

Eckard König
Gerda Volmer



Handbuch Systemisches Coaching

Für Coaches und Führungskräfte, Berater und Trainer

2. Auflage

WEITERBILDUNG UND QUALIFIKATION

BELTZ

Leseprobe aus: König, Volmer, Handbuch Systematisches Coaching, ISBN 978-3-407-36522-4

© 2012 Beltz Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36522-4>

Kapitel 10: Erfolgsfaktoren im Coaching

Der Coachingprozess von Herrn Berg ist abgeschlossen. Insgesamt hat er fast neun Monate gedauert. Es gab Höhen und Tiefen, Phasen, in denen es nach vorne ging, und Phasen, in denen der Coach das Gefühl hatte, auf der Stelle zu treten. Aber das Ergebnis zählt: Herr Berg ist als Bereichsleiter akzeptiert, der Bereich arbeitet erfolgreich. Beate Scholz nutzt die Zeit, selber noch einmal den Prozess zu reflektieren: Was war letztlich entscheidend für den Erfolg?

Eben dieses Thema wollen wir zum Abschluss dieses Buches aufgreifen: Was sind – über die einzelnen Vorgehensweisen hinaus – die Erfolgsfaktoren, von denen letztlich auch der Erfolg Ihres Coachings abhängen wird?

Es gibt kaum Untersuchungen über Erfolgsfaktoren von Coachings, wohl aber über Erfolgsfaktoren von Therapie. Im englischsprachigen Raum ist hier der »Trans-theoretical approach« von James O. Prochaska (Prochaska/Norcross 2007) zu nennen. Auf dem Hintergrund einer Meta-Analyse verschiedener Untersuchungen zu Therapie kommen sie zu dem Ergebnis, dass hier insbesondere folgende Faktoren eine Rolle spielen:

- *Zwischenmenschliche Faktoren zwischen Therapeut und Klient:* Aufmerksamkeit und Wertschätzung des Therapeuten, aber auch Empathie und Humor.
- *Vertrauen in die Ressourcen des Klienten beziehungsweise in die Kompetenz des Therapeuten:* »Glaube, dass mir geholfen wird.«
- *Kombination stabiler und flexibler Verhaltensweisen des Therapeuten.*

Zu grundsätzlich ähnlichen Ergebnissen gelangt im deutschsprachigen Raum Klaus Grawe (2005; vgl. auch 2001). Er identifiziert folgende allgemeine »Wirkfaktoren«, die gleichermaßen für Coaching gelten dürften:

- *Die therapeutische Beziehung:* Das gilt gleichermaßen für Coaching. Die Beziehung zwischen Coach und Coachee hat entscheidenden Einfluss auf das Ergebnis des Coachingprozesses: Wenn der Coachee seinen Coach als wertschätzend und unterstützend erlebt, wird er eher bereit sein, sich zu öffnen.
- *Ressourcenaktivierung:* Das bedeutet, das Vertrauen in den Coachee zu haben, dass er über die Ressourcen zur Bewältigung seiner Probleme verfügt.
- *Problemaktualisierung:* Die Probleme, die im Coaching bearbeitet werden sollen, werden unmittelbar erfahrbar gemacht. Das kann dadurch geschehen, dass kon-

krete Situationen genau geschildert und die Ursachen dieser Situation analysiert werden, dass sie möglicherweise im Rollenspiel oder mithilfe analoger Vorgehensweisen wieder erlebt werden.

- *Motivationale Klärung*: Der Coach unterstützt den Coachee, sich über die Bedeutung bestimmter Erfahrungen klar zu werden, die dahinter stehenden Empfindungen, aber auch Ziele und Werte zu erkennen.
- *Problembewältigung*: Für die Wirkung von Coaching ist entscheidend, dass der Coachee tatsächlich neue Einsichten und Lösungen findet, die ihm helfen, besser mit der Situation zurechtzukommen.

Einige dieser Aspekte wollen wir im Folgenden etwas genauer beleuchten.

