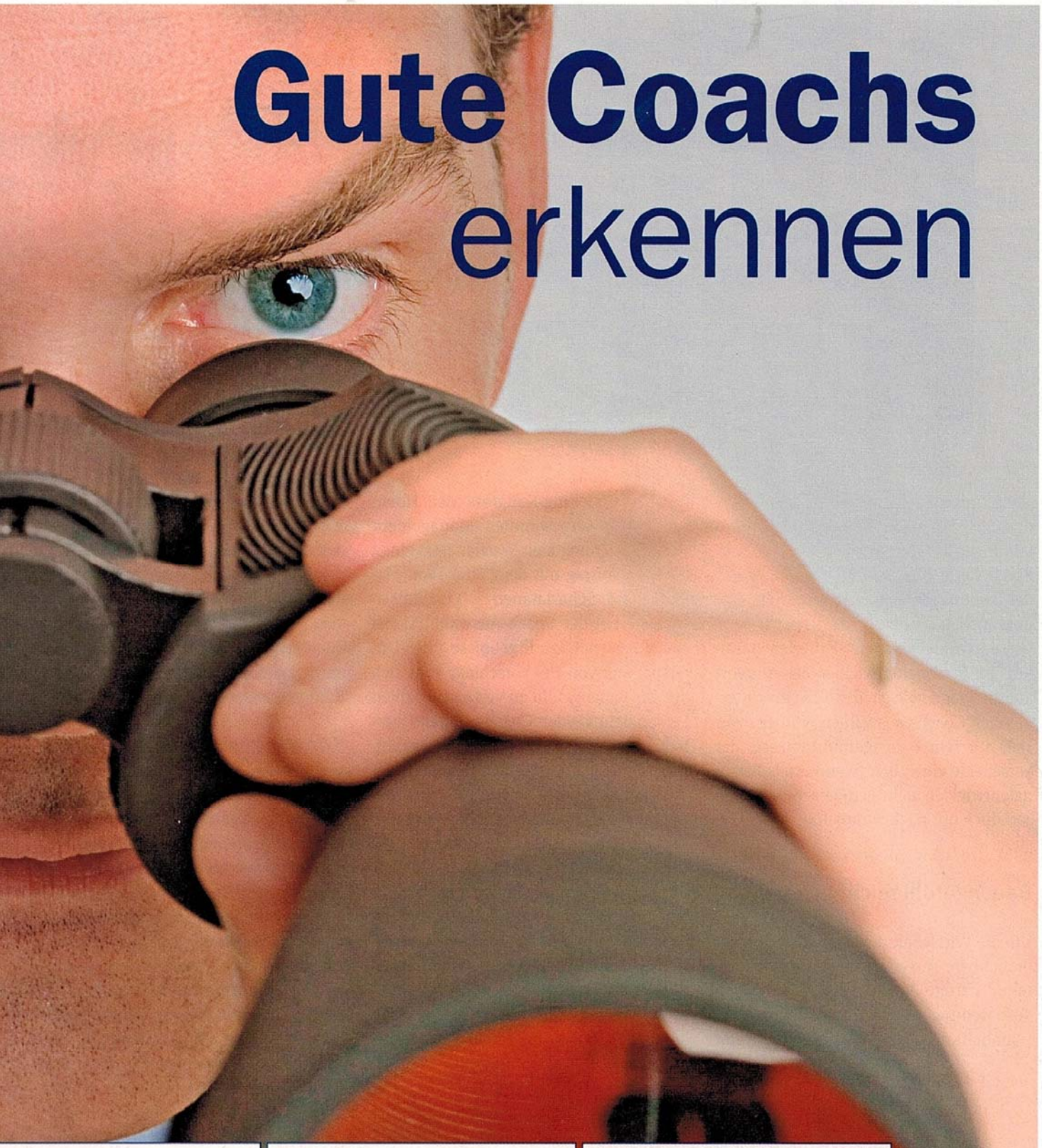
FORSCHUNG. Zur Auswahl von Business-Coachs eignen sich strukturierte Auswahlgespräche. Sie gelten als besonders valide und können mit vertretbarem Aufwand entwickelt und durchgeführt werden. Die hier vorgestellten vier Kompetenzbündel sind ein guter Grundstock, um Verhaltensweisen von guten Coachs klar zu beschreiben.

