dann auch der Wechsel zwischen verschiedenen Ebenen (z.B. Familie und Organisation) möglich.⁷⁶

In der Einzelarbeit gibt es beispielsweise die Möglichkeit, mit Blättern oder Metaplanwand-Karten zu arbeiten, welche die einzelnen Positionen bzw. Personen und deren Blickrichtung repräsentieren.⁷⁷ Die Visualisierung des sozialen Systems ist in der Anlage Nr. 18 am Beispiel einer durchgeführten systemischen Strukturaufstellung, die ich mit Metaplanwand-Karten mit einem Klienten habe, anonymisiert dargestellt. Die Führungskraft hat dabei die Karten im Raum an die für sie stimmigen Stellen bzw. Plätze ausgelegt.⁷⁸ Im Anschluss stellt sich der Gecoachte dann selbst in die einzelnen Positionen in der ursprünglich definierten Blickrichtung.⁷⁹ Wichtig ist dabei das Entrollen, bevor der Klient in die jeweilige nächste Position bzw. Person schlüpft.⁸⁰ Ein

⁷² ManagerSeminare, Organisationsaufstellung – Auf den Standpunkt kommt es an, Heft 66, Jg. 2003, S. 65

⁷³ Vgl. Dr. Biedermann, Klaus D., www.psychodoc.de/studenten/zeitungsartikel.htm, Seite 1 f.

⁷⁴ Vgl. ManagerSeminare, Organisationsaufstellung – Auf den Standpunkt kommt es an, H. 66, Jg. 2003, S. 65

⁷⁵ ManagerSeminare, Organisationsaufstellung – Auf den Standpunkt kommt es an, H. 66, Jg. 2003, S. 65

⁷⁶ Vgl. ManagerSeminare, Organisationsaufstellung – Auf den Standpunkt kommt es an, H. 66, Jg. 2003, S. 65

⁷⁷ Vgl. Erb, Kristine, Die Ordnungen des Erfolgs, 2001, Seite 128

⁷⁸ Ebd.

⁷⁹ Ebd.

⁸⁰ Ebd.

wesentlicher Vorteil der Aufstellungen in der Einzelarbeit ist, dass sich der Coachee selbst als Stellvertreter in jede Position einspüren muss.⁸¹ Von dem, was die Repräsentanten der einzelnen Personen bei einer klassischen Aufstellung in der Gruppe mitteilen, kann der Gecoachte sich dadurch nicht distanzieren und sagen „das stimmt nicht“.⁸² Die Führungskraft spürt die Wahrnehmung an der jeweiligen Position sozusagen am eigenen Leib.⁸³ Das Aufstellen mit Repräsentanten in der Gruppe hat gegenüber der Einzelarbeit den Vorteil, dass manche Themen durch das Befragen der Stellvertreter von selbst wach werden und ans Licht kommen.⁸⁴ Dies passiert in der Einzelarbeit nur dann, wenn der Klient dies zulässt.⁸⁵ Zudem können die Stellvertreter oft etwas weiter arbeiten, als es der Gecoachte möglicherweise selbst in der Einzelarbeit zulassen würde.⁸⁶

5.3 Eine Auswahl weitere Methoden

In der Literatur gibt es eine Vielzahl von weiteren Methoden, die im Rahmen eines ganzheitlichen systemischen Coachings je nach Bedarf zur Anwendung kommen können. In der Anlage Nr. 19 ist eine Auswahl dargestellt. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass ich auf die Darstellung reiner psychotherapeutische Ansätze an dieser Stelle bewusst verzichtet habe. Die Anwendung dieser bleibt dem entsprechend qualifizierten Therapeuten vorbehalten. Dadurch grenzt sich m.E. der qualifizierte Coach klar vom reinen Psychotherapeuten ab. Er wird, falls notwendig, den Klienten an diesen weiterleiten. Ein guter Coach wird daher in der Region entsprechende Kontakte aufbauen, so dass die Führungskräfte in speziellen Fällen direkt an psychologisch geschulte Therapeuten gelangen.

6. Die Wirkung vom Systemischen Coaching für Führungskräfte im Finanzdienstleistungvertrieb

6.1 auf das Individuum selbst

In Kapitel 2 habe ich Coaching u.a. als Hilfe zur Selbsthilfe definiert, mit der Selbstverantwortung und –bewußtsein gefördert wird. „Man kann den Klienten

⁸¹ Ebd.

⁸² Vgl. Erb, Kristine, Die Ordnungen des Erfolgs, 2001, Seite 128

⁸³ Ebd.

⁸⁴ Ebd.

⁸⁵ Ebd.

nur da abholen, wo er gerade steht, und so weit begleiten, wie er momentan bereit ist.⁸⁷ Für die Führungskraft geht es dabei insbesondere darum, ihre natürlichen Ressourcen und ihre unbewusste Kompetenz voll und ganz zu ihrem Vorteil zu nutzen.⁸⁸ „Unsere Überzeugungen über uns selbst und darüber, was in der Welt um uns herum möglich ist, wirken sich in erheblichem Maße auf unsere alltägliche Leistungsfähigkeit aus.“⁸⁹ Der Coach begleitet die Führungskraft dabei, einen besseren Zugang zu den eigenen Ressourcen und Potenzialen auf den verschiedenen Ebenen des Erfolges zu finden (siehe Anlage Nr. 20). „Veränderungen sind leichter anzunehmen, wenn man davon ausgeht, dass sie zum Leben dazugehören.“⁹⁰ „Man kann nicht überleben, wenn man nicht immer wieder neues entwickelt.“⁹¹ Systemisches Coaching, insbesondere für Führungskräfte, hat dabei als Zielstellung immer eine Stärkung und Wiederbelebung der Selbstentwicklungskräfte.⁹²

6.2 auf das Privatleben

Wie in Kapitel 5.2 beschrieben sind wir Hellinger zufolge nicht so frei, wie wir gerne glauben.⁹³ Insbesondere durch die Aufstellungsarbeit im systemischen Coaching werden Spannungen, Konflikte und unheilvolle Verbindungen innerhalb von Familien und Organisationen sichtbar. Der Coach arbeitet damit, und oft lassen sich Lösungen finden, die Hilfe und Heilung für den Klienten herbeiführen. Aufstellungen wirken dabei insbesondere über die Erinnerung an die erlebten Lösungsbilder.⁹⁴ „Das was in Aufstellungen als Lösungsbild erlebt wird, sollte jedoch nicht als konkrete Handlungsanweisung gebraucht werden, sondern als inneres Bild, dessen Wirkung man sich entfalten lässt und aus dem sich Klarheit ergibt.“⁹⁵ Die Vielfalt der Wirkungsfelder der Aufstellungsarbeit ist in der Anlage Nr. 21 dargestellt.

Berthold Ulsamer bringt sehr treffend auf den Punkt, was erforderlich ist, um

⁸⁶ Ebd.

⁸⁷ Erb, Kristine., Die Ordnungen des Erfolgs, 2001, Seite 63

⁸⁸ Vgl. Dilts, Robert B., Die Veränderung von Glaubenssystemen, 1993, Seite 11

⁸⁹ Dilts, Robert B., Die Veränderung von Glaubenssystemen, 1993, Seite 11

⁹⁰ Müller, Gabriele u. Hoffman, Kay, Systemisches Coaching, 2002, Seite 195 ff.

⁹¹ Dilts, Robert B., Die Veränderung von Glaubenssystemen, 1993, Seite 178

⁹² Vgl. Fallner, Heinrich u. Pohl, Michael, Coaching mit System, 2001, Seite 34

⁹³ Vgl. Schäfer, Thomas, Was die Seele krank macht und was sie heilt, 2000, Seite 20

⁹⁴ Vgl. Erb, Kristine., Die Ordnungen des Erfolgs, 2001, Seite 88

⁹⁵ Erb, Kristine., Die Ordnungen des Erfolgs, 2001, Seite 88

Flügel zu entwickeln, um vorwärts zu schreiten: „Die Familie ist der Grund, in dem wir wurzeln. Solange wir diese Wurzeln nicht (er-)kennen, werden die Flügel, die uns wachsen, nur schwach sein. Familienaufstellungen sind ein Weg, diese Wurzeln zu entdecken und sie von dem zu befreien, was schadet und schwächt. Dann kann die Kraft von den Wurzeln in die Flügel strömen.“⁹⁶

„Wenn die Familie auf diese Weise in Ordnung gebracht ist, kann der einzelne aus der Familie hinausgehen. Dann spürt er die Kraft im Rücken. Erst wenn die Bindung an die Familie anerkannt ist und die Verantwortung klar gesehen und verteilt wird, fühlt sich der einzelne entlastet und kann seinem Eigenen, Besonderen nachgehen, ohne dass ihn das Frühere belastet und einholt“⁹⁷ Für die Führungskraft ist es dabei wichtig, sich bewusst zu machen in welchen Systemen sie sich bewegt, wie diese miteinander vernetzt sind, Beziehungszusammenhänge transparent zu machen, Verstrickungen zu erkennen und insbesondere im Familiensystem Bindungen anzuerkennen. Die Kraft, die im Rahmen des systemischen Coachings von der Arbeit mit Familienaufstellungen ausgeht, ist erstaunlich. Energie, die bisher im System gebunden ist, steht dann voll und ganz dem persönlichen Wachstum des Klienten zur Verfügung.⁹⁸

6.3 im beruflichen Kontext bzw. in der Organisation

„Generell lösen sich berufliche Themen schneller auf als belastete Familienthemen.“⁹⁹ In der Praxis ist oft festzustellen, dass Arbeitssysteme auf die eine oder andere Art beschädigt sind.¹⁰⁰ „Mobbing, Burn-out oder auch der Begriff des Karrierekrüppels bezeichnen solche Schadensphänomene.“¹⁰¹

Systemisches Coaching trägt im beruflichen Kontext dazu bei, dass Führungskräfte ihren „richtigen Platz“ in der Organisation erkennen und finden.¹⁰² Alternativ kann auch deutlich werden, dass sich dieser „Platz“ nicht innerhalb der derzeitigen Organisation befindet. Grundsätzlich gilt, dass die Führungskraft nur am „richtigen Platz“ an Kraft gewinnt und zuversichtlich nach vorne schauen kann. An diesem Platz werden in der Folge die besten

⁹⁶ Ulsamer, Berthold, Ohne Wurzeln keine Flügel, 1999, Seite 11

⁹⁷ Zitat von Bert Hellinger aus Ulsamer, Berthold, Ohne Wurzeln keine Flügel, 1999, Seite 11

⁹⁸ Ulsamer, Berthold, Das Handwerk des Familienstellens, 2001, Seite 69

⁹⁹ Erb, Kristine., Die Ordnungen des Erfolgs, 2001, Seite 63

¹⁰⁰ Vgl. Fallner, Heinrich u. Pohl, Michael, Coaching mit System, 2001, Seite 34

¹⁰¹ Fallner, Heinrich u. Pohl, Michael, Coaching mit System, 2001, Seite 34

¹⁰² Vgl. Dr. Biedermann, Klaus D., www.psychodoc.de/studenten/organisationsstellen.htm, Seite 1 ff.

