

„Neuer Wein in alten Schläuchen – Coaching zur Führungskräfteentwicklung in der Jugendhilfe“

Mit dem Artikel spricht der Autor Führungskräfte in der Jugendhilfe an. Aus seiner Sicht ist es notwendig Coaching im Bereich der Jugendhilfe zu implementieren, da sich die Rolle der Führungskraft mehr und mehr hin zum Coach verändert. Die Entwicklung und Förderung der Mitarbeitenden steht stärker denn je im Vordergrund, da sich die Berufsidentitäten deutlich verändert haben. Dadurch gewinnt die Begleitung und die Entwicklung der Fachkräfte an Bedeutung. Hier ist die eigene Coachingerfahrung eine wichtige Grundlage für die Führungskräfte. Der Autor beschreibt Coaching inhaltlich, methodisch und skizziert die Wirkweise anhand von konkreten Coachinganliegen.

1. Wieso Coaching in der Jugendhilfe?

Coaching erlebt in der Wirtschaft einen Boom. Coaching gilt inzwischen in vielen Firmen als legitime Form, sich mit seinem eigenen Führungsverhalten auseinanderzusetzen. Ganze Coachingpools werden dort von den Personalentwicklungsabteilungen gezielt aufgebaut. Dabei bedienen sich die Personalverantwortlichen oft eines auf die Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens zugeschnittenen und differenzierten Auswahlverfahren für Coaches.

Allein in den letzten zwei - drei Jahren sind in Deutschland ca. sechs - acht Coachingverbände gegründet worden, die sich alle die Professionalisierung von Coaching auf die Fahnen geschrieben haben. Selbst die Deutsche Gesellschaft für Supervision (DGSv) hat 2005 eine befristete Projektstelle zur Etablierung und Professionalisierung von Coaching innerhalb des Verbandes und zur Akquiseunterstützung für seine Mitglieder finanziert. Inzwischen liegt von der DGSv eine „Entscheidungshilfe für Kundinnen und Kunden zum Thema Coaching“ vor. Der Coachingnewsletter von Christoph Rauen hat nach seinen eigenen Angaben inzwischen 25000 Abonnenten.

Doch begründen diese Entwicklungen einen Einsatz von Coaching in der Jugendhilfe? Gewiss nicht. In der Jugendhilfe wird traditionell auf Supervision gesetzt. Supervision ist eine anerkannte und erprobte Beratungsform. Vielfältige und fachlich fundierte Mechanismen sind im Laufe der Jahrzehnte entwickelt worden, um Supervision als gezielte Unterstützung und effiziente Personalentwicklungsmaßnahme einzusetzen.

Wieso also wird Coaching als ergänzende Unterstützung und nicht als Konkurrenzangebot zur Supervision auch für die Jugendhilfe interessant, legitim, vielleicht sogar notwendig?

1.1. Entwicklungen in der Jugendhilfe

Die Jugendhilfe musste sich in den letzten 10 – 15 Jahren vielfältigen Veränderungen stellen. Es weht ein anderer Wind in der Jugendhilfelandchaft. Nach einem Prozess der Expansion der großen bzw. größeren Träger und vielen Insolvenzen bzw. Übernahmen von kleineren Einrichtungen, ist jetzt eine Phase der

Konsolidierung eingetreten. Alle müssen den Gürtel deutlich enger schnallen. Die öffentlichen Träger erwarten mehr Leistung und Qualität für weniger Geld, d.h. konkret der Druck auf die Führungskräfte und die Mitarbeitenden nimmt deutlich zu. Die sozialen Probleme werden immer vielschichtiger.

In den EREV - Empfehlungen zur Ausgestaltung von Fort- und Weiterbildung für Einrichtungen der Jugendhilfe (Hannover, 2005) wird eine weitere entscheidende Entwicklung beschrieben:

„Parallel dazu ist zu verzeichnen, dass sich die bisherige Praxis der starken Versäulung von erzieherischen Hilfen auflöst und eine deutlichere Flexibilisierung der Angebotspalette und Verknüpfung von verschiedenen Leistungsbereichen gefordert wird und dementsprechend umzusetzen ist. Flexibilisierung ist somit eines der großen Schlagwörter, das bei der Personalentwicklung und Personalförderung entsprechende Beantwortung benötigt. Gleiches gilt für die nunmehr seit Jahren geübte Praxis, der Quartier und Sozialraumorientierung.“

Damit einher geht in gesellschaftlichen Umbruch- und Krisenzeiten, dass sich die pädagogische Arbeit eben nicht an dem was pädagogisch nötig ist orientiert, sondern an dem was finanziell machbar ist. Dabei bleiben die Bedürfnisse der Kinder und Jugendlichen häufig auf der Strecke. Dies können wir deutlich auch daran erkennen, dass die Kinderarmut kontinuierlich steigt.

Für viele Kinder und Jugendlichen geht es um die Möglichkeit der Regression in einem geschützten Rahmen, um Entwicklungsdefizite nachzuholen. Dies heißt sich mit dem eindeutigen Auftrag zur Erziehung zur Selbständigkeit. Unterbringungen werden hinausgezögert gleichzeitig jedoch besteht die Erwartung von kurzen Aufenthalten in den Kinder- und Jugendheimen.

Heimerziehung will für Kinder und Jugendliche Lebensort sein, für die pädagogischen Fachkräfte ist es Arbeitsplatz und existentielle Absicherung - bei sinkendem Gehaltsniveau. Diese Diskrepanz bringt viele Probleme mit sich und macht gerade für die Führungskräfte in den Einrichtungen viel Arbeit an der beruflichen Identität und der Motivation der sozialpädagogischen Fachkräfte notwendig.

Der beschriebene Aspekt wird durch in den schon oben erwähnten EREV - Empfehlungen zur Ausgestaltung von Fort- und Weiterbildung für Einrichtungen der Jugendhilfe untermauert:

„Im Bereich der erzieherischen Hilfen ist es kein Geheimnis, dass zur Erbringung dieser zwischen 75 Prozent und 80 Prozent der Kosten durch den Einsatz von Personal entstehen. Dies bedeutet, dass die qualifizierte Erledigung von Dienstleistungen in wesentlichem Maße von der Qualifikation des Personals abhängig ist. Die Vermittlung von Qualität der Angebote ist nicht herstellbar durch Hochglanzbroschüren und individuelle Gespräche zwischen Leitern von freier und öffentlicher Jugendhilfe, sondern vermittelt sich auch im Sinne von Akquisearbeit, eben durch die Wahrnehmung von hochwertig qualifizierter Arbeit der einzelnen Akteure vor Ort. Bei der Schnellebigkeit und Halbwertszeit von Konzepten, ergibt sich eine umso dringendere Aufgabe in der Aktualisierung von Wissen bei Mitarbeitern und der Vorbereitung für Aufgaben und Perspektivwechsel. Durch vom Träger gesteuerte Vorbereitung hierauf, ergibt sich zudem die Chance einer guten emotionalen und mentalen Bindung und Identifikation an die Institution.“

1.2. Die Entwicklungen in der Jugendhilfe und die Führungskraft

Auf dem Hintergrund der beschriebenen Veränderungen hat sich ebenfalls die Rolle der Führungskräfte verändert:

Die erste Veränderungswelle zog vor ca. 15 – 20 Jahren einen Qualifizierungsboom in Sozialmanagement nach sich, der bis heute in abgeschwächter Form angehalten hat. Hier wurden den betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten Rechnung getragen. Die zweiten Veränderungswelle fiel weniger intensiv und nachhaltig aus. Die Rolle der Führungskräfte als Coach ihrer Mitarbeitenden ist aus meiner Erfahrung bisher zu wenig in den Blick genommen.

