Das Coaching-Programm der Universität St. Gallen

Thomas S. Eberle

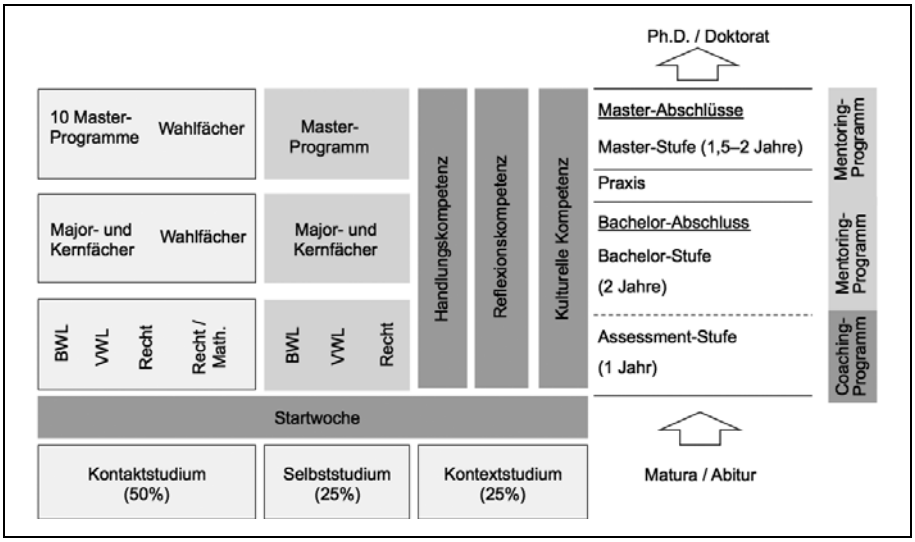
Die Universität St. Gallen hat im Rahmen einer umfassenden Studienreform im Herbst 2001 für ihre Studentinnen und Studenten nicht nur ein Mentoring-, sondern auch ein *Coaching-Programm* eingeführt. Während inzwischen viele Universitäten Mentoring-Programme anbieten, steht unser Coaching-Programm immer noch einzigartig in der universitären Landschaft. Es wurde seinerzeit von einer Arbeitsgruppe entwickelt und implementiert und seither kontinuierlich weiterentwickelt. Der folgende Beitrag setzt sich zum Ziel, das St. Galler Coaching-Programm vorzustellen. Zunächst soll allerdings der Kontext geschildert werden, in den es eingebettet ist – dies ist für ein vertieftes Verständnis unabdingbar.

1 Neue Studienarchitektur und Kontextstudium

Die Universität St. Gallen hat die Bologna-Reform – also die europaweite Umstellung auf das Bachelor-/Master-System – zum Anlass für eine umfassende Reform der gesamten Studienarchitektur genommen. Dabei hat sie in mannigfacher Hinsicht Neuland betreten und eine Vorreiterrolle übernommen. Das Rektorat setzte sich zum Ziel, die strategischen Erfolgspotenziale sorgfältig zu analysieren und die Universität in einem rasch kompetitiver werdenden Markt erfolgversprechend zu positionieren. Im Unterschied zu vielen eher kosmetischen Studienreformen anderer Universitäten wurde eine radikale Änderung der gesamten Studienarchitektur angestrebt. Im schweizerischen Kontext galt es sich abzugrenzen von den

neuen Fachhochschulen für Wirtschaft. Bereits 1994 hatte sich die Hochschule St. Gallen in Universität St. Gallen umbenannt, da in der Schweiz die höheren Fachschulen nach deutschem Vorbild in Fachhochschulen transformiert wurden und für die Hochschule St. Gallen dadurch eine Verwechslungsgefahr mit der neuen «Fachhochschule St. Gallen» und ihrer Wirtschaftsausbildung entstand. Jetzt musste aber auch ein differentes inhaltliches Profil gefunden werden. Das Rektorat besann sich auf das Humboldt'sche Bildungsideal und proklamierte, dass sich die Universität St. Gallen nicht nur über eine stärker wissenschaftliche Ausbildung, sondern insbesondere durch eine dem humanistischen Bildungsgedanken verpflichtete Lehre von der fachbezogenen Ausbildung an Fachhochschulen unterscheiden will. Gleichzeitig wollte man sich mit einer derartigen Konzeption auch auf dem internationalen Parkett profilieren, nachdem eine Marktanalyse ergeben hatte, dass man damit bald eine Benchmark für andere setzen würde. Um diesem Profil zum Erfolg zu verhelfen, verordnete das Rektorat *top-down* die *Struktur* der neuen Lehre, während sie die *Lehrinhalte bottom-up* von der Dozentenschaft erarbeiten ließ. Der Prozess des Change Managements verlief vorbildlich, indem das Rektorat sorgfältig nach einem Ausgleich der verschiedenen Perspektiven und Interessen suchte. So wurden die Grundideen im Laufe der Reformprozesse in reziproker Aushandlung laufend angepasst und weiterentwickelt.

Der Kern der neu konzipierten Lehre besteht in einem *3-Stufen- und 3-Säulen-Modell* (▶ Abb. 1): Die drei Stufen bestehen aus der Assessment-Stufe (1 Jahr), der Bachelor-Stufe (2 Jahre, macht zusammen 3 Jahre Bachelor-Studium) und der Master-Stufe (1,5–2 Jahre). Die drei Säulen bestehen aus Kontaktstudium (50 %), Selbststudium (25 %) und Kontextstudium (25 %). Die Assessment-Stufe hat zum Ziel, die Studierenden im ersten Jahr intensiv auszubilden und zu selektionieren: Hatte sich der Selektionsprozess früher über zwei bis drei Jahre hingezogen, soll nun in einem Jahr klar werden, ob sich ein Student oder eine Studentin für dieses Studium eignet oder nicht. Dies durchaus auch im Interesse der Studierenden, damit sie nicht drei Jahre an der Universität herumhängen und schließlich doch ohne Abschluss ausscheiden. Die Assessment-Stufe wird mit einer Startwoche eröffnet, in der die Studierenden mit erfahrungszentrierten Aufgaben und Übungen in die Grundlagen des Studiums und die Infrastrukturen der Universität eingeführt werden. Die Bachelor-Stufe sollte aus wenigen Major'n und die Master-Stufe aus maximal acht (schließlich zehn, inzwischen zwölf) Master-Programmen bestehen. Dies implizierte bei der Umstellung eine Reduktion von vormals über 20 unterschiedlichen Vertiefungsrichtungen innerhalb der einzelnen Lehrgänge – es gab einen betriebswirtschaftlichen, volkswirtschaftlichen, juristischen, staatswissenschaftlichen und wirtschaftspädagogischen Lehrgang – auf weniger als die Hälfte, was im Endeffekt die bisherige Struktur eliminierte und zu zahlreichen neuartigen Master-Programmen führte. Die klare Unterscheidung von Kontakt- und Selbststudium schließlich setzte eine Reflexion in Gang, für welche Lehrinhalte es tatsächlich ein Kontaktstudium braucht und welche Lehrinhalte genauso gut im



▲ Abb. 1 Studienarchitektur

Selbststudium erarbeitet werden können. Gegenüber früher wurde das Kontaktstudium deutlich reduziert und mehr dem Selbststudium überantwortet.

Herausragendes Ziel war es, die Universität St. Gallen in der obersten europäischen Liga zu positionieren. Sie genoss schon bisher einen hervorragenden Ruf, der weit über die Landesgrenzen hinaus reichte. Allerdings beschränkte sich dieser auf den deutschsprachigen Kulturraum, in den angelsächsischen und erst recht in den asiatischen Ländern war sie weitgehend unbekannt. Die Universität St. Gallen sollte sich daher internationalisieren, englischsprachige Studiengänge einführen und sich inhaltlich so profilieren, dass sie weitherum einzigartig und für Studierende aus allen Ländern attraktiv würde. Die treibenden Kräfte der Reform produzierten daher eine Vielzahl innovativer Ideen und waren entschlossen, die Universität auf institutioneller Ebene grundlegend zu reformieren.

Um sämtliche Kräfte auf ein gemeinsames Ziel zu bündeln, gab sich die Universität St. Gallen im Jahr 2000 ein Leitbild, das aus einer *Vision 2005* und einem *Mission-Statement* bestand, welches die Vision konkretisierte. Aus diesem Leitbild wurden für jeden Bereich strategische Ziele abgeleitet, die bis 2005 erreicht werden sollten. Im Jahr 2005 wurde das Leitbild erneuert mit einer *Vision 2010,* und in den folgenden Jahren wurde die Universität in Form von Schools mit eigenem Budget, eigenen Master- und Doktoratsprogrammen sowie profilprägenden Forschungsschwerpunkten reorganisiert. Im Jahr 2010 wurde eine neue *Vision 2020* formuliert und in einem Leitbild konkretisiert[1], die gegenwärtig in einem partizipativen Prozess auf strategische Ziele der einzelnen Schools heruntergebrochen werden. Ein integraler Bestandteil all dieser Leitbilder ist zum einen eine

1 Vgl. www.unisg.ch/UeberUns/PortraetUndStruktur/VisionUndLeitbild.aspx

integrative Sicht von Wirtschafts-, Rechts-, Sozial- und Kulturwissenschaften, und zum anderen die Förderung integrativ denkender, unternehmerisch und verantwortungsvoll handelnder *Persönlichkeiten*.

