

Vorbereitung auf Assessment Center für Führungskräfte
- verhaltensorientiertes Einzeltraining
- und Coaching -

Claudia Amend
München, 2010

Vorbereitung auf Assessment Center für Führungskräfte

- Verhaltensorientiertes Einzeltraining und Coaching –

Zur Auswahl des Themas.....	3
1. Hintergrund Assessment Center / Development Center	4
1.1 Anforderungen im Assessment Center.....	4
1.2. Typische Stolpersteine für Teilnehmer im Assessment Center.....	6
2. Verhaltensorientiertes Einzeltraining	7
2.1. Typische Vorgehensweisen zur Vorbereitung von Führungskräften auf Assessment Center in verhaltensorientierten Trainings und in der Literatur.....	7
2.2 Pro und Kontra.....	9
2.2 Schlussfolgerung.....	10
3. Coaching	10
3.1. Typische Vorgehensweisen zur Vorbereitung von Führungskräften im Coaching.....	11
Methodenpentagramm	12
3.2 Pro und Kontra.....	13
3.3 Schlussfolgerung.....	14
4. Kritische Diskussion	15
5. Integratives Konzept.....	16
5.1. Theoretischer Background	18
5.1.1 Verhaltensorientiert.....	18
5.1.2 Coaching.....	18
5.1.2.1 Discounten	18
5.1.2.2 Antreiberverhalten.....	19
5.1.2.3 Selbstregulation der Bedürfnisse der Führungskraft.....	21
5.2. Möglicher Ablauf des integrativen Konzepts.....	23
5.2.1 Auftragsklärung	24
5.2.2 Fokusbildung – Standortbestimmung durch ein erstes Rollenspiels	24
5.2.3 Beobachtung und Feedback im Rollenspiel	24
5.2.4 Coaching.....	25
5.2.5 Input Bedürfnisdreieck - Blick auf die Bedürfnisse des Gegenüber.....	26
5.2.6 gezielte Vorbereitung auf Rollenspiele	27
5.2.7 Durchführung eines weiteren Rollenspiels.....	27
5.2.8 Abschluss.....	28
5.3. Praxisbeispiele /Fallbeispiele	29
5.3.1 „Ich will souveräner werden“	29
5.3.2 „Warum kann ich keine Führung zeigen?“.....	30
5.3.3. „Konfliktscheu“	31
6. Resümee	33

Zur Auswahl des Themas

Das Assessment Center ist noch immer in vielen Unternehmen, vor allem in der Finanzdienstleistungsbranche das Verfahren der Wahl, um eine Vorhersage über Führungskompetenz zu treffen. Wie Höft / Neumann in ihrer Studie feststellen, ist „generell... ein Trend von verstärktem Einsatz von Assessment Centern zu verzeichnen.“¹ Sie zeichnen sich durch eine sehr hohe Akzeptanz in den Unternehmen aus, die mit langjähriger Bewährung des Verfahrens sowohl bei Teilnehmern als auch Führungskräften zunimmt.²

Dies liegt nicht zuletzt daran, dass sich das Assessment Center verändert, weiterentwickelt und sich beständig den veränderten Anforderungen anpasst. Um den Trend von den ursprünglichen reinen Auswahlverfahren hin zu Potentialdiagnoseverfahren zu betonen spricht man immer öfter von Development Center. In Development Centern wird der Fokus darauf gerichtet, das Potential der Mitarbeiter zu identifizieren, um diese nachhaltig und individuell weiterentwickeln zu können.

Oft beginnt die Förderung auf die erste Führungsverantwortung jedoch schon vor der Teilnahme an einem Assessment Center. Das Hauptaugenmerk in der Assessment Center-Vorbereitung liegt meist auf der Verhaltensebene. So werden bestimmte Führungsinstrumente und Tools in Seminaren vermittelt.

Dabei fällt auf, dass Teilnehmer diese oft nicht umsetzen können, obwohl es theoretisch plausibel und leicht scheint. Außerdem zeigt sich, dass Teilnehmer oft „mehr vom gleichen“ einsetzen, wenn eine Führungsintervention nicht den gewünschten Effekt zeigt und sie über keine situationsangemessenen Alternativen verfügen.

Auch in den Assessment Centern, fällt den Beobachtern auf, dass Teilnehmer in ihrem Führungshandeln nicht authentisch wirken, was sich oft als Gefühl „da stimme etwas nicht“ manifestiert. Dies führt zu der Kritik, dass in der Vorbereitung auf Assessment Center lediglich Verhaltensweisen angelehrt werden, die im Extremfall dem Vorwurf einer rein schauspielerischen Leistung ausgesetzt sind.

Als Coach sieht man sich hier vor dem Problem, die Balance zu finden zwischen einerseits dem schnellen Erfolg beim Assessment Center, den Auftraggeber und Teilnehmer sehen wollen, und auf der anderen Seite einer nachhaltigen Entwicklung von Führungskompetenz. Dies entspricht einem verhaltensorientierten Einzeltraining mit dem Vermitteln von Führungstools auf der einen Seite und einem Coaching mit einer Veränderung auf der Persönlichkeitsebene³, die es erlaubt situations-, personen- und bedürfnisgerecht zu agieren auf der anderen Seite

Da es Ziel des Unternehmens ist, über den Weg eines Assessment Center kompetente Führungskräfte zu identifizieren, kann eine unternehmensinterne Vorbereitung auf Assessment Center nur eine nachhaltige Veränderung auf der Persönlichkeitsebene anstreben und sich nicht lediglich auf das zur Verfügungstellen von Tools auf der Verhaltensebene beschränken.

¹ Stefan Höft, Christof Obermann, 2010, Wirtschaftspsychologie 2/2010 Praxiseinsatz von Assessment Centern im deutschsprachigen Raum

² Neubauer, R. (2001) Assessment Center Studie 2001 veröffentlicht auf der Internet Seite des Arbeitskreis Assessment Center e. V.

³ Coachingkonzept nach Coachingausbildung von Karin Horn-Heine und Klaus Eidenschink

1. Hintergrund Assessment Center / Development Center

„Assessment Center dienen der eignungspsychologischen Analyse einer Person. Je nach Charakter und Persönlichkeit werden Fähigkeiten und Fertigkeiten unterschiedlich zur Problemlösung eingesetzt. Diese sehr individuellen Problemlösungen können durch ein Assessment Center individuell bewertet werden und mit den Anforderungen, die an der entsprechenden beruflichen Position erforderlich sind, abgeglichen werden.“⁴ Je nach Ausrichtung des Assessment Centers werden entweder Mitarbeiter ausgewählt für bestimmte Führungspositionen (Auswahlverfahren) oder es wird das Potential betrachtet, das sie im Hinblick auf Führung mitbringen (Development Center). Damit entscheidet sich also, ob das Assessment Center als Abschluss einer Führungsgrundausbildung steht, oder als Auftakt für eine Orientierung und Basis einer individuellen Entwicklungsempfehlung angesehen wird. Besonders wenn es sich um Auswahlverfahren handelt, sind Mitarbeiter bestrebt, sich auf diese „Prüfung“ vorzubereiten. Dabei ist es zunächst wichtig zu betrachten, welche Kriterien in Assessment Centern erhoben werden, und welche Situationen bewältigt werden müssen.

1.1 Anforderungen im Assessment Center

Zu den Erfolgsfaktoren im Bezug auf die Validität eines Assessment Centers gehört unter anderem das Erheben von unternehmensspezifischen Anforderungskriterien, die die Unternehmenskultur in Hinblick auf Führung widerspiegeln. „Wer im Zuge der Personalauswahl und –entwicklung auf eine gründliche Anforderungsanalyse verzichtet, sollte sich nicht wundern, wenn er mit den Ergebnissen seiner Arbeit nicht zufrieden ist. Besonders bei ... Assessment Centern... steht und fällt die Qualität des Verfahrens mit einer gründlichen Anforderungsanalyse.“⁵

Wenn man sich die Anforderungen aus verschiedenen Unternehmen betrachtet, stößt man aber durchaus auf Gemeinsamkeiten (siehe Tabelle), die sich im Wesentlichen eher durch ihre Gewichtung unterscheiden. Außerdem zeigt sich, dass von Unternehmen zu Unternehmen Anforderungen in verschiedenen Konkretisierungsgraden kommuniziert werden.

10 Top Anforderungen in Unternehmen
Kommunikationsfähigkeit
Durchsetzung
Analysefähigkeit
Konfliktfähigkeit
Kooperationsfähigkeit
Führungskompetenz
Problemlösefähigkeit
Zielorientierung
Engagement
Entscheidungsfreude

Abbildung 1 -Anforderungen im AC

⁴ C. Amend 2010, Definition Assessment Center, www.assessmentcoaching.de/assessmentcenter

⁵ J. Böhme 2005, Assessment Center (K. Sündenhauf, S. Stumpf, S. Höft Hrsg.), S. 63

In Bezug auf die Beobachtbarkeit dieser Anforderungsdimensionen lässt sich sagen, dass sich die Kriterien umso leichter und objektiver beobachten lassen, je konkreter sie operationalisiert d.h. auf konkret beobachtbare Verhaltensweisen heruntergebrochen sind (siehe Abbildung 2- Beispiele für Operationalisierungen der Anforderungen im AC).

Auf der anderen Seite müssen sich derart operationalisierte Anforderungen aber dem Vorwurf aussetzen, ob sie die eigentlichen Führungskompetenzen jenseits von Tools - im Sinne von Haltungen und Einstellungen - wirklich abbilden können.

Beispiele für Operationalisierungen dieser Anforderungen	
Kommunikationsfähigkeit (oder auch Einfühlungsvermögen/ Verständnis /Wertschätzung)	Hört zu, geht auf den Gesprächspartner ein Zeigt Interesse an der Situation und der Sichtweise des Mitarbeiters Fühlt sich in die Probleme des Mitarbeiters ein Hört aktiv zu und zeigt Verständnis (sowohl verbal als auch emotional) für den Mitarbeiter
Durchsetzungskraft	Strahlt Selbstbewusstsein und Vertrauen in die eigene Person und Leistung aus Lässt sich von den Mitdiskutanten nicht beeindrucken und aus dem eigenen Konzept bringen Argumentiert zielgerichtet und konstruktiv Entlässt den Mitarbeiter mit "neuer" Orientierung und klaren Handlungsanweisungen aus dem Gespräch Strahlt Selbstbewusstsein und Vertrauen in die eigene Person und Leistung aus
Konfliktfähigkeit	Gibt dem Mitarbeiter offen und konstruktiv Feedback Setzt an den Stärken (und nicht an den Schwächen) des Mitarbeiters an Spricht kritische Punkte (Verhaltensweisen und Situationen) klar und offen an Vermeidet Konflikte nicht, sondern bleibt auch bei Widerständen und Ausflüchten des Mitarbeiters standhaft
Kooperationsfähigkeit (oder auch Integration von Interessen)	Beteiligt sich rege an der Erarbeitung einer gemeinsamen Lösung Signalisiert Kompromissbereitschaft, behält aber zentrale Diskussionsziele im Auge Erkennt und nutzt Ansatzpunkte und Signale des Mitarbeiters, um Einfluss nehmen zu können
Problemlösefähigkeit (oder auch Argumentationskraft)	Zeigt Flexibilität und inhaltliche Tiefe in seiner Argumentation Kann seine Argumentation flexibel auf seine Mitdiskutanten ausrichten Verarbeitet neue Informationen rasch und zieht daraus logische Schlüsse Vertritt Entscheidungen durch geeignete Verhandlungs- und Argumentationsstrategien auch bei „Gegenwind“, bleibt bei Rückschlägen und Hindernissen hartnäckig „am Ball“ Nutzt eine inhaltlich vielfältige, sachbezogene und kreative Sprache/Sprachstil
Zielorientierung	Logisch und gut strukturierter Aufbau (Agenda) Spricht wesentliche Punkte an und baut diese sinnvoll aufeinander auf Nutzt Chancen, um Ergebnisse zu erzielen Bringt die Gruppe dazu, verbindliche Entscheidungen zu treffen und voranzugehen Treibt die Diskussion zielgerichtet und konstruktiv voran Spricht konkret nur die Punkte an, die verändert werden müssen und können Bezieht den Mitarbeiter in die Problemanalyse und Lösungsfindung mit ein

Abbildung 2-Beispiele für Operationalisierungen der Anforderungen im AC

Darüber hinaus steht und fällt die Qualität eines Assessment Centers mit den Simulationen, in denen sich das Verhalten beobachten lässt. Hierbei ist es wichtig, dass diese Simulationen einerseits typische und herausfordernde Situationen aus der beruflichen Praxis abbilden, andererseits aber auch die Möglichkeit bieten, Verhalten in Bezug auf die Anforderungsdimensionen zu zeigen.

Die Simulationen reichen von Fallstudien, Präsentation über kritische Mitarbeiter-, Verhandlungs- und Kundengespräche bis hin zu Teammeetings und Projektgruppenbesprechungen.

Daneben werden häufig auch strukturierte Interviews und verschiedene Persönlichkeits- und Intelligenztests eingesetzt.

1. 2. Typische Stolpersteine für Teilnehmer im Assessment Center

In klassischen Assessment Centern wird eine Entscheidung getroffen, ob ein Teilnehmer den Anforderungen genügt oder nicht. In internen Verfahren werden oft darüber hinaus auch Entwicklungsempfehlungen für die Kandidaten ausgesprochen.

Was aber entscheidet letztlich darüber, ob Teilnehmer ein Führungskräfte -Assessment Center bestehen? Was sind klassische Stolpersteine, an denen Kandidaten in solchen Verfahren scheitern.

