

# Supervision und Coaching in europäischer Perspektive – Beiträge der ANSE Konferenz 2000

Association of National Organisations for Supervision in Europe

Louis van Kessel, Jörg Fellermann (Hg) Agentur für Supervision, Köln 2002

## Supervision und Coaching Kornelia Rappe-Giesecke

### Einleitung

Dieser Vortrag unterscheidet sich ein wenig von denen, die ich sonst zu halten gewohnt bin. Ich hatte nämlich den Auftrag, die im Anhang dieses Bandes dokumentierten Statements der Berufsverbände auszuwerten, die den Teilnehmern des Kongresses noch nicht bekannt waren und daraus Vorschläge für die Arbeit in den im Anschluß an den Vortrag stattfindenden Workshops zu formulieren. Ich habe diesen Auftrag angenommen, da ich gern empirisch arbeite. Wie bin ich vorgegangen? Ich habe eine klassische Inhaltsanalyse der Statements gemacht. Dabei haben sich vier Kategorien herauskristallisiert, unter denen ich die Aussagen zum Thema Supervision und Coaching systematisieren konnte. Es liegt nahe, die expliziten und impliziten **Definitionen** rekonstruieren und zu sammeln. Mir fiel auf, dass ein Teil der Aussagen über Coaching als Aussagen über das Klientel des Coachings, über Führungskräfte, gedeutet werden könnten: Ein Reframing unter dem Titel **„Coaching als Spiegel der Kunden.“** In den Statements stecken drittens fachlich **konzeptionelle Aussagen**, die ich mit einigen Theorie-Inputs angereichert habe. Die vierte Kategorie ist **Professionsentwicklung**: Was bedeutet es professionsgeschichtlich, dass wir uns zu diesem Zeitpunkt mit dem Thema Coaching befassen? Diese vier Kategorien bilden die Struktur dieses Vortrags. Die Statements habe ich nicht kommentiert und bewertet, sie stellen eine strukturierte Datensammlung dar, die die Grundlage für die Diskussion in den Arbeitsgruppen bilden sollte. Aus meiner Perspektive als Kommunikationswissenschaftlerin und als Beraterin heraus habe ich Hinweise formuliert, wie man diese Daten auswerten kann. Diese Hinweise sind vielleicht nicht nur für den Kongress sondern für die weitere Diskussion um Supervision und Coaching nützlich.

### Definitionen von Coaching

Die Inhaltsanalyse aller Statements ergab folgendes Bild:

- Container-Begriff für Aus- und Weiterbildung, Begleitung und Beratung

- Beratung von Führungskräften heißt Coaching, von MitarbeiterInnen heißt Supervision
- Does only exist within OD processes, we use training, mentoring, counselling
- Begleitung von Führungskräften, um Leistungsfähigkeit, Effektivität und Erfolg zu erhöhen
- Beratung von Führungskräften zur Begleitung des Wandels : bei Neubesetzung von Stellen, strukturellen Veränderungen und Laufbahnentscheidungen
- Führungskräfteberatung zur Rollen- und Positionsbestimmung
- Zielbezogene und zeitlich begrenzte Beratungsform
- Eine Form von action learning, eher wenig Reflexion

Die drei ersten Statements thematisieren die Unschärfe der Begriffe. Der zweite Block definiert den Kundenkreis und zeigt mögliche Funktionen von Coaching für dieses Klientel auf. Die beiden letzten Positionen versuchen Coaching auf der Ebene des Settings und der Art und Weise wie gelernt wird, voneinander zu unterscheiden.

Hilfreich für Auseinandersetzung mit den Unterschieden und Gemeinsamkeiten ist vielleicht folgende Sammlung von Merkmalen beider Beratungsformen. Die Kategorien habe ich mit Daten aufgefüllt, die aus der Inhaltsanalyse der Statements stammen und von mir durch Ergebnisse der Analyse einschlägiger Literatur ergänzt worden sind. Markiert sind Settings, Klientel und Funktionen des Coachings, die für uns als externe BeraterInnen interessant sind.

