

SUPERVISION

Theorie – Praxis – Forschung

Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift
(peer reviewed)

2001 gegründet und herausgegeben von:

Univ.-Prof. Dr. Dr. Dr. **Hilarion G. Petzold**, Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf/Hückeswagen, Donau-Universität Krems, Institut St. Denis, Paris, emer. Freie Universität Amsterdam

in Verbindung mit:

Univ.-Prof. Dr. phil. **Jörg Bürmann**, Universität Mainz

Prof. Dr. phil. **Wolfgang Ebert**, Dipl.-Sup., Dipl. Päd., Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf/Hückeswagen

Dipl.-Sup. **Jürgen Lemke**, Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf

Prof. Dr. phil. **Michael Märten**, Dipl.-Psych., Fachhochschule Frankfurt a. M.

Univ.-Prof. Dr. phil. **Heidi Möller**, Dipl.-Psych. Universität Innsbruck

Lic. phil. **Lotti Müller**, MSc., Psychiatrische Universitätsklinik Zürich, Stiftung Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit; Rorschach

Dipl.-Sup. **Ilse Orth**, MSc., Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf / Hückeswagen

Prof. Dr. phil. **Alexander Rauber**, Hochschule für Sozialarbeit, Bern

Dr. phil. **Brigitte Schigl**, Department für psychosoziale Medizin und Psychotherapie, Donau-Universität Krems

Univ.-Prof. Dr. phil. **Wilfried Schley**, Universität Zürich

Dr. phil. **Ingeborg Tutzer**, Bozen, Stiftung Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit

© FPI-Publikationen, Verlag Petzold + Sieper Düsseldorf/Hückeswagen.

www.fpi-publikationen.de/supervision

SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung **Ausgabe 08/2011**

Integratives Coaching im Rahmen der Entwicklung von Nachwuchsführungskräften in einem Franchisesystem – am Beispiel der Firma Kieser Training¹

Volker Pommerening

¹ Aus der „Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit“ (EAG), staatlich anerkannte Einrichtung der beruflichen Weiterbildung (Leitung: Univ.-Prof. Dr. mult. Hilarion G. Petzold, Prof. Dr. phil. Johanna Sieper, Düsseldorf, Hückeswagen <mailto:forschung.eag@t-online.de>, oder: EAG.FPI@t-online.de), Information: <http://www.Integrative-Therapie.de>

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	2
1 Ausgangssituation	4
1.1 Was ist Franchising?	5
1.2 Zwischen „Fluch“ und „Segen“ – die Bedeutung von Standards im Franchising	6
1.3 Einheitlichkeit und Unterschied - wie viel Abweichung verzeiht „der Kunde“?	7
1.4 Die Rolle der „Stammbetriebe“ bei Kieser Training	9
2 Projektbeschreibung	10
2.1 Die Mängel – ein kritischer Blick auf die Gegenwart.....	11
2.1.1 Die Ursachen – ein Blick in die Vergangenheit.....	11
2.1.2 Die Folgen – ein Blick in die Zukunft.....	12
2.2 Das Ziel als Idealzustand.....	12
2.2.1 Unmittelbare Zielbestimmung.....	13
2.2.2 Indirekte Zielfaktoren.....	13
2.3 Die Hauptmaßnahmen unter Berücksichtigung des Integrativen Ansatzes	17
2.3.1 Entwicklung eines Kompetenz- und Performanzprofils für Führungskräfte ...	18
2.3.2 Entwicklung eines spezifischen Assessment-Centers	20
2.3.3 Zwei „Generalproben“	21
2.3.4 Auswertung und Anpassung.....	22
2.3.5 Drei Durchführungen	23
2.3.6 Der Entscheidungsprozess.....	25
2.3.7 Die Feedbackschleifen	25
3 Das Trainée-Programm	27
3.1 Schulungen und Workshops.....	28
3.2 Perspektivwechsel durch Einsatz im Fremdbetrieb	29
3.3 Zwischen Konkurrenz und Kooperation – Konferenzen mit Führungskräften.....	30
3.4 Einzelcoaching	31
4 Implementierung <i>Integrativer Ansätze</i> im Einzelcoaching.....	34
4.1 Ko-respondenz	39
Exkurs <i>Das Tetradische Prozessmodell</i>	41
4.2 Awareness und Consciousness.....	43
4.3 Meta-hermeneutische Triplexreflektion.....	44
4.4 Genderperspektiven.....	46
4.5 Die fünf Säulen der Identität	47
4.6 Coping-Strategien.....	51
5 Ausblick	54
6 Zusammenfassung.....	56
7 Verzeichnis der zitierten Literatur.....	57

Einleitung

In der folgenden Arbeit beschreibe ich einen mehrjährigen Prozess in unserem Unternehmen. Begonnen hat alles mit dem Empfinden und Wahrnehmen eines Defizits – nämlich dem Fehlen geeigneter Kräfte, wenn es darum ging, Führungsstellen neu zu besetzen. Das Unternehmen brauchte eine gewisse Größe, eine bestimmte Unternehmensphase¹ und einige Menschen, die bereit waren, sich nicht nur mit dem Abstellen des Defizits zu beschäftigen, sondern darüber hinaus einen Zusatzgewinn, einen Mehrwert für das Unternehmen schöpfen wollten, ohne dafür spezifisch ausgebildete Personalentwickler zu sein.

Die „Biographie“ bzw. der „Geist“ des Unternehmens hat ihnen dabei in gewisser Weise Mut verliehen: der Firmengründer – Werner Kieser – ist selbst über das Erleben von defizitären Situationen zu einem Unternehmer geworden, in dessen Betrieben heute ca. 300.000 Kunden trainieren. Sein Erfolg ist nicht denkbar ohne die innere Haltung, dass ein unvollkommener Beginn besser sei als ein perfektes Zaudern².

Bevor der *Integrative Ansatz* konkreter ausgeführt und intensiver beschrieben wird, sind einige Vorbemerkungen nötig, die die Rahmenbedingungen erläutern, unter denen *Integrative Methoden* zum Einsatz gekommen sind. Dazu werden zunächst der allgemeine (Franchising) und dann der besondere Rahmen (Kieser Training) erläutert.

Das erste Kapitel beschreibt die Ausgangslage und führt grundsätzlich in das Thema Franchising ein. Diese Vertriebsform birgt einige besondere Herausforderungen für alle Beteiligten, die kurz dargestellt werden.

Im zweiten Kapitel erfolgen die Projektbeschreibung und ihre methodische Grundlage.

Im dritten Kapitel beschreibe ich die kollektiven Ausbildungs- bzw. Schulungsschritte der Teilnehmer.

Das Warten auf einige für den von *Hilarion Petzold* formulierten *Integrativen Ansatz*³ charakteristische Konzepte und deren Transfer in den Prozess der Einzelcoachings der angehenden Führungskräfte wird im vierten Kapitel belohnt. Es werden verschiedene Modelle

¹ *Glasl, Lievegoed* (2004) unterscheiden die Pionier-, Differenzierungs-, Integrations- und Assoziationsphase, in denen verschiedene Arten und Weisen praktiziert werden, Organisationsaufbau, Management- und Führungsstile sowie das berufliche Miteinander zu gestalten.

² „Eile also zum Ziel, laß leere Hoffnung fahren, und hilf dir selber, solange du es noch kannst, wenn du dich selbst ein wenig lieb hast“ *Marc Aurel* (2008, S.47)

³ Bereits an dieser Stelle sei auf die komprimierte Darstellung „Zur Wissensstruktur der Integrativen Therapie“ des Urhebers *Prof. Hilarion G. Petzold* in POLYLOGE Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit hingewiesen - <http://www.fpi-publikation.de/polyloge/alle-ausgaben/03-2009-petzold-h-g-zur-wissensstruktur-der-integrativen-therapie-fuer-psychotherapiekolleginnen.html>

vorgelegt und es wird deutlich, wie die Differenziertheit des *Integrativen Konzepts* zur Wirkung kommen kann.

Einen Ausblick auf die zukünftige Arbeit mit Nachwuchsführungskräften gibt das fünfte Kapitel. Hier ist auch Gelegenheit ein – vorläufiges – Resümee zu ziehen, denn der Lerneffekt für uns als Veranstalter dieser Maßnahme kann schon jetzt als Gewinn bezeichnet werden.

1 Ausgangssituation

Die folgenden Darstellungen beziehen sich auf den Standort Deutschland; das Unternehmen Kieser Training ist ebenfalls in anderen Ländern vertreten. Eigene, d. h. der Zentrale direkt unterstellte, und Franchise-Betriebe befinden sich in der Schweiz, in Österreich, England, Luxemburg, Spanien, Holland, Tschechien, Australien und Singapur.

Werner Kieser begann in den 60iger Jahren des vorigen Jahrhunderts in der Schweiz, Krafttraining anzubieten. Zu diesem Zeitpunkt war der Begriff Krafttraining im deutschsprachigen Raum eher unbekannt, Fachliteratur gab es hauptsächlich in englischer bzw. russischer Sprache⁴.

Die Maschinenentwicklung durch den amerikanischen Erfinder und Unternehmer Arthur Jones (1926 – 2007) hatte es möglich gemacht, Muskeln isoliert und gezielt zu trainieren. Dadurch öffnete sich der Nutzen des Krafttrainings in den „gesundheitsorientierten“, d. h. die Gesundheit fördernden Bereich. Bereits in der Antike hatten muskelkräftigende Übungen zum Athletentum gehört. Die antiken Statuen der Göttlichkeit weisen sowohl darauf hin, als auch auf die Verbindung des Körpertrainings zum Spirituellen. Der Wunsch, sich im Leben den Göttern anzunähern und dadurch selbst zur Immunisierung gegen die Verwundbarkeit durch das Schicksal, inklusive Sterblichkeit beizutragen, zeigt im Laufe der Kulturentwicklung viele Stadien (vgl. *Sloterdijk* 2009)⁵.

Die neuzeitliche Verengung des Trainings auf Gewichtheben, Bodybuilding, Sportvorbereitung konnte durch die aktuelle Fokussierung des Gesundheitsaspektes⁶ eine Erweiterung finden in einen präventiven und einen kurativen bzw. therapeutischen Ansatz. Kieser Training besetzte nach einiger Zeit eine Nische auf dem Markt zwischen Fitnessanbietern und Rehazentren. In den 90iger Jahren expandierte das Unternehmen nach Deutschland. Nach einigen Jahren begann sich die Idee auf dem Markt durchzusetzen und die Firma verzeichnete ein rasantes Wachstum. Gab es 1995 fünf (eigene) Betriebe, so waren es 2002 schon 80, davon 74 Franchisebetriebe. Aktuell gibt es 120 Betriebe in Deutschland. Davon gehören 13 als so genannte Stammbetriebe zum „Mutterhaus“ und 107 werden von ca. 80 Franchisenehmern als Franchisebetriebe geführt.

⁴ Eine kurze Geschichte des Krafttrainings in *Kieser* (1999); über die Schwierigkeiten, sich fachlich einzuarbeiten vgl. *Kieser* (2008).

⁵ Auch das antike Kalokagathie-Ideal stützt diesen Zusammenhang: Kalokagathie bedeutete die „Schöngutheit“ als Einheit von Adel, Reichtum und körperlicher Leistungsfähigkeit. Im deutschen Idealismus wurde diese Idee zum Inbegriff einer guten körperlichen und geistigen Bildung. Heute sprechen wir häufig von „Ganzheitlichkeit“, wenn wir ausdrücken wollen, dass wir mit unserer biologischen Reduktion auf ein „neuronales Netzwerk“ ebenso unzufrieden sind wie mit der Perspektive, primär eine „wirtschaftliche Produktivkraft“ darzustellen.

⁶ Zu Recht schreibt *Ostermann* (2010, S.27) in ihrer Einleitung „Gesundheit ist heute in aller Munde.“

1.1 Was ist Franchising?

Mit Franchising wird eine Vertriebsform bezeichnet, bei der ein Franchisegeber seinen Franchisenehmern ein Konzept zur Verfügung stellt. Dafür zahlen diese eine Lizenzgebühr. Strategische und operative Aufgaben sind in einem Franchisesystem unterschiedlich verteilt. Der Franchisegeber fungiert als Systemzentrale und ist verantwortlich für Geschäftsidee, Strategie und Konzeptentwicklung, für ein Absatz- und Organisationskonzept, das übergeordnete Marketing, die Ausbildung, die Qualitätssicherung, den Schutz der Marke (Kieser 2011). Die Franchisenehmer agieren bei der Konzeptumsetzung als weitestgehend betriebswirtschaftlich selbständige und rechtlich eigenverantwortliche Unternehmer.

Der Deutsche Franchise-Verband e.V. definiert Franchising wie folgt:

Franchising ist ein auf Partnerschaft basierendes Absatzsystem mit dem Ziel der Verkaufsförderung. Der sogenannte Franchisegeber übernimmt die Planung, Durchführung und Kontrolle eines erfolgreichen Betriebstyps. Er erstellt ein unternehmerisches Gesamtkonzept, das von seinen Geschäftspartnern, den Franchisenehmern, selbstständig an ihrem Standort umgesetzt wird⁷.

Franchising ist eine auf gemeinsamen, langfristigen wirtschaftlichen Erfolg ausgerichtete Partnerschaft (Martius, 2008), die ohne die Gedanken von und die innere Bereitschaft zu Synergie und Kooperation nur schwer überleben kann. Damit sind Begriffe genannt, die sich leicht sagen bzw. schreiben lassen. Ihre Umsetzung birgt jedoch Schwierigkeiten im gemeinsamen Miteinander, da hier die oft als „weiche Faktoren“ bezeichneten Fähigkeiten wie Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Partnerschaftlichkeit eine große Rolle spielen – vor allem dann, wenn wirtschaftliche Wachstums- und Blütezeiten abgelöst werden von Krisenphasen, in denen die Kennzahlen nicht immer erfreulich sind. Dann werden von unterschiedlichen Interessengruppen verschiedene Erklärungs- und Lösungsansätze bemüht, die miteinander um Deutungshoheit ringen. Die Vielfalt der Perspektiven so zu bündeln, dass die Einheitlichkeit im Außenauftritt für die Öffentlichkeit im Allgemeinen und Kunden, Lieferanten und Kooperationspartner im Besonderen gewahrt bleibt, kann nur in gemeinschaftlicher Anstrengung gelingen.

An dieser Stelle kann ein erster Hinweis gegeben werden, inwiefern ein multiperspektivisches Denken, dass sich der Komplexität⁸ der Situation bewusst ist, notwendig ist.⁹ Das Bedürfnis

⁷ Vergleich dazu die Homepage des DFV: <http://www.franchiseverband.com/Der-Begriff-Franchising.109.0.html>

⁸ „Komplexität ist Vielfalt, genauer, die Zahl der Möglichkeiten, die in einem System latent vorhanden sind bzw. entstehen können.“ Malik (2008, S.76)

nach Allheilmitteln oder Zauberformeln ist zwar ungebrochen und drückt sich meist durch Simplifizierungsstrategien aus („Eigentlich ist doch alles ganz einfach – und man braucht nur . . .“). Doch durch die Systemtheorie wissen wir, dass in einfachen Systemen einfache Lösungen helfen, in komplexen dagegen nur komplexe Strategien¹⁰.

1.2 Zwischen „Fluch“ und „Segen“ – die Bedeutung von Standards im Franchising

Laut Bedeutungswörterbuch (*Müller, 1985*) definiert sich der Begriff „Standard“ als etwas, „was in Bezug auf Qualität, Leistung o. ä. als mustergültig, modellhaft angesehen wird und nach dem sich Anderes richtet.“ Mit anderen Worten gibt ein Standard Orientierung, (Handlungs-)Muster oder Grundregeln für ein bestimmtes Verhalten vor. Bei der Positionierung resp. Markenbildung eines dezentral gesteuerten Unternehmens sind sie als Sicherung einer einheitlich hohen Qualität unverzichtbar. Standards haben als „verdichtete Erfahrungen“ normativen Charakter. Sie werden nach Bedarf durch den Austausch zwischen Theorie und Praxis von der Systemzentrale modifiziert bzw. aktualisiert. Sie finden sich in Franchisesystemen in der Regel in Handbüchern zusammengefasst. Standards bergen das Know-how des Unternehmens und dokumentieren es für alle Anwender nachvollziehbar. Standards bilden die Grundlage für ein erfolgreiches Arbeiten. Insofern sind sie als „Segen“ zu bezeichnen. Ohne sie wären Kunden situativer Willkürentscheidung und –behandlung ausgesetzt und könnten weniger bzw. nicht von dem – durch das Marketing versprochenen – Produktnutzen profitieren.

Als „Fluch“ werden sie empfunden, wenn sich mit ihrer Einhaltung das Gefühl verbindet, im eigenen Handeln unfrei zu sein. Im Betriebsalltag erscheint es oft leichter, Standards der jeweiligen Situation anzupassen und dadurch – informell – zu verändern, als sich in den Situationen an die Standards zu halten und sie umzusetzen. Je mehr Kieser Training-Betriebe existieren, umso direkter identifiziert der Kunde den einzelnen Trainingsbetrieb mit der Marke Kieser Training. Glaubwürdigkeit schafft Vertrauen beim Kunden¹¹. So kommt der Einhaltung des Standards eine übergeordnete Bedeutung zu. Erfahrungen mit dem Feedback

⁹ Vgl. *Dörner* (2002, S. 59ff) über „Komplexität, Intransparenz, Dynamik, Vernetztheit und Unvollständigkeit oder Falschheit der Kenntnisse“ als Gefahren-/Fehlerquellen. Auch der *Integrative Ansatz* von *Petzold* basiert auf der Überzeugung, dass das Wahrnehmen, Erkennen, Verstehen von individuellem und sozialem Leben nur mehrperspektivisch und multitheoretisch gelingen kann. Siehe auch *Mitchell* (2008).

¹⁰ *Vester* (2002)

¹¹ Wie die „Gewinnung des öffentlichen Vertrauens“ systematisch bewerkstelligt werden kann, beschrieb *Hans Domizlaff* mit 22 Grundgesetzen bereits in der zweiten Hälfte der 1930iger Jahre. *Wolfgang Disch* sorgte 1991 für eine Neuauflage und damit für eine Revitalisierung der seinerzeit geäußerten Ideen.

von Kunden zeigen, dass Abweichungen vom standardisierten Verhalten der Mitarbeiter, aber auch Modifikationen vom Trainings- bzw. Übungsstil anderer Kunden, genau registriert werden und für Irritationen sorgen.

1.3 Einheitlichkeit und Unterschied - wie viel Abweichung verzeiht „der Kunde“?

Die Einhaltung von Standards bewirkt, dass Kunden die „Einheitlichkeit“ der Firma im Markenauftritt wahrnehmen. Diese Einheitlichkeit wird auf Verbraucherseite als Sicherheit erlebt. Gleichgültig in welcher Stadt (in welchem Land) sie einen Standort der Firma aufsuchen, überall finden sie das gleiche Produkt und – wenn kulturell möglich – den gleichen Prozess der Dienstleistung vor. Diese von allen gelebte „corporate identity“ (CI) besitzt das Potential, eine Firma gegenüber ihren Mitbewerbern zu positionieren.

Corporate identity ist mehr als nur das corporate design (CD) in der Wort- und Bildsprache der Marketing- bzw. Werbemittel. CI-Prozesse sind permanente Arbeitsvorgänge der Etablierung einer "Innen-Außen-Differenz" in ständigem Abgleich von Fremd- und Selbstattribution (*Petzold, 2007*). Dabei werden die unterschiedlichsten Wahrnehmungs- und Handlungsperspektiven sichtbar: Unternehmensgründer, Verwaltungsrat, Management, Franchisepartner, Mitarbeiter, Lieferanten, Kooperationspartner, Medien, Kunden.