Interessanterweise ist dies über verschiedene Unternehmen und damit auch verschiedene Anforderungsdimensionen relativ homogen. Liest man die Gutachten und Zertifikate in denen den Bewerbern Rückmeldung gegeben wird oder hört man sich die Begründungen der Beobachter in den Beobachterkonferenzen an, kommt man zu folgenden relevanten Ablehnungsgründen und damit aus meiner Sicht auch typischen Problemen im Führungsalltag:

- mangelnde Wertschätzung, Einfühlungsvermögen und Verständnis für Gesprächspartner
- mangelnde Durchsetzungskraft
- mangelnde Kooperationsfähigkeit
- mangelnde Konfliktfähigkeit
- mangelnde Zielorientierung und Lösungsfähigkeit (gemeinsam, tragfähig)
- mangelnde Argumentationskraft

Das bedeutet, dass eine gute Vorbereitung auf Führungskräfte-Assessment Center an diesen Punkten greifen sollte.

2. Verhaltensorientiertes Einzeltraining

2.1. Typische Vorgehensweisen zur Vorbereitung von Führungskräften auf Assessment Center in verhaltensorientierten Trainings und in der Literatur

Viele dieser typischen Stolpersteine für Teilnehmer in Assessment Centern werden in verhaltensorientierten Trainings berücksichtigt und mit den zukünftigen Kandidaten bearbeitet. So bieten viele Unternehmen vorgelagerte Entwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte an, die mehr oder weniger explizit eine gezielte Vorbereitung auf die Rollenspiele im Assessment Center darstellen. Hier wird vor allem auf Wissensvermittlung in Form von theoretischen Inputs gesetzt, die dann auf der Verhaltensebene zum Beispiel durch Rollenspiele verankert werden sollen. Auch als Entwicklungsmaßnahme aus nichtbestandenem Assessment Centern resultieren Seminarempfehlungen mit entsprechenden Titeln.

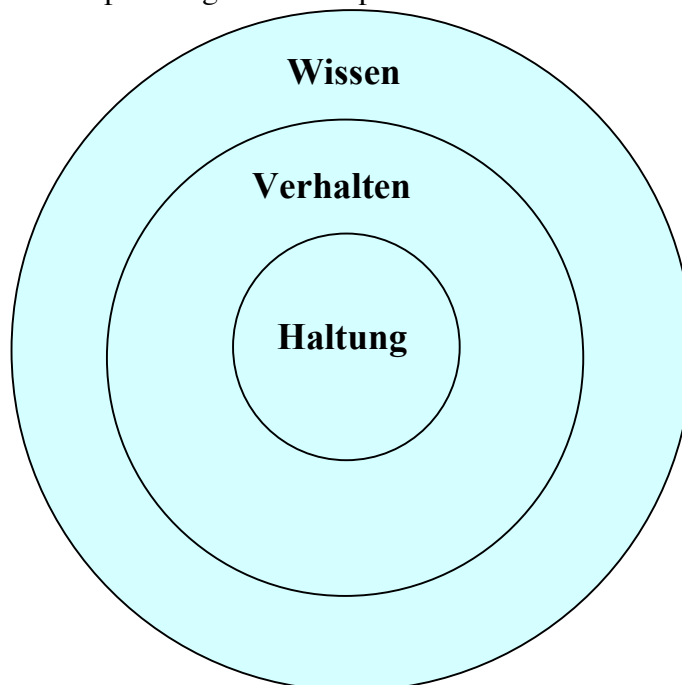


Abbildung 3- Verhaltensorientiertes Schichtenmodell

Qualitativ gute Vorbereitungskonzepte beziehen neben der Wissens- und Verhaltensstipps auch Aspekte ein, die das Rollenverständnis betreffen, wie zum Beispiel die Haltung einer Führungskraft und Führungskonzepte wie zum Beispiel situatives Führen⁶.

In der Literatur zur Vorbereitung auf Assessment Center findet man ebenfalls Empfehlungen die hauptsächlich auf der Ebene der Wissensvermittlung und einer sehr konkreten Ebene des Verhaltens greifen.⁷

Leider sind hier oft auch widersprüchliche Verhaltensweisen empfohlen, und die Qualität der Ratschläge variiert sehr stark. So sind manche Vorschläge geradezu fahrlässig z.B. „die Keule der Abmahnung zu schwingen.“ Andere einfach schlichtweg nicht umfassend genug dargestellt bzw. als Allzweckwaffe nicht spezifisch genug erläutert wie z.B. „Stellen sie offene Fragen!“ (siehe Abbildung 4- verhaltensorientierte Empfehlungen).

⁶ Hersey, P. and Blanchard, K., Management of Organizational Behavior, 4th ed., New York, 1982

⁷ siehe z.B. Püttjer & Schnierda, Assessment-Center-Training für Führungskräfte, Campusverlag 2007

Verhaltensorientierte Empfehlungen

Stolperfallen	Beispiele für Seminare /-Inhalte	Beispiele für Empfehlungen aus der Literatur⁸	Beispiele für Empfehlungen aus der Literatur⁹
mangelnde Wertschätzung			„Erinnern sie sich noch an das Projekt x wo wir so erfolgreich waren“
mangelndes Einfühlungsvermögen/ Verständnis	Aktives Zuhören Kommunikationsmethoden	„ Damit sie in dieser Situation ihren Kunden nicht noch mehr anstacheln, sollten sie Ihnen nicht direkt widersprechen.“	„ Sie müssen den goldenen Mittelweg zwischen Druck und Verständnis finden“
Mangelnde Integration von Interessen	Verhandlungsgespräche führen	„Stellen sie offene Fragen“	„ Lassen Sie andere Gesprächsteilnehmer ausreden und nehmen sie ihre Ideen und Vorschläge ernst.“
mangelnde Durchsetzungskraft	Rhetoriktraining	„ Machen sie von Anfang an klar, dass Sie sich das Ruder nicht aus der Hand nehmen lassen“ „...wird es Zeit, die Keule der Abmahnung zu schwingen.“	„ Sie dürfen auch nicht zu nachgiebig sein“
mangelnde Kritik und Konfliktfähigkeit	Kritische Gespräche führen Konflikte moderieren	„Zeigen sie ihrem Mitarbeiter Folgen auf, die für ihn, für andere...entstehen, wenn er sein Verhalten nicht ändert.“	
mangelnde Argumentationskraft	Sicher präsentieren Sinnvoll argumentieren	„ Bewegen Sie durch Argumente: ... Wenn sich alle so wie Sie verhalten, ist ein geordneter Arbeitsablauf nicht möglich.“	
mangelnde Struktur (Zeit/ Abschluss)	Gesprächstechniken Projektmanagement Gespräche und Meetings strukturieren	„ Fassen Sie das Gesprächsergebnis zusammen“	„ Wichtig ist dass Sie zielorientiert vorgehen und eine Einigung erreichen wollen“
mangelnde Lösungsfähigkeit (gemeinsam, tragfähig)	Verhandlungs-gespräche führen	„ Bringen Sie den Mitarbeiter dazu, selbst Stellung zu nehmen...“	

Abbildung 4- verhaltensorientierte Empfehlungen

⁸ Püttjer&Schnierda, Assessment-Center-Training für Führungskräfte, Campusverlag 2007 S. 179ff

⁹ Roman Leuthner, Einstellungstest und Assessment-Center, Wilhelm Heyne Verlag 2002 S. 88ff

2.2 Pro und Kontra

In der Praxis stellt sich heraus, dass ein verhaltensorientiertes Training in bestimmten Fällen hilfreich ist, in anderen Situationen aber die gewünschte Veränderung entweder nicht eintritt oder sich nur temporär und situativ beschränkt zeigt.

Deswegen lohnt es sich, genauer hinzuschauen und zu analysieren, welche Vor- und Nachteile ein verhaltensorientiertes Training bietet.

Vorteile	Nachteile /Defizite
gute Trainierbarkeit spezifischer Verhaltensweisen (Tools) für genau definierte Situationen wie z.B. Rollenspiele -> durch Toolkoffer hohe Akzeptanz bei den Teilnehmern	schwieriger Transfer in andere nicht eingeübte Situationen z.B. in die facettenreiche Realität einer Führungskraft -> Problem von sinnvollen Interventionen bleibt oft nur das Tool, das eher hinderlich ist wenn es nicht kontaktvoll eingesetzt wird
Einüben von konkreten Führungsverhaltensweisen, wie sie im AC in den Anforderungen operationalisiert sind -> positive Beurteilung durch die Beobachter – hohe Erfolgsquote im AC	Gefahr, dass der Eindruck entsteht, Verhalten sei nur antrainiert und nicht authentisch, bzw. von anderen übernommen z.B. Teilnehmer wirkt nicht wie eine Führungspersönlichkeit -> negativer Gesamteindruck entsteht, bzw. schlechtes Bauchgefühl
Konkrete Situationen kennen zu lernen und zu üben z.B. Videoanalyse -> Gefühl von Sicherheit für den Teilnehmer	kein sicherer werden im Umgang mit der Unsicherheit -> Schwierigkeit im Umgang mit unsicheren Situationen bleibt bestehen
Theoretisch Gelerntes selbst auszuprobieren -> Vorteil im geschützten Rahmen ohne echte Konsequenzen -> mehrmaliges wiederholen von kritischen Sequenzen	Auswendiglernen von sehr konkreten Vorgaben und Verhaltensempfehlungen z.B. vorgesprochenen Sätzen – wodurch der Eindruck entsteht, dass die TN sich verstellen
Möglichkeit einer Selbstreflexion, wo stehe ich auf Verhaltensebene	sehr allgemeine Empfehlungen, bei denen es den Teilnehmern schwer fällt sich vorzustellen, wie sie das praktisch umsetzen können
Lernen am Modell, bei Training in größerer Gruppe	Durch allgemeines Feedback bzw. Feedback an andere fokussieren sich TN evtl. aufgrund der eigenen Themen fälschlicherweise auf bereits übermäßig ausgeprägte Verhaltensweisen (Antreiberproblematik) und vernachlässigen für sie wichtige Inputs eher (Vermeidung)
	Vertraulichkeit -> Offenheit in Gruppen über wirkliche Schwächen zu sprechen ist nur eingeschränkt vorhanden, vor allem wenn es sich um interne Kollegen handelt

Abbildung 5- Pro und Contra Verhaltensorientierung

2.2 Schlussfolgerung

Aber warum erzielt das verhaltensorientierte Training auch bei guter Qualität des Konzepts nicht den gewünschten Effekt? Also nicht nur : Was macht der Coachee falsch, sondern auch warum kann er es nicht ändern, obwohl er es kognitiv weiß?

Die Ursachen für Entwicklungsfelder liegen also nur teilweise in der mangelnden Kenntnis der entsprechenden Tools oder einem fehlenden kognitiven Wissen - oft liegen die Ursachen für die Probleme tiefer.

Angenommen es gelingt einer angehenden Führungskraft nicht, ihrem Gegenüber Wertschätzung zu vermitteln. Die eigene Wahrnehmung der Führungskraft ist hingegen „Ich hab doch diesmal schon so viel gelobt“. Hier stellt sich die Frage, wodurch die Selbsteinschätzung erheblich von der Fremdeinschätzung abweicht.

Ob dies nun an einer fehlenden Wahrnehmung für das Bedürfnis, einer mangelnden Bedeutung, die diesem Thema gegeben wird, oder aber Schwierigkeiten, dies im Kontakt zu vermitteln liegt (siehe Abbildung 9 - Discounttabelle), ist noch offen und muss zunächst erforscht werden – erst dann kann eine Veränderung des Verhaltens erfolgen.

Oft sind Entwicklungsfelder auch in einem eng gesteckten Bezugsrahmen, bestimmten Antriebern oder Glaubenssätzen begründet, die erst transparent gemacht werden müssen und mit existentiellen Themen besetzt sind (ausführlicher siehe 5.1. Theoretischer Background).

3. Coaching

Hier gilt es zunächst einmal den Begriff zu klären. Mittlerweile versteht man unter Coaching einen vielfältigen Strauß von Vorgehensweisen. Trotz einiger Verbände wie zum Beispiel dem DBVC, die sich bemühen, ein gemeinsames und qualitativ hochwertiges Verständnis von Coaching zu erzielen, ist dieser Begriff derzeit in Deutschland nicht einheitlich besetzt und auch nicht geschützt.

Der DBVC definiert Coaching folgendermaßen „Inhaltlich ist Coaching eine Kombination aus individueller Unterstützung zur Bewältigung verschiedener Anliegen und persönlicher Beratung. In einer solchen Beratung wird der Klient angeregt, eigene Lösungen zu entwickeln. Der Coach ermöglicht das Erkennen von Problemursachen und dient daher zur Identifikation und Lösung der zum Problem führenden Prozesse. Der Klient lernt so im Idealfall, seine Probleme eigenständig zu lösen, sein Verhalten / seine Einstellungen weiterzuentwickeln und effektive Ergebnisse zu erreichen.

Ein grundsätzliches Merkmal des professionellen Coachings ist die Förderung der Selbstreflexion und -wahrnehmung und die selbstgesteuerte Erweiterung bzw. Verbesserung der Möglichkeiten des Klienten bzgl. Wahrnehmung, Erleben und Verhalten.“¹⁰

Es bleibt hier also noch ein großer Interpretationsspielraum, was genau unter Coaching zu verstehen ist. Coaching wie ich es verstehe, basiert auf dem Coachingbegriff und Konzept von Karin Horn-Heine und Klaus Eidenschink (Mitglieder des DBCV). Dieses Coaching ori-

¹⁰ www.dbcv.de

entiert sich im Wesentlichen an den anthroposophischen Eckpfeilern, der Spontaneität, der Selbstverantwortlichkeit und der Bewusstheit des Menschen¹¹.