BEISPIEL ZIELKLÄRUNGS-KOMPETENZ

Sie erkennt man daran, dass der Coach Ziele „smart" klärt und dazu ...

Gute Coachs erkennen



01.

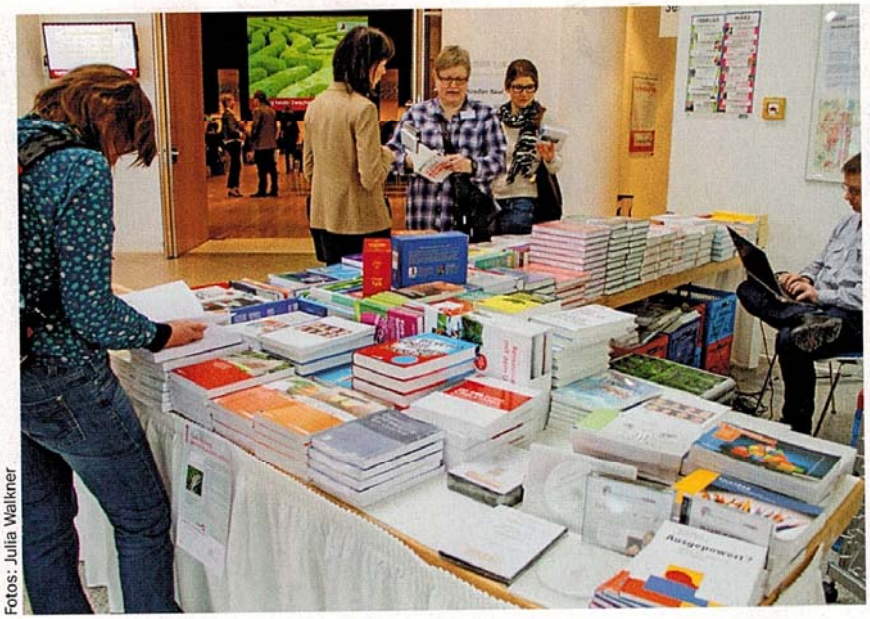
. die spezifischen Kriterien für die Zielerreichung des Coachees hinterfragt

02.

... qualitative oder quantitative Kriterien zur Messung der Zielerreichung vereinbart

03.

... hinterfragt, ob das Ziel akzeptiert und auch **positiv bewertet wird**



Fotos: Julia Walkner

Lesefutter. Gefragt waren insbesondere Coaching-Ratgeber sowie Videomitschnitte der Kongressreden (aufgezeichnet von „Auditorium Netzwerk").

Eröffnung. Die Stadthalle Erding war mit 300 Teilnehmern komplett ausgebucht.

→ „59,1 Prozent setzen auf ihr Bauchgefühl und 50 Prozent richten sich nach Empfehlungen", wundert sich die Diplom-Psychologin Monika Wastian, Inhaberin des Instituts für Organisationspsychologie in München.

Diese „windelweichen" Kriterien nannten ihr Personalentwickler als Antwort auf die Frage, wie sie denn für ihr Unternehmen Coachs auswählen würden. Wer sich auf sein Bauchgefühl verlasse, der entscheide eigentlich (wenn er als Personalentwickler nicht gerade sehr erfahren sei) doch nur nach Sympathie, warnt Wastian.

