

Ronald Franke, Julia Milner (Hrsg.)

Interkulturelles Coaching

Coaching-Tools für 17 Kulturkreise

managerSeminare Verlags GmbH, Edition Training aktuell

Inhalt

Vorwort

von Prof. Prof (hc) Ullrich Günther.....xx

Interkulturelles Coaching

Kultur – eine wichtige Perspektive für Coaching

von Dr. Ronald Franke und Dr. Julia Milner.....xx

Interkulturelles Coaching in ...

Japan

von Dr. Peter Dreyer.....xx

Australien

von Dr. Julia Milner und Anja Leaoxx

China

von Aniko Willems.....xx

Indien

von Alexandra Mietuschxx

Arabien

von Fadja Ehlailxx

Türkei

von Heike KollesXX

Rumänien

von Rita Booker-SolymosiXX

Polen

von Marcus Rübbe.....XX

Südosteuropa

von Asim AliloskiXX

Italien

von Regine EggerXX

Deutschland

von Anja LeaoXX

Schweiz

von Elisabeth Mlasko und Kirsten BrennemannXX

Frankreich

von Sabine MrazekXX

United Kingdom

von Anja LeaoXX

USA

von Sabine MrazekXX

Brasilien

von Regine EggerXX

Argentinien

von Karin RepsoldXX

Autorenverzeichnis XX

Interkulturelles Coaching in ...

Polen





In diesem Beitrag finden Sie:

1. Coaching in Polen – eine Einführung

Wie verbreitet ist Ihrer Ansicht nach Coaching in Polen?	157
Wie ist die gesellschaftliche Sicht auf das Thema?	161

2. Passende Coaching-Tools

Passend: Werte-Hierarchie.....	166
Passend: Ein Selbstbild malen	170

3. Kritische Coaching-Tools

Kritisch: Direktes, konstruktives Feedback	175
--	-----

4. Hilfestellungen

Zentrale Aspekte für den Erfolg von Coaching in Polen	178
Literaturhinweise, Quellen.....	179

5. Über den Autor

1. Coaching in Polen – eine Einführung

von Marcus Rübbe

Wie verbreitet ist Ihrer Ansicht nach Coaching in Polen?

In der Vorbereitung zu diesem Beitrag habe ich Gespräche mit Führungskräften, Studierenden und Berufseinsteigern in Polen geführt, um mir, neben meiner Wahrnehmung, auch eine Selbstwahrnehmung der Polen vor Ort einzuholen. Dabei zeichneten sich für mich deutlich zwei unterschiedliche Sichtweisen ab. Stellvertretend für die eine Perspektive, in welcher der Coach als Berater, Therapeut, Lehrer oder Sporttrainer wahrgenommen wird, folgt ein kurzer Gesprächsausschnitt mit dem CEO eines mittelständischen Bauunternehmens:

„Was genau ist ein Coach für Dich?“

„Ist doch klar, ein Trainer!“

„Und was macht so ein Trainer Deiner Meinung nach?“

„Wie im Fußball trainiert er andere Menschen, und sagt ihnen, wie genau sie was machen sollen, um sich weiterzuentwickeln!“

„Hast Du schon einmal über so ein Coaching bzw. Training nachgedacht, für Dich selbst oder Deine Mitarbeiter?“

„Nein, ich brauche so etwas nicht und meine Mitarbeiter würden mich nicht mehr ernst nehmen, wenn ich mit Coaching kommen würde!“

In weiteren Gesprächen kam ebenso deutlich eine ganz andere Perspektive zutage, die ich selber auch seit einigen Jahren deutlich wahrnehme, nämlich eine stetig steigende Nachfrage nach Coaching in Polen. Unternehmer, Führungskraft, Angestellter, Student oder Privatperson, so scheint es mir, sie alle nutzen Coaching als Weg, um auf dem unsicheren Markt flexibel zu bleiben und sich mit Unterstützung von Coachs weiterzuentwickeln. Meines Wissens nach übersteigt derzeit die Nachfrage nach Coaching das Angebot, worauf der Markt entsprechend reagiert. Mit der wachsenden Nachfrage wächst das Coaching-Angebot und gleichsam das Interesse an potenziellen Coachs. Wie ich

*Steigende Nachfrage
nach Coaching*

beobachten kann, ruft dies ein elementares Thema auf den Plan: die grundsätzliche Frage nach der Professionalität der Coachs und damit nach der Qualität und Wirksamkeit von Coaching insgesamt.

