

Psychotherapeutische Kompetenz im Coaching



Wirtschaftskontext

Impulsreferat von Peter Frenzel

im Rahmen einer Veranstaltung der
ÖBVP-Arbeitsgruppe "Supervision und Coaching"

Salzburg, 13.5.2006

© TAO [05/2006]

BEGLEITUNG BEI DER SUCHE NACH NEUEN WEGEN
TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



Ansatzpunkte für betriebliche Entwicklung und Veränderung – Möglichkeiten der Unterstützung durch TAO

Weiterbildung und Training

Ansatzpunkt Individuum

Individueller Lernrahmen
Individuelle Begleitung
(Coaching)
Individueller Lerntransfer
Refresher

Ansatzpunkt Organisation

Kollektiver Lernrahmen
(innerbetriebliche Weiter-
bildungsaktivitäten)
Teamenteaching
(kollektiver Lerntransfer)
Teamentwicklung

TAO - Schulungsverbund

PE Konzeption

Ansatzpunkt Strukturen

Einbettung von Weiter-
bildung und Training
in Firmen-Gesamt-
strategien
Innerbetriebliche Transfer-
strukturen

Ansatzpunkt Strategie

PE Konzepte

TAO - Konzept-Beratung

Organisations- veränderung & -entwicklung

Ansatzpunkt Veränderung am System

Ausrichtung auf EG
Aufbau & Veränderung
verhaltensbeeinflussen-
der Strukturen
Projektmanagement
implementieren

Ansatzpunkt Entwicklung des Systems

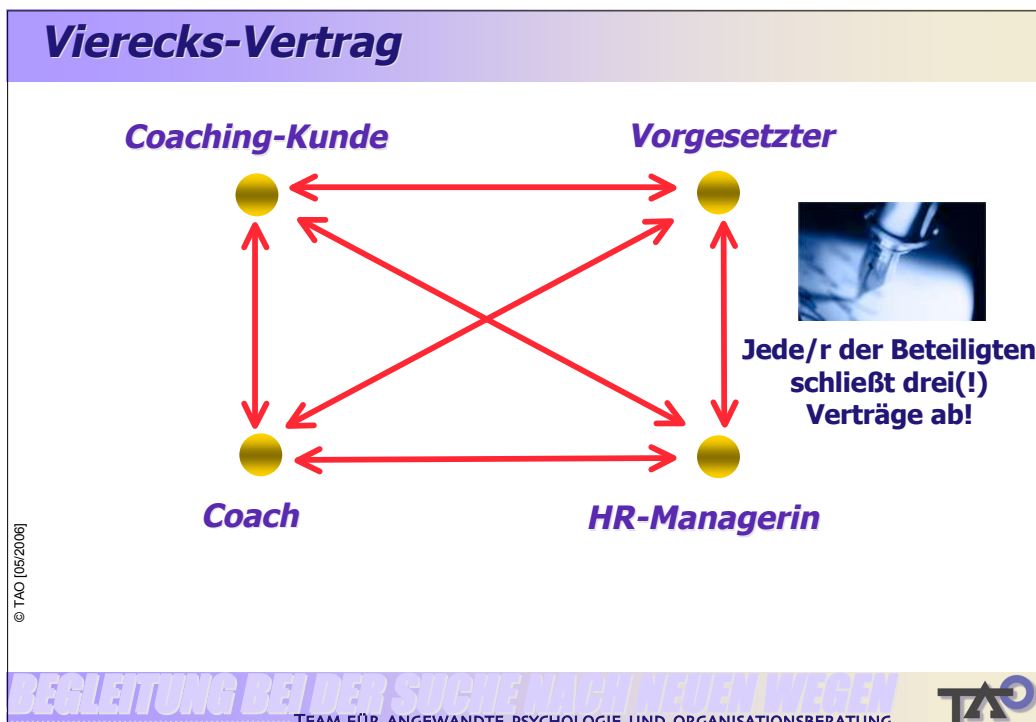
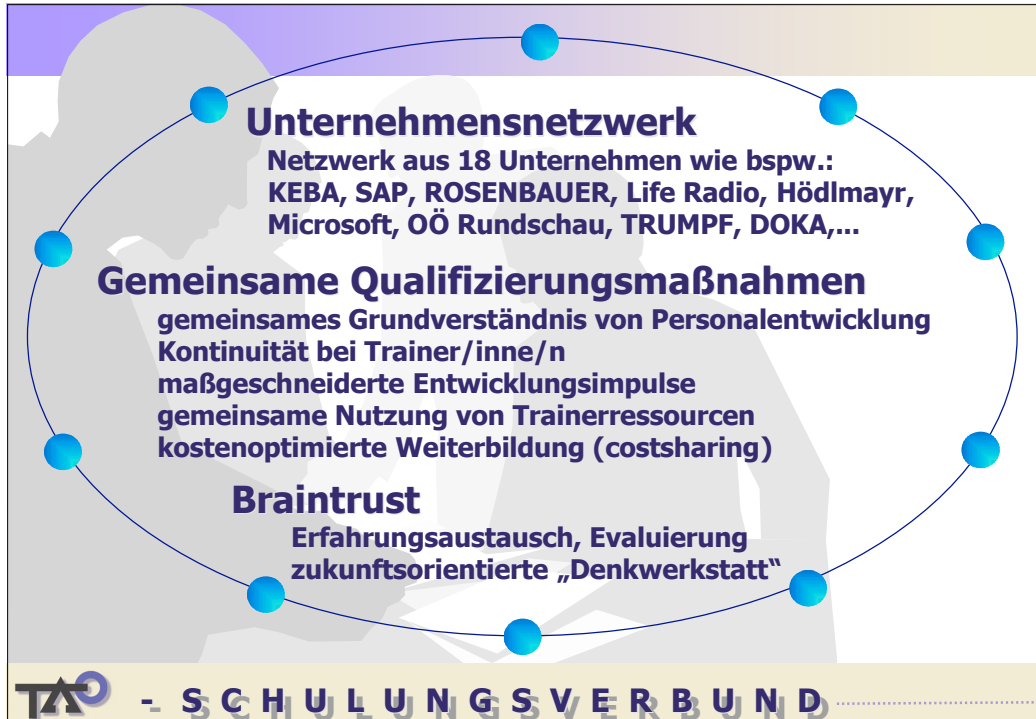
Teamentwicklung
OE
Führungskultur entwickeln

