

# TrigonThemen

## 3/10

### *COACHING – Selbstentwicklung und Selbstmanagement*

Das Zürcher Ressourcen Modell – ZRM	02
Das ZRM® kann das Leben verändern	03
Start-Coaching für die neue Führungsposition	05
360°-Feedback: Ersatz, Ergänzung oder Einstiegshilfe für ein klassisches Coaching?	07
Konfliktcoaching	08
Coaching ist trotz der Krise weiter im Aufwind	10

## EDITORIAL

### Liebe Leserin und lieber Leser,

Trigon beschäftigt sich seit vielen Jahren mit Einzel- und Team-Coaching, Coaching-Weiterbildung und firmeninternen Coaching-Entwicklungen.

Seit 1997 führen wir Coaching-Studien im gesamten deutschen Sprachraum durch. Die nunmehr fünfte Coaching-Studie 2010 liegt vor. In einem Beitrag geht es um die wichtigsten Trends und Ergebnisse. In der neuesten Trigon Coaching-Studie zeigt sich u. a., dass Aspekte der Selbstentwicklung und des Selbstmanagements wichtiger wurden.

Im Coaching geht es meist um Sachinhalte und Persönliches, wobei die coachende Person immer die Rolle der Prozessbegleitung auf der Basis der KundInnenziele innehat. Coaching trägt in diesem Sinne zu Selbstentwicklung und Selbstmanagement bei und ist heute beim persönlichen Lernen und Verändern wie auch im Change-Prozess, in Anfangssituationen oder in Konfliktsituationen nicht mehr wegzudenken!

Wir wünschen Ihnen nun eine anregende Lektüre.  
Erika Bergner & Werner Vogelauer 

Das Zürcher Ressourcenmodell ist eine Methode zur gezielten Entwicklung von Handlungspotenzialen. Es wurde von Dr. Maja Storch und Dr. Frank Krause als Selbstmanagement-Gruppentraining entwickelt und bietet auch fürs Coaching wertvolle Anregungen.

ERIKA BERGNER

## Das Zürcher Ressourcen Modell – ZRM

ZRM ist ein Instrument für das Selbstmanagement

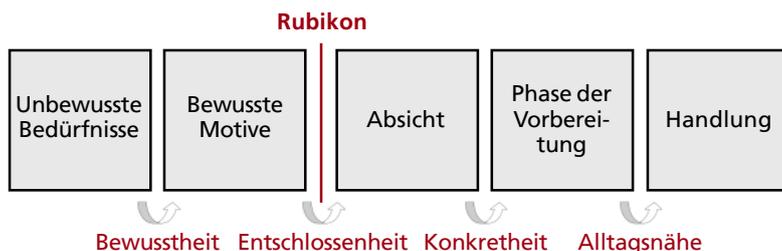
Das ZRM ist eine wissenschaftlich fundierte Methode. Es unterstützt Willensbildungsprozesse von Menschen, indem es diesen hilft, zu klugen Entscheidungen zu kommen, die sie auch umsetzen. Das ZRM beruht auf neurowissenschaftlichen und motivationspsychologischen Erkenntnissen und berücksichtigt insbesondere das Zusammenwirken von Verstand und Gefühl (siehe Grafik 1). Der Begriff Rubikon wurde für diesen (Motivations-)Prozess in Anlehnung an Julius Cäsar gewählt,



E. Bergner

der nach einer Phase des Abwägens die Entscheidung fällt, den Fluss Rubikon mit seinem Heer Richtung Rom zu überschreiten. Der Willensbildungsweg setzt sich aus verschiedenen Schritten zusammen: Ausgangspunkt ist meist die Entscheidung der Kundin/des Kunden, eine Situation ändern zu wollen. Sie/er wählt dann aus einer Bildkartei ein Bild aus, das in positiver Weise mit der Situation verbunden werden kann. Mit Hilfe des Bildes werden die häufig unbewussten Bedürfnisse oder Wünsche an die Oberfläche gebracht. Im nächsten Schritt wird ein neues Haltungsziel oder Mottoziel definiert, das sich aus der Auseinandersetzung mit dem Bild ableiten lässt. Dieses Haltungsziel muss drei Bedingungen erfüllen:

1. Es ist positiv formuliert als Annäherung (und nicht als Vermeidungsziel).
2. Die Realisierung liegt in der eigenen Kontrolle
3. Es löst beim Betreffenden überwiegend positive Gefühle oder Körperempfindungen



Grafik 1: Das Rubikon-Prozess-Modell

(somatische Marker) aus und hat so eine motivierende Wirkung.

Beispiel: Es stellt sich das Gefühl der Entspannung ein, wenn man ans Erreichen des Ziels denkt. Im nächsten Schritt entwickelt die Person sodann eigene Erinnerungshilfen. Das Einbauen von Erinnerungshilfen in den Alltag – Priming genannt – bewirkt ein unbewusstes Lernen. Aus dem Haltungsziel wird eine persönliche körperliche Ausdrucksform entwickelt, die die Umsetzung des Ziels unterstützt (Embodiment). Ein Beispiel: beide Hände kräftig *ausschütteln* (= Symbolhandlung für Einstieg in die Freizeit; man *nimmt nicht alle Arbeitsbelastungen* ins Wochenende mit). Mit Priming und Embodiment werden neue neuronale Netze geschaffen.

Die somatischen Marker, also Körperempfindungen/Gefühle, die innere *Stop-* und *Go-*Signale sind, werden in allen Phasen einbezogen und sind bei klugen Entscheidungen nicht mehr wegzudenken. Erst wenn sich zu den vernunftmäßigen Erwägungen ein positives Gefühl oder ein positives Körpersignal hinzugesellen, steht einer beherzten Entschlossenheit, unsere Ziele umzusetzen und zu handeln, nichts mehr im Wege.

