

## Bertram Kasper

### Die Geschichte von den drei Tauben...

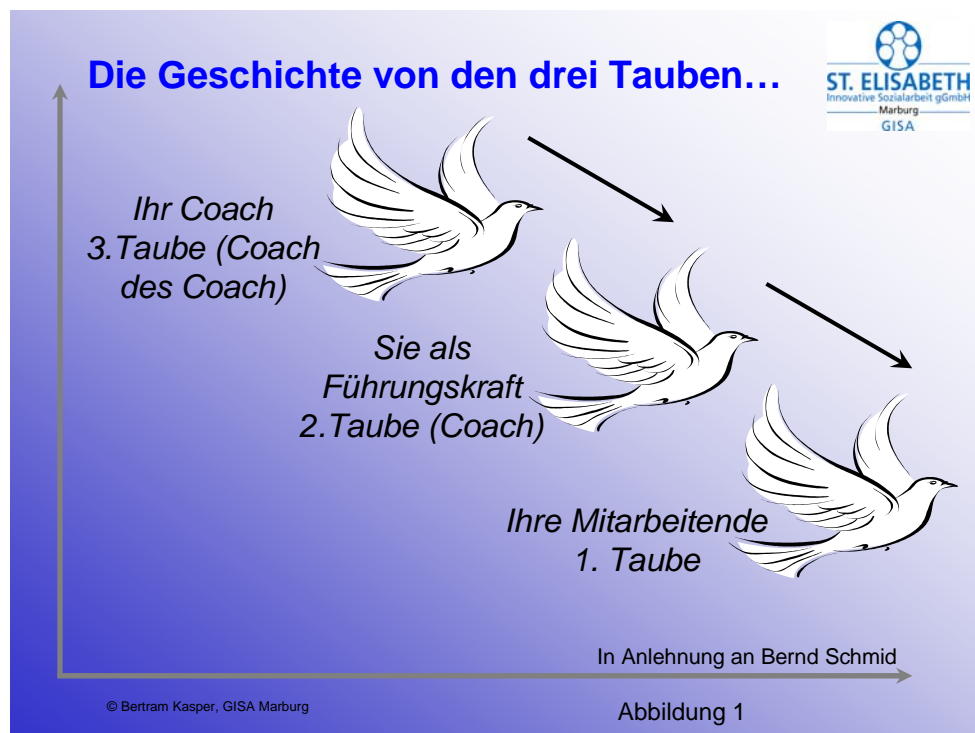
#### - Coaching für Leiterinnen von Kindertageseinrichtungen -

##### 1. Die Geschichte von den drei Tauben...

Stellen Sie sich vor Sie sitzen an einem lauen Sommerabend mit Ihrer besten Freundin (ebenfalls Leiterin einer Kindertageseinrichtung) an einem kleinen idyllischen See. Da sehen Sie aus dem nahen Wald eine wunderschöne weiße Taube aufsteigen. Sie sagen zu Ihrer Freundin Sabine: „Weißt Du manchmal wünschte 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 Sabine zu Ihnen: „Weißt Du was? Ich wäre lieber gleich zwei Tauben. Ich könnte Fliegen und ich könnte mir beim Fliegen zuschauen.“

Als Sabine die Taube schon fast vergessen hat, sagen Sie zu Ihr: „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 zuschauen...(in Anlehnung an B. Schmid, 1987)



Vielleicht fragen Sie sich: „Wo ist die Verbindung der Geschichte von den drei Tauben zu mir als Leiterin?“

Kindertageseinrichtungen unterliegen einem ständigen Wandel. Ich kenne einige Leiterinnen, die schon seit dreißig oder mehr Jahren im Geschäft sind. Sie sagen mir,

dass sich ihre Rolle als Leiterin deutlich verändert hat. Sie empfinden sich mehr denn je als Sozialmanagerin, die ein kleines mittelständisches Unternehmen führt. Sind Sie Leiterin einer vier- oder mehrgruppigen Einrichtungen steht Ihnen i.d.R. ein entsprechendes Zeitkontingent für die Leitungstätigkeit zur Verfügung. Sind Sie Leiterin einer kleineren Einrichtung spüren Sie tagtäglich den Spagat zwischen Ihrer Führungsverantwortung und der Arbeit mit Ihren Kindern.

