



Coaching-Tools II

Christopher Rauen (Hrsg.)

Erfolgreiche Coaches
präsentieren
Interventionstechniken
aus ihrer Coaching-Praxis

Inhaltsverzeichnis

Vorwort..... 9

Einleitung: Der professionelle Einsatz von Coaching-Tools
Von Klaus Eidenschink & Karin Horn-Heine 11

Zum Aufbau dieses Buches 23
Übersichtstabelle: Anlässe und Coaching-Tools..... 25

Phase 1: Come together

Kennenlern- und Kontaktphase

Kennenlernen und Kontakt
Von Dr. Friedrich Mautsch 35

Erstgesprächsvorbereitung
Von Gabriele Müller 40

Das Angebot des Coaches an den Bezugsrahmen des Klienten anpassen
Von Ulrich Dehner 46

AI-Interview
Von Heidemarie Neumann-Wirsig 52

Drei Formen des Zuhörens
Von Dr. Andreas Kannicht 55

Der weite Blick
Von Martin Hagen 59

Das M.N.N.H.-Tool
Von Gerhard Neumann 62

Ziel-Navigation
Von Eberhard Hauser 66

Die Veränderungsformel für zahlenorientierte Führungskräfte
Von Angelika Leder..... 69

Informationsabend mit Einführungs-Workshop
Von Alexandra Schwarz-Schilling 75

Phase 2: Orientation

Inhaltliche Orientierung

Das Thema und sein Referenzrahmen
Von Dr. Walter Schwertl..... 83

Die Veränderungsformel für zahlenorientierte Führungskräfte

Von Angelika Leder

Das Tool erläutert die Bedingungen für erfolgreiche persönliche Veränderungen. Es gibt insbesondere zahlenorientierten Klienten, die wenig über Coaching wissen, einen Überblick über die Bausteine eines Prozesses der persönlichen Veränderung. Dies geschieht mithilfe einer Formel, die genau genommen eine Metapher für eine Formel ist. Die „Veränderungsformel“ macht Klienten zugleich mit dem Coach bekannt, denn die Art und Weise, wie dieser die Formel erläutert, bringt seine Persönlichkeit zum Ausdruck.

Kurzbeschreibung

Das Tool ist für erfahrene zahlenorientierte Führungspersönlichkeiten aus dem höheren und dem Top-Management geeignet. Zahlenorientiert sind Führungskräfte, die vorwiegend in quantitativen Begriffen denken und Sachverhalte und Ziele gerne in Zahlen, Formeln und Schemata ausdrücken. Gerade solche Klienten äußern häufig Zweifel daran, dass man sich als „gestandene“ Führungskraft mit ausgeprägten Verhaltensweisen und Einstellungen – wie sie sich häufig selbst sehen – überhaupt verändern kann. Das Tool spricht Klienten oder potenzielle Klienten in einer ihnen vertrauten Weise und mit ihnen nahe liegenden Begriffen an. Es gibt Struktur und transportiert die Idee von Präzision und Messbarkeit – und das spricht zahlenorientierte Führungskräfte an.

Anwendungsbereiche

Erfahrungsgemäß eignet sich das Tool für ein orientierendes Gespräch mit Führungskräften, die das erste Mal ihren Weg zu einem Coach finden. Sie wissen oft nicht, wie ein Coaching vor sich geht oder was man im Coaching „eigentlich macht“. Die „Veränderungsformel“ gibt ihnen Antworten auf diese Fragen und erlaubt es ihnen zu beurteilen, ob sie sich auf ein Coaching einlassen wollen und können, das auf persönliche Veränderungen abzielt und ob sie gerade mit diesem Coach arbeiten wollen. Das Tool kann außer in einem Kennenlerngespräch auch unmittelbar danach eingesetzt werden, wenn es darum geht, den Coaching-Prozess zu planen und zu strukturieren.

Achtung: Bei nicht zahlenorientierten Personen ist die Anwendung dieses Tool nicht zu empfehlen, denn unter Umständen löst es durch die formelhafte Darstellung eher Abwehr und Unverständnis als Zustimmung und Ermunterung aus.