Spontaneität, oder vielmehr die Tatsache, dass der Mensch seinem Wesen nach spontan ist, führt zu der „wesentlichen Ausgangsfrage im Coaching...: Warum verändert sich jemand nicht?“¹⁰

Selbstverantwortlichkeit leitet den Coach zu explorieren „Wo und wie übernimmt jemand keine Verantwortung für sein Erleben?“¹⁰

Bewusstheit und die Tatsache, dass „Der Mensch in seinem Wesen ganzheitlich ist“¹⁰ führt letztlich zu der wesentlichen Erkenntnis, dass „Veränderung nur möglich ist, wenn man sich erlebt, spürt und wahrnimmt!“¹⁰

3.1. Typische Vorgehensweisen zur Vorbereitung von Führungskräften im Coaching

Ins Coaching zur Vorbereitung auf ein Assessment Center kommen Klienten oft mit dem vordergründigen Anliegen, Verhaltensweisen zu erlernen, von denen sie glauben, dass sie von den Beobachtern erwünscht sind. Sie möchten den Anforderungen im Assessment Center entsprechen können - zum Beispiel tougher wirken oder aber auch einfühlsamer, sie wollen souveräner präsentieren oder besser strukturiert sein.

Hier gilt es zunächst kritisch zu hinterfragen, will sich der Coachee nachhaltig verändern, oder möchte er lediglich das Assessment Center möglichst gut bestehen, sich aber eigentlich nicht wirklich verändern.

Gehen wir davon aus, dass der Coachee sich tatsächlich weiterentwickeln will. Hier stellt sich dann relativ schnell die Frage, warum tut er es nicht einfach, wenn er schon eine klare Vorstellung von dem hat, wie er wirken oder sein möchte.

Und genau hier setzt Coaching an:

Im Coaching schaut man sich an, was für einen Sinn es für den Coachee macht das unerwünschte Verhalten aufrechtzuerhalten, also quasi auf der Bremse zu stehen. Im Kontakt mit dem Coachee zeigen sich oft Signale, die genutzt werden können, um mit dem Coachee gemeinsam wahrzunehmen, was seine Bedürfnisse sind und wo seine Ängste sind, die seine Abwehr mobilisieren. In seinen Bezugsrahmen einzusteigen und mit ihm daran zu arbeiten zum Beispiel tougher zu werden – sich durchzusetzen, hieße demnach seine Abwehr auf den Plan zu rufen, die es verhindert das „gewünschte“ Verhalten zu etablieren.

„Auf der Ebene der Argumente (*und Verhaltensempfehlungen, Anmerkung der Verfasserin*) bleibt die Abwehr immer der Sieger!“ Klaus Eidenschink 2009¹²

¹¹ Klaus Eidenschink, Karin Horn Heine, Der professionelle Einsatz von Coaching Tools, Christoph Rauen Coaching Tools II, 2007

¹² Zitat von Klaus Eidenschink, Coachinausbildung 2009
Theoriearbeit im Rahmen der Coaching-Ausbildung, 2010 /S.11/33
Hephaistos-Institut

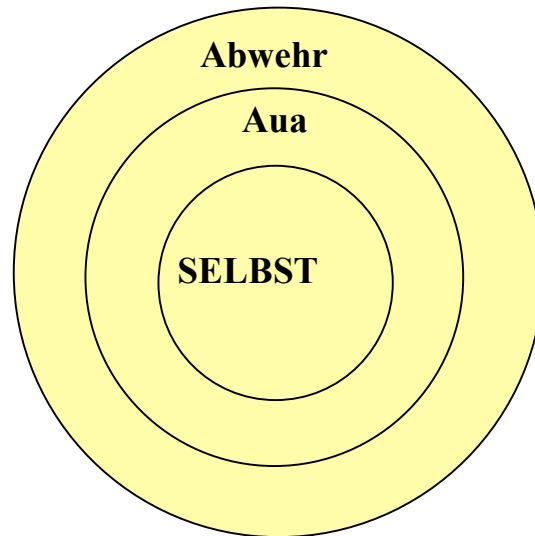


Abbildung 6- Schichtenmodell frei nach Widmer

Also geht es im Coaching darum, eine Bewusstheit zu schaffen über eigene Bedürfnisse und Ängste, und sich selbst anzunehmen. Denn nur dann kann man zum Beispiel ein echtes Gespür für andere Menschen entwickeln und die gewünschte Einfühlsamkeit (siehe oben) erlernen. Oder: Nur wenn man sich selbst ernst nimmt und nicht abwertet, wird man sich auch bei anderen Gehör verschaffen und sich durchsetzen können.

Um diese Bewusstheit für den Coachee zu schaffen steht im Coaching nach dem Konzept von Klaus Eidenschink und Karin Horn-Heine das Methodenpentagramm¹³ zur Verfügung. Gemäß diesem ganzheitlichen Ansatz, der sich an gestaltpsychologischen, systemtheoretischen und transaktionsanalytischen Theorien orientiert, wird auf folgenden Ebenen gearbeitet:

Methodenpentagramm

Existentiell

Welche Ressourcen und Bedürfnisse zeichnen den Coachee aus, und welche Faktoren lassen ihn auf der Bremse stehen? Der veränderungswirksame Faktor im Coaching ist hier folglich das Bedürfnis.

Systemisch

In welchen Kontexten bewegt sich der Coachee und inwiefern sind diese für sein Anliegen förderlich oder hinderlich? Welche Rahmenbedingungen sind für ihn gesetzt, welche Möglichkeiten blendet er aus? Hier führt also der Faktor Offenheit zu wirksamen Veränderungen.

Dialogisch

Welche Muster zeigen sich in Beziehungen (auch zum Coach)? Was lehnt er an sich selbst ab? Hier geht es also für den Coachee um eine Akzeptanz seiner eigenen abgelehnten Anteile als veränderungswirksamen Faktor.

¹³ Coachingkonzept nach Coachinausbildung von Karin Horn-Heine und Klaus Eidenschink
Theoriearbeit im Rahmen der Coaching-Ausbildung, 2010 /S.12/33
Hephaistos-Institut

Phänomenologisch

Bewusstheit schaffen für Gefühle, die sich im Ausdruck zeigen – aber für den Coachee nicht greifbar sind! Mit dieser Methode wird über eine Achtsamkeit für eigene Gefühle und Bedürfnisse eine Veränderung wirksam.

Hermeneutisch

Welche inneren Überzeugungen liegen seinem Handeln zugrunde und inwiefern blockieren diese seinen Veränderungswunsch? Welchen Sinn macht es also für ihn, genau so und nicht anders zu handeln? Hier ist der veränderungswirksame Faktor im Coaching also der Sinn.

3.2 Pro und Kontra

Auch das Coaching muss sich einer kritischen Diskussion stellen. Hier spielt auf der einen Seite der schier unübersichtliche Markt verschiedener Coachingansätze eine Rolle. So ist es für Unternehmen und Mitarbeiter oft schwierig Transparenz über die Methode und die Qualität eines Coaches zu erlangen und aus der Vielfalt einen geeigneten Coach auszuwählen.

Darüber hinaus liegt eine Unsicherheit auch in der Abgrenzung zwischen privaten und beruflichen Themen. Was so manchen Auftraggeber zu der pointierten Aussage bewegt :„Therapie ist nicht Sache des Arbeitgebers“ (Zitat eines Personalleiters). Bei genauerer Betrachtung stellt sich aber die Frage: Ist es denn überhaupt möglich den „privaten“ Menschen aus einem Coaching „herauszuhalten“?

Die Chancen eines Coachings liegen genau darin, sich den Menschen als Ganzes anzuschauen. Dies beinhaltet, dass sich Veränderungen sowohl auf der beruflichen als auch auf der privaten Ebene niederschlagen.

Erst wenn man den Blick darauf lenkt, was Menschen innerlich „auf der Bremse stehen“ lässt, d.h. sie Dinge in der Praxis vermeiden lässt, von denen sie auf einer theoretischen Ebene überzeugt sind – dann ist eine nachhaltige Entwicklung möglich. (evtl. sogar die Entscheidung dagegen, Führungskraft zu werden)

Nachhaltige Entwicklung und Veränderung kann sich jedoch nicht von heute auf morgen einstellen, sondern braucht Zeit – was als weiterer Kritikpunkt von Coaching in der Assessment Center-Vorbereitung gesehen werden kann.

Auf lange Sicht ist dies aber für Unternehmen der richtige Weg, denn nur so können sie nachhaltig für echte Führungskompetenz sorgen und die Leistung ihrer Mitarbeiter in der heutigen stressigen Welt auf Dauer aufrechterhalten.

Pro und Contra Coaching

Vorteile	Nachteile /Defizite
Abbau von Stress und Belastung die z.B. durch Antreiber entsteht (Prävention von Burnout)	Kein Lernen am Modell möglich für die spezifischen erwarteten Situationen
Guter Transfer in neue unbekannte auch unsichere Situationen, da die Bewusstheit über die eigene Bedürfnisse das Handeln beeinflusst und nicht antrainierte Verhaltensweisen	Aushalten einer gewissen Unsicherheit, da keine „Sicherheit,“ durch die Vermittlung eines Toolkoffer für die Coachees
Coachee wirkt in seinem Verhalten authentisch	Evtl. schlechtere Akzeptanz des individuellen Stils bei Beobachtern -> negative Beurteilung durch die Beobachter, die eventuell dadurch mit eigenen Themen in Berührung kommen
Kein Auswendiglernen optimaler Reaktionen und Verhaltensweisen bzw. eines Toolkoffers, sondern Zurückgreifen auf eigene persönliche Ressourcen	Unsicherheit durch fehlende Möglichkeit sich praktisch im geschützten Rahmen einer simulierten Situationen auszuprobieren und zu erkennen, wo man auf der Verhaltensebene steht
Echte Persönlichkeitsentwicklung und stabile Veränderung möglich	Prozess, der Zeit braucht und sich nur bedingt beschleunigen lässt
	Vermeidung eines Coachings als Resultat funktionierender Abwehr

Abbildung 7- Pro und Contra Coaching

3.3 Schlussfolgerung

Will man tatsächlich eine stabile Veränderung erreichen kommt man nicht umhin, sich mit sich selbst auseinanderzusetzen. Diese ist allerdings oft durch eine funktionierende Abwehr erschwert. Es gilt deshalb, zunächst die Hürde zu überwinden sich einem solchen Coaching überhaupt zu stellen.

Von den so vorbereiteten Teilnehmern aufs Assessment Center ist außerdem eine gewisse Fähigkeit gefordert, unsichere Situationen auszuhalten, was die Akzeptanz dieser Art der Vorbereitung zunächst erschwert.

Eine offene Frage in der Assessment Center Vorbereitung ist aus meiner Sicht darüber hinaus, ob die persönliche Weiterentwicklung im Assessment Center für die Beobachter wirklich relevant sichtbar wird?

Zum einen ist hier natürlich der Zeithorizont von Bedeutung. Ist eine Persönlichkeitsweiterentwicklung in einem realistischen Zeitrahmen von ca. einem halben Jahr Vorbereitungszeit in einem Maße auch von außen sichtbar, dass die Beobachter diese in ihre Beurteilung einbeziehen können?

Zum anderen stellt sich die Frage, ob der Bezugsrahmen der Anforderungskriterien die Beobachter in ihrer Wahrnehmung soweit einschränkt, dass Dinge wie Authentizität letztlich nicht relevant sind, da lediglich auf konkrete Verhaltensweisen fokussiert wird (siehe Anforderungen Punkt 1.1.).

Um diese Probleme einigermaßen in den Griff zu bekommen, müsste man am Instrument des Assessment Centers ansetzen und die Beobachter befähigen, lediglich angelernte, geschau-

spielerte Verhaltensweisen von Haltungen zu unterscheiden, also eine Fähigkeit zu entwickeln, authentisches Verhalten zu unterscheiden von angelegten eventuell nicht situationsangemessen eingesetzten Tools. Außerdem müsste fehlende Authentizität explizit mit in die Entscheidungskriterien für das Bestehen eines Assessment Centers aufgenommen werden.

Noch spannender ist aber aus meiner Sicht die Frage, gesetzt den Fall diese Entwicklung ist für die Beobachter tatsächlich spürbar, wie fällt dann die Beurteilung aus, wenn die Beobachter dadurch mit eigenen Themen in Berührung kommen. Wie reagiert zum Beispiel ein Beobachter A, der –aus gutem Grund– keinen Zugang zu den eigenen Emotionen hat, auf einen Teilnehmer im Assessment Center der die emotionale Ebene eines Konflikts relativ zügig zur Seite schiebt. Eine Hypothese wäre hier zum Beispiel, dass Beobachter A sehr zufrieden mit der sachlichen Leistung unseres Teilnehmers wäre. Ein Beobachter B aber, der einen „Machs recht!“- Antreiber hat würde hier eventuell ein völliges Nichterfüllen der Aufgabe durch unseren Teilnehmer konstatieren.

Ein wenig Abhilfe leistet hier natürlich der Anforderungskatalog (siehe Abbildung 2- Beispiele für Operationalisierungen der Anforderungen im AC) der den Beobachtungen zugrunde gelegt wird. Um hier aber wirklich das Problem zu lösen, bliebe eigentlich nur die Möglichkeit professionelle Berater als Beobachter einzusetzen, die ihre eigenen Themen bewusst reflektiert haben.

Trotz all dieser Schwierigkeiten ist es aus meiner eigenen Erfahrung immer wieder frappierend, wie treffsicher und scharf die Feedbacks aus den Assessment Center Entwicklungsfelder der Teilnehmer beschreiben.

So wurde zum Beispiel bei einem Assessment Center Teilnehmers im Feedback konstatiert, er vernachlässige die emotionale Ebene seiner Gesprächspartner. Im Coaching zeigte sich dann, dass er die eigene Emotionalität völlig abgekapselt hat aufgrund eines traumatischen Erlebnisses. Ein anderes Beispiel ist eine Teilnehmerin mit dem Feedback aus dem Assessment Center, dass sie zu hohe und harte Anforderungen an ihre Mitarbeiter stellt. Hier zeigte sich im Coaching, dass sie praktisch keine Wahrnehmung für ihre eigene Belastung hat, beziehungsweise dieser keine Bedeutung gibt.