Wirkungen und die höchsten Beiträge für das Unternehmen generiert. Damit trägt systemisches Coaching von Führungskräften im Ergebnis insbesondere zur aktiven Zukunftssicherung des Unternehmens bei.¹⁰³ Und das umso mehr in der Finanzdienstleistungsbranche, deren Produkte und Dienstleistungen sich stark ähneln und daher der Erfolg maßgeblich von den tragfähigen Beziehungen zwischen den Menschen innerhalb der Organisation und der professionellen Beziehung zum Kunden abhängt. Finanzdienstleistungsunternehmen, die die Förderung ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter versäumen, werden bald ihre Grenzen erkennen – nicht nur im Hinblick auf den Kunden, sondern auch auf den bereits entbrannten Wettbewerb um fähige Führungskräfte und Mitarbeiter.¹⁰⁴

6.4 auf neue Vertriebsfolge

Führungskräfte, die unter Einbeziehung von prozeßbegleitendem systemischen Coaching im privaten und beruflichen Kontext für Ordnung gesorgt haben, werden den steigenden Anforderungen an die Führungsaufgabe (siehe Anlage Nr. 22) besser gerecht werden und exzellente Führung im Alltag umsetzen. „Nur wer sich selbst kennt, kann Persönlichkeit entwickeln.“¹⁰⁵ Es fällt ihnen leichter Neuerungen bzw. Veränderungen emotional anzunehmen, daraus strategische und operative Veränderungsmaßnahmen zu entwickeln und diese dann auch in der Umsetzung zu bewältigen. In den Leitbildern der Finanzdienstleistungsunternehmen wird daher schon heute häufig auf die Schlüsselfunktion der Führungskräfte hingewiesen.¹⁰⁶ Dabei wirkt die Führungskraft unmittelbar auf den wichtigsten strategischen Erfolgsfaktor im Vertrieb, den Mitarbeiter, ein. Dieser ist im Optimalfall verantwortungsvoll, eigenverantwortlich, zielstrebig, leistungsstark und kundenorientiert der Gewinn für den Finanzdienstleistungsvertrieb und wird bei guter Führung motiviert neue Vertriebsfolge realisieren.¹⁰⁷

Somit wird abschließend deutlich, dass ganzheitliches Systemisches Coaching für Führungskräfte – im Rahmen individueller Personalentwicklungsmassnahmen – in der Finanzdienstleistungsbranche ein wesentlicher Schlüssel zur Erreichung künftiger Erfolge im Vertrieb ist.

¹⁰³ Vgl. Butzko, Harald G., Mit Supervision effektiv Personal entwickeln, BankInformation, 01/2002, Seite 62 ff.

¹⁰⁴ Ebd.

¹⁰⁵ Krauss, Udo, Verkaufserfolg durch die eigene Persönlichkeit, Bankmagazin, 03/2002, Seite 59 ff.

¹⁰⁶ Vgl. Butzko, Harald G., Mit Supervision effektiv Personal entwickeln, BankInformation, 01/2002, Seite 62 ff.

¹⁰⁷ Ebd.

IV.

Literaturverzeichnis

1. Bücher:

- | | |
|--|---|
| Cube, Felix von | Lust an Leistung – Die Naturgesetze der Führung, 9. Auflage, Piper Verlag, München, 2002 |
| Dilts, Robert B. | Die Veränderung von Glaubenssystemen, 3. Auflage, Jungfermann Verlag, Paderborn, 2002 |
| Erb, Kristine | Die Ordnungen des Erfolgs, 1. Auflage, Kösel-Verlag, München, 2001 |
| Fallner, Heinrich und Pohl, Michael | Coaching mit System – Die Kunst nachhaltiger Beratung, 1. Auflage, Leske + Budrich, Opladen, 2001 |
| Fischer, Michael und Graf, Pedro | Coaching- Ein Fernworkshop, 2. Auflage, ZIEL Verlag, Augsburg, 2000 |
| Höder, Jürgen | Gesprächspsychotherapie, 2. Auflage, PAL Verlag, Mannheim, 1994 |
| Königswieser, Roswita und Exner, Alexander | Systemische Interventionen, 6. Auflage, Klett-Cotta Verlag, Stuttgart, 2001 |
| Krusche, Helmut | Der Frosch auf der Butter, NLP – Die Grundlagen des Neuro-Linguistischen Programmierens, 4. Auflage, Econ Ullstein List Verlag, München, 2001 |
| Lowen, Alexander | Bioenergetik für Jeden, 12. Auflage, P.Kirchheim Verlag, München, 2000 |
| Müller, Gabriele und Hoffman, Kay | Systemisches Coaching – Handbuch für die Beraterpraxis, 1. Auflage, Carl-Auer Verlag, 2002 |
| Rauen, Christopher | Coaching, 2. Auflage, Hogrefe-Verlag Göttingen, 2001 |
| Schäfer, Thomas | Was die Seele krank macht und was sie heilt – Die psychotherapeutische Arbeit Bert Hellingers, 1. Auflage, Droemersch Verlagsanstalt, München, 2000 |
| Ulsamer, Berthold | Das Handwerk des Familienstellens – Eine Einführung in die Praxis der systemischen Hellinger-Therapie, 1. Auflage, Goldmann Verlag, München, 2001 |
| Ulsamer, Berthold | Ohne Wurzeln keine Flügel – Die systemische Therapie von Bert Hellinger, 10. Auflage, Goldmann Verlag, München, 1999 |

IV.

Literaturverzeichnis

2. Aufsätze in Fachzeitschriften:

- | | |
|--|--|
| Bartels, Günther und | Mit „emotionaler Intelligenz“ zu Dreyer, Wolfgang
Vertriebserfolgen, Zeitschrift „bank und markt“,
April 2000 |
| Herden, Ingrid und
Stoll, Thomas | Lebensversicherungen in Not – So retten Sie Ihre
Ansprüche, Zeitschrift „Capital“, Nr. 17, 2002 |
| Jacobs, Bernd und
Krauß, Carsten | Mehr PS im Vertrieb – Volksbank Bautzen eG
auf dem erfolgreichen Weg zur Betreuerbank,
Zeitschrift „BankInformation“, November 201 |
| Jochims, Dörte,
Kebbel, Maren,
Luber, Thomas und
Wohleb, Dirk | Wie sicher ist Ihre Bank? – Finanzinstitute in der
Krise, Zeitschrift „Capital“, Nr. 12, 2002 |
| Jumpertz, Sylvia | Organisationsaufstellungen – Auf den Standpunkt
kommt es an, Zeitschrift „managerSeminare“, Heft 66,
Mai 2003 |
| Langenberg, Britta u.
Stocker, Anita | Lebensversicherungen – Stürmische Zeiten,
Zeitschrift „Focus-Money“, Nr. 32, 2002 |
| Luber, Thomas und
Wiskuw, J.-H. | Der große Bankenreport – Bittere Lektion,
Zeitschrift „Capital“, Nr. 5, 2003 |
| Ohne Autor | Wer hat das Zeug zum Coach?, Zeitschrift
„managerSeminare“, Heft 52, Januar 2002 |

IV.

Literaturverzeichnis

3. Sonstige Quellen:

- GGB Beratungsgruppe Von der Bankkultur zur Verkaufs- und Betreuungskultur, Stuttgarter Marketing-gespräche, 2001
- Biedermann, Klaus D. Studienbrief „Was ist eigentlich Coaching?“, Akademie für Systemisches Coaching, 2003, Internet www.psychodoc.de/studenten/was-ist-coaching.htm
- Biedermann, Klaus D. Studienbrief „Familienstellen nach Hellinger“, Akademie für Systemisches Coaching, 2003, Internet www.psychodoc.de/studenten/familienstellen.htm
- Biedermann, Klaus D. Studienbrief „Organisations-Aufstellen“, Akademie für Systemisches Coaching, 2003, Internet www.psychodoc.de/studenten/organisationsstellen.htm
- Biedermann, Klaus D. Studienbrief „Die Basis – Das Pentimento“, Akademie für Systemisches Coaching, 2003, Internet www.psychodoc.de/studenten/pentimento.htm
- Biedermann, Klaus D. Studienbrief „Der Rapport – die Basis des Coachings“, Akademie für Systemisches Coaching, 2003, Internet www.psychodoc.de/studenten/rapport.htm

V.

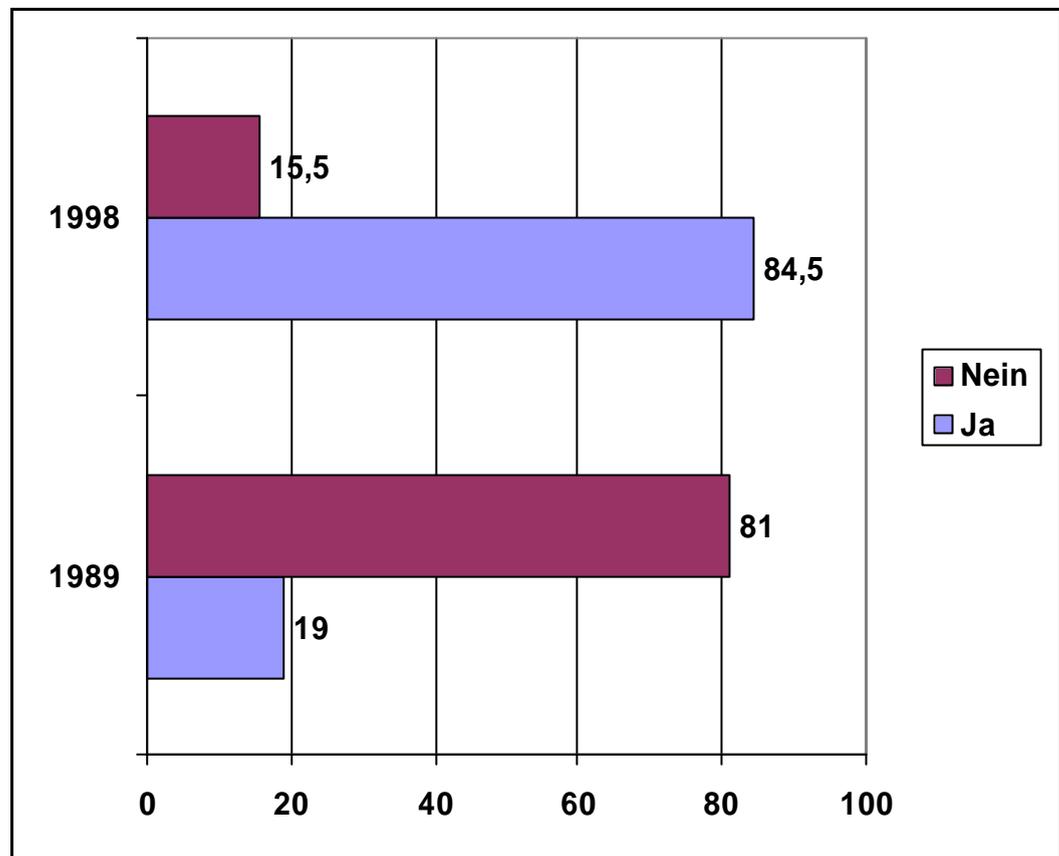
Anhang

Anlage:

- Nr. 1 Die Nutzung des Coachings in Unternehmen
- Nr. 2 Elemente der emotionalen Intelligenz
- Nr. 3 Zielgruppen von Coaching-Maßnahmen
- Nr. 4 Assoziationen zum Coaching
- Nr. 5 Anlässe für ein Coaching
- Nr. 6 Gründe für Coaching-Maßnahmen im Bereich Organisationsstruktur
- Nr. 7 Gründe für Coaching-Maßnahmen im Bereich Unternehmenskultur und Führungsstil
- Nr. 8 Persönliche Gründe für ein Coaching
- Nr. 9 Wie erreiche ich einen guten Rapport
- Nr. 10 Die Basis: Das Pentimento
- Nr. 11 „Ordnung schaffen“ – Dein Coaching
(aus einer Email an einen Coachee)
- Nr. 12 Beispiel für einen Coaching-Auftrag
- Nr. 13 Eine Auswahl typischer Anliegen
- Nr. 14 Gesprächsprotokoll in der Auftragsklärungsphase
- Nr. 15 Strukturierte Rückmeldung nach dem Erst- bzw.
Auftragsklärungsgespräch
- Nr. 16 Verbreitung der Coaching-Varianten in Abhängigkeit von der Branche
- Nr. 17 Der Ablauf einer Familienaufstellung
- Nr. 18 Visualisierung des sozialen Systems am Beispiel der systemischen
Strukturaufstellung
- Nr. 19 Eine Auswahl weiterer Methoden in der Arbeitsphase des
Coaching-Prozesses
- Nr. 20 Die Ebenen des Erfolges
- Nr. 21 Wirkungsfelder der Aufstellungsarbeit
- Nr. 22 Neue Anforderungen an die Führungskräfte

Die Nutzung des Coachings in Unternehmen:

Frage: Nutzen Sie in ihrem Unternehmen Coaching-Massnahmen?



