

Werner Vogelauer (Hrsg.)



Coaching-Praxis

Das Trigon-Modell:
Konzept und Methoden

WEITERBILDUNG · COACHING

BELTZ

Leseprobe aus: Vogelauer, Coaching-Praxis, ISBN 978-3-407-29281-0
© 2013 Beltz Verlag, Weinheim Basel
<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-29281-0>

Vorwort

Seit mehr als 20 Jahren arbeiten wir mit einem ganzheitlichen Coaching-Konzept, in das Erfahrungen aus nunmehr 50 Lehrgängen in verschiedenen deutschsprachigen Ländern eingeflossen sind. Viele einzelne Coachings mit Führungskräften und anderen Personen haben zur Ausgestaltung unseres Konzepts beigetragen, welches in diesem Buch erstmals näher dargestellt wird. Unser Verständnis und unser Ansatz sind eine Kombination aus der Organisationsentwicklung und der Humanpsychologie – mit Modellen und Methoden aus Transaktionsanalyse, Gestalttheorie, Psychosynthese und TZI. Über diesen ganzheitlichen Ansatz berichte ich gleich im ersten Beitrag.

Coaching ist kein zufällig ablaufender Prozess. Die inhaltliche Gestaltung und Struktur, die der Coach immer wieder neu definieren muss, stelle ich in einem Beitrag über den optimalen Coaching-Prozess anhand unseres Trigon-Modells dar. Dazu gehört eine vorbereitende Phase mit Zielklärung und Vereinbarung zwischen Coach und Coachee als Kernelement eines erfolgreichen Coachings.

Ganz wichtig in diesem Prozess sind die Personen mit ihren Fähigkeiten und Eigenschaften, mit ihren Verhaltensweisen und blinden Flecken, mit ihren Schätzen an Erfahrung und ihren Möglichkeiten, situativ zu reflektieren. Über den Coachee als Kunden mit all seinen Hintergründen hat Elfriede Biehal-Heimburger einen Beitrag beigesteuert.

Dem Coach ist ebenfalls ein eigenes Kapitel gewidmet. Wir haben es heute im Coaching-Markt mit einer großen Zahl von Coaches zu tun, die keine professionelle Ausbildung, geschweige denn einen psychosozialen Hintergrund haben. Das fördert problematische Haltungen wie selektives Heraushören, Parallelprozesse, narzisstische Ansätze oder beraterische Interventionen. Daher ist der Beitrag »Der Coach – seine Haltung, Rolle und Abgrenzungen« von Erika Bergner und mir ein ganz wesentlicher Aspekt eines optimalen und entwicklungsorientierten Coachings.

Coaching war anfänglich für Führungskräfte eine Begleitmaßnahme, um mit der persönlich-beruflichen Situation zurechtzukommen: weg von stundenlangen Seminaren hin zu einer Begleitung für spezifische Themen und Fragen. Über »Executive Coaching«, wie dieser Bereich heutzutage heißt, haben Werner Leeb und Nusret Kilercioglu einen aufschlussreichen Beitrag geschrieben.

Im Coaching geht es immer wieder um Problemstellungen und Schwierigkeiten, die zu bewältigen sind. Führungskräfte bekommen hier die Chance, durch Fragen und andere Sichtweisen, durch Modelle und Methoden mehr als nur ihre

bisherige Sichtweise wahrzunehmen. Daraus entstehen zusätzliche Optionen, die bessere Lösungschancen versprechen und für mehr Ruhe auf dem Weg dorthin sorgen. Mit der Methodik der Problemlösung habe ich mich in einem eigenen Beitrag beschäftigt, Werner Leeb hat über Ressourcenorientierung in der Problemlösung geschrieben.

Coaching ist eine spezifische Form der Entwicklungsarbeit. Die Auffassung, dass jeder Mensch und jedes Team, ja sogar jede Organisation sich entwickeln kann, liegt unserer Arbeit bei Trigon zugrunde. Daher habe ich auch über die entwicklungsorientierte Perspektive im Coaching einen Beitrag geschrieben.

Ein Coaching hat dann funktioniert, wenn der Kunde in seinem Alltag die behandelten Themen und die daraus entstandenen Lösungswege umsetzt und in der Praxis verwirklicht. Die sogenannte Transfersituation ist ein wesentlicher Beitrag des Coachings zu persönlichem und wirtschaftlichem Erfolg. Im Coaching-Prozess besteht durch die Eins-zu-eins-Situation eine hohe Chance, den Transfer durch direkte Gespräche, Interventionen und Unterstützung zu fördern. Viele Fragen von Unternehmen, aber auch von Einzelpersonen ranken sich dabei um die »Erfolgskontrolle«, auch Evaluation genannt. Sie ist für Kunden und Organisationen der Maßstab dafür, ob Coaching erfolgreich war. Um den Prozess wirksam zu gestalten, ist Evaluation nicht nur ein Abschluss, sondern vor allem ein Zwischenschritt im Coaching. In dem Beitrag über Transfer und Evaluation beschäftigen sich Harriet Kretschmar und ich ausführlich mit dieser wichtigen Thematik.

Wie komme ich als Kunde zu meinem Coach? Oder wie wähle ich den für mich richtigen Coach aus? In dem Kapitel »Was macht einen guten Coach aus?« stelle ich die wesentlichen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen, aber auch Beziehungs- und Kommunikationselemente für einen wirksamen und positiven Gesprächsprozess zwischen Coachee und Coach dar.

In der Wirtschaft wird Coaching heute als eine der bedeutendsten Methoden der Entwicklungs- und Veränderungsarbeit eingeschätzt. Dazu erfahren Sie mehr in meinem Beitrag über die Coaching-Befragung 2012 am Schluss des Buches.

Mit diesem Praxisbuch und der über viele Jahre entwickelten theoretischen und praktischen Vorgehensweise wollen wir allen angehenden wie praktizierenden Coaches nicht nur Argumentationsmaterial liefern, sondern vor allem methodisches Hintergrundwissen, persönliche Erfahrungen und Orientierung für die eigene erfolgreiche, ethisch wie praktisch fundierte Coaching-Arbeit.

