

## Wirksamkeit im Coaching

Business-Coaching hat die Chef-Etagen vieler Unternehmen im Sturm erobert. Aus dem anfänglichen Hype ist eine nachhaltige Institution geworden. Im Zuge des Wettbewerbs kann es sich kein führendes Unternehmen mehr leisten, auf den Einsatz von kompetenten Business-Coaches zu verzichten. Die Medien forcieren diesen Prozess. Eine enorme Vielzahl von Veröffentlichungen in den einschlägigen Magazinen erzeugt ein neues Bewusstsein: Coaching ist ›in‹ – wer im globalen Wettbewerb mithalten will, kann dies nur, wenn er seine Key-Player durch professionelle Coaches fit macht!

Diese allgemeine Erkenntnis führt dazu, dass inzwischen fast alle großen Unternehmen auf gezielte Coaching-Maßnahmen zur Personal-Entwicklung setzen – einige ganz offen und transparent, andere eher diskret und unauffällig. Hinter den Kulissen der offiziellen Führungskultur sind Business-Coaches zu einer elementaren Größe geworden. Sogenannte »Coaching-Pools« gehören seit einigen Jahren zum festen Bestandteil der Personal-Entwicklung – Tendenz steigend. Das Berufsbild »Business-Coach« gewinnt zunehmend an Kontur. Coaching etablierte sich in nur wenigen Jahren als neue Kraft in der Weiterbildungs-Szene. Dieser beeindruckende Siegeszug konnte jedoch nur deshalb stattfinden, weil die enorme Wirksamkeit immer wieder durch die Praxis bestätigt wird.

Wirksamkeit gilt als Maßstab zur Bewertung von Business-Coaches. Wirksamkeit entscheidet über Pricing und Folge-Aufträge.

Doch was sind die Ursachen von hoher und nachhaltiger Wirksamkeit? Wie gelingt es professionellen Coaches, in nur wenigen Coaching-Sitzungen die gewünschte Veränderung zu bewirken? Welche Werkzeuge braucht ein kompetenter Coach, um seine Kommunikation so gezielt auf den Coachee auszurichten, dass dieser fähig ist, belastende Probleme in motivierende Ziele zu verwandeln ... und diese dann tatsächlich zu erreichen? Das vorliegende Praxis-Handbuch gibt Antworten auf genau diese Fragen. Es erlaubt dem Leser einen Blick in den Werkzeugkoffer professioneller Business-Coaches.

### Wirksamkeit – Schlüssel zum Erfolg!

Wenn Sie ein Schmerzmittel einnehmen, erwarten Sie, dass dadurch möglichst zuverlässig eine bestimmte Wirkung herbeigeführt wird: Die Schmerzen sollen verschwinden. Falls sich herausstellen sollte, dass das Medikament nicht geeignet ist, die gewünschte Wirkung zu erzeugen, werden Sie zukünftig auf die Einnahme verzichten. Vielleicht probieren Sie ein anderes Schmerzmittel, vielleicht begin-

nen Sie auch zu glauben, dass Ihnen Schmerzmittel generell nicht helfen können. Kurzum: Die Daseins-Berechtigung eines Medikaments resultiert aus seiner Wirksamkeit. Ungenügende Wirksamkeit führt zum Aussterben dieser Art vermeintlicher Medikamente.

Wenn der Vertriebs-Direktor mit den Ergebnissen seiner Verkäufer unzufrieden ist, investiert er in die verkäuferischen Fähigkeiten seiner Mitarbeiter. Er beauftragt einen Verkaufs-Trainer mit einer Schulung. Falls die Verkaufszahlen nach der Schulung signifikant ansteigen, war die Maßnahme wirksam und die Investition hat sich gelohnt. Falls die Zahlen gleich bleiben oder sogar sinken, wird der Vertriebs-Direktor die Wirksamkeit der Maßnahme bezweifeln und dem Trainer keinen Folge-Auftrag erteilen. Die Daseins-Berechtigung der Schulung resultiert aus ihrer Wirksamkeit. Ein Trainer mit geringer Wirksamkeit wird auf Dauer arbeitslos.