Zielsetzung/Effekte

Das Coaching-Tool hilft Klienten, die das Selbstbild einer ausgeprägten Persönlichkeit in sich tragen, an persönliche Veränderung zu glauben und diese umzusetzen. Es gibt zahlenorientierten Führungskräften die Informationen, die sie benötigen, um Veränderungsprozesse zu verstehen und vermittelt Sicherheit, indem es das Unbekannte bekannt oder zumindest überschaubar macht. Dies stärkt das Kompetenzgefühl des Klienten und fördert die partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Coach und Klient.

Wird das Tool bei zahlenorientierten Klienten erfolgreich eingesetzt, entstehen Mut, Interesse und Zuversicht beim Klienten. Sehr deutlich macht sich das daran bemerkbar, dass beim Klient ein Aha-Effekt sichtbar wird, den er verbal und körpersprachlich zum Ausdruck bringt. Häufig beginnen ausgeprägte zahlen- und erfolgsorientierte Führungskräfte schnell und mit viel Engagement damit, viele der in der Veränderungsformel angesprochenen Bedingungen auf sich selbst und ihre Situation zu beziehen. Damit entsteht ein fruchtbarer Prozess der Interaktion und des Dialogs mit dem Klienten.

Ausführliche Beschreibung

Das Tool besteht in der Vorstellung und Erläuterung einer **Formel** und aus einer kleinen Geschichte, die den Sinn der Formel noch einmal bildhaft verdeutlicht. Die Formel erscheint wie eine Rechenregel, auch wenn sie dies nicht wirklich ist. Sie wirkt als solche ermutigend und klärend, auch wenn sehr schnell deutlich wird – und vom Coach auch sehr schnell deutlich gemacht werden muss – dass es sich in Wirklichkeit nur um eine **Metapher** handelt, die in Form einer Formel präsentiert wird.

Die Formel gibt dem Klienten Informationen darüber, wovon es abhängt, ob ein Veränderungsprozess gute Erfolgsaussichten hat, und was geschehen muss, damit der gesuchte Erfolg eintritt. Zudem lässt die Formel eine gewisse – nicht starre – Abfolge von Arbeitsschritten im Coaching-Prozess erkennen. Im Coaching werden dann anschließend die einzelnen Bedingungen vertieft und die Schritte bearbeitet und reflektiert, die der Klient gehen muss, wenn er gewohnte Verhaltensmuster verändern will.

Die Praxis mit zahlenorientierten Klienten legt nahe, ihnen zuerst die Formel als Ganze vorzustellen, dann ihre Komponenten, die in ihr vorkommenden Variablen, einzeln zu erläutern und anschließend auf ihren Zusammenhang einzugehen, was sich sehr gut dazu eignet, den Bezug zur persönlichen Situation des Klienten herzustellen.

1. Schritt

Der Coach schreibt die Formel auf ein Blatt oder die Erläuterung der Konstruktion steht auf einem Flipchart.

<p>Wenn $G (V, U, Vi, Z, H, Hi, eS) > WgV$ bestehen gute Erfolgsaussichten für eine persönliche Veränderung</p>

Was auf der linken Seite der Ungleichung steht, repräsentiert die für eine Veränderung förderlichen oder sogar unverzichtbaren Elemente oder Faktoren. G steht für das Gewicht dieser Faktoren. Rechts steht zusammengefasst, was aus der Sicht des Klienten gegen eine Veränderung spricht.

2. Schritt

Danach werden die einzelnen Variablen erläutert, die in der Formel vorkommen. Die Erklärungen sind relativ kurz, auf die Situation zu beziehen und sollten nicht mehr als zwei bis vier Sätze pro Punkt betragen, auch wenn hier mehr steht, um den Zusammenhang zu verdeutlichen.

