



Verhaltenscoaching
Studientext

Michael Loebbert, 2019



Inhalt des Begleittextes

1. Was meint Verhaltenscoaching?.....	2
1.1. Verhaltenspsychologie.....	2
1.2. Verhalten und Handeln im Coaching.....	3
1.3. Dysfunktionales Verhalten.....	3
1.4. Verhalten und Wirkungsorientierung im Coaching.....	6
2. Wie geht Verhaltenscoaching?.....	6
2.1. Kontrakt für Verhalten Ändern.....	6
2.2. Feedback: Steuerung der relevanten Fremdbeobachtung.....	8
2.3. Zielsetzung.....	9
2.4. Kommunikation von Zielen im System.....	9
2.5. Einen Entwicklungsplan erstellen.....	10
2.6. Fortschritte „Messen“.....	11
2.7. Follow Ups.....	11
2.8. Abschluss des Verhaltenscoachings.....	12



Die »Änderung von Verhalten«, das Ablegen als störend empfunden Verhaltensgewohnheiten, wird häufig von Auftraggeberinnen und Klienten im Coaching als Anliegen genannt. Entsprechend sind im beruflichen Kontext auch inhaltliche Erwartungen an das Einüben neuer Verhaltensweisen verbunden: aus Mitarbeitergesprächen oder 360 Grad Feedbacks, Rückmeldung von Kolleg/innen etc. Das funktioniert nur begrenzt, wenn neue Verhaltensweisen für die Coachees selbst attraktiv und mit positiven Emotionen verbunden sind. Das ist die erste Aufmerksamkeit der coachenden Person. Die systemische (systemtheoretisch informierte) Perspektive sagt zudem, dass das individuelle Verhalten immer (auch) eine Funktion des sozialen Systems ist, in dem es beschrieben wird. Verhaltensänderungen von Personen in Organisationen muss also auch die Interaktionspartner miteinbeziehen.

«Stell dir auf keinen Fall einen blauen Elefanten vor!» Am wirksamsten unterstützt der Coach Klienten für Verhaltensänderung in der Verbindung der individuellen Perspektive »Begeisterung für ein attraktives Ziel« und der Anleitung, seinen jeweiligen sozialen Kontext für die Verhaltensänderung zu gewinnen.

1 Was meint Verhaltenscoaching?

1.1 Verhaltenspsychologie

In der Psychologie¹ versteht man unter Verhalten (»behavior«) *die Gesamtheit aller von anderen beobachtbaren Äusserungen eines Lebewesens*. Ursprünglich kommen die Ansätze der Verhaltensforschung aus der Biologie. Sie erinnern sich vielleicht aus der Schule an die Lehrstücke der (1) *klassischen* und der (2) *operanten Konditionierung*. (1) Der Hund, der wiederholt sein Futter in Verbindung mit einem Glockenzeichen bekommt, produziert auch Spucke auf das Glockenzeichen allein. (2) Durch gezielte Belohnung und Bestrafung kann der Hund sogar lernen, angebotenes Futter abzulehnen. Verhalten ist in seiner Entstehung durch Konditionierung erklärbar.

Psychologen, die sich in den 50er und 60er Jahren des letzten Jahrhunderts mit der Psychologie des Lernens beschäftigten, fanden das interessant. Und sie begründeten – wie das unter Psychologen so üblich ist ☺ – eine psychologische Schule, den *Behaviorismus*. Damit wandten sie sich polemisch gegen andere Schulen, welche die Psychologie eher als eine verstehende Wissenschaft der Seele entwarfen: Warum denn weiter in den Tiefen der Seele forschen, wenn wir das Verhalten auch mit einfachen Mechanismen der Konditionierung von Belohnung und Bestrafung erklären können?

Sie wissen, dass das beim Menschen begrenzt funktioniert. Und wir nutzen Reiz-Reaktions-Mechanismen selbst manchmal, wenn wir uns belohnen und bestimmtes

¹ Vergleiche zur folgenden Darstellung Nathalie L. Gage und David C. Berliner (1979): Pädagogische Psychologie. München. S. 99 ff.



