






## Praxiskizze 1

### Coaching eines Abteilungsleiters auf Initiative des Personalleiters

Quelle: Greif, S. (2007). Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings. Göttingen: Hogrefe

Im Folgenden stellen wir exemplarisch einen Coachingprozess vom Erstkontakt mit dem Auftraggeber bis zum Abschlussgespräch mit dem Klienten dar. Bei der Beschreibung orientieren wir uns an dem COACH-Modell (nach Steinhübel & Rauen).

|                 |  |
|-----------------|--|
| <p><b>C</b></p> |  <p><b>Come together</b><br/>(Kontakt-, Klärungs- und Aufwärmphase)</p> <p><b>Die Grundvoraussetzung im Coaching ist die wechselseitige Akzeptanz.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Die Selbstinstruktion als Coach lautet daher:</li> <li>* „Coaching heißt für mich, den Klienten zu unterstützen, seine Lösung zu finden.“</li> <li>* Äußeres Umfeld angenehm gestalten</li> <li>* Positive Beziehung aufbauen</li> </ul>  |
| <p><b>O</b></p> |  <p><b>Orientation</b><br/>(Gemeinsame Klärung)</p> <p>Inhaltliche Orientierung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Vereinbarung zwischen Coach und Klient</li> <li>* Vereinbarung über das Thema/Ziel</li> <li>* Was soll heute Thema dieser Sitzung sein? Welches Ziel hat der Klient?</li> <li>* Vereinbarung über das Vorgehen</li> <li>* Welche Schritte wollen wir gemeinsam gehen?</li> </ul> <p>Beachte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Der Klient muss eindeutig zustimmen (ggf. nachfragen, auf nonverbale Signale achten)</li> <li>* Der Coach muss zustimmen (möchte ich mit dieser Person und mit diesem Thema arbeiten?)</li> <li>* Eine erste Zieldefinition finden (kann noch das Oberflächenthema sein)</li> </ul> |

|                 |  |
|-----------------|--|
| <p><b>A</b></p> |  <p><b>A nalyse</b></p> <p>(Verstehendes Untersuchen)</p> <p>Dem Klienten wird eine Klärung seines Themas ermöglicht. Der Klient erzählt frei seine Situation, der Coach gibt Unterstützung bei der Klärung.<br/>Ziel: den Klienten unterstützen, seine Situation klarer zu sehen<br/>(Prozessberatung)</p> <p><b>Nicht der Coach muss verstehen, was wirklich war, sondern vielmehr muss der Klient seine Situation für sich klären.</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* <b>Fokussieren:</b> „Erzählen Sie eine ganz konkrete Situation.“</li> <li>* <b>Klärung getilgter Erfahrungen</b><br/>Beispiel: „Ich habe Sorgen.“<br/>„Was macht Ihnen Sorgen?“<br/>„Wer macht Ihnen Sorgen?“<br/>„Was machen die Sorgen mit Ihnen?“</li> <li>* <b>Paraphrasieren, widerspiegeln von Klientenaussagen</b><br/>„Ich habe den Eindruck, dass ...“</li> <li>* <b>Aktives Zuhören</b><br/>„Sie ärgern sich, wenn Ihr Vorgesetzter Ihnen keine Beachtung schenkt.“</li> </ul> |
| <p><b>C</b></p> | <p><b>c h a n g e</b></p> <p>(Veränderung)</p> <p><b>Klärung der Veränderungsbereitschaft und des Veränderungswunsches des Klienten:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* „Was möchten Sie erreichen?“</li> <li>* „Was möchten Sie vermeiden?“</li> </ul> <p><b>Sammlung neuer Lösungsmöglichkeiten</b></p> <p><b>Prozessberatung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Der Klient findet selbst neue Lösungen:</li> <li>* „Was sehen Sie für Möglichkeiten?“</li> <li>* „Was hat Ihnen geholfen, solche Situationen zu bewältigen?“</li> </ul> <p><b>Expertenberatung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Der Coach oder andere Experten schlagen Lösungen vor</li> </ul> <p><b>Ein Coach drängt weder sich, noch Ideen auf. Die Lösung muss zum Klienten passen, nicht zum Coach.</b> </p> <p><b>Bewertung der Alternativen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Der Klient bewertet aus seiner Sicht</li> <li>* Der Coach gibt Unterstützung</li> </ul>   |

H



### **Harbour**

(Im Hafen einlaufen bzw. zwischendurch vor Anker gehen)

**Das „Coaching-Schiff“ läuft in den Hafen ein; das Gespräch kommt zu einem Abschluss**

#### **Entwicklung eines Handlungsplans (Prozessberatung)**

- \* Was macht der Klient mit dem Ergebnis?
- \* Was genau wird der Klient tun?
- \* Was nimmt der Klient als Ergebnis mit?

#### **Kontrakt des Klienten „mit sich selbst“**

➔ „Ich werde ...“

#### **Kontrakt zwischen Klient und Coach**

- \* Neue Termine
- \* Wie geht es weiter?
- \* Arbeitspakete für den Klienten...

#### **Kontrakt über Abschluss des Coachings**

Begleiten Sie mit uns die Reise des Abteilungsleiters Karl Klar (Name geändert) auf dem Segelschiff „MS Coach“. Als Analogie fürs Coaching haben wir die Reise auf einem Segelschiff gewählt. Ähnlich ist aus unserer Sicht: Das Ziel der Reise wird vorher definiert, der Weg dahin ist abhängig von der See und den Wetterbedingungen, auf mancher Reise werden Häfen angelaufen, die vorher nicht geplant waren, und Vertrauen ist die Grundbedingung für gutes Reisen.

## **Das Unternehmen**

Der Betrieb, der sich für die Teilnahme an unserem Coaching als Instrument zur individuellen Personalentwicklung entschieden hat, ist ein mittelständisches Unternehmen aus der chemischen Industrie mit rund 1350 Beschäftigten. Alle Führungskräfte des Hauses haben im Rahmen eines Entwicklungsprogramms bereits eine Vielzahl von Seminaren zu den Themen Mitarbeiterführung, Kommunikation und Selbstmanagement besucht. Das Unternehmen hat nach ergänzenden Möglichkeiten zur Personalentwicklung gesucht und sich daher für ein individuelles Coaching von ausgewählten Führungskräften entschieden. Coaching war lediglich als Begriff bekannt. Nicht bekannt war, was es konkret bedeutet und was im Coaching eigentlich passiert.

