

Grundlagen zum Coaching

Einführung: Was leistet Coaching?

Die hier im weiteren Verlauf geschilderte Methode der Kollegialen Coaching Konferenz[®] ist eine besondere Form des systemisch-lösungsorientierten Individualcoachings durch eine Gruppe, die in einem kontinuierlichen tournusmäßigen Prozess wechselseitiger Begleitung und ohne professionell ausgebildeten externen Coach durchgeführt wird. Neben der Einführung ins Coaching und in die besondere Form des kollegialen Coachings erwartet die Leserinnen und Leser in diesem Kapitel eine kurze Beschreibung, welche Merkmale das systemisch-lösungsorientierte Coaching kennzeichnen, auf welchen ethischen Fundamenten das systemisch-lösungsorientierte Coaching ruht und welche Phasen ein systemisch-lösungsorientierter Coachingprozess generell durchläuft.

Ausgangspunkt für ein Coaching sind immer konkrete Fragestellungen aus dem beruflichen Kontext¹. Das Umfeld der beruflichen Tätigkeit von Fach- und Führungskräften verändert sich seit Jahren mit zunehmendem Tempo. Die Globalisierung hat für den privaten Sektor wie für den öffentlichen Dienst die Herausforderungen erhöht, sich um die Wettbewerbsfähigkeit von privaten Unternehmen und öffentlichen Körperschaften (Nationen, Ländern und Kommunen) zu kümmern. Die demographischen Effekte bescheren uns in den kommenden Jahren in Wirtschaft und Verwaltung nicht nur mehr ältere und weniger junge Menschen, sie beeinflussen damit auch unsere Haltungen und unser Verhalten gegenüber wichtigen Themen wie z.B. „Innovation“, „Migration“ und „Gesundheit“. Die Digitalisierung der Arbeits- und Lebenswelten verändert unsere Kommunikationsstrukturen und unser Kommunikationsverhalten mit weitreichenden Folgen z.B. für unseren Umgang mit dem Rohstoff „Wissen“, aber auch für die Beteiligung von Kunden an unternehmerischen oder von Bürgerinnen und Bürgern an gesellschaftlichen Planungs- und Entscheidungsprozessen. In der Folge werden Unternehmen und Behörden in immer kürzeren Abständen restrukturiert. Fach- und Führungskräfte beschäftigen sich heute u.a. mit neuen Querschnittsaufgaben wie Nachhaltigkeit, systemischen Wechselwirkungen und Gefährdungsanalysen, organisationsbezogenen oder regionalen Wissensbilanzen, strategischer Zielentfaltung, Geschäftsprozessoptimierung, behördlichem bzw. betrieblichem Gesundheitsmanagement, Qualitätssicherung, interkultureller Kompetenz, Medienkompetenz und der bewussten Übernahme sozialer Verantwortung durch Unternehmen und öffentliche Einrichtungen.

„Das Führungsgeschäft ist schwieriger geworden. Eine hohe Komplexität beherrscht die Szene. Auch qualifizierte Führungskräfte haben nicht mehr alles einfach „im Griff“. Die Bewältigung dieser Komplexität setzt Reflexion und Beratung im wechselseitigen Dialog voraus – aber nicht jeder hat intern immer gerade den richtigen Gesprächspartner für seine schwierigsten Probleme zur Hand. Dies hat in der Tat zu einer zunehmenden Nachfrage nach professionellem Coaching geführt.“²

Die hohe Komplexität der beruflichen Situationen und Herausforderungen, der Bedarf an Orientierung und Beratung über Ziele und Strategien, das Ausarbeiten von Optionen, der Zwang zur Entscheidung trotz verbleibender Unsicherheiten, die Anpassung an ständig wechselnde, vielfältige Anforderungen, der Umgang mit andauerndem Stress, Frustrationen

¹ Berninger-Schäfer, E., Orientierung im Coaching, 2010; Doppler, K. & Lauterburg, Ch., 2008; Kühl, S., 2008; Tietze, K.O., 2008

