

# Coaching Konzept

**Samuel Hubschmid**

Eingereicht bei: Stefan Hutmacher

Ausbildungsinstitution: FHNW Soziale Arbeit

CAS Changeprozesse in Organisationen - Selbstorganisation und Agilität

- 1 Coaching Selbstverständnis
- 2 Haltung und Menschenbild
- 3 Methoden und deren Ursprung
- 4 Angebot und Zielgruppe
- 5 Coaching-Design am Beispiel
- 5 Kurzportrait
- 6 Literatur

*CIVIC GmbH*  
Samuel Hubschmid  
Geschäftsführer  
Eggimannstrasse 20  
3008 Bern  
+41 76 330 95 35

samuel.hubschmid@civicgmbh.ch

## 1 Coaching Selbstverständnis

Coaching ist in meinem Verständnis eine zeitlich beschränkte Begleitung von Personen auf ihrem Weg. Als Geschäftsführer pflege ich in meiner Firma einen coachenden Führungsstil, um den projektartigen und dezentral geführten Mandaten zu entsprechen. Ein Coaching als professionelle Dienstleistung für Externe, wird zu Beginn des Prozesses vertraglich auf klare Grundlagen gestellt. Dieses Angebot stellt dem Kunden ein Gefäß und einen Raum zur Verfügung, um herausfordernde Situationen des beruflichen und auch des privaten Lebens eingehend zu betrachten. Mit der Analyse solcher Situationen wird der Ausgangspunkt, für neue Verhaltensweisen gesetzt und für den Einsatz im Alltag des Kunden einstudiert.

Im Coaching als Dienstleistung für Externe, wie auch als Führungsstil meinen Mitarbeitenden gegenüber, orientiere ich mich primär am Modell der Prozessbegleitung. In entsprechenden Situationen, wage ich mich ein Expertenmodell ein zu gehen. Dies ist jedoch eher selten der Fall, da die Tätigkeitsfelder wenig Gemeinsamkeiten aufweisen und wir jeweils in einer Entwicklungsphase arbeiten, in welcher neue Lösungen gefunden werden müssen, von denen auch ich noch nicht wissen kann wie sie beschaffen sein werden. Jedoch bei Techniken und Methoden wie Auftrittskompetenz und Grossgruppenmoderation kann ich auf viel Erfahrung zurückgreifen und vermittele diese, wie ein Trainer seinem Athleten.

### Coaching als Prozessbegleitung mit Einflüssen des Expertenmodells

Die Prozessberatung und -begleitung als Modell, wird vor allem durch meine Haltung geprägt: mein Gegenüber betrachte ich stets als fähig die Situation zu erfassen und mit meiner Unterstützung, darauf passende Lösungen zu entwickeln und einzusetzen. Dabei verstehe ich mich als Mentor, Förderer und Moderatoren. Stosse ich an Grenzen und entsteht bei mir das Gefühl meinem Gegenüber nicht die ideale Unterstützung zukommen lassen zu können, ziehe ich rasch weitere Fachpersonen bei oder leite an Kolleg\*Innen weiter. Dabei bediene ich mich eines weitreichenden Netzwerks, das von Körperarbeit bis zu Business Consulting reicht. Meine Arbeit überprüfe ich in regelmässiger Supervision und Intervision. Dabei bediene ich mich auch des genannten Netzwerks. Ich versuche dabei, meine eigenen Muster zu erkennen und gegebenenfalls zu unterbrechen. Ich verstehe mich als lebenslang Lernender und will meine Lernbereitschaft stets hochhalten.

- **Lernkultur und Veränderungsbereitschaft**
- **Gegenseitige Akzeptanz und Wertschätzung**
- **Offenheit und Diskretion**
- **Freiwilligkeit**
- **Rollenbewusstsein**

Um mich in dieser gewollten und sachgegebenen Unsicherheit gesund zu halten, bediene ich mich der Meditation und Mindfulness, weiter achte ich darauf viel Zeit für Familie, Sport und Ausflüge in die Natur zu reservieren. Über die Jahre habe ich ein Gespür für meine Leistungsfähigkeit erhalten, habe meine Lebenskosten stark gesenkt und lehne aus diesem Grund eher einen Auftrag ab, auch wenn er noch so herausfordern und spannend klingt.