Leiterinnen von Kindertageseinrichtungen wissen, dass professionelles Führen und Leiten spezielle Fähigkeiten und Kompetenzen benötigt. Eine erfolgreiche Führungspraxis lebt durch persönliche, fachliche und soziale Qualifikation.

In Ihrer täglichen Arbeit sind die pädagogischen Problemstellungen und Anforderungen komplexer geworden. Die öffentlichen Kassen sind leer, die Erwartungen der Eltern steigen, die Kinder werden schwieriger und das Personal knapper. Die wachsenden gesellschaftlichen Anforderungen an Erziehung in Kindertageseinrichtungen als einer bedeutenden Sozialisationsinstanz bei gleichzeitiger Verknappung der zur Verfügung stehenden Ressourcen (Geld, Zeit, Personal) etablieren eine Veränderung des Anforderungsprofils der Leiterinnen von Kindertageseinrichtungen.

Nicht nur Ihre Rolle als Leiterin verändert sich hin zu sozialmanagement orientierter Aufgaben, sondern die Leiterin als Coach, mithin Methoden aus dem Coaching gewinnen an Bedeutung

Denn in Zeiten der gestiegenen Anforderungen, des Abbaus von Hierarchieebenen und der umfangreicher werdenden Aufgabenbereiche jeder einzelnen Mitarbeiterin, haben die Mitarbeiterinnen in Leitungsfunktionen eine wichtige Bedeutung, wenn es um die Motivation, das Engagement und die Kompetenz der sozialpädagogischen Fachkräfte in Kindertageseinrichtungen geht.

Für Sie als Leiterin heißt das, Sie sind mehr denn je gefragt sich als Entwicklerin Ihrer Mitarbeiterinnen zu verstehen. Je besser es Ihnen gelingt Ihre Mitarbeiterinnen dabei zu unterstützen ihre Stärken auszubauen und ihre blockierten 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.

## **2. Anlässe mir beim Fliegen zuzuschauen...**

Wenn Sie meiner These der Veränderung Ihrer Leitungsrolle folgen können, haben Sie vielleicht festgestellt, dass es hilfreich ist die eigene Leitungstätigkeit mit Unterstützung Dritter zu reflektieren. Dabei gibt es vielfältige Möglichkeiten. Denken Sie an einen langen Spaziergang bei dem Sie Ihre Arbeit gedanklich Revue passieren lassen, denken Sie an Sabine am See, denken Sie an einen kollegialen Austausch mit Leiterinnenkolleginnen, denken Sie an Supervision oder denken Sie an Coaching. Alle diese Möglichkeiten haben eines gemeinsam. Es geht um Hilfe zur Selbsthilfe. Die Anlässe dafür sind unterschiedlich:

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

- Rollen- und Wertekonflikte im Zusammenhang mit äußeren Veränderungen
  - Betriebsbedingte Umstrukturierungen, z.B. Rückgang von Kinderzahlen
  - Auseinandersetzung mit notwendigen Veränderungen der Berufsrolle bezogen auf konkrete Leitungsentscheidungen
  - Fragen zur zukünftigen Entwicklung von Kindertageseinrichtungen
  - 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 – distanzierten Leitungsverhalten
  - 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

In meiner Coachingpraxis begegnen mit z.Z. häufig folgende Themen von Leiterinnen.

#### 1. Dienstplan und Arbeitszeitgestaltung

Aufgrund der Notwendigkeit die Mitarbeiterinnen flexibler einzusetzen. Dies stößt dann auf Widerstand, da vor allem die Teilzeit beschäftigten Kolleginnen gerne ihre Arbeitszeiten vormittags legen wollen.

#### 2. Umgang mit dem Träger.

Dabei fühlen sich die Leiterinnen manchmal mit den gestiegenen Anforderungen allein gelassen. Sie machen die Erfahrung, dass sich Träger immer wieder vor Entscheidungen scheuen und die betroffene Leiterin, dann aus einer unklaren Situation heraus agieren muss. Dies schwächt ihre Leitungsposition.