² Doppler, K. & Lauterburg, Ch., 2008

und Konflikten – mit anderen Worten: Die Suche nach angemessenen Lösungen für die vielfältigen und fachübergreifende Fragestellungen der beruflichen Tätigkeit schafft bei vielen Fach- und Führungskräften ein **Bedürfnis nach kompetenter Begleitung**. Deren Aufgabe besteht insbesondere darin, die betroffenen Fach- oder Führungskräfte bei der Lösungsfindung professionell zu unterstützen. Lernen und Kreativität gedeihen am besten in einer wertschätzenden Atmosphäre und einer vertrauensvollen Zusammenarbeit. Ergebnisse lassen sich am besten in einem methodisch strukturierten Prozess erreichen. Und der Erfolg stellt sich nur ein, wenn die Umsetzung an den vorhandenen Ressourcen der jeweiligen Fach- oder Führungskraft ansetzt. Am Ende dieses Prozesses sind die Fragen geklärt, mit denen sich die Fach- oder Führungskraft beschäftigt. Diese haben Orientierung über ihren weiteren Weg gewonnen und vertrauen auf ihre Fähigkeit, die festgelegten ersten Schritte zur Umsetzung erfolgreich gehen zu können. Diese Form der Begleitung ist eine hohe Kunst – und diese Kunst kann durch Coaching verwirklicht werden. Klärung, Lösungsfindung und Umsetzung sind die Schlüsselbegriffe für einen Coachingprozess, in dem die gecoachte Fach- oder Führungskraft (der „Klient“) jederzeit die Entscheidungshoheit über seine Ziele und Maßnahmen behält. Der Gesprächspartner (der „Coach“) seinerseits sorgt dafür, dass der Coachingprozess ziel- und ressourcenorientiert verläuft und der Klient auf seine kreativen Fähigkeiten zurückgreifen kann; er tritt dagegen nicht als Experte auf, der dem Klienten eine wie auch immer geartete fachlich zutreffende Lösung vermitteln will³.

Professionell gesteuerte Coachingprozesse dienen im systemisch-lösungsorientierten Coaching dazu, die berufliche Handlungskompetenz des Klienten zu sichern, wiederherzustellen oder zu erweitern⁴. Neben der Lösung konkreter beruflicher Fragestellungen geht es daher immer auch um eine Stärkung und Erweiterung der Kompetenzen der betroffenen Fach- und Führungskräfte. Ein gewisses Maß an Persönlichkeitsentwicklung ist also integraler Bestandteil von Coachingprozessen, lässt sich sozusagen gar nicht vermeiden. Insbesondere diejenigen Fach- und Führungskräfte, die sich nicht nur durch einen Coach begleiten lassen, sondern selbst Coachingkompetenzen (beispielsweise im Rahmen der Kollegialen Coaching Konferenz[®]) erwerben, vertiefen ihre Fähigkeiten zur Problemlösung und zu einer wertschätzenden Gesprächsführung⁵. Dies ist vor allem für Führungskräfte angezeigt, um ein motivierendes und lösungsorientiertes Führungsverhalten zu stärken, wie es modernen Führungsanforderungen in einer Wissensgesellschaft entspricht⁶.

„Das generelle Führungsverständnis hat sich grundlegend gewandelt. Beratung und Betreuung werden zunehmend als zentrale Funktion der Führung verstanden.“⁷

Entsprechendes gilt im Rahmen von kundenorientierten Beratungs- und Steuerungsprozessen für Fachkräfte in Wirtschaft und Verwaltung. Darin ist u.a. die Begründung zu suchen, weshalb sich z.B. die Führungsakademie Baden-Württemberg (ebenso wie inzwischen auch die Bundesakademie für die öffentliche Verwaltung und diverse Personalentwicklungsbereich großer Unternehmen) mit einem Coaching Zentrum an der Professionsbildung im Coaching beteiligt und die spezifische Form der Kollegialen Coaching Konferenz[®] als eine die beteiligten Fach- und Führungskräfte gleichzeitig unterstützende und

³ Greif, S., 2008

⁴ Berninger-Schäfer, E., Orientierung im Coaching, 2010

⁵ Tietze, K.O., 2008

⁶ Berninger-Schäfer, E., Orientierung im Coaching, 2010

⁷ Doppler, K. & Lauterburg, Ch., 2008

qualifizierende Methode entwickelt hat. Es ist ein Qualitätsmerkmal guter Führung, sich in komplexen beruflichen Sachverhalten in einem Coachingprozess beraten zu lassen und selbst über Coaching-Kompetenzen für die kompetente Beratung von Kunden, Mitarbeitenden, Vorgesetzten und Kollegen zu verfügen⁸.

Coaching ist eine vielseitige und flexible Methode, Lösungen für anstehende Fragestellungen zu finden. Es gibt jedoch auch **Grenzen von Coaching**⁹. Diese können in der Person des Klienten oder des Coachs liegen, sei es, dass der Klient falsche Erwartungen an ein Coaching hat oder es überhaupt ablehnt und damit die erforderliche Freiwilligkeit und Motivation fehlt; sei es, dass der Coach nicht über eine geeignete Qualifikation verfügt oder nicht das passende Profil für die spezifische Fragestellung mitbringt. Keinesfalls ist Coaching als Therapieersatz oder als Ersatz für notwendige Veränderungsprozesse in der Organisation tauglich. Grenzen ergeben sich auch aus den wesentlichen Merkmalen des Coachings, also der ethischen Haltung und den Werten im Coaching sowie dem Coachingprozess (siehe unten). Fallen bspw. grundlegende Werte bei Klient und Coach völlig auseinander, wird der Coach kaum eine empathische Haltung gegenüber dem Klienten einnehmen können. Die Möglichkeiten von Coaching sind auch begrenzt, wenn der Klient nur über eine geringe Selbststeuerungskompetenz verfügt; in diesem Fall besteht die Gefahr einer Abhängigkeit des Klienten vom Coach, die eine selbständige Umsetzung der erarbeiteten Lösungen verhindert. Aber auch eine mangelnde Lernbereitschaft des Klienten kann den auf Reflexion und Veränderung abzielenden Methodeneinsatz im Coaching wirkungslos werden lassen. Es ist deshalb in der Praxis bedeutsam, bereits bei der Kontaktaufnahme zu klären, ob die Voraussetzungen für ein Coaching vorliegen.

