

# Test: Coaching-Phasen

## Test-Einweisung

**Die Rolle einer Führungskraft als Coach seiner Mitarbeiter ist nicht unumstritten.** Manager agieren i.d.R. im Spannungsfeld von Kunden-, Unternehmens-, Mitarbeiter- und persönlichen Interessen. Die Führungskraft übernimmt durch ein Coaching seines Mitarbeiters unmittelbare Verantwortung für die Personal- und Persönlichkeitsentwicklung der betreffenden Person und delegiert diese nicht an unternehmensinterne bzw. -externe Stellen (vgl. im Folgenden: STREICH, 2016: Fit for Leadership, S. 152 ff.)

**Nicht sinnvoll** erscheint die Coaching-Rolle, wenn die Coaching-Inhalte auch für die Zielerreichung des Coaches relevant sind. Hierdurch wären Interessenskonflikte vorprogrammiert. Coaching durch die Führungskraft in Bereichen, wo der betreffende Mitarbeiter bzw. die betreffende Mitarbeiterin (der Coachee) selbst die Verantwortung zur Zielerreichung hat, **erscheint angemessen und erweitert das Handlungsrepertoire in der Führungsrolle.** Dabei kann der Coach sowohl als **Experte** (z.B. bei Fach-

problemen), als auch als **Prozessberater** (z.B. bei Verhaltensproblemen) agieren.

**Zentral ist dabei folgende Grundüberlegung:** Coaching im Zweierdialog aus der Führungsrolle heraus bedeutet, einen Coachee (Mitarbeiter/Mitarbeiterin) darin zu unterstützen, selbst ein Problem zu benennen und es zu lösen, damit in seinem Verantwortungsbereich Höchstleistungen erbracht werden.

Der **Coaching-Erfolg** ist dabei neben der Fach-, Sozial- und Management-Kompetenz der coachenden Führungskraft **abhängig von der Effizienz und Effektivität in der Bearbeitung der relevanten Coaching-Phasen.**

Jedem Coaching-Prozess gemeinsam ist der Grundgedanke, dass mit dem Erstkontakt eine Orientierungsphase einsetzt, darauf aufbauend die Phasen der Klärung und der Veränderung folgen und im Anschluss eine Abschlussphase stattfindet.

Der **gesamte Coaching-Prozess** mit mehrmaligen Treffen zwischen Coachee und Coach findet i.d.R. ebenso in



Prof. Dr. Richard K. Streich

Executive-Coach und Geschäftsführer von COMMENT! – coaching + communication

Ein Autorenporträt und Kontaktdaten finden Sie unter [gm-gk-online.de/gm-autoren](http://gm-gk-online.de/gm-autoren)

diesen vier Phasen statt (**Makroebene**) wie der einzelne Coaching-Termin bzw. das jeweils **einzelne Coaching-Gespräch (Mikroebene)** innerhalb des gesamten Coaching-Zeitraums (vgl. KÖNIG/VOLLMER, 2002: Systemisches Coaching, S. 65 ff.).

Im Überblick lassen sich, wie Abbildung 1 zeigt, die vier einander überlappenden Coaching-Phasen veranschaulichen. **Jede Phase ist gekennzeichnet durch spezifische Aktionen, die im Dialog zwischen Coach und Coachee bearbeitet werden.**

Die folgenden Testfragen zu ausgewählten **Aktionen und Fragestellungen pro Phase** (vgl. KÖNIG/VOLLMER, 2002: Systemisches Coaching, S. 26 ff.) dienen für die **Übernahme der Coach-Rolle im Rahmen einer Führungsverantwortung.**

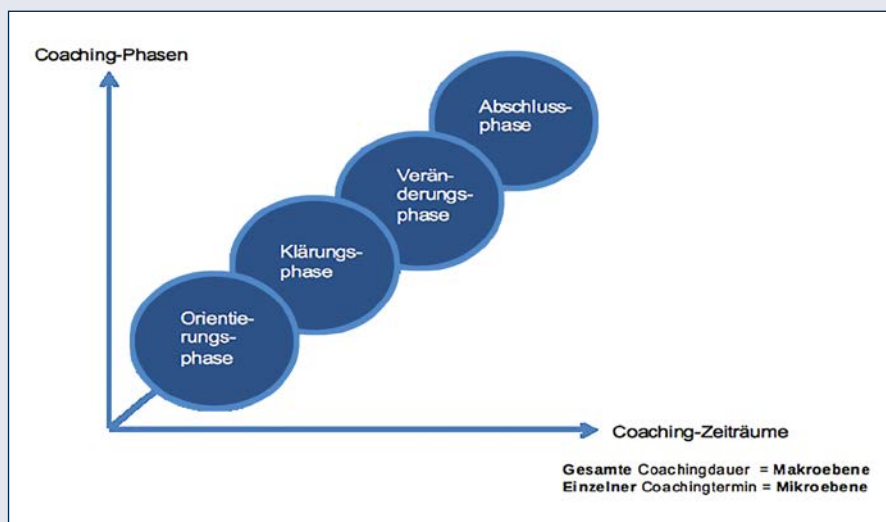


Abb. 1: Coaching-Phasen

## Test-Aufnahme

Die folgenden Test-Aufnahmen (B1-B4) beziehen sich auf die **jeweiligen Coaching-Phasen.** Sie sind dementsprechend **erst relevant, wenn der jeweilige Prozessschritt im Rahmen eines Coachings durch die Führungskraft aktuell bevorsteht bzw. realisiert wird.**

