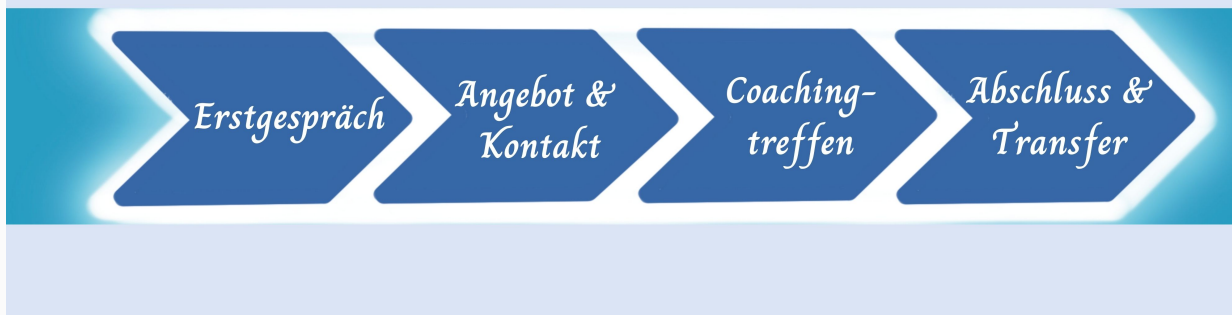


## DER COACHINGPROZESS

# Der Coachingprozess



Der Coachingprozess umfasst bestimmte Teilprozesse, die eine Struktur zur Orientierung angeben. Innerhalb dieser Abfolge können die einzelnen Erfordernisse überprüft werden; hinsichtlich der zu Beginn verankerten Vereinbarung und auf strukturelle Durchführungskriterien.

### ZU BEGINN: STRUKTUR UND ZIELKLÄRUNG

Die strukturierende Prozessbegleitung beginnt ab dem Moment, indem der Coach mit dem Coachee in Kontakt kommt. Zunächst werden die Erwartungen und Ziele besprochen, Teilziele und Unterthemen geklärt und Prioritäten festgelegt. Die Ergebnisse beinhaltet die Frage, was bisher vom Coachee unternommen wurde, um die Situation zu klären.

Die begleitenden Fragen orientieren sich an folgenden Elementen:

Im Erstgespräch sollten folgende Fragen thematisiert und beantwortet werden:

- objektive Angaben zu Alter, Familienstand, beruflicher Entwicklung etc.,
- was der Hauptgrund für das Coaching und warum soll dieses gerade jetzt angefangen werden,
- ist der Coachee aus eigenem Antrieb gekommen oder aufgrund einer Empfehlung oder Pflicht, dass er ein Coaching (oder eine Therapie) gebrauchen könnte,
- seit wann das Problem besteht und was der Coachee ggf. schon unternommen hat.

Ein strukturierter Coachingprozess umfasst im Weiteren folgende Bereiche, die zu klären sind:

- **Die Prämisse der Klarheit der Situation:** der Coach hat keine Lösung. Vielmehr kann der Coachee die Gelegenheit nutzen mit Hilfe des Coachs eigene Lösungen für das Thema zu finden. Der Coach fördert den Prozess, aber die Arbeit im Prozess selbst muss vom Klienten geleistet werden.
- **Klärung der Rahmenbedingungen:** Ist Coaching das Richtige für Thema und Coachee? Wenn ja: wann, wo, mit wem, wie lange, wie häufig? Ebenso sollten die vertraglichen Vereinbarungen geklärt werden: Einhaltung der Schweigepflicht, Honorar, empfohlene Dauer und Abstand der Treffen.

Übergreifend dazu sind **drei Aspekte** zu klären, um einen konstruktiven Coachingprozess beginnen zu lassen:



1. Klären der **Inkongruenz** (vgl. ebd.): Der Coachee kommt ins Coaching, weil er ein „Problem hat“, weil er sich inkongruent fühlt – was diese Inkongruenz ausmacht, wird zu Beginn geklärt, wird jedoch im Verlauf differenziert.
2. Ebenso muss sich die Person auf den Coaching-Prozess einlassen und keine schnellen Lösungen haben wollen. Das impliziert, dass der Coach genauso als Person wahrgenommen werden sollte, wie der Coach den Coachee als Person wahrnimmt und nicht (unbewusst) instrumentalisiert wird.
3. In der Konsequenz hat ein personenzentriert-integrativer Coach auch Erwartungen an den Coachee, die er von Beginn an klären sollte: Rogers Prämisse von einem Arbeiten von „Person zu Person“ bedeutet in diesem Zusammenhang, zu überprüfen, ob *beide* bereit sind, sich aufeinander einzulassen.

**Als Coach sollten Sie daher in sich hineinspüren** und um Informationen bitten, durch die Sie einschätzen können

- ob Sie für das Anliegen des Coachees, neben Ihrer Feldkompetenz, die ggf. notwendigen Fachkompetenzen haben,
- ob Coaching indiziert ist oder eine Therapie einbezogen oder anstelle des Coachings empfohlen werden muss,
- ob Sie mit dem Coachee persönlich arbeiten können oder ob es schon im Vorfeld zur Abwehr kommt.

Und wenn die „Chemie“ stimmt, dann kann mit dem Coaching begonnen werden.

