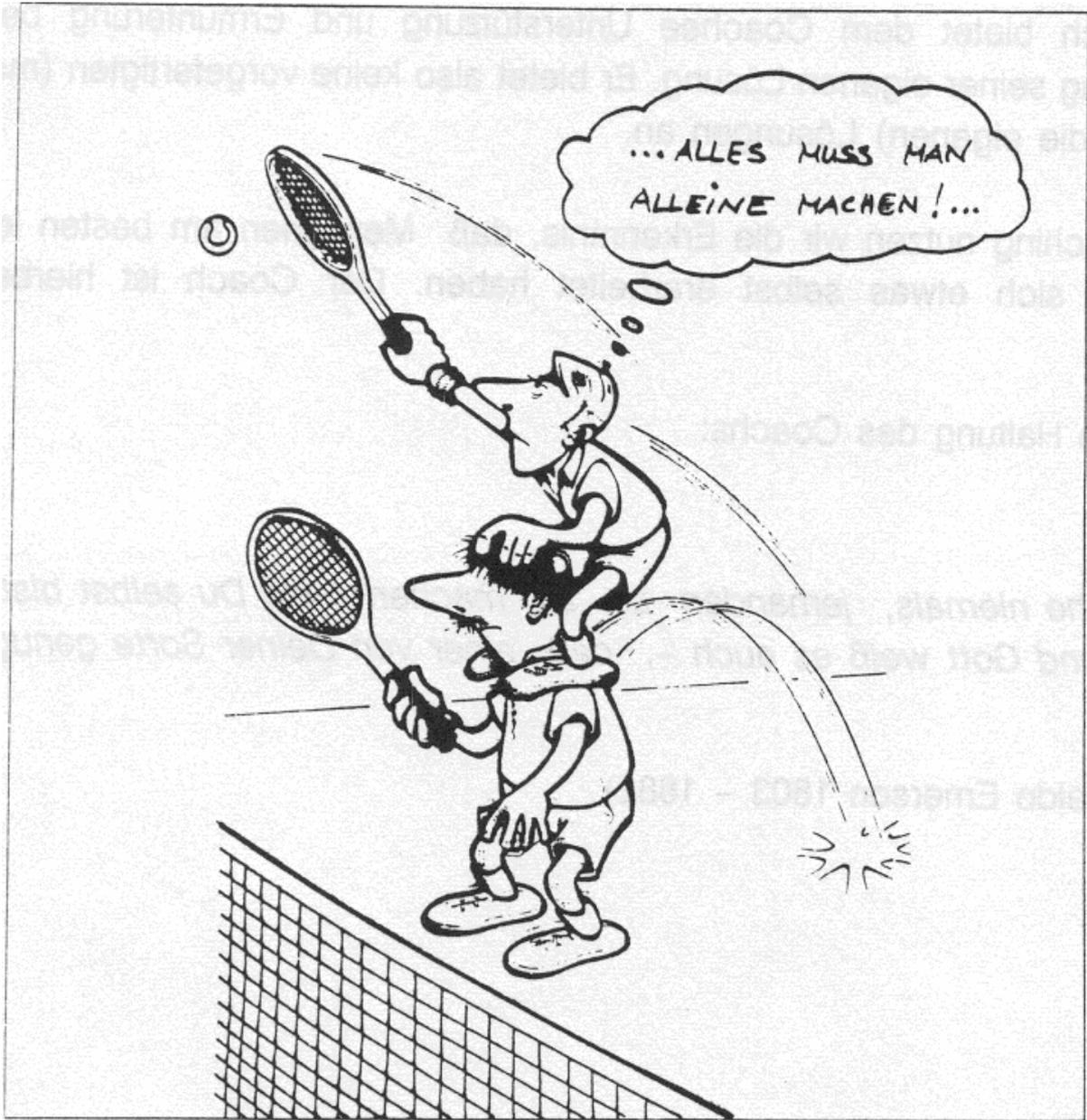


hauserconsulting  
update 02



Schwerpunktthema „Coaching“

## update 02 > thema & trend

---

„Sehr gut; mehr Infos zu Literatur & Links bitte; eventuell Diskussionsforum einrichten.“  
(Gertraud Gruber, Personaldirektorin KUKA Roboter GmbH)

