

Inhalt

=====

Coaching vorbereiten - Interventionen vor dem ersten Gespräch 2. Forschung: Coaching bei Change-Management-Prozessen 3. Coaching-News 4. Rezensionen von Coaching-Büchern 5. Neue Coaches und Trainer in der RAUEN-Datenbank 6. Coaching-Ausbildungen im nächsten Monat 7. Impressum

1. Coaching vorbereiten - Interventionen vor dem ersten Gespräch

=====

Von Dr. Manfred Prior

Unterschiedliche Ausgangspunkte von Coaching Coaching findet unter sehr unterschiedlichen Ausgangsvoraussetzungen statt. Im Rahmen eines Unternehmens kann Coaching eine Fördermaßnahme sein, die vor allem für erfolgreiche höhere Führungskräfte finanziert wird. Sie kann aber auch die letzte verzweifelte Maßnahme sein, zu der eine Führungskraft quasi "verdonnert" wird und mit der man hofft, sie dazu bringen zu können, doch noch gute Ergebnisse zu liefern. Der Ruf von Coaching in einem Unternehmen reicht von "letzter Schritt vor der fast unausweichlichen Kündigung" bis hin zu "teure Förderung für besonders verdiente und vielversprechende Führungskräfte".

Auch die Position des Coachs in Bezug auf die zu coachende Führungskraft und dessen Unternehmen kann sehr unterschiedlich sein: Da gibt es auf der einen Seite den selbständig arbeitenden Coach, zu dessen Coaching eine Führungskraft aus eigener Initiative kommt und das sie auch aus eigener Tasche bezahlt. Auf der anderen Seite gibt es mit Verträgen und nach festen Regeln für Unternehmen arbeitende externe oder interne Coaches, zu denen Führungskräfte kommen oder mehr oder weniger geschickt werden (s. o.).

Diese Ausgangspunkte, Positionen und Rahmenbedingungen prägen das spätere Coaching ganz entscheidend. Sie machen es erforderlich, dass man als Coach den Schwerpunkt der Bemühungen zunächst oft auf das "Vorher", das Klären und Schaffen von günstigen Startbedingungen und Ausgangsvoraussetzungen für das anstehende individuelle Coaching legt.

Wenn diese Rahmenbedingungen geklärt sind, ein günstiger Kontext für das Coaching geschaffen ist und der erste "richtige" Coaching-Termin vereinbart wird, bewegen den Klienten vor allem folgende Fragen:

Fragen des Klienten vor dem ersten Gespräch

- "Was muss ich wissen, damit ich von dem Coaching mit Herrn/Frau . optimal profitieren kann?"
- "Worauf kann/soll ich mich als Klient einstellen?"
- "Wie kann ich mich innerlich möglichst gut auf das erste Gespräch vorbereiten?"
- "Wie kann ich am besten zu einem guten Gelingen/Ergebnis des Coachings beitragen?"

Auch wenn der Klient diese Fragen nicht explizit gestellt hat, so empfiehlt es sich sehr, sie zu beantworten und zwar am besten vor dem ersten Coaching-Gespräch. Denn diese Vorinformationen zum konkreten Vorgehen haben erfahrungsgemäß einen so großen positiven Einfluss auf den Beginn und den Verlauf des Coachings wie kaum eine andere Intervention, die man im Rahmen von Coaching und Beratung einsetzen kann. Diese große Wirkung liegt daran, dass der Klient vor dem Coaching in einer maximal leicht beeinflussbaren Position ist, vergleichbar mit einem Ball, der auf einem glatten runden Hügel liegt und mit einem geringen Impuls weit in die unterschiedlichsten Richtungen bewegt werden kann. Deshalb sollten die Worte hier äußerst bedacht gewählt werden.

Die Wirkung dieser Ankündigungen steigt mit der Sorgfalt der Vorbereitungen im Vorfeld. Wenn der Klient das "Vorher" als respektvoll gegenüber seinen Zielen und Bedürfnissen erlebt hat, dann ist er offen für diese Informationen und kann ihnen einen hohen Stellenwert einräumen. Wenn der Klient innerlich noch an etwas "hängt", das im Vorfeld für ihn unbefriedigend gelaufen oder noch nicht ganz stimmig ist, dann kann er nicht so gut zuhören und der "Impact" ist deutlich geringer.