Hinweis: Alle Angaben in Prozent

These: Die Verbreitung und Akzeptanz des Coachings im Personalentwicklungsbereich steigt.

Quelle: Rauen, Christopher, Coaching, 2001, Seite 35

Elemente der emotionalen Intelligenz:

Für die emotionale Intelligenz sind vor allem folgende Kompetenzen entscheidend:

- **Selbstbewusstheit**

Gemeint ist die realistische Einschätzung der eigenen Persönlichkeit, also das Erkennen und Verstehen der eigenen Gefühle, Bedürfnisse, Motive und Ziele, aber auch das Bewusstsein über die persönlichen Stärken und Schwächen. Es geht darum, sich selbst gut zu kennen, um einschätzen zu können, wie man selbst in bestimmten Situationen reagiert, was man braucht und wo man noch an sich selbst arbeiten muss.

- **Selbststeuerung**

Als Selbststeuerung wird die Fähigkeit bezeichnet, die eigenen Gefühle und Stimmungen durch einen inneren Dialog zu beeinflussen und zu steuern. Mit dieser Fähigkeit sind wir unseren Gefühlen nicht nur einfach ausgeliefert, sondern können sie konstruktiv beeinflussen. Ein Beispiel: Wenn uns etwas wütend macht, können wir uns durch unseren inneren Dialog selbst beruhigen und können dann viel angemessener reagieren, als wenn wir nicht in der Lage sind, uns selbst zu steuern.

- **Motivation**

Sich selbst motivieren zu können heißt, immer wieder Leistungsbereitschaft und Begeisterungsfähigkeit aus sich selbst heraus entwickeln zu können. Diese Fähigkeit ist besonders hilfreich in Phasen, in denen ein Projekt schwierig wird oder wenn die Dinge anders laufen als geplant. Wer sich selbst motivieren kann, findet immer wieder Kraft zum Weitermachen und verfügt auch über eine höhere Frustrationstoleranz, also dem Vermögen, Frust auszuhalten und trotzdem weiterzumachen.

Quelle: Dr. Biedermann, Klaus D., Akademie für Systemisches Coaching,
www.psychodoc.de/studenten/was-ist-coaching.htm, 2002, Seite 2 ff.

Elemente der emotionalen Intelligenz (Fortsetzung):

- **Empathie**

Empathie heißt Einfühlungsvermögen. Gemeint ist damit das Vermögen, sich in die Gefühle und Sichtweisen anderer Menschen hineinversetzen zu können und angemessen darauf zu reagieren. Es geht darum, Mitmenschen in ihrem Sein wahrzunehmen und zu akzeptieren. Dabei heißt akzeptieren nicht automatisch gutheißen. Andere Menschen zu akzeptieren, heißt ihnen mit Respekt entgegenzutreten und Verständnis für ihr Tun und Denken zu haben.

- **Soziale Kompetenz**

Unter sozialer Kompetenz versteht man z.B. die Fähigkeit Kontakte und Beziehungen zu anderen Menschen zu knüpfen und solche Beziehungen auch dauerhaft aufrecht erhalten zu können. Gemeint ist also ein gutes Beziehungs- und Konfliktmanagement, aber auch Führungsqualitäten oder das Vermögen, funktionierende Teams zu bilden und zu leiten.

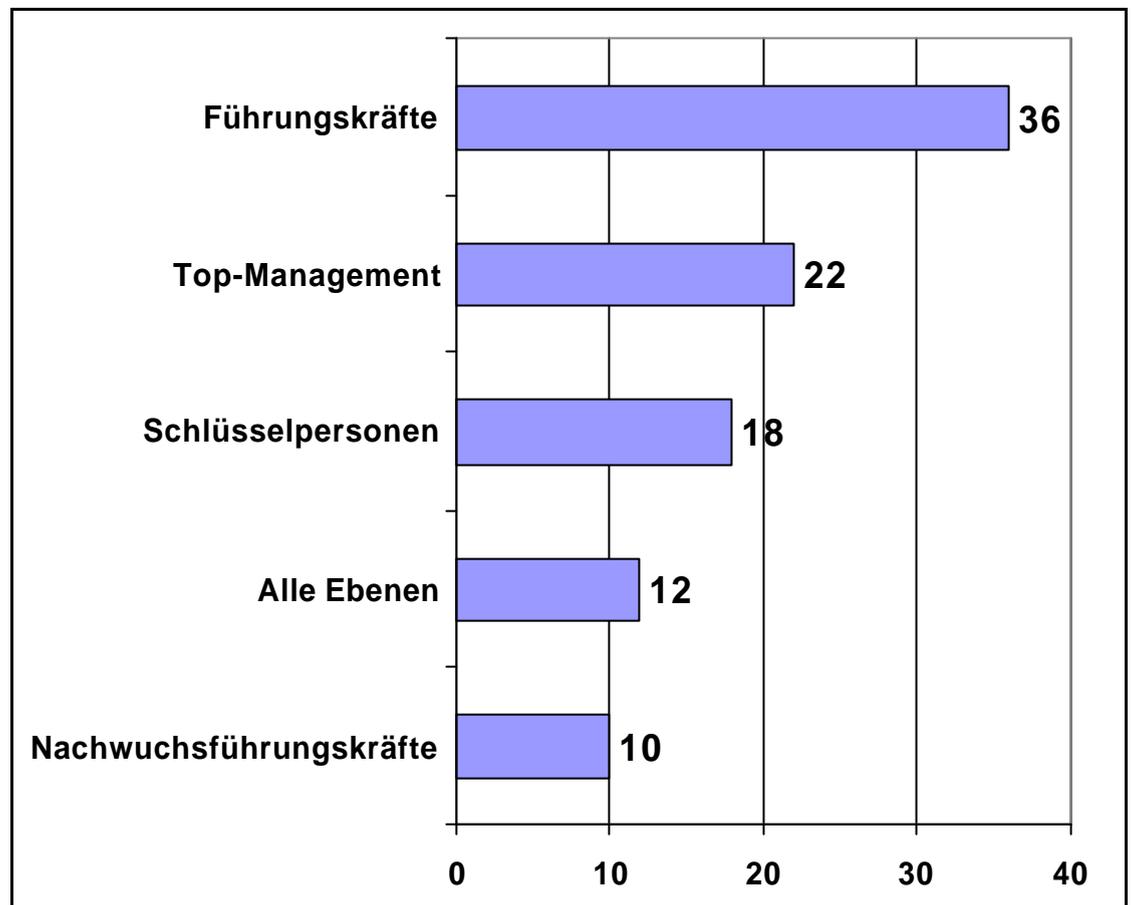
- **Kommunikationsfähigkeit**

Eine gute Kommunikationsfähigkeit ist unerlässlich für die emotionale Intelligenz. Gemeint sind damit zwei Dinge: einerseits die Fähigkeit, sich klar und verständlich auszudrücken und somit sein Anliegen deutlich und transparent zu übermitteln, andererseits ist damit die Fähigkeit gemeint, anderen Menschen aktiv und aufmerksam zuhören zu können, und das, was sie sagen, zu verstehen und einzuordnen.

Quelle: Dr. Biedermann, Klaus D., Akademie für Systemisches Coaching,
www.psychodoc.de/studenten/was-ist-coaching.htm, 2002, Seite 2 ff.

Zielgruppen von Coaching-Maßnahmen

Frage: Mit wem werden Coaching-Massnahmen durchgeführt?



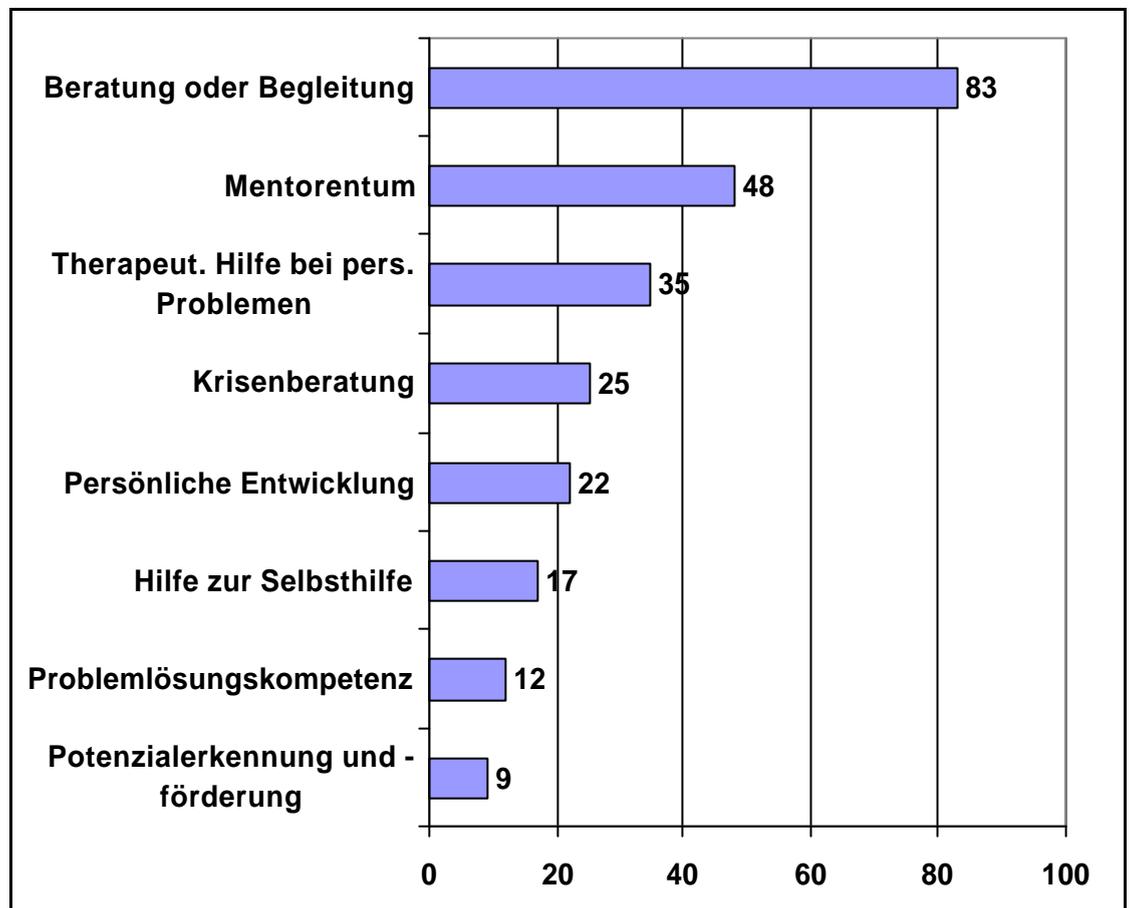
Hinweis: Alle Angaben in Prozent

These: Die Zielgruppe von Coaching-Maßnahmen sind hauptsächlich Führungskräfte und Top-Management.