Einer der innovativsten Teile der Studienreform ist das *Kontextstudium,* das von der Assessment- bis zur Master-Stufe 25 % des Studiums ausmacht – gegebenenfalls sogar mehr, falls die Bachelor- oder Master-Arbeit ebenfalls in diesem Bereich geschrieben wird – und die Kernfächer (also die Betriebswirtschaftslehre, die Volkswirtschaftslehre und die Rechtslehre) ergänzen soll. Sein Ziel ist es, die Studierenden nicht zu Fachidioten verkümmern zu lassen, sondern sie entsprechend dem Humboldt'schen Bildungsideal breit zu fördern (vgl. Spoun/Wunderlich 2005; Thomä 2005). Indem das Kontextstudium nicht nur 10–15 % in Form eines «studium generale» ausmacht, sondern einen ganzen Viertel des Studiums, blieb es nicht mehr nur Beiwerk, sondern wurde zu einem gewichtigen und markanten Teil des Studiums in St. Gallen. Dass das Rektorat sich gegen den Widerstand zahlreicher Kernfach-Vertreter mit einem 25 %-Anteil durchsetzen konnte, war einer der großen Erfolge der St. Galler Reform, der in bloßen Bottom-up-Prozessen nie möglich gewesen wäre.

Das Kontextstudium umfasst wiederum drei Säulen, nämlich Handlungskompetenz, Reflexionskompetenz und Kulturelle Kompetenz, die folgendermaßen definiert sind:

- *Handlungskompetenz* besteht in der Kenntnis und der Anwendung fachübergreifender Methoden wissenschaftlichen Arbeitens, in der Ausbildung sozialer und praktischer sowie methodischer Fertigkeiten. Kurse der Teilsäule Handlungskompetenz vermitteln die Fähigkeit zu einem problem- und lösungsorientierten Umgang mit Aufgabenstellungen sowie praxisorientierte Voraussetzungen für ein sozialkompetentes, strategisches und planvolles Handeln in Studium und Beruf.
- *Reflexionskompetenz* besteht in der intellektuellen Fähigkeit, über geistige Probleme und kulturelle Fragen systematisch fundierte Überlegungen anstellen zu können. Dazu werden u. a. Veranstaltungen in Soziologie, Psychologie, Geschichte, Philosophie, Wirtschaftsethik, Medienwissenschaft, Religions- und Kunstwissenschaft angeboten. Die Kurse auf der Bachelorstufe sind eher disziplinenorientiert, die Kurse auf der Masterstufe eher «master-nah» und wenn möglich interdisziplinär (ein RK-Fach mit einem Kernfach).
- *Kulturelle Kompetenz* besteht in der Fähigkeit, aus der eigenen Kultur heraus andere Kulturen, deren Normen und Werte, Lebenswelten und Ordnungsvorstellungen, Institutionen und Geschichte, Sprache und Kunst verstehen zu können. Für den verständnisvollen Kontakt mit anderen Kulturen und für erfolgreiche interkulturelle Kommunikation sind Fremdsprachenkenntnisse eine unerlässliche Voraussetzung; daher umfassen die Veranstaltungen dieser Teilsäule auch Unterricht in diversen Fremdsprachen.

Jede dieser Säulen verfügt über ein vielfältiges Angebot von Seminaren und Trainingsworkshops, mit denen Studierende nicht nur ausgebildet, sondern auch in ihrer Persönlichkeitsentwicklung gefördert werden sollen. Einer der Kernsätze unserer Studienreform war denn auch: *Wir fordern und fördern Persönlichkeiten.*[1]

Besondere Beachtung wurde bei der Studienreform auch den *Lehrformaten* geschenkt, war doch offensichtlich, dass die üblichen Formate – Vorlesung, Seminar, Übung – nur sehr beschränkt dazu taugen, mehr als nur Wissen und Fertigkeiten zu vermitteln. Viele Handlungskompetenzkurse finden beispielsweise in Form von Workshops statt, teils auch außerhalb der Universität. Zudem können auch Campus Credits erworben werden, d.h. ein sehr zeitaufwendiges Engagement in einem universitären Verein oder beispielsweise in Gremien der Studentenschaft kann, bei entsprechendem Nachweis, auch mit Handlungskompetenz-Credits angerechnet werden. Dasselbe gilt auf der Master-Stufe für Praktika, die bei Unternehmen, öffentlichen Verwaltungen oder Non-profit-Organisationen absolviert wurden.[2] Von Anfang an wurden auch weitere Lehrformate eingeführt, die extracurricular verlaufen, wie das Coaching-Programm und das Mentoring-Programm. Mittlerweile haben viele Universitäten ein Mentoring-Programm eingeführt, bei denen Studierende einen Mentor oder eine Mentorin aus der Berufspraxis zugeteilt erhalten, der sie in Fragen der Studiengestaltung und Berufsentwicklung berät. Nach wie vor gibt es indes nur wenige Hochschulen und Universitäten, die überdies über ein Coaching-Programm verfügen. Auch diesbezüglich war die Universität St. Gallen bahnbrechend, indem sie gleichzeitig mit der Implementierung der Bologna-Reform im Jahre 2001 sowohl ein Mentoring- als auch ein Coaching-Programm schuf (vgl. Spoun 2005). Im Folgenden soll das St. Galler Coaching-Modell näher erläutert werden.

2 Das St. Galler Coaching-Modell

Coaching hat sich in der Wirtschaft fest etabliert, Coaching von Führungskräften ist gängige Praxis. An Hochschulen und Universitäten hingegen ist Coaching auch heutzutage noch wenig verbreitet, und wenn, dann finden wir Coaching vor allem an Wirtschaftsuniversitäten und Business Schools. Kein Wunder, geht es hier doch um das Coaching von zukünftigen Führungskräften. Coaching ist allerdings ein schillernder Begriff geworden, das Bedeutungsspektrum ist breit und der Markt an Coaching-Angeboten unübersichtlich. Als an der Universität St. Gallen im Rahmen der Bologna-Reform die Idee aufkam, ein Coaching-

1 Zur Problematik und den Möglichkeiten der Persönlichkeitsbildung an Universitäten siehe Spoun/Wunderlich (2005).

2 Mit der Studienreform wurde das früher obligatorische Praktikum von mindestens sechs Monaten abgeschafft.

Programm anzubieten, musste erst mal ein geeignetes *Modell* entwickelt werden. Dieses soll hier anhand einzelner Punkte skizziert werden.

Vorausgeschickt werden muss dabei, dass das Gremium *Neukonzeption Lehre,* welches die Studienreform vorantrieb, ursprünglich das ambitiöse Ziel verfolgte, Assessment-Tage und Coaching als Teil des regulären Lehrangebots auf der Assessment-Stufe anzubieten; von 60 Credits sollten 5 an den Assessment-Tagen erworben werden können. Dieser Plan scheiterte allerdings am dezidierten Widerstand einiger Kernfach-Kollegen. Sie argumentierten, dies seien zu weiche Prüfungsleistungen, als dass sie einen Zwölftel der Noten ausmachen dürften. In der Folge wurde das Coaching-Programm erheblich redimensioniert und als extracurriculares Angebot konzipiert, an dem Interessenten und Interessentinnen freiwillig teilnehmen können.

2.1 Ziel: Persönlichkeitsentwicklung

Sowohl das Coaching- als auch das Mentoring-Programm sind aufs engste mit den Zielen des Kontextstudiums verknüpft: Es sollen Reflexionskompetenz, kulturelle Kompetenz und vor allem Handlungskompetenz gefördert werden. *Von allen Lehrformaten sind Coaching und Mentoring am besten geeignet, einen substanziellen Beitrag zur Persönlichkeitsentwicklung zu leisten*. Entlang dem landläufigen Verständnis wurde der Unterschied zwischen den beiden so gezogen, dass es beim Coaching primär um die Förderung der Persönlichkeit, beim Mentoring um die Studiengestaltung und berufliche Entwicklung geht. So werden als Mentorinnen und Mentoren primär Führungskräfte aus der Wirtschaftspraxis rekrutiert, während für das Coaching eher Coaches mit Coaching-Ausbildung und Coaching-Erfahrung gesucht werden. In der Praxis können sich beide Formen allerdings auch überschneiden. Das Coaching-Programm beginnt gleich im ersten Semester und dauert ein Jahr. Im zweiten und dritten Bachelor-Jahr können die Studierenden am Mentoring-Programm teilnehmen. Der Grund, das Coaching-Programm am Studienbeginn anzusiedeln, liegt darin, dass der Übergang vom Gymnasium an die Universität für viele Studentinnen und Studenten eine biographische Zäsur bedeutet, die für viele auch noch mit dem Umzug vom Elternhaus zum Studienort zusammenfällt. Der Orientierungs- und Reflexionsbedarf in Bezug auf die persönliche Lebenssituation ist in dieser ersten Phase des Studiums denn auch besonders groß. Ein Jahr später haben sie dann bereits den ersten Studienentscheid zugunsten eines Majors gefällt, was den Blick vermehrt auf den künftigen beruflichen Karriereweg freilegt, der im Mentoring weiter bearbeitet wird.[1]