Denn in Zeiten der gestiegenen Anforderungen, des Abbaus von Hierarchieebenen und der umfangreicher werdenden Aufgabenbereiche jedes einzelnen Mitarbeitenden, haben Führungskräfte mehr denn je eine wichtige Bedeutung, wenn es um die Motivation, das Engagement und die Kompetenz der sozialpädagogischen Fachkräfte geht.

Für Führungskräfte in der Jugendhilfe heißt das, sie sind deutlich gefragter als Entwickler Ihrer Mitarbeitenden zu verstehen. Je besser es gelingt ihre Fachkräfte dabei zu unterstützen ihre Stärken auszubauen und ihre Fähigkeiten zu mobilisieren, desto nachhaltiger motivieren Sie dazu Aufgaben erfolgreich zu übernehmen und umzusetzen. Sie schaffen verbesserte Voraussetzungen für zielorientiertes Arbeiten und für die Übernahme von Verantwortung im Sinne des Delegationsprinzips.

Bis hier her stimmen Sie mir sicher als Führungskraft in der Jugendhilfe zu. Alles was ich in Bezug auf die Jugendhilfeentwicklung beschrieben habe, ist Ihnen als Führungskraft in der Jugendhilfe bekannt. Doch es gibt einen kritischen Aspekt, der mir regelmäßig als Coach und Trainer für Führungskräfte begegnet. Mir ist bewusst, dass ich Sie damit herausfordere und einen Gesichtspunkt anspreche, der unangenehm ist und gerne ausgeblendet wird. Er betrifft die eigene Rolle als Führungskraft und das „Wie“ des Führens und Leitens. Nach meiner Einschätzung findet bei vielen Führungskräften - leider - keine kritische und selbstreflektierende Auseinandersetzung statt, wie das eigene Verhalten bei den Mitarbeitenden ankommt und was es vor allem auslöst bzw. nicht auslöst. Natürlich werden Sie mir jetzt entgegen, dass Sie dies selbstverständlich tun und z.B. nach einem Personalentwicklungsgespräch Ihr Verhalten hinterfragen und sich vielleicht sogar vornehmen etwas zu verändern.

Doch darum geht es mir nicht. Mir geht es um die Auseinandersetzung mit einem Dritten, mit einem Sparringspartner der etwas vom Führungsgeschäft versteht, und in der Lage ist kritisch zu hinterfragen. Es geht dabei um die Reflektion auf Augenhöhe in einem geschützten und zielorientierten Rahmen. Es geht um Hilfe zur Selbsthilfe und um Ermöglichung. Und es geht auch darum, dass ich in dem dyadischen Setting des Coachings etwas für mich und die Vieraugensituationen mit meinen Mitarbeitenden ableiten kann. Dies ermöglicht mir dann etwas bei meinen Mitarbeitenden zu ermöglichen.

Auf dem beschriebenen Hintergrund gewinnt Coaching auch in der Jugendhilfe an Bedeutung. Hier wird gezielt in der Dyade an den Führungsfragen der Leitungen gearbeitet und die angewendeten Verfahren lassen sich auf die Dyade zwischen

Führungskraft und Mitarbeitenden übertragen. Dies stellt aus meiner Sicht einen konkreten Nutzen für das eigene Führungshandeln dar. Daneben gibt es vielfältige Anlässe für die Coaching eine geeignete Interventionsform darstellt:

- Kritische Situationen und Konflikte im Rahmen der Zusammenarbeit
 - Kommunikations- und Kooperationsprobleme mit einzelnen Mitarbeitenden oder im Team
 - akute und/oder festgefahrene Konflikte

- Rollen- und Wertekonflikte im Zusammenhang mit äußeren Veränderungen
 - Betriebsbedingte Umstrukturierungen, z.B. Rückgang von Belegungszahlen
 - Wie motiviere ich Mitarbeitende in diesem Kontext?
 - Auseinandersetzung mit notwendigen Veränderungen der Berufsrolle bezogen auf konkrete Leitungsentscheidungen
 - Fragen zur zukünftigen Entwicklung von Jugendhilfe
 - Erarbeitung eines innovativen Vorgehens bei Herausforderungen

- Aspekte der fachlichen und persönlichen Entwicklung
 - Kompetenzerweiterung im Führungsverhalten
 - Vorbereitung auf neue Aufgaben
 - Förderung der Eigenmotivation
 - Spannungsfeld zwischen partizipativen und unabhängig – distanzierteren Führungsverhalten
 - Aktuelle Reflektion krisenhafter Situationen oder Erlebnisse
 - anstehende Lebensentscheidungen oder Lernbedürfnisse
 - Auseinandersetzung mit Sinn- und Motivationsfragen

- Unspezifische Anlässe, die sich i. d. R. schleichend entwickeln
 - Karriereentwicklung und -fragen
 - kontinuierlicher Leistungsabfall

Viele der beschriebenen Anlässe sind ebenfalls auf der Ebene der Mitarbeitenden von Bedeutung, so dass auch hier Elemente aus dem Coaching im Setting Führungskraft Mitarbeitender zur Anwendung kommen können.

1.3. Sich selbst beim Fliegen zuschauen...

Bevor ich mich konkret mit Coaching befasse, möchte ich Ihnen eine kleine Geschichte erzählen, die zeigt, was Coaching sein kann und das wie weiter unten noch zu zeigen sein wird insgesamt mindestens drei, vielleicht sogar vier Beratungsebenen angesprochen sind.

Stellen Sie sich vor Sie sitzen an einem lauen Sommerabend mit Ihrem besten Freund (ebenfalls Leiter einer Jugendhilfeeinrichtungen) an einem kleinen idyllischen See. Da sehen Sie aus dem nahen Wald eine wunderschöne weiße Taube aufsteigen. Sie sagen zu Ihrer Freund Mike: „Weißt Du manchmal wünschste ich, ich wäre auch eine Taube und könnte fliegen.“ Ihre Blicke folgen der Taube und es ist fast so als hörten sie ihren Flügelschlag. Sie fliegt elegant über das Wasser und sie sehen, wie sich auf der klaren Oberfläche spiegelt.

Nach einigen Minuten der Stille und vielen Gedanken sagt Mike zu Ihnen: „Weißt Du was? Ich wäre lieber gleich zwei Tauben. Ich könnte Fliegen und ich könnte mir beim Fliegen zuschauen.“

Als Mike die Taube schon fast vergessen hat, sagen Sie zu ihm: „Und für mich wäre es noch schöner, ich wäre drei Tauben. Ich könnte fliegen, ich könnte mir beim Fliegen zuschauen und ich könnte sogar zuschauen, wie ich mir beim Fliegen zuschaue...(in Anlehnung an B. Schmid, 1987)

2. Was ist Coaching und wie schmeckt der neue Wein?

In der Literatur werden Sie eine Vielzahl von Definitionen des Begriffs „Coaching“ finden. Gerade die inflationäre Verwendung des Begriffs und der Gebrauch in unterschiedlichen Kontexten (Singlecoaching, Wellnesscoaching, Elterncoaching) scheint die Abgrenzung zu anderen Beratungsformen schwierig zu machen. Zum gemeinsamen Verständnis für die folgenden Ausführungen biete ich Ihnen folgende Definition an:

Coaching ist „eine personenzentrierte Förderung von Menschen (aller Führungsebenen) in ihrer professionellen Rolle und in ihrem jeweiligen Arbeits- und Aufgabenkontext“.

