

Coachingkonzept

Das folgende Konzept erläutert mein Verständnis des Coachings und seiner Möglichkeiten, meiner Rolle als Coach und gibt einen Überblick über den zu erwarteten Ablauf.

Zum besseren Verständnis und zum Überblick sind die Erläuterungen in folgende Abschnitte gegliedert:

1. Mein Coaching-Verständnis
2. Einsatzgebiete des Coaching
3. Die Wirkungszusammenhänge im Coachingprozess
4. Methoden im Coaching
5. Die Rahmenbedingungen für ein wirkungsvolles Coaching
6. Ablauf des Coachingprozesses
7. Mein Menschenbild und meine Grundhaltung

1. Mein Coaching-Verständnis

Coaching ist für mich eine kurzfristige, lösungsorientierte Wegbegleitung durch einen (lebens-) erfahrenen, offenen Menschen zur Reflexion und Unterstützung der Absichten und Ziele des Coachees.

Das Hauptmedium beim Coaching ist der Dialog erwachsener Menschen, die sich gegenseitig respektieren und ihre jeweiligen Anteile am Gelingen verantworten: der Coachee ist Experte für seine Ziele und Inhalte, der Coach ist der Experte für den Prozess. Im Gespräch werden Positionen und Erfahrungen erläutert, Interpretationsmöglichkeiten ausgetestet und konkrete Handlungen besprochen.

Ein erfolgreicher Coachingprozess führt zu mehr Selbst-Bewusstsein, einem veränderten Erleben der Umwelt und zu einer Erweiterung von Handlungsmöglichkeiten, was auf der Ebene der Persönlichkeit, der Beziehungen sowie der Interaktionen erkennbar wird. Diese Effekte ermöglichen dem Coachee, erfolgreicher und flexibler in der Arbeits- und Lebenswelt zu agieren und sein Leistungspotential stärker auszunutzen.

2. Einsatzgebiete des Coaching

Coaching als Unterstützung von tiefgreifender Entwicklung lässt sich in vielen Fragestellungen anwenden, da auch die Anlässe und Ziele der Coachees vielfältig sind.

Anbei einige wiederkehrende Themen, auf die ich mich spezialisiert habe:

- **Persönliche Führung/Wirkung:**
Mentale – emotionale - körperliche – soziale Kompetenz entwickeln und integrieren
Robustheit (Resilienz) im Umgang mit herausfordernden Situationen steigern
- **Energie und Fokus im Leben/Arbeit:**
Eigenen Fokus und Energiebalance in den verschiedenen Bereichen und Rollen des Leben herstellen
Zielfindungs- und Umsetzungsprozesse in Organisationen steuern

- **Umgang mit Veränderungen:**
Neue Aufgaben vorbereiten, in neuen Funktionen begleiten
Innovations- und Veränderungsprojekte durchdenken
- **Kontakt- und Konfliktfähigkeit:**
Kontakte und Konflikte flüssiger und bewusster erleben und damit Krisen vorbeugen
Konflikte aus Kraft-Quelle nutzen und dadurch die Situationen vitalisieren

Im Unterschied zum Coaching sehe ich:

- Mentoring - Die Förderung von Personen durch andere Personen, die einen asymmetrischen Erfahrungsschatz haben
- Supervision - Die Unterstützung von Selbstreflexionsprozessen von Gruppen
- Training - Der gezielte Auf- und Ausbau von bestimmten Verhaltensweisen für mehrere Teilnehmer, nicht notwendigerweise personenspezifisch.

Als sehr bewusste und klare Abgrenzung sehe ich die Psychotherapie, die Behandlung von psychischen Störungen bzw. Erkrankungen. Zur Behandlung von psychischen Störungen verweise ich als Coach meine Kunden an entsprechend geschulte Fachkräfte.

3. Wirkungszusammenhänge im Coachingprozess

Vertrauensvolle Beziehung als Lernfeld

Die vertrauensvolle Beziehung zwischen Coach und Coachee erlaubt einen einzigartigen mentalen Raum für Erleben, Reflexion und Selbst-Reflexion. Neue Sichtweisen, Perspektiven oder auch Wirklichkeitskonstruktionen können leichter im Dialog als alleine erarbeitet werden. Der im Alltag oft notwendige Mechanismus des „Funktionieren-Müssens“ wird in den Gesprächen pausiert zugunsten der Auseinandersetzung mit Emotionen, Wünschen, Hemmungen und Absichten. Dieser Lernraum ermöglicht tiefgreifende Veränderungen der eigenen Situation oder zumindest der Betrachtungsweise.

