

Die Methoden im Coaching bestehen zu einem Großteil aus Fragetechniken, vor allem jener Fragetechniken, die neue Gedankengänge des Kunden ermöglichen und weitere – bisher unberücksichtigte – Perspektiven wieder einblenden. Reflexives Vorgehen und Techniken einer unterstützenden Gesprächsführung bezogen auf berufliche Fragestellungen stehen im Mittelpunkt von Coachingausbildungen. Die Zielgruppe von Coaching liegt klar in den ausführenden Managementebenen (erste und zweite Berichtsebene), wird jedoch zunehmend auch von bzw. für untere Hierarchieebenen gefordert.

### Supervision

In der Supervision steht die Reflexion der beruflichen Rolle im Spannungsfeld zur Organisation, zu Berufskollegen aber auch zum Kunden im Vordergrund. Supervision ist damit ähnlich reflexiv wie Coaching, allerdings liegt ihr Hauptaugenmerk weniger auf Prozessbegleitung beruflicher Fragestellungen (Ergebnisorientierung), sondern in der Qualitätssicherung des beruflichen Handelns<sup>1</sup> zu meist in Form von Fallbeispiel-Reflexion. Der Einfluss der eigenen persönlichen und beruflichen Entwicklung, das Rollenverständnis sowie grundlegende Wertvorstellungen werden anhand praktischer Alltagssituationen reflektiert und damit ins Bewusstsein gebracht. Supervision hat sich vor allem im psychosozialen und pädagogischen Bereich als qualitativ hochwertiges Personalentwicklungsinstrument etabliert und kann insbesondere in kommunikativ belastenden Berufen als Burn-out-Prävention oder Qualitätssicherung angewendet werden.

<sup>1</sup> (vgl. Fatzer 2005)

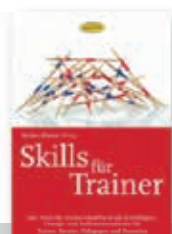
### Moderation

Auch in der Moderation steht ein „Akt der Begleitung“<sup>2</sup> im Mittelpunkt: Eine Gruppe wird auf dem Weg zu einem vorgegebenem Ziel begleitet und darin unterstützt, zielgerichtet und effizient zu arbeiten. Die Aufgabe des Moderators ist es dabei, den Arbeitsprozess der Gruppe so zu gestalten, dass möglichst alle Teilnehmer in den Prozess einbezogen werden, ein klarer Ablauf gewährleistet ist, das Ziel nie aus den Augen verloren wird und unter Einhaltung der Kriterien der Effizienz sowie der Effektivität nicht nur die richtigen Dinge, sondern auch die Dinge richtig gemacht werden (→ Pollak, *Moderationskompetenz*, S. 276 ff). Im Gegensatz zu Coaching und Supervision ist die Moderation ein ausschließliches Gruppenverfahren, d.h. ein gut ausgebildeter Moderator muss mit den Grundsätzen von Gruppendynamik (→ Scheicher, *Grundlagen Gruppendynamik*, S. 318 ff) vertraut sein und auf schwierige Teilnehmer besonders gut eingehen können. Neben Präsentations- und Visualisierungstechniken muss ein Moderator auch motivierend wirken können<sup>3</sup>, als Prozessgestalter steht er bei weitem mehr im Mittelpunkt als ein Coach oder Supervisor.

In der Praxis werden viele Moderationen von Trainern durchgeführt, das Fehlen eines speziellen Berufsbildes des Moderators drückt sich auch dadurch aus, dass es wenige Moderationsspezialausbildungen gibt.

<sup>2</sup> (Neuland 2003:59)

<sup>3</sup> (vgl. dazu Haberzettl/Birkhan 2004:11f)



zu hinterfragen und aus dem Feedback der Teilnehmer zu lernen, nennen wir „**Reflexive Kompetenz**“.

**Soziale Kompetenz**

Am Beginn dieses Abschnitts wurde das Erfordernis eines selbständigen Trainers ein Unternehmen zu gründen dargelegt. Als Einzelunternehmer verfügt man über bestimmte Fähigkeiten und kann daraus Trainingsschwerpunkte ableiten. Für den Fall, dass ein Kunde einen anderen oder zusätzlichen Bedarf an Trainingsinhalten artikuliert, die man selbst nicht abdecken kann oder will, bietet sich der Aufbau eines Netzwerkes von Trainern an. Dieser Pluralismus an Kenntnissen und Fähigkeiten ist im Zuge der Arbeitsteilung bei Gesellschaftsunternehmen von Beginn an beabsichtigt. In beiden Fällen ist „**Soziale Kompetenz**“ von Nöten. Wer

möchte freiwillig mit jemandem zusammenarbeiten, den er nicht ausstehen kann oder wo ein respektvoller Umgang miteinander fehlt.