#### 3. Konflikte mit einzelnen Mitarbeiterinnen.

Dabei geht es im Coaching darum, wie finde ich einen anderen vielleicht neuen Zugang oder welche Verhaltensweisen helfen mir im Umgang mit dieser „schwierigen“ Kollegin.

#### 4. Reflektion der eigenen Leitungsrolle.

Hier werden unterschiedliche Aspekte fokussiert. Das reicht von Leitungshandeln in konkreten Situationen bis hin zu Fragen welcher Führungswert leitet mich.

### 3. Was ist Coaching?

In der Literatur werden Sie eine Vielzahl von Definitionen des Begriffs „Coaching“ finden. Gerade die inflationäre Verwendung des Begriffs

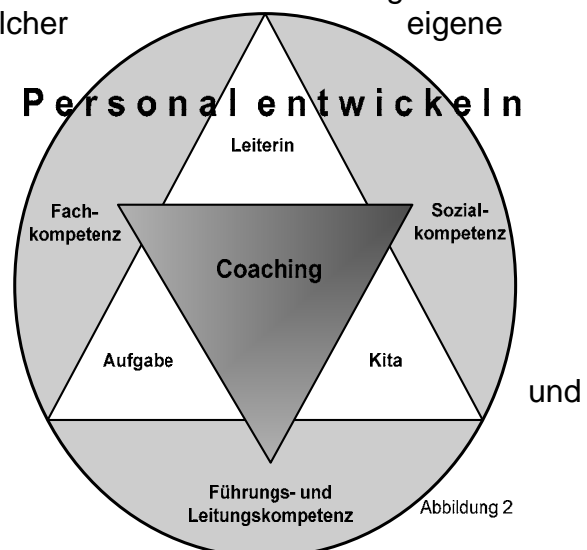


Abbildung 2

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)*

#### 4. 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	Viele sich in den letzten Jahren neue gegründete Coachingverbände mit unterschiedlichen Zielsetzungen. Dabei gibt es noch keinen

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	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

## 5. 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 den Kindern und können dort 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 6. 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 Leiterin, 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) 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.

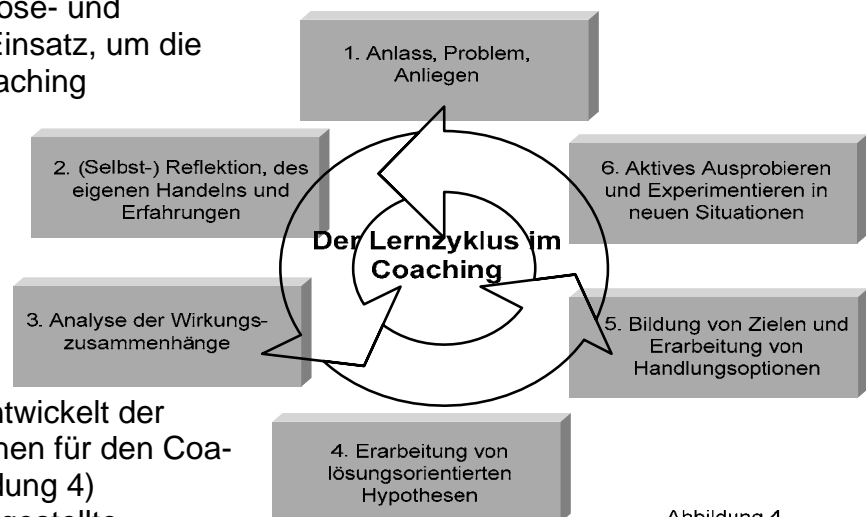


Abbildung 4

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 Coaches 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 Kita deutlich geworden sind und von Trägerseite Veränderungen eingeleitet werden müssen. So lässt sich gewährleisten, dass Sie als Leiterin eine klare Antwort von Ihrem Träger bekommen, was zu verändern ist und was nicht.

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.