V steht für **Verstehen** und bedeutet, dass Coach und Klient die unerwünschten Verhaltensweisen des Klienten verstehen und nachvollziehen müssen. Es ist wichtig, dem Klienten zu erklären, dass dies ein anspruchsvoller und kreativer Prozess ist, bei dem der Coach seinen Klienten unterstützt. Es geht darum, die eigenen Verhaltensweisen nicht abzuwerten, sondern als Verhalten zu verstehen, das in anderen Kontexten durchaus kompetent und nachvollziehbar war, dessen Auswirkungen jetzt aber nicht mehr gewünscht sind. Dieses Verständnis für das eigene – jetzt zu verändernde – Verhalten zu gewinnen, kann einen schwierigen Arbeitsschritt darstellen, der sich im Rahmen einer dialogischen Erkundung mit Einstellungen, Werten und Fragen der Identität des Klienten befasst.

- U** steht für **Unzufriedenheit** und bedeutet, dass die Unzufriedenheit des Klienten mit der gegebenen Situation ein angemessenes Maß haben muss. Genauer müsste man schreiben: $U_{min} < U < U_{max}$. Die Unzufriedenheit darf nicht zu gering sein, weil sonst der Antrieb zur Veränderung nicht ausreicht, und sie darf auch nicht zu groß sein, weil ein Übermaß an Unzufriedenheit die Handlungsfähigkeit lähmt. Der Coach unterstützt den Klienten dabei, das angemessene Maß an Unzufriedenheit herzustellen.
- Vi** steht für **Vision** und bedeutet, dass der Klient mithilfe des Coaches eine Vision davon entwickelt, wie sich die von ihm angestrebte Veränderung für ihn in seinem Umfeld auswirken wird. Die Vision des Klienten muss mit Bezug auf seine Einstellungen und Werte entwickelt werden.
- Z** steht für **Ziele**. Der Coach achtet darauf, dass sich der Klient realistische und spezifische Ziele in Bezug auf die angestrebten Verhaltensänderungen setzt, und beide zusammen prüfen, welche Auswirkungen die Erreichung dieser Ziele im beruflichen Umfeld hätte.
- H** steht für **Haltung**, wobei sowohl die innere wie die äußere Haltung für einen Veränderungsprozess entscheidend sind. Mit der Aufnahme der Variablen H in die Formel wird ausgedrückt, dass man mit Veränderungen der physischen Haltung, kombiniert mit inneren Bildern, starke Veränderungsenergien entfalten kann.
- Hi** steht für **Hindernisse**. Der Klient muss wissen, dass der Umgang mit Hindernissen und Rückschlägen ein wichtiger Schritt innerhalb eines jeden Veränderungsprozesses ist und dass er seinen Blick auf das schon Erreichte lenken muss.
- eS** steht für **erste Schritte**. Ein Veränderungsprozess erfordert eine deutliche Vorstellung davon, was erste wichtige Schritte zur Verhaltensänderung sind.
- G** steht für **Gewicht** und bezieht sich auf die Bedeutung, die Wertung, die den aufgezählten positiven Kräften der Veränderung zukommt. $G(\)$ sieht nach einer mathematischen Formel im engeren Sinne aus. Das ist nicht gemeint, und darauf kommt es auch nicht an, genau wie es nicht auf eine exakte Messbarkeit

ankommt. Dies wäre auch unvereinbar mit der Prozesshaftigkeit eines professionellen Coachings. Entscheidend ist, dass aus der Sicht und nach der eigenen Empfindung des Klienten – aber auch aus der des Coaches – die Kräfte, die für eine Veränderung sprechen und den Klienten dahin führen können, größer sind als WgV , denn das mathematische Zeichen $>$ steht für „größer als“.

WgV steht für **Widerstände gegen Veränderung**. Solche Widerstände können vielfache Ursachen haben. Sie können in Vorteilen der aktuellen Situation bestehen, die durch eine Veränderung gefährdet würden, in den erforderlichen, eventuell nicht zu leistenden Anstrengungen der Veränderungen, in Unsicherheitsgefühlen und damit verbundener Risiko-Aversion, in unerwünschten Nebenwirkungen im beruflichen und privaten Umfeld, in möglichen Identitätsproblemen und vielem anderem. Die Widerstände sind zugleich die vermuteten Vorteile des Verzichts auf Veränderungen. Es wäre leichtfertig und unverantwortlich, wenn ein Klient und sein Coach nur den Vorteilen der Veränderung Aufmerksamkeit schenken und vernachlässigen würden, dass immer auch vieles dafür spricht, keine Veränderung vorzunehmen.

