

1

Das Coaching-Protokoll als Intervention

Abschlussarbeit, eingereicht von Ulrike Brandl
Coaching-Lehrgang der Führungsakademie Baden-Württemberg 2007/2008



Coaching-Lehrgang der Führungsakademie Baden-Württemberg

Abschlussarbeit

Das Coaching-Protokoll als Intervention

Eingereicht von Ulrike Brandl in 2009

2

Das Coaching-Protokoll als Intervention

Abschlussarbeit, eingereicht von Ulrike Brandl
Coaching-Lehrgang der Führungsakademie Baden-Württemberg 2007/2008

Inhalt:

- 1 Einleitung
- 2 Themenbeschreibung
- 3 Thematischer Verlauf einer Coaching-Sitzung
 - 3.1 Rückschau
 - 3.2 Situationsbeschreibung
 - 3.3 Zielsetzung der Sitzung
 - 3.4 Inhalte des Lösungsprozesses
 - 3.5 Meilensteine – Termine / Teilziele
 - 3.6 Maßnahmen / Aktivitäten
 - 3.7 Aufgaben der /des Coachee
 - 3.8 Der nächste Coachingtermin
 - 3.9 Datum, Unterschriften Coachee und Coach
- 4 Praktische Durchführung
 - 4.1 Ressourcenorientierte Formulierung ^[5,6,7]
 - 4.2 Struktureller Aufbau des Protokolls
 - 4.3 Übergabe des Protokolls
- 5 Das ausführliche Protokoll als Intervention
- 6 Nutzen des Protokolls für den Coach
- 7 Zusammenfassung

1 Einleitung

Das Protokollieren von Coaching-Sitzungen wird in Ausbildung und Literatur als selbstverständliches Handeln empfohlen. Es gehört zu einem seriösen Arbeiten, sich Notizen über die Sitzung zu machen. Notizen sollen den Coach in seinem Arbeitskontext stützen und den Prozess und die Ergebnisse auch im Nachhinein nachvollziehbar machen.

In einer Coaching-Fortbildung bei Sabine Ludwig^[1], an der ich 2004 teilnahm, empfahl sie ein Stichwort-Protokoll der Sitzung zu erstellen, es dem Coachee zugänglich zu machen und abzeichnen zu lassen.

Dieses Stichwort-Protokoll habe ich weiter entwickelt. Zum Setting in meiner Praxis gehört nun seit Jahren, ein ausführliches Coaching-Protokoll zu erstellen, das ich als wirkungsvolle Intervention im Coachingprozess nutze. Es unterstützt den Coachee maßgeblich, die unterschiedlichen Aspekte seines Coachings nachhaltig und effizient zu nutzen. Durch die Reflexion des Prozesses mit zeitlichem Abstand trägt es zur Transfersicherung der gewonnenen Erkenntnisse bei. Darüber hinaus kann der Coachee seine Erfolge überprüfen und auch nach dem Coaching auf die gewonnenen Erkenntnisse zurückgreifen.

2 Themenbeschreibung

Meine Recherchen zu Form und Inhalt des Coaching-Protokolls ergaben folgende Ergebnisse:

- Claudia Nuber beschreibt das Coaching-Protokoll in den „Coaching-Tools“^[2] als ein Tool in den Händen des Coachees. Sie überträgt die Aufgabe des Protokollierens an den Coachee im Sinne einer Erfolgskontrolle für den Coachingprozess. Das Protokollieren durch den Coach wird dort nicht beschrieben.
- In „Führen, Fördern, Coachen“^[3] wird auf ein Protokollieren der Gesprächsergebnisse hingewiesen, das den Coach in seiner Selbstreflexion und in der Vorbereitung folgender Sitzungen unterstützt.
- Auf der Website von „adema-Coaching“^[4] ist eine handschriftliche Mitschrift mit einem Coaching-Feedback des Coachees, das ein kurzes Feedback des Coachee beinhaltet, veröffentlicht.
- Die mir bekannten Kollegen erstellen meist ein Stichwort-Protokoll für sich selbst, das dem Coachee nicht transparent gemacht wird.