Im Folgenden werden nun Antworten des Verfassers auf die zentralen Fragen des Klienten vor dem Coaching beschrieben. Auf diese Weise wird transparent, was Gunther Schmidt als "Produktinformation Coaching" bezeichnet hat. Da jeder Coach seinen eigenen Stil, ein eigenes Vorgehen und individuelle Stärken hat, sind die "Produktinformationen" des Verfassers nur begrenzt übertragbar. Die optimale Nutzung der Intervention "Vorinformation" erfordert Formulierungen, die individuell auf den jeweiligen Coach, seinen Stil und sein Vorgehen zugeschnitten sind. Die folgenden Formulierungen und Überlegungen des Verfassers sollen dazu anregen, sich zu vergegenwärtigen,

- was man vor dem Coaching sagt,
- wie man es sagt und
- welche Wirkungen man damit erzielt.

Den Beginn der Informierung des Klienten kann man nach der Terminvereinbarung mit dem Satz einleiten: "Sie wollen jetzt sicher noch wissen, was mir in unserem Gespräch am . um . wichtig sein wird ." Daraufhin wird man in der Regel ein "Ja" erhalten.

Im Folgenden kann die "Produktinformation Coaching" (Antwort) mitverfolgt werden. Jeweils darunter ist erläutert, warum die einzelnen Formulierungen gewählt und welche Ziele damit verfolgt werden (Erläuterung).

Antwort:

"Zunächst wird mich natürlich interessieren, was ich Ihrer Meinung nach wissen muss, damit ich ein guter Coach für Sie sein kann." (schon hier am besten einen Bezug zu dem vom Klienten grob formulierten Ausgangsanliegen herstellen, z.B. "damit ich Sie gut dabei unterstützen kann, Ihre Abteilung noch besser zu führen", "damit ich Sie gut dabei unterstützen kann, mit Ihrem Vorgesetzten besser klar zu kommen", "damit ich Sie gut dabei unterstützen kann, eine bessere Work-Life-Balance zu schaffen")

Erläuterung:

Damit wird signalisiert: "Was für Sie wichtig ist, ist auch für mich wichtig. Ihre Einschätzung von dem, was wichtig ist, teile ich zunächst einmal." Damit wird deutlich, dass man von den Einschätzungen, Bewertungen, Beurteilungen und Perspektiven des Klienten sehr viel hält und sie der zentrale Ausgangspunkt sind. Verhindert wird die Haltung: "Ich setz' mich da zunächst mal hin, lass mich von dem Coach das fragen, was der wissen will und muss (der wird ja schon wissen, welche Informationen er von mir braucht), und schau' mal, wie sich das entwickelt."

Antwort:

"Dann wird mich interessieren, welches Ihre Ziele sind. Dazu werde ich Ihnen recht viele Fragen stellen, denn Ihre Ziele will ich genau wissen und verstehen, damit ich sicher sein kann, dass wir an einem Strang in die gleiche Richtung ziehen. Und dazu muss ich Ihre Ziele wissen und werde Ihnen dazu viele Fragen stellen. Wenn Sie sich also irgendwann von mir verabschieden und sagen: ‚Vielen Dank Herr P., durch das Coaching bin ich in Bezug auf . (Ausgangsanliegen) genau dahin gekommen, wo ich hinkommen wollte .‘, wo sind Sie dann? Wie ist es dann? Wie geht es Ihnen dann?"

Erläuterung:

Die Fokussierung auf die Ziele des Klienten schafft einen Ausgleich und ein positives Gegengewicht zu der üblichen Problemfokussierung und ihrer niederdrückenden, "runterziehenden" Wirkung. Mit dieser Fokussierung auf die Ziele des Klienten wird implizit eine Beziehung etabliert, in der der Coach

kommuniziert: "Sie definieren ihre Ziele, diesbezüglich sind Sie für mich eine hohe Autorität, sind Sie der Experte. Ich will Sie dabei coachen, dass Sie ihre selbst gesteckten und selbst definierten Ziele möglichst schnell und gut erreichen." Coaching wird definiert als: "Wir ziehen an einem Strang in die gleiche Richtung - in die Richtung, die Sie vorgeben."

