

Dagmar Herzog über ihre Ausbildung zum „Systemischen Management-Coach“ bei Neuland & Partner



Dagmar Herzog ist Geschäftsführerin der MindBusiness GmbH mit Sitz in Alzenau. MindBusiness entwickelt und vertreibt IT-Tools für ein optimales Informationsmanagement und bietet Beratungs- und Trainingsleistungen an.

Ihre Ausbildung zum „Systemischen Management-Coach“ bei Neuland & Partner liegt nun schon einige Zeit zurück. Aus Ihrer heutigen Perspektive: Was war der größte Aha-Effekt der Ausbildung?

Eigentlich das gesamte Programm. Aber einen Punkt gab es dann doch, der mich besonders fasziniert hat: die Kraft der Methoden. So etwas wie das Reflecting Team, die Arbeit mit dem Beziehungsbrett oder das Reframing am eigenen Leib zu erleben, das waren echte Aha-Effekte.

Hat sich Ihr Verständnis von Coaching durch die Ausbildung geändert? Wenn ja, wie?

Früher dachte ich, ich müsse den Fall schon kennen, um coachen zu können. Das war spätestens mit dem zweiten Modul weg. Ich muss den Fall nicht kennen, ich muss nur zuhören und Fragen stellen – ohne das Bedürfnis zu haben, dass ich die Fragen gleich selbst beantworten kann. Früher habe ich auch gedacht: Coaching ist so eine Art Smalltalk mit ein paar Instrumenten und ein bisschen Gefühl, das schüttelt man so aus dem Ärmel. Heute weiß ich: Coaching ist harte Arbeit. Und ich habe durch die Ausbildung für mich klar bekommen: Man muss sich erst mal selbst kennen, um gut coachen zu können. Seit der Ausbildung habe ich großen Respekt vor Coaching!

Hat sich Ihr Selbstverständnis als Coach durch die Ausbildung verändert? Wenn ja, wie?

Mir ist bekannt, dass ich eine Art Helfersyndrom habe. Wenn jemand hilflos ist, tendiere ich dazu zu sagen: Lass mich mal machen. An der Stelle hat sich mein Selbstverständnis geändert: Ich sehe mich für den Effekt eines Coachings streng genommen nicht verantwortlich. Und zwar deshalb, weil die Lösung im Kunden liegt. Der Coachee findet die passende Lösung für sich, und das muss nicht meine Lösung sein. Ich unterstütze und begleite ihn als Coach dabei. Und so weit kann ich ihm helfen, weil ich weiß, wie man gangbare Wege suchen und finden kann. Wofür ich zuständig bin, das ist eine saubere Auftragsklärung, am Beginn und während des Prozesses. Ich konzentriere mich auf die Person meines Klienten, höre aktiv zu und lasse mich auf ihn ein. Dabei achte ich sehr auf seine Stärken und darauf, ob er diese selbst wahrnimmt und wertschätzt, oder ob er seine Schwächen übergroß im Fokus hat. Ich begleite ihn auf seiner „Schatzsuche“. Das habe ich gelernt.

Welche Ausbildungselemente können Sie in Ihrer Coachingpraxis besonders gut umsetzen? Wo liegt jeweils der konkrete Nutzen für Sie und Ihre Coachees?

Ich muss vorwegschicken, dass mein Schwerpunkt nicht im Führungskräfte-Coaching liegt, sondern beim prozessorientierten Coaching. Ich coache Mitarbeiter, damit sie Systemprozesse besser in den Griff bekommen, von der Software und vom gesamten Ablauf her. Dabei ist mir die Auftragsklärung besonders wichtig, unter den Phasen des Coachings vielleicht sogar die wichtigste. Über eine genaue Auftragsklärung Sorge ich auch dafür, dass im Consulting-Bereich meines Unternehmens wirklich nur das gemacht wird, was der Kunde will. Ich bin in der Lage, präzisere Briefinggespräche zu

führen, was den Umsetzungserfolg signifikant steigert. Dabei sind natürlich auch die erlernten Fragetechniken sehr hilfreich. Die sind generell wichtig, wobei ich die „systemischen“ Fragen besonders interessant finde.

Außerdem nutze ich Aufstellungen. Etwa, wenn Prozesse unklar sind. Ein Beispiel: Ein Hersteller von Buchhaltungssoftware wollte eine Internetplattform aufbauen. Ich hatte es mit vier Personen aus vier Abteilungen zu tun, und ich habe sie den Ist- und den Soll-Zustand aufstellen lassen – mit dem, was gerade auf dem Tisch lag. Ich habe dann beispielsweise gefragt, ob die Größe eines Gegenstands Bedeutung hat oder nicht. Dabei ist herausgekommen, dass die vier Mitarbeiter von ganz verschiedenen Voraussetzungen ausgegangen waren.