Ebenso verhält es sich mit dem Business-Coaching – hohe Wirksamkeit führt zum beruflichen Erfolg. Allerdings sind die Anforderungen an einen Coaching-Prozess so komplex, dass eine klare Beurteilung der Wirksamkeit nicht ganz einfach ist. Was sind die Kriterien für Wirksamkeit im Business-Coaching? Natürlich, der Coachee will sich nach der Maßnahme besser fühlen als vor der Maßnahme – doch dieses »bessere Gefühl« ist wissenschaftlich kaum messbar, insbesondere seine Nachhaltigkeit. In den einschlägigen Manager-Magazinen heißt es plakativ: »Business-Coaching ist eine Maßnahme zur Leistungs-Steigerung!« Doch außer in zahlen-getriebenen Vertriebs-Organisationen gibt es in der modernen Business-Welt kaum eindeutige Parameter, um die komplexen Anforderungen an verantwortliche Manager zuverlässig zu quantifizieren. Wer kann sich anmaßen, solch hochgradig unspezifische Dimensionen wie »Innovations-Kraft, Wertschöpfungs-Bewusstsein, Führungs-Qualität, Schnittstellen-Kompetenz, Team-Spirit oder intrinsische Motivation« im dynamischen Alltag einer Führungskraft wirklich zuverlässig zu messen oder gar zu quantifizieren?

### Wie lässt sich Wirksamkeit messen?

Jeder kompetente Management-Diagnostiker weiß, dass die Qualität von Coaching-Prozessen auch durch eine Vielzahl »weicher Faktoren« bestimmt wird. Und diese »Soft Facts« zeichnen sich nun mal dadurch aus, dass man sie nur sehr vage messen kann. Eine wesentliche Komponente bei dem Versuch der objektiven Bewertung von Coaching-Maßnahmen ist und bleibt das »subjektive Gefühl der Betroffenen«. Natürlich kann man zusätzlich die Vorgesetzten, die Mitarbeiter oder die kollegialen Schnittstellen befragen, doch auch hier spielen subjektive Befindlichkeiten eine mächtige Rolle. Jeder Personaler, der ein »360-Grad-Feedback« implementieren sollte, kann ein langes Lied davon singen, was es alles zu bedenken gibt, damit die Maßnahme nicht nur die nötige Akzeptanz bei den Betroffenen findet, sondern auch trennscharfe Ergebnisse liefert.

Eine weitere Herausforderung hinsichtlich der Qualitäts-Sicherung von Coaching-Maßnahmen ergibt sich aus dem Grundsatz der Verschwiegenheit: »Coaching ist ein diskretes Geschäft!« Nur wenn die nötige Vertraulichkeit der bearbeiteten Inhalte sichergestellt ist, sind die Betroffenen bereit, sich zu öffnen und mit dem Coach über ihre Probleme zu sprechen. Dieser Kodex der Verschwiegenheit schafft eine notwendige Voraussetzung, damit Business-Coaching überhaupt stattfinden kann. Ähnlich wie bei Ärzten, Psychotherapeuten, Anwälten oder Geistlichen erfordert die Arbeit des Coaches ein Klima des Vertrauens. Deshalb bleiben die im Coaching tatsächlich anvisierten Ziele oft im Verborgenen – und lassen sich somit kaum zuverlässig überprüfen.

Trotz alledem – die Einkäufer von Coaching-Maßnahmen brauchen Kriterien, die es Ihnen erlauben, den Nutzen der eingekauften Dienstleistung zu beurteilen. Natürlich gibt es neben dem eigenen »Bauchgefühl« durchaus einige Indikatoren für Wirksamkeit: Zum Beispiel inoffizielle Feedbacks aus dem Umfeld der Betroffenen; oder chronische Konflikte, die sich plötzlich entschärfen; längst totgegläubte Projekte, die mit frischer Energie zu neuem Leben erwachen; schwierige Kunden, die auf wundersame Weise nicht mehr schwierig sind; hohe Krankenstände, die allmählich gesunden oder auch Betriebsausflüge und Weihnachtsfeiern, die den Beteiligten plötzlich wieder Spaß machen. Seit vielen Jahren beraten wir Unternehmen beim Aufbau von Coaching-Pools. Bei der Evaluation solcher Instrumente setzen wir allerdings weniger auf quantitative Messungen, sondern auf qualitative Verfahren, auf unternehmerische Instinkte und vor allem auf den gesunden Menschen-Verstand.