### **Unterscheidungsmerkmale** im Begriffsdschungel

#### **Settings**

- Einzelcoaching
- Teamcoaching
- Selbstcoaching
- Kollegiales Coaching

#### **Wer coacht?**

- Führungskraft
- Interner Berater
- Externer Berater

#### **Wer wird gecoacht?**

- Führungskraft (oberes, mittleres oder unteres Management) durch Berater
- Mitarbeiter durch Führungskraft
- Junge Führungskraft durch ältere (Mentorenmodell)

## **Funktion des Coachings**

- Mitarbeiterführung
- Einsozialisieren in die Rolle und die Kultur der Organisation
- Fachliche Unterstützung
- Unterstützung bei der Ausübung einer Funktion und der Gestaltung der Rolle
- Karriereplanung

## **Anlässe**

- Entwicklung der Führungskultur
- Übernahme einer neuen Funktion
- Veränderungen in der Funktion aufgrund von Umstrukturierung oder anderen Maßnahmen
- Laufbahnentscheidungen
- Persönliche Krisen
- Fachliche Defizite
- Soziale und kommunikative Defizite

Die Verarbeitung und Bewertung dieser Daten hängt davon ab, was das eigene Erkenntnisinteresse ist. In einem Statement war kritisch angefragt worden, wer denn eigentlich diese Unterscheidung brauche, der Berater oder der Kunde? Sich darüber klar zu werden, wofür man Sie braucht, war mein Vorschlag für die Arbeit in den Workshops.

- Wer braucht die Definition und die Unterscheidung wozu? Oder systemisch gefragt: Stellen Sie sich vor, wir wüßten genau, was Coaching ist und was Coaching von Supervision unterscheidet, was wäre dann anders?
- Finden Sie Metaphern für Coaching und für Supervision

## **Coaching als Spiegel der Kunden**

Die Maxime, dass das Setting und die Art und Weise, wie der Beratungsprozeß gestaltet wird, an das jeweilige Klientel anschlussfähig sein muß, fiel mir ein, als ich die Beschreibungen dessen, was Coaching ist und wie es funktioniert, sammelte und analysierte. Meine Hypothese war, dass sich das Klientel in den Annahmen der Berater über das passende Setting spiegelt. Ich substituierte die Aussagen über die Anforderungen an die Gestaltung des Coachings durch die Anforderungen, die an das Klientel, die Führungskräfte von ihnen selbst oder von anderen gestellt werden. Beides sind natürlich Zuschreibungen, die mindestens genauso viel über diejenigen, die die Zuschreibung machen aussagen wie über diejenigen, denen diese Charakteristika zugeschrieben werden.

Herauskommt, dass das Setting und der Prozeß des Coachings stark durch die Kultur des Führungskräfte bzw. der Annahmen der Berater über diese Kultur geprägt ist.

Die folgenden Aussagen kann man einmal so lesen, wie sie gemeint sind, als Aussagen über die Anforderungen an und die Merkmale von Coaching und Coaches aus der Sicht der SupervisorInnen. Man sollte sie dann aber auch als Aussagen über Führungskräfte lesen!

- Schnell sein
- Flexibel sein
- Risiken eingehen
- Verantwortung tragen
- Orientierung und Unterstützung geben, auch direktiv sein
- Leistungsfähig sein
- Erfolg ist wichtig
- Effektivität zählt
- Das Resultat interessiert, nicht die Methoden es zu erreichen
- Handeln- nicht Reflektieren
- Zielorientiert arbeiten
- Sich verkaufen müssen
- Schnellebigkeit und Marktorientiertheit der Angebote
- Orientierung am Markt, an Angebot und Nachfrage
- Das große Geschäft
- Gewinnen wollen und Wettstreit
- Ethische Verantwortung

Wenn so das Setting und das Design von Coaching aussieht, dann könnte man positiv von der Anschlussfähigkeit der SupervisorInnen reden, kritisch allerdings auch vor der drohenden Überidentifikation mit dem Klientel warnen. Eigentlich haben wir SupervisorInnen ja ganz andere Werte: Entschleunigen, Reflektieren, prozessbezogen arbeiten, den Menschen dienen etc. In recht amüsanten Form schildert Wolfgang Looss, der eines der ersten und wie ich finde auch der besten Bücher über Coaching geschrieben hat, welche Annahmen über Lernen, Problemlösen und Reflektieren aufeinanderstoßen, wenn Führungskräfte – zumal aus dem Profit-Bereich- und BeraterInnen sich begegnen (Looss 1996, S. 147f). Er benutzt dazu einen Begriff aus der Theorie der Lernenden Organisation von Peter Senge, er spricht von mentalen Modellen, also Grundannahmen über die Welt, die das Wahrnehmen und Handeln der Menschen unbewusst steuern. (Senge 1996, S.213ff.)