„Hallo liebe „Hausers“, dieses *update* hat mich neugierig gemacht auf die nächsten. Sehr gut gefällt mir die übersichtliche Gliederung, die Knappheit und Präzision der Themenbeschreibung und überhaupt: die Idee!“  
(Gudrun Schiltz, Leiterin Personalmarketing QUELLE AG)

„Lieber Herr Hauser, *update* ist eine tolle Idee. Meinen herzlichen Glückwunsch für diese interessante Lektüre. Kurz und bündig, informativ, aktuell und vor allem „lesetechnisch“ auch zu bewältigen. Mir gefällt vor allem auch die sparsame Ausführungsvariante. Jenseits aller Hochglanzbroschüren geht es schließlich um den Informationsgehalt der Informationen. Ich freue mich schon auf die nächsten Infos.“  
(Udo Lavendel, Geschäftsführer Malteser St. Anna GmbH)

Das positive Feedback auf die Startausgabe von *update* hat uns gefreut und ermuntert. Heute überreichen wir Ihnen *update 02* mit dem Schwerpunktthema „Coaching“.

Die steigende Nachfrage nach dieser relativ jungen Beratungsleistung wirft in der Praxis einige Fragen auf. In seiner Zwischenbilanz beschäftigt sich Eberhard Hauser nach 15 Jahren Coaching-Erfahrung mit dem Boom der letzten Jahre und fordert klare Qualitätsstandards für Coaching ein. Daneben gibt es kompakte Informationen rund um die Themen Consulting & Coaching, Literaturtipps und Verweise auf interessante Internet-Links.

Mit der zweiten Ausgabe hat *update* einen zusätzlichen Herausgeber bekommen: Nach der Verschmelzung ihrer Unternehmen zum 1.1.2002 werden Eberhard Hauser und Martin Hagen gemeinsam *update* gestalten. Unterstützt werden wir hierbei –wie beim letzten Mal– durch unseren jungen Kollegen Micha Pawlitzki, dessen Dissertation darunter hoffentlich nicht all zu sehr leiden muss.

In unserer eigenen Fusion durchlaufen wir jetzt selbst jene Prozesse, die wir sonst bei anderen begleiten. Auch bei uns ergibt sich eine Diskrepanz zwischen Wünschen und Realität. Sobald wir wieder mehr Distanz zu diesem Thema haben, werden wir die Fusionsthematik bestimmt zu einem Schwerpunktthema in *update* machen. Dann auch mehr über uns.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und freuen uns über Diskussionsbeiträge:  
[update@hauserconsulting.com](mailto:update@hauserconsulting.com)

**Eberhard Hauser & Martin Hagen**

P.S.: Die Rückmeldung unserer Leser zur Versandform dieses Newsletters war eindeutig: Zukünftig wird *update* ausschließlich in elektronischer Form als E-mail verschickt.

# Coaching

## - eine persönliche Zwischenbilanz nach 15 Jahren

Eberhard Hauser

Als ich Ende 1986 den Auftrag bekam, für unsere Abteilung zu erkunden, ob das neue Führungskonzept, das unsere amerikanische Muttergesellschaft erdacht hatte, auch in Deutschland implementiert werden könne – nicht einmal im Traum hätte ich daran gedacht, dass mich dieses Thema nach 15 Jahren noch immer beschäftigen würde.

Als junger Hochschulabsolvent hatte ich meine erste Stellung bei einem amerikanischen Computerunternehmen gefunden, das mich durch seine Kreativität, seine Schnelligkeit und den lässigen Umgangston begeisterte. Das US-Führungskonzept, das ich zu untersuchen hatte, hieß „Coaching“ und stieß auf wenig Interesse bei den erfahreneren Kollegen. Mir gefiel aber das Wort und auch das Thema – das ich damals eher mit Boxen oder Boris Becker in Verbindung brachte als mit moderner Führungskräfte-Entwicklung.