Bauchgefühl reicht nicht

Um die Wirtschaft dabei zu unterstützen, brauchbare Auswahlkriterien zu bekommen, startete Wastian nach intensiven Vorbereitungen das Forschungsprojekt „Qualitätssicherung im Coaching". Auf dem 1. Coaching-Kongress der Hochschule für angewandtes Management (HAM) in Erding hielt Wastian jetzt einen Keynote-Vortrag mit dem Titel „Von Magiern und Scharlatanen – Qualitätssicherung bei der Coach-Auswahl". Dabei stellte sie wichtige Ergebnisse ihrer Untersuchung vor. Ihr Vorschlag: Statt sich auf das Bauchgefühl zu verlassen, sollten Personalentwickler Coachs anhand verhaltensbasierter Kompetenzen bewerten. Das ermögliche – wie aus der Personalauswahl bekannt – ein sehr valides und reliables Auswahlverfahren. Wastian führte mit ihrem Team, zu dem auch die Diplomandin Stephanie Klimt gehörte, die in Erding zentrale Ergebnisse als „Poster" präsentierte, eine qualitative Untersuchung von Coaching-Prozessen durch. Befragt wurden 42 professionelle Coachs und 16 Coachees aus der Wirtschaft, welche Verhaltensweisen des Coachs denn zum Erfolg des jeweiligen Coaching-Prozesses beigetragen hätten. Nicht jedes Vorgehen des Coachs wurde erfragt, sondern nur das „Erinnerungswürdige" und somit aus Sicht der Coaching-Beteiligten das wirklich „Relevante". Die Einteilung von Verhaltensweisen als erfolgs- oder qualitätsförderlich stellt laut Wastian eine zusätzliche Validierung der identifizierten Kompetenzen dar.

Kompetenzbündel

„Aus den Verhaltensweisen clusterten wir dann verhaltensbasierte Kompetenzkategorien, in denen sich intervenierende, diagnostische und evaluative sowie reflektierende Vorgehensweisen widerspiegeln", so die Münchener Psychologin. Bei dieser Untersuchung gab es eine Überraschung: Neben Kompetenzbündeln, die sich (wie erwartet) um das Intervenieren und Reflektieren drehen, wurden zusätzlich auch jene Vorgehensweisen eines

04.	05.	06.
… die **Wahrscheinlichkeit** der Zielerreichung hinterfragt und Unrealistisches korrigiert	**… eine Frist oder einen Termin** für die Erreichung des spezifischen Ziels vereinbart	**Hinweis:** „smart" bedeutet „spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert"

Coachs als erfolgsfördernd bezeichnet, die der Vorbereitung, der Strukturierung sowie der Gestaltung eines Coaching-Prozesses dienen. Coachs sollten also auch grundlegende methodische Ansätze (Meta-Kompetenzen) beherrschen. Insgesamt wurden von Wastian folgende vier Kompetenzbündel und die dazugehörigen Verhaltensweisen ermittelt:

Metakompetenz

- Methodische Metakompetenz (Vorgehen und Methoden flexibel anpassen/ methodische Strategien anwenden/ Stärkeorientierung)
- Dokumentieren und Visualisieren
- Zeitliche Strukturierung/Organisation des Coaching-Prozesses
- Vorbereitung auf das Coaching: Prozessvorbereitung (Inhalte, Methoden, Material, Raum) und Selbstvorbereitung (mental und physisch)

Interventionskompetenz

- Explorieren und Analysieren
- Feedback geben
- Informieren
- Reflektieren, Interpretieren
- Üben, ins Tun zu bringen
- Zusammenfassen, strukturieren

Zielbezogene Kompetenz

- Zielklärung
- Zielerreichbarkeit und Umsetzung steuern/kontrollieren
- Zielfortschritt, -erreichung evaluieren →

Schneller, flexibler, lösungsorientierter

Gloger/Margetich
Das Scrum-Prinzip
Agile Organisationen aufbauen und gestalten
2014. 315 S., 19 s/w Abb., 6 Tab. Geb. € 39,95
ISBN 978-3-7910-3289-4 | **eBook** 978-3-7992-6725-0

Traditionelle Managementmethoden stoßen bei umfangreichen, komplexen Vorhaben schnell an ihre Grenzen. Der Planungsaufwand schnellt in die Höhe, die Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Mitarbeiter werden kleiner, die Beweglichkeit des Gesamtsystems nimmt massiv ab. Scrum reduziert die Schwerfälligkeit, indem es akzeptiert, dass viele Entwicklungen nicht vorhersehbar sind. In der Praxis heißt das: selbstorganisierte Teams, konsequente Lösungsorientierung, klare Verantwortlichkeiten, flexible Plananpassung und sehr flache Hierarchien. Die Autoren beleuchten die grundlegenden Prinzipien agilen Arbeitens und zeigen wie Scrum eingeführt und verankert werden kann.

