

# Wie ein Coach arbeitet

Coaching-Modelle geben der Arbeit mit dem Klienten eine logische Struktur. Sie bilden den sinnvollen Rahmen, innerhalb dessen bestimmte Coaching-Interventionen angewendet werden. In diesem Kapitel wird als Beispiel für ein solches Modell Leadership-Choices dargestellt, das sich vor allem in der Arbeit mit Führungskräften bewährt hat. Nach dessen Phasen sind die in diesem Buch vorgestellten Interventionen gegliedert.

## Was Coaching ist, und was es nicht ist

Als Coaching wird in diesem Buch die vertrauliche, prozessorientierte Einzelberatung psychisch stabiler Menschen verstanden. Sie findet unter Anwendung von Modellen und Coaching-Techniken, also Interventionen, die meist psychotherapeutischer Herkunft sind, in einem Business-Kontext durch eine externe Person statt.

Coaching ist also ein externes Beratungsformat, d. h. eine Form von Beratung, die von externen Dienstleistern durchgeführt wird, bei dem Modelle, Haltungen und Techniken, die eigentlich ursprünglich für die Behandlung psychisch Kranker entwickelt wurden, auf stabile, leistungsbereite Führungskräfte angewandt werden, die sich weiterentwickeln möchten.

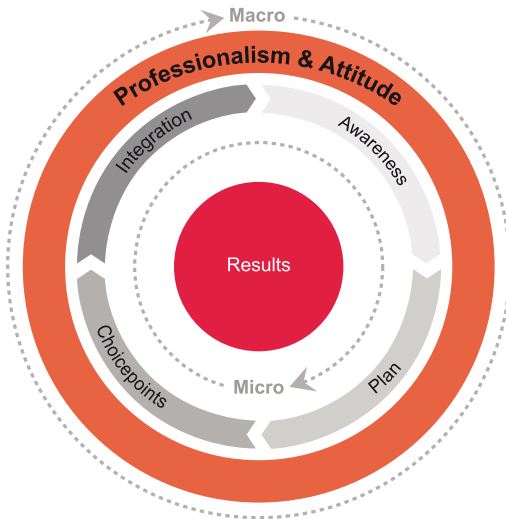
Der Fokus liegt beim Coaching nicht auf der Behandlung einer psychischen Störung, sondern auf der Flexibilisierung von Verhaltensmustern, der Weiterentwicklung von Persönlichkeit und dem Ausbau von Leistungsfähigkeit und Resilienz.

## Das Coaching-Modell Leadership Choices

Im Coaching hat es sich bewährt, dass die vertrauliche Arbeit zwischen Coach und Klient in eine Methodik eingebettet wird, die dem Coaching-Prozess eine logische Struktur und einen inhaltlichen und zeitlichen Rahmen gibt. In der Coaching-Praxis haben sich im Lauf der Zeit viele solcher Modelle herausgebildet. Sie sind allesamt gut passend für die heutige Arbeitslandschaft und unterscheiden sich zudem nur in den

Schwerpunkten und Akzenten, die sie setzen. Ein Coaching-Modell verfolgt einerseits den Zweck, den Coaching-Prozess für den Klienten transparent, nachvollziehbar und damit als nicht bedrohlich darzustellen. Andererseits ist es für die zuständigen Personal- und Einkaufsabteilungen des betreffenden Unternehmens ein Indiz für ein systematisches und strukturiertes Vorgehen und damit ein Indikator für Qualität.

Eines dieser zeitgemäßen Modelle ist „Leadership Choices“, das 2008 von Manfred Barth, Bill Crombie und Rolf Pfeiffer als Gründer der gleichnamigen Coaching-Firma in seiner Grundform entwickelt wurde. 2012 wurde es dann von mir noch um einige Aspekte ergänzt.



*Das Modell Leadership Choices*





Dieses Modell verdeutlicht anschaulich, wie Interventionen meist therapeutischen Ursprungs in einem Business-Kontext eingesetzt werden können. Der Name bringt zum Ausdruck, dass es im Kontext von Führung („Leadership“) sehr viel um bewusste Entscheidungen („Choices“) geht. Das Modell Leadership Choices besteht aus fünf logisch aufeinander aufbauenden Phasen, die auf einer gemeinsamen Basis von Professionalität und Haltung gründen.

Die Phasen dieses Coaching-Modells werden auf den Ebenen „Micro“ und „Macro“ durchlaufen, d.h., sie haben sowohl Gültigkeit für den gesamten Coaching-Prozess als auch für jede einzelne Coaching-Sitzung.

