

# Professionelle Werkzeuge für den professionellen Coach

**Sie sind als Coach gut ausgebildet, haben fundierte Erfahrung, sind engagiert und haben Ihren eigenen Stil entwickelt - ist das Werkzeug genug?**

Der Coachingmarkt hat sich weiterentwickelt. Immer mehr Produkte, Techniken, Hilfsmittel, Bücher, Workshops, Seminare etc. drängen auf den Markt. Viele Anbieter springen noch schnell auf den Coaching-Zug auf und offerieren ein weiteres, ultimatives Etwas, was jeder haben sollte.

Bei näherer Betrachtung erkennt man oft den sprichwörtlichen alten Wein in neuen Schläuchen oder das Hochglanzprospekt ist ein Farbabzug eines Wunschtraums, dem die irdischen Fakten einfach nicht folgen wollen. Zwischen Glitzerwelt und Mythen gibt es aber auch die soliden und praxistauglichen Werkzeuge, die in unscheinbarem Gewande ihre Potentiale erst bei näherer Betrachtung offenbaren.

Eines dieser Werkzeuge kommt aus der Schweiz und hat seine Wurzeln im Business. Und es ist ursprünglich gar nicht für die Anwendung im Coaching entwickelt worden. Aber gerade diese Nebenprodukte waren oft die eigentlichen Wegbereiter für neue Entwicklungen und Trends.

Stellen Sie sich vor, Ihr neuer Coachee kommt mit einem detaillierten Steckbrief seiner Verhaltensstrategien zu Ihnen. Noch bevor der Coachee sein Anliegen schildert, kennen Sie bereits seine kritischen Problemzonen!

Ihr Coachee möchte mit Ihnen an seinen beruflichen Zielen arbeiten. Haben Sie gewusst, dass er akut burn-out gefährdet ist? Er ist sehr „options-orientiert“ und zieht geradezu magisch neue Aufgaben an.

Ihr Coachee hat öfters Konflikte mit Vorgesetzten und Kollegen. Er ist intelligent, zielorientiert und eloquent im Umgang. Ein geschulter Blick in die Unterlage offenbart eine auffällige Vermeidungshaltung im Umgang mit der eigenen Vergangenheit. Die eigenen Erhaltungswerte gehen nicht konform mit den Zielen.

Vielleicht haben Sie auch manchmal den Wunsch, so wie ich, in möglichst kurzer Zeit einen wirklich qualifizierten Rundum-Eindruck von dem neuen Coachee zu bekommen. Es treibt Sie die Suche nach einem Verständnis dieses Menschen in seiner Vielschichtigkeit oder Sie haben das latente Gefühl, da ist noch etwas Wichtiges im Verborgenen, etwas was auch dem Coachee zu diesem Zeitpunkt nicht bewußt ist. Aber wie bringen Sie es zum Vorschein? Und vielleicht bemerken Sie es erst nach der dritten oder vierten Sitzung. Hätten Sie es von Anfang an gewusst, Sie hätten bestimmt Ihre Vorgehensweise darauf abgestimmt.

## **Menschen haben Strategien und Präferenzen für fast alle Bereiche.**

Eine Strategie ist, wie wir ja wissen, nicht immer erfolgreich. Manche Strategien sind in bestimmten Kontexten sehr nützlich und in anderen Situationen kontraproduktiv oder wirkungslos. Welche Strategie wir verwenden hängt unter anderem davon ab, welche Präferenzen wir haben.

### **1. Motive am Arbeitsplatz**

Angenommen Ihr Coachee beantwortet Fragen nach seinen Motiven am Arbeitsplatz wie folgt:



Was auch immer der Coachee Ihnen sagt, folgende Überlegungen können Sie schon jetzt in Ihre Planung einbeziehen:

1. Ihr Coachee kämpft um Macht und Einfluss
2. Die Akzeptanz anderer ist weniger wichtig, als seine Ziele zu erreichen.
3. Er hat mit hoher Wahrscheinlichkeit Konflikte mit Kolleginnen und Kollegen.
4. Als Führungskraft ist er nicht beliebt und wird als kalt und distanziert oder hart beschrieben.