### **Mentale Modelle von ManagerInnen**

Wenn irgendwo eine latente Störung auftritt, wird der Manager warten, bis das Problem deutlich hervortritt: Eine Kuh ist auf das Eis geraten!

- Zielsetzung: Die Kuh muß vom Eis!
- Anstrengung: Die Kuh wird vom Eis geschafft
- Zurechnung sichern: **Ich** habe die Kuh vom Eis geholt!
- Erfolg: Hurra, die Kuh ist vom Eis

- Belohnung: Weil ich die Kuh vom Eis geholt habe!

## **Mentale Modelle von BeraterInnen**

Wachstumsvorgänge sind auch dann anzustreben, wenn damit noch keine Problemlösung verbunden ist:

- Es ist sowieso gut, etwas über Kühe und über Eis und über Vorgänge zu wissen, wie erstere auf letzteres gelangen, auch wenn sich zufällig gerade keine Kuh auf dem Eis befindet.

Ich denke, es ist wichtig, einander mit Respekt und auch Humor zu begegnen und zu versuchen zu verstehen, wie solche und andere mentalen Modelle entstanden sind. Eine erkundende Haltung – the spirit of inquiry-, die Fähigkeit, die eigenen Bewertungen zu suspendieren, wie dies für den Dialog charakteristisch ist, sind hilfreich, um miteinander in eine gute Arbeitsbeziehung zu kommen (Zum Dialog vgl. Beucke –Galm 2001) Ich glaube man kann die in den Voten deutlich werdenden Anforderungen, auf die sich Berater einlassen müssen, wenn sie Führungskräfte coachen wollen und die Anforderungen, die sich aus dem professionellen Standards guter Beratung ergeben nur in einer ‚schöpferischen Spannung‘ (Senge) halten.

Meine Anregung für die Diskussion in den Arbeitsgruppen:

Wie halten wir die Spannung zwischen der Anschlussfähigkeit an die Kultur des Klienten gemäß der Beratermaxime: Sei immer hilfreich! (Schein 2000,S.24) und

der Schaffung von Rahmenbedingungen für professionelle Arbeit, die es uns erlauben, unser Können einzusetzen?

## **Konzeptionsentwicklung**

Was das Konzept von Coaching von dem der Supervision unterscheidet, liest sich in den statements so:

- Der Fokus des Coaching liegt auf Rollengestaltung, es handelt sich um Rollenberatung
- Es wird im Coaching stärker ziel- und ergebnisorientiert und problembezogen gearbeitet
- Coaching ist weniger defizitorientiert als Supervision
- Coaching ist erfolgsorientierter
- Wir finden mehr Trainingsanteile als in der Supervision, Supervision wiederum beinhaltet mehr Selbstreflektion
- Coachs sind direkter als SupervisorInnen

- Coachs nehmen die Expertenberater-Rolle ein und nicht nur die des Prozessbegleiters, es wird Wissen vermittelt
- Coaching ist ein Form von action learning

Die Perspektive, aus der heraus diese Unterscheidungen getroffen wurden, ist die der Praktiker:

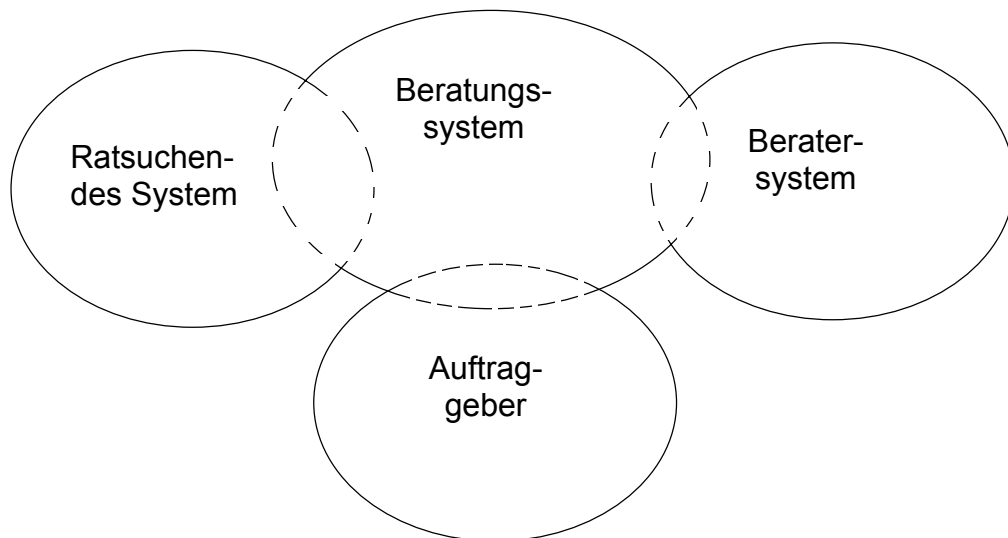
- Die Handlungspraxis leitet das Verständnis von Supervision und Coaching, nicht konzeptionell-theoretische Überlegungen

Dieser Einschätzung kann ich mich anschließen. Es gibt kaum empirische Untersuchungen über das, was faktisch im Coaching geschieht. Ich weiß aus meiner Erfahrung als Forscherin, dass das, was die Berater meinen was sie tun, mehr von den gängigen Lehrmeinungen geprägt ist als dass es ihr tatsächliches Handeln beschreibt ( Giesecke und Rappe-Giesecke 1997,S.32f und Möller 2001,S.286ff). Wir haben es hier mit der hinlänglich bekannten Differenz zwischen der 'espoused theory' und der 'theory in use', den faktisch handlungsleitenden Programmen zu tun ( Argyris und Schön 1996, S.13). Die Flut von Literatur zu Coaching steht im umkehrten Verhältnis zum empirisch rekonstruierten Wissen über das, was im Coaching geschieht. Was uns für die Konzeptentwicklung derzeit fehlt, ist 'master modeling', die Rekonstruktion der handlungsleitenden professionellen Programme guter Coachs.

Wie kommen wir hier trotzdem ein Stück in der Konzeptentwicklung weiter? Ich möchte Ihnen zwei theoretische Modelle vorschlagen. Das erste macht Aussagen zum Grad an Autonomie und Vernetzung von Coaching in der Organisation, differenziert nach den Anlässen, die zur Beratungsanfrage geführt haben. Das zweite Modell systematisiert die Ebenen, auf denen mit Einzelkunden gearbeitet werden kann.

„Geht es um eine Anfrage nach Beratung, welcher Couleur auch immer, so treffen zunächst **drei voneinander unabhängige Systeme**, nämlich das **Beratersystem**, das **ratsuchende System** und das **auftraggebende System** aufeinander (...). Beratersysteme bestehen in ihrer Minimalform aus einem oder einer BeraterIn, es kann sich um Praxisgemeinschaften, Sozietäten oder auch Firmen handeln. Das jeweilige Beratersystem hat eine bestimmte Identität ausgebildet, es gestaltet seinen Anschluß an Kunden wie auch Kollegen in einer spezifischen Weise, organisiert die notwendigen Abläufe wie Akquisition, Diagnose, Maßnahmen und Evaluationen nach einem bestimmten Ablaufschema. (...). Auch das ratsuchende und das auftraggebende System haben eine bestimmte Identität, bestimmte Mitgliedschaftsregeln, gestalten System-Umwelt-Beziehungen, also Anschluss und Abgrenzung in einer bestimmten Art und Weise, prozessieren ihre Aufgaben in für sie typischen Ablaufmustern und praktizieren eine für sie typische Art von Aufgabenteilung. Diese beiden Systeme können personell identisch sein, müssen es aber nicht. „ (Rappe-Giesecke 1999,S. 5f)

