

Coach: Eine Art Freund auf Zeit

Robert Sturm

(Fortsetzung aus Heft 3/04)

ZWISCHEN TRAINING UND PSYCHOTHERAPIE

Coaching ist weder Training, noch Psychotherapie, sondern in der Mitte zwischen beiden angesiedelt. Die folgende Übersicht über die verschiedenen Unterstützungsformen Training, Coaching und Psychotherapie veranschaulicht: Training leistet fachlich-sachliche Unterstützung, die Psychotherapie greift auf der psychosozial-dynamischen Ebene ein. Coaching umfasst sowohl fachlich-sachliche Aspekte als auch psychische Faktoren sowie das Beziehungsumfeld des Klienten. Es bezieht die private Situation des Klienten, seine Wertvorstellungen, Überzeugungen, Bindungen, Bedürfnisse und Widerstände mit ein.

Das Ziel des Trainings besteht darin, durch Üben und Ausprobieren Tools (Wissen über Techniken und Methoden) und Skills (Handlungsbefähigung) zu erwerben sowie Verhalten zu ändern. Coaching hingegen bezweckt eine langfristige Verhaltensänderung. Der Klient soll Tools und Skills nicht nur erlernen, sondern umsetzen, und dies unter Berücksichtigung seiner Umwelt, seines sozialen Umfelds und seiner individuellen Bedürfnisse. An die Stelle des Übens tritt das gemeinsame Erarbeiten und Reflektieren. Psychotherapeut und Coach bedienen sich zum Teil ähnlicher bis gleicher Methoden und Instrumente, doch geht Coaching nicht so sehr in die Tiefe wie die Psychotherapie.

VORSICHT GRENZE! DIE ROLLE DES COACH

Ein Coach trägt viel zur persönlichen Entwicklung und zum Wachstum seines Klienten bei – auch wenn er beides nicht garantiert. Wichtig ist, dass der Coach seine einflussreiche Rolle bewusst wahrnimmt und damit verantwortungsvoll umgeht. Das vertrauliche Behandeln von Inhalten und Themen sollte für ihn selbstverständlich sein. Die Stand-

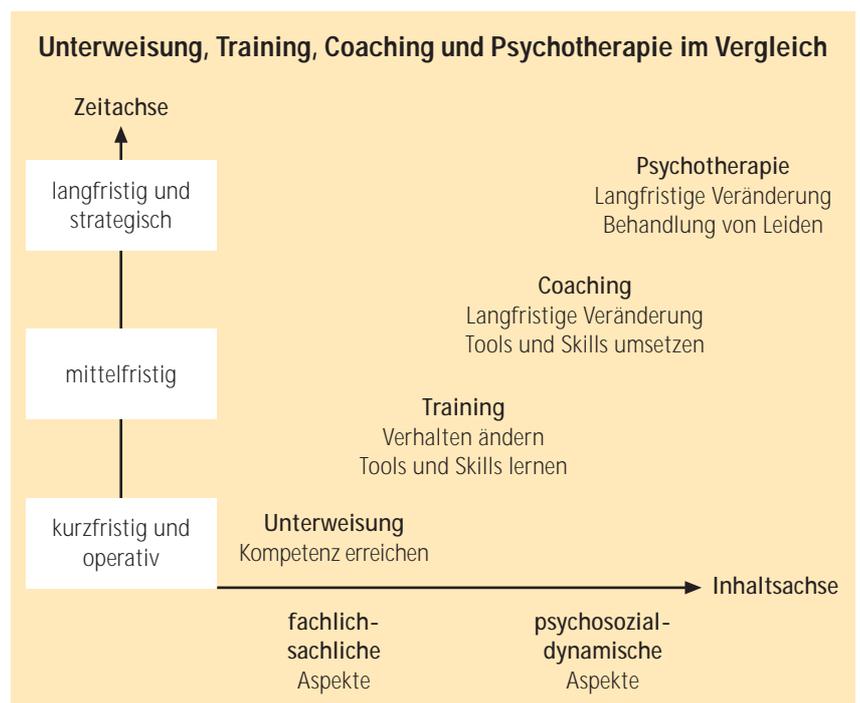
punkte, Gefühle, Wünsche und Interessen des Coachee respektiert er, berücksichtigt sie und nimmt sie ernst. Eine der Aufgaben des Coachs ist es, in dem eventuellen Gefühls- und Gedankenwirrwarr des Klienten mehr Klarheit zu ermöglichen. An einer bestimmten Lösung darf der Coach jedoch kein Interesse haben. Maßgeblich sind die Ziele und Wünsche des Klienten. Der Coach hat auch keine Entscheidungsgewalt. Aber als Hüter und Wächter des Coaching-Prozesses achtet er darauf, die vereinbarten Ziele zu erreichen und die notwendigen Verhaltensmuster zu realisieren. Dabei muss er aber stets im Rahmen der Fähigkeiten und Fertigkeiten des Klienten arbeiten. Dessen Können und Wollen bestimmen den Coaching-Prozess.