## IM PROZESS

Der weitere Coaching-Verlauf umfasst die Arbeitsphase, die Integration und Ergebnissicherung. Hier unterstützt das Personenzentriert-integrative Coaching seine Klienten bei der Klärung von Ressourcen und Möglichkeiten. Dazu sind die sechs „hinreichenden Bedingungen“ von Carl Rogers (vgl. ebd.) das Fundament. Alle weitere Prozessgestaltung leitet sich davon ab.

Im Prozess werden positive Impulse aufgegriffen und negative zugelassen, wenn diese „Raum“ brauchen. So entwickelt sich ein zunehmend vertrauensvolles Gesprächsverhalten in derart, dass sich der Coachee vermehrt öffnen kann, Einsichten entwickeln kann und die dann zur Wahl stehenden Möglichkeiten Selbst-bewusst geklärt werden können. Eine „Manöverkritik“ nach vier-fünf Treffen hilft den Status Quo zu klären.

## ARBEITEN MIT UND AN ZIELEN

Das Arbeiten mit und an Zielen begleitet den gesamten Coaching-Prozess und reicht bis in die Follow-up-Maßnahmen hinein: die Ermittlung und Bewertung der Zielfortschritte sowie die Steuerung und Kontrolle der Zielerreichung. Die verantwortungsvolle Zustimmung zu einer vereinbarten Zielerreichung setzt auch voraus, dass der Coach auch ggf. unpopuläre Angebote, zur erwarteten Dauer des Coachings, machen sollte. Z.B. dann, wenn der Coachee oder die eventuell auftraggebende Organisation „schnelle Lösungen“ anstreben, doch diese dem Thema des Coachees nicht gerecht werden können. Multiple Problemlagen sind nicht in fünf Sitzungen *nachhaltig* zu klären.

Dem Zielklärungsprozess im PIC, liegt ein erweitertes SMART-Modell (Locke et al., 2002) zugrunde. Demnach wird ein Ziel dann eher erreicht, wenn es spezifisch formuliert (S) ist, es für



den Coachee selbst umsetzbar und attraktiv (A), an definierten Größen orientiert, erreichbar und trotzdem herausfordernd (M,R,T) ist. Das bedeutet, dass

1.) aus einem Wunsch ein Handlungsziel abgeleitet wird, dass im eigenen Einflussbereich liegt. Aus dem Wunsch, dass „die Kollegen mich weniger um Gefälligkeiten bitten“, kann dann das Handlungsziel entwickelt werden „öfter nein zu sagen“ zu können.

2.) Das beinhaltet, dass dies als Annäherungsziel positiv formuliert wird, statt daran festzuhalten, was vermieden werden will: „Ich möchte mehr Zeit für meine eigenen Dinge haben.“ Anstatt: Ich übernehme keine Aufgaben mehr, die nicht meine sind“.

Ergebnisse der Zielsetzungstheorien bestätigen, dass eine SMARTe Zielklärung wirksame Coaching-Interventionen beinhaltet. **Doch es involviert auch die Feststellung, dass es im Coaching nicht sinnvoll ist schematisch Ziele nach der „SMART-Formel“ abzufragen und festzulegen.** Vielmehr ist dies hier als gedankliche Vorlage für den Coach verstanden, der damit die Zielorientierung im Coaching und die Wahrscheinlichkeit einer Umsetzbarkeit und der damit zusammenhängenden Motivation überprüfen kann.

Und daher kann die alleinige kognitive Bearbeitung eines (komplexen) Ziels die Annahme inkongruenter Bewertungsbedingungen stärken. Denn kognitiv geplante Ziele sind häufig Ziele die dem Idealselbst gerecht werden sollen. Dann handeln Coachees danach, was ihnen ihr Selbstkonzept „sagt“ – was nicht damit übereinstimmen muss, was die Aktualisierungstendenz anstrebt – die die eigentliche Motiv-Quelle ist. Dieser Gefahr entgeht der Coach, indem er immer wieder reflektive, nondirektive Schleifen im Prozess anbietet und damit eine Selbstexploration des Coachees unterstützt und schaut, wohin die kongruente Motivation geht.

## DIE KONSEQUENZEN

Wenn Ziele zu Beginn definiert werden sollen/müssen, ist es immanent, diese im Prozess als auch zum Abschluss zu überprüfen und nachfolgende Schritte, als „Transferangebot“, daraus zu entwickeln.

**Handlungsleitende Fragen zur Unterstützung des Transfers können bspw. sein:**

- Wenn Sie auf unser Coaching zurückschauen: was war für Sie nützlich? Was eher schwierig?
- Wie möchten Sie die Umsetzung Ihres Vorhabens sichern? Welche konkreten weiteren Schritte wollen Sie gehen?
- Welche Hindernisse erwarten Sie? Wie wollen Sie damit umgehen? Wer könnte Sie dabei unterstützen?

In welchem Ausmaß diese Entwicklungsschritte als positive „Ergebnisse“ vom Coachee wahr- und angenommen werden konnten, unterliegt seiner Entwicklungswilligkeit und Entwicklungsfähigkeit, seiner Introspektionsfähigkeit und seiner subjektiven Sicht, die weitere Handlungen leitet.

**Sie haben Fragen oder Anmerkungen zum Artikel? Wir freuen uns auf Ihre E-Mail!**

 **An: Christiane Hellwig, [info@dacb.de](mailto:info@dacb.de)**