



FÜHRUNGS-AKADEMIE
BADEN-WÜRTTEMBERG

BERNINGER-SCHÄFER

Coaching



Orientierung im Coaching

 BOORBERG

Orientierung im Coaching

von
Dr. Elke Berninger-Schäfer



RICHARD BOORBERG VERLAG
STUTT GART • MÜNCHEN
HANNOVER • BERLIN • WEIMAR • DRESDEN

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.

ISBN 978-3-415-04563-7

E-ISBN 978-3-415-05076-1

© Richard Boorberg Verlag GmbH & Co KG, 2011
Scharrstraße 2
70563 Stuttgart
www.boorberg.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Satz: Thomas Schäfer, www.schaefer-buchsatz.de
Druck und Verarbeitung: Kessler Druck + Medien,
Michael-Schäffer-Str. 1, 86399 Bobingen

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
1. Coaching und Führung	11
1.1 Entwicklung von Coaching	11
1.2 Coaching als Qualitätsmerkmal von Führung	15
2. Coachingdefinition und Abgrenzungen	18
2.1 Definition von Coaching	18
2.2 Rollen im Coaching	21
2.3 Zielsetzung im Coaching	23
2.4 Abgrenzungen	26
2.5 Kombinationsmöglichkeiten	28
3. Anlässe und Grenzen von Coaching	31
3.1 Berufsbezogene Anlässe	31
3.2 Grenzen von Coaching	34
4. Arten von Coaching (Settings)	37
4.1 Coaching und Coaching-Kompetenzen für Fach- und Führungskräfte	37
4.2 Coaching und Coaching-Kompetenzen für Gruppen und Teams	40
4.3 Coaching und Coaching-Kompetenzen für Organisationen	42
4.4 Coaching durch externe Coaches	44
4.5 Coaching durch interne Coaches	45
4.6 Coaching durch kollegiale Gruppen	46
4.7 Coaching durch Führungskräfte	47
4.8 Selbstcoaching	48
4.9 Coaching als situativ und zeitlich begrenzte Maßnahme	48
4.10 Coaching als kontinuierlicher Begleitprozess	49
4.11 Coaching als Kurzintervention	49
5. Systemisch-lösungsorientiertes Coachingkonzept	51
5.1 Merkmale systemisch-lösungsorientierten Coachings	51
5.2 Theoretische Fundierung des systemischen Coaching-Konzepts	53
5.3 Implikationen für Coaching	59

6. Die Arbeit mit „Musterzuständen“ im Coaching	62
6.1 Problem- und Lösungszustand	62
6.2 Einen Musterzustand abrufen	64
7. Durchführung von systemisch-lösungsorientiertem Coaching	67
7.1 Die Grundhaltung im Coaching	67
7.2 Der Coaching-Prozess	75
7.3 Das Coachinggespräch	83
8. Qualität im Coaching	107
8.1 Anforderungen an einen guten Coach	107
8.2 Die Führungskraft als Coach	111
8.3 Den passenden Coach finden	112
8.4 Anforderungen an eine gute Aus- und Weiterbildung	115
8.5 Anforderungen an einen Coachpool	119
9. Spezialisierung im Coaching	121
9.1 Themenbezogene Spezialisierungen	121
9.2 Kontextbezogene Spezialisierung	123
10. Abschließende Bemerkungen	125
Anlage	126
Evaluationsbogen für Einzelcoaching	126
Literaturverzeichnis	133
Stichwortverzeichnis	139
Herausgeber-/Autorenvita	143
Zur Führungsakademie Baden-Württemberg	145

Vorwort

An wen sich das Buch richtet

Das vorliegende Buch ist Bestandteil einer Reihe, die sich mit Coaching als einem theoriegeleiteten, konstruktiven und professionellen Prozess der Begleitung von beruflichen Entwicklungen beschäftigt. Die Reihe wendet sich in erster Linie an die praktisch interessierten Leser, die sich einen Überblick über die Methoden und Vorgehensweisen im Coaching verschaffen wollen oder die Hilfe und Unterstützung für die Reflexion ihrer eigenen Erfahrungen suchen. Theoretische Erkenntnisse, wissenschaftliche Ergebnisse und Modelle sind insoweit mit aufgenommen, als sie Fundament für die praktische Vorgehensweise sind und dies für das Verständnis der Zusammenhänge notwendig erscheint.