Professionalisierungs- grad

Bis vor kurzem gab es keine Dachverbände oder gar einheitliche Qualitätsstandards, also keinen „formalen“ Weg, der die Ausbildung professioneller Coachs und die damit verbundenen Themen in irgendeiner Form standardisiert bzw. reguliert hat. Daher finde ich interessant zu beobachten, dass inzwischen auch die großen internationalen Coaching-Verbände, wie die ICC - International Coaching Community (www.iccpoland.pl) sowie die ICF - International Coach Federation (www.icf.org.pl) in Polen vertreten sind. Bislang dürfen nur diese beiden Coaching-Verbände eine übergreifende Akkreditierung für Coaches vornehmen. Damit einhergehend hat die ICC ethische Standards (Ethik-Kodex) für die Profession Coaching in Polen entwickelt und erstmals professionelle Kompetenzen von Coachs beschrieben. Diese Standards definieren Rechte und Pflichten der ICC-Trainer gegenüber den Coachees und der ausgeübten Profession (www.iccpoland.pl).

Diese Marktentwicklung birgt meiner Ansicht nach Chancen und Risiken für die Zukunft des Coachings in Polen. Zum einen kann nun endlich Coaching als Beruf klar definiert werden, sodass potenzielle Interessenten nicht durch Chaos in der Branche in die Irre geführt werden. Zum anderen öffnet die steigende Nachfrage Tür und Tor für zahlreiche unprofessionelle Anbieter, die den Markt mit unseriösen Angeboten regelrecht überschwemmen und damit dem Image von Coaching in Polen schaden. Beide Tendenzen sind für mich ein spürbares Signal für erste Professionalisierungstendenzen einer noch jungen Profession.

Ausbildung

Festzuhalten ist, dass der Beruf des Coachs in Polen immer mehr an Beliebtheit und Interesse gewinnt. Im Zuge des wachsenden Interesses seitens der Unternehmen und Privatpersonen wächst die Zahl von Ausbildungsinstituten und Angeboten, welche Coachs ausbilden. Definitiv ist auch der Zugang zu Coaching-Leistungen deutlich größer als noch vor einigen Jahren. Es lohnt sich zu fragen, wie das Wachstum dieser Methode auf die Qualität von Coaching wirkt und ob damit verbunden die Standards für Coaching vorangetrieben werden. Denn meiner Einschätzung nach verfügen viele der Coachs auf dem derzeitigen polnischen Markt lediglich über eine basale Ausbildung und sind auf der Suche nach Nischen und ihrem Platz darin. Namhafte und anerkannte Akkreditierungen kosten gemessen am polnischen Verdienst relativ viel und sind zeitaufwendig. Daher wählen diese Coachs zunächst immer häufiger die Einzelintervention mit Privatkunden (Coachees), vorwie-

gend im Bereich des Life-Coaching. Polen befindet sich am Anfang einer Professionalisierung des Berufsstandes Coach. Dies trägt sicherlich zu mehr Bewusstsein der Kunden über Möglichkeiten und Grenzen des Coachings bei, die mehr und mehr die Qualifikationen sowie Zertifizierungen der Coaches nachfragen.

In Polen sind derzeit etwa zehn Coaching-Ausbildungszentren aktiv, die in etwa 850 Personen jährlich ausbilden können. Laut einer Schätzung der Polish Chamber of Training Companies (Akkreditiert durch die ICF) sowie des Coaching Centers Polen beträgt die Anzahl der Coaches in Polen, die eine Ausbildung bei einer der Coaching-„Schulen“ absolviert haben, etwa 450-500 Personen (PIFS und Coaching Center 2008, S. 4). Darin inbegriffen etwa 250 externe Coaches, die ohne Firmenzugehörigkeit agieren (u.a. Selbstständige/Freiberufler). Die Anzahl der Personen, die sich aktuell als Coaches bezeichnen und keine entsprechende Ausbildung haben bzw. ein Zertifikat besitzen, wird auf ca. 800 Personen geschätzt. Mit der wachsenden Anzahl von Personen, die solch eine Ausbildung machen wollen (geschätzt etwa 3.000 Personen), werden auch entsprechende Ausbildungen zum Coach benötigt, da bisher der Beruf des Coaches vorwiegend durch Trainer, Psychologen und Berater ausgeübt wird (PIFS und Coaching Center 2008, S. 8).

Von November 2008 bis Februar 2009 hat das Unternehmen Master Coach (Berendt, 2009) eine Befragung durchgeführt, deren Ziel es war, Hindernisse für den Einsatz von Coaching und Erwartungen an Coaching-Leistungen zu identifizieren sowie Coaching-Bedarfe zu sammeln. Teilnehmer der Studie waren Führungskräfte und Direktoren von mittleren und großen Unternehmen. Die befragten Coaches bildeten die Referenz- bzw. Kontrollgruppe, mit der die Ergebnisse auf signifikante Unterschiede verglichen wurden. Insgesamt beantworteten die Teilnehmer der Studie einen Fragebogen mit 18 Fragen. Hier die signifikantesten Ergebnisse der Studie, deren Haupt-Fragestellung lautete: „Haben Sie ausreichend Wissen zum Thema Coaching?“ (siehe hierzu Berendt, 2009). Im Allgemeinen gaben über die Hälfte der Befragten (57%) an, dass sie über kein oder eher kein Wissen zum Coaching verfügen. D.h., sie konnten nicht beschreiben, womit sich ein Coach beschäftigt und brachten Coaching eher mit Themen wie Ausbildung, Führung, Psychologie und Therapie in Verbindung.