Der Coachingprozess: Struktur und Intuition

Eine klare Struktur des Coachinggesprächs hilft, das Thema und das Ziel im Auge zu behalten und verhindert, dass sich das Gespräch in Nebensächlichkeiten verliert oder in Sackgassen verrennt. Dabei ist das GROW-Modell die zentrale Strukturierung:

- *Goal*: Die Orientierungsphase hilft dem Coachee, sich klar zu werden, was er genau in diesem Gespräch erreichen möchte (Klärung des Ziels ist ein entscheidender Schritt im Problemlösungsprozess) und gibt Ihnen als Coach die Richtung vor, in der Sie das Gespräch führen.
- *Reality*: Die Klärungsphase hilft dem Coachee, sich sein Problem oder allgemein seine Situation zu vergegenwärtigen. Dabei ist entscheidend, dass das Problem nicht allgemein bleibt, sondern dass der Coachee dabei unterstützt wird, sich der konkreten Situation und seines Bilds der Wirklichkeit, aber auch seiner unbewussten Erfahrungen bewusst zu werden.
- *Options*: Die Lösungsphase unterstützt den Coachee, eine neue Perspektive und neue Lösungsmöglichkeiten in den Blick zu nehmen. Entscheidend ist dabei die Einsicht, dass es andere Möglichkeiten gibt, die Situation zu deuten und damit umzugehen.
- *Will*: Es wird ein zentrales Ergebnis oder ein konkreter Handlungsplan fixiert, der dem Coachee Orientierung bietet.

Andere Strukturen haben Sie bei anderen Methoden kennengelernt: bei der Arbeit mit Symbolen erst die Eigenschaften des Symbols und anschließend deren Bedeutung aufzuschreiben (und nicht fortwährend zwischen beiden Ebenen zu mischen), bei der Visualisierung auf die Abstände der Karten im Bild zu achten und nicht reale Situation zu verstehen suchen. Eine Struktur gibt Ihnen als Coach Sicherheit und Ihrem Coachee Orientierung, und sie verhindert, dass man sich in Nebensächlichkeiten verliert – und hilft damit schließlich auch, die vorhandene Zeit effizient zu nutzen.

Aber Coaching ist eben nicht nur Struktur, ist eben nicht einfach ein Abarbeiten nach vorgegebenen Regeln. Vermutlich haben Sie das bereits in Ihrer eigenen Coachingpraxis erfahren: Wenn Sie sich sklavisch an die Struktur halten, wird der Prozess schwerfällig und erfasst möglicherweise nicht die eigentlich wichtigen, im Hintergrund sich andeutenden Themen – wenn Sie andererseits Ihrem Gefühl und Ihrer Intuition folgen, dann ergeben sich leicht überraschende Wendungen.

Damit stoßen wir hier wieder auf ein Thema, das wir schon an verschiedenen Stellen angesprochen haben: das Thema der emotionalen oder intuitiven Intelligenz. Dem Gefühl folgen bedeutet, auch als Coach die eigene emotionale Intelligenz zu nutzen. Wir fassen einige wichtige Punkte zusammen:

