

Coachingkonzept





Entwicklung Management Coaching Lernen

Coaching-Konzept

Coaching-Begriff	1
Coaching-Ablauf.....	2
Coaching-Module	3
Coaching-Ansatz.....	4
Menschenbild	5
Methodik.....	6





Coaching-Begriff

1] Entwicklung im Alltag

Coaching ist ein Instrument der persönlichen und beruflichen Entwicklung. Es findet sehr häufig im Rahmen der Personalentwicklung in Unternehmen Anwendung und dient dabei der Bearbeitung und Lösung von Problemen und Konflikten in konkreten Arbeitssituationen bzw. der Unterstützung von Führungskräften. Coaching sollte jeder Führungskraft bei Bedarf zur Optimierung ihres Führungsstils und ihrer Potenziale zur Verfügung stehen. Es darf jedoch keinesfalls „von außen“ als „Reparaturmaßnahme“ verordnet werden, da es hierdurch einzig Skepsis oder gar Widerstand hervorruft und keinerlei fördernde Wirkung erzielen kann.

2] Integration in die Unternehmenskultur

Im Rahmen eines Coachings sollten Menschen ihre eigenen Wissenslücken, Fehler und Konflikte offen ansprechen und bearbeiten können, wollen und dürfen. Darin liegt die zentrale Chance einer persönlichen Veränderung und Kompetenzentwicklung. Coaching hilft, diese neue Perspektive zu gewinnen, wenn alle, die den Coachingsprozess begleiten, dieses Instrument ernst nehmen und in eine positive Fehler- und Versagenskultur einbetten. Eine noch vielen Unternehmen ungewohnte Position. Das Lerninstrument Coaching entwickelt nur dann seine ganze Kraft, wenn es in das Unternehmen integriert und von allen akzeptiert ist.

3] Feedbacksystem mit Beratungsleistungen

Schon nach wenigen „Sitzungen“ äußert sich zumeist eine erkennbare Persönlichkeitsentwicklung bei gecoachten Personen (im Weiteren Coachees genannt). Da die meisten Menschen kaum noch ein „echtes“ Feedback erhalten, fehlt ihnen der Austausch auf einer gleichen bzw. adäquaten oder aber auch „einmal ganz anderen“ Ebene. Sie erkennen nicht mehr, ob ihr Verhalten „richtig“ oder „falsch“, „förderlich“ oder „schädlich“ bzw. „wirkungsvoll“ oder „belanglos“ ist. Ein Coach kann hier wertvolle Arbeit leisten, indem er entsprechende Rückmeldungen gibt, den Coachee entlastet und ihm richtungsweisend hilft, den Blick auf die wesentlichen bzw. neue oder wichtigere Dinge zu richten.

4] Zeitlich begrenzte Hilfe zur Selbsthilfe

Coaching ist ein Entwicklungsinstrument auf Zeit. Sobald ein Coachee sehr lange gecoacht wird, funktioniert das jeweilige Coaching nicht. Ein Coachee sollte innerhalb eines angemessenen Zeitraumes (6 -12 Termine) den Coach für das zuvor definierte Auftragsgebiet nicht mehr benötigen und das Gelernte auf andere Gebiete übertragen können. Coaching findet immer in einem beruflichen Kontext statt. Es ist nicht dafür geeignet, persönliche Probleme eines Coachees aufzuarbeiten. Gute Coaches verweisen in solchen Fällen auf die entsprechenden Spezialisten.

5] Beratung für das Management und Methode für die Mitarbeiter

Die Erwartungen an ein modernes Management und die Führungskräfte in Unternehmen verändern sich unablässig. Coaching ist hierbei eine effektive Methode der fachlichen bzw. persönlichen Unterstützung sowohl für das Management als auch ein Instrument der Förderung und Führung von Führungskräften und Mitarbeitern. Beim Managementcoaching wird in der Regel eine Leitungseinheit oder ein Leitungsteam in einer speziellen Managementaufgabe begleitet und beraten (als Einzelcoaching und/oder Gruppencoaching). Bei einem Einzel(personen)coaching kann entweder eine einzelne Führungskraft von einem externen Coach unterstützt oder ein Mitarbeiter von einem dafür extra ausgebildeten internen Coach im Rahmen seiner Führungs- und Entwicklungsaufgaben gefördert werden.