**Abb. 1: Die Komplexität des Beratungssystems**



Je nachdem, wer der Auftraggeber für das Coaching ist und welche Funktion es haben soll, kann man unterscheiden, welcher Grad an Anbindung und Autonomie des Beratungssystems an die Organisation notwendig und optimal sind. Die Diskussionen über professionelle Standards wie z.B. Verschwiegenheit Prozeßberatung statt Expertenberatung u.ä. kann man nicht produktiv führen, wenn man universell gültigen Standards sucht. Welches Maß an Autonomie , an Vermittlung von Expertenwissen günstig ist, kann man nur in Abhängigkeit von Ziel und Funktion der Beratung klären: form follows function.

Die Abbildung unterscheidet drei mögliche Funktionen von Coaching: Coaching als eine Maßnahme zur Unterstützung eines geplanten Entwicklungsprozesses der Organisation – Coaching zur Entwicklung oder Weiterentwicklung der Gestaltung der eigenen Rolle als Schnittstelle zwischen Funktion und Person – Coaching zur persönlichen Entwicklung, sei es die Entwicklung von sozialen und kommunikativen Kompetenzen, oder die Reflexion der Muster der eigenen Berufsbiographie.

Die Funktion des Coachings bestimmt nicht nur über Vernetzung und Autonomie des Beratungssystems, sondern auch darüber, wie ich die Überkomplexität des Phänomens Klient/Supervisand reduzieren kann. Ich möchte Ihnen ein von mir entwickeltes Modell vorstellen, das zeigt, als was ein Klient in der Supervision und im Coaching emergieren, d.h. erscheinen kann, je nach dem welche Perspektive ich als Beraterin einnehme. Es sind immer alle Emergenzniveaus vorhanden, wir wählen allerdings nach professionellen Regeln diejenigen aus, die wir in diesem Setting und mit diesem Auftrag bearbeiten können. Auch der Klient tut dies, er typisiert sich in einer bestimmten Weise und nimmt die anderen möglichen

Selbsttypisierungen nicht an. Unsere Aufgabe ist es oft, den Blick auf die anderen Ebenen zu erweitern.

(( Abbildung 2: Autonomie und Vernetzung des Beratungssystems im Anhang))

### **Emergenzniveaus von BeratungsklientInnen im Coaching und in der Einzelsupervision**

- Person (psychisches System)
- Körper (biophysisches System)
- Angehörige/r einer Profession mit entsprechender beruflicher Sozialisation, d.h. Kompetenzen, Werten und Haltungen
- Teil von Professional-Klient-Systemen
- TrägerIn einer Funktion in der Organisation und Inhaberin einer Rolle (Schnittstelle von Person und Funktion: Erwartungen der anderen und eigene)
- Teil des Subsystems einer Organisation (formelles System, z.B. Team oder Abteilung)
- Teil des informellen Systems einer Organisation (Machtsystem, kulturelles, gruppendynamisches)
- Professional mit bestimmter Berufsbiographie
- Teil des Beratungssystems Coaching /Einzelsupervision

Man kann diese Kategorien nutzen, um zu unterscheiden, welche Emergenzniveaus vorzugsweise in der Supervision und welche im Coaching bearbeitet werden. Weiterhin sind sie nützlich, um die verschiedenen fachlichen Konzepte danach zu unterscheiden, wie viel Komplexität sie erfassen. Meist fokussieren sie eine oder höchstens zwei Ebenen. Ein Merkmal guter Beratung ist für mich, möglichst viele Emergenzniveaus bei der Bearbeitung eines Problems zu erfassen.

Die Diskussion über die Entwicklung eines Konzepts für Coaching in den Arbeitsgruppen mag sich an diesen beiden von mir zur Verfügung gestellten theoretischen Modellen und an diesen Thesen und Fragen orientieren:



- Die Untersuchung dessen, was in der Supervision und im Coaching real geschieht ist eine Voraussetzung für die fundierte Unterscheidung – Selbstevaluation und Forschung sind nötig.
- Rolle, Funktion, Person und Berufsbiographie können Gegenstand des Coachings sein. Stimmt das, oder sind es mehr?
- Mit welchen Programmen und Methoden können wir die drei Beratungsanlässe (OE, Rollengestaltung, Persönliche Entwicklung) bearbeiten?
- Welche Rollen bieten sich dabei für uns als BeraterIn an?

