

## Praxiskizze 3

### Coaching im Top-Management

Quelle: Offermanns, M. & Steinhübel, A. (2006). Coachingwissen für Personalverantwortliche. Frankfurt: Campus

Der Klient, Herr Vogel ist Geschäftsführer eines mittelständischen Logistikunternehmens mit rund 650 Mitarbeitern. Er ist 43 Jahre alt und hat sich mit seiner beruflichen Situation nach eigenen Aussagen einen Lebenstraum erfüllt.

Durch eine gezielte Internetrecherche ist der Klient auf den Coach aufmerksam geworden. Dies steht exemplarisch für viele Klienten auf dieser Managementebene, die sich selbst aktiv um einen Coach bemühen und weniger die Personalentwicklung einbinden. „Coachauswahl ist Chefsache.“, wie es Herr Vogel ausdrückt. Nur von wenigen Unternehmen ist uns bekannt, dass ein Geschäftsführer oder ein Vorstand das Personalmanagement in einen Coachingprozess mit einbindet. Wenn dies geschieht beschränkt sich die Rolle des Personalmanagements auf die Vorselektion geeigneter Coaches. Ansonsten bleibt der eigentliche Coachingprozess ein reines Vier-Augen-Verhältnis zwischen Vorstand und seinem Coach. Die Bezeichnung „Das ist mein Coach“ sollte nicht unkritisch übersehen werden, da dies teilweise symptomatisch für die innere Haltung von Personen mit einem hohen Machtfaktor steht. Umso bedeutsamer ist es für den Coach, sich auch wieder vom Klientensystem entfernen zu können. Denn ein Coach ist eben kein Angestellter.

Uns ist kein Fall bekannt geworden, wo ein internes Coaching auf Top-Management-Ebene Akzeptanz gefunden hat. Somit kann die Rolle des Personalmanagements in Coachingprozessen auf der Top-Ebene als unbedeutend bezeichnet werden. Dies ist aus unserer Sicht eher strukturell bedingt, da die hierarchische Unterschiedlichkeit zwischen Personalmanagement und Vorstand zu groß ist, als dass eine Begleitung annehmbar ist. Daher werden beispielhafte Auszüge auf das Gespräch zwischen Coach und Klient fokussiert.

Für die Akzeptanz von Coachingprozessen im Unternehmen ist der offene Umgang mit dem Thema Coaching auf Top-Ebene sehr wirksam. Wenn es gelingt, dass der Vorstand offen damit umgeht, sich Unterstützung von einem Coach zu holen, öffnet dies die Tür ins Coaching für die mittlere Führungsebene. Denn wenn selbst der Vorstand Beratung in Anspruch nimmt, wieso sollte ich dafür dann nicht offen sein. Aus den Gesprächen mit Personalmanagern wurde deutlich, dass diese Konstellation eher den Idealfall als gelebt Praxis skizziert.

Coach: „Herr Vogel, was veranlasst Sie, sich für ein Coaching zu interessieren?“

Klient: „Ich möchte weg von diesem Gefühl des Stresses.“

Coach: „Wann haben sie sich weniger gestresst gefühlt?“

Klient: „Das ist gut ½ Jahr her, da lief es sehr gut. Mein Problem ist, dass ich mich über unsere aktuellen Erfolge nicht mehr freuen kann. Ich will lernen, wieder mehr loslassen zu können. Dann läuft es immer am besten.“

Coach: „Was passiert, wenn sie nicht loslassen?“

Klient: „Ich habe halt Angst, alles zu verlieren. Wer weiß, was noch alles passieren kann bei der wirtschaftlichen Situation?“ Coach fragt bewusst nicht tiefer nach, sondern exploriert zunächst in die Breite.

Coach: „Bitte erzählen Sie doch mal etwas über sich selbst.“

Klient erzählt seine beruflichen Stationen.