Was passiert, wenn der Coach die Bedürfnisse des Coachee außer Acht lässt, veranschaulicht ein Kinderwitz: „Ein junger Pfadfinder, geprägt von dem Glaubenssatz – jeden Tag eine gute Tat – kam zerschunden nach Hause.

Auf die Frage seiner Mutter antwortete er, dass er einer alten Frau über die Straße helfen wollte. „Na und?“ fragt die Mutter. „Die wollte gar nicht über die Straße“, gesteht der Sohn.“ (Rückle, 2001, S. 67)

COACHING ALS PROZESS

Coaching ist ein hochreflexiver Prozess, verschiedene Reflexionsschleifen folgen aufeinander und greifen ineinander. Die erstrebte Veränderung, die der Klient durch das Coaching erreichen will, stellt sich nicht von heute auf morgen ein. Ein Coaching-Verfahren dauert daher unterschiedlich lang. Je nach Person und Anliegen werden Settings von fünf bis zehn (oder mehr) Sitzungen vereinbart, die wiederum jeweils als eigene Prozesse zu sehen sind (Prozesse im Gesamtprozess). Die Abstände zwischen diesen Arbeitsterminen variieren von Klient zu Klient. Charakteristisch für einen Coaching-Prozess ist in etwa folgendes Ablaufmuster:



In der ersten Sitzung werden die Situation und das Problem beschrieben und ein Ziel vereinbart. In den anschließenden Treffen betrachten Coach und Klient gemeinsam Hintergründe, Ursachen und Hindernisse. Schließlich generieren sie Ideen, suchen und entdecken Lösungswege und aktivieren Ressourcen. Damit ist es nicht getan, auf dem Weg tauchen meist neue Widerstände auf, die Antworten und Reaktionen erfordern. Die Lösungs- und Ideensuche beginnt von neuem ... und so fort, bis das am Anfang definierte oder ein äquivalentes Ziel erreicht ist.

DIE FÜNF PHASEN DES COACHING:

1. Kontaktphase: Festlegung von Zielen und Vereinbarungen für die weitere Vorgehensweise
2. Orientierungsphase: Sammlung von Informationen über das zu lösende „Problem“
3. Klärungsphase: gemeinsame reflexive Aufarbeitung der Problem-, „Situation“
4. Veränderungsphase: gemeinsame Erarbeitung von Veränderungsmaßnahmen
5. Abschlussphase: reflexive Betrachtung von Erfahrungen und Festlegung von Korrekturmaßnahmen

(Wahren, 1997, S. 53)

ANFORDERUNGEN AN DEN COACHEE

Coaching ist kein Spaziergang. Es stellt hohe Anforderungen sowohl an den Coach als auch an den Coachee. Auch der Klient muss bestimmte Voraussetzungen erfüllen:

- Bereitschaft, eine Vertrauensbasis zum Coach aufzubauen
- Veränderungswillen und -bereitschaft,
- hohe Motivation
- eine gewisse Konsequenz bei der Umsetzung

Unter Umständen nicht ratsam ist die Coaching-Methode bei Menschen mit fehlender körperlicher und psychischer Gesundheit. Sind die Selbstmanagement- bzw. die Selbstregulierungsfähigkeiten eines Menschen so stark beeinträchtigt, dass er sich nicht mehr zu helfen vermag, braucht er eine anders geartete Unterstützung als Coaching. Menschen mit psychosomatischen Beeinträchtigungen oder psychosozial bedingten (Verhaltens-)Störungen und Leidenszuständen sollten andere Fach-Behandler (Ärzte, Heilpraktiker, Psychotherapeuten etc.) her-

anziehen. Coaching kann allenfalls zusätzlich und nachrangig angewendet werden.

EIN BLICK AUF WIRKSAME COACHING-TECHNIKEN

Aus Befragungen von Coaching-Teilnehmern, zum Beispiel aus dem Berliner Förderprogramm „Coaching für junge Unternehmen“ ist bekannt: Coaching hat sich als sehr hilfreiches Instrument bewährt, das den Coachee zunächst einmal entlastet und dann sehr



rasch Potenziale freisetzt und seine Selbstverantwortung stärkt. Coaching-Klienten erweitern ihre Kompetenzen, bearbeiten gezielt Schwachstellen oder optimieren ihre Arbeits- oder Handlungsabläufe. Kurz, sie erweitern die Palette ihrer wahrgenommenen und genutzten Handlungsalternativen sowie ihrer persönlichen Ressourcen. Wenn sie Zeit und Geschwindigkeit bewusst verlangsamen, können sie sich und anderes völlig neu entdecken.