Welche positiven „Nebeneffekte“ hat die Ausbildung zum „Systemischen Management-Coach“ möglicherweise für andere Bereiche Ihrer beruflichen Tätigkeit gehabt? Was hat sich als besonders nützlich erwiesen?

In meinem Verhalten als Führungskraft im eigenen Unternehmen hat sich einiges verändert. Ich gebe mehr Verantwortung ab, und ich habe gelernt, Mitarbeiter durch Fragen zu eigenen Antworten finden zu lassen. Auch bei den Mitarbeitern hat sich in der Folge einiges verändert: Sie können sich jetzt besser in andere Perspektiven hineinversetzen. Denn ich habe öfters versucht, über den „Rollentausch“ ein Bewusstsein für unternehmerisches Handeln bei ihnen zu wecken. So habe ich mal eine Vertriebsmitarbeiterin, die nach Erreichen eines bestimmten Umsatzes regelmäßig die Arbeit einstellte, den jeweiligen Gewinn ermitteln lassen. Das hat gewirkt. Von den Mitarbeitern habe ich zudem das Feedback bekommen: Ja, es gibt Kritik, aber in einer sehr wertschätzenden, konstruktiven Art. Auch Zielvereinbarungsgespräche führe

ich mittlerweile anders. Ich nutze mein Coachingwissen also auf vielen Feldern.

Sicher verfolgen Sie die aktuelle Debatte um den Sinn von Coaching. Aus Ihrer Erfahrung: Wo liegt der Nutzen von professionell durchgeführten Coachings?

Darin, dass Coachees lernen, eine andere Sichtweise einzunehmen, weniger emotional zu handeln und besser vom Verstand her handeln zu können. Und sie lernen, welche Auswirkungen ihre Verhaltensweisen auf andere haben. Coaching kann dafür sorgen, dass nicht nur der einzelne „arme Tropf“, sondern das System gesehen wird. Und so wirkt Coaching nach dem Schneeballprinzip ins System hinein. Ich würde so weit gehen zu sagen: Erst eine gecoachte Führungskraft kann wirklich führen. Das gilt besonders für interne Aufsteiger. Denn selbst etwas können, und andere dazu anleiten, es zu tun – das sind zwei Paar Schuhe. Als normaler Mitarbeiter werde ich immer danach bewertet, was ich geleistet habe.

Wenn ich als Führungskraft nicht mehr selbst abarbeite, weiß ich oft gar nicht mehr, was ich eigentlich gemacht habe. Coaching hilft zum Verständnis, was ich als Führungskraft anrichten kann – im Guten wie im Schlechten. Und Coaching gibt mir die Möglichkeit, selbst zu wachsen.

Eine abschließende Frage: Was zeichnet die Ausbildung zum „Systemischen Management-Coach“ bei Neuland & Partner aus Ihrer Sicht aus? Wie beurteilen Sie aus der zeitlichen Distanz das Gesamtkonzept und die Durchführung?

Die Vorbereitung, die Charts, die Aufbereitung und Vermittlung des praktischen Wissens. Wie hier mit Moderationstechnik gearbeitet wird, die ganze Visualisierung von Inhalten – einfach gigantisch. Und mit Visualisierung kenne ich mich aus! Die Trainer haben dadurch einen roten Faden, sind aber gleichzeitig auch flexibel genug, um auf die jeweilige Seminarsituation einzugehen. Sehr gut hat mir auch der Aufbau gefallen: der

Module in sich, aber auch der gesamten Ausbildung. Alles kam „häppchenweise“ und gut verdaulich, ohne dass man Angst haben musste. Das gilt auch für das ungeheure praktische Wissen, das bei den Trainern da ist und auf eine sehr verdauliche Weise rübergebracht wurde. Die Teilnehmer haben es dann selbst weiterverarbeitet – Coaching live am eigenen Leib erlebt. Das Wissen der Trainer ist studiert, aber nicht angelesen; geliebte Praxis.

Die Ausbildung kann ich jedem, der sich für eine Coachinausbildung interessiert, uneingeschränkt empfehlen. Und auch, wenn ich einen Coach suchen würde, würde ich bei Neuland & Partner anfragen.

Frau Herzog, wir danken Ihnen für dieses Gespräch!

Peter Gesser über seine Ausbildung zum „Systemischen Management-Coach“ bei Neuland & Partner



Peter Gesser ist Sparkassenbetriebswirt und arbeitet seit über 15 Jahren als Trainer, Berater und Coach, schwerpunktmäßig für Kunden in der Sparkassenorganisation. Er war Mitbegründer und -inhaber von wgpartner in Marl und ist

seit Anfang 2007 mit dem Unternehmen „manufactu – die Trainings- und Coaching-Manufaktur“ überwiegend für Finanzdienstleister tätig.