Ganzheitliches und ressourcenorientiertes Coaching – Das Trigon-Coaching-Modell in Theorie und Praxis

01

Werner Vogelauer

Coaching ist ein noch relativ junges Angebot in der Entwicklungsarbeit und in der persönlichen Unterstützung. Irrtümlicherweise wird der Begriff dem Sport zugeordnet, aber eigentlich stammt er aus der österreichisch-ungarischen Monarchie. »Kocsi« war damals »kocsi szeker«, der Wagen aus Kocs, und Kocs war ein kleiner Ort zwischen Győr und Budapest, wo eine der größten Wagenproduktionen der Monarchie ihren Sitz hatte (vgl. Dictionary of Word Origins von John Ayto). Im Lauf der Zeit wurde für den Begriff »Wagen« nicht mehr der ungarische Begriff »szeker« verwendet, sondern das Wort »kocs«, das damit als Standardbegriff und Lehnwort ins Deutsche (Kutsche), Englische (coach) und auch ins Französische (coche) einging.

Vor dem Hintergrund dieser Begriffsgeschichte können wir Coaching als Fahrt (Prozess) hin zu einem Zielort verstehen, der Coach wäre demnach der Kutscher, der mir dabei hilft, den Zielort zu erreichen. Der Kutscher gibt nicht das Ziel vor, wie es ja auch im Coaching der Fall ist, und die Methode ist der Prozess beziehungsweise der Weg, um das Ziel, das der Kunde wünscht, zu erreichen. Die Verbindung zum Sport kam erst viel später. An der Universität verwendete man zunächst den Begriff des Tutors, später dann den des Coachs.

Inzwischen ist die Rückbesinnung auf die ursprüngliche Interpretation wieder wichtig: Das Ziel kommt vom Kunden, der Prozess und der Weg dorthin sind zu gestalten, der Coach hilft dabei, gibt aber nichts vor. Das wird von den meisten Fachverbänden im Coaching sehr wohl gewürdigt und aufgegriffen.

Höhenflug des Coachings: Was macht den Begriff und die Methode so erfolgreich?

Neben den bisherigen Formen der Beratung und Begleitung hat sich Coaching in den beiden letzten Jahrzehnten einen wichtigen Platz erobert. In der Wirtschaft hat es besonders Anklang gefunden, da einige seiner Merkmale ein positives Image mitbringen wie ...

... exklusiv

Coaching ist ausschließlich für den Kunden da. Er allein steht im Mittelpunkt der Arbeit.

... leistungsbezogen

Die zielgerichtete Vorgehensweise und die gemeinsame Überprüfung des Erreichten erinnern an Leistungssport.

... maßgeschneidert

Der Kunde bringt seine Bedürfnisse, Probleme und Ziele ein; der Coach arbeitet fokussiert an diesen Themen. Er schneidert sozusagen sein Vorgehen, seine Fragen und seine inhaltliche Arbeit nach der Kundensituation.

... direkt

Es gibt keine Zwischenstationen, Vermittler oder Umwege. Coachee und Coach reden direkt miteinander (direkte Kommunikation, direkte Fragen und Antworten).

... zeitgünstig

Der Kunde hat anhand vorher genannter Punkte keine Nebenschauplätze, noch muss er irgendwelche Themen oder Modelle mitnehmen. Der Inhalt wird zeitlich effizient abgewickelt.

... erfolgreich

Durch diese direkte, kundenorientierte und zieladäquate Vorgehensweise sind Erfolge mehrfach erreichbar. Der Kunde fokussiert seine Energien auf Gewolltes, die Umsetzung wird vorbereitet und durch Überprüfung und Nachjustierung erleichtert.

... kreativ

Der Kunde wird durch Fragen, emotionale Verbundenheit des Coachs und Zeit zum (Nach-)Denken dazu angeregt, Ideen zu entwickeln und nicht nur darauf zu warten, was der Fachmann sagt.

Dieses Image verhalf dem Coaching speziell bei Führungskräften sehr schnell zum Durchbruch. So mancher Topmanager will sich nicht in ein Dreitagesseminar setzen, wenn er nur ein oder zwei wichtige Themen auf dem Herzen hat. Da holt er sich lieber einen Experten, der diese Fragen oder Punkte mit ihm durchgeht. Er spart Zeit dabei und hat nur einen Gesprächspartner, der auf ihn fokussiert ist und exklusiv für ihn arbeitet. Er kann sehr leistungsbezogen Lösungswege beziehungsweise Optionen herausarbeiten, und er hat direkte Gespräche!

Kernelemente des Trigon-Coaching-Ansatzes

Das ganzheitlich-integrative Konzept

Was ist nun »ganzheitlich«? Das ganzheitliche Coaching ist auf mehrere Dimensionen gerichtet. Eine Dimension ist der sichtbare Teil, das »Methodisch-Instrumentelle«, die Arbeit im Berufsalltag, wozu auch Modelle und Vorgehenskonzepte gehören.

Eine weitere Dimension sind die soziale Gestaltung und Beziehung. Hier sind alle emotionalen Seiten des Coachees zu berücksichtigen: welche Rollen er im Beruf einnimmt und wie er damit umgeht, wie er die Gesprächsbeziehung gestaltet und sich gegenüber anderen Personen verhält. Auch wie er sich selbst erlebt, mit all seinen Emotionen, Empfindungen und Erfahrungen. Im Coaching-Prozess gehören dazu auch die Beziehungsgestaltung zwischen Coachee und Coach, die vielfältige Kommunikation und der Umgang beider mit Emotionen, Gefühlen und Übertragungen.

Die dritte, unsichtbare Dimension ist das »Ethisch-Konzeptive«, die Werte und Haltungen hinter den Handlungen und Gesprächen. Welche Haltungen bringt der Kunde in seinen Beispielsituationen, aber auch im Coaching-Prozess ein? Welche Werte und Muster liegen seinen Aktivitäten zugrunde? Welche Grundhaltung, welche Ethik stehen hinter seinem Denken und Handeln? Was ist dem Kunden wichtig? Was sind seine Zukunftsvorstellungen, seine Perspektiven und sein Wollen? Diese Fragen beschränken sich nicht auf die Kundenthemen, sondern gelten auch für den Prozess zwischen Coachee und Coach. Was läuft hier offen oder auch verdeckt? Was beeinflusst die Arbeit, die Ideen und Veränderungen im Hier und Jetzt des Coaching-Gesprächs?