### **Welche Bewertungs-Perspektiven sind sinnvoll?**

Die Bewertung von Coaching-Prozessen kann aus unterschiedlichen Perspektiven vorgenommen werden. Entscheidend ist natürlich die Sicht des Coachee: »Wie gut konnte mein Coach mir helfen, aktuelle Probleme zu lösen? Hat sein Einfluss dazu geführt, dass ich meine Ziele erreichen konnte? Geht es mir nach einer Coaching-Sitzung signifikant besser als vor der Sitzung? Fühle ich mich stark, motiviert und voller Inspiration?« Wie gesagt – das subjektive Erleben kann manchmal täuschen, aber mittel- bis langfristig sollte ein verantwortlicher Manager sehr wohl in der Lage sein, den Nutzen einer eingekauften Dienstleistung beurteilen zu können.

Falls der Coachee das Coaching nicht selber bezahlt, ist natürlich auch die Bewertung seines Unternehmens durch die Vorgesetzten oder die Personal-Abteilung von Bedeutung: »Hat sich der Coachee durch das Coaching positiv verändert? Konnte er sich vom Problem-Erzeuger in einen Problem-Löser verwandeln? Schafft er sein Work-Load? Wirkt er motivierend auf seine Kollegen, verbreitet er eine positive Stimmung? Gab es vielleicht spezifische Probleme, die den Coaching-Anlass bildeten – und die inzwischen gelöst oder zumindest reduziert wurden?«

Falls alle Beurteilungs-Instanzen klare positive Signale senden, lässt sich daraus eine gute Wirksamkeit schlussfolgern. Allerdings gilt es auch darauf zu achten, dass keine Strohfeuer-Effekte entstehen. Falls die Besserung nur kurzfristig einsetzt und dann schnell wieder verschwindet, stellt sich die Frage der Nachhaltigkeit. Falls der Coach durch stark-emotionale Ansprache eine kurzfristige Veränderung bewirkt, und der Coachee anschließend schnell wieder ins alte Muster zurückfällt, hat er seinem Auftraggeber einen Bärenienst geleistet. Ein professioneller Business-Coach muss fähig sein, seine Intervention nachhaltig in die System-Dynamiken einzunetzen. Hohe Wirksamkeit erzeugt stabile Veränderungen, die selbst unter großem Druck einen signifikanten Bestand aufweisen.

Darüber hinaus gibt es eine weitere Perspektive, um Coaching-Prozesse zu analysieren und zu bewerten: Die fundierte Einschätzung eines erfahrenen Ausbilders von Business-Coaches. Der Ausbilder weiß aufgrund langjähriger Erfahrung, welche Komponenten eine hohe Wirksamkeit begünstigen. Ebenso kennt er die Knackpunkte und Fallstricke bei der Realisierung. Er schaut bei seiner Beurteilung nicht nur auf die erzielten Ergebnisse, sondern auch auf die eingesetzte Methodik, weil er daraus Rückschlüsse auf die Wirksamkeit ziehen kann. Ein erfahrener Ausbilder achtet auf Schlüssel-Faktoren der Vorgehensweise und fragt sich beispielsweise: »Was tut der Coach, um schnell eine positive Beziehung aufzubauen? Wie gut kann er Vertrauen gewinnen? Wie gelingt es ihm, empathisch zu kommunizieren, ohne dabei zu sehr in die Problem-Hypnose seines Coachee hineinzugeraten? Wie verwandelt er das vordergründige Problem in ein attraktives Ziel? Hat das Ziel genug Power, um den Coachee nachhaltig zu motivieren? Entspricht das formulierte Ziel dem zentralen Anliegen – trifft es des Pudels Kern? Wie reagiert das Unbewusste des Coachee auf die Angebote des Coachs? Sind genug Ressourcen im Spiel ... oder werden benötigte Ressourcen fahrlässig ignoriert? Gibt es eine strategische Ausrichtung? Werden systemische Verstrickungen genügend berücksichtigt? Wo liegen die größten Hindernisse auf dem Weg zur Ziel-Erreichung ... und was tut der Coach, um den Coachee darauf konstruktiv vorzubereiten? Wie wird der innere Schweinehund ins Boot geholt? Auf welche Weise hilft er dem Coachee, die Gravitationskraft der Komfort-Zone zu überwinden? Was sind die konkreten Maßnahmen zur Ziel-Erreichung? Verfügt der Coachee am Ende über wasserdichte Konzepte und ausreichend Motivation, um die nötigen Maßnahmen auch tatsächlich zu realisieren?«

