

COACHING KONZEPT

Die Definition des Coaching

WOHER KOMMT DER BEGRIFF COACHING?

Der Begriff COACH kommt aus der englischen Sprache und bedeutet KUTSCHE. Dieser Begriff beschreibt ein Vehikel, das es den Menschen ermöglicht, von einem an einen anderen Ort zu gelangen. Coaching kann vor diesem Hintergrund (als Sinnbild, Metapher) als Entwicklungsinstrument bezeichnet werden. Das Ziel gibt der Klient vor, der Coach begleitet ihn dabei als neutraler Reise-Gefährte.

Erste entlehnte Verwendungen des Wortes Coach fanden im Sport statt. Dort ist der Coach nicht nur Trainer der sportlichen Fähigkeiten, sondern insbesondere auch Trainer der mentalen Fähigkeiten, um Spitzenleistungen zu fördern. Der Coach ist nicht derjenige, der die Lösungen für die Probleme und Konflikte mitbringt. Er ist vielmehr der neutrale Gesprächs- und Interaktionspartner, der seinem Klienten den Prozess der (Weiter-) Entwicklung ermöglicht, erleichtert und begleitet. Seit Mitte der 70'er Jahre ist Coaching in den USA etabliert für Spitzenmanager und Hochleistungssportler, seit Mitte der 80'er Jahre auch in Deutschland. Seitdem hat Coaching verschiedene Entwicklungsstufen durchlaufen, so dass es heute z.B. auch bei ‚Projektteams‘ angewendet wird.

ABGRENZUNG ZU

MENTORING	Förderung von ‚jungen‘ Mitgliedern der Organisation durch erfahrene ‚ältere‘, vorrangig von den Erfahrungen profitieren, Beziehungsgefälle
SUPERVISION	Zielgruppe eingegrenzt: Beziehungsarbeiter, Beratung für Berater
PSYCHOTHERAPIE	mangelnde Selbstregulationsfähigkeit, Bearbeitung tiefergehender privater und persönlicher (psychischer) Probleme, keine bestimmte Zielgruppe

Organisationsberatung Personalentwicklung Systemisches Coaching

HEIKE HEIN COACHING BAUMSTR.3 D-21335 LÜNEBURG FON 04131-721070 FAX 04131-727208
www.hhcoaching.de www.have-a-look.net

TRAINING	für den gezielten Auf- und Ausbau von bestimmten Verhaltensweisen, Gefälle zwischen ‚Know-how-Geber‘ und ‚Know-how-Nehmer‘
COACHING	ist der DIALOG gleichberechtigter ‚Experten‘, erfindet also auf gleicher Augenhöhe statt: Der Klient ist Experte für seine Ziele und Inhalte der Coach ist der Experte für den Prozess

Theoretische Grundlagen

Wie jede professionelle Tätigkeit, sollte auch das Coaching auf einem soliden wissenschaftlichen Fundament stehen. Das Fundament meines Angebots - die Prinzipien der lösungsorientierten Beratung - sind:

die humanistische Psychologie

der systemische Ansatz

der lösungsorientierte Ansatz nach
Steve de Shazer und Michael White

die themenzentrierte Interaktion

Die Wirkungszusammenhänge im Coaching Prozess

WIE FUNKTIONIERT COACHING?

Es ist wichtig hier den Unterschied zur Unternehmensberatung zu sehen. Diese gibt die Lösung (von außen /extern) vor. Im Coaching findet die Lösungsfindung durch persönliches Change Management (von innen /intern) statt. Die Grundannahme ist, dass jeder Mensch das notwendige Potenzial zur Lösung seiner Probleme und Aufgaben in sich trägt. Coaching hilft es zugänglich zu machen, ist eine Hilfe zur Selbsthilfe. Coaching muss daher **freiwillig** geschehen.

Organisationsberatung Personalentwicklung Systemisches Coaching

HEIKE HEIN COACHING BAUMSTR.3 D-21335 LÜNEBURG FON 04131-721070 FAX 04131-727208
www.hhcoaching.de www.have-a-look.net

Die verschiedenen Denkschulen, z.B. :

Systemisch	zirkuläre Fragen, Systemvisualisierung
Verhaltenstherapie	Rollenspiel, ABC
NLP Neurolinguistisches Programmieren	Reframing, Ankern
Psychoanalyse	Selbstreflexion
TA Transaktionsanalyse	
TZI Themenzentrierte Interaktion	

Je nach Denkschule, werden bevorzugt verschiedene Methoden und Interventionstechniken angewandt.

