

Mit der richtigen Methode zum Ziel

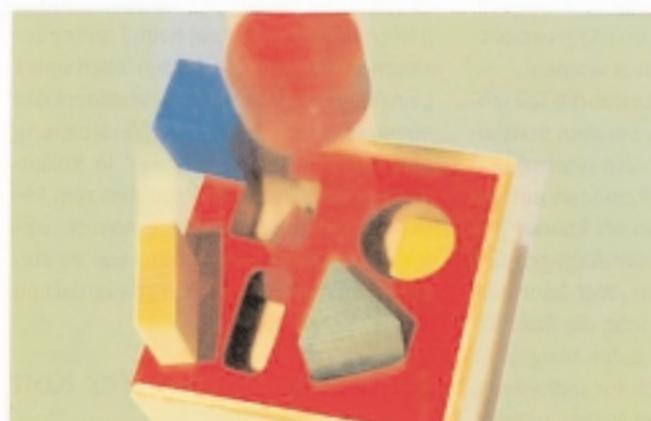
In unserem letzten Heft ging es um die Auftragsklärung im Vorfeld eines Coachings. Nun steht die Hauptphase des Coachingprozesses – die Bearbeitung des Coachinganliegens – im Mittelpunkt. Anhand von Fallbeispielen wird deutlich, dass bei jedem Coaching unterschiedliche Methoden zum Ziel führen können.

Methoden aus der systemischen Beratung, aus dem Neurolinguistischen Programmieren oder anderen Kommunikationsverfahren, Visualisierungstechniken und klassische Gesprächstechniken, wie aktives Zuhören, vielfältige Frageformen und Feedback in ihrer kreativen Kombination können wahlweise oder in Kombination im Coachingprozess eingesetzt werden. Der Erfolg des Coaching liegt aber nicht im Einsatz von Methoden um der Methode willen, sondern in der sensiblen Auswahl von für die jeweilige Fragestellung passenden Methoden.

Neue Führungsrolle

Herr X., der 34-jährige Jungmanager, erhält in seiner neuen Führungsrolle Unterstützung durch Coaching. Dabei kristallisieren sich schnell die folgenden Themen heraus: Es fällt ihm schwer, seinen bisherigen Kollegen nun als Vorgesetzter gegenüberzutreten und Aufgaben zu delegieren. Er scheut sich, Feedback für Arbeitsverhalten zu geben und zuweilen in deutliche Konfliktgespräche zu treten, um Diskrepanzen zu klären.

Als Ziel setzt er sich, beide Probleme in einem 100-Tage-Programm erheblich zu verbessern. Sein Coach unterstützt durch



Fragen die Rollenklärung von Herrn X. und gibt methodische Hinweise zur Durchführung von Konfliktgesprächen mit Mitarbeitern. Herr X. erarbeitet sich eine individuelle Checkliste, worauf er in Gesprächen mit Mitarbeitern achten möchte. Die nächsten beiden anstehenden Gespräche mit Mitarbeitern übt er im Rollenspiel „Konfliktgespräch“ mit dem Coach. Beide vereinbaren, dass der Coach mit Herrn X. einen sogenannten „Schattentag“ oder auch Begleittag verbringt, um seinen Alltag live kennen zu lernen und sein Führungsverhalten zu beobachten. Der Coach notiert sich wichtige Wahrnehmungen und kann in der nächsten Coachingsitzung Rückmeldung darüber geben.

In der Coaching-Arbeit mit Herrn X. ist es wichtig, konkrete Ziele zu definieren und Herrn X. möglichst eigenverantwortlich daran arbeiten zu lassen. Fragen in allen Varianten – offene W-Fragen, zirkuläre und hypothetische Fragen zum Beispiel „Woran würden Ihre Mitarbeiter zuerst merken, dass es Ihnen leichter fällt, mit Ihnen ein Konfliktgespräch zu führen?“ aus der systemischen Beratungsarbeit – lassen hier den Kunden neue Perspektiven erarbeiten.

