

Fallstudie

**Coaching an der
EUROPEAN BUSINESS SCHOOL (ebs) –
Ein Angebot für zukünftige Führungskräfte**

Jean-Paul Thommen, Sigrid Viehweg Schmid,
Christopher Rock

1 Ausbildung zukünftiger Führungskräfte – Vorbereitung auf die Verantwortungslosigkeit?

Gesellschaftliche
Verantwortung

Nicht erst seit den großen Skandalen der vergangenen Jahre wird der Ruf nach verantwortlicher Führung laut. Führungskräfte stehen immer wieder in der Kritik, werden als profitgierig und verantwortungslos an den Pranger gestellt. Ihnen wird vorgeworfen, ihre gesellschaftliche Verantwortung eindimensional aufzufassen, ganz im Sinne des Grundsatzes von Milton Friedman „The business of business is business“. Damit aber noch nicht genug. Mannesmann, Enron, VW und zuletzt auch DaimlerChrysler präsentieren das hässliche Gesicht einer (Markt-)Wirtschaft, das in Illegalität und persönlicher Bereicherung seinen Ausdruck findet. Im Zuge dieser Entwicklung steht zunehmend nicht nur die Berufsgruppe der Manager, sondern auch ihre Ausbildung in der Kritik. Eine Ausbildung, die Führungskräfte vorrangig zu ökonomischen Fachspezialisten erzieht und nicht umfassend auf künftige Führungsaufgaben vorbereitet.

Umgang mit
Unvorherseh-
barem

Unternehmen sind komplexe soziale Systeme, die aus interdependenten Elementen bestehen und permanenten – nur begrenzt vorhersehbaren – Veränderungen unterliegen. Ihre Führung verlangt also Kompetenzen, die den Umgang mit und das gezielte Einwirken auf diese Systeme ermöglichen. Die Ausbildung von Führungskräften muss diesen Bedingungen Rechnung tragen. Während sich akademische Fachdisziplinen in der Vergangenheit häufig auf die eindimensionale Betrachtung komplexer Zusammenhänge beschränken konnten und nur gelegentlich – vor allem im Bereich der Risikotechnologien – mit der im Rahmen ihrer gesellschaftlichen Gesamtverantwortung notwendigen Mehrdimensionalität konfrontiert waren, muss sich heute eine ganzheitliche Ausbildung von zukünftigen Führungskräften an anderen Maßstäben messen lassen.

Persönlichkeits-
entwicklung

Ein solches Konzept der Ausbildung muss in der Lage sein, die Entwicklung vielfältiger Kompetenzen zu unterstützen und junge Menschen zu verantwortlichen Führungskräften heranzubilden. Dazu ist es notwendig, auf unterschiedlichste Maßnahmen der *Persönlichkeitsentwicklung* zurückzugreifen. Eines der zentralen Instrumente ist dabei das Coaching.

2 Neue Kompetenzen sind gefragt

Doch welche Kompetenzen muss eine Ausbildung zukünftiger Führungskräfte berücksichtigen? Versteht man unter Führung das Gestalten, Lenken und Entwickeln zweckorientierter sozialer Systeme, sind – über die Fach- und Methodenkompetenz hinaus – die *Sozial-*, die *System-* und die *Wahrnehmungskompetenz* von großer Bedeutung. Die Ausbildung zukünftiger Führungskräfte muss alle diese Kompetenzen angemessen berücksichtigen. Nur dann können die zukünftigen Führungskräfte eine umfassende Problemlösungskompetenz im Umgang mit komplexen Phänomenen entwickeln.

Die *Sozialkompetenz* umfasst für einen erfolgreichen Umgang mit anderen Menschen verschiedene Fähigkeiten. Die *Motivationsfähigkeit* ist unerlässlich für jeden Vorgesetzten, der auf die Leistungen anderer angewiesen ist. *Kooperationsfähigkeit* ist angesichts komplexer Strukturen von herausragender Bedeutung, nur wer kooperieren kann, ist in der Lage, wechselnde Problemstellungen kompetent zu bearbeiten. *Kommunikationsfähigkeit* ist die Grundlage allen sozialen Handelns. Denn Handeln in der Gesellschaft ist immer kommunizieren. Dass dieses mitunter zu Konflikten führt, liegt in der Natur der Sache. Damit bildet auch die *Konfliktfähigkeit* einen wesentlichen Aspekt der Sozialkompetenz. Diese Fähigkeiten sind besonders für die in zunehmendem Maße praktizierten modernen Formen der betrieblichen Zusammenarbeit – vor allem Projekt- und Teamarbeit – relevant. Auch vor dem Hintergrund der unethischen Vorfälle der jüngsten Vergangenheit in Wirtschaft und Politik wird der Sozialkompetenz erhöhte Aufmerksamkeit gewidmet. So wird der Umgang mit unternehmerischen Anspruchsgruppen (z.B. Gesellschaft, Parteien, Kunden, Aktionäre) immer wichtiger, und nicht zuletzt im Umgang mit Kunden wird die Sozialkompetenz benötigt.

Sozialkompetenz

Die *Systemkompetenz* umfasst einerseits die Fähigkeit, das soziale System Unternehmen und seine Interaktion mit der Umwelt im Zeitablauf zu verstehen, andererseits die Fähigkeit, sinnvoll und nutzbringend auf dieses System einzuwirken. Ihre Bedeutung für zukünftige Führungskräfte erhält die Systemkompetenz durch die zunehmende Vernetzung des Unternehmensumfeldes, die durch die Globalisierung der Wirtschaft und die steigende Zahl unternehmerischer Anspruchsgruppen bedingt ist. Darüber hinaus bringt die verstärkte Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien bei hoher Variabilität eine Zunahme der Abhängigkeiten mit sich. In diesem Umfeld bietet Coaching eine Möglichkeit, systemische Aspekte durch gezieltes Fragen aufzuzeigen, Kon-