Die Buchreihe ist herausgegeben von der Führungsakademie Baden-Württemberg und dort auch Bestandteil entsprechender Qualifizierungsprogramme zum gleichen Thema. Auslöser für die Entstehung der Programme und letztlich auch der Buchreihe war die professionelle Begleitung der Teilnehmenden an den Führungslehrgängen der Führungsakademie. Eine seit 1999 stetig wachsende Nachfrage nach Coaching hat im Jahr 2005 zur Einrichtung eines Coaching Zentrums geführt, das in Kooperation mit dem KIC Karlsruher Institut für Coaching, Personal- und Organisationsentwicklung umfassende Angebote für Einzelpersonen, Gruppen/Teams und Organisationen entwickelt und vertreibt. Das Coaching Zentrum führt eine vom Deutschen Bundesverband Coaching e. V. (DBVC) als systemisch-lösungsorientierte Weiterbildung anerkannte Coachingweiterbildung durch, die im Verbund mit der SRH Hochschule Heidelberg als Kontaktstudium mit einem Hochschulzertifikat absolviert werden kann. Das Coaching Zentrum hat einen Coaching-Pool eingerichtet, der eine sorgfältige Auswahl qualifizierter Coachs und die Qualitätssicherung im Coaching betreibt.

Die Grundlagen, Prinzipien und Methoden im Coaching sind allgemein anwendbar und beziehen sich auf den öffentlichen ebenso wie auf den privaten Sektor. Dementsprechend wendet sich die

Buchreihe an alle Fach- und Führungskräfte, die Coaching in Anspruch nehmen oder ihre Coaching-Kompetenzen stärken wollen, aber natürlich auch an alle, die ganz allgemein an diesem Thema Interesse haben.

Wie das Buch aufgebaut ist

Wer sich auf dem Coachingmarkt orientieren will, findet zunächst ein vielfältiges, sehr buntes Angebot unterschiedlichster Herkünfte, Zielsetzungen und Hintergründe. Phantasienamen und kreative Produkte wie z. B. Espresso Coaching, Wellness Coaching, Bandcoaching, Energiecoaching usw. suggerieren schnelle Wirksamkeit einer Wunderwaffe oder bedienen sich eines ausgelutschten und missbrauchten Labels. Das vorliegende Buch der Reihe will daher Orientierung geben und die Grundlagen des Coachings vermitteln.

Kapitel 1 führt in das Themenfeld Coaching ein, beschreibt die Entwicklung im beruflichen Umfeld und stellt den Bezug zur Führungstätigkeit her.

Im Kapitel 2 folgen die Begriffsbestimmung, die Definition von Rollen, von Merkmalen und Zielsetzungen des hier vertretenen Konzeptes des systemisch-lösungsorientierten Coachings. Außerdem werden Abgrenzungen zu anderen Beratungsformen vorgestellt.

Je nach Organisationskultur hat Coaching einen unterschiedlichen Stellenwert. Dies reicht von einer stark positiven Wertung, wenn sich z. B. erfolgreiche Führungskräfte coachen lassen und damit sehr offen umgehen, es geradezu „schick“ ist, einen Coach zu haben, bis hin zur Stigmatisierung von Coaching bzw. der gecoachten Personen (Coachees) im Sinne von „hat es nötig“, „da hilft vielleicht noch Coaching“ oder „der muss ins Coaching“.

Welche Anlässe typisch für Coaching sind bzw. wo Coaching seine Grenzen hat, wird in Kapitel 3 „Anlässe und Grenzen“ dargestellt.

Die Vielfalt von Coaching erschließt sich nicht nur aus den unterschiedlichen Anlässen, sondern auch aus den verschiedenen Settings, in denen Coaching durchgeführt werden kann. Die organisationalen, personalen und zeitlich möglichen Formen von Coaching werden in Kapitel 4 „Arten von Coaching“ beschrieben.