Offensichtlich gleichen sich die persönlichen Einflüsse der Beobachter im Sinne der Verminderung einer Subjektivität durch ein in der Gruppe konsolidiertes Feedback aus. Und zudem können sich die Teilnehmer auch nach intensivem verhaltensorientierten Training nicht wesentlich anders darstellen, als sie wirklich sind, da gerade durch Stress typische Muster aktiviert werden und man in vertraute Verhaltensweisen zurückfällt.

4. Kritische Diskussion

Verhaltensorientiertes Training setzt auf Veränderung auf einer Ebene, die sich sehr stark im Außen bzw. an der Oberfläche befindet. Entwicklungsfelder, die auf einer Verhaltensebene sichtbar werden, resultieren aber nur zu einem kleinen Teil aus Mangel an Wissen oder fehlenden Tools. Meist resultieren Defizite auf der Verhaltensebene aus einer tieferen Schicht – der inneren Abwehr, beziehungsweise inneren Bedürfnissen (siehe 5.1.theoretischer Background Selbstregulation des Bedürfnis).

Deshalb ist es oft so, dass Hinweise auf einer Ratschlagsebene nicht fruchten bzw. für den Coachee nicht umsetzbar sind, weil Ratschläge nicht ankoppeln können auf der Ebene der Existenz und der Bedeutungsabwehr.

Sollte eine erzwungene Verhaltensänderung durch viel Kraftaufwand dennoch Bestand haben, kommt es oft zu einer Verschiebung der Problematik. Es entsteht Stress und oft das Gefühl extremer Belastung bis hin zu Burnout und teilweise auch somatischen Erkrankungen. Eine stabile Verhaltensveränderung kann dann aber immer nur ein Ergebnis innerer Prozesse sein.

Schaut man sich an, worauf verhaltensorientiertes Training basiert, stößt man im Wesentlichen auf Verhaltenstheoretische Grundsätze wie Lernen am Modell (Bandura 1976) und Konditionierung (Skinner 1938).

So erklärt auch Rosenstiel Entwicklungsfelder z.B. im Bereich der Selbstsicherheit durch einen Mangel an Verstärkung des erwünschten Verhaltens.

„Problem beim Zielverhalten ist, dass die Person es einfach nicht beherrscht, weil unerwünschte Verhaltensweisen sich verfestigt haben...Dieses Zielverhalten kann - wenn die Person fürchtet, es in der „Ernstsituation“ zu zeigen zunächst in konzentrierter Vorstellung oder aber im Rollenspiel erprobt werden.“¹⁴

Rosenstiel und Ullrich gehen davon aus, dass die erlebten, daraus resultierenden positiven Konsequenzen das erwünschte Verhalten verstärken. Kurz gesagt ist das erwünschte Verhalten also verkümmert, da es nicht verstärkt wurde.

An diesem Punkt kann man durchaus einen Berührungspunkt des theoretischen Ansatzes von Hephaistos und der Verhaltenspsychologie erkennen. Auch im Coachingkonzept von Hephaistos nimmt man an, dass Teile der Persönlichkeit verkümmert sind, da das Verhalten als unerwünscht oder gar existenziell bedrohlich erlebt wurde und wird.

Hier geht man aber weiterhin davon aus, dass erzwungene Veränderungen auf der Verhaltensebene eben deshalb nicht funktionieren, weil sie diese bedrohliche Situation - also das Aua (siehe Abbildung 6- Schichtenmodell frei nach Widmer) reaktiveren.

Resümee

Ein lediglich verhaltensorientierter Ansatz stößt also früher oder später definitiv an seine Grenzen, ein rein persönlichkeitsorientierter Coachingansatz lässt aber den Teilnehmer im Stich, wenn es um Tools und Vermittlung von Wissen geht.

5. Integratives Konzept

Man kann eine optimale Vorbereitung auf Assessment Center und damit verbunden auf Führungsaufgaben also nur gewährleisten, wenn man Coaching und verhaltensorientiertes Training in einem integrativen Ansatz zusammenführt.

¹⁴ Lutz v. Rosenstiel, Grundlagen der Organisationspsychologie S. 203f (Assertivness-Trainings-Programm Ullrich/Ullrich) Pöschel 1987

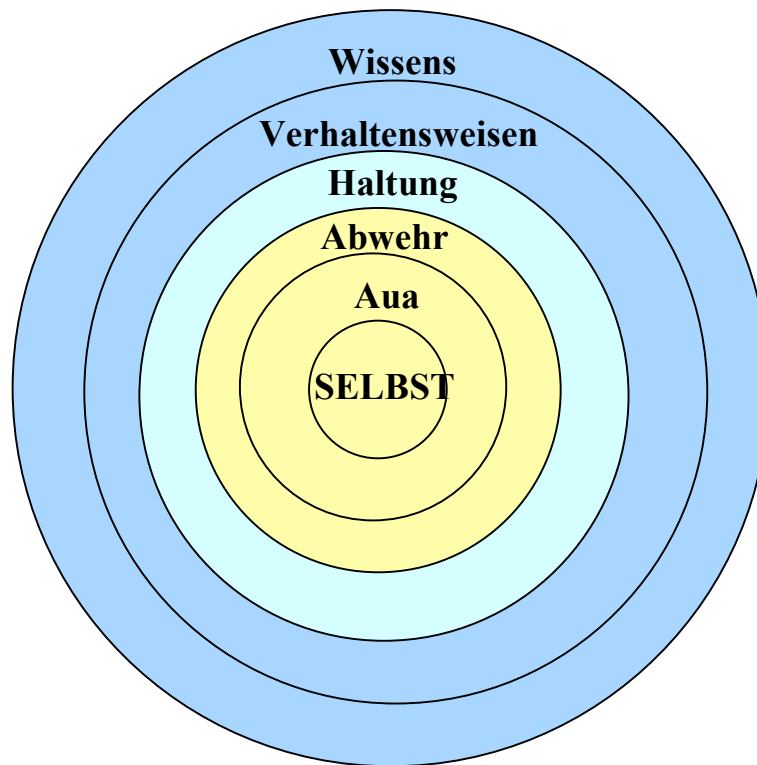


Abbildung 8- integratives Modell

Im integrativen Modell schlüsselt sich der innere Kern des verhaltensorientierten Modells – die Haltung- nochmals auf in die tieferen Schichten der Abwehr, des Aua und des wahren Selbst. Dies trägt dem Aspekt Rechnung, dass eine Haltung nicht beliebig wählbar ist, sondern ein Resultat der persönlichen Erfahrungen und Bewältigungsstrategien eines Menschen ist.

Um Entwicklung zu ermöglichen ist es also zunächst wichtig, zu wissen, wo der Coachee genau steht, und wo die Ursachen für die Entwicklungsfelder liegen. Auf welcher Ebene befindet sich die Beschränkung der eigenen Möglichkeiten.

Um dem Coachee die richtige Hilfestellung geben zu können, muss zunächst geklärt werden, ob ausschließlich ein Bedarf an entsprechendem Wissen oder Tools besteht- oder aber, ob das Entwicklungsfeld aus einer Anpassungsreaktion bzw. Schutzreaktion aus bestehenden Verletzungen resultiert.

Hierzu können im Coaching zum einen Beobachtungen aus vorhandenen Rollenspielen genutzt werden (siehe Abbildung 9 - Discounttabelle) , zum anderen gilt es aber auch im Coachinggespräch mit Hilfe des Methodenpentagramms herauszuarbeiten, wo Ansatzpunkte für eine Entwicklung liegen. Theoretisch lassen sich diese Ansatzpunkte gut fassen, wenn man Bedürfnisse (siehe 5.1.2.3 Selbstregulation der Bedürfnisse der Führungskraft), Antreiberverhalten (siehe 5.1.2.2 Antreiberverhalten) und Discounttabelle (siehe 5.1.2.1 Discounten) aus dem Konzept der Transaktionsanalyse zu Grunde legt. Dies erleichtert zum einen dem Coach eine gute theoretische Einordnung, hilft aber auch dem Coachee, zu verstehen, warum es ihm schwer fällt bestimmte Verhaltensweisen abzulegen oder anzueignen.

5.1. Theoretischer Background

5.1.1 Verhaltensorientiert

In der Verhaltenstheorie ist eine große Vielfalt an Ansätzen vorhanden, die hilfreich sein können in der Vorbereitung des Assessment Centers. Angefangen von Grundlagen der Kommunikation¹⁵ wie aktives Zuhören, Fragetechniken, Ich-Botschaften bis hin zum „Modell 4 Seiten einer Botschaft“ nach Friedemann Schulz von Thun¹⁶ bieten sich hier je nach Bedarf des Coachees vielfältige Möglichkeiten.

Theoretische Ansätze, die sich speziell in der Assessment Center Vorbereitung bewährt haben, lassen sich größtenteils den verschiedenen Simulationen im Assessment Center zuordnen. Einige seien hier beispielhaft genannt.

Für die Führungskraft in der Konfliktklärung kann eine klassische Konfliktmoderationstechnik nach Glasl¹⁷ hilfreich sein.

In der Steuerung von Gruppen kann als Modell das TZI-Modell der Themenorientierten Interaktion von Ruth Cohn¹⁸ genutzt werden.

Als hilfreich für die Präsentation werden vor allem Visualisierungstechniken erlebt.

Für die Bewältigung von Verhandlungssituationen hat sich das Verhandlungskonzept nach Harvard¹⁹ bewährt.

5.1.2 Coaching

Aus den vielfältigen theoretischen Ansätzen, die im Coaching als Leitschnur dienen können, möchte ich drei herausgreifen, die mir in der Vorbereitung auf Assessment Center als besonders griffig erscheinen.

5.1.2.1 Discounten

Um eine Abwehr gegen entstandene Verletzungen zu gewährleisten, also ihr ausgeklügeltes System (Skript) nicht zu gefährden, blenden Menschen auf verschiedener Ebene aus bzw. discounten verschiedene Aspekte und Informationen. Nur so können sie ihre über lange Jahre verfestigte Vorstellung (Bezugsrahmen) vom Leben und ihrer Umwelt aufrechterhalten. Im Coaching ist es wichtig, dies aufzudecken, zu spüren und den Sinn, der dahinter steckt, zu analysieren.

Am Beispiel eines simulierten Mitarbeitergesprächs im Assessment Center lässt sich erkennen, an welchen Stellen solch ein Discounten im Assessment Center denkbar ist. Hierbei handelt es sich nur um eine von unzähligen Interpretationsmöglichkeiten, die für ein beobachtbares Entwicklungsfeld auf der Verhaltensebene denkbar sind.

¹⁵ Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden. Band 1 – 3. Rowohlt Verlag

¹⁶ Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden: Störungen und Klärungen. Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation. Rowohlt, Reinbek 1981

¹⁷ Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 8.,akt.u. erg. Aufl. Bern - Stuttgart 2004

¹⁸ Themenzentrierte Interaktion (TZI) Ruth Cohn, Norman Liberman, Yitzchak Zieman

¹⁹ Fisher, Ury, Patton: Das Harvardkonzept: Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln. Campus Verlag

Beispiel im AC	...lässt Gesprächspartner nicht zu Wort kommen	... spricht Kritik nicht an	Ideen für mögliche Intervention im Coaching	Veränderungswirksamer Faktor
Discounted				
Wahrnehmen	Angst vor Verlust der Selbstachtung Thema Zugehörigkeit	Angst vor Verlust der Bindung Thema Grenzen setzen	Wahrnehmung fördern	Achtsamkeit
Bedeutung geben	Ist nicht wichtig / nötig zusammenzuarbeiten	Ist nicht wichtig/nötig jetzt Grenzen zu setzen	Bedeutung spüren	Bedürfnis
Vertrauen in grundsätzliches Gelingen	Wenn man zusammenarbeitet, bricht das Chaos aus	Wenn man Grenzen setze, verliert man den Gesprächspartner	Betrachten des Glaubenssatzes/ Bezugsrahmen	Offenheit
In persönliche Fähigkeiten	Wenn ich die anderen zu Wort kommen lasse, nehmen sie mir das Steuer aus der Hand	Wenn ich kritisiere, verletze ich meinen Mitarbeiter und das Gespräch eskaliert	Betrachten des inneren Kritikers	Sinn
Ausdrücken des eigenen Bedürfnisses	Ich kann das ja aber wohl schlecht sagen...		Sich mit dem Bedürfnis zeigen, in Kontakt treten	Akzeptanz
Kontakt- und Beziehungsvoll	Gut, dann fordere ich meine Mitarbeiter auf, sich zu äußern, aber nur ruppig und sehr begrenzend	Gut dann kritisiere ich eben, aber es wird hart und kontaktlos	Fokus auf den eigenen bedürftigen Teil richten, Angst vor....	Akzeptanz
Frustrationstoleranz	Ich hab's ja versucht, aber die hatten auch keine Lösungsidee	Jetzt hab ich ihn kritisiert, aber er hat gesagt, dass es nicht seine Schuld ist	Fokus auf alternative Möglichkeiten	Offenheit

Abbildung 9 - Discounttabelle

Um eine der Hypothesen zu verifizieren steht im Coaching das Methodenpentagramm zur Verfügung (siehe 3.1.). Schon allein aufgrund der vielfältigen Ursachen wird klar, dass Tipps auf der Verhaltensebene den Kern des Problems nicht immer treffen können. Wichtig ist vor allem, dass die Intervention andockt an die Ebene, auf der das Problem besteht. Denkbare Interventionen im Coaching sind vielfältig und die oben genannten Ideen nur ein beispielhafter Ausschnitt aus von mir durchgeführten Coachingsitzungen zur Assessment Center Vorbereitung.