Antwort:

"Als zweites wird mich interessieren, was Sie schon versucht haben, um in Richtung Ihrer Ziele (wieder Bezug zum Ausgangsanliegen) voranzukommen. Da werden Sie manches gemacht haben, was Sie ein bisschen vorangebracht hat und manches, was Sie voranbringen sollte, aber möglicherweise eher zurückgeworfen hat. Mich wird beides interessieren; das, was Sie vorangebracht hat, weil man das ja u.U. noch weiter ausbauen kann, und das, was Sie zurückgeworfen hat, weil ich mir das mit Ihnen ersparen möchte. Und dazu muss ich es halt wissen."

Erläuterung:

Der Effekt dieser Ankündigung ist meist, dass sich die Klienten als besserungsfähig und besserungskompetent erleben, weil Ihnen ins Bewusstsein kommt, dass sie ja schon Besserungen in Richtung ihrer Ziele erreicht haben und es "nur" darum geht, noch weiterzukommen. Darüber hinaus wird Coaching definiert als: "Sie machen etwas und das, was in Richtung Ihrer Ziele erfolgreich und wirksam, was ziieldienlich ist, machen Sie verstärkt."

Antwort:

"Als drittes und letztes wird mich interessieren, was sich möglicherweise seit unserem heutigen Telefonat und unserem Gespräch am . um . in Richtung ihrer Ziele (wieder Bezug zum Ausgangsanliegen) noch weiter kleines oder größeres getan haben wird. Der Hintergrund dafür ist, dass man festgestellt hat, dass zwischen der Terminvereinbarung und dem ersten Coaching-Gespräch bei über 70 % aller Klienten sich kleine, manchmal auch größere Verbesserungen in Richtung ihrer Ziele einstellen. Da schreiben die Forscher derzeit die Bibliotheken voll, wie das zu erklären sei. Manche sagen, das hätte etwas damit zu tun, dass man sich vorstellt, wie der Coach einen noch weiterbringen kann, man das sich vorstellt und dadurch noch auf neue Wege kommt. Andere sagen, das hätte damit zu tun, dass man durch das Vereinbaren des Termins noch entschiedener ist, voranzukommen (das Problem zu lösen). Uns kann diese Diskussion ziemlich egal sein. Wichtig ist: es gibt bei vielen Klienten diese Besserungen und wenn das auch bei Ihnen so sein sollte, dann achten Sie bitte darauf, denn diese Besserungen kann man ja möglicherweise noch weiter ausbauen."

Erläuterung:

Coaching wird definiert als: "Sie sind der Handelnde, Sie machen etwas. Manches von dem, was Sie gemacht haben, hat Sie in Richtung Ihrer Ziele vorangebracht. Das, was Sie vorangebracht hat, interessiert uns, darauf fokussieren wir. Das Ziieldienliche machen Sie dann verstärkt." Coaching wird damit zur "Unterstützung im Ausbau von Besserungen", "Unterstützung darin, das verstärkt zu machen, was man gut macht ." Der Fokus wird auf die Aktivität des Klienten gerichtet. Implizit wird mit dem Fokus auf dem Ziieldienlichen, dem Fokus auf dem, "was Sie vorangebracht hat", ein Ausgleich zu einer möglicherweise zu starken Problemfokussierung geschaffen und erschwert, dass der Coach als Problemlöser angesehen wird.

Jetzt kann man noch über die geplante Zeitdauer des Gesprächs informieren, sicherstellen, dass bzgl. des Honorars Einigkeit herrscht und über die Anreise informieren. Wenn man das Angebot einer Videodokumentation des Coachings machen will, so sollte das auch schon am Telefon erklärt und transparent gemacht werden, damit man das erste Coaching-Gespräch nicht mit der Frage beginnen muss, ob der Klient eine Videodokumentation wünscht, bzw. damit einverstanden wäre.