## Die Phasen des Coaching-Prozesses

Hier ein kurzer Überblick über die Phasen im „Macro-Modus“, d.h. in Bezug auf den gesamten Coaching-Prozess, der typischerweise zwischen sechs und 12 Monate dauert.

### Der Macro-Modus und seine Phasen

- |  |  |
|--|--|
|  | 1 Awareness (Bewusstsein)                |
|  | 2 Plan                                   |
|  | 3 Choicepoints (Punkte der Entscheidung) |
|  | 4 Integration                            |
|  | 5 Results (Ergebnisse)                   |

- **Macro Awareness (Bewusstsein):** Zu Beginn geht es in dieser Phase um die Erarbeitung der Ausgangssituation des

Klienten. Hier wird zunächst seine Biographie erstellt, bei der bereits weitreichende Lebensthemen und Entscheidungsmuster offensichtlich werden können, ebenso seine Persönlichkeitsstruktur und seine Verhaltenspräferenzen, die mit Hilfe strukturierter Interviews sowie bei Bedarf mittels psychologischer Instrumente und Messverfahren erhoben werden. Mit Hilfe von existierenden Leistungsbeurteilungen, 360°-Feedbacks und sog. Work Shadowing, bei dem der Coach den Klienten in seinem Arbeitsalltag beobachtet, wird außerdem ein Stärken- und Schwächen-Profil des Klienten in Bezug auf seine Führungsqualitäten erarbeitet. Ein weiterer Bestandteil dieses Elements ist die Erarbeitung der Ziele des Klienten sowie seiner Werte und Überzeugungen. Ebenfalls werden hier die Ressourcen des Klienten und evt. auch seine Lebensvision ermittelt.

- **Macro Plan:** Gemeinsam mit der Bestimmung der Ausgangssituation des Klienten werden außerdem eine Arbeitssallianz zwischen Coach und Klient gebildet und der Modus der Zusammenarbeit geplant. Zu dieser Allianz gehört z. B. die Klärung des Auftrags, den der Klient dem Coach gibt. Da der Auftraggeber für das Coaching in der Regel nicht der Klient selbst ist, sondern sein Vorgesetzter als Vertreter des Unternehmens, geht es hier auch um die Klärung der Erwartungen, die das Unternehmen an den Coaching-Prozess hat. Ebenfalls dazu gehören die Erwartungen des Coachs an den Klienten, z. B. die Zusage von Veränderungsbereitschaft und Commitment zu dem Prozess, ohne die Coaching nicht sinnvoll ist. All dies zusammen bildet das Mandat. Ebenfalls beinhaltet dieses Element die Bestim-

mung des Zielszenarios, das mit Hilfe des Coaching-Prozesses erreicht werden soll.

### Beispiel



Hierbei handelt es sich in der Regel um ein Zielverhalten, z.B. „Mehr Empathie im Umgang mit meinen Mitarbeitern“, oder um ein Zielgefühl, z.B. „Mich trotz Konflikten im Vorstand abends und am Wochenende entspannen können“. Es kann aber auch um die Unterstützung bei der Erreichung eines äußeren Ziels gehen, z.B. „Berufung in den Vorstand“ oder „Neuausrichtung meines Bereichs“.

In der Regel enthält das Zielszenario eine Kombination von Zielverhalten und -gefühl sowie konkrete Ziele, die im Außen erreicht werden sollen. Dieses Szenario ist dabei stets mit einer genauen Definition verbunden, mit der der Klient feststellen wird, ob er die Ziele erreicht hat oder nicht. Es liegt ebenfalls in der Natur der Arbeit im Coaching, dass sich dieses Mandat im Verlauf des Prozesses entwickeln kann. Es ist dann die Aufgabe des Coachs, diese Veränderungen dem Klienten bewusst zu machen und das Mandat bei Bedarf gemeinsam mit diesem anzupassen oder die Coaching-Arbeit wieder neu am Mandat auszurichten.

- **Macro Choicepoints (Punkte der Entscheidung):** In diesem Schritt geht es um die Identifikation von zu optimierenden Verhaltensweisen des Klienten bzw. um die Erarbeitung von Handlungs- und Kommunikationsmustern, die dem Klienten bei der Erreichung seiner Ziele im Weg sind. Besonders von Interesse sind hier Situationen, in denen der Klient das Gefühl hat, mit Autopilot zu fliegen, d.h. keine