Coaching-Ablauf

1] Anfrage

Äußerung des Wunsches nach einem Coaching und/oder Erhebung und Absprache des Beratungbedarfes durch die dafür vorgesehenen und qualifizierten Bereiche bzw. Personen im Unternehmen.

2] Kennen lernen & Auftragsklärung

Es folgt das Aufnehmen des Soll- und des Ist-Zustandes. Der Coach befragt in dieser Phase den Coachee und evtl. den Vorgesetzten und der Coachee bzw. beide formulieren ihre Vorstellungen und Erwartungen an das Coaching.

3] Vertragsabschluss & Vereinbarung

Nun wird der Coachingvertrag ausgehandelt (Anzahl, Dauer, Abstände, Termine und Ort der Sitzungen, Geheimhaltungspflicht etc.) und es werden die Regeln der Zusammenarbeit vereinbart.

4] Gespräche & Interventionen

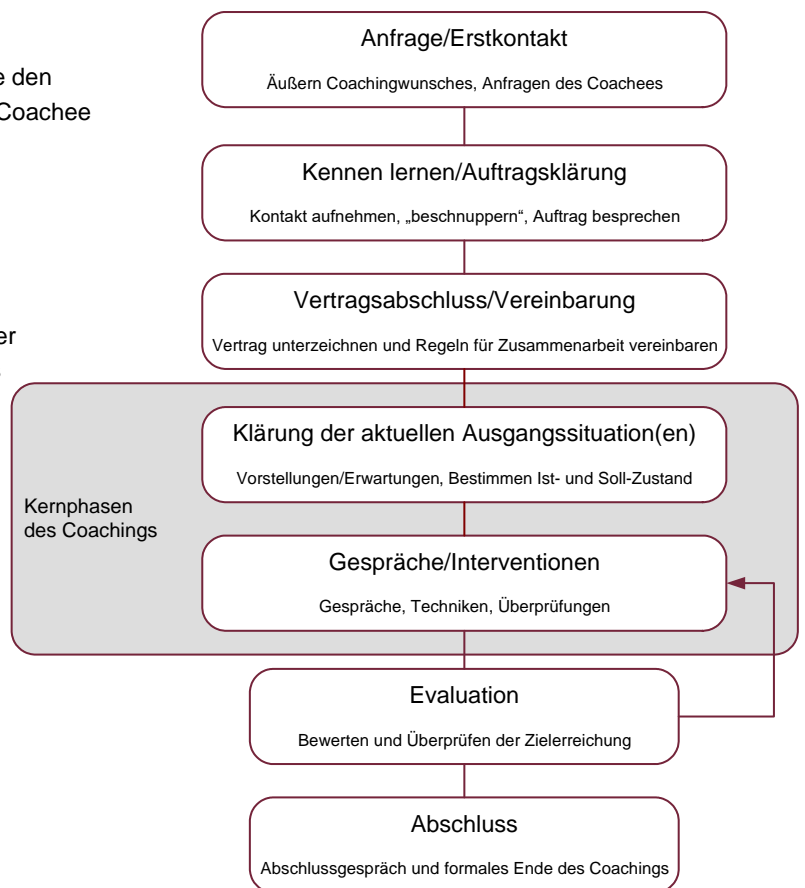
Hier beginnt das eigentliche Coaching. Nun definieren Coach und Coachee gemeinsam die zu erreichenden Ziele und erarbeiten unter der Moderation des Coaches Lösungen und Lösungswege. Durch professionell geführte Gespräche und andere Techniken wird der Coachee gefordert und gefördert, konfrontiert, verstanden, angeregt, unterstützt und in seinem Anwendungsverhalten überprüft.