Verhalten verstärken. Mit Bestrafen sind wir vorsichtiger, da die Nebenwirkungen mit der Aussetzung der Autonomiewahrnehmung mögliche Erfolge in der Regel nicht aufwiegen. Und wer näheren Umgang mit Tieren hat, wird vielleicht auch hier an einer vollständigen Erklärbarkeit ihres Verhaltens durch Konditionierung zweifeln.

1.2 Verhalten und Handeln im Coaching

Wir wissen nicht, was sich ein Hund denkt. Menschen können wir fragen. Philosophen haben daher vorgeschlagen, Verhalten und Handeln zu unterscheiden. Verhalten ist die Aktivität, die von anderen (oder auch von mir selbst) beobachtbar ist und beschrieben werden kann. Handeln ist aus meiner subjektiven Sicht mit einer Intention, Absicht, bzw. einer *intentionalen Beschreibung*² verbunden, zum Beispiel die Absicht ein Ziel zu erreichen. Beim Menschen zwei Seiten der gleichen Münze.

Aus wirkungsorientierter Sicht kann man sagen: Verhalten ist das, was von meinem Handeln bei den Anderen (oder bei mir selbst) ankommt. Teil meiner Absicht beim Handeln kann immer auch sein, die Wahrnehmung meines Handelns für andere zu gestalten³: Wie sollen andere mein Handeln wahrnehmen und verstehen? - Jedenfalls wenn wir das wollen. Und Coaching, bei dem es im allgemeinen Sinne um die Erhöhung der Freiheitsgrade meines Handelns geht, schlägt genau das vor.

Aus der Wirkungsperspektive⁴ wendet sich die Herausforderung von der Gestaltung meines Handelns, meine Klienten bei der Gestaltung ihres Handelns zu unterstützen, zur Gestaltung der Wirkung von Handeln im sozialen Kontext. Dabei spielt die Aussenwahrnehmung des Verhaltens die entscheidende Rolle: Die Wahrnehmung (systemtheoretisch „Beobachtung“) von Verhalten wird eine entscheidende Stellgröße der Steuerung von Handeln: Überlege bei Deinem Handeln (auch), wie Du darin von anderen wahrgenommen und beobachtet werden willst! Was sollen andere in Bezug auf Dein Handeln wahrnehmen, fühlen und denken?

Kurt Lewin hat Verhalten einmal als eine Funktion von Person und Umwelt beschrieben: $V=f(P,U)$. Er wollte damit ausdrücken, dass Person und Umwelt für Verhaltensänderung in einer Wechselwirkung stehen. Die hier dargestellte Vorgehensweise setzt genau daran an.

1.3 Dysfunktionales Verhalten

Aus Sicht biologischer Systeme können *funktionale* dem Überleben von Systemen dienliche von *dysfunktionalen* Merkmalen unterschieden werden. Die Übertragung

² Klassisch ist das Buch von Elisabeth Anscombe (1957): Absicht. Deutsch Frankfurt 2010.

³ Sie kennen vielleicht dieses Argument schon aus der Darstellung der soziologischen Theorie der Rolle als Summe der Erwartungen der Interessensgruppen. Da geht es um Erwartungen, hier um Wahrnehmung. Fürs Coaching wird es immer an der Stelle interessant, wo wir durch Handeln gestalten können.

⁴ Das unterscheidet von einer therapeutischen Sichtweise (Verhaltenstherapie), wo es um die Änderung des vom Patienten leidvoll und nicht steuerbaren erlebten Verhaltens geht. Wobei es durchaus im Coaching auch hilfreich sein kann, die Klientin anzuregen, sich auch mal für Erfolge zu belohnen oder sich in Situationen zu beweisen, vor denen sie normalerweise Angst hat.



dieser Metapher auf soziale Systeme erhöht die Komplexität, da wir es ja mit mehreren unterschiedlichen Lebewesen, Menschen als biologische Systeme, und ihren sozialen Systemen zu tun haben, die selbst wieder in einem interaktiven Kontext stehen. Was für das eine System vielleicht dysfunktional ist mag im umfassenderen Kontext durchaus funktional sein und umgekehrt.⁵

Unterschiedliche Bewertungen und Einschätzungen über eine bestimmte Dysfunktionalität machen allerdings für die Praxis keinen Unterschied. Entscheidend ist, dass ein bestimmtes Verhalten als dysfunktional wahrgenommen wird. Das können und sollten wir im Einzelfall zwar durchaus verkraften, solange wir von uns überzeugt sind. Die Einschätzung der Wirkung, was andere beobachten, bleibt aber ein wichtiger Erfolgsfaktor unseres Handelns.