- Nehmen Sie sich Zeit, sich auf das Coachinggespräch einzustellen und alles andere auszublenden. Sich Zeit nehmen ist eine der Voraussetzungen für die bewusste Nutzung emotionaler Intelligenz.
- Werden Sie sich Ihrer Intuition bewusst, machen Sie sich klar, dass Ihr Gespür und Ihre Intuition eine wichtige Quelle für die Klärung der Situation und auch für die Steuerung des Prozesses ist.
- Blenden Sie den Inhalt aus, und lenken Sie stattdessen Ihre Aufmerksamkeit auf den Coachee. Achten Sie darauf, was »im Hintergrund« anklingt, wo sich Sprechrhythmus und Tonfall verändern (oft ist das ein Hinweis auf verdeckte Themen). Achten Sie aber ebenso auf die Körpersprache des Coachees: Ist er verkrampft oder locker? Wirkt diese Lockerheit »echt« oder verdeckt sie andere Empfindungen? Wie ist der Gesichtsausdruck? Verändert sich die Körpersprache?
- Nehmen Sie (ansatzweise) die Körperhaltung des Coachees ein und versuchen Sie, seinen Empfindungen nachzuspüren. Sie haben eine gute Chance, die richtigen Gefühle zumindest ansatzweise zu treffen. Aber Vorsicht: Halten Sie dabei stets »professionelle Distanz« in dem Sinne, dass Sie sich nicht von den Empfindungen Ihres Coachees überrollen lassen: Ein Arzt, der sich von »Mitgefühl« mit einem schwerkranken Patienten überrollen lässt, kann diesen Patienten nicht mehr professionell behandeln – grundsätzlich gilt das Gleiche auch für Coaching.
- Achten Sie auf Ihre Empfindungen, die Sie gegenüber dem Coachee haben: Was spüren Sie ihm gegenüber? Dies ist ein Ansatz, der ursprünglich aus der »Übertragungsfokussierten Therapie« im Anschluss an Otto Kernberg stammt, die von der Annahme ausgeht, »dass die durch die Äußerungen des Patienten im Therapeuten hervorgerufenen Gefühle bewusste und unbewusste Mitteilungen seitens des Patienten widerspiegeln« (Kernberg u.a. 2010, 122). Das lässt sich im Grundsatz auch für Coaching anwenden: Ihr Coachee wird immer auch Gefühle bei Ihnen als Coach auslösen. Werden Sie sich dieser Gefühle bewusst und versuchen Sie, die dahinter stehende Botschaft des Coachees zu entschlüsseln. Aber auch hier Vorsicht: Die Gefühle können von Ihnen selbst ausgelöst werden, wenn zum Beispiel der Coachee Themen anspricht, die für Sie selbst noch nicht abgeschlossen sind.
- Schließlich: folgen Sie Ihrer Intuition bei der Anwendung verschiedener Methoden: Machen Sie sich verschiedene Alternativen bewusst (manchmal hilft es,

gleichsam laut zu denken) und achten Sie beim Vergegenwärtigen darauf, welches Gefühl Sie dabei haben.

Ein Faktor ist in diesem Zusammenhang noch zu erwähnen: der Humor.

- Humor regt an, den Gefühlen ihre Freiheit zu lassen,
- er stimuliert das kreative und problemlösende Denken,
- er löst Endorphine aus, die Wohlgefühl auslösen und die Immunabwehr stärken und
- er lehrt uns, uns selbst und unsere Probleme nicht allzu ernst zu nehmen (Salameh 2007, 40ff.).

Eben das macht Humor auch zu einem wirkungsvollen Instrument in Therapie und Coaching. Ein Coach, der zum einen wertschätzend ist, zum anderen es schafft, dass im Coaching auch gelacht wird, schafft Leichtigkeit im Prozess, setzt Ressourcen des Coachees frei. In unseren Coachingprozessen ist es gleichsam Grundsatz, dass – gleichgültig wie schwierig das Thema auch sein mag – in jeder Sitzung auch gelacht wird.

Ein Konzept, das wertschätzenden Humor ganz deutlich in den Mittelpunkt stellt, ist die Provokative Therapie von Frank Farrelly (Farrelly u.a. 1986). Farrelly geht davon aus, dass Menschen über mehr Energien verfügen, als Therapeuten – und auch Coaches – ihnen oftmals zugestehen, dass sie sich ändern können, wenn sie wollen, und dass ein »liebevolles«, das heißt mit hoher Wertschätzung verbundenes »Provokieren« den Klienten oder Coachee veranlasst, diese Energien freizusetzen. Farrelly unterscheidet verschiedene provokative Vorgehensweisen, die sich ebenso im Coaching anwenden lassen:

- »des Teufels Advokat«: Argumente bringen, das Problemverhalten beizubehalten, (vermeintliche) Vorteile für die Beibehaltung des Problems einbringen.
- Negative Schilderung des Klienten provozierend verstärken, die Schwierigkeit oder Unlösbarkeit der Situation herausheben.
- »Direkte Provokation«: übertrieben Vorwürfe machen – dahinter steht die Botschaft: »Sie können es ändern!«.
- »Negativbild«: Körpersprachlich das negative Verhalten des Klienten (zum Beispiel Hilflosigkeit) übertrieben imitieren.
- Durch dumme Sprüche, Zitate, Lebensweisheiten negative Muster unterbrechen.