Entsprechend den unterschiedlichen Anlässen, Beteiligten, Zielgruppen und Gestaltungen werden verschiedene **Formen des Coachings** beschrieben. Neben dem Coaching von Einzelpersonen (Individualcoaching) hat sich das Coaching von Gruppen und Teams sowie das Coaching von Organisationen begrifflich herausgebildet. Auch wird danach unterschieden, wer das Coaching durchführt und in welcher Form der Coachingprozess abläuft. Schließlich wird Coaching auch durch bestimmte Themen (Projektcoaching, Konfliktcoaching, interkulturelles Coaching, Gesundheitscoaching u.a.) und Zielgruppen (Unternehmensgründer, Frauen in Führungspositionen, Top Management Coaching u.a.) charakterisiert¹⁰.

Kollegiales Coaching für Fach- und Führungskräfte

Kollegiale Beratung existiert in unterschiedlichen Formen. Hier geht es um Coaching als besondere Form der kollegialen Beratung. Personen, die kollegiales Coaching in Anspruch nehmen, verbinden damit verschiedene Erwartungen und Ziele.

Sie wollen

- unterschiedliche berufliche Problem- und Fragestellungen lösen,
- ihre Fach- oder Führungstätigkeit reflektieren und qualifizieren,
- ihre kommunikativen Kompetenzen erweitern.

Im Kollegialen Coaching bringen hierzu Einzelpersonen aus dem Kreis der Teilnehmenden an einer kollegialen Coachinggruppe ein Anliegen, eine Fragestellung bzw. eine Problemkonstellation aus ihrem beruflichen Kontext ein und erhalten dazu ein Coaching durch die Gruppe.

⁸ Berg, Th., Jahrbuch der Führungsakademie Baden-Württemberg 2004/05, S 64f.; Tietze, K.O., 2008

⁹ Berninger-Schäfer, E., Orientierung im Coaching, 2010

¹⁰ Die unterschiedlichen Formen des Coachings werden ausführlich in Band 1 der Schriftreihe der Führungsakademie Baden-Württemberg beschrieben: Berninger-Schäfer, E., Orientierung im Coaching, 2010

Wer an einem kollegialen Coaching mit Gewinn teilnehmen will, muss deshalb einige persönliche Voraussetzungen mitbringen.

Hierzu zählen insbesondere

- die Bereitschaft, offenen über eigene Anliegen zu sprechen,
- der Wille, andere Personen in Lösungsprozessen zu unterstützen,
- die Bereitschaft, eigene Ideen und Rückmeldungen beizutragen,
- der Respekt vor den individuellen Entscheidungen der Teilnehmenden,
- das Interesse an lebenslangem Lernen und persönlicher Weiterentwicklung.

Kollegiales Coaching kann in unterschiedlichen Einsatzfeldern zur Anwendung kommen¹¹. Hierzu zählen u.a. kollegiale Coachinggruppen

- als allgemeine Maßnahme der vorausschauenden und reaktiven Personal- und Organisationsentwicklung,
- als gezieltes Unterstützungssystem für Fach- und Führungskräfte innerhalb von Organisationen oder organisationsübergreifend,
- als begleitende Maßnahme im Rahmen von Veränderungsprozessen oder anderen umfangreichen und wichtigen Projekten,
- als Bestandteil von spezifischen Förderprogrammen wie z.B. Traineeprogrammen, Programmen zur Förderung des Führungskräftenachwuchses oder zur Qualifizierung von Multiplikatoren,
- als Transfermaßnahme im Anschluss an (Führungs-) Lehrgänge und Qualifizierungsreihen,
- als freiwillige und selbstgesteuerte Aktivität von Fach- und Führungskräften.

