

# Coaching-Konzept

## A. Definition und Verständnis

### 1. Coaching – Der Versuch einer Definition

Das Wort Coach hat seinen Ursprung im Englischen und bedeutet Kutsche. Die Kutsche ist ein traditionell altes Hilfsmittel zur Fortbewegung und der Kutscher hat Personen an ein bestimmtes Ziel gebracht – zumindest hat er das versucht, da er, meistens, den Weg kannte. Wo ist der Unterschied zwischen dem Kutscher und dem Coach? Auch beim Coaching hat der Klient ein bestimmtes Ziel und der Coach versucht, ihn auf seinem Weg, seinem Ziel, zu begleiten. Der Coach kennt nicht den Weg. Er ist für die Methoden, seine Hilfsmittel, verantwortlich. Er steuert – ohne zu beeinflussen – und hält die Zügel in der Hand.

Der Coach sitzt aber nicht vorn oben auf der Kutsche. Er ist auf gleicher Höhe mit dem Klienten und er hat eine stark beobachtende und reflektierende Aufgabe, um nicht vom Weg abzukommen. Die Verantwortung des Coach ist groß, denn er ist für den Prozess verantwortlich. Der Kutscher hat(te) viele unterschiedliche Personen zu befördern. Vielleicht eher Personen, die auch mehr Geld hatten. Auch wenn Coaching, zumindest in Deutschland, seit den 80er Jahren vorwiegend in Unternehmen zur Unterstützung von Führungskräften in Anspruch genommen wurde, ist es kein reines Instrument der Führungskräfte- und Personalentwicklung. Es kann und sollte auch bei rein privaten Anliegen in Anspruch genommen werden.

Das Coaching kann in vielen Lebenslagen und Kontexten unterstützen. Sowohl im beruflichen, wie im privaten Kontext. Ich definiere Coaching wie folgt:

*Coaching ist eine prozessorientierte Begleitung und Unterstützung des Klienten auf seinem neuen Weg unter Zuhilfenahme – wenn notwendig – von unterschiedlichen Methoden, wobei der Coach eine wertschätzende Haltung gegenüber dem Klienten einnimmt.*

### 2. Welche Ziele können unterstützt werden?

Von Süchten und psychischen Erkrankungen abgesehen, können mit Coaching folgende Ziele unterstützt werden:

- Innere Konflikte lösen
- Entscheidungsfindung unterstützen
- Handlungsspielräume erweitern
- Kommunikationsfähigkeit stärken
- Selbstreflexion fördern
- Wahrnehmung fördern
- Blinde Flecken aufdecken

### 3. Einsatzbereiche

Wie oben schon erwähnt, kann das Coaching im privaten und beruflichen Kontext eingesetzt werden. Meines Erachtens sind die Einsatzbereiche vielfältig. Ein Coach sollte jedoch nur in diesen Bereichen tätig sein, in denen er auch „fit“ ist und entsprechende Kompetenzen hat. Meine Schwerpunkte sind folgende:

- Coaching für Führungskräfte
- Teamcoaching/-entwicklung
- Entscheidungsfindung
- (Neu-)Orientierung
- Einzel- und Paarcoaching
- Work-Life-Balance

#### **4. Unterscheidung Coaching von anderen Beratungsformen**

Im Coaching können viele Methoden und Elemente eingesetzt werden, die ursprünglich in der Therapie benutzt wurden und immer noch zum Einsatz kommen. Die Abgrenzung zur Therapie ist die, dass bestimmte Themen nur der Therapie vorbehalten sind, da für diese auch eine spezialisierte Fortbildung zwingend notwendig ist. Themen, die vorwiegend in der Therapie „behandelt“ werden, sind u. a. Süchte und starke psychische Probleme.