Der Kunde erlebt das von allen Mitarbeitern „verkörperte Identisch-Sein“ als corporate behavior – als einheitliches Verhalten / Handeln (Denken ist Handeln!, *Petzold, 2007 S. 183*).

Die Gefahren eines „Zuviel-des-Guten“ an standardisierter Einheitlichkeit im Handeln (in den *Performanzen* – s. u. Kap. 4.5) liegen auf der Hand – mechanisches, roboterhaftes Verhalten der Mitarbeiter, Preisgabe ihrer individuellen „Noten“. Der Kunde erlebt „Masken“ anstelle singulärer Persönlichkeiten.

Insofern sind „Unterschiede“ ein wirksames Korrektiv. Ein Großteil der Standards lässt einen Handlungsspielraum zu, ohne dass man gleich gegen ihn „verstößt“. Das setzt jedoch voraus, dass verstanden wurde, worum es geht. Die Herstellung von Sinnverständnis ist permanente Klärungs- und Deutungsarbeit von Führungskräften im Sinne einer gelebten Unternehmensphilosophie (UP). „Philosophie“ bindet sich hier semantisch an das amerikanische *philosophy* an und meint ein Bündel von Konzepten und Leitideen, die pragmatisch und "am Leben" orientiert sind; der Begriff füllt sich mit und erwächst aus einem Verständnis von Lebensprozessen und wächst in Lebenspraxis hinein (*Petzold, 2007*). UP

darf hier weder mit dem unreflektierten Gebrauch des Begriffs „Philosophie“ in der Alltagssprache verwechselt werden noch mit der akademisch betriebenen Philosophie, die sich mit dem Streben nach der Erkenntnis über den Sinn des Lebens, nach dem Wesen der Welt und der Stellung des Menschen befasst. Stattdessen geht es um explizite Leitwerte, Ziele und normative Regelungen.

Führungsarbeit¹² besteht somit auch in der Synchronisierung vielfältiger Wertorientierungen von Subsystemen der Organisation, verschiedener Mitarbeitergruppen und einzelner Mitarbeiter (*Petzold*, 2007). Standards transportieren diese Werte, lassen sie greifbar und diskussionswürdig werden.

Wird diese „top down“ Arbeit aus den Augen verloren, besteht auch hier die Gefahr des „Zuviel-des-Guten“. Die den einheitlichen Auftritt bereichernden Unterschiede führen dann in eine Abwärtsspirale inkonsistenten und beliebigen Verhaltens den Kunden gegenüber. Da die Marke ein Versprechen gibt, das man halten muss (*brand 1 02/2005*), erwarten Kunden (und das übrige Umfeld der Geschäfts- und Kooperationspartner, der Lieferanten, der Medien in den Mikro-, Meso- und Makro-Bereichen) ein „stimmiges“ Erleben, eine gleichbleibend hohe Produkt- bzw. Prozessqualität.

Abweichungen nach unten führen langfristig zu ausbleibendem wirtschaftlichen Erfolg – die Frustrationstoleranz von Kunden ist von vielen Faktoren abhängig (Distributionsdichte des Unternehmens – „dann gehe ich halt zur benachbarten Filiale“, Konkurrenzsituation auf dem Markt, persönlicher Vertrauensvorschuss u. ä. m.) und wäre einer besonderen empirischen Datenüberprüfung wert. Die Überprüfung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen zeigt jedoch, dass die Bereitschaft zum Wiederkäufer und Stammkunden zu werden, von der Zufriedenheit der Kunden mit dem Produkt bzw. der erfahrenen Dienstleistungskompetenz abhängt.

¹² *Malik* (2008) bietet den Begriff *General Management* an und beschreibt ihn als „... die Summe aller Funktionen, die für das Funktionieren einer Institution nötig sind“, ohne hier – wie *Petzold* zwischen Institution und Organisation zu unterscheiden (s. u. S. 13).

1.4 Die Rolle der „Stammbetriebe“ bei Kieser Training

Als Stammbetriebe werden die eigenen Betriebe bezeichnet, die unmittelbar zur Systemzentrale des Franchisegebers gehören. Im Gegensatz zu den Franchisebetrieben kann das Management hier – wie in einem Filialsystem – direkt Einfluss auf das operative Tagesgeschäft nehmen. Disziplinarisch unterstehen die Mitarbeiter und Führungskräfte in den Stammbetrieben ihrem Vorgesetzten, dem Geschäftsführer der Systemzentrale.

Zu Beginn der Expansion bzw. in der Pionierphase (*Glasl/Lievegoed, 2004*) hatten die Stammbetriebe primär eine Vorzeigefunktion gegenüber den Franchiseinteressenten. Hier konnte unmittelbar demonstriert werden, in welches Franchiseprodukt der künftige Franchisenehmer investiert und wie sich die Unternehmensidee verkörpert.

Stammbetriebe sind einerseits eine wichtige finanzielle Einnahmequelle für die Zentrale. Sie dienen darüber hinaus dem Zweck der Systemerhaltung und der Systementwicklung. Dabei besitzen sie fünf Funktionen.

a) Vorbildfunktion

Stammbetriebe haben Vorbildcharakter für die Franchisenehmer: sie verkörpern die Standards, indem sie hoch rentabel sind, besonders engagierte Mitarbeiter haben, an guten Standorten platziert sind, eine überzeugende Architektur aufweisen und über die aktuelle Ausstattung verfügen. In Stammbetrieben ausgebildeter Nachwuchs bietet zudem hohen Nutzen in Franchisebetrieben, da Wissen und Können dieser Mitarbeiter quasi mit „Original-Prägung“ zur Entfaltung kommen kann.

b) Ausbildungsfunktion

In Stammbetrieben werden die Praktika von Mitarbeitern anderer Betriebe absolviert, da diese (Ausbildungs-)Funktionen den Franchisenehmern nicht übertragen werden dürfen.

c) Laborfunktion

Neuerungen in den Bereichen Forschung und Produktentwicklung können selten ohne vorangegangene gründliche Erprobung direkt in die gesamte Organisation implementiert werden. Forschung und Produktentwicklung bedürfen dieser Experimentierfelder; Prototypen von Verfahren und Maschinen müssen in der Praxis getestet und Kundenreaktionen in realen Situationen beobachtet werden. Derartige Pilotprojekte sollen hauptsächlich in Stammbetrieben durchgeführt werden. Das schließt nicht aus, dass sich zusätzlich auch Franchise-Betriebe an Pilotprojekten beteiligen.

d) Hegemoniefunktion

Betriebe werden nach strategischen Gesichtspunkten etabliert, auch wenn sie betriebswirtschaftlich weniger rentabel sind. So können Städte bzw. Regionen besser gesteuert werden.

e) Repräsentationsfunktion

Filmaufnahmen und Fotos, z.B. für die Werbung, werden in Stammbetrieben angefertigt. Ebenso werden Multiplikatoren vorzugsweise eigene Stammbetriebe vorgestellt.¹³

2 Projektbeschreibung

Im Folgenden wird das durch das *Integrative Coaching* begleitete Projekt genauer erläutert. Methodisch orientieren wir uns an der Systematik, die durch Gustav Großmann (1893 – 1973) formuliert wurde. Er ist Gründer der Großmann-Methode und gilt als Pionier der methodischen Arbeits- und Lebensplangestaltung, die er in seinem Hauptwerk „Sich selbst rationalisieren“¹⁴ vorstellt. Da Werner Kieser selbst noch als Lizenznehmer der Großmann-Methode von ihrem Urheber persönlich in diese Arbeitsweise eingeführt wurde, hat sie sich in unserem Unternehmen etabliert.

Eine kurze Projektbeschreibung lautete seinerzeit folgendermaßen:

Der temporär häufige Führungskräftewechsel in Stammbetrieben macht offenbar, dass die Nachwuchsförderung in den letzten Jahren vernachlässigt worden ist. Die Fokussierung auf die Kosten bei der Personalplanung verhindert Überhangkapazitäten, die im Notfall in anderen Betrieben einspringen können. Durch die stagnierende Expansion reduzieren sich die Möglichkeiten für Mitarbeiter, in anderen Betrieben Führungspositionen zu besetzen. Darüber hinaus ist Führungskräfteentwicklung in der gesamten Systemzentrale nicht institutionalisiert.

Diese Verdichtung unseres Anliegens verdeutlichte dem Management die Notwendigkeit, Ressourcen freizugeben, um die beschriebene Situation nicht nur zu entschärfen, sondern im Sinne Großmanns (= Mängel als „missglückte Vorzüge“ zu betrachten) zu überkompensieren.

¹³ Vgl. Kieser (2011, S. 76 ff)

¹⁴ genaue Angabe im Literaturverzeichnis

2.1 Die Mängel – ein kritischer Blick auf die Gegenwart

Eine Analyse der Ist-Situation brachte folgende aktuelle Hauptmängel zu Tage:

- Bei Weggängen von Geschäftsleitern ist deren Nachfolge nicht gesichert und die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetriebs gefährdet.
- Bei mehreren gleichzeitigen Geschäftsleiter-Abgängen kann der Geschäftsführer die Interims-Rolle nicht mehr erfüllen.
- Das „Führungs-Potential“ der Mitarbeiter aus den Stammbetrieben ist der Geschäftsführung nicht bekannt.

2.1.1 Die Ursachen – ein Blick in die Vergangenheit

Ursachenforschung nimmt in der systematischen Analyse einen großen Stellenwert ein. Was kann – so lautet die Fragestellung – in der Vergangenheit zu unseren heutigen Mängeln geführt haben? Die Fragestellung selbst macht deutlich, dass hier auch Hypothesen, Vermutungen formuliert werden sollen, um sich später an eine umfassende Kompensation der Mängel zu begeben. Folgende Hypothesen wurden gelistet:

- Im Alltagsgeschäft nimmt der Bereich Personalentwicklung eine untergeordnete Position ein.
- Es wird zu sehr auf die Verringerung der aktuellen Kosten geschaut – diese lassen sich gerade beim Personal durch Streichung von Entwicklungs- und Förderprogrammen reduzieren.
- Die Geschäftsleiter haben bei der Gewinnung von Mitarbeitern nicht darauf geachtet, Menschen mit Führungspotential einzustellen.
- Es gehörte nicht zur Kultur des Unternehmens, die zukünftige Versorgung mit geeigneten Kräften vorausschauend zu planen.
- Die starke Expansionsphase bündelte die Kräfte in anderen Aufgabenbereichen.
- Die Problematik wurde allgemein unterschätzt.

2.1.2 Die Folgen – ein Blick in die Zukunft

Um die Mängel richtig einschätzen zu können, sie damit im Vergleich zu anderen Defiziten adäquat zu priorisieren, ist die Vergegenwärtigung der Folgen dringend geboten. Dadurch werden auch die Gefahren (und Folgekosten) bewusst, die drohen, wenn hier keine Kompensation vorgenommen wird.

- Der Betrieb ist führungslos und wird über mehrere Monate bestenfalls verwaltet.
- Altlasten, die in der Zeit entstehen, wirken lange nach. Hierdurch werden die Stammbetriebe nicht nur in ihrer Vorbildfunktion (siehe Kap.1.4), sondern auch bei der Erfüllung ihrer übrigen Aufgaben geschwächt.
- Je länger der Geschäftsführer die Interims-Geschäftsleiter-Rolle übernimmt, desto stärker werden die anderen Stammbetriebe vernachlässigt. Dies führt zu operativen Fehlern, Unzufriedenheiten, Glaubwürdigkeitsverlusten nach innen (Perspektive der Mitarbeiter) sowie nach außen (Perspektive der Franchisenehmer).
- Geeignete Mitarbeiter werden nicht als potentielle Verantwortungsträger erkannt.

2.2 Das Ziel als Idealzustand

Die methodische Kompensation von Mängeln nach Großmann sieht vor, nach der Erfassung der Defizite, ihrer Ursachen und Gefahren, sich über die Zielsetzung genau klar zu werden. Dabei ist es emotiv (*Petzold, 2007*) hilfreich, zunächst einen anspornenden Idealzustand unabhängig von seinen Realisierungsmöglichkeiten zu formulieren¹⁵. So können motivationale Grundhaltungen und positive Emotionen freigesetzt werden¹⁶.

Für unsere spezifische Situation ließen sich gleich drei „Bilder“ finden, die sich durch einen hohen Attraktivitätsgrad auszeichneten:

- Die Franchisebetriebe „reißen“ sich um unsere Führungskräfte.
- Wir sind das Versorgungslager, die „Oase“ für alle Geschäftsleiterstellen der Organisation.
- Die Stammbetriebe erhöhen ihre Attraktivität als Arbeitgeber, so dass sie in einem „Meer von Bewerbungen ertrinken“.

¹⁵ *Grossmann* (1993) nennt diesen Zustand +Z in Abgrenzung zu den Mängeln, die bei ihm –Z genannt werden.

¹⁶ Die Neurobiologie ist zunehmend in der Lage, die physiologischen Vorgänge im Zusammenhang mit beispielsweise der Belohnungserwartung zu beschreiben; vgl. *Roth* (2007)

2.2.1 Unmittelbare Zielbestimmung

Nach der Formulierung eines begeisterungsfähigen Idealzustandes ist ein unmittelbares, d. h. konkretes und direktes Ziel notwendig. Es sollte den SMART-Kriterien (**s**pezifisch, **m**essbar, **a**usführbar/**a**traktiv, **r**elevant/**r**ealistisch, **t**erminiert) entsprechen, um am Ende des Prozesses überprüfen zu können, ob es erreicht wurde. Um sich bei Zielformulierungen nicht zu verstricken, macht es Sinn, sie genau zu prüfen. *Dörner*¹⁷ bietet dabei folgende Kategorien an: Anstrebens- oder Vermeidungsziele, allgemeine oder spezifische, klare oder unklare, einfache oder mehrfache, implizite oder explizite Ziele.

Das konkrete Haupt-Ziel lautete in unserem Fall:

Wir haben bis März 2012 mind. fünf Nachwuchsführungskräfte ausgebildet, die in der Lage sind, der Organisation als Geschäftsleiter zur Verfügung zu stehen.

2.2.2 Indirekte Zielfaktoren

Neben diesem offiziellen Ziel, in der Zukunft eine professionelle Betriebsführung zu sichern, existieren einige inoffizielle, d. h. indirekte und mittelbare Ziele. Um zu vermeiden, dass es hier zu so genannten Ziel-Ziel-Konflikten kommt (kontradiktorischen Zielsetzungen), macht es Sinn, sich so präzise und umfassend wie möglich selbst zu vergewissern, mit welchen „Unter-bzw. Hintergründen“ wir es hier zu tun haben. Gleichzeitig erhalten wir damit einen brauchbaren Überblick über die Relation der eingesetzten Mittel zu den Zielen. Da es nicht nur in gewinnorientierten Organisationen¹⁸ um einen adäquaten, d. h. wirtschaftlich gerechtfertigten Einsatz von Mitteln geht, sind Reflektionen dieser Art grundsätzlich unerlässlich.

Mit dem Programm der Förderung zukünftiger Führungskräfte senden wir deutliche Signale der „Image“-Stabilisierung und -Verbesserung nach innen und außen: nach innen (hier ist

¹⁷ Der *Umgang mit Zielen* ist *Dörner* (2002) ein ganzes Kapitel (S.74 – 106) wert.

¹⁸ *Petzold* (2007) unterscheidet zwischen Organisationen und Institutionen. Organisationen sind arbeitsteilige Systeme, die systematisch auf die Erreichung von Zielen hinarbeiten, wobei das ultimative Ziel in der Selbsterhaltung besteht. Zu diesem Zweck werden Güter und Dienstleistungen hergestellt und gewinnbringend vertrieben, wogegen Institutionen öffentliche und private Einrichtungen darstellen, die durch "gesellschaftlichen Beschluss" installiert und unterhalten werden, um gesellschaftliche Arbeit zur Entlastung und zum Nutzen des Gesamtsystems zu leisten.

zunächst der Bereich des eigenen Personals gemeint) demonstrieren wir, dass uns die Förderung fachlicher und sozialer Kompetenzen unserer Mitarbeiter ein wichtiges Anliegen ist. Kieser Training möchte von seinen Mitarbeitern und deren sozialen Umfeld als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden. Ein Unternehmen, das systematisch an der Weiterbildung und an den Aufstiegschancen seiner Angestellten interessiert ist, kann sich hier wirksam profilieren und positionieren.

Nach außen (nämlich in den Bereich der Franchisebetriebe) zeigen wir, dass wir in der Lage sind, vorausschauend zu handeln. Wir handeln in strukturierten, auf Nachhaltigkeit bedachten Prozessen und sind bereit, in eine, der gesamten Organisation nützliche, Personalarbeit zu investieren. Dies ist ein Zeichen auch wirtschaftlicher Stärke, das unseren Führungsanspruch in der Organisation untermauert. Mit dem Begriff der Führung ist häufig der Begriff des Vorbildes eng verbunden. So auch in diesem Fall: für Franchisenehmer, die mehrere Betriebe führen, soll diese Art der Entwicklung von Nachwuchsführungskräften ein Vorbild zur Nachahmung sein.

Selbstverständlich möchten wir unsere Attraktivität als Arbeitgeber über die eigenen Mitarbeiter hinaus auch die Mitarbeiter der Franchisebetriebe spüren lassen und sind durchaus einverstanden, wenn wir eine Art Sogwirkung ausüben.

Es lassen sich noch weitere Innen-Außen-Dimensionen benennen – als Innenbereich gelten auch die Mitarbeiter in der Systemzentrale, die nicht unmittelbar in den Stammbetrieben produktiv tätig sind, sondern aus unterschiedlichen Distanzen (Perspektiven) Wertschöpfung ermöglichen (Administration, PR/Marketing, Ausbildung, Buchhaltung, Forschung & Entwicklung, Maschinenkonstruktion, Etablierung/Einrichtung der Betriebe, Qualitätssicherung, Management, Verwaltungsrat). Aus diesen Abteilungen wird mehr oder weniger aufmerksam registriert und bewertet, für wen warum was wie eingesetzt wird. Hier liegen „Störfelder“ und „Kraftfelder“ von Selbstzuschreibungen (Attributionen; z. B.: „wir sind es dem Unternehmen wert/nicht wert, dass . . .“) nahe beieinander – gerade wenn eine übergreifende Teamentwicklung durch die Geschäftsführung eine nachgeordnete Position einnimmt und lediglich durch einzelne Abteilungsleiter partiell stattfindet¹⁹.

Das Außen ist nicht nur auf die Franchisebetriebe beschränkt. Dazu gehören ebenso unsere Lieferanten, unsere Kunden (auch die potentiellen), die Medien, unsere Kooperationspartner. Hier positionieren wir uns mit der „Wirkung hinter der Wirkung“ ebenfalls als professionell geführtes Unternehmen und tragen in diesem „Wirkungskreis“ zur Steigerung positiver Fremdattributionen bei.

¹⁹ Sehr kritisch äußert sich *Kieser*, (2011 S. 120 f.), dazu unter der Überschrift Psychotrope Veranstaltungen.

Im *Integrativen Ansatz* werden solche Feld-Dimensionen als *Mikro-Meso-Makrobereiche* bezeichnet, um die unterschiedlichen Größen- und Wirkungsareale von einander abzugrenzen.