Berufliche Sinnkrise

Anders beim Coaching von Frau Y.: Die dynamische Management-Trainerin mit einem beginnenden Burnout-Syndrom braucht ihren Coach zur Bewältigung der beruflichen Sinnkrise, die in beruflicher Lustlosigkeit und ersten Akquiseeinbußen deutlich wird. Ein wichtiges Anliegen ist für Frau Y. zunächst einmal, die Gründe für den derzeitigen Zustand zu analysieren, um sich selbst auf die Schliche zu kommen. So schnell wie möglich möchte sie aber neue und besser passende berufliche Ziele definieren und wieder Zugang zu ihren persönlichen Energieressourcen finden.

Methodisch kann der Coach lohnende Ergebnisse mit einer Aufstellung des inneren Teams von Frau Y. erzielen. Das geht sowohl mit Stühlen im Raum wie mit entsprechend beschrifteten Karten an der Pinnwand. Welche Stimmen in ihr verschärfen eher ihre derzeitige berufliche Krise, welche Stimmen untermauern eher ihre kraftvolle und starke Seite mit kreativen Ideen? Diese Seiten in sich zu erkennen und anzunehmen kann für Frau Y. ein wichtiger Meilenstein auf dem Weg sein, neue und vielleicht ganz andere berufliche Ziele zu definieren.



Autorin

Gesa Niggemann,

Neuland & Partner,

Marlenstraße 1

36039 Fulda,

Telefon: 0661/93414-19,

gesa.niggemann@neuland-partner.de,

www.neuland-partner.de

Was den Coach in diesem Prozess auszeichnet, ist seine Unerschrockenheit in der Begleitung tiefer gehender persönlicher Prozesse von Lebensplanung und Lebenszufriedenheit. Wichtig bei diesem Auftrag ist das Wissen um den psychischen Vorgang bei Burnout-Syndromen. Die Fähigkeit, von den innerpsychischen Vorgängen zurück auf eine Handlungs- und Aktions-ebene zu leiten, markiert einen deutlichen Unterschied zwischen Coaching und therapeutischem Prozess.

Projektmanagement

Wenden wir uns dem dritten Coachingfall, Herrn Z., einem erfahrenen Projektleiter zu. Eine differenzierte Analyse der Probleme im aktuellen Projekt von Herrn Z. durch den Coach arbeitet Details der Beschwerdepunkte „Auftraggeber zurt Ziele ständig zurecht“, „das Team meutert“ und „Arbeitspakete verschleppen sich“ heraus. Mit Hilfe der Methode des „Auftragskarussells“ hat der Coach schnell Licht in das Dunkel des schlecht geklärten Auftrags gebracht. Der Coachee nimmt bereitgestellte Stühle quasi als Personen zur Hilfe, um sich zu vergegenwärtigen, wer da welche Aufträge an ihn als Projektleiter stellt und um zu zeigen, wo er zwischen allen Stühlen sitzt. Eine Lösung ist es, den Auftraggeber bessere Prioritäten definieren zu lassen, um damit auch die Loyalitätskonflikte des Teams in der Matrixorganisation zu beheben. Außerdem stärkt der Coach dem Projektleiter den Rücken für eine offene, Rückgrat für unrealistische Deadlines zeigende Kommunikation zum Auftraggeber.

Stress im Zeitablauf des Projektes schauen sich Coach und Coachee mit der Methode „Timeline“ genauer an. Eine Zeitlinie des Projektablaufs auf dem Boden oder an der Pinnwand wird dazu mit wichtigen Projekt ereignissen und den dazu notwendigen Personen auf Moderationskarten bestückt. In der Gegenüberstellung fällt dem Projektleiter schnell auf, wann er welche Personen entsprechend ihrem Reifegrad anders führen oder als Experten besser und mit früheren Terminierungen mit einbeziehen muss. Das allgemeine und dadurch ungreifbare „Teamgemeuter“ hat

der Coach mit einer systemischen Aufstellung der Teammitglieder in Form von Holzfiguren oder Bauklötzen auf dem Tisch sehr schnell plastisch vor Herrn Z. dargestellt. Hierdurch werden seine Widerständler und Unterstützer“ und seine eigenen Unterlassungssünden in der Kommunikation sehr viel deutlicher.