Coach: „Und was macht den Privatmann Vogel aus?“  
Klient: „Ach, das ist mir ja gar nicht aufgefallen, dass ich über meine Frau und meine drei Kinder gar nicht erzählt habe..“  
Coach: „Mal angenommen, wir haben einen guten Coachingprozess durchgeführt und sie sind sehr zufrieden mit dem Ergebnis, was genau haben sie erreicht?“  
Klient: „Ich kann mich mehr zurücklehnen und meine Erfolge besser genießen. Außerdem delegiere ich mehr und habe mehr Zeit für mich selbst.“  
Coach: „Auf welchen Vorerfahrungen können wir denn aufbauen?“  
Klient: „Ich hatte mal einen Coach, aber mit dem war ich nicht richtig zufrieden?“  
Coach: „Was muss ich tun, um Sie zu enttäuschen?“  
Klient: „Mir nichts sagen und mich zu vorsichtig anfassen.“  
Coach: „Darf ich das als Einladung zum „schmerzhaften“ Feedback verstehen?“  
Klient: „Ja, ich wünsche mir einen Sparringspartner, so wie im Boxen.“

Dies ist eine Formulierung, der wir immer wieder im Top-Management begegnen, wo ein rauer Wind auch im Coaching wehen muss. Dies kann jedoch ein Glaubenssatz sein, der den dahinter liegenden Wunsch nach Anerkennung und den Umgang mit der eigenen Verletzlichkeit überdeckt. Als Coach ist es hier wichtig, nicht unreflektiert, diesen Boxkampf aufzunehmen. Gleichwohl zum Beginn des Coachingprozesses erwartungskonform zu agieren, um als „Sparringspartner“ zugelassen zu werden.

Coach: „Dieser Einladung folge ich gern: Mir ist aufgefallen, dass Sie in dem Moment, wo Sie vom Loslassen sprechen, Ihre Faust ganz fest ballen. Hat das eine Bedeutung für Sie?“  
Klient: „Mmh, ist mir noch nie aufgefallen. Wahrscheinlich klammere ich mich doch immer an alles, will alles kontrollieren und habe zu wenig Vertrauen in meine Mannschaft.“  
Coach: „Was wäre denn das rechte Maß an Vertrauen?“  
Klient: „Na ja, bei einigen Mitarbeitern habe ich noch nie schlechte Erfahrungen gemacht. Die sind so kompetent, die könnten in einigen Belangen sicherlich meinen Job übernehmen.“  
Coach: „Macht Ihnen das Angst?“  
Klient: „Angst ist nicht das richtige Wort.“  
Coach: „Sondern?“  
Klient: „Ich habe halt die Sorge, nicht überall und immer die Nummer eins sein zu können. Das war bei mir schon immer so. Wenn ich hier mal etwas loslassen könnte, wäre das schon die halbe Miete.“  
Coach: „Sie sind schon an einige erste Erkenntnisse und weiterführende Fragen gekommen. Lassen Sie uns an dieser Stelle noch mal schauen, was brauchen Sie, um sich für oder gegen ein Coaching mit mir entscheiden zu können? Mir ist wichtig, dass wir uns beide bewusst für oder gegen eine Zusammenarbeit entscheiden können. Hierzu empfehle ich, dass wir uns nach diesem Gespräch 1 Woche Zeit lassen und Sie sich dann bei mir melden. Wenn wir uns beide dann für ein Coaching entscheiden, legen wir mit dem 1. Termin los. Wenn sich einer von uns dagegen entscheidet, ist das völlig in Ordnung.“

Mit dieser Einladung zum wechselseitigen Überlegen endet das Vorgespräch. Nach der grundsätzlichen Klärung, ob eine gemeinsames „Arbeitsbündnis“ gefunden werden kann, entscheiden sich Coach und Klient nach einer Woche Bedenkzeit in diesem Fall bewusst für einen Coachingprozess. Sollte es auf Seiten des Klienten oder auf Seiten des Coaches einen noch so kleinen Zweifel an der Passung des Arbeitsbündnisses geben, sollte als Alternative ein Kollege zur Verfügung gestellt werden.

## Der erste Termin

Im ersten Termin steht vor allem die exakte Zielklärung im Fokus. Auf der oberen Managementebene hat sich das Arbeiten mit Zielbildern als wirksam herausgestellt. Das Gespräch findet im Besprechungszimmer der Geschäftsführung statt.