*Noch ist der
Kenntnisstand über
Coaching gering.*

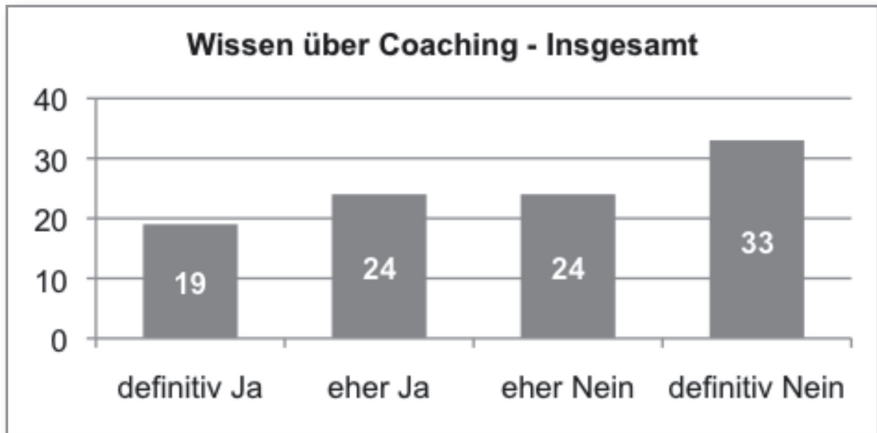


Abb. 1.: Wissen über Coaching. Eigene Darstellung. Zahlen in Anlehnung an Berendt, 2009.

Weiterhin gaben 36% der Befragten, die sich in einem Coaching-Prozess befanden oder noch befinden- an, dass sie keine oder eher keine ausreichende Kenntnis über Coaching besitzen! Bei den Menschen ohne bisherige Coaching-Erfahrung haben 67% der Befragten definitiv kein Wissen und weitere 27% eher keine Kenntnisse zum Thema. Lediglich 6% der Befragten, die noch nie ein Coaching gemacht haben, erklärten, dass sie Kenntnis/Wissen über das Thema Coaching haben. Interessant finde ich das Ergebnis bei den Coaches selbst: 15% gaben an, dass sie über kein und 23% über „eher kein“ Wissen zum Coaching verfügen.

Zusammengefasst wird von der Studie die These bestätigt, dass in Polen das Wissen über Coaching, vor allem bei Menschen, die diese Dienstleistung noch nicht in Anspruch genommen haben, sehr gering ist (Berendt, 2009). Ich selbst interpretiere die dargestellten Ergebnisse der Befragung vor dem Hintergrund eines wenig transparenten Berufsbildes und der mangelnden flächendeckenden Standards zum Thema Coaching in Polen; sowohl bei den aktiven Coaches als auch bei den potenziellen Coachees.

Coaching-Anlässe in Polen

Meiner Erfahrung nach kristallisieren sich zwei Tendenzen bzw. Bereiche heraus: Die nicht akkreditierten Coaches konzentrieren sich eher auf das Life-Coaching mit allen Facetten, die lukrativ erscheinen. Im professionellen Bereich liegt der Fokus der Coaches in den folgenden Bereichen: „Business-Einzelcoaching“ für Manager/Führungskräfte in großen Unternehmen oder Konzernen, zumeist internationaler Struktur. Anlässe sind hier: Ziele identifizieren und umsetzen, persönliche Weiterentwicklung, Motivation und Engagement. Gefolgt von Führungs-

themen, Beziehungsmanagement, Work-Life-Balance sowie Mission/Vision, Entscheidungsfindung und Verantwortung (siehe hierzu auch die Ergebnisse der hier vorgestellten Studie nach Berendt, 2009).