Präsentieren ohne Lampenfieber

Unser vierter Coachingfall, die Abteilungsleiterin Frau W., die vor einer wichtigen Vorstandspräsentation steht, hat bei näherem Herausarbeiten zwei Anliegen: Zum einen, ihre Präsentation „vorstandsadäquat“ aufzubauen und ihr Lampenfieber bei solch wichtigen Terminen unter Kontrolle zu bringen. Ihr Coach ist erfahrener Präsentationstrainer und weiß, wie Präsentationen vor solchen Gremien wirken sollen. Als inhaltlicher Experte kann er Frau W. Tipps geben, lässt aber sie als Coachee diese Tipps in ihrer Präsentation konkret umsetzen. Er empfiehlt Frau W., erfrischend anders zu präsentieren, mehr Bilder und Metaphern zu benutzen, aber kein anderer Mensch zu sein. So gehen sie Schritt für Schritt die vorbereitete Präsentation durch und optimieren sie inhaltlich, sprachlich und pepen den klassischen Beamervortrag noch mit etwas Medienmix auf.

Das Lampenfieber verdient besondere Beachtung, weil es in der Ernstsituation die so gut vorbereitete Präsentation völlig kippen kann. Hier helfen auch keine Expertentipps, da jeder Coachee ein ganz individuelles Rezept zur Bewältigung der Angstsituation braucht. Für Frau W. ist es hilfreich, sich an eine gut gelungene Präsentation in der Vergangenheit zu erinnern, diesen ressourcenreichen Zustand zu ankern und an diese gelungenen Momente anzuknüpfen, um die bevorstehende Aufgabe gut zu meistern.

Hausaufgaben und Evaluationsgespräch

Alle vier Coaching-Gespräche werden auf ähnliche Weise abgeschlossen. Coach und Coachee runden den Arbeitsprozess mit einer Zusammenfassung des Gesprächs und der wichtigsten Inhalte ab. Mit Blick auf das Ziel werden die Zielerreichungskriterien überprüft und gemeinsam ausgewertet, Ziele noch einmal neu festgezurt oder nachjustiert. Coach und Coachee geben sich gegenseitig Feedback zu Ablauf und Ergebnis des Coachings und zur gemeinsamen Zusammenarbeit. Fragen wie „Welche Anregungen haben Sie zur Optimierung meiner Arbeit?“ oder „Welche Fragen waren für Sie besonders hilfreich?“ geben guten Aufschluss über etwaige Verbesserungen für den Coach. Hilfreich bis unerlässlich bei mehreren Gesprächen ist die Vereinbarung konkreter „Hausaufgaben“, die der Coachee bis zum nächsten Gespräch umgesetzt haben sollte, um seinen Zielen näher zu kommen. Veränderung passiert nämlich vor allem in der Bewährungszeit im Alltag.

Den Coaching-Abschluss bildet nach einer passenden Zeitspanne ein individuelles Evaluationsgespräch. Für die junge Führungskraft Herrn X. kann das ein Check-up nach drei Monaten sein, für die demotivierte Trainerin eine Zielüberprüfung nach sechs bis acht Wochen und der Projektleiter Herr Z. braucht vielleicht nur ein Review-Gespräch nach einem Jahr. Vorsicht: Dieses Gespräch soll kein neues Kurz-Coaching zu neuen Fragestellungen werden, sondern die erreichten Ziele überprüfen und Erfolge in der Anwendung festigen. Ziel des Coachings ist nämlich nie ein jahrelanges Endlos-Coaching, sondern ein gezieltes fit machen für die jeweilige Aufgabenstellung. Neue Themen und Anliegen brauchen wieder einen neuen Auftrag. ■

Die Methodenvielfalt beim Coaching macht eine sensible Auswahl nötig. Der Einsatz einer Methode nur um der Methode willen kann den Coachingprozess scheitern lassen.