

2. Ethik, Vorgehensweise und Tools – Verhältnis und Verhältnismäßigkeit

2.1. Begriffsklärung

Da die Bezeichnungen Tool, Methode, Technik und Intervention häufig synonym verwendet werden, soll hier kurz eine Begriffsklärung vorgenommen werden.

■ Intervenieren : intervenirare (lat.): „dazwischentreten“, „sich einschalten“.

Ein Coach interveniert durch jede Form seiner Kommunikation, sowohl verbal als auch nonverbal, absichtlich und unabsichtlich.

■ Die Methode ist der Weg, der zum Ziel gewählt wird.

■ Die Technik bzw. das „Tool“ ist die Art und Weise, wie man zum Ziel kommt.

■ Die Intervention ist der konkrete einzelne Schritt.

▶ Beispiel 1:
Methode = Systemisches Coaching
Technik = Skalierungsfrage
Intervention = die einzelne Frage

▶ Beispiel 2:
Methode = Kollegiale Coaching-Konferenz®
Technik = Musterzustandsänderung
Intervention = Wunderfrage

Für Coaches ist es wichtig, ein möglichst breites Repertoire an Interventionsmöglichkeiten zur Verfügung zu haben, um sie den Anliegen und Bedürfnissen der Coachees anpassen zu können. Im Laufe ihrer permanenten Weiterentwicklung sollten Coaches den eigenen Werkzeugkoffer immer weiter bestü-

cken. Orientierung für die Auswahl der Methoden bietet neben der Passung zum Anliegen und der Persönlichkeit der Klientinnen und Klienten, die Passung zum eigenen Coachingkonzept und zum eigenen Coachingprofil. Das Coachingprofil legt die thematischen Schwerpunkte fest (z. B. Business Coaching, Gesundheitscoaching, usw.), die von Coaches angebotenen Formate (z. B. Einzel-, Gruppen- oder Teamcoaching, Präsenz- oder Online-Coaching) und die Zielgruppen (z. B. Top Management, Middle Management, Low Management, Workplace, usw.). Was das methodische Repertoire anbelangt, gibt es grundlegende Techniken, wie z. B. Fragen, aktives Zuhören und Feedback. Zusätzlich gibt es spezifische Vorgehensweisen, die sich bei bestimmten Anlässen oder in bestimmten Coachingphasen besonders eignen. Hierzu gehören z. B. das Tetralemma in Entscheidungssituationen, das Soziogramm für die Darstellung von Beziehungsstrukturen oder Visions-techniken für die Musterzustandsänderung.

2.2. Kernregeln der Gesprächsführung

Da in einer systemischen Perspektive Veränderungen von Handlungs-, Denk- und Beurteilungsgewohnheiten durch eine Veränderung von Rahmen- und Kontextbedingungen geschehen, sind hierfür bestimmte Kernregeln der Gesprächsführung zu beachten.

Beschreiben statt beurteilen

Ermutigen, anregen, einladen, fördern, strukturieren

Anerkennen bisher gefundener Lösungen

Ansprechen von körperlichen und gefühlsmäßigen Reaktionen

Vermeiden von Anweisungen und Ratschlägen

Einbezug der Wertesysteme und Ziele der Coachees

Beachten von Kontextfaktoren und Wechselwirkungen

Die grundsätzliche Vorgehensweise hierbei ist es, Muster zu erkennen, Wechselwirkungen zu bearbeiten (welche Beziehungsdynamik liegt den Mustern zugrunde und welche Entwicklungschancen ergeben sich daraus) und Ressourcen zu entfalten.

Die Kernregeln der Gesprächsführung spiegeln eine Coaching-Haltung wider, die sich aus einem systemisch-lösungsorientierten Konzept ableiten lässt. Danach ist und bleibt ein Coachee ExpertIn für die persönlichen Ziele und passgenauen Lösungen. Die Kernregeln werden ergänzt um weitere Methoden, Coachingtechniken und Interventionen, die ihre Wirksamkeit immer nur auf der Grundlage dieser Haltung und der ethischen Richtlinien, die diese impliziert, entfalten können. Somit stehen die Bedeutung und die Wirkmöglichkeit einer Intervention immer im Verhältnis zur Haltung, mit der diese durchgeführt wird, und zum theoretischen Konzept eines Coachs, das seine Vorgehensweise steuert. Das Tool an sich ist bedeutungslos, zufällig wirksam oder gefährlich, wenn es nicht aus einer bestimmten Haltung heraus und eingebettet in eine professionelle Prozesssteuerung eingesetzt wird.