Elemente sind die selbstentwickelnde Prozessbegleitung, zielorientierte Anleitung und handlungsorientiertes Training.

Coaching ist dabei eine zeitlich begrenzte (3 – 5 Termine) und äußerst ziel-, ergebnis- und lösungsorientierte Beratungsform.

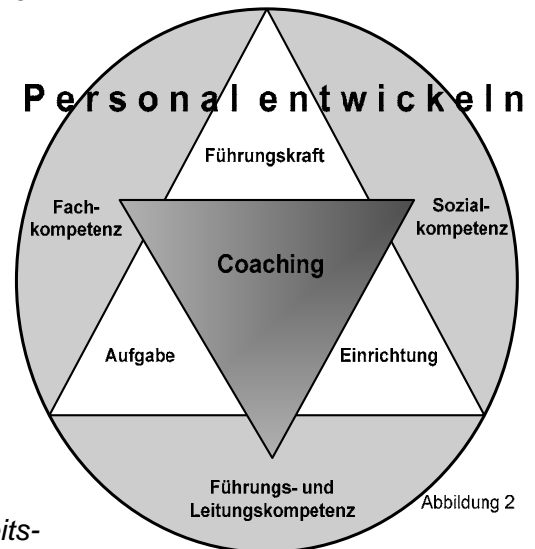
Coaching findet in der Regel unter vier Augen statt. D.h. der Klient und der Coach.

Coaching stellt damit ein Personalentwicklungsinstrument dar. Coaching verzahnt Arbeiten und Lernen optimal. (Grafik und Text in Anlehnung bzw. z.T. zitiert aus Fischer, Graf, 2000)

Mit der vorliegenden Definition wird deutlich, dass es im dyadischen Setting um die Rolle als Führungskraft geht. Dabei wird gezielt und äußerst ergebnisorientiert vorgegangen auch mit trainierenden und anleitenden Elementen. Die folgenden Abgrenzungsgedanken helfen den Unterscheid zur Supervision zu verdeutlichen.

3. Alte Schläuche – Neuer Wein – Abgrenzungsgedanken zwischen Supervision und Coaching

Die Grenzen zwischen Supervision und Coaching verschwimmen, zumal sich beide Beratungsangebote ähnlicher, oft gleicher Methoden bedienen. Einige Unterschiede lassen sich jedoch festmachen:



Supervision	Coaching
6 – 12 Termine mit der Verlängerungsmöglichkeit	3 – 5 Termine mit Verlängerungsmöglichkeit
eher reflektions- und prozessorientiert	eher ziel-, ergebnis- und lösungsorientiert
eher auf eine langfristige Optimierung der beruflichen Handlungsmöglichkeiten ausgelegt	eher auf kurzfristigen Erfolg bzw. die schnelle Behebung von Problemen ausgelegt
überwiegend im sozialwirtschaftlichem Bereich angesiedelt	überwiegend in Wirtschaftsunternehmen angesiedelt
Supervision besitzt in Berufen in denen die Beziehung zu Menschen eine Bedeutung hat seit Jahrzehnten eine hohe Akzeptanz	Coaching hat sich vor ca. 15 Jahren ausschließlich auf die Beratung von Topmanagern konzentriert. Mit dem Einbruch im Trainingsmarkt hat sich Coaching in den letzten 3 - 5 Jahren in den Unternehmen mehr und mehr durchgesetzt
Supervisionsausbildungen haben eine lange Tradition und sind gut etabliert	Coachingausbildungen haben sich erst in den letzten Jahren entwickelt
Die Deutsche Gesellschaft für Supervision (DGSv) als der bedeutendste Dachverband in Deutschland mit ca. 3500 Einzelmitgliedern. Es gibt von der DGSv einen klar beschriebenen Ausbildungsweg zum Supervisor. Die DGSv hat in den letzten 10 – 15 Jahren viel zur Professionalisierung initiiert bzw. beigetragen	Viele sich in den letzten Jahren neue gegründete Coachingverbände mit unterschiedlichen Zielsetzungen. Dabei gibt es noch keinen eindeutigen Ausbildungsweg zur Profession Coach. Es gibt z.Z. viele Entwicklungen Coaching zu professionalisieren
tendenziell günstiger als Coaching	tendenziell teurer als Supervision; dies hat auch etwas mit den am Markt durchsetzbaren Preisen zu tun

4. Wie verläuft ein typischer Coachingprozess?



Abbildung 3

Der Ausgangspunkt:

Sie wissen, dass sich Menschen in ihrem Empfinden, Denken und Handeln weiterentwickeln wollen. Diesen Entwicklungswunsch erleben Sie jeden Tag in der Arbeit mit Menschen und können beobachten wie aus dieser Bereitschaft heraus Lernen geschieht.

Ihre eigene Erfahrung hat Ihnen gezeigt, dass Ihre Motivation für Weiterentwicklung besonders groß ist, wenn Sie Ihre Handlungsmöglichkeiten im beruflichen oder privaten Kontext verbessern wollen. Diese Feststellung des eigenen Veränderungsbedarfs ist auch der erste Schritt hin zum Coaching oder einer anderen Selbstentwicklungsform. (siehe Abb. 3)

Das Vorgespräch:

Sind Sie sich noch nicht sicher ob Coaching die geeignete Form ist, schildern Sie verschiedenen „Beratern“ in Vorgesprächen Ihr Problem und überlegen Sie mit diesen gemeinsam, welche Interventionsmöglichkeit für Ihre Fragestellung oder Ihr Anliegen geeignet ist. Sie erkennen einen guten Coach auch daran, dass er Ihnen offen mitteilt, was für ihn leistbar ist und wo er seine Grenzen sieht. (siehe auch Wie wähle ich einen Coach aus). Diese Vorgespräche sind i.d.R. kostenfrei.

Der Kontrakt:

Haben Sie sich für einen Coach entschieden, ist ein Kontrakt zu erstellen, der die Ziele und Inhalte, sowie die formalen Aspekte regelt. Die Partner für diesen Kontrakt sind Sie als Führungskraft, Ihr Arbeitgeber (sofern er das Coaching bezahlt) und der Coach. Achten Sie unbedingt auf den Dreierkontrakt (Sie – Arbeitgeber – Coach). Weiterhin ist es ratsam eine entsprechende Kündigungsvereinbarung zu treffen (z.B. Kündigung mit Frist von einer Sitzung möglich), die es Ihnen ermöglicht aus dem Coaching auszusteigen, sofern Sie Ihre Wahl rückgängig machen möchten. Schließlich vereinbaren Sie ein abschließendes Auswertungsgespräch mit allen Beteiligten.