Ich fuhr nach Paris, wo mir und anderen europäischen Kollegen das Coaching-Konzept vorgestellt wurde. Meine Enttäuschung war groß, als ich begriff, dass es sich hierbei um ein durchstrukturiertes Lernprogramm nach festem Schema handelte, das kaum individuelle Freiräume ließ. Um mein Projekt nicht gleich wieder aufgeben zu müssen, beschloss ich, einen eigenen Vorschlag zur Implementierung in Deutschland vorzulegen. Dieser basierte auf dem Grundgedanken „Hilfe zur Selbsthilfe“ und enthielt viele Elemente, die ich in meiner Ausbildung zum Gestalt-Psychotherapeuten kennen gelernt hatte.

Das Konzept stieß auf große Skepsis, aber auch auf erstaunliche Resonanz. Es wurde eingewendet, dass sich für ein solches „Coaching“ niemals Interessenten finden würden, das Konzept sei viel zu psychologisch und nicht „business-nah“. Dennoch wurde ich beauftragt, die Idee in zwei Richtungen weiter zu entwickeln: einmal als Beratungsleistung unserer Abteilung für Führungskräfte, zum anderen als Führungsinstrument für Vorgesetzte zur Mitarbeiterführung. Mitte 1987 war das Gesamtkonzept mit großem Erfolg implementiert und ich legte eine Veröffentlichung zu diesem Thema vor („Grundlagen des Coaching“ 1987) – vermutlich die erste deutschsprachige überhaupt.



(Titelblatt 1987)

# update 02 > thema & trend

Kurz darauf ging der Coaching-Boom richtig los, die FAZ veröffentlichte die ersten Artikel, gefolgt von Wirtschaftswoche und Manager Magazin. Die Fachpresse reagierte etwas später, dafür um so heftiger. Das Wortspiel „Coach / Couch“ wurde dutzendfach variiert, ebenso die Frage, ob es sich bei Coaching nicht doch nur um „alten Wein in neuen Schläuchen“ handelte.

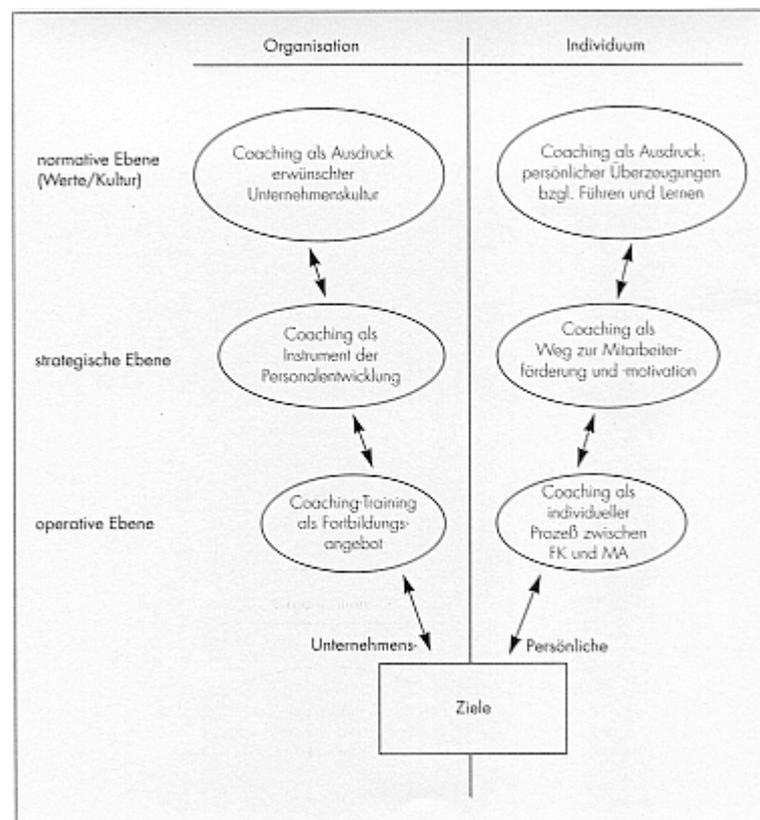
Für mich begann eine spannende Zeit: Wirtschaftsjournalisten baten um Interviews, die für unseren Pressechef angesichts meines jugendlichen Alters und meiner Unerfahrenheit wohl ein Spiessrutenlauf waren, Prof. *Lutz von Rosenstiel* lud mich ein, meine Erfahrungen für sein neues Lehrbuch niederzuschreiben ( *Rosenstiel/Regnet/Domsch: „Führung von Mitarbeitern“, 1991* ).