5.1.2.2 Antreiberverhalten

Ein weiterer Aspekt, wie Menschen sich vor ihren Awas schützen, sind die so genannten Antreiber. Sie resultieren aus der Kompensation von Einschärfungen aus der Kindheit wie zum Beispiel „Sei nicht!“ „, Denk nicht!“ etc.²⁰

Es lässt sich leicht nachvollziehen, dass solche Botschaften in der Kindheit existentiell bedrohlich sind. Um dennoch eine Existenzberechtigung zu erlangen entwickelt der Mensch Gegenstrategien, so genannte Antreiber, zum Beispiel „, Machs recht!“. Das bedeutet also,

²⁰Ian Stewart, Vann Joines, 2000 Die Transaktionsanalyse, Herder
Theoriearbeit im Rahmen der Coaching-Ausbildung, 2010 /S.19/33
Hephaistos-Institut

wenn man es „recht macht“, wird zum Beispiel die Botschaft „Sei nicht!“ entschärft. Oder nur wenn man perfekt ist, darf man sich erlauben zu denken etc.

Dies ist auch der Grund warum Coachees oft mit dem Anliegen ins Coaching kommen, ihr Antreiberverhalten zu optimieren- anstatt hier auszusteigen und sich zu verändern.

Um sich selbst zu schützen, macht der Coachee es sich unmöglich, sich diesbezüglich zu verändern und versucht im Gegenteil noch sein Antreiberverhalten weiter zu optimieren. Bei einem Perfekt - Antreiber beispielsweise, versucht er sein überdetailliertes, übergenaues Arbeiten noch akribischer und detaillierter zu gestalten.

Führt man sich dies vor Augen wird klar, warum solchen Antreibern nicht mit Tipps auf der Verhaltensebene beizukommen ist, wie zum Beispiel „80% reichen auch!“

Bei Befolgung solcher Tipps müsste der Coachee nämlich innerlich seine Existenzberechtigung in Frage stellen, weil die Einschärfungen aus der Vergangenheit wieder an Kraft gewinnen.

Man trifft aber auch auf Coachees, deren Antreiber sich durch Konterverhalten ausdrücken, also mit dem genau dem Antreiber entgegen gerichteten Verhalten. So ist zum Beispiel als Konterverhalten für einen „Beeil-Dich“ Antreiber denkbar, dass das Verhalten einer entsprechende Person von einer fast unerträglichen Langsamkeit und Bedächtigkeit ist, gemäß dem Motto „Jetzt erstmal langsam“. Hier gilt ähnliches wie im Antreiberverhalten, ein Tipp auf der Verhaltensebene, mal schneller zu machen, kann sich langfristig nicht durchsetzen, und wird vor allem in Stresssituationen – wie es Assessment Center zweifellos sind- nicht wirksam sein.

Richtet man seinen Fokus auf Antreiberverhalten bzw. das entsprechenden Konterverhalten, findet man in der Beobachtung im Assessment Center viele Ansatzpunkte:

Beobachtbar im AC	Antreiberverhalten	Konterverhalten
Sei perfekt	Überdetailliert, verzettelt sich in Visualisierung oder Argumentation, Gefühl nicht die richtigen Worte zu finden, Zeit reicht nicht aus in der Vorbereitung der Übung, vertagt Entscheidungen unnötigerweise	Gar keine Visualisierung, ist schlecht vorbereitet, weil er glaubt, dem Perfektionismus eine gute Struktur in der Zeit zu entwickeln nicht genügen zu können
Sei stark	Erarbeitet die Lösung alleine	Resignation: Ich kann es eh nicht schaffen, mit mir können sie es machen, die nehmen mich nicht für voll
Mach es recht	Übernimmt selbst Aufgaben der Mitarbeiter, zeigt übermäßig Verständnis, setzt keine Grenzen, spricht Kritikpunkte nicht an, Banalisiert Konflikte oder kehrt sie unter den Teppich	Ist schroff und wird autoritär (hat gelernt man soll tough sein), geht aus dem Kontakt
Streng dich an	Erarbeitet Lösung alleine, macht verschiedenste Vorschläge, vermutet noch größere Probleme, da vorhandene zu leicht erscheinen	Lässt alles laufen, steuert nicht, liefert keinen Input, wirkt nicht engagiert, redet Probleme klein
Beeile Dich	Lässt Mitarbeitern keinen Raum und hört nicht richtig zu, beendet kein Thema richtig abschließend, eilt von einem Punkt zum nächsten, macht Schnellschüsse	Gibt Teilnehmern alle Zeit der Welt, treibt Diskussion nicht voran, wartet ab

Abbildung 10 - Antreiberdynamik im AC

In der Beobachtung im Rollenspiel ergeben sich durchaus viele Hinweise auf Antreiberverhalten. Oft ist es sogar so, dass Teilnehmer mit einem Beeil dich-Antreiber mit dem Wunsch ins Coaching kommen, noch schneller sein zu wollen. Hier wird es also besonders wichtig, hellhörig zu sein, um ein Antreiberverhalten nicht noch durch entsprechende Tricks aus der Toolkiste zu bestärken.

Hier gilt es zunächst ein Bewusstsein dafür zu schaffen, was ist, das heißt diesen Antreiber aufzudecken und seinen Sinn zu identifizieren. Wenn deutlich wird, wie anstrengend es ist, mit diesem Antreiber zu leben und welches Bedürfnis eigentlich dahinter steht, kann sich Veränderung dann ganz von alleine einstellen. So kann im Coaching klar werden, dass zum Beispiel hinter einem „Beeil Dich“- Antreiber das Bedürfnis steht, die „Fülle und den Reichtum des Lebens zu erfahren und die Zeit sinnvoll zu nutzen“.²¹

5.1.2.3 Selbstregulation der Bedürfnisse der Führungskraft

Die auf der Verhaltensebene beobachtbaren Defizite können auch Ausdruck eines Ungleichgewichts der Bedürfnisse des Coachees sein. Wenn man davon ausgeht, dass sich ein Wohlbefinden beim Menschen dann einstellt, wenn er alle seine Bedürfnisse erfüllt hat, stößt man schnell auf den problematischen Umstand, dass manche Bedürfnisse genau diametral entgegengesetzt sind und sich daher nur schwer gleichzeitig erfüllen lassen, wie das Bedürfnis nach Nähe und das Bedürfnis nach Distanz, nach Einzigartigkeit und Zugehörigkeit, nach Sicherheit und Freiheit.

Im Bereich der **Bindung** wird zum Beispiel das **Bedürfnis nach Distanz** oft vernachlässigt aus Angst vor Verlust der Nähe. Beobachtbar im Assessment Center ist dann, dass zum Beispiel die eigene Position nicht adäquat gegen Widerstand durchgesetzt wird, Grenzen nicht gesetzt werden und kritische Punkte nicht adäquat angesprochen werden.

Im Gegenzug dazu kann es auch sein, dass aus Angst vor Verlust der Distanz keine Nähe zugelassen wird, somit also das **Nähebedürfnis** nicht ausgelebt werden kann. Im Rollenspiel kann man das oft dadurch beobachten, dass der Teilnehmer emotionale Aspekte vernachlässigt, also zum Beispiel nicht nachfragt, was Hintergründe sind und konfliktäre Themen nicht anspricht. Aus Angst sich mit den Emotionen des Gegenübers auseinandersetzen zu müssen vermeiden diese Teilnehmer bei emotionalen Aspekten, den Mitarbeitern zuzuhören und Anteil zu nehmen an Gefühlen.

Wenn es um **Selbstbestimmung** geht konkurrieren die beiden Pole Sicherheit und Freiheit miteinander.

Das **Bedürfnis nach Freiheit** kommt eventuell zu kurz aus Angst vor Verlust der Sicherheit. Das könnte dazu führen, dass die angehende Führungskraft sich im Assessment Center, wenn sie andere von einer Idee überzeugen soll, versteckt hinter der Aussage „Das ist von oben so angeordnet, ich finde es auch nicht gut!“, anstatt die Entscheidung positiv zu verkaufen. Man merkt schnell, dass so eine Person die Entscheidung selber nicht möchte, da sie bei Gegenargumenten mit eigenen Themen in Konflikt kommt und schnell von dem zu vertretenden Standpunkt abweicht. Auf die virtuellen Mitarbeiter einer solchen Person könnte im Assessment Center eine starke Kontrolle durch ihre Führungskraft zukommen, die am liebsten alle Aufgaben selbst erledigen würde und nicht delegiert. Im Diskussionsverlauf könnte sich das zum Beispiel ausdrücken durch das starre Beharren auf Gesprächsregeln und einer Unflexibilität im Gesprächsablauf.

Kommt aber auf der anderen Seite das **Bedürfnis nach Sicherheit** zu kurz aus Angst vor Verlust der Freiheit, kann sich dies zeigen indem keine konsequente Entscheidung getroffen wird und keine klare Ansage gemacht wird, was gesetzte Rahmenbedingungen sind.

²¹ Hephaistos, Seminarunterlagen 2009, Antreiber als Skriptgebundene Beeinträchtigungen der Selbstregulation
Theoriearbeit im Rahmen der Coaching-Ausbildung, 2010 /S.21/33
Hephaistos-Institut

Beim Thema **Selbstwert** zeigt sich die Angst vor Verlust der Zugehörigkeit zum Team (Nicht gelebtes **Bedürfnis Einzigartigkeit**), z. B. durch ein mangelndes Annehmen einer Führungsrolle. Solche Coachees agieren eher als „Gleicher unter Gleichen“. Es findet eine Solidarisierung mit dem Team statt, zum Teil auch gegen vom Unternehmen getroffene evtl. für die Mitarbeiter unbequeme Lösungen. Es fällt ihnen schwer, eine Gegenposition zu verargumentieren und zu vertreten. Sie übernehmen oft selbst vom Team ungeliebte Aufgaben und delegieren zu wenig.

Wird der andere Pol des Selbstwerts, das **Bedürfnis nach Zugehörigkeit** nicht gelebt, beziehen Teilnehmer die Mitarbeiter nicht genug in die Lösungsfindung ein. Sie geben die Lösung vielmehr in einer eher unumstößlichen Form vor. Sie positionieren sich hierarchisch –eher von oben herab, agieren zu wenig wertschätzend und verlieren so das Commitment ihrer Mitarbeiter.

Defizite in Bedürfnissen im Assessment Center sichtbar z. B. durch

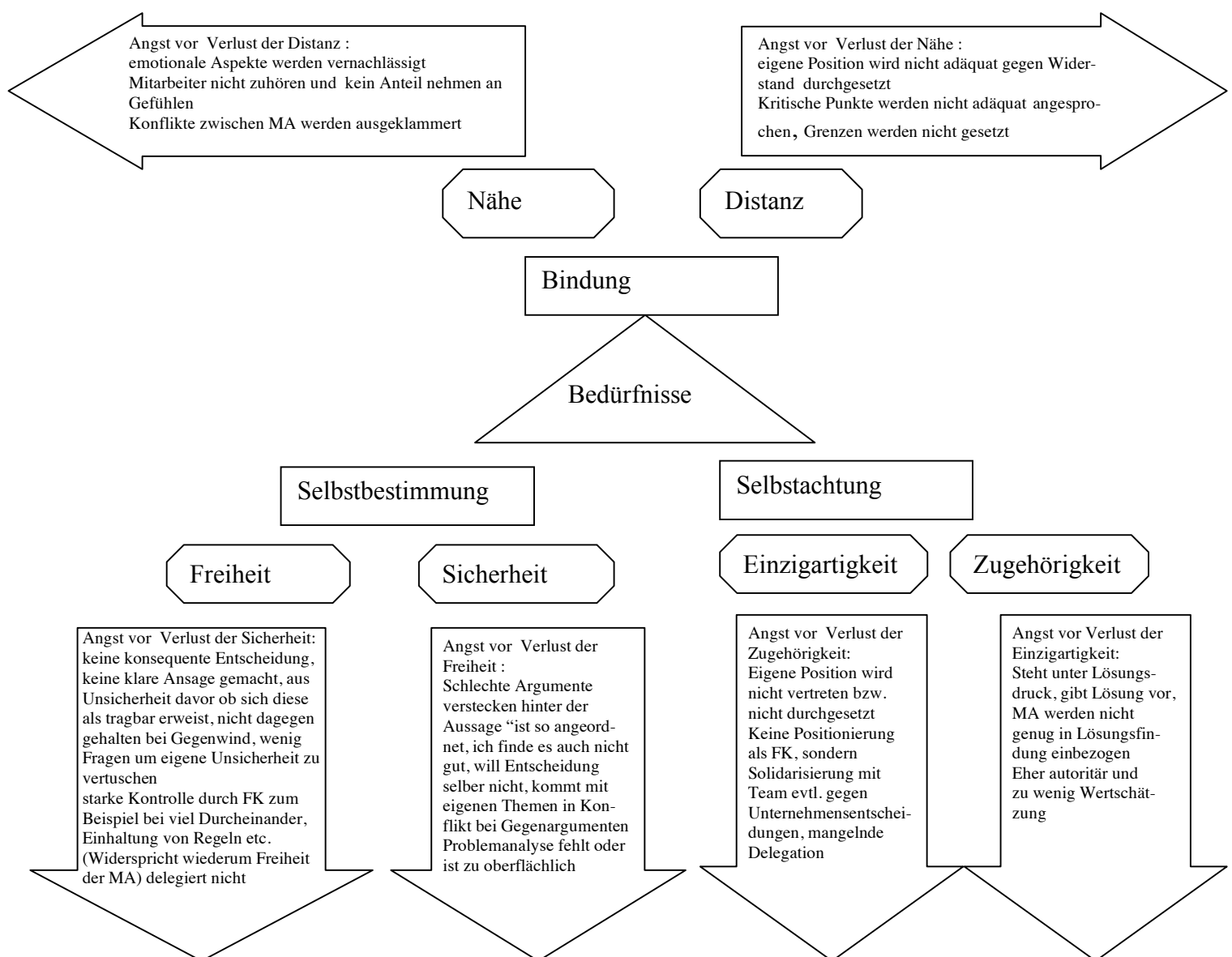


Abbildung 11

Diese Indikatoren können dem Coach als Anhaltspunkt dienen, auf der Ebene der Bedürfnisse zu arbeiten und Bewusstheit zu schaffen, welches Bedürfnis nicht gespürt und gelebt wird.