*Hinweis: Vor dem Start eines Coachings muss ein gemeinsames Verständnis über den Coachingbegriff hergestellt werden, um falsche Erwartungen und Missverständnisse zu vermeiden.*

## **Die Auftragskonstellation**

Der Auftraggeber des Coachings war in diesem Fall die Personalabteilung. Beim Erstgespräch mit dem verantwortlichen Personalleiter wurde als Kernpunkt besprochen, wie in dem Unternehmen vermieden werden kann, dass Coaching als Nachhilfe für Leistungsschwache abgetan wird. Diese Gefahr besteht durchaus, wenn in der Einführungsphase nicht sorgsam mit den Befürchtungen der MitarbeiterInnen umgegangen wird. Gemeinsam mit den Personalverantwortlichen entschieden wir uns, in der Pilotphase fünf als besonders leistungsstark bekannte Führungskräfte für das Coaching zu gewinnen.

*Hinweis: In der Einführungsphase ist es wichtig, dass Coaching positiv belegt wird.*

Das Coaching wurde durch die Personalabteilung finanziert, was eine nicht unproblematische Konstellation sein kann, da im Coaching nicht immer die Redensart „Wer die Band bezahlt, bestimmt auch die Musik“ gilt. Auch wenn die Personalabteilung oder ein Vorgesetzter die Maßnahme Coaching beauftragt und bezahlt, bestimmt im Kern der Klient seine Musik, nämlich seine Ziele, die er ganz persönlich erreichen will. Als Coach war es wichtig, dieses Spannungsfeld für alle Beteiligten transparent zu machen und sich im Kern an den Zielen des Klienten zu orientieren, ohne dem Unternehmen damit zu schaden.

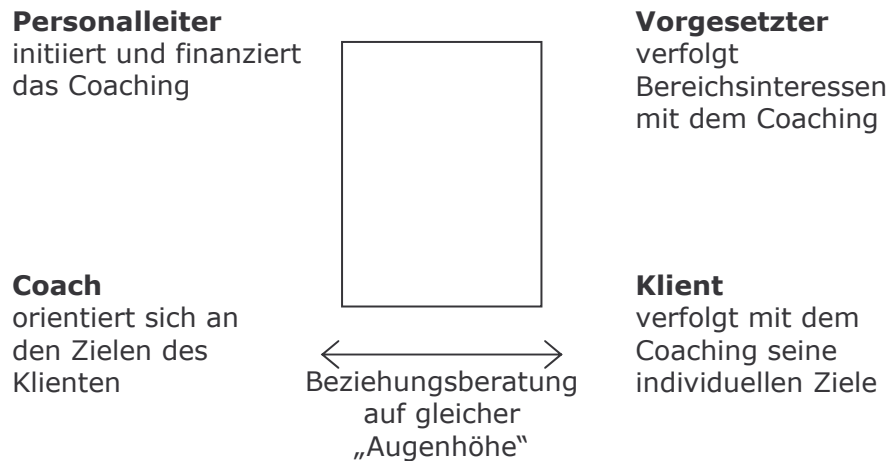


Abbildung: Viereckskonstellation des Auftrages

### Der Erstkontakt mit potenziellen Klienten

Um das grundsätzliche Interesse an einem Coaching abzuklären, wurden die bereits erwähnten fünf Führungskräfte von dem Personalleiter angesprochen. Dabei wurde insbesondere darauf geachtet, dass diese Führungskräfte alle aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen kamen. Somit wurde zum einen vermieden, dass Konkurrenz untereinander entsteht, zum anderen konnte für die Maßnahme Coaching breit angelegt geworben werden. Nach dieser Vorinformation wurde unser grundsätzlicher Coachingansatz sowie die zentralen Rahmenbedingungen in einer einstündigen Besprechung vorgestellt. Anwesend waren dabei alle potenziellen Führungskräfte (u.a. Her Klar), Vertreter der Personalabteilung sowie zwei potenzielle Coachs.

### Das „Nullte“ Gespräch

Direkt im Anschluss an diese Besprechung wurde das so genannte „Nullte“ Gespräch unter vier Augen zwischen Herrn Klar und mir als seinem potenziellen Coach geführt. Dabei ging es um ein erstes „Beschnuppern“. Dieses Gespräch war ganz bewusst noch unverbindlich und kostenlos, um Herrn Klar eine eindeutige Entscheidung für eine Zusammenarbeit mit mir oder eben dagegen zu ermöglichen. Das Gespräch hob sich auch von der Dauer mit maximal 30 Minuten von einer regulären Coachingsitzung ab. Das grundsätzliche Procedere im Coaching wurde erklärt, mögliche Themen des Herrn Klar wurden sondiert, wobei ich noch nicht tiefer nachhakte – das Gespräch blieb bewusst an der Oberfläche.

*Hinweis: Die zwei Kernfragen dieser Sitzung sind: Hat der Klienten ein echtes Interesse an einem Coachingprozess und finden Coach und Klient eine konstruktive Arbeitsbasis? Nach unserer Überzeugung kann eine Weiterentwicklung nur in einem sicheren Rahmen stattfinden.*

Auf der formalen Ebene schloss ich hierzu mit dem Klienten einen Vertrag, der im Sinne eines Dienstvertrages die Zahlungsmodalitäten, den Umgang mit kurzfristigen Absagen und Ort und Dauer des Coachings regelten. In diesem Fall wurde ein Teil des formalen Vertrages mit dem Personalleiter geschlossen, da die Kosten vom Unternehmen getragen wurden. Der Teil der Coachingvereinbarung mit Herrn Klar beschränkte sich auf folgende Punkte:

- Umgang mit kurzfristige Absagen: bei Absagen bis zu drei Tagen vordem Termin wird der ausgefallene Termin in Rechnung gestellt.