Auch die Beziehung zwischen Coach und Coachee ist lebendig und bietet in sich schon einen Reflexionsraum, im dem neue Erkenntnisse und Handlungsmöglichkeiten sichtbar und erlebbar werden können, z.B. in Bezug auf:

- fragen und anregen
- reflektieren und Position beziehen
- empathisch sein und sich zeigen
- folgen und führen

Konstruktivistische Wirklichkeit als Schlüssel

Menschen erfassen die Welt subjektiv auf der Grundlage ihrer bisherigen Erfahrungen: die Aspekte der Umwelt werden nicht neutral wahrgenommen, sondern entlang der bisher gemachten Erfahrungen konstruiert. Dadurch wird eine für sie sichere und bekannte Grundlage für ihre Handlungen aufgebaut. Durch die „gefilterte“, meist die bisherigen Erfahrungen bestätigende, Wahrnehmung begrenzen sich Menschen selber in Bezug auf mögliche Lösungswege. Wenn Menschen ihre Umwelt aber auf der Basis eines höchst spezifischen „Wissens- und Erfahrungsvorrates“

konstruieren (können), dann sind sie auch in der Lage, sie ganz anders zu konstruieren.

„Perspektivenwechsel“ als Meta-Methode

Ziel des Coachings ist die Maximierung der vorhandenen Handlungsoptionen. Diese sind oft begrenzt durch die offensichtliche Interpretation der Situation. Intendierte Perspektivenwechsel erlauben es, neue Positionen auszuprobieren und damit neue Handlungsweisen in den Raum des Möglichen zu bringen. Dabei ergeben sich häufig andere Aspekte, Gewichtungen oder Bewertungen, kann auf Lösungs- und Ressourcenebenen neu, bzw. erweitert zugegriffen werden. Der Perspektivenwechsel kann sich auf verschiedene Ebenen beziehen, z.B. auf die inhaltlich-sachliche Ebene, auf die Interpretationsebene, auf die Kontextebene, auf die Metaebene.

„Ausgeklammertes“ als wertvolle Ressource

In dem, was Menschen nicht sagen oder nicht bemerken, liegen oft wertvolle Ressourcen für wirksame Lösungen oder Perspektiven verborgen. Eine Meta-Position, die sich sowohl das Gesagte als auch das Ausgeklammerte anschaut, ermöglicht Rückschlüsse auf die dominierende Wirklichkeitskonstruktion und den damit verbundenen Konsequenzen, macht Ressourcen (wieder) zugänglich und schafft dadurch Handlungsfreiheit und Agilität.

Der Mensch als denkendes und fühlendes Wesen

Denken und aus dem Denken abgeleitete Handlungen sind in unserer Gesellschaft stark positiv besetzt. Menschen aber sind nicht nur denkende Lebewesen, sondern auch mit einer intensiven Gefühlswelt gesegnet, die in Kombination unser Handeln bestimmt. Viele Erfahrungen und die Auseinandersetzung damit sind emotional „eingefärbt“ und von Freude, Schmerz, Enttäuschung, Erfolgs- und Misserfolgsgefühlen umgeben. Durch diese Emotionen werden Erfahrungen oft zu verfestigten Wahrnehmungsmustern, die unser Verhalten beeinflussen und uns den Zugang zu „Neuem“ verwehren. (Hierbei geht es nicht um die therapeutische Aufarbeitung, sondern um eine Integration von Gefühls- und Denkwelt.)

Veränderung durch Fokus, Aufmerksamkeit und Tiefe

Viele Menschen kennen schon mögliche Lösungswege, doch oft fehlt der entsprechende Impuls um einen der Wege zu beschreiten. Es ist oft nicht das WAS getan wird, auch nicht das WIE etwas getan wird, an dem die Veränderung stehen bleibt. Oft ist das dahinterliegende WER, den Mensch mit seinen Wünschen, Befürchtungen und Träumen, in dem die notwendige Energie sitzt, um die Veränderung zu blockieren oder anzugehen. Aufmerksam diese Tiefe zu ergründen erlaubt dem Coachee eine fokussierte Auseinandersetzung mit der eigenen Grundrichtung und einer Ausrichtung im Leben, die damit im Einklang steht.

Entwicklung des Status Quo

Eine statische Situation ist erklärungsbedürftig, da sich lebende Systeme (Menschen, Organisationen) normalerweise weiterentwickeln, um sich für die Zukunft bestmöglich aufzustellen. Um Bewegung in den Status Quo zu bringen, müssen Beziehungen, Ziele, Einflüsse, Eigenanteile, Erziehung, Ansprüche, Sehnsüchte, Möglichkeiten, Glaubenssätze und Limitierungen erst einmal „ent-wickelt“ werden, um dem eigentlichen Kern der Situation auf den Grund zu gehen. Diese Strukturierung ermöglicht es, die erlebten Situationen besser zu verstehen und die Wirkmechanismen zu erkennen.