Systemkompetenz

	tingenz zu verdeutlichen und ein Verständnis dafür zu entwickeln, dass es auch immer Möglichkeiten gibt, anders auf seine Umwelt zu reagieren.
Wahrnehmungskompetenz	Die Umwelt wird von jedem Menschen in einer bestimmten Art und Weise wahrgenommen, die für ihn eine unumstößliche Wahrheit bildet. Jeder macht sich ein Bild von seiner Welt: seine persönliche Wirklichkeitskonstruktion. Um mit dieser nicht objektiv gegebenen Wahrheit umgehen zu können, wird Wahrnehmungskompetenz benötigt. <i>Wahrnehmungskompetenz</i> bedeutet, sich der eigenen Wirklichkeitskonstruktion bewusst zu sein und diese immer wieder kritisch auf ihre Zieldienlichkeit hinterfragen und reflektieren zu können. Wer sich der eigenen Wirklichkeitskonstruktion bewusst ist, weiss, dass er nur bestimmte Ausschnitte der Wirklichkeit wahrnimmt und andere ausklammert. Über die Wirklichkeitskonstruktion zu reflektieren ist besonders dann wichtig und sinnvoll, wenn frühere Handlungsmuster verändert werden sollen (Double-Loop-Learning). Voraussetzung der Veränderung ist, dass bisherige mentale Modelle als nicht mehr zieldienlich erkannt werden. Ein Hinterfragen der Wirklichkeitskonstruktion ist auch dann erforderlich, wenn dramatische Veränderungen der Umwelt wahrgenommen werden (Triple-Loop-Learning). Verändert sich z.B. das wirtschaftliche oder technologische Umfeld eines Unternehmens, müssen – um diesen Veränderungen begegnen zu können – massive Lernprozesse in Gang gesetzt werden. Coaching bietet die Möglichkeit, unterschiedliche Wirklichkeitskonstruktionen zu konfrontieren und problematische Konstruktionen aus der Position des Beobachters zweiter Ordnung zu hinterfragen.
Ausbildung zukünftiger Führungskräfte	Wie eine solche ganzheitliche und damit zeitgemäße Führungskräfteausbildung aussehen kann und welche Rolle in diesem Zusammenhang insbesondere dem Coaching zukommt, zeigt das Beispiel der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL (ebs).

3 Die Führungskräfteausbildung an der ebs

3.1 Innovation als Tradition – Warum die ebs vieles anders macht

Anerkennung als wissenschaftliche Hochschule	Die EUROPEAN BUSINESS SCHOOL INTERNATIONAL UNIVERSITY SCHLOSS REICHARTSHAUSEN (ebs) wurde 1971 in Offenbach am Main als private Hochschule gegründet. Die Anerkennung der ebs als „wissenschaftliche
--	--

Hochschule“ bringt 1989 die Gleichstellung mit den staatlichen Universitäten. Sie stellt gleichzeitig eine Auszeichnung und Anerkennung der geleisteten Innovationen dar. Mit der Verleihung des Promotions- und Habilitationsrechts (1993 bzw. 1998) werden die höchsten Weihen im deutschen Hochschulwesen errungen. Kennzeichen der Ausbildung sind das Kleingruppenprinzip, die kurze Studiendauer, die starke Praxisorientierung sowie die internationale Orientierung. Im Jahr 2005 studierten an der ebs über 1000 Studierende, die von rund 30 Professoren betreut wurden.

Von Anfang an hat sich die ebs als Innovator in der Ausbildung zukünftiger Führungskräfte verstanden. Dieses Selbstverständnis als Innovator bildet eine kontinuierliche Herausforderung, die es immer wieder durch neue Konzepte und Methoden zu meistern gilt. Die tiefe kulturelle Verankerung dieses Gedankens kommt nicht zuletzt – mit einem Augenzwinkern – in der studentischen Interpretation des Namens ebs „enjoy being special“ zum Ausdruck.

Die ebs betont seit über 25 Jahren, dass ihre Studierenden sich nicht nur durch ihre fachlichen und methodischen Fähigkeiten auszeichnen. Die Persönlichkeitsentwicklung wird mittels verschiedener Instrumente gefördert und dieses gegenüber den künftigen Studienbewerbern auch konsequent kommuniziert. Im Zuge mehrfacher Veränderung des Lehrplans in den letzten 5 Jahren – Verkürzung der Regelstudienzeit von 10 auf 8 Semester, Erweiterung von zwei auf drei Studiengänge, Umstellung von Diplomkaufmann- auf Bachelor- und Master-Studiengänge – wurde der Förderung der Persönlichkeitsentwicklung ein noch höherer Stellenwert beigemessen. Studienbewerber sollen sich auch in Zukunft nicht nur wegen des fachlich attraktiven Lehrplans für die ebs entscheiden, sondern auch aufgrund der Qualität des Angebots zur Persönlichkeitsentwicklung.

Innovative
Ausbildung

Stellenwert der
Persönlichkeits-
entwicklung

Das Konzept der ebs war von Anfang an das einer Business School als einer Ausbildungsstätte für zukünftige Führungskräfte. Dieses Konzept war – bis zur Gründung der ebs – in der deutschen Hochschullandschaft nahezu unbekannt. Deutsche Hochschulen und ihre Ausbildung sind traditionellerweise primär an spezialisierten Forschungsdisziplinen mit starker theoretischer Orientierung ausgerichtet. Die Durchlässigkeit in der Ausbildung zwischen verschiedenen Disziplinen ist – im Gegensatz zu den angelsächsischen Ländern – gering. Während dies selbst für spezialisierte Berufsfelder – etwa in den Naturwissenschaften – kaum noch Sinn macht, gilt dies erst recht für eine moderne Führungskräfteausbildung. Diese muss zum Ziel haben, selbständig handelnde, eigenverantwortliche Menschen heranzubilden und in der Entwicklung ihrer Persönlichkeit zu unterstützen.

