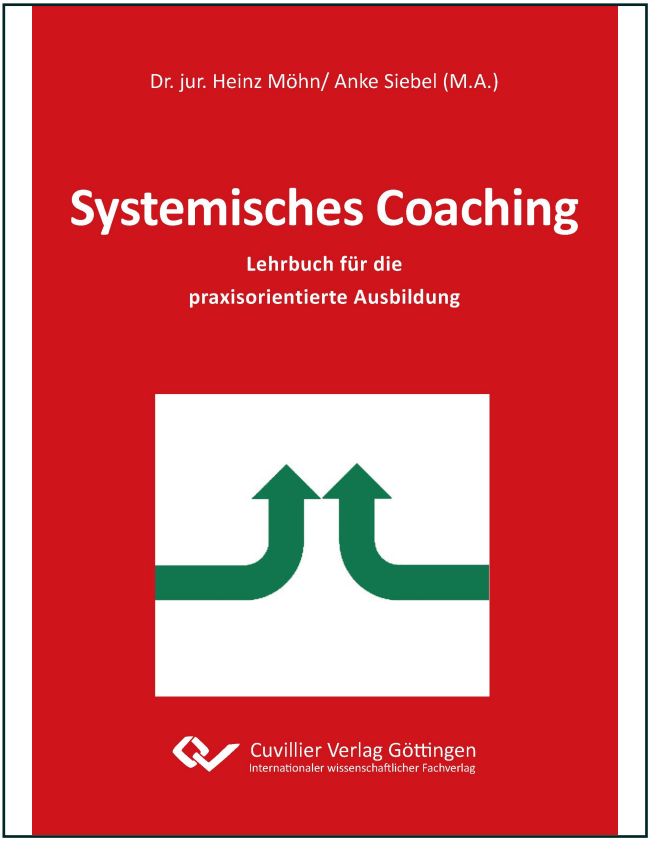
Heinz Möhn (Autor)
Anke Siebel (Autor)
Systemisches Coaching
Lehrbuch für die praxisorientierte Ausbildung



https://cuvillier.de/de/shop/publications/6710

Copyright:
Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentzsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen, Germany
Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: info@cuvillier.de, Website: https://cuvillier.de

I. Die Grundlagen des Coaching

Faktoren des Coachingprozesses

Coaching ist ein interaktiver **personenzentrierter Beratungs- und Betreuungsprozess** zur Entwicklung und Umsetzung persönlicher oder beruflicher Ziele und der dazu notwendigen Kompetenzen.

Ziel

Ziel des Coachings ist die Förderung von Selbstreflexion und -wahrnehmung, die Stärkung des Bewusstseins und der Eigenverantwortung, um so Hilfe zur Selbsthilfe zu geben.

Beteiligte

Der Klient ist Herr des Prozesses. Er erarbeitet eigenverantwortlich Lösungen zu den einzelnen Problemfeldern. Der Klient steht in der Ergebnisverantwortung.

Der Coach begleitet den Prozessablauf. Er unterstützt und fördert den Klienten und hilft ihm dabei, eigene Lösungen zu entwickeln. Der Coach akzeptiert den Klienten in seiner herkunftsspezifischen Eigenheit und Unterschiedlichkeit mit seinen Bedürfnissen und Interessen und nimmt ihn ernst.

Struktur

Die Struktur des Coaching-Prozesses kennzeichnet zunächst die **strikte Aufteilung der Verantwortung** für die Problemlösung in **Ergebnisverantwortung**, die bei dem Klienten liegt, und der **Verantwortung für den Prozessablauf**, die dem Coach zufällt. Sie wird darüber hinaus von den Grundsätzen der **Freiwilligkeit**, der **persönlichen Akzeptanz, Offenheit** und **Vertraulichkeit** geprägt.

Im Übrigen **bildet** die **Struktur die Überzeugung ab** dass selbst **erarbeitete Lösungen gegenüber fremdbestimmten Entscheidungen dauerhafte Ergebnisse**

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

garantieren. Diese gefundenen Lösungen beeinflussen aufgrund der ihnen innewohnenden Erfahrung, die im Findungsprozess gemacht wurde, die Aktivitäten der Klienten in Zukunft positiv.