Kunden als Partner

Sowohl Einzelpersonen als auch Personen im Gruppen- oder Teamcoaching sind eigenständig, gleichberechtigt und selbstverantwortlich. Auf der Entwicklungsfähigkeit und -bereitschaft bauen wir auf. Wenn das nicht gegeben ist, müssen wir die (Hinter-)Gründe gemeinsam mit dem Kunden herausfinden und bearbeiten. Wir betrachten Kunden als Partner, die im Hinblick auf ihr Thema Kompetenz und Autorität haben. Wir als Coaches können Prozess- und Vernetzungskompetenz als Ergänzung und Unterstützung einbringen.

Klarer Zielfokus

Die Kunden werden in einem kostenlosen Vorgespräch in der Klärungsarbeit zu ihren Zielen unterstützt. Entweder nennt der Kunde schon klare Perspektiven, oder er bringt Probleme und Ausgangssituationen ein – das, was er nicht mehr will. Daraus entstehen in einem empathischen und zielfokussierenden Gespräch die Kernpunkte für den Coaching-Prozess.

Vereinbarungsorientierung

Um Coaching wirkungsvoll durchführen zu können, bedarf es einer klaren Orientierung des Kunden. Das können Zielsetzungen sein, die der beiderseitigen Willenserklärung für den Coaching-Prozess zugrunde liegen, aber auch Probleme oder schwierige Ausgangssituationen, die gelöst werden müssen. In beiden Fällen empfiehlt sich eine schriftliche Vereinbarungorientierung, auf die jede der beiden Parteien zurückgreifen kann. Auch spätere Änderungen können bei Bedarf vorgeschlagen werden. Vereinbarungorientierung heißt ebenso Transparenz bezüglich Rahmenbedingungen, Abläufen, Grenzen, finanzieller Regelungen.

Phasenbezogenes Vorgehen

Unser Fünf-Phasen-Modell (siehe Kapitel 2) liegt dem Coaching zugrunde. Das Vorgespräch ist dabei als Orientierung für die Beziehungsarbeit, den Inhaltsfokus und den Coaching-Prozess selbst wesentlich. In der eigentlichen Arbeitsphase ist der Analyseprozess, das Herausarbeiten der Hintergründe und Blockaden, der Haltungen und Werte oder der Einflüsse und Grenzen, eine Voraussetzung, auf der der Kunde diagnostisch aufbauen kann, um zu entscheiden, was ihm wichtig ist und wie er seinen Weg zum Ziel gestalten will. Zwischendurch empfehlen sich regelmäßig Evaluationen. Die Überprüfung von Umsetzungen und Erfolgen ist nicht nur für den Coach wichtig, sondern auch für die Motivation des Coachees ausschlaggebend.

Methodenrepertoire

Unser Vorgehen ist breit gefächert und transparent. Wir nutzen sowohl Methoden mit rationalen wie auch mit emotionalen Aspekten. Psychosoziale Gesichtspunkte werden – siehe Ganzheitlichkeit – immer zu den sachlichen Elementen mit einbe-

zogen, um auch zukünftige Handlungen und Vorhaben auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen und abzusichern.

Coach und Rollenklarheit

Da der Coach im Gespräch immer unterschiedliche Rollen einnimmt, legen wir Wert auf die innere und äußere Klarheit dieser Rollen und sprechen dies bei einem Rollenwechsel auch an. Wenn ich zum Beispiel von der Rolle des Fragenden in die des Dozenten wechsele, ist es sinnvoll, darauf hinzuweisen, dass ich nun etwas dazu sagen möchte oder gerne das ansprechen möchte, was mir noch zusätzlich auffällt. Rollenklarheit schließt Rollen aus, die das Coaching-Setting nicht umfasst, wie zum Beispiel Psychotherapeut oder Berater. Wenn ich solche Rollen einnehme, muss ich dem Klienten sagen, dass es sich nicht mehr um ein Coaching-Gespräch handelt. Eine Rückkehr zum Coaching wird danach allerdings problematisch bis unmöglich.

Coach-Kompetenzen

Im Beitrag über den Coach wird auf die acht Kompetenzfelder genauer eingegangen. Unsere professionelle Maxime besagt, alle acht Kompetenzen in einem professionellen und selbstreflektierten Maß zu beherrschen und sich dazu permanent mit anderen auszutauschen.

Systemunterstützung

So manches Modell im Coaching ist kompatibel mit unseren Organisationsentwicklungskonzepten. Aus ganzheitlicher Perspektive sehen wir den Kunden im Mittelpunkt, aber hinter ihm und um ihn herum das personelle und sachliche Umfeld. Wir verbinden daher Coaching-Arbeit immer wieder mit der Reflexion der Aus- und Einwirkungen zwischen Umwelt und System. Coaching ist keine Insel, sondern eine Begleitform, um Personen in ihren Systemumwelten zu unterstützen. Andererseits ist wichtig, dass sich die Person mit ihren Fähigkeiten, Ressourcen und Haltungen konstruktiv auf die Umwelt einstellen kann und nicht von dieser Verhaltensänderungen oder bestimmte Muster (indirekt) diktiert bekommt. Das ist besonders in Dreieckskontrakten (siehe Ziel- und Vertragsarbeit) zu berücksichtigen.

Was ist nun Coaching, und was ist es nicht?

Aus dem ursprünglichen Begriff »Coaching« als Begleit- und Entwicklungsform der persönlichen Veränderungsarbeit ist heute – auch durch den Erfolg des Begriffs und das Image – ein Angebotswirrwarr geworden. Viele Dienstleistungen wie Supervision oder Beratung drängen in den Coaching-Markt und bieten ihre Leistungen unter Coaching an: »Unternehmenscoaching« als Beispiel für Unternehmensberatung, »Kilocoaching« für eine Fachberatung zum Abnehmen, »Lerncoaching« als verkappte Supervision in Ausbildungen oder »Ernährungscoaching« als Training und Beratung für den Kunden.

Wir gehen von unserer vor Jahren entwickelten Definition aus:

Coaching ist ...

... eine kontinuierliche, zeitlich begrenzte ...

regelmäßige Begleitung, die mit der Zielerreichung abgeschlossen ist.

... und partnerschaftlich ablaufende Begleitung und Unterstützung ...