Es macht sicherlich Sinn, wenn der Coachee selbst ein Protokoll seiner Sitzung erstellt. Es bringt ihn in eine aktive Auseinandersetzung mit seinem Prozess. Wenn dieses Protokoll darüber hinaus dem Coach zugänglich wird, erhält der Coach damit ein Feedback, an welcher Stelle der Coachee in seinem Prozess steht, welche Inhalte ihm haften blieben, welche Schritte er geht, etc. Ein Protokoll seitens des Coachees kann damit durchaus als Intervention, diesen zu aktivieren, betrachtet werden.

In der freien Praxis kann man von einem bereits motivierten und aktiven Coachee ausgehen. In der Regel hat der Coachee sich selbst für das Coaching entschieden und kommt persönlich für die Kosten auf. Hier möchte ich hinterfragen, was im Coachee ausgelöst wird, wenn er die Aufgabe des Protokollierens „zugeteilt“ bekommt:

Es wird Menschen geben, die genau die eigene Aktivität darin schätzen, und sicher auch andere, die den Sinn erkennen. Aus unterschiedlichen persönlichen Umständen heraus - Zeitdruck, Leistungsdruck, Hausaufgaben-situation, andere Lernebenen, - wird der Coachee das Protokoll nach seinen eigenen Maßstäben und Möglichkeiten erstellen – oder eben auch gar nicht.

Mir als Coach würde ein Stichwort-Protokoll zum Aufrufen der Zusammenhänge genügen. Im Rahmen einer Coaching-Sitzung gibt der Coachee dem Coach jedoch eine Fülle von Informationen über sich und seine berufliche und/oder persönliche Situation. Ergänzende und erweiternde Ideen, Impulse und Fakten zu unterschiedlichen Facetten der Situation entstehen als für den Prozess neu gewonnene Ressourcen. Es hat sich in meiner Arbeit als Coach bewährt, feinere Details und Beobachtungen der sachlichen und emotionalen Inhalte ebenfalls schriftlich zu bewahren, um sie in späteren Sitzungen im Sinne des Coachees nutzen zu können.

Darum gestalte ich das Coaching-Protokoll differenzierter und umfangreicher als ein Stichwortprotokoll. Ich kann mich mit Hilfe des Protokolls rasch für Folgesitzungen vorbereiten, meine Erinnerungen auffrischen und darüber hinaus den Prozess in seinem Gesamtverlauf reflektieren und im Auge behalten.

In einem Arbeitsbündnis auf Augenhöhe halte ich es für sinnvoll, diese Informationen auch dem Coachee transparent zu machen. Darüber hinaus ergibt sich daraus für den Coachee eine positive Verstärkung seines Prozesses.

3 Thematischer Verlauf einer Coaching-Sitzung

Im Folgenden gehe ich auf die einzelnen Phasen und den Nutzen ein, den die Protokollierung der Inhalte für den Coachee hat. Die Protokollierung erlaubt die nachträgliche Strukturierung der Coachingsitzung. Das Protokoll ermöglicht dem Coachee eine Fokussierung auf die wesentlichen Schritte und Inhalte. Dies unterstützt die Umsetzung der besprochenen Schritte zum Erreichen der Ziele im Alltag des Coachee.

3.1 Rückschau

Mit Coachees, die zum wiederholten Mal in die Praxis kommen, wird die Stimmigkeit des Protokolls der vorangegangenen Sitzung geprüft und vom Coachee abgezeichnet.

Meist berichten die Coachees anschließend von sich aus die Entwicklung seit der vergangenen Sitzung. Dieser Rückblick erlaubt die positive Verstärkung und Verankerung von bereits erreichten Zielen und Teilzielen. Der Coachee spricht sich

damit Selbst-Wertschätzung aus. Dies wird selbstverständlich im Protokoll festgehalten.

Ein Dialog über die Zeit seit der vergangenen Sitzung bzw. seit des telefonischen Vorgesprächs dient als „Warm-up“, um dann zum aktuellen Thema über zu gehen. Coachee und Coach stimmen sich aufeinander ein. Der Coachee trifft mit seinem Bericht unwillkürlich eine Auswahl der Informationen, die ihm in der aktuellen Sitzung wichtig sind.

