

## ***Die Konzeption der TZI-Coaching-Qualifikation***

Im Folgenden möchten wir als TZI-Lehrcoachs unser Verständnis des TZI-Coachings in seiner Besonderheit und seiner Einzigartigkeit beschreiben. Nach einer ausführlichen Definition von Coaching als spezifischem Format der Beratung im Berufsfeld legen wir dar, was unser Coaching-Konzept zum ***TZI-Coaching*** macht.

### **Was ist Coaching?**

Coaching ist ein spezifisches Beratungsformat im beruflichen Kontext. Es geht dabei um einen längerfristig und kontinuierlich angelegten Entwicklungs- und Lernprozess von Mitarbeiter\*innen bzw. Führungskräften mit Hilfe eines kompetenten Beraters.

Coaching ist Bestandteil der Kooperations- und Entwicklungskultur einer Organisation und daher ein wesentliches Instrument der Mitarbeiter- und Teamentwicklung zur Förderung von Sozialen-, Führungs- und Managementkompetenzen.

Coaching unterstützt den Coachee bei der Bewältigung von Anforderungen, Problemstellungen und Konflikten, bei der Erreichung Ihrer/seiner beruflichen und persönlichen Ziele und bei der Persönlichkeitsentwicklung. Ein wichtiger Leitgedanke heißt: *„Menschen entwickeln sich an Aufgaben“ und Herausforderungen.*

Coaching bezieht die Vielfalt und Komplexität der gesamten Arbeits- und Führungssituation im entsprechenden organisationalen Kontext ein. Es richtet den Focus auf einzelne Aufgaben, Problemstellungen oder Konfliktkonstellationen („Werkstücke“) und auf die Situation insgesamt. Es kann neben der Berufsrolle auch andere Rollen und Felder einschließen.

Coaching orientiert sich an einem kooperativen, ziel- und wertorientierten Kooperations- und Führungsverständnis. Es zielt gleichermaßen auf die Steigerung der Effizienz/Leistung, der Arbeitszufriedenheit/Humanität und der individuellen, persönlichen Entwicklung. Ebenso ist die Eröffnung von beruflichen und persönlichen Zukunftsperspektiven für den Coachee eine wichtige Orientierung für den Coaching-Prozess. In diesem Sinn ist ein Coach gleichermaßen Begleiter und Unterstützer persönlicher wie organisationaler Veränderungsprozesse.

Ein Coach ist kollegiale(r) Lernpartner\*in, begleitet den Entwicklungsprozess des Coachee durch kontinuierliche Beratung konstruktiv und ermutigend und stellt sich als kritische(r) Partner\*in in seinen Dienst. Die Arbeit orientiert sich an dessen Themen und Fragestellungen, darüber hinaus aber auch an den vom Coach eingebrachten Anstößen und Ideen.

Coaching verfolgt das Ziel, die Zufriedenheit, die Leistungsfähigkeit, und das Selbstbewusstsein des Coachee und ebenso den Erfolg in seinen Aufgaben und Zielen zu

unterstützen. Der Coach greift nicht in die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten des Coachee ein.

Der Coach sorgt dafür, dass sein Handeln und die Schritte und Vorgehensweisen transparent und begründet sind. Er sieht den Coachee als „Experten seiner selbst“ und setzt auf die Ressourcen und Berufs- und Lebenserfahrungen des Coachee.

Coachee kann neben Einzelpersonen auch eine Kleingruppe oder ein Team sein.