Generalist statt
Spezialist

Eigen-
verantwortung

Diese Einsicht hat an der ebs dazu geführt, dass sie in den neunziger Jahren einen anderen Weg beschritten hat. Neben einer interdisziplinären Ausrichtung wie dies zum Beispiel im Studium universale zum Ausdruck kommt, legt sie ein besonderes Gewicht auf die Persönlichkeitsentwicklung. Dazu bedient sie sich eines umfangreichen Instrumentariums:

- | | |
|--|--|
| Persönlichkeitsorientiertes Auswahlverfahren | ■ Ein erstes Instrument ist das <i>persönlichkeitsorientierte Auswahlverfahren (POAV)</i> , von dem die Zulassung zum Studium abhängt. In Zusammenarbeit mit Unternehmensvertretern, Dozenten und Absolventen werden die künftigen Studierenden einer intensiven Prüfung unterzogen. Beobachtet wird dabei vor allem das Verhalten in der Gruppe unter Berücksichtigung der bereits erwähnten Kompetenzen. |
| Praktika | ■ Zweitens wird durch die starke Einbindung von <i>Praktika</i> in das Curriculum die Umsetzung des Gelernten und die Entwicklung der Sozialkompetenz unterstützt. |
| Auslandsaufenthalte | ■ Einen Höhepunkt im Studium bedeuten die einjährigen <i>Auslandsaufenthalte</i> an Universitäten auf der ganzen Welt. Diese fördern die Reflexion der kulturbedingten Unterschiede und damit auch eine Auseinandersetzung mit der eigenen Wirklichkeitskonstruktion. |
| studentische Ressorts | ■ Die aktive Arbeit in den <i>studentischen Ressorts</i> ist ein wichtiges Instrument, um in umfangreichen Projekten Teamfähigkeit und Problemlösungskompetenz zu praktizieren. Gefördert werden dabei auch Engagement und Eigeninitiative. |
| Coaching | ■ Eine der wichtigsten Maßnahmen zur Persönlichkeitsentwicklung, die seitens der Hochschule angeboten wird, ist das <i>Coaching</i> . Dieses soll im Folgenden näher erläutert werden. |

3.2

Die Entwicklung des Coachings an der ebs

Im Jahr 1992 wurde auf Initiative der damaligen Kanzlerin ein erstes Coaching-Programm eingeführt, um auch in Zukunft den höchsten Ansprüchen der Praxis an die Absolventen gerecht werden zu können. Dieses Programm wurde organisatorisch im Verantwortungsbereich der Kanzlerin angesiedelt und mit hohem Einsatz im Alltag der Hochschule verankert. Bereits nach kurzer Zeit entwickelte sich das Coaching zu einem Alleinstellungsmerkmal der ebs in der deutschen Hochschullandschaft. Nachahmer fanden sich kaum, weil der Vorteil der gezielt gesteuerten und damit geringen Studentenzahl insbesondere bei öffentlichen Hochschulen wegfällt. Dies ist aber eine wesentliche Voraussetzung für ein qualitativ hochstehendes Coaching-Programm.

Alleinstellungsmerkmal

In einer ersten Phase entsprach das Konzept weitgehend dem Ansatz des Mentorings und richtete sich inhaltlich vor allem an den Kriterien des Persönlichkeitsorientierten Auswahlverfahrens (POAV) aus. Es beinhaltete neben der Beratung der jungen Menschen in Einzelgesprächen auch Trainings in kleinen Gruppen zu den Themen Teamverhalten, Kommunikation, Selbstmotivation sowie Entscheidungs- und Problemlösungsverhalten. Als Coaches wurden vor allem Assistenten und Absolventen der ebs gewonnen, die zum einen mit dem Hochschulalltag, zum anderen aber auch mit den Erfordernissen des praktischen Berufslebens vertraut waren. Diese nahmen jeweils vorgängig zu den Coaching-Gesprächen der Studierenden an Seminaren zu den oben genannten inhaltlichen Schwerpunkten teil. Das dabei erlernte Wissen konnten sie unmittelbar im Anschluss an das Seminar beim Coaching – in Form einer Beratung – der Studierenden und in den ergänzenden Gruppentrainings anwenden. Bereits in diesem ersten Konzept war damit aber die Einzigartigkeit des ebs-Programms verwirklicht: die Verbindung der Ausbildung der Coaches mit dem praktischen, fast zeitgleichen Umsetzen des Gelernten in der Beratung der Studierenden. Pro Jahr wurden ungefähr vierzig Coaches ausgebildet.

Erste Phase:
Mentoring

Verbindung
Ausbildung –
Umsetzung

Das Angebot für die Studierenden umfasste fünf Gespräche pro Jahr und stand nur den Studierenden des Grundstudiums (erstes und zweites Semester) offen. Die Teilnahme am Programm war freiwillig. Wer teilnehmen wollte, musste sich aber für fünf Coaching-Termine verpflichten, die über zwei Semester verteilt waren. Die Mehrheit der jeweils rund 150 Studierenden nutzte vom ersten Semester an das Coaching.

Freiwilligkeit des
Coachings

Bald nach der Einführung des Coaching-Programmes zeigten sich verschiedene Mängel. So kam es aufgrund der in den ersten Semestern zunehmenden zeitlichen und inhaltlichen Belastung der Studierenden jeweils im zweiten Halbjahr des Programms zu einem dramatischen Einbruch der Teilnehmerzahlen. Studierende brachen das Coaching vorzeitig ab, was auf Seiten der Coaches zu Enttäuschung und Frustration führte. Auch wurde deutlich, dass die vorgegebene inhaltliche Ausrichtung an den Kriterien des POAV eher einem Mentoring oder Training der Studierenden entsprach als einem Coaching, in welchem die individuellen Anliegen der Coachees bearbeitet werden sollten. Dies führte 1998 zu einer Neuausrichtung des Coaching-Programms. Die Verantwortung ging an den in der Zwischenzeit neu besetzten Lehrstuhl für Organisation und Personal über. Das Programm wurde grundlegend neu konzipiert und eine fundierte Coaching-Ausbildung auf der Basis des systemisch-konstruktivistischen Denkansatzes wurde ins Leben gerufen.