Neben der Image-Förderung und der Untermauerung unseres Führungsanspruches in der Organisation ist die Rückgewinnung der „Expertenschaft Kieser Training“ ein wichtiges Ziel. Für Franchise-Organisationen typisch ist die Selbstwahrnehmung „untergeordneter“ Partner, sich im Laufe der Jahre der Zusammenarbeit so emanzipiert zu haben, dass sie meinen, der Systemzentrale, dem Konzeptgeber überlegen im Know-how der Umsetzung der Unternehmensidee zu sein. Aus diesem Emanzipationsstreben kann ein Wettbewerb, eine Rivalität um die Deutungshoheit in der Organisation entstehen. Im ungünstigen Fall – wenn vereinzelt wirtschaftliche Schwierigkeiten auftreten, wenn Partnerbeziehungen unzureichende Aufmerksamkeit erfahren haben, wenn die gegenseitige Glaubwürdigkeit gelitten hat – bilden sich widerstrebende, manchmal auch subversive Kräfte²⁰. Diese bemühen sich mehr um das Erobern bzw. Bewahren von Machtpositionen in der Organisation, als ihre Hauptaufgabe zu verfolgen, einen exzellenten Auftritt in der Umsetzung des Konzeptes zu bieten. In einer solch kritischen Unternehmensphase wird besonderes Augenmerk auf die Leistung der dem Konzern eigenen Betriebe gerichtet. Standardabweichungen bzw. Schwächen in der Konzeptumsetzung werden besonders gewichtet. Die Systemzentrale ist noch mehr als üblich gefordert, ihrer Vorbildfunktion gerecht zu werden.

Die Vorbildfunktion lässt sich umso besser ausfüllen, je stärker die Zusammenarbeit der Ressorts bzw. Abteilungen der Systemzentrale(n) wahrgenommen werden kann. Der wirtschaftliche Mehrwert eines Unternehmens zeigt sich unter anderem in der Stabilität der Wertschöpfungsketten – das Bekenntnis (Commitment) der Mitarbeiter zum Unternehmen, die Bereitschaft, über den viel zitierten Tellerrand des eigenen, unmittelbaren Aufgabenbereichs hinauszuschauen, sind nicht nur in der personenbezogenen Dienstleistung wesentliche Erfolgsfaktoren. Talente, Potentiale, Ressourcen zu fördern, ist eine Sinn stiftende Maßnahme, da sie das Fundament liefern soll für das Gedeihen und die Prosperität der Organisation in der Zukunft.

Ein weiteres indirektes Ziel der Förderung von Nachwuchskräften für den Führungsbereich besteht darin, nach der Erprobung sowohl einzelner Elemente (wie z. B. das Auswahlverfahren über ein selbsterstelltes Assessment) als auch des ganzen Projektes, allen Betrieben strukturierte Module zur Personalentwicklung zur Verfügung stellen zu können. Der Bedarf an geeigneten Menschen für den Führungsbereich ist keine Sache der

²⁰ Unterschiedliche Positionen dazu vertreten *Kieser* (2011) und *Martius* (2008)

Stammbetriebe allein. Franchisenehmer – vor allem diejenigen, die mehrere Betriebe unternehmerisch verantworten – sind ebenso gefordert, die Führung in die Zukunft hinein zu steuern und zu sichern. Die Franchiseverträge sind in unserer Organisation auf Langfristigkeit angelegt – Laufzeiten von mindesten 10 Jahren mit 2x 5jähriger Verlängerungsoption sind üblich. Der Anspruch der Systemzentrale an sich selbst und der Anspruch, der von den Franchisenehmern an die Systemzentrale gestellt wird, implizieren, vorausschauend zu denken und zu handeln.

Letztlich erhalten wir durch die Arbeit mit und am künftigen Führungsnachwuchs eine konzeptionelle Erweiterung unserer Führungsgrundlagen – wir begeben uns hier in die Meta-Reflexion unseres Verständnisses von guter und richtiger Führung bzw. gutem und richtigem Management (*Malik*). Meta-Reflexion insofern, als dass wir nicht nur über die Tauglichkeit von Führungsinstrumenten und stimmigem Führungsverhalten²¹ nachdenken, sondern darüber hinaus Führungswerte diskursiv beleuchten, sowie die Bedingungen und Möglichkeiten erörtern, unter welchen Umständen solche Werte entstehen und steuerbar sind.

Im *Integrativen Ansatz* spricht man hier von der gegenseitigen Bedingung der *Mehrperspektivität* und der *Exzentrizität*. Dies meint, dass man Abstand zu Unmittelbarkeit gewinnen muss, um von außen und aus verschiedenen Blickwinkeln heraus das Geschehene gedanklich durchzuarbeiten. Innerhalb der Wissenschaftstheorie wird dieser Erkenntnisansatz gestützt, indem sie von *Integrativem Pluralismus* spricht (*Mitchell*, 2008) und einen erklärungstheoretischen Reduktionismus als zu kurz greifend erklärt, um die Komplexität biologischer und sozialer Systeme zu beschreiben.

²¹ Die Gefahren eines zerstörerischen Führungsselbstverständnisses aus psychologischer Sicht beschreibt *Dammann* (2007)

2.3 Die Hauptmaßnahmen unter Berücksichtigung des Integrativen Ansatzes

Nachdem nun Klarheit besteht über die vorhandene Defizit- bzw. Mangelsituation und die mit ihrer (Über-)Kompensation verbundenen Zieldimensionen benannt sind, können die notwendigen Hauptmaßnahmen abgeleitet werden, die zur Erreichung der Ziele notwendig sind.

1. Der Geschäftsführer der Stammbetriebe bestimmt das Projektteam. Neben seiner Person gehören dazu:
 - a. die Leiterin Strategische Projekte,
 - b. eine Mitarbeiterin der Personalabteilung sowie
 - c. der Autor dieser Arbeit als Verantwortlicher für die Ausbildung von Führungskräften und die Leitung des Ressorts Qualitätssicherung.

Mit diesen vier Personen sind unterschiedliche und relevante Perspektiven und Funktionen innerhalb der Organisation abgedeckt.

2. Wir nehmen Kontakt zu einer externen Firma auf, die sich auf die Durchführung von Assessment-Centern spezialisiert hat. Hier haben wir uns für die Firma einer ehemaligen Mitarbeiterin (Arbeitspsychologin) entschieden, die mit unserem Konzept und unserer Struktur sehr vertraut ist. So erhalten wir einen professionellen Blick von außen, der uns davor bewahrt, in die Fallen der „Betriebsblindheit“ zu tappen.
3. Wir führen ein 1tägiges Kick-Off-Meeting durch, um
 - a. offene Fragen zu klären,
 - b. die Teamkonstellation zu überprüfen,
 - c. Funktionen zuzuordnen,
 - d. Hauptmaßnahmen zu verabschieden,
 - e. den weiteren Beratungsbedarf durch Externe sowie
 - f. die Notwendigkeit zusätzlicher Mittel (z. B. das „Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung“ kurz: BIP) zu klären.
4. Wir erklären für alle Beteiligten des Projektteams das Buch von *Armin Gloor: Die AC-Methode* als verbindliche Pflichtlektüre, um uns mit dem Thema gedanklich vertraut zu machen und theoretische Grundlagen kennenzulernen.
5. Wir informieren alle interessierten Mitarbeiter der Stammbetriebe über das Projekt zur Förderung des Führungsnachwuchses im firmeneigenen Intranet und laden sie zum Assessment-Center (AC) ein.

6. Wir führen das AC durch. Dabei achten wir darauf, dass wir nicht mehr als 12 Teilnehmer einladen, um qualifizierte Beurteilungen durch das Projektteam zu gewährleisten.
7. Wir geben jedem Teilnehmer – unabhängig von der Entscheidung – eine konkrete Rückmeldung zur persönlichen Entwicklungsrichtung.
8. Wir planen den 2jährigen Ausbildungsverlauf mit kollektiven Schulungsmaßnahmen und individuellen Coachings.

Im Folgenden werden einige Hauptmaßnahmen konkreter beschrieben.

2.3.1 Entwicklung eines Kompetenz- und Performanzprofils für Führungskräfte

Zu den Ergebnissen des 1tägigen Kick-Off-Meetings (vgl. Kap. 2.3, Punkt 3 d) gehörte die gemeinsame Klärung, was wir konkret von unseren Führungskräften erwarten. Damit ist gemeint, dass wir festlegen, über welche Eigenschaften, Kompetenzen (im Sinne von Fähigkeiten), innere Haltungen und damit äußere Wirkungen eine Führungskraft verfügen soll. Kompetenzen und Performanzen sind im *Integrativen Ansatz* eng miteinander verwoben, denn die Kompetenzen (Fähigkeit, Wissen) werden als Strukturelemente in den Performanzen (Können, Handeln, Fertigkeiten) operativ (siehe auch Kap. 4.5).

Die Diskussion ergab folgende Aspekte:

1. Adäquate Kontakt-, Beziehungs- und Kommunikationsfähigkeit (auf der Basis von Selbstvertrauen) =
 - Fähigkeit, Kontakte und Beziehungen zu Menschen so zu knüpfen und zu halten, dass sie von kontextueller Dauer geprägt und zudem geeignet sind, Nutzen in alle Richtungen (Marke, Betrieb, MA, Kunden, Lieferanten, Journalisten) zu bieten und selbst zu ernten.
2. Planungs-, Organisations- und Improvisationsfähigkeit =
 - Fähigkeit, sich selbst und sein Arbeitsumfeld so zu organisieren, dass eine ausgewogene Balance zwischen Beruf und Freizeit besteht.
 - Fähigkeit, unter ungeplanten Umständen Ressourcen und Energien so einzusetzen, dass sowohl die Positionierung von Kieser Training im Allgemeinen, als auch die Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher Situationsbedürfnisse im Besonderen gewährleistet sind.

3. Entscheidungsfähigkeit =
 - Fähigkeit, sich ausreichend Informationen zu besorgen und diese so zu beurteilen, dass Wesentliches von Unwesentlichem getrennt werden kann.
 - Mut, Handlungen zu veranlassen.

4. Verantwortungsbewusstsein =
 - Fähigkeit, alle Entscheidungen so zu treffen, dass sie hinsichtlich ihrer Folge- und Nebenwirkungen bedacht und abgewogen sind. Dabei gilt es, den Erfordernissen der Produktivität (beinhaltet eine adäquate Führung der Mitarbeiter) ebenso gerecht zu werden wie der (selektiven) Authentizität (s. u.).

5. Durchsetzungs- und Führungsfähigkeit =
 - Fähigkeit, Mitarbeitern Orientierung im beruflichen Handeln zu geben und dafür zu sorgen, dass Vereinbartes umgesetzt wird.

6. Selektive Authentizität =
 - Fähigkeit, die eigene Person und die berufliche Situation so in Übereinstimmung zu bringen, dass alle Prozessbeteiligten davon profitieren.

Auf der Grundlage dieser Kernkompetenzen konnten wir für den operativen Bedarf Feedbackinstrumente entwickeln (z. B. Vorlagen zum Beurteilungsgespräch), um den Performanzbereich differenziert zu erfassen.

Ergänzend zu diesen sechs Kernkompetenzen sind für uns im Laufe der Zeit zwei weitere Aspekte wichtig geworden:

- a. die Fähigkeit der Führungskraft, sich hinsichtlich ihres Rollenverständnisses methodisch selbst zu reflektieren;
- b. die Bereitschaft der Führungskraft, sich in ihrem Führungsverhalten regelmäßig weiterzubilden.

2.3.2 Entwicklung eines spezifischen Assessment-Centers

Bei der Entwicklung eines für unsere Zwecke stimmigen Verfahrens zur Auswahl geeigneter Kandidaten haben wir uns für die Durchführung eines Assessmentcenters (AC) entschieden. Es soll einige klassische Elemente enthalten, gleichzeitig aber auf die Erzeugung eines zu starken nervlichen Drucks verzichten. Im Wissen, dass die Teilnehmenden in den meisten Fällen genügend Aufregung und Anspannung, Nervosität und innere Unruhe mitbringen, haben wir es dabei belassen, sie hinsichtlich ihrer Potentiale einiger der oben erwähnten Kernkompetenzen zu beobachten und sie nicht zusätzlich in Situationen zu bringen, die von vorneherein unlösbar waren.

Am Auswahltag hatten wir folgende Übungen für die Kandidaten vorbereitet:

- a. Selbstvorstellung mit Medien nach eigener Wahl (z. B. Flipchart, Overhead-Projektor, Pinnwand).

Es ging uns darum zu erfahren, mit welcher Präsenz die Kandidaten sich vertreten. Bezug nehmend auf die These des Kanadiers Marshall McLuhan (1911-1980) „the medium is the message“ haben wir unsere Beurteilungsbögen nach den Kategorien Mimik/Gestik, Klarheit der Sprache, Auftreten, Einsatz von unterstützenden Medien und Inhalt aufgebaut.

- b. Postkorbübung.

Unsere Fragestellung war, wie es den Teilnehmenden gelingt, Wichtiges und Dringendes von Unwichtigem zu unterscheiden. Auch wollten wir erfahren, ob sie erkennen lassen, dass es für eine Führungskraft dazu gehört, Tätigkeiten zu delegieren.

- c. Rollenspiel Feedbackgespräch.

Ausgangspunkt war ein Kritik würdiges Verhalten eines Mitarbeiters (in der szenischen Übung wurde der Mitarbeiter durch eine langjährige Ausbilderin verkörpert). Wir beobachteten die Fähigkeit resp. das Potential, zuzuhören bzw. zu hinterfragen sowie sich verbal und nonverbal unmissverständlich auszudrücken.

- d. Diskussionsrunde zu einem für das Unternehmen spezifischen Thema.

Uns interessierte, wie sich die Kandidaten Raum nehmen und nehmen lassen, um die eigene Position zu artikulieren. Gleichzeitig konnten wir wahrnehmen, in wie weit Überzeugungskraft und Kompromissbereitschaft ausgeprägt waren.

- e. Extrahieren eigener Führungsgrundsätze beim Betrachten einer Filmsequenz (Stromberg).

Eine Übung zum Abschluss des Tages – die Figur Stromberg in der gleichnamigen Serie verkörpert eine Führungsfigur im mittleren Management auf stark polarisierende Weise. Mit Einsatz dieser ca. 20minütigen Episode ließen wir einerseits die Anspannung abklingen. Andererseits wollten wir die von den Teilnehmern notierten Extrakte zu einem späteren Zeitpunkt im Rahmen des Trainée-Programms verwenden.

- f. Ausfüllen des Fragebogens zum BIP - Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung.

Mit diesem wissenschaftlich erprobten Instrument erhielten die Kandidaten eine Auswertung aus externer Sicht. Hier können wir und sie die „akademische Neutralität“ nutzen, um eigene Wahrnehmungen zu reflektieren und sie mit fremden Rückmeldungen abgleichen. Da keiner der Teilnehmenden bis dato einen solchen Fragebogen ausgefüllt hatte, war der Zugang zu diesem Mittel von Neugier und Offenheit geprägt.

- g. Erstellen von Trainingsprogrammen zu diversen Trainingszielen unterschiedlicher Kunden.

Diese Übung hatte zum einen die Funktion, entstehende Wartezeiten zwischen einigen Übungen sinnvoll auszunutzen. Gleichzeitig bestand durch sie ein permanenter Bezug zu unserem Kernprodukt und wir bekamen zusätzlich Einblick in den Grad unserer operativen Konzeptumsetzung.

2.3.3 Zwei „Generalproben“

Die Konzeption des oben beschriebenen AC erfolgte bereits einige Monate vor dem offiziellen Start unseres Programms zur Förderung des eigenen Führungsnachwuchses. Dadurch ergab sich für uns der Vorteil, es in einer „real life“-Situation zu testen, bevor wir es zum Einsatz für unser Projekt brachten. Da für einen unserer Betriebe ein neuer Geschäftsleiter gesucht wurde (und wir die Stelle intern nicht besetzen konnten), schrieben wir in unserem Intranet die Position offiziell aus. Die 10 Bewerber verteilten wir auf zwei ganztägige Termine mit je fünf Personen und führten die AC durch.

2.3.4 Auswertung und Anpassung

Der Praxistest war auf ganzer Linie ein Erfolg – obwohl (oder weil?) wir aus den Kandidaten für die Geschäftsleiterpositionen niemanden auswählen konnten. Die Auswertung unserer Einzel-Beurteilungen sowie unseres Gesamteindrucks ließ keinen der Bewerber für diese verantwortliche Position geeignet erscheinen.

Im Vergleich zur herkömmlichen Art der Rekrutierung, bei der es sich im Wesentlichen um zwei bis drei Bewerbungsgespräche handelt, konnten wir differenzierte Eindrücke über die Potentiale und Kompetenzen der Bewerber gewinnen. Diese wiederum erlebten in unserer Firma einen hohen Professionalisierungsgrad und erfuhren – trotz des ernsthaften Hintergrunds – dass ein solcher gemeinsamer Tag auch in einer angenehmen Stimmung und Atmosphäre verbracht werden kann.

Hinsichtlich unserer Übungen waren lediglich kleinere Anpassungen erforderlich. Diese bezogen sich vor allem auf die Beurteilungsgrundlagen des Auswahlteams. Hier integrierten wir – angeregt durch die Lektüre von *Gloor*²² – das Werte- und Entwicklungsquadrat nach Schulz von Thun²³, um zu homogeneren und adäquateren Deutungsebenen zu kommen. Ein Beispiel mag hier stellvertretend für viele andere Bewertungen als Erläuterung dienen.

Wenn es im Feedbackgespräch darum geht, ob der Kandidat den „richtigen Ton“ trifft, so greift eine Ja/Nein – Bewertung zu kurz. Was der richtige Ton in der Situation ist, wird von unterschiedlichen Menschen unterschiedlich empfunden. Hier hilft das Werte- und Entwicklungsquadrat insofern weiter, als es verdeutlichen kann, wie die Stärke in der Schwäche verborgen ist. Oder anders ausgedrückt: wie der „Kern des Guten“ sich im „Zuviel des Guten“ zeigt.

Nach unserer Auffassung sollte der richtige Ton in einem Feedbackgespräch, welches ein Mitarbeiterverhalten tadelt, weder im strengen, unbarmherzigen „Oberlehrer“-Ton geführt werden noch den Eindruck vermitteln, man befände sich im „Streichelzoo“. Während jener eher den Rückzug des Gegenübers fördert und ihn zu Selbstverteidigungsstrategien animiert, so lässt dieser den Ernst der Situation nicht spürbar werden und ein laues, pseudo-harmonisches Miteinander entstehen, bei dem der zu Kritisierende gar nicht weiß, worum es eigentlich geht.