- Scrum integrieren: Projekte, Teams und Unternehmen zu mehr Agilität führen
- Checklisten für die tägliche Arbeit und Beispiele aus Wirtschaft, Sport und Kultur

SCHÄFFER POESCHEL

Fax 08 00 / 7 77 77 70 (gebührenfrei)
www.schaeffer-poeschel.de

Reflexionskompetenz

- Selbstreflexion
- Reflexion über den Coaching-Prozess (nicht-evaluativ)
- Supervision/Intervision und Weiterbildung.

Zur Auswahl der Coachs werden strukturierte Auswahlgespräche (Einzelgespräche) empfohlen. Sie können laut Wastian mit vertretbarem Aufwand entwickelt und durchgeführt werden. Im Rahmen eines solchen Gesprächs werden die Coachs aufgefordert, ihre Verhaltens- oder Vorgehensweisen in erfolgskritischen Coaching-Situationen oder bei typischen Herausforderungen im Coaching zu beschreiben. Gute Coachs schildern dabei Vorgehensweisen, die der Kompetenzanforderung entsprechen.

Ein Personalentwickler könnte zum Beispiel einem Coach, der in den Coach-Pool aufgenommen werden will, eine Frage stellen, die darauf hinausläuft, dass der Coach schildert, wie er die Ziele seines Klienten klärt. Die entsprechenden Fragen könnten lauten: Was wollte der Coachee ihres letzten Coaching-Falls erreichen und wie haben Sie dann die Coaching-Ziele herausgearbeitet? Wie haben Sie sichergestellt, dass sie ein gemeinsames Verständnis von den Zielen hatten? Der Coach würde dann in seiner Antwort Hinweise auf seine Zielklärungskompetenz geben. Er würde etwa unter Beweis stellen, dass er Ziele „smart" klärt und der Personalentwickler würde erfahren, ob das Ergebnis samt Zielerreichungskriterien grafisch oder schriftlich festgehalten wurde.

Gut wäre es dann, wenn der Coach beispielsweise schildern würde, wie er mit Skalen-Abfragen arbeitet und wie er mit Coachees das Führen eines Coaching-Tagebuchs verabredet, um Zielfortschritte festzuhalten. Der Personalentwickler könnte auch noch fragen: Wie sind Sie mit den Zielen am Ball geblieben? Dann würde der Coach (hoffentlich) erzählen, dass sich im Laufe des Coachings die Ziele weiter konkretisiert oder gar verändert hätten. Diese Verschiebung könnte dann zusätzlich noch hinterfragt werden. „Wenn man nach konkreten Situationen fragt, wird der Befragte in der Regel im Detail erzählen, wie er vorgegangen ist", so Wastian. „Für einen erfahrenen Interviewer sind solche Interviews sehr aufschlussreich."

Besonders überrascht war die Forschergruppe, dass dem Kompetenzbündel, das sie mit „Metakompetenz" überschrieben haben, eine recht große Bedeutung beigemessen wurde. Unter „Metakompetenz" fallen „förderliche" Verhaltensweisen eines Coachs, die prozessflankierend zum Einsatz kommen. Besonders das Dokumentieren und Visualisieren (das Arbeiten mit Flipcharts, Grafiken, Skalierungen, Protokollen) wurde als wichtige Vorgehensweise betrachtet. An folgenden Aspekten erkennt man laut Wastian

Bemerkenswerter Anfangserfolg in Erding

Rückblick. Ende Februar fand in der Stadthalle Erding der 1. Coaching-Kongress der Fakultät für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule für angewandtes Management statt. 300 Teilnehmer waren ein großer Erfolg, sodass schon der nächste Kongress für März 2015 geplant wird.