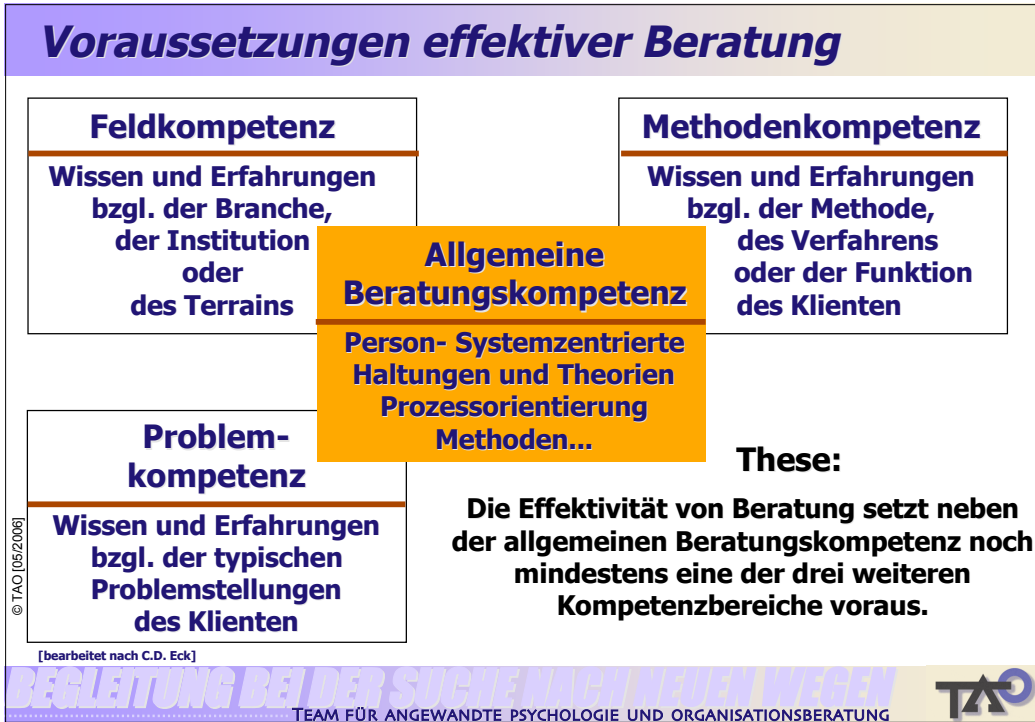
TAO- Prozess-Beratung

© TAO [05/2006]