gefühlten Wahlmöglichkeiten in seinem Verhalten zu haben. Generell gilt im Coaching, dass es aus Sicht des Klienten besser ist, bewusst auf eine große Palette von alternativen Verhaltensmustern zugreifen zu können, als nur wenige Optionen im Handlungsrepertoire zu haben und somit die Reaktion auf seine Umgebung nicht steuern zu können. Daher werden im Coaching auch tieferliegende Entscheidungen und Überzeugungen des Klienten beleuchtet, welche die Entwicklung von Alternativen behindern. Aber es geht auch um konkrete Techniken und Strategien, die dem Klienten praktisch helfen können, in einer belastenden Situation Freiraum für eine bewusste Entscheidung zu schaffen. Diese werden auch als „Separator“ bezeichnet. In der Arbeit mit dem Coach geht es dabei bewusst nicht um die Eliminierung existierender Muster, denn jedes Verhalten dient einem bestimmten Zweck und ist in einem bestimmten Kontext sinnvoll. Ziel der gemeinsamen Arbeit ist vielmehr die Schaffung von neuen Sichtweisen und Verhaltensvarianten, die im Einklang mit dem Wertesystem des Klienten stehen und von diesem daher authentisch umgesetzt werden können.

- **Macro Integration (Integration):** In dieser Phase werden die gewonnenen Sichtweisen in das Handlungsfeld des Klienten übertragen und die neu erarbeiteten Handlungsalternativen aktiv in sein Verhaltensrepertoire integriert. Dazu erarbeitet der Coach gemeinsam mit dem Klienten zunächst die wahrscheinlichen Reaktionen seines Umfelds auf dessen geändertes Verhalten und Varianten, wie er damit umgehen kann. Ebenso entwickelt der Coach mit

dem Klienten Unterscheidungen, d.h. neue Sichtweisen und Differenzierungen, die es dem Klienten ermöglichen, sein Umfeld und dessen Reaktion auf ihn genauer zu beobachten. Zwischen den Coaching-Sitzungen erprobt der Klient dann neue Formen von Kommunikation und Interaktion mit seiner Umgebung und reflektiert die gemachten Erfahrungen anschließend mit seinem Coach in der nächsten Sitzung. Der Coach steht dem Klienten bei Bedarf auch mit seiner eigenen Berufs- und Lebenserfahrung zur Seite, wird aber immer auf Transparenz bedacht sein, ob er dies aus seiner Rolle als Coach oder als Ratgeber tut. Auf diese Weise können im Sinne einer Feinabstimmung Faktoren erarbeitet werden, die es für den Klienten einfacher oder aber schwieriger machen, sein neues Verhalten umzusetzen und so mehr Flexibilität im Handeln zu erlangen. Häufig tauchen auch innere Kräfte im Klienten auf, die sich in Form von Widerstand gegen neue Verhaltensweisen äußern. Sie werden als „Saboteure“ bezeichnet. Um die Nachhaltigkeit der Verhaltensänderungen zu gewährleisten, werden diese Saboteure und der verdeckte Gewinn, den der Klient aus ihnen zieht, im Coaching genau betrachtet und hinterfragt.

- **Macro Results (Ergebnisse):** Ziel der Zusammenarbeit zwischen Coach und Klient ist die Erreichung der Ziele des Klienten. Dieses Element markiert daher die Ausrichtung aller Interventionen im Coaching auf diese Ergebnisse, wohl wissend, dass der Klient derjenige ist, der entscheidet, welche Schritte für ihn hilfreich sein können, um sein Ziel zu erreichen. So dokumentiert der Coach z.B. die wesent-



lichen Erkenntnisse des Klienten in sog. Coaching Notes, die er dem Klienten anschließend gemeinsam mit seinen Reflexionen zur Sitzung zur Verfügung stellt. Auch der Klient dokumentiert seine Nachgedanken und schickt diese dem Coach. Das Element „Results“ enthält zudem flankierende Interventionen, die den Klienten darin unterstützen, seinen Zielfokus beizubehalten. Dazu gehören sowohl eine weitergehende Begleitung des Klienten durch den Coach in seinem Arbeitsalltag („Work Shadowing“), die Durchführung zielgerichteter, anonymisierter Interviews mit dem Umfeld des Klienten zu Verbesserungen bei bestimmten problematischen Verhaltensweisen, als auch ein Abschlussgespräch zwischen Coach, Klient und seinem Vorgesetzten zur Bestätigung der Zielerreichung.

## Die Phasen während der einzelnen Sitzungen

Die zuvor geschilderte Methodik bildet die Richtschnur für die Gestaltung eines Coaching-Prozesses in einem professionellen Umfeld. Zusätzlich zu dem geschilderten „Macro-Modus“ wird das Modell Leadership Choices aber auch während jeder einzelnen Coaching-Sitzung im Kleinen in einem sog. „Micro-Modus“ in Form von Leitfragen durchlaufen, die in der folgenden Übersicht skizziert werden.