Dazu tragen unter anderem folgende Kriterien bei:

- das strukturierte Vorgehen
- Fragetechniken, konstruktives Feedback und ganzheitliche, „querdenkerische“ Perspektive des Coach
- das gemeinsame Setzen von Zielen, auch Zwischenzielen und Hausaufgaben, z. B. nach dem **S M A R T**-Modell

Simple: einfach
Meaningful: bedeutungsvoll
Acceptable: akzeptierbar
Realistic: realistisch
Timing: zeitlich machbar

Schon die Bestandsaufnahme zu Beginn des Prozesses bewirkt meist eine große Erleichterung des Coachee. Im Gespräch mit einem aufmerksamen Frager und Feedback-Geber stellt sich schnell eine größere Klarheit ein. Auch bei der Festlegung des Coaching-Ziels helfen geschickte Fragen zweifelnden und hin- und hergerissenen Klienten auf die Sprünge:

- Was-wäre-wenn-Fragen
- Was haben Sie bisher unternommen?

- Was wollen Sie priorisieren?
- Was genau wollen Sie verändern?
- Welche Fähigkeiten benötigen Sie dazu?
- Was hindert Sie am Einsatz Ihrer Fähigkeiten?
- Was wird passieren, wenn sich nichts verändert etc.?

LEBENSPraktische Denkanstöße

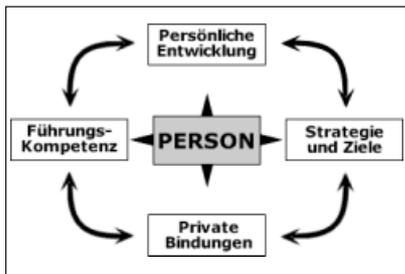
Coaching ist außerdem ein ideales Setting, um kleine lebenspraktische Denk- und Handlungsanstöße zu geben, die im Alltagstreiben (leider) oft keinen Platz haben. Insofern wünschen sich aber die meisten Menschen Hilfe im Umgang mit sich selbst, mit anderen Menschen, Informationen beziehungsweise Arbeit oder Zeit.

UMGANG MIT SICH SELBST

Wie eine Erleuchtung kann der Hinweis des Coachs sein, einmal seine eigenen bewussten und unbewussten Glaubenssätze zu untersuchen. Sagt sich der Klient zum Beispiel unablässig innerlich vor: „Du machst nur Fehler!“ oder „Das wird nie etwas!“? Wenn

ja, dann wäre es hilfreich, positive Glaubenssätze zu erarbeiten, die für den Coachee ebenfalls stimmen. Als da wären: „Es gibt immer einen Weg. Auch Umwege führen zum Ziel.“ Oder: „Wenn ich das nicht schaffe, schaffe ich etwas anderes.“

Ferner lohnt es sich, die Stressquellen des Klienten zu untersuchen. Ernährt er sich gesund, hat er ausreichend Schlaf, betätigt er sich regelmäßig körperlich, legt er ausreichend Pausen ein? Es gibt viele leichte Entspannungstechniken, die sogar im Büro praktikierbar sind: Atemtechniken (u.a. nach Ilse Middendorf), Yogaübungen, progressive Muskelentspannung nach Edmund Jacobsen, autogenes Training nach Johannes Heinrich Schulz. Auf der Grundlage dieser Methoden haben sich außerdem die unterschiedlichsten Unterarten und Varianten herausgebildet. „Gedankliche Ruheräume“ (Rückzugsschleusen) bieten eine weitere Regenerationsmöglichkeit für Menschen, die andauernd unter



Strom stehen. Übrigens ist auch eine innere Haltung der Gelassenheit trainierbar! Zum Beispiel: Wer Stresssymptome erkennt, sollte sie erst einmal als Zeichen seiner eigenen Überforderung anerkennen und sich sagen: „Das geht vorbei!“ Wird der Druck zu stark, hilft oft ein Durchatmen und ein resolutes inneres „Stopp“ („Time-out“ nach Christina Maslach), um allzu lästiges Herzklopfen, Ängste, negative Gedanken zu vertreiben.

Hat der Klient außerdem geheime Wünsche, die ihm neue Kraftquellen erschließen könnten (Spannung versus Entspannung)? Als Ausgleich zur Arbeit sind die verschiedensten Alternativen denkbar: Gartenarbeit, Sport oder ein anderes Hobby, der Besuch von Kursen, Vorträgen, Konzerten, Theater, das Anlegen eines Tagebuchs, die Beschäftigung mit einem Thema, das ihn schon lange interessiert, Unternehmungen mit Freunden, eine Reise und vieles mehr.