Das Coaching-Programm ist zweifellos das Flaggschiff studentischer Persönlichkeitsförderung und die Perle im Lehrangebot der Universität St. Gallen. Die

1 Zum St. Galler Mentoring-Programm siehe Spoun (2005) und Spoun/Müller (in diesem Band, 213 ff.).

Coachees werden ein Jahr lang von einem persönlichen Coach betreut, sie machen ein Assessment-Center und können von einem breiten Angebot an Kompetenzen fördernden Seminaren und Workshops profitieren. Das Coaching-Programm verfolgt allerdings nicht das Ziel, den Studienerfolg zu verbessern, sondern Studierende in ihrer Persönlichkeitsentwicklung zu fördern. Es ist ein dezidiert extracurriculares Angebot, das nichtfachliche Kompetenzen entwickeln helfen will. Um dies zu konkretisieren, wurden vier überfachliche Kompetenzbereiche definiert:

- Die *Selbstreflexion* bedeutet die Fähigkeit, das eigene Handeln kritisch zu analysieren und die handlungsleitenden Werte und Einstellungen zu bestimmen. Dies schließt neben der Einschätzung der eigenen Stärken und Schwächen auch die Fähigkeit zur Vornahme einer Standortbestimmung ein, bei der Erstrebenswertes und Erreichtes gegeneinander abgewogen und der Weg zur Erreichung selbstbestimmter Ziele reflektiert wird.
- *Selbstverantwortung* als zweiter Kompetenzbereich bezeichnet die Einstellung und Bereitschaft, eigen- und sozialverantwortlich Aufgaben zu übernehmen und sich um deren erfolgreiche Bewältigung zu bemühen. Dabei soll das Handeln an Werten ausgerichtet werden, die aktiv vertreten und anderen gegenüber begründet werden können.
- *Soziale Kompetenz* als weiterer Kompetenzbereich beinhaltet die Fähigkeit, sich mit anderen Menschen in unterschiedlichen Situationen – d.h. situationsgerecht – auseinanderzusetzen und zu verständigen. Die Ausrichtung der sozialen Interaktion an dem Prinzip der Verständigungsorientierung geht davon aus, dass Menschen ihre eigenen Vorstellungen und Interessen in die Interaktion mit anderen einbringen, sich zugleich jedoch um das Verstehen der jeweils anderen Positionen bemühen und sich bei Konflikten und Spannungssituationen um einen Interessenausgleich bemühen.
- *Leadership* als vierter Kompetenzbereich wird als eine Anwendung von sozialen Kompetenzen auf die Gestaltung von Führungssituationen verstanden, wobei damit nicht notwendigerweise die Wahrnehmung einer Führungsposition gleichzusetzen ist. Mit Leadership wird die Kompetenz bezeichnet, einerseits anderen Menschen Visionen und Orientierungen zu vermitteln, andererseits die Initiativen von anderen aufzunehmen und in die Entwicklung gemeinsamer Ziele und Vorhaben zu integrieren.

Das Coaching-Programm zielt auf eine Persönlichkeitsentwicklung in diesen vier Kompetenzbereichen. Mit dieser Konkretisierung soll deutlich kommuniziert werden, dass das Coaching nicht eine Art Nachhilfe-Unterricht für schwächere Studierende ist und dass es den Coachees auch nicht dazu verhilft, bessere Noten zu erreichen. Vielmehr sollen ausschließlich extracurriculare Fähigkeiten und Fertigkeiten gefördert werden. Dadurch versuchen wir jene Studierenden anzuziehen, die über den Tellerrand des Lehrangebots hinausblicken wollen und ein

genuines Interesse an ihrer Persönlichkeitsentwicklung mitbringen. Der ideale Coachee ist jemand, der sich mit seinen Handlungsmustern, seinen Werten und Normen sowie mit gesellschaftlichen, ethischen und politischen Fragen auseinandersetzt und der auch an der Universität ein Engagement zeigt, das über den Lehrbetrieb hinausgeht. In der Tat engagieren sich überdurchschnittlich viele Teilnehmende des Coaching-Programms in universitären Gremien, im Studierendenparlament, im Vorstand der Studentenschaft und in vielen weiteren Kommissionen und Vereinen innerhalb und außerhalb der Universität.

2.2 Auswahl der Coachees

Unser Coaching-Programm verfügt über eine begrenzte Anzahl Plätze. Pro Jahr werden 60–70 Coachees gefördert. Um die Geeignetsten auswählen zu können, wurde ein sorgfältiges Bewerbungsverfahren entwickelt. Sämtliche Interessentinnen und Interessenten reichen einen Lebenslauf ein und schreiben neun Kurzessays zu vorgegebenen Themen: Einschätzung ihrer Stärken und Schwächen in Bezug auf die vier Kernkompetenzen; Beschreibung einer besonders gut ausgebildeten eigenen Fähigkeit; reale oder fiktive Vorbilder; Erfahrungen mit der eigenen Motivation, Risikobereitschaft und Kreativität; ihre eigenen Leistungen für die Gemeinschaft; ihre Ambitionen; ein frei gewähltes Thema. Die eingereichten Bewerbungsunterlagen unterscheiden sich jeweils deutlich nach Ausführlichkeit, Detailreichtum, Differenziertheit, Konkretheit, exemplarischen Lebensweltbezügen usw. Trotzdem erhalten alle auch die Chance, sich in einem persönlichen Auswahlinterview vorzustellen, um das Bild, das die schriftlichen Unterlagen vermitteln, zu ergänzen und allenfalls zu korrigieren. Diese Interviews werden immer von zwei Coaches durchgeführt, die zur Eingangsdiagnostik ein professionell entwickeltes Assessment-Instrument verwenden (vgl. Trost in diesem Band, 137 ff.).

Ziel ist es, jene Bewerberinnen und Bewerber zu identifizieren, die ein echtes Interesse an ihrer Persönlichkeitsentwicklung haben und bereit sind, dafür Zeit und Energie zu investieren. Wir wollen insbesondere jene aufnehmen, die besonders motiviert sind, sich im Coaching-Programm zu engagieren und möglichst viel davon zu profitieren. Eine Grundfrage ist, ob man eher jene fördern will, die deutliche Persönlichkeitsdefizite haben oder jene, die in den vier Kompetenzbereichen eh schon weit fortgeschritten sind. Wir haben uns bislang eher auf letztere konzentriert, wobei wir einen mittleren Kurs verfolgen: Wir nehmen jene Studierenden auf, die nach unserer Einschätzung von diesem Programm einen optimalen Nutzen ziehen, d. h. deren Selbstreflexion so weit fortgeschritten ist, dass sie Anregungen und Anstöße rasch aufnehmen und umsetzen können. Wir versuchen zu vermeiden, Personen aufzunehmen, die ernsthafte psychische Probleme haben,

denn das Coaching-Programm kann keine psychotherapeutische Behandlung leisten. Wo wir solche Problemlagen erkennen, beraten wir die Betroffenen über alternative, geeignetere Anlaufstellen. Des Weiteren entscheiden wir uns gegen Studierende, bei denen sehr fragwürdig ist, ob sie die Assessment-Stufe überhaupt bestehen werden, denn erfahrungsgemäß verabschieden sich diese relativ rasch aus dem Programm, sobald der erste Prüfungsstress einsetzt. Auf der anderen Seite haben wir eine ganze Reihe von Bewerbenden, bei denen wir zum Schluss kommen, sie seien schon derart weit fortgeschritten, dass sie von einem Coaching nicht mehr viel dazulernen können. Eine besondere Herausforderung ist es, die reinen Karrieristen auszuscheiden, nämlich jene, die sich nur deshalb fürs Coaching-Programm bewerben, weil es einen vorzüglichen Ruf genießt und sich daher gut im Lebenslauf macht. Unsere Zielgruppe besteht vielmehr in sozial engagierten, initiativen und sozialverantwortlich handelnden jungen Menschen, die nicht egoistisch persönliche Karriereziele verfolgen, sondern sich sinnvoll und wertorientiert für Gesellschaft und Gemeinschaft engagieren und einsetzen wollen. Auf diesem Weg möchten wir sie ein Stück weit begleiten.