Erste Erfahrungen

Neuausrichtung

3.3

Das Coaching-Programm der ebs

Systemisch-konstruktivistischer Ansatz	Grundlage für das neue Konzept waren die verschiedenen Zielsetzungen und Interessen der beteiligten Gruppen. Wichtigste Zielsetzung war, den Studierenden Einzelcoaching mit kompetenten und nach dem systemisch-konstruktivistischen Ansatz professionell ausgebildeten Coaches anzubieten. Auf diese Weise sollten die Sozial-, Wahrnehmungs- und Systemkompetenz entwickelt und somit die Persönlichkeitsbildung unterstützt und gefördert werden.
Zielgruppe	Dieses neue Coaching-Angebot steht den Studierenden aller Jahrgänge offen, seit dem Studienjahr 2005/06 auch den Gaststudierenden sowie den Doktoranden. Die Dauer des Coachings kann – je nach Anliegen – individuell bestimmt werden. In der Regel nimmt ein Studierender zwischen einem und vier Coaching-Gespräche pro Jahr mit demselben Coach in Anspruch. Die Themen der Studierenden bewegen sich im Spannungsfeld zwischen den persönlichen Bedürfnissen, den wahrzunehmenden Aufgaben (Rolle) und den übergeordneten Zielen der Hochschule. ¹ Entsprechend breit sind die Themen; häufig eingebracht werden folgende Anliegen:
Anliegen der Studierenden	<ul style="list-style-type: none"> ■ Zweifel in bezug auf Studienfach- und Hochschulwahl sowie daraus resultierende Entscheidungen, ■ Probleme und Konflikte im studentischen Alltag, ■ wahrgenommene Defizite und Minderwertigkeitsgefühle, ■ Wunsch nach Feedback, ■ Entscheidungen für Praktika, Auslandsaufenthalte, ■ Entscheidungen zum Eintritt ins Berufsleben, ■ Ausgleich zwischen Berufs- und Privatleben.
Vernetzung mit Praxis	Eine weitere Zielsetzung der ebs war die Stärkung des Images nach Außen sowie die Vernetzung mit namhaften Unternehmen. Als Coaches werden deshalb überwiegend Führungskräfte aus der Wirtschaft gewonnen, häufig aus dem Personal- oder internen Beratungsbereich. Sie sollen über ein abgeschlossenes Hochschulstudium, fünf Jahre Berufserfahrung, Führungs- und/oder Projektleitungserfahrung verfügen sowie nach Möglichkeit auch Sprachkenntnisse und interkulturelle Erfahrung mitbringen. Die Coaches stehen für die am Wochenende stattfindenden Coa-
Anforderungen an Coaches	

¹ Vgl. Abbildung 1: Spannungsfelder im Coaching in der Einleitung, S. 22.

chingstermine mit den Studierenden zur Verfügung. Diese Leistung erbringen sie ohne Bezahlung, erhalten dafür aber eine professionell hochstehende und anerkannte Coaching-Ausbildung auf der Basis des systemisch-konstruktivistischen Ansatzes.

Die Kenntnisse und Übungen, die zum Arbeiten mit den Studierenden befähigen, werden in einem Basislehrgang von insgesamt 12 Ausbildungstagen in fünf Modulen vermittelt. Die Inhalte der einzelnen Module sind im Folgenden zusammengestellt.

Block 1: Der Abschied von der sicheren Wahrheit

Systemisches Denken betrachtet die Welt als ein Netz rückgekoppelter Wirkungskreise. Somit kommt es zu einer untrennbaren Verbindung zwischen Beobachtetem und Beobachter: Die Beschreibung des Beobachters beeinflusst die beschriebene Wirklichkeit und konstruiert sie folglich mit. Diese „konstruktivistische“ Sichtweise hat gravierende Auswirkungen für die Praxis der Intervention in soziale Systeme. Die Perspektive einer „sicheren Wahrheit“ steht deshalb im Coaching-Prozess zur Disposition.

Block 2: Vom Anliegen zum Auftrag

Ein wesentlicher Aspekt des systemischen Arbeitens ist die Betrachtung des relevanten Kontextes. Dieser besteht aus einer komplexen Hierarchie verschiedener Ebenen (Individuum, Team, Organisation), zeitlicher Orientierungen (Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft) und Regeln (Muster, Erwartungen, Werte, Ziele). Die Wechselwirkungen zwischen diesen Variablen beeinflussen die Entstehung, Aufrechterhaltung und Lösung von „Problemen“. Eine Orientierung in diesem komplexen Gefüge lässt sich nur durch eine präzise Klärung des Anliegens des Coachees und des Auftrages für die gemeinsame Arbeit gewinnen. Die dazu erforderlichen Instrumente werden vorgestellt und geübt.

Block 3: Organisation – Dynamik am Rande des Chaos

Aus systemischer Sicht entstehen Probleme in Organisationen meist aus dem Konflikt zweier widerstreitender Tendenzen: dem Streben nach Stabilität einerseits und der Notwendigkeit von Veränderung andererseits. Zwischen rigidem Festhalten an alten Strukturen und verwirrenden Tendenzen zur Selbstaflösung ist ein zieldienlicher Kurs „am Rande des Chaos“ zu bestimmen. Wie das dazu erforderliche Komplexitätsmanagement im konkreten Unternehmensalltag zu leisten ist, soll in diesem Block untersucht werden.

Block 4: Tools & Toys

Das Ziel aller „Techniken“ ist es, alternative Sichtweisen zu entwickeln und deren Stimmigkeit und Auswirkungen abzuschätzen. Letztlich geht es darum, durch bewusst gewählte Interventionen Unterschiede einzuführen, „die einen Unterschied machen“. Kriterium für die Wahl einer bestimmten Technik ist deren Zieldienlichkeit für das Anliegen des Coachees. Unter anderem werden behandelt: Perspektivenwechsel der Wahrnehmung, Umdeutungen, Bildung von Hypothesen, hypothetisches und zirkuläres Fragen.

Block 5: Die systemisch-konstruktivistische Denkweise – „Es könnte auch anders sein“

Die maßgebliche Beteiligung eines Beobachters an der Konstruktion seiner Wirklichkeit zwingt einerseits zum Abschied von der sicheren Wahrheit, eröffnet aber auch neuen Spielraum für zieldienlichere Wirklichkeitskonstruktionen, denn „Es könnte auch anders sein!“ Dass dadurch dennoch nicht für Beliebigkeit und Willkür ein Tor offen steht, bildet einen zentralen Punkt des abschließenden Blocks.