Coachs sollten nur diejenigen Methoden, Techniken und Interventionen einsetzen, die sie erlernt und selbst erlebt haben und mit denen sie verantwortungsvoll umgehen können. Dies ist ein Gebot der Ethikrichtlinien im Coaching, wie sie an der Führungsakademie Baden-Württemberg und im Karlsruher Institut für Coaching als Qualitätskriterium des Coach-Pools und der Coaching Weiterbildung definiert worden sind.³⁶

36 Berninger-Schäfer, E. & Hoefling, Th., 2008

2.3. Ethikrichtlinien

Grundhaltung:

Coachs begegnen ihren KlientInnen bedingungslos wertschätzend, respektvoll, und akzeptierend.

Grundsätze eines Coachings:

- Coaching ist ziel-, lösungs- und ressourcenorientiert.
- Coaching ist auftragsbezogen.
- Transparenz der Arbeitsweise: Coachs sind bereit und fachlich befähigt, ihre Arbeitsweise zu erklären und auch Teilschritte transparent zu machen. Die Arbeitsweise ist partnerschaftlich und so angelegt, dass die KlientInnen ihre Eigenständigkeit, ihre Selbstbestimmung und Selbstverantwortung wahrnehmen können und sollen.
- Coaching geht von der Voraussetzung aus, dass bei KlientInnen die Ressourcen zur Problemlösung bzw. Zielerreichung vorhanden sind und aktiviert werden können.
- Coaching fokussiert auf diese Ressourcen und die Entwicklungsfähigkeit von Menschen unter Verwendung des systemisch-lösungsorientierten Methodenrepertoires.
- Coaching bedient sich auch weiterer Methoden, sofern sie lösungsorientierte Beiträge leisten.
- Coaching würdigt die Problemsicht von KlientInnen und respektiert ihren Selbstschutz.
- Das Umfeld der KlientInnen wird bei der Lösungsfindung mit einbezogen.
- Coaching betrachtet Menschen als ganzheitliche Wesen und richtet die verwendeten Methoden danach aus.

Verantwortlichkeit

- Coachs übernehmen die Verantwortung für die Ausformulierung und Einhaltung des Dienstvertrages zwischen ihnen und den KlientInnen. Zum Dienstvertrag gehören insbesondere Zielsetzung, Arbeitsweise und Art der Methode, Zeitrahmen, Honorarabsprachen, Schweigepflicht.

- Die Verantwortlichkeit für das Verhältnis zu den KlientInnen liegt bei den Coachs.
- Coachs tragen die Verantwortung für ihr berufliches Handeln im Wissen um die möglichen persönlichen und gesellschaftlichen Auswirkungen.
- Coachs sind sich ihrer eigenen kulturellen und biografischen Prägung bewusst und respektieren die Einzigartigkeit, die Perspektiven und Deutungen ihrer KlientInnen.
- Abgrenzung: Coachs sind für ihre persönliche Handlungsfähigkeit verantwortlich und lehnen Aufträge ab, die sie nicht fachgerecht ausführen können oder die gegen die Grundsätze dieser Ethikrichtlinien verstoßen.
- Abhängigkeiten zwischen Coachs und KlientInnen müssen thematisiert und aufgelöst werden.

Berufliche Kompetenz

- Coachs verfügen über ausgeprägte fachliche, soziale, persönliche und emotionale Kompetenzen.
- Fachkompetenz: Coachs verpflichten sich, ihr Fachwissen und ihre Coachingkompetenz zum Wohle und im Interesse der KlientInnen zu nutzen. Ihre Tätigkeit soll im Rahmen ihrer Kompetenz stattfinden. Bei fachübergreifenden Aufgaben werden die entsprechenden Fachleute hinzugezogen.
- Soziale Kompetenz: Coachs benutzen ihre kommunikativen Fähigkeiten und Techniken zum Wohle der KlientInnen. Sie verhalten sich in ihrer Rolle kongruent. Sie achten bei Veränderungsarbeiten auf das Gesamtsystem der KlientInnen.
- Persönliche und emotionale Kompetenz: Coachs haben Zugang zu ihren eigenen Ressourcen und Fähigkeiten und verfügen über Selbstwahrnehmung, Selbstregulierung, Motivation und Empathie.
- Bei Beeinträchtigung der beruflichen Handlungsfähigkeit, etwa durch Krankheit oder Befangenheit, werden angemessene Vorkehrungen getroffen.
- Coachs verpflichten sich zu regelmäßiger Weiterbildung und zur Selbstreflexion/Supervision, um ihre Fachkenntnisse und Methodenkompetenz stets auf aktuellem Stand zu halten.