Ihre Ausbildung zum „Systemischen Management-Coach“ bei Neuland & Partner liegt nun schon einige Zeit zurück. Aus Ihrer heutigen Perspektive: Was war der größte Aha-Effekt der Ausbildung?

Die Komplexität dieses Themas. Wir haben ja mitgewirkt an der Konzeption,

und unser Ausgangspunkt war: bitte keine reine Lehre. Wir wollten eine Mixtur aus praxisorientierten Methoden und Sichtweisen, um mit Coaching professionell umgehen zu können, Systemik, NLP, Transaktionsanalyse – und wie sich das alles verwebt. Letztlich haben wir bei jedem Baustein wieder vor der Einsicht gestanden: So tief kann man einsteigen. Die Komplexität ist also übergekommen. Dennoch hatte ich nie das Gefühl, dass da wichtige Punkte offen geblieben sind. Da war wohl häufiger der Gedanke: Es ginge immer noch tiefer, und: Da sind



für mich persönlich noch Baustellen; aber genau das ist schließlich Sinn und Zweck einer Grundausbildung. Sie zeigt den Weg, den man selbstverantwortlich wählt. Mein Glaubenssatz: Es liegt in der Selbstverantwortung des Coachs, auch den eigenen Prozess zu verantworten und zu steuern.

Hat sich Ihr Verständnis von Coaching durch die Ausbildung geändert? Wenn ja, wie?

Ja. Ich komme aus der Trainingsecke. Durch die Ausbildung habe ich gelernt, selber mehr zuzulassen und Verantwortung abzugeben. Als Coach habe ich Verantwortung für den Prozess, aber nicht für das Ergebnis. Darin steckt eine wesentliche Veränderung auch in der Haltung dem Coachee gegenüber. Vorher bin ich eher mit einer trainierenden Haltung in Coachings gegangen, eher ziel- und ergebnisorientiert im Sinne von: „Was will ich mit dem Trainee erreichen?“ Nunmehr geht es für mich eher um die Frage: „Was will der Coachee für sich erreichen?“

Hat sich Ihr Selbstverständnis als Coach durch die Ausbildung verändert? Wenn ja, wie?

Es hat zu einer Schärfung meines Profils geführt – wobei für mich wichtig ist, das nicht nur im Hinterkopf zu haben, sondern auch ausformuliert, schwarz auf weiß zu besitzen. Erst wenn man es schriftlich fixiert, gewinnt es Konkretheit und Schärfe. Im letzten Modul haben wir mit verschiedenen Tools genau daran gearbeitet. Dabei habe ich so viel an Klarheit gewonnen, dass ich es in Akquisesgesprächen auch einsetzen kann.

Welche Ausbildungselemente können Sie in Ihrer Coaching-Praxis besonders gut umsetzen? Wo liegt jeweils der konkrete Nutzen für Sie und Ihre Coachees?

Zweifellos die „systemischen“ Instrumente. Ich habe viele Hilfsmittel kennen gelernt. Zunächst mal die Arbeit mit dem Beziehungsbrett: Das habe ich unmittelbar in der Praxis umgesetzt. Ich hatte eine starke emotionale Begegnung mit dem Thema und sofort das Gefühl: Das bringt unheimlich viel, das geht genau in die Richtung,

in die ich möchte. Dann die Arbeit mit dem Reflecting Team, auch in Trainings. Weiterhin spezielle Fragetechniken: Skalierungsfragen, zirkuläre Fragen, systemische Fragen – das sind Fragen, mit denen ich versuche, durch die Art des Fragens etwas über das „System“ des Coachees zu erfahren; die den Coachee zum Denken bringen, statt die eigene Neugierde des Coachs zu befriedigen. Es geht darum, Fragen so zu stellen, dass der Coachee über seine Welt Neues erfährt, sie in neuem Licht sieht und dadurch die nötige Klarheit für Entscheidungen erhält. Auch in diesem Sinn „offene“ Fragen also.

Welche positiven „Nebeneffekte“ hat die Ausbildung zum „Systemischen Management-Coach“ möglicherweise für andere Bereiche Ihrer beruflichen Tätigkeit gehabt? Was hat sich als besonders nützlich erwiesen?