Wenn professionelles Coaching als konstruktiver und kontinuierlicher Begleitprozess von beruflichen Entwicklungen akzeptiert und genutzt wird, hat dies auch Auswirkungen auf die Kultur einer Organisation. Coaching beeinflusst die Organisationskultur vor allem durch die ethische Grundhaltung im Coaching, die einen wertschätzenden und respektvollen Umgang mit Menschen und ihren Belangen voraussetzt. Die dem systemisch-lösungsorientierten Coaching eigene Ressourcenorientierung sucht nicht nach Fehlern und Schwächen, sondern nach Stärken und Möglichkeiten. Die Lösungsorientierung im Coaching fördert die Erarbeitung von Visionen und Ziele und behält stets deren konkrete Umsetzung im Blick. Die Implementierung eines kollegialen Coachings ist daher gut geeignet, um eine motivierende und damit eine gesundheits- und leistungsfördernde Organisationskultur im Sinne einer lernenden Organisation zu etablieren. Sie kann die in Veränderungsprozessen regelmäßig erforderliche Neuorientierung unterstützen und die damit einhergehenden Verunsicherungen auffangen. Führungskräfte finden im Kollegialen Coaching einen vertrauten Kreis, in dem sie strukturiert und zeitdiszipliniert die sie beschäftigenden Fragen lösen können. Außerdem üben sie auf der Grundlage der geschilderten persönlichen Voraussetzungen ein Führungsverhalten ein, das die Führungsqualität in einem kontinuierlichen Prozess verbessern hilft.

Systemisch-lösungsorientiertes Coaching

Die Systemtheorie bildet einen wichtigen Hintergrund für die hier vertretene Auffassung von Coaching. Sie beschreibt Systeme als offene, sich selbst organisierende Muster-, Regel-, Wechselwirkungs- und Ergänzungsprozesse von Strukturen und Funktionen. Diese sind komplex miteinander verwoben. Es handelt sich bei Systemen um dynamische Einheiten, die aus miteinander zusammenhängenden und sich beeinflussenden Elementen bestehen und bei denen ein stetiger Austausch von Materie, Energie und Informationen stattfindet. Systeme

¹¹ Für kollegiale Beratungsgruppen entsprechend Tietze, K.O., 2008

verändern sich permanent und können nur für begrenzte Zeit eine gewisse Stabilität erreichen (Musterzustand)¹².

Die Systemtheorie verzichtet auf Wahrheiten und geht von begrenzten Möglichkeiten menschlicher Erkenntnis aus. Was ein System ist, hängt immer vom Standpunkt des Betrachters ab. Dieser kann z.B. wahlweise sich selbst, seine Abteilung, seine Organisation, seine(n) Gesprächspartner oder andere Kontexte als System beschreiben. Er kann sich als Teil von Systemen verstehen oder Systeme beobachtend aus einer Außenperspektive wahrnehmen. Er entscheidet letztlich selbst darüber, welche Perspektive er einnimmt. Zwischen dem Betrachter und seinem Umfeld besteht somit eine Kontextbedingtheit und eine perspektivische Abhängigkeit¹³. Systemisches Coaching unterstützt den Klienten dabei, seine Standpunkte zu wechseln und unterschiedliche Perspektiven einzunehmen. Allein dadurch können sich bereits neue Lösungsansätze ergeben.

„So wie ich die Lage sah, war es ein Problem; nun sehe ich sie anders, und es ist kein Problem mehr“¹⁴

Die Systemtheorie stützt die Lösungsorientierung im Coaching. Einmal betont sie die Eigenverantwortlichkeit des Klienten für die Perspektive, die dieser jeweils einnimmt. Sie öffnet zugleich Raum für Einflussmöglichkeiten, da jede Aktion und Reaktion (ebenso wie deren Vermeidung) über vielfältige und letztlich nicht zu kontrollierende Rückkoppelungen im System wirken. Die Wirkung beginnt bei dem Klienten selbst. Die von der Systemtheorie grundsätzlich unterstellte Fähigkeit des Klienten zur Selbstorganisation führt zu der Annahme, dass er auch grundsätzlich über die notwendigen Ressourcen verfügt, angemessene Lösungen zu finden. Diese Ressourcen können dem Klienten jedoch nicht bewusst sein; sie können blockiert sein oder noch weiter entwickelt werden müssen. Der Coachingprozess dient dazu, den Klienten dabei zu unterstützen, Zugang zu seinen Ressourcen zu erhalten und zu einer neuen Selbstorganisation zu finden. Die systemische Wirkung setzt sich im Umfeld fort, da der Klient durch seine Veränderung neue Impulse auf das System ausübt und die bisherigen Muster „stört“. Ob und welche Auswirkungen die Impulse auf das System haben, hängt wesentlich von der Stabilität der vorhandenen Muster ab. Menschen neigen zwar dazu, möglichst Systeme mit stabilen Strukturen und Verhaltensweisen zu bilden und beizubehalten; der Blick einige Jahre und Jahrzehnte zurück belegt jedoch leicht, welcher Dynamik und welchen ständigen Veränderung die verschiedenen Systeme unterliegen.