Der Coachingprozess:

Nach der Kontraktphase beginnt der eigentliche Coachingprozess mit der Prozessphase. Hier entsteht für Sie ein exklusives, zeitlich befristetes Coachingsystem. Oft finden zu Beginn Diagnose- und Analyseinstrumente ihren Einsatz, um die Basis auf dem sich das Coaching vollzieht zu erweitern. Sie erfahren dadurch etwas über Ihre Persönlichkeit. Auch auf diesem Hintergrund präzisieren Coaches mit Ihnen gemeinsam Ihren Entwicklungsbedarf und konkretisieren Ihre Ziele. Davon ausgehend entwickelt der Coach mit Ihnen ein Vorgehen für den Coachingprozess. (siehe Abbildung 4)

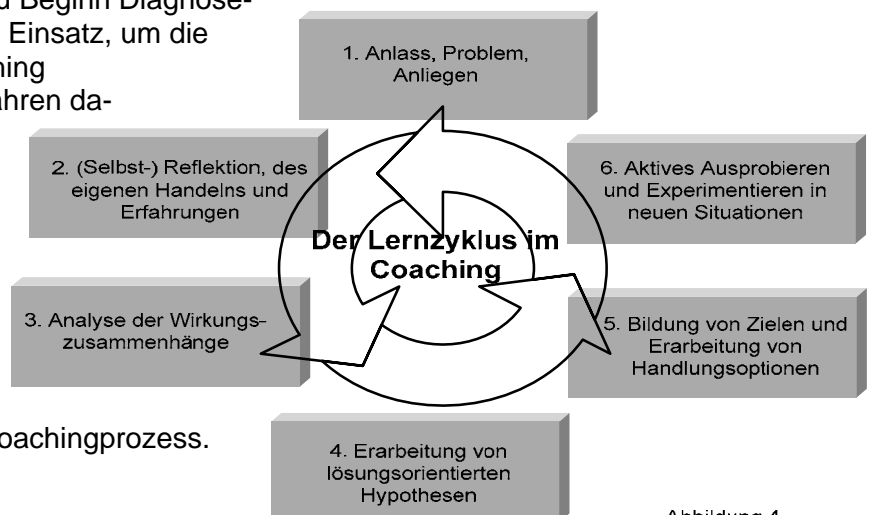


Abbildung 4

Dabei hat sich der links dargestellte Lernzyklus für die einzelne Coachingsitzung bewährt (zitiert nach Fischer, Graf, 2000)

Von Beginn an spielt die Beziehung zwischen Ihnen und dem Coach für die Wirksamkeit eine entscheidende Rolle.

Ausgehend von Ihrem Veränderungsbedarf arbeiten Coaches i.d.R.

ressourcenorientiert an Ihren Stärken und Fähigkeiten. Fragen wie: Was wollen Sie; Was können Sie? Was haben Sie gut gemacht? Achten Sie darauf, dass die Interventionen Ihres Coachs Ihnen ein tiefer liegendes Erleben ermöglichen. Dann gilt es wieder eine sachlich distanzierte Betrachtung Ihrer Situation einzunehmen, um konkrete Handlungsoptionen für Ihre Führungspraxis zu entwickeln. Dieses Vorgehen stellt eine wesentliche Voraussetzung für Ihre Entwicklung dar.

Achten Sie darauf, dass Ihnen der Coach den Sinn und Nutzen seiner Interventionen möglichst oft transparent macht. Ebenso fordern Sie vom Coach ein klares und deutliches Feedback ein. Sein Feedback muss immer mit Akzeptanz und Empathie verbunden sein. Nur so lässt sich Ihre Entwicklung fördern. Durch das Zusammenspiel von Zielbeschreibung, Hypothesen, Intervention, Feedback und Erarbeitung von Handlungsoptionen unterstützt Sie das Coaching gezielt bei der Konstruktion einer neuen Wirklichkeit, die Ihnen eine Option auf einen echten Perspektivenwechsel und verbesserte Handlungsmöglichkeiten bietet.

Am Ende einer jeden Coachingsitzung, steht die Frage der Umsetzung des Erarbeiteten. D.h. wie können Sie die neu gewonnenen Verhaltensalternativen in Ihrem Führungsalltag umsetzen? Diese Frage ist ebenfalls am Ende des Gesamtprozesses in einem vereinbarten Auswertungsgespräch mit allen Kontraktpartnern zu stellen. Dies ist vor allem dann besonders wichtig, wenn Aspekte bezüglich der Gesamtorganisation deutlich geworden sind und weitreichendere Veränderungen eingeleitet werden müssen.

Coaching ist keine Therapie. In Coachingprozessen geht es um Klärungen und Lösungen. In der Therapie steht die Befreiung von Symptomen mit Krankheitshintergrund im Mittelpunkt. Im Coaching kommt es nach meinen Erfahrungen jedoch auch zur Linderung von Symptomen. Stellen Sie sich vor, Sie lösen im Coaching einen Konflikt und Ihre Kopf- oder Magenschmerzen verschwinden. Dies ist dann ein positiver Nebeneffekt.

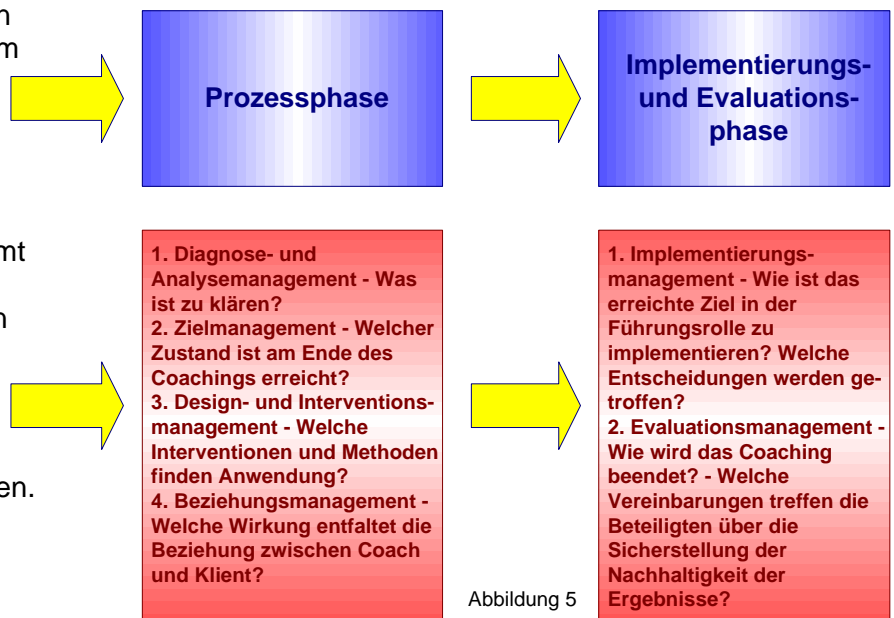


Abbildung 5

5. Wie wähle ich einen Coach aus?

Im Bereich des Coachings gestaltet sich die Entwicklung rasant. Trotz vieler Bemühungen Coaching zu professionalisieren und qualitativ abzusichern wird es vermutlich Jahre dauern, bis sich ähnliche Standards wie im Bereich der Supervision gesichert durch die Deutsche Gesellschaft für Supervision (DGSv) entwickelt haben. Allein die Mitgliederzahl in der DGSv (ca. 3500) sucht in Deutschland ihres Gleichen.