Schweigepflicht und Datenschutz

- Coachs verpflichten sich zur Einhaltung des Berufsgeheimnisses und zur aktiven Sicherung der ihnen anvertrauten Informationen.
- Die Weitergabe von Informationen ist nur statthaft, wenn sie im Interesse der Betroffenen liegt und mit deren ausdrücklicher Einwilligung geschieht.
- Ist die Weitergabe durch gesetzliche Bestimmungen vorgeschrieben und durch die zuständige Behörde angeordnet worden, muss dies den betroffenen Personen unter Angabe von Grund und Inhalt der Information mitgeteilt werden.
- Coachs sorgen dafür, dass alle Dokumente vertraulicher Art vor dem Zugriff Dritter geschützt und möglichst bald, spätestens nach Ablauf der gesetzlichen Aufbewahrungsfrist, vernichtet werden.

Gestaltung der beruflichen Beziehungen

- Coachs dürfen das aus der professionellen Beziehung entstehende (Abhängigkeits-)Verhältnis nicht missbrauchen. Missbrauch liegt dann vor, wenn Coachs ihre Verantwortung gegenüber KlientInnen nicht wahrnehmen und eigene persönliche, z. B. sexuelle, wirtschaftliche, soziale oder spirituelle Interessen befriedigen.
- Sie respektieren die Würde und Integrität der Personen, mit denen sie in beruflicher Beziehung stehen, insbesondere ihr Recht auf Selbstbestimmung und Selbstverantwortung.
- Sie informieren offen über die Möglichkeiten und Grenzen der angebotenen Leistung.
- Vor jeder Übernahme eines Auftrages werden klare Honorarvereinbarungen getroffen.

3. Phasenübergreifende Interventionen

Im Folgenden werden drei Coachingmethoden beschrieben, mit denen eine komplette Coachingeinheit durchgeführt werden kann, d. h. von der Anliegenklärung und Situationsbeschreibung über die Ziel- und Lösungsfindung bis hin zur Maßnahmenplanung.

Diese und alle weiteren Methoden werden nach folgendem Schema dargestellt:

- Name der Coachingmethode
- Kurze Zusammenfassung
- Begründung
- Coachingthema
- Ziel
- Coachingphase
- Dauer
- Vorbereitung/Voraussetzung
- Beschreibung
- Beispiel
- Mögliche Probleme
- Fazit
- Quellen
- VerfasserIn des Beitrages

Mit diesem Schema sollen ein Überblick über die Methode und eine schnelle Orientierung zur ihrem sinnvollen Einsatz ermöglicht werden.

3.1. Coaching mit Skalierungen

Ursula Kämpf

Kurze Zusammenfassung

Skalierungen ermöglichen dem Coachee, die aktuelle Problemsituation leichter einzustufen, sowie Veränderungen mess- und erlebbar zu machen. Neue Betrachtungsmöglichkeiten werden aufgezeigt, dies kann die Neugier auf Veränderung wecken. Die Chance zu erkennen, welche Veränderungen neue Möglichkeiten bringen, hilft dem Coachee dabei, Ideen zu entwickeln, Ressourcen wahrzunehmen und Lösungsschritte zu finden. Eine übliche Skalierung ist von 1 – 10, jede andere Einstufung ist ebenfalls möglich. Die Skalierung kann in drei Formen benutzt werden:

1. Verbal, als reine Fragetechnik im Gespräch
2. Visuell, z. B. durch Aufmalen auf Flipchart oder Whiteboard
3. Veranschaulichend, mit Bodenankern in Form von z. B. Metaplankarten