Wenn Coaching als konstruktiver und professioneller Prozess der Begleitung von beruflichen Entwicklungen akzeptiert und genutzt wird, hat dies auch Auswirkungen auf die Kultur einer Organisation. Wirkung erzielen insbesondere die ethische Grundhaltung im Coaching, die einen wertschätzenden, respektvollen Umgang mit Menschen und ihren Belangen voraussetzt, die Ressourcenorientierung, die nicht nach Fehlern und Schwächen, sondern nach Stärken und Möglichkeiten sucht, und die Lösungsorientierung, die gegenwarts- und zukunftsorientiert Visionen und Ziele entwickelt und an deren konkreten Umsetzung arbeitet. Diese Sichtweise ist das Ergebnis des systemisch-lösungsorientierten Coachingkonzepts, dessen theoretische Hintergründe in Kapitel 5 vorgestellt werden.

Eine zentrale Vorgehensweise bei der praktischen Umsetzung der theoretischen Grundannahmen (systemisch-vernetztes Denken und Lösungsorientierung) stellt die Arbeit mit Musterzuständen dar, der daher ein eigenes Kapitel (Kapitel 6) gewidmet wird.

Die Arbeit mit Musterzuständen ist bereits Teil der Durchführung von Coaching, die in Kapitel 7 ausführlich beschrieben wird. Wesentliche Untergliederungen sind die Grundhaltung im Coaching (Kapitel 7.1), die Steuerung eines Coaching-Prozesses von der Kontraktgestaltung bis zur Evaluation (Kapitel 7.2) und die Gesprächsführung im Coaching (Kapitel 7.3).

Für professionelles Coaching ist die auf einem ethischen Fundament basierende hohe Prozesssteuerungs- und Methodenkompetenz unabdingbare Voraussetzung. Im Kapitel 8 geht es daher um die Qualität im Coaching, insbesondere um die Kriterien, die bei der Suche nach einem guten Coach und bei der Beurteilung von professionellen Coachingweiterbildungen anzulegen sind. Kurze Abschnitte sind auch der besonderen Anforderung an die Führungskraft als Coach sowie den Anforderungen an einen Coaching-Pool gewidmet.

Abschließend werden Hinweise für themenbezogene und kontextbezogene Spezialisierungen im Coaching (Kapitel 9) gegeben.

Wie man mit diesem Buch arbeiten kann

Man kann dieses Buch natürlich Kapitel für Kapitel lesen und sich auf diese Weise in das behandelte Themengebiet Coaching einarbeiten. Dafür spricht eine gewisse logische Folge der Kapitel. Leserinnen

nen und Leser, die bereits über Grundkenntnisse und eigene Erfahrungen verfügen, können nach ihrer spezifischen Interessenslage einzelne Kapitel herausgreifen, da diese weitgehend in sich abgeschlossen sind und Querverweise auf andere Kapitel enthalten. Für eine gezielte Suche nach Informationen bietet sich neben dem Inhaltsverzeichnis ein Sachregister am Ende des Buches an.

Innerhalb eines Kapitels können sich schnelle oder auch selektiv Lesende an den neben dem Text stehenden Marginalien orientieren, die den gesamten Text begleiten und auf bestimmte Begriffe und Schwerpunkte hinweisen.

■ Definitionen der hier verwendeten wichtigen Begriffe werden zur besseren Orientierung innerhalb des Textes herausgestellt.

Eine besondere Kennzeichnung im Text haben außerdem wichtige Merksätze.

Am Ende der Kapitel wird ein kurzes Fazit gezogen, das ebenfalls aus dem Text herausgehoben wird.

Bei der Vorbereitung und Realisierung dieser Buchreihe haben wir vielfältige Unterstützung erfahren. Allen Beteiligten sei an dieser Stelle herzlich gedankt.