5] Evaluation

Vor der letzten Sitzung (Abschlusssitzung) wird der Coachingprozess und -erfolg erhoben und bewertet.

6] Abschluss

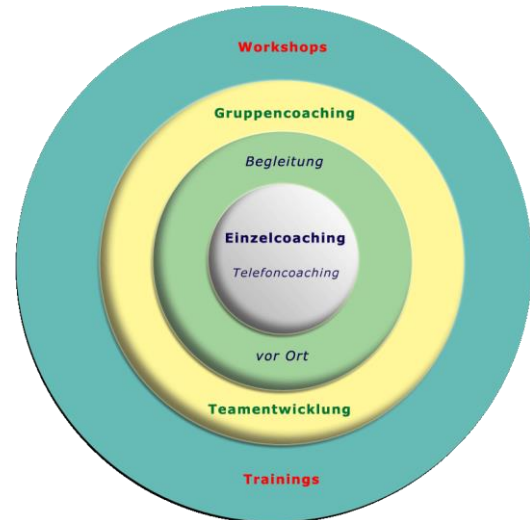
Zum Abschluss geben sich Coachee und Coach gegenseitig Feedback und besprechen die angedachte berufliche und persönliche Weiterentwicklung des Coachees außerhalb des Coachings.



Coaching-Module

1] Einzelcoaching/Telefoncoaching

Einzelcoaching findet hauptsächlich im Rahmen von Vier-Augen-Gesprächen statt. Diese können je nach Bedarf im Unternehmen in einem ungestörten Raum oder an einem neutralen Ort (Büro des Coaches etc.) geführt werden. Wichtig ist das Vorherrschen einer angenehmen, angemessen, ungestörten und vor allem ergebnisfördernden Atmosphäre. Zwischen den Coachingterminen werden die behandelten Themen gemäß der Vereinbarungen vom Coachee bearbeitet und dabei die verabredete Vorgehensweise eingehalten, d. h. neue Verhaltensweisen werden „ausprobiert“, Gespräche werden „anders“ geführt oder Kommunikationsstile „getestet“ und vieles mehr. Die Ergebnisse werden in der darauffolgenden Sitzung ausgewertet und die Vorgehensweise entsprechend analysiert und angepasst. Kleinere Ereignisse, Ergebnisse oder Absprachen können je nach Sachlage auch am Telefon erörtert werden.



2] Begleitung vor Ort

Auf Wunsch ist jederzeit eine Begleitung des Coachees bei der Arbeit möglich. Ich nehme gerne an Gesprächen, Meetings oder Präsentationen teil und sammle dort als beobachtender Begleiter direkt Eindrücke über das jeweilige Verhalten des Coachees. Falls der wahre Hintergrund meiner Anwesenheit hierbei nicht bekannt gemacht werden soll, finden wir mit etwas Phantasie sicherlich einen plausiblen Grund für meine Anwesenheit. Lieber ist es mir allerdings, wenn die Unternehmenskultur einen transparenten Umgang mit dem Coaching zulässt.

3] Gruppencoaching/Teamentwicklung

Unter Gruppen- bzw. Teamcoaching wird die Begleitung und Beratung von Personengruppen verstanden, die in einer beruflichen und/oder privaten Verbindung zueinander stehen. Ziel ist die Teamentwicklung. Die Teilnehmer erkennen und definieren die eigene Position und Rolle im Team, gleichen ihre persönlichen Ziele mit den Teamzielen ab und verbessern dadurch die Beziehungen, die Kommunikation und die Zusammenarbeit im Team. Dies kann in reinen Teamsitzungen und in Form gemeinsam moderierter Teamsitzungen mit dem Coachee der Fall sein. Hier kann der Coachee mit Unterstützung des Coaches im Team relevante Themen erarbeiten und er und sein Team neue Einsichten in ihre Aktionen und Interaktionen gewinnen.