Begründung

Skalierungen werden im Coaching eingesetzt, wenn bestimmte Sachverhalte nicht objektiv messbar sind, z. B. Emotionen oder Verhaltensänderungen. Das Erleben einer Situation ist für den Coachee immer subjektiv und somit sind die erwünschten (Ver-)Änderungen schwer mess- und greifbar. Die Skalierung ist ein Instrument, das es dem Coachee ermöglicht, die Hoheit über die Inhalte bei sich zu belassen. Beim Beschreiben von Situationen, aber auch von Wunschzuständen und Zielen benutzt der Coachee oft Adjektive wie „gut – schlecht – besser“. Häufig spricht er dabei über seine Gefühle. Dabei besteht die Möglichkeit, dass durch die Komplexität widersprüchlicher Emotionen Lösungsideen blockiert werden. Um all diese „emotionalen, weichen Faktoren“ gut einordnen zu können, ist für den Coachee eine Skalierung in dieser Situation hilfreich. Sie kann auch als Stimmungsbild für

die aktuelle Situation benutzt werden. Skalierungen schaffen Transparenz und regen Klärungsprozesse an.

Coachingthema

Der Einsatz von Skalierungen eignet sich sowohl für Einzelpersonen als auch für Teams oder Gruppen. Die Skalierung kann bei vielen Themenbereichen angewendet werden, ist aber in Veränderungsprozessen und zur Unterstützung bei der Zielerreichung besonders hilfreich.

Ziel

Setzt der Coach Skalierungen im Coachingprozess ein, dient dies dem Ziel, dass der Coachee die aktuelle Situation bewusst einstufen und klären kann. Wichtig ist hierbei das Wahrnehmen, Entwickeln und physisches erlebbar machen von Veränderungsmöglichkeiten unter Einbeziehung somatischer Marker sowie Anknüpfen der daraus entwickelten Ziele und Lösungsschritte.

Coachingphase

Die Skalierung kann in einzelnen Phasen des Coachingprozesses oder während einer kompletten Coachingeinheit eingesetzt werden und stellt somit eine phasenübergreifende Vorgehensweise dar.

Dauer

Der Einsatz von Skalierungen in einem Coachingprozess kann je nach Phase zwischen 5–30 Minuten betragen, während der kompletten Coachingeinheit ca. 1,5 Stunden.

Vorbereitung/Voraussetzung

Um die visuelle Dimension der Skalierung zu nutzen, bedarf es einer Möglichkeit des Aufzeichnens. Hierzu benötigt der Coachee entsprechendes Papier, ein Flipchart oder White-

board, sowie Stifte in unterschiedlichen Farben. Für die Arbeit mit den Bodenankern empfiehlt es sich, größere runde oder andere Metaplankarten zu verwenden, die zuvor mit den entsprechenden Skalierungsschritten, z. B. den Zahlen von 1 – 10 beschriftet wurden.

Beschreibung

Rein verbale Skalierungsfragen finden in der Vorstellungskraft des Coachees statt. Für den Coach ist es dabei wichtig, auf die Körpersprache des Coachees zu achten. Das Aufmalen einer Skala bezieht die visuelle Ebene mit ein. Damit fällt dem Coachee die Umsetzung leichter. Bei der Arbeit mit Bodenankern nutzt der Coachee die somatischen Marker, die durch Einfühlen in eine Situation entstehen.

- 1.) Anliegenklärung
Der Coach erarbeitet gemeinsam mit dem Coachee das Thema für die Coachingsitzung. Sollten mehrere Themen zur Auswahl stehen, kann die Skalierungsfrage helfen, leichter eine Auswahl zwischen den zur Wahl stehenden Fragen zu treffen. Die Frage „Auf einer Skala von 1 – 10, wo würden Sie Ihre mitgebrachten Themen einordnen, wenn 1 für nicht dringlich und 10 für heute unbedingt bearbeiten steht?“ unterstützt dabei den Coachee bei der Themenwahl. Anschließend wird das für den Coachee wichtigste Thema mit der höchsten Zahl ausgewählt und bearbeitet.
- 2.) Situationsbeschreibung
Der Coachee beschreibt die aktuelle Situation so umfangreich wie möglich, dabei wird er vom Coach durch Kontextfragen, offene Fragen, W-Fragen, Perspektivfragen usw. unterstützt. Anhand einer aufgemalten Skala oder auf den Boden gelegter Karten wird der Coachee eingeladen, zunächst den Eckpunkt 1 (größtmöglicher Problemzustand – Worst Case, Gegenpunkt ist 10 – bestmöglicher Zustand) zu beschreiben. Folgende Fragen können hierbei hilfreich sein: „Wie geht es Ihnen auf der 1? Wie verhalten Sie sich dort? Was nehmen Sie wahr? Wie gehen andere mit Ihnen