Zeitlicher Umfang

Der Zeitbedarf im Verfahren selbst wird **ausschließlich durch den Klienten bestimmt**. Er hängt davon ab, wie viel Zeit sich der Klient zur Problemlösung nehmen will. Über den **Zeitbedarf** definieren sich schließlich die **Kosten**.

Eignung und Grenzen

Eignung und Grenzen des Coachings ergeben sich aus dem **Profil des Beteiligten** und dem **Profil des Problemgegenstands**. Fehlt es dem Klienten an genereller und konstruktiver Problem- und Gesprächsbereitschaft sowie der Fähigkeit für sich und die eigenen Interessen einstehen zu können, wird ein Coaching kaum erfolgreich sein können. Ist die Selbstwahrnehmung gestört, fehlt es an Freiwilligkeit für die Teilnahme, sollte das Problem einer anderen Bearbeitungsform, z.B. einem Training für Führungskräfte, bedürfen, ist es günstiger das Coaching abzulehnen.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Die Prinzipien des Coaching im Überblick

An die Durchführung eines Coachings sind einige Voraussetzungen geknüpft, ohne die ein von der Beziehung zwischen Coach und Klient getragener Beratungsprozess nicht gelingen kann.

Diese Voraussetzungen betreffen sowohl den Coach als auch den Klienten und sollten daher von beiden beachtet werden.

1. Freiwilligkeit:

Der Klient beginnt das **Verfahren freiwillig** und kann es zu jeder Zeit wieder beenden.

2. Persönliche Akzeptanz:

Der Klient muss den **Coach Akzeptieren**.

3. Offenheit:

Der Klient legte alle **Tatsachen offen**, die für die Lösung des Problems im Coaching erheblich sind.

4. Vertraulichkeit:

Der Klient und der Coach verpflichten sich zur **Verschwiegenheit**.

Freiwilligkeit

Freiwilligkeit gehört zu den Grundsätzen des Coaching. Sie setzt voraus, dass der Klient in seiner Selbstbestimmung nicht beschränkt ist und der Coach keinen Weisungen unterliegt. Danach kann das Coaching durch die Beteiligten jederzeit beendet werden.

Der **Klient** entscheidet für sich selbst, ob ein Coaching für ihn geeignet ist, ob er es beginnen oder weiter fortführen will.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Für den **Coach** sollte dieser Grundsatz mit der **Einschränkung** gelten, dass er einen laufenden Coachingprozess nur dann beenden kann, wenn für ihn ein **wichtiger Grund** besteht. Ein derartiger Grund kann beispielsweise dann angenommen werden, wenn:

- der Klient gegen die vereinbarten Prinzipien des Coaching verstößt,
- der Coach die Eignung des Verfahrens für den Klienten nicht mehr für gegeben hält, o d e r
- der Klient mit der Zahlung des Honorars im Verzug ist.

Coaching ist freiwillig und gewünscht. Der Klient hat ein eigenständiges und begründetes Interesse an einer Beziehung. Der Coach sollte gegebenenfalls durch konkretes Nachfragen sicherstellen, dass dies gewährleistet ist, da eine erzwungene Beratung eben keine Beratung ist. Oder anders formuliert: Wer nicht beraten werden will, kann nicht beraten werden. Ein Coaching kann daher auch nicht ohne eigene Einsicht „von oben" verordnet werden.

Persönliche Akzeptanz

Kann der Klient eine **Beratungsbeziehung** oder den Coach **nicht akzeptieren**, so ist **nach Alternativen zu suchen**.

Steht andererseits der Coach dem Klienten **nicht neutral** gegenüber, so sollte er **vom Coaching absehen**. Seine neutrale Position und seine Unabhängigkeit wären gefährdet, und somit wären die Grundbedingungen für ein fundiertes Feedback kaum noch vorhanden.