## 2. Planungsstil

Ein weiteres Beispiel ist die Präferenz eines Menschen, Anleitung oder Wahlfreiheit zu haben.



In diesem Beispiel kann der Coach erkennen, dass der Coachee:

1. ..nicht viel von Vorschriften hält, da ihn diese in seinen Möglichkeiten beschränken
2. ..sich möglicherweise über unsinnige Vorschriften im Unternehmen beklagt
3. ..Probleme hat, sich zu entscheiden (er liebt ja die Optionen)
4. ..unter hoher Arbeitslast leidet
5. ..als unzuverlässig gilt etc.

## 3. Denkpräferenz

Ihr Coachee ist Projektleiter und hat große Schwierigkeiten, seine Aufgaben fristgerecht zum Abschluss zu bringen. Was ihn bisher rettet, ist seine anerkannte Fähigkeit, Trends frühzeitig zu erkennen und seine Fähigkeit, andere zu begeistern. Seine Denkpräferenz ist „global“.



Als Designer eines Projektes ist es sehr wichtig, den globalen Rahmen zu erkennen und sein Projekt in die vernetzte Gesamtstruktur zu integrieren. Globale Denker sind oft auch in der Lage, langfristige Entwicklung frühzeitig in die Planung zu integrieren und halten sich damit Optionen für Veränderungen frei. Ist ein Projekt hinreichend strukturiert und geht in die Realisierung, so braucht es Aufmerksamkeit in den Details.

Projekte sprengen die Budgets nicht wegen ehrgeiziger globaler Ziele, sondern durch erhebliche Zusatzaufwendungen nicht angemessen berücksichtigter Details. Unser Coachee hat keinen Blick für Details. Seine Stärke liegt in globalen Zusammenhängen. Anstatt die Schwäche zu bearbeiten wurde das Coaching-Ziel geändert. Welche Tätigkeiten sind im Unternehmen möglich, die zu seinen Fähigkeiten passen?

Als optimale Arbeitsumgebung wurde am Ende konnte der Sales-Support identifiziert. Hier wird genau das gefordert, was unser Coachee so gut kann: In kürzester Zeit eine überzeugende Gesamtarchitektur für potentielle Kunden entwerfen und diese begeistert darstellten.

#### 4. Arbeitsstil

Ihr Coachee ist Abteilungsleiter und erreicht nicht die geforderten Ziele. Worin liegt seine Schwäche und was kann er konkret verändern? Das Feedback ist wie folgt:

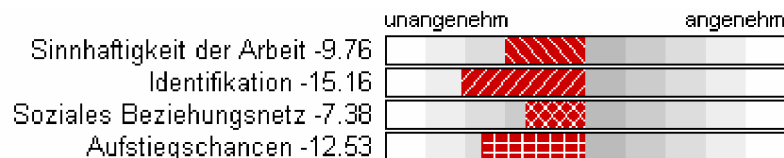


Ihr Coachee ist ein hervorragendes Teammitglied. Mit dieser Präferenz hat er vermutlich Probleme, die notwendigen Entscheidungen durchzusetzen. Er hat die Tendenz, die Rückmeldungen aus dem Team höher zu gewichten, als Anforderungen des Managements. Wichtige Entscheidungen werden zurückgestellt oder weniger ehrgeizige Ziele vereinbart. Themenbereiche in der Coaching-Arbeit könnten sein Rollenverständnis als Manager, mangelnde Konfliktfähigkeit oder zu verbessernde Führungsstärke sein.