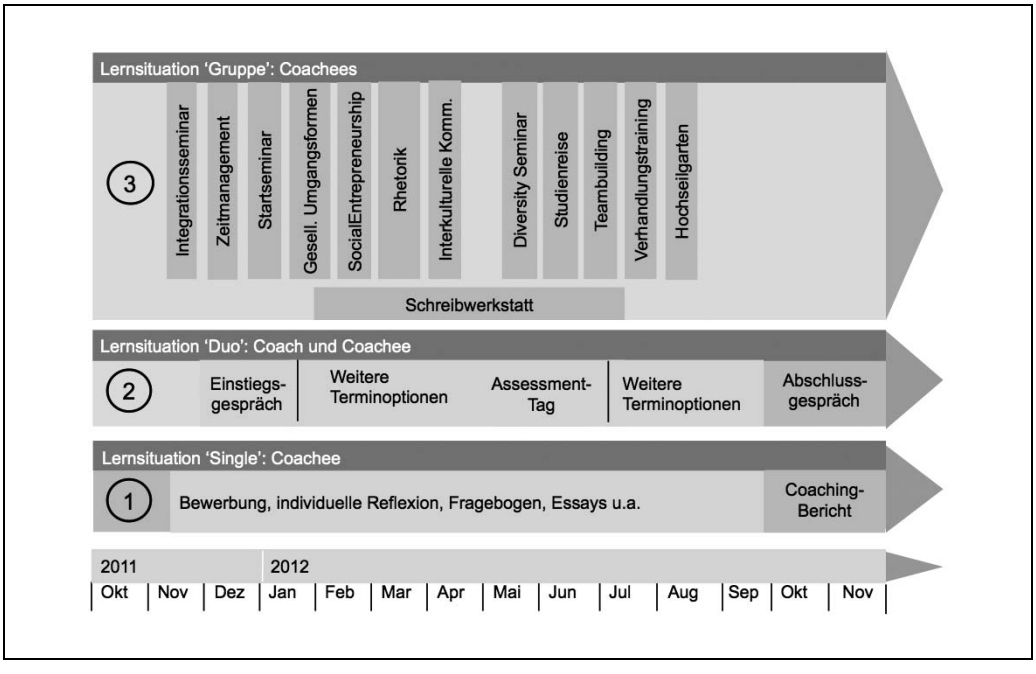
2.3 Coaching-Prozess

Seit der schweizweiten Umstellung auf den «Bologna-Kalender» starten alle schweizerischen Universitäten das Herbstsemester Mitte September und das Frühjahrssemester in der zweiten Februarhälfte. Die Startwoche für die neu eintretenden Erstsemestrigen beginnt eine Woche vor dem offiziellen Unterrichtsbeginn im September. Das Coaching-Programm wird auf der Homepage der Universität St. Gallen wie auch in den Studienbroschüren angekündigt. In der Startwoche werden alle neuen Studentinnen und Studenten nochmals explizit darauf aufmerksam gemacht, am wirksamsten ist jedoch bereits dort die Mundpropaganda durch ehemalige Coachees, die sich in der Startwoche als Tutorinnen und Tutoren engagieren. In der dritten und vierten Semesterwoche können sich die Interessentinnen und Interessenten bewerben, in der fünften erfolgen die Auswahlinterviews und noch in derselben Woche findet die Aufnahmekonferenz statt, an der über Aufnahme und Nichtaufnahme entschieden wird, was den Betreffenden noch am selben Abend mitgeteilt wird. Bereits in der folgenden Woche beginnen die ersten Coaching-Veranstaltungen.

Das Besondere am St. Galler Coaching-Modell ist, dass es nicht nur ein Coaching zwischen Coach und Coachee beinhaltet, sondern auch Veranstaltungen in der Großgruppe sowie in verschiedenen, immer wieder anders zusammengesetzten kleineren Gruppen. Dieser Umstand erklärt auch die Begrenzung auf rund 65 Coachees. Nachdem unsere Studierendenzahlen in den letzten Jahren um über 50% gestiegen sind (im ersten Semester von 700–900 vor einem Jahrzehnt auf

aktuell 1333 Personen), haben wir die Coaching-Gruppe auf über 80 vergrößert und auch entsprechend viele Coaches rekrutieren können. Damit wurde allerdings ein kritischer Wert überschritten, die Coachees haben die Großgruppe bereits als anonyme Massenveranstaltung erlebt und sich entsprechend verhalten. Nach diesen negativen Erfahrungen haben wir die Zahl wieder auf rund 65 reduziert, eine gerade noch überschaubare Größe. Neben der Anzahl ist auch die Zusammensetzung der Gruppe entscheidend für den Erfolg des Programms. Unter der Vielzahl von Bewerberinnen und Bewerbern, die nach den oben dargelegten Kriterien für das Coaching-Programm geeignet sind, versuchen wir eine Gruppe zusammenzustellen, die möglichst vielfältig ist und insgesamt doch so gut zusammenpasst, dass sich ein Gemeinschaftsgefühl entwickeln kann. Für diesen Entscheid werden auch weitere Kriterien berücksichtigt, zum Beispiel das Verhältnis von Frauen und Männern sowie von Schweizern und Ausländern, und besondere Berücksichtigung erfahren auch Studierende mit außergewöhnlichen Lebensläufen sowie besondere Persönlichkeiten, die die Coachee-Gruppe bunter machen und bereichern.

Der St. Galler Coaching-Prozess läuft gleichzeitig auf drei Ebenen: der Lernsituation Single *(Coachee),* der Lernsituation Duo *(Coach und Coachee)* und der Lernsituation Gruppe (vgl. ▶ Abb. 2). Die Aktivitäten auf allen drei Lernebenen erstrecken sich über das ganze Jahr und sollen einander gegenseitig befruchten. Im Folgenden werden die einzelnen Teile kurz beschrieben.



▲ Abb. 2 Das St. Galler Coaching-Programm

2.4 Integrationsworkshops und Startseminar

Die Veranstaltungen *Integrationsworkshop* und *Startseminar* sind obligatorisch für jeden Coachee. Unmittelbar nach der Aufnahme ins Programm nehmen die Coachees an einem *Integrationsworkshop* teil, in denen sie in einer Gruppe von ca. 16 Personen auf das Coaching-Jahr vorbereitet werden. Nach einer Vorstellungsrunde erfolgt eine Klärung der individuellen Ziele und Erwartungen, die im gegenseitigen Austausch und mit der Programmleitung auf ein realistisches Maß eingependelt werden. Auch Rechte und Pflichten werden expliziert und dabei Wert auf die Reziprozität von Coach und Coachee gelegt: Der Coach ist nicht einfach der Gebende und der Coachee der Nehmende; die Coaches dürfen auch etwas von den Coachees erwarten. Die einzelnen Gruppen erarbeiten darauf hin ein Konzept für einen kurzen Sketch, mit dem sie den Coaches auf unterhaltsame Weise kommunizieren, was diese von ihnen erwarten dürfen (z. B. Motivation, Engagement, Dankbarkeit usw.).

Schon eine Woche später findet das dreitägige *Startseminar* statt, das während des Breaks – d. h. während des zweiwöchigen Unterbruchs des regulären Lehrveranstaltungsbetriebs mitten im Semester[1] – stattfindet. Während des Startseminars, an dem die Programmleitung und mehrere Dozentinnen und Dozenten beteiligt sind, wird in Form von Lehrinputs, Anleitungen zur Selbstreflexion und Selbstanalyse sowie vielen spielerischen Übungen (Teambuilding, World Café) in die vier Kompetenzbereiche eingeführt. Ein fester Bestandteil bildet dabei ein weiteres Instrument zur Eingangsdiagnostik: «Mein Kompetenzprofil» (www.meinkompetenzprofil.de). Der verwendete KODE-Fragebogen ist ein wissenschaftlich entwickeltes Instrument zur Selbst- und Fremdeinschätzung bezüglich fachlich-methodischer, persönlicher, sozial-kommunikativer sowie Umsetzungskompetenz in alltäglichen Situationen. Die Coachees füllen den Fragebogen im Vorfeld online aus und können Personen, die ihnen nahe stehen, um eine Fremdeinschätzung bitten (die diese ebenfalls online entlang derselben Fragebogen-Items abgeben). Die Coachees erhalten darauf die Ergebnisse und lernen unter Anleitung des verantwortlichen Experten, die einzelnen Ausprägungen in Bezug auf die eigene Person zu interpretieren (vgl. Meynhardt in diesem Band, 151 ff.). Es wird ihnen auch empfohlen, die Ergebnisse mit ihrem persönlichen Coach zu besprechen (wie auch die Einschätzungen der Assessoren und Assessorinnen bei den Eingangsinterviews). Andere Module des Startseminars verändern sich von Jahr zu Jahr. Im Herbst 2011 erhielten die Studierenden am zweiten Nachmittag beispielsweise die Aufgabe, eigenverantwortlich eine Party mit selbst bestrittenem

1 Im *Break* werden sämtliche Blockseminare durchgeführt, damit sie nicht mit den regulären Lehrveranstaltungen kollidieren. Wer keine Blockseminare besucht – auf der Assessment-Stufe gibt es noch keine, dafür eine obligatorische mündliche Prüfung im Break – kann diese Zeit nutzen zum Schreiben von Seminararbeiten, zur Prüfungsvorbereitung oder für Urlaub.

Unterhaltungsprogramm zu organisieren. Und am dritten Tag wurden alle vier Kompetenzbereiche aktualisiert in Form ausgeklügelter *Outdoor-Übungen,* die von einem professionellen Veranstalter durchgeführt werden.