Eine weitere „Beratungsform“ ist die Mediation, die eine unterstützende Methode ist, in der innerhalb des Mediationsprozesses die Mediatoren versuchen, eine Lösung für einen anstehenden Konflikt zu finden. Die „Beratung“ bei der Mediation findet auf einer anderen Ebene statt, als im Coaching oder in der Therapie. Vordergründig ist hier die Konfliktvermittlung durch den Mediator und nicht die persönliche Weiterentwicklung. Bei der Mediation werden im Normalfall Themen angesprochen, die nicht in die Tiefe gehen. Dies bedeutet, dass Themen wie Kindheitserlebnisse, Erziehung usw. im Normalfall nicht angesprochen werden. Bei einer Paar- oder Familienmediation kann es durchaus dazu kommen.

Die „normale“ Beratung, wie bei Unternehmensberatungen, ist vom Coaching zu unterscheiden. Hier erfolgt die Beratung, in einer direktiven Form. Der Berater sagt dem Klienten bzw. dem Kunden, wie er ein Problem lösen kann. Das heißt, dass der Berater einen Vorschlag macht bzw. einen Rat gibt, wie etwas besser laufen kann. Der Berater gibt die möglichen Handlungsalternativen vor. Der Klient erarbeitet sich diese nicht, wie im Coaching. Beratung wird überwiegend in Unternehmen in Anspruch genommen, um z. B. Prozesse zu verbessern. Es gibt aber auch Berater, die z. B. Führungskräfte beraten und Ihnen „vorsagen“ bzw. „vorschreiben“, wie diese z. B. „besser“ mit ihren Mitarbeitern umgehen und sich anders verhalten können, um eine bessere Führungskraft zu werden. Hierbei – bei der persönlichen Beratung – bleibt der Veränderungsprozess aus, da die hinderlichen Gedanken, Gefühle und die damit verbundenen Handlungen nicht näher betrachtet werden.

#### **5. Grenzen des Coaching**

Wie schon erwähnt, gehören Süchte, starke psychische Störungen nicht in das Coaching. Eine fehlende Freiwilligkeit des Klienten ist ebenfalls kontraindiziert. Das Coaching stößt auch dann an seine Grenzen, wenn der Coach selbst überfordert ist bzw. ihm die Kompetenzen fehlen. Ein Coach sollte in der Lage sein, zu wissen, wann er an seine eigenen Grenzen stößt. Die Weitervermittlung des Klienten an andere Kollegen muss dann die Folge sein.

#### **6. Was kann das Coaching nicht leisten?**

Das Coaching ist keine Wundermethode, um beim Klienten gewünschte Veränderungen hervorzurufen oder Ziele zu erreichen. Eine Grundvoraussetzung ist, dass der Klient freiwillig ein Coaching machen möchte. Darüber hinaus kann und darf der Coach keine Versprechun-

gen machen, dass ein bestimmtes Ziel innerhalb eines bestimmten Zeitraumes erreicht wird. Ein vorab garantierter Erfolg kann und darf durch den Coach nicht ausgesprochen werden.

## **B. Methoden und Wirkzusammenhänge im Coaching-Prozess**

### **1. Ursache-/Wirkungsverständnis und Wirkungsprozesse – alles systemisch oder was?**

Eine Selbstverwirklichung eines jeden Menschen ist zwar wünschenswert oder sogar das Ziel eines einzelnen, aber dies geht jedoch nur bis zu einem bestimmten Punkt. Hier ist eine von der Natur vorgegebene Grenze vorhanden, da Menschen voneinander und vom System, in dem Sie sich aufhalten, „abhängig“ sind. Menschen möchten dazugehören, geliebt und anerkannt werden, Familien gründen und gleichzeitig als Individuum die eigenen individuellen Bedürfnisse befriedigen. Und genau hier stoßen wir Menschen an unsere Grenzen. Wir können nicht immer so handeln, wie wir es wollen, ohne dabei eine Wirkung bei anderen zu erzeugen, die daraufhin selbst eine Wirkung folgen lassen.

Eine Aktion einer Person ruft also nicht nur eine Reaktion bei einer anderen Person hervor, sondern, rückgekoppelt, auch eine Reaktion bei der ersten Person oder bei Personen im unmittelbaren Umfeld. Es handelt sich um ein lebendiges und von vielen Einflussfaktoren abhängiges System, welches ich als systemisch bezeichne.