„Spannende Vorträge, neue oder erweiterte Ansätze, viele offene und unaffektierte Menschen und dazu ein gutes Verhältnis von Wissenschaft und solider Praxis", das war für Dr. Martin Hertkorn, Business-Coach aus Berlin, der 1. Coaching-Kongress in Erding. „Am schönsten war das Wohlgefühl, sich zu Hause zu fühlen beim Plausch in den Pausen ... im Kreis von Gleichgesinnten." Auch für Anita Müller, Coach aus Düsseldorf, war es überraschend, dass es auf der Veranstaltung mehr „tolle Begegnungen und gute Gespräche" gab als anderswo. Und auch dem Veranstalter sei sehr an guter Kommunikation mit allen Besuchern gelegen gewesen. „Die Erdinger haben viel Herzblut investiert", so die Rheinländerin. Beim nächsten Mal werde jeder vom „Geist von Erding" sprechen.

Gastgeberin. Prof. Dr. Jutta Heller kündigt den nächsten Kongress an: 26. bis 27. März 2015.

Eine besondere Leistung der Gastgeber bestand darin, 34 der namhaftesten Referenten aus Forschung und Praxis in zwei Tagen auf die Bühne zu bringen. Mit dabei war Coaching-Urgestein Wolfgang Looss genauso wie Professoren vom Kaliber eines Siegfried Greif, Eric Lippmann, Axel Koch, Heidi Möller oder Bernhard Hauser. Außerdem bereicherten eine Vielzahl von Methoden-Experten wie Dr. Björn Migge (Schema-Coaching) oder Kirsten Dierolf (Lösungsfokussiertes Coaching) den Kongress. Nicht gefehlt haben auch Unternehmensvertreter von BMW, Thomas Cook und der Stadt München, die über die Herausforderungen beim Aufbau eines Coach-Pools sprachen.

Wirgefühl. Die Teilnehmer lobten die vielen Möglichkeiten zur Diskussion – auch mit den „Stars" der Szene, die ohne Allüren auftraten.

grundsätzlich, ob sinnvoll dokumentiert oder visualisiert wurde: Der Coach …

- erstellt nach jeder Sitzung ein Protokoll
- dokumentiert regelmäßig Inhalte, Anliegen, Schlüsselthemen, „Lessons learned", Auffälligkeiten (Befindlichkeit und Reaktionen), Ergebnisse und Zielfortschritte, Vereinbarungen
- arbeitet mit Visualisierungshilfen zur Reflexion und zur Zusammenfassung/Strukturierung von Erkenntnissen, Zusammenhängen, Ergebnissen und Zielfortschritten für den Coachee (Flipchart, Skalen, Strukturbilder/Aufstellungen, Gedankenlandkarten, Video-Aufzeichnungen …)
- nutzt Metaphern im Klientengespräch
- verwendet Sitzungsprotokolle und Dokumentationen zur Vor-/Nachbereitung von Sitzungen
- regt den Coachee an, selbst zu dokumentieren und visualisieren (Bilder malen, Hausaufgaben, Tagebücher, Aufzeichnungen zu Zielfortschritten …)
- regt den Coachee an, ausgehändigte Dokumentationen, Protokolle, Visualisierungen, Infos zur Reflexion, Information, Zielkontrolle zu nutzen.

Zu bedenken ist, dass je nach Coaching-Anliegen, -Klient und/oder Auftraggeber die vier Kompetenzbündel unterschiedlich stark gewichtet werden sollten. Aus dem hier beschriebenen „Grundstock" werden in der Regel firmenspezifische Anforderungsprofile entwickelt. So kann es zum Beispiel in bestimmten Coaching-Prozessen sinnvoll sein, die Zielklärung erst einmal offen zu lassen.

Martin Pichler

„Rollenspiele taugen nicht zur Auswahl eines Coachs“

INTERVIEW. „Rollenspiele leisten gute Dienste bei der verhaltensbasierten Personalauswahl, aber sie taugen nicht zur Auswahl eines Coachs“, betonte die Diplom-Psychologin Monika Wastian (www.inforp.com) auf dem 1. Coaching-Kongress der Hochschule für angewandtes Management in Erding.