Noch wichtiger ist die „Soziale Kompetenz“ im Trainingsalltag. Der Trainer muss im Stande sein, die Teilnehmer zu verstehen und sich in sie hineinversetzen zu können. Nur so ist es dem Trainer möglich, Rapport zum Teilnehmer aufzubauen. Im nächsten Schritt kann er die Teilnehmer dort „abholen“, wo sie sich gerade befinden, um sie dorthin mitzunehmen, wohin der Weg des Seminars führt bzw. führen soll.

**Zusammenfassung**

In der nachfolgenden Abbildung werden die 10 oben dargelegten Kernkompetenzen für einen erfolgreichen Trainer nochmals zusammengefasst.

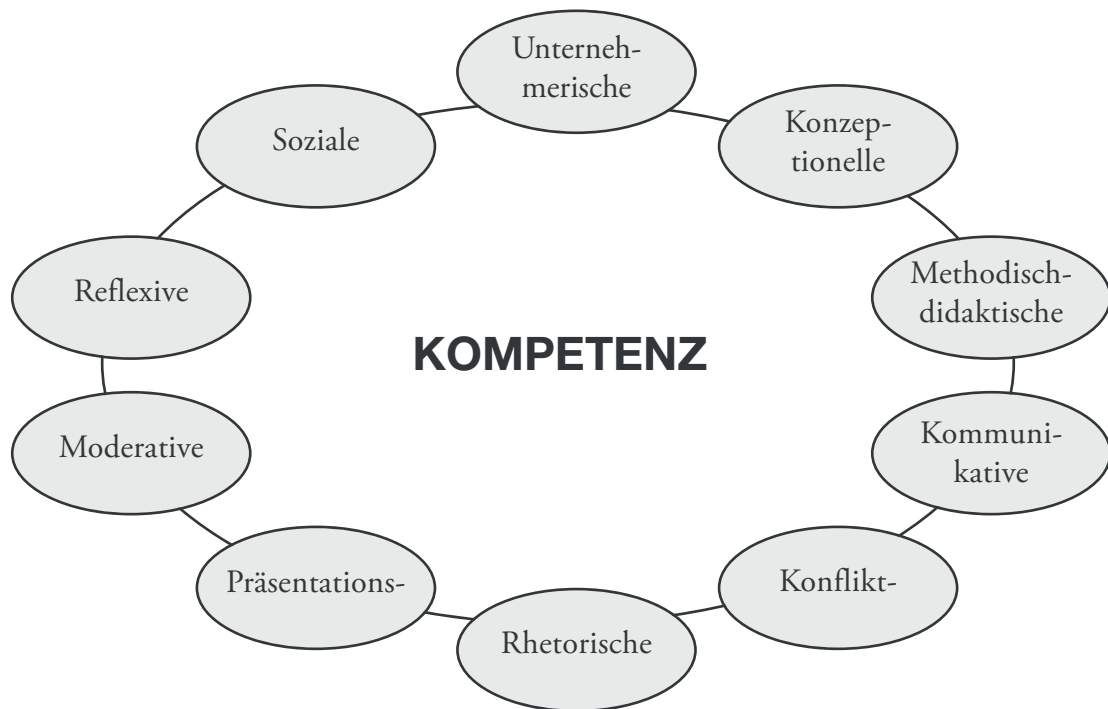


Abbildung 1: Kompetenzbündel eines erfolgreichen Trainers



Für die Durchführung eines Seminars sind die erläuterten Kernkompetenzen unabdingbar. Additiv vorhandene Kenntnisse bzw. zu entwickelnde Fähigkeiten

können für einen Trainer im Seminar sehr nützlich sein. Ausgewählte Zusatzkompetenzen werden im Anschluss im Detail dargestellt.

## Zusatzkompetenzen

### Allgemeinbildung

Nach Begrüßung des ersten Teilnehmers durch den Trainer des Firmenseminars wurde über das aktuelle Tagesgeschehen gesprochen.

Als Themengebiete eignen sich: Politik, Wirtschaft, Sport, Hobbys, Kultur, Katastrophen uvm.

Voraussetzung für solch einen Dialog ist eine gute „**Allgemeinbildung**“ des Trainers sowie die Bereitschaft, seinen Wissensstand laufend up-to-date zu halten. Fernsehen, Radio, Tageszeitungen, regelmäßig (wöchentlich oder monatlich) erscheinende Fachzeitschriften und Fachpublikationen sind geeignete Quellen für derartige Informationen.

