



INKONSTELLATION

## **Abschlussarbeit**

### **Management-Coaching im Fokus**

Abschlussarbeit InKonstellation Köln GmbH  
Ausbildung zum Systemischen Coach  
Juni 2023 bis März 2024  
Sarah Trosky

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	3
2	Management-Coaching .....	4
2.1	Definition.....	4
2.2	Anlässe und Ziele von Management-Coaching .....	4
3	Der Management-Coach .....	6
3.1	Anforderungen an einen Management-Coach .....	6
3.2	Rolle und Selbstverständnis des Management-Coachs.....	6
3.2.1	Partnerschaftliches und Lösungsorientiertes Agieren .....	7
3.2.2	Auftragsklärung.....	7
3.2.3	Wertschätzung & wertfreies Agieren.....	8
3.2.4	Konfrontation.....	8
4	Der Management-Coachingprozess.....	9
4.1	Aufbau eines klassischen Management-Coachingprozesses .....	9
4.1.1	Festlegung des individuellen Coachingbedarfs.....	9
4.1.2	Festlegung der Coachingziele .....	9
4.1.3	Auswahl des Coachs.....	10
4.1.4	Abprache des Coachingziels und Rahmenbedingungen .....	10
4.1.5	Der individuelle Coachingkontrakt .....	11
4.1.6	Durchführung des Coachings.....	11
4.1.7	Qualitäts- und Transfersicherung.....	12
4.1.8	Abschlussevaluation .....	12
4.1.9	Transfersicherung nach Beendigung des Coachings .....	12
4.1.10	Follow-up-Review .....	13
5	Coachinginstrumente in der Praxis.....	13
5.1	Systemische Fragen.....	13
5.2	Meta-Spiegel .....	15
6	Fazit .....	18
7	Quellenverzeichnis .....	19

# 1 Einleitung

In der Gesellschaft und in den Medien ist der Begriff Coaching heutzutage fest verankert.<sup>1</sup> So erfreut sich Coaching als Personalentwicklungsmaßnahme in Unternehmen zunehmender Beliebtheit. Die Methode kommt mittlerweile nicht mehr nur bei Führungskräften zum Einsatz, sondern auch mehr und mehr auf Ebene von Fachkräften und Mitarbeitern.<sup>2</sup>

Dabei wird eine Spezialisierung bzw. Konzentration des Coachs auf bestimmte Zielgruppen, Themen oder Kontexte, d.h. auf die konkrete Lebens- oder Arbeitswelt des jeweiligen Coaching-Klienten, des sogenannten Coachees, erwartet. Neben allgemeinem Coachingwissen, Methoden- und Instrumentenkenntnissen, soll der Coach auch mit den grundlegenden Themen und Fragen des Umfeldes seiner Coachees vertraut sein. Somit stellt Management-Coaching in Unternehmen bzw. Organisationen ein konkretes Arbeitsfeld für Coachs dar.<sup>3</sup>

Daher und aufgrund der zunehmenden Bedeutung von Coaching innerhalb von Unternehmen, wird im Rahmen dieser Hausarbeit Management-Coaching als eine Form des Coachings näher betrachtet und sich ausschließlich auf das Coaching von Managern als Zielgruppe konzentriert. Mit zunehmender Selbstverständlichkeit nehmen diese Coaching in Anspruch, um Unterstützung bei der erfolgreichen Bewältigung immer schwieriger und komplexer werdender Managementaufgaben und -rollen zu erhalten.<sup>4</sup>

Kapitel zwei fokussiert sich darauf, den Begriff Management-Coaching zu definieren und die verschiedenen Anlässe und Ziele zu erläutern, die Unternehmen dazu veranlassen, diese Form des Coachings einzusetzen. Dies schafft eine Grundlage, um die Notwendigkeit und den Mehrwert von Management-Coaching zu verstehen.

Im Anschluss legt Kapitel drei den Fokus auf die Rolle des Management-Coachs. Hierbei werden nicht nur die Anforderungen an diese Schlüsselfigur dargestellt, sondern auch das erforderliche Selbstverständnis, das er für die effektive Ausübung seiner Tätigkeit mitbringen muss. Dadurch wird ein umfassendes Bild von den Qualifikationen und Verantwortlichkeiten des Management-Coaches gezeichnet.

Das darauffolgende Kapitel vier geht tiefer in den Management-Coaching-Prozess ein, indem es die verschiedenen Phasen dieses Prozesses beschreibt. Dies ermöglicht, die strukturierte Herangehensweise und den Ablauf von Management-Coaching besser zu verstehen.

Abschließend widmet sich Kapitel fünf der praktischen Umsetzung von Management-Coaching, indem zwei konkrete Coachinginstrumente aus der Praxis näher vorgestellt werden. Dieser praxisorientierte Ansatz rundet die Hausarbeit ab, indem er Einblicke in konkrete Methoden und Werkzeuge bietet, die im Rahmen von Management-Coaching erfolgreich eingesetzt werden können.

Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Hausarbeit das generische Maskulinum verwendet. Die in dieser Arbeit verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich – sofern nicht anders kenntlich gemacht – auf alle Geschlechter.

---

<sup>1</sup> vgl. Meifert, Leinweber, Mollbach, Reimann, Mât, 2012, S. 14.

<sup>2</sup> vgl. Hess, Grund, Weiss, 2022, S. 273.

<sup>3</sup> vgl. Meifert, Leinweber, Mollbach, Reimann, Mât, 2012, S. 15.

<sup>4</sup> vgl. Meifert, Leinweber, Mollbach, Reimann, Mât, 2012, S. 15.

## 2 Management-Coaching

Dieses Kapitel gibt einen Überblick darüber, was unter Coaching, respektive Management-Coaching, grundsätzlich zu verstehen ist und aus welchen Gründen, Unternehmen sich für die Durchführung von Management-Coaching entscheiden.

### 2.1 Definition

Beim Coaching handelt es sich allgemein um einen ressourcenorientierten, systematischen Beratungsprozess zur Erreichung angestrebter Ziele und Verhaltensänderungen von Einzelpersonen und Teams.<sup>5</sup> Dabei stellt Coaching eine spezifische Form der Begleitung dar. Der Coach liefert seinem Coachee keine direkten Lösungsvorschläge, sondern begleitet ihn durch Reflexionsprozesse und unterstützt dabei, eigene Lösungswege zu entwickeln. Damit ist Coaching keine Wissensvermittlung, sondern eine interaktive und personenzentrierte Form der Prozessberatung.<sup>6</sup>

Management-Coaching stellt hierbei eine Form des Coachings dar, das sich auf Manager in Unternehmen als Zielgruppe konzentriert. Dabei nimmt Management-Coaching immer zwei Perspektiven ein:

Zum einen wird die Managementaufgabe und ihre Herausforderungen im Kontext der betroffenen Organisation betrachtet, zum anderen die Personen des Managers selbst mit ihren Interessen und Bedürfnissen, Handlungs- und Denkstrukturen sowie persönlichen Eigenschaften.

Somit handelt es sich beim Management-Coaching um ein sogenanntes funktionsorientiertes Coaching, im Unterschied zum rein persönlichkeitsorientierten Coaching. Management-Coaching schließt dabei die persönlichkeits-orientierte Ebene nicht aus, sondern bezieht sie mit ein und kann durchaus auch das persönliche Wachstum und die persönliche Entwicklung des Coachees zum Ziel haben. Die Klärung eigener Ziele und Motive wie bspw. die Herstellung einer Work-Life-Balance oder auch die Bewältigung eher persönlicher Anliegen können Themen im Management-Coaching sein. Allerdings ist der Referenzrahmen ein anderer: der Aufbau von persönlichen und sozialen Kompetenzen wird im Management-Coaching nicht um ihrer selbst willen verfolgt. Vielmehr wird davon ausgegangen, dass Elemente der Persönlichkeitsentwicklung, die Erlangung persönlicher Zufriedenheit, die Erschließung persönlicher Energiequellen oder die bessere Gestaltung privater Beziehungen zu einer erfolgreicherer Aneignung und Bewältigung bestimmter Managementaufgaben oder -funktionen beitragen.