Inhalte Basis-
lehrgang

Integratives Konzept	<p>Das Besondere an der Basisausbildung ist die Kombination von Ausbildung, praktischer Anwendung und Reflexion der dabei gemachten Erfahrungen. Bereits im zweiten Modul beginnen die Coaching-Gespräche mit den Studierenden, die jeweils im weiteren Verlauf des Moduls reflektiert werden.</p>
Zertifizierte Coaching-Ausbildung	<p>Auf Seiten der Coaches bestand zudem ein hohes Interesse, eine anerkannte und von der ebs zertifizierte Coaching-Ausbildung abzuschließen. Deshalb wird heute ein Zertifikatslehrgang angeboten, der in Kombination mit dem Basislehrgang zu einem Abschluss mit Zertifikat der ebs führt. In diesem Zertifikatslehrgang werden Kenntnisse vermittelt, die über die Arbeit mit den Studierenden hinaus für den beruflichen Kontext der Coaches wichtig sind, sei es in ihrer Funktion als Führungskraft, Projektleiter oder Berater. Der Zertifikatslehrgang umfasst 8 Seminartage in drei Modulen, deren Inhalte nachfolgend zusammengefasst sind. Er schließt mit einer Prüfung ab, bei der in Coaching-Gesprächen die erworbenen Fähigkeiten unter Beweis gestellt werden müssen. Dabei steht nicht in erster Linie das erfolgreiche Gespräch im Vordergrund, sondern die Fähigkeit, das Gespräch kritisch zu reflektieren.</p>
Inhalte Zertifikatslehrgang	<p>Zertifikatsblock 1: Konflikte als Entwicklungschance Konflikte spiegeln die Auseinandersetzung um Interessen und Wirklichkeitskonstruktionen wider. Für den Einzelnen und die Gruppe bieten sie die Chance zu Innovation und Abgrenzung. Entwicklungschancen und Stabilität konkurrieren auf diese Weise miteinander und müssen in einem oft heftigen und schwierigen Prozess „ausgehandelt“ werden. Die Moderation dieses Prozesses ist die Aufgabe des Konfliktmanagements. Ein Schwerpunkt des Coaching-Zertifikatslehrgangs ist das Thema Konfliktmanagement. Dazu werden im Seminar komplexe Situationen analysiert und strukturiert. Dies geschieht durch verschiedene Fragetechniken, Visualisieren von Konfliktsituationen und Erarbeitung von Lösungsansätzen in Konfliktsituationen.</p> <p>Zertifikatsblock 2: Führung – die unmögliche Aufgabe Das Verhalten von sozialen Systemen und ihren Subsystemen (Abteilungen, Teams, einzelne Mitarbeitende) lässt sich nicht steuern oder unter Kontrolle halten, zumindest nicht analog dem Ursache/Wirkungs-Prinzip eines technischen Systems. Im komplexen Umfeld von Unternehmen ist es heute notwendig, dass Mitarbeitende aller Stufen eigenverantwortlich handeln und entscheiden. Damit wird es zur Führungsaufgabe, Ziele und Spielregeln auszuhandeln, offenes Feedback als Basis der Selbststeuerung zu geben und Mitarbeitende durch Coaching zu unterstützen. Coaching durch Führungskräfte ist gegenüber dem Coaching durch Externe in bezug auf Zielsetzungen, Rollen, Inhalte und Rahmenbedingungen zu modifizieren.</p> <p>Zertifikatsblock 3: Abschluss – Wo stehe ich? In intensiven Rollenspielen werden die Inhalte und Instrumente des Coaching repetiert, geübt und vertieft. Im Anschluss erfolgt eine individuelle Standortbestimmung: Neben dem Feedback der Kursteilnehmer und der Trainer ist die kritische Selbstreflexion wesentlicher Bestandteil des Zertifizierungsprozesses.</p>

Von 1998 bis 2005 wurden rund 150 Coaches ausgebildet. Der Lehrgang hat eine hohe Reputation, was sich unter anderem in einer langen Warteliste von Bewerbern für den jeweiligen Start im Wintersemester zeigt. Deshalb werden in Zukunft mehrere Lehrgänge pro Jahr durchgeführt. Zum Erfolg beigetragen haben auch die positiven Erfahrungen bisheriger Teilnehmer, welche aus den folgenden Rückmeldungen ersichtlich werden, und die zu einer wirksamen Mund-zu-Mund-Werbung geführt haben.

Erfahrungen der Teilnehmer

- „Eine gelungene Mischung aus Theorie und Praxis mit der Möglichkeit, das Gelernte sofort umzusetzen. ... Vielschichtigkeit der Perspektiven, Netzwerkbildung.“
- „Durch die Übungen und erlernten Techniken kann ich Konfliktsituationen und allgemein schwierige Situationen heute besser und strukturierter angehen und effizienter bewältigen.“
- „Das Seminar war eine wertvolle Maßnahme für die eigene Persönlichkeitsentwicklung.“
- „Das Programm hilft, sich mit Beziehungen und Kommunikation in Systemen auseinander zu setzen und die eigene Sensibilität zu schärfen.“

Die Coaches zeigten auch ein großes Interesse, über den Lehrgang hinaus mit dem Thema Coaching und mit der ebs in Verbindung zu bleiben. Dies hat dazu geführt, dass einmal pro Jahr ein Alumnitreffen der ebs-Coaches an der ebs veranstaltet wird. Im Vortragsteil werden aktuelle Trends und Praxisbeispiele vermittelt, der Abend steht ganz im Zeichen des Gedankenaustauschs und des „Networking“.

Alumnitreffen

Zusätzliche Angebote zur Ergänzung des Programms und zur persönlichen Weiterentwicklung der Coaches sind:

- Ein ein- bis zweitägiges Seminar unter dem Titel „Refresher“, in dem das systemische Rüstzeug aufgefrischt und an Beispielen aus der Praxis der Teilnehmenden geübt werden kann.
- Eine eintägige Supervisionsveranstaltung, in der die Erfahrungen der Coaches in ihrem Berufsalltag mit den Trainern besprochen und reflektiert werden können.

Refresher

Supervision

Die ebs unterstützt diese Aktivitäten, tragen sie doch dazu bei, die Verbindungen zwischen Hochschule und Wirtschaft zu stärken.