Für das Training, und da sind es vor allem die erwähnten Fragetechniken. Ferner beim Thema Gruppencoaching und für Teamentwicklungsmaßnahmen. Konkret hilft mir zum Beispiel das Arbeiten mit Hypothesen. Das ist im Trainingsprozess eine hervorragende Art, der Gruppe etwas mitzuteilen. Aber auch die Aufstellungsarbeit. Gut erinnern kann ich mich an eine Situation in der Teambildung: Da ging es bei Mitarbeitern aus dem Sparkassenbereich um die Verbesserung der Kommunikation und der Prozesse. Hintergrund: Die Geschäftsstelle hatte einen Service- und einen Beratungsbereich. Die Zusammenarbeit sollte optimiert werden. Ich habe nun Leute aus diesen Bereichen, die ganz unterschiedliche Aufgaben wahrnehmen, in eine Aufstellung gebracht. Das funktionierte in dieser Situation, weil ich als Trainer gut ins Team integriert war; die Vertrauensbasis war da. Heraus kam die Erkenntnis, wie die Sichtweise des jeweils anderen ist, wer wen sieht und mit seinen Bedürfnissen wahrnimmt oder auch nicht. Die Aufstel-

lung brachte also mehr Sensibilität für die Bedürfnisse der anderen. Ich bin sehr viel sensibler mit dieser Methode umgegangen, ohne die Ausbildung und ohne das Wissen um die Folgen hätte ich sie vielleicht blauäugig eingesetzt.

Sicher verfolgen Sie die aktuelle Debatte um den Sinn von Coaching. Aus Ihrer Erfahrung: Wo liegt der Nutzen von professionell durchgeführten Coachings?

In den starken Veränderungsprozessen. So werden zum Beispiel im Sparkassenbereich die Führungskräfte derzeit regelrecht „umgekrempelt“. Dort wird eine leistungsorientierte Vergütung eingeführt. Die Führungskräfte müssen mit ihren Mitarbeitern über Leistung sprechen, das sind viele von ihnen nicht gewohnt. Coaching hilft ihnen dabei, Entscheidungen bewusster treffen zu können, ohne „auszubüchsen“. Ein weiterer Coaching-Effekt: Potenziale, die individuell vorhanden sind, hervorzuholen. Trainings sind dafür da, ein gewünschtes Ergebnis zu erzielen, auch um zu bewerten, zu evaluieren. Beim Coaching ist es anders. Die Potenziale sind individuell unterschiedlich, und hier geht es darum, die jeweiligen Ressourcen zu fördern. Großen Nutzen sehe ich auch beim Schwer-

punkt Zeit- und Selbstmanagement. Ein mich prägender Glaubenssatz: Nur wo man etwas mit Spaß macht, kann man auch Leistung erbringen. Coaching kann einem helfen, selbst zu erkennen, was einem wirklich Spaß macht; Spaß hier im Sinne von Motivation, Loyalität. Und natürlich ist es möglich, dass jemand darauf kommt, dass er das Falsche tut. Andererseits bringt Coaching eine stärkere Förderung der Motivation, als sie auf irgendeinem anderen Weg möglich wäre. Damit ist Coaching der Schlüssel zu den Schlüsselqualifikationen, die von Führungskräften heute verlangt werden.

Eine abschließende Frage: Was zeichnet die Ausbildung zum „Systemischen Management-Coach“ bei Neuland & Partner aus Ihrer Sicht aus? Wie beurteilen Sie aus der zeitlichen Distanz das Gesamtkonzept und die Durchführung?

Der Ansatz ist umfassend, und er ist praxisorientiert. Also genau das, was wir uns vorgestellt hatten, als wir im Vorfeld die Konzepte von vier Anbietern anschauten. Sabine Engel von Neuland & Partner hat schon in ihrer Präsentation genau das rübergebracht, was wir erwartet hatten; die Themen aus der Auftragsklärung waren im Kern getroffen. Die Ausbildung selbst hat mich dann professionell weiter-

gebracht. Ich konnte durch sie mein individuelles Profil schärfen. Dabei bin ich zu Kernaussagen gelangt, die es mir heute leichter machen, mein Profil darzustellen; Aussagen wie „Führung coaching mit hoher Fach- und Feldkompetenz“. Diese Selbstbeschreibung mitsamt den dazugehörigen Erläuterungen waren bereits in mehreren Situationen nützlich. Gleichzeitig bin ich dahin gekommen, die Zielgruppen klarer zu definieren, denen ich mich künftig stärker andienen möchte. Die Ausbildung hat mir noch einmal klargemacht, dass ich jemand bin, der motivierend wirken kann; hat mir die eigenen Ziele – bezogen auf meine Funktion im Prozess und die Differenzierung zwischen Coaching und Training – trennschärfer gemacht. Das Ganze verbunden mit der Frage: Was wollt ihr denn überhaupt? Ich habe also insgesamt mehr Klarheit über meine bevorzugten Rollen im Prozess gewonnen; darüber, was ein Klient von mir erwarten kann, wenn er mit mir arbeitet, und was nicht. Zum Beispiel Heilen durch Handauflegen, das kann ich nicht. Diese Klarheit und Konsequenz sind mir sehr wichtig. Insofern hat die Coachingausbildung selbst wie ein Coaching gewirkt.

Herr Gesser, wir danken Ihnen für dieses Gespräch!