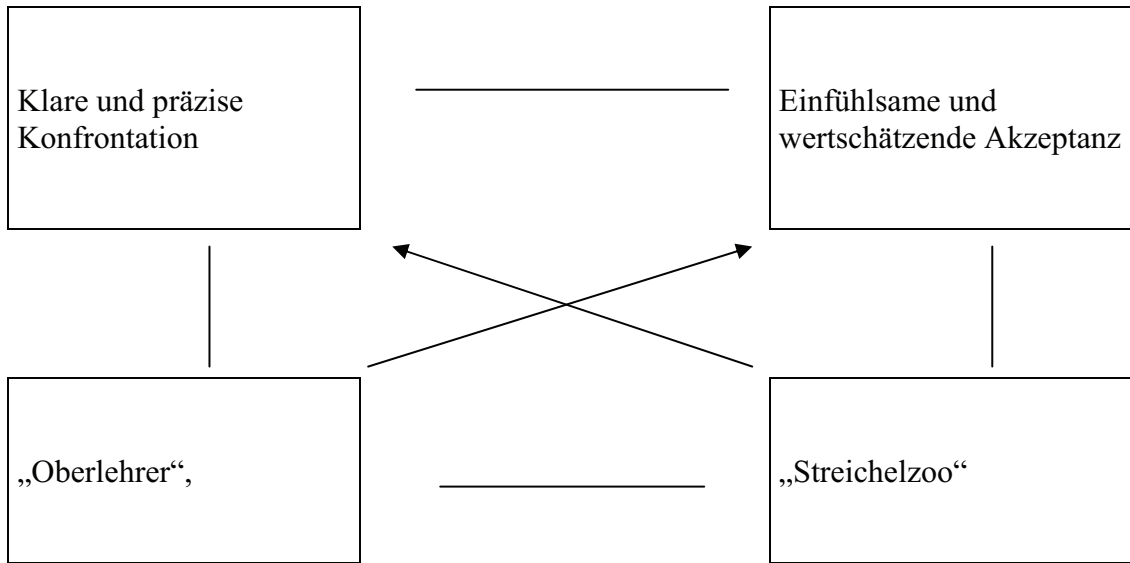
Der „Kern des Guten“ im Oberlehrer-Ton ist also die Fähigkeit, einen Sachverhalt klar und präzise zu benennen und den Mitarbeiter mit seiner Abweichung zu konfrontieren. Der „Kern des Guten“ beim Streichelzoo liegt in der Kompetenz, einfühlsam und wertschätzend zu

²² *Gloor* (2002, S. 13 ff)

²³ *Schulz von Thun* (2001) verweist auf seine Quelle, nämlich *Paul Helwig*, dessen Referenz wiederum bei *Aristoteles* und dessen *Nikomachischer Ethik* zu finden ist

vermitteln, dass die grundsätzliche Akzeptanz des Gegenübers nicht auf dem Spiel steht.

Grafisch umgesetzt sieht dies folgendermaßen aus:



Auf die Linearität des Beurteilungsbogens übertragen, stellt sich dies wie folgt dar:

Nr.:	Frage:	Bewertung							Punkte
		0	1	2	3	2	1	0	
	Merkmalsausprägung →								
3	Richtiger Ton („Oberlehrer“ – „Streichelzoo“)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Die höchste Bewertung von 3 Punkten erhält der Bewerber, der in der Lage ist sowohl klar, als auch einfühlsam zu sprechen. Hier geht es nicht um ein Entweder-Oder, sondern um die Fähigkeit, beide Werte angemessen, d. h. im Einklang mit der Person und der Situation stimmig zu verkörpern.

2.3.5 Drei Durchführungen

Nach unserem Aufruf im firmeneigenen Intranet bewarben sich knapp 30 Personen um einen Platz im Ausbildungsprogramm. Das sind nahezu 4 % unserer Mitarbeiter. Unsere Voraussetzungen lauteten:

- a. mindestens 1jährige Tätigkeit als Trainer/Therapeut
- b. zu mindestens 75 % beschäftigt
- c. Bereitschaft, sich örtlich flexibel zu zeigen
- d. Bereitschaft, zur Weiterbildung die eigene Freizeit einzusetzen

Wir entschlossen uns, die Personen auf drei AC-Termine zu verteilen. Die Termine waren ganztägig konzipiert (09.00 bis 18.00 Uhr), mit einem gemeinsamen Mittagessen. Eine unserer Aufgaben als Leitungsteam bestand auch darin, allen Teilnehmenden möglichst gleiche Rahmenbedingungen zu gestalten. Jeder sollte beispielsweise identische Informationen zum Ablauf der einzelnen Übungen erhalten, um Ungleichheiten auszuschließen.

Wie oben bereits erwähnt, ging es uns nicht darum, eine nervlich angespannte Situation zusätzlich „aufzuheizen“. Ganz im Sinne der *fundierten Kollegialität*²⁴, welche die wechselseitige Wertschätzung (nicht nur) Gleichrangiger beinhaltet, war uns die Erzeugung einer möglichst angenehmen Stimmung wichtig. Die Bewerber verdienten unseren Respekt für ihren Mut, sich einem solchen Auswahlverfahren zu stellen, an dessen Ende sie irgendwann einmal als unsere Kollegen stehen können. Dennoch gehört zu einem realistischen Situationsverständnis, dass ein Zusammenkommen wie dieses, von innerer Unruhe, Angespanntheit, Nervosität, Konkurrenz, Angst und dem Bemühen um (innere und äußere) Souveränität begleitet ist. Wir konnten wahrnehmen, wie unterschiedlich die individuellen Strategien waren, mit diesen Gefühlen umzugehen. Von betonter Lässigkeit bis zum unkontrollierten Zittern von Gliedmaßen und Stimme waren alle Abstufungen vertreten. Eine interessante Erfahrung für uns war zudem, dass Teilnehmer an unterschiedlichen Terminen, jedoch aus dem gleichen Betrieb kommend, sich nur sehr vage und partiell vorab über das Geschehen informiert hatten. Hier hätten wir anderes Verhalten erwartet. Wir hatten befürchtet, dass zu genaue informelle Vorabinformationen („Gerüchteküche“) die von uns beabsichtigte Homogenität der Rahmenbedingungen stark einschränkt. Ein „Wermutstropfen“ für die Teilnehmenden war sicherlich, auf das Ergebnis des Auswahltages warten zu müssen. Wir hatten alle darüber informiert, dass wir erst nach der Durchführung aller drei AC-Tage unsere Entscheidung über die Teilnahme am Trainée-Programm treffen würden.

²⁴ Petzold (2007)

2.3.6 Der Entscheidungsprozess

Die einzelnen Übungen der Teilnehmer in den AC wurden von uns nach festgelegten, gleichbleibenden Kriterien bewertet. So gab es am Schluss eines jeden AC-Tages für jeden Kandidaten eine Gesamtpunktzahl und am Ende der drei AC ein Ranking der Teilnehmer. Hier zeigte sich, dass es sowohl bei den herausragenden, als auch bei den enttäuschenden Teilnehmern keine Zweifel an der Bewertung gab. Das objektive Resultat der vergebenen Punkte stimmte mit dem subjektiven Eindruck der Mitglieder des Auswahlteams überein. Schwierigkeiten, die richtige Entscheidung zu treffen, gab es vor allem im oberen Mittelfeld. Da es sich – bis auf eine Ausnahme – um Kandidaten handelte, die als „jung“ zu bezeichnen sind (= unter dreißig) und bisher noch in keiner Führungsposition gearbeitet hatten, mussten wir ihr Potential bewerten. Die uns leitende Frage lautete: Sehen wir in der Person genügend Anlagen, genug Vermögen, sich im Rahmen des Trainée-Programms so zu entwickeln, dass sie nach zwei Jahren Führungsverantwortung tragen kann? Am Ende haben wir uns für sieben Personen entschieden – für einen Mann und sechs Frauen.

2.3.7 Die Feedbackschleifen

Ein gemeinsam verbrachter Tag – zudem noch unter der Anspannung eines Auswahlverfahrens – kann nur eine Momentaufnahme darstellen. Um unseren Blick auf die Bewerber zu ergänzen und unsere Wahrnehmungen zu überprüfen, baten wir deren direkte Vorgesetzte um Feedback aus ihrer Sicht. Gleichzeitig standen uns die Auswertungen des BIP zur Verfügung.

Dieser mehrperspektivische Blick auf die Kandidaten ermöglichte uns, unser Urteil zu fällen sowie ein Feedback an jeden Teilnehmer zu formulieren. Dabei haben wir uns vom Gedanken des wertschätzenden, an Stärken orientierten Feedbacks leiten lassen. Gesamtwürdigung vor der Kritik von Details – so lautete unser Grundgedanke. Bereits vorhandene Fähigkeiten und ihre Entwicklungsrichtungen zu spiegeln, die im Hinblick auf Führungspositionen erwünscht sind, sollte Gegenstand der Rückmeldung sein. Hierzu verwendeten wir ebenfalls die Idee des Werte- und Entwicklungsquadrats, um eine stimmige Mischung zwischen Akzeptanz und Konfrontation herzustellen.

Wir hatten mit den AC-Teilnehmern verabredet, dass jeder ein verbales und persönliches Feedback zu unseren Eindrücken und neben seiner eigenen BIP-Auswertung erhält. Diese persönlichen Standortbestimmungen aus externer (*exzentrischer*) Perspektive sollen ihnen

helfen, die eigene Wahrnehmung zu überprüfen und zu erkennen, in welcher Richtung ihr Entwicklungspotential zu finden sein kann.

Das Feedbackgespräch fand telefonisch statt. Ich hatte mir für jeden Teilnehmer eine dreiviertel Stunde Zeit sowie eine störungsfreie Umgebung reserviert, um in Ruhe die verschiedenen Aspekte unserer Rückmeldung zu vermitteln. Ebenso sollte genügend Zeit sein, sich miteinander über den AC-Tag, meine Rückmeldung sowie die Entscheidung für oder gegen die Teilnahme am Trainée-Programm auszutauschen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Gespräche sehr positiv verlaufen sind. Die sieben erfolgreichen Bewerber resp. Bewerberinnen zeigten sich erleichtert, manchmal überrascht und immer „überglücklich“, diese Hürde bewältigt zu haben.

Die Teilnehmer, bei denen es nicht gereicht hatte, waren in den meisten Fällen mit der Entscheidung einverstanden – sie hatten damit gerechnet, da sie von ihrem eigenen Verhalten am AC-Tag selbst nicht so überzeugt waren.

Lediglich zwei Kandidaten konnten unsere Bewertung nicht nachvollziehen und zeigten sich sehr deprimiert. Einer von ihnen war es wichtig, das verbale Feedback noch einmal schriftlich zu erhalten, um sich intensiver damit auseinanderzusetzen und es mit ihrer Vorgesetzten zu besprechen.

Das persönliche Feedback haben alle als sehr differenziert und stimmig empfunden – für viele war es eine wohlthuende Wertschätzung, „gesehen“ zu werden. Die meisten haben die Auswertungen des BIP-Fragebogens als hilfreiche Unterstützung erlebt und erklärten sich im Wesentlichen mit der Analyse einverstanden.

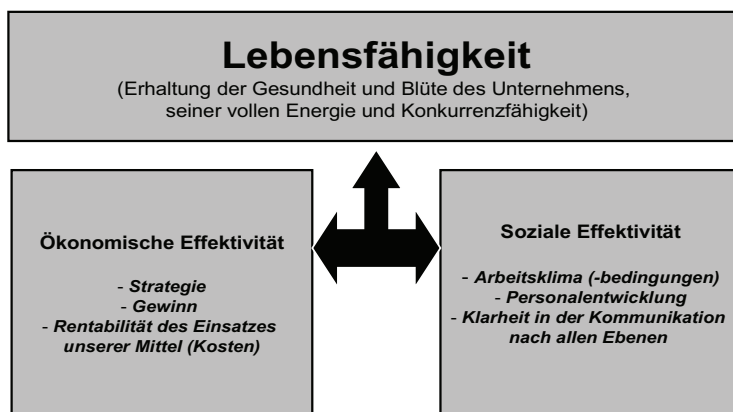
Trotz dieser erfreulichen verbalen Rückmeldungen haben wir uns im Anschluss entschieden, bei einem nächsten Auswahlverfahren anonym zu evaluieren, wie die Teilnehmenden die Qualität der Durchführung sowie der Feedbackanalysen bewerten. Dies scheint uns ein weiterer notwendiger Schritt in Richtung Professionalisierung und Standardisierung der Maßnahme zu sein.

3 Das Trainée-Programm

Im Trainée-Programm selbst stehen wir vor der Aufgabe, auf unterschiedlichen Feldern Entwicklungsarbeit zu leisten.

Fachlich haben wir die Kandidaten bereits auf einem guten Niveau angetroffen. Ihre Fähigkeiten, unser Kerngeschäft zu beherrschen, waren solide ausgebildet.

Als Führungskräfte müssen sie jedoch nicht nur unser Produkt erstklassig vermitteln und umsetzen, sondern benötigen auch betriebswirtschaftliche und soziale Kompetenzen. Diese Notwendigkeit lässt sich gut in einem Säulenbild darstellen:



Die tragenden Säulen der Lebensfähigkeit²⁵ eines Unternehmens werden aus den sich ergänzenden Aspekten ökonomischer und sozialer Produktivität resp. Effektivität gebildet²⁶. Führungskräfte müssen darauf achten, dass beide Säulen gleichermaßen stabil und unversehrt bleiben und Risse bzw. (Ein-)Brüche vermeiden.

Eine Überbetonung eines rücksichtslosen Strebens nach Gewinn / Profit birgt ebenso die Gefahr, die (Über-)Lebensfähigkeit eines Unternehmens aufs Spiel zu setzen, wie ein übertriebenes schwärmerisches Sozialgebaren, bei dem primär Mitarbeiterinteressen im Mittelpunkt stehen.

Während der AC war gut zu beobachten, dass die Bewerber mehrheitlich der Ansicht waren, als Führungskraft müsse vor allem der „betriebswirtschaftliche“ Blickwinkel eingenommen

²⁵ Zur Vertiefung des Begriffs *Lebensfähigkeit* und seiner Schlüsselgrößen *Marktstellung, Innovationsleistung, Produktivitäten, Attraktivität für die richtigen Leute, Liquidität/Cashflow, Profitabilität* vgl. Malik (2008)

²⁶ Vgl. Wiedemann (2005, S. 69ff) über „Die dialektische Spannung zwischen ökonomischer und sozialer Effektivität“

werden. Sie agierten nach der „ZDF-Formel“ – Zahlen, Daten, Fakten über alles. Dabei hatten wir im Auswahlteam den Eindruck, dass hier versucht wurde, Fremdzuschreibungen über Führung umzusetzen, weil es wohl zum „richtigen“ Auftreten einer Führungskraft gehöre, „hart“ zu sein. Die Überprüfung solcher „Überschriften“ (= Normierungen) wird ein wesentlicher Teil der Ausbildungsschritte sein, um zu einer stimmigen Führungs-Identität zu gelangen²⁷.

3.1 Schulungen und Workshops

Das Trainée-Programm soll sich nach unserer Absicht durch eine passende Mischung aus Schulungen, praktischen Aufgaben, individueller Begleitung auszeichnen. Als Schulung haben wir unsere firmeninterne Führungsausbildung vorgesehen. Diese gliedert sich nach den abgestuften Führungsfunktionen in einem Kieser Training-Betrieb.

- Stufe 1 beinhaltet die Ausbildung zum Betriebsleiter (BL). Es werden erste Einblicke in die Aufgaben, den Verantwortungsbereich und das Rollenselbstverständnis als Führungskraft vermittelt. Der Sinn der Funktion eines BL besteht darin, für eine Umsetzung aller unmittelbar vom Kunden erfahrbaren (kundenrelevanten) Standards zu sorgen. Ebenso gehört die Handhabung vertiefter Anwendungsmöglichkeiten der firmeneigenen Software zur Ausbildung.
- Stufe 2a beschäftigt sich mit den Aspekten zur Mitarbeiterführung durch Geschäftsleiter (GL). Auch hier geht es um das Rollenselbstverständnis – diesmal in Abgrenzung zum BL. Weiter werden die Themen Personalrekrutierung, Personalentwicklung und Motivationskonzepte erörtert. Der Sinn der Funktion eines GL besteht darin, den Betrieb standardkonform so zu leiten, dass er gedeiht.
- Stufe 2b komplettiert die GL-Ausbildung durch betriebswirtschaftlich ausgerichtete Kursinhalte. Die Tätigkeit eines GL ist zu komplex, um sie in einem Kurs zu vermitteln. Daher sind die Kursinhalte auf zwei Schulungen à 4 Tage verteilt. Themen in diesen Modulen sind Budgetierung, Controlling, Marketing und Zeitplanung.

Ein Workshop zur methodisch angeleiteten Analyse der eigenen Situation (SITANA = Akronym aus SITUationsANALyse) soll zwischen BL und GL-Kursen stattfinden.

²⁷ Zur *Integrativen Identitätstheorie* vgl. Petzold (2001) in POLYLOGE <http://www.fpi-publikation.de/polyloge/alle-ausgaben/10-2001-2001p-petzold-h-g-transversale-identitaet-und-identitaetsarbeit.html>. Die Deformationsgefahr beruflicher Identität beschreibt Schreyögg (2003, S. 82 ff)

Zum Ende des ersten Ausbildungsjahres wird ein weiterer Workshop stattfinden, in dem eine erste Bewertungsäsur erfolgt: gibt es Teilnehmer, die nicht mit ins zweite Ausbildungsjahr gehen – und wenn, aus welchen Gründen?

Im ersten Quartal des zweiten Jahres vertiefen wir einen Aspekt des Identitätsthemas hinsichtlich des eigenen Rollenverständnisses. Es wird dann um den Wechsel vom Kollegen zum Vorgesetzten gehen oder wie der Arbeitstitel lautet „Vom Indianer zum Häuptling“. Dieses Seminar werden wir durch eine externe Expertin für Führungsausbildungen und Kommunikationspsychologie durchführen lassen. Sie wird psychodramatische Elemente ebenso einfließen lassen wie systemische Betrachtungsweisen und – den vielleicht ungewöhnlichen – Einsatz von Pferden²⁸. Wir wollen es nicht nur bei rationalen Selbsterkenntnissen belassen, sondern unmittelbare leibliche Selbsterfahrungen fördern.

3.2 Perspektivwechsel durch Einsatz im Fremdbetrieb

Die Ausbildung der zukünftigen Führungskräfte soll nicht nur durch Schulungen und Workshops erfolgen. Praktische Erfahrungen und unmittelbarer Perspektivwechsel sollen sich zu Erkenntnissen verdichten. Folgende Anliegen und Ziele werden verfolgt:

- Die Trainées setzen ihr theoretisches Wissen zu ihrer „Vorbildfunktion“ um und nutzen das Feedback des GL/BL gewinnbringend.
- Die Trainées werden hinsichtlich ihrer „Kontrollfunktion“ durch den Einsatz in einem Fremdbetrieb sensibilisiert.
- Die Trainées sammeln Erfahrungen in einem Fremdbetrieb, der sich strukturell (Kundenzahlen, Arbeitsorganisation, Mitarbeiter, usw.) deutlich von ihrem Betrieb unterscheidet.
- Der Betrieb erhält die Möglichkeit, durch eine Fremdeinschätzung zu den kundenrelevanten Standards, den allgemeinen Betriebsabläufen und den individuellen Eindrücken des Trainées, seine Performanz und Dienstleistungsqualität noch einmal zu verbessern.
- Die Projektgruppe (das Leitungsteam) erhält eine weitere Beurteilung der Trainées von den GL/BL des „Austauschbetriebes“.

²⁸ Siehe www.zoller-kommunikation.de/downloads/Rosskur.pdf

3.3 Zwischen Konkurrenz und Kooperation – Konferenzen mit Führungskräften

Die Entwicklung von Nachwuchsführungskräften im und für das eigene Unternehmen ist für die etablierten Führungskräfte ein „zweischneidiges Schwert“. Einerseits ist ihnen bewusst, dass der Wettbewerb um Kunden auch in der Zukunft nur mit hervorragend aufgestellten Mitarbeitern und Führungskräften zu gewinnen ist. Um gute Leute zu gewinnen und zu halten muss ein Unternehmen mehr tun, als sie nur (anständig) zu bezahlen. Neben der Herstellung einer sinnvollen Leistung (bzw. dem Bieten von Nutzen auf individueller, emotionaler und sozialer Ebene)²⁹ wollen engagierte Mitarbeiter auch ihre eigene Entwicklung sinnvoll steuern können.

Gleichzeitig kann bei den etablierten Führungskräften auch die Befürchtung aufsteigen, durch den Nachwuchs selber vom eigenen Platz verdrängt zu werden.