Unterscheidung in analoge und digitale Methoden, also nonverbale und verbale. Z.B.

analog:	analoge (nonverbale) Methoden ermöglichen den Zugang zu eigenen Ressourcen, um Potentiale besser auszuschöpfen um nonverbal (von innen) etwas auszudrücken, wo uns Worte fehlen und Sachverhalte zu kompliziert erscheinen, werden bestimmte Intervention angewendet: z.B. malen eines Szenarios oder aber aufbauen des Szenarios mit Spielsteinen und Figuren etc, dies ist dann der Ausgangspunkt für Betrachtungsperspektiven und Fragen des Coachs
digital:	digitale (verbale) Methoden dienen u.a. dazu verschiedene Perspektiven einzunehmen, um z.B. bestehende ‚Muster‘ oder Glaubenssätze zu hinterfragen, Intervention: z.B. Gesprächstechnik unter Einsatz von Metaphern und Symbolen, oder zirkuläre Fragen, oder z.B. Skalierungsfragen

ZIELGRUPPE COACHING

Coaching wird im Management genutzt, von Führungskräften, Selbstständigen und Freiberuflern genauso wie von Spitzenpolitikern - Menschen mit Führungsverantwortung. Die Entwicklung geht aber immer mehr auch in die Richtung, den Nutzen in den Bereichen des

Organisationsberatung Personalentwicklung Systemisches Coaching

HEIKE HEIN COACHING BAUMSTR.3 D-21335 LÜNEBURG FON 04131-721070 FAX 04131-727208
www.hhcoaching.de www.have-a-look.net

‚mittleren Managements‘ zu sehen. Die Nachwuchs-Führungskräfte, die sich coachen lassen, um ihre Potentiale bestmöglich einzusetzen. Der Ausgangspunkt ist in den meisten Fällen ‚ein Problem‘ aus dem beruflichen Kontext. Schnell wird aber klar, daß der ‚persönliche Bereich‘ nicht ausgeschlossen werden kann, wenngleich das berufliche Umfeld im Vordergrund steht. So ist aber die ‚Ganzheitlichkeit des Menschen‘ zu berücksichtigen. Es geht darum, die Selbstorganisation und Selbststeuerung zu fördern, wie auch Selbsterkenntnis und Selbsterfahrung im Vordergrund stehen. Die eigene Sichtweise, das eigene Bewertungsmuster ist entscheidend für unsere Wahrnehmung. Wie wirklich ist die Wirklichkeit?

Coaching zielt immer auf eine (auch präventive) Förderung von Selbstreflexion und -wahrnehmung, Bewusstsein und Verantwortung, um so Hilfe zur Selbsthilfe zu geben.

Die Rahmenbedingungen im Coaching Prozess

DAS ERSTGESPRÄCH UND DER VERTRAG

Das erste Gespräch ist kostenlos und dient zur ‚Auftragsklärung‘, wie auch zur Klärung der gegenseitigen Erwartungen und Vorstellungen. Danach sollten sich die Gesprächspartner 1 Woche Zeit nehmen, bevor sie eine Entscheidung treffen. Es ist unseriös, den Vertrag bei Erstkontakt unterschreiben zu lassen.

Folgende Punkte sind mir im Erstgespräch wichtig:

- § Vertrauensbasis ‚die Chemie muss stimmen‘ - Vereinbarung von Spielregeln ‚wie weit darf ich gehen?‘, Grenzen festlegen für den ‚geschützten Raum‘
- § Transparenz des Prozesses muss gewährleistet werden, welche Methoden bewirken welche Prozesse, um Manipulationen auszuschließen, ev. anhand eines aktuellen Problems ein Kurzcoaching durchführen
- § mein persönliches Coachingkonzept vorstellen, welche Methoden und Interventionen wende ich an und warum
- § Feldkompetenz vorstellen, ev. ist mein Expertenwissen von Vorteil