Speziell im Firmenkundenbereich kann der Trainer durch aktuelle Branchenmeldungen, z.B. durch Bezugnahme auf Aktivitäten der Konkurrenten, entnommen aus der neuesten Ausgabe eines „Wirtschaftsblattes“, punkten. Damit zeigt er Interesse am Business der Teilnehmer. Außerdem kann er diese Meldungen gleich in die Unternehmenssimulation einbauen und damit sein Ansehen als kompetenter Trainer verbessern.

### Energie- und Körperarbeit

Mehrfach wurde Empathie als eine der Kernkompetenzen eines Trainers erwähnt. Dabei sollte der Trainer fähig sein, die Stimmung in der Gruppe und ihre Bedürfnisse zu erkennen und darauf zu reagieren. Insbesondere der „energetische Zustand“ ist hier im Fokus. Vor allem nach längeren Arbeitsphasen und nach der Mittagspause sind die Teilnehmer häufig müde und ausgelaugt.

- Die richtige Intervention zur richtigen Zeit kann da wahre Wunder wirken.
- Hilfreich hierfür sind Kenntnisse aus den Bereichen: Massage, Gymnastik, Aerobic, Stretching, Yoga, Shiatsu usw.
- Eine andere Möglichkeit sind Geschicklichkeitsübungen, wie z. B. Jonglieren mit drei oder mehreren Bällen, Keulen u. Ä.
- Derartige Übungen dienen zur Aktivierung der Teilnehmer. Allerdings sollte immer auf die körperlichen Fähigkeiten und Akzeptanz bei den Teilnehmern Bedacht genommen werden. Nicht jeder ist in der Lage oder Willens mitzumachen.



# Grundlagen der konzeptionellen Kompetenz

## Taxonomie der Lernziele

Woran lässt sich die konzeptionelle Kompetenz eines Trainers erkennen? Um diese Frage ausreichend beantworten zu können ist es sinnvoll, den Begriff der ‚Taxonomie von Lernzielen‘ näher zu betrachten.

Benjamin BLOOM hat bereits 1965 im Rahmen einer umfassenden Studie zum Thema Lernen erkannt, dass sich Lernergebnisse in verschiedenen Kategorien abbilden lassen. Je nach intellektueller

Aktivierung des Lernenden findet Lernen effektiver bzw. weniger effektiv statt – die Nachhaltigkeit des Lernens ändert sich mit dem Grad der Lernaktivierung. Diese Erkenntnis hat BLOOM in Form einer Lernzielpyramide dargestellt und für alle drei grundlegenden Arten des Lernens, beschrieben:

- kognitiv,
- affektiv und
- psychomotorisch

### Kognitive Lernziele

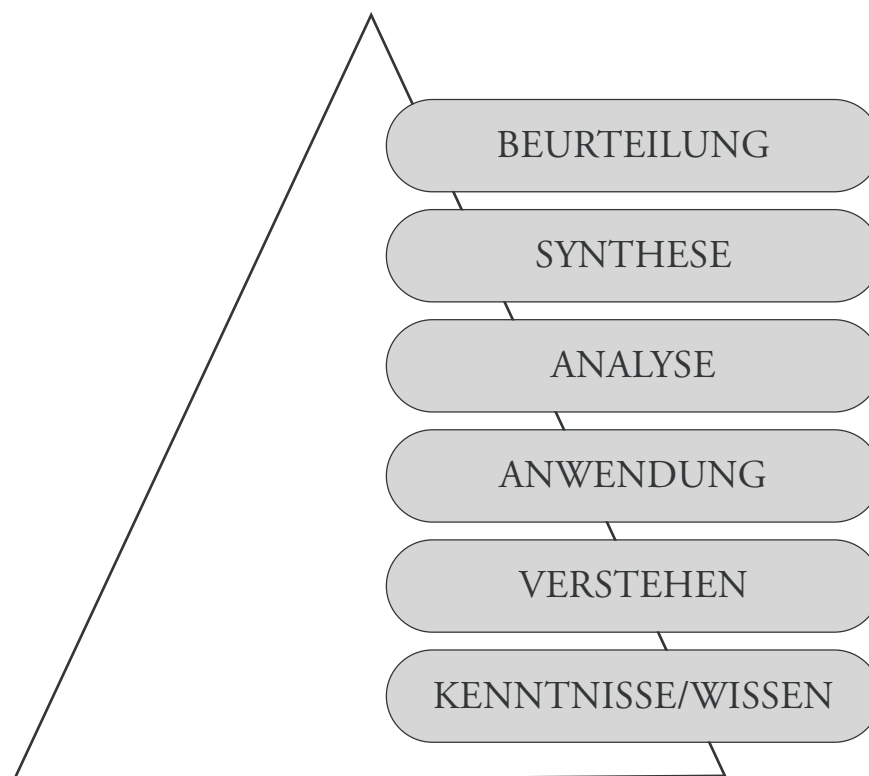


Abbildung 1: Kognitive Lernziele



### Stufe 1 Kenntnisse/Wissen

Die basalste und damit einfachste Stufe des Lernens<sup>1</sup> tritt bei geringer, vor allem einseitiger Lernstimulation, wie z.B. durch Repetition, ein und zeigt sich darin, dass der Lernende die Kenntnisse konkreter Einzelheiten wie z.B. von Begriffen, Definitionen, Fakten, Regeln, Gesetzmäßigkeiten, Theorien, Kriterien, Ablaufprozessen, Wissen, etc. abrufen und wiedergeben kann (= Stufe Kenntnisse/Wissen). Nach den Ergebnissen von BLOOM<sup>2</sup> sind 95% aller Aufgaben, welche Schüler zu bewältigen haben auf der untersten Ebene des Lernens (Kenntnis und Wissen) angesiedelt.

### Stufe 2 Verstehen

Ein weiterführendes Lernziel kann darin bestehen, dass der Lernende nicht nur Wissen wiederholen kann (weil auswendig gelernt), sondern in eigenen Worten erklären und Beispiele anführen kann. Damit wird ersichtlich, dass das Erlernete auch verstanden und ein Zusammenhang hergestellt wurde (= Stufe des Verstehens).

### Stufe 3 Anwendung

Nach dem Wissen und Verstehen folgt die gekonnte Anwendung des Gelernten, der Transfer des Wissens in die problembehaftete Praxis. Kann der Lernende anwenden, so muss er auch die Fähigkeit besitzen, ein Problem erst identifizieren zu können, wissen, wie dieses zu lösen ist, und die Lösung auch erfolgreich vorantreiben können (= Stufe des Anwendens).

<sup>1</sup> vgl. Bühler 1980  
<sup>2</sup> vgl. Bloom 1965

### Stufe 4 Analyse

Die vierte Stufe der Lernzielpyramide nimmt die Fähigkeit der Analyse ein, d.h. der Lernende kann Widersprüche eigenständig aufdecken, Zusammenhänge erkennen und Folgerungen ableiten. Damit entsteht die Fähigkeit, Informationen zu gliedern und zu prüfen und damit z.B. Allgemeinregeln ableiten zu können.

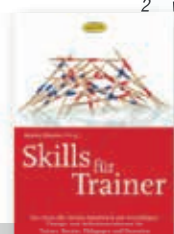
### Stufe 5 Synthese

Eine Lernebene höher kann der Lernende bereits unterschiedliche Lösungswege miteinander in Verbindung setzen und neue Lösungsmöglichkeiten daraus ableiten. BLOOM<sup>3</sup> nennt diese Stufe ‚Synthese‘.

### Stufe 6 Beurteilung

Als höchstes Lernziel findet sich die Beurteilung in Form des Darstellens und Verteidigens einer Meinung durch Beurteilung von Informationen oder der Qualität einer Arbeit auf der Grundlage eines Kriterienkataloges, d.h. die Fähigkeit, Alternativen zu erkennen, abzuwägen und daraus auszuwählen.

<sup>3</sup> vgl. Bühler 1980



Es geht hier um die Beziehung von Zeichen zu Sachverhalten. Aussagen sind aber immer gleichzeitig ein Statement über den Sender, dessen Absichten, Befindlichkeiten oder sein Wissen. Es herrscht also auch eine Beziehung zwischen Sender und Zeichen. Aussagen sind insofern Ausdruck der Persönlichkeit des Aussagenden. Die dritte Funktion ist die des Appells, jede Aussage fordert den Adressaten zu einer bestimmten Handlung auf. Dieser dritte Aspekt, der das Organon-Modell von BÜHLER vervollständigt, behandelt die Beziehung zwischen Zeichen und dem Empfänger.

Ruth COHN, die Begründerin der Themenzentrierten Interaktion (TZI), hat ebenfalls darauf aufmerksam gemacht, dass gelungene Interaktion von drei Faktoren abhängig ist, welche in einem Gleichgewicht zu stehen haben (siehe Abbildung 8).