## Coaching und ZRM

Im Coaching ist es möglich, Personen an den unterschiedlichsten Punkten mit dem ZRM zu unterstützen. Meist folgt eine rasche Klärung, wo eine Person mit ihrem Anliegen steht. Folgende Fragen erweisen sich dabei in der Praxis hilfreich: Kann die Kundin oder der Kunde benennen, was sie/er will? Sind Zielkonflikte erkennbar? Liegt die Zielerreichung in den eigenen Händen? Ist die Person erkennbar motiviert und entschieden bezüglich ihres Zieles? Hat die Kundin bzw. der Kunde einen Überblick über seine/ihre Möglichkeiten oder Ressourcen? Geht es nur noch um Umsetzung des Zieles und sind eigene Ressourcen in die Umsetzungsvorhaben eingeplant? (vgl. Krause & Storch: 2006) 

Kluge Entscheidungen können durch Coaching unterstützt werden

## Literatur

- Dahrendorf, R. (2004): Wirtschaftlicher Erfolg und soziale Wirkung. In: FAZ 24.12.2004.
- Storch, M. & F. Krause (2002): Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell – ZRM. Huber. Bern (4. Auflage, 2007).
- Krause, F. & M. Storch (2006): Ressourcenorientiert coachen mit dem Zürcher Ressourcen Modell – ZRM. Psychologie in Österreich 26/1, 32-43.
- Internet: [www.zrm.ch](http://www.zrm.ch)

ERIKA BERGNER IM GESPRÄCH MIT DR. FRANK KRAUSE

# Das ZRM® kann das Leben verändern

**Trigon:** Herr Krause, Sie sind Mitbegründer des ZRM. Was bedeutet das ZRM für Sie persönlich?

**Krause:** Nach 15 Jahren Forschungsarbeit in den institutionellen Zwängen einer Universität lernte ich Maja Storch in der Psychodrama-Ausbildung kennen. Wir wollten gemeinsam etwas Ressourcen- und Handlungsorientiertes entwickeln. Daraus entstand das ZRM. Das war für mich sehr befreiend, beruflich und privat. Durch das ZRM veränderte sich mein Leben deutlich: Ich lernte, Entscheidungen erheblich schneller zu fällen, hatte mehr Lebens-



E. Bergner



F. Krause

qualität und eine sinnvolle Arbeit. Ich formulierte für mich selbst ein Haltungsziel. Es hieß: *Ich LEBE meine Prioritäten*. Da diese Prioritäten ausgesprochen lustbetont sind, ist dieses Ziel für mich sehr motivierend und wohltuend. An meinem Kontostand merkte ich allerdings nach einiger Zeit, dass ich es ein wenig modifizieren sollte. Neu hieß es dann für einige Zeit: *Ich lebe meine Prioritäten mit Lust UND Verstand*. Inzwischen konnte ich, zum Glück, wieder auf die ursprüngliche Version zurückgehen. Sie sehen, diese Art Ziele sind ausgesprochen hand-

lungswirksam, können lange ihre Gültigkeit behalten, sind aber auch etwas Lebendiges.

**Trigon:** *Welches sind die grundlegendsten Elemente des ZRM?*

**Krause:** Die Elemente sind:

- Ressourcen- und Handlungsorientierung
- Miteinbezug von unbewussten Bedürfnissen
- Selbststeuerung über Handlungsziele (nicht Verhaltensziele; diese kommen erst in einer späteren Phase des Coachings zum Zuge)
- Systematischer Einsatz von somatischen Markern / Gefühlen, Vernunft und Körper
- Wissenschaftlich fundiert und empirisch erprobt.

Das ZRM wird wesentlich von einem humanistischen Menschenbild getragen. Die Prozesssteuerung und eine respektvolle Haltung sind zentral.

**Trigon:** *Wie arbeiten Sie, um unbewusste Bedürfnisse mit einzubeziehen?*

**Krause:** Diese Arbeit erfolgt in der Regel mit Bildern, die wir den Coachees zur Auswahl anbieten und in die sie ihre Bedürfnisse hineinprojizieren. Im *Ideenkorb* folgt anschließend eine Auswertung der gewählten Bilder, mit dem Ziel, auch weniger bewusste Inhalte ans Licht zu bringen.

**Trigon:** *Wie gestalten Sie das Einzelsetting, wenn die Gruppe als Ideengeber fehlt?*

**Krause:** Als Erstes lassen wir die zu coachende Person mehrere Bilder wählen. Mehrere Bilder vermögen das Fehlen der Gruppe gut zu kompensieren. Die Person wird dann gebeten, die Bilder nach ihrer Bedeutsamkeit in eine Hierarchie zu bringen. Es ist wichtig, dass sich beim Assoziieren zu den Bildern zuerst die Person selbst äußert, was ihr einfällt. Die Ideen des Coachee sollten voll ausgeschöpft werden. Meine Unterstützung erfolgt daher durch interessiertes Hinhören und durch aktivierendes Fragen: *Was fällt Ihnen noch ein?, Was noch?* Die Person kann auch die Aufgabe bekommen, andere Leute aus dem Arbeitsumfeld oder privat nach Ideen zu den Bildern zu befragen. Wesentlich ist, dass ausschließlich der Coachee entscheidet, welche Inhalte die Person für sich als zutreffend empfindet.

**Trigon:** *Wie gehen Sie vor, wenn ein(e) KlientIn bereits mit einem klar umrissenen Problem kommt?*

**Krause:** Hier gehen wir nach der Doppelbildwahl-Methode vor. Wir lassen die Person zunächst zu den allgemeinen Bedürfnissen ein Bild (oder mehrere Bilder) suchen und anschließend eines (oder

mehrere) zum konkreten Problem. So wählte ein Mann mit Schreibhemmungen, der einen Artikel schreiben sollte, für seine allgemeine Bedürfnislage ein Bild, das eine Frau und einen Mann im Tanz zeigte. Als erstes Thema aus der Bildauswertung entwickelte er: *Sinnlichkeit, liebevolle Beziehungen und das Leben genießen*. Für sein Problem wählte er einen Paraglider in großer Höhe bei Sonnenaufgang. Daraus entstand: *Abstand/Überblick gewinnen und halten. Meine besten Stunden zum Schreiben sind die Morgenstunden*. Aus diesen beiden Themen entwickelte der Mann mit meiner Coaching-Unterstützung Schritt für Schritt sein Handlungsziel: *Lebensklug und lebenslustig nutze ich die morgendlichen Aufwinde!* Damit konnte er seine Schreibblockade überwinden.