Mein Eindruck ist, dass im Personal- bzw. Life-Coaching Themen wie Lebenspläne- und -visionen, Selbstaufmerksamkeit und -reflexion sowie Beziehungsthemen gefragt sind. Aber auch im spirituellen und esoterischen Bereich gibt es bereits zahlreiche Angebote (z.B. Flirt-Coachings). Ein weiterer Bereich, der sich zu etablieren scheint, ist das sogenannte „Small Business Coaching“ speziell für die Zielgruppe der KMU. Diese Beobachtungen bestätigt ein Report namens „Ausbildungen für Coachs“, der sich mit dem aktuellen Angebot der Coaching-Schulen in Polen auseinandersetzt (Kołodkiewicz, 2009, S. 7). Hier werden in folgender Reihenfolge genannt: Business-Coaching (wozu auch Executive- und Corporate-Coaching gezählt werden), Life-Coaching (Personal- und Individual-Coaching einbezogen) und Karriere-Coaching (ebd.). Grob zusammengefasst beinhaltet meine Einschätzung vier markante Punkte hinsichtlich der Entwicklung von Coaching in Polen:

*Vier markante Punkte
zur Entwicklung von
Coaching in Polen*

- ▶ Meiner Einschätzung nach wollen insbesondere Geschäftsführer, Führungskräfte, Manager und Fachkräfte mehr und mehr die Dienste eines Coachs in Anspruch nehmen.
- ▶ Zunehmend wird es auch in Polen um das Thema „Burnout“ lauter, was einen thematischen Schwerpunkt im Coaching zur Folge haben wird.
- ▶ Immer wieder beobachte ich auch, dass – jedoch eher von Privatpersonen – kurzweilige Coaching-Workshops gebucht werden, da sie schnelle Ergebnisse versprechen und zumeist auch preisgünstig sind.
- ▶ Ebenso wollen immer mehr Unternehmen die eigenen Führungskräfte im Bereich des Coachings schulen, im Sinne der „Führungskraft als Coach“.

Wie ist die gesellschaftliche Sicht auf das Thema ?

Dieses Thema erlebe ich besonders gegensätzlich. Einerseits steigt die Nachfrage nach Coaching stetig. Andererseits habe ich persönlich noch nicht von jemandem gehört, der sich in offener Runde, sei es auch im engeren Freundeskreis, zum Coaching bekannt hat. Wie kann das sein?

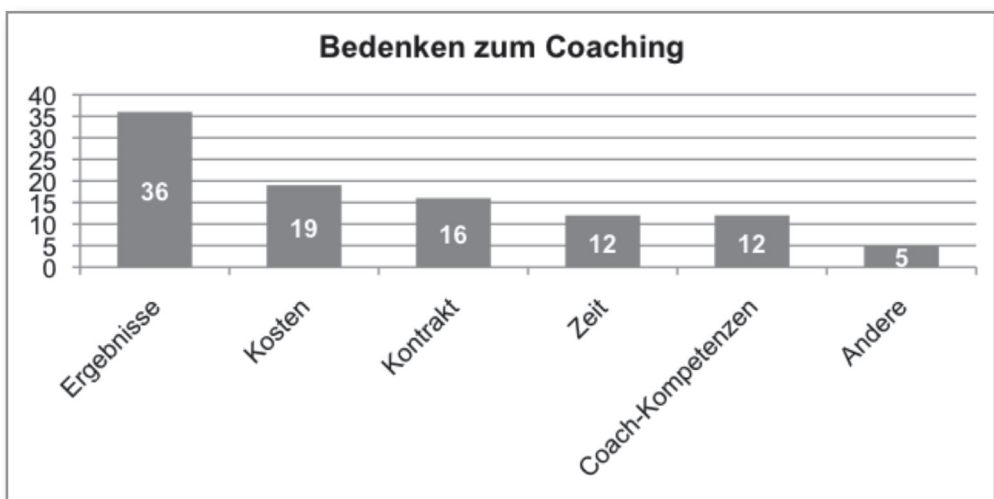
Obwohl ich vielerorts Klagen aus dem privaten und beruflichen Bereich vernehme, sobald das Thema „Unterstützung von außen“ aufkommt, höre ich oft: „*Brauche ich nicht, schaffe ich alleine!*“ Der Gedanke,

sich helfen oder unterstützen zu lassen, wird in Verbindung mit Unfähigkeit gesehen. Gerade Personen, die noch nicht mit Coaching in Berührung gekommen sind (wie bei Berendt, 2009 erwähnt), ordnen den Begriff eher Themen wie Ausbildung, direkter Führung und den breiteren Elementen der Psychologie und Therapie zu. Nicht verwunderlich, wie ich finde, dass vor dem Hintergrund dieses Standpunktes der Gang zum Coach bzw. Coaching als Schwäche ausgelegt wird und daher gesellschaftlich eher verpönt als akzeptiert ist. Meiner Wahrnehmung nach ist diese Ansicht noch sehr verbreitet in Polen. Dies hat zur Folge, dass auch diejenigen Personen, die bereits ein Coaching in Anspruch genommen haben, eine ähnliche Meinung vertreten, um nach außen hin keine Schwäche zu zeigen. Dieser Zustand ist sicherlich eng gekoppelt an das noch wenig transparente und einheitliche Bild dieser jungen Profession.

