

1. Coachinghintergrund

Name:

Alter:

Je nach Lebensphase sind die Optionen beruflicher Lebensgestaltung höchst unterschiedlich. Befindet sich die Kundin in der beruflichen Aufbauphase, hat sie Bilanzierungsthemen zur Mitte beruflicher Entwicklung, will sie sich neu orientieren oder geht es um die Gestaltung der letzten Phase beruflichen Tätigseins? Will sie noch Kinder zur Welt bringen oder ist die Familienplanung abgeschlossen?

Kunde wurde empfohlen durch:

Diese Frage kann Hinweise geben auf die eigene Netzwerkstruktur, das Fruchten von Marketingstrategien, aber auch ggf. implizite Erwartungen deutlich machen, wenn z. B. die Empfehlung durch einen Kunden erfolgt ist, dessen Coachingprozess besonders erfolgreich verlief.

Coachinganlass:

Hier findet zunächst die subjektive Konstruktion der Problembereiche des Kunden ihren Platz. Sinnvoll ist es, schon hier auf Akzentuierungen zu achten: Wie dramatisch oder aber affektisoliert wird die Arbeitssituation geschildert? Gibt es Hinweise auf Wahrnehmungsverzerrungen? Welche Themenfelder werden ganz ausgelassen? Wie lange währt die Problematik schon? Die Coachinganlässe implizieren oft schon die Ziele der Beratung. Wie realitätsangemessen sind diese? Kann ich mich als Coach ihnen anschließen? Beispiel: »Ich möchte Mitarbeiter entlassen können, ohne Schuldgefühle zu entwickeln.« Sinnvoll kann es sein, hier auch wörtliche Rede der Coachee mitzunotieren.

Zeitpunkt der Anfrage:

Warum kommt der Kunde gerade jetzt und nicht früher oder später? Welche subjektiven Theorien hat der Klient zum Hintergrund seines Beratungsanliegens? Stimmen diese mit meinen mentalen Modellen als Coach überein oder gibt es (gravierende) Diskrepanzen? Welche Erklärungsmodelle zieht er heran? Wird eher external oder internal attribuiert? Gab es eine auslösende Schlüsselszene, die den Entschluss, sich Unterstützung zu suchen, initiierte?

Eigene bisherige Lösungsversuche:

An dieser Stelle kann die Coach sich davor schützen, Lösungsimpulse zu setzen, die bereits durch den Coachee erfolglos erprobt wurden. Durch die Analyse des »Scheiterns« der Selbsthilfversuche der Kundin erlangt der Coach ein vertieftes Verständnis der Ausgangssituation und wird zur gezielten Hypothesengenerierung angeregt.

Vorerfahrungen mit Coaching:

Die Einstellung zum Beratungsformat Coaching wird maßgeblich durch eventuelle Vorerfahrung geprägt. Auch Gerüchte um dieses Format und das Wissen aus dem Hörensagen, wie es in der Firma und/oder dem Bekanntenkreis erzeugt wird, ist hier von Relevanz. Welchen Ruf hat Coaching für die Klientin: Ist es in ihrer subjektiven Repräsentation eher Nachhilfeunterricht für defizitäre Führungskräfte oder ein probates Mittel zur Bewältigung komplexer Aufgaben?

Coachingziel(e):

Die Ziele des Coachings lassen sich aus den Anlässen ableiten (s. oben) und sicher auch direkt erfragen. Oft machen es aber projektive Verfahren wie die Wunderfrage oder die Drei-Wunsch-Probe leichter, auch weniger bewusstseinsfähigen Aspekten der Wunschwelt des Klienten Ausdruck zu verleihen.

Hilfreich ist zudem die Antizipation von Zukunft: »Wenn wir einen erfolgreichen Beratungsprozess miteinander gestaltet haben, wie wäre es dann? Woran würden Sie bemerken, dass wir erfolgreich gearbeitet haben?« Dabei kann es insbesondere sinnvoll sein, die Frage aus unterschiedlichen Perspektiven heraus zu stellen, über die Perspektive des Coachee hinaus: »Woran würde ich als Coach merken, dass das Coaching erfolgreich war? Und woran würden andere Mitglieder Ihrer Organisation – Vorgesetzte, Mitarbeiter und/oder Kollegen – dies festmachen?« In welchem Verhältnis stehen die verschiedenen Zielvorstellungen zueinander: Decken sie sich, gibt es unterschiedliche Betonungen oder sogar Spannungsfelder?