Zu Beginn der Coaching-Diskussion waren die Positionen noch relativ klar: Frühe Autoren wie *Looss*, *Geissler* oder *Sattelberger* verstanden unter Coaching genau wie ich einen **Einzelberatungsprozess**, der die Erhöhung der Problemlösungskompetenz – also **Hilfe zur Selbsthilfe** – zum Ziel hat.

*Böning* sorgte als erster für eine Verwässerung des Begriffs, als er „Team-Coaching“ und „System-Coaching“ in die Diskussion einführte. Damit waren nicht nur Teamentwicklungen und OE-Prozesse, sondern alle verbalen Beratungsleistungen zu „Coaching“ geworden.

Vollkommen unübersichtlich wurde es, als die bis heute gebetsmühlenartig wiederholte Forderung aufkam, eine gute Führungskraft sei der „Coach seiner Mitarbeiter“. Manager wollten fortan nicht mehr führen, sondern stattdessen coachen, was nun wirklich nicht dasselbe ist ( mit dem Coaching war es übrigens meistens schnell vorbei, wenn etwas nicht so klappte, wie der Chef gedacht hatte ).

Coaching war also zum Schlagwort geworden, hinter dem sich so ziemlich alles verbergen konnte.



Daran hat sich bis heute nur wenig geändert. Noch immer wird Coaching in ganz unterschiedlichen – und teilweise widersprüchlichen – Bedeutungszusammenhängen gebraucht.

Daneben hat aber eine ausgeprägte Differenzierung stattgefunden: Coaching ist heute anerkanntes Instrument der Führungskräfte-Entwicklung geworden, das in seiner Verbreitung – wohl wegen des auch kurzfristig erzielbaren Erfolgs – nach wie vor zunimmt. Die Bereitschaft von HR-Verantwortlichen, externe Coaches für Führungskräfte zu verpflichten, steigt. Viele gestandene Manager zweifeln nicht mehr an ihrem Selbstbild, wenn sie sich zu ihrem Coach bekennen. Heute wird der Nutzen eines guten Coachings von niemandem mehr ernsthaft bezweifelt. Auch wird der Begriff „Coaching“ in Fachkreisen wieder zunehmend mit der **Einzelberatung** von Führungs- und Fachkräften in Verbindung gebracht, was dem Profil und der Einschätzung des Produktes „Coaching“ sicherlich gut tut.

Erstaunlicherweise hat die Verbreitung von Coaching noch nicht dazu geführt, verbindliche **Qualitätsstandards** für dieses Beratungsfeld zu formulieren, was durchaus möglich wäre und von **hauserconsulting** seit vielen Jahren praktiziert wird.

Ein Beispiel: auf einem der letzten Kongresse des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU) – immerhin die Elitevereinigung der deutschen Beraterzunft – wurde über das große Interesse von Klienten an Coaching diskutiert. Man sprach über Methoden und Ansätze – und über die Schwierigkeiten, Coaching angemessen abzurechnen – weil ja oft nicht klar sei, ob es sich um Akquise oder bereits um Coaching handele. Auf meine Nachfragen hin stellte sich heraus, dass keiner der – durchaus namhaften – Kollegen seinem Coaching ein klares **Contracting**, also eine Auftragsklärung oder eine Zielvereinbarung zugrunde gelegt hatte. Hier könnten klare Qualitätsstandards sicher einen großen Nutzen für Klienten und Berater bringen.

Weitere Elemente einer Qualitätssicherung von Coaching sind aus unserer Sicht:

- ☞ eindeutige Klärung des Auftraggebers
  - ☞ (Klient, Vorgesetzter des Klienten, Personalleiter – Leitfrage hierzu: Wer bezahlt?)
  - ☞ klare Abgrenzung zu anderen Verfahren, insbesondere zur Einzel-Psychotherapie
  - ☞ eindeutige Vorgehensweise, wenn sich im Verlauf eines Coachings doch der Bedarf zu psychotherapeutischer Behandlung herausstellen sollte („der Coach als Lotse“)
  - ☞ Begrenzung der Coaching-Vereinbarung auf einen überschaubaren Zeitraum
- ( bei **hauserconsulting** wird zunächst eine Dauer von maximal fünf Coaching-Sitzungen vereinbart, die bei Bedarf und nach Überprüfung der Ziele verlängert werden kann).