Wie können Personalentwickler bei der Coach-Auswahl erkennen, ob sie es mit einem kompetenten Coach zu tun haben?

Monika Wastian: Aus der Personalauswahl wissen wir, dass Auswahlverfahren Sinn machen, die auf der Grundlage verhaltensbezogener Kompetenzanforderungen entwickelt wurden. Bei der Bewerberauswahl können dann verhaltensbasiert die Kompetenzen überprüft werden, die notwendig sind, um typische Arbeitssituationen und Aufgaben erfolgreich zu meistern.

Das empfiehlt sich auch für die Coach-Auswahl. Entscheidend ist, dass die Kompetenzanforderungen zuvor verhaltensbasiert definiert wurden. Das ist natürlich nur möglich, wenn ich weiß, was im Coaching wirklich passiert – ein Einblick, den die Personalentwicklung normalerweise nicht hat.

Deshalb haben wir im Rahmen unseres Forschungsprojekts „Qualitätssicherung im Coaching“ die Verläufe von Coaching-Prozessen untersucht und dabei unter anderem Verhaltens- und Vorgehensweisen identifiziert, die aus Sicht der befragten Coachs und Coachees zum Coaching-Erfolg beitrugen.

Auf diese Weise haben wir einen Katalog mit verhaltensbasierten Coach-Kompetenzen ermittelt. Er liefert auch die Grundlage für Verfahren zur Coach-Auswahl wie beispielsweise strukturierte Auswahlgespräche.

Foto: Julia Walkner

Wissensdurst. Beim 1. Coaching-Kongress der FHAM in Erding waren auch alle Workshops außergewöhnlich gut besucht.

Könnte man als Unternehmen gute Coachs auch dadurch ermitteln, dass ein Personalentwickler in die Rolle eines imaginären Coachees schlüpft und der Coach in einem Rollenspiel zeigen muss, was er drauf hat?

Wastian: Rollenspiele leisten gute Dienste bei der verhaltensbasierten Personalauswahl, aber sie taugen nicht zur Auswahl eines Coachs. Man könnte zwar mit einem Rollenspiel testen, ob ein Coach zum Beispiel das systemische Fragenrepertoire beherrscht, aber Coaching funktioniert nun einmal in erster Linie dadurch, dass sich der Coach auf die Emotionen eines Klienten einschwingt. Und genau das kann in einem Rollenspiel nicht gelingen, weil derjenige, der den Klienten spielt, einfach kein echtes Anliegen hat und keine ernsthafte Betroffenheit ausstrahlt.

Ohne wirkliche Betroffenheit im Raum kann der Coach wesentliche Interventionsmethoden und Grundhaltungen gar nicht sinnvoll einbringen, weil sie nicht funktionieren würden. Nehmen Sie beispielsweise den klientenzentrierten Ansatz: Wie soll der Coach Empathie zeigen und sein Gegenüber zu tiefer Selbstexploration anregen, wenn es dort nur gespielte Emotionen gibt und kein echtes und facettenreiches Erleben, das sich explorieren und spiegeln lässt? Ob ich es mit einem kompetenten Coach oder mit einem Anfänger zu tun habe, kann ich also im Rollenspiel nicht erkennen.

Foto: inforp

Monika Wastian ist Coach und Leiterin des Instituts für Organisationspsychologie in München. Management-Coaching und Projektcoaching sind dort die Schwerpunkte.

Kann man einen Coach dann besonders gut kennenlernen, wenn man dramatische Situationen abfragt?

Wastian: Wichtig ist, dass der Personalentwickler jene Situationen abtestet, die typisch und erfolgskritisch für das Coaching-Vorhaben sind, für das er den Coach auswählt. Wenn dramatische Situationen die Ausnahme sind und unbedeutend für den Coaching-Erfolg, spielt es keine Rolle, ob ein Coach damit gut oder weniger gut zurechtkommt.

Sollte man als Personalentwickler Coachs nicht gleich in einem Assessment-Center auf den Zahn fühlen?