5.2. Möglicher Ablauf des integrativen Konzepts

Mit dem Verständnis des Coaching Begriffs nach Hephaistos ist gleichzeitig klar, dass es kein standardisiertes Vorgehen im engeren Sinn geben kann, da ein sehr individuelles Arbeiten an dem „Was ist!“ der eigentliche Leitfaden ist. Deshalb kann der hier vorgestellte Ablauf nur als Anhaltspunkt dienen.

Zunächst ist es notwendig eine Auftragsklärung durchzuführen, um auf der einen Seite organisatorisch Begrenzungen zu klären und auf der anderen Seite einen Fokus fürs Coaching zu bilden.

Das Integrative Konzept setzt sich aus einem Wechsel von theoretischem Input, Rollenspielen und Coaching (im engeren Sinne) zusammen. Als theoretische Grundlage und psychologisches Konzept lernt der Coachee das Bedürfnisdreieck (siehe 5.2.5 Input Bedürfnisdreieck - Blick auf die Bedürfnisse des Gegenüber) kennen und versetzt sich in die Lage eines fiktiven Mitarbeiters. Als ersten Schritt führt der Coachee ein Rollenspiel wie es im Assessment Center gefordert ist durch. Er wird vom Coach zur Selbstreflexion (eventuell mit Hilfe der Videoanalyse) angeregt, erhält aber vom Coach auch Feedback gemäß den Beobachtungskriterien. Aus den gemeinsam gesammelten Beobachtungen ergibt sich dann ein Fokus, an dem im folgenden Coaching (im engeren Sinne) gearbeitet werden kann.

Im weiteren Verlauf kann durch weitere Rollenspiele und entsprechendes Feedback der Coachee nach und nach auch auf einer verhaltensorientierten Ebene an Sicherheit gewinnen.

Es wird also immer im Wechsel in zwei verschiedenen Settings gearbeitet auf der einen Seite Coachingsitzungen in einem geschützten Rahmen (unter vier Augen) und auf der anderen Seite Rollenspiele mit weiteren Personen in der Rolle als Mitarbeiter, Kunden etc.

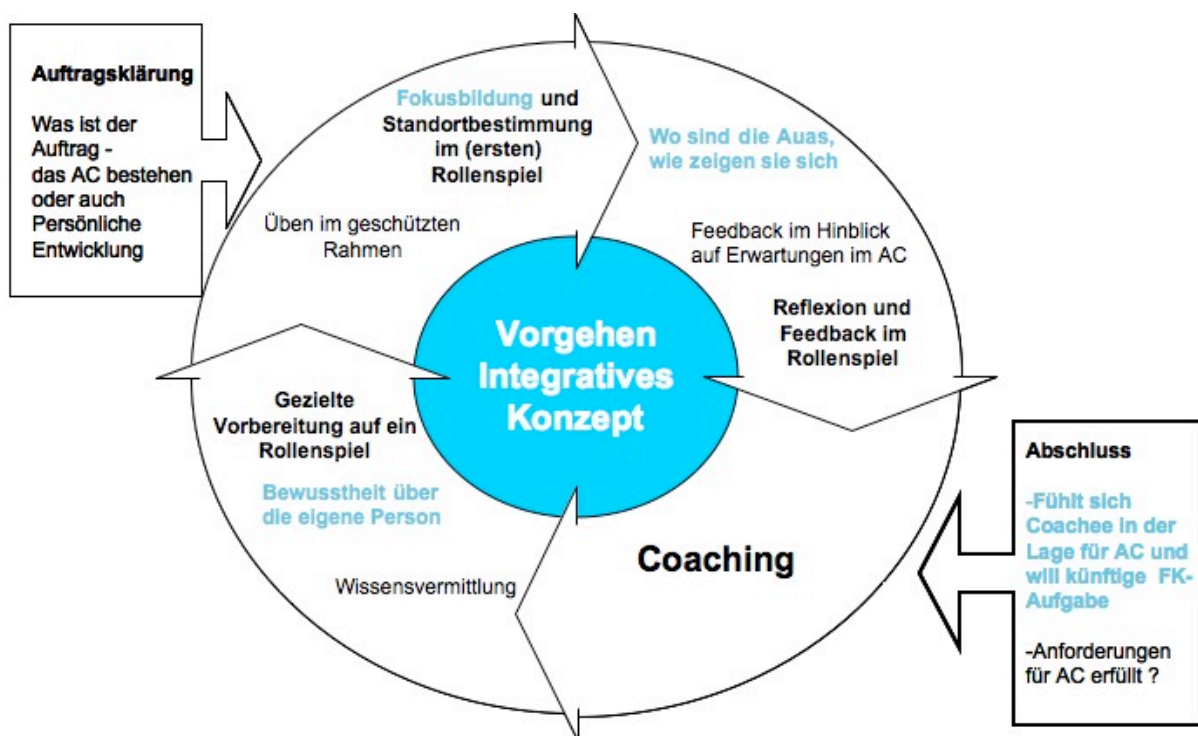


Abbildung 12 - Vorgehen integratives Konzept

5.2.1 Auftragsklärung

Die jeweilige konkrete Umsetzung des integrativen Konzepts ist von den Rahmenbedingungen abhängig. In der Auftragsklärung ist es daher wichtig zu überprüfen, was ist der tatsächliche Auftrag. Soll der Teilnehmer lediglich das Assessment Center bestehen oder sollen künftige Führungskräfte nachhaltig entwickelt werden? Und wie viel Zeit steht dafür zur Verfügung?

Ein anderer wichtiger Aspekt zur Fokusbildung ist die Ausgangslage des Coachees - also wo braucht er genau Unterstützung (siehe Abbildung 8- integratives Modell)? Und natürlich die wichtigste Frage, inwiefern sieht der Coachee selber tatsächlich Entwicklungsbedarf und zeigt die Bereitschaft sich mit sich selbst auseinanderzusetzen.

5.2.2 Fokusbildung – Standortbestimmung durch ein erstes Rollenspiels

Meist kommt der Coachee, wie es in der klassischen Assessment Center Vorbereitung der Fall ist mit dem Anliegen, Rollenspiele wie sie im Assessment Center üblich sind, zu üben. Daher bietet es sich an, diesem Wunsch zunächst nachzukommen und das Rollenspiel gleichzeitig als Diagnosetool einzusetzen. Wenn der Coachee bereits mit einem konkreten Lernfeld zum Coach kommt, ist am besten der Typ des Rollenspiels zu wählen, der dieses Lernfeld am besten abbildet.

Als Beispiel kann hier der sehr verbreitete Typ des Rollenspiels - das kritische Mitarbeitergespräch - dienen. Hier handelt es sich in der Regel darum, einen Mitarbeiter Kritikpunkte bzw. ein Fehlverhalten aufzuzeigen und ihn gleichzeitig zu motivieren, sich zu verbessern bzw. dieses Verhalten zu verändern.

In der Durchführung eines solchen Rollenspiels kann man sehen wo der Coachee steht und wo es Punkte gibt, die ihm schwer fallen.

Im anschließenden Reflexionsgespräch wird dies gemeinsam vertieft. Hier kann der Coach gezielt durch Fragen unterstützen, wie z.B. „Wo sind sie mit sich zufrieden, wo nicht? Wo waren sie unsicher, was hat sie aus dem Konzept gebracht?“ oder nachfragen an Punkten die sichtlich schwer fielen wie zum Beispiel „Wie ist es ihnen gegangen, als sie gemerkt haben, der Mitarbeiter ist gekränkt wegen der Kritik?“. Dies stellt praktisch schon einen fließenden Übergang zu den anschließenden Coachingsitzungen her.

Der Coach fungiert hier aber auch schon als Beobachter und sollte dem Coachee seine Sicht der Dinge zur Verfügung stellen und Feedback gemäß den Anforderungsdimensionen geben.

5.2.3 Beobachtung und Feedback im Rollenspiel

Der Coach beobachtet hier also genau genommen auf verschiedenen Ebenen.

Zum einen auf einer **verhaltensorientierten Ebene** bezogen auf die Anforderungsdimensionen die als Maßstab im Assessment Center angelegt werden. Hieraus erhält der Coachee im klassischen Sinn verhaltensorientiertes Feedback hinterlegt mit konkreten beobachtbaren Beispielen und praktischen Tipps, was konkrete Verhaltensoptionen sein könnten.

Wenn also in der Beobachtung auffällt, dass im oben genannten Beispiel des kritischen Mitarbeitergesprächs der Coachee die Kritik nicht klar genug anspricht, bekommt er Feedback, dass die Kritik zum Beispiel durch von ihm benutzte Worte wie „ein bisschen“, „vielleicht“ und „gar nicht so schlimm“ verwässert wird. Verhaltenstipp könnte sein, diese Worte wegzulassen, dem Mitarbeiter die Auswirkungen seines Fehlverhaltens aufzuzeigen und klare eigene Erwartungen bezüglich einer Änderung des Verhaltens zu formulieren.

Zum anderen beobachtet der Coach auf einer **persönlichen Ebene** - bezogen auf die Abwehr, das Aua und das Selbst der Person. Hier gilt es genau wahrzunehmen, was passiert mit dem Coachee unter phänomenologischen Gesichtspunkten, wenn er Kritik ansprechen sollte. Wie verändert sich seine Stimme, sein Gesichtsausdruck und seine Körperhaltung in diesem Moment. Dies liefert Hinweise darauf, ob es sich tatsächlich lediglich um ein Fehlen von Wissen über das Verhalten handelt oder ob es sich z.B. um eine Vermeidungsreaktion handelt.

Im Beispiel könnte eventuell der Antreiber „Machs recht“ oder Angst vor Zurückweisung die Ursache für das Verhalten sein. Auch hier kann man dem Coachee die entsprechende Beobachtung zur Verfügung stellen um im Coaching weiterzuforschen, worin die Ursachen liegen bzw. welche Hypothese zutreffend ist.

5.2.4 Coaching

Insgesamt unterscheidet sich also das Coaching, das im integrativen Konzept eingebettet ist, nicht grundlegend von einem klassischen Coaching. Auch hier sind die Veränderungswirksamen Faktoren Akzeptanz, Offenheit, Bedürfnis, Achtsamkeit und Sinn, die mit Hilfe des Methodenpentagramms zugänglich gemacht werden, entscheidend.

Einige Punkte scheinen mir aber im Rahmen der Assessment Center Vorbereitung besonders relevant zu sein:

Auch wenn man aus der Standortbestimmung des Rollenspiels bereits Ansätze für ein Coachingthema hat, ist es unabdingbar mit dem Coachee Vertragsarbeit zu leisten und einen Fokus zu vereinbaren.

Zur Hypothesenbildung hat man ja bereits vielfältige Ansätze aus dem Rollenspiel, die man jetzt ergänzen und verifizieren kann. Dazu kann man phänomenologische Eindrücke nutzen, was ist auffällig an der Person, ihrer Mimik, Körperhaltung und Ausdrucksweise etc., wo sind Inkongruenzen. Zusätzlich ist es wichtig, sich selbst als Coach als Resonanzkörper zu nutzen und sich zu fragen, was löst das Verhalten des Coachees bei mir aus. Wo könnte hier ein Parallelprozess stattfinden, was zeigt sich auch in der Beziehung zu mir als Coach als klassisches Thema.

Es ist unabdingbar auch hier mit einer „ok/ok“- Haltung ins Gespräch zu gehen, also nicht in einer Expertenberaterhaltung zu agieren, sondern im aufrichtigen Kontakt zu sein, damit ein echter Dialog den gemeinsamen Suchprozess ermöglicht.

Die Versuchung, gezielt an einer Veränderung des Verhaltens zu arbeiten ist im Assessment Center -Vorbereitungcoaching groß, da der Coachee ja gerade eine schnelle Veränderung für das Bestehen des Assessment Centers wünscht. Um so relevanter ist es für den Coach, den Fokus zu halten auf dem was ist, denn „Veränderung geschieht (nur), wenn jemand wird was er ist und nicht wenn er versucht, etwas zu werden, das er nicht ist.“²² Hier gilt es dies auch dem Coachee auf einer theoretischen Ebene zugänglich zu machen.

Aber es ist noch viel wichtiger, ihn in der Wahrnehmung seiner Gefühle zu unterstützen, um ihm einen Zugang zu seinen Bedürfnissen und seinem Selbst zu ermöglichen.

In der Vorbereitung auf ein Assessment Center wird zum großen Teil von außen und vom Coachee selbst auf kritische Aspekte – also Fehler geachtet. Hier ist es wesentlich, den Coachee so zu akzeptieren wie er in seiner Gesamtheit ist, dazu gehört auch, ihn zu stärken und ihm Anerkennung dafür zu geben, wie er ist.

Zum Schluss der Coachingsitzung ist es hilfreich, sich auf den Fokus zurück zu beziehen und mit dem Coachee gemeinsam zu überlegen, ob und wie die gemachte Erfahrung insbesondere auch im Hinblick auf die relevante Rollenspielsituation hilfreich ist.

²² Frank Staemmler, 2009, Was ist eigentlich Gestalttherapie? Kasten S. 21 von Beisser
Theoriearbeit im Rahmen der Coaching-Ausbildung, 2010 /S.25/33
Hephaistos-Institut

5.2.5 Input Bedürfnisdreieck - Blick auf die Bedürfnisse des Gegenüber

Mit der Selbstregulation der Bedürfnisse kann man dem Coachee einen theoretischen Rahmen zur Verfügung stellen, der es ihm erleichtert die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter zu erkennen. Eine Möglichkeit dies zu explorieren ist, diesen Rahmen anhand des zu bearbeitenden Themas des Rollenspiels mit Leben zu füllen und zu konkretisieren.