## 2 Haltung und Menschenbild

Ein positives Vorurteil prägt mein Menschenbild. Ich nehme mein Gegenüber grundsätzlich als sich verhaltendes Subjekt wahr ohne ein statisches Sein. Da ich sein Verhalten als zweckorientiert annehme, gehe ich davon aus, dass diesem eine Entscheidung zu Grunde liegt. Das Verhalten macht dadurch immer Sinn, auch wenn es mir als Coach nicht auf Anhieb klar ist, was mein Gegenüber damit bezweckt.

Im systemisch-konstruktivistischen Ansatz, nach Sonja Radatz, habe ich für mich schlüssige Antworten gefunden, welche ich in meiner Coachingpraxis anwende. Eine objektive Wirklichkeit gibt es ihr zufolge nicht, diese entsteht im Auge des Betrachters. Ich verstehe daher meine Wahrnehmung als subjektiv und versuche stets, in dem ich mich reflektiere, diese neutral und nüchtern zu halten. Die Handlung meines Gegenübers ist durch diese Haltung immer zu verstehen als für dieses sinnvoll und im Augenblick der Handlung schlüssig. Meine Intervention verstehe ich als Einflussnahme in das System meines Gegenübers und rufe mir stets in Erinnerung, dass ich nur Impulse geben kann und beobachte, welche Wirkung diese erzielen. Daher verwende ich diese Werkzeuge:

- **Systemische Fragetechniken**
- **Musterunterbrechung**
- **Symbolisierung**
- **Freiwilligkeit**
- **Lösungsorientierte Kurzzeitberatung**

In der Software-Entwicklung habe ich die Scrum-Methode gelernt. Daraus nehme ich den Anspruch, zu einem möglichst frühen Zeitpunkt eine Version, ein Minimal Valuable Product, den Stakeholdern zu liefern. Anhand ihrer Rückmeldungen kann ich das Angebotene evolutionär verbessern und in wiederkehrenden Produktionskreisläufen, den Iterationen, mich dem finalen Produkt annähern. Auch ein Coache soll ein „Produkt“ in seinem „Markt“ einsetzen können und anhand der Rückmeldungen lernen. Als Beispiel, kann dies eine Musterunterbrechung sein und ein gemeinsam einstudiertes Verhalten. Im folgenden Coaching betrachten wir die Wirkung und entscheiden gemeinsam, wie der Coache weiter handeln will.

Ich verstehe es nicht, doch es macht für die Beteiligten Sinn

Aus meiner Ausbildung als Soziokultureller Animator nehme ich das grundsätzliche Bestreben, nach grösst möglicher Partizipation meiner Mitarbeitenden und Coaches: ich weiss, dass nur durch den Einbezug vieler Perspektiven, die Komplexität erfasst werden kann. Ziel ist Beteiligte zu befähigen, ihre Sicht ein zu bringen, sich mit dem Anliegen zu identifizieren und damit Verantwortung für das gemeinsame Projekt zu übernehmen. Damit wird nicht nur das Projekt diverser, sondern auch die Ressource welche Mitarbeitende einbringen schonend genutzt, langfristig erhalten und im Idealfall werden neue Potentiale erschlossen. Zudem habe ich den Anspruch verinnerlicht, Neues auf zu bauen und diesem den Weg zu bereiten. „Nach mir die Struktur“ gilt mir als Leitsatz. Ich will Entwickeln und Umsetzen. Schon in einer Pilotphase und beim Stand des Prototypen, sollen Mitarbeitende und Beteiligte, die grösstmögliche Autonomie erhalten. Ich nehme die erste Gelegenheit wahr um mich zurück zu ziehen, damit die Selbstorganisation der Beteiligten zum Tragen kommen kann. Animation bedeutet „Leben einhauchen“ aber gehen werden die Projekte ihren eigenen Weg.