Die Fähigkeit zur Selbstorganisation nach der Systemtheorie erlaubt Systemen, immer wieder für eine gewisse Zeit eine relative Stabilität zu erreichen, die an den sich wiederholenden Denk- und Verhaltensweisen (Musterzustand) zu erkennen ist. Die Neurobiologie hat dies eindrucksvoll bestätigt, indem sie mit bildgebenden Verfahren die gehirnorganische (Ab)Bildung von Musterzuständen beim Menschen dokumentiert hat¹⁵. Sie belegt damit zugleich die Konzepte der lösungsorientierten Beratung von Steve de Shazer¹⁶ und Milton Erickson¹⁷, die Gunther Schmidt¹⁸ weiterentwickelt hat. Musterzustände sind danach ganzheitliche Zustände, d.h. eine Einheit von äußeren und inneren Faktoren, körperlichen, geistigen, seelischen und sozialen Reaktionen, Denk- und Verhaltensweisen. Systemisch-

¹² Luhmann, N., 1987; Vester, F., 1987

¹³ Simon, F.B., 2001

¹⁴ Watzlawick, P., 2009

¹⁵ Roth, G., 2003; Hüther, G., 2006; Bauer, J., 2009

¹⁶ De Shazer, S. 1989

¹⁷ Erickson, M. 1995

¹⁸ Schmidt, G. 2004

lösungsorientiertes Coaching unterstützt den Klienten dabei, von einem mit der Beschreibung des Problems zunächst eingenommenen Problem-Musterzustand in einen Lösungsmusterzustand gelangen, der ihm den Zugang zu seinen Ressourcen (seiner Kreativität, seinen Fähigkeiten, seinen Stärken) eröffnet¹⁹. Kann ein Klient auf seine Ressourcen zugreifen, kann er auch im weiteren Coachingprozess seine Ziele finden und die für ihn passenden Maßnahmen zur Umsetzung erarbeiten.

Ethische Haltung und Werte im Coaching

Das Verhalten der Menschen gegenüber den Mitmenschen wird durch das Bild geprägt, das sie von anderen Menschen haben. Nicht zuletzt aufgrund des Menschenbildes, das sie impliziert, eignet sich deshalb die Systemtheorie als grundlegendes Konzept für Coaching. Sie geht von einem Menschen aus, der eigenverantwortlich und fähig zur Selbstorganisation und zur Selbststeuerung ist. Menschen verfügen danach grundsätzlich über die Möglichkeit zu überleben, sich zu entwickeln und ihre Probleme zu lösen. Coaching verlangt deshalb einen wertschätzenden, respektvollen Umgang mit dem Klienten und die Achtung vor den Sichtweisen des Klienten. Er wird lediglich dabei unterstützt, die für ihn sinnvolle Lösung zu finden, Ziele zu formulieren und sich für konkrete Umsetzungsmaßnahmen zu entscheiden. Dies geschieht auch dadurch, gewohnte Muster zu unterbrechen und neue Möglichkeiten zu erproben.

Im Coaching ist deshalb die Beachtung bestimmter ethischer Grundsätze und Werte von zentraler Bedeutung. Hierzu gehören²⁰

- der unbedingte Respekt vor der Würde der Einzelnen,
- der Verzicht auf moralische Belehrungen,
- die Bereitschaft, sich in die Denkweise und die Gefühle anderer Personen einzufühlen,
- die Anerkennung der Subjektivität von Erleben und Verhalten,
- die Achtung vor den Bewertungs- und Entscheidungskriterien einer anderen Person,
- die Akzeptanz und Aufrechterhaltung der Selbststeuerung und Selbstverantwortung von Klienten
- die Orientierung an Potentialentfaltung und Entwicklung persönlicher Ressourcen.

Nur eine von diesen ethischen Grundsätzen und Werten geprägte Haltung im Coaching erlaubt eine vertrauensvolle und partnerschaftliche Beziehung zwischen den Klienten und den übrigen am Coachingprozess beteiligten Personen. Den Beteiligten muss es hierzu vor allem gelingen, die Denkweise und Gefühle der Klienten nachzuvollziehen und eine ehrliche, nichtmanipulative Kommunikation zu pflegen. Ein Ausdruck dieser Haltung ist es auch, wenn ein Coach sich mit eigenen Hypothesen oder gar Ratschlägen darüber, welche Lösung für einen Klienten in Frage kommen sollte, strikt zurückhält. Es gehört zur „Askese des Coachs“²¹, im Coaching nicht die eigenen Bedürfnisse zu verfolgen, sondern einen Coachingprozess verantwortlich so zu steuern, dass der Klient zu seinen Lösungen gelangt.