**Differenzieren Sie Ihre Bewertungen je nach dem Erfüllungsgrad (100% = vollständig erfüllt bis 0% nicht erfüllt bzw. nicht realisiert).** Beachten Sie weiterhin die Hinweise.



B1) Orientierungsphase u.a.:	Bewertungen: Erfüllungsgrade 100-0%											
	100 %	90 %	80 %	70 %	60 %	50 %	40 %	30 %	20 %	10 %	0 %	
Wahrnehmung der Coaching-Rolle durch die Führungskraft durch Loslösung vom Tagesgeschäft, verbunden mit der „Selbstinstruktion“: Ich nehme die Rolle des Coaches ein und verlasse die Rolle der Führungskraft. Coaching heißt, den anderen darin zu unterstützen, seine eigene Lösung zu finden.												
Vorbereitung eines separaten Raumes als äußeres Zeichen der veränderten Rolleneinnahme.												
Aufbau des Coachee-Kontaktes, verbunden mit dem Hinweis auf die Rollenbeschreibung von Coach und Coachee.												
Themenfestlegung mit dem Coachee.												
Definition der Ziele und der Dauer des Gesprächs mit Coachee.												
Orientierung über das Vorgehen mit Rollenklärung: eher Prozess/eher Expertenberatung oder beides gleichgewichtig im folgenden Gespräch gewünscht.												
Klärung der Rolle nicht beteiligter Personen (z.B. Mitarbeiter, Kollegen, Führungskräfte, Kunden, Lieferanten).												
Kontrakt darüber, dass sich Coach und Coachee auf den Coaching-Prozess einlassen.												
Kontrakt über Ziele, Themen und Rahmenbedingungen.												
Kontrakt über die Rolle des Coachee und über die Anwendung bestimmter Vorgehensweisen.												
Hinweis: Eine eindeutige Orientierung mit beiderseitiger Zustimmung von Coach und Coachee ist zu Beginn eines jeden Coaching-Gesprächs unverzichtbar. Der Coach holt sich im laufenden Coaching-Gespräch für veränderte Vorgehensweisen und Zielsetzungen vorher die Zustimmung des Coachees ein.												

Quelle: *Zusammengestellt nach König und Volmer 2002, S. 32-36.*

B2) Klärungsphase u.a.:	Bewertungen: Erfüllungsgrade 100-0%											
	100 %	90 %	80 %	70 %	60 %	50 %	40 %	30 %	20 %	10 %	0 %	
<b>Klärung der Vergangenheit, z.B. mit den Fragestellungen:</b>												
Wie war der bisherige Verlauf des Projektes, des Arbeitsauftrags etc.?												
Wie kam es dazu?												
Welche Faktoren haben aus Ihrer Sicht zu den Problemen geführt?												
<b>Klärung der aktuellen Situation, z.B. mit den Fragestellungen:</b>												
Können Sie die gegenwärtige Situation schildern?												
Was ist erreicht, was ist nicht erreicht?												
Schätzen Sie den Erfolg des bisherigen Prozesses ein (zwischen 0 und 100 Prozent)												
Was macht den Erfolg aus, was sind die fehlenden Prozentsätze zu 100 Prozent?												
Was bedeutet dieses Zwischenergebnis für Ihre gegenwärtige Situation?												
Was geht Ihnen gerade durch den Kopf?												



B2) Klärungsphase u.a.:	Bewertungen: Erfüllungsgrade 100-0%										
	100 %	90 %	80 %	70 %	60 %	50 %	40 %	30 %	20 %	10 %	0 %
<b>Klärung der aktuellen Situation, z.B. mit den Fragestellungen:</b>											
Was denken andere Ihrer Meinung nach über die Situation?											
Wie würde Ihr Vorgesetzter das Problem schildern, Ihr Mitarbeiter, ein Kollege von Ihnen, Ihr Kunde oder ein anderer externer Partner?											
<b>Klärung möglicher Konsequenzen aus der aktuellen Situation, z.B. mit den Fragestellungen:</b>											
Wie wird sich die Situation Ihrer Meinung nach weiter entwickeln?											
Was ist in drei Monaten erreicht, wenn das Projekt so läuft wie bisher?											
Was kann Ihrer Meinung nach passieren?											
Was passiert, wenn sich nichts verändert oder wenn sich etwas verändert?											
Was wäre das Schlimmste, was passieren kann (Worst-case-Betrachtung)?											
Was wäre das Beste, was passieren kann (Best-case-Betrachtung)?											
Wie hoch schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit von Best-case und Worst-case ein?											