### **Welche Faktoren erzeugen Wirksamkeit?**

Das vorliegende Buch verfolgt das Ziel, den Leser dafür zu sensibilisieren, dass es im Coaching eine Vielzahl virtueller Stellschrauben gibt, um die Wahrscheinlichkeit einer konsequenten Umsetzung zu steigern. Wirksamkeit im Business-Coaching resultiert also aus einer komplexen »Gemenge-Lage verschiedener Faktoren«, die sich im Vorfeld eines Coaching-Prozesses kaum zuverlässig vorhersagen

lassen: Von der Eigen-Motivation des Coachee, über den realen Veränderungs-Druck durch äußere Umstände bis hin zur psychischen Chemie zwischen Coach und Coachee – eine enorme Vielzahl von dynamischen Faktoren kann die durch eine Coaching-Maßnahme tatsächlich erzielten Ergebnisse beeinflussen.

Doch trotz der hohen Komplexität lassen sich einige zentrale Faktoren identifizieren, deren harmonisches Zusammenspiel die Wirksamkeit einer Coaching-Maßnahme nachweislich bestimmt. Unsere langjährige Erfahrung als Ausbilder von Business-Coaches zeigt sogar, falls diese Faktoren nicht ausreichend realisiert werden, kann ein Coaching-Prozess nicht die optimale Wirkung entfalten.

**Fünf Faktoren für hohe Wirksamkeit:**

1. **Beziehungs-Gestaltung**
2. **Ziel-Orientierung**
3. **Ressourcen**
4. **System-Verträglichkeit**
5. **Transfer-Sicherung**

Diese fünf Faktoren umfassen wiederum Kategorien, innerhalb derer sich verschiedene Wirk-Faktoren bündeln lassen. Wie gesagt: Professionelles Coaching ist eine sehr komplexe Dienstleistung, deren kompetente Realisierung eine ganze Reihe von Fähigkeiten benötigt. In unseren Coaching-Ausbildungen, lernen die Teilnehmer auf vielen Ebenen – von Gesprächsführungs-Techniken über den Umgang mit sensiblen Wahrnehmungsfiltren und der Bewusstmachung des eigenen Menschenbildes bis hin zur Verkörperung des »Lebenslangen Lernens« als vorbildliche Grundhaltung. Erfolgreiches Coaching erfordert eine souveräne Prozess-Gestaltung, die nur durch intensive Erfahrung gekoppelt mit konstruktivem Feedback erworben werden kann.

### **1. Beziehungs-Gestaltung**

Alle wissenschaftlichen Untersuchungen zum Coaching belegen, dass eine intensive Beziehung zwischen Coach und Coachee als notwendige Arbeits-Basis unentbehrlich ist. Ohne eine positive Beziehung kann kein Coaching stattfinden. Der Coach muss zunächst dafür sorgen, dass der Coachee sich öffnet und über die Themen sprechen will, die ihn wirklich bewegen. Dieses Nadel-Öhr bringt es mit sich, dass der Coachee bereit sein muss, sich im Zustand seiner »Inkompetenz« zu erleben. Viele Menschen scheuen sich, dies zuzulassen. Insbesondere Führungskräfte haben sich darin trainiert, Stärke zu zeigen und Schwäche zu vermeiden. Coaching kann jedoch nur funktionieren, wenn der Coachee als »Problem-Inhaber« bereit ist, sein Problem klar zu identifizieren. Nur wer sein Problem erkennt, und es als Teil seiner momentanen Situation akzeptiert, kann daraus eine kraftvolle Ziel-Vorstellung für die Zukunft entwickeln. Deshalb muss der Coach zunächst für ein vertrauensvolles Klima sorgen, damit der Coachee auf authentische Weise über seine Themen sprechen kann.