Eine andere Zugangsweise ist, sich mit dem Coachee zu überlegen, wann er selbst zu einem schwierigen Mitarbeiter werden würde und welche Bedürfnisse bei ihm dann nicht erfüllt werden. Sind dem Coachee die Bedürfnisse des Gesprächspartners bewusst, liefert ihm dies ein gutes Schema in kritischen Situationen nach den Ursachen bei der jeweiligen Person zu forschen. Dies liefert dem Coachee die Grundlage sich so zu verhalten, dass die jeweiligen Bedürfnisse bedient werden und sich ein Gleichgewicht einstellt. (siehe Abbildung 13- Bedürfnisse der Mitarbeiter).

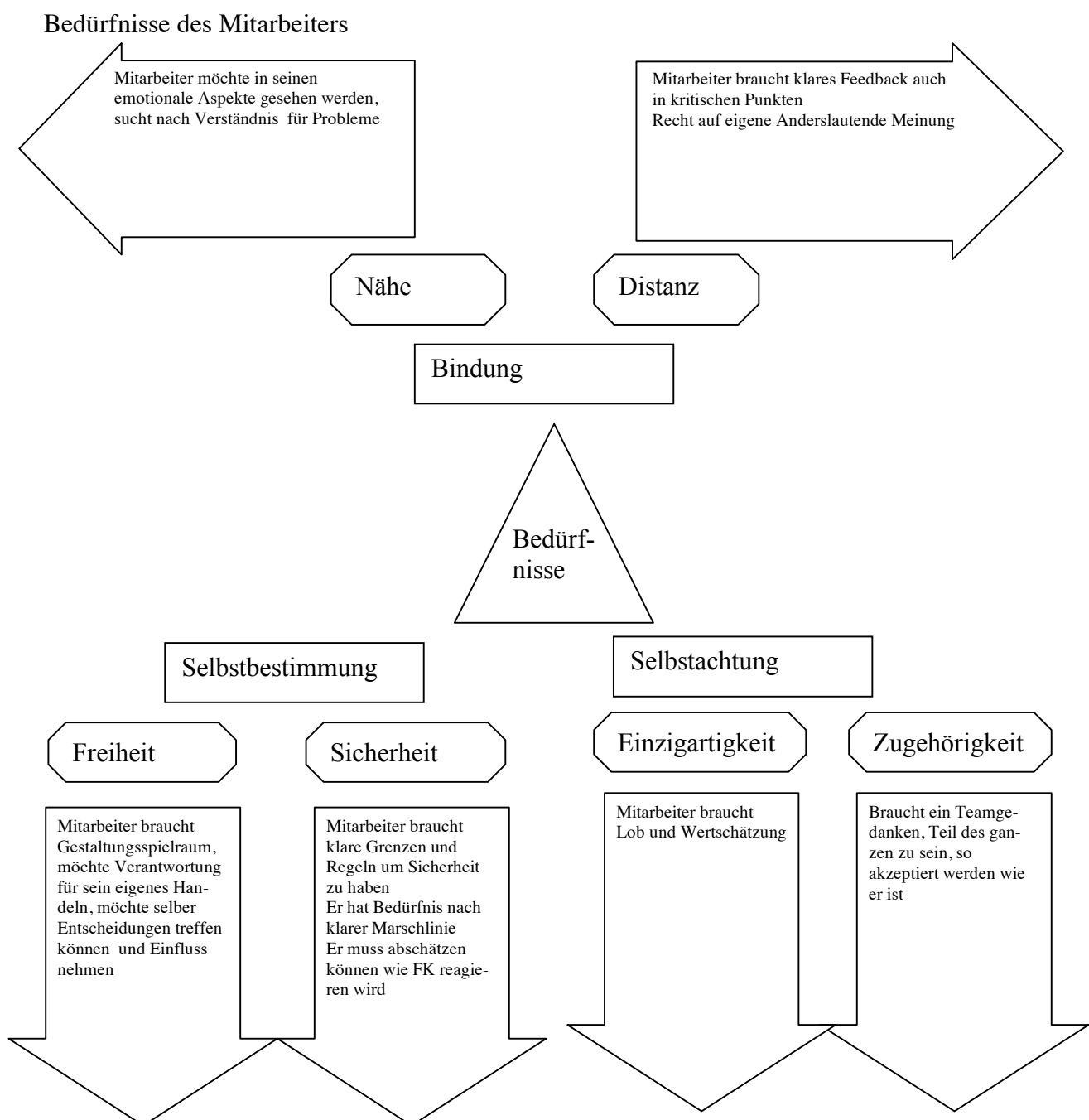


Abbildung 13- Bedürfnisse der Mitarbeiter

5.2.6 gezielte Vorbereitung auf Rollenspiele

Auf der einen Seite ist es wichtig, die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu kennen, auf der anderen Seite ist es aber genauso wichtig, dass der Coachee sich mit seinen eigenen Belangen bewusst auseinandersetzt. Also wo sind seine Bedürfnisse, aber auch wie sind seine Interessen und Ziele gelagert.

Es geht also für den Coachee darum eine Bewusstheit der spezifische Bedürfnisse zu schaffen, die sich in seiner Rolle als Führungskraft zeigen (siehe Abbildung 11). Wo sind seine Befürchtungen – was wird schwer für ihn (Achtung Antreiberdynamik!).

Auf einer stärker pragmatischen und verhaltensorientierten Ebene geht es aber auch darum, den Sachverhalt eines Rollenspiels zu strukturieren. Hier bietet es sich an, mit dem Coachee gemeinsam eine Struktur zu erarbeiten, wie er schriftliche Anweisungen für Rollenspiele analysieren kann, die der Teilnehmer einer Assessment Centers in der Regel im Vorfeld eines Rollenspiels erhält.

Am Beispiel eines Gruppenrollenspiels bei dem der Teilnehmer in der Rolle als Führungskraft seinen vier Mitarbeitern (Rollenspielern) eine organisatorische Veränderung näher bringen soll, die für die Mitarbeiter Mehrarbeit bedeutet, wird deutlich dass hier ein komplexer Sachverhalt zu bearbeiten ist.

Innerhalb diesem gilt es zum Beispiel, Ziele zu definieren und zu priorisieren. Der Coachee muss sich klar machen, wo er eigenen Entscheidungsspielraum hat und wo die Grenzen liegen, also was er als gesetzt betrachten muss.

In der Vorbereitung auf z.B. oben genannte Gruppendiskussion gilt es auch eine Gesprächsstruktur zu erarbeiten, die die wichtigsten Punkte beinhaltet, aber trotzdem eine gewisse Flexibilität aufweist.

Sinnvoll ist hier jeweils für alle im Assessment Center vorkommenden Settings wie Gruppendiskussion, Kritikgespräch, Konfliktgespräche, Präsentation etc. nach und nach grundlegende Strukturen zu erarbeiten, die dem Coachee dann im Assessment Center als Grundgerüst dienen können.

Auch in der Vorbereitung auf ein Rollenspiel wird also wieder sowohl die verhaltensorientierten als auch die Ebene der Persönlichkeit berücksichtigt.

5.2.7 Durchführung eines weiteren Rollenspiels

Für den Coachee schafft es ein Gefühl der Sicherheit, die verschiedenen Rollenspieltypen (z.B. im Assessment Center Setting der Allianz, kritisches Mitarbeitergespräch, Gespräch zur Konfliktklärung zwischen zwei Mitarbeitern und zwei Gruppenrollenspiele) jeweils ein bis zweimal erprobt zu haben.

Außerdem kann man in der Durchführung eines weiteren Rollenspiels, neues Verhalten erproben (siehe verhaltensorientiertes Konzept Kapitel 4), sehen was sich verändert hat, Bewusstheit schaffen über Erleben und überprüfen, wo eventuell weitere Entwicklungsfelder sind.

Um die Bewusstheit für das „Was ist“ zu erhöhen, bietet sich bei der Durchführung des Rollenspiels ein Stopp and Go - Verfahren an. D. h. Coach und Coachee haben jederzeit die Möglichkeit die Pausetaste zu drücken und sich Zeit zu nehmen – zu spüren was gerade ist bzw. auf einer Metaebene den Prozess zu betrachten.

Unterstützt wird der Coachee dabei z.B. über folgende Fragen

Was ist jetzt? Was ist jetzt ihre Emotion, ihr Bedürfnis?

Welche Hypothese haben sie über den/die anderen, dessen/deren Probleme und Bedürfnisse?

Wie können sie ihre Hypothese verifizieren?

Welche Themen sind offen?

Welches Verhalten wäre hilfreich?

Was hindert sie momentan daran das zu tun?

Dabei ist zu berücksichtigen, dass man sich in dem Moment nicht im geschützten Vier-Augen Setting des Coachings befindet. Um die Privatsphäre des Coachees zu wahren kann man sich dazu kurz aus dem Setting der Rollenspiels zurückziehen und sich leise unterhalten, oder aber man nimmt die Öffentlichkeit der Situation in Kauf, bleibt in gewisser Weise an der Oberfläche und geht erst im geschützten Coachingsetting an entsprechender Stelle in die Tiefe, was aus meiner Sicht in der Praxis besser umsetzbar ist.

Im Anschluss daran läuft das Rollenspiel weiter und kann gegebenenfalls erneut angehalten werden. Es ist natürlich darauf zu achten, einen gewissen Gesprächsfluss zu ermöglichen und als Coach erst dann einzugreifen, wenn ein relevantes Problem auftritt.

Das Gespräch wird – nachdem die Rollenspieler entlassen sind- wieder mit einer gemeinsamen Reflexion abgeschlossen, wie schon nach dem ersten Rollenspiel

5.2.8 Abschluss

In der Regel ergibt sich ein zeitlich bedingter Abschluss der Vorbereitung durch die Tatsache, dass der Assessment Center Termin feststeht. Oft besteht aber auch die Möglichkeit für den Coachee selbst zu entscheiden, wann er so weit ist, am Verfahren teilzunehmen. Hier wird oft der Coach als Ratgeber hinzugezogen und nach seiner Einschätzung befragt, ob es denn jetzt sicher sei am Assessment Center teilzunehmen bzw. dieses zu bestehen.

Um den Coachee in seiner Entscheidung über die Teilnahme bzw. deren Zeitpunkt zu unterstützen, sollte man mit ihm in einer Coachingsitzung verschiedene Aspekte beleuchten:

Standortbestimmung durch Beobachtungen aus den gemachten Rollenspielen:

Ist der Coachee in der Lage die Anforderungen zu erfüllen?

Wenn ja, worin besteht eine noch möglicherweise vorhandene Unsicherheit?

Bei Wunsch nach Sicherheit durch weitere Übungsrollenspiele - bringen diese noch einen wesentlichen Gewinn und wenn ja welchen?

Wenn nein, worin besteht das wesentliche Entwicklungsfeld?

Handelt es sich hierbei um ein kurzfristig zu bearbeitendes Thema auf der Verhaltens- oder Wissenserwerb-Ebene? Oder liegt ein Thema auf der Ebene der Persönlichkeit zugrunde, wofür ein längerfristiger Zeitraum anzusetzen ist.

Es kann aber auch ein Ergebnis des Coachings sein, dass der Coachee sich vorläufig gegen die Teilnahme an einem Assessment Center entscheidet, sei es, dass er noch Zeit braucht, sei es, dass er für sich erkannt hat, dass es für ihn nicht stimmig ist als Führungskraft zu agieren.

5.3. Praxisbeispiele / Fallbeispiele

Aus meiner praktischen Arbeit mit Coachees in der Assessment Center Vorbereitung möchte ich zur Veranschaulichung einige Fallbeispiele erläutern.

5.3.1 „Ich will souveräner werden“

Karl kam mit dem Wunsch ins Coaching, souveräner sein zu wollen.

Schon im klassischen Vorbereitungsseminar in dem Rollenspiele durchgeführt werden, hatte er mit Problemen zu kämpfen, die soweit gingen dass er vor Beginn eines Rollenspiels einen Blackout – wie er es bezeichnete - hatte.

In der Beobachtung im Rollenspiel fiel auf, dass Karl die anderen Gesprächspartner zunächst kaum zu Wort kommen lies. Genauer betrachtet verliefen die Situationen immer nach dem gleichen Muster, zunächst führte Karl als Leiter einer Gruppensitzung immer extrem straff und autoritär und lies den anderen Gesprächspartner keinen Raum, bis er an einem Punkt anlangte, an dem die Mitdiskutanten anfangen zu rebellieren. Dann hört er abrupt mit der Steuerung auf und lies alles einfach führungslos weiterlaufen und verabschiedete sich mehr oder weniger aus dem Gespräch. Dies war Karl durch vielfältige Feedbacks durchaus bekannt, wiederholte sich aber trotzdem immer wieder.

Da ich Karl bereits im Vorbereitungsseminar beobachten konnte, verzichteten wir auf ein weiteres erstes Rollenspiel zur Fokussierung und begannen auf seinen Wunsch hin mit einer Coachingsitzung.

Das Anliegen von Karl fokussierte sich bei näherer Betrachtung auf das Thema „Was ist eigentlich Souveränität für mich- woran liegt es dass ich nicht gelassen bin? Warum will ich denn unbedingt gelassen/ souverän sein?“

Auf die Frage was genau in dem Moment geschah, an dem sich die Situation ins Gegenteil kehrte, schilderte Karl, dass es für ihn total absurd sei und nicht nachvollziehbar, wie die Menschen auf seine Steuerung „so“ reagieren können.

Es stellte sich im Coachinggespräch heraus, dass er neben einer vordergründigen Empörung, auch eine große Hilflosigkeit und Resignation verspürt. Er schildert dies folgendermaßen „*Ich tue mich so schwer mit absurden Situationen, wenn du jetzt als Gruppenleiter plötzlich vor einer Horde kläffender Hunde bist, ich bleib mal bei dem Bild, die alle keifen und böse sind. Ja hallo, das ist nicht Realität - so wie ich sie kenne.*“ Karl versucht seine Angst zu überwinden, indem er durch möglichst viel Kontrolle vermeintliche Sicherheit in der unsicheren Situation schafft.

Sein Gefühl der Angst discounted er während des Rollenspiels und schreibt jegliche Verantwortung für das Mislingen der Situation den anderen Gesprächsteilnehmern zu.