Quelle: Rauen, Christopher, Coaching, 2001, Seite 35

Assoziationen zum Coaching

Frage: Was verstehen sie unter „Coaching“?



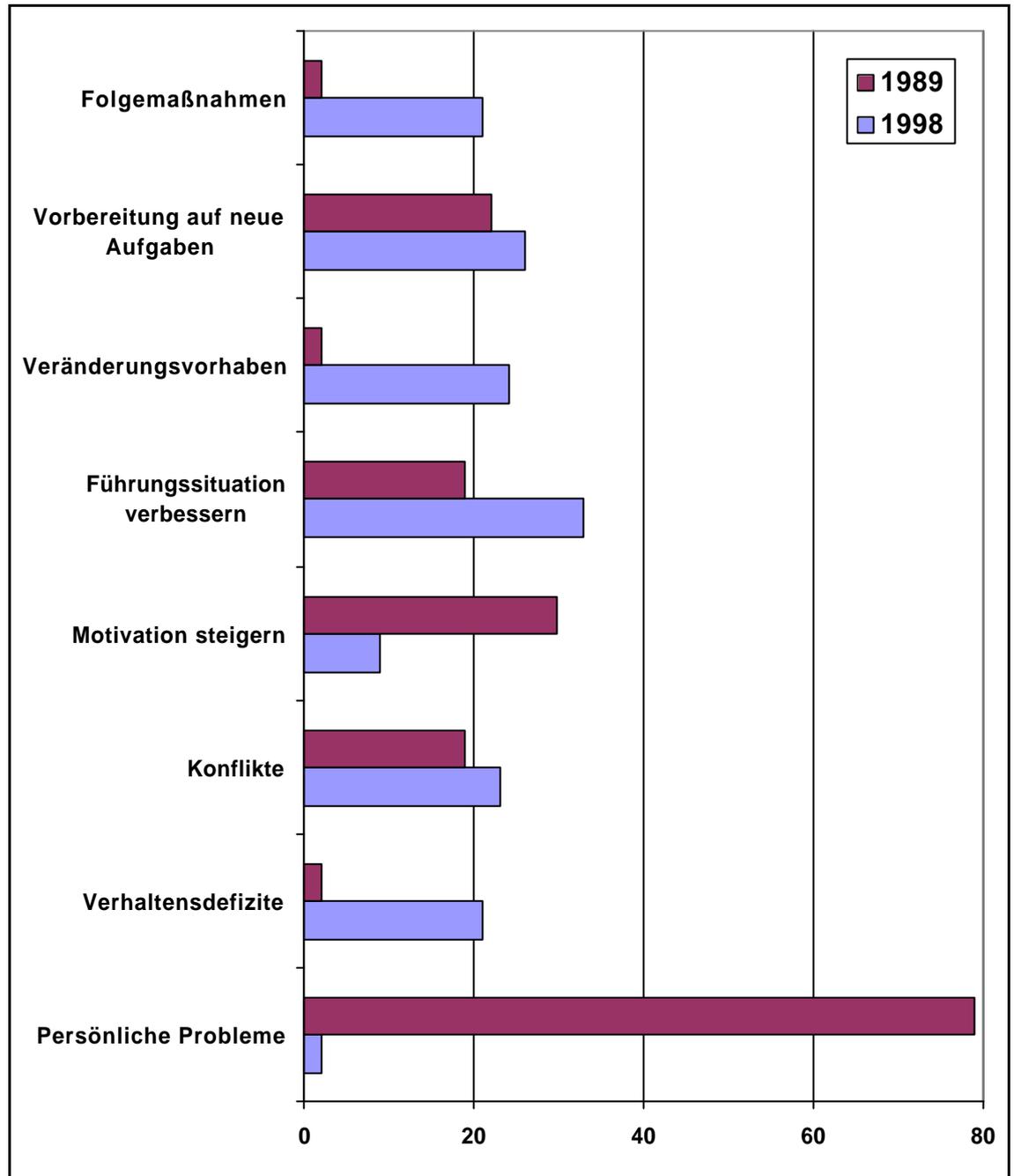
Hinweis: Alle Angaben in Prozent

These: Unter dem Begriff „Coaching“ wird i.d.R. die Beratung oder Begleitung von Menschen verstanden.

Quelle: Rauen, Christopher, Coaching, 2001, Seite 40

Anlässe für ein Coaching

Frage: Welche Anlässe gibt es für „Coaching“?



Hinweis: Alle Angaben in Prozent

Quelle: Rauen, Christopher, Coaching, 2001, Seite 29

Gründe für Coaching-Maßnahmen im Bereich Organisationsstruktur:

- **Strukturelle Veränderungen:**

Bearbeitung von durch Organisationsstrukturen oder Organisationsentwicklungsmaßnahmen bedingten Problemen, z.B. der Umgang mit neuen Rollen, Integration neuer Organisationsmitglieder, veränderter Umgang in einer flexiblen und schlanken Organisation, Abbau von Bürokratie, Standortveränderungen, ISO-Zertifizierung usw.

- **Neue Aufgaben:**

Vorbereitung auf neue Aufgaben und Situationen, z.B. Schaffung von Strukturen zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter, Vorbereitung auf den Ruhestand, Entlassung (sog. Outplacement-Beratung), Versetzung, Beförderung, Auseinandersetzung mit neuen Kompetenzen, Erlernen bestimmter Fähigkeiten usw.

- **Stillstand:**

Umgang mit strukturbedingten Stillständen der gesamten Organisation (z.B. Umsatzstagnation) und der individuellen Entwicklung (Karrierestillstand)

- **Komplexe Probleme:**

Veränderung bereits lang andauernder, komplexer Probleme, z.B. Anstieg der Krankmeldungen, Mitarbeiterfluktuation, Stagnation von Leistung und Umsatz, Innovationsmangel, zu lange Produktentwicklungszeiten, fehlerhafte Kontrollsysteme (Controlling, Qualitätskontrolle) usw.

- **Umgang mit Rahmenbedingungen:**

Bewältigung des generellen Strukturwandels und Umgang mit veränderten Rahmenbedingungen, z.B. Wandel von der Produkt- zur Dienstleistungsgesellschaft, demographische Veränderungen der Altersstruktur, Öffnung des Ostblocks, Integration Europas, Internationaler Verdrängungswettbewerb, technologische Entwicklung, stagnierende Märkte, Überkapazitäten, kritische Konsumenten, erschöpfte Ressourcen, Schutz der Umwelt, Veränderung klassischer Arbeitsstrukturen usw.

Gründe für Coaching-Maßnahmen im Bereich Unternehmenskultur und Führungsstil:

- **Fusionen:**
Hilfe bei der Einführung eines neuen Wertesystems bei Firmenübernahmen oder Fusionen, z.B. Erarbeitung einer Streit- und Konfliktkultur und Integration neuer Werte
- **Führungsstil:**
Unterstützung bei Einführung / Veränderung eines Führungsstils
- **Teamarbeit:**
Förderung von Teamarbeit, bereichsübergreifenden Arbeitsgruppen und Projekten
- **Konflikte:**
Konfliktbearbeitung für einzelne oder innerhalb von Gruppen
- **Besseres Lernen:**
Nacharbeit und Ersatz von Trainings, Seminaren und Führungsschulungen
- **Kultur:**
Bearbeiten von Diskrepanzen zwischen formulierter Unternehmenskultur und beobachtbarem Verhalten der Mitarbeiter
- **Einarbeitung:**
Einarbeitung neuer Mitarbeiter
- **Förderung:**
Förderung von Mitarbeitern zu Spitzenmitarbeitern, Verbesserung individueller Leistungsfähigkeit
- **Verantwortung:**
Befriedigung der Bedürfnisse nach mehr Selbstbestimmung und -verantwortung

Persönliche Gründe für ein Coaching:

- Verbesserung der sozialen und Management-Kompetenzen des Klienten
- Auflösen unangemessener Verhaltens-, Wahrnehmungs- und Beurteilungstendenzen
- Abbau von Leistungs-, Kreativitäts- und Motivationsblockaden, z.B. „Innere Kündigung“
- Allgemeine Erweiterung des Verhaltensrepertoires, insbesondere die Flexibilisierung von routinebedingtem Standardverhalten
- Umgang mit komplexen Strukturen (Komplexitätsmanagement)
- Bewältigung ethischer Probleme, Bearbeitung inadäquater Wertvorstellungen
- Umgang mit persönlichen (Sinn-)Krisen, z.B. mangelndes Selbstvertrauen
- Überprüfung der Lebens- und Karriereplanung
- Unterstützung durch echtes Feedback und einen kompetenten Gesprächspartner
- Kritische Reflexion der Berufsrolle und konflikträchtiger Interaktions- und Führungssituationen
- Prävention und Abbau von Stress und Burnout, Erweiterung von Bewältigungsstrategien
- Vorbereitung auf neue Aufgaben und Situationen, z.B. bei Beziehungskonflikten mit anderen Personen
- Persönlichkeitsentwicklung, Entwicklung vorhandener Potentiale

Wie erreiche ich einen guten Rapport:

- **Spiegeln der Körperhaltung** (nonverbaler Rapport)
 - Ähnlich oder teilweise, allerdings ohne nachzuäffen
 - Weniger auffällig ist das sog. „Überkreuzspiegeln“: Was der Klient mit den Armen macht, macht der Coach mit den Beinen oder den Händen
 - Auch den Atem und das Stimmuster kann man pacen!
- **Etablieren von Ja-Haltung**, d.h. Aussagen machen, auf die der Klient mit Ja antworten muss.
 - “Sie sind bestimmt gespannt darauf, was ich ihnen vorschlagen werde.“
 - “Sie sind noch unsicher, ob dies der richtige Weg ist.“
 - “Sie haben schon vieles ausprobiert.“
- **Guter Kontakt** durch Selbstaussagen.
 - “Das geht mir auch so.“ (natürlich nur, wenn es stimmt)
- **Repräsentationssystem finden und benutzen** (Prozessworte: visuell, auditiv, kinästhetisch).

Der Klient teilt dem Coach durch seine Sprache mit, in welchem Repräsentationssystem er sich gerade befindet.