- § Rahmenbedingungen vorstellen, Coaching findet über mehrere Sitzungen statt und ist zeitlich begrenzt - der Coach muss sich überflüssig machen, der Vertrag ist zeitlich begrenzt. Die Dauer eines Coaching Prozesses liegt durchschnittlich (6 bis 10 Termine je ca. 2 Stunden) zwischen 5 bis 12 Monaten. Das Beratungshonorar ist festzulegen.
- § es gibt einen schriftlichen Vertrag, der gewährleistet, dass der Kunde jederzeit aussteigen kann, einzige mögliche Bedingung: ein letztes (bezahltes) Treffen, um den Prozess abzuschließen, mögliche Gründe aufdecken (nicht beschönigen) - auch der Coach kann jederzeit aussteigen (mögliche Gründe: Klient nicht selbstbestimmt handlungsfähig)

ABLAUF NACH DEM COACH MODELL

Der Ablauf jeder Sitzung, aber auch des gesamten Prozesses, erfolgt nach dem COACH Modell.

C	ome together -	Kennenlern- und Kontaktphase
O	rientation -	Inhaltliche Orientierung
A	nalysis -	Untersuchung des Klientenanliegens und des Klientenumfelds
C	hange -	Veränderungsphase
H	arbour -	Zielerreichung und Abschluss

Die Haltung und das Menschenbild des Coachs

COACHING WISSENSCHAFTLICH?

Es gibt keine eindeutige (wissenschaftliche) Definition was Coaching ist, genauso wenig wie es eine eindeutige Qualifizierung gibt. Der Begriff wird meines Erachtens inflationär genutzt. Das ist zweifelsohne ein Problem, weil Coaching zu einer ‚Modeerscheinung‘ verkommen könnte, die kommt und geht. Das wäre fatal, denn es handelt sich meiner Meinung nach, bei richtiger Anwendung, um ein wirkungsvolles (wenn nicht DAS wirkungsvolle) Instrument zur *individuellen* Konflikt- und Problemlösung im beruflichen Umfeld. Und das berufliche Umfeld wird sich in den nächsten Jahren dramatisch verändern, Stichworte sind u.a. der demografische Faktor oder auch die Globalisierung. Diese Veränderungen in der Arbeitswelt treffen auf zum Teil schlecht vorbereitete Arbeitgeber und Arbeitnehmer.

WAS BEDEUTET COACHING FÜR MICH?

Mein Coachingkonzept basiert auf einer humanistischen Grundeinstellung, jeder Mensch ist autonom und für seine Entscheidungen und Nichtentscheidungen verantwortlich.

Coaching bedeutet für mich: interaktiver Verlauf. Ich greife nicht aktiv in das Geschehen ein, ich nehme keine Aufgabe ab. Ich dränge nicht meine eigenen Ideen und Meinungen auf, sondern nehme eine unabhängige Position ein. Es handelt sich um eine Beratungsbeziehung auf "gleicher Augenhöhe". Die Selbstwahrnehmung des Klienten soll gefördert werden, d.h. blinde Flecken und Betriebsblindheit werden abgebaut, neue Gesichtspunkte werden erkannt und in der Folge ergeben sich neue Handlungsmöglichkeiten, die vorher nicht gesehen wurden.

Das systemische Coaching, welches ich praktiziere, geht davon aus, dass wir Menschen ein Teil eines bzw. mehrerer Systeme sind: zum Beispiel der Familie, der Firma in der wir arbeiten,

dem Verein in dem wir tätig sind, der Stadt in der wir leben, oder größer: der Welt, des Universums. Wichtig also: Die Einbeziehung von Mikro- (innere Situation des Klienten) und Makro-System (Interaktionen des Klienten mit anderen). Durch das System entstehen Prägungen durch gegenseitige Beeinflussungen. Überzeugungen und Muster entstehen sehr früh während der Sozialisierung des Menschen. Systemisch bedeutet daher auch für mich, respektvoll mit Menschen umzugehen (ich kenne ihr System nicht), neugierig zu sein auf die Vielfalt und Widersprüchlichkeit von Menschen und sozialen Systemen - von der Richtigkeit der jeweils eigenen Erfahrungen überzeugt zu sein (jedes System handelt zum eigenen Vorteil). Systemisch heißt vor allem auch ganzheitlich.

