



Coaching, was ist das?

Der Begriff Coaching wird in ganz unterschiedlicher Weise benutzt und verstanden. Deshalb stelle ich Ihnen auf den folgenden Seiten meine Auffassung, Haltung und Arbeitsweise dar.

Überblick

Inhalt

Coaching, was ist das?.....	1
Überblick.....	1
Kurzfassung.....	2
Ausführliche Darstellung	3
Begriffsklärung.....	3
Meine Auffassung von Coaching	3
Systemische Haltung im Coaching.....	4
Prozess.....	5
Modelle.....	6
Methoden.....	7
Intervention	7
Nutzen	8
Grenzen	8
Schwerpunkte	9
Zielgruppe	9
Fragen?.....	9



Kurzfassung

Coaching stellt eine grundlegende Strategie dar, einzelne Personen oder soziale Gemeinschaften (Familien, Teams, Unternehmen) bei der Bewältigung von Aufgaben, Problemen oder Herausforderungen zu begleiten. Dabei spielt die Haltung des Coachs gegenüber seinen Klienten eine entscheidende Rolle. Sie ist vor allem durch folgende Merkmale bestimmt:

- Wertschätzung des Klienten
- Überzeugung, dass der Klient die Fähigkeit zur Lösung in sich trägt
- Bestreben, das Lösungspotential des Klienten zu erschließen
- Vorhandene Denk- und Verhaltensmuster in Frage zu stellen
- Neutralität gegenüber Personen, Problemen, Ideen
- Respektvolle Neugier
- Neue Lösungsräume zu erschließen

Auf Basis dieser Haltung setzt der Coach im Coaching-Prozess, der mehrere Phasen durchläuft, gezielt Methoden ein, die den Klienten dabei unterstützen, folgende Ziele zu erreichen:

- Gewinn neuer Einblicke
- Finden von Lösungsansätzen
- Bereitschaft zu aktivem Handeln
- Umsetzung konkreter Maßnahmen

Der Klient entwickelt mit der methodischen Unterstützung des Coachs seinen Lösungsweg aus eigener Einsicht und gestaltet ihn mit eigenen Mitteln. Dies erhöht seine Bereitschaft, diese Lösungen anzunehmen und motiviert umzusetzen.

Damit unterscheidet sich Coaching von einer Expertenberatung, die dem Klienten einen Lösungsweg empfiehlt oder vorschreibt. Wobei es durchaus sein kann, dass beratende Elemente in die Zusammenarbeit zwischen Coach und Klient einfließen, wenn dies zielführend ist. Dies sollte aber der Bereitschaft des Klienten zur Eigeninitiative und Eigenverantwortung nicht entgegenwirken.

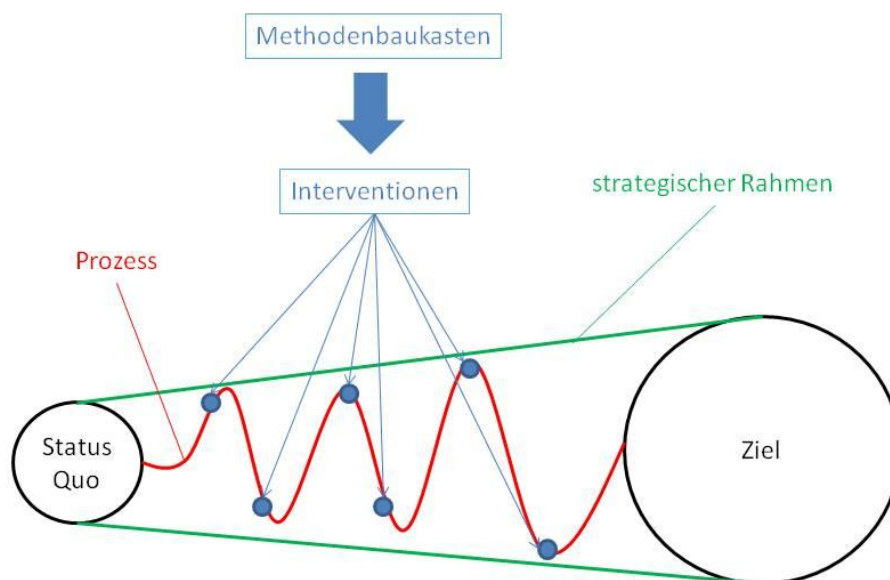
Es geht mir in der Arbeit mit meinen Klienten vor allem darum, ein Ziel pragmatisch zu erreichen, und nicht darum, eine Ideologie oder eine Lehre dogmatisch zu verfolgen. Diese Haltung begründet sich auch darin, dass jede Strategie, jede Lehre, jede Methode, jeder Prozess und jedes Denkmodell seine Stärken und Schwächen aufweist. Erst die behutsame Anwendung und die sensible Beobachtung jedes Lösungsschrittes gibt den Beteiligten ein Gefühl dafür, ob der eingeschlagene Weg erfolgversprechend sein kann.