Mindestens drei Erkenntnisse dürfen aus systemtheoretischer Sicht festgehalten werden.

(1) Gelerntes Verhalten hat mindestens in der Entwicklung einen funktionalen Zweck erfüllt. Sonst hätten wir es nicht ausgeprägt. Scheint es noch so verrückt und unsinnig, so ist es dennoch aus der Logik des Systems vernünftig und sinnvoll, zumindest einmal vernünftig und sinnvoll gewesen. Wertschätzend beschreibt das der Coach Marshall Goldsmith in seiner Beobachtung von Führungskräften: »*Was Dich bis hierher gebracht hat, wird dich nicht weiter bringen*«⁶. Dass Du überhaupt so weit gekommen bist verdankst Du Deinen ausgeprägten Verhaltensmustern, egal wie funktional oder dysfunktional diese wahrgenommen werden. Das ist die gute Nachricht.

(2) Wird aber Dein Verhalten als dysfunktional wahrgenommen (sei es von Dir oder von Anderen), dann wird es Zeit dieses zu ändern, beziehungsweise mindestens die Wahrnehmung dieses Verhaltens. Was oft auf das gleiche rauskommt. Und um noch einmal die biologische Metapher zu belasten: Dysfunktionales Verhalten, welches das Überleben eines Systems gefährdet, wird entfernt. Das ist eine harte Einsicht, ist aber so.

(3) Verhalten wird immer im sozialen, in einem System-Kontext wahrgenommen und beurteilt. Fast noch wichtiger als meine eigene Wahrnehmung meines Verhaltens für den Erfolg meines Handelns ist die Wahrnehmung der relevanten Interessensgruppen und Machtsporen.

Aufgabe:

Im beruflichen Kontext gebrauchen wir mehr oder weniger klare Massstäbe in der Bewertung von Verhalten. Auch wenn wir es vielleicht nicht mögen, können wir unterscheiden zwischen unprofessionellem und professionellem Verhalten. Klar und

⁵ Und vielleicht ist auch das „Überleben“ selbst nicht immer das, was wir in jedem Fall anstreben. - Aber Modelle und Metaphern schöpfen ja ihren Wert aus ihrer jeweiligen Begrenzung.

⁶ Marshall Goldsmith (2007): Was Sie hierher gebracht hat, wird Sie nicht weiter bringen: Wie Erfolgreiche noch erfolgreicher werden. Deutsch München 2007.



den Splitter im Auge des anderen erkennen wir leichter als das Brett vor dem eigenen Kopf.

(a) Wenn Sie sich selbst und Ihre Kollegen im beruflichen Kontext beobachten, welche Verhaltensmerkmale würden Sie als dysfunktional bewerten? Es dürfte Ihnen leichtfallen, eine Liste mit mindestens 15 solcher Verhaltensweisen⁷ zu erstellen.

(b) Und selten blitzen Momente in der beruflichen Arbeit auf, in denen Sie bei sich selbst oder anderen erstaunt bemerken: ja so müsste es sein, wenn wir in unserer Arbeit vorankommen wollen. Das war jetzt wirklich professionell. Beschreiben Sie kurz einige dieser Momente.