- Vertraulichkeit: alle Informationen, die im Rahmen des Coachings gewonnen werden, bleiben streng vertraulich.
- Ort des Coachings: i.d.R. findet das Coaching vor Ort bei dem Klienten statt. 1-2 Termine sollten an einem neutralen Ort stattfinden.
- Dauer der Termine: i.d.R. 90Minuten.
- Abstände zwischen den Terminen: der Abstand zwischen den Terminen beträgt i.d.R. vier bis sechs Wochen. Abweichungen hiervon können mündlich vereinbart werden.

Nach dem Gespräch hatten sowohl Herr Klar als auch ich eine Woche Zeit, sich für oder gegen eine Zusammenarbeit zu entscheiden. Da sich beide dafür entschieden hatten, wurde ein Termin für den ersten „Segeltörn“ vereinbart.

## Der erste Segeltörn

Gerade zu Beginn der Zusammenarbeit hat das „come together“, also das Herstellen einer konstruktiven Beratungsbeziehung hohe Relevanz. Dies geht über den üblichen „small talk“ hinaus. Bei Herrn Klar bot sich hierzu zunächst sein aktuelles Aufgabengebiet an.

Als formalen Start für die erste Sitzung unterschrieben Herr Klar als Coachee und ich als Coach die Vereinbarung übers Coaching. In diesem Fall hatte Herr Klar keine weiteren Fragen, so dass wir mit dem Problem-Struktur-Interview zur Problemanalyse starteten (siehe Kapitel 1.5.). Als Ergebnis dieser Methode hatte Herr Klar eine gute Übersicht über seine Themenfelder mit den jeweiligen Zusammenhängen. Daraus leiteten wir gemeinsam seine konkreten Zielstellungen fürs Coaching ab.

*Hinweis: Bei der Zielklärung orientieren wir uns an den Eigenschaften eines guten Zieles (vgl. Whitmore, 1994), nach denen Ziele „smart“ sind: „specific, measurable, attainable, realistic und time phased“. Die Redensart „Der Weg ist das Ziel“ könnte im Coachingprozess lauten: „Die gründliche Zieldefinition ist ein zentraler Teil des Weges“. Neben der exakten Zieldefinition fragen wir als Sicherheitscheck auch nach „Feuerwehraufträgen“, d.h.: Gibt es dringende Themen, die es als erstes anzugehen gilt? Denn wenn das Haus brennt, macht es wenig Sinn sich zu überlegen, wie ich das Wohnzimmer umgestalte.*

Herr Klar hatte für sein Thema „irgendwas an meinem Führungsstil verändern“ einen Zeithorizont von einem 2 Jahr, so dass wir einen Prozess von sechs Terminen mit jeweils vier- bis sechswöchigen Zeiträumen dazwischen vereinbarten.

Coach: „Herr Klar, wie bekommen wir denn ihr Ziel „smart“?“  
Herr Klar: „Aktuell gibt es Kritik an meinem Führungsstil, das ist der Hintergrund für mein Thema.“  
Coach: „Was genau wollen Sie denn erreichen?“  
Herr Klar: „Ich möchte mein Auftreten als Führungskraft optimieren und somit ein positiveres Verhältnis zu meinen Mitarbeitern bekommen. Damit im Zusammenhang steht meine mangelnde Kritikfähigkeit, wobei sich dies auch auf das Verhältnis zu meiner Frau übertragen ließe.“  
Coach: „Vorschlag: wir konzentrieren uns im Coaching zunächst auf ihre berufliche Rolle. Sie arbeiten in ihrem Bereich ja auch viel mit konkreten Zielen. Bitte formulieren Sie, woran Sie feststellen können, dass Sie ihr Ziel erreicht haben.“  
Hinweis: Hier wird deutlich, dass Coaching zwar den Fokus auf berufliche Themen legt, dies in der praktischen Beratung aber nicht immer trennscharf ist.  
Herr Klar: „Ich kann einige meiner Mitarbeiter fragen, ob sich etwas verändert hat.“  
Coach: „Woran noch?“  
Herr Klar: „Ich selbst bin besser im Kontakt mit meiner Mannschaft und weiß mehr berufliche und auch mal private Dinge.“  
Coach: „Sie haben vorhin gesagt, Sie wollen Ihren Führungsstil ändern, wie würden Sie denn Ihren jetzigen beschreiben?“  
Herr Klar: „Ich praktiziere den kooperativen Führungsstil.“  
Coach: „Das bedeutet genau was?“  
Herr Klar: „Ich lasse meinen Leuten viele Freiheiten, lasse Sie sozusagen an der langen Leine.“  
Coach: „Und das wollen Ihre Leute nicht?“  
Herr Klar: „Ich weiß auch nicht, was denen genau fehlt.“  
Coach: „Was wünschen Sie sich denn von Ihrem Chef?“  
Herr Klar: „Dass ich meine Freiheiten habe, für gute Leistung anerkannt werde und weiß, wo es lang geht.“  
Coach: „Bieten Sie das denn Ihren Mitarbeitern?“  
Herr Klar: „Mmh, eigentlich, die Freiheit schon, aber die Orientierung wohl eher nicht. Stimmt, das könnte der Knackpunkt sein.“  
Coach: „Jetzt haben wir erst mal geklärt, was genau Sie erreichen möchten und was mögliche Knackpunkte sind. Damit läuft unsere MS Coach für heute in den Hafen ein. Ich möchte Sie bitten, bis zu unserem nächsten Termin Ihre Ziele schriftlich zu fixieren und sich selbst in den nächsten vier Wochen einmal zu beobachten, welche Orientierung Sie Ihren Mitarbeitern geben. Passt das so für Sie?“  
Herr Klar: „Das artet ja in Arbeit aus.“  
Coach: „Genau!“

Herr Klar lachte und wir verabredeten uns für den nächsten Termin.

## Der zweite Segeltörn

Ab dem zweiten Termin startete das „come together“ mit dem wechselseitigen Einstimmen aufeinander und mit der Frage: „Was hat sich seit der letzten Sitzung für sie Zentrales ergeben?“ Herr Klar hatte seine Ziele auf einem Formblatt fixiert und mir als Kopie gegeben. Er sagte, er selbst biete seinen Mitarbeitern tatsächlich wenig Orientierung.