Coach: „Herr Vogel, schön dass wir uns beide für eine Zusammenarbeit entschieden haben. Im Vorgespräch haben wir bereits über mögliche Themenbereiche gesprochen. Sie erwähnten, sie möchten weg von dem Gefühl des Stresses und hin zu...?“  
 Klient: „Hin zu wieder mehr Lust und Spaß an der Arbeit?“  
 Coach: „Wann hatten sie denn das letzte mal so richtig Lust?“  
 Klient: „Das ist sicher ein Jahr her. Damals war alles so locker und leicht.“  
 Coach: „Was soll das Coaching zu mehr Lust an der Arbeit beitragen?“  
 Klient: „Mir würde sicher schon helfen, einfach zu verstehen, warum das so ist.“  
 Coach: „Tun wir mal so, sie hätten es verstanden, was ist dann anders als jetzt?“  
 Klient: „Tja, dann sage ich, gut dass wir drüber gesprochen haben, so wie in den Psychologenzwischen. Das hilft mir also nicht wirklich weiter. Wenn ich so genau überlege, würden mir Ansätze helfen, wie ich mehr loslassen kann.“  
 Coach: „Aha, wir haben in unserem Vorgespräch bereits über das Thema Vertrauen gesprochen, sollen wir diesen Faden mal aufnehmen.“  
 Klient: „Darüber habe ich schon intensiv nachgedacht. Das hat mich doch sehr beschäftigt. Das hat wohl auch viel mit meiner Erziehung zu tun.“  
 Coach: „Können Sie mal eine typische Situation beschreiben, die Ihnen dazu in den Sinn kommt.“  
 Klient: „Beim Abendbrottisch haben wir immer mit meinen drei Geschwistern und meinen Eltern zusammen gegessen und mein Vater ist uns alle durchgegangen und hat gesagt, du schaffst es, du schaffst es und du wirst es nie schaffen. Dabei hat er auf mich gezeigt.“

Der Klient ringt nach Fassung. Coach lässt ihm Zeit ohne zu schnell weiter zu machen oder unnötige Hilfe anzubieten. Klient ballt die Faust.

Coach: „Da ist wieder die Faust.“  
 Klient: „Genau, darum fällt es mir so schwer.“  
 Coach: „Wenn ich mal von außen draufschau, haben Sie es heute zu etwas gebracht. Sie haben es also doch geschafft. Was braucht es noch, dies für Sie selbst anzunehmen?“  
 Klient: „Ich will diesen Satz von meinem Vater loswerden.“  
 Coach: „Schreiben Sie den Satz mal bitte hier an die Flip-Chart. Klient schreibt: Du wirst es nie zu etwas bringen. Dieser Satz hat Sie lange Zeit begleitet. Kennen Sie das Phänomen des rosa Elefanten? Wenn ich Ihnen jetzt sagen würde, bitte denken Sie auf gar keinen Fall an einen rosa Elefanten, was wird wohl passieren?“  
 Klient: „Sie meinen also, ich muss mich mit diesem Satz abfinden und ihn annehmen.“  
 Coach: „Nicht so schnell. Je mehr Sie versuchen, diesen Satz zu löschen, desto stärker wird es präsent werden. Ich mach Ihnen ein anderes Angebot. Was halten Sie davon, nach alternativen Sätzen zu suchen, die Sie besser annehmen können?“

Der Klient schreibt verschiedene Sätze auf, korrigiert diese, formuliert um. Der Coach nimmt lediglich wahr.

Coach: „Mit welchem Satz können Sie sich besser arrangieren? Bitte sprechen Sie diesen mal laut aus.“ Klient spricht den Satz laut aus, hat dabei eine angespannte Körperhaltung. „Und, ist es wirklich schon genau dieser Satz?“  
 Klient: „Nein, er muss noch etwas anders lauten.“ Klient formuliert noch mal neu und spricht den Satz mehrmals laut vor sich hin. Diesmal mit einer stimmigen Körperhaltung.

Lassen Sie uns noch mal zu dem Thema Vertrauen zu den Mitarbeitern zurückkommen. Was ändert sich jetzt hierbei, nach der Modifikation Ihres inneren Satzes?"

Klient: „Ich werde mir mal genau überlegen, bei wem mein Misstrauen nur mein eigener Selbstschutz ist und bei wem ein gesundes Misstrauen auch gerechtfertigt ist.“

Coach: „Was brauchen Sie noch für heute?"