3.2 Situationsbeschreibung

Der Coachee beschreibt seine aktuelle Situation. Die sich daraus ergebenden Arbeitsthemen werden in knappen Sätzen im Protokoll festgehalten. Die Anliegen werden damit benannt, sortiert und priorisiert.

Themen, die während des aktuellen Termins noch nicht bearbeitet werden können, gehen nicht verloren. Sie gelangen „in die Wiedervorlage“ für den nächsten Coaching-Termin. Beim Lesen des Protokolls kommt der Coachee wieder mit diesen Themen in Kontakt und kann sich damit befassen. Beim nächsten Termin wird entschieden, ob und welche Themen noch Bedeutung für den weiteren Prozess haben. So fühlt sich der Coachee gehört und ernst genommen. Er freut sich natürlich über jedes Thema, das nicht weiter bearbeitet werden muss, weil er bereits eine Lösung für sich gefunden hat.

3.3 Zielsetzung der Sitzung

Das Ziel / die Ziele der Sitzung werden benannt und so formuliert, dass sie für den Coachee die Kraft entfalten, die erwünschten Veränderungen in Gang zu bringen und zu halten:

Das Ziel soll lösungsorientiert definiert sein:

„Attraktiv, positiv, realistisch, selbst erreichbar, konkret beobachtbar und überprüfbar, ökologisch und in der Gegenwart formuliert.“^[5]

Diese konkrete Formulierung unterstützt den Coachee beim Nachlesen. Er überprüft sein Ziel auf dessen weitere Stimmigkeit.

3.4 Inhalte des Lösungsprozesses

Im kreativen Fluss des Lösungsprozesses werden vielfältige Aspekte erarbeitet. Manche Ideen und Impulse entstehen am Rande und führen mitunter zu völlig anderen Arbeitsthemen, die der Bearbeitung an anderer Stelle bedürfen. Das Protokollieren der Inhalte erlaubt eine zusammenfassende Strukturierung der erarbeiteten Aspekte. Die Fragestellungen und Ergebnisse werden im Protokoll positiv formuliert. Hypno-Systemische Formulierungen wie „sondern“, „oft“, „noch nicht“, „bisher“, etc.^[5] führen aus Festschreibungen heraus und bestärken den Veränderungsprozess.

Das Einfügen von Digitalbildern der Flip-Chart-Mitschriebe, des Erarbeiteten an der Moderationswand oder von Symbolaufstellungen erleichtert das Protokollieren. Der Coachee kann nicht nur die Moderationskarten und Papiere aus seiner Arbeit weiter nutzen, sondern es steht ihm auch das Gesamtbild zu dessen Verfügung. Durch die nochmalige Visualisierung wird das Erarbeitete verstärkt. Das vertieft und verankert die Ergebnisse im Bewusstsein des Coachees.

3.5 Meilensteine – Termine / Teilziele

An dieser Stelle werden bereits erreichte Ergebnisse und Teilziele aus der laufenden Sitzung oder vorherigen Sitzungen benannt. Jedes Abschließen offener (Gedanken-) Prozesse entlastet das Gehirn und vermindert damit die erlebte Stressbelastung. Das Sichtbarwerden des Erreichten stärkt die Motivation für neue Projekte und bestätigt den eigenen Erfolg.

3.6 Maßnahmen / Aktivitäten

Der Coachee wird in der Umsetzung seiner Vorhaben damit unterstützt, dass er diese gewissermaßen als To-Do-Liste im Protokoll wieder findet. Erfahrene Coachees nutzen diesen Teil auch zum Festhalten von Ideen, die spontan außerhalb der Fragestellung selbst auftauchen. Mitunter bittet mich der Coachee direkt, einen Gedanken, der für den aktuellen Prozess nicht weiter verfolgt werden muss, schriftlich festzuhalten. Dies kann der Bearbeitung dieses Aspektes zu einem geeigneten Zeitpunkt dienen.