Die Qualität der Beziehungs-Gestaltung resultiert wiederum aus dem Zusammenspiel diverser Teil-Aspekte:

- Art der Kontakt-Aufnahme
- Zentrale Absicht des Coach
- Respektvoller Zugang zu dem Unbewussten
- Menschenbild
- Psycho-Diagnostische Fähigkeiten
- Empathie gekoppelt mit Business-Know-how

### 2. Ziel-Orientierung

Business-Coaching bedeutet, andere Menschen erfolgreich zu machen. Erfolg resultiert aus Ziel-Erreichung. Wer sich keine Ziele setzt, kann nicht erfolgreich sein. Probleme sind Ziele, die auf dem Kopf stehen – im Coaching verwandeln wir Probleme in Ziele. Ohne Ziel kein Coaching – damit ein Coach seine Arbeit starten kann, braucht es ein attraktives Ziel. Im Coaching gestalten wir die Zukunft. Die Betrachtung der Vergangenheit ist kein Selbstzweck, sondern eine notwendige Schleife, um zu lernen und eine bessere Zukunft zu entwerfen. Je konsequenter der Coach auf die Zukunft fokussiert ist, desto wirksamer kann er seine Kommunikation mit dem Coachee auf zukünftige Erfolge ausrichten.

- Mentale und emotionale Verankerung in einer positiven Zukunft
- Separator-Strategien zur Auflösung von »Problem-Hypnose«
- Intelligente und flexible Frage-Technik
- Kreative Stimulanz der schöpferischen Kräfte
- Wohlgeformte »Ziel-Formatierung«

### 3. Ressourcen

Im Coaching zielen wir darauf ab, dem Coachee dabei zu helfen, in eine erfolgreiche Zukunft zu gehen. Dafür braucht er Ressourcen! Sie sind die Rohstoffe, aus denen die zukünftigen Problemlösungen gemacht sind. Je mehr Ressourcen verfügbar sind, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Coachee seine anvisierten Ziele tatsächlich erreichen kann. Ein Mensch, der den Kontakt mit seinen Ressourcen verloren hat, fühlt sich schwach, ängstlich und sieht überall Probleme. Sobald er in Kontakt mit den nötigen Ressourcen gelangt, fühlt er sich ermutigt und gestärkt. Kreativität, Zuversicht und Selbstvertrauen erwachen. Die Wirkung eines Coaching resultiert ganz entscheidend aus der Fähigkeit des Coachs, den Coachee in Kontakt mit Ressourcen zu bringen – und zwar schnell, tiefgreifend und nachhaltig. Dabei spielen folgende Aspekte eine wichtige Rolle:

- Kreativer Gebrauch von Coaching-Werkzeugen
- Bewusstmachung bereits vorhandener Ressourcen
- Generierung von noch nicht vorhandenen Ressourcen

- Orientierung an Physiologie und Körpersprache
- Strategische Ausrichtung inklusive operativer Zugänge

#### 4. System-Verträglichkeit

Eine gute Problem-Lösung muss »system-verträglich« sein – sonst kann sie nicht realisiert werden, oder sie erzeugt die berüchtigten »Kollateral-Schäden«. Der moderne Homo sapiens ist ein hochkomplexes System – körperlich ebenso wie psychisch. Außerdem ist jeder Mensch wiederum Teil von größeren Systemen – Familien, Teams oder Unternehmen. Alle Systeme haben komplexe Dynamiken, die es bei geplanten Veränderungen zu berücksichtigen gilt: »Zu Risiken und Nebenwirkungen fragen Sie Ihren Arzt oder Apotheker!« Coaching wirkt wie ein psychisches Medikament! Ein professioneller Business-Coach wird nicht leichtfertig in komplexe Systeme hinein-intervenieren. Mögliche Veränderungen müssen sorgfältig in die bestehenden Systeme eingebunden werden.

Dafür braucht es Fingerspitzen-Gefühl und einen Sinn für die folgenden Aspekte:

- Systemisches Denken und Handeln
- Kontakt-Aufnahme und Einbeziehung des Unbewussten
- Konfrontationstechniken und Standing
- Risk Management und Realitäts-Check
- Einbindung der Resultate in die spezifische Business-Situation

#### 5. Transfer-Sicherung

Entscheidend ist nicht, was *im* Coaching geschieht, sondern was *nach* dem Coaching passiert. Business-Coaching ist kein Selbst-Zweck, sondern eine Investition, eine gezielte Maßnahme, um Probleme zu lösen und Ziele zu erreichen. Was nützt das schönste Coaching, wenn die angedachten Konzepte anschließend nicht realisiert werden?