Coach: „Lassen sie uns mal beim Punkt Orientierung bleiben. An welchen Punkten geben sie ihrem Team Orientierung und wie machen sie das?“  
 Herr Klar: „Ich beziehe alle in strategische Entscheidungen mit ein und stelle mich vor die Leute, wenn es Kritik von oben gibt.“  
 Coach: „Mit welcher Resonanz?“  
 Herr Klar: „Das schätzen die Leute sehr.“

*Hinweis: Der fließende Übergang zur Phase „orientation“ bildet die Frage: „Was ist heute für sie wichtig, sich anzuschauen?“ In vielen Fällen ist dies die Weiterführung des behandelten Themas aus dem ersten Termin.*

So war es auch in dem Fall von Herrn Klar. Es kann jedoch vorkommen, dass sich in dem Arbeitsbereich des Klienten aktuelle Dinge ergeben haben, welche eine hohe Relevanz für ihn haben und er diese somit ins Coaching einbringt. Dann erfolgt eine neue Priorisierung, wobei es wichtig ist, dass das Ursprungsthema damit nicht unter den Tisch fällt, es sei denn der Klient sagt dies eindeutig.

Coach: „Wenn wir einen Mitarbeiter fragen würden, was würde der über sie berichten?“  
 Herr Klar hatte hierzu nur vage Vorstellungen. „Die Mitarbeiter würden mich als verschlossen, geradlinig und wenig kritikfähig sehen.“  
 Coach: „Was würden ihre Mitarbeiter positiv über sie berichten?“  
 Herr Klar: „Keine Ahnung, vielleicht zielorientiert.“  
 Coach: „Wie kommen sie auf diese Ideen?“  
 Herr Klar: „Eigentlich fehlt mir ja auch der enge Draht zu meinen Mitarbeitern.“

An dieser Stelle machte Herr Klar eine längere Denkpause und fragte, ob es nicht im Rahmen des Coachings möglich sei, mit einigen seiner Mitarbeiter zu sprechen, um mal aus neutraler Sicht offen und ehrlich die Meinung zu hören. Dies ist ein durchaus übliches Vorgehen, wenn es darum geht, Führungskräften das Fremdbild der Mitarbeiter zu spiegeln. Ich schlug Herrn Klar daher vor, so genannte Analyseinterviews (vgl. König & Volmer, 2002) mit einer Auswahl seiner Mitarbeiter zu führen, in denen ich im Kern die Wirkung über ihn als Abteilungsleiter und die Meinung der Mitarbeiter über seine Person abfragen würde. Zusammen mit Herrn Klar wurde eine Zielklärung für die durchzuführenden Interviews vorgenommen. Dabei ergänzte ich als Coach mir wichtig erscheinende Punkte und stimmte diese mit Herrn Klar ab. So dachte Herr Klar beim zu interviewenden Personenkreis ausschließlich an seine Mitarbeiter. Meinen Vorschlag, auch Abteilungsleiterkollegen und interne Kunden zu interviewen, stieß auf seine spontane Zustimmung. Das Ansprechen der Personen und die konkrete Termin- und Raumklärung nahm Herr Klar als Arbeitsauftrag mit.

Im weiteren Verlauf vertieften wir das Führungsverständnis:

Coach: „Sie haben beim letzten mal bereits gesagt, sie praktizieren einen kooperativen Führungsstil. Wie würden sie sich selbst denn noch beschreiben?“  
 Herr Klar: „Ich sehe mich als strategischen Denker, der den Laden, will sagen meine Abteilung durch kluge Überlegungen voranbringt. Eine angemessene Distanz zu meinen Mitarbeitern finde ich dabei wichtig.“  
 Coach: „Was bedeutet eine angemessene Distanz?“  
 Herr Klar: „Angemessen meint, so weit weg, dass mich keiner als Freund verletzen kann.“  
 Coach: „Wie bauen sie diese Distanz konkret auf?“  
 Herr Klar: „Ein Punkt dabei ist, dass ich mit allen – auch mit langjährigen Mitarbeitern – per „Sie“ bin. Das machen meine Abteilungsleiterkollegen durchaus anders. Ich habe die Haltung, zu mir kann jeder kommen, der ein Problem hat, er kann sich hierfür ja einen Termin geben lassen. Ich halte einfach nichts von der Kumpelmasche.“  
 Coach: „Wofür ist Ihr Verhalten denn nützlich?“

Herr Klar: „Es hilft mir, bei kritischen Situationen aus einer sachlichen Position heraus gerecht zu agieren.“

Coach: „Nennen sie bitte mal ein konkretes Beispiel.“

Herr Klar: „Letztens habe ich mit einem meiner Mitarbeiter ein Kritikgespräch führen müssen, weil seine Arbeitsleistung nicht mehr passte. Das ging so ganz gut, weil dies in einer nüchternen Atmosphäre lief. Das kann übrigens auch mal ein Thema fürs Coaching sein.“

Coach: „Sollen wir diesen Punkt mal in unseren Coachingmerker für weitere Termine legen? Was ist denn der Preis, den sie für ihre Distanz zahlen?“

Herr Klar: „Der Preis ist eindeutig, dass ich als Person auch ganz schön isoliert bin. Viele Informationen kriege ich gar nicht mit und werde teilweise von Problemen in meiner Abteilung regelrecht überrascht. Ich bewundere immer Leute, die soviel Nähe zulassen können. Mir macht das Angst. Ich brauche meinen ganz persönlichen Raum.“

Coach: „Was kann denn eine professionelle Nähe sein, die sie in Zukunft zulassen wollen?“

Herr Klar: „Da kann ich mir vorstellen, mich mehr für den Menschen zu interessieren.“

Coach: „Und das setzt doch auch immer eine Öffnung von Ihnen voraus, nach dem Motto „Ich erzähle Dir was von mir, wenn Du mir was von Dir verrätst?“

Herr Klar: „Das stimmt sicherlich, da will ich an mir arbeiten.“

Coach: „Sie wissen schon „daran arbeiten“ ist beim letzten Mal unser Sitzungsende gewesen, und so soll es auch diesmal sein. Was nehmen sie aus diesem Termin mit? Woran wollen sie arbeiten?“

Herr Klar beschrieb, dass insbesondere das Thema Nähe und Distanz für ihn sehr erhellend war und dass er darüber weiter nachdenken werde. Mit dieser Vereinbarung fuhren wir in den „harbour“ ein.