**Noch existieren
Unsicherheiten
in Bezug auf
Wirksamkeit und
Nutzen**

Meiner Ansicht nach kann eine frühzeitige Implementierung, vor allem in Universitäten und internationalen Unternehmen, dabei unterstützen, Coaching in Polen als professionellen Beratungsansatz zu etablieren. Neben einer breiten Aufklärung über Möglichkeiten und Grenzen des Coachings sollte man sich an den Bedenken zum Thema orientieren. Zu klären ist allem voran die – wie ich finde – berechtigte Frage: „Was bringt mir das?“ Denn die größten Ängste und Bedenken der Polen zum Thema Coaching stehen im Zusammenhang mit Wirksamkeit und Nutzen, wie die bereits erwähnte Befragung (Berendt, 2009) deutlich macht. Dabei haben 55 von 100 Befragten angegeben, dass ihre größten Unsicherheiten in Bezug auf Coaching das konkrete Ergebnis sowie die entstehenden Kosten sind.

Abb. 2.: Bedenken zum Coaching. Eigene Darstellung. Zahlen in Anlehnung an Berendt, 2009.



So, wie ich viele Menschen in Polen wahrnehme, sind sie unbekannten und nicht sofort greifbaren Methoden gegenüber vorsichtig und skeptisch eingestellt. Zu Recht wie ich finde, da auch Polen nicht gefeit ist vor unprofessionell agierenden Coaching-Anbietern, die monetäre Chancen in einem aufkommenden Trend wittern und den Markt damit eher zerfasern als stabilisieren. Und dennoch ist, wie die aktuelle politische, wirtschaftliche und private Entwicklung in Polen zeigt, der Bedarf nach neuen und professionellen Ansätzen in Beratung und Unterstützung nötig und auch gewollt. Gerade professionelle Qualitätsstandards sowie einheitliche ethische Grundsätze sind die entscheidenden Pfeiler für den Zugang zu den potenziellen Coachees. Ich bin überzeugt, dass professionelle Coachings mit positivem Ausgang für die Coachees über die Mund-zu-Mund-Propaganda ihre Wirkung zeigen und sich damit Coaching als professionelle Dienstleistung auf Dauer durchsetzen wird.

Rollenbilder

Die typische Beziehung zwischen Coach und Coachee nehme ich, gerade zu Beginn eines Coachings, in den meisten Fällen als klassische Lehrer-Schüler-Beziehung wahr. Aufgrund der Sozialisation in Schule, Familie und auch Unternehmen, sind Coachees eher die autoritäre Lehrer-Schüler Beziehung gewohnt. Hierarchien sind meiner Einschätzung nach in Polen stärker ausgeprägt als in Deutschland und Fachkompetenzen besitzen einen hohen Stellenwert. Als Coach sind Sie zunächst der „Experte“. Hier gilt es meiner Erfahrung nach, Ihren Coachee vorerst zu „leaden“, um dann den Rapport herstellen zu können. Sonst ist es schwer, ernstgenommen zu werden. Stellen Sie zu Beginn eines Coachings zunächst Ihre Fachkompetenz in den Vordergrund und führen Sie anschließend vertrauensvoll.

Eine weitere Anregung widerspricht, wie es zunächst scheint, unserem klassischen Coaching-Verständnis, nach welchem der Coach keine direkten Lösungsvorschläge liefert, sondern den Coachee begleitet und dabei anregt, dessen eigene Lösungen zu entwickeln und Ziele zu formulieren. Da ich erlebt habe, dass die Anliegen des Coachees gerade zu Beginn des Coachings zumeist recht diffus sind und erst gemeinsam herausgefunden werden müssen, können Sie Folgendes ausprobieren, um Ihren polnischen Coachee dabei zu unterstützen und ihn zu motivieren: Ich empfehle Ihnen als Coach, auch mal ein mögliches Ziel beispielsweise für die Coaching-Sitzung vorzugeben, welches Sie im Verlauf der ersten Gesprächsminuten wahrgenommen haben. Achten Sie jedoch besonders darauf, welcher Art die Ziele Ihres Coachees sind. Sind es eher Leistungsziele, die in dessen Einflussbereich liegen, oder

***Entscheidend:
Qualitätsstandards
und ethische
Grundsätze***

***Klassische Lehrer-
Schüler-Beziehung
herrscht noch vor.***

***Manchmal sind
Lösungsvorschläge
erwünscht***

vielmehr Endziele, die nicht direkt erreicht werden können, sondern von äußeren Faktoren abhängig sind. Da die klare Zielformulierung in jeder Coaching-Sitzung einen Schwerpunkt bildet, nehmen Sie sich genügend Zeit zur Klärung. Zumal ein wohlgeformt formuliertes Ziel oft schon Lösungsansätze beinhalten kann. Letztendlich überlassen Sie den Weg zur Zielerreichung wieder weitgehend Ihrem Gegenüber.