**Trigon:** *Wie gehen Sie mit der „Doppelrolle“ Ideengeber und Prozessbegleiter um?*

**Krause:** Es ist in der Tat ein anspruchsvoller Balance-Akt. Die Grundlage hierfür ist natürlich eine vertrauensvolle Beziehung und ein guter Rapport zum Coachee. Als Coach muss ich mich auf den Prozess konzentrieren und gegebenenfalls Hilfsfunktion übernehmen (z. B. Protokollieren der Ideen, die die ratsuchende Person äußert). Im Einvernehmen mit der Person biete ich meine Assoziationen an, ressourcenorientiert und immer nur subsidiär, d. h., wenn vom Coachee nichts mehr kommt, als Ersatz für die fehlende Gruppe. *Mir fällt zum Bild noch ein....*

**Trigon:** *Wo liegen die Möglichkeiten, wenn einzelne Elemente aus dem ZRM eingesetzt werden?*

**Krause:** Zunächst möchte ich festhalten, dass es in der Tat sehr wohl möglich ist, einzelne Elemente des ZRM-Coachings herauszugreifen. Mit dem gemeinsamen Blick auf das Rubikonmodell lässt sich im Gespräch abklären, wo die/der Coachee gerade feststeckt und nicht weiterkommt. Vor dem Rubikon anzusetzen ist angezeigt, wenn Ambivalenzen oder innere Konflikte erkennbar werden. Dazu achte ich auf das verbale und paraverbale Verhalten, auf Körperhaltung und Mimik (somatische Marker) und spreche entsprechende Äußerungen an, um dem Coachee eine Klärung der Bedürfnis- und Motivlage zu ermöglichen.

**Trigon:** *... und nach dem Rubikon?*

**Krause:** Falls hingegen bereits ein klares, hochmotivierendes, unter eigener Kontrolle stehendes Handlungsziel vorliegt, kann die Arbeit beim Embodiment, beim so genannten *Priming* oder bei der Planung des Ressourceneinsatzes in vorher zu bestimmenden Situationen ansetzen.

Handlungsziele  
bauen, stärker  
als Verhaltens-  
ziele, auf  
intrinsischer  
Motivation auf

**Trigon:** *Worauf kommt es beim ZRM-Einsatz in den unterschiedlichen Anwendungsbereichen an?*

**Krause:** Man kann das ZRM tatsächlich in verschiedenen Settings und bei sehr unterschiedlichen Aufgabenstellungen anwenden. Von der Einzelsituation im Coaching, im Seminarrahmen bis hin zu Großgruppen, vom langfristigen Lebensziel bis hin zu ganz konkreten, einmalig auftretenden Aufgabenstellungen (z. B. ein Vorstellungsgespräch, eine Prüfung). Worauf dabei im jeweiligen Fall besonders zu achten ist und welche Modifikationen sich jeweils empfehlen, das haben wir kürzlich in einer Publikation (Krause & Storch: 2010) detailliert beschrieben.

**Trigon:** *Das ZRM gibt es ja mittlerweile über 20 Jahre. Da gab es sicher Veränderungen?*

**Krause:** Da das ZRM sich explizit als *open source* versteht, erhielten wir viele Anregungen von engagierten Studierenden, Kunden und KollegInnen. So kam und kommt es im Laufe der Zeit zu zahlrei-

chen Erweiterungen, Ergänzungen, methodischen Optimierungen. Insgesamt ist die Arbeit mit dem ZRM einfacher geworden, vor allem durch neurowissenschaftliche Erkenntnisse und durch Forschungen im Bereich *Embodiment*. Früher war es mit den Themen *Emotionen*, *Unbewusstes* und *Körper* zuweilen schwierig. Die *Betonköpfe* (ja, wir nannten sie unter uns *Betonköpfe*, da sie nur wissenschaftlich Belegtes akzeptierten) argumentierten, dass sie es mit Fakten zu tun und mit *esoterischem Kram* nichts am Hut hätten. Heute ist es wissenschaftlicher Konsens, dass diese Elemente für ein intrinsisch motiviertes, gesundes und befriedigendes Leben unverzichtbar sind.

**Trigon:** *Besten Dank für das interessante und lustvolle Gespräch.* 🍷

#### Literatur

Krause, F. / M. Storch (2010): Ressourcen aktivieren mit dem Unbewussten. Manual und ZRM-Bildkartei. Huber, Bern.

Es ist klug, Emotionen, Unbewusstes und Körper ins Coaching einzubeziehen

Ob beim ersten Mal oder bei bereits vorhandener Führungserfahrung: Die Übernahme einer neuen Führungsaufgabe stellt für jede/n eine besondere Herausforderung dar. Die ersten Monate in der neuen Position sind ganz entscheidend für die Reputation als Führungskraft: Glaubwürdigkeit und die Zuschreibung von Führungskompetenz entstehen in dieser Zeit.

WOLFGANG GRILZ

## Start-Coaching für die neue Führungsposition

Der erste Eindruck ist wie immer nur schwer zu korrigieren. MitarbeiterInnen wie Vorgesetzte wollen in dieser Zeit das Gefühl erhalten, dass die richtige Person für die Führungsposition ausgewählt wurde. Eine neue Führungskraft steht daher unter besonderer Beobachtung von allen Seiten. Gleichzeitig sind bei neuen Führungskräften natürlich jene Verhaltensunsicherheiten vorhanden, die jeder Mensch beim erstmaligen Ausführen komplexer und verantwortungsvoller Tätigkeiten hat.



W. Grilz

Eine hilfreiche Personalentwicklungsmaßnahme in dieser Zeit ist ein Start-Coaching, das den Einstieg in die neue Führungsposition unterstützt.

Am Beginn eines solchen Coachings steht eine klare Zielvereinbarung mit dem Coachee.

Die Praxis zeigt, dass es dabei häufig um folgende Themen geht:

- die Reflexion der eigenen Rollenveränderung
- die künftige Kooperation mit den einzelnen MitarbeiterInnen

- Überlegungen zur Teamstrategie und zur Einführung von Veränderungsprozessen
- das Networking und die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen und (ab nun) gleichrangigen KollegInnen wie auch mit den neuen Vorgesetzten
- das Management von Ressourcen und Arbeitsprozessen
- das persönliche Selbstmanagement

Im Folgenden werden einige ausgewählte Praxisbeispiele beschrieben.