„Der Ratsuchende wird von einem Prozessberater als Experte für seine Problematik angesehen, während der Berater seinerseits als Struktur- und Methodenexperte handelt.“²²

¹⁹ Mücke, B., 2003; Berninger-Schäfer, E., Orientierung im Coaching, 2010

²⁰ Berninger-Schäfer, E. & Hoefling, Th., Coachingrichtlinien, Coachinghandbuch der Führungsakademie Baden-Württemberg 2009; Tietze, K.O., 2008

²¹ Berninger-Schäfer, E., Orientierung im Coaching, 2010

²² Tietze, K.O., 2008

Wie die nachfolgende Darstellung der Kollegialen Coaching Konferenz[®] zeigen wird, stellt diese Methode in gewisser Weise die Ausnahme von der genannten Regel dar. Die besondere Struktur und der Ablauf der Kollegialen Coaching Konferenz[®] ermöglichen es nicht nur, sondern erwarten von den Beteiligten, dass sie ihre Assoziationen und Hypothesen äußern und eine Vielzahl von Lösungsvorschlägen sammeln, ohne hierdurch die ethische Grundhaltung im Coaching aufzugeben. Damit wird die Methode der Kollegialen Coaching Konferenz[®] besonders fehlertolerant und kann bereits nach kurzer Einübung selbständig angewendet werden. Es bleibt allerdings dabei, dass nur die Interessen des jeweiligen Klienten für das Ergebnis des Coachingprozesses maßgebend sind.

In der Kollegialen Coaching Konferenz[®] gelingt es, unter Beachtung der maßgeblichen Grundprinzipien des systemisch-lösungsorientierten Coachings die fachlichen und persönlichen Kompetenzen der Mitglieder der Coachinggruppe, ihre Erfahrungen und ihre Kreativität für die Lösungsfindung durch den Klienten zu nutzen.

Prozessgestaltung im Coaching

Ein Coachingprozess im systemisch-lösungsorientierten Coaching weist eine einheitliche Grundstruktur auf. Danach wird ein Anliegen eines Klienten in einer definierten Coaching-Einheit bearbeitet. Jede Coaching-Einheit beinhaltet die Kernelemente

- Anliegen an das Coaching klären
(Mit welchem Ergebnis will der Klient das Coaching beenden?)
- Thema und Situation beschreiben
(Worum geht es? Welches Bild entspricht der Situation? Was hat der Klient bereits mit welchem Ergebnis unternommen?)
- Vision erarbeiten und Ziel finden
(Welche Ressourcen ermöglichen es dem Klienten, in einen Lösungszustand zu kommen? Wie kann der Wunschzustand konkret beschrieben werden? Was sieht, hört, denkt oder fühlt der Klient, wenn der gewünschte Zustand erreicht ist? Welche Ziele können daraus abgeleitet werden?)
- Lösungen suchen und auswählen, erste Schritte planen
(Mit welchen Maßnahmen will der Klient sein Ziel erreichen? Welchen ersten Schritt wird er unternehmen?)

Ein Klient erarbeitet in einer Coaching-Einheit somit eine konkrete Maßnahmenplanung für ein Thema des beruflichen Alltages. Diese Grundstruktur bleibt auch in der Kollegialen Coaching Konferenz[®] erhalten, erfährt jedoch durch verschiedene Rollen und Prozessschritte eine differenzierte Anwendung.

Systemisch-lösungsorientiertes Coaching ist eine Form der Begleitung, bei der ein Klient seine beruflichen Problem- und Fragestellungen mit der Unterstützung durch einen Coach löst, indem er die für ihn stimmigen Visionen und Ziele findet und daraus konkrete Umsetzungsmaßnahmen entwickelt. Beim Kollegialen Coaching wird die Rolle des Coachs durch eine Gruppe übernommen.

Systemisch-lösungsorientiertes Coaching beruht auf den in der Systemtheorie zusammengefassten theoretischen Grundlagen und ihrer Weiterentwicklung und Anwendung auf Beratungsprozesse. Ein Coach zeichnet sich danach aus

durch eine klientenzentrierte Haltung, die Einhaltung bestimmter ethischer Werte und Richtlinien, eine kompetente Steuerung des Coachingprozesses und die qualifizierte Anwendung von Gesprächsführungstechniken.

Die nach Art, Umfang, Zielgruppe und Berater unterschiedlichen Formen des systemisch-lösungsorientierten Coachings durchlaufen bestimmte Phasen, in denen das Anliegen eines Klienten geklärt, die Ausgangssituation beschrieben, das Ziel gefunden und konkrete Lösungsschritte formuliert werden.

Systemisch-lösungsorientiertes Coaching ist gut geeignet, um Fach- und Führungskräfte dabei zu unterstützen, mit den aktuellen Herausforderungen umzugehen und die steigenden Anforderungen an ihre Fach- und Führungstätigkeit zu erfüllen. Der Erwerb von Coaching-Kompetenzen durch Fach- und Führungskräfte verstärkt darüber hinaus die kontinuierliche Entwicklung zu einer leistungsförderlichen Organisationskultur.