Im Wissen um solch „gemischte Gefühle“ inszenierten wir eine Geschäftsleiterkonferenz (GLK) auf der sich die Trainées mit einer Präsentation zum Thema „Führungsgrundsätze“³⁰ vorstellen sollten. Wir verfolgten damit mehrere Zielsetzungen:

1. Etablierte Geschäftsleiter und Nachwuchsführungskräfte haben sich in einem offiziellen und informellen Rahmen (dem gemeinsamen Abendessen) kennengelernt.
2. Die Trainées haben Erfahrung sammeln können zum Thema Präsentation (Ausdruck & Wirkung, Einsatz von Medien, Bewältigung von Lampenfieber, Entgegennehmen von Feedback).
3. Die Trainées haben öffentlich mitgeteilt, nach welchen Grundsätzen (Werten) sie beurteilt werden wollen.
4. Das Auswahlteam (und somit auch der Geschäftsführer der Stammbetriebe als direkter Vorgesetzter) erhält einen Eindruck fachlicher und sozialer Fähigkeiten aller Beteiligten – besonders zum Verhältnis von Kooperation und Konkurrenz zwischen der Gruppe der arrivierten und der neuen Führungs-„Truppe“.

Die Erfahrungen waren für alle Beteiligten sehr vielfältig.

²⁹ Das Bieten von Nutzen nimmt in unserer ökonomischen Perspektive einen hohen Stellenwert ein. „Erst Nutzen bieten und dann Nutzen ernten“ – so die Überzeugung von Werner Kieser in Anlehnung an Gustav Grossmann. Die Nutzen-Kategorien unserer Dienstleistung stellen sich wie folgt dar: Gebrauchsnutzen (z. B. weniger Schmerzen, besseres Aussehen, mehr Kraft im Alltag), Emotionalnutzen (mehr Selbstsicherheit durch Erfolgserlebnisse, Anerkennung von außen, Mut durch eine gestärkte Physis), Sozialnutzen (Entlastung des Gesundheitssystems durch geringere Krankheitskosten). Siehe auch *Kieser* (2011, S. 70).

³⁰ Vgl. Kap. 2.3.2 Aufgabe e des AC

- Die Geschäftsleiter reagierten mit einer Mischung aus Abwehr und Neugier auf die Trainées – es waren wenige Bemühungen erkennbar, aktiv auf sie zuzugehen und ihnen ein Gefühl der Akzeptanz und Integration zu vermitteln.
- Die Trainées zeigten sich abwartend zurückhaltend, zu Beginn nervös, später enttäuscht über die Atmosphäre sowohl im offiziellen, als auch im inoffiziellen Raum.
- Die Erwartungen des Auswahlteams, dass sich die erfahrenen Führungskräfte um die Gestaltung einer kooperativen Kontakt- und Beziehungsebene bemühen würden, wurden nicht erfüllt.

In den getrennt durchgeführten Feedbackrunden wurde deutlich, dass jede Gruppe von der jeweils anderen erwartet hatte, die Verantwortung für eine gute Stimmung zu übernehmen. Dem Auswahlteam wurde dabei klar, dass es sich in einer solchen Situation nicht auf die Selbstregulierungskräfte einer Gruppe verlassen kann, sondern durch eine deutliche Strukturvorgabe Kontakt und Zusammenkommen der Beteiligten steuern muss.

3.4 Einzelcoaching

Neben der kollektiven Ausbildung in Kursen und Workshops, dem gemeinsamen Bewältigen von Aufgaben, wie der Teilnahme an der Geschäftsleiterkonferenz, gehören individuelle Maßnahmen zur fachlichen und sozialen Weiterentwicklung der Trainées zum Programm. Neben dem Einsatz in einem anderen Betrieb haben wir uns entschlossen, jedem Trainée die Möglichkeit zu einem individuellen Coaching beim Verfasser dieser Arbeit zu geben. Im Einzelcoaching kann sich der Coach den je unterschiedlichen Ausgangspositionen der Kandidaten widmen, ohne auf die Heterogenität einer Ausbildungsgruppe und deren individuelles Lern- und Stimmungstempo Rücksicht zu nehmen. Gleichzeitig bieten wir dem Coachee einen Raum, in dem er sich unbeobachtet von seinen Trainée-Kollegen (die für ihn ja auch Konkurrenten darstellen) und damit außerhalb von unmittelbaren gruppenspezifischen Prozessen äußern kann.

Den Teilnehmern wurde offeriert, sich auch eine andere Person aus dem Auswahlteam als Coach zu wählen. Davon machte keiner der Trainées Gebrauch.

Bevor es zur ersten persönlichen Coachingsitzung kam, wurden alle Teilnehmer auf den Prozess eingestimmt und aufgefordert, sich im Vorfeld einige Gedanken zu machen. Dazu wurden in einem Brief grundsätzliche Punkte angesprochen:

Begriffsklärung:

Unter **Coaching** wird eine professionelle Form der (emotions- und problemorientierten) (Management-)Beratung verstanden. Coaching ist ebenso eine innovative Form der Personalentwicklung für Menschen mit Management- bzw. Führungsaufgaben, eine Dialogform über Freude und Leid im Beruf – und möglicherweise eine Hilfe gegen berufliches Leid und somit eine Maßnahme zur Förderung eines ausgefüllten beruflichen Daseins.

Ziele von Coaching sind:

- Förderung des Selbstmanagements von Führungskräften und Freiberuflern;
- Steigerung beruflicher Qualifikation im Sinne von Effizienz und Humanität;
- Entfaltung menschlicher Gestaltungspotentiale im Beruf – maximale Selbstgestaltung³¹;

Coaching setzt weitestgehende³² Freiwilligkeit und Interesse an der eigenen Entwicklung voraus.

Damit unser Coachingprozess erfolgreich verläuft, sollten wir gleich zu Beginn klären, welche Erwartungen alle Beteiligten an das Coaching stellen. Beantworte³³ dazu bitte die untenstehenden Fragen schriftlich. Schicke anschließend den ausgefüllten Fragebogen in elektronischer Form an mich zurück, damit ich mich auf unser erstes Gespräch vorbereiten kann.

ALLGEMEINE FRAGEN ZUM COACHING

1. Was erwartest Du konkret vom Coaching?
2. Wie stellst Du Dir das Coaching vor? In welcher Form möchtest Du bei diesem Entwicklungsprozess begleitet werden?

FRAGEN ZUR ZIELSETZUNG DES COACHINGS

3. Was möchtest Du an Dir selbst verändern? Welche persönlichen Entwicklungsfelder bearbeiten? Welche persönlichen Stärken ausbauen?
4. Was – glaubst Du – möchte Dein berufliches Umfeld entwickelt bzw. verändert wissen?
 - Dein Geschäftsleiter?
 - Dein Betriebsleiter?
 - Deine Kollegen/Kolleginnen?
 - Das Auswahlteam ?

Um die Vorgesetzten der Trainées weiter im Prozess eingebunden zu halten, wurden ihnen dieselbe Erklärung sowie die gleichen Fragen – nur aus ihrer zu beantwortenden Perspektive – vorgelegt. Eine stimmige „Identitätskonstruktion“ berücksichtigt Selbst- und Fremdwahrnehmung bzw. Selbst- und Fremdzuschreibung (*Petzold*). Damit der Abgleich

³¹ Vgl. *Schreyögg* (2003, S.19 ff)

³² *Weitestgehend* meint hier einerseits die Wahlfreiheit vor dem Start des Trainée-Programms – wer sich dieser Form der Personalentwicklung nicht anschließen will, kann allerdings nicht am Ausbildungsprogramm teilnehmen. Zum Anderen bestand die Möglichkeit, zwischen drei Coachs zu wählen.

³³ Die Du-Form zwischen den Hierarchien ist in unserer Organisation üblich, so auch zwischen mir und den Trainée-Kandidaten. Dagegen gehört bei Kieser Training das grundsätzliche Siezen zu den basalen Regeln der Kommunikation im Kundenumgang.

dieser Perspektiven lebendig und transparent gehalten werden kann, ist dieser „indirekte“ *Ko-respondenzprozess*³⁴ ein wichtiges Element.

³⁴ Zur genauen Klärung des *Ko-respondenzbegriffs* siehe Kap. 4.1

„Die ideale Führungspersönlichkeit braucht: die Würde eines Erzbischofs, die Selbstlosigkeit eines Missionars, die Beharrlichkeit eines Steuerbeamten, die Erfahrung eines Wirtschaftsprüfers, die Arbeitskraft eines Kulis, den Takt eines Botschafters, die Genialität eines Nobelpreisträgers, den Optimismus eines Schiffbrüchigen, die Findigkeit eines Rechtsanwaltes, die Gesundheit eines Olympiakämpfers, die Geduld eines Kindermädchens, das Lächeln eines Filmstars und das dicke Fell eines Nilpferds.“

Ingo Kleist (SPD) zum idealen Profil eines neuen Polizeipräsidenten für Hamburg³⁵

4 Implementierung *Integrativer Ansätze* im Einzelcoaching

„Die weitaus meisten Menschenleben werden durch Selbstüberforderung vernichtet.“ So lautet die Feststellung des Staatsanwaltes gegenüber Stiller im gleichnamigen Roman von *Max Frisch*.³⁶ Eine 1953/54 nahezu prophetische Aussage angesichts hoher Leistungs- und Ich-Ideale, von denen die heutige (Führungs-)Welt gekennzeichnet ist. Der Boom der Ratgeber zur Work-Life-Balance auf dem Büchermarkt sowie die Häufigkeit, mit denen das Auftreten von Burnout-Symptomen (nicht nur) im Management medial aufbereitet wird, mögen diese Aussage unterstützen.

An dieser Stelle zeigt sich neben den in 3.4 genannten Gründen ein weiterer Aspekt, der uns die Maßnahme *Integratives Einzelcoaching* in einem Programm zur Entwicklung von Führungskräften sinnvoll erscheinen ließ – aus unserer Sicht können künftige Entscheidungsträger und „Menschenführer“ gar nicht früh genug dafür sensibilisiert werden, dass es auch ein Zuviel-des-Guten an Einsatzbereitschaft, Fleiß, Disziplin und Ehrgeiz gibt. Solche Tugenden brauchen ihre Ausbalancierung durch ein rechtzeitiges Nein-Sagen-Können, durch das Wahrnehmen und Achten eigener Ressourcengrenzen, durch die Offenheit zur Spontaneität und die Bereitschaft zum spielerischen Umgang mit ernststen Themen, um nicht Gefahr zu laufen, sich selbst aufzugeben (und auszubeuten) und am Ende als ausgebrannter Workaholic zu erkennen, an entscheidenden Werten vorbei gelebt zu haben. Nicht nur aus Gründen humanistisch geprägter Fürsorgepflicht des Arbeitgebers für seine Mitarbeiter gilt es, motivierte Mitarbeiter vor einem solchen Übereinsatz zu schützen. Auch aus ökonomischer Sicht macht es nicht den geringsten Sinn, sein Personal in Maximalstrategien einzubinden. Bilanziert man die Kosten für Fehler bzw. Fehlentscheidungen überforderter Mitarbeiter, die Rekrutierung und Ausbildung neuen Personals sowie den Verlust von individuellem Know-how, Arbeitseffektivität und Image (nach innen und außen), so ist das

³⁵ Zitiert in *Schulz von Thun* (2001) – bemerkenswert aus Genderperspektive (vgl. Kap. 4.4) die Verteilung männlicher und weiblicher Rollen!

³⁶ *Frisch* (1986, S. 668). Es wäre interessant, genauer zu untersuchen, in wie weit Max Frisch mit dem Staatsanwalt die exzentrische Perspektive eines bei der Suche nach Identität behilflichen Coachs vorwegnimmt.

Prinzip der Leistungsmaximierung schlichtweg zu teuer. Viel sinnvoller ist es, Inhalte und Arbeitsbedingungen auf eine optimale Nutzung menschlicher Arbeitskräfte hin auszurichten, „weil lebendige Systeme in zyklischen Rhythmen arbeiten, Ruhephasen brauchen und nicht wie technische Ressourcen auf kontinuierliche Maximalleistungen eingestellt werden können“.³⁷ Sehr eloquent beschreibt *Ehrenreich*, wie mit der Ideologie des so genannten Positiven Denkens ganze Wirtschaftszweige daran verdienen, Mitarbeiter und Führungskräfte zu permanenten Exzellenzleistungen zu motivieren bzw. zu verführen.³⁸ Ein Coaching, das sich am *Integrativen Ansatz* orientiert, ist in der Lage, monoperspektivische Einseitigkeiten zu vermeiden und ein unkritisches Verfolgen von Führungstrends und Ideologien zu verhindern. Im Folgenden werden dazu einige Kernelemente des *Integrativen Ansatzes* vorgestellt und es wird gezeigt, wie sich diese im praktischen Coaching der Trainees anwenden ließen.

Zur grundsätzlichen Begriffsklärung macht es Sinn, sowohl den Terminus *Integrativ* als auch die Bedeutung von *Coaching* nach *Petzold* zu rekapitulieren.

Bereits weiter oben (S.7f.) wurde von mir auf die Integration unterschiedlicher Perspektiven zur Wahrnehmung von Situationen aufmerksam gemacht. Schon der Begriff *Integrativ* macht das Defizit des einen Theorieansatzes bewusst und fordert die Arbeit mit unterschiedlichen theoretischen Modellen und (therapeutischen) Praktiken in einem „übergreifenden Systemverbund“ (*Petzold* 2009).

Coaching wird von *Petzold* an verschiedenen Stellen seines umfangreichen Werkes beschrieben und definiert³⁹. Etymologisch finden sich die Wurzeln des Begriffs "Coach" in Kutsche, ung. Kosci, in Kocs gebauter Frachtwagen; agere/ago = treiben, führen, Co-agere = antreiben, nötigen, coactor = Antreiber, Nötiger, lat. cogo = zwingen/engl. cogent = zwingend; to coach bedeutet dann trainieren, instruieren, belehren Nachhilfe geben; der Coach wirkt als Antreiber, Fitmacher, Berater, Kenntnisvermittler.

Als Arbeitsdefinitionen bietet *Petzold* an, Coaching zu verstehen als „eine Beratungs- und Führungsmethode, die die Effizienz von Kommunikation, Arbeitsleistung und Wertschöpfung von Führungskräften und Mitarbeitern durch optimale Führung, Reflexion und Unterstützung steigern soll“.⁴⁰

³⁷ *Petzold* (2007, S. 312)

³⁸ *Ehrenreich* (2010, z. B. S.114 ff)

³⁹ Im Folgenden zitiere ich aus *Petzold* (02/2002)

⁴⁰ Die Begriffsdefinitionen sind vielfältig. Diverse sind zu finden in *Rauen* (2005). Sehr offen definiert dort beispielsweise *Bernd Schmid* auf S. 200: „Unter dem Begriff „Coaching“ wird meist ein vertrauensvolles Vieraugengespräch verstanden. Diese Vorstellung entspricht einer Beratung, die als frei zu vereinbarende Beziehung verstanden wird. Dem Klienten ist freigestellt, ob er vom Coach etwas annimmt oder nicht. Dafür ist der Coach „nur“ für die Qualität der Beratung, nicht für die Arbeitsergebnisse des Klienten verantwortlich.“

Wenn es im Coaching darum geht, persönliche Veränderungsprozesse zu begleiten, dann sollte der Coach neben seinen prozessualen Kompetenzen über einige grundsätzliche Positionen und Theorien verfügen, unter deren „Dach“ er als Prozessbegleiter seine Steuerungsfunktion wahrnimmt. Im *Integrativen Modell* spricht *Petzold*⁴¹ in diesem Zusammenhang von einem „tree of science“, an dessen Stamm vier tragende Äste wachsen:

- *Meta-Theorien* von großer Reichweite (wie z. B. Anthropologie, Erkenntnistheorie, Ontologie, Ethik, Wissenschaftstheorie etc.). Es sind ideologische Positionen, die durch naturwissenschaftlich - empirische Forschung zwar gestützt, aber nicht letztendlich bewiesen werden können.
- *Real-explikative Theorien* von "mittlerer Reichweite"; sie versuchen Realität auf grundsätzlich empirischer Grundlage zu erfassen (Entwicklungstheorie, Persönlichkeitstheorie, Machttheorie, Führungstheorie etc.)
- *Praxeologie*, ein Wissenschaftsbereich, der Theorien und Forschung zur Praxis generiert und Methodenentwicklung betreibt (Prozesstheorie, Interventionslehre, Wirksamkeitsforschung, Entscheidungstheorie, Evolutionspsychologie, Methodenlehre, Organisationstheorie etc.).
- *Praxis* – sie ist ganz geprägt von „inter-“ und „kon-“-Strukturen, in denen die operativen Rückgriffe auf die oben genannten Theorien erfolgen.

Schauen wir uns an dieser Stelle den „Ast“ der *Meta-Theorien* etwas genauer an. Ein Berater, Therapeut, ein Supervisor, ein Coach braucht – so die Forderung von *Petzold* – ein Grundverständnis, eine Grundanschauung über die Konstruktion von Welt- und Menschenbildern im Allgemeinen und eine Erkenntnis, eine Reflektion, eine Auseinandersetzung mit seinem eigenen Welt- und Menschenbild im Besonderen, will er sich eingreifend, beratend, steuernd oder gar heilend auf ein Gegenüber einlassen. In diesen Begegnungen können grundsätzliche Fragen auftauchen, die mit den persönlichen Anliegen von Rat- und Hilfesuchenden verknüpft sind. Zum Beispiel: Was bedeutet Mensch-Sein eigentlich? Wie bin ich mit meiner Umwelt oder gar mit dem Kosmos verbunden? Wie gelange ich überhaupt dazu, Erkenntnisse zu gewinnen? Was darf ich tun, was muss ich lassen? Welche Handlungen sind vernünftig? Was ist überhaupt Vernunft? Bezogen auf die Frage nach dem Mensch-Sein (wissenschaftlich: die Frage nach den anthropologischen Grundlagen) spricht *Petzold* vom *Meta- oder Basisnarrativ* der Hominiden des Sapiens-Typus: Die grundsätzliche und umfassende Lernfähigkeit der Hominiden, die Veränderbarkeit von Genexpressionen und Genregulationen, die Neuroplastizität des menschlichen Gehirns

⁴¹ Z. B. in 2003, 2007, 2009

und Nervensystems und die damit gegebene Modifizierbarkeit von kognitiven Landkarten, emotionalen Stilen, Mustern der Regulationskompetenz aufgrund von "exzentrischer und reflexiver" Auswertung und volitionaler Umsetzung von Erfahrungen sind die wesentlichsten, evolutionsbiologisch höchst sinnvollen Selektionsvorteile der Homoniden vom Sapiens-Typus. Diese exzentrische Lernfähigkeit und modulierbare Regulationskompetenz muss als das zentrale Programm, als das Basisnarrativ des Homo Sapiens angesehen werden, von dem alle anderen Narrative (Brutpflege-, Paar-, Aggressionsverhalten etc.) bestimmt werden können.⁴²

Im Zusammenhang mit den *Meta-Theorien* sollen hier die anthropologischen und erkenntnistheoretischen Positionen beschrieben werden, mit denen der Verfasser dieser Arbeit an den Start ging und die sich im Einklang mit dem *Integrativen Ansatz*⁴³ befinden.