All diese Interventionen sind nur dann hilfreich, wenn – wie Farrelly es formuliert – sie »mit einem Augenzwinkern« erfolgen, das heißt, wenn gleichzeitig auf der emotionalen Seite die Wertschätzung und der Glaube an die Ressourcen des Coachees deutlich wird.

Humor bedeutet immer, bestehende (oder erwartete) Muster zu unterbrechen. Humor ist immer eine überraschende Wendung: Sie als Coach sagen etwas für den

Coachee völlig Unerwartetes. Verbunden mit Wertschätzung kann eben genau das den Anstoß für den Coachee geben, die Situation nicht für aussichtslos zu halten, sondern sich auf seine Ressourcen zu besinnen.

Anregung zur Weiterarbeit

Alle Hinweise in diesem Kapitel sind zugleich Anregungen, Ihren eigenen Coachingstil zu entwickeln. Probieren Sie selber aus:

- Wie können Sie Struktur und Intuition in Ihren Coachingprozessen in Balance bringen?
- Wie können Sie Coachingprozesse »humorvoll« leichter gestalten und ihnen die Schwere nehmen?

Zur Vertiefung auch hier einige Literaturangaben:

Als Übersicht über Wirkfaktoren von Therapie und Coaching:

- Klaus Grawe: u.a.: Psychotherapie im Wandel. Von der Konfession zur Profession. Hogrefe, Göttingen (5. Aufl.) 2001.

Zum Thema Humor ist immer noch das Buch von Frank Farrelly lesenswert:

- Frank Farrelly u.a.: Provokative Therapie. Springer, Berlin, Heidelberg 1986.

Zahlreiche praktische Anregungen und Beispiele finden Sie auch bei:

- E. Noni Höfner: Glauben Sie ja nicht, wer Sie sind! Grundlagen und Fallbeispiele des Provokativen Stils. Carl-Auer, Heidelberg 2012.

Das Coachingsystem

Alle Untersuchungen über Erfolgsfaktoren betonen im Grunde die Bedeutung der Beziehung zwischen Therapeut und Patient (entsprechend Coach und Coachee). Wir wollen in diesem Abschnitt die Aufmerksamkeit darauf lenken, dabei zugleich den Blick ausweiten: Coach und Coachee bilden ein eigenes soziales System, das Coachingsystem. Es besteht aus Personen (an erster Stelle Coach und Coachee), ihren subjektiven Deutungen, es wird durch Regeln gesteuert, es können Regelkreise im Coaching auftreten, die den Coachingprozess behindern; es ist die Systemumwelt zu berücksichtigen, und es durchläuft eine Entwicklung.

Ein stabiler Coachingprozess setzt ein stabiles Coachingsystem voraus. Der Abbruch eines Coachingprozesses ist nichts anderes als der Zusammenbruch eines sozialen Systems: Das Coachingsystem hat sich als nicht mehr funktionsfähig erwiesen. Daraus ergibt sich eine grundsätzliche Aufgabe für den Coach: das Coachingsystem als ein funktionsfähiges System zu etablieren, während des Coachingprozesses immer auch den Blick auf das Coachingsystem zu richten und schließlich mit dem Abschluss des Coachingprozesses dieses Coachingsystem auch wieder aufzulösen. Diese Fragen sind Gegenstand dieses Kapitels.

Die Personen des Coachingsystems

Personen des Coachingsystems sind Coach und Coachee (gegebenenfalls Coach und mehrere Coachees, wenn es um Teamcoaching geht). Dieses Coachingsystem ist als eigenständiges System von anderen sozialen Systemen abzugrenzen: dem System von Herrn Berg und seinem Team, dem Vorgesetzten-Mitarbeiter-System Magge und Berg sowie möglicherweise anderen sozialen Systemen im Umfeld des Coachees.