Einzel- und Gruppencoaching in Polen – Ein Erfahrungsbericht

Hier ein Fall, der sich vor einiger Zeit in Polen zugetragen hat und treffend dokumentiert, wie ich das klassische Grundkonzept von Coaching anpassen musste: Um die Erwachsenenbildung in Polen voranzutreiben, entstand Anfang 2005 im Rahmen einer Zusammenarbeit zwischen einem internationalen Verband und einer deutschen Universität die Idee, dem Mangel an Kompetenzen in der Erwachsenenbildung, Personalentwicklung und im Coaching-Bereich entgegenzuwirken. Die sich daraus ergebende erste internationale Coaching-Ausbildung zum Gruppencoach erfolgte auf Englisch in Form eines Blended Learnings, demnach der Kombination von jeweils zwei Präsenz- und E-Learning-Phasen. Während des gesamten Prozesses waren jedem Coach zwei Coachees zugeteilt.

Per E-Mail und Skype näherten wir Coaches uns unseren Coachees an und versuchten, Rapport herzustellen. Aus unserem moderaten und demokratischen Verständnis heraus wollten wir die Teilnehmenden schrittweise an die Selbststeuerung ihrer Lernprozesse heranführen. Unser Ziel war es, sie dadurch zu befähigen, nach Beendigung der Ausbildung selbstorganisiert ein Gruppencoaching vorbereiten und realisieren zu können. Doch bereits während des Online-Coachings bemerkten wir große Anlaufschwierigkeiten, die wir erst in der Präsenzphase klären konnten.

Dort erfuhren wir, dass unser Beraterverhalten beim Support hätte bestimmender sein sollen, durch das Geben von Instruktionen und direktiven Hilfestellungen. Zudem kam der Wunsch nach mehr direkter Kommunikation auf („face-to-face-Meetings“). Weiterhin stellten wir einen begrenzten Austausch der Teilnehmenden untereinander fest und erfuhren, dass sie es vorzogen, allein zu lernen. Wenn jedoch Fragen und Probleme aufkamen, wurden dann doch die Kommilitonen uns Experten vorgezogen.

Um den nötigen Rapport und das damit zusammenhängende Vertrauen herzustellen, mussten wir in erster Linie unsere fachliche Qualifikation/Kompetenz vor Ort unter Beweis stellen. Erst danach forderten die

Teilnehmenden zunehmend die Beratung bezüglich Lerninhalte und individuelle Lernprozesse von uns ein. Dabei standen der praktische Nutzen der Coaching-Ausbildung und der Transfer in den individuellen Berufsalltag für die Teilnehmenden von Beginn an im Vordergrund. Um den Rapport auf Sach- und Beziehungsebene zu halten, mussten wir dieser permanent eingeforderten Transparenz lösungs- und ergebnisorientiert begegnen. Erst durch die vermehrt angenommene Unterstützung unsererseits legten die Teilnehmenden eigenständig die Basis für ihren Lernprozess und ihre Weiterentwicklung.

2. Passende Coaching-Tools

Passend: Werte-Hierarchie

Hintergrundinformationen zum Thema Werte: O'Connor; Seymour, 2006.

Zielgruppe, Themen

Die Werte-Hierarchie eignet sich besonders, um Fragen der beruflichen Entwicklung zu reflektieren. Neben der Auseinandersetzung mit aktuellen Fragestellungen kann die Beschäftigung mit den eigenen Werten dazu führen, das eigene Weltbild zu betrachten und zu hinterfragen. In diesem Kontext kann die Arbeit mit der Wertehierarchie zu einer verbesserten Selbstkenntnis des Coachees führen.

Einsatzziel

Die Ziele lauten: Wichtigste leitende Werte finden, innere Kongruenz, Stimmigkeit mit Zielen, Glaubenssätze erkennen. Dieses Tool löst einen „Aha-Effekt“ aus und bietet zahlreiche Anregungen für die Auseinandersetzung zu verschiedensten Themen im Coaching. Denkbar ist der Einsatz, um individuelle Ansprüche und Erwartungen an das Coaching oder die Zukunft im Unternehmen zu klären, Visionen von der Zukunft zu entwickeln und auf individuellen Werten aufzubauen oder eine Grundlage zu schaffen, auf der später Ziele formuliert, überprüft und verfolgt werden. Widerspricht zum Beispiel eine anstehende Entscheidung oder gar eine angestrebte Position einem zentralen Wert des Coachees, kann er bereits im Vorfeld entscheiden, ob der subjektive Aufwand oder der Nutzen der jeweiligen Entscheidung für ihn stimmiger sein werden.

