

12.1 Coaching-Gespräch – Aufs Gleis setzen und in Gang bringen

Coaching findet auf vielen Ebenen statt: Im Sport, in der Business-Beratung, bei der Erziehung. Das englische Wort ›coach‹ bedeutet Kutsche. Coaching dient dem Transport. Es sorgt für Vorankommen, Zielklärung und Wegbereitung. Und findet seinen Ausdruck im Coaching-Gespräch, im Dialog zwischen Coachee und Coach. Auslöser ist meist der Wille zur Veränderung. Voraussetzung ist die einvernehmliche Zusammenarbeit und Vertrauen. Doch wie wird das Zusammenspiel, das Coaching-Gespräch erfolgreich?

Eine gute Basis: Den Weg vorbereiten

Coaching ist ein Gesprächsprozess. Der Coach soll Verhaltensweisen, Ziele, Wertvorstellungen, Gedanken- und Gefühlsmuster des Klienten so reflektieren, dass dieser sich selbst bewusster wahrnimmt und eigene Lösungen entwickelt. Der Anlass sind meistens persönliche Krisen, Konflikte oder Herausforderungen.

Für den Coachee ist Coaching die eigene Suche nach praktikablen Lösungen. Ein guter Coach begleitet ihn auf der Fahrt zu einer positiven Veränderung. Er sorgt dafür, dass aus den vorhandenen Kraftstoffen Interessen, Erfahrungen und Wissen ein wirkungsvoller Mix gefunden werden kann. Gleichzeitig unterstützt er dabei, Stolpersteine, Sackgassen und Vorfahrtstraßen zu erkennen. Das Coaching öffnet den Variantenfächer, hilft auszuwählen, neue Verbindungen herzustellen und Entscheidungen abzusichern. Ein Coaching-Gespräch ist damit eine sehr persönliche Angelegenheit und braucht das richtige Klima, um wirkungsvoll zu sein:

Zeit und Raum: Das Coaching-Gespräch ist eine Auszeit. Es kann überall da stattfinden, wo neue Gedanken möglich sind – beim Spaziergang im Wald ebenso wie im stillen Kämmerlein.

Abholen: Im Coaching-Gespräch lässt sich der Coach auf sein Gegenüber ein. Voraussetzung sind Wertschätzung und Interesse. Eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe entwickelt sich durch offene Körpersprache, Blickkontakt, persönliche Ansprache und verständliche Wortwahl. Durch aktives Zuhören und leitende Fragen erfährt der Coach, wo der Coachee steht.

Anschieben und loslassen: Der Coach überzeugt nicht, er motiviert. Er gibt Impulse und Feedback, damit versteckte Gedanken und Ideen enthüllt und in neue Zusammenhänge gebracht werden können. Neue Blickrichtungen und ungewohnte Denkmuster können sich so beim Coachee etablieren, um Lern- und Veränderungsprozesse mit eigenen Ressourcen zu bewältigen.

Eine gute Methode: Klug fragen statt klug antworten

Beim Coaching-Gespräch steht der Coachee im Mittelpunkt. Individuelle Potenziale können nur von ihm selbst weiterentwickelt werden. Selbstverständlich darf ein Coach auch Antworten geben. Killerphrasen wie ›Das geht nicht!‹ sind jedoch tabu. Auch auf Wertungen ›Diese Idee ist unzureichend!‹ sollte verzichtet werden. Besser als durch Antworten, gelingt es dem Coach durch Fragen einen Lernprozess in Gang zu setzen und zu steuern. Fragen helfen ihm, sich voranzutasten und auf den Punkt zu kommen. Hilfreich sind etwa folgende Frageformen:

- Auf einen Punkt ausrichten: »Um was geht es ... eigentlich?«
- Analogien herstellen: »Ist Ihnen auch schon einmal passiert, dass ...?«
- Eigene Erfahrungen nutzen: »Was haben Sie da gedacht/getan?«
- Variantenfächer öffnen: »Was müsste sich aus Ihrer Sicht verändern, damit ...?«
- Szenarien entwickeln: »Was wäre, wenn ...?«
- Veränderungen starten: »Und was jetzt, konkret?«



Indem eine Führungskraft anderen dabei hilft, sich zu entwickeln und zu wachsen, gelingt es ihr selbst, zu persönlicher Meisterschaft zu gelangen.