Da Management-Coaching nicht nur Fragen des Selbstmanagements behandelt, sondern auch Themen, die die Organisationsgestaltung und -steuerung, die Beziehungsgestaltung innerhalb des Unternehmens, aber auch die erfolgreiche Führung von Mitarbeitern bzw. Mitarbeitergruppen betreffen, werden im Management-Coaching zum einen Handlungsstrategien entwickelt und zum anderen notwendige Kompetenzen und Ressourcen zur Ausübung und Bewältigung der Managementaufgabe aufgebaut.<sup>7</sup>

### 2.2 Anlässe und Ziele von Management-Coaching

Die Anlässe und Ziele, warum Unternehmen sich zur Durchführung von Management-Coaching entscheiden, lassen sich oftmals den folgenden, übergreifenden Themenkreisen zuordnen:

- Unterstützung eines Managers bei der Übernahme einer neuen oder ersten Führungsaufgabe
- Bewältigung von schwierigen oder herausfordernden Management- und Führungssituationen

---

<sup>5</sup> vgl. <https://decg.de/dcg/definition-coaching/>, 28.12.2023

<sup>6</sup> vgl. <https://www.coaching-magazin.de/themen/coaching-definition>, 28.12.2023

<sup>7</sup> vgl. Meifert, Leinweber, Mollbach, Reimann, Mät, 2012, S. 15-17.

- Weiterentwicklung persönlicher, sozialer oder Strategie- und Organisationskompetenzen bzw. Ressourcen, um eine derzeitige oder zukünftige Managementaufgabe/-rolle gut oder noch besser auszufüllen

Bei den oben aufgeführten Themenkreisen handelt es sich meist um einen zeitlich begrenzten Coachingprozess. Darüber hinaus kommt es nicht selten vor, dass, insbesondere Manager der oberen Führungsebene, einen Management-Coach engagieren mit dem sie sich „regelmäßig unregelmäßig“ treffen (bspw. dreimal im Jahr). Bei dieser Form des Management-Coachings gibt es keine konkreten Anlässe und dringende Themen, sondern das Coaching hat häufig einen Overview-Charakter. Der Management-Coach übernimmt die Rolle eines „Sparringspartners“ und hilft dem Coachee durch seine Fragen, Zusammenhänge zu erkennen, Perspektiven zu erweitern, eigene Positionen zu überdenken oder zu präzisieren.<sup>8</sup>

Konkret lassen sich die Ziele und Themen für ein Management-Coaching drei Schwerpunktfeldern zuordnen:<sup>9</sup>

Schwerpunktfeld	Themenbeispiele
<b>Organisationsgestaltung und -steuerung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategieentwicklung und -implementierung in Organisationen bzw. von Zielen und Strategien in Organisationseinheiten</li> <li>- Förderung einer Hochleistungskultur und -organisation im Unternehmen bzw. in der Abteilung</li> <li>- Schnittstellenmanagement zu anderen Bereichen</li> <li>- Projektmanagement und -steuerung</li> <li>- Klärung und Definition von Rollen und Aufgaben sowie Prozessen in Organisationseinheiten</li> <li>- Einfluss-, Kommunikations- oder Handlungsstrategien bezogen auf ganze Organisationseinheiten oder Organisationen</li> <li>- Strategien und Maßnahmen zum Change-Management</li> </ul>
<b>Selfmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persönliche Erwartungen und Ansprüche an die eigene Aufgabe und Rolle</li> <li>- Persönliches Motivations- und Energiemanagement</li> <li>- Bewältigung von Stress und Belastung</li> <li>- Emotionsmanagement</li> <li>- Überprüfung eigener Stärken und Schwächen</li> <li>- Abgleich Selbst- und Fremdbild</li> <li>- Klärung eigener Werte und Normen</li> </ul>
<b>Beziehungsmanagement und direkte Mitarbeiterführung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direkte Personal- und Mitarbeiterführung</li> <li>- Laterale Führung</li> <li>- Empathie für andere</li> <li>- Verhandlungsführung</li> <li>- Selbstpräsentation</li> <li>- Umgang mit mikropolitischen Prozessen</li> <li>- Beziehungsgestaltung zu Vorgesetzten</li> <li>- Kommunikation und Konfliktmanagement</li> </ul>

Tabelle 1: Ziele und Themen für ein Management-Coaching nach Schwerpunkten

Quelle: Meifert, Leinweber, Mollbach, Reimann, Mât, 2012, S. 23.

<sup>8</sup> vgl. Meifert, Leinweber, Mollbach, Reimann, Mât, 2012, S. 20.

<sup>9</sup> vgl. Leitl, 2008b, S. 46-51.

### 3 Der Management-Coach

Im Rahmen eines Coachings wird der Management-Coach hinsichtlich Gedanken, Gefühlen und Handlungsweisen zum Prozessbegleiter des Coachees.<sup>10</sup> Dabei werden nicht nur verschiedenste Anforderungen an den Management-Coach gestellt, sondern auch das Selbstverständnis mit welchem der Management-Coach als Prozessbegleiter auftritt, hat entscheidenden Einfluss auf den Coachingprozess. Daher werden im folgenden Kapitel beide Themen näher beleuchtet.

#### 3.1 Anforderungen an einen Management-Coach

Wie bereits in Kapitel 1 aufgeführt, hat das Management-Coaching sowohl die Managementaufgabe im Kontext der betroffenen Organisation als auch die Person des Managers selbst im Blick.<sup>11</sup> Hierzu ist es unabdingbar, dass ein Management-Coach über umfangreiche Kompetenzen verfügt.<sup>12</sup>

Dazu gehören eine profunde Ausbildung sowie allgemeines Methoden- und Prozesswissen über Coaching, aber auch fundiertes Wissen über Management, Führung, Organisationen, Steuerungssysteme sowie im besten Fall betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse.<sup>13</sup> *„Ohne ein umfassendes Verständnis für die Managementaufgabe des Coachees und ihre konkrete Einbettung in die Organisation, in der der Manager tätig ist, kann Management-Coaching nicht erfolgreich sein.“<sup>14</sup>*

Neben diesem fachlichen Wissen muss der Management-Coach aber auch über soziale Fähigkeiten (z.B. Kommunikationskompetenz, Empathie, Konfliktlösung) und Selbstkompetenzen (z.B. Stressbewältigung, Selbstmotivation, Umgang mit Widersprüchen) verfügen.<sup>15</sup>

#### 3.2 Rolle und Selbstverständnis des Management-Coachs

Im Rahmen eines Coachingprozesses spielen sowohl die grundsätzliche Haltung des Management-Coachs als auch die Gestaltung der Beziehungsebene zum Coachee eine Rolle.<sup>16</sup>

„Der Coach sollte:

- partnerschaftlich und lösungsorientiert agieren,
- eine gute Auftragsklärung vornehmen können,
- in der Lage sein, Wertschätzung aufzubauen,
- wertfrei agieren,
- nicht zu gefällig sein und auch konfrontieren können.“<sup>17</sup>

---

<sup>10</sup> vgl. Hess, Grund, Weiss, 2022, S. 276.

<sup>11</sup> vgl. Meifert, Leinweber, Mollbach, Reimann, Mât, 2012, S. 16.

<sup>12</sup> vgl. <https://www.weka.ch/themen/fuehrung-kompetenzen/mitarbeiterfuehrung/coaching-und-entwicklung/article/management-coaching-gezielte-weiterentwicklung-von-managern-und-fuehrungskraeften/>, 30.12.2023

<sup>13</sup> vgl. Meifert, Leinweber, Mollbach, Reimann, Mât, 2012, S. 29.

<sup>14</sup> Meifert, Leinweber, Mollbach, Reimann, Mât, 2012, S. 16.

<sup>15</sup> vgl. <https://www.weka.ch/themen/fuehrung-kompetenzen/mitarbeiterfuehrung/coaching-und-entwicklung/article/management-coaching-gezielte-weiterentwicklung-von-managern-und-fuehrungskraeften/>, 30.12.2023

<sup>16</sup> vgl. Meifert, Leinweber, Mollbach, Reimann, Mât, 2012, S. 208.