4. Methoden im Coaching

Die wichtigste Methode ist das Gespräch. Es dient der gemeinsamen Verständigung, ist Mittel für Reflexion und Feedback, schafft Raum für Selbst-Reflexion und bezieht Wechselwirkungen, in denen sich die Person befindet ebenso ein wie die zugrundeliegende Prozesse - dazu gehören Rechte und Pflichten, aber auch Risiken, Chancen, Wünsche, Befürchtungen, Tabuzonen und Erwartungen.

Innerhalb eines Gespräches können z.B. folgenden Methoden zum Einsatz kommen:

- Reframing:
Reframing ist die Umdeutung einer Situation durch Bezug auf andere Sichtweisen, z.B. Kontext-Reframing (In welchem anderen Kontext ist das beschriebene Verhalten/Ereignis nützlich?) oder Inhalts-Reframing (Wie könnte das beschriebene, abgelehnte Verhalten funktionell als Ressource genutzt werden?)
- Zirkuläre Fragen:
Zirkulären Fragen führen zu einer Zunahme an Möglichkeiten, weil durch sie die Anzahl von Sichtweisen/Perspektiven vergrößert wird. Beim Zirkulären Fragen werden explizit andere Personen/Positionen mit einbezogen („Wie würde Ihr Mitarbeiter die Situation beschreiben?“)
- Wunderfrage:
Die Wunderfrage ermöglicht es, unabhängig von den erlebten Einschränkungen durch die wahrgenommene Realität, die tiefliegenden Wünsche und Zukunftsbilder heraus zu arbeiten und zugänglich zu machen.
- Weitere erprobte Methoden können je nach Situation im Coaching-Gespräch zum Einsatz kommen, z.B. Doppeln, Innere-Team-Arbeit, Metaphern, Tetralemma, Haus der Veränderung, Provokativer Stil und Skalierungsfragen.

Zusätzlich zum Gespräch können die Analogen Methoden (z.B. Arbeit mit Farben, Formen, Objekten) nonverbale, emotionale und nicht offensichtliche Anteile der Wirklichkeit für den Coachee greifbarer machen. In Ergänzung dazu stellt die Körperarbeit/-reflexion eine zusätzliche Feedbackebene dar. Hierbei werden die Reaktionen des Körpers auf bestimmte Situationen als Schlüssel zu den dahinter liegenden Mustern und Emotionen genutzt.

Wenn es besonders um die persönliche Wirkung bzw. Kontakt- und Konfliktfähigkeit geht, ist die Methode des „Shadowing“ sehr wirksam: Der Coach erlebt den Coachee dabei in der realen Situation und kann sich so ein eigenes Bild der Situation machen. Dies ermöglicht präziseres Feedback und mit der Umwelt des Coachees stimmige Handlungsoptionen.

Die aufgeführten Methoden vermitteln einen Eindruck davon, wie ein Coaching aussehen kann, sind aber als Vehikel eher sekundär. Wirklich entscheidend für einen gelungenen und guten Coachingprozess sind vielmehr die Haltung und das Menschenbild, die (Lebens-) Erfahrung und schließlich auch die Intuition des Coaches, die stimmige Methode am richtigen Punkt einzusetzen.

5. Die Rahmenbedingungen für ein wirkungsvolles Coaching

Das Coaching findet über mehrere Sitzungen statt und ist zeitlich begrenzt. Die Dauer eines Coachingprozesses liegt durchschnittlich zwischen 3 bis 9 Monaten, mit 5 bis 10 Termine ca. 2-3 Stunden.

Für den Coachingprozess gibt es folgende Voraussetzungen:

- **Freiwilligkeit:**
Grundvoraussetzung für den Coachingprozess ist, dass der Coach das Coaching freiwillig in Anspruch nimmt. Dies gilt sowohl für beruflich als auch privat motivierte Coachinganfragen. Im beruflichen Kontext kann zwar ein Coaching durch die Führungskraft empfohlen werden, wirksam wird es nur sein, wenn der Coachee an sich arbeiten möchte.
- **Persönliche Akzeptanz:**
Grundlegende Wertschätzung, Respekt und persönliche Akzeptanz bilden weitere wichtige Voraussetzungen für Coaching. Als Coach sind diese Haltungen obligatorisch, vom Coachee werden sie ebenfalls erwartet, damit eine vertrauensvolle Beziehung entstehen kann, welche wiederum Voraussetzung für den Lernprozess ist.
- **Diskretion:**
Verschwiegenheit stellt eine Voraussetzung für den Coachingprozess dar. Der Coachee kann sich darauf verlassen, dass während der Coachingsitzungen geäußerte Inhalte nicht vom Coach nach außen getragen werden. Dies gilt auch und gerade für Coachings, die von Vorgesetzten initiiert werden.
- **Eigenständigkeit:**
Der Coachee ist Experte für sich selbst, seine Probleme und Lösungen. Während des Coachingprozesses übernimmt der Coach die Rolle des Begleiters. Der Coach sorgt in erster Linie dafür, dass der Entwicklungsprozess voranschreitet. Ziele, Lösungen und Ergebnisse des Coachings liegen in der Verantwortung des Klienten.
- **Vertrag:**
Zu Beginn des Coachingprozesses wird ein schriftlicher Vertrag geschlossen, der Umfang, Ziele, Rahmenbedingungen und Evaluationskriterien enthält.

6. Ablauf des Coachingprozesses

Der Coachingprozess ist zur Übersicht in 7 Schritte differenziert. In der Praxis zeigt sich, dass die gekennzeichneten Kernschritte, das eigentliche Coaching, einen Großteil der Termine und der Aufmerksamkeit einnehmen.

1. Erstgespräch & Kennenlernen
Besprechung der Ausgangssituation und erstes Kennenlernen.
2. Vertragsabschluss & Regeln der Zusammenarbeit
Vereinbarung des Coachingvertrages (Anzahl, Dauer, Abstände, Termine und Ort der Sitzungen, Geheimhaltungspflicht etc.) und der Regeln der Zusammenarbeit
3. Klärung & Ausgangssituation
Aufnehmen des Soll- und des Ist-Zustandes. Intensive Erkundung durch den Coach und Formulierung der Vorstellungen und Erwartungen an das Coaching seitens des Coachees

4. Zielstellung & Interventionen
Beginn des eigentlichen Coachings. Gemeinsame Definition der Ziele und erarbeiten neuer Perspektiven und Lösungen in mehreren Gesprächen.
5. Evaluation
Vor der Abschlusssitzung wird der Coachingprozess und -erfolg erhoben und bewertet.
6. Abschluss
Coachee und Coach geben sich gegenseitig Feedback und besprechen die berufliche und persönliche Weiterentwicklung des Coachees außerhalb des Coachings.

7. Mein Menschenbild und meine Grundhaltung

Mein Menschenbild speist sich im Kern aus der systemischen Grundhaltung und aus Konzepten der humanistischen Psychologie:

- Der Coachee ist Experte für sich selbst, seine/ihre Probleme und Lösungen.
- Die Landkarte ist nicht das Gebiet. Jede Wahrnehmung ist subjektiv. Jeder Mensch hat seine eigene Wahrnehmung und seine eigene Art zu sein.
- Menschen treffen innerhalb ihres Wahrnehmungsmodells von der Welt grundsätzlich die beste ihnen mögliche Wahl, mit den besten Absichten.
- Der positive Wert eines Individuums bleibt konstant, aber die Angemessenheit des Verhaltens kann je nach Interpretation der Situation bezweifelt werden.
- Wertschätzung und Akzeptanz sind grundlegende Voraussetzungen für positive Veränderungsprozesse.
- Die für eine Veränderung notwendigen Ressourcen sind im Menschen selbst zu finden.
- Wenn etwas nicht funktioniert, tue etwas anderes.
- Es gibt keine Fehler oder Defizite. Alles ist Feedback.

Ich habe ein tiefes Vertrauen in die positive Natur und die guten Absichten des Menschen an sich. Wenn mehr Menschen stärker im Einklang mit ihrer eigenen Natur/Grundrichtung leben und diese konsequent verfolgen, werden das Zusammenleben/-arbeiten und die zwischenmenschliche Kommunikation besser.

Manchmal ist es nur so, dass sich der Mensch in seiner Entwicklung, abgelenkt/ eingeladen durch die vielfältigen Einflüsse & Ansprüche der Umwelt/Gesellschaft, von seiner ureigensten Grundrichtung entfernt. Dadurch kommt er in Situationen, die ihm nicht gut tun, in denen er anderen nicht gut tut oder in denen er sich nicht leistungsfähig erlebt. Diese Situationen werden oft als stagnierend und trotz vieler Versuche als unveränderbar erlebt.

Als meine Kernaufgabe verstehe ich, durch das Coaching Bewegung in diese Situationen zu bringen, die Grundrichtung im Leben (wieder) zu entdecken und ein vitales Umgehen mit den Herausforderungen des Lebens zu ermöglichen.