## **Professionsentwicklung**

Was bedeutet die Auseinandersetzung mit Coaching für die Profession der SupervisorInnen? Machen wir Supervision unter einem neuen Label oder müssen wir eine andere Form von Beratung entwickeln? Ist unsere professionelle Identität gefährdet, wenn wir an die Kultur des Klientels, der Führungskräfte, anschlussfähig sein wollen? Mit welcher Konkurrenz haben wir es in diesem Marktsegment zu tun? Hier die Ergebnisse der Inhaltsanalyse zu diesem Thema:

- Wir SupervisorInnen müssen uns auf dem Markt gegen Coachs behaupten, die wie Piraten die alten (unsere?) Schifffahrtslinien und Handelswege kreuzen
- Wir sind für die Professionalisierung weiterer Formen von Begleitung und Beratung neben Supervision
- BeraterInnen brauchen Fachkompetenz in unterschiedlichen Beratungsformen
- SupervisorInnen haben Kernkompetenzen und spezialisieren sich, so geschehen bei der Ausbildungssupervision und der Supervision in Organisationen
- Was wir für diese Spezialisierung (Coaching) brauchen ist das Wissen über Organisationen, über Management und Führung und Personalentwicklung. Außerdem brauchen wir Feldkompetenz
- Haben wir genügend Handwerkszeug?
- Verlieren wir unsere professionelle Identität wenn wir coachen?

Die erste These ist, dass es sich um ‚unseren Markt‘ handelt. Die nächsten drei gehen davon aus, dass es sich um ein Angebot handelt, das spezielle Kompetenzen braucht. Ob wir die schon haben oder erst entwickeln

müssen, ist die nächste Frage. Am Ende bleibt dann der Zweifel, ob damit der Verlust der professionellen Identität verbunden ist.

Die Auseinandersetzung mit Coaching ist ein Indikator für den Stand der Entwicklung unserer Profession und der Organisationen, die wir beraten. Meine These ist, dass sich hier bezogen auf das Einzelsetting eine ähnliche Entwicklung wiederholt, wie wir sie bei der Teamsupervision erlebt haben. Die Auseinandersetzung mit Coaching repräsentiert die **Erweiterung des Blicks vom Einzelnen bzw. der Gruppe auf die Organisation**: So wie Teams als Gruppen im gruppensystemischen Sinne als auch als Subsysteme von Organisationen betrachtet werden können, so kann man Führungskräfte als Personen als auch als Rollen- und Funktionsträger, also als Repräsentanten von Organisationen betrachten. Diese Perspektive drängt sich bei der Arbeit mit Führungskräften stärker in den Vordergrund als bei der Supervision mit MitarbeiterInnen. Die Arbeit im Einzelsetting wird dadurch komplexer, man braucht mehrere Perspektiven und damit auch mehrere Programme.

Das zweite Thema, was hier verhandelt ist, ist das der Instruktion in der Beratung. Nachdem die agogische Tradition der Supervision lange - zumindest in Deutschland - vergessen wurde, ist es wieder an der Zeit, sich mit Lernen durch Wissensvermittlung auseinander zu setzen. Klassische Supervision prämiert das Lernen durch Selbstreflexion, Lernen durch Instruktion gehört in die Fortbildung. „Handeln, nicht reflektieren“ und „direktiv sein“ sind Zuschreibungen zum Coaching, die die Grenzen des Lernens durch Selbstreflexion vorsichtig thematisieren. Der Sinn der Selbstreflexion ist das Durcharbeiten von bereits vorhandenen mentalen Modellen, die unsere Wahrnehmung und unser Handeln unbemerkt steuern. Wenn die Ratsuchenden zu bestimmten Problemen noch keine Annahmen entwickelt haben und auch kein Wissen haben, das neu sortiert werden muss, gibt es nichts zu reflektieren, dann ist Instruktion nützlicher (Giesecke und Rappe-Giesecke 1997, S. 19ff). Unsere Auseinandersetzung mit Coaching **thematisiert den vernachlässigten pädagogischen Anteil der Supervision und Beratung**.