<sup>17</sup> Meifert, Leinweber, Mollbach, Reimann, Mât, 2012, S. 208.

### 3.2.1 Partnerschaftliches und Lösungsorientiertes Agieren

Management-Coach und Coachee sollen sich auf Augenhöhe begegnen. Der Prozess soll von Partnerschaftlichkeit und Lösungsorientierung geprägt sein. Der Management-Coach ist dabei für ein professionelles Vorgehen verantwortlich und dient als Sparringspartner, Verstärker, Prozessbegleiter und Spiegel. Er nutzt sein methodisches Wissen, um Angebote zu machen oder denkbare Wege aufzuzeigen.<sup>18</sup>

### 3.2.2 Auftragsklärung

Zunächst muss der Management-Coach verstehen, welches Anliegen der Coachee hat und was er genau ändern möchte.<sup>19</sup> Mit der Auftragsklärung wird das gemeinsame Beratungssystem, an dem nur Management-Coach und Coachee teilnehmen bzw. teilhaben, gestaltet.<sup>20</sup> Dabei ist es hilfreich das Anliegen mithilfe systemischer Fragen einzukreisen.<sup>21</sup>

- *„Warum sprechen wir heute über das Problem und nicht erst morgen? Was ist heute anders als gestern?“*
- *Was würde passieren, wenn Sie untätig blieben? Wer würde davon etwas merken? Nur Sie selbst oder andere?“*
- *Wer profitiert von dem Problem? Gibt es jemanden, der an einer Aufrechterhaltung des aktuellen Zustands interessiert ist?*
- ...<sup>22</sup>

Da für die Beschreibung von Dingen oder Gegenständen oft dieselben Wörter genutzt werden, diese aber von jeder Person mitunter anders interpretiert wird, dienen die Fragen auch dazu, die Begriffswelt des Coachees genau zu verstehen. Bspw. hat der Coachee den Wunsch zukünftig „offener“ sein zu wollen. Hieraus würden sich folgende Fragen ergeben:<sup>23</sup>

- *„Woran würde ich erkennen, dass Sie offener wären? Welches Verhalten würden Sie zeigen?“*
- *In welcher Situation gegenüber welcher Person würde ich das sehen?“*
- ...<sup>24</sup>

Da wir uns im Rahmen eines Management-Coachings befinden, bildet die Organisation oder die Organisationseinheit, für die der Coachee verantwortlich ist, einen wichtigen Bezugsrahmen. Daher sollte der Management-Coach mit dem Coachee eine Organisationsanalyse vornehmen. Dies gilt auch dann, wenn der Schwerpunkt des Management-Coachings persönliche Themen des Selbstmanagements betreffen, da diese immer auch im Kontext von Organisationen stattfinden. Die Strukturen, Routinen und Muster von Organisationen bilden dabei nicht nur ein Aktionsfeld für das Selbstmanagement, sondern sind zum Teil auch starke Einflussfaktoren. Nur durch eine Organisationsanalyse erhalten der Management-Coach und der Coachee ein Verständnis davon, wie die Organisation funktioniert bzw. wie sie beeinflusst werden kann, um die persönlichen oder Funktionsziele des Coachees zu realisieren.<sup>25</sup>

---

<sup>18</sup> vgl. Meifert, Leinweber, Mollbach, Reimann, Mât, 2012, S. 210.

<sup>19</sup> vgl. Meifert, Leinweber, Mollbach, Reimann, Mât, 2012, S. 212.

<sup>20</sup> vgl. Radatz, 2010, S. 48.

<sup>21</sup> vgl. Meifert, Leinweber, Mollbach, Reimann, Mât, 2012, S. 212.

<sup>22</sup> Meifert, Leinweber, Mollbach, Reimann, Mât, 2012, S. 212.

<sup>23</sup> vgl. Meifert, Leinweber, Mollbach, Reimann, Mât, 2012, S. 213 f.

<sup>24</sup> Meifert, Leinweber, Mollbach, Reimann, Mât, 2012, S. 213.

<sup>25</sup> vgl. Meifert, Leinweber, Mollbach, Reimann, Mât, 2012, S. 31.

Darüber hinaus ist die Erstellung einer Umfeldanalyse sinnvoll. Diese Methode eignet sich dazu sowohl den Coachee selbst als auch das ihn umgebende System greifbar zu visualisieren. Die Umfeldanalyse bildet dann als Methode der Problemanalyse und Auftragsklärung den Ausgangspunkt für den weiteren Prozess.<sup>26</sup>

### 3.2.3 Wertschätzung & wertfreies Agieren

Eine zwingende Voraussetzung jeder Coachingtätigkeit ist eine profunde und positive Beziehung zwischen Management-Coach und Coachee. Nur dadurch wird gewährleistet, dass sich der Coachee im Prozess öffnet und die Bearbeitung persönlichkeitsrelevanter Aspekte möglich wird. Hierzu gehört, dass der Management-Coach das Problem oder das Verhalten seines Coachees in keiner Weise bewertet, abwertet oder moralisiert. Vielmehr wird Problemverhalten als eine nicht hilfreiche Lösungsstrategie konnotiert, die der Coachee nach bestem Wissen und Gewissen anwendet, um seine Situation zu verbessern.<sup>27</sup> Das bedeutet auch, dass der Management-Coach eine Haltung einnimmt, die Offenheit und Neugier für die Wertesysteme, Sichtweisen und Wirklichkeitskonstruktionen des Klienten zeigt – auch, wenn sie noch so fremd erscheinen mögen.<sup>28</sup>

### 3.2.4 Konfrontation

Wie bereits in den vorangegangenen Abschnitten erläutert, ist es von großer Bedeutung in einem Coachingprozess partnerschaftlich und wertschätzend zu agieren. Hierdurch wird in aller Regel das Bedürfnis des Coachees sich weiter auszutauschen und offen einzubringen gesteigert. Manchmal kann es allerdings auch dazu kommen, dass der Coachee gar kein Bedürfnis hat, auf die Fragen des Management-Coachs einzugehen, nicht richtig zuhört oder die ganze Zeit „vom Hölzchen aufs Stöckchen“ kommt. In diesen Fällen kann es hilfreich sein, auch einmal zu stärkeren Mitteln zu greifen – und damit bereits sinnvoll zu intervenieren – indem erste Beobachtungen über den Coachee relativ unverblümt angesprochen werden, bspw.<sup>29</sup>

- „Passiert es Ihnen eigentlich öfter, dass Sie anderen, so wie heute mir, ständig ins Wort fallen?
- Schauen Sie andere immer so kritisch an, wenn sie mit Ihnen sprechen, oder stört sie gerade etwas?
- ...<sup>30</sup>

Selbstverständlich ist diese Art der Konfrontation nicht ungefährlich, da sich der Coachee durch solche Fragen und Feststellungen angegriffen fühlen kann – aber auch soll. Allerdings sollte zu diesem Mittel nur bei robust wirkenden und dominant auftretenden Managern gegriffen werden, die offensichtlich mit einem klaren Wort umgehen können. Darüber hinaus darf der Management-Coach dabei in keinem Fall angegriffen oder verärgert wirken. Vielmehr sollte er die jeweilige Aussage als neutrale, ihn persönlich nicht angreifende Beobachtung kommunizieren. Damit die Beziehungsebene nicht zu stark gefährdet wird, könnten die oben aufgezeigten Aussagen auch diplomatischer ausgedrückt werden, ohne die Ebene der Provokation zu verlassen, bspw.<sup>31</sup>

*„Ich habe neulich mit einer Führungskraft gearbeitet, die diese ständigen Unterbrechungen als unhöflich und unzumutbar empfinden würde. Ich persönlich sehe das nicht so eng, kann aber seine Haltung auch verstehen.“<sup>32</sup>*

---

<sup>26</sup> vgl. Meifert, Leinweber, Mollbach, Reimann, Mât, 2012, S. 213.

<sup>27</sup> vgl. Meifert, Leinweber, Mollbach, Reimann, Mât, 2012, S. 215.