## **Warum überhaupt Coaching?**

- Heraustreten aus der Selbstverständlichkeit der systemimmanenten Spielregeln, Tabus und Denkverbote, die zwar normal, aber nicht selten irrational sind – Aussteigen aus der „geschlossenen Anstalt“ Unternehmen/Organisation.
- Wissens- und Erfahrungstransfer durch den Coach aus seinem Kundenspektrum: Methode, Werkzeuge, Marktkenntnis, Best Practice, Stand der Kunst...
- Aufdecken und mobilisieren/integrieren persönlicher Stärken, Fähigkeiten und Ressourcen des Coachee und seines Systems für die Aufgabe, ebenso auch
- Aufdecken und Ausschalten hemmender Denk- und Verhaltensmuster, Überschreiten von individuellen Denk- und Handlungsgrenzen durch konstruktiv wertschätzende Konfrontation und Ermutigung/Herausforderung.
- Verbindung von Change-Prozessen auf den Ebenen der Organisation und der Person: Parallelität von Organisations- Kultur- und Verhaltensentwicklung.
- Probleme/Konflikte anpacken, denen man bisher aus dem Weg geht oder vor denen man vielleicht schon resigniert hat.
- Strategische Perspektiven entwickeln und Dinge grundsätzlich neu denken: Wechsel aus dem Alltags- und Abarbeitungs-Trott in die Distanz der Vogelperspektive, Entwicklung eines Bildes der erwünschten Zukunft.
- Zuspitzen und Forcieren anstehender Entscheidungen (Entscheiden statt Vermeiden) und bewusstes, begründetes Setzen von Prioritäten.
- Fachkundige Unterstützung eines längeren Entwicklungsprozesses für Person und Aufgabe in der Organisation/im System, begleitet von Prozess-Reflexion, Prozess-Steuerung und Prozess-Controlling.
- Persönliche Standortbestimmung/Diagnose und Neuorientierung auf dem persönlichen und beruflichen Entwicklungsweg (Entwicklung in der Profession).

Es geht um die gemeinsame Gestaltung eines partnerschaftlichen Arbeits- und Entwicklungs-Bündnisses durch Coachee und Coach für begrenzte Zeit.

## **Was leistet erfolgreiches Coaching?**

Coaching fordert und fördert das Engagement des Coachee für unternehmerische und für selbst gesteckte Ziele. Es gibt ihm Unterstützung durch Klärungshilfe, Zielbestimmung und Ermutigung bei der konkreten Durchführung von Entwicklungs-, Veränderungs- und Problemlösungsprojekten.

Coaching setzt an den Arbeits- und Führungssituationen und an den damit verknüpften Aufgaben und Herausforderungen des Coachee an, vor allem dort, wo neue Weichenstellungen und Schwerpunktbestimmungen gefordert sind: in der Sache, organisatorisch, strategisch und nicht zuletzt auch persönlich.

Coaching ermöglicht dem Coachee, schwierige Situationen und kritische Entscheidungsprozesse mit seinem Coach umfassen zu analysieren und zusammen mit Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern gemeinsame Lösungen zu erreichen.

Der Coachee hat die Chance, "blinde Flecken" zu erkennen, sich eigene Einstellungen, Verhaltensmuster und Werthaltungen bewusst zu machen und diese auf ihre Wirkung und ihre Relevanz hin reflektieren.

Coaching ermutigt, feuert an und stärkt den Elan und die Energie zum Durchhalten. Andererseits fördert es die Fähigkeit zur kritischen Reflexion des eigenen Handelns und der eigenen Person.

Coaching setzt auf ein besonderes Vertrauensverhältnis zwischen Coach und Coachee. Vom Coach wird dabei erwartet, dass er seine persönliche Position oder Bewertung und seine eigenen Interessen bewusst zur Seite stellt, um eine beratende und ermutigende Distanz einzunehmen.

Über Themen, Inhalt, Prozess und Erleben der Coaching-Partner gilt das Gebot der Verschwiegenheit. Coaching bleibt vertraulich in dem Umfang, wie der Coachee es wünscht.

Coaching ist ein zielorientierter Beratungsprozess, dessen Wirkungen und dessen Effizienz Auftraggeber, Coachee und Coach in angemessenen Abständen überprüfen. In einer Entwicklungsvereinbarung werden die Ziele, Aufgaben und Verantwortlichkeiten festgehalten und bei Bedarf fortgeschrieben.