Coach und Coachee sind gleichwertig und gleichberechtigt, es handelt sich nicht um eine Beratung, sondern um Begleitung. Der Coach unterstützt durch Fragen, Modelle, Instrumente, Reflexionen.

... von Einzelpersonen beziehungsweise Gruppen/Teams ...

Coaching richtet sich nicht nur an Einzelpersonen. Im Gruppencoaching bringt jeder seine Themen ein, und Teams mit einem gemeinsamen Anliegen bearbeiten unter Ausschluss spezieller Situationen wie Konflikt- oder Teamtraining und -entwicklung den gemeinsamen Coaching-Fokus.

... in der Verbindung von Berufsrolle und Person ...

Ganzheitliche Orientierung umfasst die Verbindung von kognitiv und emotional: Fragen zur Arbeit und zu Arbeitsinhalten in Verbindung mit dem, was die Person selbst empfindet, wahrnimmt, an Mustern und Rahmen kennt und wie sie mit sich selbst umgeht.

... zielorientiert und situativ ausgerichtet ...

Zentraler Punkt des Coachings ist das Ziel, die zukünftige Situation des Kunden zu verbessern. Das Coaching muss dabei offen für plötzlich auftretende Themen oder Fragen sein, da sich Ziele im Laufe der Zeit verändern können.

Welche Formen verwenden wir
als Trigon im Coaching?

... wobei der zu Coachende für Lernen und Entscheidungen verantwortlich ist ...

Der Coach unterstützt, der Kunde entscheidet – über seine Vorhaben, wo er weitergehen und wie er etwas umsetzen möchte, was ihm wichtig ist. Lernen kann nur der Coachee für sich selbst, der Coach unterstützt ihn dabei durch Fragen, Spiegelungen, Methoden, Modelle.

... Der Coach gestaltet Gespräch und Arbeit professionell und methodisch.

Die acht Kompetenzen des Coachs sind ein wichtiger professioneller Bestandteil eines wirkungsvollen Coaching-Prozesses. Dabei werden emotionale wie rationale Methoden genutzt.

Coaching ist ...	Coaching ist nicht ...
ganzheitliche Arbeit am Thema des Kunden	selektives On-the-Job-Training,
zielorientiert und fokussiert	psychotherapeutische Arbeit
partnerschaftlich und gleichberechtigt	führend (zum Beispiel eigene Mitarbeiter), steuernd, abwertend (kein Abhängigkeitsverhältnis)
Unterstützung und Begleitung	(fachliche) Beratung
Moderation und Begleitung von Teams bei ihrer Fragestellung	Teamentwicklung oder Teamtraining, den Personen mit Übungen, Strukturen und Methoden einen Trainings- und Lernweg geben

Tab. 1: Was Coaching ist und was es nicht ist

Welche Formen verwenden wir als Trigon im Coaching?

Einzelcoaching

Wenn eine Person, die gecoacht werden möchte, sich an einen professionellen Coach wendet, sprechen wir von Einzelcoaching. Executive- oder Business-Coaching beschreiben lediglich besondere Formen des Einzelcoachings für Führungskräfte beziehungsweise für das Topmanagement. Auch bei Beteiligung eines Drit-

ten, sei es ein Personaler oder eine andere Person aus dem Unternehmen des Coachees, handelt es sich um Einzelcoaching, da in der konkreten Gesprächssituation nur Coach und Coachee anwesend sind.

Beispielhafte Themen für Einzelcoachings (siehe auch Befragungsergebnisse):

- Unsicherheit bei Entscheidungen
- Schwierigkeiten mit Mitarbeitern, Kollegen, Chefs
- neue Ziele und deren Umsetzung
- Komplexität der Situation, zum Beispiel in Veränderungsprozessen
- Verhaltensfragen
- Klärung von Optionen, Erweitern des Blickwinkels
- Hineinwachsen in neue Aufgaben, Jobs, Strukturen
- sensitive, persönliche, emotionale Fragen zu Berufsthemen, die mit Kollegen nicht besprochen werden (wollen)

Tandemcoaching

Ein neuer Trend, der sich auch in der Literatur wiederfindet, ist das Tandemcoaching, bei dem zwei Personen gemeinsam ins Coaching gehen. Das kann ein Führungsduo aus einem Betrieb sein, das sich gemeinsam mit Fragen und Zielen des Unternehmens, aber auch des gemeinsamen Vorgehens und der Abstimmung untereinander beschäftigt. Oder es haben sich zwei Personen gefunden, die eine sehr ähnliche Thematik haben und von der gemeinsamen Arbeit profitieren können und wollen (was dem Gruppencoaching schon sehr nahe kommt). Denkbar ist ebenso ein Ehepaar, das beruflich zusammenarbeitet – etwa im gemeinsamen Betrieb – und sich mit einem Coach beruflicher und rollenspezifischer Fragen und Probleme annimmt.

Gruppencoaching

Ebenfalls ein interessanter Trend ist das Gruppencoaching. Führungskräfte sind oft daran interessiert, nicht nur sich selbst zu reflektieren, sondern darüber hinaus zu erfahren, wie andere Personen in einer ähnlichen Hierarchie oder in ähnlichen Situationen reagieren. Sie wollen wissen, welche Ideen diese Personen im Kopf tragen und welche Themen sie in die Gruppe einbringen. Das ermöglicht eine Art Trittbrettfahren in dem Sinn, dass unterbewusste Themen, Fragen oder Situa-

Rahmenbedingungen für Coaching

tionen, die oft verdrängt werden, plötzlich wieder auftauchen und für eine Person zum Thema werden, das sonst unter den Tisch gefallen wäre.

Der Prozess ist dem Einzelcoaching sehr ähnlich. Im Mittelpunkt steht die Person mit ihren Fragen, Problemen, Themen und Zielen. Die anderen Anwesenden sind nur zu bestimmten Zeiten direkt beteiligt, etwa bei Nachfragen zur Klärung des Falles, bei der Sammlung von Ideen oder beim Feedback.