## Landgang: Analyseinterviews

Als Interviewpartner wurden vier Mitarbeiter, zwei Kunden und zwei Kollegen aus gleicher Führungsebene gewonnen. Die Interviews wurden mittels des erarbeiteten Leitfadens vom Coach durchgeführt und protokolliert. Der Leitfragenkatalog enthielt u.a. folgende Aspekte:

- Wenn sie an Herrn Klar denken, was fällt Ihnen spontan ein?
- Was schätzen sie an Herrn Klar besonders?
- Worüber ärgern sie sich immer wieder?
- Was würden sie sich anders / mehr / weniger wünschen?
- Was würden sie Herrn Klar als Führungskraft raten?

Insgesamt herrschte eine große Offenheit, konstruktive Kritik an Herrn Klar zu üben. Die Maßnahme, einige Mitarbeiter, Kollegen und Kunden mal zu befragen, stieß auf insgesamt eindeutig positive Resonanz.

*Hinweis: Der ehrliche Umgang auch mit eigenen Führungsschwächen unterstützt eher die Autorität, als dass dies als Schwäche gewertet wird.*

Die Gespräche dauerten jeweils rund 60 Minuten. Die Ergebnisse wurden in Form eines Berichtes in anonymisierter Form dokumentiert. Hier ein Auszug aus den Ergebnissen:

### *Spontane Einfälle und Beschreibungen zu Herrn Klar:*

- „Ist im Privaten anders als in der Firma. Da zeigt er sich offener. Bei Mitarbeitern gibt er eine klare Marschrichtung vor.“
- „Ich empfinde ihn als unnahbar und arrogant.“

### *Kernstärken des Herrn Klar:*

- „Er arbeitet sehr gründlich.“
- „Er lässt einen machen, ohne stark einzugreifen.“

### *Problembereiche:*

- „Ich bekomme relativ wenig Feedback, was ich mir stärker wünsche.“
- „Herr Klar ist schnell beleidigt und denkt sich „dann macht doch alles alleine“. Das sieht man an seiner angespannten Gestik.“

### *Anregungen:*

- „Anwesenheit in allen Bereichen ca. zweimal in der Woche, um auch mal ein Schwätzchen abzuhalten.“
- „Mehr Orientierung geben und die Leine nicht zu lang lassen.“

## Der dritte Segeltörn

Bei diesem Termin war Herr Klar verständlicherweise sehr neugierig, was denn nun aus den Interviews geworden ist.

*Hinweis: Die Interviewergebnisse werden von uns grundsätzlich in anonymisierter Form dokumentiert und dem Coachee dann zurückgespiegelt. Es hat sich als sinnvoll herausgestellt, die Interviewergebnisse direkt in einem Coachingtermin durchzugehen und dem Coachee nicht einfach einen Bericht zukommen zu lassen. Die direkten Reaktionen verbaler oder nonverbaler Art dienen als Diagnostikum und können Anknüpfungen für weitere Themenbereiche geben.*

Herrn Klar ließ ich zunächst noch mal raten, was denn wohl die Kernerkenntnisse der Interviews wären.

*Hinweis: Hierdurch werden Selbstreflexionsfähigkeiten sichtbar und weiterentwickelt.*

Interessanterweise hatte Herr Klar für seine Schwachpunkte aus Sicht seines sozialen Umfeldes ein gutes Gespür. Bei den eigenen Stärken blieb er ratlos. Im Anschluss an diese Raterunde ging ich zusammen mit Herrn Klar die Ergebnisse des Berichtes durch. Einige lösten sichtbare Betroffenheit aus, beispielsweise die Aussage, er wirke kühl und arrogant.

Coach: „Ich habe den Eindruck, diese Aussage macht sie besonders betroffen.“  
 Herr Klar: „Ja, da haben sie absolut recht. Wer will schon gerne als arrogant gelten?“  
 Coach: „Sie auf alle Fälle nicht?“  
 Herr Klar: „Nein, das finde ich schrecklich.“  
 Coach: „Wie wollen sie denn idealerweise beschrieben werden?“  
 Herr Klar: „Als fachlich und sachlich korrekt und umgänglich.“  
 Coach: „Fachlich und sachlich korrekt trifft ja bereits zu. Wozu wollen sie denn als umgänglich eingeschätzt werden?“  
 Herr Klar: „Ich möchte gerne respektiert werden und gleichzeitig auf einer menschlich guten Ebene mit meinen Leuten klarkommen.“

Mir kam das Bild eines Pendels in den Sinn, welches zunächst zu einer Seite ausschlägt, dann zur anderen und sich letztendlich in der Mitte einpendelt. Mit diesem Bild lud ich Herrn Klar zu ungewöhnlichen Ideen ein.

Coach: „Lassen sie uns doch mal ein bisschen spinnen. Was können sie Ungewöhnliches tun, um ihrem Ziel näher zu kommen?“  
 Herr Klar: „Ich könnte mit jedem Mitarbeiter zwei Stunden in der Woche persönlich sprechen. Ich könnte ein übertriebenes Lob für offene Worte aussprechen.“  
 Coach: „Darf ich mitmachen?“  
 Herr Klar: „Ja, gerne.“  
 Coach: „Also, sie könnten auf einmal allen Mitarbeitern das „Du“ anbieten. Sie könnten ihre Büromauer einreißen, um mehr direkten Kontakt mit Ihren Leuten zu haben.“  
 Herr Klar: „Genau, ich baue eine zu hohe Mauer auf.“  
 Coach: „Welche Idee haben sie dazu?“  
 Herr Klar: „Ich muss einfach mal mehr durch die Hallen gehen und den direkten Kontakt suchen. Ich weise meine Sekretärin an, Mitarbeiter mit Priorität zu mir zu lassen.“

*Hinweis: Zur Verdeutlichung alle Vorschläge – und seien sie scheinbar noch so unsinnig – auf Metaplankarten mitvisualisieren, um den Pendelschlag sichtbar für den Coachee vor Augen zu haben.*

Coach: „Lassen sie uns mal Abstand zu den Karten nehmen. Wenn sie sich das jetzt alles so anschauen, welche konkreten Dinge wollen sie die nächste Zeit ausprobieren?“

Herr Klar verschob die Karten, entwickelte Bewertungskriterien und entschied sich, zunächst zwei Dinge auszuprobieren. Zum einen plante Herr Klar jede Woche 5 Stunden für formale und informelle Mitarbeitergespräche ein, zum anderen wollte er durch mehr Anwesenheit in den einzelnen Bereichen die Barrieren symbolisch verkleinern. In der Expertenrolle schlug ich ihm zusätzlich vor, sich bei allen Interviewpartnern in einem Meeting zu bedanken und ihnen mitzuteilen, was er mit diesen Ergebnissen anstellen wird.