Wastian: Bei der Auswahl von Coachs kann man erfolgreich Anleihen bei den Instrumenten der Personalauswahl machen, aber wenn der Coach auf Augenhöhe mit seinem Klienten sein soll, muss auch das Auswahlverfahren auf Augenhöhe stattfinden. Als Faustregel sollte dabei gelten: „Wähle den Coach mit ähnlichen Verfahren aus, wie du seinen höchstrangigen Klienten auswählen würdest." Genauso wenig, wie sich ein Topmanager einem Assessment Center unterziehen würde, wäre es für einen Topmanagement-Coach zumutbar. Außerdem sind Assessment Center sehr aufwendig. Deshalb halte ich sie für die Auswahl von Coachs für ungeeignet.

Was zeichnet nach Ihrer Erfahrung einen guten Coach aus?

Wastian: Sie meinen, neben den verhaltensbasierten Kompetenzen, die wir in unserer Untersuchung herausgefunden haben?

Ja, genau. Welche anderen Beobachtungen haben Sie persönlich noch gemacht?

Wastian: Eine gute Ausbildung ist eine wichtige Grundlage, aber mit einer Coach-Ausbildung erwirbt man nicht die Fähigkeit, ein guter Coach zu sein. Da muss auf jeden Fall noch die Coaching-Erfahrung dazukommen. Und: Wer Manager coachen will, sollte selbst auch Manager gewesen sein oder in einem Managementkontext Erfahrungen gesammelt haben, sodass man das Arbeitsumfeld kennt.

Und man sollte Seniorität mitbringen, um im Management akzeptiert zu werden. Aus meiner Beobachtung glaube ich auch zu wissen, dass gute Coachs sich dadurch auszeichnen, dass sie in ihrem Leben schon einige Krisen bewältigt haben.

„Mit einer Coach-Ausbildung erwirbt man nicht die Fähigkeit, ein guter Coach zu sein. Da muss auf jeden Fall noch die Coaching-Erfahrung dazukommen."

Der Coaching-Kongress in Erding hieß „Coaching heute: Zwischen Königsweg und Irrweg". Was sind für Sie eigentlich Irrwege?

Wastian: Für mich wäre es ein Irrweg, wenn sich unsere Profession zu sehr in Richtung Standardisierung bewegen würde. Qualität über Zertifizierungen herbeizwingen zu wollen, das haut nicht hin. Wenn die Coaching-Tätigkeit auf einen bestimmten Standard reduziert würde, dann hätten wir anschließend keine guten Coachs mehr.

Interview: Martin Pichler ●

a·m·t
management performance ag

Die interdisziplinäre **Ausbildung zum BUSINESSPARTNER H®** verknüpft performanceorientiert **Beratung, Coaching, Moderation, Training** und macht Sie zum kompetenten Begleiter für

- **Klaren Businessbezug**
- **Strategische Ausrichtung**
- **Gelebte Rollenvielfalt**
- **Nachhaltige Werteorientierung**
- **Erfolgreiches Changemanagement**

Sprechen Sie die Sprache der Entscheider, schaffen Sie sich neue Märkte!
Starttermine: 23.06.2014 bzw. fakultativ mit der MBTI® Lizenzierung

www.Partner-mit-Biss.de
02195/926900

Und wenn Sie noch mehr Biss brauchen...

Werte-Profil®
- Individuelle Antriebswerte und Unternehmenskultur als Performance-Treiber nutzen

Special
Werte Profil

Analyse bis 24 Personen 3.990,- €
Lizenzierung 15.05. und 05.-06.06.14
www.werte-profil.de

Think on your feet®
- in Gesprächen, Meetings und Vorträgen überzeugend wirken
- Komplexe Ideen klar vermitteln
- Auf den „Punkt" argumentieren

Workshop 10.-11.04.14
www.hoeckernetworks.de

MBTI®
- Persönlichkeitsentwicklung
- Unterschiedlichkeit in Team, Vertrieb und Führung nutzen

Lizenzierung 30.06.-02.07.14
www.a-m-t.de

mbti®

Höcker Networks