Das **Vertrauen** zwischen Coach und Klienten **und die gegenseitige Akzeptanz** müssen von beiden Parteien gegeben sein.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Offenheit und Informiertheit

Ziel des Coaching ist eine **Zielvereinbarung.** Hiermit soll gefragt werden, worum geht es und was will der Klient erreichen?

In dieser Vereinbarung regelt der Klient die aufgetretenen Probleme und bereinigt angesammelten Problemstoff. Die Vereinbarung soll den **Bedürfnissen und Interessen des Klienten** entsprechen.

Um eine solche Zielvereinbarung mit guten Lösungen erarbeiten zu können, bedarf es der **Offenlegung aller entscheidungserheblichen Fakten.** Der Coach achtet darauf, dass die Problembeteiligten insoweit informiert sind und „ihre" Informationen offen legen. Alle „harten" und „weichen" Fakten des Problemstoffes müssen auf den Tisch. Dazu gehört auch, dass jeder Problembeteiligte „seine" Rechtsposition kennt. Hier geht es z.B. um Kündigungsrechte, Arbeitsplatzbeschreibungen, Gesundheitsvorschriften usw. Diese können über Arbeitnehmerinteressenvertretungen oder Arbeitsrechtler eingeholt werden.

Bei den **„harten" Informationen/Fakten** handelt es sich um Umstände, die **verobjektivierbar** sind und überprüft werden können.

„Weiche" Informationen/Fakten beinhalten Pläne, Wünsche, Ängste und Hoffnungen, die das zukünftige Leben betreffen, und für lösungsorientierte Entscheidungen im Coachingprozess eine Bedeutung haben. „Weiche" Informationen/Fakten sind **nicht verobjektivierbar.** Sie lassen allenfalls Rückschlüsse zu und sind Erklärungsansätze für Verhaltensweisen. Sie sind wichtig für den eigenen Umgang mit der gegebenen Situation.

Vertraulichkeit

Die Offenheit des Klienten setzt **unbedingten Vertrauensschutz** voraus. Es ist für den Klienten, der bereit ist, alle Fakten offen zu legen, von großer Wich-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

tigkeit, dass diese Erkenntnisse später nicht außerhalb des geschützten Raumes des Prozesses an Dritte offenbart werden.

Zur Klarheit und Beruhigung des Klienten sollte sich der Coach im Arbeitsbündnis zur Verschwiegenheit verpflichten. Folgender Wortlaut ist denkbar:

„Der Inhalt der Coaching Gespräche ist auch für den Coach vertraulich. Er ist verpflichtet, keine Informationen und Erkenntnisse aus dem Coaching-Prozess ohne Zustimmung des Beteiligten weiterzugeben." Dieses gilt vor allem zu beachten, wenn Aufträge für den Coachingprozess von einer Leitungskraft für einen Mitarbeiter vereinbart wurden. Hier ist zu klären, was aus dem Coachingprozess an Informationen weitergegeben werden dürfen.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

II. Die Phasen des Coachings im Überblick

Phase 1: Das Arbeitsbündnis

Organisation und Verfahren:

☐Auftragsklärung

☐Ablaufplan zum Prozess

Erläuterung der strukturellen Eigenheiten des Verfahrens:

☐Aufgabenklärung

☐Rolle des Coach

☐Spezialwissen

☐Zeitplan und Kosten

☐Ziel des Coachings

☐"Spielregeln"

Momentaufnahme:

☐Problemstellung

☐Problemstatus

☐Beziehungsgeflecht

Phase 2: Anamnese des Klienten – Bestandsaufnahme – Themen festlegen

Anamnese des Klienten:

☐Erfassen, systematisieren und dokumentieren von klientenbezogenen Informationen

☐biografische Hintergründe

☐Anliegen des Klienten

Problembeschreibung:

☐Bestandsaufnahme – Ist-Situation erfassen

☐Zielvereinbarung

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

	☐Problemschilderung und Informations-abgleich ☐Themen offen und positiv formulieren und damit Transparenz schaffen. ☐Emotionen positiv kanalisieren ☐Problemfelder auflisten und strukturieren – Reihenfolge festlegen