<sup>28</sup> vgl. <https://www.selbstbild.com/unbedingte-wertschaetzung/>, 30.12.2023

<sup>29</sup> vgl. Meifert, Leinweber, Mollbach, Reimann, Mât, 2012, S. 220.

<sup>30</sup> Meifert, Leinweber, Mollbach, Reimann, Mât, 2012, S. 220.

<sup>31</sup> vgl. Meifert, Leinweber, Mollbach, Reimann, Mât, 2012, S. 220f.

<sup>32</sup> Meifert, Leinweber, Mollbach, Reimann, Mât, 2012, S. 221.

So ist die Aussage als objektiver Dritter positioniert und gleichzeitig die beabsichtigte Botschaft klar formuliert.<sup>33</sup>

## 4 Der Management-Coachingprozess

Die nachfolgenden Ausführungen gehen auf die Steuerung und individuelle Durchführung von Coachingprozessen ein. Neben der Initiierung des Coachings sowie die Strukturierung des Verfahrens, werden auch die Aspekte der Transfersicherung und Evaluation beleuchtet.

### 4.1 Aufbau eines klassischen Management-Coachingprozesses

Neben der Qualität und der unmittelbaren Durchführung hängt der Erfolg eines Coachingprozesses in erheblichem Maße von Steuerungsaktivitäten um das eigentliche Coaching herum ab. Dies betrifft zum einen die Initiierung und die Durchführung des Coachings und zum anderen die Vorgänge nach Beendigung des Coachings. Folgende Phasen sollte ein professionell aufgebauter Coachingprozess beinhalten:<sup>34</sup>

1. *„Feststellung des individuellen Coachingbedarfs/Anlasses*
2. *Festlegung der Ziele für das geplante Coaching*
3. *Auswahl des Coachs für den spezifischen Coachingprozess*
4. *Absprache der angestrebten Coachingziele und der Rahmenbedingungen zwischen Management-Coach und Coachee*
5. *Individueller formaler und informaler Coachingkontrakt*
6. *Durchführung des Coachings*
7. *Parallel verlaufende Qualitäts- und Transfersicherung des Coachings*
8. *Abschlussevaluation*
9. *Transfersicherung nach Beendigung des Coachings*
10. *Follow-up-Review-Coach – Coachee*<sup>35</sup>

Auf die einzelnen Phasen wird in den folgenden Abschnitten näher eingegangen.

#### 4.1.1 Feststellung des individuellen Coachingbedarfs

Typische Auslöser für die Durchführung eines Coachings sind

- Selbstnominierung durch eine Führungskraft
- Eignungsdiagnostische Verfahren
- 360° oder Aufwärtsfeedback
- Teilnahme an Management-Development-Programmen
- Baustein der Laufbahnentwicklung

Wichtig hierbei ist, dass vor einem Coaching zunächst ein ausführliches Feedbackgespräch zwischen Manager und seiner Führungskraft stattfindet und ein Einverständnis über den Bedarf hergestellt wird.

#### 4.1.2 Festlegung der Coachingziele

Vor Beginn eines Coachings und noch bevor ein Coach ausgesucht wird, sollte zwingend ein persönliches Gespräch zwischen Coachee und seinem Vorgesetzten erfolgen, um auf Basis des festgestellten Bedarfs die konkreten Ziele für das Coaching abzustimmen.<sup>36</sup>

---

<sup>33</sup> vgl. Meifert, Leinweber, Mollbach, Reimann, Mât, 2012, S. 221.

<sup>34</sup> vgl. Meifert, Leinweber, Mollbach, Reimann, Mât, 2012, S. 174f.

<sup>35</sup> Meifert, Leinweber, Mollbach, Reimann, Mât, 2012, S. 175.

<sup>36</sup> vgl. Meifert, Leinweber, Mollbach, Reimann, Mât, 2012, S. 109ff.

- „Was genau soll sich geändert haben, wenn das Coaching gelaufen ist?
- In welcher Situation wird sich die Veränderung zeigen?
- Inwieweit wird der geplante Prozess zur erfolgreichen Ausübung der berufsbezogenen Rolle oder auch zum persönlichen Wohlbefinden des Coachees beitragen?“<sup>37</sup>

Die Festlegung der Coachingziele ist von großer Bedeutung, um eine Verbindlichkeit zwischen Vorgesetztem und Coachee herzustellen. Gleichzeitig werden die Voraussetzungen für einen gelungenen Transfer geschaffen. Zudem sollten Vorgesetzter und Coachee im Rahmen dieses Gesprächs bereits die Anforderungen an einen Coach festlegen.

#### 4.1.3 Auswahl des Coachs

Sobald die gewünschten Coachingziele sowie die Anforderungen an einen Coach festgelegt wurden, erfolgt die Auswahl eines potenziellen Management-Coachs. Hier werden Coachee und Vorgesetzter in der Regel durch die Personalabteilung unterstützt, die beispielsweise auf eine interne Datenbank zugreift, um im besten Fall bis zu drei passende Coachs auszuwählen und diese dem Coachee vorstellt. Gleichzeitig steht die Personalabteilung dem Coachee für Beratungen und Empfehlungen zur Verfügung.

Wurden passende Profile ausgewählt, finden persönliche Kennenlernetreffen zwischen den potenziellen Coachs und dem Coachee statt. Diese dienen in der Hauptsache dazu zu prüfen, ob die „Chemie“ zwischen den Beteiligten stimmt. An dieser Stelle reicht es aus, sich über Ausgangspunkt und Ziel des Coachings auszutauschen. Der Coach wird seinen Zugang für seine Bearbeitung der Problemstellung skizzieren. Im Anschluss tritt der Coachee seine Wahl.

#### 4.1.4 Absprache des Coachingziels und Rahmenbedingungen

Dieser Schritt erfolgt mitunter schon während des oben geschilderten Kennenlernetreffens, insbesondere dann, wenn der Coachee sich im Vorfeld auf nur einen Coach festgelegt hat. Falls dies nicht der Fall sein sollte, sollte spätestens jetzt das Ziel des Coachings konkretisiert werden.<sup>38</sup>

Dabei sollte das Ziel folgende Eigenschaften aufweisen:

1. „Das Ziel sollte in Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug klar definiert sein.
2. Die Umsetzung des Ziels sollte unter dem hundertprozentigen Einfluss des Kunden stehen.
3. Das Ziel sollte eher klein als (zu) groß sein.
4. Es sollte interaktional sein.
5. Es sollten den Beginn von etwas erfassen (und nicht das Ende).
6. Es sollte etwas sein, das wie ein „Wunder“ erscheint oder zumindest in Richtung eines Wunders geht (im Sinne von „etwas anderes als bisher“).
7. Das Ziel sollte in konkreten, spezifischen, verhaltensbezogenen Worten bzw. Ausdrücken beschrieben werden.

Das Ziel sollte eventuelle Bedingungen mit berücksichtigen.“<sup>39</sup>

Nach Möglichkeit sollte der Vorgesetzte des Coachees bei der Zielvereinbarung anwesend sein, um seine Vorstellungen zu den gewünschten Resultaten mit einzubringen. Hier sollte vor allem der Coach darauf achten, dass der Coachee nicht als Objekt des Vorgangs behandelt, sondern aktiv in das Gespräch eingebunden wird. Als neutrale Instanz lenkt und führt der Coach dieses Gespräch. Sind im Vorfeld die notwendigen Verfahrensschritte allerdings sorgfältig durchgeführt worden, treten in der Regel zu diesem Zeitpunkt nicht mehr viele Zieldiskrepanzen auf.

<sup>37</sup> Meifert, Leinweber, Mollbach, Reimann, Mât, 2012, S. 176.

<sup>38</sup> vgl. Meifert, Leinweber, Mollbach, Reimann, Mât, 2012, S. 177.

<sup>39</sup> Radatz, 2010, S. 46.