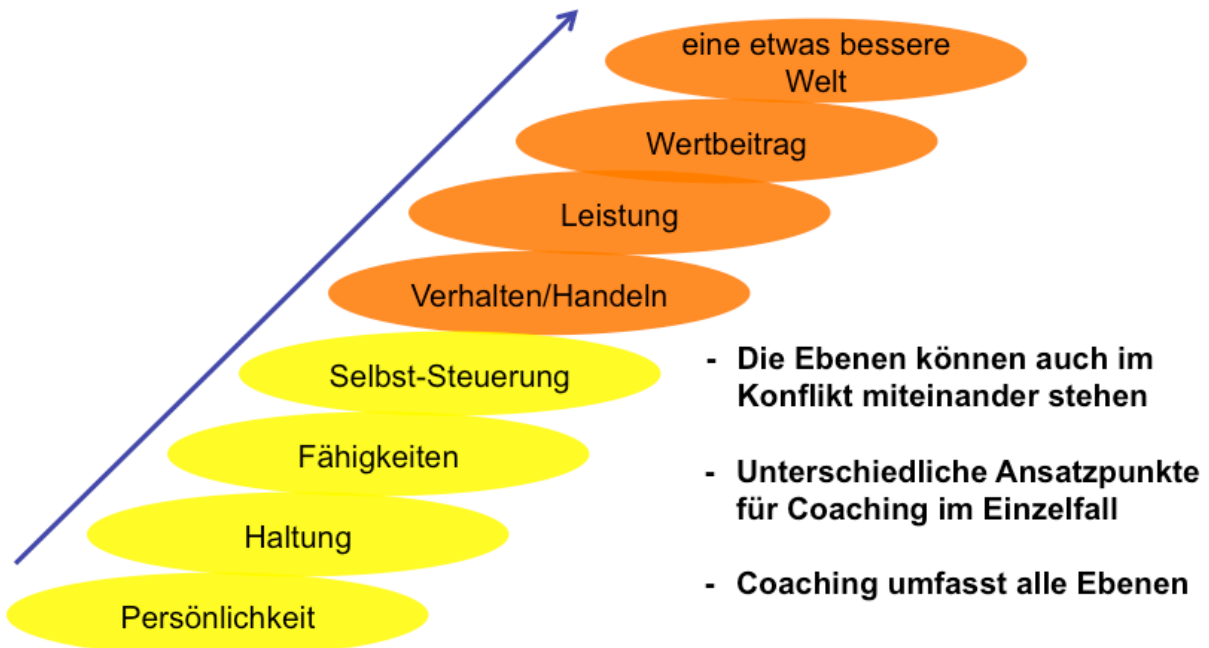
(c) Und wenn Sie die beiden Ergebnisse der Aufgabe oben zusammenhalten, können Sie wahrscheinlich daraus allgemeinere Gesichtspunkte für Verhaltensänderung darstellen, welche für die weitere Entwicklung in unserer Arbeitswelt notwendig scheinen. – Was denken Sie, wie stark wird sich Ihre Wahrnehmung von der unserer Kolleginnen und Kollegen in der heutigen Arbeitswelt unterscheiden?

⁷ Marshall Goldsmith (2007) nennt das „bad habits“. Fast die Hälfte seines Buches nutzt er um solche schlechten Angewohnheiten zu beschreiben. Das sollte uns auch leicht fallen.



1.4 Verhalten und Wirkungsorientierung im Coaching

Wirkungsmodell Professional Coaching «Coaching for better Results»



2 Wie geht Verhaltenscoaching⁸?

2.1 Kontrakt für Verhalten Ändern

Seit der Erfindung von Coaching im Training und Begleitung von Sportlerinnen leitet die Hypothese, dass es wirkungsvoller ist, unser Handeln über positive Zielvorstellungen zu steuern⁹ als über die Vermeidung von Fehlern und die Arbeit an Schwächen. Die Realität der Steuerungssysteme in Unternehmen und Organisationen folgt leider noch nicht ganz diesen Erkenntnissen. Maximal wertschätzend könnte man feststellen, dass begeisternde und emotional von den Beteiligten positiv besetzte Ziele selbstverständlich vorausgesetzt werden dürfen.

Wahrgenommene Defizienz, Mangel, und Dysfunktionalität sind aber der Ausgangspunkt von vielen Coachingaufträgen: Die Klientin genügt nicht den Herausforderungen. Oft wird ein negatives oder kritisches Verhalten der Klientin

⁸ Die Darstellung folgt zum Teil Marshall Goldsmith (2000): Coaching for Behavioral Change. In: Marshall Goldsmith, Laurence Lyons, Alyssa Freas, Robert Witherspoon (Hrsg.). Coaching for Leadership - How the World's Greatest Coaches Help Leaders Learn. San Francisco. S. 21-26. Ich habe sie in den Kontext von Coaching als Prozessberatung angepasst und erweitert.