Für die Auswahl von Coaches gibt es bisher wenig eindeutig verbandliche Kriterien deshalb habe ich Ihnen in der folgenden Übersicht die wichtigsten Kriterien für die Auswahl eines Coaches zusammengestellt. Wichtig für Sie ist, dass Sie diese Aspekte für geplante Vorgespräche präsent haben und die entsprechenden Fragen stellen. Ich erlebe immer wieder, dass in Vorgesprächen damit sehr zurückhaltend umgegangen wird. Denken Sie daran, dass Sie sich eine Dienstleistung einkaufen, die Sie in Ihrer Entwicklung weiterbringen soll. Diese Dienstleistung ist abwählbar, d.h. Sie können selbstverständlich einen bestehenden Kontrakt beenden, wenn eine Kündigungsvereinbarung getroffen ist. Bringen Sie weder Supervisions- noch Coachingprozess zu Ende, wenn Sie der Meinung sind, dass Sie nicht wirklich weiterkommen.



Abbildung 6

6. Methoden im Coaching

Gut ausgebildete Coachs verfügen i.d.R. über eine Vielzahl von unterschiedlichen Methoden. Diese sind selbstverständlich an der Grundausbildung (Pädagoge, Psychologe, Betriebswirt etc.) und den verschiedenen Zusatzausbildungen (Systemisch, Gestaltarbeit, Psychodrama, Klientenzentriert etc.) orientiert. Je nach Coach sind diese unterschiedlich (siehe auch Mindmap „Wie wähle ich einen Coach aus?“).

Jedoch gibt es in jedem Coaching eine Reihe grundsätzlicher Methoden, über die ein Coach verfügen muss. Dazu gehören:

- Zuhören und zusehen
- Nachfragen
- Unterstützung geben
- Den Selbstaussdruck fördern
- Wirklichkeiten und Bedeutungen klären
- Akzeptierende Konfrontation
- Formulieren von Arbeitsaufträgen für die Praxis
- Erklären, Informationen geben und Wissen vermitteln

Darüber hinaus wenden Coachs Methoden und Interventionen an, die sich angeeignet und die sich als wirksam und sinnvoll erwiesen haben. Dazu gehören vor allem für das Coaching unter vier Augen folgende:

Methode	Erläuterung
Myers – Briggs -Typenindikator	Diagnoseinstrument zur Persönlichkeit (Lizenz erforderlich)
Hermann – Dominanz – Instrument	Diagnoseinstrument zur Persönlichkeit (Lizenz erforderlich)
Soziogramm	Diagnoseinstrument zur Analyse von Beziehungen z.B. innerhalb von Teams
Inszenario	Diagnoseinstrument zur Analyse von Team- bzw. Organisationsstrukturen (Figuren aus Holz – dadurch dreidimensional)
Netzwerkkarte	Darstellung von Netzwerken Einzelner oder von Teams
Chessy®	Methode zur Analyse der Biographie und wegweisender Entscheidungen unter Einbeziehung von Schachfiguren
Wertediagramm, Wertediamant, Wertequadrat	Methoden, die den Klienten dabei unterstützen sich über seine Werte klar zu werden (siehe auch Coachingssequenz)
Entwicklungsfluss, Lebenslinien	Methoden zur Reflektion wichtiger biographischer oder beruflicher Entwicklungen
Konzentrischer Kreise der Anerkennung	Methode zur Arbeit am Selbstwertgefühl

	(siehe auch Coachingsequenz)
Landkarte der Gefühle	Methode zur Arbeit an den eigenen Gefühlen (Wut, Trauer, Angst, Freude)
Ressourcenanalyse	Methode zur Reflektion der eigenen Ressourcen, mit der Intention zur Erarbeiten, welche Ressourcen müssen evtl. weiterentwickelt werden
Methoden zur Zielvereinbarung und Maßnahmenplanung	Verschiedene Instrumente, die den Zielentwicklungsprozess und die Verbindlichkeit Entwicklungen beim Klienten einzuleiten erhöhen (unter Fokussierung des Selbstentwicklungsaspektes)
Methoden aus dem Bereich der Kommunikationswissenschaften „Vier Seiten einer Nachricht“ „Eltern Ich – Erwachsenen Ich – Kind Ich“ Kommunikationsstile nach V. Satir	Methoden, die die Analyse von Kommunikationssituationen erleichtern und dem Klienten ermöglichen sein Kommunikationsverhalten zu reflektieren
Kommunikative Methoden aus dem Systemischen Ansatz Hypothesen Zirkuläres Fragen Wunderfrage Reframing (Umdeuten)	Methoden, die dazu dienen die Selbstentwicklung des Klienten zu fördern und das Finden von Lösungen in den Mittelpunkt stellen
Darstellende Methoden aus dem Systemischen Ansatz Systeme stellen Arbeit mit dem Genogramm Family Map Arbeit mit Familienkreisen Arbeit mit Valenzen	Methoden, die die Selbstaktion des Klienten fokussieren. Sie dienen dazu, sich selbst über die eigene Lebenssituation klarer zu werden und Veränderungen daraus abzuleiten.
Evaluierungsmethoden	Methoden, die vor allem nach dem Coaching angewendet werden, wenn es darum geht zu überprüfen, wie nachhaltig die Entwicklungen im Coaching sind.

Für Coachs ist es wichtig und sinnvoll, ihr Methoden- und Interventionsinventar ständig weiter zu entwickeln und sich entsprechend fortzubilden (siehe auch Mindmap „Wie wähle ich einen Coach aus“).

7. Ausschnitte aus Coachingsequenzen

Damit Sie als Führungskraft einen Einblick in eine mögliche Coachingsequenz erhalten und die Anwendung von zwei ausgewählten Methoden nachvollziehen können, habe ich folgende Situationen aus Coachingsitzungen rekonstruiert. Dabei wähle ich in der Darstellung eine *kursive Schrift* wenn es um die Rekonstruktion der

Coachingsequenz und die Darstellung der Methoden geht. „Normale“ Schrift kennzeichnet meine Kommentare als Coach, die den Prozess auf der Metaebene für Sie erhellen. Dabei bitte ich darum, die Kürze der Darstellung zu berücksichtigen. Möchten Sie vertieft Coachingprozesse nachvollziehen können, empfehle ich Ihnen das Buch von Schlieper-Damrich, R. Schulz, P. Netzwerk Coachpro, (2006) Ermöglichungscoaching, Bonn, an dem ich mitgeschrieben habe.

Erster Ausschnitt:

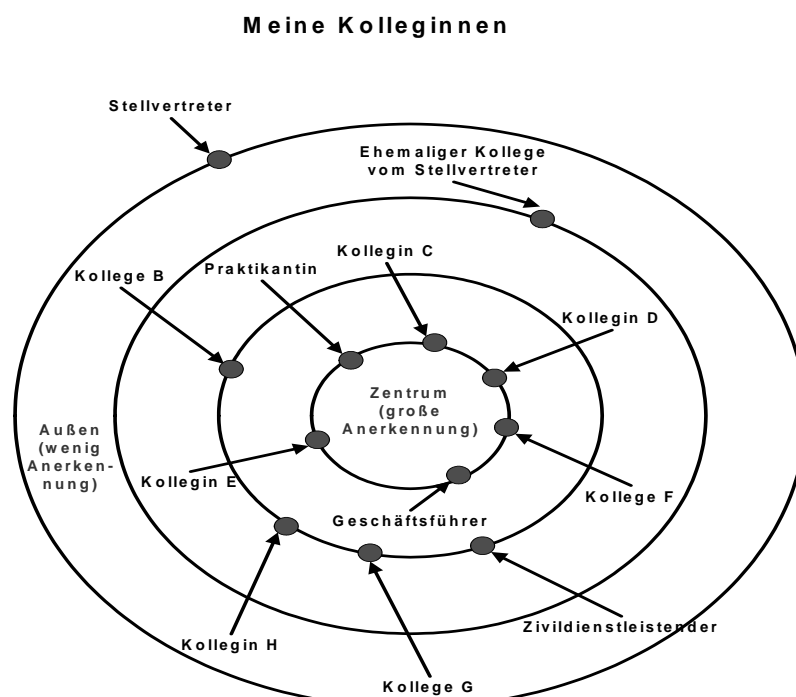
Formulierte Fragestellung aus Sicht eines Einrichtungsleiters der schon seit einigen Jahren in Leitungsverantwortung einer größeren Einrichtung steht: „Wie komme ich mit meinem Stellvertreter besser klar? Ich habe oft den Eindruck, dieser untergräbt meine Arbeit. Dadurch beeinflusst er die anderen Mitarbeitenden. Alle denken schlecht von mir.“