#### Die bisherigen Beispiele sind aus dem Bereich Persönlichkeit. Nun folgen Beispiele aus dem Bereich Arbeitsplatzzufriedenheit:

#### 5. Autonomie

Ihr Coachee ist Vertriebsleiter für Hautpflegeprodukte. Er ist unzufrieden und sucht nach einer beruflichen Neuorientierung. Seine Auswertung ergibt folgendes Bild:



Als Coach kommen folgende Überlegungen in Betracht:

1. Unser Coachee kann dieser Tätigkeit (unabhängig von ihm) keinen Sinn (mehr) geben.
2. Er kann sich auch nicht mehr mit seiner Arbeit identifizieren.
3. Er empfindet sein berufliches Beziehungsnetz als belastend, möglicherweise durch Konkurrenz am Arbeitsplatz, mangelndes Vertrauen o.ä.
4. Er sieht für sich keine Aufstiegschancen mehr.
5. Vermutlich bleibt er zunehmend hinter seinen Möglichkeiten und auch den Erwartungen seiner Vorgesetzten und Mitarbeiter.

Hier kommen gleich mehrere Faktoren zusammen. Die Intervention des Coachs kann in verschiedene Richtungen gehen. Was möchte der Coachee tun? Was ist ihm wichtig? Welche Werte sind besonders wichtig? Was hat sich verändert?

## 6. Negativer Stress

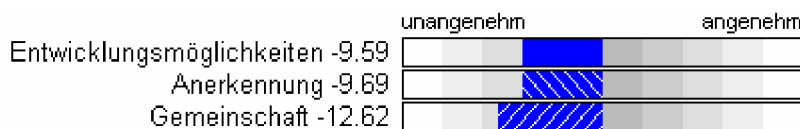
Falls auch noch folgender Punkt hinzu kommt,



sollte beim Coach die Alarmanlage anspringen. Dieser Manager ist massiv gesundheitlich gefährdet und braucht dringend stabilisierende Hilfe. Die Priorität des Coachs sollte zunächst auf der Reduktion des Stresses und den daraus resultierenden Folgen liegen. Erst danach kann an der beruflichen Neuorientierung gearbeitet werden.

## 7. Sicherheit

Auch der nächste Ausschnitt aus einem Profil sollte den Coach in Alarmbereitschaft versetzen. Wir Menschen brauchen Anerkennung für das, was wir tun und in diesem Beispiel wird diese nicht ausreichend gegeben. Eine gute Gemeinschaft kann so etwas auffangen, aber hier sind die Werte sogar noch bedrückender. Perspektiven: Fehlanzeige. Mit diesem Profil ist selbst ein gesunder Mensch auf dem direkten Wege in eine Depression.



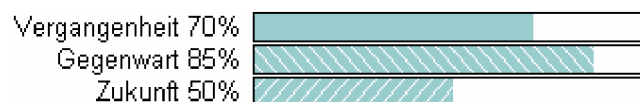
Hand aufs Herz! Hätten Sie es aus dem Gespräch mit dem Coachee alle diese Punkte auch in der Tragweite und der Bedeutung Ihres Klienten erkannt?

## 8. Weitere Parameter

Zusätzlich zu den bereits beschriebenen Optionen gibt es eine Vielzahl weiterer Parameter, die wichtige Detailinformationen geben.

Beispielsweise die **Zeitorientierung**:

Personen mit auffälligen hohen/geringen Werten haben vielleicht Angst vor der Zukunft oder sie weigern sich, die eigene Vergangenheit zu integrieren. Sie sind permanent auf der Flucht vor dem „Gestern“. Nur die Zukunft zählt und alles was war, hat keine Bedeutung. Auch hier kann der Coach wichtige Rückschlüsse für seine Arbeit mit dem Klienten ziehen.



## 9. Übersichten von Präferenzen und Arbeitsplatzzufriedenheit

Folgende Bilder sind Auszüge aus realen Profilen und eröffnen eine Einsicht in die enorme Bandbreite und der daraus resultierenden Potentiale für den professionellen Coach.

