



### Was ist Coaching ?

Die Beantwortung dieser Frage füllt mittlerweile meterweise die Bücherregale von Buchhandlungen. Im Folgenden möchte ich auf der Basis meiner Erfahrungen sowie dessen, was ich als allgemeingültige Erklärungen erkannt habe, eine kurze Übersicht zu den wichtigsten Punkten eines Coachings geben. Auch wenn Coaching alle Lebensbereiche umfassen kann, so beziehe ich mich bei meiner Arbeit schwerpunktmäßig auf Coachinganliegen, die im beruflichen Kontext ihren Ausgangspunkt haben. Dabei können diese Anliegen im privaten Bereich eines Coachees entstanden sein oder sich auf diesen auswirken.

=====

### Coaching ist ...

in schwierigen, unübersichtlichen und / oder konflikträchtigen Situationen ...

- eine partnerschaftliche Begleitung und Beratung von Einzelpersonen (Coachee) oder Teams, um Orientierung zu gewinnen und / oder eine Entscheidungshilfe zu erhalten;
  - ein Experimentieren und Lernen in einem geschützten Rahmen, um ...
    - ✓ vorhandene eigene Kompetenzen sich bewusst zu machen und zu stärken,
    - ✓ ggf. Kompetenzen neu- oder weiterzuentwickeln,
    - ✓ (neue) Fertigkeiten zu trainieren.
- Ferner können Coachees
- ein Verständnis für die „Logik“ von Emotionen bei sich und anderen entwickeln;
  - operativ individuelle Lösungen und erste Schritte eines Praxistransfers auf der Basis ihres neuen Wissens erarbeiten.
- Last but not Least ...
- sollten Coachings stets so kurz wie möglich und nur so lang wie nötig sein. Insofern leiten die Prinzipien der Kurzzeitberatung nach Steve de Shazer mich in meiner Arbeit.

### Dieser ( Coaching - ) Prozess kann beinhalten :

- Entwicklung von Zielen und Visionen
- Planung einer "Architektur" von Veränderungsprozessen
- Umgang mit Widerständen bei anstehenden Veränderungen
- persönliche Standortbestimmung wie z.Bsp. Aufgaben- und Rollenklärung
- Entwicklung und/oder Vertiefung situationsadäquaten Führungsverhaltens zum Aufbau und Erhalt erfolgreichen Miteinanders
- Karriereberatung im Sinne von persönlichkeits- und kompetenzorientierter Weiterentwicklung
- Erarbeiten und Vertiefung kommunikativer Fähigkeiten
- Modelle der Selbstreflexion v.a. im Rahmen einer Burn-Out-Prophylaxe
- Das "Wie" des Praxistransfers / Ressourcen gezielt einsetzen
- Entwicklung strategischer Kompetenzen



### Die Vorteile eines individuellen Coachings sind:

- Es ist ein situationsbezogenes, an den jeweiligen Anliegen des Coachees orientiertes Arbeiten und keine Dienstleistung von der Stange.
- Es wird lediglich ein überschaubarer zeitlicher Rahmen in Anspruch genommen. Die eigene Arbeit kann kontinuierlich erledigt werden.
- Das vom Coachee vorgegebene Thema ist jederzeit änder- bzw. erweiterbar.
- Es besteht eine hohe Arbeits- und damit Lernintensität.
- *Für Unternehmen, die Coaching als Personalentwicklungs- oder Personalbetreuungsmaßnahme ihren Angestellten anbieten:*  
Dysfunktionale (Konflikt-) Kosten werden vermieden oder zumindest erheblich gesenkt.

### Die Rollen „Coach & Coachee“

(wenn ich von Coach & Coachee spreche beziehe ich mich stets auf Frauen UND Männer)

Coaching ist ein „Co-kreativer Prozess“, in dem sich Coach und Coachee auf gleicher Augenhöhe mit verteilten, gleichwertigen Verantwortungsbereichen begegnen. In der Wahrnehmung der jeweils eigenen Verantwortung können kreative Lösungen entstehen.

Ein Coach ist ein gegenüber dem Coachinganliegen und dem Coachee neutraler Moderator des Coachingprozesses. Er hat die Verantwortung für die „Prozessgestaltung“. Der Coach hat keine (!) Verantwortung für die Entwicklung einer oder die Beurteilung „Richtig / Falsch“ einer vom Coachee entwickelten Lösung.