UMGANG MIT ANDEREN MENSCHEN

Den Umgang mit anderen Menschen, zum Beispiel kritische Gespräche, kann der Coachee

sehr wirkungsvoll in gruppenspezifischen Übungen oder Rollenspielen (z.B. Psychodrama, NLP – assoziieren/dissoziieren) mit dem Coach einüben. Dann übernimmt der Coach die Rolle des gefürchteten Geschäftspartners, der mosehenden Kollegin, des despotischen Vorgesetzten...



UMGANG MIT ZEIT

Eine Bestandsaufnahme der eigenen Aktivitäten und Zeitfresser hat noch niemandem geschadet. Mit Hilfe von Visualisierungstechniken kommt man oft noch weiter. So kann der Klient seine täglichen Verrichtungen als Abschnitte in einen 24-h-Kreis eintragen. Passen Wunsch und Wirklichkeit zusammen? Wie sieht diese Darstellung in Bezug auf die Lebenszeit aus? Gibt es beim Coachee so etwas wie blinde Flecken, eindimensionale verengte Sichtweisen, den berühmten Blick durch die Brille? In Bildern gesprochen: Welche Beete blühen im eigenen Lebensgarten, welche Felder liegen eher brach? Auch ein neu zu erbauendes Haus kann als Symbol dienen: Welche Etagen stehen schon, welche sind in Arbeit? Wackelt das Fundament?

UMGANG MIT INFORMATIONEN UND ARBEIT

Auch für den Umgang mit Informationen und Arbeit kann eine Selbstklärung von Nutzen sein. Viele Coachs arbeiten mit Fragebögen. Die Themenstellungen lauten in etwa: Sind Sie zum Beispiel ein Macher oder ein Teamarbeiter? Arbeiten Sie gerne mit Zahlen, Daten, Fakten oder eher intuitiv? Fühlen Sie sich in einem großen Unternehmen wohl? Brauchen Sie Abwechslung oder Ruhe und Kontinuität? Wie verhalten Sie sich normalerweise, wenn neue Aufgaben auf Sie einströmen? Was priorisieren Sie? Was würden Sie gerne priorisieren? Wie können Sie das ändern?

Diese Beispiele sind nur ein Auszug aus einem unerschöpflichen Katalog von Anregungen

zu Reflexion und Selbstüberprüfung. Doch an ihnen wird der Prozesscharakter des Coaching deutlich. Der Coaching-Prozess erfordert manchmal viel Geduld und Ausdauer, möglicherweise ist er mehrmals im Leben erforderlich. Er ist eine „geistige Wanderung“, die so lange dauert, bis der Klient wieder den Überblick gewonnen, sich neu „sortiert“ und positioniert hat.



Robert Sturm & Kollegen
Krelingstr. 24
90408 Nürnberg
Tel. 09 11/9 35 08 - 88
Fax 09 11/9 35 08 90
info@robert-sturm.de

Der Autor Dr. Robert Sturm MBA coacht, trainiert und berät Fach- und Führungskräfte im In- und Ausland. Sein Wissen gibt er in Lehraufträgen unter anderem an der Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt sowie an Universitäten in Sofia, Vilnius und Florida weiter. Für die Paracelsus Schulen ist er federführender Trainer in den Fachqualifikationen zum „Personality Coach“ sowie zum „Mediator“ und „Moderator“.

Dr. Robert Sturm hat einen geistes-, sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund. Er ist Diplom-Sozialpädagoge, Diplom-Heilpädagoge, Diplom-Gerontologe, Diplom-Mediator und Diplom-Supervisor. Außerdem hat er ein MBA-Studium mit dem Schwerpunkt „Vereinbarung von Produktivität und Humanität“ absolviert. Sein 1988 gegründetes Unternehmen Robert Sturm & Kollegen arbeitet projektorientiert unter anderem in den Bereichen Medien- und Unternehmensberatung, Konfliktmanagement, Zukunftsforschung, Organisations- und Personalentwicklung.

Eine Ausbildung für diese sinnvolle Möglichkeit andere zu unterstützen und sich dabei selbst neu kennen zu lernen und weiterzuentwickeln, bieten jetzt auch die Paracelsus Schulen an: bisher in München, Stuttgart und Mainz. Mehr dazu in der Rubrik Fachqualifikationen „Personality-Coach“ unter www.paracelsus.de. Allgemeine Informationen zum Thema Coaching finden sich unter www.coaching-informationen.de www.coaching-newsletter.de