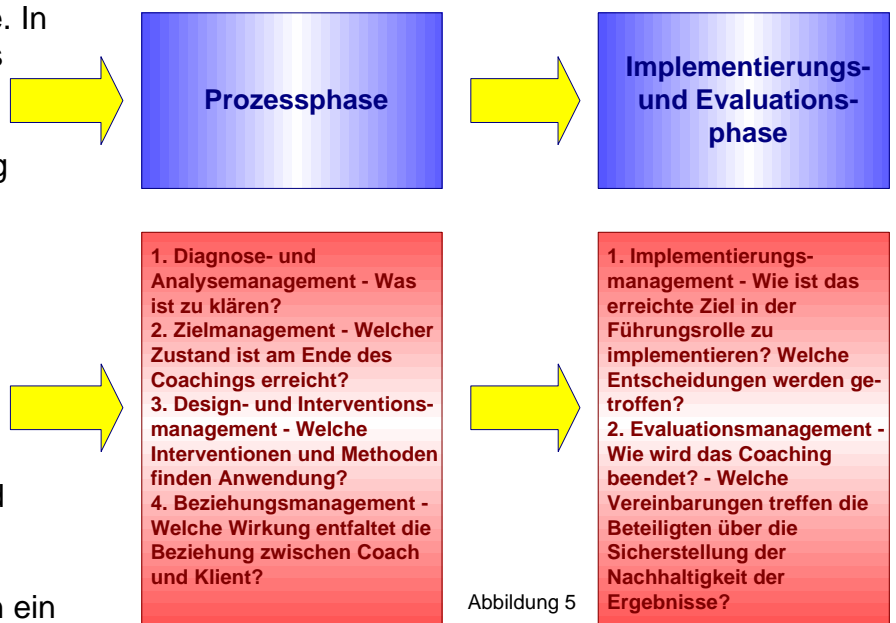


Abbildung 5

## 6. Wie wähle ich einen Coach aus?

Im Bereich des Coachings gestaltet sich die Entwicklung rasant. Allein im Jahr 2004 sind mehrere Coachingverbände in Deutschland gegründet worden. Sie alle setzen sich für die Qualitätssicherung in diesem Beratungsfeld ein. Dennoch 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 Coachs gibt es bisher wenig eindeutig verbandliche Kriterien deshalb habe ich Ihnen im folgenden Übersicht der wichtigsten Kriterien für die Auswahl eines Coachs 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.