In keinem Fall handelt es sich beim Coaching um eine Therapie. Es ist eine sehr hilfreiche Form der Kooperation auf Augenhöhe mit dem beiderseitigen Wunsch ein gesetztes Ziel zu erreichen

Ausführliche Darstellung

Begriffsklärung

Auf den folgenden Seiten verwende ich den Begriff Strategie, der mir in diesem Zusammenhang nützlich erscheint, um eine bessere Unterscheidung zum Begriff Methode zu treffen. Unter Strategie verstehe ich den grundsätzlichen Handlungsrahmen, um ein Ziel zu erreichen. So sind Expertenberatung oder Coaching verschiedene Strategien, um dem Klienten zu einer Lösung zu verhelfen. Im Rahmen dieser Strategie kommen Methoden zum Einsatz, die diese Strategie unterstützen. Der Einsatz einer Methode, der sich in einer zielgerichteten Form der Kommunikation zwischen Coach und Klient äußert, stellt eine Intervention dar (s. Systemische Intervention, R. Königswieser, A. Exner, Schäffer-Poeschel Verlag, 2008).



Meine Auffassung von Coaching

Coaching stellt eine grundlegend Strategie dar, einzelne Personen oder soziale Gemeinschaften (Familien, Teams, Unternehmen) bei der Bewältigung von Aufgaben, Problemen oder Herausforderungen zu begleiten.

Das Coaching nach dem systemischen Ansatz wird durch die systemische Grundhaltung des Coachs zum Klienten, die daraus resultierende Prozessgestaltung, sowie die Methoden- und Interventionswahl geprägt.



Systemische Haltung im Coaching

Die systemische Grundhaltung spielt eine entscheidende Rolle, da sie die Qualität des Coachings maßgeblich bestimmt. Besonders hilfreich und richtungsweisend empfinde ich in diesem Zusammenhang die Darstellung der dieser Haltung im Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung (Schlippe, Schweitzer, 2007). Zu dieser Grundhaltung des Coach gehören:

Wertschätzung, Kundenorientierung: Die wertschätzende Haltung des Coach gegenüber dem Klienten, seiner Situation, seinen Gefühlen, seinem Verhalten und seiner Haltung erleichtert es dem Coach die Bedürfnisse und Motive des Klienten besser wahrzunehmen und zu berücksichtigen. Der Klienten wird als Lösungspartner auf gleicher Augenhöhe gesehen. Wobei der Bedarf des Klienten die Art der Zusammenarbeit bestimmt. Der Coach unterstützt den Klienten ggf. dabei seine Vorstellungen zu formulieren (Auftragsklärung). Der Coach sieht sich als Dienstleister eines mündigen und selbstbestimmenden Klienten. Interessiertes Fragen und aktives Zuhören sind wichtige Ausdrucksformen dieser Wertschätzung.