Seine eigene Hypothese ist, dass er nicht souverän genug die Kontrolle behält und schon im ersten Teil nicht straff genug geführt hat, weil die anderen ihm nicht folgen. Er würde gerne also noch mehr Kontrolle ausüben, um die Situation in den Griff zu bekommen. Ihn darin zu unterstützen hieße aber, seinen Antreiber zu verstärken und somit kontraproduktiv zu arbeiten.

Auch in der Beziehung zu mir als Coach zeigen sich immer wieder Signale für einen Perfekt-Antreiber, so führt Karl ständig von mir begonnene Sätze zu Ende, bevor ich es tun kann. Er versucht alles theoretisch exakt zu erklären und die Situation zu kontrollieren, um sich möglichst nicht seinen Ängste stellen zu müssen.

Souveränität, die er sich wünscht, ist für ihn eng verbunden mit Gelassenheit, die in seinem „Verständnis heißt, dass es einen nicht anschießt - die zerstörerische oder subversive Wut, dass die nicht so hochkommt.“ Im weiteren Prozess in dem wir an dem arbeiten was ist, und nicht an dem wie Karl sich zu sein wünscht, wird ihm bewusst, dass diese zerstörerische, subversive Wut ein Ersatz für Verletztheit und Enttäuschung ist. Dass er ein erstes Empfinden für diese Gefühle entwickelt, zeigt sich in seiner Stimme und Mimik

Wenn man die verschiedenen Bedürfnisse (siehe 5.1.2.3 Selbstregulation der Bedürfnisse der Führungskraft) betrachtet, verschiebt sich das Gleichgewicht aus Angst vor Unsicherheit stark in Richtung Sicherheit und das Bedürfnis nach Freiheit kommt zu kurz.

Plötzlich kippt für ihn dann das Bild und er nimmt sich die „Freiheit“ aus der Situation auszu-steigen. Aber hierbei handelt es sich wie schnell klar wird nur um eine vermeintliche Freiheit, da in dieser Situation im Gruppengespräch „*ein subversives Element (erscheint), das von hinten immer stört und sagt „du schaffst es eh nicht“*“.

Im weiteren Verlauf des Coachings gewinnt Karl die Erkenntnis, dass Souveränität und Gelassenheit nicht mit Kontrolle (der darunter liegenden Gefühle) zu erreichen ist und das schon früher sehr viel Kraft und Kontrolle von seiner Seite nötig war, um Ansprüche in der Familie zu erfüllen.

Nach einer weiteren Coachingsitzung, in der die Arbeit am Gefühl der Angst intensiviert wurde, fühlt Karl sich bereit, sich einem nächsten Rollenspiel zu stellen. Um ihn mit seiner Angst nicht allein zu lassen, besprechen wir im Vorfeld des Rollenspiels genau, wovor er Angst hat und was dann passieren wird. Wir informieren die Rollenspieler über die Stopp and Go –Methode, die wir vor allem nutzen wollen um spätestens in dem Moment an dem die Situation kippt, zu unterbrechen. So kann Karl sich in seiner Angst Unterstützung holen und diese vor allem als solche wahrnehmen.

Um ihn auch auf der verhaltensorientierten Ebene zu unterstützen, erarbeiten wir im Vorfeld auf Basis der genauen inhaltlichen Anleitung auf das Gruppenrollenspiel eine Vorgehensstruktur. Um hierbei aber nicht seinen Antreiber auf eine noch stärker Kontrolle durch Struktur weiter zu puschen, beschäftigen wir uns vor allem mit dem Thema wie er in dieser Struktur Raum lässt für die anderen Gesprächspartner und ihnen ihren Teil der Verantwortung übertragen und belassen kann.

5.3.2 „Warum kann ich keine Führung zeigen?“

Paul kam mit der Frage ins Coaching, warum es ihm nicht gelingt, Führung zu zeigen. Obwohl er alles Erdenkliche versucht, bekommt er doch immer wieder das Feedback, sich nicht als Führungskraft zu positionieren. Er hat in vielen Übungsrollenspielen versucht, die ihm auf der Verhaltensebene gegebenen Tipps umzusetzen. So sollte er zum Beispiel stärker steuern, sich in Diskussionen mehr durchsetzen und eigene Erwartungen klarer vertreten. Aber selbst wenn er dies seiner eigenen Einschätzung nach getan hat, änderte das nichts Gravierendes an dem Feedback.

Nachdem Paul mir in einem Vorgespräch schilderte, was er alles tat um als Führungskraft wahrgenommen zu werden, konnte man sich aus seinen Schilderungen tatsächlich kaum vorstellen, was da noch fehlen könnte. Sobald wir aber ein Rollenspiel in diesem Fall eine Gruppendiskussion, in der er die Rolle der Führungskraft innehatte zur Standortbestimmung durchgeführt hatten, konnte ich beobachten, welche großen Schwierigkeiten Paul hatte, sich als Führungskraft zu positionieren.

Obwohl er in der Tat viele Tools zur Steuerung etc. einsetzte, wirkte er meist sehr schüchtern. An manchen Punkten aber, an denen er - wie er später schilderte - bewusst versuchte, deutlich zu führen, wendete er sehr autoritäre Strategien an, mit denen er sich letztlich aber nicht durchzusetzen vermochte.

Seine Verzweiflung, dass er nicht in „Führung gehen“ kann war deutlich im Coaching spürbar. Auf die Frage, ob er denn eine Idee habe, warum das so sei, antwortet er „Ich nehme mich zurück, weil ich meine - ich mache das nicht gut genug!“. Er erklärte das auch schon aus seiner Ursprungsfamilie heraus zu kennen, da er von seiner Mutter immer gehört hätte „er genüge nicht.“. Zudem war ein Glaubenssatz seiner Mutter „Wir sind arm, wir müssen zurückstecken“ gleichbedeutend für ihn mit der Aufforderung „Sich unauffällig verhalten zu müssen“. So hatte er also sehr früh gelernt, sein Bedürfnis der Einzigartigkeit der Angst davor, nicht dazuzugehören, unterzuordnen. Einzigartigkeit ist also für ihn eher negativ besetzt und gleichbedeutend für ihn mit Falschsein bzw. wahrscheinlich sogar mit existenzieller Bedrohung.

Es ist also leicht zu verstehen, dass dies schwierig zu vereinbaren ist mit dem Anspruch Führung zu zeigen. Also wurde klar, mit welcher Energie er innerlich auf der Bremse stand, obwohl er nach außen hin alles tat um Führung zu zeigen, wenn dies erwünscht war.

In dem Moment, in dem ihm dies im Coaching bewusst wurde, schilderte er wie es ihm „Eng um die Brust wurde“ und wie sehr er sich in seiner Freiheit so zu sein, wie er ist, begrenzt fühlt.

Paul entschied sich nach einigen Coachingsitzungen zunächst gegen die Teilnahme an einem Assessment Center. Er beschloss für sich, dass es zunächst wichtiger sei, sich in einer Therapie mit sich selbst auseinanderzusetzen und sich Zeit zu lassen, bevor er später vielleicht doch Führungskraft wird.

5.3.3. „Konfliktscheu“

Klara wurde von ihrem Personalbetreuer ein Coaching empfohlen, da sie Kritik offensichtlich nur sehr unklar und vorsichtig ansprach.

Wir wählten daher als erstes Rollenspiel ein kritisches Mitarbeitergespräch aus. Sie sollte „ihrem Mitarbeiter“ aufzeigen, dass er durch seinen ruppigen Umgangston seine Gesprächspartner vor den Kopf stößt. Es gelang Klara sehr gut ins Gespräch einzusteigen, eine gute Atmosphäre zu schaffen und den Mitarbeiter in seinen sonstigen Leistungen zu würdigen. Damit verbrachte sie einen großen Teil der zur Verfügung stehenden Gesprächszeit. Danach versuchte sie die Kritik vorsichtig auszusprechen, was ihr sichtlich schwer fiel, wie man an ihrer Mimik und ihrer zögerlichen Sprache feststellen konnte. Bei einem Drücken der Pausetaste an dieser Stelle, regte ich Klara an, wahrzunehmen, was in ihr vorging. Sie schilderte ihre große Sorge, den Mitarbeiter zu kränken und sich seine „Zuneigung“ zu verspielen. Auch eine Rückfrage –auf ihren Wunsch hin - beim Rollenspieler, der seinerseits betonte, dass bei ihm noch gar keine Kritik angekommen sei und er daher in keiner Weise gekränkt sei, konnte sie dahingehend nicht richtig beruhigen. Hier discounted Klara also Wahrnehmungen, die ihre innere Realität – ihren Bezugsrahmen ins Wanken bringen könnten. So dass trotz dieser Pause des Reflektierens, sich Klara im weiteren Gesprächsverlauf hauptsächlich damit beschäftigte, die Kritik „wieder gut zu machen“, indem sie zum Beispiel das Problem verharmloste und in Frage stellte. Am Ende des Rollenspiels seufzte Klara erleichtert auf, und entließ den Rollenspieler mit den Worten: „Zum Glück ist dies nur ein Rollenspiel, ich hoffe du bist mir nicht böse- im wahren Leben bin ich fei nicht so streng!“

Im Coaching wurde Klara schnell klar, dass ihr eigentliches Anliegen gar nicht das des Personalbetreuers war. Sie wollte eigentlich, auf keinen Fall andere kritisieren, aber dennoch natürlich das Assessment Center bestehen. So wählten wir als Fokus, das Thema „Was hindert mich daran, kritische Dinge anzusprechen bzw. auch in Gruppe konträre Standpunkte zu beziehen“.

Hier drängt sich als Hypothese ein „Machs Recht“ Antreiber an. Klara befürchtet eigentlich abgelehnt zu werden, wenn sie es den anderen nicht Recht macht, sie also ihre eigene Meinung vertritt. Das dahinter liegende Bedürfnis nach Nähe und Zugehörigkeit versucht sie also dadurch zu befriedigen.

Klaras Bedürfnis nach Distanz und Einzigartigkeit, wird also vollkommen vernachlässigt aus Angst vor Verlust der Nähe beziehungsweise der Zugehörigkeit. Sie erlaubt sich kaum diese Bedürfnisse wahrzunehmen- discounted diese also -, aus Angst sonst plötzlich „völlig alleine dazustehen“, wie sie sagt.

Ihr dies als theoretische Basis zu Verfügung zu stellen reicht aber noch nicht aus. Hilfreich für Klara war, zu spüren wie wichtig ihr diese Zuwendung ist, wie sehr sie sich davor fürchtet sie zu verlieren. Ihr wurde bewusst, dass dies auf der anderen Seite auch dazu führt, dass sie oftmals zulässt, dass andere ihre Grenzen überschreiten und sie sich dann Distanz wünschen würde, es sich aber nicht erlaubt. An diesem Fokus arbeiteten wir in einigen Coachingsitzungen.

In der Vorbereitung auf ein weiteres Rollenspiel, stellte sich heraus, dass es für Klara auch wichtig war auf der Verhaltensebene zu lernen wie man kritische Dinge anspricht. Für sie war es wichtig, viele Beispiele zu formulieren und auszuprobieren, da sie es quasi noch nicht gelernt hat. Besonders gefielen ihr auch Informationen zum Thema „Wie sollte Kritik formuliert sein, damit sie vom anderen angenommen werden kann.“

Im Rollenspiel selber drückte Klara wiederholt die Pausentaste, um sich von mir ein ok abzuholen, ob die Kritik jetzt richtig formuliert sei. Als Coach ermutigte ich sie zunächst eine eigene Einschätzung zu treffen und vor allem auch zu spüren, wie es sich für sie selbst anfühlt. Im Anschluss bestärkte ich sie aber wann immer möglich in ihrem Verhalten, um hier ihr Selbstvertrauen zu fördern.

Es ist klar, dass sich ein über Jahrzehnte verfestigter Antreiber nicht von heute auf morgen auflöst, für Klara war aber ein erster Schritt gemacht, sich den Anforderungen als Führungskraft zu stellen und ihr Bedürfnis nach Distanz und Einzigartigkeit wahrzunehmen.

6. Resümee

Man mag die Sinnhaftigkeit von Assessment Center insgesamt in Frage stellen. Fakt ist, es ist eines der weitverbreitetsten und bei kompetenter Anwendung²³ das valideste Instrument zur Führungskräfteauswahl das es derzeit gibt.

Und man mag in Frage stellen, ob es aus Unternehmenssicht sinnvoll ist, dass Mitarbeiter sich auf solche Verfahren vorbereiten, da dies unter Umständen Ergebnisse verfälschen und so das Auswahlinstrument aushebeln könnte.

Der Wunsch von Unternehmen kompetente Führungskräfte auszuwählen und auszubilden ist aber in jedem Fall verständlich.

Dazu ist eine gute Vorbereitung auf Assessment Center nur dann hilfreich, wenn diese im Sinne eines integrativen Konzepts auf persönliche Weiterentwicklung setzt. Sei es, weil die Mitarbeiter sich der Ganzheitlichkeit ihrer Person bewusst werden, sei es, weil sie neue Kompetenzen im Umgang mit sich und anderen erwerben. Oder sei es auch, dass sie letztlich selbst erkennen, dass sie eben gerade nicht Führungskraft werden wollen.

Insofern lautet mein Fazit:

Eine Vorbereitung auf Assessment Center ist sowohl aus Unternehmenssicht als auch Mitarbeitersicht sinnvoll und wünschenswert, wenn sie als Baustein auf dem Weg der beruflichen und persönlichen Entwicklung dient, wie bei einem integrativen Konzept gewährleistet ist.

Wichtig ist dabei, dass dieser Prozess von beiden Seiten gewollt wird und dass genug Zeit dafür bleibt.

²³ siehe auch Nicola Holzapfel, Artikel Assessment-Center, Schwätzer bevorzugt, Süddeutsche Zeitung 03.02.2010