Klient: „Haben Sie noch was zum Weiterlesen über Vertrauen? Das würde ich gerne bis zur nächsten Sitzung machen.“

Coach: „Was halten Sie davon, sich mal mit F. Malik, wer Buchtitel (???) zu beschäftigen und wir greifen seine Ideen beim nächsten Mal auf? Zusätzlich würde ich Sie bitten, Ihre Überlegungen über Ihre wichtigsten Mitarbeiter und vielleicht auch Kollegen zu verschriftlichen und zu unserem nächsten Termin mitzubringen. Ist das eine Vereinbarung?"

Klient: „Ja, ich brauche Hausaufgaben, sonst vergesse ich es wieder.“

Coach: „Ich bin sicher, Sie machen das, was für Sie am meisten bringt.“

Damit endet der zweite Termin.

### Dritter Termin

Im dritten Termin arbeitet der Coach bewusst auf einer eher rational-kognitiven Ebene, um zu der Vertiefung der letzten Sitzung einen Kontrast zu geben. F. Malik diente hier als Impuls zum Weiterdenken und Diskutieren. Herr Vogel hatte seine 12 zentralen Personen in einer selbst konzipierten Vertrauensskala geratet. Im Coaching entwickelte Herr Vogel ein Vorgehen, wie er eine Vertrauenskultur unterstützen kann, ohne die Fäden aus der Hand zu geben und ein unnötig hohes Risiko von Missbrauch einzugehen.

### Vierter Termin

Coach: „Erzählen Sie doch mal, wie ist es Ihnen seit unserem letzten Meeting so ergangen?"

Klient: „Ich habe viel von dem, was wir gemeinsam erarbeitet haben ausprobiert und damit gute Erfahrungen gemacht. Ich hänge noch an dem Punkt, was ich eigentlich wirklich will. Ich bin mit meinen Erfolgen sehr zufrieden, habe eine gut laufende Firma und könnte mich jetzt schon zur Ruhe setzen. Außerdem habe ich zwei süße Kinder und eine liebe Frau. Was meinen Sie, soll ich den ganzen Klotz einfach verhökern und mein Leben genießen?"

Coach: „Ich sag Ihnen jetzt mal, was Sie aus Ihrem Leben noch machen müssen!"

Klient: „Schon klar, schon klar, da muss ich alleine drauf kommen.“

Coach: „Ach?"

Klient: „Aber vielleicht können Sie mir irgendwie helfen meine Ideen zu sortieren.“

Coach: „Gerne. Wahrscheinlich kennen Sie Strategieprozesse in Ihrem Unternehmen. Haben Sie Lust, einen solchen Prozess mal für Sie als Person zu machen?"

Klient: „Das kann ich mir gut vorstellen, wir hatten erst letztes Jahr einen Visionsworkshop, der von einer Kollegin von Ihnen geleitet wurde.“

Coach: „Über welchen Zeitraum und welchen Bereich möchten Sie für sich mehr Klarheit gewinnen?"

Klient: „Ich bin jetzt 43 Jahre und bin mir unsicher, wie ich in 10 Jahren dastehe.“

Coach: „Das heißt was für die genaue Fragestellung?"

Klient: „Wo will ich mit 53 Jahren privat und beruflich stehen?"

Coach: „O.k. fangen wir mal ganz klassisch mit Ihren Stärken an.“

An dieser Stelle folgte ein rund zweistündiger Prozess der sich an den folgenden Schritten orientiert:

### **1) Stärken-/Schwächen des Klienten, Besonderheiten**

Wo liegen eigene Stärken?

Wo werden Schwachstellen gesehen?

Was zeichnet mich als Person besonders aus?

### **2) Zentrale Stakeholder, d.h. Personengruppen, die einen bedeutsamen Einfluss auf den Klienten haben oder haben können. Beispielsweise die Ehefrau und der Geschäftspartner.**

Wer sind die wichtigen Stakeholder (Familie, Freunde, Kollegen, Kunden, Institutionen...)?

Welche Erwartungen haben diese Stakeholder?

Welchen Einfluss haben die jeweiligen Stakeholder auf mich?

### **3) Umfeld-Analyse, d.h. welche Faktoren im politischen, sozialen, ökologischen und ökonomischen Umfeld könnten sich in 10 Jahren ergeben. Dies ist ein spekulativer Blick in die Kristallkugel, der mit Zukunftsszenarien und Fachartikeln angereichert werden kann.**

Welche Umfeldfaktoren könnten eine Rolle spielen (politisch, wirtschaftlich, technologisch, kulturell, persönlich...)?