Das Coaching fördert Prozesse und keine Abhängigkeiten, die sowieso vorgegeben sind. Es können Prozesse beim Klienten angestoßen werden, die wiederum Auswirkung auf dessen Umfeld haben usw. In diesem Zusammenhang erwähne ich noch die möglichen Prozesse, die zwischen Coach und Klient stattfinden können. Es können Übertragungen und Gegenübertragungen hervorgerufen werden, die auch den Prozess und möglicherweise das Verhältnis von Coach und Klient beeinflussen können. Der Coach muss sich dieser Prozesse sehr bewusst sein und sich bei Bedarf Unterstützung durch Supervision holen.

### **2. Kann der Coach Veränderungen unterstützen?**

Die wesentliche Aufgabe eines Coachs ist es, sich wertschätzend gegenüber einem Klienten zu verhalten und ein hohes Vertrauensverhältnis aufzubauen. Dies sind Grundvoraussetzungen, um Prozesse und somit Veränderungen beim Klienten anzustoßen. Die positive, wertschätzende und vertrauensvolle Haltung des Coachs spielt eine wesentliche Rolle, um Veränderungsprozesse anzustoßen und zu unterstützen.

### **3. Methodeneinsatz und dessen (Aus-)Wirkungen**

Es gibt zahlreiche Methoden, die durch einen Coach eingesetzt werden können und der Coach sollte nicht nur wissen, wann er welche Methode einsetzt, sondern, was diese auch bewirken kann. Ich setze folgende Methoden ein:

- **Fragen, Fragen, Fragen:** Der Einsatz von Fragen ist elementar, da sie den Denkprozess des Klienten anregen. Dabei kann der Coach auch hartnäckig sein, um auf seine gestellten Fragen Antworten zu erhalten. Wenn der Klient nicht sofort antwortet, dann sollte der Coach in der Lage sein, Schweigen auszuhalten, bis der Klient auf die Frage antwortet.

- **Zirkuläre Fragen:** Hier wird der Klient z. B. gefragt, was andere über ihn oder über bestimmte Situationen denken. Der Vorteil dieser Methode ist, dass der Klient sich nicht nur in andere hineinversetzt und die Perspektive wechselt. Er übernimmt meines Erachtens auch weniger Verantwortung für die Antworten, da er diese im „Namen“ einer anderen Person äußert. Möglicherweise fällt dem Klienten dadurch das Antworten leichter.
- **Aktives Zuhören:** Bei dieser Methode wiederholt bzw. fasst der Coach zusammen, was er bisher verstanden hat und nachfragt, ob er es richtig verstanden hat. Das erzeugt beim Klienten das Gefühl, dass er ernst genommen und verstanden wird. Zusätzlich muss der Coach eine positive Grundhaltung einnehmen. Wichtig ist hierbei, dass der Coach nicht mit dem Zusammenfassen übertreibt.
- **Methode des leeren Stuhles/Rollentausch:** Mit dieser effektiven Methode kann der Klient die Perspektiven wechseln. Diese Methode kann unter anderem bei Entscheidungsfindungen sowie bei inneren Konflikten eingesetzt werden. Außerdem kann diese Methode auch eingesetzt werden, um sich in andere Personen hinein zu versetzen. Durch diese Methode können starke Emotionen hervorgerufen werden.
- **„Zeitlinie“:** Bei dieser Methode wird der Klient mit der Zukunft und/oder mit der Vergangenheit konfrontiert. Die Vergangenheitsbetrachtung ist insofern wichtig, da vorhandene Ressourcen auf die Zukunft übertragen werden können. Mit dieser Methode können ebenfalls viele Emotionen freigesetzt werden.
- **Aufstellungen:** Bei der Aufstellung wird das System betrachtet, indem sich der Klient befindet oder indem er sich befunden hat. Der Coach sollte bei dieser ebenfalls sehr effektiven Methode wissen, was er tut, denn diese ist mit sehr starken emotionalen Auswirkungen verbunden. Aufstellungen können sowohl bei privaten (Familienaufstellungen) als auch bei beruflichen (Organisationsaufstellungen) Kontexten angewendet werden.
- **Eisberg-Modell**
- **Unterbrechungs-Modell**
- **REVT**

