

Evaluation eines Coachingprozesses

1. **Beschreibung der 5 Sitzungen mit der Bedeutung der systemischen Interventionen für den Prozessverlauf**
2. **Erfahrungen mit der systemisch-konstruktivistischen Grundhaltung/Sichtweise**
3. **Selbstverständnis als systemischer Coach**

Bei dem Coachee handelt es sich um Helge H. [REDACTED] einem jungen Startup-Unternehmen [REDACTED]. Es betrifft die Falldokumentationen 13, 14, 15, 16 und 19.

Der Coachingprozess mit Helge H. begann im Oktober 2016. Bis zum heutigen Abgabetermin der Evaluation (28.2.2017) gab es 13 Sitzungen, die in verschiedenen Settings stattfanden. Ich arbeite mit meinem Kollegen Marcus Wickel zusammen, mal auch allein und mal arbeitet Herr Wickel allein mit dem Klienten. Die fünf evaluierten Sitzungen stehen exemplarisch für wichtige Entwicklungsschritte. Bei den Sitzungen handelt es sich vorwiegend um von mir allein geführte.

1. Sitzung:

In unserer ersten Sitzung haben wir zunächst einmal das Anliegen im Groben geklärt. Der Coachee hatte bisher noch keine Erfahrung mit Coaching gemacht und so erklärte ich ihm die Vorgehensweise und beschrieb meine Rolle als Wegbegleiterin.

Durch die Frage, was passiert sein muss, damit er nach dieser ersten Sitzung mit einem guten Gefühl nach Hause geht, konnte ich ihn dazu bringen, folgendes Anliegen zu formulieren: „Ich möchte für mich meine Rolle als Geschäftsführer klar sehen und spüren. Ich möchte mein Team, bestehend aus 4 Mitarbeitern, dazu bringen, mit mir zusammen an einem gemeinsamen Ziel zu arbeiten“. Zudem möchte er Arbeit und Privatleben gut trennen können.

Da der Coachee ein sehr reflektierter Mensch ist, der in seinen Gedanken sehr klar und sich vieler anstehender Themen schon bewusst ist, hat das Arbeiten mit ihm schon ab der ersten Minute richtig Spaß gemacht. Er sieht es als Herausforderung an, wenn ich als Coach Dinge in Frage stelle und ihn somit dazu bringe, einen anderen Blickwinkel zuzulassen bzw. einzunehmen.

Im Laufe der Sitzung stellte sich heraus, dass es in seinem kleinen Arbeiterteam von 4 Personen einen „Problemkollegen“ gibt, der für den Coachee eine besondere Herausforderung darstellt. Dieser Mitarbeiter ist etwas älter als der Coachee, ist schon von Beginn an in der Firma (der Coachee ist erst seit August 2016 Geschäftsführer) und hatte vorher deutlich mehr Kompetenzen inne.

Ich habe dem Coachee die Frage gestellt „Stell Dir vor, es ist jetzt 2019 und der „Problemkollege“ ist voll integriert, unterstützt den Geschäftsführer und alle verfolgen ein gemeinsames Ziel. Wie fühlt sich das an?“ und seine Antwort war ganz klar: Der „Problemmitarbeiter“ ist weiterhin im Team und unterstützt ihn nach bestem Wissen und Gewissen.

Am Ende der Sitzung wurde ich gefragt, ob ich mir vorstellen könnte, über mindestens ein Jahr als Coach für die Firma zu arbeiten. Es soll zunächst nur mit dem Geschäftsführer alle 14 Tage gearbeitet werden und ab Februar auch mit dem ganzen Team. Über das Angebot habe ich mich sehr gefreut.

2. Sitzung

In der zweiten Sitzung hat sich als Anliegen folgendes Thema herauskristallisiert: „Wie grenze ich mich von meinem Team ab, wie zeige ich, dass ich der Geschäftsführer bin und nicht nur ein Kumpel?“

Als Intervention habe ich in dieser Sitzung die zirkulären Fragen gewählt. Ich habe den Coachee dazu gebracht, sich in die Rolle der einzelnen Mitarbeiter zu versetzen und ihre Wünsche an ihn als Geschäftsführer zu äußern. Dabei hat sich wieder einmal herausgestellt, dass das gemeinsame Ziel fehlt. Jeder Mitarbeiter arbeitet an seinem eigenen Ziel, ebenso der Geschäftsführer. Es fehlt an einer gemeinsamen Vision, an einem gemeinsamen übergeordneten Ziel für die Firma.