⁹ Gerald Hüther hält aus hirnpfysiologischer Sicht in einem Vortrag (Projekt Gesundheit – wie ändere ich mein Verhalten SWR 2011) fest, dass „das Hirn nicht einfach so wird, wie man es benutzt ... es wird so, wie man es mit Begeisterung benutzt“. Die Neuroplastizität des Gehirns und damit auch die Möglichkeit Verhalten und zu Grunde liegende Haltungen auch bis ins hohe Alter zu ändern steht in unmittelbarem Zusammenhang mit unserer Fähigkeit, uns zu begeistern und positive Emotionen zu entwickeln.



direkt vom Auftraggeber genannt: Emotionale Entgleisung, Unfreundlichkeit gegenüber Mitarbeitern und Kunden, mangelnder Einsatz und Verbindlichkeit, fehlende Kooperationsbereitschaft, Widerstand und Kritik an gefassten Beschlüssen, etc.

So geht es also:

- (1) Würdigung des gezeigten Verhaltens als persönliche Lösung in einer bestimmten Situation. – Schon die Vermeidung des moralischen Verdikts und die Einführung der Unterscheidung funktional-dysfunktional entlastet in der Regel den Coachee und bildet eine tragfähige Kontraktgrundlage.¹⁰
- (2) Würdigung der gezeigten organisationalen Wahrnehmung als Vorstellung von Dysfunktionalität. Feststellung der damit verbundenen Herausforderung und Verantwortung für den Coachee. Welche Wirkung willst du in Deinem sozialen Kontext erzielen?
- (3) Einladen, Ermutigen und Begeistern von Verhaltensänderung. ... Teilnahme an einem Experiment, das nur Verbesserung bringen kann. Kann natürlich auch sein, dass der Coachee an dieser Stelle wählt, lieber die Organisation zu verlassen, weil er keine gute Chance sieht oder auch die gewünschte Verhaltensänderung nur Symptom für fehlende Passung. Änderung des Kontrakts mit Auftraggeber nicht vergessen.

Beim Coaching insbesondere von Führungskräften gibt es noch einen zweiten wichtigen Gesichtspunkt für den Kontrakt: Führungskräfte unterscheiden dysfunktionales von funktionalem Verhalten in Bezug auf die Verwirklichung ihrer Ziele, dem Erreichen von Resultaten. Führungskräfte beurteilen ihr eigenes Verhalten in seiner Dienlichkeit zur Zielerreichung, zum Beispiel Führung aktiv auszuüben und Mitarbeitende zum Erfolg zu führen. Von hier aus geht der Weg zum nächsten Schritt noch einfacher.

Aufgabe: Denken Sie an Ihren bisher zurück gelegten Entwicklungsweg als Coach. Wahrscheinlich sind Sie nicht mit jeder Ihrer Verhaltensweisen voll zufrieden ;-). Vielleicht gibt es ja sogar etwas, das Sie ohne zu kritisch zu sein, an Ihnen nervt. Vielleicht ein (dysfunktionales) Verhalten, von dem Sie glauben, dass es sie im Moment noch hindert als Coach noch erfolgreicher zu sein: Erfolge Ihren Coachees zu wenig deutlich werden zu lassen, Ihren Preis zu niedrig anzusetzen, Ihre bekannte Aversion gegen Telefonmarketing ...
Bitten Sie Ihren (Lern-)Coach mit Ihnen weiter an konkreten Beispielen und Merkmalen dieses Verhaltens zu arbeiten mit den Arbeitsschritten oben.

¹⁰ Als Coach dürfen Sie sich natürlich jederzeit auch unter ethischen Gesichtspunkten steuern, mit wem zu welchen Zielen Sie arbeiten wollen und wann Sie für ein Coaching nicht bereit sind.