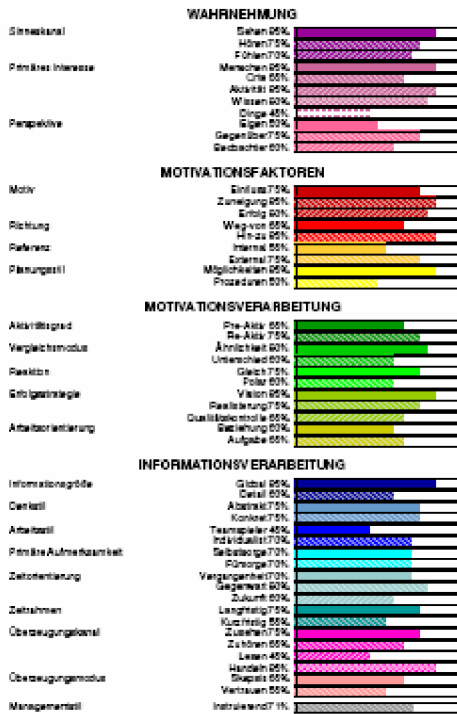


Bild: Zusammenfassung von Präferenzen

**Motiv**

Der Grund für eine Handlung kann auf drei grundlegende Motive zurückgeführt werden: Einfluss, Zuneigung und Erfolg. Die Motive sind eng mit den Werten eines Menschen verknüpft. Wenn man weiß, wie man sich selbst motivieren kann, so ist man leicht geneigt zu glauben, andere könnte man genauso motivieren. Das wäre jedoch nur bei Menschen mit der gleichen Motivstruktur zutreffend. Insofern erhöht die Kenntnis über diese Charakteristika die Menschkenntnis und die Fähigkeit, sich selbst und andere zu motivieren. Dieses Denkversuch gibt Auskunft über Ihre Motivstruktur und darüber, wie Sie sich selbst am besten motivieren können, etwas zu tun, wie z.B. Überstunden zu machen.

**Einfluss**

Der Person, die durch Einfluss motiviert wird, will Kontrolle in ihrer Umgebung haben. Sie bestimmt gerne den Verlauf und den Ausgang einer Situation. Sie kann sich am besten dadurch motivieren, indem sie sich klar macht, dass sie durch die Überstunden ihre Arbeit und ihre Arbeitsumgebung mehr gestalten kann. Sie motiviert sich gern, indem sie überlegt, wie ihr Handeln mehr Einfluss über sich selbst, über andere oder die Situation bringen kann.

**Zuneigung**

Der Person mit dieser Denkpräferenz ist die Beziehung zu anderen Menschen und deren Zuneigung wichtig. Sie möchte gerne Anerkennung. Sie könnte sich beispielsweise dadurch motivieren, indem sie sich bewusst macht, wie viel Anerkennung sie von Vorgesetzten oder Kollegen etc. bekommt. Sie motiviert sich gern, indem sie überlegt, wie ihr Handeln mehr Zuneigung, Freundschaft, Liebe bringen kann.

**Erfolg (Leistung)**

Für Menschen mit dieser Denkpräferenz liegt die Motivation darin, dass sie mit den Überstunden ihre Leistung unter Beweis stellen können. Ferner können sie mit diesen Überstunden weitere Ziele verfolgen, z.B. durch das Schließen von Lücken für das Handeln von Aufstiegen, die sonst nicht vorhanden ist. Dadurch können sie erneut ihre Leistung beweisen. Sie wollen etwas schaffen, etwas erledigen, ein Ziel erreichen oder ein Problem beseitigen. Sie motivieren sich gerne indem sie überlegen, wie ihr Handeln mehr Erfolg, Gewinne, Leistungsbeweis bringen kann.