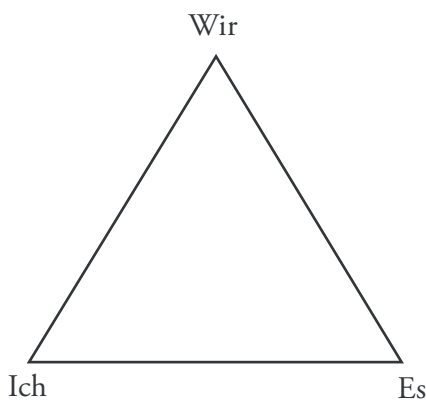


Abbildung 8: Kommunikation nach Cohn

- „**Es**“ bezieht sich dabei auf die Sache, das Thema um das es sich handelt.
- „**Ich**“ bezieht sich auf die Persönlichkeit des Senders, mit seinen Wünschen, seiner Befindlichkeit, seinen Bedürfnissen, dem emotionalen Zustand etc.
- „**Wir**“ meint in diesem Zusammenhang, dass Kommunikation meist ein Geschehen zwischen zwei oder mehreren Personen ist, und dass die soziale Situation in der kommuniziert wird, von erheblicher Bedeutung für das Verständnis eines Gesprächs ist.

In BÜHLERs informationstheoretischem Ansatz wird der Aspekt der Lenkung stark betont, wobei COHN ihren Fokus vor allem auf den sozialen Beziehungsaspekt des „Wir“ legt. Diese beiden Dreiecke miteinander kombiniert, und mit den Erkenntnissen WATZLAWICKs ergänzt, ergeben die Quadratur SCHULZ von THUNS<sup>1</sup>.

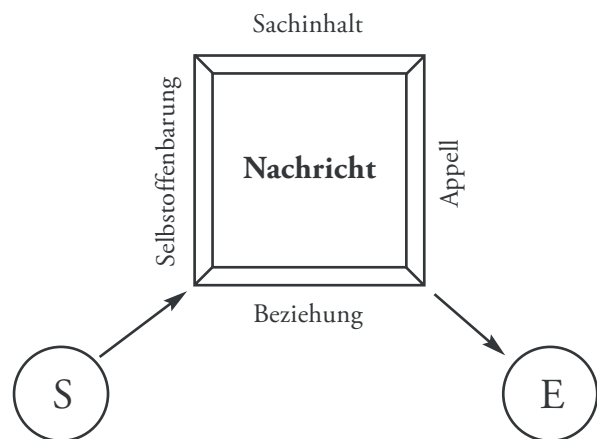


Abbildung 9: Kommunikation nach Schulz von Thun

<sup>1</sup> vgl. Schulz von Thun 2003:30





Der Sender teilt also Sachinformationen mit, stellt sich dabei selbst dar, drückt mit jeder Nachricht aus, wie er zum Empfänger steht, und versucht Einfluss auf das Denken, Fühlen und Handeln des anderen zu nehmen.

Der ideale Trainer beherrscht sozusagen alle vier Ebenen. Er kann Sachinhalte adäquat vermitteln, vernachlässigt dabei aber nicht die notwendige Beziehungspflege, vermittelt dabei Eloquenz und Kompetenz und gibt klare Anleitungen. Wird eine der Ebenen zu wenig beachtet, kommt es zu Problemen. Es nützt wenig sich auf der Selbstoffenbarungsseite als gelehrsam und geistreich zu präsentieren und dabei unverständlich in Bezug auf die Sachinformation zu bleiben.

Die meisten Probleme entstehen natürlich dann, wenn die vier Seiten nicht in Übereinstimmung sind. Solche Inkongruenzen sind meist die Ursache von Kommunikationsstörungen. Wenn ein Seminarteilnehmer auf die besorgte Frage des Trainers. „Wie geht es dir heute?“ mit der spontanen Floskel reagiert: „Danke, mir geht's gut!“ – muss dies natürlich nicht immer heißen, dass es der Person wirklich gut geht, obwohl die Sachinformation zu diesem Schluss verleitet. Je nach nonverbaler Darbietung kann diese Aussage sehr unterschiedlich gedeutet werden. Zum Beispiel könnte der Appell hier lauten ‚Hilf mir bitte!‘ genauso gut aber auch: „Lass mich in Ruhe!“ Jeder Kommunikator kann somit Nachrichten immer von vier Seiten betrachten.

