

# Coaching – nur eine Frage der Fragen?

So ausgefeilt das Interventionspotenzial eines Coachs auch sein mag – sein wichtigstes Werkzeug sind Fragen. Stellt der Coach zum richtigen Zeitpunkt auf angemessene Weise die richtigen Fragen, löst er zielführende Reflexionsprozesse aus – ein Vorgehen, das bereits Sokrates nutzte, der vielleicht erste Coach in der Geschichte.

■ „Ich weiß, dass ich nichts weiß!“ – 400 Jahre v. Christus entwickelte der Philosoph Sokrates seine Fragetechnik. Im Kern kommt die Sokratische Methode zu der Erkenntnis, dass die Gesprächsführung die günstigste Form ist, auf Menschen einzuwirken, damit eine Reflexion über die eigenen Stärken und Schwächen beginnt. Der Dialog ist dabei die zentrale Grundbedingung.

Die Sokratische Gesprächsführung ist in erster Linie eine Fragetechnik, die in ihrer weiterentwickelten Form die wesentliche Grundlage auch für ein Coaching ist. „Wenn wir bedrängt, unruhig oder betrübt sind, wollen wir die Ursache nicht in etwas anderem suchen, sondern in uns, das heißt in unseren Vorstellungen“, formulierte der Stoiker Epiktet und plädierte bereits vor 2000 Jahren für Selbstverantwortung und Emotionen.

## Fragen sind das A und O der Auftragsklärung

„In unserem globalen Team gibt es Probleme. Die Stimmung ist schlecht und die Leute kommunizieren kaum mitein-

ander“, so beginnt Manager Dieter B. sein Anliegen in einem Erstgespräch mit dem Coach. Viele Coachinganlässe stehen im Zusammenhang mit Konflikten und der Arbeit an der Entwicklung von Managementpotenzial. Schon bei der Auftragsklärung spielt die Frage eine Rolle.

Der Coach befragt die Hintergründe des Coachingbedarfs und hilft somit bei der Klärung des Coachingziels. Die Herausforderungen von Managern nehmen im Zeitalter der Globalisierung der Wirtschaft immer mehr zu. Die Komplexität steigt, Ziele wechseln immer häufiger, ganze Organisationseinheiten stellen sich die Sinnfrage. Hinzu kommt die Herausforderung der Bewältigung einer kulturellen Vielfalt im Team.

Ist das Ziel eines Coachings gefunden und definiert, muss der Coach in der Lage sein zu erkennen, ob er hier helfen kann. Coaches sind keine Alleskönner. Der Anspruch an die eigene Coachingkompetenz sollte einerseits einhergehen mit der Kompetenz des Fragens und andererseits mit der Kompetenz einer fachlichen Richtung bzw. eines spezifischen Wissens. Dieses kann z.B. aus jah-

relangen Erfahrungen des Führens kommen oder aus fundierten betriebswirtschaftlichen Kenntnissen. Der Coach gleicht am Ende der Auftragsklärung die Bedarfskonstellation des Coachees mit den eigenen fachlichen und kommunikativen Stärken ab. Und dann kann das Coaching starten.

## Im Coachingprozess die Persönlichkeit befragen

Bei Manager Dieter B. ist das Coachingziel schnell gefunden. Es gibt einen Konflikt im Team, und seine bisherigen Lösungsversuche haben nicht geholfen. Die Wirksamkeit seines Führungsrepertoires steht nun im Fokus und wird vom Coach hinterfragt. Dabei steht die „Persönlichkeit“ des Managers zu Beginn im Mittelpunkt und wird „befragt“.

Moderne Diagnoseinstrumente wie z.B. der Golden Profiler of Personality (ein Nachfolgeprodukt des erfolgreichen Instrumentes MBTI) geben dem Coachee mit den selbst beantworteten Fragen zur eigenen Person eine Rückmeldung zu den eigenen Stärken und Schwächen. Ist das Profil gefunden, gene-



**Zur Person:** Dipl. Päd. Wolfgang Schmidt begann 1990 seine Tätigkeit als Coach. Seit 2008 ist er als Senior Coach Mitglied beim DBVC. Mit seiner Firma management forum wiesbaden berät er Groß- und mittelständische Unternehmen in HR- und PE-Fragen. Zielgruppe sind Führungskräfte des mittleren und oberen Managements. Er führt Einzel- und Gruppencoachings durch und bietet Coachingausbildungen an.

Manager im Coaching einbringen. Dieses Wissen wird häufig vom Coachee konkret erbeten und gehört auf den Tisch. Der Coach sagt, was er denkt, und hilft dabei dem Coachee aus den Sackgassen des Denkens herauszukommen. Damit ist das Sagen eine Teilintervention im Coaching.

### Fragen sind Ausgangspunkt für Analyse, Dialog, Reflexion

Die „Fragen“ sind und bleiben jedoch der Kern des Coachings. Sie gehören zu den wichtigsten Interventionen einer prozessorientierten Vorgehensweise. Ob diese „hilfreich“ sind, entscheidet am Ende der Coachee.

War es zur Zeit der Stoiker noch das häufige Ziel, mit Hilfe der Fragetechnik „den Menschen so lange Löcher in den Bauch zu bohren, bis der Gesprächspartner der Unwissenheit überführt ist“, so geht es heute im Coaching um die Kombination von Analyse, Dialog und einer gemeinsamen ethischen Reflexion.

riert der Coach die zu der Person und dem Anliegen passenden Lösungsmöglichkeiten. Danach hat der Coachee die Möglichkeit, die gewonnenen Lösungen in die Praxis umzusetzen. Die gestellten Fragen sind dabei wichtige Interventionen und geben dem Coachee die Möglichkeit zur Reflexion.

### Das Sagen ist eine Teilintervention im Coaching

Im Kompetenzportfolio eines erfahrenen Coaches steckt auch ein reichhaltiger Erfahrungsschatz. Mit Hilfe dieses Potenzials kann und muss der Coach auch z.B. seine eigenen Erfahrungen als

Wolfgang Schmidt ■