3. Schritt

Im dritten Schritt wird der Zusammenhang der Formel erläutert: Wenn alle Bestandteile der Formel auf der linken Seite reflektiert und in der angemessenen Weise umgesetzt werden, dann ist die Energie für die Veränderung größer als der Widerstand gegen die Veränderung und eine gewünschte Veränderung der eigenen Verhaltensweisen ist mehr als wahrscheinlich.

Man erkennt aus den Erläuterungen der Symbole in der Formel, dass die Rolle der einzelnen Elemente – mathematisch ausgedrückt: der Argumente – unterschiedlich ist. Die genannten Elemente auf der linken Seite der Ungleichung müssen nicht schon gegeben sein und die Bedingung $G() > WgV$ muss nicht bereits erfüllt sein, bevor ein Coaching beginnt. Entscheidend ist, ob der Klient zu der begründeten Erwartung gelangt, dass sie im Verlauf des Prozesses erfüllt sein werden. Die praktische Erfahrung im Coaching von zahlenorientierten Klienten zeigt, dass sie durch die Erläuterung dessen, was mit der Formel angesprochen ist und durch einem Dialog über diese Themen und Sachverhalte eine Vorstellung entwickeln, ob sie sich auf ein Coaching einlassen

wollen. Und wenn die Entscheidung positiv ausfällt, ist dieser Überlegungsprozess schon ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung.

4. Schritt

Der viere Schritt macht Freude, denn hier kann man erleben, wie der Klient in Resonanz zur Formel geht. Der Coach bietet den Anfang einer Geschichte an und bittet den Klienten, sie weiterzuerzählen. Der Anfang der Geschichte ist folgendermaßen: *„Ein Feldherr will eine Burg einnehmen. In der Burg hat sich Widerstand formiert. Der Feldherr möchte seine Gewinnchancen einschätzen. Danach fragt er seinen Berater. Der Berater fragt den Feldherrn, was er braucht, um die Burg zu erobern. Der Feldherr überlegt und sagt: ...“.*

Die Geschichten, die Klienten entwickeln, sind natürlich unterschiedlich. Ein typisches Beispiel, wie die Geschichte vom Klienten fortgesetzt wird: *„Zuerst muss der Feldherr überlegen, weshalb er die Burg bisher nicht angegriffen hat, warum dies ein Problem ist. Er muss wissen, was er und seine Leute davon haben, wenn sie in der Burg sind. Er braucht eine Vorstellung davon, wie er die Moral seiner Leute stärkt. Er muss Spione haben, die ihm sagen, wie viel Verteidiger in der Burg sind. Er muss dem Feldzug Priorität einräumen. Er muss die richtige Taktik entwickeln. Er sollte sich einen Sparringpartner suchen, der ihm hilft, den ganzen Prozess zu planen und zu überprüfen.“*

**Voraussetzungen/
Kenntnisse** Verständnis über Veränderungsprozesse, Kenntnisse über systemische und hypnotherapeutische Ansätze, Freude an der Zusammenarbeit mit zahlenorientierten Führungskräften.

**Kommentar/
Erfahrungen** Man sollte das Tool nur einsetzen, wenn es wirklich passt und wenn der Klient an „Produktinformationen“ zum Coaching Interesse hat.

Quellen Mit ausdrücklichem Dank für die Vermittlung von Wissen, Anregungen und Inspiration während der Coaching-Ausbildungen an:

- ▶ Ulrich Dehner, Konstanzer Seminare, Konstanz
- ▶ Dr. Gunther Schmidt, Milton Erickson Institut, Heidelberg

Technische Hinweise Gegebenenfalls Flipchart einsetzen.