Phase 3: Bearbeitung des Themas/ der Problemfelder – Bestimmen der Positionen	
Bearbeitung des ausgewählten Problemfeldes:	☐Erfassen der Positionen ☐Fakten auf der sachlichen und persönlichen Ebene
Arbeitsfrage zu dem Thema:	☐Ziel festlegen ☐Handlungsrichtung und ☐Gestaltungsraum bestimmen

Phase 4: Interessen herausarbeiten – Hintergründe erhellen:	
Interessen hinter den Positionen:	☐Interessen herausfinden
Hintergründe erhellen:	☐Gefühle erfassen, ☐Bedürfnisse ergründen, ☐Wünsche, Werte, Haltungen ☐Systemische Zusammenhänge herausarbeiten
Arbeitsfrage überprüfen:	☐Zielveränderung

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Phase 5: Konsensfähige Problemlösungen und Umsetzung	
Kreative Ideensuche:	☐ungefilterte Ideensammlung ☐Suche nach neuen Optionen ☐Bewertung und Auswahl der Lösungsmöglichkeiten nach Kriterien
Vereinbarung:	☐Handlungsspielräume festlegen

Phase 6: Ratifizierung – Umsetzung der Lösungen	
Memorandum:	☐konkrete Schritte ☐schriftliche Dokumentation der gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse ☐Abschlussgespräch ☐”Hotline Absprache” ☐ falls formbedürftige Vereinbarungen, Vollzug in gehöriger Form

Hinweise zu den einzelnen Phasen

Phase 1: Das Arbeitsbündnis

Phase 1 leitet den Coachingprozess ein, Coach und Klienten nehmen erstmals Kontakt miteinander auf und besprechen Anlass und Rahmenbedingungen.

Der Coach informiert sich über den bisherigen Stand der Situation.

Der Coach bespricht mit Klienten die **Ziele** und **Erwartungen** an das Coaching. Er prüft, ob diese Vorstellungen mit den Zielen des Coachings in Einklang gebracht werden können. Die Motivation des Klienten ist deshalb besonders wich-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

tig, weil der Coach ermitteln muss, ob der Klient bereit und im Stande zu sein scheint, eigenverantwortlich eine Lösung seiner Probleme zu erarbeiten.

Der Coach erläutert den Ablauf des Coachingprozesses und verständigt sich mit den Klienten über die Prozessregeln. Ein Coaching kann nur dann stattfinden, wenn der Klient mit den Grundregeln einverstanden und auch bereit ist, diese Regeln für sich zu akzeptieren und einzuhalten.

Im Wesentlichen handelt es sich um folgende Grundsätze:

Freiwilligkeit, Persönliche Akzeptanz, Offenheit und Vertraulichkeit.

Die verabredeten Grundsätze hat der Klient zwingend einzuhalten. Der Coach achtet darauf und hält dazu an.

Coach und Klienten müssen sich schließlich darüber verständigen, wie der Coach zu **honorieren** ist.

Phase 1 mündet in die **Unterzeichnung des Arbeitsbündnisses** durch Coach und Klient (s. Musterverträge S.170-176 und Auftragsklärung S.161).

Phase 2: Anamnese des Klienten – Bestandsaufnahme – Themen festlegen

Bei der Anamnese lernen sich Coach und Klient näher kennen, die Beziehungsklärung schreitet voran und die Beratungsbeziehung wird im Idealfall zunehmend tragfähiger. Ziel der Anamnese ist es, **Informationen zum biografischen Hintergrund**, also der Vorgeschichte des Klienten zu erhalten. Daneben werden auch frühere und gegenwärtige Verhaltensweisen sowie die Erfahrungen des Klienten in seinem sozialen Umfeld erfasst. Diese Daten sind Grundlage für die eventuell späteren Phasen. Sie dienen zur Vorbereitung und **Planung des Coaching**.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.