Im Coaching wurde durch die Zentrierung auf die Person der Führungskraft schnell deutlich, dass die Frage nach der eigenen persönlichen Anerkennung für den Einrichtungsleiter von Bedeutung war. Er sprach immer wieder davon, dass er weder wisse, wie seine Mitarbeitende ihn in seiner Leitungstätigkeit einschätzen, noch dass er seinen Kollegen eine entsprechende Rückmeldung, wie er zu ihnen steht, gab.

Coaching setzt i.d.R. bei der eigenen Person an, weil das eigene Verhalten in schwierigen Situationen viel leichter und nachhaltiger zu verändern ist, als das Verhalten von Kollegen. Kollegen sind nur bedingt „steuerbar“ und schon gar nicht instruierbar. Auf dieser Basis ist es wichtig, das eigene Veränderungspotential zu aktivieren.

Um an der Frage des eigenen Bildes zu arbeiten, bat ich den Einrichtungsleiter graphisch darzustellen, wie nach seiner Einschätzung die Anerkennung seiner Kollegen für seine Leitungstätigkeit ausfallen würde. Dabei ergab sich folgendes um einige Personen reduzierte und inhaltlich vereinfachte Grafik:

Konzentrische Kreise der Anerkennung



Die Methode der Konzentrischen Kreise der Anerkennung geht davon aus, dass für unser Selbstwertgefühl die Anerkennung unserer Arbeit und Leistung eine wichtige Säule ist. Dazu kommt das Zugehörigkeitsgefühl, d.h. für mein Selbstwertgefühl ist es von Bedeutung, mich zu einer Gruppe, zu einem Team, zu einer Organisation zu gehörig zu fühlen. In der Arbeit mit dieser Methode male ich dem Klienten auf ein großes Blatt mit vier Kreisen. Die Mitte stellt das Zentrum dar, d.h. im inneren Kreis ist die Anerkennung, die ich als Klient von unterschiedlichen Personen empfinde am intensivsten für mich. Diese Einschätzung erhält der Klient anhand von Ereignissen und Begegnungen, die er mit diesen Personen erlebt hat. Weiter außen zeichnet der Klient die Personen ein, von denen er nach seiner Einschätzung am wenigsten Anerkennung bekommt.

Dem Einrichtungsleiter wurde durch seine Grafik vor Augen geführt, dass sein vermuteter Eindruck längst nicht so deutlich ausfiel. Im Gegenteil während der Reflektion fielen ihm einige Situationen ein, in denen er die Anerkennung der einzelnen Mitarbeitenden zu spüren bekam (Kollegen C, D, E, F, Praktikantin, Träger im inneren Kreis). Selbst die anderen Kollegen und der Zivildienstleistende befanden sich in seiner Darstellung im zweiten Kreis. Durch die Bewusstmachung wurde ihm weiter klar, dass sich die große Mehrheit in seinem Kollegium und auch der Geschäftsführer hinter ihn stellen. Gefragt nach den bei ihm dadurch ausgelösten Gefühlen, antwortete der Einrichtungsleiter: "Ich verspüre Freude und fühle mich gestärkt für die weitere Arbeit." Ausgehend von diesen Erkenntnissen entwickelten wir im Coaching konkrete Vorgehensweisen für den Kontakt mit dem Stellvertreter. Dazu gehörten z.B. sich bewusster abzugrenzen, mit mehr Selbstbewusstsein in die Diskussion zu gehen, den Stellvertreter deutlicher einzubeziehen und ihm verantwortlich z.B. die Gestaltung des Dienstpläne zu übergeben.

Die Maßnahmenplanung stellt im Coaching eine wichtige Säule für den Erfolg dar. Nur so gelingt es den eigenen Erkenntnisgewinn auch in das tägliche Handeln zu integrieren. In der nächsten Coachingsitzung findet dann die Überprüfung auf die Wirksamkeit statt. Dieses ziel- und ergebnisorientierte Vorgehen zeichnet Coaching aus.

Zweiter Ausschnitt:

Die zweite Coachingsequenz dreht sich um einen Einrichtungsleiter, der seit ca. einem $\frac{3}{4}$ Jahr die Leitung einer Jugendhilfeeinrichtung mit 70 Mitarbeitenden übernommen hat. Für ihn war es wichtig seine eigene Rolle als Führungskraft zu finden.

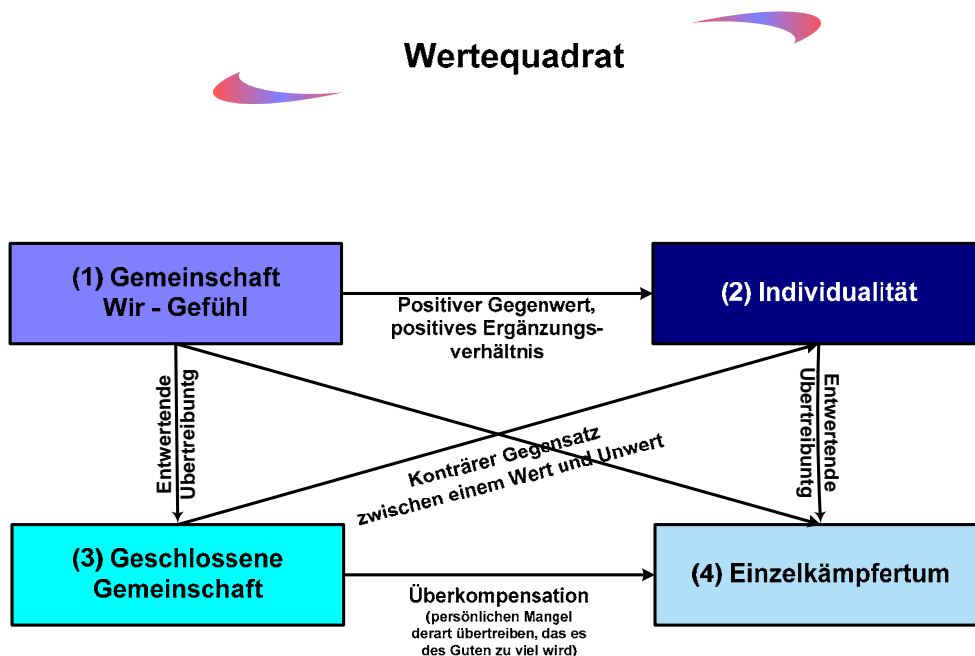
Ausgehend von vergleichbaren Fragestellungen erarbeite ich mit Führungskräften im Coaching ein Profil der eigenen Werte. Dabei nehme ich an, dass Werte unsere Interaktionen auch mit Mitarbeitenden prägen und beeinflussen. Oft gelingt es noch den Kollegen diese Werte mitzuteilen und den eigenen Führungsstil transparent zu machen. Woran jedoch die Mitarbeitenden auf der Verhaltensebene überprüfen können, dass der angesprochene Wert vom Chef auch in Leitungsverhalten umgesetzt ist, bleibt verborgen. Dies führt dann zu Missverständnissen bzw. Irritationen und ist nicht selten Nährboden von Konflikten. Um an Werten zu arbeiten haben Helwig (1967) und Schulz von Thun (1991) die Methode des Wertequadrats entwickelt. Sie gehen davon aus, dass jeder Wert nur dann eine konstruktive