BEGLEITUNG BEI DER SUCHE NACH NEUEN WEGEN
TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG







Psychotherapie als „Quellenberuf“ im Wirtschaftscoaching:

Wie wird typischerweise die Aufmerksamkeit fokussiert

und

wie werden dadurch das Kommunikationsgeschehen

und

die Effekte des Coachings beeinflusst?

© TAO [05/2006]

BEGLEITUNG BEI DER SUCHE NACH NEUEN WEGEN

TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



EINERSEITS:

**Je mehr relevante Umwelten ein konkretes
Coachingsystem aufweist, desto mehr anregende
Beschreibungsmöglichkeiten stehen für den meist
überkomplexen Gegenstandsbereich des Coachings
potentiell zur Verfügung. „Psychotherapiekompetenz“ als
„Umwelt“ ist insofern eine bedeutsame Ressource.**

ANDERERSEITS:

**Die Wahrnehmungsfokussierungen, die sich aus dieser
spezifischen Kompetenz des Coachs ergeben können,
bewirken potentiell auch negative, dysfunktionale
Konsequenzen für die Kommunikationsprozesse und
Effekte des Coachings im Wirtschaftskontext.**

© TAO [05/2006]

BEGLEITUNG BEI DER SUCHE NACH NEUEN WEGEN

TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



EINERSEITS:

„Psychotherapiekompetenz“ wird in Coachingprozessen nicht nur „angewandt“, sondern insbesondere auch „vermittelt“ (Vorbildwirkung). Viele Aspekte typischer psychotherapeutischer Kompetenz sind für Führungskräfte und Manager/innen in der Wirtschaft brauchbar, ja teilweise sogar erfolgsentscheidend notwendig.

ANDERERSEITS:

Eine implizit und unreflektiert bleibende „Vermittlung“ von derartigen Kompetenzen (Haltungen, Überzeugungen, Menschenbilder, kommunikative Fähigkeiten, Interventionstechniken,...) kann problematische Aspekte des Managementhandelns verschärfen, verfestigen, oder auch schaffen.

© TAO [05/2006]

BEGLEITUNG BEI DER SUCHENACH NEUEN WEGEN
TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



EINERSEITS:

Viele Therapieschulen lassen ein Aufgabenverständnis im Sinne der „Hilfe zur Selbsthilfe“ entwickeln („Facilitation“), die solcherart im Coaching vermittelten Kompetenzen sind enorm brauchbar für ein heute notwendig gewordenes Führungsverständnis. (Empowerment, angebotsorientiertes Management, Lernende Organisation,...)

ANDERERSEITS:

Eine vorrangige Orientierung am Modell der Prozessberatung kann gerade bei Coachingaufträgen im Wirtschaftskontext Anschlussprobleme ergeben. (Mangelnde Berücksichtigung von Handlungsinteressen und Lösungsorientierungen, keine Realisierung von Expertenberatung trotz vorhandener Expertise, mangelnde aktive Unterstützung für die nötige Transferleistung,...)

© TAO [05/2006]

BEGLEITUNG BEI DER SUCHENACH NEUEN WEGEN
TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



EINERSEITS:

Psychotherapeutisch beeinflusstes Coaching „lehrt“ eine spezifische Kommunikationskultur und kann Beiträge zur Entwicklung von dafür nötigen Kompetenzen erbringen, die einen erfolgskritischen Faktor für die Etablierung einer „Lernenden Organisation“ darstellen.