Teamcoaching

Anfragen an Coaches werden zunehmend von Firmen und Teams lanciert. Entweder fragt der Vorgesetzte, die Personalentwicklerin oder ein Vertreter des Teams um Coaching an (eine Abteilung im Unternehmen, ein Führungsteam, ein Projektteam oder eine Arbeitsgruppe). Mögliche Themen für diese Arbeit:

- erfolgreicher miteinander arbeiten
- Hindernisse im Team überwinden und Möglichkeiten für die weitere Zusammenarbeit ausloten (Achtung: Dazu gehört nicht Konfliktarbeit, das wäre Aufgabe der Teammediation.)
- Abläufe neu strukturieren und dabei die Mitgestaltung des Teams nutzen (und alles, was ganzheitlich damit zusammenhängt)
- Konsequenzen einer Unternehmensentscheidung, zum Beispiel Abwandlung eines Projektthemas bei Beibehaltung des Teams
- Reflexion von Arbeitssituationen, die im »eigenen Saft« nicht so gut zu lösen sind wie mit einem neutralen Dritten

Rahmenbedingungen für Coaching

Was sind günstige und notwendige Rahmenbedingungen?

- Motivation und Engagement des Coachees
- Vertrauen und Offenheit
- Unternehmenskultur
- Transfereinflüsse und Unterstützung
- Klarheit und Transparenz der Vereinbarungen
- Beziehungsgefüge zwischen Coach und Coachee

Motivation und Engagement des Coachees

Eine der Voraussetzungen, um Coaching für den Kunden erfolgreich zu machen, ist dessen Bereitschaft, zu lernen und sich zu verändern. Coaching ist Veränderungsarbeit, je nach Problem und Ziel an der Arbeitsweise oder auch am Verhalten des Kunden. Dessen Motive können auf dem »Weg von« beruhen, also auf dem Wunsch, sich von einem Zustand zu lösen, den man nicht mehr will. Oder sie beruhen auf einem »Hin zu«, das sich der Coachee gut vorstellen kann und erreichen möchte. Für den Coaching-Prozess ist es wichtig, diesen energetischen Zustand zu erfassen (zum Beispiel durch Skalierungen: 10 = volle Energie, 1 = keine Energie) oder den inneren Druck des Kunden wahrzunehmen. Ferner ist wichtig, wie der Kunde mit Einflüssen und Verantwortung umzugehen gedenkt, ob er sich zum Beispiel »abputzt«, sprich andere für das Problem verantwortlich macht, oder ob er selbst seine Anteile wahrnimmt und verändern möchte. Wie engagiert oder distanziert er ist, zeigt sich auch in seinen passiven Mustern. Passivität im Sinne von nicht problemlösendem Handeln ist ein Block, der auf Prozessebene mit einzubeziehen und vom Coach durch entsprechende Methoden und Vorgehensweisen konstruktiv zu behandeln ist. Ziel dieser Arbeit mit dem Kunden ist es, aktiv und handlungsbereit zu werden.

Vertrauen und Offenheit

Ein weiterer Kernpunkt der Coaching-Arbeit ist die gute Beziehung zwischen Coachee und Coach. Coaching ist Vertrauensarbeit. Nur wenn möglichst bald eine offene und vertrauensvolle Atmosphäre zwischen beiden herrscht, wird dies zu einem dauerhaften Ergebnis führen. Das zeigt sich an der Offenheit, die der Coach dem Kunden entgegenbringt, an der »Erlaubnis«, dass der Kunde alles ansprechen kann (»permission«) und nicht vom Coach bewertet wird, oder auch an der Haltung des Coachs, den Kunden immer wieder einzuladen, nachzufragen und auf mögliche Grenzen hinzuweisen (»protection«). Der Coach braucht umgekehrt die Akzeptanz des Kunden und das Gefühl, als kompetenter Ansprechpartner zu gelten (»potency«). Schwierig wird es, wenn sich der Kunde hinter Formulierungen wie »Das möchte ich lieber nicht erzählen«, »Dazu möchte ich nichts sagen« oder »Das brauchen wir hier nicht« versteckt. Mangelndes Vertrauen und Geheimhaltung liegen hier auf der Hand. Für Coach und Coachee sind Verschwiegenheit und Zurückhaltung von essenzieller Bedeutung – für den Kunden, um sich sicher zu fühlen und nicht »verraten« zu werden, für den Coach, um seine Professionalität und seinen ethisch einwandfreien Ruf zu festigen. Vertrauen fördert Offenheit, ohne die sich, auch im integrativen Verständnis, kaum etwas umsetzen lässt.

Unternehmenskultur

Heutzutage wird Coaching in vielen Unternehmen praktiziert. Aus den jüngsten Befragungen (siehe Kapitel 11) geht hervor, dass etwa die Hälfte aller Coachings betriebsinterne Coachings sind. Das heißt, es handelt sich meist um Dreiecksverträge. Gerade deshalb ist es so wichtig, genauer auf die Unternehmenskultur zu schauen. Coaching ist nicht in jedem Unternehmen machbar, es wird nicht überall unterstützt. So gelten Fehler in manchen Unternehmen als Sakrileg (»Bei uns gibt es keine Fehler«), Weiterentwicklung wird mehr oder weniger negiert (»Wir haben fertig ausgebildete Personen, die wissen, was sie tun«) und bei Verhaltensproblemen wird sofort der Ruf nach einer Defizitkur laut (»Coaching soll ihm helfen, seine Defizite abzubauen«). Wird Coaching lediglich als Reparaturwerkstätte gesehen, dann ist der »Unterstrom« des Unternehmens dafür nicht förderlich. In diesem Fall wird Coaching sehr schnell abgestempelt und in den Köpfen der Mitarbeiter negativ verankert. Der Begriff wird zunehmend angstbesetzt und mit »Umschulung«, »Fehler ausmerzen« oder »Ich bin nicht in Ordnung« verbunden.

Sehr oft habe ich erlebt, dass Führungskräfte direkt zu mir gekommen sind und Coaching als Unterstützung nutzen, weil es bei ihnen in der Firma nicht wertgeschätzt, sondern abgewertet wird: »Das zeigt den anderen nur, dass ich mit meiner Situation nicht umgehen kann.«

Auch in autoritären oder quasiautoritären Unternehmenskulturen ist Coaching schwierig. Hier wird von oben nach unten verordnet und daher Coaching nicht als Unterstützung, Selbsthilfe oder Entwicklungsarbeit gesehen, sondern als Machtdemonstration, die Abhängigkeit schafft oder verstärkt. Oft bearbeiten willfährige Coaches die Mitarbeiter so, wie es sich Unternehmen und Führung wünschen, statt mit ihnen Optionen für die schwierigen Verhältnisse herauszuarbeiten, damit sie selbstsicher mit den Arbeitsverhältnissen umzugehen lernen.