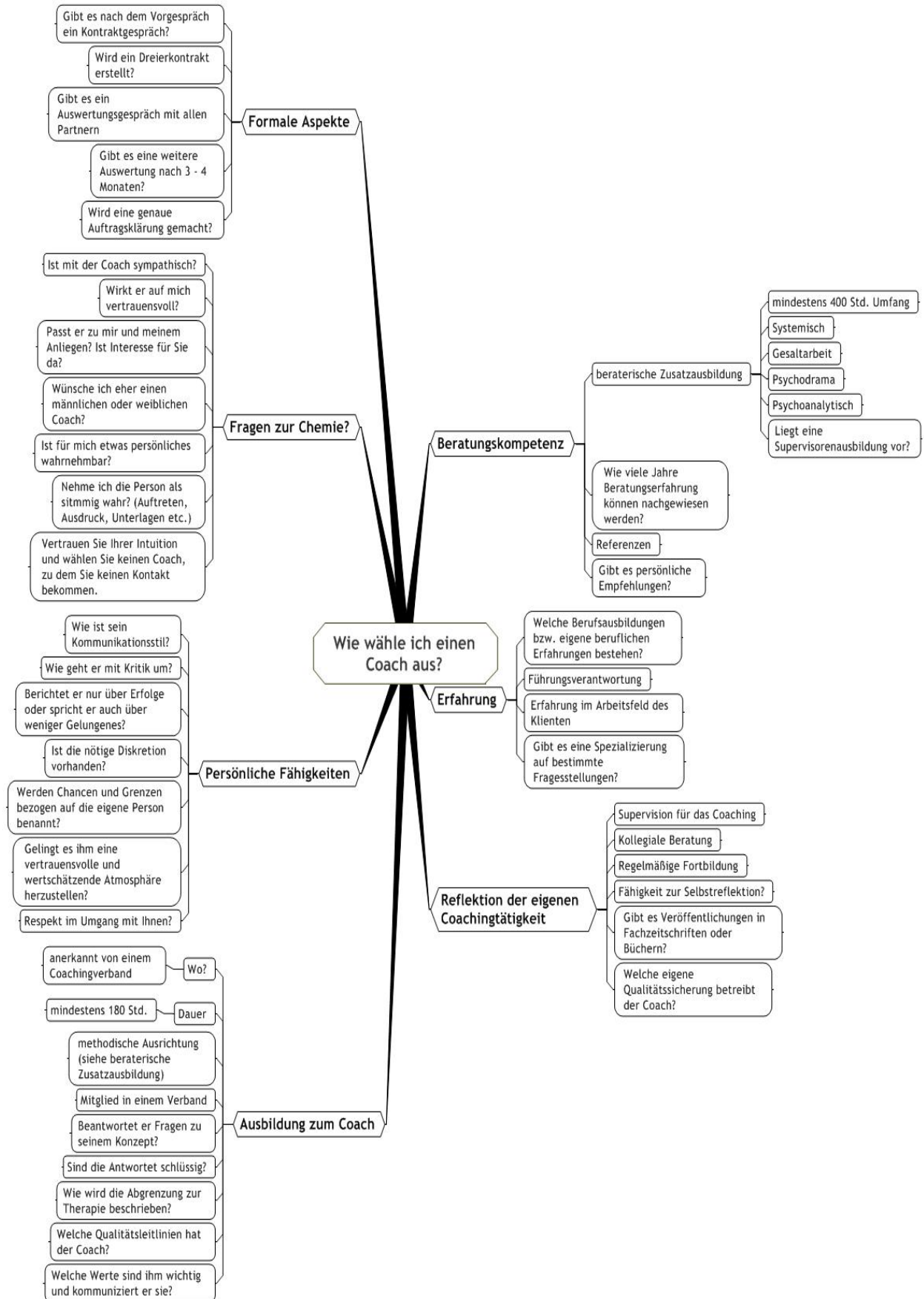


Abbildung 6

## 7. Methoden im Coaching

Gut ausgebildete Coaches 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 Coaches 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:

Methoden	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“).

## 8. Ausschnitte aus Coachingsequenz

Damit Sie als Leiterin 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 als Leiterin 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.

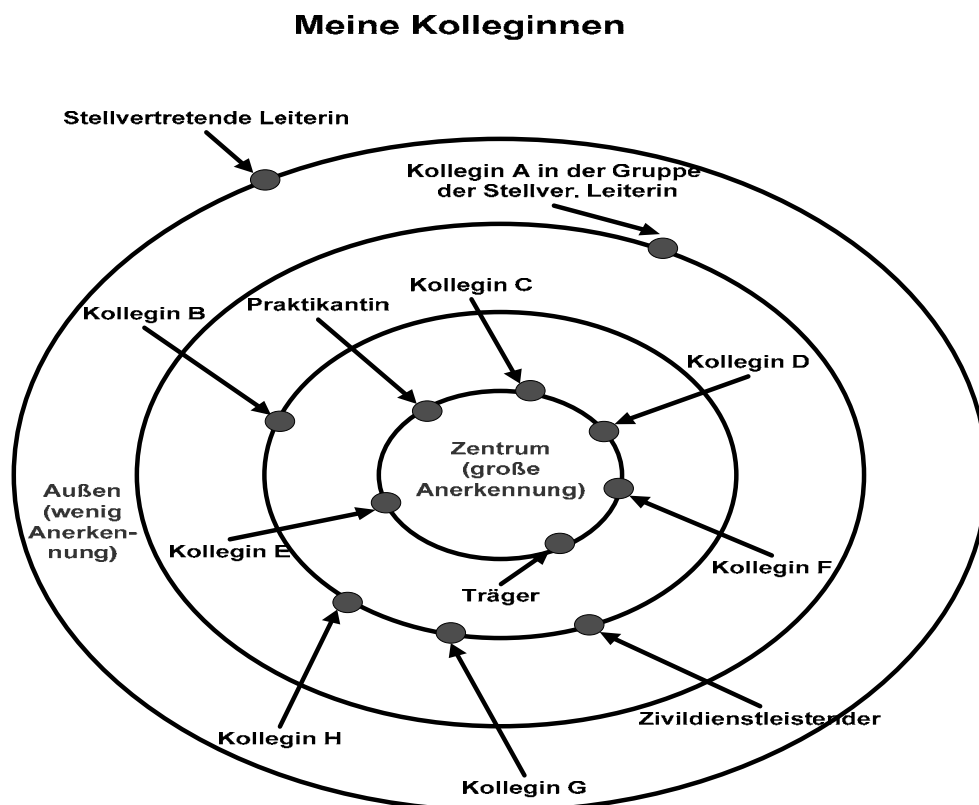
Erster Ausschnitt:

Formulierte Fragestellung aus Sicht einer Leiterin die schon seit einigen Jahren in  
Leistungsverantwortung einer größeren Einrichtung steht: Wie komme ich mit meiner  
Stellvertreterin besser klar? Ich habe oft den Eindruck, diese untergräbt meine Arbeit.  
Dadurch beeinflusst sie die anderen Kolleginnen. Alle denken schlecht von mir.

*Im Coaching wurde durch die Zentrierung auf die Person der Leiterin schnell deutlich,  
dass die Frage nach der eigenen Anerkennung für die Leiterin von Bedeutung war. Sie  
sprach immer wieder davon, dass sie weder wisse, wie ihre Kolleginnen sie in ihrer  
Leistungstätigkeit einschätzen, noch dass sie ihren Kolleginnen eine entsprechende  
Rückmeldung 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 Kolleginnen. Kolleginnen 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 die Leiterin graphisch  
darzustellen, wie nach ihrer Einschätzung die Anerkennung ihrer Kolleginnen für ihre  
Leistungstätigkeit ausfallen würde. Dabei ergab sich folgendes Grafik:*



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 der Klientin 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.

*Der Leiterin wurde durch ihre eigene Grafik vor Augen geführt, dass sie ihr vermuteter Eindruck längst nicht so deutlich ausfiel. Im Gegenteil während der Reflektion fielen ihr einige Situationen ein, in denen sie die Anerkennung der einzelnen Mitarbeiterinnen zu spüren bekam (Kolleginnen C, D, E, F, Praktikantin, Träger im inneren Kreis). Selbst die anderen Kolleginnen und der Zivildienstleistende befanden sich in ihrer Darstellung im zweiten Kreis. Durch die Bewusstmachung wurde ihr weiter klar, dass sich die große Mehrheit in ihrem Kollegium und ihr Träger hinter sie stellen. Gefragt nach den bei ihr dadurch ausgelösten Gefühlen, antwortete die Leiterin: "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 der Stellvertreterin. Dazu gehörten z.B. sich bewusster abzugrenzen, mit mehr Selbstbewusstsein in die Diskussion zu gehen, die Stellvertreterin deutlicher einzubeziehen und ihr verantwortlich z.B. die Gestaltung des Dienstplanes zu übergeben..*

Die Maßnahmenplanung stellt im Coaching eine wichtige Säule für den Erfolg dar. Nur so gelingt es der Leiterin ihren Erkenntnisgewinn auch in das tägliche Handeln zu integrieren und dann wieder in einer Coachingsitzung auf die Wirksamkeit hin zu überprüfen. Dieses ziel- und ergebnisorientierte Vorgehen zeichnet Coaching aus.

Zweiter Ausschnitt:

Die zweite Coachingsequenz dreht sich um eine Leiterin, die seit ca. einem  $\frac{3}{4}$  Jahr die Leitung einer dreigruppigen Einrichtung übernommen hat. Für sie war es wichtig ihre eigene Rolle als Leiterin zu finden.