4] Workshops/Trainings

Zur Förderung der Zusammenarbeit und des Zusammenhalts in Teams können auch Team-Entwicklungs-Workshops und/oder Teamtrainings durchgeführt werden.





Coaching-Ansatz

1] Subjektivität, Konstruktion & Systeme

Menschen erfassen die sie umgebende Welt stets subjektiv auf der Grundlage ihrer bisherigen Erfahrungen. Sie neigen dabei zu „sicheren“ Strukturierungen und nehmen einzelne Elemente Ihrer Umwelt nicht neutral wahr, sondern fügen sie unmittelbar und entsprechend der ihnen bekannten Wahrnehmungsschemata zusammen. Das heißt, sie konstruieren ihre Umwelt auf der Basis ihrer Erfahrungen, wodurch sie eine für sie sichere und bekannte Grundlage für ihre Handlungen aufbauen. Wenn wir Menschen aber unsere Umwelt(systeme) auf der Basis eines höchst spezifischen „Wissens- und Erfahrungsvorrates“ konstruieren (können), dann sind wir zwangsläufig auch in der Lage, sie ganz anders zu konstruieren. Wir können uns in einem System dann immer auch anders verhalten, als wir es gerade tun. Ein ganz besonders spannender Ansatz meiner Arbeit. Meine Aufgabe im Verlauf eines Coachings ist es, Coachees darin zu unterstützen, neue und eventuell passendere Konstruktionen zu finden und/oder aufzubauen.

2] Dialog & Klärung

Neue Sichtweisen, Perspektiven oder auch Konstruktionen können leichter im Dialog als alleine erarbeitet werden. Gespräche und wohlgemeinte, klärende Fragen eignen sich für neue Erkenntnisse und die Generierung von Ideen besonders gut. Im offenen und konstruktiven Austausch mit einem Coach erleben viele Coachees sehr eindrucksvoll, wie fruchtbar und klärend es sein kann, die eigenen Positionen gemeinsam zu reflektieren und sich für neue Perspektiven zu öffnen. Ich als Coach nehme hier die Rolle des Fragenden und Moderierenden ein, der als Auslöser und „Zulieferer“ der vom Coachee gewollten Entwicklung wirkt.

3] Verstand & Gefühl

Wir Menschen leben nicht vom Verstand allein. Unser Verstand und unser Gefühlsleben speichern Erlebtes in so genannten „Szenen“ ab. Diese sehr persönlichen Szenen sind rational und emotional „eingefärbt“ und nicht selten von Freude, Schmerz, Enttäuschung, Erfolgs- und Misserfolgsgefühlen umgeben. Diese Ummantelung erstarrt zu festen Wahrnehmungs- und Handlungsschemata, die unser Sein und Verhalten beeinflussen und uns den Zugang zu „Neuem“ verwehren. Aufgabe eines Coaches ist es, erkennbare Erstarrungen und die darunter verborgenen Muster zugänglich zu machen, damit der Coachee frei für neue Erfahrungen werden kann. Für mich als Coach ist es besonders wichtig, dass die Grenze zur Psychoanalyse bzw. zur Psychotherapie nie überschritten wird. Meine Aufgabe besteht darin, auf dem Weg des Coachings zu bleiben.