2.2 Feedback: Steuerung der relevanten Fremdbeobachtung

Feedback ist aus der Wirkungsperspektive vor allem ein Instrument zur Steuerung von Fremdbeobachtung.¹¹ Die Fragestellung fokussiert die Verhaltenswahrnehmung auf bestimmte Aspekte. Es macht einen Unterschied, ob ich frage: Was findest Du an meinem Verhalten besonders störend? Oder: Wo denkst Du hab' ich die grössten Verbesserungspotentiale? Die Frage entscheidet, ob sich der andere in der Rolle eines Kritikers oder eines Unterstützers wahrnehmen kann. In der Regel ist es im organisationalen Kontext (politisch) günstiger, Unterstützer zu finden. – Dabei verzichten wir zunächst bewusst auf schnelle Schwarz-Weiss Kontraste der Kritikerin, um diese vielleicht in einer fortgeschrittenen Phase der Kooperation und Vertrauensbildung wieder einzuholen.

So geht es also:

- (1) Relevanteste Stakeholder bestimmen: „Stakeholders“ oder Anspruchsgruppen verbinden ein eigenes Interesse mit meinem Verhalten. Relevanteste Stakeholder sind nicht unbedingt Personen mit dem grössten Interesse. Bedeutsam für mich sind Stakeholder, deren Verhalten wiederum grossen Einfluss auf mich und meinen Handlungsspielraum hat. Unterstützen Sie Ihre Klientin bei der Bestimmung der relevanten Stakeholder zum Beispiel mit dem klassischen Instrument der *Stakeholderanalyse* oder durch informelle (systemische) Befragung: Und wer hat noch Interesse an Ihrem Verhalten?
- (2) Die relevanten Anspruchsgruppen bzw. Anspruchspersonen einbeziehen: Verhaltensänderung ist die durch die relevanten Stakeholder wahrgenommene Verhaltensänderung. Diese müssen also miteinbezogen werden. Erarbeiten Sie mit Ihrem Coachee ein Verfahren, wie sie ihre relevanten Stakeholder mit einbeziehen will. Zum Beispiel können Sie einen kleinen Fragebogen mit Bitte um Feedback verschicken. Beim Coaching von Geschäftsführern kann auch der Coach selbst im Auftrag kleine Interviews mit den wichtigsten Interessenten führen und diese dabei zugleich für eine Mitarbeit gewinnen.
- (3) Feedback auswerten: Erarbeiten Sie mit Ihrem Coachee eine Einschätzung, welche Verhaltensänderung aus Sicht der Stakeholder die grösste positive Wirkung.

Marshall Goldsmith schlägt vor, Feedbacksysteme durch den Coach zu führen. Das heisst der Coach versendet und managt einen Fragebogen, führt auch Interviews und fasst diese zusammen. Das ist in Organisationen mit einer einschränkenden Kommunikationskultur sicher notwendig. In Organisationen, die wenn nicht gewohnt, so doch in der Lage sind, Feedback offener zu handhaben, steht die Aktivität des Coachees im Vordergrund. Selbststeuerung und Selbstwirksamkeit wird damit von

¹¹ Darin unterscheidet sich die Verhaltensperspektive von einer gruppensystemischen Perspektive, wo es beim Feedback um die Aufklärung des sogenannten Blinden Flecks geht. Das kann eine erfreuliche Nebenwirkung sein, ist aber nicht die Hauptstossrichtung.



Anfang an unterstützt. Mit der gezielten Einholung von Feedback wird dieser zugleich befähigt, sich selbst Feedback(-Systeme) zu organisieren.

Aufgabe: Im Lernkontext als Coach stehen Ihnen wahrscheinlich Ihre Kunden nicht zur Verfügung. Auch Auswertungsbögen sind wenig objektiv, da die Ergebnisse an der Übertragung der Klienten überstrahlt wird, entweder den Coach meistens ganz toll zu finden oder seltener ihre Arbeit stark zu kritisieren. Nutzen Sie Ihre Ausbildungsgruppe, Interventionsgruppe oder auch Familie und Freunde: Was sind Deine Beobachtungen in Bezug auf mein Verhalten, das ich ändern möchte? Welche Merkmale sind Dir schon aufgefallen?
... und wenn Ihre Begeisterung für eine Änderung noch nicht ausreicht: Was denkst Du, könnte mir noch besser gelingen, wenn ich dieses Verhalten ändern könnte?