### Die Übernahme einer neuen Führungsposition

Der neue Leiter einer IT-Abteilung einer Bank besprach im Coaching seine zeitliche Überforderung. Neben der eigenen Einarbeitung in die neue Aufgabe hatte er auch seinen Nachfolger in seiner bisherigen Position einzuschulen. Sein kollegialer Führungsstil führte zudem dazu, dass seine ehemaligen MitarbeiterInnen ihn auch Wochen nach dem Wechsel häufig konsultierten. Angeregt durch das Coaching erarbeitete er einen abgestuften und zeitlich befristeten Plan für seine Aufgaben während der Übergangsphase. Außerdem begann er genaue Kommunikationsvereinbarungen zu treffen, welche ihm in der Folge Entlastung brachten.

Generell: Jede neue Führungskraft muss ihr Arbeitsgebiet neu definieren und sich auch von ihrer bisherigen Tätigkeit im Unternehmen abgrenzen, da ansonsten sehr rasch Überforderung droht. Neben der Frage, was ab jetzt zu tun ist, wird der Coach dabei auch die Frage stellen, was die Führungskraft ab jetzt nicht mehr tun wird.

Die Faktoren für den Erfolg in einer neuen Führungsposition werden sich sehr stark an den eigenen Erwartungen wie auch an den Erwartungen der neuen Vorgesetzten orientieren. In der Auseinandersetzung mit den Motiven, die dazu geführt haben, dass man die neue Führungsfunktion angenommen und auch erhalten hat, kann der Coach ein hilfreicher Sparringpartner sein.

### Die neuen MitarbeiterInnen

Eine junge neue Teamleiterin eines Industrieunternehmens fühlte sich durch das Verhalten einer Mitarbeiterin, die sich ebenso um die Leitung des Teams beworben hatte, verunsichert. Ihre Mitarbeiterin zeigte ihre Frustration über die Entscheidung bei der Nachbesetzung sehr offen, indem sie unkooperativ und destruktiv agierte.

Das Start-Coaching nützte die Teamleiterin dazu, ihre Handlungsmöglichkeiten gegenüber dieser Mit-

arbeiterin wie auch die Regeln der Mitarbeiterkommunikation in ihrem Team zu besprechen.

### Strategie und Veränderung

Der niederländische Leiter eines Logistik-Teams wurde in einen österreichischen Konzern geholt, um ein Team zu reformieren und stieß sehr schnell auf Widerstände. Im Coaching wurden die Organisationskultur, strategische Optionen, interkulturelle Aspekte und Möglichkeiten des Change Managements reflektiert. Insbesondere für ihn als Quereinsteiger zeigte sich dabei auch die Auseinandersetzung mit der Geschichte der Organisation und mit ihren expliziten und impliziten Werthaltungen als wichtig. Generell: Das Management von Veränderungen geschieht in einem Spannungsfeld. Einerseits soll der Schwung des Neuanfangs genutzt werden, andererseits geht zu rasche Veränderung häufig mit Widerständen einher. Im skizzierten Fall lag eine Ursache der Widerstände in der vermuteten mangelnden Wertschätzung der bisherigen Arbeit eines Teams.

### Netzwerkbildung

In einem Start-Coaching mit einer Führungskraft eines Transportunternehmens war es wichtig, ähnliche und divergierende Interessen innerhalb des Unternehmens zu identifizieren und die wechselseitigen Beziehungen zu analysieren.

Generell: Der Erfolg einer Organisationseinheit hängt nicht nur vom eigenen effektiven Handeln ab. Oft ist er auch das Resultat einer Reihe von wechselseitigen Beziehungen und Abhängigkeiten. Unternehmensinternes Networking ist dementsprechend ein zentraler Bestandteil der Arbeit von Führungskräften. Neue Führungskräfte treten dabei früheren Vorgesetzten und höherrangigen Personen als nunmehr gleichberechtigt Verhandelnde gegenüber, was ihnen durchaus einiges an Selbstbewusstsein abverlangt.

### Umfang eines Start-Coachings

Die Dauer eines Coaching-Prozesses zur Unterstützung der Anfangsphase der Führungsarbeit hängt von den konkreten Zielvereinbarungen ab. Die Praxis zeigt, dass die meisten dieser Prozesse fünf bis zehn Einheiten zu je 1,5 Stunden umfassen und zwischen sechs Monaten und einem Jahr dauern, wobei die Abstände dazwischen zunehmend größer werden. 

### Literatur

- Schreyögg, A. (2010): Coaching für die neu ernannte Führungskraft. Wiesbaden.  
 Vogelaer, W. (Hrsg.) (2005): Coaching Praxis. München.

Sich der Veränderungen des Aufgabenbereiches bewusst werden

Ähnliche und divergierende Interessen innerhalb des Unternehmens identifizieren

Den Empfängern eines 360°-Feedbacks steht heute in der Regel ein Coach für ein Rückmeldegespräch zur Verfügung. Im Vergleich zu einem umfassenden Coaching zeigen sich interessante Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede und besondere Herausforderungen für alle Beteiligten.

JOHANNES NARBESHUBER

## 360°-Feedback

Ersatz, Ergänzung oder Einstiegshilfe  
für ein klassisches Coaching?

Das Rückmeldegespräch im Kontext Ein Feedback-Empfänger hat im Rahmen eines 360°-Feedbacks von KollegInnen, MitarbeiterInnen, Führungskräften und eventuell von weiteren Personen eine Rückmeldung zu seinem/ihrer Verhalten im Arbeitsalltag erhalten. Darin schließt in der Regel ein etwa zwei-stündiges Rückmeldegespräch an. Anders als bei einem individuellen Coachingprozess ist dieses Gespräch meist verpflichtend.

Die Ziele des Rückmeldegesprächs sind vielfältig: Es gilt methodische Fragen zu klären, einen Bezug zwischen den Ergebnissen und der Alltagspraxis herzustellen, Überraschungen, Widersprüche und unterschiedliche Sichtweisen zu nutzen, um typische Verhaltensmuster zu reflektieren. Es werden alternative Perspektiven für die Interpretation und Bewertung der Ergebnisse entwickelt und Handlungsoptionen ausgelotet. Weiters werden Gespräche mit den Vorgesetzten und Mitarbeitenden vorbereitet und Vertiefungs-Fragen an die verschiedenen Feedback-Geber-Gruppen entwickelt.