 - “Ich blicke nicht mehr durch...“
 - “Ich bin unter Druck...“
 - “Das hat einen komischen Beigeschmack...“
 - “Er hatte einen gewissen Unterton...“
- **Selbstbild spiegeln** (sie sind bestimmt...)
 - “Als Chef fühlen sie sich sehr verantwortlich...“
 - “Als Gruppenleiter kümmern sie sich auch um private Probleme ihrer Mitarbeiter.“

Die Basis: Das Pentimento:

1.) Visuell:

a) Focuspunkte

Die Teilnehmer folgen Deinem Blick

b) Auge-Hand-Koordination

Lenke die Aufmerksamkeit der Teilnehmer mit Deiner Geste und Deinem Blick auf den Flipchart oder Dein anderes Medium. Bleibe dort, während Du über die Inhalte sprichst. Wenn Du über anderes sprichst, oder zusätzliche Informationen über den Inhalt gibst, entferne Dich vom Flipchart. Damit lenkst Du die Aufmerksamkeit wieder auf Dich.

c) Peripheres Sehen

Peripher sieht man besser. Du hast die Teilnehmer, mit denen Du nicht direkt kommunizierst im Blick. So kannst Du Störungen oder Fragen früh erkennen. Frauen sehen peripher besser als Männer. Wenn Deine Frau moniert, du schautest anderen Frauen nach, sei beruhigt, sie schaut auch nach anderen Männern, nur sie sieht peripher.

d) Inhalte kinästhetisch visualisieren

Wenn Du über verschiedene Themen sprichst, wechsele Deine Position im Raum, je nach Thema. Die Teilnehmer wissen besser, worüber Du gerade sprichst. Du „ankerst“ dadurch die Themen.

2.) Auditiv:

a) Stimmuster (glaubwürdig und zugänglich)

Sprich glaubwürdig, wenn es um den Inhalt geht, sprich zugänglich, wenn es um die Beziehung geht.

Glaubwürdig = Stimmlage gleich bleibend, am Ende des Satzes die Stimme senken und den Mund schließen. Kinn ein wenig nach unten nehmen.

Zwischen zwei Informationen kurz zu Boden schauen oder die Augen schließen. Der Zuhörer weiß, es kommt eine neue Information.

Zugänglich = Stimmlage auf und ab, am Ende des Satzes die Stimme heben. Der Zuhörer fühlt sich wohl.

b) Geschwindigkeit und Lautstärke

Langsameres und leiseres Sprechen erhöht die Aufmerksamkeit der Zuhörer. Es impliziert: Jetzt kommt etwas Wichtiges.

c) Lauter (Pausen) Flüstern

Dies holt unaufmerksame Zuhörer zurück. Es ist respektvoll und Du unterbrichst nicht Deinen Stoff. Mache nach einer wichtigen Information eine Pause.

d) Auditives ankern

Wenn Du über unterschiedliche Themen sprichst, verändere Deine Stimme je nach Thema, „auditives Ankern“.

Die Basis: Das Pentimento (Fortsetzung):

3.) Kinästetisch:

a) Berührung und Nähe

Kinästhetische Teilnehmer kannst Du berühren, wenn Du einen guten Rapport hast, auch kannst Du auf sie näher zugehen, wenn Du Ihre Aufmerksamkeit brauchst. Visuelle Teilnehmer brauchen mehr Abstand.

b) Eingefrorene Handgeste

Friere Deine Geste ein, wenn Du verbal eine Pause machst. Die Aufmerksamkeit bleibt bei Dir.

c) Beziehungsgesten

Wenn es um die Beziehung geht, z.B. bei der Begrüßung, mache eine Handgeste zwischen Dir und den Teilnehmern. Beziehe alle Teilnehmer mit ein. Deute mit der Hand auf fragende Teilnehmer. Dies ist respektvoller.

4.) Atmung:

a) Blip (Atmungstiefe = Erlaubnis)

Achte auf die Atmung Deines Gegenübers. An der Atmung erkennst Du die Erlaubnis! Ist die Atmung tief, ist die Erlaubnis hoch. Ist die Atmung hoch, ist die Erlaubnis tief. Achte auf Deine eigene Atmung. Der Zuhörer wird kaum tief atmen, wenn Du selbst hoch atmest.

b) Indikatoren der Atmung

Bei hoher Atmung heben und senken sich die Schultern des Anderen deutlicher, die Pupillen sind kleiner, die Gesichtsfarbe blasser.

c) Die Atmung der anderen Personen beeinflussen

Pace den Atem des Partners, wenn dieser hoch atmet, beginne nach einer Weile selbst tief zu atmen. Mache einen Witz, Lachen provoziert am schnellsten eine tiefe Atmung.

Vorsicht: Witze nur bei gutem Rapport.

„Ordnung schaffen“ – Dein Coaching (aus einer Email an einen Coachee):

Thema: **"Ordnung schaffen" - Dein Coaching**
Datum: 09.03.03 15:50:36 (MEZ) Mitteleuropäische Zeit
Von: info@berndjacobs.de
An: maxmustermann@t-online.de

Lieber Max,

was ist eigentlich Coaching?

Coaching ist eine Beratungsform für Personen mit Entscheidungsbefugnissen (Führungskräfte, Projektleiter, Freiberufler). In einer Kombination aus individueller, unterstützender Problembewältigung und persönlicher Beratung hilft Coaching auf der Prozessebene. Grundlage dafür ist eine tragfähige, vertrauensvolle und freiwillig gewünschte Beratungsbeziehung.

Wann ist ein Coaching sinnvoll?

Coaching kann helfen, wenn berufliche Probleme akut werden bzw. geworden sind und nicht oder nur sehr schwer alleine gelöst werden können. Der Coach ist ein unabhängiger Berater und unterliegt keinen Interessen Dritter. Er ist kein Therapeut, sondern gibt das begründete und ungeschönte Feedback, welches von Kollegen, Mitarbeitern oder Freunden kaum zu erwarten ist.

Was heißt Systemisches Coaching?

In den Systemischen Aufstellungen nach Hellinger geht es darum, Verstrickungen in einem System ausfindig zu machen und zu lösen.

"Wenn etwas in Ordnung gekommen ist, dann gibt es ein Gefühl der Erleichterung, von Frieden, von Möglichkeiten, etwas gemeinsam zu tun. Das ist die Bedeutung des einfachen Satzes: `Es kommt in Ordnung`. Plötzlich fühlt man sich erleichtert. Diese Ordnungen werden gefunden, nicht propagiert. Ich finde sie durch das Familienstellen." Zitat Bert Hellinger

Bei den Aufstellungen stehen tatsächliche Begebenheiten im Vordergrund und helfen uns "Ordnung" zu finden. Eine Ordnung, in der Liebe fließen kann und Heilung möglich wird. Wenn wir in einem System unseren Platz einnehmen und den des anderen achten, fühlen wir uns zuhause und es fällt uns leicht, in Liebe verbunden dabei zu sein.

"Aufstellungen" sind eine Methode, komplexe soziale Realitäten sinnfällig zur Anschauung zu bringen. Diese Vorgehensweise wurde durch Bert Hellinger international bekannt gemacht.

Familienaufstellungen sind ein hervorragendes Mittel, um Traumatisierungen in einem Familiensystem über mehrere Generationen hinweg nach zu vollziehen und gute Lösungen aus Verstrickungen zu entwickeln.

Organisationsaufstellungen können für eine Vielzahl von Anliegen aus dem Bereich der Arbeitswelt eingesetzt werden: Coaching von Führungskräften, Supervision von Fachkräften, Beratung von Menschen, die sich neue berufliche Orientierung wünschen.

Lieber Max, bitte lese diese Zeilen auch ein zweites mal. Ich weiß, dass Sie neu für Dich sein werden und vielleicht schwer zu verstehen. Bitte rufe mich einfach an und löchere mich mit Deinen konkreten Fragen über unsere Coach - Coachee - Verhältnis. Wir sollten im Telefonat dann auch eine Auftragsklärung machen. Mache Dir bitte dazu zu folgenden Fragen vorab einige Gedanken:

- a) Was ist Dein Ziel des Coachings?
- b) Was möchtest Du erreichen?
- c) Was ist Dein konkretes Anliegen?
- d) Wo willst Du im ersten Schritt Klarheit haben?

Bitte rufe mich einfach an, wenn Du rund 30 Minuten Zeit hast. Aber bitte keine anderen Themen in dem Telefonat!! Es geht ausschließlich um Dich!!

Bis bald Dein Coach Bernd

Beispiel für einen Coaching-Auftrag:

Coaching-Auftrag
für den Termin _____

Beschreibung des Ist-Zustandes ...

Beschreibung des gewünschten, attraktiven Ziel-Zustandes ...

Beschreibung des Ziels hinter dem Ziel ...

Bedingungen, die zu beachten sind ...

Bereits gemachte Lösungsversuche ...

Ergebnisse nach Durchführung des Coaching-Auftrages ...

_____, den _____

Unterschrift des Auftraggebers

Unterschrift des Coaches

c 7

Eine Auswahl typischer Anliegen:

Klarheit:	Ich möchte wissen, was los ist. Ich möchte Klarheit.
Zusammenhänge:	Ich will die Zusammenhänge verstehen. Was steckt dahinter?
Entscheidungen:	Welche Entscheidung ist die richtige? Wie kann eine Entscheidung aussehen?
Konflikt:	Worum geht es in dem Konflikt? Wie könnte ich ihn lösen?
Ziel:	Wie erreiche ich mein Ziel? Was behindert mich? Was unterstützt mich?
Zukunft:	Wohin wird das führen?
Platz:	Ich möchte wissen, wo mein Platz im Unternehmen ist? Von welchem Platz aus kann ich gut beraten?

Quelle: Erb, Kristine, Die Ordnungen des Erfolgs, Seite 29 ff.

Gesprächsprotokoll in der Auftragsklärungsphase:

Gespräch am 15.03.2003 von 11.30 bis 12.00 Uhr

Als Vorbereitung auf das o.g. Gespräch hatte ich Dir einige Fragen per email vom 09. März 2003 zugeleitet. Folgendes haben wir dazu heute erarbeitet:

1.) Was sind meine Ziele des Coachings?

- Innere Ruhe wieder finden
- Mehr Klarheit bekommen (beruflich und privat)
- Bzgl. der weiteren Lebensplanung Fehler/Fehlentscheidungen vermeiden
- Lernen von anderen....im Bezug auf den „richtigen“ Weg
- Berufs- und Privatleben besser in Einklang bringen („Ich nehme die Probleme vom Berufsleben mit nach Haus....das lässt mich nicht los...“)
- Gefühl der Überforderung (zeitlich nicht inhaltlich) reduzieren
- „Ich sehe meinen Vorstand Herr Kaiser als meinen Mentor und Coach an“...
- Aber nicht meinen Bereichsleiter (Vorgesetzten) (Der es vielleicht gerne sein möchte); Es ist eine „Hassliebe“; Akzeptanzprobleme abbauen
- „Ich will Gesundheit, berufliche Karriere und eine glückliche eigene Familie.“

2.) Was möchte ich erreichen?

- angstfrei arbeiten können
- Probezeit überstehen (bis 31.03.2003)
- Ziele in der eigenen Karriereplanung erreichen

3.) Was ist mein konkretes Anliegen?

- Mein Privatleben und ich leiden unter der derzeitigen beruflichen Anspannung
- Daraus stellt sich für mich die Frage:
- Bin ich im Moment am richtigen Platz? (im beruflichen Kontext zu verstehen)

4.) Wo will ich als erstes Klarheit haben?