## Rahmenbedingungen

Im laufenden Coaching ist es zwingend erforderlich den Informationsfluss klar zu definieren. Grundsätzlich gilt, dass der Coach niemals ungefragt Inhalte aus dem Coaching preisgibt. Coach, Coachee und Vorgesetzter legen die Spielregeln für den Prozess fest. Sofern der Vorgesetzte über den Fortschritt im Coaching informiert werden möchte und dies für den Coachee in Ordnung ist, gibt es unterschiedliche Möglichkeiten den Informationsfluss zu realisieren. Bspw. vereinbaren Coach und Vorgesetzter feste Zeitpunkte, an denen das Coaching reflektiert und besprochen wird oder der Coach spricht direkt nach einzelnen Sitzungen mit dem Vorgesetzten und gibt Empfehlungen dazu ab. Wichtig ist hierbei, dass Inhalte, die dem Coachee in irgendeiner Weise schaden könnten, nicht zur Sprache kommen. Der Coach entscheidet nach bestem Wissen und Gewissen, welche Fakten er preisgibt.

### 4.1.5 Der individuelle Coachingkontrakt

In diesem Schritt werden die besprochenen Ziele und Rahmenbedingungen schriftlich festgehalten, u.a. als Steuerungsinstrument für die Personalabteilung, um parallellaufende Coachingprozesse begleiten zu können. Folgende Punkte werden in dem Kontrakt festgehalten:<sup>40</sup>

- „Wer sind die Prozessbeteiligten?
- Welche Rollen nehmen sie in dem Prozess ein?
- Was ist der Coachinganlass?
- Welche Ziele wurden vereinbart?
- Welche Messkriterien wurden ggf. vereinbart?
- Welche Vertraulichkeitsregelungen wurden getroffen?
- In welchem Abstand finden die Sitzungen statt?
- Wurden Zwischenreviews vereinbart? Zu welchen Terminen?
- Wurde eine feste Anzahl von Sitzungen vereinbart?
- Wurde ein Endpunkt des Prozesses festgelegt?<sup>41</sup>

### 4.1.6 Durchführung des Coachings

In der folgenden Tabelle wird der Ablauf eines Coachingsgesprächs mit den entsprechenden Phasen und Phasenziele im Überblick dargestellt.<sup>42</sup>

Phase	Ziel dieser Phase
<b>Einstieg ins Coachinggespräch</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Vertrauen finden</li><li>- (Erklärung des Ablaufs, falls notwendig)</li></ul>
<b>Problemschilderung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- „Hilf mir, mein Problem zu verstehen“</li><li>- und Problemeingrenzung</li></ul>
<b>Vom Problem zum Ziel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Ziele formulieren</li></ul>
<b>Auftragsgestaltung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Klare Aufgaben- und Rollenverteilung für Coach und Coachee</li></ul>
<b>Lösungsfokussierung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kriterien für eine gute Lösung finden</li></ul>
<b>Lösungserarbeitung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Die Kriterien zu einem Lösungsbild verbinden</li><li>- Skalenwert ermitteln und sich die Skala „hinaufarbeiten“</li></ul>
<b>Bildung konkreter Maßnahmen</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Festlegung: Was genau will der Coachee (bis) wann tun – und wann überprüft er seine persönlichen Erfolge?</li></ul>

Tabelle 2: Die Phasen und Phasenziele des Coachinggesprächs im Überblick

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Radatz, 2010, S. 43.

<sup>40</sup> vgl. Meifert, Leinweber, Mollbach, Reimann, Mât, 2012, S. 181.

<sup>41</sup> Meifert, Leinweber, Mollbach, Reimann, Mât, 2012, S. 181f.

<sup>42</sup> vgl. Radatz, 2010, S. 43.

#### 4.1.7 Qualitäts- und Transfersicherung

Hierbei geht es vor allem um Zwischenreviews und Supervision. Schon bei der Vereinbarung der Rahmenbedingungen sollte festgelegt werden, zu welchen Zeitpunkten sich Vorgesetzter und Coach treffen, um den bisherigen Verlauf des Coachings zu reflektieren und zu besprechen, ob Änderungen in der Vorgehensweise notwendig sind. Eine systematische Zwischen- und Abschlussevaluation des Coachings kann umso besser erfolgen, je konkreter Ziele und ggf. auch Inhalte des Coachings vorab definiert wurden.

#### 4.1.8 Abschlussevaluation

Idealerweise treffen sich Coach, Coachee und Vorgesetzter zu einem Abschlussgespräch und füllen gemeinsam ein Formblatt aus, das im Anschluss an die Personalabteilung weitergeleitet wird. Auf folgende Aspekte sollte hierbei Bezug genommen werden.<sup>43</sup>

- *„Was waren die ursprünglichen Ziele des Coachings?*
- *Gab es im Laufe des Prozesses Ziellanpassungen? Welche?*
- *Wie ist die heutige Situation? Was hat sich geändert?*
- *Wurden die Ziele erreicht?*
- *Welche Verfahrensweisen waren erfolgsentscheidend?*
- *Wie lang hat der Prozess gedauert?*
- *Was ist erforderlich, um den besseren Zustand aufrechtzuerhalten?*
- *Gibt es noch weiteren Entwicklungsbedarf?“<sup>44</sup>*

Es ist wichtig hier anzumerken, dass ein solches teilformalisiertes Vorgehen nicht in allen Fällen für Coachingprozesse zu empfehlen ist, da viele Einzelcoachings auch ohne Evaluation erfolgreich gestaltet werden können. Um aber, insbesondere in großen Organisationen mit hohen Standards, einen Überblick über die Anwendung Coaching zu behalten und Wildwuchs zu vermeiden, kann diese Vorgehensweise, angepasst an die jeweiligen Verhältnisse, hilfreich sein.

#### 4.1.9 Transfersicherung nach Beendigung des Coachings

Vor allem Vorgesetzte und Personal-Verantwortliche sind maßgeblich für den Transfererfolg verantwortlich. Sie gestalten entscheidend das Umfeld, in dem neue Verhaltensweisen etabliert werden sollen. Besonders transferförderlich erweist es sich, wenn Personal-Verantwortliche und Vorgesetzte<sup>45</sup>

- *„Wunsch nach regelmäßigen Lern(ziel)gesprächen nachkommen,*
- *die Möglichkeit geben, neue Verhaltensweisen auszuprobieren,*
- *dem betroffenen Mitarbeiter ermöglichen, an Coachings teilzunehmen,*
- *persönliches Interesse an der Weiterentwicklung bekunden,*
- *sich dazu bereit erklären, in bestimmten Situationen ungewohnte Wege zu beschreiten,*
- *sich darauf einstellen, dass Mitarbeiter sich künftig in ihrer Rolle selbstbewusster verhalten,*
- *auch im Nachgang regelmäßig Transferfragen stellen.“<sup>46</sup>*

Zudem gibt es eine Reihe weiterer nützlicher Methoden und Instrumente, die vor, während oder nach einem Coaching von den verschiedenen Beteiligten des Coachingprozesses eingesetzt werden können (Kollegiale Fallberatung, Transfertagebuch, Einbeziehung des (privaten) Umfelds, u.w.) Auf diese wird in dieser Arbeit aber nicht weiter eingegangen.

---

<sup>43</sup> vgl. Meifert, Leinweber, Mollbach, Reimann, Mât, 2012, S. 183ff.

<sup>44</sup> Meifert, Leinweber, Mollbach, Reimann, Mât, 2012, S. 186.

<sup>45</sup> vgl. Meifert, Leinweber, Mollbach, Reimann, Mât, 2012, S. 187.

<sup>46</sup> Meifert, Leinweber, Mollbach, Reimann, Mât, 2012, S. 187.

#### 4.1.10 Follow-up-Review

Nach einem durchgeführten Coaching ist es sinnvoll, wenn sich Coach und Coachee nach einem Zeitraum von drei bis sechs Monaten nochmals treffen, um das Erreichte zu reflektieren. Da es mitunter vorkommen kann, dass auch Gründe für Nichterreichtes herauszuarbeiten sind, sollte dieser Check-up bereits von Beginn an Teil des Kontraktes sein und nicht im Nachgang nur „nach Bedarf“ erfolgen. Dies macht auch für den Coachee einen Unterschied, wenn er sich darüber bewusst ist, im Nachgang des Coachings seine Umsetzungserfolge mit dem Coach zu besprechen.