Die oben beschriebenen Informationen über das, "was mir in unserem Gespräch am . um . wichtig sein wird" sollte man mit der Frage beenden, ob seitens des Klienten noch irgendwelche

Unklarheiten bestehen oder Fragen offen sind. Wenn dies nicht der Fall ist, kann man seine Befriedigung darüber zum Ausdruck bringen, "dass wir das jetzt m. E. gut vorbereitet haben", dass man sich auf das Gespräch am . um . freut und gespannt ist, "was wir da zusammen entwickeln werden ."

Wichtig ist bei allem, was oben formuliert ist: Es werden die Fragen angekündigt, aber noch nicht beantwortet (das würde in der Regel den Rahmen der Vorinformation sprengen und der Klient würde im Unklaren darüber gelassen, wie viel Zeit und Raum ihm dafür zur Verfügung steht). Wenn der Klient das missverstanden haben sollte und schon anfängt, die Fragen zu beantworten, so kann man wiederholen, dass man nur darüber informieren wollte, "was mich bei dem Termin am . um . interessieren wird" und darauf hinweisen, dass man bei diesem Termin für die Antworten ausreichend Zeit und Raum haben wird.

Die Wirkungen dieser Vorinformation sind:

Der künftige Coach wird als jemand erfahrbar,

- der die für ihn vor einem Coaching wichtigen Fragen kennt, ernst nimmt, von sich aus beantwortet;
- damit ein Interesse daran signalisiert, alles zu tun, damit das gemeinsame künftige Unterfangen gut vorbereitet und dadurch erfolversprechend ist;
- der mit der sorgfältigen Vorinformation quasi "in Vorleistung" geht,
- für den die Ziele des Klienten der zentrale Orientierungsrahmen sind,
- der die bisherigen Bemühungen würdigt, daran anknüpfen und darauf aufbauen will,
- der verständnisvoll, kompetent und Vertrauen erweckend ist,
- den man als Person, als Gesprächspartner, in seiner "Denke" und seiner Orientierung in Bezug auf das Coaching schon ein gutes Stück kennenlernen und von dem man einen positiven Eindruck bekommen konnte.

Die Beziehung zwischen dem Klienten und dem Coach Die Autorität des Klienten als Definierer und Vorgeber von Zielen wird anerkannt. Der Coach bietet sich an als Bündnispartner für die gemeinsamen Bemühungen in Richtung der Ziele, die der Klient definiert. Verhindert wird die Erwartung bzw. Befürchtung: "Ich bin ein kleines Dummerchen und der kluge allwissende Coach sagt mir jetzt, wo es lang geht und wie ich meine Probleme lösen bzw. noch besser werden kann."

Der künftige Klient .

- fühlt sich in seinen Interessen und Bedürfnissen gut verstanden,
- weiß, was ihn erwartet und wie er zu einem guten Ergebnis beitragen kann,
- hat bis zum ersten Gespräch über das nachgedacht, was seiner Meinung nach für den Coach wichtig ist zu wissen,
- hat über seine Ziele nachgedacht und seine Ziele weiter geklärt,
- erlebt sich als jemand, der kompetent ist und der in der Vergangenheit Besserungen erreichen konnte und auch in Zukunft erreichen können wird, besonders auch deswegen, weil er dabei vom Coach unterstützt werden wird,
- ist entschieden und hoch motiviert, weitere Besserungen zu bewirken, da es um die Erreichung seiner Ziele geht,
- geht davon aus, dass er dafür etwas tun muss und will auch etwas dafür tun,
- ist in einer Verfassung von "Ärmel hochgekrempt, jetzt gehen wir das weiter an!".

Der Autor:

Dr. phil. Manfred Prior, Dipl.-Psych., Coach, Berater, Therapeut, beschreibt als Ausbilder (www.meg-frankfurt.de) und Autor die kleinen Dinge mit der großen Wirkung. Sein Beraterbestseller "MiniMax-Interventionen - 15 minimale Interventionen mit maximaler Wirkung" ist auch auf Spanisch und

Tschechisch erschienen und wird demnächst auch in französischer und chinesischer Sprache erhältlich sein.

Weiterführende Literatur:

Prior, Manfred (2012). Beratung und Therapie optimal vorbereiten. Informationen und Interventionen vor dem ersten Gespräch. Heidelberg: Carl Auer.

<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/389670530X/cr>