Ich habe den Coachee mehrfach darin bestärkt, dass er sich als Chef abgrenzen darf von seinen Mitarbeitern, dass er keine Rechenschaft über sein Verhalten ablegen muss und dass er Ansagen machen kann, die zu befolgen sind.

Zum Ende der Sitzung hin haben wir eine kleine Timeline gelegt. Es ging um den Zeitraum bis Mitte 2017. Dabei wurde der Wunsch geäußert, dass es einmal die Woche ein zeitlich begrenztes Teammeeting geben soll (20 Minuten, immer dienstags), um die anstehenden Projekte zu klären und sich Unterstützer zu suchen innerhalb des Teams für kurzfristige Aufgaben. Daneben soll es einmal im Monat, beginnend mit Februar 2017, ein von mir moderiertes Teammeeting geben, wo größere Themen zur Sprache kommen können und wo am gemeinsamen Ziel gearbeitet werden kann.

Der Coachee handelt oft intuitiv und wurde von mir auch heute wieder sehr darin bestärkt, auf sein Gefühl zu hören und so zu handeln.

3. Sitzung

In der dritten Sitzung haben wir folgendes Anliegen herausgearbeitet: „Das Team hat kein gemeinsames Ziel. Wie kann dies definiert und gefunden werden?“ „Ein Mitarbeiter kann und will sich nicht integrieren. Gibt es dafür eine Lösung?“

Der Coachee ist ein extremer Kopfmensch. In der dritten Sitzung habe ich mich ganz spontan und aus dem Bauch heraus für das Systembrett entschieden. Damit wollte ich den Coachee dazu bringen, weg vom nur Reden zu kommen und ins Handeln zu gehen.

Als ich das Brett aufgebaut habe, war der Coachee zunächst überrascht, hat sich aber sofort darauf eingelassen und sprudelte nur so drauf los. Er hat direkt angefangen, die Bürosituation mit seinen Mitarbeitern aufzustellen. Ich war ehrlich gesagt ziemlich geschockt über das Ergebnis. Das habe ich auch so kundgetan. Die Mitarbeiter sitzen jeder mit dem Gesicht zu einer anderen Wand an ihren Schreibtischen und haben keine Möglichkeit, Augenkontakt miteinander aufzunehmen. Meine Reaktion war: „Wie soll dieses Team an einem

gemeinsamen Ziel arbeiten, wenn jeder auf eine andere Wand schaut und den Teamkollegen den Rücken zuwendet?“.

Ich bezeichne meine Reaktion gern als paradoxe Intervention. Und sie hat Wirkung gezeigt!

Der Coachee war zunächst erschrocken, hat aber ganz klar gesehen, dass in diesem Arbeitsumfeld die Arbeit an einem gemeinsamen Ziel NICHT möglich ist! Der Coachee sieht nach der Visualisierung des Problems dringenden Handlungsbedarf bei der Neugestaltung der Büroeinrichtung und Büroaufteilung.

Der Plan des Coachees war nun, direkt am nächsten Tag die Tische alle in die Mitte des Büros zu schieben, sodass jeder jeden sieht.

Zum Abschluss der Sitzung bekam ich ein sehr positives Feedback des Klienten. Die Arbeit mit dem Systembrett hat ihn sichtbar ins Arbeiten und Denken gebracht.

4. Sitzung

Das Anliegen der vierten Sitzung war folgendes: „Wie viel Zeit nimmt die Arbeit für mich ein und wo bleibt mein Familienleben? Wie finde ich Ruhezeiten für mich?“

Für dieses Anliegen habe ich das Dreiweltenmodell gewählt, da ich persönlich finde, dass es sich für eine Standortbestimmung, gerade was den Spagat zwischen Arbeit und Privatleben betrifft, besonders gut eignet.

Der Coachee hat sich auch diesmal, wie schon in den vorherigen Sitzungen, sofort auf das Modell eingelassen und ohne lange zu überlegen ein Tortendiagramm gezeichnet. Auffällig war, dass die Organisationswelt über die Hälfte des Kreises eingenommen hat. Die restlichen 40 Prozent waren relativ gleichwertig aufgeteilt in Privatleben und Arbeitswelt. Da der Coachee erst seit einem knappen halben Jahr als Geschäftsführer tätig ist, hat er das Gefühl, dass er noch sehr viel lernen muss, dass er sich noch in der Rolle finden muss. Daher ist die Organisationswelt so groß. Nachdem wir das Dreiweltenmodell lange betrachtet haben, kam vom Coachee der Wunsch, mehr Zeit und Energie in die Privatwelt und in die private Entwicklung zu stecken. Dazu gehört für ihn auch das Coaching.