Ressourcenorientierung, Hilfe zur Selbsthilfe: Der Coach geht davon aus, dass der Klient über die Ressourcen verfügt bzw. sich die Ressourcen erschließen kann, die zur Erreichung seines Ziels notwendig sind. Die Aufgabe des Coachs besteht darin, den Klienten dabei zu unterstützen, diese Ressourcen zu erkennen, zu erschließen und zu nutzen.

Erweiterung des Lösungsraums: Eine wesentliche Aufgabe besteht darin, dem Klient die Möglichkeit zu eröffnen, sein Lösungspotential zu erkennen, indem ihm der Zugang zu weiteren Blickwinkeln, Informationen, Wahrnehmungen, Interpretationen etc. erleichtert wird. Dazu werden Hypothesen aufgestellt, mit denen gearbeitet und experimentiert wird, um dem Klienten so neue Perspektiven, Ordnungskriterien und Anregungen zu erschließen. Diese Hypothesen können gemeinsam, vom Klienten oder vom Coach aufgestellt werden. Der Wert einer Hypothese ist nicht in Kategorien wie richtig oder falsch bewertbar (dieser Nachweis ist praktisch unmöglich). Entscheidend ist, wie stark sie im Sinne einer Lösung wirksam und nützlich ist.

Zirkuläres Denken: Der Coach löst sich bewusst von einfachen kausalen Erklärungsversuchen, da die reale Welt aus vielfach verschachtelten in sich rückgekoppelten Regelkreisen (zirkuläre Systeme, Kreisläufe) besteht. Seine Aufgabe besteht sogar oft darin, kausale Konstruktionen des Klienten aufzulösen oder zu verstören. Desweiteren bewahrt diese Haltung vor dem irrigen Glauben, alle Zusammenhänge zu verstehen oder beherrschen zu können. Wenn ein Lösungsweg funktioniert, bedeutet das nicht, dass die zugrunde gelegten Hypothesen objektiv richtig oder vollständig sind, sondern nur, dass die Lösung (bis jetzt) funktioniert.

Neutralität gegenüber Personen, Problemen, Ideen: Diese neutrale Haltung hilft dabei, dass die Auswahl von Informationen, Zielen oder Lösungswegen beim Klienten verbleibt. Es soll ja sein Weg zum Ziel sein, da die Bereitschaft, diesen Weg zu gehen, wesentlich davon abhängt, ob der Klient ihn auch selbst wählt. Neutralität meint nicht, dass der Coach gleichgültig, emotionslos ist oder keine eigene Meinung äußert, sondern nur, dass er die Entscheidung, was wichtig oder nützlich ist, beim Klienten belässt.

Respektvolle Neugier: Vorschnelle Erkenntnis schränkt den Lösungsraum ein. Der Coach öffnet sich dem Klienten deshalb aus einer Haltung von Neugier auf vielleicht unerwartete Wendungen und dem Wissen über die eigene Unwissenheit. Dies steigert auch die Neugier und Offenheit des Klienten.

Verstörung, Anregung: Der Coach versucht die Denk- und Verhaltensmuster des Klienten, die seinen Möglichkeitsspielraum begrenzen, durch den Einsatz von Methoden in gezielten Interventionen zu stören oder zu erweitern.

Irreveren: Hinter diesem Wort verbirgt sich die Bereitschaft, alles in Frage zu stellen. Das Auflösen und Verstören von Verhaltens- und Denkmustern stellt eine wichtige Quelle für die kreative Erweiterung des Möglichkeitsraums dar. Dies gilt u.U. auch für die gerade genannten systemischen Grundhaltungen und bisher bewährte Prozesse, Methoden und Interventionen.