Anthropologie:

- Menschen sind als selbstbestimmte (autonome) Wesen zu begreifen, die sich aufgrund ihrer möglichen individuellen Handlungsfreiheit aus fast jeder Verstrickung durch Beziehungen oder soziale Systeme lösen können. Daraus ergibt sich als Aufgabe des Beraters: Bei der Förderung des Selbstmanagements ist die Beratung auf das Freilegen dieser Handlungsfreiheit gerichtet.
- Menschen sind als soziale Wesen auf Gemeinschaft angewiesen. Diese Angewiesenheit kann sich als Leid im Sinne von Vereinnahmt-Sein auswachsen. Die Aufgabe des Beraters: Die Beratung unterstützt den Coachee, die Angewiesenheit auf andere nicht zu leugnen, sondern sie durch fruchtbare und schöpferische Gestaltung der beeinflussbaren Umwelt so auszuformen, dass sie als lebenswert empfunden werden kann.
- Menschen können sich ihr Leben lang durch Verwirklichung ihrer selbst und ihrer beruflichen Kompetenzen entfalten, wenn sie wollen. Hier besteht die Aufgabe des Beraters darin, Verunsicherung und Verzagttheit bei Veränderungsprozessen abzufedern und in Mut, Tatkraft, Entschlossenheit umzuwandeln.
- Arbeit (Beruf) bietet einen wesentlichen Identität⁴⁴ stiftenden Faktor. Coaching verhilft zu maximaler Identitätsentwicklung in der Arbeitswelt. Menschen sind durch formale Strukturen der Arbeitswelt verformbar und können in beträchtlichem Maße an ihnen leiden. Andererseits versuchen Menschen, sich durch Regulative zu sichern,

⁴² Petzold (2007, S.376)

⁴³ Diese Positionen werden ebenfalls in Schreyögg (2003) ausgeführt.

⁴⁴ Zur genaueren Darstellung des Identitätsbegriffs vgl. Kapitel 4.5 dieser Arbeit.

ihre Welt überschaubar und beherrschbar zu machen. Die Aufgabe des Beraters lautet, für beide Seiten offen zu sein.

Erkenntnistheorie:

- Menschen erfassen die ihnen begegnende Welt auf dem Hintergrund ihrer bisherigen Welterfahrung subjektiv und sie deuten sie auf ihre eigene Art und Weise. Diese Deutungen werden strukturiert zusammengefasst und dienen als Deutungsmuster („kognitive Schemata“) zur Handlungsorientierung. Im *Integrativen Ansatz*⁴⁵ spricht man vom *Bewusstseins-a-priori der Erkenntnis*: Bewusst-Sein heißt erkennend sein. Die Aufgabe des Beraters besteht in der Entwicklung neuer und passender (funktionaler) Deutungsmuster.
- Komplexe Phänomengestalten sind nur mit Hilfe einer Vielzahl von Deutungsmustern zu erfassen. Die Anreicherung von Perspektiven erfolgt durch einen Wechsel des (Betrachtungs-) Standortes und/oder durch den Dialog mit Menschen. Im *Integrativen Ansatz* wird dies als *Soziales-a-priori der Erkenntnis* bezeichnet: Erkenntnis als Ergebnis sozialer Konsensbildung. Zu den Aufgaben des Beraters gehört es, das Repertoire des Klienten mit neuen Perspektiven anzureichern.
- Erkennen ist kein rein kognitiver Akt, sondern jede Erkenntnis ist an ein Körper-Seele-Geist-Subjekt gekoppelt. Erlebtes wird persönlich - und damit auch emotional - gespeichert und beeinflusst die Art der Deutung von Situationen. Wenn diese Szenen von Schmerz/Panik begleitet sind, bieten sie starre kognitive Schemata, die das Erkennen in vergleichbaren Situationen erschweren/verhindern. Die Terminologie des *Integrativen Ansatzes* nennt dies das *Leib-a-priori der Erkenntnis*: Erkenntnis ist an leibliche Funktionen gebunden. Die Aufgabe des Beraters: Traumatische Erfahrungen dem Bewusstsein so zugänglich zu machen, dass der Klient frei wird für neue Erfahrungen⁴⁶.
- Das Erkennen von Menschen richtet sich nicht nur auf die Auseinandersetzung mit gegenständlichen Phänomenen. Schwer zuzuordnende Erfahrungen, die als atmosphärische Störung(en) beschrieben werden können, müssen verhandelt werden. Die Aufgabe des Beraters: Diese Phänomene müssen ernst genommen und in den professionellen Erkenntnisprozess integriert werden.

⁴⁵ Vgl. zu Folgenden ebenfalls *Rahm, Otte, Bosse, Ruhe-Hollenbach* 1999

⁴⁶ Hier ist sehr sensibel auf die eigenen Grenzen zu achten – nicht jeder Coach verfügt über eine therapeutische Ausbildung. Er muss dann an geeignete Fachleute verweisen.

4.1 Ko-respondenz

Das *Ko-respondenz-Modell* gilt als Kernstück und zentrales Konzept (Petzold, 2003) im *Integrativen Ansatz*. *Ko-respondenz* bezeichnet im Wesentlichen die diskursive, intersubjektive Auseinandersetzung des Menschen in der Welt, ohne damit innere *Ko-respondenzprozesse* auszuschließen.

Petzold unterscheidet verschiedene Aspekte bzw. Ebenen im *Ko-respondenz-Modell*.

1. Interaktions-Aspekt

- Auf der *Impuls-/Bedürfnisebene* geht es darum, über das Verstehen der eigenen Bedürfnisse einen Anstoß zur Interaktion auszulösen.
- *Ko-respondenzprozesse* auf der *Beziehungsebene* stellen ein Beziehungsangebot als Strukturierung der Situation dar und helfen bei der emotionalen Regelung der Rollen-Beziehung.
- Auf der *Kommunikationsebene* tritt *Ko-respondenz* als Meta-Kommunikation bei Missverständnissen über die Beziehung in den Vordergrund.
- Die *Kooperations-/Konsensebene* besitzt eine wesentliche Entlastungsfunktion im Prozess, da es hier darum geht, den Dissens als Konsensförderer schätzen zu lernen.

2. Kontakt-Aspekt

Hier werden verschiedene Kontaktebenen unterschieden, deren ausführliche Darstellung den Rahmen dieser Arbeit überschreiten würde⁴⁷. Die Ebenen werden mit den Begriffen *Konfluenz, Kontakt, Begegnung, Beziehung, Bindung* bezeichnet.

3. Situativer Aspekt

Dieser Aspekt ist charakterisiert durch einen Nähe-Distanz-Wechsel – besser: durch die Fähigkeit, Nähe in der Distanz zu leben und Distanz in der Nähe auszubauen.

In der *Exzentrizität* geht das "Ich" (Bewusstsein) in Abstand zum "Selbst" (Wünsche, Verhaltenstendenzen, Gefühle)⁴⁸ – es nimmt eine distanzierte Beobachterposition ein.

Bei der *Zentrierung* lassen sich drei Zustände beobachten:

- Die *Involvierung* – hier liegt der Schwerpunkt des Kontakts in der Situation; wir erleben ein Verstrickt-Sein, emotionale Beteiligung sowie Handlungsdruck.
- Bei der *Zentrierung* liegt der Schwerpunkt des Kontakts innerhalb von Selbst und Situation; die Offenheit für die Situation und Gespür für sich selbst sind austariert; es

⁴⁷ Vgl. die *Relationalitätstheorie* in Petzold (2007, S. 392 ff)

⁴⁸ Zur differenzierten Erklärung der Begriffe „Ich“ und „Selbst“ siehe auch die Erklärung der *Integrativen Persönlichkeitstheorie* in Rahm, Otte, Bosse, Ruhe-Hollenbach (1999)

ist kein Handlungsdruck zu spüren, stattdessen "frei schwebende Aufmerksamkeit" und *Awareness*⁴⁹ (Gespür) für den eigenen Leib.

- Im Zustand der "*affektiven*" *Zentrierung* lässt sich wahrnehmen, dass sich der Schwerpunkt des Kontakts im Selbst befindet; zu spüren sind ein Regressionsvorgang auf das "existenzielle Gefühl" von Ich-Selbst (Ent-Differenzierung), starke affektive Betroffenheit (Freude, Angst, Schrecken, Glück) sowie Elemente des "Ausgeliefert-Seins", des Kontrollverlusts.

4. Innere Ko-respondenz

Hierbei handelt es sich um den inneren Prozess der Zuwendung, Beruhigung, Kontinuität, Stabilisierung.

5. Mit dem *Ko-respondenz*-Modell der *Intersubjektivität* ist die praktische Intersubjektivität gemeint, bei der es um alltägliche *Ko-respondenzprozesse* im sozialen Miteinander geht, in der die „Andersheit des Anderen“⁵⁰ außer Frage steht.

Diese kurze Einführung in das *Ko-respondenz-Modell* kann deutlich machen, wie sich im Coaching-Prozess die verschiedenen Ebenen zeigen, sich miteinander verbinden, ineinander übergehen und sich wechselseitig bedingen.

Keiner der Coachees hatte zu Beginn Coaching-Erfahrung. Alle waren neugierig-gespannt, aber auch aufgeregt-nervös sowie mehr oder weniger unsicher, ob und wie viel Vertrauen sie „riskieren“ können.

Insofern war der Einstieg in den Coachingprozess über den oben zitierten Initial-Brief, also über das Medium der Schriftlichkeit (→ Distanz) hilfreich, sich behutsam einzulassen auf die Vertiefung im Gespräch (→ Nähe), in der – jenseits der offiziellen Auseinandersetzung über Geschriebenes – Fragen der *Passung*⁵¹ verhandelt und geklärt wurden.

Aufgrund der zum Teil großen räumlichen Entfernung, die von den Coachees überwunden werden musste (zum Teil gab es 600 Kilometer zurückzulegen), waren für die Auftaktsitzung 3 Stunden eingeplant. Allen Sitzungen lagen die Phasen des *Tetradischen Prozessmodells* zugrunde.

⁴⁹ Siehe Kapitel 4.2

⁵⁰ Eine zentrale Sprachfigur bei *Petzold*, die er von *Levinas* übernimmt. Z. B. *Leusch* (1996) „Die Erfahrung des Außen beginnt daher mit der Anerkennung des Anderen – genauer: mit seiner Anerkennung als ein Anderes, das anders ist als alles, was das Denken sich zumisst und begreifen zu vermag.“

⁵¹ Zum Zusammenhang von *Passung* und dem *Raum persönlicher Souveränität* als Voraussetzung stimmiger Zusammenarbeit und gemeinsamer kreativer Prozesse vgl. *Petzold* (2007, S. 230). Zum Konzept des *Raums persönlicher Souveränität* ebenfalls Kapitel 5 dieser Arbeit.

Exkurs *Das Tetradische Prozessmodell*

Das *Tetradische Prozessmodell* ist ein zyklisch angelegtes 4-Phasen-Modell und beschreibt die Struktur eines Beratungsprozesses.

1. In der *Initialphase* geht es darum, das Problem festzustellen, es rational zu erkennen und sich volitional, also willentlich für seine Bearbeitung zu entscheiden.
2. Die *Aktionsphase* ist gekennzeichnet durch die Bearbeitung des Problems. Hier kann die Tiefe des Anliegens, seine „leibliche“ Intensität körperlich erlebt und emotional erfahren werden.
3. Die *Integrationsphase* widmet sich der Lösung des Problems durch die wachsende Kompetenz, der kognitiven Einsicht des Coachees sowie dem Prozess der aktiven Willensentscheidung zur Umsetzung alternativer Denk- und Handlungsmuster (volitionales Umsetzen).
4. In der *Neuorientierungsphase* kommt es schließlich zur Änderung des Verhaltens durch behaviorales, d. h. trainierendes (Ein-)Üben⁵² und volitionales Durchhalten.

Der Initialphase vorgeschaltet war beim ersten Besuch des Coachees vor Ort eine so genannte Aufwärm- bzw. Akklimatisierungsphase. Für den Coachee ist – wie gesehen – das Gespräch an sich bereits völliges Neuland. Auch die Räumlichkeiten, in denen das Gespräch stattfindet sind für den Coachee unbekannt. Insofern ist die Metapher von einem „Auswärtsspiel“ durchaus zutreffend. Umso mehr macht es Sinn, für eine Phase der körperlich-seelisch-mentalenen Eingewöhnung Zeit und Aufmerksamkeit seitens des Coaches zur Verfügung zu stellen.

Folgende (*Ko-respondenz*)-Elemente haben geholfen, den Charakter des Fremdseins behutsam aufzuheben:

- Raumvorbereitung – Getränke, Gebäck, Obst, Tisch und Stühle im 90° Winkel, Flipchart, Stifte, Papier
- Präsentation der Räumlichkeiten und Vorstellung der anwesenden MA in ihren jeweiligen Büros.
- Struktur Erläuterung zur Herstellung situativer Sicherheit: Zeitrahmen, Pausen, Appell zu Veränderungsinterventionen ihrerseits (in Kombination mit Selbstwahrnehmungsprozessen (*Awareness*) hinsichtlich des körperlichen (Un-)Wohlbefindens).

⁵² Differenziert beschreibt *Sloterdijk* (2009) die Bedeutung von Übungssystemen („Anthropotechniken“).

- Ablaufferläuterung – Beschäftigung mit Fragebogen, eventuell mit BIP und Klärung, was Coaching nicht ist (nämlich Therapie, Seelenstrip-tease, Psychoanalyse).
- Beziehungsklärung im Zusammenhang mit „weitestgehender Freiwilligkeit“ – wo findet welche Transparenz statt (Austausch mit Vorgesetzten, Auswahlteam), welche Diskretion können sie erwarten („geschützter Raum“) und welche Personen stehen als Coach-Alternative bereit.
- Mein freundliches, zugewandtes Verhalten, mit einer wertschätzenden Sprache, die sich zwischen Lockerheit und Ernsthaftigkeit bewegt.

Ziel der ersten Sitzung war jeweils, die Beschäftigung mit den zugesandten Antworten auf meinen Initial-Brief abgeschlossen und daraus Auftrag sowie Zielsetzung ans Coaching formuliert zu haben.

Die *Ko-responsenzprozesse* waren in ihrer Intensität und ihrer Gewichtung sehr heterogen zu erleben. Vor allem der oben dargestellte *Situative Aspekt* von *Ko-responsenz* zeigte sich je nach Reife, Offenheit, Neugier und Gelassenheit des Coachees sehr deutlich in seinem Einfluss auf die Fähigkeit, Interaktionspotentiale zu nutzen.

4.2 Awareness und Consciousness

Die Begriffe *Awareness* und *Consciousness* sind im Zusammenhang mit Theorien und Modellen des Bewusstseins zu verstehen. Im *Integrativen Ansatz* bedeutet *Awareness* soviel wie ein waches Gewahrsein, eine Wachbewusstheit, die an die Wahrnehmungstätigkeit des Leibes geknüpft ist (*Petzold 2003*). Es geht darum, ein Gespür, eine Offenheit für die Wechselwirkung zu bekommen, die zwischen dem Selbst (Gefühle, Bedürfnisse, Wünsche, Verhaltensabsichten) und der Umwelt bestehen. Diese „freischwebende Aufmerksamkeit“ (*Rahm et. al., 1999*) setzt ein konkretes Gespür für den eigenen Leib voraus, ein Bemerken der Wechselseitigkeit von körperlichen, seelischen und geistigen Reaktionen⁵³, ohne sich dabei zu sehr auf etwas Spezielles zu fokussieren.

In seiner *Integrativen Bewusstseinstheorie* verdeutlicht Petzold, wie sich *Awareness* zu einem exzentrischen Ich-Bewußtsein – *Consciousness* – verdichten kann (*Petzold 2003*). In diesem Bewusstseinsstadium ist sich das Ich differenzierter und konkret darüber bewusst, wovon es gerade betroffen ist, womit es aktuell zu tun hat.

Insofern verhalten sich *Awareness* und *Consciousness* zueinander wie Zentrierung und Exzentrizität – es handelt sich hier nicht um andere, sondern um aufeinander bezogene Bewusstseinsqualitäten, die in einem dialektischen Verhältnis zu einander stehen.

Im Coaching der Trainées ging es von Beginn an darum, sich zunächst einmal der eigenen Leiblichkeit gewahr zu werden. Die Trainées verfügten über unterschiedliche Fähigkeiten, aufmerksam und achtsam zu sein, was in ihnen und um sie herum vorging. Zur Aufgabe des Coaches gehörte es, hier behutsam zu „spiegeln“, was seinerseits im Bereich seiner *Awareness* wahrnehmbar war. Mit Hilfe von *Gegenübertragung* (das meint die emphatische Resonanz auf Übertragungs- und Beziehungsangebote des Coachees) konnte der Coach dem Coachee seine Wahrnehmungen anbieten und zur Verfügung stellen⁵⁴.

Um die Achtsamkeit des Coachees zu schulen, war es mitunter sehr hilfreich, den Analyseprozess deutlich zu verlangsamen und eine geschilderte Situation und die sie begleitenden körperlichen, emotionalen, kognitiven und volitiven Prozesse in kleinste Wahrnehmungseinheiten zu zerlegen. Mit dieser Methode – für den Coachee oft „sperrigen“ Übung – kann der Weg bereitet werden, die *Schwelle* (*Petzold 1997*) von passiv-rezeptiver („es fällt mir ins Auge“) zu aktiver und voll reflexiver Wahrnehmung („ich sehe“) zu

⁵³ Die Wechselwirkung von Körper und Psyche aus vier Perspektiven (Künstliche Intelligenz, Psychologie, Neurobiologie, Anatomie) beschreiben *Storch, Cantieni, Hüther, Tschacher* (2006)

⁵⁴ Vgl. *Petzold* (2007, S. 412) sowie *Rahm, Otte, Bosse, Ruhe-Hollenbach* (1999 S. 361)

überschreiten. Dadurch gewinnt die *Awareness* (Wahrnehmungsbewusstheit) durch den Übergang in die *Consciousness* (Ich-Bewusstheit) an Schärfe und verliert ihre Breite. Im Ich-Bewussten werden zudem intersubjektive Erfahrungen integriert und als Wachstumspotentiale erkannt.

Im Laufe der Begegnungen zeigte sich, dass ein regelmäßiges Training, ein immer wiederkehrendes Üben des Coachees unerlässlich ist, diese Bewusstseinsentwicklung zu vollziehen. Es reicht nicht aus, den Sachverhalt kognitiv zu verstehen – er muss wieder und wieder praktiziert werden. Dazu war in unserer Form des Coachings einerseits nicht immer Gelegenheit aufgrund der beschriebenen räumlichen Entfernung. Andererseits gehört es zur Seriosität von Coaching, an externe Experten zu verweisen. Ein Coachee, dessen Anliegen es war, die eigene Körperwahrnehmung und –bewusstheit zu intensivieren, konnte beispielsweise für ein Absolvieren eines Kurses für Alexander-Technik⁵⁵ sensibilisiert werden.

4.3 Meta-hermeneutische Triplexreflektion

Eine besondere Form der kognitiven Bewusstheit zeigt sich im Konzept der *meta-hermeneutischen Triplexreflektion* (oder auch *Mehrebenenreflektion*). Hier werden drei Ebenen der Reflektion unterschieden.

- Auf der Ebene 1 nimmt ein Beobachter eine Situation wahr. Beispielsweise registriert eine Führungskraft das Verhalten einiger Mitarbeiter untereinander im Kundenkontakt. Im (gedanklichen) Selbstgespräch (*intrasubjektiver Ko-respondenzprozess*) analysiert, bewertet, beurteilt die Führungskraft die Situation.
- Auf der Ebene 2 wird das Beobachtete aus verschiedenen exzentrischen Perspektiven heraus reflektiert. Die verschiedenen exzentrischen Perspektiven können sich in den unterschiedlichen Interessengruppen abbilden: Der Blickwinkel der Kunden unterscheidet sich von dem der Mitarbeiter, der Führungskräfte, des Unternehmers/der Gesellschafter. Verschiedene Fachabteilungen (Personalabteilung, Finanzabteilung, Buchhaltung, Qualitätssicherung) werden ebenfalls unterschiedliche Blickwinkel repräsentieren. Solange ich diese Betrachtungen allein durchführe (*intrasubjektiver Ko-respondenzprozess*), unterliege ich der Gefahr des „Blinden Flecks“ (*punctum caecum*). Um diesen zu erhellen, bedarf es beim Nachdenken über die eigene Position den

⁵⁵ Eine Alternative wäre gewesen, sich mit asiatischen Budo-Techniken vertraut zu machen, die ebenfalls hervorragende Schulungen zur Beherrschung des Zusammenspiels körperlicher, seelischer und geistiger Energien darstellen.