KURZ gesagt: ich weiß es nicht besser, vielleicht anders!

Das Zitat von Leadbeater ist einer meiner Leitsätze:

„Der häufigste Fehler liegt in der Annahme, dass die Grenzen unserer Wahrnehmung auch die Grenzen des Wahrzunehmenden sind.“

C.W. Leadbeater

WIE ERLEBE ICH MICH IM COACHING

Im Coaching-Prozess strebe ich Authentizität an (wie auch sonst in meinem Leben..). Ich reflektiere jedes Gespräch im Nachhinein und frage mich, ob es ‚Ungereimtheiten‘ gab, wie ich mich wann fühlte und warum. Welche Eigenanteile habe ich in den Prozess mit eingebracht? Ich spreche mit anderen Coaches/Supervisoren darüber. Auch durch diese Reflektion sehe ich folgende Stärken bei mir:

- § Ich bin **respektlos** in Bezug auf absolute Wahrheiten, Gewissheiten und Dogmen („der ist dumm“) - systemisches Denken schließt solche Überzeugungen schlicht aus

- § Ich nutze **Humor**, manchmal auch **Provokation** als Interventionsmittel
- manche Dinge werden schneller auf den Punkt gebracht, Lachen entspannt.
- § ich bevorzuge **analoge (Emotio) Methoden** - Überraschungseffekt - viel ausdrücken ohne Worte, wende aber selbstverständlich auch digitale (Ratio) Methoden an - Verbindung beider Gehirnhälften R + L, meine **Intuition** konnte ich schon sehr erfolgreich einsetzen.
- § Ich coache, wenn der Prozess das nahe legt, mit einer **Kombination von Prozessorientierung und Feldkompetenz** - manchmal ist mein Expertenwissen gefragt, dies stelle ich ‚unter Ansage‘ zur Verfügung.
- § Ich arbeite **lösungsorientiert** - ich habe das in Zusammenarbeit festgelegte, messbare Ziel ‚im Auge‘.
- § Ich coache Führungskräfte und Nachwuchs-Führungskräfte, selbstständig oder angestellt, im 4-Augen-Gespräch (also **kein team-coaching und kein Fern-coaching**)
- § **Mein Herz** ist beteiligt, ich erlebe in manchen Sitzungen einen flow Zustand und das macht mich glücklich

Das konkrete Angebot/ Besonderheiten

Interface Coaching™ - EIN KONZEPT VON HEIKE HEIN

Ich habe in meiner Tätigkeit als angestellte Geschäftsführerin und in meiner selbstständigen Tätigkeit im Bereich Organisationsberatung und -entwicklung die Erfahrung gemacht, dass es für den Firmenerfolg nicht ausreicht ausgeklügelte administrative Abläufe festzulegen. Wenn

die Menschen nicht eingebunden werden, nicht abgeholt werden, ist das beste Konzept zum Scheitern verurteilt. Die Lösung greift zu kurz! In jeder Organisation gibt es viele ‚Schnittstellen‘:

§ Mensch – Technik

z.B. Arbeiter zur Maschine, Angestellte zum PC u.s.w.

§ Mensch – Mensch

z.B. Innen- zum Außendienst, Vorstand zu Führungsebene, Inland zu ausl. Tochter u.s.w.

§ Innen – Außen

z.B. Organisation zum Kunden, Unternehmenskultur und Marketing u.s.w.

An diesen Schnittstellen setzt mein Konzept **Interface Coaching™** an, welches ich entwickeln möchte. Wenn die SCHNITTSTELLEN nicht kompatibel sind, wird es Probleme geben, die eine Organisation in Schwierigkeiten bringen können.

Interface, engl. - Begriffsklärung

Begriff aus dem Computerbereich, ‚zwei Teilnehmer der Kommunikation besitzen unterschiedliche, aber zueinander passende Schnittstellen‘ - Beispiel Stecke und Buchse.