ANDERERSEITS:

**Eine hypertrophe Entwicklung von solchen Kompetenzen könnte bei manchen Führungskräften einen übertrieben mitarbeiterorientierten und/oder partizipativen Führungsstil verstärken.
(defizitärer Führungsanspruch, mangelnde Leadership,...)**

© TAO [05/2006]

BEGLEITUNG BEI DER SUCHE NACH NEUEN WEGEN
TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



EINERSEITS:

**Psychotherapeutisch beeinflusstes Coaching kann bedeutende Impulse zur Bewusstseinsbildung im Sinne der Gesundheitsförderung und -erhaltung im (so bedeutsamen) beruflichen Lebensbereich ergeben.
(„Work-Life-Balance“, Prävention von Burn Out,...)**

ANDERERSEITS:

Bleiben die Handlungsfolgen auf den personalen Wirkungsbereich beschränkt, wird eine problematisch gewordene „Arbeitsteilung“ im Wirtschaftskontext implizit unterstützt: Unternehmen zuständig für Produktivität - Arbeitnehmer zuständig für Gesundheit.

© TAO [05/2006]

BEGLEITUNG BEI DER SUCHE NACH NEUEN WEGEN
TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



EINERSEITS:

Kommt psychotherapeutische Kompetenz im Coaching zur Anwendung, wird die Entwicklung einer persönlichen „Selbstwirksamkeitserwartung“ gefördert, was gerade im Wirtschaftskontext für Führungskräfte von entscheidender Bedeutung ist .

(„Personal Mastery“, Führungsanspruch, Leadership, „own-the-problem“,...)

ANDERERSEITS:

Kann dadurch gerade in Problemsituationen eine Ursachenzuschreibung unterstützt werden, die Personen gegenüber Umweltfaktoren überbetont und solcherart nachhaltig effektive Interventionsmöglichkeiten in organisationale Strukturen ausblendet.

© TAO [05/2006]

BEGLEITUNG BEI DER SUCHE NACH NEUEN WEGEN

TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



EINERSEITS:

Eine psychotherapeutische Ausbildung des Coachs kann eine Prävalenz für klassische (Therapie)Settings und klassische (schulenspezifische) Methoden ergeben. Das bewirkt ein konsistentes, klares, überzeugtes(!) und auch routiniert-sicheres Vorgehen im Coaching.

ANDERERSEITS:

Das könnte die gerade im komplexen Wirtschaftskontext so bedeutsame Notwendigkeit übersehen lassen, originelle, situativ angepasste und anschlussfähige Designs der Aufbau- und Ablauforganisation des Beratungssystems gemeinsam mit dem Klienten zu entwickeln.

© TAO [05/2006]

BEGLEITUNG BEI DER SUCHE NACH NEUEN WEGEN

TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



EINERSEITS:

Psychotherapeutische Curricula fokussieren stark die Auswirkungen der Primärsozialisation und fördern damit die reflexive Kompetenz in Hinsicht auf persönlichkeits-typische Wahrnehmungs- und Beziehungsmuster und die für Management so bedeutsame affektive Kompetenz.

ANDERERSEITS:

**Diese präferierte Fokussierung könnte die Bedeutung von Prozessen der „Sekundärsozialisation“ für die Entwicklung von (oft implizit bleibenden) Führungs- und Organisationsmodellen übersehen lassen.
(„great man theories“, heroisches Management, Führungs- und Organisationsmythen,...)**

© TAO [05/2006]

EINERSEITS:

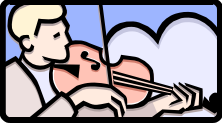
Eine psychotherapeutisch beeinflusste Wahrnehmung von personalen Widersprüchen fördert die Betroffenheit und bewusste Reflexion von ethischen Problemen (z.B. Widerspruch von Rollen- und Bürgerverantwortung). Das ist nicht nur für die Person hilfreich, sondern auch für unsere gesellschaftliche Entwicklung bedeutsam.

ANDERERSEITS:

Unterbleibt dabei jedoch die Berücksichtigung organisationaler und weltgesellschaftlicher Bedingungen, kann die Überwindung des „Unmittelbarkeitsbezugs“ und damit wirtschaftsethische Aufklärung nicht gelingen.