- Ist meine Kompetenz anerkannt?
- Stehe ich gerade an der richtigen Stelle? (im Sinne der Ordnung)
- Gebe ich die nötige Anerkennung, die andere von mir erwarten?

Gesprächsprotokoll in der Auftragsklärungsphase (Fortsetzung):

5.) Sonstiges/Rahmenbedingungen/Notizen

- Coachingphilosophie: Hilfe zur Selbsthilfe, Unregelmäßig zwei- bis dreimal pro Monat möchte ich gerne Kontakt mit meinem Coach haben
- Es geht dabei auch um Rückmeldungen (Feedback)
- Ich habe ein ganz neues privates Umfeld (nach dem Umzug von FFM nach Sinzig)
- Ich bin direkt mit Nicki (meiner neuen Lebensgefährtin) zusammengezogen in Sinzig
- Familie ist mir wieder wichtiger geworden – Traum von einer eigenen Familie
- Bisher war der Sport oft meine Ersatzfamilie
- Mein Vater ist nach dem Unfall in Spanien (im Jahr 2001) sehr angeschlagen und oft krank; Das war für mich wie ein „externer Schock“; Ich fühle mich zu ihm hingezogen; und auch nach MG, meiner Heimat, da bin ich geboren
- Ich habe mich damals von meiner Frau getrennt; Irgendwie habe ich meine Scheidung bewältigt (im Jahr 2001?) und verdrängt; da steht noch etwas im Raum; Ich zahle noch Unterhalt bis 09/2003; Erst danach kann ich wahrscheinlich einen Schlussstrich unter der Vergangenheit ziehen
- Ich hatte vor kurzem einen Traum, der mich immer noch beschäftigt: Ich sitze im Büro und arbeite, Plötzlich kuckt mein Vorgesetzter (Bereichsleiter) aus dem Schrank; Er beobachtet mich bei der Arbeit, Ich erschrecke, weil er sich im Schrank versteckt hatte, dann werde ich wach...
- Mir macht der Traum irgendwie Angst....Was hat er zu bedeuten?

6.) Eigene Ergänzungen/Notizen:

- ...
- ...

Dresden, den 15.03.2003

Dein Coach
Bernd

Strukturierte Rückmeldung nach dem Erst- bzw.

Auftragklärungsgespräch:

Du hast Dich für ein Coaching entschieden. Für den positiven Ausgang dieses Vorhabens ist es wichtig, einige Reflexionen anzustellen und sich Fragen zu beantworten.

Auch für mich ist diese Vorinformation wichtig, denn sie kann uns Zeit sparen und sicherlich zum positiven Ausgang beitragen.

1. Wie fühltest Du Dich mir gegenüber während unseres Erstgespräches?

2. Warum bist Du zu mir gekommen?

3. Nenne bitte drei Deiner Coaching-Ziele
 - 1.)
 - 2.)
 - 3.)

4. Wann wurden Dir diese Ziele bewusst? (Monat und Jahr)

5. Hatte sich davor in Deinem Leben Bemerkenswertes geändert? (im guten wie im schlechten Sinne)

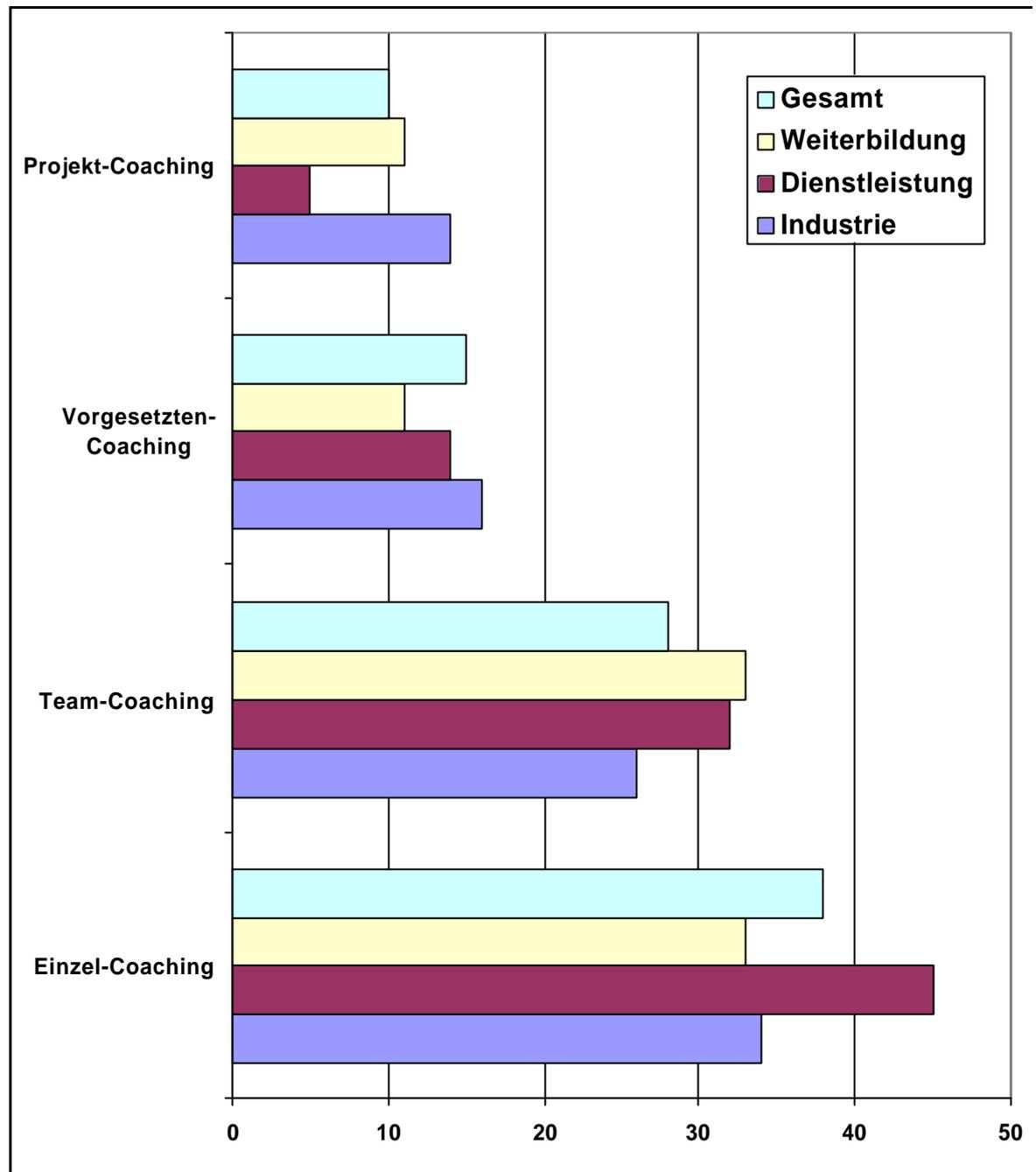
Oder gab es vorher eine anhaltende Belastung in Deinem Leben?

6. Was gab den Ausschlag, dass Du jetzt den Entschluss zu einem Coaching gefasst hast?

7. Hat jemand den entscheidenden Anstoß gegeben für diesen Schritt?

Wenn ja, wer?

Verbreitung von Coaching-Varianten in Abhängigkeit von der Branche:



Hinweis: Alle Angaben in Prozent

These: Einzel-Coaching von Führungskräften findet im Dienstleistungssektor besonderen Anklang.

Quelle: Rauen, Christopher, Coaching, 2001, Seite 37

Der Ablauf einer Familienaufstellung:

„In offenen Seminaren, so wie ich sie durchführe, treffen sich Teilnehmer, von denen jeder seine Familie aufstellen will. Meistens kommen sie für sich allein, denn die anderen Mitglieder ihrer Familie brauchen sie nicht für diese Arbeit. Manchmal kommen auch Geschwister, ein Elternteil mit einem Kind oder Paare. Seminare dauern meist zwischen zwei und fünf Tagen. Während dieser Zeit stellt jeder Teilnehmer einmal unter mithilfe der anderen Teilnehmer seine Familie auf. Dabei gibt es grundsätzlich zwei Aufstellungen, einmal die der Familie, aus der jemand kommt (Ursprungssystem), und zum anderen die des Beziehungsnetzes des eigenen Lebens mit Partnern und Kindern (Gegenwartssystem).

Die praktische Durchführung sieht so aus: Wer aufstellen will, wählt zunächst Stellvertreter für jedes wichtige Mitglied der Familie – und auch für sich selbst. Anschließend gibt der Klient spontan, ohne zu sprechen und ohne jede weitere Erklärung, jedem Stellvertreter der Reihe nach im Raum einen Platz und eine Blickrichtung.

Wenn alle aufgestellt sind, nimmt der Klient wieder Platz. Von jetzt an bis zum Ende der Aufstellung ist er nur noch Zuschauer und beobachtet das, was der Leiter und die Stellvertreter sagen und tun.

Der Leiter bittet die Stellvertreter, sich auf die Empfindungen an ihrem Platz einzulassen. Nach kurzer Zeit fragt er sie einzeln nach ihren Wahrnehmungen. Spannungen, die in der Familie vorhanden sind, kommen dabei ans Licht. Im ständigen Kontakt mit den Rückmeldungen der Stellvertreter sucht der Leiter nach individuellen Lösungen. Diese spiegeln die Ordnungen wider, die Hellinger in seiner langjährigen Arbeit mit Aufstellungen herausgefunden hat. Häufig erweisen sich Lösungssätze als hilfreich, die ein Ausdruck dieser Ordnungen sind.

Eine Aufstellung dauert im Regelfall zwischen 20 und 45 Minuten, aber auch kürzere und längere Aufstellungen kommen vor.

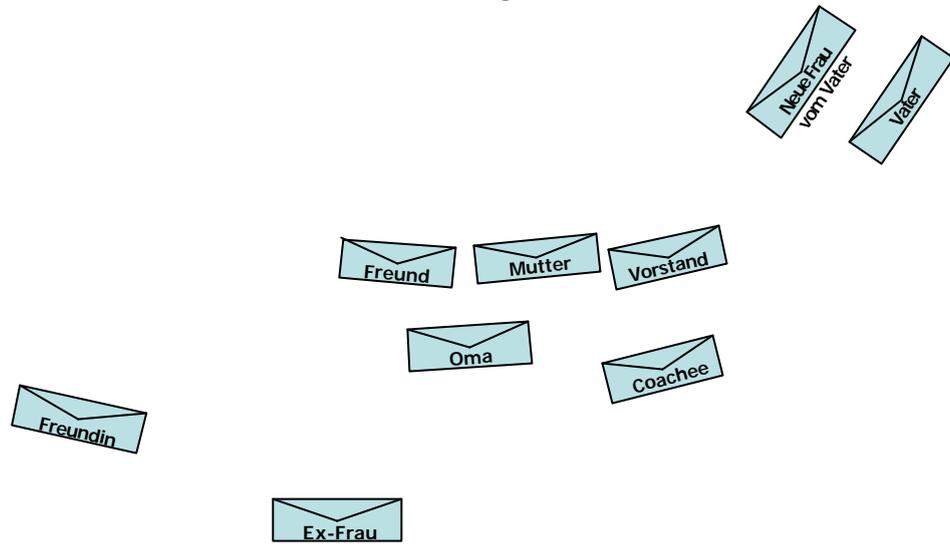
Ziel bei der Aufstellung des Ursprungsfamilie ist es nicht, die unendliche Vielfalt aller Verbindungen in einer Familie aufzudecken, sondern nur die stärkste Verstrickung, in der jemand gefangen ist und die seine Kraft bindet. Insbesondere die Verbindungen mit früh verstorbenen und ausgeschlossenen Familienmitgliedern sind wichtig.