Wichtig ist, den Unterschied zwischen den verschiedenen Systemen klar zu definieren: Herr Magge als Vorgesetzter ist nicht Teil des Coachingsystems Frau Scholz und Herr Berg. Sicher kann es auch (vor allem in der Auftragsklärung, aber auch bei Statusgesprächen, in denen sich Herr Berg über den Fortgang des Coachings informiert) hilfreich sein, ein System Scholz plus Berg plus Magge zu etablieren. Aber dieses System ist nicht das Coachingsystem, es hat andere Aufgaben – und es gefährdet den Coachingprozess, wenn dieser Unterschied verwischt wird.

Die subjektiven Deutungen im Coachingsystem

Der Zustand des Coachingsystems und damit der Erfolg des Coachings werden davon abhängen, wie Coachee und Coach die Situation deuten. Ein Coachee, der seinem Coach nicht zutraut, ihn kompetent zu unterstützen, wird über kurz oder lang den Coachingprozess abbrechen. Entsprechend: Wenn der Coach sich Coaching nicht zutraut, wenn er nicht »neutral« ist und seine Rolle nicht ausführen kann, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit der Coachingprozess scheitern. Coaching, so hatten wir eingangs gesagt, beginnt beim Coach: sich auf die Situation und seine Rolle einzustellen. Das kann in Form von Leitsätzen geschehen:

Coaching bedeutet für mich als Coach:

- Vertrauen in die Ressourcen des Coachees zu haben, dass er seine Lösung finden wird.
- Die Verantwortung für den Prozess, aber nicht das Ergebnis zu übernehmen und damit dem Coachee die Freiheit zu lassen, seine eigene Entscheidung zu treffen.
- Und schließlich auch, Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten zu haben, den Prozess kompetent steuern zu können

Die materielle Systemumwelt

Auch das ist ein Thema, das insbesondere in der Anfangsphase des Coachingprozesses relevant ist: Wo soll Coaching stattfinden?

Vermutlich können Sie sich leichter vorstellen, wo Coaching nicht stattfinden sollte: Ein Platz in einem Großraumbüro, ein Büro, in dem immer das Telefon klingelt, sind sicherlich ungeeignet. Auch Coaching im häuslichen Wohnzimmer, wo

Coach und Coachee gemütlich auf dem Sofa sitzen, ist nicht die optimale Atmosphäre: Es fällt schwer, sich zu konzentrieren, wenn man bequem auf dem Sofa sitzt. Bessere Möglichkeiten sind:

- Das klassische Setting ist ein eigener Coachingraum. Der kann sich innerhalb des Unternehmens oder der Organisation befinden (vorausgesetzt, man ist ungestört), kann aber auch (falls die Kollegen nichts vom Coaching mitbekommen sollen) ein Besprechungsraum in einem Hotel oder ein Raum des Coachs sein.
- Hilfreich ist eine hinreichende Ausstattung: Flipchart (es kann den Prozess erleichtern, wenn Coach und Coachee gemeinsam davor stehen), Metaplankarten, Stifte.
- Man kann auch Coachingprozesse im Gehen durchführen: Ein gemeinsamer Spaziergang, die Wanderung auf einen Berg, eine Pause auf einer Bank am Waldrand – all das sind Bereiche, bei denen sich der Coachee gut aus dem Tagesumfeld lösen kann.

Wir haben auch schon Coachingsgespräche in einer stillen Ecke in einem Restaurant geführt oder auf einem Segelboot. Sprechen Sie das mit Ihrem Coachee ab – und achten Sie zugleich auf Ihr eigenes Gefühl.

Soziale Regeln zur Steuerung des Coachingprozesses

Wie andere soziale Systeme wird auch das Coachingsystem Coach – Coachee durch Regeln gesteuert. Beispiele für solche Regeln sind:

- Der Coachee (gegebenenfalls in Absprache mit dem Auftraggeber) legt Thema und Ziel des Coachings fest.
- Der Coach hat das Recht, Themen, die aus seiner Sicht wichtig sind, vorzuschlagen, aber der Coachee entscheidet.
- Der Coach hat die Aufgabe, den Coachingprozess zu strukturieren und in diesem Zusammenhang zum Beispiel Fragen zu stellen oder bestimmte Methoden vorzuschlagen.
- Der Coach darf auch Ideen oder Anregungen einbringen – aber der Coachee entscheidet, was er davon annimmt.
- Der Coach darf Feedback geben.