Zum Ende der Sitzung habe ich ihn gefragt, ob er innerhalb der Firma schon eine Veränderung spürt oder sieht, die mit dem Coachingprozess zusammenhängt. Der Coachee meinte, das Team würde eine Veränderung merken, könne sie aber noch nicht so deutlich benennen. Er selbst ist selbstbewusster geworden in seiner Rolle als Geschäftsführer und aufmerksamer gegenüber seinen Mitarbeitern. Für mich ist das ein schönes Beispiel für den systemischen Ansatz. Wenn in einem System eine Komponente verändert wird, verändert sich das ganze System.

5. Sitzung

In die fünfte Sitzung kam der Coachee ohne ein konkretes Anliegen. Da wir aber schon einige gemeinsame Sitzungen hinter uns haben, hatte ich mir im Vorhinein schon ein paar Gedanken gemacht und hatte mir überlegt, ein Organigramm in Verbindung mit einem Genogramm vorzuschlagen. Der Coachee fand die Idee gut. Bevor wir mit dem Organigramm gestartet haben, wollte ich jedoch noch ein Anliegen klären, das mit dieser Intervention bearbeitet werden kann. Folgendes Anliegen kam dabei heraus:

„Welcher Mitarbeiter braucht welche Unterstützung von mir? Was kann ich tun, damit die Mitarbeiter die Firma mit mir zusammen nach vorn bringen?“

Das Organigramm bestand aus dem Geschäftsführer (=Coachee) und darunter aus den vier Mitarbeitern. Für jeden Mitarbeiter erarbeitete der Coachee eine Liste an Aufgaben, Herausforderungen, Wünschen und Zielen. Am Schluss formulierte er für jeden Mitarbeiter mögliche Wünsche, die diese wohl an ihn stellen könnten.

Hierbei wurde einmal mehr deutlich, dass die Schwierigkeiten mit dem „Problemmitarbeiter“ größer und schwerwiegender sind als bisher angenommen. Mein Vorschlag am Ende der Sitzung

war, da dringender Redebedarf zwischen Geschäftsführer und „Problemmitarbeiter“ besteht, eine moderierte Krisensitzung im Verlauf der nächsten 10 Tage anzuberaumen. Das Ziel des Gesprächs zwischen GF, PM und Coach ist es, herauszufinden, ob es eine Zukunft für den schwierigen Mitarbeiter im Unternehmen gibt oder nicht.

Erfahrungen mit der systemischen-konstruktivistischen Grundhaltung/Sichtweise

In allen meinen bisherigen Coaching-Sitzungen habe ich die Erfahrung machen dürfen, dass der Gedanke, alles hängt miteinander zusammen und jeder und jedes ist Teil eines Systems, immer funktioniert und immer eine Lösung herbei führt.

Ein sehr gutes Beispiel ist der Coachee H.H., den ich in meinem Fallbeispiel oben begleitet habe. Er hat angefangen, an sich zu arbeiten und seine Handlungsweisen zu überdenken, und schon nach kurzer Zeit sind Veränderungen in der Firma, bei den Mitarbeitern und somit im ganzen System spürbar und sichtbar.

Mir persönlich gefällt an der systemischen Arbeitsweise, dass wir nicht in die Vergangenheit schauen und uns nicht mit der „Warum“-Frage beschäftigen, sondern dass wir an der Lösung arbeiten. Das liegt mir sehr nahe, da ich in meinem bisherigen Arbeitsleben 20 Jahre lang am Theater jeden Tag schnelle und unkomplizierte Lösungen herbeirufen musste und gelernt habe, dass es nicht mehr wichtig ist, was noch fünf Minuten vor Showbeginn an zwischenmenschlichen Dramen im Gange war. Wenn der Vorhang aufgeht, muss alles funktionieren, und es funktioniert dann auch alles! Diese Parallele von meinem alten Job zu meiner neuen Tätigkeit als Coach liegt mir sehr.