Ein Coachee ist während des gesamten Prozesses für den Inhalt und „sich-selbst“ verantwortlich. Ihm obliegt die Verantwortung für die eigene Motivation, die eigenen Sichtweisen und eventuelle Umsetzungen von Erarbeitetem. Dies bedeutet, dass der Coachee jederzeit überprüfen muss, ob das, was und wie es besprochen wird, für ihn in der aktuellen Situation „stimmig“ ist und entsprechende Rückmeldungen an den Coach geben sollte. Der Coachee bestimmt zu jedem Zeitpunkt des Coachingprozesses in welche Richtung „gegangen“ werden soll.

### Struktur eines Coachings:

- Ein Coaching erfolgt immer auf der Basis eines formalen „Rahmenvertrages“, in dem das Hauptthema, das Coachinganliegen allgemein formuliert festgehalten wird. Wichtiger Bestandteil des Vertrages ist auch die Vereinbarung zur Verschwiegenheit.
- In jeder (!) Coachingsitzung, in der Regel innerhalb der ersten 30 Minuten, wird dann mit dem Coachee das Thema / Ziel vereinbart, welches Gegenstand der aktuellen Sitzung sein soll. Dieses Ziel kann, muss aber nicht, auch das Thema für mehrere Sitzungen sein. Dies wird in jeder neuen Coachingsitzung geklärt.
- Für Coachinggespräche gibt es keinen einzig richtigen, optimalen Ablaufplan. Es hängt letztlich immer vom aktuellen Thema ab, wie das Gespräch gestaltet wird.
- Die Dauer einer Sitzung beträgt in der Regel zwischen 1 ½ und 2 Stunden. In Einzelfällen kann eine Sitzung themenbezogen auch einmal bis zu einem ½ Tag dauern.
- Coachingsitzungen bedeuten „Arbeit“. Wichtig ist für das Gelingen einer Arbeit unter anderem, dass das Ambiente, soweit es möglich ist, angenehm gestaltet ist und von äußeren Störungen und Ablenkungen frei bleibt. Bei einem Tele-Coaching sollte der Coachee gemäß seiner Eigenverantwortung hierfür Sorge tragen.



### Wie arbeite ich als Coach?

Es sind zwei Hauptelemente, die meine Arbeit bestimmen: Fragen und Zuhören.

Fragen regen durch ihre Formulierung „Suchprozesse für neue Antworten auf alte Fragen“ oder auch neue Denkprozesse an; Denkprozesse, die in Bezug auf das Anliegen in der Vergangenheit noch nicht vorkamen. Um dieses Ziel zu erreichen, ist das „Wie“ einer Fragenformulierung immer wieder innerhalb eines Coachings eine besondere Herausforderung. Insofern können meine Fragen manchmal ungewöhnlich, provokant oder auch simpel klingen.

Die Grundlage für die Fragen sind die Informationen, die durch empathisches Zuhören gewonnen werden. Das Hören „zwischen den Worten“, das Zurückfragen zur Verständnisklärung, durch genaues Erläutern-lassen, das Rückmelden von Gedanken und Empfindungen in Bezug auf das Gehörte, all das führt in den meisten Fällen bereits zu neuen Sichtweisen und damit zu einer erweiterten Selbsterkenntnis.

Neben diesen beiden Hauptelementen nutze ich bei meiner Arbeit zur Gewinnung neuer Sichtweisen auch Kreativitätstechniken wie z.B. verschiedene Arten des „Systemstellens“.

Auf der Basis dieser neuen Sichtweisen und zusammen mit meinen Erfahrungen und meines Wissens erarbeiten sich die Coachees *ihre* Lösungen oder Antworten auf ihre Fragestellungen. Ich gehe davon aus, dass jeder bereits Fähigkeiten besitzt, für sich adäquate Lösungen zu erarbeiten. Und ... mein Vertrauen in diese Fähigkeiten der Coachees zur eigenen Lösungsfindung wurde bislang stets „belohnt“.