3.7 Aufgaben der /des Coachee

Bei den Aufgaben geht es eher um längerfristige Prozesse als um kurz abzuarbeitende Aktivitäten. Beispielsweise möchte der Coachee ein besonderes Augenmerk auf seine körperliche Befindlichkeit lenken, oder sich anderweitig auf ein bestimmtes Thema ausrichten.

3.8 Der nächste Coachingtermin

Der nächste Coachingtermin wird, soweit er während der Sitzung vereinbart wurde, im Coachingprotokoll festgehalten. Damit ist der Termin eindeutig fixiert. Missverständnisse bezüglich des Termins sind nicht mehr möglich. Dies ist insbesondere bei mittelfristiger Terminplanung hilfreich.

Inhaltliche Vorhaben für die nächste Sitzung werden an dieser Stelle noch einmal benannt. Dies können Anliegen sein, die das Thema der aktuellen Sitzung vertiefen oder ergänzen, oder auch Themen, die sich für den Coachee während der Sitzung neu ergeben.

3.9 Datum, Unterschriften Coachee und Coach

Der Coachee gibt mit seiner Unterschrift in der Folgesitzung seine Zustimmung zum Inhalt des Protokolls. Damit ist gewährleistet, dass Coach und Coachee die Themen und den Fortschritt der Arbeit ähnlich bewerten und an denselben Zielen arbeiten.

4 Praktische Durchführung

4.1 Ressourcenorientierte Formulierung ^[6,7,8]

Bei der Formulierung des Protokolls achte ich auf unterschiedliche Aspekte:

Ich schreibe generell in der dritten Person. Beim Lesen tritt der Coachee in eine Meta-Position sich selbst gegenüber. Er kann mit Abstand, mehr von außen auf seinen eigenen Prozess blicken.

Die Sätze sind positiv, klar und knapp formuliert. Sie sind in der Aussage auch nach längerer Zeit nachvollziehbar und verständlich. Wann immer es möglich ist, wird die Gegenwartsform verwendet, um den Bezug zum Hier und Jetzt zu halten.

Darüber hinaus sind hypnosystemische Formulierungen dienlich. Solche Formulierungen werden von Manfred Prior im Buch „MiniMax-Interventionen“^[6] beschrieben. Beispielsweise werden Verallgemeinerungen wie „immer“ in „bisher“, „meist“, „noch“ umformuliert.

Persönliche Metaphern und auch Spracheigenheiten des Coachees nehme ich in das Protokoll auf. Dies verstärkt die Identifikation des Coachees mit den Inhalten des Protokolls und bekräftigt damit den Prozess.

4.2 Struktureller Aufbau des Protokolls

Um mir das Erstellen des Protokolls zu vereinfachen, habe ich mir ein zweiseitiges Blankoformular mit den einzelnen Punkten und entsprechendem Raum für meine Notizen erstellt. Ebenfalls liegt eine Digitalkamera zur Bild-Dokumentation bereit, so dass auch Teilschritte einer Lösungsarbeit dokumentiert werden können. Das Blankoformular orientiert sich an den im Abschnitt „Struktur der Sitzung“ aufgeführten Punkten. Zur Übersicht werden diese hier zusammengefasst:

- a) Name des Coachee
- b) Datum der Sitzung
- c) Rückschau
- d) Situationsbeschreibung
- e) Zielsetzung der Sitzung
- f) Meilensteine – Termine / Teilziele
- g) Maßnahmen / Aktivitäten
- h) Aufgaben der / des Coachee
- i) Der nächste Coaching-Termin – vorgesehene Inhalte
- j) Datum, Unterschriften Coachee und Coach

4.3 Übergabe des Protokolls

Das Protokoll wird innerhalb einer Woche von mir erstellt und dem Coachee per E-Mail oder Post zugesandt. Die Versandart richtet sich nach den Wünschen des Coachee.