Austausch mit Anderen (z. B. auf einem Seminar, einer Konferenz für Führungskräfte). Deren Feedback mag Unterstützung und Hilfe bei der Richtigstellung ungeeigneter (dysfunktionaler) Wahrnehmungen bieten (*intersubjektive Ko-respondenzprozesse*).

- Auf der Ebene 3 werden die Bedingungen und Möglichkeiten des Reflektierens, des Analysierens erörtert. Diese *Hyperexzentrizität* ist vergleichbar mit der transzendentalen Erkenntniskritik des Philosophen Immanuel Kant im Zeitalter der Aufklärung.⁵⁶

Leitende Fragen, die im Beratungsprozess durch einen externen Berater in den Mittelpunkt rücken, sind: Warum nehme ich so wahr, wie ich wahrnehme? Welches sind die Grundlagen meiner Urteile? Wer hat mein Denken, Fühlen, Handeln, Wollen (und damit die Anteile meines *pluralen Selbst*)⁵⁷ geprägt? Wie verleihe ich Bedeutung – gedanklich, sprachlich, emotional? In welchem soziologischen, politischen, psychologischen, wirtschaftlichen, ethischen Zusammenhang sind die Analysen zu bedenken und einzuordnen (*interdisziplinäre Ko-respondenzprozesse*)? Wie funktioniert das Verstehen von Verstehensprozessen? Was können Ursachen hinter den Ursachen sein, was Folgen hinter den Folgen?

Petzold (2003) beschreibt noch eine 4. Ebene – eine Ebene auf der *Emergenz*⁵⁸ durch philosophische Kontemplation zu erreichen ist. Die Beschreibung und Erörterung dieser *Trans-Qualität* führt in unserem Kontext zu weit. Ich verweise daher zur Vertiefung auf das umfangreiche Werk von *Petzold*.

Spätestens die Ebene 3 macht deutlich, dass externe Prozessbegleiter helfen, die Prozessverhaftung der Beteiligten zu lockern und unterstützen, exzentrische Positionen resp. Perspektiven zu den jeweiligen Anliegen einzunehmen.

Im Coaching der Trainées zeigt sich, dass es den meisten schwerfiel, Mehrebenenreflektion ohne Entwicklung und Erkenntnis fördernde Fragen und Gedankenanstöße von außen durchzuführen. Je nach (akademischer) Vorbildung und Alter musste und muss der Coach hier sehr behutsam vorgehen und den Verstehensprozess fördern. „Echte“ Dialoge

⁵⁶ Zur philosophischen Vertiefung sei auf sein Hauptwerk „Kritik der reinen Vernunft“ hingewiesen, das als kopernikanische Wende in der Philosophie gilt, da es die Grundlagen einer Veränderung des Blickwinkels der Erkenntnisrichtung formulierte: von den zu ergründenden Dingen der Außenwelt hin zum Betrachter und seinen Voraussetzungen, Erkenntnisse zu gewinnen.

⁵⁷ In der *Integrativen Persönlichkeitstheorie* bedeutet das Selbst (als biopsychosoziale Einheit) ein Zusammenschluss, ein Konstrukt (Synergem) aller somato-motorischen, emotionalen, motivationalen, kognitiven und sozial-kommunikativen Schemata / Stile.

⁵⁸ Nach *Mitchell* (2008, S. 47) bedeutet Emergenz, „. . . dass die Wechselbeziehungen zwischen den Einzelteilen zu neuen Eigenschaften führen können, die keines der Einzelbestandteile besitzt, und dass diese Eigenschaften höherer Ordnung ihrerseits kausal wirksam werden können.“ Damit ist das kommunikative Stereotyp, das „Sprachspiel“ (*Wittgenstein*) vom *Ganzen* ausgedrückt, welches *mehr ist als die Summe seiner Teile*. *Laughlin* (2009, S. 25) weist auf die Bedeutungsvielfalt von Emergenz hin. *Petzold* (03/2009) beschreibt konkrete Emergenzniveaus innerhalb des von ihm vertretenen *differentiellen, emergenten, materialistischen Monismus*.

(*intersubjektive Ko-responsenzprozesse*), die über den pragmatischen Anteil der beruflichen Alltagsbewältigung hinausgehen, brauchen Vertrauen. Und Vertrauen kann nicht ver- und angeordnet, sondern muss sich verdient werden. Verfügbares, internes Coaching, wie es in unserem Trainée-Konzept offeriert und praktiziert wird, hat es daher zunächst mit dem Errichten von Vertrauensbrücken zu tun und ist ein Vorgang, der sich durch „Millimeterarbeit“ auszeichnet. Die Beratung auf „Augenhöhe“ bzw. die Haltung der *doppelten Expertenschaft*⁵⁹, die im Coachingkonzept intendiert ist, ist kognitiv leichter vermittel- als emotional spürbar.

4.4 Genderperspektiven

Wie oben berichtet, gingen aus den Auswahltagen sechs Frauen und ein Mann als Trainées hervor. Damit hatten wir es mit einer geschlechtlich unausgewogenen Gruppe zu tun. Die Organisation, innerhalb derer wir agieren, weist zwar knapp 40 % weibliche Führungskräfte im mittleren Management auf. Dennoch ist die Unternehmenskultur sehr männlich geprägt: es geht um die Stärkung muskulärer Kraft, die Prozesse sind methodisch-analytisch strukturiert, Innovationen und Entwicklungen beruhen auf (natur)-wissenschaftlichen Erkenntnissen, das – meist – männliche Topmanagement und die persönlich haftenden Unternehmer sind überwiegend an Ergebnis und Kennzahlen orientiert. Sachlichkeit und Vernunft sind die Leitwerte, es herrscht das – bereits weiter oben erwähnte – „ZDF-Prinzip“ vor (Zahlen, Daten, Fakten). Eine vor einiger Zeit durchgeführte qualitative Marktforschung belegte die vorhandene Spannung zwischen einer konzeptionellen Logik der zweckorientierten Rationalität und dem (Kunden-)Bedürfnis nach einem Erlebnisraum menschlicher Wärme und persönlicher und individueller Unterstützung.

Es überrascht daher nicht, dass Prozessorientierung, Gefühle (positive wie negative) selten bis gar keinen institutionalisierten Raum bekommen; die Befindlichkeit von Mitarbeitern interessiert wenig; die Dynamik in Teams bzw. Gruppen erhält so gut wie keine systematische Aufmerksamkeit. Im Mittelpunkt steht die Aufgabe, das Ergebnis.

Den für die Ausbildung verantwortlichen und für Genderfragen sensibilisierten (männlichen!) Mitarbeitern ist es zwar gelungen, einen Führungskurs nur für weibliche Führungskräfte zu generieren und über zwei Jahre anzubieten. Doch die offizielle „Gegenliebe“ blieb gering,

⁵⁹ Der Coachee als Experte für das eigene Leben und dessen „Landkarte“, der Coach als Experte für den Reflektions- und Beratungsprozess; vgl. *Petzold* (2007, S. 425 und S. 323).

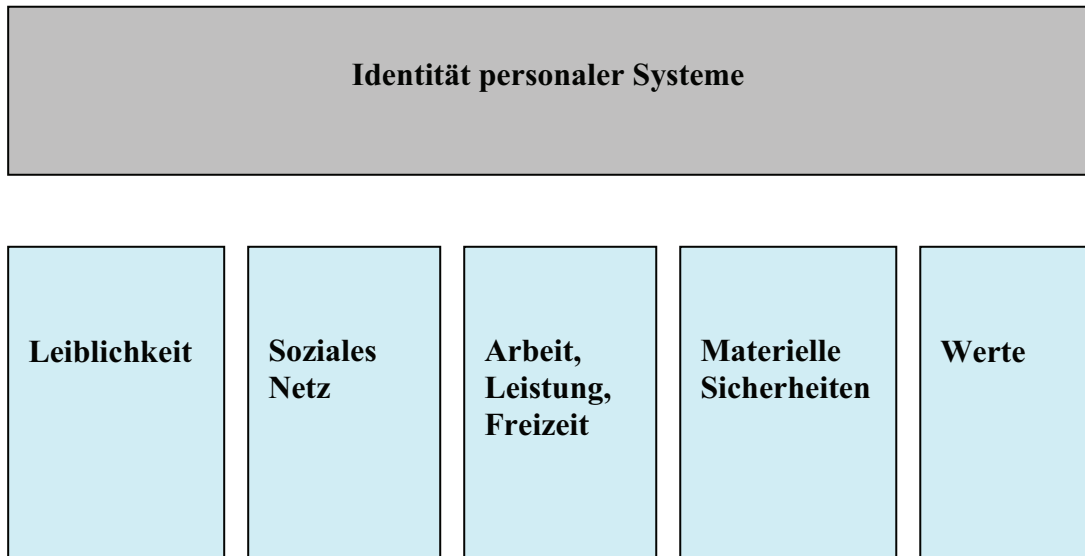
auch wenn die teilnehmenden Frauen sehr dankbar dafür waren, einen geschützten Raum geboten bekommen zu haben, in dem sie sich jenseits männlicher Kontrolle und Beurteilung reflektieren konnten. Diesen haben selbst diejenigen schätzen gelernt, die zu Beginn mit einem deutlichen Zögern und unverhohlener Skepsis am Seminar teilgenommen hatten. In der Ausbildung und im Coaching der Trainées erfuhren die Hinweise auf die Themen, Anliegen, Herausforderungen, die mit der Geschlechterperspektive verbunden sind, wenig Resonanz. Selbst die provozierende Äußerung des einzigen männlichen Trainées, dass Frauen „an sich“ für das (lustvolle) Ausleben eines Dominanzstrebens (Macht) nicht so gut geeignet seien, verpuffte im Leeren. Die Angesprochenen spürten kein Bedürfnis, hier weiter nachzuhaken.

Im Coachingdialog habe ich versucht, Achtsamkeit bei den Coachees für die inhärente Spannung zu entwickeln, wenn sie als Frauen bei einem männlichen Coach Situationen bearbeiten, in denen sie es mit männlichen Gegenübern (sei es unter- oder übergeordnet) zu tun haben. Übertragungen, Gegenübertragungen, Projektionen müssen unter dem Blickwinkel der jeweiligen Geschlechter und deren erfahrenen und institutionalisierten Rollen betrachtet werden. Die Bereitschaft der Coachees, diese Perspektive zu integrieren, ist zwar kognitiv vorhanden – emotiv oder volitiv jedoch müssen weitere Reifeschritte bewältigt werden, bevor es ihnen gelingt, Genderperspektiven zu integrieren. Hier bestätigt sich, was Petzold (2007) am Beispiel der Supervision beschrieb. Seine Forderung nach systematischer Reflektion der Geschlechterkonstellation kann auch für das Coaching gelten.

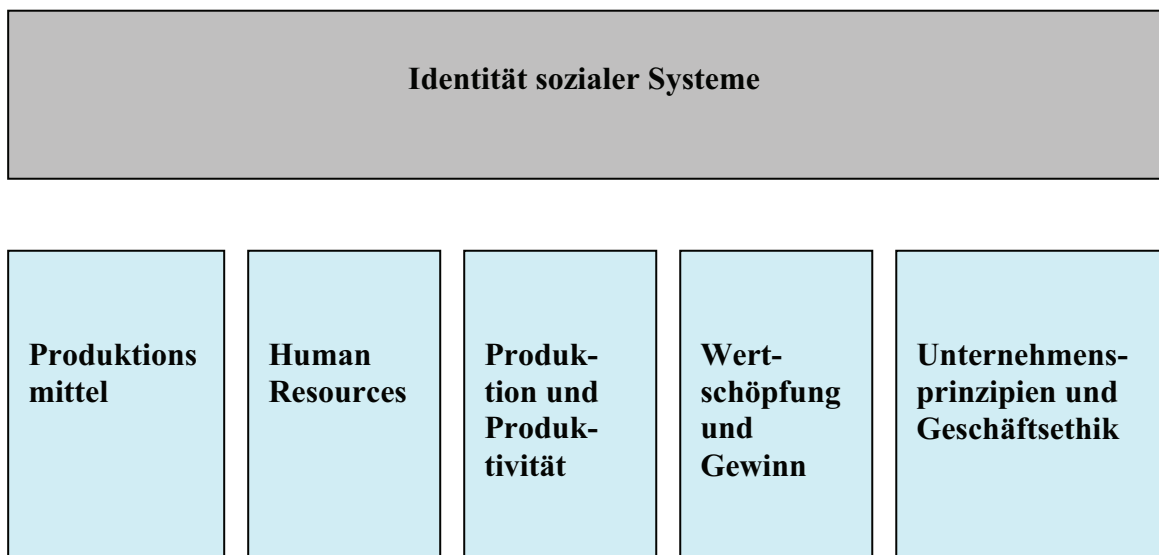
4.5 Die fünf Säulen der Identität

Coaching beinhaltet Reflektieren der Identität bzw. das Arbeiten an ihr, genauer: an den Identitätskonstruktionen des Coachees. Wie Petzold (2002) ausführt, geht es im Beratungsprozess um die Förderung kognitiver, emotionaler, volitiver und aktionaler Kompetenzen (Fähigkeit, Wissen) und Performanzen (Können, Handeln, Fertigkeiten) unter Berücksichtigung der Ressourcenlage des Coachees. Innerhalb der *Integrativen Ressourcentheorie* (Petzold 2007) sind die *Fünf Säulen der Identität* von besonderer Bedeutung und als „fünf Säulen des Supports“ gelten sie als „Stützpfiler jedes personalen Systems“. Die Identität des Menschen wird demnach gestützt von der Qualität seiner *Leiblichkeit* (dies meint das Ineinandergreifen körperlicher, seelischer und geistiger Vorgänge, Phänomene, Aspekte), der Qualität seiner sozialen Beziehungen (Familie,

Freunde), dem stimmigen Verhältnis von Arbeit (z. B. im Beruf), Leistung und Freizeit, seinen materiellen Verhältnissen und seinen Werten, die sein Fühlen, Denken, Handeln steuern. Die folgende Grafik veranschaulicht dieses Säulenmodell.



Die *Fünf Säulen der Identität* lassen sich auf die Unternehmensebene übertragen und zeigen sich dann folgendermaßen:



Die Identitätstheorie des *Integrativen Ansatzes* sei an dieser Stelle kurz skizziert. Ausführliche Darstellungen sind dem umfangreichen Werk von *Petzold* zu entnehmen.⁶⁰

In der Identitätsarbeit geht es um den ständigen Ausgleich von auf sich selbst Bezug nehmende (selbstreferentielle) Gleichsetzungen (Identifikationen) und von außen zugeschriebene, also fremdattribuierte Zuschreibungen (Identifizierungen), so oder so zu *sein*. In beständigen eigenen Deutungen (Selbstinterpretationen) werden die vielfältigen Einflüsse aus der sozialen Welt und aus den eigenen Prozessen, diese zu verarbeiten, zu einem Identitätserleben, Identitätsgefühl & Identitätsbewusstsein von hinlänglicher Geschlossenheit (Konsistenz) verbunden.

In Prozessen sozialer Wahrnehmung (*perception*) werden Fremdzuschreibungen vom personalen System aufgenommen. In den Kategorien der Hirnphysiologie ausgedrückt bedeutet dies, dass im limbischen System (Amygdala) ein psychophysiologisches Rastern (*screening*) und eine basale Markierung (*marking*) z. B. als gefährlich/ungefährlich stattfinden.

Im Hippocampus erfolgt eine emotive (= emotionale und kognitive) Bewertung (*valuation*); im präfrontalen Kortex werden kognitive Einschätzungen und Einordnungen (*appraisal*) vorgenommen.

Da es bei Identitätsfragen („Was bin ich für eine/r?“) immer auch um Sinnfragen („Wie kann ich ein sinnvoll gelingendes Leben führen?“) geht, ist es wichtig zu verstehen, wie Sinn zu Stande kommen kann. Die Antwort im *Integrativen Ansatz* lautet, dass sich Sinn subjektiv konstituiert; sein Entstehen ist gebunden an Sprache und Kultur (kollektive Kognitionen/Repräsentationen), zu denen er gleichzeitig beiträgt und sinnvolles Handeln (*action*) ermöglicht.

Sinnkonstruktion findet also in Sinnsystemen statt, die den ideologischen Hintergrund dafür bilden. Grundsätzlich lassen sich drei Sinnsysteme unterscheiden⁶¹:

1. epistemische Sinnsysteme – in ihnen finden, ohne metaphysische Grundannahmen, vernunftgeleitete Reflektionen statt;
2. metaphysisch-transzendenzorientierte Sinnsysteme – bei ihnen handelt es sich um Glaubenssysteme, deren Grundpositionen/-annahmen keiner logisch-rationalen Überprüfung zugänglich sind. Ihre ethischen Regeln speisen sich aus Offenbarungen und ihr Geltungsanspruch lässt keinen Zweifel zu. Grundlage ist der persönliche Glaube aufgrund einer Gottes- / Transzendenz- Erfahrung bzw. -Annahme oder einer ideologischen "Bekehrung";

⁶⁰ Zudem möchte ich hier auf die Internetzeitschrift des FPI „Polyloge“ und darin auf *Petzold – Identitätstheorie-Polyloge-10-2001* sowie *Orth – Weibliche Identität-Polyloge-15-2002* hinweisen.

⁶¹ Vgl. *Petzold* (03/2009)

3. szientistische Sinnsysteme – in ihnen dominiert die rationale wissenschaftliche Konzeptentwicklung und die empirische Forschung als Grundlage, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, systematisieren, überprüfen, falsifizieren und fortzuentwickeln. Sie bedürfen ethischer Legitimation aus dem Kontext rechtlicher und politischer Vorgaben sowie fachspezifischer Ethikdiskurse bzw. Referenzen zu epistemischen Sinnsystemen (s. o.).

Im Coaching der Trainées beschäftigten wir uns hauptsächlich mit den Säulen „Arbeit/Leistung/Freizeit“ und „Werte“, ohne dabei das Thema Identität als solches herauszustellen – Ausnahme: für einen Trainée-Teilnehmer war es wichtig, die Frage der eigenen Existenz in den Vordergrund zu stellen. Hier zeigte sich, dass biographische Erfahrungen beruflicher und privater Höhen und Tiefen sowie eine starke Reflektionsaffinität und Belesenheit die „Arbeit am Ich“ suchen ließ – ein „Ich“, welches sich in seinen primären und sekundären Funktionen und Prozessen als ein prozessuales begreift.⁶²

Bei den übrigen Coachees zeigte sich, dass ein Coaching sehr behutsam, flexibel und fließend erkenntnistheoretische, moralische, (psycho-)logische Grenzen berühren musste, um nicht zu starke Widerstände gegen diese Form der Entwicklungsarbeit zu forcieren.

Die Beschäftigung mit den eigenen Werten und wie diese sich im Arbeiten zeigen, und wie gleichzeitig das Arbeiten auf die eigenen Wertvorstellungen zurückwirkt, erlebten die Trainée-Kandidaten als eine Vertiefung und Bereicherung. Ungewohnte Fragestellungen und Perspektiven führten im ersten Schritt oft zur Konfrontation mit eigenen Unsicherheiten, Irritationen, Überraschungen. Eine häufig geäußerte Replik lautete: „Darüber habe ich mir so noch nie Gedanken gemacht!“

In den nächsten Schritten gelang es, behutsame Such- und Vergewisserungsprozesse zu initiieren, (Meta-)Reflektionsebenen einzunehmen und Achtsamkeits- bzw. *Consciousness*schleifen (s. o.) einzuüben.