### Konzepte & Methoden meines Coachings

Meine Arbeit und damit mein „Fragen“ orientiert sich vor allem an den Konzepten der (systemischen) Transaktionsanalyse nach Eric Berne und den Konzepten der Kurzzeitberatung in Anlehnung an Steve de Shazer. Daneben fließen in meine Arbeit ein die Erkenntnisse der Persönlichkeitstypologie von C.G Jung, die Weiterentwicklung dieser Typologie durch John Golden (GPOP) sowie die Methoden und Erkenntnisse der Wirkweisen von Systemen nach Matthias Varga von Kibet oder Bernd Hellinger.

Darüber hinaus verfüge ich als ehemaliger Personalleiter unterschiedlicher Organisationen sowie als verantwortlicher Koordinator einer Verwaltungsabteilung über umfangreiche Managementenerfahrung

### Was wird von einem Coachee erwartet ?

Als Antwort auf diese Frage ist häufig zu lesen: *Veränderungsbereitschaft*. Für mich heißt dies: ein Coachee sollte für ein Coaching drei „Dinge“ mitbringen, die für das Gelingen eines Coachings von entscheidender Bedeutung sind:

- Neugierde auf Unbekanntes
- die Bereitschaft zur Offenheit sich selbst gegenüber ebenso wie gegenüber neuen Sicht- und Handlungsweisen
- die Bereitschaft, im Alltag auch kritische Situationen bei der Umsetzung anstehender / notwendiger Veränderungen mit Geduld durchzustehen.

So kann ein Coaching als ein Co-kreativer Prozess gelingen.



### Was kann ein Coaching nicht leisten ?

- In einem Coaching werden keine „ultimativen“ Tricks und Tipps zum Managen schwieriger Situationen gegeben. Es gibt in der Regel auch nicht die einzig richtige Verhaltensweise oder die einzig richtige Lösung, denn:

*Die Wahrheit ist selten so oder so. Meistens ist sie so und so. **Geraldine Chaplin***

- Ein Coaching bezieht sich ausschließlich auf Bereiche, die ein Coachee selbst beeinflussen kann. Allgemeine Anliegen z.B. zur grundlegenden Veränderung von Organisationsstrukturen, für die ein Coachee keine Verantwortung hat, wären in einem Coaching fehl am Platz.

### Abgrenzung des Coachings zu anderen Beratungsformen:

- **Supervision:**  
Wie beim Coaching auch handelt es sich bei der Supervision ebenfalls um ein „reflexives“ Beratungsverfahren. Zielgruppe des Coachings ist das Management und bei der Supervision überwiegend Personen in psychosozialen Berufe mit beratender Funktion. Während beim Coaching immer ein konkretes Ziel im Vordergrund steht, ist dies bei der Supervision nicht unbedingt der Fall. Da die inhaltliche Arbeit häufig ähnlich ist, sprechen einige Autoren vom Coaching auch als eine Art von „Management-Supervision“; ein Begriff, der sich meines Wissens jedoch nicht durchgesetzt hat. Daher sollten Coachs auch über entsprechende Grundlagenerfahrung und -wissen im Management verfügen, was bei Supervisoren nicht der Fall sein muss.
- **Therapie:**  
Ein Coach stellt keine Diagnose über *Störungen bzw. Verhaltensmuster mit Krankheitswert*. Nur entsprechend ausgebildete Therapeuten verfügen über entsprechendes Wissen zur Diagnose und über psychotherapeutische oder psychiatrische Verfahren zur Heilung oder Linderung entsprechender Störungen. Gewinnt ein Coach im Laufe eines Coachings den Eindruck, dass krankheitsbedingte Störungen vorliegen, wäre die Grenze eines Coachings erreicht und der Coachee wäre hierauf hinzuweisen.
- **Mentoring:**  
Im Gegensatz zu einem Mentor als eine in einem bestimmten Managementbereich erfahrene Person übernimmt ein Coach nicht die Aufgabe, eigenes Wissen und Können an einen weniger erfahrenen Menschen zu vermitteln.
- **Training:**  
In einem Training vermittelt ein Trainer im Rahmen eines abgegrenztem Zeitrahmens Wissen und Fertigkeiten zur Bewältigung einer definierten Situation. Dies geschieht in der Regel in einer Gruppe, um durch das kreative Miteinander das unterrichtete Wissen einzuüben. Ein Coachingprozess kann Trainingseinheiten zur Erweiterung von Fertigkeiten beinhalten; dies ist jedoch nicht der Schwerpunkt eines Coachings.

=====