Thomas E. Berg
Dr. Elke Berninger-Schäfer

1. Coaching und Führung

Coaching hat sich im deutschsprachigen Raum aus der Begleitung von Führungskräften heraus entwickelt und bezüglich Zielgruppen, Anlässen und Settings weiter ausdifferenziert. Die Qualitätssicherung von Führungstätigkeit ist nach wie vor hauptsächliches Ziel von Coaching. In einer Wissensgesellschaft beeinflussen aber auch die Fachkräfte zunehmend selbstverantwortlich die Bildung von Zielen und die Steuerung von Prozessen. Die Qualifizierung der Fachkräfte in ihrer Beratungs- und Steuerungsfunktion hat sich daher als weiteres Ziel von Coaching etabliert. Dem entspricht die Definition von Coaching des Deutschen Bundesverbandes Coaching e. V. (DBVC):

- „Coaching ist die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- und Steuerungsfunktionen und von Experten in Organisationen.“¹

1.1 Entwicklung von Coaching

Die begriffliche Herkunft von „Coaching“ stammt ursprünglich aus dem Sportbereich und wird nach der Definition von Dr. H. Eberspächer, Professor am Institut für Sport und Sportwissenschaft der Universität Heidelberg folgendermaßen definiert:

Coaching ist die Betreuung im Sinne teilnehmender Hilfestellung beim Lösen von Problemen im leistungsorientierten Sport vor, während und nach Beanspruchung und Belastung im Training und Wettkampf. Die Basis ist psychologisches Grundlagen- und Alltagswissen. Coaching impliziert Diagnostik, Beratung, Modifikation suboptimalen Erlebens, Verhaltens und Handelns. Effizienzkriterium ist die realisierte sportliche Leistung.²

1 Dietz, Holetz & Schreyögg im Kompendium des DBVC, 2007, S. 19

2 Porten, Mario, 2006, S. 105

Die Übertragung des Begriffes Coaching in den Businessbereich und seine Weiterentwicklung wird von Böning & Fritschle (2005) in 7 Phasen beschrieben:

- 1) 70er bis Mitte der 80er Jahre in den USA: entwicklungsorientiertes Führen durch Vorgesetzte
- 2) Mitte der 80er Jahre in den USA: karrierebezogene Begleitung von Nachwuchsführungskräften
- 3) Mitte der 80er Jahre in Deutschland: Beratung von Topmanagern durch externe Consultants
- 4) Ende der 80er Jahre in Deutschland: nicht nur externe Berater, sondern auch unternehmensinterne Führungskräfte und Personalentwickler nehmen sich des Themas an.
- 5) Anfang der 90er Jahre (Dt.): Coaching findet einen festen Platz in der sich etablierenden systematischen Führungskräfteentwicklung und differenziert sich aus zu Gruppen- und Teamcoaching bzw. zu verschiedenen Themen, wie z. B. Projektcoaching, Konfliktcoaching usw.
- 6) Mitte/Ende der 90er Jahre (Dt.): es kommt zu einer populistischen Ausweitung des Begriffes, der nicht geschützt ist, mit Erfolg und Führung verbunden wird und daher gerne von vielen Menschen für alles mögliche genutzt wird. Coaching wird zu einem „Containerbegriff“.
- 7) Nach 2000 (Dt.): Coaching ist sowohl aus dem Hochleistungssport als auch aus dem Personal- und Organisationsentwicklungsbereich nicht mehr wegzudenken.

„Coaching zeichnet sich ab dem Jahr 2000 durch folgende Entwicklung aus

- Vertiefte Professionalisierung
- Zielgruppenspezifische und methodisch differenzierte Anwendung
- Erhöhung der Qualitätsanforderungen in der Praxis
- Beginnende Markttransparenz bei zunehmender Unübersichtlichkeit des Marktes
- Anfänge von Standardisierung in Praxis und Ausbildung
- Intensivierung der Forschung

- Kongresse, Fachtagungen und internationale Kongresse nehmen zu
- Spätphase der ersten Coach-Generation, junge Coaches rücken nach
- Exotische Blüten: Fast jede beliebige Tätigkeit kann zum Coaching gemacht werden, wenn sie eine Form des Gesprächs oder der Beratung umfasst, z. B. Dance-Coaching, Technologie-Coaching, Astrologie-Coaching ...³

Die Tendenz zur Professionalisierung und Qualitätssicherung von Coaching verstärkt sich nach 2004 weiter. Professionalität im Coaching sollte auf aktuellem wissenschaftlichen Wissen und auf mit definierten Werten begründbarem Handeln basieren.⁴

Für eine Qualitätssicherung im Coachingmarkt engagieren sich eine große Anzahl von Coachingverbänden, führend z. B. der Deutsche Bundesverband Coaching (DBVC) mit seinem Säulenkonzept und dem 2007 herausgegebenen Coachingkompodium.