Den feierlichen Höhepunkt während des Startseminars bildet die *Auftakt- und Abschiedsveranstaltung*, an der in Anwesenheit der Coaches der alte Jahrgang der Coachees verabschiedet sowie der neue Jahrgang offiziell begrüßt werden. Nach der Eröffnungssequenz spielen die neuen Coachees den Anwesenden ihre Sketches vor. Dabei ist immer wieder erstaunlich, wie kreativ und originell diese Vorführungen ausfallen. Jedes Mal herrschen viel Energie, Humor, Freude und Begeisterung im Raum – ungleich mehr als im normalen Lehrveranstaltungsbetrieb. Nach einer Vorstellung des Jahresprogramms werden die Matches von Coach und Coachee bekannt gegeben, und die Betreffenden verlassen den Raum und lernen sich draußen beim Aperitif kennen. Unterdessen wird der alte Jahrgang, der der Veranstaltung ebenfalls beigewohnt und exemplarisch über eigene Coaching-Erfahrungen berichtet hat, mit einem Zertifikat verabschiedet. Daraufhin haben diese Coachees Gelegenheit, sich draußen beim Aperitif von ihrem Coach zu verabschieden.

2.5 Coaching

Das *dyadische Coaching* – einzelne Coaches führen auch Gruppen-Coaching durch – bildet das Herzstück des Coaching-Prozesses. Wie bereits erwähnt, versuchen wir vor allem ausgebildete Coaches und solche mit Coaching-Erfahrung zu gewinnen. Viele unserer Coaches sind als Selbstständige oder als Partner bzw. Partnerinnen kleinerer Beratungsunternehmen professionelle Coaches. Dies ist deswegen bemerkenswert, als alle unsere Coaches pro bono, also ohne Entgelt arbeiten. Die Motivationslagen dafür sind vielfältig: Viele begeistern sich für die Förderung junger Menschen per se und versichern, es komme beim Coaching auch viel zurück; andere wollen ihrer *alma mater* etwas zurückgeben oder sind am Kontakt mit unserer renommierten Universität interessiert. Wie dem auch sei – wir sind diesen Menschen für ihr Engagement sehr dankbar. Um das Coaching-Programm aber auch universitätsintern gut zu verankern, rekrutieren wir auch an der Universität selbst geeignete Persönlichkeiten aus der Dozenten- und Professorenschaft wie auch unter den Doktorierenden. Trotz ihrer großen Arbeitsbelastung finden wir immer wieder Ordinarien, die sich bei uns mit Herzblut engagieren, aber auch zahlreiche Doktorierende, vorab aus den Bereichen Organisationspsychologie und Wirtschaftspädagogik.

Sämtliche neuen Coaches erhalten von der Programmleitung eine Einführung in unser Coaching-Modell, in unser Verständnis von Coaching – keine Ratschläge (die eben auch Schläge sind), sondern fragengeleitete Hilfe zur Selbstfindung – sowie in Aufgaben von Coach und Coachee, verbunden mit einer entsprechenden

Dokumentation, die unter anderem auch einen Leitfaden fürs Einstiegs- und fürs Abschlussgespräch enthält. Bei der Auftaktveranstaltung erhalten sämtliche Coaches auch die Bewerbungsunterlagen der ihnen zugeteilten Coachees wie auch deren Assessment im Eingangsinterview. Dieses Vorgehen beruht auf der Überzeugung, dass jeder Intervention eine sorgfältige Diagnose vorausgehen sollte (vgl. dazu Trost in diesem Band, 137ff.).

Was danach im dyadischen Coaching im Einzelnen passiert, entzieht sich der Kenntnis der Programmleitung. Da Vertrauen eine unerlässliche Voraussetzung für erfolgreiches Coaching bildet, bleibt alles, was zwischen Coach und Coachee besprochen wird, auch streng vertraulich. Selbst der Abschlussbericht, den jeder Coachee am Ende des Coaching-Jahres verfassen muss, geht deshalb nur an seinen Coach, nicht jedoch an die Programmleitung. Diese unterhält indes während des ganzen Jahres engen Kontakt sowohl zu den Coachees als auch zu den Coaches, um auftauchende Probleme rasch erkennen und geeignete Maßnahmen ergreifen zu können. Kein Coach ist auf ein bestimmtes Verfahren verpflichtet. Jeder Coach macht das Coaching auf seine bzw. ihre Art mit der je eigenen methodischen Kompetenz – schließlich gibt es ein ganzes Spektrum erfolgreicher Methoden. Die Ziele, die in Bezug auf die vier definierten Kompetenzen verfolgt werden, erhalten in der Coaching-Praxis entsprechend unterschiedliche Konturen und Facetten – «der Weg entsteht beim Gehen» (vgl. Euler in diesem Band, 169ff.).

Matchentscheidend ist ein erfolgreiches Matching. Die Coachees können bereits bei ihrer Bewerbung die Kurzinformationen der Coaches auf der Coaching-Homepage anschauen, wo Werdegang und berufliches Profil dargestellt werden und auch beschrieben steht, was der Coach von seinen Coachees erwartet und was er ihnen bietet. Die Programmleitung kennt die Coaches alle persönlich und steht auch in regelmäßigem Kontakt mit ihnen. Zudem treffen sich die Coaches jedes Jahr am gemeinsamen Abendessen nach der Auftaktveranstaltung, an den Assessment-Tagen und teilweise an weiteren Anlässen. Die Coachees werden zunächst aufgrund der Bewerbungsunterlagen und der Auswahlinterviews eingeschätzt und ausgewählt. Die Programmkoordinatorin versucht sie während der Integrationsworkshops auch möglichst gut persönlich kennenzulernen, einerseits um eine Beziehung zu ihnen aufzubauen, andererseits um zusätzliche Informationen zu gewinnen bezüglich der Frage, wer zu welchem Coach am besten passt. Ausgehend von den Präferenzen der Coachees wird dann, unter Einbezug sämtlicher weiterer Wissensquellen, ein optimales Matching angestrebt.

2.6 Assessment-Tage

Das unbestrittene Highlight des St. Galler Coaching-Modells sind die Assessment-Tage. Die Teilnahme ist für Coachees obligatorisch. Einen Tag lang durchlaufen sie verschiedene Stationen eines Assessment-Centers, das vom deutschen «Test-Papst» (DIE ZEIT 2007) Günter Trost durchgeführt wird. «Die Studierenden erleben, unter ‹Ernstfallbedingungen› drei typische Elemente von Assessment-Center-Verfahren, wie sie ihnen mit großer Wahrscheinlichkeit in späteren Jahren bei der Bewerbung um Praktikumsplätze bzw. beim Berufseintritt begegnen werden» (vgl. Trost in diesem Band, 137ff.). Zunächst stellen sich die Coachees in einem Einzelgespräch vor, «wer bin ich?», «was ist mir wichtig?» und «was sind meine Ziele?» und schildern anschließend eine erlebte Situation, die sie in Bezug auf eine der definierten überfachlichen Kompetenzen besonders eindrücklich fanden. In einem Zweiergespräch verhandeln zwei Coachees über einen konkreten Konfliktfall aus dem Alltags- und Geschäftsleben aufgrund detaillierter Unterlagen. In einem Gruppengespräch befassen sich vier Teilnehmende mit umfangreichen vorgegebenen Materialien, entwickeln individuell ein Konzept für ein Projekt, das sie den anderen nicht nur vorstellen, sondern das sie auch engagiert vertreten sollen; die Gruppe muss sich daraufhin für eine Idee entscheiden und diese in Form eines detaillierten Projektplans ausarbeiten und schließlich den Assessierenden vorstellen. In jeder dieser Beobachtungssituationen sind zwei Assessorinnen resp. Assessoren anwesend, die den Coachees im Anschluss an den Aufgabenvollzug umgehend Feedback geben. Jeder Coachee erhält am Assessment-Tag also Feedback von sechs verschiedenen Assessorinnen resp. Assessoren, die überwiegend aus erfahrenen Coaches bestehen.

Sowohl die Coachees als auch die Coaches sind regelmäßig begeistert von diesem Tag, der zwar äußerst anstrengend, aber für beide Seiten auch höchst anregend und bereichernd ist. Die Coachees erhalten hier erstmals direkte Rückmeldungen aufgrund ihrer beobachteten Verhaltensweisen in realistischen, lebensnahen Settings. Damit werden die Stärken der Studierenden und ihr Bedarf an weiterer Entwicklung und Unterstützung konkretisiert und viele Impulse für das weitere Coaching gewonnen.[1]

1 Für Details zu diesem Assessment-Verfahren siehe Trost in diesem Band, 137ff.

2.7 Seminar-Programm

Daneben offeriert das Coaching-Programm eine ganze Reihe von Seminaren und Workshops, die geeignet sind, den Teilnehmenden weitere Anstöße zur Persönlichkeitsentwicklung zu geben. Sie werden jedes Jahr neu zusammengestellt und auch variiert, es gibt aber auch solche, die wir schon seit zehn Jahren anbieten. Die Teilnahme ist freiwillig. Je nach Veranstaltung sollen sie ca. 15–25 Teilnehmende umfassen. Es ist daher nicht erwünscht, dass sich alle Coachees zum selben Kurs anmelden. Allerdings haben wir schon etliche Workshops doppelt geführt, wenn die Nachfrage ausnehmend groß war.