Das Rückmeldegespräch zeigt viele Parallelen zum klassischen Coaching: Berufs-, Rollen- und Inhalts-Themen werden mit der emotionalen, persönlichen bzw. Beziehungssituation ebenso in Verbindung gebracht wie mit der inneren Werthaltung. Gleichzeitig bestehen wesentliche Unterschiede:

### **Pflichtprogramm fördert Besucher-Haltung**

Der verpflichtende Charakter des Rückmeldegesprächs führt zu einem hohen Anteil an sogenannten Besuchern. Im Sinne Steve de Shazers sind das Personen, die im Feedback aufgedeckte Entwicklungsfelder ignorieren und typischerweise gar kein Thema sehen, an dem es sich zu arbeiten lohnt. Wenn sie vom Coach etwas erwarten, dann



J. Narbeshuber

praktische, inhaltliche Ratschläge. Für den nachhaltigen Nutzen des 360°-Feedbacks ist es hilfreich, die Besucher-Beziehung innerhalb einer Stunde in eine KundInnen-Beziehung zu wandeln. KundInnen nach de

Shazer sind bereit, ihre eigene Verantwortung für die Situation und für die Lösungssuche in den Mittelpunkt zu stellen. Für diesen Wandel sind Respekt und Geduld des Coachs für die ambivalente Haltung des Besuchers nötig. Oft hilft es, die Möglichkeiten und Grenzen des Instruments 360°-Feedback und des aktuellen Gesprächs explizit anzusprechen.

### **Das zweischneidige Potenzial quantitativer Rückmeldungen**

Der 360°-Ergebnisbericht ist eine Chance und eine Falle zugleich. Die Objektivierung, Strukturiertheit und Vergleichbarkeit der Rückmeldungen erleichtert zahlenorientierten Menschen den Einstieg in *weiche* Themen ungemein. Die Zahlen vermitteln Greif- und Steuerbarkeit. Vergleichswerte schaffen Entlastung ebenso wie Betroffenheit. Themen-Rankings erleichtern das Setzen von Schwerpunkten.

Zur Falle wird das Zahlenwerk dann, wenn es vorrangig um Methodendiskussionen geht und statistische Spitzfindigkeiten den Bezug zu realen Lernfeldern zu behindern beginnen. Nicht selten gibt es auch die Sorge vor einem Gesichtsverlust und anderen negativen Konsequenzen, wenn unterdurchschnittliche Zahlenwerte vorliegen.

Der Coach ist hier gefordert, das 360°-Feedback als Einstieg für einen Zukunftsdialog zu nutzen, ohne zu lange am Instrument verhaftet zu bleiben. PersonalentwicklerInnen sollten sich vor der Durchführung eines 360°-Feedbacks intensiv mit der eigenen Unternehmenskultur auseinandersetzen. Wer-

„BesucherInnen“  
ignorieren ihre  
Verantwortung

Zahlen vermitteln  
Überblick und  
Vergleichbarkeit,  
Zahlen können  
jedoch auch  
blockieren

den Zahlen und Konkurrenzverhalten groß und Feedback und Dialog eher klein geschrieben, ist Vorsicht geboten. Leicht gerät das Instrument 360°-Feedback dann zur Farce. Es entstehen Druck, Widerstand und realitätsferne, geschönte Zahlen. Inhaltsleere Rückmeldegespräche sind ein weiterer negativer Nebeneffekt. Klassisches Coaching direkt anzubieten und kulturgemäß zu promoten ist hier weit aus sinnvoller als der (verführte) Einsatz eines 360°-Feedbacks.

### Limitiert auf eine Sitzung

Coaching erfordert mehrere Sitzungen, das Rückmeldegespräch dagegen ist auf einen Termin beschränkt. Die Entscheidung über weiterführende Maßnahmen sollte getrennt vom Rückmeldegespräch durch den Coachee und die Personalentwicklung erfolgen. Letztere ist gefordert, sinnvolle Verbindungen zwischen dem 360°-Prozess und den bestehenden PE-Angeboten für Coaching, Moderation etc. herzustellen

Wenn ein/e Coachee das Bedürfnis hat, größere Klarheit im Konflikt zu erhalten, persönliche Muster zu reflektieren, Handlungsmöglichkeiten auszuloten und einzuüben, dann ist Konfliktcoaching der passende Weg.

BRIGITTA HAGER

## Konfliktcoaching

### Der Vulkan brodel

In einem Pflgeteam einer bettenführenden Station häufen sich innerhalb von sechs Monaten Krankenstände, Ansuchen um Versetzungen und PatientInnenbeschwerden. Die Stationsleiterin gilt als fachlich kompetent, sie ist bereits einige Jahre in dieser Führungsfunktion. Als das Krankenhaus kostenmäßig zunehmend unter Druck gerät, werden von den Führungskräften innovative Konzepte und die Reduktion der Personalkosten bei gleichbleibender Qualität gefordert. Die Stationsleiterin muss auf Wunsch der Geschäftsführung zusätzlich ein neues Pflegekonzept und die Neuordnung der Nacht- und Wochenenddienste einführen. Sie fühlt sich von ihrer Vorgesetzten im Stich gelassen, gibt zwei Mitarbeiterinnen im Rahmen des Mitarbeitergesprächs äußerst kritische Rückmeldungen und kündigt für den Sommer Urlaubssperren an. Das Gesprächsklima wird immer rauer und die unter der Oberfläche brodelnden Emotionen brechen hervor. Als eines Tages PatientInnen abgewiesen werden müssen, weil zu wenige StationsmitarbeiterInnen anwesend sind, die Dienst machen können, zieht die Geschäftsführung die Notbremse. Die Stationsleiterin soll versetzt werden. Nach Interventionen durch einige ÄrztInnen und MitarbeiterInnen entschließt



B. Hager

sich die Geschäftsführung, die Idee der Versetzung zurückzuziehen und professionelle Konfliktbegleitung in Anspruch zu nehmen. Konfliktcoaching als Weg