Hinweis: Zur Umfeldanalyse bietet sich die Szenario-Technik an. Coach kann aus seiner Sicht Punkte mit reinbringen.

### **4) Erstellung der persönlichen Vision**

Was möchte ich in 5 Jahren erreicht haben?

Wo möchte ich dann stehen?

Was ist mir dann besonders wichtig?

Zur Erstellung der Lebensvision gibt es grundsätzlich unterschiedliche Vorgehensweisen.

Phantasiereise zur Einstimmung („Stellen Sie sich vor, Sie sind im Jahre 20XX...“)

Brief an Freund schreiben: Wie sieht ein Tag in meinem Leben aus, wo ich glücklich bin

Persönliche Geburtstagsrede

Zeitungsartikel über mich im Jahr xy

Märchen schreiben

Zukunft erträumen: Ich habe geträumt...

Symbole suchen (berufliches, soziales, persönliches Symbol)

Bild, Collage erstellen, aus Ton etwas herstellen

Szene spielen

...

Viele Klienten haben zunächst eine gesunde Hemmung zum „konstruktiven Spinnen“. Daher lautet die Prozessempfehlung den Klienten bei eigenen Erfahrungen abzuholen.

Coach: „In welchen Situationen oder bei welchen Aktionen können Sie sich gut entspannen und kommen auf neue Ideen?“

Das ist manchmal die obligatorische Dusche, eine Fahrradtour oder der Standspaziergang. Schauen wir uns diesen Prozessschritt noch einmal auszugsweise an.

Coach: „Nachdem Sie mir nun berichtet haben, Sie bekommen die besten Ideen bei einem Spaziergang im Wald, lade ich Sie hierzu herzlich ein. Bitte suchen Sie sich zunächst eine bequeme Sitzposition und schließen die Augen oder fokussieren einen Punkt im Raum, wenn es Ihnen unangenehm ist, die Augen zu schließen (Hinweis: Diese Wahlmöglichkeit erlaubt den meisten Klienten, die Augen zu schließen). Bitte konzentrieren Sie sich zunächst auf Ihre Atmung und nehmen einige tiefe Atemzüge, in Ihrem ganz persönlichen Rhythmus. Nun machen Sie sich bereit für einen kleinen Waldspaziergang. Sie gehen an einem sonnigen Morgen in einen wunderbaren Wald, so wie er Ihnen am besten gefällt. Nach einiger Zeit sehen Sie vor einer Weggabelung eine Bank stehen, auf die Sie sich setzen. Nach einer Weile kommt eine Frau vorbei und fragt,

welchen Weg Sie Ihr empfehlen würden. Nach einem ausführlichen Gespräch bedankt sich die Frau und geht weiter. Wieder vergeht eine Zeit und ein Mann fragt ebenfalls nach dem richtigen Weg; auch er zieht dankbar weiter. Nun entscheiden Sie sich aufzustehen und weiter zu gehen und bemerken erst jetzt an einem der Wege ein Schild auf dem steht „Zukunft in 10 Jahren“. Neugierig wie Sie sind, machen Sie sich auf die Reise. Sie blicken sich um, nehmen aufmerksam wahr. Was hören Sie? Was sehen Sie? Vielleicht riechen oder fühlen Sie auch etwas. Nun erkennen Sie ein Gebäude, das Ihr idealer zukünftiger Arbeitsplatz ist. Sie gehen näher heran und lesen auf dem Schild...Jetzt betreten Sie das Gebäude und finden Ihren Schreibtisch. Auf dem Flur hängt ein großer Spiegel und Sie sehen sich selbst. Betrachten Sie sich genau. Wer ist noch an Ihrer Seite? Langsam machen Sie sich bereit für den Rückweg.“

Nachdem der Klient wieder in der Gegenwart angekommen ist, schildert er seine Erlebnisse aus dem Zukunftsspaziergang. Hierbei kommen neben Erkenntnissen oft Unsicherheiten auf. Hier gilt es als Coach diese in weiterführende Fragen zu modifizieren.