Quelle: Zusammengestellt nach König und Volmer 2002, S. 36-38.

B3) Veränderungsphase u.a.:	Bewertungen: Erfüllungsgrade 100-0%										
	100 %	90 %	80 %	70 %	60 %	50 %	40 %	30 %	20 %	10 %	0 %
<b>Zur Festlegung des nächsten Teilziels können folgende Fragestellungen sinnvoll sein:</b>											
Was möchten Sie bis wann erreichen?											
Welches Ziel verfolgen Sie mit den nächsten Schritten?											
Was möchten Sie durch die/bei der Zielerreichung vermeiden?											
<b>Identifizierung bisheriger Lösungsversuche, z.B. durch die Fragestellungen:</b>											
Was haben Sie in der Vergangenheit versucht, um das anstehende Problem zu lösen?											
Warum ist die Lösung nicht gelungen?											
Wer war in welcher Form an dem Nichtgelingen der von Ihnen favorisierten Lösung beteiligt?											
<b>Zusammenstellung neuer Lösungswege, z.B.</b>											
Werden Kreativitätsmethoden (z.B. Brainstorming, Brainwriting) unter der Prämisse einer Ideensammlung ohne Ideenbewertung angewendet?											
Werden Expertenmeinungen im inner- oder außerbetrieblichen Umfeld bei der Suche potentieller Lösungsmöglichkeiten einbezogen?											
<b>Prozessfragen in Richtung Zukunft, z.B. mit der Fragestellung</b>											
Wenn Sie sich vorstellen, das Problem sei gelöst: Können Sie die Schritte, die zur Problemlösung geführt haben konkret benennen?											

Quelle: Zusammengestellt nach König und Volmer 2002, S. 42-45.

B4) Abschlussphase u.a.:	Bewertungen: Erfüllungsgrade 100-0%										
	100 %	90 %	80 %	70 %	60 %	50 %	40 %	30 %	20 %	10 %	0 %
<b>Die Abschlussphase wird eingeleitet durch eine Erkenntnis- und Ergebnisfixierung, z.B. mit den Fragestellungen:</b>											
Was ist konkret das Ergebnis des Coaching-Gesprächs?											
Was sind Ihre zentralen Erkenntnisse bis zum jetzigen Zeitpunkt?											
<p><b>Hinweis:</b> Wird <b>kein</b> einheitliches Ergebnis erzielt, so kann dies auch einen Erkenntnisprozess beinhalten, der vom Coach weiter zu hinterfragen ist. Ziel könnte es sein, dass der Coachee nicht nur versucht, die Situation zu ändern bzw. das Problem zu lösen, sondern mit dieser Situation bzw. mit diesem Problem zu leben und sich darauf einzustellen.</p>											
<b>Wird ein Ergebnis bzw. werden Ergebnisse gefunden, erfolgt im nachfolgenden Schritt die Entwicklung eines Maßnahmenplans, z.B. mit den Fragestellungen:</b>											
Wie werden wir konkret vorgehen, um das Problem zu bewältigen?											
Was sind dabei die ersten Schritte?											
Wer ist in die Maßnahmen mit einzubeziehen?											
<p><b>Hinweise:</b> Der Coach kann hier in der Rolle als Experte Vorschläge zum konkreten Vorgehen machen bzw. auf mögliche Schwierigkeiten und Probleme hinweisen. Auch kann er die Plausibilität des Maßnahmenplans kritisch reflektieren. <b>Letztendlich entscheidet jedoch der Coachee, wie er vorgeht.</b></p> <p>Nach der Festlegung des Maßnahmenplans folgt die <b>Phase der Vereinbarung</b> von Aufgaben zur Maßnahmenrealisierung, wobei beispielsweise der Coach (in der Rolle des Experten) dem Coachee bestimmte „Hausaufgaben“ vorschlagen kann, um den Maßnahmenplan zu realisieren. Auch kann der Coachee dem Coach, soweit sinnvoll, Wünsche nennen, um während der Realisierung seiner Problemlösung unterstützt zu werden.</p> <p>Wichtig im Wechselspiel von Führungskraft (als Coach) und Mitarbeiter (als Coachee) ist, dass die unterstützenden Aktivitäten von beiden Seiten als Elemente des Coaching-Prozesses interpretiert werden und <b>nicht</b> in das Alltagshandeln der Führungskraft ggü. dem Mitarbeiter einmünden.</p> <p>Weiterhin wichtig ist, dass jedes Coaching-Gespräch mit einer Vereinbarung zwischen Coach und Coachee endet, dem so genannten <b>„Gesprächskontrakt“</b>, z.B. mit den <b>Aktivitäten:</b></p> <p>Festlegen bestimmter Materialien, Ressourcen, etc., die der Coach dem Coachee in der Praxis zur Verfügung stellt.</p> <p>Meilenstein-Termine zwischen diesem und dem nachfolgend projektierten Coaching-Gespräch etc.</p>											