Nach einigen Vorgesprächen mit den Konfliktbeteiligten schien in diesem Fall ein Mix aus Konfliktcoaching und Mediation der zielführendste Weg zu sein:

1. Zwischen der Stationsleiterin und der Geschäftsführung/den direkten Vorgesetzten kam es zu einem Mediationsprozess, in dem die unterschiedlichen Interessen, Enttäuschungen, Verletzungen und Bedürfnisse offen und ehrlich angesprochen wurden. Nach einigen Gesprächsrunden wurde schließlich eine Lösung für das weitere Vorgehen erarbeitet, die von allen Beteiligten akzeptiert wurde.
2. Die Stationsleiterin und ihre 14 MitarbeiterInnen konnten in einem moderierten Gespräch ihre Sichtweisen und aktuellen Bedürfnisse darlegen sowie nächste Vorgehensschritte festlegen. Nach diesem Gespräch arbeiteten das Team und die Stationsleiterin getrennt im Rahmen von Coachings weiter.
3. Die Teammitglieder hatten in vier halbtägigen Teamcoachings das Bedürfnis, ...
  - ihr eigenes, individuelles Verhalten der letzten Monate zu reflektieren,

Bedürfnis nach Klarheit und Veränderung als Basis für Konfliktcoaching

- ihre persönliche Verankerung im Konflikt zu hinterfragen,
  - den Zusammenhang zwischen den organisatorischen Rahmenbedingungen und der entstandenen Konfliktodynamik zu erkennen,
  - zu verstehen, *wie es überhaupt so weit kommen konnte* und so ihren Blickwinkel zu weiten,
  - zu lernen, wie sie ihre Konfliktfestigkeit im privaten und beruflichen Kontext erhöhen konnten und
  - neue Kommunikationsmuster, Verhaltensweisen und Abläufe zu vereinbaren, um in Zukunft rechtzeitig ihre Bedürfnisse zu erkennen und zu äußern.
4. Die Stationsleiterin absolvierte ein Einzelcoaching, um den Prozess aus ihrer Sicht zu bearbeiten, ihre Rolle als Führungskraft zu stärken und ihre Konfliktkompetenz zu erhöhen.

Nach insgesamt sechs Monaten stellten alle Beteiligten fest, dass sie durch die Form der Aufarbeitung, durch die selbstkritische Reflexion, den vertieften Dialog und durch neue Handlungsimpulse gestärkt aus der Situation hervorgegangen sind.

### Konfliktcoaching und Mediation

Ziel bei beiden Verfahren ist, die Empathiefähigkeit der KlientInnen zu stärken, um aktuell und zukünftig kompetenter mit Konflikten umgehen zu können. Im Coaching und/oder in der Mediation gilt es gleichermaßen, eine wertschätzende, empathische Grundhaltung gegenüber den KlientInnen einzunehmen. Coach/MediatorIn sind für den Rahmen und den Prozess, nicht aber für den Inhalt verantwortlich. Die nebenstehende Grafik verdeutlicht die unterschiedliche Ausrichtung von Mediation und Konfliktcoaching:

### Individualcoaching und Konfliktarbeit

Im Rahmen des Individualcoachings begegnet uns das Thema Konfliktarbeit auf mehreren Ebenen (vgl. Kretschmar: 2008):

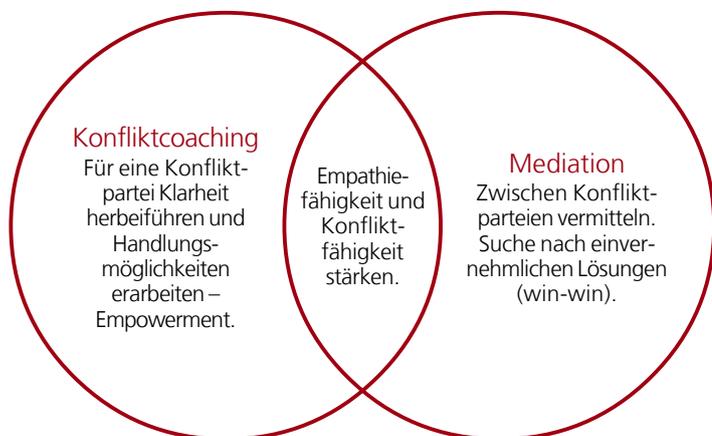
- Arbeit mit inneren Konfliktsituationen: Sie findet im Coaching häufig statt und stärkt u. a. die *intrapersonale Intelligenz* (Howard Gardner). Dazu werden vor allem Methoden, die das innere Dilemma sichtbar machen, eingesetzt (z. B. Tetralemma, Kraftfeldanalyse, Entscheidungsmatrix). Außerdem wird der/die Coach darauf achten, tieferliegende Persönlichkeitsstrukturen, die das Berufs- oder Privatleben des/der Coachee einschränken, an die Oberfläche zu bringen.

- Coachee ist Konfliktpartei: Hier ist zu erarbeiten, wer die Konfliktbetroffenen sind und welche Ziele die Beteiligten verfolgen. Durch das Wahrnehmen eigener und fremder Bedürfnisse wird die interpersonale Intelligenz des/der Coachee gestärkt. Für Konflikte bis Eskalationsstufe 5 eignen sich für die Bearbeitung u. a. lösungsfokussierte Methoden oder eine *Time-Line-Arbeit* (Theuretzbacher/Nemetschek: 2009). Der/die Coach wird abklären, ob Konfliktcoaching (Arbeit mit einer Konfliktpartei) ausreicht oder Mediation (Vermittlung zwischen den Parteien) bzw. Maßnahmen der Organisationsentwicklung sinnvoller sind.
- Coachee ist Drittpartei und möchte im Konflikt intervenieren: Die Hauptfrage ist, inwieweit der/die Coachee persönlich im Konflikt involviert ist oder durch sein/ihr Verhalten bisher zur (Nicht-) Lösung beigetragen hat. Wenn der/die Coachee zugleich Führungskraft ist, sind u. a. Fragen der Allparteilichkeit und des Einsatzes formeller Macht zu klären.
- Zwischen Coach und Coachee kommt es zu einem Konflikt: In diesem Fall steht die Konfliktkompetenz und Empathiefähigkeit des/der Coach auf dem Prüfstand. Abzuklären ist u. a., ob eine neutrale Drittpartei bei der Konfliktlösung behilflich sein soll.