#### 4. Nutzen und Schaden durch Coaching

Der Coach muss sich seiner Verantwortung bewusst sein. Erst recht dann, wenn er Methoden einsetzt, die starke Emotionen hervorrufen können. Er ist für den Prozess verantwortlich und muss in der Lage sein, speziell in emotional ausgeprägten Situationen, den Klienten „aufzufangen“ und dem Klienten das Gefühl geben, dass der Coach immer noch „Herr“ der Lage ist.

Darüber hinaus muss der Coach sich immer wieder Fragen, ob er mit bestimmten Themen umgehen kann und ob er bereit ist, Klienten an einen anderen Coach oder Therapeuten zu verweisen. Schaden kann es dem Klienten nur, wenn der Coach sich seiner Verantwortung und Grenzen nicht bewusst ist.

## **C. Rahmenbedingungen im Coaching**

### **1. Bedingungen für ein fruchtbares Coaching**

Grundvoraussetzung für ein „gutes“ Coaching ist der Aufbau von Vertrauen zwischen Coach und Klient. Der Klient muss das Gefühl haben, vom Coach verstanden und ernst genommen zu werden.

Eine weitere Bedingung ist, dass der gewählte Ort möglichst ein neutraler Ort ist, an dem sich der Klient wohl und „sicher“ fühlt. Der Ort sollte auch so gewählt werden, dass eine ungestörte Arbeit möglich ist.

### **2. Welche Ausschlusskriterien gibt es beim Coaching?**

Wenn der Klient Abhängigkeiten wie Alkohol, Drogen oder schwere psychische Störungen aufweist, dann sollte der Klient an einen Therapeuten oder an eine andere für solche Fälle spezialisierte Einrichtung verwiesen werden.

Ein weiterer Grund, weshalb ein Coaching nicht durchgeführt werden sollte, ist eine mangelnde Freiwilligkeit des Klienten, denn ohne freiwillige Teilnahme ist eine prozessorientierte Arbeit und Weiterentwicklung nicht möglich. Außerdem sollte ein Coaching auch nicht begonnen werden bzw. dann abgebrochen werden, wenn der Coach mit Widerständen, die bei ihm auftreten, nicht umgehen kann oder wenn der Coach dem Klienten gegenüber eine Abneigung spürt.

### **3. Welche fachlichen/persönlichen Voraussetzungen muss ein Coach erfüllen?**

Der Coach sollte selber psychisch stabil sein und er muss frei von Süchten/Abhängigkeiten sein. Er muss auch qualifiziert sein und er sollte eine gewisse Selbsterfahrung in prozess- und verhaltensorientierter Beratung und/oder Therapie haben. Er kann den Klienten nur dann wirklich verstehen – Gefühle, Prozesse, Widerstände usw. – wenn er diese selbst erfahren hat; ausgeprägte empathische Fähigkeiten sind Voraussetzung.

Eine persönliche und fachliche Weiterentwicklung durch Supervision, Schulungen, Selbststudium usw. ist für jeden Coach unabdingbar. Das bedeutet, dass lebenslanges Lernen ein MUSS ist. Der Coach sollte auch über eine hohe Methodenvielfalt verfügen, um entsprechende Methoden in unterschiedlichen Kontexten anwenden zu können und somit eher Prozesse beim Klienten anzustoßen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die finanzielle Unabhängigkeit des Coach. Wenn er nur mit Coaching seinen Lebensunterhalt verdient und somit von der Arbeit als Coach abhängig ist, dann kann sich das negativ auf die Beratung auswirken. Den Druck, unter dem der Coach steht, den wird dessen Klient eventuell spüren, was sich negativ auf das Coaching und somit auf den Klienten und deren Prozess auswirken kann.