Wirkung erhält, wenn er sich in einer Balance zu einem positiven Gegenwert („Schwestertugend“) befindet. In einem Beispiel schreibt Schulz von Thun von Sparsamkeit als Wert. Der positive Gegenwert ist dann Großzügigkeit. Ohne die Balance verkommt ein angestrebter Wert zu einer „Entartungsform“ (Helwig) oder zu einer entwerteten Übertreibung. Ausgehend von Sparsamkeit wäre Geiz die Entartung und von Großzügigkeit die Verschwendung.

Das Wertequadrat unterstützt also in seiner Anwendung Führungskräfte dabei sich über ihre Werte klarer zu werden und sich ebenfalls mit der jeweils anderen Seite der Medaille zu konfrontieren.

Auf diesem Hintergrund fragte ich den Einrichtungsleiter:

„Welche Werte leiten Sie in Ihrem Führungshandel“? Schnell war er in der Lage die für ihn zentralen zu benennen. Dazu gehörte unter anderem: Gemeinschaft. Ausgehend von diesem Wert erstellt er - nach einer entsprechenden Erläuterung sein Wertequadrat zum Wert „Gemeinschaft“. Das Wertequadrat:



In der Reflektion wurde ihm bewusst, dass sein Wert Gemeinschaft immer im Zusammenhang mit Individualität gesehen werden muss. Natürlich bin ich als Leitungskraft bestrebt die Gemeinschaft zu fördern und damit die Identifikation mit der Einrichtung zu erhöhen. Dennoch muss ich die Mitarbeitenden und mich die Mitarbeitenden auch als Individuum wahrnehmen, um den unterschiedlichen Bedürfnissen und Fähigkeiten gerecht zu werden. Im Leitungshandeln geht es darum die eigene Wahrnehmung für die Schnittmenge zwischen den Interessen der Einrichtung, des Teams und des Einzelnen zu schärfen.

Wir arbeiteten heraus, dass sich in produktiven und leistungsstarken Teams ein Wir – Gefühl mit der Pflege und Akzeptanz von Individualität nicht ausschließt. Dieser Aspekt war dem Einrichtungsleiter bisher in dieser Deutlichkeit nicht klar.

An diesem Beispiel zeigt sich Coaching ist neben der Selbstentwicklung auch Vermittlung von Wissen und Information. Dabei dient das Wissen zur Klärung von

Zusammenhängen und als Folie um Ereignisse im Handeln auf einer theoretischen Grundlage zu verstehen.

Im weiteren Verlauf der Sitzung ging es dann um die Fragestellung, woran die Mitarbeitenden beobachten können, dass er den Wert „Gemeinschaft“ im Alltag auch lebt. Der Einrichtungsleiter erarbeitet für sich unter anderem folgende Aspekte:

- *Ich suche gemeinsam mit den Teams nach Lösungen und kommuniziere dies aktiv*
- *Ich fördere gemeinsame Unternehmungen der Teams und beteilige mich entsprechend*
- *Ich initiiere Teamfortbildungen bei uns in der Einrichtung*
- *Ich binde Mitarbeitende in schwierigen Situationen ein und frage: Wie können wir das jetzt meistern?*
- *Ich stärke die Verantwortlichkeit der Mitarbeitenden und verdeutliche, was in ihren jeweiligen Aufgabenbereich gehört*
- *Ich erlaube, dass sich meine Mitarbeitenden selbst um die eigenen Belange kümmern dürfen, wie z.B. Dienst tauschen*
- *Ich führe Einzelgespräche, um etwas über die Einschätzung und Meinung der einzelnen Kollegen zu erfahren*

In gleicher Form bearbeitete die Führungskraft ebenfalls seine anderen Werte. Darüber erwarb er nach eigener Aussage eine große Sicherheit bezüglich seines Leitungshandelns. Er war besonders überrascht, wie seine scheinbar abstrakten Werte in konkretes Alltagshandeln zu übersetzen sind. Er fasste den Entschluss seine Wertearbeit den Teams transparent zu machen.

In den Coachingsequenzen wurde deutlich, wie nah Führungsthemen an den Themen der Mitarbeitenden liegen und wie notwendig es ist eigenes Führungsverhalten zu reflektieren, damit sich das Verhältnis zu den Mitarbeitenden positiv entwickeln kann. Beide methodischen Angebot aus dem Coaching eignen sich ebenfalls für das dyadische Setting mit den sozialpädagogischen Fachkräften. Z.B. bezogen auf das Wertequadrat kann es sehr hilfreich sein sich damit auseinanderzusetzen, woran Klienten erkennen, wie auf der Handlungsebene der Wert Gemeinschaft im Spannungsfeld zur Individualität von der Fachkraft umgesetzt wird. Je nach Arbeitsbereich (Stationäre Gruppe – SPFH) muss sich dies durchaus unterschiedlich darstellen.

8. Was kostet Coaching?

Die Preise für Coaching sind abhängig für welche Zielgruppe Sie angeboten wird. So sind im Managementbereich in Profit Unternehmen deutlich höhere Preise (bis ca. 300,00 € pro Stunde) zu erzielen, als in Unternehmen der Sozialwirtschaft (bis ca. 180,00 € pro Stunde)

Bezogen auf die Kosten stelle ich fest, dass es auch deutlich regionale Preisunterschiede gibt, d.h. auch der Preis für Coaching passt sich dem sonstigen Preisniveau an.

Natürlich hat der Preis auch etwas mit dem Anbieter zu tun. Dabei spielt z.B. eine Rolle ob Sie einen besonderen Experten für eine Fragestellung benötigen oder

möchten Sie einen Coach der eine besondere Anerkennung und Bekanntheit genießt. Dies hat selbstverständlich Auswirkungen auf die Kosten.

Wählen Sie einen Coach aus der Region reduzieren sich selbstverständlich die Nebenkosten wie Fahrt, Fahrzeit oder Unterbringung.

Ganz aktuell ist ein Urteil zu den Kosten für Coaching:

Das Amtsgericht Kamen hat in einem Urteil vom 06.05.2005 (12 C 519/03) entschieden, dass für Coaching-Dienstleistungen von einem Rahmen von 115 bis 300 Euro Nettostundensatz ausgegangen werden kann.