Konfliktcoaching zeigt eine äußerst anspruchsvolle Facette der Coachingarbeit auf. Neben den herkömmlichen Coachingkompetenzen sind ein vertieftes Hintergrundwissen zu Konflikten, eine hohe persönliche Konfliktkompetenz und ein umfangreiches Wissen über Konfliktbewältigungsinstrumente erforderlich. Aber es ist eine beglückende Er-

Empowerment  
versus Herstellung  
einer Win-Win-  
Situation

Vielfältige  
Formen von  
Konfliktcoaching  
erfordern hohe  
Konfliktkompetenz  
bei Coaches



Grafik 1: Ziele von Konfliktcoaching und Mediation

fahrung für eine/n Coach, wenn sich im Konflikt-coaching eine Türe öffnet und ein neuer Weg sichtbar wird.

### Literatur

Ballreich, R./F. Glasl (2007): Mediation in Bewegung. Stuttgart.  
 Bannink, F. (2009): Praxis der Lösungs-fokussierten Mediation. Stuttgart.

Kretschmar, H. (2008): Konflikt & Coaching = Konfliktcoaching? Skriptum Trigon Entwicklungsberatung. München.

Theuretzbacher, K./P. Nemetschek (2009): Coaching und Systemische Supervision mit Herz, Hand und Verstand. Handlungsorientiert arbeiten, Systeme aufbauen. Stuttgart.

Vogelauer, W. (2005): Coachingpraxis. Führungskräfte professionell begleiten, beraten, unterstützen. München.

In Mehrjahresabständen führt Trigon seit 1997 Coaching-Studien in den deutschsprachigen Ländern durch. Nun liegen die Ergebnisse 2010 vor.

WERNER VOGELAUER

## Coaching ist trotz der Krise weiter im Aufwind

Die fünfte Trigon Coaching-Befragung 2010 wurde im Frühjahr durchgeführt. Im Rahmen der Coaching-Forschungs-Konferenz in Olten/CH im Juni wurden erste Ergebnisse veröffentlicht.



W. Vogelauer

In diesem Beitrag werden die Kernergebnisse der Befragungen von Coaching-KundInnen, PersonalentwicklerInnen und Coachs dargestellt. Von den 300 Befragten waren zu je 20 Prozent Coaching-KundInnen und PersonalentwicklerInnen beteiligt. 90 Prozent aller Befragten hatten bereits Coaching-Erfahrung. Die Verteilung über die drei Länder ist etwa gleich stark.

### Anforderungen an das Coaching

An erster Stelle stand und steht das professionelle Gespräch, gefolgt von flexiblem Vorgehen und ganzheitlichem Bezug.

Anforderungen an die Person des Coachs: An erster Stelle steht nach wie vor die Verschwiegenheit. Das *strukturierte, geordnete Vorgehenskonzept* ist etwas in den Hintergrund gerückt, während *situativ Genanntes Aufgreifen* stark nach vorne rutschte. Interessant ist, dass die Feld- und Fachkenntnis immer mehr

zurückgeht. War der Punkt 1997 noch an zweiter Stelle, so ist er jetzt von der sechsten auf die achte Stelle zurückgegangen (siehe Grafik 1).

Platz	2007	2010
1.	Verschwiegenheit (1,14)	Verschwiegenheit (1,20)
2.	Breites Lebensspektrum, Erf. (1,46)	Situativ Genanntes aufgreifen (1,44)
3.	Auf Ziel und Ergebnis orientiert (1,53)	Breites Lebensspektrum, Erf. (1,45)
4.	Strukturiert, geordnet, Vorgehenskonzept (1,66)	Ziel- und Ergebnisorientierung (1,65)
5./4.	Lässt KundInnen Raum, hält sich zurück (1,70)	Empathisch und auf Beziehung orientiert (1,65)
6.	Feld- und Fachkenntnis (1,74)	Lässt KundInnen Raum, hält sich zurück (1,68)
7.	Empathisch und auf Beziehung orientiert (1,92)	Strukturiert, geordnet, Vorgehenskonzept (1,74)
8.	Sachorientiert, distanziert (2,24)	Feld- und Fachkenntnis (1,89)
9.		Sachorientiert, distanziert (2,35)

Grafik 1: Anforderungen an den Coach

Das professionelle Gespräch steht an erster Stelle, typisch für das Coaching ist heute die 90-Minuten-Einheit

Zeitoffene Coachings oder Coachings per Telefon und Internet werden von den KundInnen und PersonalentwicklerInnen nicht erwünscht.

Von allen Befragten mit Coaching-Erfahrung haben 25 Prozent bereits einmal ein Coaching gemacht, 14 Prozent zweimal. 61 Prozent (!) haben schon öfter als zweimal Coachings für sich genutzt.

### Wirtschaftskrise und Coaching

Trotz Wirtschaftskrise haben mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen Budget und Einsatz von Coaching nicht verändert. In 10 Prozent der Organisationen stieg die Nutzung sogar!

Bei der Frage nach der zukünftigen Bedeutung von Coaching meinen 7 Prozent, dass diese stark steigend ist. 64 Prozent sind der Auffassung, sie ist steigend. 25 Prozent gehen davon aus, es ist gleichbleibend! Maßgeblich für diese steigende Bedeutung sind die Akzeptanz des Coachings, die hilfreiche Außenperspektive, zielführende Unterstützung, Nutzenstiftung und stärkeres Bewusstsein bezüglich Coaching.

### Sicht der ...

Coaching-KundInnen	PersonalentwicklerInnen
51 % gleichbleibende Nutzung und unverändertes Budget	62 % gleichbleibende Nutzung und unverändertes Budget
14 % Budget reduzieren, weniger Ausbildungsbudget, Mittel fehlen, Kosten sparen	22 % Budget reduzieren, weniger Ausbildungsbudget, Mittel fehlen, Kosten sparen
9 % positiv, kreative Wege, verstärkter Bedarf	11 % vermehrte Nutzung, erhöhtes Budget

Grafik 2: Coaching-Nutzung und „Wirtschaftskrise“

### Coaching-Einsatz im Unternehmen

In 64 Prozent der Fälle wird Coaching nach wie vor situativ – auf Nachfrage – eingesetzt. Jedes fünfte befragte Unternehmen setzt Coaching als PE-Instrument gezielt ein, auch quer durch die Hierarchie nutzen es fast ein Drittel der Unternehmen.