## 5 Coachinginstrumente in der Praxis

Idealerweise erfolgt die Wahl der Coachinginstrumente aufgrund der Ziele des Coachees für das anstehende Coaching. Dabei kann der im Kapitel 4.1.6 dargestellte Coachingablauf entweder mit beliebigen Fragestellungen oder als durchgängiges Coachinginstrument, welches durch das gesamte Coaching hindurch angewendet wird, gefüllt werden. Selbstverständlich unter Berücksichtigung der Phasen wie Problemdarstellung, Zieldefinition, Auftragsgestaltung, Lösungsfokussierung, Lösungserarbeitung und Maßnahmen.<sup>47</sup>

Aufgrund der Vielzahl von Coachinginstrumenten, die im Rahmen eines Coachingprozesses zum Einsatz kommen können, werden im nachfolgenden Kapitel zwei exemplarisch vorgestellt.

### 5.1 Systemische Fragen

Im Coaching gibt es eine Vielzahl von systemischen Fragen, die sinnvoll eingesetzt werden können. Abhängig von der jeweiligen Phase des Coachingprozesses dienen diese Fragen der vertieften Problemanalyse, der Lösungsfindung, der Beseitigung von Blockaden oder der Aktivierung von Ressourcen. Folgend sind beispielhaft Fragen für verschiedenen Coaching-Situationen aufgeführt.<sup>48</sup>

Arten von Fragen	Ziel der Frage	Typische Fragestellung
<b>Fragen zum Zuweisungskontext</b>	Betrachtung des möglicherweise indirekt wirksamen Umfeldes	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sind Sie von sich aus gekommen? Wer ist noch an den Ergebnissen interessiert, die wir hier erzielen? Nehmen wir einmal an, ich frage Herrn X (z.B. den Kollegen), was er sich von dem Gespräch hier wünscht, was würde er sagen</li><li>- Was müsste hier geschehen, damit der Überweiser (z.B. der Vorgesetzte) mit diesem Gespräch zufrieden ist? Wollen Sie dasselbe?</li></ul>
<b>Fragen zur Problemdefinition</b>	Definition des Anliegens und Klärung der bisherigen (Problem-)Stabilität	<ul style="list-style-type: none"><li>- Was steht für Sie im Vordergrund: von etwas Ungutem weg- oder zu etwas hoffentlich Besserem hinzukommen?</li><li>- Sie sagen, Herr X sei oft... Was genau tut Herr X (wann, wo, wie, mit wem), wenn Sie sein Verhalten so bezeichnen? Wie sehen das andere? Wer sieht das anders? Welche Erklärungen gibt es dafür?</li><li>- Wann sind Sie das letzte Mal gut miteinander klargekommen? War das eine Ausnahme? Welcher Unterschied besteht zwischen jetzt und der Ausnahmesituation?</li></ul>

<sup>47</sup> vgl. Radatz, 2010, S. 58.

<sup>48</sup> vgl. Meifert, Leinweber, Mollbach, Reimann, Mât, 2012, S. 226.

<b>Fragen zum Lösungskontext</b>	Entwicklung verschiedener Lösungsszenarien	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Woran würden Sie erkennen, dass das Problem gelöst ist?</li> <li>- Wenn wir uns in einem halben Jahr noch einmal zu einem Gespräch über diese Maßnahme hier treffen, was werden Sie mir dann vermutlich erzählen?</li> <li>- Was müsste sich ändern, damit Ihr Problem gelöst wäre?</li> <li>- Was wäre das erste Anzeichen dafür, dass sich etwas positiv verändert?</li> <li>- Wer müsste was tun, damit sich etwas ändert?</li> <li>- Wenn Sie schon Erfolg gehabt hätten, wer oder was hätte dazu beigetragen?</li> <li>- Angenommen, Ihr Problem wäre bereits gelöst, wer wäre froh darüber? Wer würde das vielleicht auch bedauern?</li> </ul>
<b>Zielorientierte Fragen</b>	Klärung von Zielen und angestrebten Zwischenergebnissen des Prozesses	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Was wäre für Sie ein gutes Ergebnis des heutigen Gesprächs? Nehmen wir an, Das Gespräch ist beendet und Sie haben den Eindruck: „Das war ein hilfreiches Gespräch!“ – Woran werden Sie/andere das merken? Was müsste hier geschehen sein?</li> <li>- Was wäre für Sie/für andere ein erstes Anzeichen für eine positive Entwicklung? Was könnte hier und heute dazu beigetragen werden?</li> <li>- Was sind die wichtigsten Ziele? Sind sie miteinander kompatibel? Welche Rangfolge bzw. Prioritäten gibt es? Was sind die Ziele (Werte) hinter den Zielen?</li> <li>- Betreffen die Ziele primär harte oder weiche Wirklichkeiten?</li> <li>- Was hat die Erreichung der Ziele für sonstige Auswirkungen? Wie kann der erreichte Zustand aufrechterhalten werden? Muss dafür überhaupt etwas getan werden oder organisiert es sich dann von selbst?</li> </ul>
<b>Skalierungsfragen</b>	Fragen zur Festlegung eines Maßstabs für die Messung von Veränderungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nehmen wir an, 0 ist der Zustand vor der Beratung, 10 heißt, das Problem ist gelöst: Wo befinden Sie sich heute? Wer würde das auch so einstufen, wer anders?</li> <li>- Skalierung kleiner Schritte: Was genau müsste passieren, um von einer 3 auf eine 4 zu kommen?</li> </ul>
<b>Wunderfragen</b>	Konkretisierung der Zielbedingungen und Aktivierung von Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Angenommen, heute Nacht geschieht ein Wunder und morgen, wenn Sie aufwachen, ist Ihr Problem gelöst. Woran werden Sie merken, dass dieses Wunder geschehen ist? Wer erkennt es sonst noch, und woran? Gab es vergleichbare Situationen schon vorher?</li> <li>- Nehmen wir an, 10 ist der erwünschte Zustand (der Tag nach dem Wunder), 0 ist die Situation vor der Beratung. Wo stehen Sie jetzt? Woran würden Sie/andere merken, dass Sie auf der Skala zwei Punkte weitergekommen sind? Was wäre ein Fortschritt um einen Punkt?</li> <li>- Wenn Sie ein Kamerateam engagiert hätten, um das Wunder zu filmen, was wäre auf dem Film zu sehen?</li> </ul>

<b>Ausnahmefragen</b>	Verdeutlichung von kontextabhängigen Unterschieden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wann war es das letzte Mal ein wenig anders/besser/schlechter/weniger schlecht? Was war da anders?</li> <li>- Wann war der Wert auf der Skala das letzte Mal höher als zurzeit? Wer hat da was wie anders gemacht? Was war noch anders? Welche Auswirkungen hatte das?</li> <li>- Woran können andere die Veränderung erkennen? Was tun andere Beteiligte dann, auf welche Weise tun sie es? Welche Auswirkungen hat das? Wer müsste was tun, damit es öfters geschieht? Welchen Unterschied würde das machen?</li> </ul>
<b>Hypothetische lösungsorientierte Fragen</b>	Thematisierung der Ungewissheit von Erfahrungen in der Zukunft	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nehmen wir mal an, Sie würden sich entscheiden, das nächste Mal anders zu reagieren: Welche Auswirkungen hätte das?</li> <li>- Was müsste passieren, damit Herr X bereit wäre, anders zu reagieren? Was würde er dann tun/sagen/denken? Wer würde das am ehesten bemerken?</li> </ul>
<b>Überlebensfragen</b>	Suche nach dem „Guten im Schlechten“, als nach den verdeckten Vorteilen der Ist-Situation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie haben Sie das bisher ausgehalten? Wie sind Sie bis jetzt mit dem Problem umgegangen? Was war dabei hilfreich? Was nicht? Wie haben Sie dafür gesorgt, dass das Problem nicht schon viel schlimmer ist? Welche der Kraftquellen, die Ihnen geholfen haben, könnten Ihnen auch in Zukunft am besten helfen?</li> <li>- Was ist möglicherweise sogar gut daran, dass es das Problem gibt? Was wäre anders, wenn das Problem gelöst wäre? Welchen Unterschied würde das machen?</li> </ul>
<b>Ressourcenorientierte Fragen</b>	Fragen zur Identifizierung vorhandener Fähigkeiten, die zur Lösung genutzt werden können	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Was können Sie gut? Was sind Ihre Hobbys? Welche Inhalte oder Lösungsmuster können Sie übertragen? Wie können Sie das ausbauen?</li> <li>- Was soll so bleiben, wie es ist? Was möchten Sie bewahren? Welche Ihrer vorhandenen Fähigkeiten könnten Sie nutzen?</li> </ul>
<b>Verschlimmerungsfragen</b>	Frage nach den Auslösern für eine Eskalation der Situation zur Verdeutlichung der eigenen Einflussmöglichkeiten als Teil des stabilisierenden Rückkopplungszirkels	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Was müssten Sie/müsste Herr X tun, damit die Situation sich verschlimmert? Nehmen wir an, die Situation bliebe so, wie sie jetzt ist, wie wäre das dann in fünf Jahren?</li> <li>- Was müssten Sie/müsste Herr X nach einer Verbesserung der Situation tun, um den alten Zustand wieder herzustellen?</li> </ul>