„Der DBVC verfolgt den Zweck der Förderung und Entwicklung des Coaching in Praxis, Forschung und Lehre, Aus-, Fort- und Weiterbildung. Grundsatz dabei ist das Zusammenwirken von Praktikern, Ausbildern, Wissenschaftlern und Kunden (Vier-Säulen-Konzept). Dieser Zweck soll insbesondere erreicht werden durch die Ausprägung von Qualifizierungsanforderungen und von professi-
onsbezogenen Normen sowie die Formulierung einer Berufsethik“.⁵

Die Abgrenzung zwischen professionellem und unprofessionellem Coaching kann nur auf dem Wege der Begriffsbestimmung, der Definition von Qualitätsstandards für die Durchführung von Coaching sowie für die Aus- und Weiterbildung von Coaches, der Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten und der Qualitätssicherung erfolgen⁶, ergänzt durch die

³ Böning & Fritschle, 2005, S. 23

⁴ Sagebiel & Vanhoefer, 2006

⁵ Auszug aus der Satzung des DBVC, s. www.dbvc.de

⁶ Kompodium des DBVC, 2010

zunehmende wissenschaftliche Forschung im Coachingbereich.

Das Coaching-Zentrum der Führungsakademie Baden-Württemberg unterstützt in Kooperation mit dem Karlsruher Institut für Coaching, Personal- und Organisationsentwicklung (KIC) dieses Bemühen um höchste Professionalität mit eigenen wissenschaftlichen Studien, einer vom DBVC anerkannten Coachingweiterbildung und einem eigenen Coach-Pool, der definierten Qualitätsstandards unterliegt und eine fortlaufende Qualitätssicherung seiner Coachs verlangt. Auf dieser Grundlage werden Coachings für Einzelpersonen, Gruppen/Teams und Organisationen angeboten. Bereits seit 2003 besteht ein Lehrgang in systemisch-lösungsorientiertem Coaching, der seit 2008 zusätzlich auch als Blended Learning Variante in einer Kombination von elektronischem und Präsenzlernen durchgeführt wird. Neben der Weiterbildung in Business Coaching wurden Curricula für die Weiterbildung in Gesundheitscoaching, Coaching im Schulbereich und Coaching im Kontext Kirche erarbeitet, die ebenfalls teilweise in einer Blended Learning Variante vorliegen.

Fremd- und Selbstcoaching spielen dabei eine gleichermaßen wichtige Rolle. Einen besonderen Schwerpunkt hat das Coaching Zentrum auf die Entwicklung einer effektiven und effizienten Methode der kollegialen Beratung einer Einzelperson durch eine Gruppe gelegt, die Kollegiale Coaching Konferenz[®]. Für dieses vielfach in der Praxis bewährte Konzept hat die Führungsakademie Baden-Württemberg einen Markenschutz erhalten. Im Rahmen der Konzeption und Gestaltung der Blended Learning Module, wurden auch die virtuelle Kollegiale Coaching Konferenz[®] und das virtuelle Selbstcoaching entwickelt.⁷

Bei der Tätigkeit des Coaching Zentrums kommen also der „äußere Coach“ (professionelles Coaching durch einen Coachingexperten), „die Gruppe als Coach“ (Kollegiale Coaching Konferenz[®]) und der „innere Coach“ (Arbeit mit dem inneren Coach als Coachingperspektive und im Selbstcoaching) zum Einsatz.