Interface Coaching™ ist ein Mix aus Beratung (Expertenwissen) und Coaching. Der Anteil Beratung beinhaltet eine Analyse des gesamten (Problem)Umfeldes. Es ist wichtig die einzelnen ‚Schnittstellen‘ herauszufinden und dort anzusetzen:

erster Schritt

Analyse der ‚hard facts‘, es ist z.B. wichtig administrative Abläufe anzuschauen (Effizienz und Effektivität) und z.B. klare Zuweisung von Verantwortungsbereichen zu beachten. Auch die Unternehmenskultur (kommuniziert und nicht kommuniziert) ist ein entscheidender Faktor. Nach der Analyse ist eine Lösung häufig in Umstrukturierung von Arbeitsabläufen oder Verantwortungsbereichen zu sehen. Auch Fortbildung einzelner Personen kann zur Lösung beitragen (Expertenwissen aneignen).

zweiter Schritt

Analyse der ‚soft facts‘, der beteiligten Menschen, z.B. durch Interviews, 360° Grad Feedback, Enneagramm

Der zweite, für mich wichtigere, weil ganzheitlich und nachhaltig, sind die beteiligten Personen. Sie sollen in der Phase der Analyse und Umstrukturierung durch Coaching begleitet werden. Das Ziel sehe ich darin, dass deren persönliche Motivation neu gefunden bzw. definiert wird. Nur dann kann die ‚Schnittstelle‘ (Stecker - Buchse) optimal funktionieren.

Beide Schritte laufen manchmal parallel, manchmal auch nacheinander.

Das Besondere an **Interface Coaching™** ist der Blickwinkel SCHNITTSTELLE und die sich daraus ergebenden Schlüsse. Ausgehend davon, dass SCHNITTSTELLEN passen müssen, geht es genau um diesen Vorgang: PASSEN. Den Lösungsansatz sehe ich in der Kombination von Beratung und Coaching, innere (Menschen) und äußere (Strukturen) Zusammenhänge nachhaltig zu verändern. Die harte (vorschreibende Regeln) und die weiche (die Sichtweise selbst) Wirklichkeit in Beziehung setzen.

Wenn der Berater und der Coach unterschiedliche Personen sind, wie es heute in den meisten Fällen in Unternehmen vorkommt, dann bilden auch diese beiden Menschen eine SCHNITTSTELLE. Wenn Berater und Coach eine Person sind, entfällt das ‚Problem‘.

Eine der 90 Thesen von Stefan Kühl, die 89.te, aus der Studie ‚das Scharlatanerieproblem‘ besagt:

...die zukünftige Herausforderung für Coaching wird sein, wie die Schnittstelle zwischen personenbezogenen Beratungsleistungen und dem Rest der Organisation gestaltet werden wird‘

Zitat Ende

Herr Kühl, ich beschäftige mich gerade damit: **Interface Coaching™**

COACHING FÜR WEIBLICHE FÜHRUNGSKRÄFTE - EIN KONZEPT VON HEIKE HEIN

Meine wichtigste Zielgruppe sind weibliche Führungskräfte und die, die es werden möchten. Warum? Ich als Frau möchte Frauen, die Karriere machen wollen als Vorbild dienen, wie auch beratend zur Seite stehen. Viele Jahre engagiere ich mich bereits in Mentoring Projekten für genau diese Zielgruppe. Immer wieder stelle ich fest, dass das Thema ‚Frauen und Karriere‘ mit Mythen (Frauen können nicht führen!) besetzt ist. Mir ist es eine Herzensangelegenheit, diese Frauen ‚in sich selbst zu stärken‘ - mit Coaching z. B.!

Ich bin überzeugt, dass Frauen ‚anders‘ zu coachen sind, als ‚Männer‘. Ich bin außerdem überzeugt, dass ich, bedingt durch meine persönliche Einstellung, aber auch, weil ich eine Frau bin, der ‚bessere‘ Coach für Frauen bin.

Die Situation für Frauen stellt sich für mich wie folgt dar:

Die Tatsache, dass weder *die Frau noch der Mann besser oder schlechter sind, sondern einfach anders*, birgt enormes Potenzial, das oftmals von Frauen nicht genutzt wird. (Aktuelle Forschungsergebnisse zu Frauen in Führungspositionen von div. Wissenschaftlern, z.B. Ardel/ Berger, Weinert) Insbesondere bei Frauen halte ich es für extrem wichtig, weg vom Defizit-Ansatz und hin zum Ressourcen-Ansatz zu coachen.