- **Sachaspekt:**

„Wie kann ich Informationen klar und verständlich kommunizieren?“

- **Beziehungsaspekt:**

„Wie behandle ich durch die Art und Weise des Gesagten meine Gesprächspartner?“

- **Selbstoffenbarungsaspekt:**

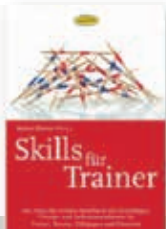
„Was teile ich über mich selbst mit, wenn ich kommuniziere?“

- **Appellaspekt:**

„Was will ich durch meine Kommunikation erreichen?“

Hierbei wird unmittelbar offensichtlich, dass die Bedeutung des Gesagten nicht nur vom Sender abhängig sein kann. Vielmehr deutet der Empfänger jede Nachricht und gibt ihr subjektive Bedeutung. Der Empfänger steht prinzipiell vor der Wahl, auf welche Seite der Nachricht er reagieren möchte. Jeder Empfänger hat vier Ohren zur Verfügung durch die Nachrichten gefiltert werden, wobei manche dieser Ohren sensibler ausgeprägt sind, als andere. Um die Aussage des Seminarteilnehmers „Danke, mir geht's gut!“ nochmals als Beispiel zu verwenden:

- So mancher Trainer wird mit dem Appellohr hinhören und die Aussage nach dem Motto: „Lass mich in Ruhe“ interpretieren.
- Ein anderer wird mit dem Beziehungs-ohr hinhören und vielleicht die Botschaft „Du bist kein passender Gesprächspartner für mich“ erkennen.
- Ein Dritter hat das Selbstoffenbarungs-ohr weit geöffnet und hört: „Ich bin müde, traurig...“
- Und ein Vierter hört vielleicht nur den Sachaspekt im Sinne von: „Alles in Ordnung“.



## Die Standpunktformel

Die Standpunktformel ist ein gängiges Modell zum Aufbau einer Erörterung oder eines Diskussionsbeitrages.

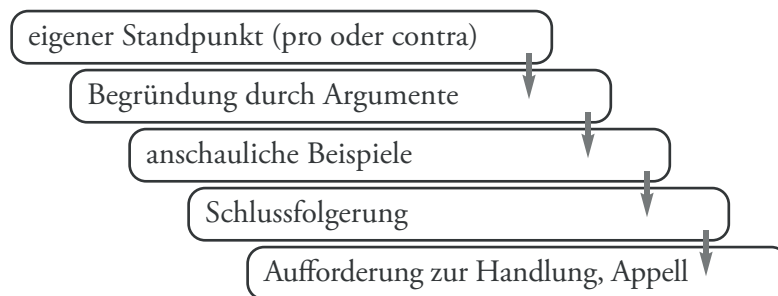


Abbildung 3: Aufbau Standpunktformel

## Die Fünf-Fragen-Formel

Diese aus Fragen zusammengesetzte Formel ist auch für Stegreifreden geeignet, da die Fragen leicht merkbar sind:

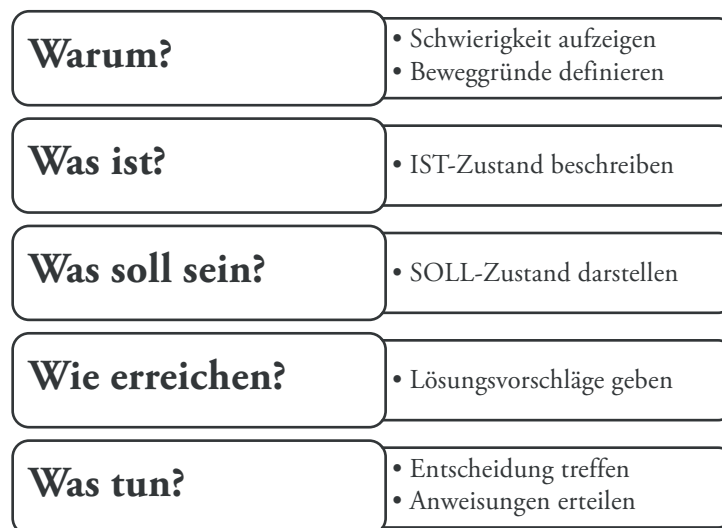


Abbildung 4: Fünf-Fragen-Formel





## Die Fünfsatztechnik

Diese Technik stellt eine Weiterentwicklung der antiken Redegliederung aus ehemals acht Punkten dar. Diese umfasste: Sympathiewerben, Status Quo-Darstellung, Präsentation neuer Argumente, Begründung derselben, Behandlung möglicher Einwände, Zusammenfassung, Motivation der Zuhörer und einen Appell.