Prozess

Die Zusammenarbeit von Coach und Klient dient dazu, einen Prozess so zu gestalten und zu durchlaufen, damit ein gestecktes Ziel erreicht wird, das zwischen Coach und Klienten vereinbart wurde. Der Coach ist bestrebt, diesen Prozess durch den Einsatz von Methoden im Rahmen von Interventionen im Sinne der Kundenziele zu unterstützen. Im Wesentlichen gliedert sich dieser Prozess in folgende Phasen:

Vorbereitung: Dazu gehören in meinem Fall z.B. Einholen von Informationen über die Firma und Branche des Klienten. Vereinbarung eines für das Coaching geeigneten Termins und Orts (z.B. angenehme, störungsfreie Atmosphäre, neutraler Boden, Klienten ist ausgeruht).

Aufwärmphase, Erstgespräch: Vertrauen ist eine wesentliche Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Deshalb beginnt die Sitzung am besten mit allgemeinem Kennenlernen und „Beschnuppern“ ohne gleich zur Sache zu kommen. Außerdem erhalte ich bei der Gelegenheit bereits erste Informationen zu Ziel, Situation und beteiligten Personen.

Klärung Ziel, Situation, Ressourcen: Das Ziel des Coachings wird formuliert. Außerdem wird festgestellt, welche Ausgangslage und welche Randbedingungen vorliegen, sowie welche Personen in das Coaching eingebunden werden sollten bzw. durch das Ergebnis betroffen sind.

Durchführung (Analyse, Hypothese, Intervention, Beobachtung): Der Coach begleitet den Klienten auf dem Weg zum vereinbarten Ziel durch unterstützende Interventionen auf Basis ausgewählter Methoden. Dabei verläuft das Coaching in einem Kreislauf von Analyse, Hypothesenbildung, Interventionsdesign, Intervention und Beobachtung. Die Beobachtung mündet dann in eine erneute Analyse. Wesentlich ist bei der Durchführung die Beobachtung der Ereignisse und Zwischenergebnisse mit Fragen wie: Haben wir noch das Ziel im Auge? Ist das Ziel noch sinnvoll? Ist der Weg so zielführend? Ist die angewandte Methode nützlich? Wie geht es Klienten und Coach? etc. Der Coach holt sich dazu auch regelmäßig Feedback vom Klienten.

Abschluss Sitzung: Es sollte ausreichend Zeit sein, um die Ergebnisse zusammenzufassen, den durchlaufenen Prozess zu reflektieren, Wünsche und Anregungen (Feedback) zu besprechen, die weiteren Schritte (z.B. Maßnahmen nach der Sitzung) und die dazu notwendigen Voraussetzungen (Unterstützung, Vorbereitung) zu vereinbaren. In jedem Falle sollte die Anschlussfähigkeit für die Zeit nach der Sitzung und für die Folgesitzung gesichert werden. Anschlussfähigkeit steht für alle Formen der Aktivierung, die im Sinne des gesetzten Ziels über das Ende der Sitzung hinaus und in die neue Sitzung hinein wirken.



Dokumentation, Qualitätssicherung: Ergebnisse und Beobachtungen werden durch den Coach und den Klienten in Bild und Text festgehalten. Dabei räumt der Coach dem Klienten eine möglichst aktive Rolle ein. Die Ergebnisse werden in Hinblick auf den Nutzen für die gesetzten Ziele überprüft.

Abschluss des Coachings: Coach und Klienten nehmen sich die Zeit den Prozess, die erzielten Ergebnisse und den Grad der Zielerreichung zu reflektieren. Im Idealfall wurde das Ziel erreicht oder der Klienten kann den Prozess selbstständig zum Ziel führen.