### 3 Methoden und deren Ursprung

Mein Elternhaus ist für meinen Coachingstil prägend. Die Supervisorin und der Familientherapeut, haben in ihrer Erziehung die modernen Ansätze der 1970er und 1980er Jahre angewandt. Mit meiner zunehmenden Reife, haben sie mir diese Methoden transparent gemacht und ich konnte das Erlebte auch auf einer methodischen Ebene verstehen. Die erste Methode welche ich im beruflichen Kontext erlernt habe, ist das Modell der lösungsorientierten Kurzzeitberatung von Insoo Kim Berg und Steve de Shazer. Ihre Ressourcen- und Lösungsorientierte Betrachtungsweise hat mich noch lange bevor ich als Berater tätig war zu einer anderen Herangehensweise geführt die meine Entwicklung beeinflusst. Die zirkulären Fragen, mit welchen beispielsweise beim Gegenüber erfragt wird, wie Aussenstehende die Situation beurteilen würden, führt zu verblüffend klaren Beschreibungen. Die Frage nach einem geschehenen Wunder, bei welchem das Gegenüber beschreibt, wie die Situation aussehen würde, nachdem wie durch ein Wunder alle Schwierigkeiten aufgelöst wären, hat für mich schon einen Hauch des Magischen. Dagegen sind Skalierungsfragen kühl und rationell und erfüllen eine wichtige Aufgabe bei der Orientierung und Einordnung. Dabei fordere ich mein Gegenüber auf, die Situation auf einer Skala von 1 bis 10 ein zu ordnen und es wird möglich zu erfragen, was sich an der Situation geändert hätte, wenn sie morgen eine oder mehrere Positionen auf der Skala besser wäre.

Um eine Lösung zu finden, muss das Problem nicht bekannt sein

Mit dem Studium der Soziokulturellen Animation, Weiterbildungen und als Autodidakt, habe ich meinen Methodenkoffer weiter ausgestattet. Grundsätzlich verwende ich jeweils einen kleineren Anteil der Zeit für die Retrospektive und versuche rasch eine lösungsorientierte Sicht auf die Zukunft zu erlangen. Von den klassischen Coachingmethoden weiche ich dahingehend ab, dass ich mich als Person und meine Erfahrungen miteinbringe. Ich habe damit die Erfahrung gemacht, dass ich dadurch besser Fragen stellen kann und sich mein Gegenüber offener ausdrückt. Besonders wenn ich von meinem Scheitern berichte entsteht eine Atmosphäre von Empathie und Wertschätzung. Beachten muss ich dabei stets, dass ich nicht von mir auf mein Gegenüber schliesse. Das Gegenüber muss in meinem Coaching die Antwort stets selber formulieren.

Mein Coaching- und Führungsstil hat der Ansatz der Situativen Führung nach Paul Hersey stark beeinflusst. Nach ihm kontrolliert das Individuum das System, welches die grösste Spannbreite an Reaktionen besitzt. Das Konzept der Diversity schliesst hier direkt an. Führung und Coaching heisst demnach den Reifegrad des Mitarbeitenden oder Coaches erkennen und mein Verhalten darauf abstimmen können. Eine verinnerlichte Veränderungskultur habe ich bei Michael Loebbert treffend formuliert gefunden: „nicht Flexibilität, sondern Bereitschaft seine Rolle zu ändern, sich in Frage zu stellen, Neues auszuprobieren, an seine Grenzen zu gehen ist gefragt. Den Veränderungswettbewerb gewinnt nicht, wer am frühesten aufsteht, sondern wer am ausgeschlafenen ist.“

## 4 Angebot und Zielgruppe

Mit dem ersten Coaching werden Ziele und die Modalität des Angebots geklärt. Grundsätzlich gehen wir von drei bis vier Coachingsessions von zwei bis drei Stunden aus. Der Coachee kann den Coach während dem Prozess auch ausserhalb der Treffen kontaktieren. Dringende Fragen können online per Videocall und am Telefon besprochen werden. Oft gönnen sich Coachees nach einem halben Jahr ein Follow-up. Diese werden genutzt um die getroffenen Massnahmen in der Retrospektive zu beurteilen und die eigene Weiterentwicklung zu reflektieren. Coachingtermine werden in jeder grösseren Stadt der Schweiz angeboten. Dafür werden, eher selten, firmeneigene Räume genutzt oder durch mich Räume zu gemietet. Dadurch werden dem Coachee Anreisezeiten minimiert.