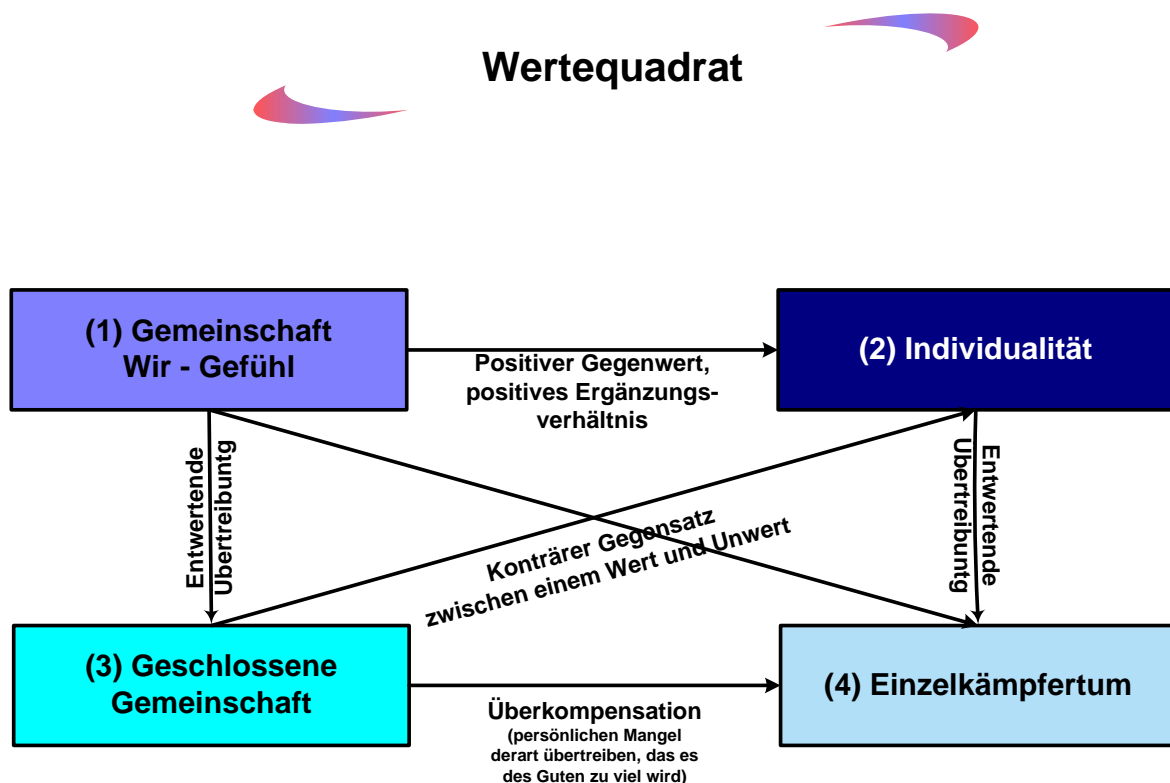
Ausgehend von vergleichbaren Fragestellungen erarbeite ich mit den Leiterinnen ein Profil ihrer eigenen Werte als Führungskraft. Dabei nehme ich an, dass Werte unsere Interaktionen auch mit Mitarbeiterinnen prägen und beeinflussen. Oft gelingt es noch den Kolleginnen diese Werte mitzuteilen und den eigenen Führungsstil transparent zu machen. Woran jedoch die Mitarbeiterinnen auf der Verhaltensebene überprüfen können, dass der angesprochene Wert von der Leiterin auch in ihrem 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 jeweils anderen Seite der Medaille zu konfrontieren.