2.3 Zielsetzung

Wählen Sie ein Verhalten, das Sie ändern wollen. Woran würden die Interessensgruppen des Coachees eine positive Änderung bemerken? Welche Merkmale sollten dieses neue Verhalten auszeichnen? Testen Sie Ihre Zielsetzung zum Beispiel mit dem SMART Modell (Simple-Messbar-Attraktiv-Realistisch-Terminiert). Sie wollen z.B. S: Coaching als Haltung und Interaktionsform in Ihrer Organisation noch offensiver und glaubwürdiger vertreten. M: Das wollen Sie mindestens einmal in der Woche tun. A: Sie wollen dabei als mögliche Coach wahrgenommen werden. R: Jeden Montag bereiten Sie einen solchen Anlass vor. T: Das machen Sie von heute an während 6 Wochen.

Aufgabe: Neben und mit den Verhaltensänderungen, die Sie anstreben, könnte es sein, dass Sie noch wertschätzender und noch wirkungsorientierter kommunizieren möchten: Sie zeigen noch mehr ehrliches Interesse an anderen Menschen. Ihre Freundlichkeit ist verbunden mit Ihrer Fokussierung auf die Ressourcen des anderen. Ihre kritischen Anmerkungen zu bestimmten Verhaltensweisen verbinden Sie mit ihrer positiven Würdigung. Ihre Kolleginnen und Kollegen halten Sie für vertrauenswürdig in Ihren Möglichkeiten und Grenzen.
Wahrscheinlich finden Sie noch mehr oder andere Merkmale Ihres angestrebten Verhaltens. Priorisieren Sie drei bis maximal fünf.

2.4 Kommunikation von Zielen im System

Feedforward richtet den Blick in die Zukunft, auf das was ich, was wir in meinem sozialen Kontext in Zukunft erreichen wollen. Ihr Coachee bittet seine relevanten sozialen Kontaktpersonen, ihm oder ihr in Bezug auf die zu erreichenden Verhaltensziele Anregungen und Tipps zu geben. Diese sind um so werthaltiger, je genauer bestimmte Merkmale vom Coachee beschrieben werden, und je besser es der Kontaktperson gelingt, sich auf den Coachee zu fokussieren und weniger allgemeine Weisheiten von sich zu geben. Obwohl das ist auch schon ganz gut.



Bitte beschreiben Sie Ihr Verhaltensziel und einige Merkmale kurz auf einem Blatt Papier oder einer Karteikarte.

Bitte Sie um Feedforward! Was würde oder könnte mich aus Deiner Sicht unterstützen, dieses Ziel zu erreichen. Gegebenenfalls: Was könntest Du noch dazu beitragen?

Hören Sie genau und aufmerksam zu. Schreiben Sie stichwortartig mit. Bei Unklarheiten fragen Sie kurz nach. Bewerten Sie nicht. Sagen Sie nicht: was für eine gute Idee. Hören Sie einfach zu.

Bedanken Sie sich für den Tipp und die Anregung.

Aufgabe: Organisieren Sie ein Feedforward in Ihrer Lerngruppe zu Ihrem Vorhaben. Stellen Sie sich gegebenenfalls noch eine kleine Hausaufgabe, wenn Sie sonst noch um Feedforward bitten möchten.

Feedforward ist ursprünglich eine Übung¹² für Teams. Mit Feedforward bringen Sie die Mitglieder eines Teams schnell und leicht in Kontakt; Sie etablieren eine Kultur der gegenseitigen Unterstützung und Zusammenarbeit. Im Einzelcoaching planen Sie mit Ihrem Coachee ein Feedforward in seinem für die Verhaltensänderung wichtigen sozialen System.

2.5 Einen Entwicklungsplan erstellen

Das Feedforward unterstützt nicht nur die Ausrichtung des sozialen Systems auf den Coachee. Es bringt auch konkrete Anregungen, die jetzt zu einem kleinen Entwicklungsplan verarbeitet werden können. Verhaltensänderung braucht einen langen Atem und ist auch mit Risiken verbunden, die bearbeitet werden müssen, wenn das Ziel erreicht werden soll.