Der Vorteil im E-Mail-Versand liegt im Zeitfaktor und in der Flexibilität des Verfahrens. Das Protokoll liegt zeitnah vor. Die Informationen können vom Coachee gegebenenfalls direkt weiter bearbeitet werden. Das Protokoll kann mehrfach ausgedruckt werden und an Orten, an denen der Coachee die Ruhe zum Nacharbeiten findet, abgelegt werden. Die Datei kann auf dem Notebook oder dem Mobiltelefon gespeichert werden und jederzeit nahezu ortsunabhängig abgerufen werden.

Der Brief hat eher den Charakter eines Dokumentes. Das Protokoll gewinnt allein durch diesen Umstand an Bedeutung. Die Information besteht materiell und erfordert den realen Umgang damit: Öffnen, anschauen, lesen, bearbeiten, ablegen, etc. Dies kann den Prozess verstärken, die Ergebnisse des Coachings auch im Alltagsgeschehen sichtbar zu halten,

5 Das ausführliche Protokoll als Intervention

Das ausführliche Coaching-Protokoll wird von mir wegen der hohen Wirksamkeit bewusst als Intervention eingesetzt. Einzelne Wirkfaktoren führe ich im Folgenden auf:

- Bereits während der Sitzung kann der Coachee sich ganz auf seinen Lösungsprozess fokussieren und ist davon befreit, sich selbst Notizen zu machen.
- Die Zusendung des Protokolls nach einigen Tagen gibt der Sitzung wiederholt im Alltagsgeschehen Raum.
- Das Protokoll wird in der Regel vom Coachee ausgedruckt oder es liegt als Brief im Blickfeld. Es will angefasst werden, der Prozess nimmt damit nochmals Raum ein. Das Anliegen und die Ziele bleiben damit im Fokus des Coachees.
- Die Coachees sind darüber informiert, dass eigene Korrekturen willkommen und erwünscht sind. Korrekturen seitens des Coachees werden von mir in das Protokoll eingearbeitet. Das aktualisierte Protokoll wird dem Coachee wieder zugesandt. Deshalb lesen die Coachees das Protokoll aufmerksam und vergleichen meine Fassung der Sitzung mit der eigenen Erinnerung. Das bedeutet, dass sie selbst den eigenen Prozess nochmals durchgehen.

Das Abgleichen des Protokolls mit der eigenen Erinnerung verstärkt die Aufmerksamkeit des Coachee:

Habe ich das wirklich so ausgedrückt?

Ist es so wirklich stimmig für mich?

Was hat sich seit der Sitzung bereits verändert?

- Anliegen, Verlauf, und Zielerreichung kann auch nach längerer Zeit ins Gedächtnis gerufen werden.
- Manchmal eröffnet sich mir beim Schreiben des Protokolls noch eine neue Frage, die für Prozess des Coachees interessant sein kann, die ich dann als Kommentar in das Protokoll einfüge. Damit profitiert der Coachee auch über die Sitzung hinaus von meinem Fokussieren auf seinen Prozess.
- Zuweilen arbeite ich in meiner Praxis auch in kurzen Trainingssequenzen mit Tools, für die ich bei Bedarf Arbeitsblätter für den weiteren Gebrauch zur Verfügung stelle. Diese füge ich dem Protokoll als Anhang bei.
- Der Coachee kann prüfen, ob er seine Situation richtig erfasst wieder findet. Je besser dies gelungen ist, um so mehr wird sich der Coachee akzeptiert und verstanden fühlen und damit auch sich selbst annehmen. Darüber hinaus wird das Arbeitsbündnis zum Coach bestärkt.

- Ein Coaching mehrerer Personen – Konfliktpartner, Teams oder auch Paare – ermöglicht eine unterschiedliche „Wahrgebungen“^[6] der Erinnerungen. Mit dem Protokoll wird ein verbales Statement in den Raum gestellt, das die gecoachten Personen für sich auf Stimmigkeit prüfen und abgleichen können. Selbstverständlich erhalten alle Beteiligten ein Exemplar des Protokolls.

Das Feedback meiner Klienten bezüglich des Protokollierens von meiner Seite war bislang durchweg positiv. Sie fühlten sich unterstützt und in ihrem Prozess wahrgenommen. Sie machten sich häufig persönliche Anmerkungen. Mehrmals kamen neue interessante Aspekte, die den Prozess aktivierten, zutage, etwa durch eine von mir gewählte Formulierung, die der Begrifflichkeit oder Beschreibungsform des Coachees nicht entsprach, und für die er um Korrektur gebeten hatte.