## Grundgedanken des „TZI-Coachings“

### Der Beginn

„*Freie Entscheidung geschieht innerhalb bedingender innerer und äußerer Grenzen. Erweiterung dieser Grenzen ist möglich*“ (Cohn 1974). Diese Sätze aus dem dritten der *Axiome* von Ruth C. Cohn lesen sich wie das zentrale Leit-Thema des Coaching-Prozesses nach TZI. Es geht also vom ersten Moment an um die Wahrnehmung und Anerkennung von Grenzen *und* um die Chance ihrer Erweiterung ebenso wie um die Wahrnehmung und Realisierung von Möglichkeiten und Entwicklungswegen. Die Zusammenarbeit beginnt mit dem Blick von Coach und Coachee auf die Ausgangssituation und damit als ein gleichzeitig bilanzierender wie eröffnender, immer auch schon konfrontierender und ermutigender Prozess. Das Herangehen von Coach und Coachee an den Gegenstand des Coaching, an das *ES* hat vom ersten Moment an gleichermaßen intellektuell-analytische wie emotional empathische Aspekte.

Der Prozess setzt sich fort mit einem ersten Fokus auf das *ICH*: mit der Analyse innerer und äußerer Handlungsspielräume und -grenzen, der subjektiv wahrgenommen wie der objektiv gegebenen. Hier wagt der Coachee vielleicht schon erste gedankliche Erweiterungsschritte und sie oder er äußert erste Wünsche, Sehnsüchte und Zielvorstellungen, die dem gemeinsamen Beginn eine positive Perspektive geben, statt in einer „Problemtrance“ (Gunther Schmid) zu verharren. Aus der Sicherheit, aber auch aus den Zwängen/Grenzen des Gegebenen heraus, entwickelt er oder sie eine erste Perspektive der Veränderung. Noch ist der weitere Weg offen und genauso unbestimmt wie unwägbar. Aber es wird von Beginn an klar, wie von Beginn an auf der Basis der *Chairpersonship* des Coachee und der Beraterrolle des Coachs die Verantwortlichkeiten sich zwischen beiden verteilen, überschneiden und ergänzen. Die Rollen und Spielregeln werden vorgelebt, noch ehe sie dann später formuliert und vereinbart werden.

Dann geht der Weg weiter zur Erkundung des kontextualen *Globe* und zu den kulturellen wie organisationalen *WIR*-Aspekten der Person und der Situation. Hilfsmittel des gemeinsamen Klärungsweges ist also das *Strukturmodell der TZI* und der damit verbundene Gedanke einer *Interdependenz der Faktoren*. Das Strukturmodell der TZI kommt als mehrdimensionale Landkarte des Verstehens und der Analyse zur Wirkung und ist im weiteren Verlauf des Coaching-Prozesses immer wieder neu im Spiel.

### Coaching als selbstverantwortlicher Weg der Veränderung

Der TZI-Coach begleitet den Klienten einerseits dabei, sich seiner Grenzen und ihrer Veränderbarkeit bewusst zu werden. Er hilft ihm immer wieder, bewusst auf seine Gefühle und Körpersignale zu achten, die Risiken abzuschätzen, sich Veränderungsperspektiven zu eröffnen und konkrete Mittel und Methoden zur

Überschreitung der Grenzen ins Neuland zu finden. Bei der intensiven Beschäftigung des Coachee mit seiner Situation und mit sich selbst wechselt der Fokus ständig zwischen den äußeren Bedingungen von beruflichem und privatem Umfeld mit den inneren Fragen der Persönlichkeits- und Verhaltensmuster, der Gefühle und Ängste, der Wertvorstellungen und Ziele. Sie beeinflussen sich gegenseitig im Sinne einer intensiven wechselseitigen Abhängigkeit. Genauso wird auch die gegenseitige Bedingtheit von Lebensgeschichte, aktuellem Geschehen und Zukunftsgestaltung deutlich und zeigt Wirkung (Interdependenz von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft).