Transfereinflüsse und Unterstützung

Der Erfolg des Coachings liegt zur Hälfte im Coaching-Prozess und zur anderen Hälfte in der Umsetzung (Transfer) des Erarbeiteten. Vielfach stehen am Schluss von Coaching-Einheiten allgemeine und diffuse Aussagen wie »Ja, ich weiß schon, was ich mache«, »Ich habe ein Bild davon« oder auch »Danke, jetzt weiß ich Bescheid«. Damit ist nicht deutlich, was konkret wann mit wem und wie geschehen soll. Hier ist der Coach gefordert, sich empathisch das konkrete Vorhaben schildern zu lassen und auch die Energie oder mögliche Widerstände zu testen und herauszuarbeiten – sei es von außen, sei es durch den Kunden selbst oder mit ihm gemeinsam. Die Umsetzung des Erarbeiteten muss der Coach unterstützen und

regelmäßig ins Gespräch bringen (siehe zu den »Transferfaktoren« das Kapitel »Transfer und Evaluation«).

Beachtenswert ist zudem, wie stark die Einflüsse in der persönlichen Umgebung des Coachees sind. Der Einfluss der Gattin oder des Gatten, eines Freundes, des Chefs oder der Kollegen ist stärker als allgemein vermutet (siehe Vogelauer 1975). Der Coachee ist sich hinsichtlich seines Vorhabens in den ersten Stunden und Tagen nach dem Coaching noch unsicher.

Im Typ 7 zeigt sich, auch bei einer direkten Coaching-Anfrage nach Typ 5, dass möglicherweise Einflüsse auf den Coaching-Prozess durch gemeinsame »weitere Hüte« bestehen, das heißt mehrere Rollen oder Abhängigkeiten, die gleichzeitig bestehen. Wenn der Coachee den Coach danach auswählt, dass beide im Tennisclub sind, gemeinsam Vorstandsagenden in einem Verein haben, sich durch enge Nachbarschaft kennen oder gemeinsam in einer Firma gearbeitet haben, dann sind mögliche Auswirkungen auf den neutralen Coaching-Prozess sehr gut zu prüfen – vor allem, wenn der Kunde gegenüber dem Coach Formulierungen wählt wie »Du kennst mich doch« oder »Du weißt, das geht nicht bei mir«; ebenso wenn er gegen Vereinbarungen verstößt und der Coach sich nicht traut, ihn damit zu konfrontieren.

Der Coachee ist anfangs unsicher, meist nicht gefestigt, sein Vorhaben zu verwirklichen. Das zeigt sich daran, dass die Umsetzung, auch wenn sie klar ist, oft einige Tage bis Wochen dauern kann. Ich nenne das Inkubationszeit, und sie setzt sich aus der Verbindung von Wissen und emotionaler Übereinstimmung zusammen. Erst wenn beides zusammenpasst, findet Handeln statt. Aussagen wie »Das glaubst du ja selbst nicht, dass du das kannst!«, »Lassen Sie das mal, zuerst das Notwendige!« oder auch »Das ist doch Humbug, was du da vorhast!« können Umsetzungen massiv erschweren, auch wenn sie durchdacht sind. Der Kunde hat sich im Coaching nicht nur mit der Idee und den Aktivitäten, sondern auch mit Querschüssen, Sabotageakten und Widerständen auseinanderzusetzen. Erst wenn er dafür gerüstet ist, eine Sprache hat, innerlich motiviert und engagiert ist, wird die Umsetzung gelingen.

Klarheit und Transparenz der Vereinbarungen

Coaching ist eine Begleitung von Personen – für eine bestimmte Zeit, zu bestimmten Themen. Das heißt: Nicht die ganze Persönlichkeit und nicht alle ihre Themen werden bearbeitet. Deshalb muss der Fokus der Arbeit im Coaching gut erfasst und benannt sein. Schließlich tragen Klarheit und Transparenz erheblich zum Erfolg des Coachings bei. Ohne beiderseitige Willenserklärung entsteht kein echter und haltbarer Vertrag zwischen Coachee und Coach, der wiederum für die Transparenz

Interne Coaches und ihr Beziehungsgefüge im Coaching

wichtig ist, damit beide nicht von Vermutungen und Annahmen oder »Was ich seinerzeit gesagt habe« ausgehen, sondern von gemeinsam akzeptierten und unterschriebenen Angaben.

Beziehungsgefüge zwischen Coach und Coachee

Wir betrachten bei der Beziehungsgestaltung die ethische Komponente, wie Personen zusammenwirken können oder welche Elemente dagegenstehen. Dabei ist die Frage: Interner oder externer Coach?, ebenfalls mit einzubeziehen. In der Praxis wird diese Frage häufig auf die leichte Schulter genommen, was dann im Prozess selbst zu Schwierigkeiten führt. So kann es vorkommen, dass sich der Coachee immer weiter mit persönlichen Auskünften und Emotionen zurückzieht, dass die Arbeit immer mehr zur Beratungsarbeit verkommt oder dass subtile Abhängigkeiten dazu führen, dass Botschaften nur noch zwischen den Zeilen gesendet werden.

Interne Coaches und ihr Beziehungsgefüge im Coaching

Personalentwickler in Unternehmen, interne Trainer und Berater, aber auch Führungskräfte zählen wir zu den internen Coaches. Sie zeichnen sich einerseits durch eine gute Sach- und Organisationskenntnis aus, andererseits durch die genaue Kenntnis von Personen oder deren Image. Da Personalentwickler aber nicht nur das Lernen und die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter unterstützen, sondern auch über deren Eignung für bestimmte Positionen sowie über finanzielle Vergütungen entscheiden, wird ihre Rolle als Coach praktisch unmöglich. Eine neutrale Haltung ist nicht mehr gewährleistet. Das gilt besonders für Führungskräfte, die ihre eigenen Mitarbeiter aus ethischen, strukturellen und hierarchischen Gründen nicht coachen sollten.