Coaching-Pools – eine Liste mit ausgewählten Coachs zum internen Einsatz – gibt es nicht einmal in der Hälfte aller Unternehmen. In 46 Prozent der Fälle sind weniger als fünf Coachs auf der Liste!

Wichtig erscheint für PersonalentwicklerInnen die Berufserfahrung des Coachs (46 Prozent halten diese für sehr wichtig) sowie spezifische Weiterbildungen bzw. eine professionelle Coaching-Ausbildung (38 bzw. 17 Prozent).

Bei den hauptsächlichen Einsatzgebieten für Coaching ragen drei Punkte heraus: 80 Prozent nennen die Bewältigung von schwierigen Arbeitssituationen als das zentrale Coaching-Thema. 70 Prozent sagen, Coaching hilft bei der Vorbereitung auf neue Aufgaben und Funktionen und 66 Prozent finden Coaching als eine sinnvolle Begleitung in Veränderungsprozessen.

### Coaching-Arbeit und Vorgehen

Interessant ist, dass die Anzahl der Gesprächseinheiten je Coaching gegenüber 2007 gestiegen ist. Die Dauer einer Coaching-Sitzung liegt derzeit mehrheitlich bei 90 Minuten.

Als sehr positiv wird die Effektivität des Coachings angesehen. Vier von fünf KundInnen geben an, mehr als 70 Prozent ihrer Ziele im Coaching erreicht zu haben. Diese Zahl wird etwas getrübt durch die Angabe, dass KundInnen nur zu 57 Prozent eine schriftliche Coaching-Zielvereinbarung haben. Es überrascht, dass hier vor allem in der Schweiz (23 Prozent) so wenige Vereinbarungen geschlossen werden.

Im Ländervergleich zwischen Deutschland, Österreich und der Schweiz zeigt sich zumeist ein ähnliches Bild. Abweichungen sind nur in einigen Punkten erkennbar.

In Deutschland wird beispielsweise mehr auf Schwächen und Probleme fokussiert (52 Prozent) als in Österreich (37 Prozent) oder der Schweiz (39 Prozent).

In der Schweiz ist der Anteil für Outsourcing/Outplacement mit 22 Prozent wesentlich höher als in den beiden anderen Ländern (Deutschland 10 Prozent, Österreich 5 Prozent).

### Literatur

Vogelauer, Werner (2010): Coaching-Befragung 2010. Graz, Trigon-Broschüre.

Zwei Drittel der Kunden hatten schon mindestens zwei Coachingprozesse

Direkte Coaching-Vereinbarungen mit Kunden nehmen wieder zu

## Trigon Beratungsangebote zum Thema Coaching – Selbstentwicklung – Selbstmanagement

### Einzel- und Executive-Coaching

Persönliche Begleitung von Führungskräften und Personen zur Problemlösung und Entwicklung bzw. zur Reflexion und Orientierung.

### Gruppen- bzw. Team-Coaching

Überbetriebliche bzw. innerbetriebliche Begleitung von Personen in einer Gruppe, die ihre eigenen Themen im Kreise Gleichgesinnter bearbeiten wollen bzw. ein Team mit einem gemeinsamen Problemlösungs-/Entwicklungs-Thema begleiten.

### Projekt-Coaching

Coaching des Projektleiters, des Auftraggebers oder des Projekt-Teams zur Reflexion und Gestaltung der Projekt-Arbeit.

### Coaching-Check

Evaluation, Feedback und Beratung bei der Reflexion und Entwicklung von betriebsinternen Coaching-Konzepten, -Pools und -Aktivitäten.

### Coaching- Weiterbildungen

sind unter [www.coaching.at](http://www.coaching.at) zu finden. Weitere Inhalte der Coaching-Webseite sind: Informationen zu und über Coaching, Coaching-Literatur, Coach-Kompetenzen, Coaching-Absolventen und Absolventinnen, News, Specials.

### Coaching-Befragung

Die gesamte Coaching-Befragung ist als Broschüre herausgekommen und kann gegen eine Gebühr von 50 Euro bei Trigon Graz angefordert werden.

### „Selbstentwicklung“ und „Selbstmanagement“

Informationen zu diesen Themen sowie zu Trigon-Veranstaltungen und anderen Seminaren finden Sie unter [www.trigon.at](http://www.trigon.at)



#### Trigon Graz

A-8020 Graz  
Entenplatz 1a  
T: +43 (316) 40 32 51  
F: +43 (316) 40 36 10  
[trigon.graz@trigon.at](mailto:trigon.graz@trigon.at)

#### Trigon Klagenfurt

A-9020 Klagenfurt  
Radetzkystraße 2  
T: +43 (463) 51 66 76  
F: +43 (463) 51 66 76 17  
[trigon.klagenfurt@trigon.at](mailto:trigon.klagenfurt@trigon.at)

#### Trigon München

D-80333 München  
Brienner Straße 44/VI  
T: +49 (89) 242 089 90  
F: +49 (89) 242 089 99  
[trigon.muenchen@trigon.de](mailto:trigon.muenchen@trigon.de)

#### Trigon Wien

A-1070 Wien  
Kaiserstraße 8/9  
T: +43 (1) 505 88 61  
F: +43 (1) 505 55 97  
[trigon.wien@trigon.at](mailto:trigon.wien@trigon.at)



Bar freigemacht/Postage paid  
8020 Graz  
Österreich/Austria

#### Impressum

**Medieninhaber:** Trigon Entwicklungsberatung reg.Gen.m.b.H. Mettigweg 6, A-5023 Salzburg;  
**Grundlegende Richtung:** Organ der Trigon Entwicklungsberatung;  
**Redaktion:** Günther Karner und Hannes Piber;  
**Koordination:** Erika Bergner & Werner Vogelauer;  
**Satz:** Michael Rath;  
**Druck:** Druckerei Khil, Graz