4] Anerkennung & Symmetrie

Für ein erfolgreiches Coaching ist es außerordentlich wichtig, dass sich die Coachingpartner gegenseitig anerkennen, respektieren und salopp gesagt, „miteinander können“. Coaching ist ein sehr komplexer Prozess, der nur auf der Grundlage einer symmetrischen Beziehung und Kommunikation erfolgreich gestaltet werden kann. Selbstverständlich steht immer der Coachee im Mittelpunkt und der Coach ist sein Prozessberater bzw. -begleiter. Beide sollten stets gleichberechtigt Argumente und Vorschläge einbringen und gemeinsam Kooperationsregeln oder Verhaltensmodelle vereinbaren können. Damit nehme ich Abschied von der Idee einer planbaren und einseitigen Beeinflussbarkeit der Coachees und akzeptiere die ebenfalls konstruktivistische Subjektivität und Vorläufigkeit bzw. Relativität meiner eigenen Wahrnehmung und meines Wissens.

5] Motivation & Moderation



Coaching ist für mich ein vom Coachee gewollter und organisierter und vom Coach moderierter Lern- und Veränderungsprozess.



Menschenbild

1] Begegnung

Ich begegne den Menschen in meinen Coachings stets so, wie ich es mir für mich selbst wünsche.

2] Autonomie & Potenzial

Menschen und hier im speziellen von mir zu coachende Personen und alle Mitglieder in Coachinggruppen sind meiner Lebens- und Beratungsauffassung nach grundsätzlich autonome Wesen. Sie können sich stets im Rahmen ihrer potenziellen und individuellen Handlungsfreiheit aus jeder Verstrickung in Beziehungen und soziale Systeme bzw. Probleme lösen.

3] Sozialität & System

Gleichzeitig sind sie immer auch soziale Wesen, die auf Kontakte und Bindungen angewiesen sind. Diese Sozialität kann sich im einen oder anderen Fall als „Leid“, im Sinne von Vereinnahmt- oder Abhängig- bzw. Ausgeliefert-Fühlen, erweisen, weshalb mein Coachingkonzept diesen Personen in jeder Phase Unterstützung für eine angemessene Wahrnehmung und Bewertung ihres sozialen Verflechtungssystems bietet, um dieses durch konstruktive Handlungen zu ihrer Zufriedenheit wirksam zu gestalten.

4] Bedürfnisse & Veränderung

Menschen beschäftigen sich in ihrem Leben, viele ganz besonders in ihrem Berufsleben, mit der Verwirklichung ihrer selbst und ihrer Fähigkeiten. Dabei müssen sie sich häufig durch äußere (exogene) Veränderungen immer wieder an neue Situationen anpassen. Diese Anpassungsnötigkeit zwingt sie nicht selten in einen permanenten Veränderungsstrudel, dem sie sich auf Dauer nicht gewachsen fühlen und der sie verunsichert – in manchen Situationen sogar handlungsunfähig macht. Ziel meines Coachings ist es, hier für Klarheit zu sorgen und auf der Basis der individuellen Bedürfnisse der Coachees und des sie umgebenden Systems (der Systeme) entsprechende Lösungen zu finden, die ihnen einen größeren Handlungsspielraum erlauben. Dies kann auf persönlicher und auf fachlicher Ebene geschehen.

5] Identität & Balance

Mein Coachingansatz ist darauf angelegt, Coachees in einer ihnen gemäßen Weise zu einer größtmöglichen Identität im Privatleben und/oder Berufsleben zu verhelfen. Es geht dabei nicht selten auch um die Minderung oder Verlagerung von Belastungen bzw. den Ausgleich unterschiedlicher Belastungen im Sinne einer Work-Life-Balance. Für meine Arbeit ist es besonders wichtig, dass ich in jeder Situation offen bleibe für potenziell unterschiedliche Bedeutungsgehalte von Leben und Arbeit, und dass ich mich nicht in persönliche Beziehungen mit den Coachees verstricke.