Die Kollegiale Coaching Konferenz[®]

Wie in Kapitel 1 dargelegt, gibt es verschiedene Formen und Settings von Coaching. Auf Einzelpersonen bezogen gibt es die Möglichkeit, sich durch einen Coach beraten zu lassen. Ebenso kann aber auch eine Gruppe in einem zeitlich und methodisch strukturierten Prozess das Coaching einer Einzelperson übernehmen.

! Die Kollegiale Coaching Konferenz[®] (KCK) ist eine zeitlich und methodisch strukturierte Form der systemisch-lösungsorientierten kollegialen Beratung einer Einzelperson durch eine Gruppe.

Am Ende dieses Kapitels werden die Leserinnen und Leser die Struktur und den Ablauf der Kollegialen Coaching Konferenz[®] in unterschiedlichen Varianten kennen gelernt haben. Sie wissen, für wen und in welchen Situationen die Kollegiale Coaching Konferenz[®] eine geeignete Form des Coachings darstellt. Sie kennen die Voraussetzungen, wie sie die Methode der Kollegialen Coaching Konferenz[®] erlernen und einsetzen können.

Formen

Das Grundmodell der Kollegialen Coaching Konferenz[®] beschreibt das generelle methodische Konzept, das auch allen nachfolgend geschilderten Varianten zu Grunde liegt. Das Konzept umfasst die Definition unterschiedlicher Rollen, die von den Gruppenmitgliedern abwechselnd eingenommen werden, die Phasen und die Zeitstruktur des kollegialen Coachingprozesses sowie die Gesprächsführungstechniken. Wie stets im Coaching ist es auch das wesentliche Ziel des kollegialen Coachings, Lösungen für berufliche Anliegen zu erarbeiten, wobei hier auf die unterschiedlichen Erfahrungen, Perspektiven und Kompetenzen der einzelnen Gruppenmitglieder zurückgegriffen wird.

! Bei der Kollegialen Coaching Konferenz[®] handelt es sich immer um eine selbstgesteuerte Gruppe von Fach- und Führungskräften, deren Mitglieder in vergleichbarer Funktion sind und abwechselnd das kollegiale Coaching durch die Gruppe in Anspruch nehmen.

Mit dem kollegialen Coaching lassen sich darüber hinaus wichtige weitere Ziele erreichen, wenn die Gruppe – wie dies in der Praxis die Regel ist – über einen längeren Zeitraum zusammen bleibt. So wirkt die offene und vertrauensvolle Kommunikation in der Gruppe stützend in der Wahrnehmung und Beurteilung der eigenen beruflichen Situation. Es baut sich ein unterstützendes Netzwerk zum Umgang mit beruflichen Fragestellungen auf. Die Einübung der Gesprächsführungstechniken entfaltet bei den Gruppenmitgliedern eine wertschätzende, lösungsorientierte Kommunikation, die in vielen beruflichen Situationen nützlich, ja sogar zunehmend notwendig ist. Durch eine konsequente Zeit- und Methodendisziplin erhöht sich die persönliche Kompetenz zur Steuerung von Gesprächen unterschiedlicher Art.

Die regelmäßige Teilnahme an Kollegialen Coaching Konferenzen[®] steigert die Problemlöse- und Coaching-Kompetenzen bei den Gruppenmitgliedern und stärkt ihre Motivation und konstruktive Kommunikation im beruflichen Alltag.

Erweitertes Grundmodell

Das erweiterte Grundmodell öffnet das methodische Konzept für weitere Gesprächsführungs- und Interventionstechniken. Sie erlauben erfahrenen Gruppen einen vielgestaltigeren Coachingprozess, indem sie methodisch noch kreativer auf die Anliegen des jeweiligen Klienten eingehen können. Nach den vorliegenden Erfahrungen entwickeln diejenigen Gruppen, die sich bereits einige Jahre der Kollegialen Coaching Konferenz[®] bedienen, ohnehin eigenständige Kulturen. Die Anwendung ergänzender Gesprächsführungs- und Interventionstechniken ermöglicht ihnen eine flexible Anpassung an die jeweiligen Entwicklungen in der Gruppe. Sie beugen dem Risiko vor, dass nach längerer Zeit methodische Langeweile entsteht, und sorgen für eine kontinuierliche Entfaltung der Gesprächsführungs- und Coaching-Kompetenzen bei den Gruppenmitgliedern.

Virtuelle KCK

Das bisher erwähnte Modell setzt voraus, dass sich die Mitglieder einer Gruppe zu einer bestimmten Zeit an einem Ort treffen. Die heute verfügbaren elektronischen Werkzeuge und Kommunikationsmöglichkeiten lassen es jedoch zu, sich unabhängig vom Ort und – je nach methodischer Ausprägung – auch unabhängig von der Gleichzeitigkeit kollegial zu coachen. Deshalb wurde in der Führungsakademie Baden-Württemberg auch eine virtuelle Form der Kollegialen Coaching Konferenz[®] entwickelt und erfolgreich erprobt (siehe Kapitel 4).