- Wie würden Sie jetzt das Ziel Ihrer Verhaltensänderung beschreiben?
- Was spricht dagegen, dass Sie dieses Ziel erreichen? Sollten Sie es vielleicht noch ein wenig verändern?
- Was wird Sie auf Ihrem Weg unterstützen?
- Welche Schritte können Sie unterscheiden? –z.B. in Bezug auf unterschiedliche Stakeholders Ihrer Verhaltensänderung.

Aufgabe: Erstellen Sie mit Ihrem Lerncoach einen kleinen Entwicklungsplan.

¹² Die Übung stammt meines Wissens von Marshall Goldsmith.



2.6 Fortschritte „Messen“

„Messen“ wäre vielleicht etwas vermessen. Fragen mit Skalen können allerdings die Vorstellung von erfolgreicher Veränderung organisieren. Bewährt haben sich im Einzelcoaching Minifragebögen mit wenigen Merkmalen.

Wie beurteilen Sie hat Herr/Frau X sein/ihr Verhalten in den letzten 2 Wochen geändert?

Ehrliches Interesse an anderen zeigen

	stark schlechter - 2	schlechter -1	unentschieden +0	besser +1	viel besser +2	Durchschnittswert
Vorgesetzte/r						
Kolleg*in						
Kund*in						
Ich selbst						

Zielorientierung

	stark schlechter - 2	schlechter -1	unentschieden +0	besser +1	viel besser +2	Durchschnittswert
Vorgesetzte/r						
Kolleg*in						
Kund*in						
Ich selbst						

2.7 Follow Ups

Wie lange braucht Verhaltensänderung? – Auch aus der hier eingenommenen Wirkungsperspektive bin ich nicht optimistischer als empirische Untersuchungen zur Veränderung von Essverhalten oder Bewegungsverhalten. Eine Schätzzahl sagt: mindestens 6 Monate. Das heisst mindestens sechs Monate lang braucht mein Coachee Unterstützungsimpulse, um am Ball zu bleiben. Das gilt jedenfalls für lange eingeübtes dysfunktionales Verhalten. Für die Einübung neuen Verhaltens, im Beispiel oben, Ihr Auftritt als Coach, braucht es etwa 3 Monate.



Ein Verhalten, das vielleicht vierzig Jahre dienlich war, lässt sich meistens nicht in 3 Wochen ändern. Die Änderung braucht die Konzentration und die Anstrengung des Coachees, sich immer wieder an die Vorteile, die mit dem Ziel verbunden sind, zu erinnern, und besonders auch von anderen erinnert zu werden. – Der Einbezug des sozialen Systems des Coachees bewährt sich auch bei Follow Ups mit Feedbacks, Feedforwards und Nutzen von kleinen Fragebögen.

2.8 Abschluss des Verhaltenscoachings

Denken Sie daran, das Verhaltenscoaching auch abzuschliessen, wenn das terminierte Zielerreicht ist. Gratulieren und feiern. In der Regel sollte ein Verhaltenscoaching in maximal 8 Monaten mit höchstens 10 Coaching-Gesprächen abgeschlossen sein.

Auch wenn das Ziel bis dahin nicht erreicht ist, wird spätestens dann der Abschluss und eine Auswertung des Erreichten Sinn machen. Vielleicht will sich der Coachee nicht (mehr) ändern. Das Änderungsvorhaben ist veraltet, weil die (professionellen) Ziele verändert haben. Ein anderes Thema ist dringlicher geworden. Vielleicht zeigt auch Ihr Coachee zu wenig persönliche Integrität in der professionellen Gestaltung seiner Kooperationsbeziehungen und Humor, um die Wirkungsperspektive in ihrer Konstruiertheit zu erkennen. Ein instrumenteller Ansatz kalkulierter Manipulation von Wirkungen würde die Arbeit mit Feedback und Feedforward unmöglich machen.

Aufgabe zur Einbettung von Kurzzeitformaten ins Verhaltenscoaching: Sie kennen einige andere gut strukturierte Vorgehensweisen im Coaching wie Lösungscoaching (Peter Szabo und Inso Kim Berg) oder die GROW Methode (John Whitmore). Wie können sich diese Methoden mit Verhaltenscoaching ergänzen?