Wirksames Coaching gibt nachhaltige Impulse, um die Wahrscheinlichkeit der anschließenden Realisierung möglichst hoch zu gestalten. Ohne eine stabile Transfer-Sicherung besteht die Gefahr, dass die guten Vorsätze bereits nach kurzer Zeit vergessen wurden und die gewünschte Veränderung ausbleibt. Deshalb fokussiert der professionelle Business-Coach insbesondere zum Abschluss einer jeden Sitzung auf die konkreten Schritte zur Realisierung und die dafür notwendige Motivation. Er weiß um die Macht der menschlichen »Komfort-Zone« und sorgt für die nötige Energie auf dem Weg in eine bessere Zukunft:

- Motivations-Know-how
- Achtung Komfort-Zone?!
- Konkrete Operationalisierung der strategischen Ziele
- Mentale Konditionierung auf attraktive Etappen-Ziele
- Abbildung einer positiven Zukunft im Gehirn des Coachee

## Coaching-Werkzeuge in der praktischen Anwendung

Wie können Sie die Wirk-Faktoren nun in die gezielte Anwendung bringen? Zur Orientierung bei der dynamischen Gestaltung von Coaching-Prozessen nutzen wir ein 5-Phasen-Modell, das exakt diesen fünf Wirk-Faktoren entspricht. Unsere Teilnehmer lernen dieses 5-Phasen-Modell bereits am ersten Tag ihrer Ausbildung kennen. Sie trainieren sich darin, diese Struktur zu verinnerlichen. Ähnlich wie die Fahrschüler in der Fahrschule lernen unsere zukünftigen Absolventen, die komplexen Verhaltens-Muster, die das Autofahren erfordert, Schritt für Schritt zu verinnerlichen.

Entscheidend für eine hohe Wirksamkeit ist die Fähigkeit, die grundlegende Struktur des 5-Phasen-Modells immer wieder an die unterschiedlichen Themen, Bedürfnisse und Persönlichkeiten ihrer Coachees anzupassen. So wie ein guter Autofahrer seine Fahrweise an die aktuelle Verkehrslage anpassen sollte – während der Rushhour in der City gelten andere Bedingungen als auf einer gemütlichen Landstraße oder auf der Autobahn bei Stop&Go. Ebenso muss der Coach seine Vorgehensweise flexibel gestalten können. Wenn ihm ein Geschäftsführer gegenüber sitzt, der seine Firma aus den roten Zahlen führen will, braucht es eine andere Vorgehensweise, als wenn ein Team-Leiter die Konflikte in seinem Team lösen will.

### Wirksamkeit durch komplexes Zusammenspiel

Der große Vorteil des 5-Phasen-Modells besteht darin, dass es Prinzipien beschreibt, die im Coaching eine universelle Anwendung erlauben. Jede Phase fokussiert auf einen der fünf Wirk-Faktoren, doch erst im gelungenen Zusammenspiel erzeugen sie eine optimale Wirksamkeit. Alle fünf Faktoren müssen realisiert werden, damit das Coaching die besten Ergebnisse bewirken kann. Fehlt ein Faktor, verhindert dies den vollen Coaching-Erfolg. So wie jedes Auto Motor, Räder, Gaspedal, Bremse und Lenkrad braucht, um von A nach B zu fahren, so braucht professionelles Business-Coaching alle 5 Faktoren, um seine volle Wirkung zu entfalten.

Doch bevor ich Ihnen das Fünf-Phasen-Modell ausführlich vorstelle, möchte ich noch auf eine weitere Voraussetzung für hohe Wirksamkeit im Business-Coaching hinweisen: die Notwendigkeit eines psychologischen Werkzeugkoffers – gekoppelt mit der Fähigkeit, die einzelnen Werkzeuge treffsicher und flexibel einzusetzen. Als Grundlage brauchen Sie ein humanistisches Menschenbild, damit Sie die schlummernden Potentiale Ihres Coachee erkennen und zum Leben erwecken können. Dieses positive Menschenbild ist auf Entwicklung ausgerichtet und basiert auf nützlichen Glaubenssätzen, die ich Ihnen auf den folgenden Seiten vorstellen möchte.