Thematisch deckt dieses Angebot ein breites Spektrum ab. Um hier einige Beispiele zu geben:

- Im *Zeitmanagement-Seminar* werden die wichtigsten Prinzipien des Zeitmanagements vermittelt, vor allem das Planen, Prioritäten-Setzen und Fokussieren sowie die Grundlagen einer Work-Life-Balance.
- In der *Schreibwerkstatt* mit einer renommierten Schriftstellerin entwickeln die Teilnehmenden ihre kreative schriftliche Ausdrucksfähigkeit.
- Im Seminar *Gesellschaftliche Spielregeln* werden die Maximen eines modernen Knigge vorgestellt, die die Coachees kennen sollten, da viele von ihnen am St. Gallen Symposium (vormals «International Management Symposium St. Gallen») als freiwillige Helfer und Helferinnen tätig sind.
- Im Workshop *Social Entrepreneurship* lernen die Coachees, wie man innovativ und unternehmerisch an der Lösung gesellschaftlicher Probleme arbeitet.
- Im *Führungsplanspiel* übernehmen die Teilnehmenden in einem Planspiel ein Unternehmen und müssen sich durch strategische Führungsentscheidungen gegen die anderen Gruppen behaupten.
- Im Workshop *Teambuilding* wird ein systemisches Verständnis von Teamwork und Teamentwicklung vermittelt.
- Im *Verhandlungstraining* üben die Teilnehmenden Verhandlungen in realistischen Situationen und erhalten detailliertes Feedback zu ihrem Verhandlungsgeschick.
- Im Workshop *Interkulturelle Kommunikation* werden die Coachees in Gruppenübungen für interkulturelle Problemlagen sensibilisiert und ihre interkulturelle Kompetenz gezielt gefördert.
- Ein besonders beliebter Workshop ist *Was Studierende vom Buddha lernen können*. Die Teilnehmenden werden in die Weisheitslehre des Buddha eingeführt und üben Achtsamkeit.
- Schließlich gibt es noch *Übungen im Hochseilgarten,* wo die Coachees unter fachkundiger Anleitung ihre eigenen Grenzen austesten und das Vertrauen zu sich selbst sowie zu ihren Mit-Coachees stärken.

Ausgesprochen beliebt war jeweils auch die *Studienreise,* an der ungefähr 30 Coachees teilnehmen konnten und die viele Jahre nach Wien und später nach Rom führte. Die Gruppe nahm jeweils an wissenschaftlichen Symposien und Führungen durch Unternehmen oder internationale Organisationen teil und hatte Kontakt zu außergewöhnlichen Persönlichkeiten aus Politik, NGOs oder Wirtschaft. Alle Teilnehmenden engagierten sich in Form gründlicher Vorbereitung und informativer Referate vor Ort. Die Studienreise war jeweils ein weiteres Highlight des Coaching-Jahres und ausgesprochen fördernd für das Gemeinschaftsgefühl unter den Coachees. Leider mussten wir aufgrund knapper gewordener Fördergelder in den letzten zwei Jahren auf die Durchführung verzichten.

2.8 Leitung und Finanzierung

Wie bereits mehrmals erwähnt, hat das Coaching-Programm eine eigene *Programmleitung*, die zum einen aus der Programmkoordinatorin besteht und zum anderen aus einem verantwortlichen Dozenten (von 2001–2006 Sascha Spoun, seither der Verf.). Sämtliche grundsätzlichen, strategischen und politischen Fragen sowie heikle operative Angelegenheiten werden gemeinsam besprochen und entschieden, während das operative Geschäft, also die gesamte Organisation und Administration des Coaching-Programms, von der Programmkoordinatorin mit Unterstützung studentischer Hilfskräfte betreut wird. Die Stelle der Programmkoordinatorin ist in die Universitätsverwaltung integriert und besteht aus einer Assistentenstelle, derzeit wahrgenommen von einer Doktorandin, die im Bereich Coaching bereits selber publiziert hat (Schlieper-Damrich/Kipfelsberger/Netzwerk CoachPro 2008; Kipfelsberger in diesem Band, 97 ff.).

Entsprechend dem Leitbild 2005, das erklärtermaßen einen höheren *Selbstfinanzierungsgrad* der Universität anstrebte, finanziert sich das Coaching-Programm seit Anbeginn auch aus Zuwendungen Dritter. Eine wichtige Starthilfe gab Goldman Sachs, und mehrere andere Unternehmen waren mit kleineren Beiträgen mit an Bord. Eine namhafte Unterstützung erhielten wir während dreier Jahre durch unseren Hauptsponsor Metro Cash&Carry, und seit 2010 werden wir von der Haniel-Stiftung mit einem Förderbeitrag unterstützt. All diesen Institutionen war klar, dass sie aus ihren Fördergeldern keinen direkten Nutzen oder Profit erwarten konnten, denn wenn man Coachees im ersten Studienjahr unterstützt, resultiert daraus kein direkter Mehrwert – im Unterschied etwa zum Sponsoring von Master-Studierenden, von denen sich anschließend einige Spitzenabsolventen oder -absolventinnen im betreffenden Unternehmen bewerben könnten. Indes: Unsere Sponsoren und Förderer wissen, dass sie sich für eine gute Sache engagieren, und das führt dazu, dass ihre Firma mit dieser guten Sache assoziiert wird, und dies bei einer Kategorie von Studierenden, die man sich später in Organisationen ausdrücklich wünscht.

2.9 Evaluation

Das Coaching-Programm wird jedes Jahr von der Qualitätsentwicklungsstelle der Universität St. Gallen evaluiert, mittels eines ausführlichen Fragebogens, der online ausgefüllt werden kann. Die Rücklaufquote liegt jeweils bei 60–70%. Die Resultate zwischen den einzelnen Jahrgängen unterscheiden sich bezüglich jener Fragen, die sich aufs Coaching-Programm als Ganzes beziehen, kaum. Unterschiedliche Einschätzungen gab es immer wieder in Bezug auf die einzelnen Seminare und Workshops, was wir jeweils zum Anlass für Veränderungen und Verbesserungen nahmen. So konnten wir zum Beispiel die Einschätzungen zum Startseminar in den letzten Jahren deutlich verbessern, während wir Seminare, die wiederholt als mittelmäßig oder gar schlecht evaluiert wurden, aus dem Programm nahmen und durch andere ersetzten. Die große Mehrheit der Antworten auf die Frage, in welchem Maße die Erwartungen der Coachees erfüllt wurden, liegt auf einer Skala von 1–5 bei den besten Werten 4 und 5. Die Frage, ob sich die Coachees rückblickend gesehen wiederum fürs Coaching-Programm bewerben würden, beantworteten über die letzten zehn Jahre zwischen 70% (tiefste Zahl) bis 91% (höchste Zahl) mit Ja. Daneben erhält die Programmleitung auch viele persönliche Rückmeldungen, sei es mündlich, sei es per E-Mail, und diese fallen fast ausnahmslos begeistert aus: «Das Coaching-Programm ist das Beste, was es an der HSG gibt», kriegen wir oft zu hören.

Im Folgenden seien einige Feedbacks aus der Evaluation 2012 im Originalton wiedergegeben:

- «Durch das Coaching-Programm begann ich, noch viel mehr und genauer über mich selbst nachzudenken.»
- «Das Coaching-Programm hat mir Anlass gegeben, über viele Sachen nachzudenken und aktiv zu versuchen, einige Dinge an mir zu verbessern bzw. überhaupt anzuwenden. Ich denke ich habe vor allem die Kompetenz Selbstreflexion fördern können.»
- «Das Coaching-Programm hat mich nicht direkt zu mehr Selbstreflexion angeregt aber zu einer strukturierteren Analyse. Ich habe gelernt, mein Verhalten und Auftreten gezielt zu reflektieren und an mir zu arbeiten.»
- «Das Coaching-Programm hat mir persönlich — in Form der Workshops — immer wieder interessante Inputs gegeben, mich mit Themen konkret auseinanderzusetzen, mit welchen ich mich bisher kaum konkret, aber wohl dauernd passiv beschäftigt habe (Stimmtraining, Verhandlungstraining, Gesellschaftliche Spielregeln etc.). Den Anstoss, mich konkret mit mir selbst auseinanderzusetzen, haben mir die Assessment-Tage und die Gespräche gegeben.»
- «Das Coaching-Programm und insbesondere die Gespräche mit dem Coach haben mich darüber nachdenken lassen, was für eine Person ich bin und wie ich meine Persönlichkeit weiterentwickeln kann. Dies hat sich auch positiv auf das Studium ausgewirkt.»