2. Berufsbiographie und organisationale Einbettung

Professioneller Werdegang und berufliche Stationen:

Die Kenntnis von Ausbildungsverläufen, beruflichen Entscheidungen, absolvierten Weiterbildungen und erworbenen Spezialisierungen ist sicher in Hinblick auf die beruflichen Ressourcen, auf denen das Coaching aufbauen kann, wichtig. Die Frage nach Professionalisierungswegen gibt uns aber zudem Auskunft darüber, wie unsere Kundinnen die Welt betrachten. Dies tut eine Ingenieurin sicherlich sehr anders als eine Theologin. Über die Kenntnis des beruflichen Werdegangs erhalten wir eine Idee davon, auf welche Wissensbestände wir im Beratungsverlauf bauen können und welche uns als Coach

leitenden Referenztheorien eventuell erklärt werden müssen. So stellt bei Psychologen die Kenntnis über Motivstrukturen von Mitarbeitern sicherlich ein geteiltes Wissen dar, das u. U. bei Physikern erst aufgebaut werden muss.

Die unterschiedlichen beruflichen Stationen sind ebenfalls unter der Ressourcenperspektive bedeutsam. Mit welchen Branchen und Organisationstypen ist der Coachee vertraut? Welche Erfahrungen in Rollen und Funktionen sind gemacht worden? Welche Bewegungen hat es in Hinblick auf Statuszuwachs oder -einbruch gegeben? Welche beruflichen Entscheidungen waren nötig: z. B. hinein in die Selbstständigkeit, die Kündigung eines Beamtenstatus? Welches Studienfach studiert der Coachee? Wird er Universitätspräsident und verzichtet auf weitere wissenschaftliche Tätigkeit? Wie leicht oder schwer sind diese Entscheidungen gefallen? Gibt es Entscheidungen, die die Coachee bereut und wie bewertet sie die einzelnen Etappen? Wie viel Mobilität hat es gegeben? Waren die Karriereverläufe eher vertikale oder horizontale oder spielte Zentralität eine Rolle? Gibt es einen roten Faden in der beruflichen Biographie?

Welche berufliche Funktion und welche beruflichen Aufgaben hat der Klient aktuell inne?

Eine wichtige Frage ist die nach der Klarheit der Definition der Funktionen und Aufgaben. Zudem ist für die Ausrichtung des Coachings wichtig, auf welcher Stufe der Hierarchie sich die Coachee befindet. Topmanagerinnen haben andere Fragestellungen als Gruppenleiterinnen. Wichtig ist es ebenso, die Zufriedenheit mit der Position zu erfragen und Aufstiegswünsche zu erfahren. Für weiterhin bedeutsam halten wir folgende Fragen: Wie groß ist die Führungsspanne? Über welche Unterstützungssysteme verfügt die Klientin? Welche Aufgaben und Rollenanforderungen gibt es und wo sieht sie konflikthafte Bereiche? Welche Verantwortungsbereiche fallen in ihre Funktion und welche Befugnisse im Sinne von Entscheidungskompetenzen hat die Funktionsträgerin? Wie ist ihr informeller Status im Unternehmen? Eine Vertiefung im Hinblick auf Managementaufgaben bietet sich unter Punkt 5 an.

Organisationstyp:

Wichtige Aspekte zur Charakterisierung der Organisation sind die Branche, die Größe (Mitarbeiterzahl) und Organisationsform des Unternehmens und ihre Systemumwelt. Handelt es sich um ein Dienstleistungsunternehmen, eine Produkt- oder eine schöpferische Organisation, ein Verwaltungssystem mit den jeweiligen spezifischen Dynamiken? Für den Coachingprozess ist wichtig zu erfahren, wie alt das Unternehmen ist. Handelt es sich um einen Pionierbetrieb oder ist das Unternehmen in der Differenzierungs- oder Integrationsphase? Zentral ist die Aufbau- und Ablauforganisation, die samt Organigramm erhoben und am besten auf einem Flipchart oder Extrablatt festgehalten wird.

Team- und Organisationsklima:

Hier werden Fragen der Zusammenarbeit wichtig: Wie ist das Betriebsklima in der Gesamtorganisation und im Bereich des Coachees? Wofür erhält man in seiner Organisation Anerkennung? Für welches Verhalten wird man ggf. bestraft? Welche Aspekte der Arbeit werden vor allem betont: Schnelligkeit, Kosten, Qualität? Welche Wertschätzung erfährt der Klient? Ist er als Fachmann und/oder Führungskraft anerkannt?