Entscheidend ist auch der heute noch gültige ‚doppelte Lebensentwurf‘, nachdem Frauen einerseits Erwerbsautonomie und andererseits Präsenz in der Familie anstreben. Hier existiert bis heute kein verbindliches soziales Modell - und das hat Auswirkungen.

Das soziale Vorstellungsbild (Stereotyp) von den Eigenschaften und Kompetenzen der ‚typischen Frau‘ hat nur wenig Ähnlichkeit mit dem Stereotyp des ‚typischen Managers‘, das seinerseits hohe Übereinstimmung mit dem Bild vom ‚typischen Mann‘ aufweist. Obwohl die rechtlich verankerte und gesellschaftspolitisch gewünschte ‚Chancengleichheit der Geschlechter im Erwerbsleben‘ vorliegt, bilden Frauen in Deutschland mit 5% in der Gruppe der oberen Führungskräfte immer noch die Ausnahme. (Übrigens wurde eine höhere Quote in

den USA nur dadurch erreicht, dass ein ‚Fehlverhalten‘ von Organisationen finanzielle Sanktionen nach sich zog) Für Frauen sind also Geschlechtsstereotypenbildung sehr verhängnisvoll. Ich zitiere Friedel-Howe: Frau und Führung, die 6 wichtigsten Mythen

- MYTHOS 1 « Frauen können nicht führen »
- MYTHOS 2 « Die Frauen wollen den Aufstieg gar nicht wirklich »
- MYTHOS 3 « Frauen verkörpern ein erhöhtes Kostenrisiko »
- MYTHOS 4 « Weibliche Führungskräfte kann man nur beschränkt einsetzen »
- MYTHOS 5 « Die Männer haben Angst vor der Frau im Management »
- MYTHOS 6 « Die Managerin - sozial bleibt sie eine Außenseiterin »

AUSWIRKUNGEN IM COACHING PROZESS:

- § Legitimationsdruck:
Beruf und Familie, Beruf = ‚mitverdienen‘, ‚Selbstverwirklichung‘
- § starker Leistungsdruck:
in Führungsposition = erhöhte Aufmerksamkeit männlicher Kollegen
- § intensives Selbstmarketing notwendig:
Arbeitsqualität ansich reicht nicht aus
- § stringente Karriereplanung erforderlich:
konsequente Planung, zielstrebige Umsetzung (Falle: Beruf und Familie)
sensibel für die eigenen Stärken werden, ‚weibliche Werte‘ entwickeln
- § direktives Führungsverhalten gefordert:
authentische Beziehung zu Macht und Status finden

- § Konfliktmanagement:
interpersonellen Konflikten nicht aus dem Wege gehen

Frauen sollten sich mehr selbst anerkennen und selbst behaupten, daher stelle ich Selbstanerkennung in den Mittelpunkt meiner Coachingpraxis mit Frauen.

Meine eigene Reflektion fordere ich in diesem Bereich noch mehr ein als sonst. Die Warnleuchte blinkt häufiger!

Ich denke z.B. an:

- § Meine Neutralität als Coach nicht aus den Augen zu verlieren
(wenn ich geschlechtsspezifisch Probleme und Eigenschaften zuordne, bin ich dann noch neutral?)
- § keine pauschalen Lösungen und Beratungsansätze
(wenn ich starke Überzeugungen habe, dürfen die meinen Blick für das Individuum nicht blockieren)
- § ein Coaching von ‚Frau zu Frau‘ **kann** von Vorteil sein, entscheidend sind aber letztendlich das Vertrauen der Klientin und ihre individuelle Situation

Abschließend möchte ich Fritz Perls zitieren:

MEHR BRAUCHT ES NICHT,
Recht hat er

*was tust du?
was fühlst du?
was möchtest du?
was vermeidest du?
was erwartest du?*

Fritz Perls

Organisationsberatung Personalentwicklung Systemisches Coaching

HEIKE HEIN COACHING BAUMSTR.3 D-21335 LÜNEBURG FON 04131-721070 FAX 04131-727208
www.hhcoaching.de www.have-a-look.net