Coach: „Sie sind heute einen entscheidenden Schritt bei der Zukunftsklärung weitergekommen. Lassen Sie die Eindrücke und aufkommenden Fragen bis zu unserem nächsten Termin einfach auf sich wirken. Können wir diesen Termin damit abrunden?“

Klient: „Ja, danke. Jetzt habe ich einiges zum Nachdenken.“

Coach: „Dann wünsche ich viel Spaß dabei und wir sehen uns am...“

## Fünfter Termin

Coach: „Beim letzten Termin sind Sie weit in die Zukunft vorgedrungen. Wie ist es Ihnen in der Zwischenzeit ergangen?“

Klient: „Mir sind viele Dinge klar geworden. Mir würde es dennoch helfen, noch mal über meine Zukunftsbilder zu sprechen.“

Coach: „Folgender Vorschlag: Nehmen Sie sich bitte einen Stuhl der für das Jahr 2014 steht. Von diesem Platz aus können Sie dann mal weiter schauen.“

Klient: „Gute Idee.“

Herr Vogel nimmt sich spontan einen Stuhl und positioniert ihn vor dem Fenster. Aus dieser Position heraus begab sich Herr Vogel wieder in seine ideale Zukunft.

Coach: „Jetzt und hier im Jahr 2014 lassen sich uns gemeinsam mal zurückschauen. Was waren vor 10 Jahren die ersten wichtigsten Schritte, um hierher gekommen zu sein?“

Herr Vogel schildert die strategischen Handlungen, die er in seiner imaginierten Vergangenheit – also der realen Gegenwart – unternommen hat, um sein Idealbild zu erreichen.

Dieser Termin schloss mit einem konkreten Handlungsplan ab, den Herr Vogel in schriftlicher Form als Leitplanke hat.

## Wie ging es nun mit Herrn Vogel weiter?

Nachdem Herr Vogel durch den bisherigen Coachingprozess sein Idealbild klarer visualisieren konnte, hatte er einen Referenzrahmen, der es ihm ermöglichte, viele seiner Alltagsprobleme in seiner Rolle nun selbst zu beantworten und anzugehen. Das Coaching erstreckte sich insgesamt über 12 Termine mit einem Zeitraum von 1 ½ Jahren. Die Rolle des Coaches wechselte situativ. Zeitweise war Herrn Vogel sehr an einer Rückmeldung durch den Coach gelegen, so dass er neben den Eindrücken aus den eigentlichen

Sitzungen auch die als Schattentag bezeichnete Methode nutzte. Hierbei war der Coach beispielsweise bei öffentlichen Auftritten oder zentralen Sitzungen dabei, ohne direkt zu intervenieren. Er verhielt sich sozusagen als Schatten des Klienten. Im Nachgang wurden die Wahrnehmungen mit Herrn Vogel reflektiert. Als eine größere Strategieentscheidung unternehmerischer Art anstand, fungierte der Coach als inhaltlicher Sparringspartner rund half, die Gedanken von Herrn Vogel zu sortieren. Zusätzlich unterstützte der Coach mit seiner eigenen Fachexpertise. Die Praxis zeigt, dass insbesondere auf Vorstands- und Geschäftsführungsebene neben der kompetenten Prozessberatung immer ein Anteil von fundiertem Expertenrat vom Kundensystem eingefordert wird.

Der Coachingprozess wurde aktiv vom Coach abgeschlossen, als er das Empfinden hatte, Herr Vogel hat auf mehreren Ebenen eine echte Weiterentwicklung gemacht und ist nun in der Lage, anstehende Themen auf einem höheren Niveau und mit erweiterter Problemlösekompetenz anzugehen. Vielfach wird beobachtet, dass Top-Manager sich stark an ihren Coach gewöhnen und ein Abschließen des Prozesses von sich aus nur selten ansteuern. Zur Vermeidung von Abhängigkeitsphänomenen muss ein seriöser Coach an dieser Stelle präventiv die Grenzen zum Freundesersatz wahrnehmen und Prozesse von sich aus abschließen. Denn auch im Top-Management-Coaching gilt der viel zitierte Leitsatz der „Hilfe zur Selbsthilfe“. Das Treffen fällt auch für den Coach natürlicherweise umso schwerer wie attraktiver der Klient ist. Top-Manager sind als Klienten nicht nur wirtschaftlich äußerst attraktiv, sondern der Sog der Macht wirkt.