Tabelle 3: Systemische Fragen im Überblick

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Meifert, Leinweber, Mollbach, Reimann, Mât, 2012, S. 226ff.

## 5.2 Meta-Spiegel

Im Folgenden wird die Positionierungsübung mit dem Meta-Spiegel, auch Meta-Monitor genannt, näher erläutert. Dieses Instrument eignet sich sehr gut zur Erschließung und zum besseren Verständnis neuer/anderer Perspektiven, bspw. bei der Übernahme neuer (Führungs-)Rollen. Zudem kann es auch für die Analyse und lösungsorientierte Bearbeitung von Konflikten angewandt werden.<sup>49</sup>

<sup>49</sup> vgl. Meifert, Leinweber, Mollbach, Reimann, Mât, 2012, S. 258.

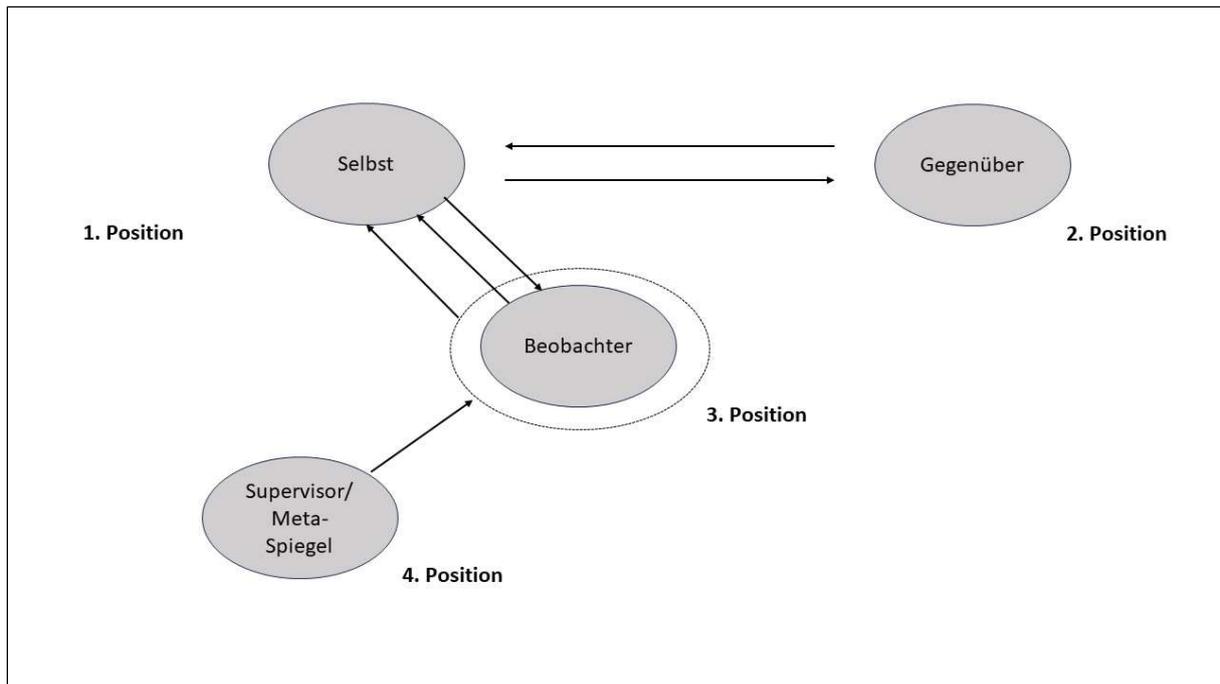


Abb. 1: Positionen des Meta-Spiegels

Quelle: Meifert, Leinweber, Mollbach, Reimann, Mât, 2012, S. 255.

Der Einstieg in die abgebildeten Positionen erfolgt entweder über Fragen des Coachs oder wird als Rollenspiel (mit sich selbst) gestaltet, in welchem der Coachee als Ich in der 1. Person handelt, im Anschluss als Du (in den Schuhen des anderen) in der 2. Position, in der 3. Position als Beobachter von außen und schließlich in der 4. Position als Supervisor (Meta-Position) auf die Situation/den Konflikt schaut.<sup>50</sup>

Position	Vorgehensweise	Mögliche Fragen
<b>1. Position: Selbst</b>	In dieser Position vergegenwärtigt sich der Coachee den Konflikt oder die Situation, um die es geht.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Was fühlen sie in dieser Situation?</li> <li>- Welche Bedürfnisse / Erwartungen haben Sie in dieser Situation?</li> <li>- Was ist aus Ihrer Sicht für ein adäquates Handling der Situation zu beachten?</li> </ul>
<b>2. Position: Gegenüber</b>	Ist der Einstieg über ein Rollenspiel erfolgt, kann der Coach diese Position übernehmen. Wurde im Vorgespräch die Situation des Coachees, also die Position des Selbst bereits hinreichend thematisiert, ist es auch denkbar, den Coachee direkt in die Position des Gegenübers zu setzen. Dabei sollten durch den Coach die einzelnen Positionswechsel sehr deutlich aufgezeigt und auch über eine räumliche Markierung der anderen Position, bspw. mittels Stühle/Bodenanker, gekennzeichnet werden. Die Fragen orientieren sich dabei an denen der vorhergehenden Position.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Was fühlen Sie, wenn Sie sich mit Position 1 unterhalten?</li> <li>- Welche Bedürfnisse / Erwartungen haben Sie aus dieser Position an die Situation / an Ihr Gegenüber?</li> <li>- Was wäre aus Ihrer Sicht beim adäquaten Handling der Situation zu beachten?</li> </ul>