Coach: „Ich habe einen spielerischen Vorschlag zu unserer Umsetzungsvereinbarung. Wenn sie bis zum nächsten Termin alle Dinge realisiert haben, bekommen sie ein kleines Geschenk von mir, wenn nicht, läuft es umgekehrt.“

Herr Klar: „Dann fahren sie schon mal in die Stadt, um etwas Nettes zu besorgen!“

## Der vierte Segeltörn

Als „come together“ lag ein kleines Päckchen für mich auf dem Besprechungstisch unseres Coachingraums. Herr Klar war mit seinen umgesetzten Vereinbarungen durchaus zufrieden, hatte aber eben doch nicht alles realisiert.

Coach: „Ah, ich sehe, sie machen mir eine Freude.“  
 Herr Klar: „Das mache ich doch gerne (lacht). Ich habe alle Dinge umgesetzt mit sehr guten Erfahrungen, jedoch konnte ich mich noch nicht bei den Interviewpartnern bedanken.“  
 Coach: „Was hat sie daran gehindert?“  
 Herr Klar: „Zwei Kollegen hatten Urlaub und ich wollte gerne alle zusammen zu einer Besprechung einladen.“  
 Coach: „Das bedeutet, sie holen das nach, wenn alle da sind.“  
 Herr Klar: „Auf alle Fälle, sonst machen sie mich noch arm.“

*Hinweis: Das Arbeiten mit Geschenken als Belohnung für umgesetzte Coachingvereinbarungen bringt das Thema Verbindlichkeit auf eine spielerische Ebene und wird insgesamt positiv angenommen. Es sollte jedoch nicht überzogen werden und bei sehr selbstkritischen Coachees kann es kontrainduziert sein.“*

Etwas war heute noch anders. Herr Klar trug statt seines sonst strahlend weißen Hemdes mit stramm sitzender Krawatte und blauem Anzug eine verwaschene Jeans und ein Freizeithemd. Da ich wie üblich im Anzug erschien und immer mit wachen Sinnen wahrnehme, sprach ich ihn darauf an: „Haben sie eine neue Kleiderordnung eingeführt?“

Herr Klar: „Ja, jeden Freitag machen wir bei uns in der Abteilung neuerdings „casual day“, da trägt man dann Freizeitkleidung. Ist eine Idee aus den USA, die ich übernommen habe.“  
 Coach: „Aha, und mit welchen Effekten?“  
 Herr Klar: „Irgendwie haben wir dann eine lockere Atmosphäre.“  
 Coach: „Die mir übrigens gleich bei ihnen aufgefallen ist, sie wirken auf mich entspannter und offener.“  
 Herr Klar: „Freut mich zu hören.“  
 Coach: „Sie sehen also, dass selbst eine Veränderung bei Äußerlichkeiten Ihre Wirkung verändert.“  
 Herr Klar: „Das ist mir auch schon aufgefallen. Es hat sich einiges getan.“  
 Coach: „Wo wir vorhin bereits bei einem starken Symbol waren, nämlich der Kleidung und ich von ihnen verstanden habe, dass sie sich noch etwas mit Nachhaltigkeit wünschen, mache ich ihnen einen methodischen Vorschlag. Ich lade sie ein, ihr Thema mittels einer Symbolarbeit anzuschauen und zu verfestigen.“  
 Herr Klar: „Was soll das denn sein?“

Zur Vorbereitung habe ich meinen Symbolekoffer mitgebracht, in dem sich viele kleine Gegenstände vom Eierbecher bis zum Gummitomahawk befinden. Diesen öffnete ich jetzt und blicke wie so oft in zwei verdutzte Augen.

Coach: „Dies ist mein Symbolekoffer. Während sie bitte an ihr Thema denken, nehmen sie sich einen oder mehrere Gegenstände heraus. Dabei wird sie das Symbol finden.“  
 Herr Klar: „Das müssen sie mir erklären!“  
 Coach: „Es wird sich von alleine auflösen, bitte wühlen sie einfach mal im Koffer und legen sie die Gegenstände hier auf die leere Fläche!“  
 Herr Klar griff nach einigem Zögern zunächst vorsichtig und dann mit steigender Begeisterung in den Koffer und nahm sich drei Symbole- einen Bleistift, eine Mauer aus Legosteinen und einen Ball heraus und platzierte diese auf dem leeren Besprechungstisch.  
 Coach: „Bitte beschreiben sie mal, was sie wahrnehmen.“

Herr Klar beschrieb die Symbole, wobei ich nachfragte, ob die Farbe oder die Form etc. eine Bedeutung hat.

*Hinweis: Eigene Interpretationen nicht dem Coachee überstülpen, sondern als Wahrnehmungsmuster anbieten. Beim Beschreiben der Gegenstände führt der Coachee eine Analyse seines Themas auf einer analogen, nicht digitalen Ebene durch. Dadurch können intuitive Problemlösungskompetenzen mitaktiviert werden. Mit der Frage „Was bedeutet das genau in Bezug auf Ihre Fragestellung?“ wechseln wir die Ebenen von analog auf digital, d.h. wir stellen wieder den konkreten Realitätsbezug her.*

Coach: „Wenn wir mal in Richtung „change“ gucken, was wollen sie gerne an den Gegenständen verändern?“

Herr Klar nannte einige Punkte, die er zaghaft verändern möchte. Ich gab nach Abstimmung weitere Ideen rein, die Herr Klar weiterführte. Auch hier folgte der Transfer in Bezug auf das Thema; was bedeutet beispielsweise „den Luftballon aufblasen“ in Bezug auf die Wirkung als Führungskraft?