- «Ich hatte sehr viel Glück mit meinem persönlichen Coaching. Ich habe in meinem Leben selten Zeit gehabt über mich und mein Handeln nachzudenken und bin viel durchs Leben gerannt. Es schenkt mir allerdings sehr viel Kraft mir dafür mehr Zeit zu nehmen und zu reflektieren – bewusster zu leben.»
- «Ich wusste, dass ich mich in der Zeit vor der HSG sehr verändert hatte. Vorher kannte ich mich und meine Stärken/Schwächen sehr gut, aber nun war ich mir nicht mehr sicher ob ich noch derselbe Mensch war. Das Coaching hat mir geholfen, wieder zu meiner Mitte zu finden und zu wissen wer ich bin, was ich kann und was ich will. Es ist ein sehr gutes Programm, wenn man noch etwas überfordert ist in der Welt der Networkings, Small Talks und Oberflächlichkeiten. Es hat mir gezeigt, wie ich mich in so einer Umgebung sicher bewegen kann, ohne mich verstellen zu müssen.»
- «Ich hatte die Gelegenheit in mehreren Seminaren Anregungen zu bekommen, die mich dann dazu angeregt haben über Weiteres nachzudenken und einige Verbesserungsansätze zu bekommen. Zudem habe ich viele tolle Studierende kennengelernt, was für mich ein enormer Pluspunkt war.»
- «Insbesondere durch die vielen Diskussionen und Reflexionsrunden in den Veranstaltungen habe ich viele Anstöße und wertvolles Feedback erfahren können. Diese hätte ich ohne das Coaching-Programm wohl nicht so gut und zu einem solch frühen Zeitpunkt erhalten. Generell habe ich mich vor dem Beginn des Semesters wenig mit Themen wie Leadership, Selbstpräsentation oder Umgang mit Teamarbeit auseinandergesetzt, dafür mehr mit Selbstreflexion und -verantwortung. In vielen Seminaren wurden genau diese Kompetenzen, die ich am meisten für mich als ausbaufähig angesehen hatte, thematisiert und trotz des engen Zeitrahmens konnte oft ein guter, kurzer Überblick über den jeweiligen Bereich gegeben werden – und damit war eine gute Startbasis für eigene Weiterarbeit gebaut. Vor allem der ehrliche, konstruktive Feedback, sei es von Mit-Coachees oder Seminarleitern, der anfangs vielleicht schonungslos und ‹hart› gewirkt hat, hat mir geholfen, ein realistisches Bild von mir selbst zu entwickeln und vor allem genauer zu erkennen, wo Verbesserungspotenzial besteht. Auch die Zeit mit allen anderen Coachees, die leider ein wenig zu knapp bemessen war, war eine der besten Erfahrungen meines ersten Jahres an der HSG.»

Diese Aussagen zeigen, dass das St. Galler Coaching-Programm als Ganzes wahrgenommen wird und die einzelnen Elemente gegenseitig befruchtend wirken. Die Auswahl der angeführten Rückmeldungen erfolgte übrigens keineswegs mit dem Ziel, ein beschönigendes Bild zu zeichnen – es gab schlichtweg kein einziges negatives Feedback. Allerdings darf man vermuten, dass bei einer Rücklaufquote von 70% vielleicht gerade jene, die weniger begeistert waren, die Zeit und Mühe gescheut haben, an der Umfrage teilzunehmen. Die Meinung der Schweigenden bleibt immer im Dunkeln. Der Programmleitung ist allerdings bekannt, dass es in diesem Jahr mehrere Studierende gab, die mit ihrem Coach

unzufrieden waren, und umgekehrt haben drei Coaches die Coaching-Beziehung abgebrochen, weil sie das Verhalten ihres Coachee inakzeptabel fanden. Es gibt auch jedes Jahr einige, die fast keine Seminare besuchen, während es andererseits auch immer wieder welche gibt, die keines davon verpassen.

Man darf natürlich eine «Evaluation», die diesen Namen verdient, nicht allein auf die Rückmeldungen der Beteiligten abstützen. Im Jahr 2006 ließen wir das Coaching-Programm daher von ausländischen Experten begutachten und erhielten wertvolle Anregungen. Der Wunsch, die Assessment-Tage früher anzusetzen, scheiterte an organisatorischen Rahmenbedingungen. Sodann ist ein Grundproblem unseres Modells, dass wir nicht allen, die sich dafür bewerben, einen Coaching-Platz anbieten können. Dies bedeutet für ca. 50 % der Bewerberinnen und Bewerber, dass sie bereits in der fünften Woche nach Aufnahme ihres Studiums ein Misserfolgserlebnis in Form einer Absage erleiden. Regelmäßig sind eine Reihe Erstsemestriger zutiefst enttäuscht, dass sie nicht ins Coaching-Programm aufgenommen wurden und wollen unbedingt wissen warum – worüber wir auch jedes Mal persönlich Auskunft geben. Um sämtliche Interessentinnen und Interessenten aufnehmen zu können, müssten wir indes parallel zwei Gruppen führen, was uns bisher aufgrund des doppelten organisatorischen und finanziellen Aufwandes verwehrt blieb. Da ab Herbstsemester 2013 das ganze Studium an der Universität St. Gallen auch in englischer Sprache absolviert werden kann, werden wir uns auch mit der Konzeption eines «english track» fürs Coaching-Programm befassen müssen.

3 Rück- und Ausblick

Das *Kontextstudium* ist ein voller Erfolg und bildet nach wie vor eine Benchmark für viele andere (Wirtschafts-)Universitäten. Dass die Universität St. Gallen sich damit wegweisend positionierte, belegen zahlreiche Aussagen bekannter Persönlichkeiten anderer Universitäten (vgl. Eberle/Metelmann 2012):

- «Die Universität St. Gallen hat mit dem Kontextstudium eine Vorreiterrolle übernommen. Und wer ihr folgt, gehört noch immer zur Avantgarde unter den Universitäten» (Gerhart von Graevenitz, Rektor der Universität Konstanz 2000–2009).
- «The ‹Kontext Studium› repositioned St Gallen from a top Business School to a world class Business University. Integrating liberal arts into business education will be the new mainstream» (Pierre Guillet de Monthoux, Head of Department of Management, Copenhagen Business School).

Auch die kürzlich veröffentlichte Studie der Carnegie-Foundation (Colby et al. 2011) kommt zum Schluss, dass die Humanities künftig eine viel größere Rolle in der Undergraduate Business Education spielen sollten. Dasselbe forderte der Copenhagen Roundtable on Integrating the Humanities and Liberal Arts in Business Education.[1] Am *Academy of Management Meeting 2012* in Boston wurde diese Diskussion fortgesetzt, und auch an der Universität St. Gallen sind weitere Veranstaltungen zu diesem Thema geplant.

Ein noch ungenügend erreichtes Ziel, auf das wir weiterhin energisch hinarbeiten müssen, bleibt jedoch die *Verzahnung von Kontext- und Kernfach-Studium*. Damit die Studierenden die verschiedenen disziplinären Perspektiven nicht einfach in separaten mentalen Schubladen ablagern, sondern integrativ denken lernen, brauchen wir mehr interdisziplinäre Veranstaltungen, die gemeinsam von Dozierenden eines Kern- und eines Kontextfaches bestritten werden. Obwohl dieses Ziel viel Zuspruch erfährt, scheitert es in der Praxis immer wieder daran, dass solche Lehrveranstaltungen viel aufwendiger sind, weniger Deputat abwerfen und die Lehrenden zu wenig Kapazität haben. Auch das weitere Ziel, nämlich «die Förderung integrativ denkender, unternehmerisch und verantwortungsvoll handelnder Persönlichkeiten», wie es die Vision 2020 formuliert, bleibt angesichts der vielfältigen und oft divergierenden, allesamt aber sozialisatorisch wirkenden gesellschaftlichen Einflüsse eine anspruchsvolle Herausforderung. Insbesondere die gründliche Auseinandersetzung mit der Wertbasis der persönlichen Orientierung und des sozialverantwortlichen Handelns ist noch zu wenig im Kern des Lehrangebots verankert (vgl. dazu auch Spoun 2008). Dazu ist auch die durchschnittliche Kursgröße im Kontextstudium zu hoch: Ein ausgeklügeltes Bidding-System begrenzt die Kursgröße in Kultureller und Reflexionskompetenz auf 60 Teilnehmende auf der Bachelor-Stufe und auf 45 auf der Master-Stufe – Zahlen, die sämtliche beliebten Kurse auch regelmäßig aufweisen, die aber einen echten Seminarbetrieb im klassischen Sinne verunmöglichen. Einzig in Handlungskompetenz können die Zahlen tiefer gehalten werden. Die angespannte Finanzlage wird in absehbarer Zeit kaum erlauben, das Betreuungsverhältnis wesentlich zu verbessern – was unter der Hand das Ziel der Persönlichkeitsförderung unterminiert. Trotz der viel versprechenden Grundkonstruktion des Kontextstudiums müssen wir also auch mit strukturellen Widersprüchen leben, und es bleibt noch viel zu tun.

Das *Coaching-Programm* der Universität St. Gallen ist weiterhin einmalig. Während es inzwischen einige (Wirtschafts-)Universitäten gibt, die ebenfalls Coaching-Angebote haben, beschränken sich diese meist aufs dyadische (vgl. Thommen et al. 2006; in diesem Band, 187 ff.) oder aufs Gruppen-Caoaching und hierbei oft auf wenige Coaching-Sitzungen für Master-Studierende (vgl. Korotov

1 Hosted by the Department of Management, Politics and Philosophy of the Copenhagen Business School, 20–21 October 2011.

in diesem Band, 203ff.). Das St. Galler Coaching-Modell umfasst demgegenüber zusätzlich Verfahren der Eingangsdiagnostik, ein Assessment-Center und ein breites Spektrum von Seminaren und Workshops – eine Reihe verschiedener Gefäße also, die sich untereinander befruchten. Was die Coachees im Startseminar, am Assessment-Tag und in den verschiedenen Workshops erleben, wird auch wieder zum Thema des Coaching-Gesprächs und wird dort weiter analysiert und vertieft, und ebenso fließen die Anregungen aus dem Coaching wieder in zahlreiche Alltagssituationen ein und unterstützen auch die Selbstreflexion innerhalb anderer Veranstaltungen. Die einzelnen Elemente bilden ein fein aufeinander abgestimmtes Ganzes. Die kontinuierlichen Verbesserungsprozesse haben die Grundkonzeption bisher nicht angetastet.