Max Landsberg ist britischer Business Coach in London. Sein Buch *Das Tao des Coaching* ist ein Klassiker der Managementliteratur. Landsberg unterscheidet Mentoring und Coaching. Ein Mentor berät eine Person, für die er nicht direkt verantwortlich ist, bei wichtigen Entscheidungen. Ein Coach stellt Fragen, die er selbst nicht beantwortet. Sein Credo: Indem eine Führungskraft anderen dabei hilft, sich zu entwickeln und zu wachsen, gelingt es ihr selbst, zu persönlicher Meisterschaft zu gelangen.

Eine gute Technik: Lasst Bilder sprechen

Bilder und Geschichten transportieren, halten Gedanken lebendig und verankern sie im Kopf. Eine bildhafte Sprache regt zum Nachdenken an. Durch die Bildung eigener Metaphern lernt der Coachee, seine eigene Situation auf eine andere Ebene zu stellen und durch Vergleiche neue Lösungen zu entwickeln. Für den Coach sind Bilder und Geschichten eine gute Form, Feedback zu geben, das vom Coachee angenommen und verinnerlicht werden kann. Eine bildhafte Sprache macht in der Regel Mut. Sie wirkt wie ein Spiegel und spricht alle Ebenen an: das Wollen, das Dürfen, das Können und das Machen.

Eine gute Route: Sichern und treiben

Das Gewinnen von Einsicht ist nach Sokrates wie die Geburt eines Kindes. Der Coach ist dann der Geburtshelfer. Coaching ist in diesem Bild ein Prozess, an dessen Ende eine oft spürbare Veränderung steht. Im Ergebnis ist dieser Prozess aber offen. Ob als Einzel- oder Gruppengespräch, ob kurz- oder längerfristig angelegt: Erfolgreiche Coaching-Prozesse haben stets sichernde und treibende Elemente. Treibende Elemente sprechen die Kreativität an. Sie ermöglichen einen 360°-Blick, das Aufbrechen verkrusteter Denkstrukturen und die Kombination vielleicht ungewohnter Wege. Ziel ist, die individuelle Entwicklungsdynamik zu entfachen und die eigene Lösungskompetenz zu starten. Bewegung kann mit folgenden Mitteln erzeugt werden:

- Eigenlogik nutzen: »Wie stellt sich das ... aus Ihrer Perspektive dar?«
- Vision entwickeln: »Stellen Sie sich einmal vor ...«
- Ideen sammeln: »Was müsste sich aus Ihrer Sicht verändern, damit ...?«
- Vergleiche ziehen: »Wie hat ... das gelöst?«
- Querdenken: »Was würden Sie tun, damit das gewünschte Ergebnis nicht eintritt?«
- Stärken nutzen: »Was hat Sie in der damaligen Situation weitergebracht?«
- Eigenantrieb starten: »...« (Schweigen).

Sichernde Elemente sprechen die Vernunft an. Sie berücksichtigen die Verkehrszeichen auf dem Weg, bewerten Chancen und Risiken und ermöglichen konkrete Umsetzungseffekte. Ziel ist es, den Coaching-Prozess zu steuern, potenzielle Widerstände zu umschiffen und Optionen auf ihre Realisierbarkeit hin abzuklopfen.

- Fokussieren: »Haben Sie schon einmal darüber nachgedacht, ...?«
- Häppchen bilden: »Lassen Sie uns das einmal Schritt für Schritt betrachten.«
- Eigenbewertung initiieren: »Lassen Sie uns das Pro und Kontra einmal im Einzelnen durchgehen.«
- Realisierbarkeit bewerten: »Wie könnte man das mit den ...-Interessen vereinbaren?«
- Umsetzen: »Was werden Sie morgen ganz konkret dafür tun?«
- Lernen ermöglichen: »Was hat ... bewirkt?«
- Feedback geben: »Ich kann gut nachvollziehen, dass ... Aber haben Sie schon einmal darüber nachgedacht ...?«

Aufsichtsräte, Vorstände, Manager werden gecoacht. Viele Aspekte des Coaching-Gesprächs lassen sich auch auf alltägliche Situationen übertragen. Das Gespräch mit einem guten Freund vor einer neuen Lebensphase, die Beratung durch den Architekten beim Hausbau, oder die Begleitung eines Abiturienten durch den Tutor: Coaching-Gespräche finden überall da statt, wo es um Veränderungen oder Verbesserungen geht und wo neue Einsichten und neue Schritte angestrebt werden.

Hannibal: Entweder wir finden einen Weg oder wir schaffen einen.

Mein Tipp

Sei mit jeder Faser an diesem Menschen interessiert.

Elisabeth Schulze-Hulitz

SPEAK

Malte W. Wilkes Hrsg.

TO LEAD

Wie man Ideen, Visionen oder einfach nur
die Wahrheit verkauft

60 Shortcuts für starke Business-Reden