### Themenfelder der Coachings

- **Entwicklung und Umsetzung / Changemanagement / Interdisziplinarität**
- **Grossgruppenmoderationen / Moderation Konfliktgespräche / Verhandlungsführung**
- **Familie / Patchwork / Sexualität / Queer / Diversity**
- **Burnout / Work-Life Balance / Stressmanagement / Resilience**

Wie auch die Themenfelder meiner Coachingarbeit, ist die Zielgruppe nicht fest abgesteckt. Die persönliche Sympathie ist entscheidend auch wenn dies oft als nicht professionell betrachtet wird. Der Kontakt zu meinen Kunden entsteht auf Grund meiner bisherigen Tätigkeit und meiner daraus geformten Persönlichkeit. Die Gründung und das Präsidium eines Vereins über zwanzig Jahre, ist hier genauso relevant wie das Unternehmertum, meine Arbeit für Grosskonzerne und Verwaltung, wie auch meine Rolle als Vater und Partner. Mein Marketing basiert daher ausschliesslich auf Word of Mouth.

### Zielgruppe für Coachings

- **Einzelcoaching / Persönlichkeitsentwicklung / Führungskräftecoaching**
- **Führungskräfte in Projektorganisationen und Change / Laterale Führung / Führen von ehrenamtlichen**
- **Teamcoaching / Teamentwicklung / Supervision**
- **Profit- und Non-Profit Bereich / Verwaltung / NGO**

## 5 Coaching Design am Beispiel

Als Beispiel eines Coaching-Designs verwende ich das Gruppencoaching für „Pink Panorama – Lesbischwules Filmfestival“ vom April 2019 in Luzern. Zur Vorbereitung haben ein Treffen und mehrere Telefonate mit der Kontaktperson stattgefunden. Per Mail wurden die Beteiligten nach ihren Erwartungen gefragt. Diese waren: eine Vision zu finden, die Generationenabfolge in Vorstand und dem Organisationskomitee zu vollziehen, einen neuen Namen zu finden und das Programm für 2019 fest zu legen. Bereits zu diesem Zeitpunkt habe ich geäußert, dass dies enorm hohe Erwartungen sind die eigentlich nicht zu erfüllen sind. Ich bekam aber auch den Eindruck, dass ein konstruktiver Umgang, trotz der zahlreichen Konflikte vorherrsche. Zudem war umfangreiche Vorarbeit geleistet worden und es schien Einigkeit zu herrschen, dass das Filmfestival auch nach 18 Jahren weiterbestehen soll.



Zu Beginn der ersten Sitzung habe ich mich und das gewählte Design vorgestellt. Dabei habe ich geäußert, als wie hoch gesteckt ich die Ziele betrachte. Dass ich ihnen jedoch die Erreichung zutraue. Die Teilnehmenden habe ich nach ihren Dienstaltem sich aufstellen lassen. Daraus ergab sich die Sitzordnung um den Tisch. Nun liess ich die jüngeren des Organisationskomitees die älteren befragen. Wie hast du beim Filmfestival angefangen und wo stehst du heute?

Selbstverständnis erkennen

Auf drei Flipcharts wurden in der Folge Themen gesammelt: was soll beibehalten werden, was muss diskutiert werden, und was muss verändert werden? Drei Gruppen haben mit farbigen Kärtchen ihre Themen aufgelistet und ich entliess die Gruppe danach in die Pause. Für die Priorisierung der Karten im Plenum habe ich viel Zeit eingesetzt. Themenkarten wurden von Flip zu Flip verschoben, Einigkeit und Uneinigkeit wurden festgehalten und es wurden die drei zentralen Aufgaben herausgeschält. Diese entsprachen in groben Zügen der Erwartungen in der Ausgangslage.