⁷ Berg, T. & Berninger-Schäfer, E., 2010

1.2 Coaching als Qualitätsmerkmal von Führung

Führungs- und Expertentätigkeit ist gekennzeichnet durch die hohe Komplexität und Unübersichtlichkeit der Lebenssachverhalte, die Notwendigkeit zur interdisziplinären Zusammenarbeit, einem wachsenden Veränderungsdruck und durch große Erwartungen an eine belastbare, entwickelte Persönlichkeit. Fach- und Führungskräfte in einer Wissensgesellschaft sehen sich neben den Ansprüchen an die fachliche Kompetenz und die eigene Leistungsfähigkeit der Anforderung ausgesetzt, Orientierung zu geben, Sinn zu stiften, motivierend im Umgang mit anderen Menschen zu wirken und durch vorbildliches Verhalten zu überzeugen. In dieser Situation haben diejenigen Fach- und Führungskräfte Vorteile, die fähig sind, sich selbst beraten zu lassen und andere Menschen mit möglichst professionellem Verhalten begleiten zu können.⁸

Coaching ist ein Qualitätsmerkmal guter Führung oder Fachfunktion, da Fach- und Führungskräfte ihre Handlungsoptionen und ihr Verhaltensrepertoire erweitern, wenn sie Coaching in Anspruch nehmen bzw. Wissen über Coaching, seine Methoden, Chancen und Grenzen erwerben, oder sich selbst im Coaching weiterbilden lassen.

Die Unterstützung der Führungsqualität ergibt sich daraus, dass Führungskräfte auf Ihre individuelle berufliche Situation maßgeschneiderte Lösungen im Coaching erarbeiten, ausprobieren und weiterentwickeln können.

Fach- und Führungskräfte haben einen „Sparringpartner“, mit dem offene und ehrliche Kommunikation möglich ist. Sie bekommen regelmäßiges und professionelles Feedback von jemandem, der außerhalb der hierarchischen Verflechtungen der eigenen Organisation steht.

Sie können typische Führungsthemen wie z. B. Mitarbeiterführung, Konfliktmanagement, Lebensbalance, Strategieentwicklung, Charisma, Wirkung und Wirksamkeit, sowie Werte-Sinn-Reflexion lösungsorientiert bearbeiten. Sie entwickeln

⁸ Doppler, K. & Lauterburg, C., 2008

ihre Führungspersönlichkeit ganzheitlich in fortdauernden, nachhaltigen Bildungsprozessen weiter.

Führungskräfte qualifizieren ihre Führungstätigkeit auch dadurch, dass sie selbst Coachingkompetenzen einsetzen.

- ▶ Die Ausbildung von Coachingkompetenzen geschieht insbesondere durch den Besuch von transferorientierten Coachingweiterbildungen oder Weiterbildungsmodulen (s. als Beispiel Coachinglehrgang der Führungsakademie (Kapitel 8.4.2), der als Ganzes oder in einzelnen, für Führungskräfte besonders interessanten Modulen belegt werden kann). Führungskräfte setzen diese Kompetenzen in ihrem Führungsalltag in verschiedenen Bereichen ein, z. B. wenn es um Motivation, Unterstützung, Entwicklungsbegleitung, Potentialentfaltung von Mitarbeitenden geht, aber auch zur Visions- und Zielfindung, sowie zur lösungsorientierten Gesprächsführung und Prozesssteuerung.

Eine weitere Qualifizierung der Führungstätigkeit erfolgt durch den gezielten Aufbau von Selbstcoachingfähigkeiten.

- ▶ Hierzu zählt z. B. die Fähigkeit, gezielt Einfluss zu nehmen auf die eigene Befindlichkeit durch körperbezogene, mentale und emotionsstabilisierende Massnahmen.

Selbstcoaching fördert die eigenen Fähigkeiten zur zielorientierten Problemlösung und zur Bewältigung von persönlichen Herausforderungen. Hierfür werden verschiedene Methoden der Selbststeuerung genutzt. Sie können nach Bedarf angewandt oder in einem individuellen Übungsplan zusammengestellt werden. Dieser stellt eine Grundlage für ein kontinuierliches, eigenständiges Arbeiten an der Entfaltung der eigenen Persönlichkeit dar⁹.

Selbstcoachingfähigkeiten sind hilfreich, um in spannungsvollen oder konfliktbeladenen beruflichen Situationen überhaupt professionell vorgehen zu können. Weiterhin ist es wichtig, sich selbst Konzentrations- und gesundheitsförder-

⁹ Auszug aus der Coachingbroschüre des Coaching Zentrums, Hoefling, T. & Berninger-Schäfer, E. 2009, S. 12