Prozesscoaching	<p>Seit 1998 wurden über 1000 Studierende gecoacht. Das Programm stößt bei den Studierenden auf eine große Akzeptanz, obwohl die Umstellung vom ursprünglichen Training und Mentoring zum Prozesscoaching nach systemisch-konstruktivistischem Ansatz nicht ohne Schwierigkeiten verlaufen ist. Denn die Studierenden waren vom ursprünglichen Coaching-Programm gewohnt, dass der Coach jeweils ein Trainingsthema einbrachte. Nach der Umstellung auf das neue Konzept wurde dann von ihnen erwartet, dass sie <i>selbst</i> ihre Anliegen und Fragestellungen formulierten. Das führte zu Beginn zu Verwirrungen und Frustrationen auf beiden Seiten. Inzwischen ist das neue Konzept bei den Studierenden jedoch bestens eingeführt. Seit dem Wintersemester 2005/06 werden die Erstsemester bereits in der Einführungswoche mit dem Coaching-Programm bekannt gemacht. Dass das Programm für die Studierenden wichtig ist, beweisen nicht zuletzt folgende spontane Rückmeldungen von Studierenden:</p>
Rückmeldungen Studierende	<ul style="list-style-type: none"> ■ „Wenn man an der ebs studiert, neigt man dazu, Dinge aus einem bestimmten Blickwinkel zu betrachten. Die Coaches bringen einen dazu, die eigene Perspektive in Frage zu stellen.“ ■ „Coaching ist eine einmalige Chance, den geschulten Blick eines Könners zu nutzen, der mit Distanz neue Perspektiven aufzeigen und Input geben kann.“ ■ „Als Außenstehender präsentiert der Coach keineswegs fertige Lösungen sondern gibt Denkanstöße oder einfach nur seine Sicht des Problems. Dadurch wird jedes Gespräch zu einem intensiven Lernprozess.“ ■ „Man sollte Coaching in Anspruch nehmen, weil man mit neuer Klarheit selbst auf Ideen kommt.“
Mehrwert für alle Beteiligten	<p>Mit diesem Konzept ist es gelungen, an der ebs ein Coaching-Programm zu verankern, das einen Mehrwert für alle Beteiligten bringt. Die Studierenden werden in ihrer Entwicklung durch erfahrene Coaches unterstützt, die Institution ebs festigt ihren Ruf als innovative Hochschule und vernetzt sich mit Persönlichkeiten aus der Wirtschaft. Die Führungskräfte profitieren von einer fundierten Coaching-Ausbildung und dem frühzeitigen Kontakt zu zukünftigen Führungskräften.</p>

4 Die Implementierung des Coachings an der ebs

4.1 Strategische Voraussetzungen

Eine Hochschule, die das Coaching ihrer Studierenden zu einem integralen Bestandteil ihrer Ausbildung machen möchte, muß zunächst die Entscheidung treffen, welche Ziele mit dem Coaching verfolgt werden und mit welcher Coaching-Methode sie diese erreichen will. Die ebs hat sich für die Förderung der Persönlichkeit durch ein Prozesscoaching auf der Grundlage des systemisch-konstruktivistischen Ansatzes entschieden. Dieses bietet den Studierenden die Möglichkeit, ihre Kompetenzen umfassend zu entwickeln. Um ein erfolgreiches Coaching-Programm etablieren zu können, muss die Hochschule zwei Voraussetzungen erfüllen. Zum einen muß sie das Coaching in den aktuellen Lehrplan integrieren. Dazu ist es notwendig, einen angemessenen Anteil des Lehrplans zu reservieren. Und zum anderen muss sie die Entwicklung der Sozial-, der System- und der Wahrnehmungskompetenz der Studierenden in der Positionierung ihrer Ausbildung im Markt verankern.

Positionierung im Markt

Die ebs bringt die Vorteile der Persönlichkeitsentwicklung durch Coaching klar gegenüber gegenwärtigen und potentiellen Kunden (Unternehmen und Studierende) zum Ausdruck. So ist es Studienbewerbern möglich, das Coaching als zentralen Bestandteil einer Ausbildung zukünftiger Führungskräfte zu begreifen und ein entsprechendes Angebot bei der Wahl der zu besuchenden Hochschule zu berücksichtigen.

Der Stellenwert der Persönlichkeitsentwicklung findet seinen Ausdruck im Leitbild der Hochschule: „Wir bilden Manager aus, die mit ihren fachlichen Qualifikationen, ihrer internationalen Orientierung und ihrem ausgeprägt sozialen Bewusstsein als Führungskräfte in Wirtschaft und Gesellschaft den globalen Herausforderungen gewachsen sind.“ Das Leitbild zeigt nicht nur, dass an der ebs der Persönlichkeit der Studierenden besondere Bedeutung beigemessen wird. Es bringt auch zum Ausdruck, dass man sich über die eigene gesellschaftliche Verantwortung als Hochschule im Klaren ist und diese in der Ausbildung der Studierenden berücksichtigt.

Leitbild

4.2 Strukturelle Voraussetzungen

Strukturelle Voraussetzungen eines erfolgreichen Coaching-Programms sind zum einen die eindeutige Festlegung von Verantwortlichkeiten für das Coaching und zum anderen eine effiziente operative Umsetzung. Das Coaching-Programm an der ebs ist auf drei Hierarchieebenen angesiedelt:

- | | |
|--|---|
| Strategische Anbindung | <ul style="list-style-type: none"> ■ Die <i>strategische Anbindung</i> erfolgt über den Prorektor Lehre, der zum einen die Einbindung in den Lehrplan garantiert und zum anderen den Stellenwert des Coachings nach innen und außen stärkt. Die optimale Integration des Coachings in den Hochschulalltag wird durch den Prorektor sichergestellt. |
| Inhaltliche und konzeptionelle Betreuung | <ul style="list-style-type: none"> ■ Die <i>konzeptionelle</i> und <i>inhaltliche</i> Betreuung erfolgt durch den Lehrstuhl Organisation und Personal. Dieser ist für die Gestaltung des Gesamtprozesses des Coachings verantwortlich, insbesondere für das Gesamtkonzept, dessen Umsetzung sowie die Evaluation und Weiterentwicklung des Programms und der verschiedenen Angebote. |
| Operative Umsetzung | <ul style="list-style-type: none"> ■ Die Aufgaben der <i>operativen</i> Umsetzung des Coachings sind in einem eigenen organisatorischen Bereich gebündelt. Die Verantwortliche an der ebs ist im Bereich der Akquisition von Coaches tätig und steht damit in intensivem Kontakt mit den Unternehmen. Sie stellt die Ansprechpartnerin für die Coaches und Coachees dar, außerdem ist sie für deren Betreuung während des gesamten Programms verantwortlich. Sie sorgt für die reibungslose Durchführung der Coaching-Gespräche und der Coaching-Ausbildung sowie weiterer Weiterbildungsangebote im Bereich Coaching (z.B. Refresher, Supervisionsveranstaltungen). Dazu kommt die Organisation der jährlichen Alumni-Tagung für die ausgebildeten Coaches. |

4.3 Kulturelle Voraussetzungen

Die Umsetzung einer umfassenden Persönlichkeitsentwicklung durch Coaching kann an den an einer Hochschule vorherrschenden Routinen scheitern. Wird an einer Hochschule traditionell eine Lehrplanentwicklung betrieben, welche die Fach- und Methodenkompetenz in den Mittelpunkt stellt, so kann eine stärkere Gewichtung der Sozial-, System- und Wahrnehmungskompetenz nur dann nachhaltig erfolgen, wenn die Verantwortlichen bereit sind, neue Wege zu gehen.

Die Etablierung und Weiterentwicklung einer intensiven Lernkultur war und ist auch für die ebs eine stetige Herausforderung, die es durch ständige Lernprozesse zu meistern gilt. Der Übergang von einem Mentoring zu einem Prozesscoaching, bei dem die Persönlichkeitsentwicklung der Studierenden im Vordergrund steht, hat viel Zeit in Anspruch genommen.¹ Die Frühphase dieses Lernprozesses war von langwierigen Verhandlungen, wiederholten Veränderungen und Suche nach geeigneten Personen (Trainer, Coaches) geprägt. Für eine erfolgreiche Umsetzung des Wandels auf studentischer Seite war eine ständige, mit unterschiedlichen Medien (z.B. Informationsveranstaltungen, Flyers, E-mails) geführte Kommunikation notwendig. Wichtig war in diesem Zusammenhang aber auch, dass die Studierenden von Beginn des Studiums an mit dem Coaching-Programm bekannt gemacht und an dieses herangeführt werden. Auch die Freiwilligkeit des Coachings unterstützte die Akzeptanz des Programms, da dadurch eine Kultur der Selbstverantwortung und Eigeninitiative signalisiert wurde – eine Kultur, welche für die ebs in allen Bereichen typisch ist (z.B. Kleingruppenprinzip bei Vorlesungen, Gruppenarbeiten, studentische Ressort).

Vom Mentoring
zum Prozess-
coaching

Kultur der Selbst-
verantwortung

Sowohl das Ziel der Ausbildung zukünftiger Führungskräfte als auch das Leitbild prägen in hohem Maße die an der Hochschule vorherrschende Kultur. Diese Kultur beeinflusst dann auch die inhaltliche Ausgestaltung des Lehrplans. Daher bildet das Coaching nicht nur einen integralen Bestandteil des Lehrplans, es wird auch auf die Elemente der fachlichen Ausbildung abgestimmt. Beispielweise werden Lehrveranstaltungen zu Führung oder Konfliktmanagement zu einem Zeitpunkt im Studium angeboten, zu dem die Studierenden aus der Arbeit in studentischen Vereinigungen oder aus Praktika bereits Erfahrung mit diesen Themen mitbringen. In der Folge können sie diese Erfahrungen und die Inhalte der Lehrveranstaltungen miteinander verknüpfen und in intensiven Coaching-Gesprächen mit ihren Coaches reflektieren.

Abstimmung
auf Ausbildungs-
inhalte

4.4 Ressourcenbezogene Voraussetzungen

Neben den beschriebenen strategischen, strukturellen und kulturellen Voraussetzungen sind für eine Umsetzung des Coaching als Maßnahme der Persönlichkeitsentwicklung insbesondere ressourcenbezogene Voraussetzungen zu erfüllen. Hochschulen, die einen Einsatz von Coaching beabsichtigen, benötigen qualifizierte Personalressourcen, einsatzbereite