Ein Kernthema des TZI-Coaching ist die *Chairpersonship*. In einem Fall wird dem Coachee beispielsweise bewusst, dass er einen Teil seiner Führungsverantwortung für sich selbst und für seine Mitarbeiter aus der Hand gegeben hat. Er ist zum Getriebenen geworden, und er wird sich, will er hier grundsätzlich umsteuern, mit seinem Verhältnis zu Autoritäten und zur Macht auseinandersetzen müssen. Zuerst geht es um seinen grundsätzlichen Willen, das Steuer und damit das eigene Schicksal verantwortlich in die Hand zu nehmen. Dann folgt die Herausforderung, sich ermutigt durch den Coach in einem entschlossenen und dennoch realistisch abwägenden *Emanzipationsprozess* zu bewähren und zu verändern.

Das *Chairperson-Prinzip* findet sich in doppelter Hinsicht in jedem TZI-Coaching-Prozess: Es geht *konkret* um das Erreichen von Handlungsfähigkeit in der komplexen, aktuell vielleicht schwierigen Situation, welche die Führungskraft ins Coaching einbringt; und es geht *grundsätzlich* um die Ausweitung von Selbstsicherheit, Handlungsfähigkeit und Verantwortlichkeit der Person, zuerst in ihrer Berufsrolle als Führungskraft, und dann ebenso auch in ihren anderen Lebensbereichen. Der Coachee macht sich mit Hilfe des Coachs die objektiven Bedingungen und Interdependenzen seiner Lage klar; er erkennt sie an, um auf dieser Grundlage als autonome Person seine Entscheidungen zu treffen und seine Rollen verantwortlich zu gestalten. Die prinzipielle *Autonomie* des Coachee gilt im TZI-Coaching mit gleicher Konsequenz auch gegenüber den Vorschlägen und Interventionen des Coachs. Der Coachee hat die Verantwortung und trägt die Konsequenz, ob er sie nun annimmt oder ablehnt. Er ist es, der weiß, was für ihn gut und was ihm möglich ist!

## **Coaching – ein Prozess, ermöglicht durch klare Strukturen**

Coaching nach TZI ist durch eine klare und transparente Struktur gekennzeichnet. Basis ist ein *Kontrakt* mit vereinbarten Zielen. Aus dem Prozess des Coaching heraus entstehen für jede Stunde *Einzel-Themen*, die diesen Prozess leiten und die den Interventionen des Coachs und vor allem dem Veränderungshandeln des Coachee Inhalt, Richtung und immer wieder neue Anstöße geben. Rubner und Lotz beschreiben, wie aus den ersten Anliegen und Fragen des Coachee die *eigentlichen* Themen entstehen, wie sie formuliert und dann bearbeitet werden (Lotz 2007 und

Rubner 2002), und wie sie sich aufeinander beziehen. Über das *formulierte Thema* einer Stunde schaffen Coach und Coachee aus dem Fluss der Ereignisse und Interaktionen heraus immer wieder einen neuen, konkretisierenden und vorantreibenden Fokus. Er ist Grundlage für die Vereinbarung darüber, was jetzt mit welchem Ziel bearbeitet werden soll.

Dieser Fokus, das TZI-*Thema* kann auch als zu bearbeitende Aufgabe am Ende einer Coaching-Stunde stehen. Es wirkt als Brückenbogen zur nächsten Stunde, in der es dann aufgegriffen und seine Wirkung reflektiert wird. Im der Praxis wird deutlich, dass sich die Themenstellung im Verlauf des Coaching-Prozesses oft von anfangs noch eingegrenzten „symptomatischen“ Fragestellungen immer mehr zu grundsätzlichen, existenziellen Fragen entwickelt.