Manche Coachees holen nach Jahren ihre Unterlagen wieder hervor, gleichen mit aktuellen Situationen ab und rufen in Vergessenheit geratene Lösungskompetenzen und –strategien wieder wach.

6 Nutzen des Protokolls für den Coach

Das Protokoll verursacht für den Coach einen zusätzlichen Arbeitsaufwand von 20 bis 30 Minuten. Dieser Aufwand ist durch den Nutzen für den Coach gerechtfertigt:

- Das ausführlichere Protokoll hinterlässt weniger inhaltliche Lücken als ein Stichwort-Protokoll. Es ist deutlicher nuanciert und dadurch zur Vorbereitung von Folgesitzungen bestens geeignet.
- Der Trainingseffekt: Protokollieren bringt reichlich Gelegenheit zur Übung in positiven, ressourcenorientierten Formulieren. Die Bewusstheit für Sprache verbessert sich kontinuierlich.
- Das eigene Vorgehen und Verhalten während des Prozess und der Prozess selbst werden noch einmal bewusst reflektiert.
- Durch Rückmeldungen des Coachees zum Protokoll erhält der Coach ein Feedback über Übereinstimmung der Wahrnehmung des Prozesses und möglicherweise über die Qualität der aktiven Beteiligung des Coachees.
- Ein konstruktiver Umgang mit Kritik wird trainiert, eventuelle Korrekturwünsche seitens des Coachees werden als aktive Teilnahme des Coachees an seinem Prozess gewertet und nicht als Unzufriedenheit und negative Kritik.

7 Zusammenfassung

Die Erstellung eines Coaching-Protokolls seitens des Coaches hat sich in meiner Praxis als eine Interventionsmethode bewährt.

Im Coaching-Prozess erweitert das ausführliche Coaching-Protokoll die Transfer-Sicherung^[5] und trägt durch vielfältige Wirkfaktoren dazu bei, die Umsetzung der Ergebnisse zu verwirklichen. Der Coachee erhält eine zusätzliche Möglichkeit, sich nach der Sitzung und auch nach längerer Zeit noch einmal intensiv mit den Inhalten und Ergebnissen auseinander zu setzen.

Dem Coach ermöglicht die Protokollierung seinerseits eine Reflexion des eigenen Verhaltens und der Prozessteuerung.

In einem über einen längeren Zeitraum andauernden Coaching-Prozess bleiben sowohl Coachee als auch Coach die formulierten Ziele präsent. Sie beobachten und überprüfen den Weg zur Erreichung der Ziele mit Hilfe des ausführlichen Coaching-Protokolls.

Literatur und Quellen

1. Coaching Sabine Ludwig, Semmelbergstr. 2, 36286 Neuenstein/OT Raboldshausen, mündlich 2004
2. Rauen, Hrsg: Coaching Tools Manager Seminare Verlags GmbH Bonn 2004
Claudia Nuber:
Struktur, Transparenz und Effizienz im Coaching-Prozess durch Dokumentation S. 39
3. Haberleitner, Deistler, Ungvari:
Führen, Fördern, Coachen, Piper Verlag Frankfurt/ Wien 2006 S.190ff
4. WEB-Link adema-Coaching, Jonathan Sprungk :
www.adema-coaching.de/incl/bsp_coaching_protokoll.pdf
5. Maren Fischer-Epe:
Miteinander Ziele erreichen, Rowohlt Taschenbuchverlag Hamburg 2004, S.71,211
6. Manfred Prior:
Minimax-Interventionen, Carl-Auer-Verlag Heidelberg 2007
7. „Wahrgebungen“ ein Begriff von Gunther Schmidt,
WEB-Link: http://www.znl-ulm.de/Hirnfreundlich_lernen_17.10.06.pdf
8. Gunther Schmidt:
Liebesaffäre zwischen Problem und Lösung, Carl-Auer-Verlag Heidelberg 2007