1 Vgl. dazu die Ausführungen in Abschnitt 3.3. „Das Coaching-Programm an der ebs“.

	<p>Kooperationspartner, finanzielle Ressourcen und eine moderne Informationstechnologie.</p>
Qualifizierte Personalressourcen	<p>Eine grosse Bedeutung kommt in erster Linie den <i>Personalressourcen</i> zu. Eine adäquate Besetzung der mit der operativen Planung und Umsetzung des Coachings betrauten Stelle ist eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg des gesamten Coaching-Programms. Die umfangreichen Aufgaben und die für die gesamte Hochschule wichtigen Kontakte zu den Unternehmen bedingen, dass diese Stelle eine besondere Qualifikation und insbesondere ausgeprägte Repräsentations- und Kommunikationsfähigkeiten verlangt. Ebenso wichtig ist die Auswahl der Trainer, welche – neben einer fundierten Ausbildung und langjähriger praktischer Erfahrung im Coaching – mit Vorteil auch eigene Erfahrungen aus der Wirtschaft und wenn möglich dem Hochschulbereich mitbringen sollten.</p>
Kooperationspartner	<p>Die Umsetzung von Coaching setzt eine enge Zusammenarbeit mit verschiedenen <i>Kooperationspartnern</i> voraus. Im Falle der ebs ist dies bereits aufgrund des für die Umsetzung des Coachings gewählten Konzepts insbesondere die intensive Zusammenarbeit mit Unternehmensvertretern. Diese können die Hochschule in der Auswahl und Betreuung der Studierenden unterstützen und sicherstellen, dass die persönlichkeitsbezogenen Anforderungen an die Studierenden den Anforderungen der Unternehmenspraxis entsprechen.</p>
Finanzielle Ressourcen	<p>Schließlich verlangt die Umsetzung eines Coachingprogrammes den Einsatz <i>finanzieller Ressourcen</i>. Die Umsetzung des Coachingprogramms an der ebs zieht neben den Kosten für die personelle Besetzung – zur Zeit ist der Coaching-Bereich mit 1,7 Stellen ausgestattet – auch Kosten für die zielgerichtete Ausbildung der Coaches nach sich. Der finanziellen Herausforderung begegnet die ebs mit ihrem Konzept einer integrierten Coachinausbildung. Ziel ist es durch die Schaffung einer win-win Situation – sowohl für die Hochschule als auch für die Coaches – ein positives Miteinander von Coachinausbildung und Persönlichkeitsentwicklung der Studierenden sicherzustellen. Deshalb wird für den Basislehrgang lediglich ein bescheidener Kostenbeitrag erhoben, während der Zertifikatskurs als individuelle Weiterbildungsmasse zu einer marktüblichen Kursgebühr angeboten wird.</p>
Informationstechnologie	<p>Ohne <i>moderne Informationstechnologie</i> lässt sich ein Coaching nur schwer realisieren. Die Abwicklung von Coaching-Gesprächen erfordert, dass eine hohe Anzahl Studierender einer begrenzten Anzahl Coaches zugeordnet wird. Die Coaching-Gespräche sind so zu planen, dass für die Coaches ein möglichst geringer Zeitaufwand entsteht und trotz-</p>

dem jedem Coachee genügend Gesprächszeit zukommt. Der Einsatz der Informationstechnologie erleichtert die Zuteilung von Coachees zu Coaches, Coaching-Terminen und Räumen. Ein eigens für das Coaching-Programm konzipiertes computergestütztes Zuordnungsverfahren von Coaches und Coachees zu Räumen ermöglicht es, dass an acht Terminen pro Jahr insgesamt rund 900 Gespräche mit 400 Coachees (davon ungefähr 30 Studierende ausländischer Hochschulen) und 100 Coaches abgewickelt werden. Dabei wird sichergestellt, dass jeder Studierende seinen Coach selbst wählen kann.

5 Vom notwendigen Übel zur unüblichen Notwendigkeit – Persönlichkeitsentwicklung durch Coaching im Hochschulalltag

Drei wesentliche Gründe sprechen dafür, die Persönlichkeitsentwicklung und vor allem das Coaching zu einem integralen Bestandteil der universitären Ausbildung für zukünftige Führungskräfte zu machen:

- Erstens ergibt sich – insbesondere aufgrund der Umstellung sämtlicher betriebswirtschaftlicher Studiengänge auf Bachelor und Master infolge des Bologna-Prozesses – eine Orientierung hin zu einer stärker praxisorientierten betriebswirtschaftlichen Ausbildung. Da alle Führungskompetenzen, insbesondere die Sozial-, die System- und die Wahrnehmungskompetenz, in der Praxis benötigt und immer wichtiger werden, sind diese auch im Studium intensiv zu fördern. Praxisorientierung
- Die zunehmende Bedeutung der Auswirkungen des Verhaltens von Unternehmen auf die Gesellschaft in wirtschaftlicher, politischer und technischer Hinsicht sowie auf die Natur erfordert ein ganzheitliches Denken und Handeln. Die Förderung der Sozial-, System- und Wahrnehmungskompetenzen im Rahmen des Studiums trägt deshalb dazu bei, dass die Studierenden frühzeitig über den Tellerrand einer rein ökonomischen Betrachtungsweise hinauszublicken lernen. Das Coaching hilft ihnen, sich mit konträren Sichtweisen auseinander zu setzen und somit aktiv und verantwortlich ihr eigenes Denken und Handeln in sozialen Kontexten zu reflektieren. Soziale
Herausforderung
- Die Unsicherheit hinsichtlich der konkreten Ausgestaltung, die sich aufgrund des Bologna-Prozesses ergibt, bietet Innovatoren und First Unique Selling
Proposition

Movern die Chance, mit eigenen Angeboten und neuartigen Konzepten das Vakuum zu füllen. Damit kann die Persönlichkeitsentwicklung dazu beitragen, die eigene Ausbildung – gerade im Zuge der internationalen Standardisierung – von den an anderen Hochschulen angebotenen Ausbildungen abzuheben. Hochschulen, die neben der Fach- und Methodenkompetenz besonderen Wert auf die Persönlichkeit ihrer Studierenden legen, positionieren sich mit einer Unique Selling Proposition am Markt.

Coaching als
integrales Element

Das Coaching wird aber nur dann zu einem integralen Bestandteil des universitären Alltags, wenn gewährleistet ist, dass alle Beteiligten an einem Strang ziehen. Hochschulleitung, Lehrstühle, Verwaltung, Studentenschaft und externe Anspruchsgruppen müssen deshalb die Umsetzung des Coachings gleichermaßen unterstützen. Das Coaching ist ständig auf seine Qualität zu überprüfen, damit die gewünschten Persönlichkeitseffekte tatsächlich erreicht werden. Es ist eine aktive Qualitätssicherung zu betreiben. Das heißt, zum einen muss der Erfolg des Coachings überprüft werden, und zum anderen muss gewährleistet sein, dass die Coaches durch Trainer nicht nur aus-, sondern auch regelmäßig weitergebildet werden. Der Lehrstuhl Organisation und Personal an der ebs hat in diesem Zusammenhang ein umfangreiches Forschungsprogramm etabliert, das die umfassende Evaluation des Coachings aus wissenschaftlicher Perspektive zum Ziel hat.

Qualitätssicherung

An der ebs ist man aufgrund der gemachten Erfahrungen der Auffassung, dass: *„Wer auf Coaching verzichtet, um mehr Fachwissen zu vermitteln, ist wie jemand, der die Uhr anhält, um Zeit zu gewinnen.“*¹

1 Im Original heißt es bei Henry Ford: *„Wer auf Werbung verzichtet, um Geld zu sparen, ist wie jemand, der die Uhr anhält, um Zeit zu gewinnen.“*