3. Kurzbiographie

Beruf des Vaters:**Beruf der Mutter:****Stellung in der Geschwisterreihe:**

Folgen wir Foulkes (1992), dann versucht der Einzelne unbewusst, die in der jeweiligen Primärgruppe erfahrenen Interaktionsmuster, die »verinnerlichte Gruppenmatrix, in jeder neuen Gruppe, also auch in der Arbeitsgruppe zu aktualisieren. Üblicherweise stellen wir in unserem beruflichen Zusammenhängen unsere Familienmatrix oftmals unbewusst wieder her. So neigt (zugegebenermaßen etwas holzschnittartig beschrieben) eine ältere Schwester dazu, stets Probleme zu lösen, auch wenn sie niemand darum gebeten hat, ein Einzelkind mag sich über die zu teilende Aufmerksamkeit seines Chefs wundern und ein zu kurz gekommenes Sandwichkind genau diese Erfahrung immer wieder herstellen. Eine Sensibilisierung für die Stellung in der Geschwisterreihe kann manch einen Interaktionsstil oder bestimmte Übertragungsmuster zu erklären helfen.

Genogramm:

Die Mehrgenerationenperspektive kann in Hinblick auf die Ressourcen des Coachees betrachtet werden. Kinder aus Handwerkerfamilien haben sehr viel früher ein Bild von Arbeit gewonnen als Kinder von Verwaltungsangestellten. Die Einstellung zum Tätigsein bildet sich recht früh, abhängig vom sozialen Milieu aus. Auch der Umgang mit Topmanagern kann einem Coachee mit Aufstiegsbiographie deutlich schwerer fallen als der Tochter eines Vorstandvorsitzenden. Die frühen Erfahrungen mit Macht und Einflussnahme gestalten die impliziten Bilder von Führung und können sowohl unbeachtete Ressourcen darstellen, die für die eigene Rollengestaltung nutzbar sind, als auch die berufliche Entwicklung blockieren.

Bedeutsame Lebensereignisse:

An dieser Stelle gilt es sowohl die beruflichen Erfolge zu erheben als auch Krisen und Brüche in der Karriere zu betrachten. Eine

bewältigte Krise betrachten wir als eine Wachstumsmöglichkeit. Sie kann Orientierung in späteren Belastungssituationen geben und mitunter zu einer Widerstandsressource werden. Berufliche Biographien enthalten aber auch Kränkungen, Verletzungen und nicht gelöste Konfliktsituationen, und die Beschädigungen können und sollten im Coachingprozess gemildert werden.

Aktuelle Lebenssituation:

Angaben zur derzeitigen Lebenssituation, zu Kindern und der Einstellung und Beziehung zu ihnen, ein Kinderwunsch, der Familienstand, die Wohnsituation, die Freizeitgestaltung, die finanzielle Situation und die Zufriedenheit mit der Bezahlung spielen für berufliche Entscheidungen eine große Rolle. Ein Bild über die aktuelle Lebenssituation gewonnen zu haben, hilft, eine Hintergrundfolie für das Coaching zu bekommen. Diese stellt den Grund, vor dem die Figur Coaching sich gestaltet.

Biophysisches System:

Ein Bild vom Gesundheitszustand der Coachees zu haben, lässt berufliche Beratung realitätsangemessen werden. Die unterschiedliche Stressanfälligkeit der Beratungskundinnen muss im Coaching Berücksichtigung finden. Die Beschaffenheit und Zufriedenheit mit ihrer Work-Life-Balance ist als Kontextvariable für das Coaching bedeutsam. Auch Fragen möglicher »Déformation professionnelle«, die sich im biophysischen System niederschlagen können, können im Coaching Berücksichtigung finden.

Motivationsmuster, Normen und Werte, Stärken und Schwächen des Klienten:

Nach einer Bestandsaufnahme zur Frage »Was konnte ich über Motivationsmuster, Normen und Werte, Stärken und Schwächen des Klienten bereits im Erstgespräch herausfinden?« macht es abhängig von der Zielstellung des Coachings Sinn, ggf. mit diagnostischen Zusatzinstrumenten, wie wir sie in diesem Band vorgestellt haben, zu arbeiten (Karriereanker, TAT, Persönlichkeitstests, Potenzialanalyse, ...). Ein klares Bild der Talente, Kompetenzen, Motivstruktur und Wertesysteme ist die Basis eines professionellen Coachings.