## **D. Das konkrete Angebot eines Coachs und seine Besonderheiten**

### **1. Welche Zielgruppen hat der Coach und in welchen Branchen arbeitet er?**

Meine Zielgruppen sind Führungskräfte, Teams, Unternehmen und Ehe-(Paare), wobei ich kein Coaching für Kinder und Jugendliche anbiete. In Unternehmen berate ich Mitarbeiter, Team- und Abteilungsleiter sowie Teams und Abteilungen.

### **2. Was unterscheidet mein Coaching-Angebot von anderen und wo sind meine Stärken?**

Ob sich mein Coaching-Angebot von anderen unterscheidet, kann ich nicht sagen. Jedoch spezialisiere ich mich aufgrund meiner Erfahrung und meinen Interessen auf Persönlichkeitsentwicklung, Kommunikation, Konfliktmanagement sowie gruppenspezifische Prozesse und dessen Abhängigkeiten unter- und voneinander. Das Einbeziehen des Umfeldes des Klienten ist für mich sehr wichtig, da es sich auf ihn und dessen Verhalten auswirkt. Der Klient steht für mich im Mittelpunkt des Prozesses.

## **E. Die Haltung und das Menschenbild des Coach**

### **1. Wie sehe ich als Coach meine Klienten?**

Die Klienten nehmen Coaching dann in Anspruch, wenn sie bestimmte Situationen, die oft im Zusammenhang mit ihrem Verhalten, Denken und Fühlen stehen, nicht mehr von alleine bewältigen können oder starken Einfluss auf die Umgebung hat und dadurch zwischenmenschliche Beziehungen erschwert werden. An erster Stelle steht für mich die Akzeptanz des Klienten mit seinem ganzen Wesen und den Anliegen, mit denen er sich auseinandersetzen will. Der Klient ist, so wie er ist und mir steht es nicht zu, ihn zu beurteilen bzw. zu verurteilen sowie sein Verhalten und Problem zu bewerten.

### **2. Defizit-, Problem- und/oder lösungsorientierte Haltung des Coach?**

Ein Coach sollte Kenntnisse über mögliche familiäre und jetzige soziale Wirkzusammenhänge haben und er sollte eine problem- und lösungsorientierte Haltung einnehmen können. Denn die Klienten sprechen oft von alleine die Vergangenheit an. Auch wenn der Coach lösungsorientiert arbeitet, muss er dem Klienten das Gefühl geben, dass er entsprechende Kompetenzen aufweist, wenn der Klient die Vergangenheit anspricht. Das bedeutet nicht, dass die Vergangenheit des Klienten während des Coachings angesprochen werden muss. Wenn es aber dazu kommt, dann muss der Coach in der Lage sein, mit der Vergangenheit des Klienten entsprechend wertschätzend umzugehen.

### **3. Welche Veränderungen halte ich als Coach für realistisch?**

Jeder Mensch hat genug Potenzial, um sich zu verändern und sich weiter zu entwickeln. Manchmal dauert der Prozess der Veränderung länger. Sowohl Coach als auch Klient müssen die entsprechende Geduld aufbringen. Hierbei ist die Haltung des Coachs sehr wichtig, die Einfluss auf die Veränderung und den Prozess haben kann. Entsprechende Veränderungen können auch erst lange Zeit nach Beendigung des Coaching stattfinden.

### **4. Welche Haltung nehme ich als Coach ein und welche Konsequenzen hat diese?**

Ich nehme eine offene, respektvolle und wertschätzende Haltung ein und akzeptiere den Klienten, so wie er ist und versuche – soweit es mir bewusst ist – ihn und sein Anliegen nicht zu bewerten. Wichtig ist mir, den Klienten in seinem Prozess zu unterstützen, ihn nicht zu belehren und ihm keine Ratschläge zu geben. Entsprechende Handlungsalternativen soll sich der Klient selbst erarbeiten, um sein Ziel zu erreichen.

Ich bin mir meiner eigenen Vorstellungen und moralischen Werte bewusst. Das bedeutet, dass ich stark selbstreflektiv bin und eine ausgeprägte Selbstwahrnehmung habe. Ständige Weiterbildung ist für mich selbstverständlich. Die eigene Inanspruchnahme von Supervision rundet meine Haltung als Coach ab.