Die Auseinandersetzung des Coachee mit den formulierten Themen ist die Voraussetzung dafür, dass es Schritt für Schritt zu tragfähigen und nachhaltigen Lösungen kommt, die umfassende Wirkung auf seine Aufgabe, auf Situationen und Strukturen und auf die Person haben. Über die Themensetzung kann der Coach die *Dynamische Balance* und damit die Synchronizität der Entwicklung im TZI-Dreieck unterstützen: Neben den pragmatischen Aufgaben und Problemstellungen aus seinem Verantwortungsbereich, die der Coachee einbringt (ES), wird der sich verändernde Handlungskontext in den Blick gerückt (GLOBE), Entwicklungsthemen und Entwicklungsfortschritt der Person werden verfolgt, begleitet und reflektiert (ICH). Von Zeit zu Zeit oder im Fall von Störungen in der Zusammenarbeit werden auch die Kooperation und die Beziehung zwischen Coach und Coachee (WIR) zum Thema.

Die *Prozessreflexion* ist zentrales Strukturmerkmal des TZI-Coaching, einerseits im Miteinander von Coachee und Coach, andererseits aber ebenso in der Auswertung und Dokumentation durch den Coach nach Abschluss der Stunde. Coach und Coachee schaffen sich durch eine regelmäßige gemeinsame *Prozessreflexion* des Coaching die Möglichkeit zu aufbauendem Feed-back und zur Betrachtung ihrer Beziehung, die „als ein Spiegel jener Beziehungen gewertet werden (kann), die zwischen dem Klienten und jenen Personen besteht, mit denen er „draußen“ ein Problem hat“ (Rubner 2002, S. 23). Zusätzlich nutzen sie den gemeinsamen Blick auf den zurückgelegten Weg und auf die eingetretenen Veränderungen zur Bestimmung der künftigen Schwerpunkte und zur flexiblen Anpassung ihrer komplementären Rollen und Verantwortlichkeiten im weiteren Coaching.

## **Partizipierende Beratung**

Die partnerschaftliche, egalitäre Gestaltung der Beratungsbeziehung zwischen Coachee und Coach ist der Tragpfeiler eines fruchtbaren und erfolgreichen Entwicklungsprozesses. Mit dem Prinzip des *Partizipierenden Coaching* setzt die TZI im Unterschied zu einer primär fachlich vorgebenden Führungsberatung und der professionellen Distanz von manchen Ansätzen auf der Basis der Psychoanalyse und der Gruppendynamik einen neuen Maßstab:

Der Coach versteht sich einerseits mit seinem gesamten Sensorium als Resonanzboden für Verhalten und Äußerungen des Coachee. Mit seiner empathischen Haltung (pacing) ermöglicht er tieferes Verstehen und fördert die Qualität und die Stabilität der Beratungsbeziehung.

Andererseits nimmt er den Coachee mit in die Distanz der Außenperspektive und erleichtert ihm dadurch die kritische, nüchtern-realistische Betrachtung und Bewertung seiner Situation. Der Coach bringt sich als Person und als Berater authentisch ein, er „gewinnt ein vertieftes Fallverständnis gerade durch das Pendeln zwischen dem unmittelbar Sich-Einlassen und der reflektiven Distanznahme“ (Lotz 2007). Der Coachee fühlt sich mit seinen Problemen und Fehlern angenommen, akzeptiert und ermutigt. Er erfährt, dass er auch mit dem „Leidensaspekt“ seiner Situation angenommen ist. Gleichzeitig wird er als „Mitunternehmer“ des Beratungsprozesses immer partnerschaftlich in die aktuellen Themen- und Richtungsentscheidungen einbezogen und dadurch in seiner Autonomie gestärkt. Der Coachee ist Experte seiner selbst.

Bereichert und belebt durch die Übertragung der enormen Vielfalt der kreativen Mittel und Methoden aus der Gruppenarbeit in die Zweierkonstellation generieren Coach und Coachee auf der Grundlage von TZI im partnerschaftlichen Miteinander eine lebendige, lösungsorientierte und ausgesprochen entwicklungs-dynamische, eine emanzipatorische Form des Coaching. Ebenso hat das TZI-Coaching nach unserem Verständnis als Haltung - über Werteorientierung, Verantwortung und Selbstverantwortung und Kooperationsethik hinaus - die Vorstellung von einem guten, sinnvollen Leben als eine wichtige Grundlage und Perspektive.