Bei der Aufstellung des Gegenwartssystems geht es darum, früheren Partnern einen Platz zu geben, die Beziehungen zwischen einem Paar selbst und die Beziehungen zwischen dem Paar als Eltern und seinen Kindern zu klären.

Oft ist eine gute Ordnung möglich, bei der jeder sich an seinem Platz wohl fühlt, und die Aufstellung hat ein natürliches Ende. Am Schluss nimmt der Klient dieses neue Bild auf, häufig, indem er sich auf den Platz seines bisherigen Stellvertreters stellt.“

Visualisierung des sozialen Systems am Beispiel der systemischen
Strukturaufstellung:

Die Erstaufstellung eines Coachee



Hinweis: Hierbei handelt es sich um eine schematische Darstellung. (c) Bernd Jacobs, 2003

Das Lösungsbild



Hinweis: Hierbei handelt es sich um eine schematische Darstellung. (c) Bernd Jacobs, 2003

Eine Auswahl weiterer Methoden in der Arbeitsphase des Coaching-

Prozesses:

a) Gruppengespräch

Im Gegensatz zum Einzelgespräch wird im Gruppengespräch die Beziehung zwischen Coach und Klient in den meisten Fällen weniger intensiv sein, da der Coach auf mehrere Personen eingehen muss. Daher sollte die Gruppe auch nicht zu groß sein bzw. sollten bei größeren Gruppen mehrere Coaches anwesend sein. Auch vertrauliche und persönliche Themen werden in der Gruppe weniger angesprochen. Vorteile des Gruppengesprächs sind der Austausch und die Wahrnehmung mehrerer Personen. Themen werden also nicht nur einseitig betrachtet. Rollenspiele und Aufstellungen sind mit Stellvertretern nur in der Gruppe zu machen. Auch in der sog. Gruppendynamik liegen Vorteile. Durch Kommunikation und Interaktion entsteht eine Dynamik, die auf bestimmte Verhaltensweisen wie auch auf individuellem Erleben beruht. Da sind verbale, nonverbale Signale, Botschaften, Einstellungen, Gefühle, Motivationen, Erwartungen jedes Individuums zu nennen, welche das Geschehen in der Gesamtgruppe nachhaltig beeinflussen.

Quelle: Dießner, H., Gruppendynamische Übungen & Spiele, 2001, Seite 25

b) Rollenspiel

Im Gruppengespräch oder Coaching in der Gruppe ist das Rollenspiel eine mögliche Methode. Die Teilnehmer erhalten eine aktive Rolle in die sie sich hineindenken müssen. Wichtig ist, dass die Teilnehmer in der Lage sind sich in die ihnen zugewiesenen Rollen einzudenken und Ihre Rolle auch beizubehalten. Hier ist der Coach gefragt dieses auch zu überprüfen und auch die Teilnehmer aufzufordern in Ihrer Rolle zu bleiben und auch in Rolle zu antworten. Gemeinsam können so die Teilnehmer in Ihren Rollen arbeiten, aber auch in andere Rollen hineinschlüpfen, z.B. in die Rolle des Abteilungsleiters oder die der Führungskraft und so auch Verständnis für andere aufbringen oder Verständnis für bestimmte Situationen gewinnen.

Quelle: Gimm, Ralf, Der Coach als Teil des Systems, Hausarbeit zum Dipl.Coach (ADG/DGCO), 2002, Seite 7

c) Perspektive wechseln

Durch gezieltes wechseln der Perspektive können wir das Dilemma, dass wir die Systeme, in denen wir stehen und handeln, nicht zugleich von außen beobachten können, lösen. Im Rahmen eines Einzelcoachings kann dem Klienten durch der Perspektivenwechsel vorgeschlagen werden stärker in die andere Rolle zu gehen, um ihn dazu zu bringen, sich auch gefühlsmäßig in die Lage seiner Problem- oder Konfliktpartnerin zu versetzen. Unterstützend wirkt dabei u.U. ein Platzwechsel, z.B. die Wahl eines anderen Stuhles. Und mit zwei Stühlen, zwischen denen der Coachee ständig hin und her wechselt, kann ein Gespräch zwischen sich und seiner Konfliktpartnerin simuliert werden.

Quelle: Fischer, Michal u. Graf, Petro, Coaching – Ein Fernworkshop, 2000, Seite 135 ff.

Eine Auswahl weiterer Methoden in der Arbeitsphase des Coaching-Prozesses (Fortsetzung):

d) Gesprächspsychotherapie

Im Rahmen der Gesprächspsychotherapie wird dem Klienten in einer natürlichen und ungekünstelten Weise begegnet. Ziel ist dabei ihn tief und einfühlsam zu verstehen, wie er sich selbst und die Welt sieht, und ihn aufrichtig und ohne Bedingungen zu akzeptieren. Diese wesentlichen Faktoren helfen dem Klienten, sich selbst positiver zu bewerten, Lösungen für Probleme zu finden und mit damit mehr Zufriedenheit und innerem Reichtum zu leben.

Quelle: Höder, Jürgen, Gesprächspsychotherapie, 1994, Seite 7 ff.

e) NLP

NLP, die Neuro-Linguistische Programmierung, ist eine Methode, die eine neue Dimension zwischenmenschlicher Kommunikation eröffnet hat. Sie hilft uns, die Sprache des Gehirns zu verstehen und so durch eigene Kraft bestimmte Ziele zu erreichen. Die Gedanken des NLP sind aufgrund ihrer Einfachheit für jeden leicht umsetzbar – und das in allen Lebensbereichen. Durch eine verantwortungsvolle Anwendung dieser Methode ist es möglich andere Menschen positiv zu beeinflussen und ihnen zu helfen sich schöpferisch zu verändern.

Quelle: Krusche, Helmut, Der Frosch auf der Butter, NLP - Die Grundlagen, S.7ff. u. S.283 ff.

f) Methaphern

Eine weitere Möglichkeit stellt die Anwendung therapeutischer Methaphern dar. Das sind Gleichnisse, Parabeln, Anekdoten, Märchen oder Witze. Methaphern sind seit alten Zeiten verwendet worden, um bestimmte Lehren zu übermitteln und menschliches Verhalten zu beeinflussen. Berühmte Beispiele sind Jesus` Bergpredigt, Platos Höhlengleichnis, Homers Odysee, aber auch Märchen und Fabeln. Methaphern rufen unbewusste Suchprozesse hervor und eröffnen seelische Dimensionen, die das beschränkte bewusste Denken übersteigen. Wenn der Zuhörer sich bewusst oder unbewusst mit der Handlung identifiziert und die Lösung in sein Modell von der Welt passt, kann er die Lösung in seine eigene Situation einbauen.

Quelle: Krusche, Helmut, Der Frosch auf der Butter, NLP - Die Grundlagen, Seite 283 ff.

Eine Auswahl weiterer Methoden in der Arbeitsphase des Coaching-Prozesses (Fortsetzung):

g) Bioenergetik:

Bioenergetik ist ein Weg, die Persönlichkeit vom Körper und seinen energetischen Prozessen her zu verstehen. Diese Therapieform verbindet Körperarbeit und Arbeit an Geist und Gefühl, um emotionale Probleme zu lösen und die vorhandenen Kräfte zur Freude und Lebenslust freizusetzen. Dabei wird davon ausgegangen, dass Körper und Geist sich gegenseitig beeinflussen. „Was man denkt hat Einfluß darauf, wie man sich fühlt und umgekehrt“. Die Körperarbeit der Bioenergetik besteht zum einen aus Behandlungen (z.B. Massagen, Druckanwendungen, sanfte Berührungen) um kontrahierte Muskeln zu entspannen und zum anderen aus Übungen, die den Zugang zu den eigenen Verspannungen ermöglichen und sie durch geeignete Bewegungen lösen. Die Übungen können dem Klienten helfen, mehr Selbstverständnis zu gewinnen –mit allem, was dieses Wort beinhaltet. Das geschieht durch mehr Kontakt zum Boden, durch Intensivierung der Vibration Ihres Körpers, durch Vertiefung der Atmung, durch Erhöhung des Selbstbewusstseins und durch Erweiterung des Selbstausdrucks.

Quelle: Lowen, Alexander, Bioenergetik für Jeden, 1977, Seite 11-13

h) Muster erkennen – Hypothesen bilden - Intervenieren:

Wir besitzen die menschliche Fähigkeit Muster zu erkennen und haben die Möglichkeit, daraus Wahrscheinlichkeitsaussagen oder Hypothesen abzuleiten, welche Beziehungsdynamik diesen Mustern zugrunde liegen könnte und welche Entwicklungen daraus hervorgehen könnten. Unter dem Schlagwort von „Versuch und Irrtum“ ergibt sich ein skizziertes Handlungsmodell, mit dem wir angemessen auf die Wirklichkeit hochkomplexer und entwicklungsöffener Systeme, in denen wir stehen, eingehen und wie wir sie wirksam mit gestalten können. Aus einer Anfangshypothese leiten wir dabei plausible Handlungsstrategien ab und planen entsprechende Handlungsschritte. In dem wir diese ersten Schritte umsetzen bzw. durchführen intervenieren wir in das System. Über die Auswirkung dieser Intervention gibt uns das System eine Rückmeldung. Aufgrund dieser Reaktion überprüfen wir unsere Hypothesen und die daraus abgeleiteten Handlungsstrategien und korrigieren oder ergänzen diese gegebenenfalls. Daraus konzipieren wir den nächsten Handlungsschritt, den wir anschließend umsetzen bzw. durchführen usw.

Quelle: Fischer, Michal u. Graf, Petro, Coaching – Ein Fernworkshop, 2000, Seite 127 ff.