⁶² Als primäre Ich-Funktionen gelten Wahrnehmen, Denken, Fühlen, Wollen, Handeln; als sekundäre Exzentrizität, Rollendistanz, Ambiguitätstoleranz.

4.6 Coping-Strategien

Coping-Strategien (= Bewältigungsstrategien) sind innerhalb des *Integrativen Ansatzes* als Teil der *Ressourcenkonzepts/-modells (PRP)* verortet. In ihm bilden *Ressourcen* die Hilfsmittel und Grundlagen zu den *Potentialen* (= Erwartungs- und Handlungsspielräume, Wachstumsmöglichkeiten und Chancen), um *Probleme* (= Belastung: Stress, Überforderung bzw. Anforderungen: Entwicklungsaufgaben, Ansprüche) zu bewältigen.

Nach der Theorie der Ressourcenerhaltung⁶³ steht das Streben des Menschen nach Ressourcenerhalt bzw. -gewinn im Mittelpunkt seiner Bemühungen; Ressourcenverlust erzeugt folglich Stress. Menschen leben, wie andere lebendige (und komplexe) Systeme, in "gemäßigten Ungleichgewichten" – eine volle Homöostase (= Erhaltung der Konstanz; einige Sozialpsychologen plädieren dafür, den Begriff durch Homöodynamik zu ersetzen) gilt als Sonderfall.

In der Sozialpsychologie wird zunächst zwischen zwei Kategorien von *Coping* unterschieden. Zum einen das „problemfokussierte Coping“, zum anderen das „emotionsfokussierte Coping“. Beim ersteren geht es um das instrumentelle Verhalten, das darauf zielt, belastende stressreiche Ereignisse zu verringern oder zu beseitigen. Beim zweiten handelt es sich um Strategien, die nicht auf das Ereignis selbst zielen, sondern darauf, die negativen, emotionalen Reaktionen auf das Ereignis abzuschwächen (*Jonas, Stroebe, Hewstone, 2007*).

Im *Integrativen Ansatz* werden folgende Schritte zur Kompensation eines zu großen Ungleichgewichtes beschrieben (*Petzold, 2007*):

- *perception* als Wahrnehmung von Ressourcen
- *marking* als deren Klassifizierung
- *appraisals* als differenzierte kognitive Einschätzungen
- *valuations* als ganzheitliche, emotional bestimmte Gesamtbewertung, die unmittelbar handlungsmotivierend wirken
- *resourcing* als Bereitstellen von Ressourcen
- *action* als Kategorisieren und Einsetzen, Nutzen
- *coping* - Bewältigung
- *creating* - schöpferisches Gestalten

⁶³ Vgl. *Hobfoll* (2004)

Es lassen sich drei häufig auftretende, personen- und situationsspezifische *Copingstile* unterscheiden.

- *evasives coping* durch Ausweich- und Vermeidungsstrategien
- *aggressives coping* - Strategien der Konfrontation, (Selbst-)Behauptung, des Kampfes
- *adaptives coping* - Strategien der Anpassung, Regression, Zurücknahme

Den Stilen ist gemeinsam, dass mit ihnen oft eine Ressourcenminderung verbunden ist. Es lässt sich dann eine Abwärtsspirale fortschreitenden Ressourcenverfalls feststellen. Insofern kommt dem *creating* als kreatives bzw. *ko-kreatives* (= in sozialer Gemeinschaft) schöpferisches Gestalten auch die Funktion des Rückgewinns von Ressourcen zu und der Abwärtsspirale kann eine Aufwärtsspirale entgegengesetzt werden.

Die personen- und situationsabhängigen *Creatingstile* bilden sich folgendermaßen ab:

- *creative adjustment* - kreatives Einpassen in vorfindliche Gegebenheiten
- *creativ change* - kreatives Gestalten und Verändern der vorfindlichen Gegebenheiten im Sinne ihrer Überschreitung und Ressourcenvermehrung
- *creative cooperation* - das individuelle schöpferische Tun überschreitende ko-kreative Handeln, das zu einem Erleben von *Konflux*⁶⁴-Qualität (= fließendes Zusammenspiel und Verbinden von Potentialen durch Wahrnehmen, Spüren, Fühlen, Denken und Handeln) führen kann.

In den bisherigen Coachingeinheiten der Trainees gehörte es zu den Initial-/Aktions-/Integrationsphasen⁶⁵ den je unterschiedlichen Bewältigungsstrategien auf die Spur zu kommen, sie zu reflektieren und zu bearbeiten. Es zeigte sich, dass Strategien der Konfrontation (*aggressive coping*) so gut wie keine Anwendung finden und nicht ins berufliche Handlungsrepertoire der Coachees gehören. Lediglich subversive „Kampftechniken“ wie Ironie, informelle Frontenbildung und Taktieren gegen „oben“ waren und sind vereinzelt festzustellen. Stattdessen wurden und werden Schwierigkeiten durch „Ausitzen“ (*evasives coping*) oder durch Negieren der Wichtigkeit eigener Bedürfnisse (*adaptives coping*) begegnet, sei es im Kontakt mit vorgesetzten Führungskräften oder mit gleichgestellten bzw. unterrangigen Mitarbeitern. Dabei kommen unterschiedliche Rationalisierungsstrategien zum Einsatz, um sich intellektuell (kognitiv) zu begründen, was emotional unterdrückt wird.

⁶⁴ Zur Erläuterung des *Konflux-Modells* vgl. *Petzold* (2007, S. 211 ff.)

⁶⁵ vgl. das *Tetradische Prozessmodell* Seite 43

Hier wird sehr deutlich, wie es um die Erfahrungen mit der eigenen Wirksamkeit (*Flammer, 1990*) in der Verbindung von Person und (Macht-)System bestellt ist. Die Machtthematik an sich brauchte im Hinblick auf die Reflektion des Führungsthemas besondere Aufmerksamkeit, die im Rahmen dieser Arbeit nicht aufgebracht werden kann⁶⁶.

Im Zusammenhang mit attributionstheoretischen Konzepten sind Personen mit vorhandenen *Kontrollüberzeugungen* in der Lage, sich mehr oder weniger zuzutrauen. Bei der *Kontrollüberzeugung* geht es um die Überzeugung, wie man selbst zur Verursachung von Zuständen beiträgt. *Kontrollattribution* ist dabei die Aussage, wer Kontrolle über einen Prozess, ein Ergebnis besitzt, *Kontrollmeinung* bedeutet die Aussage über das eigene Kontrollpotential. Habe ich erlebt, dass ich als Verursacher von Wirkungen erfolgreich bin, besitze ich eine hohe Kontrollmeinung und halte mich in der Folge für effektiv und wirksam. Ist das Gegenteil der Fall – ich spüre, dass ich das Eintreten eines angestrebten Ereignisses (das Erreichen eines Ziels) nicht durch mein Verhalten beeinflussen kann – so spricht man von *negativer Kontrollmeinung, bzw. (erlernter) Hilflosigkeit*.

An dieser Nahtstelle gilt es anzusetzen – den Tendenzen, sich eine negative Kontrollmeinung zuzuschreiben, kann durch ein Coaching entgegengewirkt werden, das die *persönliche Souveränität* stärkt. Dazu mehr im nächsten Kapitel.

⁶⁶ Ausführlich beschreibt *Petzold* (2007, S. 266 ff) machttheoretische Konzepte und praxeologische Interventionen dazu.

5 Ausblick

Das Konzept der *persönlichen Souveränität* nimmt im *Integrativen Ansatz* eine bedeutsame Position ein. Sein Referenzrahmen ist weit gespannt. In ihm finden sich Selbstkonzepttheorien, Gesellschaftstheorien, Leib- und Subjekttheorien u. a. m. (Petzold, 2007).

Souveränität nach innen kann erfahren werden als Ergebnis von Auseinandersetzung mit seinem Inneren, als Selbsterkenntnis und Selbstannahme⁶⁷ – es stellt sich dann eine *Überlegenheit* ein, die eine Übersicht über den eigenen Lebensraum sowie eine *umfassende Freiheit* (Petzold, 2007) gewährt und vom Verhaftet-Sein mit der persönlichen Biographie und von gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und (vermeintlichen) Vorbestimmtheiten er-löst.

Souveränität nach außen meint im *Integrativen Ansatz* die Verfügungsgewalt des Menschen über sich selbst und über von ihm selbst bestimmte Handlungsräume (Petzold, 2007). Dies ist wiederum nicht ohne *Ko-respondenz* zu denken, da das Selbst nur im Kontext/Kontinuum und bezogen auf den und die Anderen gedacht werden kann. Insofern verbindet sich das *Konzept persönlicher Souveränität* mit einer Ethik der Verantwortung.

Eine so verstandene Souveränität von Führungskräften ist kein Ausbildungsziel betriebswirtschaftlicher Studiengänge oder MBA-Weiterbildungen. Souveränität bzw. Integrität werden entweder wenig thematisiert (meist nur, wenn sie als fehlend und als Fehler verursachend wahrgenommen wird) oder stillschweigend vorausgesetzt. Das Trainée-Programm will in seinem Coachingprozess hier einige Schritte weitergehen und die kognitiven, emotiven und volitiven Weichen stellen, damit Nachwuchsführungskräfte lernen, der Komplexität innerer und äußerer Anforderungen gerecht zu werden.

Insofern werden in der Neuorientierungsphase⁶⁸ sowohl das *creating* neuer Denk- und Handlungsansätze, als auch *behaviorales Üben* und das *volitionale Durchhalten* ihren Raum einnehmen müssen. Es wird zum Einsatz von *Mapping- und Charting-Techniken* (Petzold 2003, 2007) kommen, um *Exzentrizität, Souveränität, Transparenz* und *Ressourcenhandling* zu fördern. Selbstverständlich können damit nur Fundamente gelegt werden, die Basis eigenen Führungshandeln in der Zukunft werden. Die Selbstverantwortlichkeit jeder einzelnen (Nachwuchs-)Führungskraft sowie die Affinität des Systems (= der Organisation),

⁶⁷ . . . und „Selbstliebe“ – wie Frisch (1986, S. 668) seinen Staatsanwalt an bereits zitierte Stelle ausführen lässt

⁶⁸ siehe Seite 43

zu *integrativen* Konzepten wie *fundierter Kollegialität* und *reflexivem Management*⁶⁹ seinen Beitrag zu leisten, werden entscheidende Rollen spielen, ob hier nachhaltig in eine gelingende Zukunft investiert wurde.

Zur Halbzeit des Projektes ist die Gruppe kleiner geworden. Es sind noch vier Personen übrig geblieben. Zwei Teilnehmer haben von sich aus beschlossen, beruflich andere Wege zu gehen und damit das Unternehmen zu verlassen. Von einer Person haben wir uns getrennt, da wir nicht die Möglichkeit sahen, sie in dem verbleibenden Jahr so auf die Führungsaufgabe vorzubereiten, dass damit das Erreichen der definierten Ziele und Kernkompetenzen verbunden wäre.

Der nächste Trainée-Durchlauf ist beschlossene Sache. Der Erfolg, der schon jetzt wahrnehmbar ist und sich unter anderem darin zeigt, dass bereits drei Trainée-Kandidaten während des laufenden Programms in Führungspositionen vermittelt werden konnten, bestätigt die bisherige Arbeit. Auch die zu Beginn dieses Textes geäußerten Überlegungen zur Vorreiterrolle der Stammbetriebe im Franchising verlieren nichts von ihrer Aktualität. Je größer ihr wirtschaftlicher Erfolg ist, umso mehr werden die zu ihm führenden Maßnahmen reproduziert. Franchisenehmer, die von diesem Projekt erfahren haben, sind bereits daran interessiert, ihre Mitarbeiter bei einem nächsten Durchlauf zu integrieren.

Wir wissen, dass wir mit der Formulierung der uns wichtigen Kernkompetenzen⁷⁰ große Ziele gesetzt haben. Gerade weil Führungskräften die hohe Verantwortung und Aufgabe zukommt, Menschen zu entwickeln, ist es unerlässlich, in der Erwartung nicht zu bescheiden zu sein und dabei den Prozess der Annäherung an diese Fähigkeiten behutsam und beharrlich zu begleiten. Der menschliche Faktor ist in Zeiten, in denen sich Produkte ähneln, Prozesse gleichen, Preise nur wenig differieren, entscheidend, um im Wettbewerb um den Kunden zu bestehen. Damit gerade in der personenbezogenen Dienstleistung der Begriff Kundenorientierung nicht zur beliebig gefüllten Sprachhülle verkommt, sondern im Zusammenhang mit der Entwicklung einer *differentiellen Kundenorientierung*⁷¹ eine strategische Beachtung und eine vitale Umsetzung erfährt, braucht es Führungskräfte, die in der Lage sind, ihre Mitarbeiter entsprechend der Bewältigung der gestellten Aufgabe zu rekrutieren, auszubilden, zu entwickeln – zu führen.

Die hier vorgestellte Nachwuchsförderung von Führungskräften soll dazu einen Beitrag leisten.

⁶⁹ Petzold (2007, S. 179 ff)

⁷⁰ Vgl. S. 20 f.

⁷¹ Petzold (2007, S.321 ff.)

6 Zusammenfassung: Integratives Coaching im Rahmen der Entwicklung von Nachwuchsführungskräften in einem Franchisesystem – am Beispiel der Firma Kieser Training

In dieser Arbeit werden die Gründe und Maßnahmen beschrieben, wie in einem Franchisesystem am Beispiel von Kieser Training durch die Vorreiterrolle der eigenen Betriebe die Entwicklung von Führungskräften durch *Integratives Coaching* nach Prof. Petzold gefördert wird.

Schlüsselwörter: Franchising, Führungskräfte, Assessment, Integratives Coaching, Kieser Training

Summary: Integrative Coaching in the development of future executive staff in a franchise system – exemplified through the Kieser Training enterprise

In this work you will find reasons and measures how through the support of *Integrative Coaching* as developed by Prof. Petzold the role-model of own stores in a franchisee-system – example Kieser Training - helps to develop leaders/managers.

Keywords: Franchise, Leader(ship), Assessment, Integratives Coaching, Kieser Training

7 Verzeichnis der zitierten Literatur

Aurel, Marc, Selbstbetrachtungen.

Insel Verlag Frankfurt am Main und Leipzig 2008

Brand 1 Ausgabe 02/2005

Breuer, Ingeborg, Leusch, Peter, Mersch, Dieter, Welten im Kopf – Profile der Gegenwartsphilosophie.

Lizenzausgabe für die Wissenschaftliche Buchgesellschaft Darmstadt. Rotbuch Verlag 1996

Dammann, Gerhard, Narzissten, Egomanen, Psychopathen in der Führungsetage.

Haupt Verlag Bern – Stuttgart – Wien 2007

Domizlaff, Hans, Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens.

Marketing Journal Hamburg 1991

Dörner, Dietrich, Die Logik des Misslingens.

Rowohlt, Reinbek bei Hamburg 2002

Ehrenreich, Barbara, Smile or die. Wie die Ideologie des Positiven Denkens die Welt verdummt.

Kunstmann, München 2010

Flammer, August, Erfahrung der eigenen Wirksamkeit.

Verlag Hans Huber, Bern, Stuttgart, Toronto 1990

Frisch, Max, Stiller.

In: Gesammelte Werke in zeitlicher Folge, Dritter Band Suhrkamp, Frankfurt a. M. 1986

Glasl, Friedrich & Lievegoed, Bernard, Dynamische Unternehmensentwicklung.

Haupt Verlag Bern, Stuttgart Wien; Verlag Freies Geistesleben Stuttgart 2004

Gloor, Armin, Die AC-Methode.

Orell Füssli Verlag Zürich 2002

Großmann, Gustav, Sich selbst rationalisieren.

Ratio Verlag GmbH, Grünwald 1993

Hobfoll, Stevan & Buchwald, Petra, Die Theorie der Ressourcenerhaltung und das multiaxiale Copingmodell – eine innovative Stresstheorie.

In: *P. Buchwald, C. Schwarzer & S.E. Hobfoll (Hrsg.)*, Stress gemeinsam bewältigen – Ressourcenmanagement und multi-axiales Coping.

Hogrefe, Göttingen 2004

Jonas, Klaus, Stroebe, Wolfgang, Hewstone, Miles, Sozialpsychologie.

Springer Medizin Verlag, Heidelberg 2007

Kieser, Werner, Die Entdeckung des Eisens.

Econ, Ullstein Berlin 2008

Kieser, Werner, Die Seele der Muskeln.
Walter Zürich und Düsseldorf 1999

Kieser, Werner, Franchising – Wachstumsschancen für KMU.
Gabler Wiesbaden GmbH 2011

Laughlin, Robert B., Abschied von der Weltformel – Die Neuerfindung der Physik.
Piper Verlag München 2009

Malik, Fredmund, Führen Leisten Leben.
Campus Verlag Frankfurt am Main 2001

Malik, Fredmund, Corporate Governance.
Campus Verlag Frankfurt am Main 2008

Martius, Waltraud, Fairplay Franchising.
Gabler Wiesbaden 2008

Mitchell, Sandra, Komplexitäten – Warum wir erst jetzt anfangen, die Welt zu verstehen.
Suhrkamp Frankfurt a. M. 2008

Müller, Wolfgang (Hrsg.), Duden – Band 10 Das Bedeutungswörterbuch.
Mannheim, Wien Zürich 1985

Ostermann, Doris, Gesundheitscoaching.
VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010

Petzold, Hilarion, Coaching als „soziale Repräsentation“ – sozialpsychologische Reflexionen und Untersuchungsergebnisse zu einer modernen Beratungsform.
In: SUPERVISION Theorie – Praxis – Forschung Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift, Ausgabe 02/2002

Petzold, Hilarion, Integrative Supervision, Meta-Consulting, Organisationsentwicklung.
Wiesbaden Junfermann 2007

Petzold, Hilarion, Integrative Therapie,
Paderborn Junfermann 2003

Petzold, Hilarion, Transversale Identität und Identitätsarbeit.
In: POLYLOGE Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit 10/2001

Petzold, Hilarion, Zur Wissensstruktur der Integrativen Therapie – für PsychotherapeutenInnen.
In: POLYLOGE Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit 03/2009

Rahm, Dorothea, Otte, Hilka, Bosse Susanne, Ruhe-Hollenbach, Hannelore, Einführung in die Integrative Therapie.
Paderborn Junfermann 1999

Rauen Christopher (Hrsg.), Handbuch Coaching.

Hogrefe Verlag Göttingen 2005

Roth, Gerhard, Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten.
Klett-Cotta Stuttgart 2007

Schreyögg, Astrid, Coaching.
Campus Verlag Frankfurt am Main, 2003

Schulz von Thun, Friedemann, Kommunikationspsychologie für Führungskräfte.
Rowohlt, Reinbek bei Hamburg 2001

Sloterdijk, Peter, Du muss dein Leben ändern.
Suhrkamp Frankfurt a. M. 2009

Storch, Maja, Cantieni, Benita, Hüther, Gerald, Tschacher, Wolfgang, Embodiement. Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen.
Verlag Hans Huber, Hogrefe AG, Bern 2006

Vester, Frederick, Die Kunst, vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität.
Deutscher Taschenbuchverlag München 2002

Wiedemann, Herbert, Das Unternehmen als dialektisches System.
Rosenberger Fachverlag Leonberg 2005

Zoller, Karen, Coaching mit Pferden.
Auf: www.zoller-kommunikation.de/downloads/Rosskur.pdf