Lebensträume, Lebensziele:

Was sind die Vorstellungen von »gutem Leben«, mit denen ein Coachingklient in die Beratung kommt? Lebt er kongruent mit seiner Wertestruktur oder ist es gerade das Diskrepanzerleben, das Anlass ist, ein Coaching aufzusuchen? Welche Potenziale sind u. U. noch nicht entwickelt und gelebt? Zudem kann Coaching nur dann gelingen, wenn die Angebote kompatibel mit den meist impliziten Vorstellungen der Kunden sind.

4. Interaktionsdiagnostik

Erster Eindruck: Wie wirkt der Klient auf mich?

(z. B. Selbstwertstabilität, Leidensdruck, Introspektionsfähigkeit, Veränderungswille...):

Wir plädieren dafür, den sogenannten ersten Eindruck, den die Kundin auf uns macht, äußerst wichtig zu nehmen. Die Antwort auf die Frage »Wie wirkt der Klient auf mich?« raten wir zu notieren, auch wenn sich diese Eindrücke noch nicht sinnverstandend verwenden lassen. Oftmals verstehen wir dies erst im Verlauf des Prozesses. Weitere Fragen können lauten: Wie passiv oder aktiv gestaltet der Coachee die Erstgesprächsszene? Erlebe ich ihn als psychisch beweglich oder eher starr? Wie sind seine Introspektionsfähigkeit und sein Reflexionsniveau ausgeprägt? Kann ich die Selbstwertstabilität einschätzen? Wie groß ist sein Leidensdruck? Wie sieht es aus mit der Kooperationsfreude im Hinblick auf das Coaching und dem Veränderungswunsch?

Wie gestaltet der Klient den Kontakt zu mir?

Die Frage »Wie behandelt mich der Coachee?« – z. B. als Dienstleisterin, Hohepriesterin oder Freundin – lässt Rückschlüsse auf mögliche Übertragungen in der Coach-Coachee-Beziehung zu. Darüber hinaus bekommen wir als Berater Hinweise auf die Art und Weise, wie die Coachee Interaktionen auch außerhalb der Beratungssituation gestaltet. Tritt sie selbstbewusst, kritisch, ängstlich, idealisierend oder konkurrierend auf?

Gegenübertragung:

Welche Phantasien tauchen in der ersten Begegnung beim Coach auf? Den Satz zu vervollständigen »Im Kontakt mit dem Klienten erlebe ich mich als zögerlich, unter Erfolgsdruck, mütterlich, ...« lässt eine beziehungsbasierte Diagnostik zu. In der psychoanalytischen Theorie unterscheiden wir die konkordante und die komplementäre Gegenübertragung (Racker, 2002). Im konkordanten Gegenübertragungsmodus identifiziert sich die Coach mit der Coachee. Im komplementären Gegenübertragungsmodus hingegen identifiziert sie sich mit den signifikanten Interaktionspartnern in Biographie und aktueller Lebenswelt.

Einstellungen und Erwartungen an das Coaching:

Wie will der Coachee von dem Coaching profitieren? Wie lauten die Erwartungen? Vielleicht sind im Verlauf des Gesprächs »Bilder« oder Metaphern (vgl. Möller, 2013) hinsichtlich Coaching aufgetaucht. Ist Coaching für den Klienten ein Reparaturbetrieb, ein Schutzraum, ein Fitnessstudio für Führungskräfte ...? Die Bilder verdeutlichen Prozessphantasien, die Einfluss auf die gemeinsame Arbeit nehmen.

5. Checkliste Managementaufgaben

Zu Beginn eines Coachings ist es sinnvoll, die Führungskraft einschätzen zu lassen, welche der Aufgaben ihr leicht fallen, an welcher Stelle sie sich schwer tut und welche Fertigkeiten noch entwickelt werden müssen. Was geht mir glatt von der Hand? An welchen Stellen tue ich mich schwer? Was muss ich lernen? Was muss ich ggf. verändern? Auf diese Weise ist es leicht, sich einen Überblick über die Managementkompetenzen zu verschaffen und einen Fahrplan für das Coaching zu entwickeln.