In der heutigen Zeit wird sie auf fünf Punkte reduziert:<sup>1</sup>

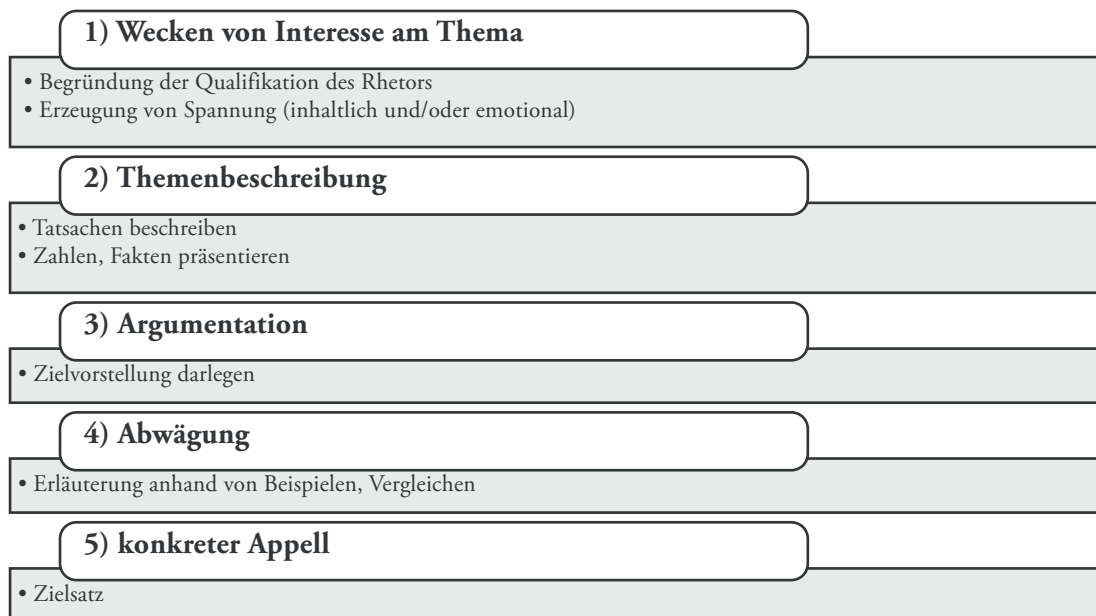


Abbildung 5: Fünfsatztechnik

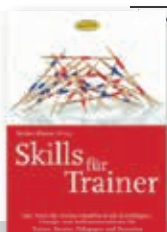
## Die G-H-M-Formel

Wenn zeitliche Strukturen in der Rede vorkommen, bzw. ein zeitliches Einordnen der Inhalte im Vordergrund steht, eignet sich folgende Struktur:



Abbildung 6: G-H-M-Formel

vgl. Edition Management Training 1996:27



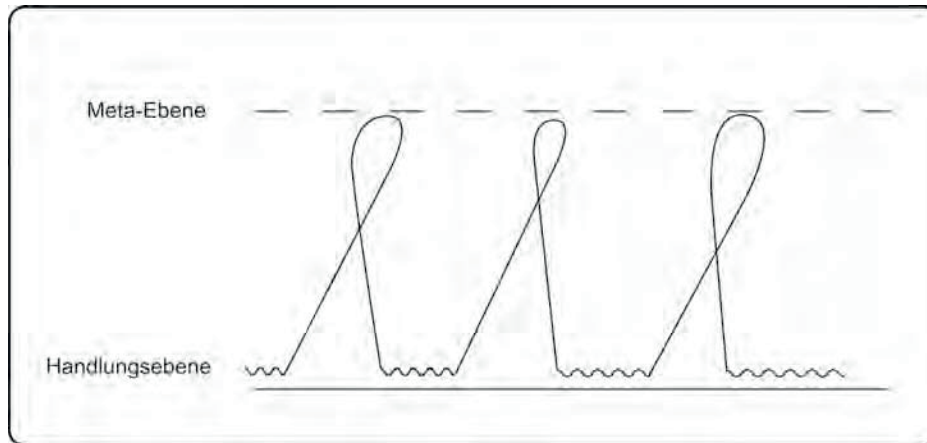


Abbildung 8: Verlaufsteuerung von Gruppen durch „Reflexionsschleifen“

Der Prozess der Reflexion auf der Meta-Ebene vollzieht sich in folgenden Schritten:

- ☛ bemerken
- ☛ beobachten

↓ allein

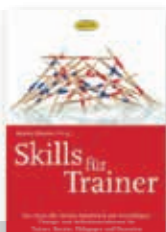
- ☛ benennen
- ☛ besprechen
- ☛ beschließen
- ☛ bewusst weitermachen

↓ gemeinsam

## Die vier Persönlichkeitstypen in Anlehnung an Fritz Riemann

Im Training sind wir gefordert, mit unterschiedlichen Personen und Situationen kompetent umzugehen. Hierbei hilft ein grundlegendes Verständnis für die persönlichen Grundorientierungen. Je nach Grundprägung sind Menschen sehr verschieden und unterschiedliche Situationen lösen Unterschiedliches aus. In welchen Situationen sich Menschen sicher fühlen, welche sie unter Druck setzen, ihr Konfliktverhalten und was Konflikte auslöst, in welchen Bereichen ihre Fähigkeiten liegen, wie sie mit Beziehungen umgehen und vieles mehr wird dadurch beeinflusst.