Coach: „Wenn ihr Coachingschiff mit der Ladung an Symbolen in den „harbour“ einläuft, was machen sie mit den Gegenständen?“

Herr Klar: „Am besten ich suche mir einen Platz dafür.“

Coach: „Klasse! Und wo könnte dieser ganz konkret sein?“

Herr Klar: „Ich stelle die Legosteine auf meinen Schreibtisch, da werden die Mitarbeiter irritiert schauen.“ (Dabei grinste Herr Klar.)

Coach: „Ich sehe, sie lächeln.“

Herr Klar: „Ja, ich glaube, das gefällt mir, wenn ich nicht mehr in dieser „der ist immer nur streng und ernst Schublade“ drin stecke.“

Coach: „Gut, und was nehmen sie sich bis zu unserer fünften Reise vor?“

Herr Klar: „Ich denke noch mal in aller Ruhe über alles nach und sortiere für mich.“

Coach: „O.K. sie werden für sich die passende Sortierung finden.“

Am Ende vereinbarten wir einen Termin, der unüblicherweise erst neun Wochen später stattgefunden hat, da Herr Klar für sich Zeit brauchte, alles in Ruhe zu überdenken und dann Dinge auszuprobieren. Für mich war dies ein positives Zeichen, da Herr Klar als handlungsorientierte Person sonst eher zu spontanem Aktionismus neigte (vgl. Kapitel 1.3.3.).

## Der fünfte Segeltörn

Vor dieser Reise hatte Herr Klar mich angemailt und sich für diesen Termin das Thema „Führen von Kritikgesprächen“ gewünscht. Dieses Anliegen hatten wir bei unserem zweiten Segeltörn in den Merker für weitere Termine gelegt.

*Hinweis: Mailkontakte zwischen den Terminen können eine gute Brücke bilden, wodurch aktuelle Fragen oder Anliegen angegangen werden können. Dies kann u.a. auch zur Vorbereitung auf den nächsten Termin sinnvoll sein.*

Herr Klar war auf das Kritikgespräch eingestellt. Als Methode schlug ich ein Rollenspiel zu einer realen Situation entweder aus der Vergangenheit oder zum Probelauf vor einem schwierigen Gespräch vor. Die reale Situation bestand darin, dass sich Herr Klar schon seit längerer Zeit darüber ärgerte, dass einer seiner Mitarbeiter in einem für alle Abteilungen einsehbaren Raucherzimmer sehr häufig Pausen machte. Zusätzlich war er mit den Leistungen dieses Mitarbeiters nicht zufrieden. Herr Klar hatte bislang eine große Hemmschwelle diesen Mitarbeiter daraufhin anzusprechen.

Bevor wir starteten, vereinbarte ich mit Herrn Klar die Abläufe fürs Rollenspiel im Coachingprozess.

Coach: „Wir werden gleich eine Simulation eines Kritikgesprächs durchführen. Dabei werde ich in die Rolle ihres Mitarbeiters Herrn Meyer schlüpfen und sie werden mit mir ein Gespräch führen. Im Anschluss werten wir dieses Beispiel gemeinsam aus. Passt das für sie?“  
Herr Klar: „Ja, lassen sie uns loslegen!“

Ich verließ den Raum, nahm mir die Krawatte ab, zog mein Sakko aus und klopfte als Herr Meyer an die Tür. Nun folgte ein etwa 20-minütiges Gespräch, in dem Herr Klar seine Kritik an seinen Mitarbeiter Herrn Meyer richtete. Während des Gesprächs machte ich mir Notizen fürs anschließende Feedback. Nach dem Gespräch wechselte ich die Rollen, indem ich mir Sakko und Krawatte wieder anzog.

Coach: „So, als Ihr Coach bitte ich sie, zunächst aus ihrer Sicht zu sagen, wie zufrieden sie mit dem Gespräch waren.“  
Herr Klar: „Ich bin zufrieden damit, dass wir eine gute Beziehungsebene erzielt haben.“  
Coach: „Woran machen sie das fest?“  
Herr Klar: „Herr Meyer machte einen offenen Eindruck und ist erhobenen Hauptes durch die Tür rausgegangen.“  
Coach: „O.K., womit sind sie noch zufrieden.“ Herr Klar zählte einige Punkte auf, die ich zunächst unkommentiert ließ.  
Coach: „Nun lassen sie uns auf die andere Seite der Medaille schauen, was ist aus ihrer Sicht nicht so gut verlaufen?“  
Herr Klar: „Ich bin mir nicht sicher, ob meine Botschaft klar genug war.“  
Coach: „Was meinen sie, wie ist Herr Meyer aus dem Gespräch rausgegangen?“  
Herr Klar: „Ich denke, er sagt sich, netter Chef aber mein Verhalten muss ich nicht unbedingt ändern.“  
Coach: „Und was hat gefehlt, damit Herr Meyer sagt, souveräner Chef und mein Verhalten werde ich ändern?“  
Herr Klar: „Weiß ich nicht.“  
Coach: „Möchten sie ein Feedback von mir bekommen?“  
Herr Klar: „Oh ja, bitte.“

An diesem Punkt gab ich Herrn Klar drei positive Punkte, die mir aufgefallen waren sowie drei Anregungen. Als Kernanregung hatte ich, die Erwartungen an den Mitarbeiter klar zu formulieren und die weiteren Schritte und Konsequenzen transparent zu machen. Als Arbeitspapier hatte ich einen Ablauf eines Kritikgesprächs vorbereitet, den wir zusammen durchgegangen sind.

*Hinweis: Im Coaching arbeiten wir gerne mit einfach strukturierten Arbeitspapieren für Führungsthemen, wie beispielsweise Kritikgespräche führen, Besprechungsmoderation oder Selbstmanagement. Dabei orientieren wir uns an Informationstexten aus dem Konzept des Selbstorganisierten Lernens (Greif, 1996). Auf diese Arbeitspapieren*

*erhalten wir sehr positive Resonanz, da sie konkrete Hilfestellungen bieten, ohne die individuelle Selbstreflexion einzuschränken.*

Coach: „Was nehmen sie als zentrale Punkte für sich aus dieser Lerneinheit mit?“

Herr Klar: „Ich muss stärker die Balance finden zwischen nettem, einfühlsamem Gespräch und meiner Rolle, die Erwartungen an meine Mitarbeiter klar zu verdeutlichen.“

Coach: „Und, wie können sie das konkret umsetzen?“

Herr Klar: „Ich bereite die Punkte für mich noch mal nach und probiere dies bei einem nächsten Mitarbeitergespräch aus.“

## Der sechste Segeltörn

In diesem Termin lief die MS Coach vorläufig das letzte Mal in dieser Besetzung aus, da der Rahmenvertrag sechs Termine vorsah und sich bei Herrn Klar abzeichnete, dass diese Zeit ausreichend war.