Hintergrund des Urteils ist ein Fall, in dem es im Rahmen eines zunächst privaten Kontakts zwischen einem Coach und einer Führungskraft zu einem Besprechungstermin in einem Hotelseminarraum kam. Während des ca. dreistündigen Treffens wurden die berufliche Situation und Karrierefragen der Führungskraft thematisiert. Ein schriftlicher Vertrag wurde jedoch nicht vorab geschlossen. Im Nachgang bestritt die Führungskraft, dass es sich um ein berufliches Treffen gehandelt habe und weigerte sich, auch unter Verweis auf die fehlende schriftliche Vereinbarung, ein Honorar zu zahlen.

Das Amtsgericht Kamen war jedoch anderer Meinung und verneinte die Notwendigkeit eines ausdrücklichen oder gar schriftlichen Auftrages zu einem Coaching. Begründung: Dem Beratenen hätte durch das dienstliche Ambiente sowie der Tatsache, dass der Coach genau die Dienstleistung erbracht habe, die seinem Berufsbild entspricht, klar sein müssen, dass es sich nicht um einen privaten Termin gehandelt habe. Auch der Ablauf des Termins, das intensive gemeinsame Arbeiten und die Tatsache, dass für die Nutzung des Raums ein Entgelt an das Hotel zu bezahlen war, hätten einen geschäftlichen Charakter des Treffens nahe gelegt. Mangels ausdrücklicher Vereinbarung ging das Gericht unter Bezugnahme auf einen Sachverständigen schließlich von einer Vergütung in einem Rahmen von 115 bis 300 Euro Nettostundensatz aus. (Quelle Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V.)

9. Ein ermutigender Überblick

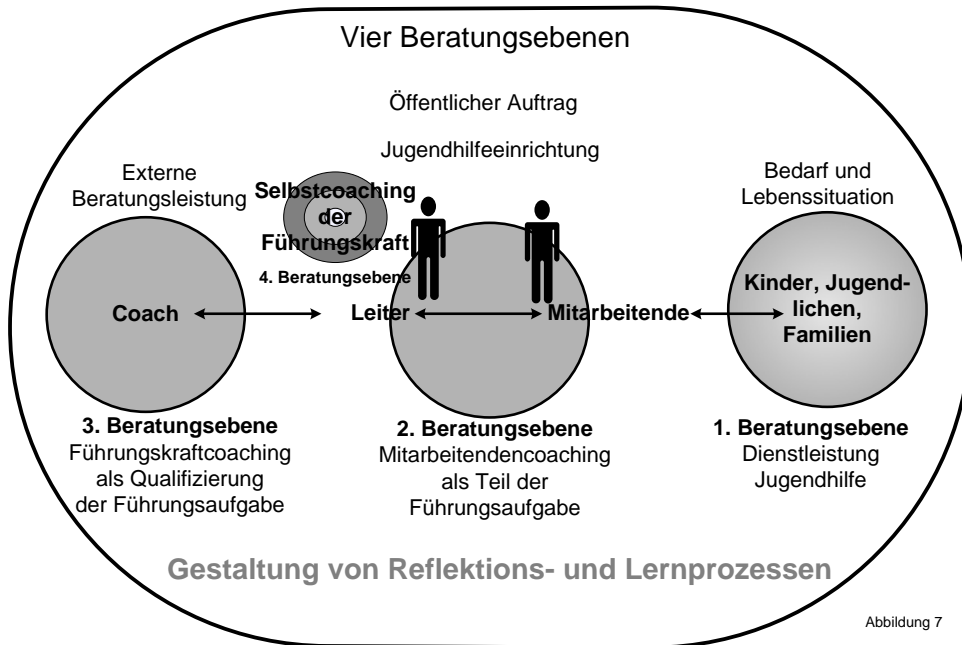
Ich möchte Sie ermutigen Coaching für sich zu entdecken, auch und gerade wenn Sie sich in schwierigen Situationen befinden und schnell eine effektive und zielgerichtete Unterstützung benötigen.

Im folgenden Schaubild sehen Sie den Artikel nochmals grafisch zusammengefasst. Sie sehen vier Beratungsebenen. Auf die erste Beratungsebene zwischen Klienten und Fachkraft nehmen Sie als Führungskraft indirekt und direkt durch die zweite Beratungsebene Einfluss. Hier zeigt sich, wie es Ihnen gelingt Mitarbeitende dafür zu gewinnen sich mit den veränderten Bedingungen in der Jugendhilfe auseinanderzusetzen, und neue berufliche Wege für sich zu finden.

Auf der dritten Beratungsebene geht es um Ihr Führungsverhalten in der direkten Auseinandersetzung mit einem Coach.

Zwischen allen Ebenen gibt es eine Wechselwirkung, so dass sie nicht voneinander losgelöst betrachtet werden können. Denken Sie dabei an die Geschichte „Sich selbst beim Fliegen zuschauen...“

Bei der vierten Beratungsebene steht das Selbstcoaching der Führungskraft im Mittelpunkt. Hier geht es um das Selbstmanagement und die Work Life Balance als Führungskraft. Dieser Bereich ist sicher ein eigener Aufsatz wert. Als Buchtipp weise ich auf - Christoph Eichhorn „Gut erholen – besser leben“, Stuttgart 2006 – hin.



Literatur

Coaching – Entscheidungshilfen für Kundinnen und Kunden, DGSv, Köln, 2006

Fischer, M. und Graf, P. (2000) Coaching, Augsburg
Kommentar: Nur für Leiterinnen geeignet, die sich überlegen selbst eine Coachingausbildung zu beginnen.

Neumann, U. (2005) Coaching Survey 2005, iSL Sozialforschung, Frankfurt
Kommentar: Untersuchung vom iSL, sehr speziell, nur für Coaching - Spezialisten zu empfehlen

Rauen, C. (2005) Handbuch Coaching, Stuttgart
Kommentar: Umfassendes und neu aufgelegtes Handbuch über Coaching. Gibt nach meiner Einschätzung den umfassenden Überblick. Für alle, die sich mehr mit Coaching beschäftigen wollen.

Reichel, R.; Rabenstein, R. (2001) Kreativ beraten
Kommentar: Gutes und umfangreiches Methodenbuch für Supervisoren und Coachs.

Schlieper-Damrich, R. Schulz, P. Netzwerk Coachpro, (2006)
Ermöglichungscoaching, Bonn
Kommentar: Interessantes Buch, das einen speziellen Ansatz im Coaching näher beschreibt und insgesamt acht Coachingprozesse mit unterschiedlichen Klienten und Coachs vorstellt. Wie Coaching funktioniert bzw. nicht funktioniert wird hier deutlich.

Schmid, B. (1987) Gegen die Macht der Gewohnheit. In: Organisationsentwicklung 4/1987, S. 22 ff.
Kommentar: Sehr spezieller Aufsatz in einer Fachzeitschrift. Nur für Menschen geeignet, die sich mehr mit Organisationsentwicklung beschäftigen.

Schulz von Thun, F. (1991), Miteinander reden, Band 2, Hamburg
(Schulz von Thun zitiert Helwig, P. (1967) Charakterologie, Freiburg)
Kommentar: Band 1 und Band 2 sind Klassiker der Kommunikationsliteratur. Wer sich intensiver mit dem Thema Kommunikation auseinandersetzen will ist hier mit sehr gut bedient.

Internet:

www.coaching-report.de

Autor: Bertram Kasper, www.gisa-marburg.de