Die Einführung dieser Regeln ist wichtigste Aufgabe zu Beginn des Coachingprozesses. Das kann im konkreten Tun erfolgen, indem anhand der Bearbeitung eines konkreten Themas deutlich wird, wie der Coach vorgeht beziehungsweise welche Regeln er zugrunde legt. Regeln können aber auch explizit thematisiert werden: »Sie entscheiden, welches Thema Sie bearbeiten möchten.« Gegebenenfalls wird man auch bestimmte Regeln (darf der Coach den Coachee bei Meetings begleiten?) mit dem Coachee diskutieren. Entscheidend ist, dass diese Regeln transparent sind und von beiden akzeptiert werden. In der Abschlussphase kann abgeklärt werden, ob das Vor-

gehen für den Coachee in Ordnung ist – und möglicherweise ergibt sich daraus noch eine Abänderung von Regeln: »Ich wünsche mir mehr Feedback von Ihnen.« – Das bedeutet, eine Regel einzuführen oder abzuändern.

Soziale Regeln geben Orientierung im Umgang miteinander. Aber sie können auch diffus, einschränkend oder hinderlich sein. Auch Regeln für die interne Steuerung des Coachingsystems oder zur Abgrenzung nach außen bedürfen somit immer wieder der Überprüfung (vgl. Kapitel 3). Daraus ergeben sich folgende Prozessfragen:

- Welche Regeln steuern das Coachingsystem?
- Inwieweit sind diese Regeln transparent?
- Inwieweit sind diese Regeln sinnvoll?
- Gibt es Situationen, für die zusätzlicher Regelungsbedarf besteht?
- Welche Regeln sollten abgeändert werden? Was wären alternative Regeln?

Regeln zur Abgrenzung der Systemgrenzen nach außen

Beate Scholz wird von Herrn Magge angesprochen: »Nun sagen Sie doch mal, wie macht sich denn Herr Berg? Macht er Fortschritte? Schafft er es denn?«

Es passiert nicht selten, dass ein Coach vom Auftraggeber angesprochen wird mit der Frage nach dem Verhalten des Coachees. Doch das ist einer der besonders heiklen Punkte: Stellen Sie sich vor, der Coach erzählt dem Vorgesetzten über die Probleme des Coachees – und der Coachee bekommt das mit. Jeder Coachee wird dann seinem Coach nur noch mit Misstrauen begegnen und sich überlegen, was er überhaupt noch sagt – wenn er nicht den Coachingprozess überhaupt abbricht.

Diese Situation hat etwas mit der Systemgrenze zwischen dem Coachingsystem und anderen sozialen Systemen zu tun. Gerade in einer solchen Situation ist eine klare Festlegung von Regeln (sinnvollerweise in einem Auftragsklärungsgespräch zum Beispiel Coach – Coachee – Auftraggeber) erforderlich. Hilfreiche Regeln zur Abgrenzung des Coachingsystems von der Systemumwelt können sein:

- Der Coach gibt von sich aus keine Informationen über den Coachee an den Auftraggeber oder andere Personen weiter.
- Auf Anfragen von außen verweist der Coach auf die vereinbarte Vertraulichkeit.
- Zwischen Coach und Coachee wird vereinbart, was Coachee oder Coach dem Auftraggeber über den Prozess berichten.
- Es können regelmäßige Statusgespräche zwischen Coach, Coachee und Auftraggeber vereinbart werden, in denen über den Stand des Prozesses berichtet wird.
- Die Statusgespräche werden im Rahmen des Coachingprozesses zwischen Coach und Coachee vorbereitet.
- Im Statusgespräch berichtet der Coachee, was er aus seiner Sicht erreicht hat. Coach und Auftraggeber stellen ihre Sicht daneben, wobei Aufgabe des Coachs ist, den Coachee nicht bloßzustellen – aber er kann die Ergebnisse nicht verfälschen.