Auf diesem Hintergrund fragte ich die Leiterin:

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



In der Reflektion wurde der Leiterin bewusst, dass ihr 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 Mitarbeiterinnen und mich auch als Individuum wahrnehmen, um den unterschiedlichen Bedürfnissen und Fähigkeiten gerecht zu werden. Im Leitungshandeln geht 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 der Leiterin 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 mit der Leiterin um die Fragestellung, woran die Mitarbeiterinnen beobachten können, dass sie den Wert „Gemeinschaft“ im Alltag auch lebt. Die Leiterin erarbeitet für sich unter anderem folgende Aspekte:*

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

*In gleicher Form bearbeitete die Leiterin ebenfalls ihre anderen Werte. Darüber erwarb sie nach eigener Aussage eine große Sicherheit bezüglich ihres Leitungshandelns. Sie war besonders überrascht, wie ihre scheinbar abstrakten Werte in konkretes Alltagshandeln zu übersetzen sind. Sie fasste den Entschluss ihre Wertearbeit dem Team transparent zu machen.*

## **9. 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, Fahrtzeit oder Unterbringung.

Ganz aktuell ist ein Urteil zu den Kosten für Coaching:

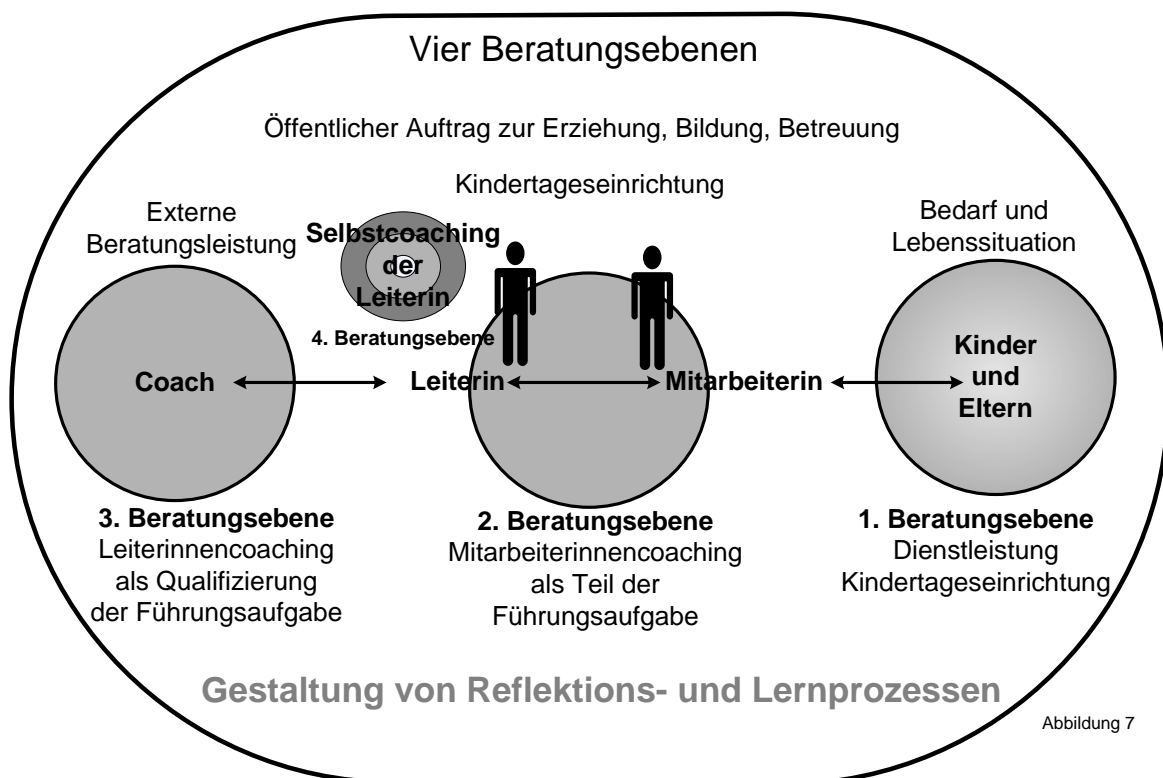
Das Amtsgericht Kamen hat in einem Urteil vom 06.05.2005 (12 C 519/03) entschieden, dass für Coaching-Dienstleistungen von einem Rahmen von 115 bis 300 Euro Nettostundensatz ausgegangen werden kann.

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 Berater 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.)

## 10. 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. Gleichzeitig ist darin ein Ausblick auf eine nächste Ergänzungslieferungen zu sehen. Dort geht es um Selbstcoaching.



## Literatur

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](http://www.coaching-report.de)