

# COACHING EINE MOGELPACKUNG?

Vortrag für den B.F.B.M. Hamburg am 8.3.2006

## WIESO DIESER TITEL, COACHING EINE MOGELPACKUNG?

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 dramatisch, 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.

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. An dieser Schnittstelle setzt Coaching an. Im Gegensatz zum Berater, der Lösungen (von außen/extern) präsentiert, entwickelt sich im Coaching die Lösung von innen/ intern, vom Klienten selber.

*„Suche nicht die Fehler, finde die Heilmittel.“ Henry Ford*

## WOHER KOMMT DER BEGRIFF COACHING?

Der Begriff COACH kommt aus der englischen Sprache und bedeutet KUTSCHE. Dieser Begriff beschreibt also ein Instrument, das es den Menschen ermöglicht, von einem an einen anderen Ort zu gelangen. Coaching kann vor diesem Hintergrund auf der Metaebene als Entwicklungsinstrument bezeichnet werden. Das Ziel formuliert der Klient, der Coach begleitet 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

---

Organisationsberatung Personalentwicklung **Systemisches Coaching**

HEIKE HEIN COACHING BAUMSTR.3 D-21335 LÜNEBURG FON +49 (0)4131-721070 FAX +49 (0)4131-727208

den Prozess der (Weiter-) Entwicklung eröffnet, erleichtert und begleitet. Seit Mitte der 70'er Jahre ist Coaching in den USA etabliert für Spitzenmanager, 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
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:  Der Klient ist Experte für seine Ziele und Inhalte der Coach ist der Experte für den Prozess

## WIE FUNKTIONIERT COACHING?

Es ist sehr wichtig hier die Unterscheidung zur Unternehmensberatung vorzunehmen. 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.

Die verschiedenen Denkschulen, z.B. :

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

Je nach Denkschule werden bevorzugt verschiedene Methoden und Interventionstechniken angewendet.

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

Für analoge und digitale Methoden möchte ich Ihnen zwei Beispiele aus meiner Arbeit erzählen.

### **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**

*„Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“*

*Albert Einstein*

## WEM NUTZT 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 ‚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.

## WAS SIND TYPISCHE COACHING ANLIEGEN?

Es gibt vielfältige Anlässe zum Coaching, prinzipiell sind alle Themenbereiche aus beruflichem Kontext denkbar, zum Beispiel:

Probleme mit Mitarbeitern bzw. Projektgruppen - warum erreiche ich die vorgegebenen Firmenziele nicht? Handhabung von Konflikten und Krisenmanagement in diesem Zusammenhang

Ich bin selbstständig und ‚es läuft nicht‘ - wie sieht meine Karriere-/Lebensplanung aus? Welche Ziele habe ich? Warum erreiche ich sie nicht?

Karriereplanung - ich bin arbeitslos, soll ich mich selbstständig machen? Herbeiführung von Entscheidungen

Kaminaufstieg - ich bin auf einmal die Vorgesetzte, wie gehe ich mit ehemaligen Kollegen um? Was ist der Preis? Worauf muss ich achten?

Ich will die Führungsposition X/Y - Wie komme ich dahin? Was ist der Preis? Work - life - balance

Instrument der Personalentwicklung - Förderung der Potenziale von Führungskräften/ hier ist eine genaue Auftragsklärung wichtig!!! Geheimhaltung, Freiwilligkeit des zu Coachenden beachten

## WIE FINDE ICH EINEN COACH?

Am besten durch Empfehlung,  
leider zT schwierig weil Menschen Coaching nicht als eine Maßnahme zur Persönlichkeitsentwicklung sehen, sondern als persönliche Schwäche empfinden und sich deshalb nicht offenbaren mögen.  
Nutzen Sie alternativ Coaching Datenbanken im Internet.

### Coaching Datenbanken

Beispiele

<http://www.coach-datenbank.de> Christopher Rauen

<http://www.dbvc.de> Deutscher Bundesverband Coaching eV, Mitgliederdatenbank

<http://www.ig-coaching.de> Interessengemeinschaft Coaching

## WORAUF MUSS ICH ACHTEN, WENN ICH EINEN COACH BUCHEN WILL?

Das erste Gespräch muss kostenlos sein 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. Also den Vertrag niemals gleich bei Erstkontakt unterschreiben.

Darauf sollten Sie achten:

- 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 lassen
- persönliches Coachingkonzept abfragen, welche Methoden und Interventionen werden angewendet und warum, sozusagen der Handwerkskoffer des Coachs - welche Ausbildung hat er durchlaufen? Reflektiert der Coach indem er für sich Supervision in Anspruch nimmt? Nimmt er an Weiterbildungen teil?
- Feldkompetenz erfragen, ev. ist Expertenwissen wichtig (z.B. ist der Coach selber in leitender Position tätig gewesen? )

- Coaching findet über mehrere Sitzungen statt und ist zeitlich begrenzt - der Coach muss sich überflüssig machen, der Vertrag sollte zeitlich begrenzt sein
- 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) - übrigens sollte der Coach auch jederzeit aussteigen können.
- Vorsicht bei ‚missionarischem Eifer‘, ‚Besserwisseri‘, Verhalten eines ‚Gurus mit seinen Jüngern‘

### WAS KOSTET COACHING?

Seriöse gut ausgebildete Coachs berechnen zwischen 120,00 € und 250,00 € die Stunde, zzgl. MwSt und anfallender Spesen. Die Dauer eines Coaching Prozesses liegt durchschnittlich (6 bis 10 Termine je ca. 2 Stunden) zwischen 5 bis 12 Monaten.

### WAS BEDEUTET COACHING FÜR MICH?

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

*C.W. Leadbeater*

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, sondern berate/ frage...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, das 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 zu eigenem Vorteil). Systemisch heißt vor allem auch ganzheitlich.

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

*„Wir sind nicht nur verantwortlich für das, was wir tun,  
sondern auch für das, was wir nicht tun.“*

*Moliere*

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 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)

z.B. in den Bereichen :

- Karriere-/Lebensplanung
- Verbesserung der sozialen Kompetenzen, der Management- und Führungskompetenzen
- Vorbereitung auf neue Aufgaben
- Abbau von Leistungs-, Kreativitäts- und Motivationsblockaden
- Auflösung unangemessener Verhaltens- / Wahrnehmungs- und Beurteilungstendenzen

Zum Abschluss ein Zitat von Fritz Perls, der zusammen mit seiner Frau Laura Perls maßgeblich die Gestalttherapie entwickelte:

MEHR BRAUCHT ES NICHT

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

*Fritz Perls*