Coaching-Phase

Zu Beginn des Coachings, in Verbindung mit Glaubenssystemen, der Arbeit mit den Logischen Ebenen (nach R. Dilts), Werte-Arbeit, Zielformulierung. Gerade während der Eigenanalyse des Coachees, in welcher er versucht, sich selbst und die Motive seines Handelns besser zu verstehen, ist das Tool sehr wertvoll.

Das hier vorgestellte Tool funktioniert in Polen besonders gut, da es für meine bisherigen polnischen Coachees zwei ihnen sehr wichtige Anteile aufweist: eine transparente Struktur sowie ein greifbares Ergebnis. Zudem hält es eine ausgewogene Mischung zwischen angeleiteten und selbstreflexiven Anteilen bereit. Zum einen stellen die gefundenen persönlichen Werte einen aktuellen Kompass dar, mit welchem eigene Denk-, Fühl- und Handlungsmuster bewusst werden können. Sobald Werte ins Bewusstsein gelangen, können sie auch bearbeitet werden. Jetzt können sich innere Wertekonflikte offenbaren und in Balance gebracht werden. Zum anderen können auch Werte bewusst werden, denen gefolgt werden sollte, um gewünschte Lösungen und Ergebnisse zu erreichen. Letztlich kann der Coachee sodann bewusste Entscheidungen treffen, die auf diesen Werten basieren.

*Funktioniert gut,
weil ...*

Besonders interessant in meinen Coachings mit Polen zu beobachten ist die hohe Stellung der Familie. In bisher jeder Anwendung des Tools in Coachings war der Wert Familie, wenn nicht auf Platz Nummer Eins, so doch unter den drei wichtigsten Werten zu finden. Ein harmonisches Familienleben scheint mehr wert zu sein als Geld und berufliche Stellung, was jedoch zu so genannten Wertekonflikten führen kann. Zu einem gewissen Teil machen diese Wertekonflikte unser Leben reizvoll, abwechslungsreich und spannend. Wenn die Konflikte jedoch Oberhand gewinnen, sind wir inkongruent, d.h., wir stehen nicht voll und ganz hinter unseren Zielen, und der innere Konflikt drückt sich in unserer inneren Einstellung und letztlich in unserem Verhalten aus. Hierzu rate ich Ihnen, die Auflistung Ihres Coachees hinsichtlich solcher Wertekonflikte zu überprüfen.

- ▶ Dauer: Etwa 60 Minuten.
- ▶ Benötigtes Material: Entsprechende Kopien der Werte-Paare, evtl. zusätzliche Werte

Dauer/Material

Um meine Coachees mit dem Thema Werte in Berührung zu bringen, gebe ich gerne folgende Informationen zum Thema vorab: „*Werte sind die Aspekte, die uns in unserem Leben wichtig sind. Etwas wertzuschätzen bedeutet, ihm Wichtigkeit zu geben. Werte motivieren uns und steuern dadurch unsere Handlungen, unser Denken und Fühlen. Sie geben uns eine Richtung und sind der Schlüssel zu einem Verständnis dafür, warum wir etwas Bestimmtes tun. Werte sind individuell, das heißt, unterschiedliche Menschen haben unterschiedliche Werte bzw. legen Wert auf etwas Bestimmtes. Bitte bedenken Sie: Werte verändern sich im Laufe des Lebens. Diese Wertehierarchie ist ,nur‘ eine Momentaufnahme.*“

*Voraussetzung/
Vorbereitung*

Beschreibung Unter den folgenden 24 Wertebegriffen soll der Coachee in Einzelarbeit diejenigen herausfinden, welche wichtige Motive für sein Handeln darstellen. Dazu erkläre ich folgendes Vorgehen: *„Vergleichen Sie die jeweiligen Begriffspaare und entscheiden Sie sich spontan für den wichtigeren. Tragen Sie diesen dann in der nächsten Spalte ein. Vergleichen Sie die verbleibenden Begriffe untereinander, bis zuletzt drei Wertebegriffe übrig bleiben.“*

Karriere – Herausforderung			
Spaß – Unabhängigkeit			
Geld – Harmonie			
Anerkennung – Ordnung			
Freiheit – Ruhe			
Kollegialität – Abenteuer			
Familie – Ästhetik			
Sinn – Status			
Selbstverwirklichung – Sicherheit			
Einfluss – Gerechtigkeit			
Gelassenheit – Erfolg			
Verantwortung – Zeit			

Abb. 3: Arbeitsblatt für die Arbeit mit den Werte-Paaren und der Werte-Hierarchie. Eigene Darstellung.