Quelle: *Zusammengestellt nach König und Volmer 2002, S. 46-47.*

### Test-Auswertung

Werten Sie Ihre Ergebnisse **pro Coaching-Phase separat** aus.

Schritt 1:

**Beachten** Sie die jeweiligen **Erfüllungsgrade** und legen Sie fest, welche Aktivitäten bzw. Fragestellungen Sie im weiteren Coaching-Prozess:

- a) **verbessern**,
  - b) **stabilisieren bzw.**
  - c) **reduzieren**
- möchten.

**Schritt 2:**

**Erarbeiten** Sie weitere zielführende Fragestellungen und Aktivitäten pro Phase im Dialog mit Ihrem Coachee.

**Schritt 3:**

**Besprechen** Sie Ihre Ergebnisse mit Ihrem Coachee und vereinbaren Sie **gemeinsam** Maßnahmen zu Realisierung der **Schritte 1a bis 1c und 2**.

**Schritt 4:**

**Dokumentieren** Sie die Ergebnisse aus **Schritt 3** in einen Aktionsplan (vgl. **Abbildung 2**) und **verfolgen Sie die Zielerreichung**.

## Aktionsplan

Aktion-Nr.:	Fragestellungen:						
	Was?	Warum?	Bis wann?	Mit wem?	Wie?	Welche Erfolgskriterien?	Wie Erledigungsstand?
1							
2							
3							
4							

Abb. 2: Aktionsplan mit zentralen Fragestellungen

### Beachten Sie weiterhin:

Als Führungskraft ist man (neben seiner Führungsrolle) in der Rolle als Coach des Mitarbeiters **insbesondere in zwei Coaching-Phasen** gefordert. In der **Orientierungsphase** ist es wichtig, genau abzuklären, ob das zugrundeliegende Problem auch tatsächlich bei dem Mitarbeiter und nicht (mittelbar oder unmittelbar) bei der Führungskraft liegt und ob man sich überhaupt auf einen Coaching-Prozess einlassen kann.

In der **Abschlussphase** ist darüber hinaus abzuklären, ob und inwieweit man als direkte Führungskraft dem gewählten Vorgehen grundsätzlich zustimmen kann. Diese Positionen sollten gegenüber dem Mitarbeiter (Coachee) klargemacht und konkret angesprochen werden, und zwar aus **der jeweiligen Rolle** heraus, z.B. als Führungskraft mit Gesamtverantwortung für den Bereich

bzw. als Coach in der Verantwortung für den Coachee (Mitarbeiter). Letztlich sind nur die Lösungswege erfolgreich realisierbar, die die Führungskraft und der Mitarbeiter **übereinstimmend** akzeptieren (vgl. KÖNIG/VOLMER, 2012, S. 252 f.).

In den einzelnen Coaching-Phasen kann eine **Vielzahl von Coaching-Techniken** zur Anwendung kommen (vgl. u.a. RAUEN, C. (Hrsg.), 2012: Coaching-Tools) **Letztlich entscheiden die Coaching-Situation, die Coach-Kompetenz und das Coachee-Anliegen, warum welche Methoden im Coaching zur Anwendung kommen.** Dabei ist das Wissen über die Organisation, die Führungsrolle und die Anforderungen an Führungskräfte ebenso wichtig wie das systemische Erkennen von Komplexität und zugrundeliegende Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen im

Dialog zwischen Coach und Coachee (vgl. u.a. STREICH, R.K., 2016: Fit for Leadership, S. 152.ff. und die dort aufgeführten Hinweise).

**Die hier vorgestellten Überlegungen zeigen, dass die Führungskraft als Coach vielfältige und komplexe Sachverhalte zu berücksichtigen hat. Vielleicht ein erster Hinweis darauf, diese Rolle nicht „nebenbei“ zu übernehmen.**

Prof. Dr. Richard K. Streich

### Literatur

- KÖNIG, E. und G. VOLMER: Systemisches Coaching, Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer, 1. Auflage 2002; 2. Auflage, 2012.
- RAUEN, C. (Hrsg.), 2012: Coaching-Tools II.
- STREICH, R.K., 2016: Fit for Leadership, Führungserfolg durch Führungspersönlichkeit, 2. Auflage.