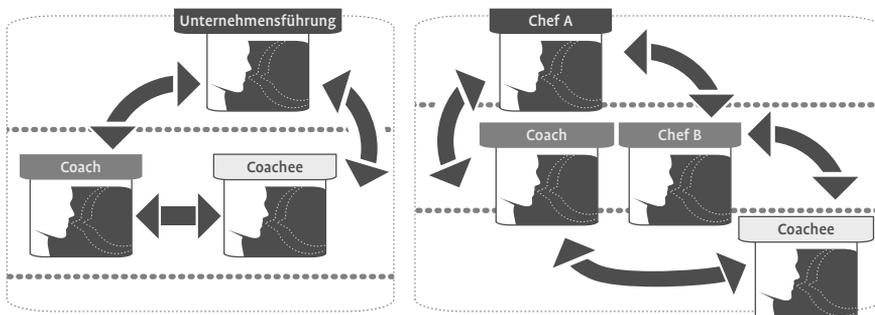


Abb. 1: Interne Coaches und Coachees, Typ 1 und 2

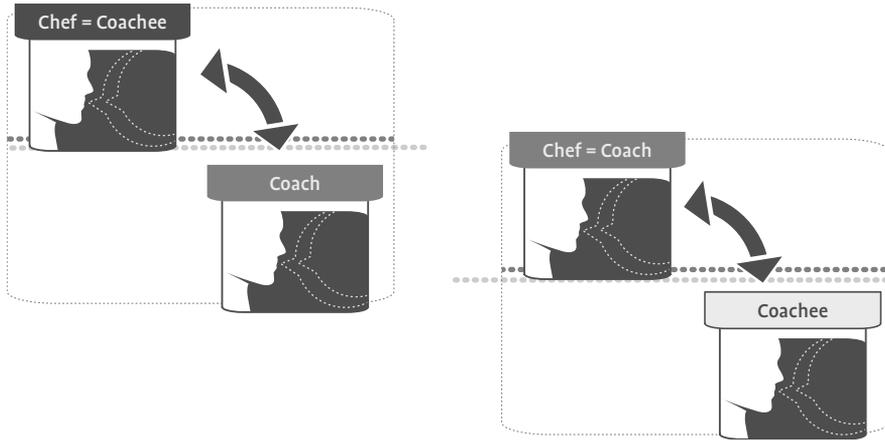


Abb. 2: Interne Coaches und Coachees, Typ 3 und 4

Im Typ 1 kann Coaching auf eine Regelung, wie Coaching im Gesamtunternehmen verstanden wird, zurückgeführt werden, was eine beiderseitige Orientierung schafft. Der allgemeine Auftraggeber ist die Geschäftsleitung. Die Beziehung selbst ist aus dieser Sicht neutral, sofern zwischen den Personen keine Spannungen bestehen, etwa wegen unterschiedlicher Zielsetzungen in verschiedenen Abteilungen, die miteinander zu tun haben.

Im Typ 2 befindet sich der zu Coachende in der Hierarchie ein oder mehrere Stufen unter dem internen Coach, etwa dem Personalentwickler. Der Auftraggeber ist zumeist der direkte Vorgesetzte des Coachees. Heikel wird die Situation, wenn der Chef Maßnahmen anordnet, denen sich der Coachee aus Hierarchiegründen nicht entziehen kann. Dann kann Coaching zum »Anpassungscoaching« mutieren, das auf Dauer wenig erfolgreich ist.

Im Typ 3 soll der Chef von einem Mitarbeiter des Unternehmens gecoacht werden, der ihm zumindest indirekt unterstellt ist, zum Beispiel von einem langjährigen Personalentwickler. Hier ist Vorsicht geboten, da Interventionen aufgrund dieser Abhängigkeit Gefahr laufen, nicht zu wirken oder gar nicht erst gesetzt zu werden. Auch die »grauen Eminenzen« unter den Coaches, etwa langjährige und integre Mitarbeiter aus der Personalabteilung, können nur dann erfolgreich arbeiten, wenn sie knapp vor der Pensionierung stehen, weil sich der Coachee ihnen anderenfalls nur bedingt öffnet. Meist erschwert die Angst vor einem »zu großen Wissen« des Coachs, mag sie auch unbewusst sein, die Coaching-Arbeit, da der Coachee seine Verhaltensmuster und Schwächen preisgibt. Ein besonders heikler Fall ist Typ 4: Hier sitzt der Chef selbst seinem Mitarbeiter als Coach gegenüber. Gegen diese Beziehung im Coaching sprechen folgende Punkte:

Externe Coaches und ihr Beziehungsgefüge im Coaching

- Der Vorgesetzte gibt dem Mitarbeiter die Ziele vor (im Coaching gibt der Kunde die Ziele vor).
- Die Hierarchie zwischen Chef und Mitarbeiter verstärkt Abhängigkeit (im Coaching ist hingegen Freiwilligkeit Trumpf).
- Besserwisserei des Vorgesetzten
- Subjektivität in der Beziehung (im Coaching sind Neutralität und Objektivität Voraussetzung)

Bei internen Coaches ist vor allem ihre Stellung in der Hierarchie zu beachten. Diese definiert zumeist Abhängigkeit, die auch durch (scheinbar) offene Gesprächsführung und Eingehen auf das Gegenüber nicht wegzudenken ist. Ein weiterer Punkt sind die organisatorischen Verflechtungen oder Einflüsse aus dem System heraus. Nicht zuletzt die frühere Zusammenarbeit in einer Abteilung oder die frühere Unter- beziehungsweise Überordnung zwischen Coach und Coachee kann das Coaching beeinflussen. Gedanken wie »Ich glaube zu wissen, was der andere denkt und macht« oder »Ich wage bestimmte Fragen gar nicht mehr zu stellen« sind dabei kontraproduktiv, ebenso unbewusste Spannungen oder Ärger, der sich zwischen den Zeilen im Coaching Luft macht.

Externe Coaches und ihr Beziehungsgefüge im Coaching

Bei Coaches, die nicht zum Unternehmen des Coachees gehören, reden wir von externen Coaches. Hier stellen sich andere Fragen, beispielsweise, warum gerade diese Person gewählt wurde oder wie die Beziehung zwischen Coachee, Coach und Auftraggeber abgebildet werden kann.