Die Session wurde abgeschlossen mit einer Diskussion und Suche nach Mustern. Besonders die

älteren Teilnehmenden haben die Muster der jüngeren aus ihrer Sicht dargestellt und geäußert, wie schmerzhaft es für sie ist die Veränderung mit zu erleben. Die jüngeren haben die kämpferische Pionierleistung anerkannt aber mit Bestimmtheit geäußert, dass sie das Festival anders gestalten wollen und ansonsten aussteigen würden. Mit etwas Bange habe ich die Schlussrunde ausgelöst und die verdichteten Erlebnisse als ein Wort pro Teilnehmer\*In auf einem Flip festgehalten. Mit einem kurzen Ausblick auf die nächste Sitzung habe ich geschlossen und mich rasch verabschiedet.

Die zweite Session habe ich mit einem kurzen Plädoyer zur Bedeutung einer Vision eröffnet. Die gesamte Gruppe habe ich eingeladen, aus der Vergangenheit die Gegenwart zu beurteilen. Wie war es damals vor 7 und vor 3 Jahren. Wie war das Festival Programm, wie war die Stimmung im Organisationskomitee und was für ein Selbstverständnis in der Gesellschaft hatte das Festival? Dieselbe Frage wurde an die Gegenwart gestellt und darauf in die Zukunft geblickt mit der Frage was ist uns heute Wichtig, was auch in der Zukunft Bestand haben soll. Aus Zeitgründen habe ich das Gedankenspiel unterbrochen und die Notizen des Prozesses als Paket verschnürt. Eine Arbeitsgruppe die sich um die Formulierung der Vision kümmern wollte wurde gebildet und sie erhielt das Bündel als Symbol ihres Auftrags überreicht.

Nach einer Pause wurden die drei Fragen der ersten Session hervorgeholt. Wie bei der Arbeitsgruppe welche die Vision formulieren wollte, wurden Teams gebildet und geklärt, bis wann diese Fragen geklärt sein sollen und wer in diesem Thema führt. Ich habe klar deklariert, dass ich sie mit den mir gestellten Aufgaben nicht bis zu den fertigen Antworten geführt habe. In Blitzlichtern haben ich alle nach der jetzigen Situation des Filmfestivals gefragt und die Teilnehmende haben sich unerwartet positiv geäußert.

Delegieren: mach die Not zur Tugend

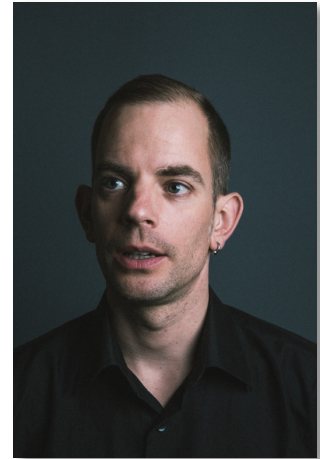
In der Folge habe ich per Mail und Telefon von den Arbeitsgruppen nach und nach ihre Resultate erhalten. Die Vision mit dem neuen Namen lautet: „Pinkpanorama Filmfestival Luzern, zeigt Filme, die sonst nicht zu sehen wären, ist ein sozialer und realer Treffpunkt für quere Menschen und ihre Freund\*Innen.“ Im Austausch mit der Kontaktperson haben wir beschlossen, keine weiteren Sitzungen ein zu berufen. „Pinkpanorama Filmfestival Luzern“ hat 2019 stattgefunden und ist auch für 2020 geplant. Die Verantwortungen wurden von den Pionier\*Innen an die neue Generation übertragen und trotzdem ist die erste Generation im aktuellen Festival noch beteiligt und erbringt einige Leistungen.

In meinem Design bin ich meinem Impuls gefolgt, dass alle Fragen mit dem Generationenkonflikt zusammenhängen. Ich habe angenommen, dass die Pioniergeneration einen Kampf für das Selbstverständnis in der Gesellschaft führen musste, welchen die heutige Generation nicht mehr führen musste. Ein Generationenwechsel schien mir erst möglich, wenn die Leistung zur vollen Anerkennung gekommen war. Ich hatte gehofft, diese Formulierung aus der Gruppe der Teilnehmenden zu hören. Sie ist nie ganz so deutlich ausgesprochen worden und ich habe sie daher explizit als eine meiner Fragen im Gedankenspiel formuliert. In den Blitzlichtern haben einzelne Teilnehmende eine solche Formulierung aufgenommen. Das Design sehe ich als geeignet für eine Gruppe, welche bereits einen gemeinsamen Weg zurückgelegt hat und in Sprache und Ziel eine Einigkeit gefunden hat.