Modelle

Da unser Gehirn, geschweige denn das von ihm erzeugte Bewusstsein, nicht in der Komplexität der realen Welt denken kann, erzeugt es Modelle, die die reale Welt in vereinfachter Form abbilden. Wir kennen die Realität nicht, sondern nur das was unser Körper (Sinnesorgane im Zusammenwirken mit Nerven- und Hormonsystem) daraus macht. Meist ist uns das nicht bewusst, weil diese Modelle im Großen und Ganzen gut funktionieren und die Diskrepanz zwischen subjektivem Modell und objektiver Realität für das praktische Überleben oft keine Rolle spielt. Neben den Alltagsmodellen gibt es auch professionelle Modelle, die uns dabei helfen mit der Komplexität pragmatisch fertig zu werden und Lösungen für die an uns gestellten Herausforderungen zu finden. Wenn diese Modelle funktionieren, bedeutet das nicht, dass sie die Realität korrekt abbilden, sondern nur eben, dass sie nützlich sind. So entwickelte jede Wissenschaft, jede Branche, jede Kultur, usw. und natürlich auch das Coaching seine Denkmodelle. Sie haben alle eine Eigenschaft gemeinsam: Sie bilden die Realität vereinfacht ab und sind unvollständig.

Die Literatur nennt 4 grundlegende Modelle:

Eigenschaftsmodell: Verhalten ist die Folge stabiler Eigenschaften. Ähnliche Eigenschaften bewirken ähnliches Verhalten.

Maschinenmodell: Menschen sind sehr komplexe Maschinen, die nach festen Regeln auf ihre Umgebung reagieren.

Handlungsmodell: Menschen sind in der Lage bewusst zu entscheiden und zu handeln.

Systemmodell: Der Mensch ist mit einem sozialen System und seiner sonstigen Umwelt vernetzt, in dem sich alles gegenseitig beeinflusst.

Die Unterschiede zwischen Maschinenmodell und Handlungsmodell wurden in den letzten Jahren im Zuge der neuen Erkenntnisse aus der Neurowissenschaft (u.a. die Versuche von Libet) wieder intensiv diskutiert.

Ich denke, dass jedes Modell seine Vor- und Nachteile hat und dazu dienen kann, hilfreiche Hypothesen aufzustellen. Per Definition kann keines richtig, falsch oder vollständig sein. Welches Modell gewählt wird, hängt vor allem von den hypothetischen Randbedingungen ab und ob es im Sinne des Coachingziels zu brauchbaren Ergebnissen führt. Wichtig ist, dass der Coach nie vergisst, dass er die Realität weder kennt noch in seiner Vollständigkeit begreifen kann.

Im Sinne des systemischen Ansatzes präferiere ich allerdings das Systemmodell, weil es auch das Modell darstellt, das die Grenzen des menschlichen Denkens und des menschlichen Vorstellungsvermögens am besten bewusst macht. Es bildet meines Erachtens Dynamik und Wechselwirkungen in sozialen Systemen am besten ab.

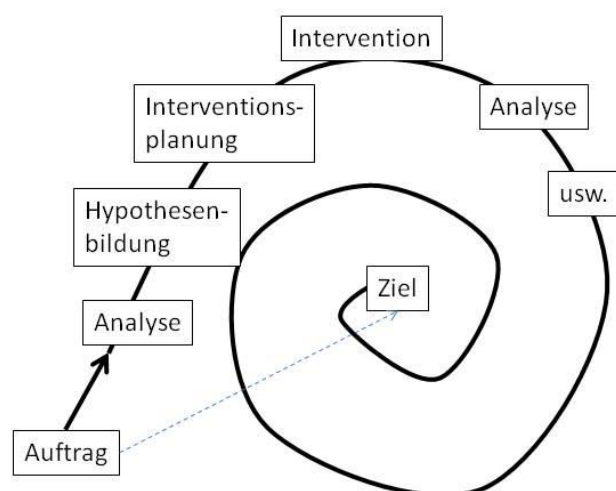
Methoden

Systemische Methoden sind Handlungsmuster, um die Strategie des systemischen Coachings auch praktisch umzusetzen. Sie machen es möglich unter Beibehaltung der systemischen Haltung den Prozess praktisch so zu gestalten, dass die Ziele des Klienten erreichbar sind. Die Methoden dienen dazu neue Blickwinkel und Einblicke zu eröffnen, gewohnte Verhaltensmuster zu durchbrechen, die Ressourcen des Klienten oder anderer Beteiligten zu erschließen. Als Beispiele sind Methoden wie „inneres Team“, zirkuläres Fragen, Soziogramme, Metaphern, narrativer Ansatz, Formen der Visualisierung und Rollenspiele zu nennen.