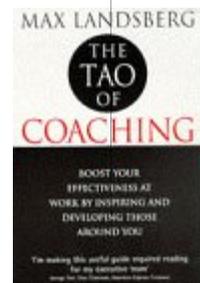
Die immer noch steigende Individualisierung unserer Gesellschaft und der stärkere Fokus auf die Entwicklung von Schlüsselpersonen in Unternehmen ( die mit immer höherer Komplexität ihrer Aufgaben zu kämpfen haben ) hat Coaching zu einer wichtigen Ergänzung der Personalentwicklung werden lassen. Gleichzeitig ist es ein Instrument, das seine volle Wirkung – besonders in größeren Organisationen – nur dann entfalten kann, wenn die erforderliche Vertraulichkeit nicht zur Dunkelkammer des Unternehmens wird. Verbindliche Qualitätsstandards, zu denen sich Coaches freiwillig verpflichten, sind der nächste erforderliche Schritt.

**Link-Tipp zum Thema „Coaching“**

<http://www.coaching-report.de>

Die Internet-Seiten von C. Rauen sind die z.Zt. besten zum Thema Coaching. Der Diplom-Psychologe und Herausgeber des ebenso empfehlenswerten „Handbuch Coaching“ hat eine umfangreiche und übersichtlich gestaltete Coaching-Wissensbasis mit Fakten, News und Hintergrundinformationen geschaffen, die keine Wünsche offen lässt. Darüber hinaus kann man sich über aktuelle Forschung zum Thema schlau machen, in Diskussionsforen und Chatrooms fachlich mitdiskutieren und weiterführende Literatur- und Linkhinweise finden.

**Literatur-Tipps zum Thema „Coaching“**



Max Landsberg  
***The Tao of Coaching***

*Boost your effectiveness at work by inspiring and developing those around you*

Max Landsberg hat *kein klassisches* Lehrbuch des Coaching geschrieben, sondern nimmt den Leser in lockerem Erzählstil hinein in das (Arbeits)Leben des Alex und illustriert anhand seiner Probleme und Fragen, wie Coaching anregend und effektiv sein kann. Bereits am Titel lässt sich ablesen, dass Landsberg seinen Fokus nicht nur auf die Entwicklung und Unterstützung anderer legt, sondern dass Coaching auch die Effektivität der Führungskraft selbst erhöht. Das Buch ist klar und praxisorientiert aufgebaut und durch gute Cartoons illustriert. Eingestreute Übungsaufgaben regen zur Umsetzung und Vertiefung der angesprochenen Coaching-Techniken an.

HarperCollins Business (1997), 144 Seiten; EUR 13,98; ISBN: 0-00-638811-6

Barbara Holker

***Coaching in der Praxis aus Sicht ehemaliger Klienten.***

*Eine empirische Untersuchung über die Auslöser für Coaching, seinen Nutzen und über die Frage der Freiwilligkeit aus Sicht ehemaliger Klienten.*

Gibt man beim online-Buchhändler AMAZON.de als Schlagwort „Coaching“ ein, so erhält man über 1.000 Buchtitel, die sich oft eher oberflächlich mit diesem Thema beschäftigen. Eine echte Alternative ist die sehr fundierte Diplomarbeit unserer Kollegin Barbara Holker, die sich schon 1995 (!) mit Coaching intensiv auseinandergesetzt hat. Besonders interessant an ihrer Arbeit ist der empirische Teil, in dem sie die Erfahrungen und Sichtweisen ehemaliger Coaching-Klienten beleuchtet und insb. im Hinblick auf Erfolg, Nutzen und Wirksamkeit des Coaching analysiert – ein Fokus, der in der allgemeinen Literatur sehr selten aufgegriffen wird.

Sehr lesenswert und bei uns als Auszug kostenlos erhältlich.