## 6 Kurzportrait und Portfolio

### Persönliches

- 1976 geboren in Brugg (Kt.AG)
- Ledig, 1 Sohn (2005)
- Patchworkfamilie mit nicht leiblicher Tochter



### Ausbildungen

- FHNW SA, CAS Changeprozesse in Organisationen - Selbstorganisation und Agilität, Olten
- HSLU SA, CAS Management und Rollenverständnis in der Gemeinde-, Stadt- und Regionalentwicklung, Luzern
- SANU, Sitzungsleitung, Verhandlung, Konfliktmanagement, Biel
- Berufsbegleitendes Studium BSc Hochschule Luzern/FHZ Soziale Arbeit mit Vertiefung Soziokulturelle Animation
- LOG, Lösungsorientierte Gesprächsführung, Bern
- Berufsregister der journalistisch tätigen Medienschaffenden. Berechtigt zur Berufsbezeichnung Journalist BR
- SAWI, Sponsoring und Eventmarketing, Zürich
- Damenschneider und Theaterschneider EFZ BFF/SFFS Bern/Zürich mit Berufsmaturität

Umwege erhöhen die Ortskenntnis

### Berufliches

- Firma CIVIC GmbH seit 2013, [www.civicgmbh.ch](http://www.civicgmbh.ch)
- Co-Projektleitung und Product Ownership der Swiss Climate Challenge mit Swisscom AG, Engagement Migros und Bundesamt für Energie
- Jugendamt der Stadt Bern, führen des Betriebsleiter-Teams, Zwischennutzung „Calvinhaus“
- Gstaad Bikeworld GmbH, Planungsvereinbarung, Betriebskonzeption, Grundeigentümergeverhandlungen
- Gemeinderat der Stadt Bern, „Velo-Freizeitanlagen Konzept“ Direktion BSS
- Logis Suisse AG, Siedlungsanimation „Zusammenleben im Römerpark“ Oberentfelden AG
- Jugendamt der Stadt Bern, Jugend-Kulturzentrum „Tankere“, Aufbau des Betriebsvereins
- Seilbahn Weissenstein AG, Kantonaler Gestaltungs- und Erschliessungsplan für die Realisierung der Bikepiste, Mitwirkungsprozess, Grundeigentümergeverhandlungen
- Stadtgrün der Stadt Bern, Mitwirkung der Quartierbevölkerung für die Natur- und Velo-Freizeitanlagen Studerstein, Weissenstein, Wyssloch und Kleine Allmend
- Bergbahnen Meiringen-Hasliberg AG, Konzeption eines Familien-Bikeangebots und Grundeigentümergeverhandlungen
- Amt für Raumplanung und Natur des Kantons Zug, Trägerschaftsmodell entwickeln und Baubewilligung unter der Mitwirkung der Freiwilligenorganisation
- Pôle Touristique La Roche - La Berra SA, FR. Vorarbeiten zur Planung und Umsetzung des Bikeparks
- Abteilung Wald und Alpen, Stadt Chur, GR. Konzeption für die Bau- und Betriebsbewilligung des vereinsgetragenen „Alpenbikepark“



## 7 Literaturverzeichnis

- **Situatives Führen**, die anderen 59 Minuten. Paul Hersey, Verlag moderne Industrie - 1986
- **Einführung in das systemische Coaching**, Sonja Radatz, Carl Auer-Verlag Heidelberg - 2006
- **Beratung ohne Ratschlag**, Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen, Verlag Systemisches Management Wien - 2000
- **The Art of Change** Von der Kunst, Veränderungen in Unternehmen und Organisationen zu führen, Michael Loebbert, Rosenberger Fachverlag, Loenberg - 2008