<sup>50</sup> vgl. <https://www.hausercoaching.de/blog/konflikt>, 06.01.2024

<p><b>3. Position: Beobachter</b></p>	<p>Das Einnehmen der zweiten Position des Gegenübers verhilft dem Coachee oftmals schon zu einer Erweiterung des Situationsverständnisses. Dementsprechend kann das Instrument anlass- und situationsbezogen variiert und ggf. verkürzt angewendet werden. Allerdings bietet die dritte Position des Beobachters dem Coachee zusätzlich die Möglichkeit, die Interaktion zwischen seinem Selbst und dem Gegenüber neutral zu betrachten. Eine mögliche Einleitung des Coachees in diese Position könnte lauten: „Stellen Sie sich vor, Sie haben die Situation zwischen den beiden Akteuren von hier aus beobachtet und haben selbst keine eigenen Interessen am Ausgang der Situation.“</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie nehmen Sie die Situation aus diesem Blickwinkel wahr?</li> <li>- Welche Emotionen / Bedürfnisse / Vorannahmen von Position 1 / Position 2 nehmen Sie wahr?</li> <li>- Wie nehmen Sie die Beziehung der beiden Positionen zueinander wahr?</li> </ul>
<p><b>4. Position: Supervisor / Meta-Spiegel</b></p>	<p>In dieser Position wird der Coachee gebeten, noch einen weiteren Schritt zurückzutreten, um dem Beobachter sozusagen über die Schulter zu schauen. Auch hier soll der Coachee wieder seine Wahrnehmung schildern. In diesem Fall beziehen die Fragen die Position des Beobachters mit ein. Der Coachee wird gebeten, „über Bande“ einen Blick auf sich selbst zu werfen. Der Coachee hat in dieser Position die größte Distanz zu seiner eigenen Rolle.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Was glauben Sie, wie der Beobachter die Haltung / den Kommunikationsstil / das Verhalten von Position 1 wahrnimmt?</li> <li>- Was nehmen Sie wahr?</li> <li>- Sehen Sie Zusammenhänge zwischen dem Verhalten von Position 1 und Position 2? Welche Auslöser oder Verstärkungsmechanismen sehen Sie?</li> <li>- Welche anderen Verhaltensweisen könnten in dieser Situation möglich sein? Welche Reaktionen würden Sie erwarten?</li> </ul>

Tabelle 4: Die Positionen des Meta-Spiegels im Überblick

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung Meifert, Leinweber, Mollbach, Reimann, Mât, 2012, S. 256f.

Anschließend können die Positionen noch wiederholt gewechselt werden. Möglicherweise kann es sinnvoll sein, die Erkenntnisse der vierten Position nochmals aus der ersten Position nachzuvollziehen oder zusammen mit dem Coach ein Rollenspiel wieder aufzunehmen.<sup>51</sup>

Die Übung ermöglicht dem Coachee, durch das Hineinschlüpfen in die Position des Anderen und das Betrachten der Situation aus der Meta-Position, eine andere Sichtweise für die Situation zu bekommen, um das eigene Verhalten zu verändern. Die eigenen Fähigkeiten, Verhaltensweisen und Werte werden deutlich. Mit Hilfe des Rollenspiels kann ein anderes Verhalten des Coachees herausgearbeitet werden, um auf die entsprechende Situation oder auch zukünftige Konflikte anders zu reagieren.<sup>52</sup>

<sup>51</sup> vgl. Meifert, Leinweber, Mollbach, Reimann, Mât, 2012, S. 257f.

<sup>52</sup> vgl. <https://www.hausercoaching.de/blog/konflikt>, 06.01.2024

## 6 Fazit

Management-Coaching ist ein funktionsorientiertes Coaching, das sowohl die Managementaufgabe und ihre Herausforderungen als auch die Person des Managers mit seinen Interessen und Bedürfnissen, Handlungs- und Denkstrukturen sowie persönlichen Eigenschaften betrachtet. Daher ist es essenziell, dass der Management-Coach beide Perspektiven im Rahmen eines Coachings berücksichtigt. Auch, wenn Themen und Ziele des Coachings auf persönliche Themen des Selbstmanagements oder auf konkrete Situationen der direkten Mitarbeiterführung begrenzt sind, ist eine – zumindest grundsätzliche – Betrachtung der Organisation notwendig, da sich auch diese Themen immer im Kontext der Organisation mit ihren spezifischen Aufgaben, Regelungen, Strukturen und sozialen Mustern bewegen.

Daher benötigen alle an einem Coaching-Prozess Beteiligte (Coach, Manager, Personalabteilung, ...) eine Vorstellung darüber, welche typischen und für den konkreten Einzelfall spezifischen Aufgaben und Herausforderungen, aber auch Erfolgs- und Risikofaktoren, das Management auszeichnen. Ohne ein solches Grundverständnis ist Management-Coaching nicht möglich.

Demzufolge müssen auch die zum Einsatz kommenden Coachs breit aufgestellt sein. Neben einer profunden Ausbildung und allgemeinem Methoden- und Prozesswissen, sollte ein Coach auch über ein fundiertes Wissen über Management, Führung, Organisation sowie betriebliche Grundkenntnisse verfügen. Darüber hinaus sind die grundsätzliche Haltung des Management-Coachs und die Gestaltung der Beziehungsebene zum Coachee wesentliche Anforderungen an den Management-Coach und von entscheidender Bedeutung.<sup>53</sup>

Sind diese Voraussetzungen erfüllt, kann Management-Coaching unter zu Hilfenahme unterschiedlicher Coachinginstrumente eine Vielzahl von Vorteilen für Manager und Organisationen bieten. Beispielsweise kann Management-Coaching Managern dabei helfen ihre persönliche Entwicklung zu fördern, ihre Führungskompetenzen, Konflikt- und Entscheidungsfähigkeiten zu stärken, aber auch bei der Bewältigung von Herausforderungen zu unterstützen. Durch das Management-Coaching von Managern kann die Zusammenarbeit im Team gestärkt und die Effizienz in der Zusammenarbeit verbessert werden.<sup>54</sup>

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass Management-Coaching eine wirkungsvolle Methode ist, um konkreten Nutzen in Form von hilfreichen und gleichzeitig realisierbaren Lösungen für Manager und Organisationen zu generieren. Jedoch sollten sich Management und Organisationen darüber bewusst sein, dass Management-Coaching nicht als universelles Allheilmittel zu verstehen ist.

---

<sup>53</sup> vgl. Meifert, Leinweber, Mollbach, Reimann, Mât, 2012, S. 16ff.

<sup>54</sup> vgl. Meifert, Leinweber, Mollbach, Reimann, Mât, 2012, S. 17.

## 7 Quellenverzeichnis

### Literaturverzeichnis

- Hess, Michael/Grund, Sven/Weiss, Wolfgang, Crashkurs Personalentwicklung, Freiburg, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 2022 (3. Auflage)
- Leitl, M (2008b). Coaching mit System. In Harvard Business Manager, Nr. 3, S. 46 – 51.
- Meifert, Matthias T. (Hrsg.)/Leinweber, Stefan/Mollbach, Achim/Reimann, Michaela/Mât, Christoph, Management-Coaching – Wie Unternehmen Führungskräfte zum Erfolg führen können, Freiburg, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 2012 (1. Auflage)
- Radatz, Sonja, Einführung in das systemische Coaching, Heidelberg, Carl-Auer-Systeme Verlag, 2010 (4. Auflage)

### Internetquellen

- <https://decg.de/dcg/definition-coaching/>, 28.12.2023
- <https://www.coaching-magazin.de/themen/coaching-definition>, 28.12.2023
- <https://www.weka.ch/themen/fuehrung-kompetenzen/mitarbeiterfuehrung/coaching-und-entwicklung/article/management-coaching-gezielte-weiterentwicklung-von-managern-und-fuehrungskraeften/>, 30.12.2023
- <https://www.weka.ch/themen/fuehrung-kompetenzen/mitarbeiterfuehrung/coaching-und-entwicklung/article/management-coaching-gezielte-weiterentwicklung-von-managern-und-fuehrungskraeften/>, 30.12.2023
- <https://www.selbstbild.com/unbedingte-wertschaetzung/>, 30.12.2023
- <https://www.hausercoaching.de/blog/konflikt>, 06.01.2024

### Tabellenverzeichnis

- **Tabelle 1:** Ziele und Themen für ein Management-Coaching nach Schwerpunkten  
Quelle: Meifert, Leinweber, Mollbach, Reimann, Mât, 2012, S. 23.
- **Tabelle 2:** Die Phasen und Phasenziele des Coachinggesprächs im Überblick  
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Radatz, 2010, S. 43.
- **Tabelle 3:** Systemische Fragen im Überblick  
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Meifert, Leinweber, Mollbach, Reimann, Mât, 2012, S. 226ff.
- **Tabelle 4:** Die Positionen des Meta-Spiegels im Überblick  
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Meifert, Leinweber, Mollbach, Reimann, Mât, 2012, S. 256f.

### Abbildungsverzeichnis

- **Abbildung 1:** Positionen des Meta-Spiegels  
Quelle: Meifert, Leinweber, Mollbach, Reimann, Mât, 2012, S. 255.