Eine Kollegiale Coaching Konferenz[®] kann auch in der Form eines Coaching-Zirkels durchgeführt werden. Unter einem Coaching-Zirkel ist das Coaching einer Einzelperson durch einen professionellen Coach unter Einbeziehung einer Gruppe von Personen zu verstehen, die sich in vergleichbaren Funktionen ohne gegenseitige Abhängigkeiten befinden. Der Coach und die Gruppe können dabei das methodische Konzept der Kollegialen Coaching Konferenz[®] anwenden. Je nach Situation kann der professionelle Coach unterschiedliche Rollen einnehmen. Er kann die Gruppe darin anleiten, den Coachingprozess insbesondere mit denjenigen Interventionstechniken zu steuern, die die Potenziale der Gruppe für kreative Lösungen nutzen. Er kann die Gruppe ferner dabei unterstützen, ihre spezifische systemisch-lösungsorientierte Gruppenkultur der Kollegialen Coaching Konferenz[®] zu entwickeln und hierfür neue, ergänzende Gesprächsführungs- und Interventionstechniken zu erlernen.

KCK mit Expertenberatung

Coaching beinhaltet nach der hier vertretenen Auffassung keine fachliche Beratung. Der Coach ist für eine professionelle Gestaltung des Coachingprozesses verantwortlich, damit die Klienten im Coaching „ihre“ Lösung für ihr Anliegen finden. Die Klienten sind grundsätzlich die Experten für ihren beruflichen Kontext. Es treten aber regelmäßig auch Situationen auf, in denen insbesondere die generalistisch arbeitenden Führungskräfte auf eine fachliche Expertise zurückgreifen möchten oder auch angewiesen sind, um die unter fachlichen Gesichtspunkten bestehenden Lösungsmöglichkeiten für ein konkretes Anliegen zuverlässig zu finden, daraus die für sie angemessenen Handlungsalternativen zu entwickeln und schließlich die für sie unter qualitativen und persönlichen Aspekten stimmige Lösung auszuwählen.

- ▶ Beispiele für eine sinnvolle Integration von fachlicher Expertise in eine Kollegiale Coaching Konferenz[®] sind:
 - Eine Führungskraft könnte für ein Anliegen aus dem Personalbereich die rechtlichen Optionen analysieren wollen.
 - Ein Bürgermeister würde gerne planerische, technische und organisatorische Vorgehensweisen kennen lernen, um die gemeindliche Flächennutzungsplanung in einer die Ressourcen optimal schonenden Weise umsetzen zu können.
 - Ein Theologe mag unterschiedliche theologische Ansätze diskutieren wollen, um seine Haltung in einer konkreten Frage seiner Amtsführung als Dekan zu klären.

Die Kombination eines Coachingprozesses mit einer Expertenberatung kann in unterschiedlicher Weise im Sinne einer Komplementärberatung erfolgen²³. Als Komplementärberatung können der Coachingprozess und die Expertenberatung parallel verlaufen oder die Expertenberatung als gesonderte Einheiten in einen umfassenden Coachingprozess eingebunden werden.

- ▶ Komplementärberatungen kommen z.B. in folgenden Situationen in Betracht:
 - Der Coach steuert einen Prozess, der für neu ins Amt berufene Führungskräfte einen Coachingprozess mit Elementen des Mentoring oder des Trainings verbindet.
 - Genauso kann auch umgekehrt der Fall eintreten, dass die Klienten nach einer Beratung durch fachliche Experten den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sehen. Hier ist es angezeigt, die Lösungssuche in einen Coachingprozess einzubinden. In dem Coachingprozess können komplexe Zusammenhänge sortiert und unter Beachtung der fachlichen Expertise die für die Klienten richtigen Ziele und Umsetzungsschritte bestimmt werden.
 - Bei bestimmten fachlichen Anliegen kann es zweckmäßig sein, einen Input eines (z.B. juristischen, betriebswirtschaftlichen, theologischen oder medizinischen) Experten als eigenständiges Prozesselement nach der Situationsbeschreibung oder nach der ersten Beraterkonferenz (siehe unten) einzufügen

Eine besonders integrative Form ist die Berücksichtigung von Elementen der Expertenberatung in der kollegialen Coaching. Dabei gelingt es, die fachliche Beratung als ein Element in einer Kollegialen Coaching Konferenz[®] zu berücksichtigen und in jeder Phase die Hoheit der Klienten über die Bestimmung ihrer Ziele zu achten. Hierzu wird der Kreis der kollegial Beratenden um einen oder mehrere Experten erweitert, die je nach Bedarf und gesteuert durch einen Coach ihre Expertise in unterschiedlichen methodischen Settings einbringen.

²³ Königswieser, R. und Königswieser,