### ***Nahost-Konflikt und Teamentwicklung***

Der Nahost-Konflikt hat auch ganz konkrete Auswirkungen auf einzelne Projekte von *hauserconsulting*: für ein bedeutendes deutsches Systemhaus begleiten wir ein Management Team nach der Fusion mit einem israelischen und einem amerikanischen Unternehmen. Die Eskalation der Gewalt im Nahen Osten hat auch die Fronten im Unternehmen verhärtet, politische Positionen und alte Vorurteile beeinträchtigen die Sachdiskussion. Da die Kommunikation in erster Linie über Telefon, E-Mail und Videokonferenz erfolgt, bestand unsere Herausforderung in einer sehr speziellen Vorgehensweise zur Teamentwicklung.

### ***Health Care Management***

Das *beta-institut für sozialmedizinische Forschung und Entwicklung* hat sich zum Ziel gesetzt, neue Wege im Gesundheitswesen zu ebnen. Case Management, Vernetzung und Integration von Gesundheitsleistungen sind die zentralen Anliegen. Gemeinsam mit *hauserconsulting* hat das Institut eine berufsbegleitende Qualifizierung zum Health Care Manager entwickelt, die sich in erster Linie an Pharmareferenten wendet. Zu den Eckpunkten zählen neben Fachthemen wie Gesundheitsökonomie, Qualitätsmanagement und Sozialrecht auch die Entwicklung persönlicher Kompetenzen in der Kommunikation oder die Moderation von Gruppenprozessen.

### ***Regisseur unterstützt Change Management***

Neue Wege im Change Management geht die *Microsoft GmbH*, die wie hierbei seit Jahren unterstützen: In einer von Martin Hagen moderierten Großveranstaltung arbeiten alle 350 Mitarbeiter der betroffenen Bereiche gemeinsam an ihrer Zukunft. Unser Kollege Frank Astor, der neben seiner Beratertätigkeit auch Schauspieler und Regisseur ist, entwarf die Dramaturgie für dieses ungewöhnliche Event.

### ***Qualifizierung in der Fachlaufbahn***

„Management heißt: Wissen in Nutzen zu transformieren“. Diese prägnante Definition des St. Galler Hochschullehrers Fredmund Malik macht deutlich, dass ein Manager kein disziplinarischer Vorgesetzter sein muss – dies zeigt ja bereits ein kurzer Blick in die betriebliche Realität der meisten Unternehmen. Das hierzu notwendige Management-Knowhow wird jedoch nach wie vor in erster Linie den „klassischen“ Führungskräften vermittelt. Gemeinsam mit einem international tätigen Rückversicherer hat *hauserconsulting* ein 9-monatiges Curriculum für fachlich Anleitende entwickelt, das speziell auf die Anforderungen an diese hochqualifizierte Personengruppe ausgerichtet ist.

### ***Coaching-Workshop am 1.-2. Oktober 2002***

Einen Intensiv-Workshop zum Thema „Entwicklung von Coaching-Skills“ bietet *hauserconsulting* für interessierte Berater, Führungskräfte, HR-Verantwortliche und Qualitätsmanager an. In dieser zweitägigen Veranstaltung, die im Raum München/Augsburg stattfinden wird, werden alle relevanten Kompetenzen für erfolgreiches Coaching erarbeitet und unter Anleitung eingeübt. Nähere Informationen über unser Augsburger Büro.

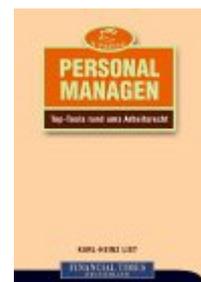
**Literatur-Tipps**

Oswald Neuberger

**Führen und führen lassen***Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung.*

Das Buch „Führen und geführt werden“ des Augsburger Personalwesen-Professors war bis Anfang 2002 einer der Bestseller unter den Führungs-Büchern und galt als das differenzierteste unter ihnen. Pünktlich zu seinem 60. Geburtstag hat Neuberger dieses Buch komplett überarbeitet und um satte 580 Seiten erweitert. Das Ergebnis „Führen und führen lassen“ dürfte zum „Muss“ für Führungskräfte avancieren; hier wird ein umfassender Überblick über die wichtigsten Ansätze und Befunde der Führungsforschung gegeben und (typisch Neuberger!) kritisch kommentiert. Besonders interessant und komplett überarbeitet bzw. neu sind in diesem Buch die Kapitel „Charismatische, transformationale, visionäre Führung“, „Dilemmata und Paradoxa der Führung“ und „Frauen und Führung“.

Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft (2002), 899 Seiten, EUR 34,90; ISBN 3-8252-2234-9



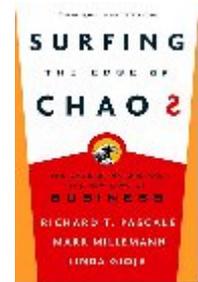
Karl-Heinz List

**Personal managen***Top-Tools rund ums Arbeitsrecht*

Als Führungskräfte treffen Sie häufig Entscheidungen mit arbeitsrechtlicher Brisanz, können aber nicht ständig mit dem Arbeitsrecht unterm Arm umherlaufen; aus diesem Grund hat Financial Times in der neuen Buchreihe x-presso den Titel „Personal managen. Top-Tools rund ums Arbeitsrecht“ herausgegeben. Der Name x-presso ist Programm: Die essentiellsten Themen des Arbeitsrechts wie z.B. Arbeitsvertrag, Schutzgesetze, Beendigung von Arbeitsverhältnissen, Arbeitszeugnis, Betriebsverfassung etc. werden in komprimierter Form behandelt und didaktisch sinnvoll auf übersichtlichen 96 Seiten dargestellt.

In der Reihe x-presso außerdem erschienen: „Mitarbeiter auswählen“; „Kritikgespräche führen“; „Mitarbeiter beurteilen“; „Teamkonflikte lösen“; „Besprechungen moderieren“; „Kommunizieren und motivieren“; „Entscheiden“, „Erfolgreich starten“

Financial Times (2002), 96 Seiten; EUR 9,95; ISBN 3-8272-7093-6



*Richard T. Pascale, Mark Millemann, Linda Gioja*  
***Surfing the Edge of Chaos***  
*The Laws of Nature and the New Laws of Business*

Der Slogan dieses Buches „Bringing organizations to life and life to organizations“ trifft den Nagel auf den Kopf: Die Autoren R. Pascale, M. Millemann und L. Gioja, amerikanische Ökonomen und Unternehmensberater, suchen nach Parallelen zwischen Natur(gesetzen) und Unternehmen(sgesetzen). Dabei stehen folgende vier provokante Überlegungen im Mittelpunkt ihres Buches: 1) Gleichgewicht ist der Tod jeder Unternehmung; 2) Innovation entsteht üblicherweise am Rande von Krisen und Chaos; 3) Selbstorganisation und Entwicklung entstehen ganz natürlich und selbstverständlich; 4) Organisationen können nur zerstört, nicht aber geführt werden. Spannende Gedanken und eine gelungene Mischung aus Theorie und Praxis!

Three Rivers Press (2001), 320 Seiten; EUR 18,30; ISBN: 0-6098-0883-4

### **Link-Tipps**

***<http://www.zdnet.co.uk/specials/2002/it-anthems/>***

Im Internet gibt es offenbar nichts, was es nicht gibt. Jetzt kann man sogar Unternehmens*hymnen* von Firmen wie KPMG, McKinsey, IBM, Ericsson, PWC, Deutsche Bank usw. anhören. Zum Schmunzeln und Mitsingen und -singen! (Unser Geheimtipp: Film und Musik „Ever onward“ von IBM)

***<http://www.business-wissen.de/>***

Diese Internet-Adresse ist eine Plattform rund um das Thema betriebswirtschaftliches Wissen. In den Unterrubriken Strategie, Marketing, Management von Innovationen, Controlling, Qualität, Service, Globale Märkte, Organisation und Personal kann man vertiefend Informationen zu dem ausgewählten Gebiet suchen, sich Lerneinheiten downloaden und Buchempfehlungen nachlesen. Außerdem gibt's ein Forum zum Mitdiskutieren über Fachthemen und einen Webguide mit interessanten und vor allem *fachrelevanten* www-links.

***<http://www.jobdirectory.de/index.php4?inhalt=bewerberdb>***

Auf der Suche nach neuen Mitarbeitern? Hier finden Sie eine große Auswahl an online-Bewerberdatenbanken, in denen Sie je nach Anbieter als Firma ein Mitarbeiter-Such-Profil ablegen oder selbst gezielt nach geeigneten Kandidaten auf die Pirsch gehen können.