Allerdings hat das Coaching-Programm, das extra-curricular angelegt ist, auch seine Nachteile: Erstens bleibt die Unzufriedenheit bestehen, dass wir das Coaching nicht allen interessierten Studierenden anbieten können. Zweitens ist es auf die Assessment-Stufe beschränkt, obwohl ein Coaching auch im fortgeschrittenen Studium sehr hilfreich sein könnte. Drittens ist es nicht systematisch mit den übrigen Lehrveranstaltungen des Kontext- und Kernfachstudiums verzahnt. Dieter Eulers Anregung, die Coachees im Rahmen von Projektgruppen an Problemstellungen arbeiten zu lassen, die «auf die Weiterentwicklung des Studiums auf der Ebene von Lehrveranstaltungen, Studienprogrammen oder universitären Rahmenbedingungen» (Euler in diesem Band, 169ff.) gerichtet sind, könnte wenigstens auf der Meta-Ebene eine Brücke schlagen. De facto läuft dieser Prozess bereits insofern, als viele Coachees sich in den Gremien der Studentenschaft engagieren und dort Erfahrungs- und Feedback-Gruppen organisieren, deren Erkenntnisse direkt an Programmkommissionen und ans Rektorat weiter kommuniziert werden.

Längerfristig sollte indes das ursprüngliche Ziel, allen Studierenden die Option zu bieten, an einem Assessment-Center teilzunehmen und ein persönliches Coaching zu erleben, nicht aus dem Blick geraten. Dies wäre nur möglich, wenn die Universität St. Gallen dem Beispiel der EBS (vgl. Thommen et al. in diesem Band, 187ff.) folgen und auch eine *zertifizierte Coaching-Ausbildung* anbieten würde. Dadurch könnten möglicherweise genügend Coaches rekrutiert werden, die bereit sind, pro bono einen oder mehrere Studentinnen oder Studenten zu betreuen, sodass alle Interessierten einen persönlichen Coach bekommen könnten. Gleichzeitig wäre es möglich, über das Ausbildungskonzept direkt auf die Art des Coaching-Verständnisses Einfluss zu nehmen und damit sicherzustellen, dass der Coaching-Prozess in Einklang mit den übergeordneten Zielen der Universität steht. Das Coaching-Programm müsste dazu aus seinem extra-curricularen Status herausgelöst und zu einem integralen Bestandteil des Studiums werden. Dies sollte meines Erachtens das Hauptziel für die nähere Zukunft bilden.

Literatur

Colby, Anne/Ehrlich, Thomas/Sullivan, William M./Bass, Jossey (2011): *Rethinking Undergraduate Business Education: Liberal Learning for the Profession.* (The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching). San Francisco: Jossey-Bass.

DIE ZEIT (2007): Der Test-Papst. In: Nr. 18, 26.04.2007.

Eberle, Thomas S. (2012): Kontextstudium und Coaching-Programm an der Universität St. Gallen. In: Oerter, R./Frey, D./Mandl, H./v. Rosenstiel, L./Schneewind, K. (Hg.): *Universitäre Bildung – Fachidiot oder Persönlichkeit.* München, Mering: Reiner Hampp Verlag, 91–112.

Eberle, Thomas S./Metelmann, Jörg (2012): Business Schools entdecken Kontextstudium. *HSG-Blatt,* Nr. 3, 21. Mai 2012, 3.

Schlieper-Damrich, R./Kipfelsberger, P./Netzwerk CoachPro (2008): *Wertecoaching. Beruflich brisante Situationen sinnvoll meistern*. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH.

Spoun, Sascha (2005): Mentoring und Coaching an der Universität: Legitimation – Ziele – Gestaltung. In: Spoun, Sascha/Wunderlich, Werner (Hg.): *Studienziel Persönlichkeit. Beiträge zum Bildungsauftrag der Universität heute*. Frankfurt: Campus, 335–350.

Spoun, Sascha (2008): In Erwartung von 10 Jahren Bolognareform an europäischen Hochschulen: Chance oder Gefahr? Erfahrungen und Ergebnisse der Universität St. Gallen, Schweiz. In: Benz, W./Kohler, J./Landfried, K. (Hrsg.): *Handbuch Qualität in Studium und Lehre: Evaluation nutzen – Akkreditierung sichern – Profil schärfen* (E 9.1, 1–27). Stuttgart: Raabe.

Spoun, Sascha/Wunderlich, Werner (Hg.) (2005): *Studienziel Persönlichkeit. Beiträge zum Bildungsauftrag der Universität heute*. Frankfurt: Campus.

Thomä, Dieter (2005): Drei Prinzipien und drei Phasen der Humboldt-Kultur. Erfindung, Krise und ein Leben nach dem Tod. In: Spoun, Sascha/Wunderlich, Werner (Hg.): *Studienziel Persönlichkeit. Beiträge zum Bildungsauftrag der Universität heute*. Frankfurt: Campus, 49–70.

Thommen, Jean-Paul/Viehweg-Schmid, Sigrid/Rock, Christopher (2006): Coaching an der European Business School (ebs) – Ein Angebot für zukünftige Führungskräfte. In: Backhausen, Wilhelm/Thommen, Jean-Paul: *Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung.* 3., akt. und erw. Auflage, Wiesbaden: Gabler, 389–406.


VERSUS

Thomas S. Eberle & Sascha Spoun (Hrsg.)

Durch Coaching Führungsqualitäten entwickeln

Kernkompetenzen erkennen und fördern

Versus · Zürich

Die Herausgeber danken dem Bühler-Reindl-Fonds und
der Forschungskommission der Universität St. Gallen
für den Druckkosten-Beitrag.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2012 Versus Verlag AG, Zürich

Weitere Informationen zu Büchern aus dem Versus Verlag unter
www.versus.ch

Umschlagbild: Susan Janser · Zürich
Satz und Herstellung: Versus Verlag · Zürich
Druck: Comunecazione · Bra
Printed in Italy

ISBN 978-3-03909-125-6

Inhaltsverzeichnis

Einleitung 11
von Thomas S. Eberle und Sascha Spoun

Teil 1 Formen von Coaching

Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung – ein Überblick 31
von Gerhard Fatzer

Coaching für ein Management 2. Ordnung – ein Paradigmenwechsel im Management 51
von Jean-Paul Thommen

Kurzzeit-Coaching. Eine systemisch-problemlösungsorientierte Perspektive 65
von Peter Szabò

Life-Coaching 79
von Christoph Schmidt-Lellek

Werte-Coaching nach Viktor E. Frankl 97
von Petra Kipfelsberger

Teil 2 Coaching von Studierenden: Das St. Galler Coaching-Modell

Das Coaching-Programm der Universität St. Gallen 115
von Thomas S. Eberle

Eingangsdiagnostik als Grundlage des Coachings 137
von Günter Trost

«Mein Kompetenzprofil» –
Stärken erkennen und Selbstlernprozesse anstoßen 151
von Timo Meynhardt

Zielausrichtungen des Coaching-Programms an der Universität St. Gallen –
Aber: «Der Weg entsteht beim Gehen …» 169
von Dieter Euler

Teil 3 Weitere universitäre Förderprogramme

Coaching an der European Business School (EBS) –
Erfahrungen und Ausblick 187
von Jean-Paul Thommen, Sigrid Viehweg, Christopher Rock

Coaching in MBA- und Executive MBA-Programmen 203
von Konstantin Korotov

Mentoring an der Universität: Legitimation – Ziele – Gestaltung 213
von Sascha Spoun und Julia Müller

Die Lehre und das Streben nach Exzellenz an der Universität Cambridge . . 227
von Manfred Max Bergman und Shireen Kanji

Teil 4 Coaching von Führungskräften in der Praxis

Störungen der Work-Life-Balance –
Erfahrungen mit Führungskräften 241
von Lutz von Rosenstiel

Coaching im Top-Management 255
von Wolfgang Looss

Gruppen-Coaching von Top-Managern in Veränderungsprozessen 263
von Erik Lang

Coaching in einem organisationalen Veränderungsprozess –
Diagnose, Intervention, Evaluation 273
von Sonja Sackmann

Teil 5 Coaching von Sportlern und Musikerinnen

Coaching von Fußballern und Fußballmannschaften –
Erfahrungen eines Autodidakten 289
von Gilbert Gress

Orchester: Die letzte coachingfreie Zone? 297
von Michael Berndonner

Teil 6 Evaluation von Coaching-Interventionen

Evaluation von Coaching-Maßnahmen 307
von Annette Kluge

Der Einfluss von Coaching-Interventionen auf die subjektiv wahrgenommenen Kompetenzen: Eine Evaluationsstudie 319
von Markus Gmür und Christine Dennart

Bewertung von Coaching-Prozessen und die Frage nach Erfolgsfaktoren im Coaching 337
von Harald Geißler

Die Autoren 347