Anfänglich fiel es mir schwer, mit meiner eigenen Meinung hinter dem Berg zu halten. Ich war es gewohnt, lösungsorientierte Ratschläge zu geben. Allerdings habe ich in zahlreichen Coachingsitzungen die Erfahrung gemacht, dass es tatsächlich viel nachhaltiger und effektiver ist, wenn der Coachee selbst auf die Lösung des Problems kommt. Mir macht es richtig Spaß, Klienten auf einem Weg zu begleiten, den ich mir selbst überhaupt nicht hätte vorstellen können, der für den Coachee aber genau der richtige ist, weil er ihn eben selbst gewählt hat.

Hierbei finde ich den systemisch-konstruktivistischen Ansatz hilfreich, der mir zeigt, dass ich den Klienten mit seiner eigenen Wirklichkeit verstehen will und ihm nicht meine Wirklichkeit aufdrücken darf. Die Wirklichkeit des Gegenübers verstehen und annehmen für die Dauer des Coaching-Prozesses ist immer wieder eine Herausforderung.

Meine langjährige Erfahrung als Regisseurin, Castingdirektorin und Referentin an internationalen Opernhäusern kann ich gut in meine Arbeit als Coach einbringen. Ich habe mit vielen schwierigen, exzentrischen, narzisstischen, aufbrausenden, zartbesaiteten und verletzlichen Persönlichkeiten zu tun gehabt. Ich habe allabendlich Dramen hinter der Bühne erlebt, die den Start der Vorstellung zu gefährden schienen, und ich habe keinen einzigen Ausfall einer Vorstellung ankündigen müssen.

Wie kann ich diese Erfahrungen in meinen Coaching-Prozessen mitnehmen?

Ich habe am Theater gelernt, extrem lösungsfokussiert zu denken und zu handeln. Meiner Auffassung nach kommt das der systemischen Arbeits- und Denkweise sehr nah. Hier geht es nicht um die Vergangenheit und die Frage nach dem Warum, sondern wir beschäftigen uns mit dem Ist-Zustand und der Frage nach der Zukunftsgestaltung. Probleme werden nicht ausführlich erörtert und aus allen möglichen Blickwinkeln betrachtet, sondern wir stellen die Lösung in den Fokus. Bisher ist mir noch kein Fall untergekommen, wo ich keine Lösung für das Problem mit dem Coachee finden konnte.

Mein eigener Anspruch an mich ist es, dass der Coachee aus jeder Sitzung mit einem Lösungsansatz raus geht. Als Perfektionistin fällt es mir manchmal noch schwer, eine Sitzung gut abzuschließen, wenn ich nicht das Gefühl habe, der Coachee hätte eine herausragende Erkenntnis erlangt oder die Skalierungsfrage wird mit 3 von 10 möglichen Punkten am Ende einer Sitzung beantwortet.

Aber ich arbeite daran und kann mich mittlerweile auch immer öfter an kleinen Schritten erfreuen, die Klienten nach einem Coaching-Prozess tun.

Dass sich meine Klienten bei mir wohlfühlen, liegt mir besonders am Herzen. Für mich ist eine ruhige und angenehme Gesprächsatmosphäre genauso wichtig wie eine ordentliche Portion Humor.

Es ist sehr angenehm, dass die Klienten, die mich als Coach aufsuchen, durchweg freiwillig zu mir kommen und eine hohe Bereitschaft zum Arbeiten mitbringen. Dadurch fühle ich mich gebraucht und wertgeschätzt und kann die Wertschätzung ungefiltert an den Klienten weitergeben.

Ich versuche immer, den Einstieg so locker und unkompliziert wie möglich zu gestalten, damit mögliche Hemmschwellen und Ängste gleich zu Beginn vergessen werden und wir schnell und einfach in den Arbeitsprozess einsteigen können.

Dabei empfinde ich die vorgegebene Struktur eines Coachingsprozesses als ungeheuer hilfreich. Natürlich sind Abwandlungen und Abweichungen möglich, aber als Leitlinie und roter Faden durch die Sitzung empfinde ich sie als wertvollen Wegbegleiter.

Zum Schluss möchte ich noch auf meinen Coaching-Partner Marcus [REDACTED] zu sprechen kommen, der viele meiner Coachingprozesse mir zusammen gestaltet.

Unser Schwerpunkt im gemeinsamen Arbeiten unter dem Namen [REDACTED] liegt im Tandem-Coaching. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass sowohl bei Einzelpersonen als auch in der Paar-Beratung die männliche und weibliche Sichtweise auf das Problem sehr inspirierend und bereichernd für die Klienten ist und wir haben durchweg positive Rückmeldungen erfahren.