Wenn dem so ist, was muß sich dann in unserer Beratungsarbeit ändern? Mein Vorschlag für die Reflexion in den Arbeitsgruppen

- Was bringen wir an Handwerkszeug und Haltung mit, was müssten wir verlernen und was müssen wir neu lernen?
- Müssen wir alle oder manche von uns das Verhältnis von Fach/Expertenberatung und Prozessberatung neu bewerten?
- Müssen die Anteile von Selbstreflexion und Instruktion/ Training im Coaching anders gewichtet werden?
- Müssen wir stärker vom Ziel der Beratung her denken, statt von den Methoden oder Settings her, und modulare Angebote entwickeln?

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit und wünsche Ihnen eine erfolgreiche Arbeit auf Ihrem Kongress.

## **Literatur**

Argyris, Chris und Schön, Donald A. : Organizational Learning – Theory, Method, and Practice. Reading , Massachusetts 1996. Deutsch: Die lernende Organisation – Grundlagen, Methode, Praxis. Stuttgart 1999

Beucke-Galm, Mechthild: Über die Bedeutung von Dialog in einer ‚lernenden Organisation‘. Organisationsentwicklung Heft 1 /2001, S. 20-31

Giesecke, Michael und Rappe-Giesecke, Kornelia: Supervision als Medium kommunikativer Sozialforschung – Die Integration von Selbsterfahrung und distanzierter Betrachtung in Beratung und Wissenschaft. Frankfurt/M. 1997

Looss, Wolfgang: Coaching für Manager- Problembewältigung unter vier Augen. Landsberg/Lech 1991

Looss, Wolfgang: Lernen in Machtumgebungen: Plädoyer für eine überdachte Gestaltung der Schnittstelle zwischen Personalentwicklung und Management. In: Sattelberger, Thomas (Hrsg.): Human Resource Management im Umbruch. Wiesbaden 1996, S.146-156

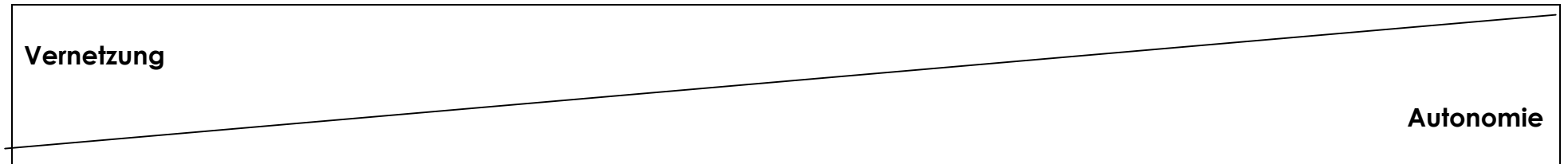
Möller, Heidi: Was ist gute Supervision? Grundlagen – Merkmale - Methoden. Stuttgart 2001

Rappe-Giesecke, Kornelia: Zwischen Autonomie und Vernetzung – die Schaffung des Beratungssystems. Supervision Heft 36/1999, S. 5-16

Senge, Peter: Die fünfte Disziplin – Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart 1996

Schein, Edgar: Prozessberatung für die Organisation der Zukunft – Der Aufbau einer helfenden Beziehung. Köln 2000

**Abb. 2:Autonomie und Vernetzung des Beratungssystems Coaching**



**Coaching im Rahmen von Organisationsentwicklung**

- Begleitung des Einstieg in eine neue Funktion/neuen Bereich/neue Firma
- Begleitung bei Veränderungen von Funktion oder Aufgaben durch Umstrukturierung oder Strategieentwicklung
- Support für Funktionen im Rahmen von OE Maßnahmen oder Projekten (parallel systems)

**Coaching zur Weiterentwicklung der Rolle**

- Analyse und Bearbeitung des Spannungsfelds von Funktion - Rolle - Person - Organisationskultur

**Coaching mit dem Ziel der Persönlichen Entwicklung**

- Arbeit an der Berufsbiographie
- Karriereplanung
- Kompetenzentwicklung