Eine Auswahl weitere Methoden in der Arbeitsphase des Coaching-Prozesses (Fortsetzung):

h) Transaktionsanalyse:

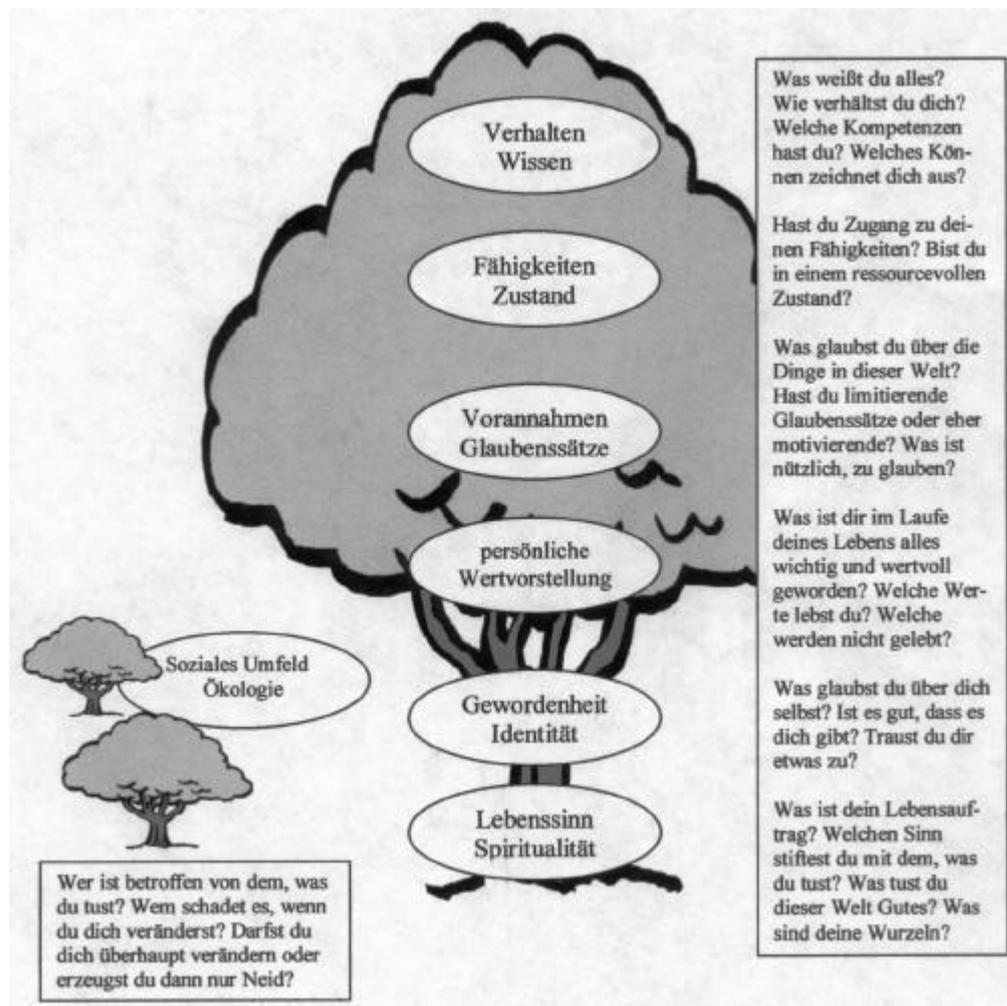
Die Transaktionsanalyse ist ein Instrument, das uns die Augen öffnen kann für das, was sich auf zwischen zwei Menschen auf der Beziehungsebene abspielt. Es hat den Vorteil, dass es auch den Empfänger einer Nachricht mit einbezieht und so das wechselseitige Hin und Her in der Kommunikation sichtbar macht. Die Transaktionsanalyse geht davon aus, dass in jedem von uns drei Persönlichkeitsinstanzen vorhanden sind und sich (als jeweilige „Ich-Zustände“) zu Wort melden können: Das Eltern-Ich, das Kindheits-Ich und das Erwachsenen-Ich. Aufgestellte Dialogdiagrammen helfen, sich klarzumachen, was zwischen ihnen „läuft“. Häufig stellen sie dann z.B. fest, dass sie – obwohl sie partnerschaftlich-gleichberechtigt miteinander umgehen möchten – immer wieder in ein Muster von „Eltern-Ich><-Kind-Ich“-Kommunikation hineinfließen und sich u.U. gegenseitig auf die Nerven gehen.

Quelle: Schulz von Thun, Friedemann, Miteinander reden 1, 1981, Seite 169 ff.

i) Sonstige:

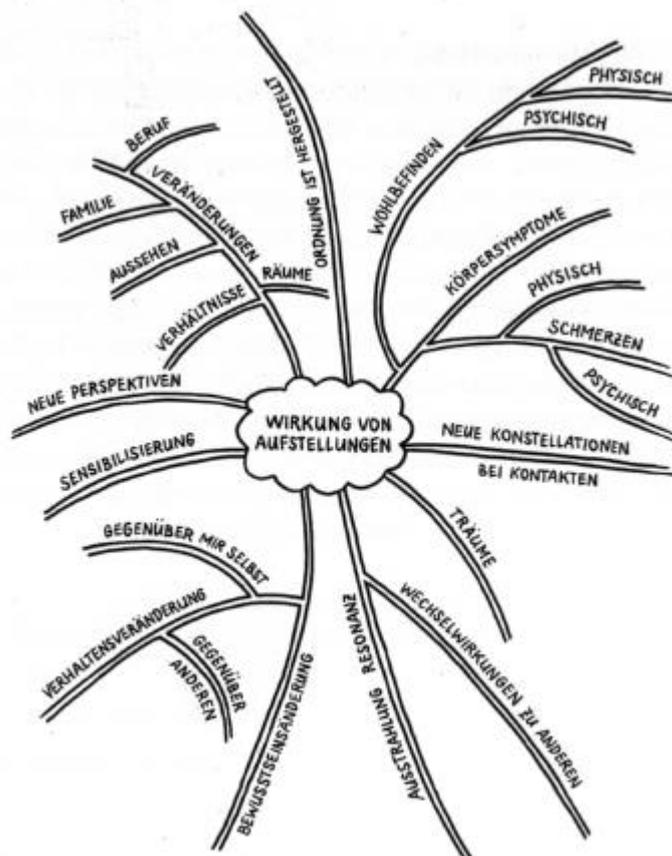
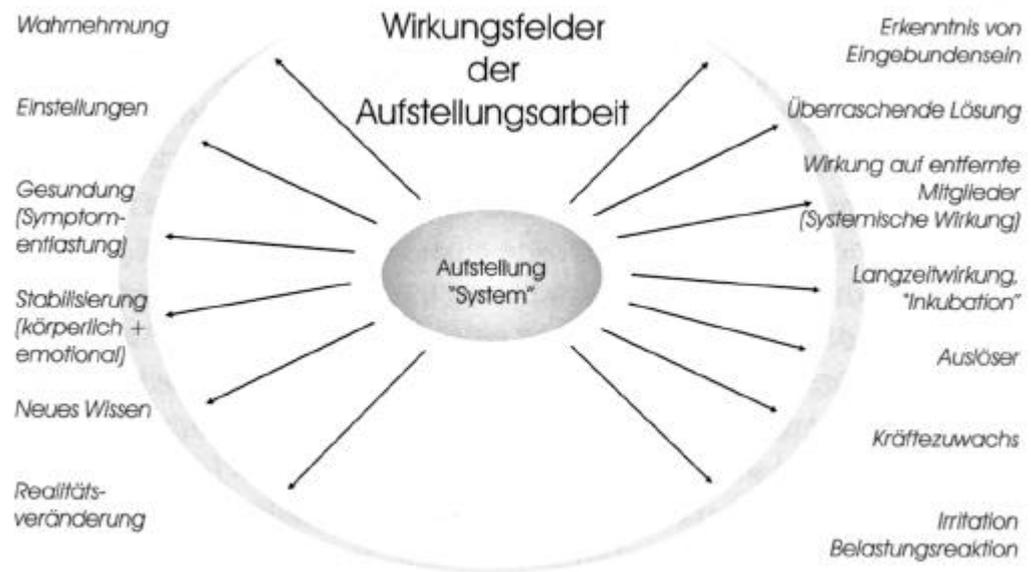
In der Arbeitsphase des Coachings können noch weitere Methoden zur Anwendung kommen. Die vorgenannten bilden eine Auswahl von wesentlichen Methoden. Auf reine psychotherapeutische Ansätze wurde an dieser Stelle bewusst verzichtet, da diese dem entsprechend psychologisch qualifizierten Therapeuten vorbehalten sind.

Die Ebenen des Erfolges:



Quelle: Stefan Beißer nach Robert B. Dilts, 2002,
Kommunikationstraining Stefan Beißer, 91352 Pautzfeld

Wirkungsfelder der Aufstellungsarbeit:



Quelle: Erb, Kristine, Die Ordnungen des Erfolgs, Seite 88 f.

Neue Anforderungen an Führungskräfte:

Aus dem systemischen Denken im Management ergeben sich an Führungskräfte neue Anforderungen. Ein Überblick über die Anregungen der systemischen Berater:

1.) Komplexität anerkennen:

Unternehmen und Abteilungen sind komplexe dynamische und soziale Systeme, die sich nicht durch einfache Ursache-Wirkungs-Mechanismen steuern lassen.

2.) Vernetzt denken:

Wer Teilprobleme isoliert behandelt, kann trotz aller guten Absichten eine Katastrophe herbeiführen. So kann etwa in einem Entwicklungsland die Verbesserung der medizinischen Versorgung eine Hungersnot auslösen. Nämlich dann, wenn man vergisst, sich frühzeitig Gedanken über den bei gestiegener Bevölkerungsdichte erhöhten Nahrungsbedarf zu machen.

3.) Unsicherheiten aushalten:

Es ist nicht vorhersehbar, was die Zukunft bringt. Und niemand kann wissen, wie sich ein Unternehmen entwickelt, wenn man durch bestimmte Interventionen darauf einwirkt. Es gilt also, in erster Linie Unsicherheiten auszuhalten.

4.) Selbstorganisation fördern:

Die Intelligenz eines Unternehmens sitzt nicht in der Firmenspitze. Die Effektivität eines Unternehmens ergibt sich aus dem Zusammenspiel der Beteiligten. Deshalb ist es wichtig, dass jeder Einzelne genügend Freiraum hat.

5.) Spielregeln vorgeben:

Damit sich die Mitarbeiter eines Unternehmens orientieren können, ohne dass ihnen jemand eine genaue Handlungsanweisung gibt, benötigen sie klare Spielregeln.

Neue Anforderungen an Führungskräfte (Fortsetzung):

6.) Rahmenbedingungen setzen:

Steuern sollte eine Führungskraft hauptsächlich über den Kontext. Das bedeutet beispielsweise Budgets einteilen, Termine festlegen etc., aber auch: für eine gute Stimmung im Unternehmen sorgen und die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellen.

7.) Sich selbst beobachten:

Um ein besseres Gefühl für die Auswirkungen des eigenen Handels in komplexen Systemen zu bekommen und die eigenen Konstruktionen der Wirklichkeit zu erkennen, hilft die Selbstbeobachtung: Was bewirke ich mit meinem Verhalten? Was kann ich ändern?

8.) Fragen stellen:

Da eine Führungskraft nicht wissen kann, wie ein Mitarbeiter am besten geführt wird, sollte sie ihn danach fragen und die Regeln der Zusammenarbeit mit ihm gemeinsam aushandeln.

9.) Konflikte zulassen:

In einem Unternehmen oder einer Abteilung kommt es nicht darauf an, dass alle der gleichen Meinung sind. Vielmehr sollen die unterschiedlichen Ziele und Meinungen gehört werden, um möglichst viele Aspekte bei der Planung berücksichtigen zu können.

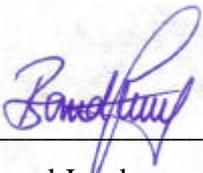
10.) Aus Fehlern lernen:

Führungskräfte benötigen nach dem systemischen Konzept eine große Fehlertoleranz. Denn auf Grund von Komplexität und Unsicherheit ist das Scheitern quasi vorprogrammiert. Es geht darum, zu dem unabänderlichen Prozess von Versuch und Irrtum eine neue Einstellung zu entwickeln.

VI. Eidesstattliche Versicherung

„Ich versichere hiermit an Eides Statt, dass ich meine Hausarbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel sowie ohne Mitwirkung eines anderen angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Quellen direkt oder indirekt entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.“

Dresden, den 07. Mai 2003



Bernd Jacobs