Dem Entwicklungs- und Konfliktmodell Fritz RIEMANN entsprechend unterscheidet man vier Grundprägungen, welche sich paarweise ergänzen und auch widersprechen. In den Gegensatzpaaren liegt viel Konfliktpotential, welches in Gruppen auch immer wieder zum Vorschein kommt. Für eine Gruppe ist es jedoch gut, wenn eine Mischung aus Personen mit allen vier Persönlichkeitsstrukturen im Team ist. Sie ergänzen sich produktiv und geben der Gruppe notwendige Impulse in unterschiedlichen Bereichen.



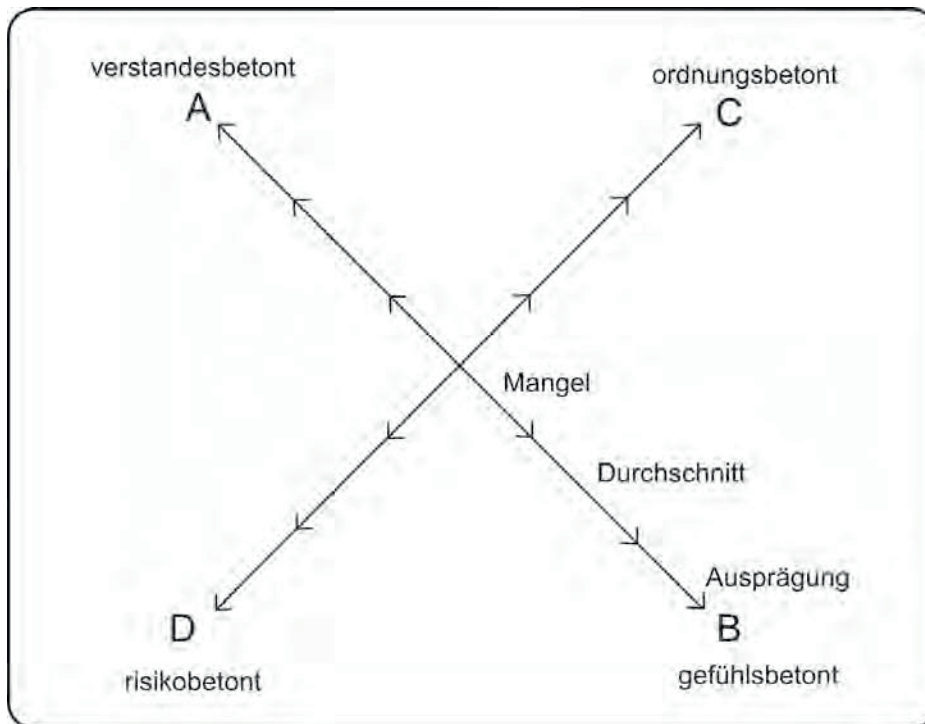


Abbildung 9: Persönlichkeitstypen – Die vier Grundorientierungen

Zur Ermittlung der persönlichen Grundprägung gibt es unterschiedliche Tests. Das Wissen um die eigene Grundorientierung ist für den Trainer wertvoll und hilft im Umgang mit den einzelnen Teilnehmern und der Gruppe.

Grundsätzlich tragen wir alle vier Persönlichkeitsstrukturen in uns. Sie sind durch unsere individuelle Entwicklungsgeschichte in den ersten Lebensjahren entstanden und haben Einfluss auf unseren Umgang mit anderen und mit uns selbst. Eine relative Ausgewogenheit weist auf eine relative seelische Ausgeglichenheit hin. Andererseits machen die persönlichen Nuancen jeden zu dem,

was wir sind, und unsere Persönlichkeit bekommt dadurch ihr Profil.

Starke Ausprägungen jedoch führen zu einem einseitig auffälligen Verhalten bis hin zur neurotischen Ausprägung und erschweren je nach Stärke das soziale Auskommen und die Handlungskompetenz. Sie lassen auf Auffälligkeiten bis hin zu Störungen in der frühkindlichen Entwicklungsgeschichte schließen.

„Ist eine der Grundstrebungen bei jemandem allerdings besonders ausgeprägt, so neigt er dazu, in bestimmten Situationen leichter in Krisen zu geraten als jemand, bei dem die Durchmischung der Grundelemente für Ausgleichsmöglich-