Das Spektrum der Methoden ist sehr breit gefächert und speist sich aus vielfachen Einflüssen verschiedener Therapieansätze, wissenschaftlicher Strömungen und Theorien. Die Vielzahl von Einflüssen und damit verbundener Methoden zeigt die Offenheit und Neugier der Vertreter des systemischen Ansatzes. Dies zeigt auch, dass die einzelne Methode weniger bedeutend ist als die Haltung und Zielsetzung mit der sie zum Einsatz kommt.

Intervention

Eine Intervention ist der gezielte Einsatz einer Methode, um dem Klienten neue Impulse zu geben, durch eine Störung sein Verhaltens- bzw. Denkmuster zu durchbrechen oder neue Verhaltens- und Denkmuster zu aktivieren. Die Intervention stellt damit eine zielgerichtete (und geplante) Interaktion oder Kommunikation zwischen Coach und Klienten dar, die eine Wirkung im Sinne des Klientenauftrags erzielen soll. Dabei dienen die Grundsätze der systemischen Haltung als Leitlinien.





Nutzen

Hier sind zu nennen: Hilfe zur Selbsthilfe, Erkennen der eigenen Lösungspotentiale, Horizonterweiterung, neue Blickwinkel und Einblicke, Erweiterung der Handlungsspielräume und Lösungsräume, Sammeln von Erfahrung mit neuen Denk- und Handlungsmustern, Erfahrung von Wertschätzung.

Grenzen

Die wichtigsten Grenzen und damit die Notwendigkeit, den Auftrag nicht anzunehmen oder das Coaching abzurechnen, sehe ich in folgenden Bereichen:

- Der Coach erreicht seine eigenen physischen oder psychischen Grenzen.
- Der Coach kann sich mit dem Klienten nicht auf ein Ziel einigen.

Der Coach ist nicht in der Lage einen neutralen Standpunkt einzunehmen:

- Der Coach ist in das System des Klienten verstrickt (z.B. Angehörige, Freunde).
- Das Problem des Klienten ist gleichzeitig ein aktuelles Problem des Coachs.
- Der Coach beobachtet bei sich eine starke Abneigung oder Zuneigung gegenüber dem Klienten.
- Der Klient ist nicht bereit, den Coach als gleichberechtigten Gesprächspartner anzunehmen (z.B. Coach wurde einer Führungskraft verordnet, die ein Coaching auch nach einem Vorgespräch ablehnt)

Die Kompetenz des Coachs wird überschritten:

- Der Klient benötigt eine Therapie
- Der Coach findet keinen Zugang zur Aufgabenstellung



Schwerpunkte

Im Wesentlichen geht es bei meiner Arbeit um Projektmanagement und Führung in technisch geprägten Unternehmen mit den damit verbundenen Themen: Teambildung, Projektorganisation, Prozessgestaltung, Veränderung und Entwicklung von Personen und Teams, Unternehmenskultur, Konfliktlösung, Kommunikation, Umgang mit Projektdruck. Im Wesentlichen handelt es sich um die Verbindung von Psychologie und Projektarbeit nach dem Motto, wer weiß wie Menschen ticken ist erfolgreicher.

Zielgruppe

Führungskräfte in der Industrie mit technischem Schwerpunkt, Projektleiter, Projektmitarbeiter und Projektteams

Fragen?

Falls Sie noch Fragen dazu haben, freue ich mich auf Ihren Anruf, Ihre Email oder ein persönliches Gespräch.

Tel.: 0176/54728485

Email: p.siwon@die-menschliche-Seite.de