Bild: Erläuterung im Detail – Bsp.: Motiv

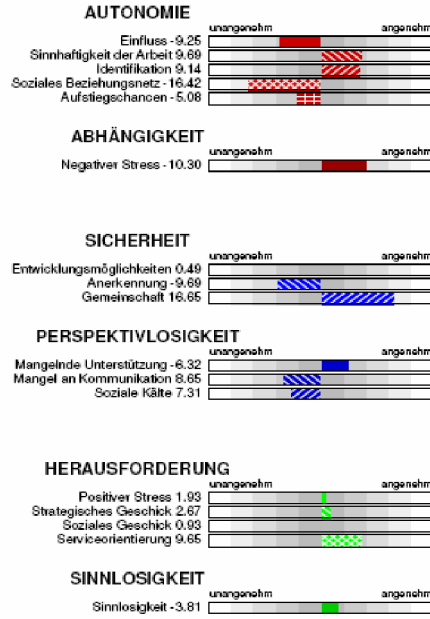


Bild: Zusammenfassung der Elemente Arbeitsplatzzufriedenheit

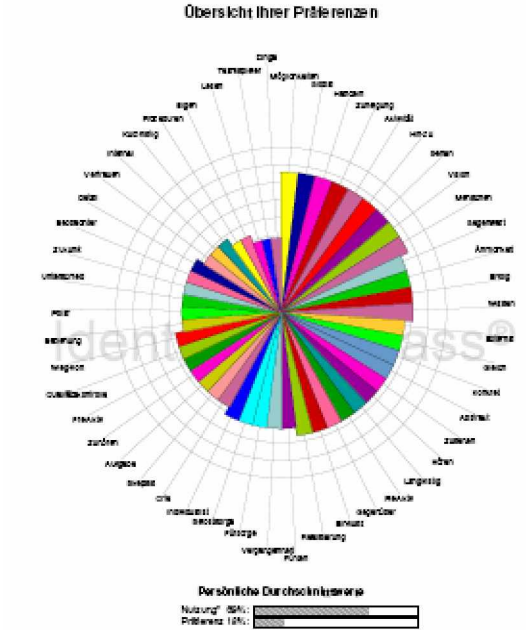


Bild: Präferenzen in absteigender Bedeutung sortiert

Der Umfang des Reports hat in der derzeitigen Version 38 Seiten. Daneben gibt es noch Reports für andere Anwendungsbereiche wie Team-Profil, 360° Feedback, Personalauswahl, u.a.

## 10. Wo bekommt man dieses Werkzeug und wie wird es in der Praxis angewandt?

Dieses Werkzeug wird von der Schweizer Firma Identity Compass entwickelt und vertrieben. Es handelt sich um ein Online/Offline Fragebogen, den der Coachee per Mail zugesendet bekommt. Das Ausfüllen dauert rund 45 Minuten. Anschließend bekommt der Coach die Auswertung ebenfalls in elektronischer Form.

Wenn man Klienten aus mehreren Ländern bzw. mit unterschiedlichen Sprachen hat, so kann man den Fragebogen z.B. in der Muttersprache des Coachee ausfüllen (z.B. Portugiesisch). Ich schaue mir den Report in Deutsch an und kann das Ergebnis in Englisch ausdrucken und ablegen, da dies unsere gemeinsame Arbeitssprache ist.

Nach dem Vorgespräch und wenige Tage vor der ersten Sitzung lassen wir diesen Fragebogen erfassen und auswerten. Manche Coachees nehmen allein vom Feedback aus dem Report schon so viele Impulse auf, dass diese schon zu nachhaltigen Verbesserungen und Veränderungen führen. Für andere ist es eine sehr gute Beschreibung und Zusammenfassung der eigenen Situation und die Basis der weiteren Schritte.

Für meine Arbeit und die meiner KollegInnen an unserem Institut, ist das Tool zu einem festen Teil unseres Werkzeugkastens geworden. Wir haben es nach durchweg positiver Erfahrung sogar als Bestandteil in unsere Coaching-Curricula integriert.

© Fridolin Kimmig, Karina Milheiros 2008

### **Die Autoren:**

**Fridolin Kimmig** und **Karina Milheiros** arbeiten als professionelle Coaches und Trainer in Portugal und in Deutschland (Frankfurt/Mannheim). Sie sind Lehrcoaches der European Coaching Association und Lehrtrainer IANLP und DVNLP. In einem von der ECA anerkannten Lehrinstitut trainieren und coachen sie Führungskräfte und Trainer auf Basis humanistischer Werte und Methoden. Gemeinsam vertreten sie als Vice President ECA den Verband in Portugal.