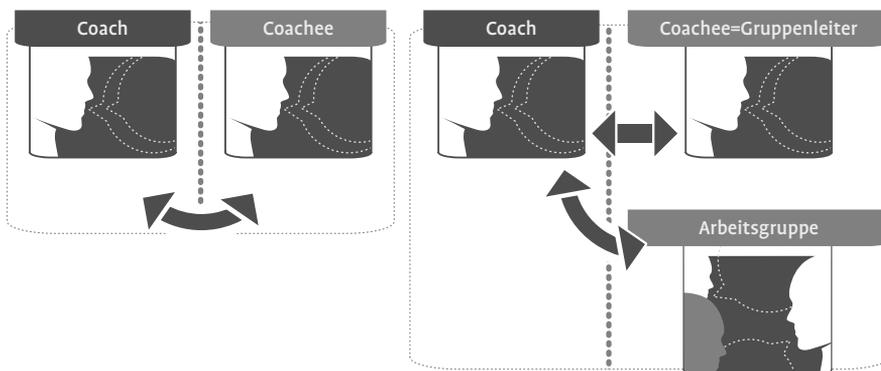


Abb. 3: Externe Coaches und Coachees, Typ 5 und 6

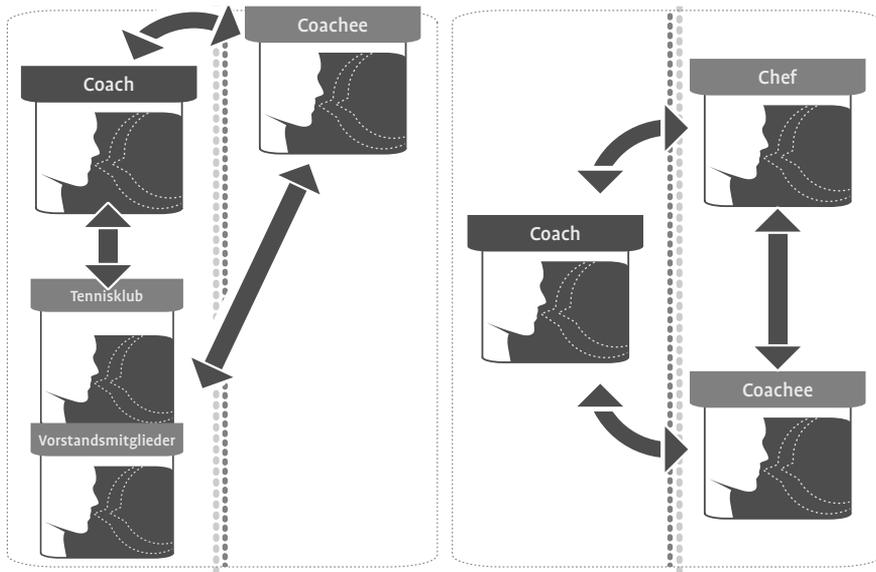


Abb. 4: Externe Coaches und Coachees, Typ 7 und 8

Bei Typ 5 handelt es sich um eine direkte Beziehung ohne Beteiligung einer dritten Person. Der Coachee nimmt direkt Kontakt zum Coach auf, spricht seine Bedürfnisse direkt an. Die Vereinbarung wird direkt geschlossen. Zu achten ist hier lediglich darauf, dass es sich bei dem Coach nicht um einen Freund, langjährigen Bekannten oder Verwandten handelt. Ein wichtiger Punkt ist die Neutralität der Beziehung, die verdeckte Vermutungen, Wünsche oder Annahmen ausschließt. Wenn diese doch vorkommen, sollten sie aufgedeckt und gleich am Anfang geklärt werden.

Typ 6 des Beziehungsgefüges kann zum Beispiel ein Trainer oder Berater sein, der in einer Firma eine Projektgruppe betreut, ein Teamentwicklungsseminar anbietet oder eine Moderation für eine Abteilung übernimmt. Die Veranstaltung ist so gut gelaufen, dass der Vorgesetzte den Trainer fragt, ob er ihn nicht coachen könne. In diesem Fall ist es wichtig, auf den richtigen Zeitpunkt zu achten. Sollte die Klausur oder das Seminar beendet und keine weitere Teammaßnahme geplant sein, kann Coaching stattfinden. Wenn die Arbeit jedoch noch nicht abgeschlossen ist, sollte man auf ein Coaching verzichten. Anderenfalls könnte der Eindruck entstehen, dass die Entscheidungen und Handlungen des Chefs durch das Coaching beeinflusst werden. Gleichfalls schwierig ist es, wenn einem vorausgehenden Coaching mit dem Vorgesetzten Monate später eine Teamklausur folgt. Der

Externe Coaches und ihr Beziehungsgefüge im Coaching

Coach kann unmöglich alle Informationen ausblenden, die er im Coaching über die Person bekommen hat. Dies beeinträchtigt seine Neutralität und die Art und Weise, wie er seine Workshops abhält.

Bei Typ 7 zeigt sich ebenso wie bei einer direkten Coaching-Anfrage nach Typ 5, dass eine Bekanntschaft oder Freundschaft zwischen Coachee und Coach die Neutralität des Coachings gefährden kann.

Typ 8 beschreibt den häufigen und herkömmlich bekannten Dreiecksvertrag (vgl. dazu Kapitel 5). Bei einem externen Coach kann die Vorgehensweise, den Auftrag anzunehmen und mit dem Coachee seine konkreten Ziele direkt und persönlich zu vereinbaren und vertrauensvoll zu behandeln, ein entscheidender Faktor für erfolgreiches Coaching sein. Hier besteht die Gefahr, wenn auch nur indirekt, etwas über den Coachee zu erzählen, etwa indem der Coach auf die Zwischenfrage eines Personalentwicklers, wie es denn in den Sitzungen laufe, mit »Gut« oder »Schlecht« antwortet. Das ist bereits eine Grenzverletzung. Eine weitere Gefahr für den Coach besteht darin, die Bedürfnisse oder Ziele des Auftraggebers zu übernehmen. Dem Coachee bleibt dann meist nur die Möglichkeit, sich unterzuordnen, was zu subtilen Widerständen, Passivität oder mangelnder Kooperationsbereitschaft führen kann.

Literatur

Vogelauer, Werner (Hrsg.): Coaching-Praxis, 5. Auflage, Luchterhand, München/Unterschleißheim 2005

Vogelauer, Werner: Evaluation in der Führungskräfte-Ausbildung, dargestellt am Beispiel des St. Pöltner ALFA-Modells, Dissertation 1975