6] Wahrnehmung & Entscheidungen

Menschen stehen durch die formalen Strukturen und Regeln derjenigen Gruppen, denen sie angehören (Familie, Verein, Arbeitsteam etc.), permanent unter Leistungsdruck. Um diese enorme Aufgabe bewältigen zu können, sichern sie sich wie selbstverständlich durch individuelle Regulative ab und entwickeln ein komplexes Verhaltenssystem, das ihnen ihre Welt überschaubar und beherrschbar macht und erhält. Obwohl sie dies sehr erfolgreich praktizieren, unterliegen sie jedoch immer ihrer persönlichen selektiven Wahrnehmung. Sie treffen ihre Entscheidungen häufig (nur noch) auf der Basis des Immergleichen und des in der Vergangenheit Erfolgreichen. Wohlwissend, dass die Erfolge in der Vergangenheit nicht immer auch Erfolge in der Zukunft garantieren, denn zukünftige Erfolge beruhen meistens auf konkreten Ver(haltens)änderungen. Das beleuchten wir in meinen Coachings, falls erwünscht.





Methodik

1] Pluralität & Leistungsfähigkeit

Die Ziele meiner Coachings beziehen sich immer auf mehrere Dimensionen. Das heißt, es geht dabei nicht ausschließlich um die Beseitigung von Krisenerfahrungen der Coachees, sondern um die Förderung der eigenverantwortlichen Gestaltung der beruflichen Lebenssituationen und der Berufstätigkeit. Der Coachee wird sowohl individuell als auch in seinem Umfeld gefördert, da die Qualität seiner Interaktionen und seiner Integration wesentlich zu seinem Wohlbefinden beiträgt. Ein Schwerpunkt meiner Coachings ist der berufliche Erfolg des Coachees. Er steht aber nicht immer (nur) im Mittelpunkt, sondern die Effektivität, Effizienz und Ausgewogenheit privater und beruflicher Leistungen (Balance-Effekt), was den Coachee letztlich zu einem besonders wertvollen Mitarbeiter für sein Unternehmen macht.

2] Information & Transparenz

Die Coachees werden von mir stets über die einzelnen Methoden und die Wirkung, die ich durch sie erzielen möchte, informiert - sofern sie dies wünschen. Dadurch wird der Coachingprozess transparent und kooperativ.

3] Individualität & Methodenvielfalt

Selbstverständlich ist jedes Coaching anders. Coaching ist eine sehr intensive Form der Beratung in komplexen und sich gegenseitig beeinflussenden „Welten“. Hierbei bedarf es stets einer Reihe konzeptioneller Überlegungen je nach Persönlichkeit, Sachlage und Umfeld. Stereotype Regelungen oder Methoden sind hier ebenso unangebracht (oder gar gefährdend) wie das unkritische Eingehen auf jeden Wunsch des Coachees oder seiner Geschäftsleitung bzw. der Vorgesetzten.

Die unendlich multiplen beruflichen und privaten Konstellationen erfordern eine flexible Methodenvielfalt, die jeweils individuell „dosiert“ werden muss. Wichtig ist, dass immer wieder zwischen persönlichen, interpersonalen und systemischen Fragestellungen und Interventionen unterschieden wird. Belastungen, Ungleichgewichte und Konflikte müssen geeignet besprochen und gelöst werden können, und der Einfluss der unterschiedlichen Systeme auf den Coachee benötigt ein passendes und funktionierendes methodisches Vorgehen. Wären die Anliegen der Coachees einfach, könnten sie diese schließlich mit Freunden und Bekannten besprechen und bräuchten keine professionelle Unterstützung.

Aufgrund dieser gleichsam individuellen und grundlegenden Konstellation meiner Coachings, kann und will ich mich auf kein „probates“ Methodenrepertoire festlegen. In meiner Ausbildung als Coach, in den vergangenen und aktuellen Fortbildungen und nicht zuletzt in den durchgeführten Coachings, habe ich mir den klassischen und neuesten Methodenapparat angeeignet und mit Erfahrungen angereichert. Meine Methodik ist systemübergreifend angelegt. Ich halte es nicht für zweckmäßig, hier einzelne Instrumente aufzuzählen, zumal diese in einem konkreten Coaching nicht immer zum Einsatz kommen.