© TAO [05/2006]

Indirekte Steuerungsformen → Management



Gestaltung der Rahmenbedingungen für Entwicklung
 [zB Qualitätszirkel, selbststeuernde Gruppen]


Entwicklung und Implementierung von „Attraktoren“
 [zB Visionsaufbau, Leitbild, Schlüsselbegriffe]

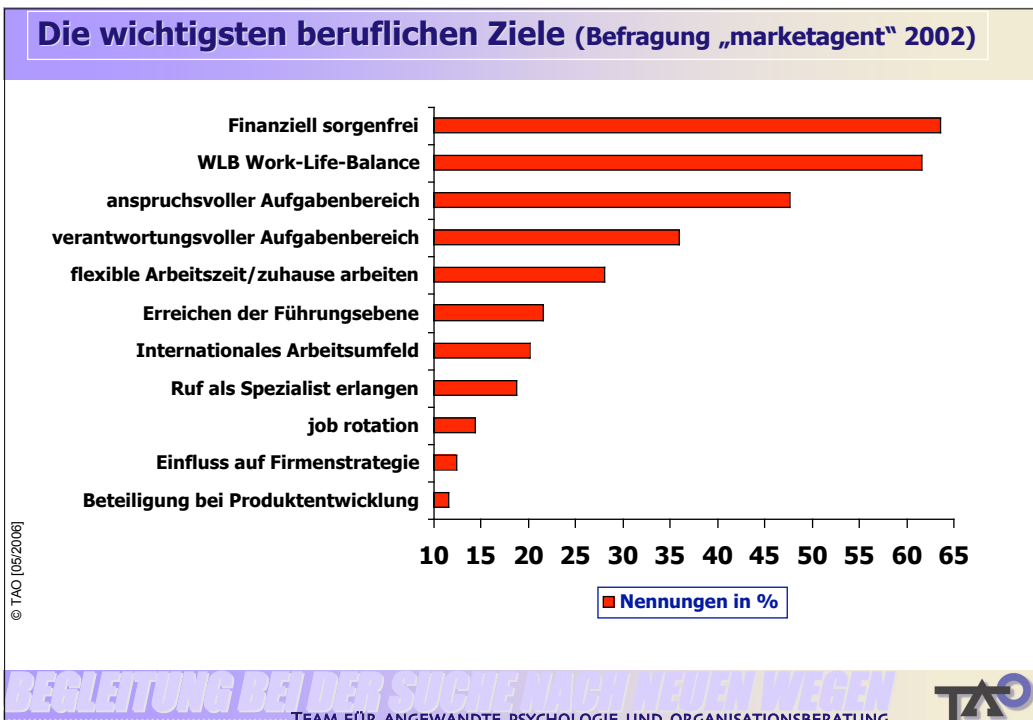
Unterstützung und Förderung von Lernprozessen (PE)
 [zB Coaching, Mentoring, Seminare,...]

Systemarchitektur
 [zB Laufbahnsysteme, Anreizsysteme,...]

Anwendung von angemessenem Druck

© TAO [05/2006] [bearbeitet nach C. Schmitz]

BEGLEITUNG BEI DER SUCHE NACH NEUEN WEGEN
 TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG 



Grundkomponenten von Managementfähigkeiten

❖ **affektive Kompetenz** = Kontrolle über affektive Reaktionen in Stresssituationen, Gelassenheit / Besonnenheit, Fähigkeit zur Problemorientierung, Beharrlichkeit und Befriedigungsaufschub, proaktives Involviertsein, Begeisterung,... („Personal Mastery“)

❖ **intellektuelle Kompetenz** = Problemlösungsfähigkeit, analytisches Denken, Sensibilität für Interdependenzen, Synthesefähigkeit, Auffinden der Schlüsselinformationen zur Evaluierung von Situationen, Reflexionsfähigkeit, Selbstkritik, Relativierung ohne Beliebigkeit,...

❖ **Handlungskompetenz** = aufgaben- und personenorientierte Zielstrebigkeit u. Kommunikation, Prozessgestaltung, Durchsetzungsvermögen, Einfluss gewinnen, Empowerment fördern, Offenheit und Unbefangenheit, Sensibilität und Empathie, Zuhören-Können,...

© TAO [05/2006]

[bearbeitet nach C.D. Eck]

BEGLEITUNG BEI DER SUCHE NACH NEUEN WEGEN
TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG



Zentrale dialogische Kompetenzen (nach Isaacs und Bohm)



© TAO [05/2006]

BEGLEITUNG BEI DER SUCHE NACH NEUEN WEGEN
TEAM FÜR ANGEWANDTE PSYCHOLOGIE UND ORGANISATIONSBERATUNG