Coach: „Dies ist nun unser sechster Reisetern und das Coaching ist am Schluss dieses Termins zu Ende. „Was steht für sie an, damit wir unsere Reise positiv abrunden?“

Herr Klar: „Ich wünsche mir, dass wir mal schauen, was wir so alles gemacht haben und dass wir irgendwas finden, was mich immer wieder an das Coaching erinnert.“

Coach: „Dann lassen sie uns mal gedanklich an den Anfang unserer gemeinsamen Reise auf der MS Coach gehen. Wissen sie noch, was ihr Thema war und was für sie wichtige Ziele waren?“

Zusammen mit Herrn Klar wurde das Problem-Struktur-Interview noch einmal geführt. Als Ergänzung legte ich Herrn Klar die erarbeitete Struktur des ersten Segeltörns vor und ging die einzelnen Positionen mit ihm durch.

Coach: „Wenn sie nun mal die Erreichung der einzelnen Teilziele bewerten, indem sie bitte auf einer Skala von 0 bis 100 angeben, inwieweit sie diese erreicht haben. Der Wert 0 entspricht dabei „nicht erreicht“ und der Wert 100 „voll erreicht“.“

Exemplarisch beschrieb ich den Umgang mit dem Ziel „Auftreten als Führungskraft verbessern“.

Herr Klar: „Dieses Ziel habe ich zu 82 % erreicht.“

Coach: „Woran machen sie das fest?“

Herr Klar: „Viele meiner Mitarbeiter und auch einige Kollegen wissen ja, dass ich mich coachen lasse und einige haben gesagt, sie hätten eine Veränderung festgemacht. Das freut einen dann natürlich.“

Coach: „Veränderung in welcher Hinsicht?“

Herr Klar: „Ich sei entspannter und würde mich mehr für den Menschen interessieren.“

Coach: „Was haben sie denn im Kern getan, um den Wert 82 zu erreichen?“

Herr Klar: „Ich habe mir überlegt, was ich konkret tun kann, damit meine Wirkung besser ist und dies umgesetzt. Alleine wäre ich aber darauf nicht gekommen, dafür ist man dann zu eingefahren. Da brauchte es schon das Coaching. Seiner Ehefrau erzählt man ja so was auch nicht.“

Coach: „Nun ist 82 ja noch nicht 100. Welches nächste Ziel setzen sie sich denn?“

Herr Klar: „Na, 90 sollten es schon sein.“

Coach: „Was müssen sie noch tun, um 90 zu erreichen?“

Herr Klar: „Weiter am Ball bleiben.“

An dieser Stelle sammelten wir gemeinsam konkrete Punkte, die eine Weiterentwicklung von Herrn Klar bei diesem Thema ermöglichen.

Coach: „Wenn sie sich für den Wunsch, weiter am Ball zu bleiben, einen Gegenstand suchen, der sie immer wieder daran erinnert, was wäre das?“

Herr Klar: „Haben sie denn ihren Symbolekoffer wieder mit?“

Coach: „Na, klar!“

Herr Klar schnappte sich spontan einen kleinen bunten Ball; als ständige Erinnerung wollte er ihn immer bei sich tragen.

Coach: „Ich habe den Eindruck, sie haben wirklich eine Menge geschafft und auf mich machen sie einen viel gelösteren Eindruck. Welche Erfahrungen im Coaching können für sie in zukünftigen Problemlösesituationen hilfreich sein?“

*Hinweis: Ziel im Coaching ist, den Coachee in die Lage zu versetzen, in zukünftigen Situationen sich selbst coachen zu können, indem er die neu erworbenen Problemlösekompetenzen anwendet.*

Herr Klar: „Beim Arbeiten an meinen Themen habe ich ja auch eine ganz bestimmte Herangehensweise an Probleme kennen gelernt, die durchaus als Modell dient. Daran werde ich mich erinnern, wenn ich es brauche.“

*Hinweis: Neben der Abrundung auf der Arbeitsebene bitte ich die Coachees um ihr Feedback über das Coaching. Hierbei frage ich: Was hat gefallen? Was hat gefehlt? Was*

*hätten sie sich anders gewünscht? Als Ergänzung frage ich nach, ob der Coachee das Coaching mit mir weiterempfehlen kann.*

Coach: „Herr Klar, nun haben sie mir ein Feedback gegeben, danke dafür! Sind sie auch an einem Feedback von mir interessiert?“

Herr Klar: „Auf alle Fälle!“

Ich gab Herrn Klar meine zentralen Eindrücke mit auf den Weg, wobei ich auf eine Ausgewogenheit zwischen positiven Bereichen und Entwicklungspotenzialen achtete.

Coach: „Da hinten kann ich den Hafen schon erkennen. Unsere gemeinsame Reise neigt sich nun dem Ende entgegen. Wenn wir diesmal aus dem Boot aussteigen, trennen sich unsere Wege zunächst wieder.“

Herr Klar: „Danke für die gemeinsame Zeit, mir hat es viel gebracht.“

Coach: „Was halten sie davon, wenn wir in sechs Monaten noch mal Kontakt aufnehmen, um zu schauen, wo sie dann stehen?“

Herr Klar: „Das machen wir.“

Mit einem herzlichen Händedruck verabschiedeten wir uns an dieser Stelle in dem beruhigten Wissen, dass Herr Klar gut für seine Reise ohne die MS Coach gerüstet ist.

Zur Abrundung des Prozesses fand auf Wunsch des Herrn Klar ein Gespräch zwischen ihm, dem Personalleiter und dem Coach statt, indem die Coachingerfahrungen ausgetauscht wurden. Des weiteren wurde zur langfristigen Transfersicherung ein halbes Jahr später eine 7.Sitzung durchgeführt.