„Schreiben Sie bitte Ihre drei wichtigsten Werte noch einmal in Rangfolge auf!“

Welcher Wert ist der wichtigste für mich?	1.
Welche Werte haben für mich außerdem eine zentrale Bedeutung?	2. 3.
Welche Werte spielen noch eine Rolle in meinem Leben?	► ► ►

Im Anschluss an die Übung lasse ich mir von der Vorgehensweise und den dabei empfundenen Emotionen berichten. Weitere Fragen, die ich stelle sind: *„Passen die gefundenen Werte zu Ihnen?“* oder *„Passen die Werte zueinander?“*

Konkretes Beispiel

Im Coaching mit einer Führungskraft eines führenden Outdoor-Unternehmens zum Thema „Meine Professionalität als Führungskraft im eigenen Unternehmen“ kam es zur Besprechung der Themen Rollen und Werte. Dabei bemerkte ich, dass Frau Nowak (Name geändert) auf meine Frage hin, was ihr denn im Leben wichtig sei, nicht so recht eine Antwort wusste. In diesem Zuge verschlechterte sich auch ihre Physiologie. Daraufhin lud ich sie zur Übung „Werte-Pyramide“ ein, um strukturiert ihre Werte herauszufinden und sprachlich formulieren zu können. In der Auswertung gab Frau Nowak an, sehr überrascht zu sein, wie gut „der Test“ das für sie Wichtige spiegelte und dass sie nun konkreter wisse, was ihr privat und beruflich wichtig ist. Daraus ergab sich ein interessanter und fruchtbarer Folgeprozess für das Coaching. Denn entscheidend war an dieser Stelle, dass Frau Nowak für sich erkannte, dass nicht alle Werte zu den eigenen Zielen passten. Auf den obersten Werte-Plätzen fanden sich die Begriffe Familie, Harmonie und Sicherheit. Die anscheinend wichtigen und vorher nicht in dieser Intensität wahrgenommenen Werte standen nun in Konflikt mit den ursprünglichen beruflichen Zielen. Im weiteren Verlauf des Coachings setzte sich Frau Nowak intensiv mit dem eigenen Wertesystem sowie ihren Zielen in Beruf und Familie auseinander und fand zu einer stimmigen Balance.

Der Coachee überlegt lange und kann sich nicht für einen der beiden Begriffe entscheiden. Hierzu folgender Tipp: Nach den gegebenen Informationen und geklärten Fragen gebe ich meinem Coachee ein weiteres Blatt Papier, lese die Wertepaare langsam vor und verweise auf die Wichtigkeit der spontanen Entscheidung für einen der beiden Begriffe. Dieser schreibt die zwölf Wertebegriffe untereinander auf das Blatt. Anschließend überträgt er diese Begriffe in die erste leere Spalte und fährt alleine fort.

Mögliche Probleme

Der Coachee sagt, ihm fehlten Werte. Um die bisherigen Werte zu ergänzen, habe ich ein weiteres Handout vorbereitet, auf dem noch 26 Werte (von A-Z) aufgelistet sind: *„Und sicher können Sie diese Wertauflistung um weitere Werte ergänzen, die für Sie persönlich sehr wichtig sind.“*

Ein weiterer Stolperstein bei dem Tool liegt darin, dem Coachee bewusst zu machen, dass es keine „besseren“ oder „schlechteren“ Werte bei den Wertepaaren gibt. Gerade in Gruppen-Coachings orientieren sich die Teilnehmer oftmals aneinander, was den individuellen Charakter und damit die Selbsterkenntnis deutlich schmälert. Weisen Sie auch

darauf hin, dass die Werte nicht allzu rational bedacht werden sollen, sondern spontan aus dem Bauch heraus entschieden werden.

Des Öfteren bemerken Coachees, dass ihre drei wichtigsten Werte selbst in Konflikt zueinander stehen. Beispielsweise Familie und Karriere. Dies ist eine gute Gelegenheit, sich über die aktuellen Ziele bewusst zu werden und Wertekonflikte aufzulösen oder aber auch Persönlichkeitsanteile zu identifizieren, um wichtige Bedürfnisse zu harmonisieren.

Variationen Besonders gut geeignet ist das Tool für Teamcoachings. Da auch hier jedes Teammitglied von individuellen, unterschiedlichen Werten geleitet wird, kann die Transparenz hierüber Aufschluss über einen zielorientierten und für alle Beteiligten wertschätzenden Umgang miteinander geben.

Tipp: Weiten Sie die Methode aus, indem die Teilnehmer vorher eigene Werte im Plenum zusammentragen und, in einem gemeinsamen Austausch darüber, gegenüberstellen.

Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20 % Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

Training *aktuell* einen Monat lang testen



Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine **ePaper-Ausgabe Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster www.trainerkoffer.de
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20 % Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen