

Gut behütet auf Entdeckungsreise

Coaching als sinnvolle Zusatzqualifikation

Training, Coaching, Supervision und Psychotherapie im Vergleich

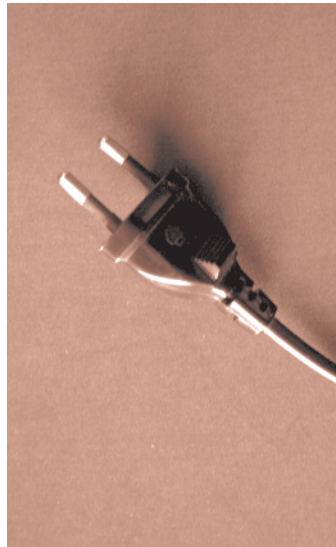
Schlüsselwörter:

Definition, Fallbeispiel,
Unterscheidung Supervision, Training und
Psychotherapie, Lernschwierigkeiten,
Elternberatung, Entscheidungssituation,
Veränderungsprozesse, Krise, systemisch

ROBERT STURM

Z u s a m m e n f a s s u n g

Die ergebnisorientierte Dienstleistung Coaching hat sich in den letzten Jahren als wirksames Angebot zur Begleitung von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen bewiesen. Anders als beispielsweise bei der Supervision oder der Psychotherapie, existiert für das Coaching weder ein klares Profil mit Inhalten, Zielen und Methoden, noch ein einheitliches Berufsbild. Aber das ursprünglich aus den Vereinigten Staaten stammende Konzept trifft den Nerv der Zeit! Es ist ein interaktiver personenzentrierter Beratungs-, Begleitungs- und Betreuungsprozess, in den berufliche und private Inhalte des Klienten einfließen. Coaching stellt jedoch mehr dar als dieses besonders persönliche Beratungsangebot, in das der Coach sein eigenes Wissen, seine Werte und Erfahrungen stärker aktiv einbringt als beispielsweise ein Supervisor. Ein Coach fördert Menschen und steuert soziale Prozesse in einem motivierenden Arbeitsklima. Insofern kann Coaching eine erstrebenswerte Zusatzqualifikation beziehungsweise auch ein Unterstützungsangebot für Angehörige sozialer und therapeutischer Berufe sein. Schon seit langem beschränkt Coaching sich nicht mehr auf die unternehmensinterne Karriereförderung – das Gebiet, in dem seine Ursprünge liegen. Ganz deutlich zeigt dies unser Fallbeispiel eines Eltern-Coachings aus dem Jahr 2004. Anhand von Erfahrungsberichten der betroffenen Eltern sowie des Coachs werden Methodik und Wirkungsweise des Coaching verdeutlicht. Außerdem erfolgt eine Abgrenzung zu anderen, historisch gesehen älteren Angeboten wie Training, Psychotherapie und Supervision.



Coaching – Kräfte wecken und Ziele erreichen

Coaching oder „Wegbegleitung zu einem (neuen) Ziel“. So einfach lässt sich zusammenfassen, was dieses englische Wort bedeutet und wofür es sinnvoll ist. Denn nach der Wortherkunft bedeutet „coach“ so viel wie „Kutsche“ oder „Kutscher“. Viele bezeichnen das Beratungsinstrument Coaching daher auch als Entdeckungsreise. Am Anfang dieser Reise steht das Bewusstwerden des Klienten (Coachee): „Wo stehe ich? Wovon will ich weg? Wo will ich hin? Was will ich mir bewahren?“

Im zweiten Schritt untersuchen Coach und Coachee gemeinsam die Ressourcen des Klienten: „Welche Hilfsmittel habe ich? Was brauche ich noch?“

Mithilfe der verschiedensten lösungsorientierten Methoden entdeckt der Klient die eigenen Handlungs-, Lösungs- und Entscheidungsräume. Weil Erkennen nicht gleich Handeln und Wollen nicht gleich Können ist, wird er auch in der Zeit der Umsetzung aktiv vom Coach unterstützt, aufgefangen und begleitet.

Der Bedarf an einer derart aktiven individuellen Hilfestellung liegt klar auf der Hand. Fordert doch unsere komplexe und leistungsorientierte Gesellschaft zusätzlich zu Fachkompetenz immer mehr starke, kooperations- und

führungsfähige Persönlichkeiten, die Veränderungen jeglicher Art robust und souverän meistern. Professor Dr. Wolfgang Weigand, 1. Vorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Supervision: „Kennzeichnend für die neue Konjunktur des Coaching ist der pragmatische Bedarf an konkreter Hilfestellung für klar definierte Krisen oder Problemlagen. Waren in den siebziger Jahren Selbstzweifel der Motor..., ist es heute der Wunsch nach Selbstoptimierung. Agieren statt Analysieren: von der Couch zum Coach.“ (Weigand, 2000, S. 4).

So weit das theoretisch-ideelle Fundament. In der Realität muss das Coaching heute für alle möglichen Konzepte erhalten! Es gibt weder ein einheitliches Berufsbild des Coachs noch ein festgelegtes Profil dessen, was Coaching eigentlich leistet und wie es das leistet. Unter dem Begriff werden die kuriosesten Angebote platziert: vom KfZ- über das EDV- bis zum Finanz-Coaching. Um derartige Marketing-gags soll es in unserem Text jedoch nicht gehen.

Gute Noten in Managementstudie

Entwickelt hat sich die Beratungsform Coaching in den Vereinigten Staaten. Dort kristallisierte sich Coaching in den 70er Jahren als mitarbeiterorientierte Führungshaltung heraus. In der Mitte der 80er Jahre bezeichnete es dann eher die organisationsinterne Karriereförderung. Parallel dazu hielt das Instrument in Deutschland als externe Betreuung von Spitzenmanagern Einzug, setzte sich aber mehr und mehr als Personalentwicklungsinstrument zur Förderung von Fach- und Führungskräften durch. Tatsächlich erteilt eine aktuelle Studie der Privatuniversität für Management in Wien unter über 250 Personalverantwortlichen im deutschsprachigen Raum dem Coaching außerordentlich gute Noten. Befragt wurden Personalführungskräfte, Vorstände und Geschäftsführer von großen und mittelgroßen Unternehmen aus dem Profit- und Non-Profit-Bereich. Coaching sei eine sinnvolle Ergänzung zum Seminar- und Trainingsangebot, verbessere die Führungskom-

petenz und helfe bei der Bewältigung von Umstrukturierungen und Arbeitsplatzwechslern. 74 Prozent der Befragten bescheinigten dem Coaching eine hohe Problembewältigungskompetenz (vgl. Piotrowski, 2004).

Vielfältige Anwendungsfelder

Nicht nur in Unternehmen und Organisationen, sondern auch im privaten Umfeld wächst die Zahl der Fürsprecher des Coaching. Die Bandbreite der Nutznießer reicht von Existenzgründern über Arbeitssuchende, von Frauen nach der Erziehungspause bis zu den bereits genannten Fach- und Führungskräften. Für Angehörige sozialer und therapeutischer Berufe ist das Coaching sicherlich eine interessante Zusatzqualifikation beziehungsweise ein Angebot, das sie selbst nutzen können. Unser Erfahrungsbericht eines Eltern-Coaching zeigt, welche Potenziale ein professionelles Coaching „freischaufeln“ kann und wie Schritt für Schritt und behutsam die Selbstmanagementfähigkeiten der Coachees wieder oder neu belebt werden.

Vor dem Einstieg in den Fall bedarf es einiger grundsätzlicher Erklärungen zum Thema Coaching: Angesichts der Vielfalt der Anwendungsfelder hat der Diplom-Betriebswirt und Psychologe Heinz-Kurt E. Wahren die Coaching-Anlässe in zwei Kategorien eingeteilt:

- Probleme und Krisen – individuelle, zwischenmenschliche oder organisationsbezogene
- der Wunsch nach Wachstum – ebenfalls persönlich, zwischenmenschlich oder organisationsbezogen (vgl. Wahren, 1997, S. 38)

Untenstehende Übersicht liefert eine weitere Sortiermöglichkeit von Coaching-Motiven und Anlässen. Wer nachdenkt, findet sicherlich im eigenen Alltag oder in demjenigen von Freunden und Bekannten genügend Themen, die sich hier einfügen ließen:

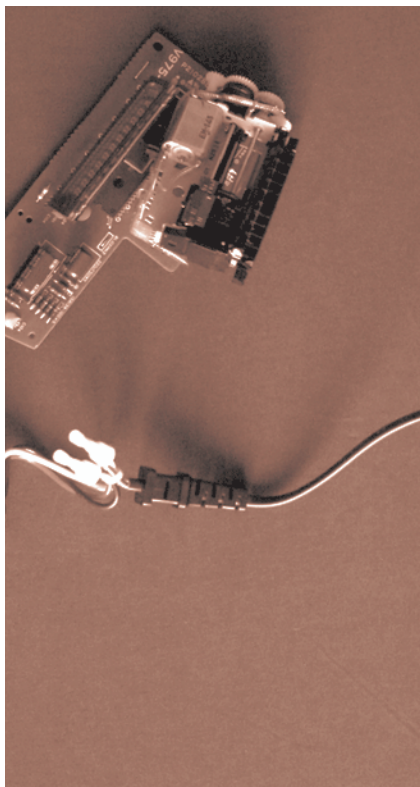
- Rollen- und Wertekonflikte in Zusammenhang mit äußeren Veränderungen

WAS IST COACHING?

In Übereinstimmung mit der International Coach Federation ist Coaching hier als zielorientierte, freiwillige, kontinuierliche, zeitlich begrenzte und partnerschaftlich ablaufende Begleitung und Unterstützung von Einzelpersonen beziehungsweise Gruppen/ Teams in der Verbindung von Berufsrolle und Person definiert. Coaching dient in erster Linie dazu, die Ressourcen und Fähigkeiten des Coachee aufzudecken und anzuheben. In der Folge sollen dessen Selbstmanagementfähigkeiten gefördert und verbessert werden. Während des Coaching erhält der Klient zwar viele konkrete Vorschläge und Rückmeldungen, doch er handelt immer eigenverantwortlich und selbstbestimmt. Ein Coach kann dem Coachee das Lernen und Treffen von Entscheidungen nicht abnehmen. Aber er unterstützt diesen engagiert und durchaus unter Einbringung seiner eigenen Person; häufig mit Methoden, die aus der Psychotherapie stammen: unter anderem NLP, Psychodrama, gesprächs- oder gestalttherapeutische, kognitive, kreative, systemische und körper- beziehungsweise spannungsorientierte Interventionen.

Abstrakt gesehen sind fünf Elemente dafür verantwortlich, ob das Coaching-Ziel erreicht wird:

- der Klient/Coachee
- der Coach
- die Beziehung von Coachee und Coach zueinander
- das gemeinsame Ziel
- das Beratungskonzept, in das die anderen vier Elemente eingebettet sind



- die Übernahme von Führungsaufgaben und neuen Rollen
- der Wunsch nach Wahrnehmungserweiterung (mehr von Innen- und Außenwelt im Sinne eines Spielfelds sehen)
- konstruktive Stressbewältigung
- Widersprüchlichkeiten in der eigenen Rolle
- Krisen und Umbrüche: kritische Situationen und Konflikte in der Zusammenarbeit, persönliche oder Motivations- oder Verhaltens-Defizite, Karrierestillstand, Leistungsabfall, Sinnkrisen, Burnout, Unsicherheit, widersprüchliche Fragen zu Identität, Glaubenssystem und Gesundheit (Reflexion und Veränderung von Glaubensgrundsätzen)
- Begleitung von Führungsnachwuchs

Zusammenfassend können im Coaching alle denkbaren Fragestellungen behandelt werden, welche die berufliche Aufgabe, die Rolle und die Persönlichkeit des Klienten betreffen. Insbesondere bei systemischen Ansätzen wird auch der private Bereich berührt (z. B. Work-Life-Balance). Die sehr unterschiedlichen Themen und Schwerpunkte, die ein Coach zusammen mit

seinem Klienten anpackt, werden nicht immer gleichartig gelöst. Die meisten Coachs praktizieren eine Kombination aus

- individueller Beratung
- unterstützender Problembewältigung
- persönlichem Feedback
- klärender Visualisierung
- praxisorientiertem Training.

Ablauf eines Coaching

Eine strukturierte Vorgehensweise macht den Coaching-Prozess jederzeit für alle Beteiligten klar nachvollziehbar. Im Allgemeinen lassen sich im Verlauf fünf Phasen unterscheiden, die jedoch nichts mit den einzelnen Sitzungen gemein haben müssen.

Coaching-Phasen und gestalttherapeutische Methoden

- 1. Kontaktphase:** Festlegung von Zielen und Vereinbarungen für die weitere Vorgehensweise
- 2. Orientierungsphase:** Sammlung von Informationen über das zu lösende „Problem“

Zum Kennenlernen und begreifbaren Einkreisen des Problems kommen zum Beispiel die Lebenswege- oder die Landkarten-Methode in Frage. Dabei zeichnet der Klient entweder wichtige Stationen seines Lebens mit Jahreszahlen chronologisch auf (Lebenswege) oder er malt diese in Form einer Landkarte mit Haupt- und Nebenstraßen, Buckelpisten sowie Zentren und Wendepunkten.

Auch ein so genanntes Coaching-Mandala kann dem Coachee dabei helfen, „zu sich selbst“ zu finden. Im Zentrum steht bei dieser Technik ein persönliches Foto, das mehrere Ringe umgibt. Im ersten Ring werden persönliche Stärken und Vorlieben eingetragen, im zweiten die Handlungen: Was tut der Klient, wie setzt er seine Fähigkeiten um, was macht er gerne? Der äußerste Ring betrifft die Zukunft. Welche Ziele und Visionen lassen sich aus all dem Mitgebrachten und dem

aktuellen Handeln entwickeln?

Als weiteres Tool dient das so genannte „C.L.E.E.R.I.T-Format“ dazu, die Auftragsklärung in der Orientierungsphase zu systematisieren:

- C** wie „Contact“ betrifft die Klärung der Vorgehensweise (Wie?).
- L** wie „Leiden, Symptome“ bezeichnet das konkrete Problem.
- E** wie „Entwicklungsgeschichte“ versucht zu klären, woher das Problem kommt.
- E** wie „Effekte der Veränderung“ fragt danach, wozu eine Veränderung führen soll, woran diese zu erkennen wäre.
- R** wie „Ressourcen“ benennt die Maßnahmen, Fähigkeiten und Techniken, mit denen die Veränderung herbeigeführt werden soll.
- I** wie „Identifizierte Person“ meint so viel wie „Wer ist die Person, bei der die Veränderung stattfinden soll?“ Gibt es mehrere Personen?
- T** wie „Target“ fragt nach dem konkreten Ziel. Was soll geschehen?

3. Klärungsphase: gemeinsame reflexive Aufarbeitung der Problem-„Situation“

Auch hier sind all jene kognitiven, visuellen, kreativen oder gestalttherapeutischen Methoden dienlich, die es dem Klienten in seinem subjektiven Fall erleichtern, zum „Aha-Effekt“ zu gelangen und mögliche Denk-/Wahrnehmungs- oder Handlungsblockaden zu lösen. Dazu können gewichtete Ziel- und Werteanalysen zählen oder die Visualisierung sozialer Systeme mit Hilfe von Karten, Figuren, Stühlen und Symbolen. Letztere Technik verwendet der Coach in unserem Beispielfall – allerdings bereits in der Orientierungsphase. Auch Perspektivenwechsel erzeugen Klärung und Vielschichtigkeit. Eine solche Mehrdimensionalität bezweckt der Coach zum Beispiel durch zirkuläres Fragen (Was würden dazu die Kollegen/die Eltern/der Partner sagen?) oder auch physisch durch einen Rollentausch des Klienten mit dem Coach. Um bestimmte Einstellungen und Verhaltensweisen körperlich und

emotional erlebbar zu machen, holen manche Coachs diese gestalttherapeutisch „in den Raum“. Das funktioniert zum Beispiel mit dem Lebensrad, bestehend aus den Elementen Beruf und Karriere, Beziehungen, Gesundheit und Fitness, Familie, persönliche Weiterentwicklung, Spiritualität, Wohlergehen. Der Coachee läuft nach und nach die verschiedenen Stationen seines Lebensrads ab und spürt nach, wie weit er in jedem Bereich von seinem Ziel entfernt ist.

4. Veränderungsphase: gemeinsame Erarbeitung von Veränderungsmaßnahmen

Wie bisher orientiert sich die Wahl der Methode am Wissen und Können des Coachs sowie an den Wünschen und Bedürfnissen des Gecoachten. Bei schwierigen Entscheidungen zwischen zwei Alternativen hat sich die so genannte Gegenwind-Methode bewährt. Der Coach stellt nacheinander für beide Alternativen den Counterpart dar und liefert Gegenargumente. Anschließend teilt er dem Coachee seine Beobachtungen mit: Wo war es leichter, diesem den Wind aus den Segeln zu nehmen? Wie hat der Coachee sich körperlich verhalten, wo kam er ins Schwitzen? Eine andere Methode nennt sich Check-your-Mind. Sie deckt Hintergründe und destruktive Gedanken auf und kommt dann in Frage, wenn alles dafür spricht, dass ein Klient sein Ziel erreichen kann, er aber dennoch nicht weiterkommt. Bei der Check-your-Mind-Methode sitzt der Coach dem Klienten gegenüber und konfrontiert ihn mit all dessen negativen Gedanken und Hindernissen, die er zuvor geäußert hat. Auf jedes Argument muss der Coachee mit Gegenargumenten parieren. Dabei wird deutlich: Auch die Gegenargumente und Lösungen sind bereits in seiner Vorstellung vorhanden! Am Ende gilt es, einen entspannten Zustand herzustellen. Jetzt zählt der Coach dem Klienten ruhig und überzeugend sämtliche Argumente und Ressourcen auf, die dieser selbst vorher genannt hat.

5. Abschlussphase: reflexive Betrachtung von Erfahrungen und Festlegung von Korrekturmaßnahmen (vgl. Wahren, 1997, S. 53; Rauen, 2004)

Praxisfall: Ein Kind will nicht lernen – verzweifelte Eltern

Der achtjährige Louis Tristan starrt Löcher in die Luft, wenn er nachmittags vor seinen Hausaufgaben hockt. Ermahnungen, gutes Zureden und aktive Hilfestellungen nützen nichts. Seit zwei Jahren quälen er und seine Eltern sich tagtäglich mit den einfachsten Übungen zum Rechnen, Lesen und Schreiben. Völlig verzweifelt suchen Herr und Frau Tristan auf Rat der Klassenlehrerin mit ihrem Sohn eine Lernberaterin auf: Katarina Helfrich, die nach einer pädagogischen Ausbildung und Erfahrungen in der Personalentwicklung, Lernberatung und Coaching anbietet. Jetzt beginnt die Wende. Man einigt sich, mit der Lernberatung zu warten. Erst sollen die Eltern ein Coaching erhalten, um ihre Situation zu klären. Herr Tristan erinnert sich:

„Zuerst wusste ich nicht, was ich von Frau Helfrich, der Lernberaterin, halten sollte. Meine Frau und mein Sohn dagegen fassten sofort Zutrauen. Tatsächlich brachte Frau Helfrich uns und den Kleinen sehr einfühlsam zum Reden. Jeder Einzelne wurde gehört und schien irgendwie wichtig. Wir als die Hauptpersonen sozusagen! Meine Frau meinte, sie sei mittlerweile wirklich am Ende und brauche eventuell eine Therapie. Daraufhin fragte Frau Helfrich mich, wie es mir mit der Belastung gehe. Ich war so ehrlich zugeben, dass ich ebenfalls an dem Punkt sei, an dem ich Hilfen annehmen würde, für Louis und für mich persönlich. Und sei es nur, um eine Strategie für einen Schulwechsel zu finden. Diese Klassenlehrerin hat die Kinder einfach nicht im Griff, wie sollen sie denn diszipliniert arbeiten?! Oder liegt es am Ende doch an unserer Erziehung? Wer ist denn nun verantwortlich am

Versagen von unserem Sohn, wir oder die anderen? Und wieder mein Zweifel: Braucht unser Sohn wirklich eine Lernberatung?

Auf meine Fragen ging Frau Helfrich nur kurz ein. Sie sagte, die Überlegung, wer welche Verantwortung in dem komplexen System trage und wo Veränderungen möglich seien, könnte man mit einem Coaching klären. Mit einem Coaching für uns als Eltern, erst einmal unabhängig von der Lernberatung. Aus meiner Firma kenne ich das Instrument Coaching. Viele Kollegen haben es in Entscheidungssituationen als hilfreich empfunden. Wir waren erleichtert, dass die Lernberaterin selbst so ein Coaching anbietet und verabredeten nach einer Nacht Bedenkzeit einen ersten Termin.“

Der Bericht von Herrn Tristan macht es deutlich: Seine Familie ist in einer handfesten Krise gefangen. Es herrscht bereits ausreichend Leidensdruck, um externe Hilfe aufzusuchen.

Anwendungsfelder und Grenzen

Dennoch muss eines von Beginn an klar sein: Coaching ist kein Allheilmittel für Unzufriedene. Ein Coach trägt zwar viel zur persönlichen Entwicklung sowie zum Wachstum seines Klienten bei, liefert aber keine Garantie dafür.

Der Coach hat keine Entscheidungsgewalt. Als Gestalter, Hüter und Wächter des Coaching-Prozesses hat er die Prozesshoheit inne und achtet darauf, die vereinbarten Ziele zu erreichen und die notwendigen Verhaltensmuster zu realisieren. Dabei muss er jedoch 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 Mut-

ter 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)

Wer ein Coaching in Anspruch nehmen möchte, sollte sich seinen Coach demnach gut aussuchen. Vertraulichkeit, Einfühlungsvermögen, Verantwortung für die Grenzen des Klienten sowie persönliches Engagement gepaart mit professioneller Distanz sind ein absolutes Muss. Doch auch der Coachee hat bestimmte Voraussetzungen zu erfüllen. Hinderlich sind gravierende psychopathologische oder interpersonelle Probleme, Motivationsmangel (kein ausreichender Veränderungsdruck), unrealistische Erwartungen an das Coaching oder an den Coach (vgl. Kilburg, 2000, S. 66). Kurz, der Klient sollte ein diskurs-, einsichts- und handlungsfähiger Mensch sein. Hierbei geht es insbesondere um den Aspekt: „Können und Wollen“.

Doch warum aber ist so eine Methode überhaupt nötig? Kann man nicht auch durch Selbstdisziplin oder mit der Hilfe von guten Freunden, der Familie oder Bekannten ein Ziel erreichen? – Der Grund, warum der Trend mehr und mehr zu professioneller Hilfeleistung geht, liegt mindestens in zwei Tatsachen. Einmal mangelt es vielen Menschen an fundiertem Feedback aus ihrem Umfeld. Dieser Mangel mündet nicht gerade selten in ein unrealistisches Selbstbild, berufliche und private Orientierungsschwierigkeiten und in die verschiedensten darauf basierenden Probleme. Zusätzlich wird unsere Wirklichkeit immer komplexer. Unsere Arbeits- und Lebensbezüge sind einem rasanten Wandel unterworfen: Die Kollegen von heute werden morgen versetzt oder entlassen; Gesundheits- und Altersvorsorge verlangen uns ein hohes, eher steigendes Maß an Eigenverantwortung ab; und Werte wie Kontinuität, Überschaubarkeit und Halt muten wie Fremdworte an. Hinzu kommen Leistungsdruck, ständig neue Rollen, Erwartungen, Entscheidungen und Beziehungen. Da ziehen Selbstbeob-

K U R Z B I O G R A F I E

Der Autor Dr. Robert Sturm MBA, MM, MA, 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 (Master of Business Administration) mit dem Schwerpunkt „Vereinbarung von Produktivität und Humanität“ absolviert, sowie in seinem MM-Studium (Master of Mediation) „Innovative Konzepte im Vergleich: Mediation, Supervision, Moderation, Coaching“ behandelt. Die „Mediation“ stand im Mittelpunkt seines im Juli 2005 abgeschlossenen „Master of Arts“-Studiums (MA) an der Europa-Universität Viadrina. Dr. Robert Sturms im Jahr 1988 gegründetes Unternehmen Robert Sturm & Kollegen arbeitet projektorientiert unter anderem in den Bereichen Medien- und Unternehmensberatung, Konfliktmanagement, Zukunftsfor-



achtung, Selbstreflexion und Selbstpositionierung häufig den Kürzeren. Ein unabhängiger erfahrener Blick, die Orientierungshilfen eines in Psychologie, Gesprächsführung, dem Leben und der Arbeitswelt geschulten Coachs, wirken da oft Wunder. Coaching bietet die Chance, einmal innezuhalten (*Zeitspirale versus Verlangsamung der Zeit*). Zusammen mit dem Coach können die Klienten überprüfen, ob sie sich überhaupt noch im richtigen Fahrwasser befinden. Als mögliche Arten von Coaching sind Einzel-, Gruppen- und Teamcoaching denkbar.

Ein guter Coach macht sich selbst entbehrlich

Das Hauptziel des Coaching ist immer das Aufdecken und Anheben der Ressourcen und Fähigkeiten des Gecoachten und folglich die Stärkung seiner Selbstmanagementfähigkeit. Mit anderen Worten, ein guter Coach sollte sich selbst entbehrlich machen.

Folgende untergeordnete Ziele sollen im Interesse des Coachee erreicht werden:

- Erarbeitung der unterschiedlichsten individuellen Lösungen
- Verbesserung der Selbstwahrnehmung und -erkenntnis
- Stärkung der Kommunikationsfähigkeit
- Reflexion der eigenen Sichtweisen, Verhaltens-, Handlungs- und Reaktionsmuster
- Auseinandersetzung mit der eigenen Identität, der eigenen Gesundheit und den eigenen Glaubenssätzen
- Förderung seiner Interessenlage

Kompetenzen eines Coachs

Zu den wichtigsten Fähigkeiten eines Coachs gehört das „Zuhören können“. Doch um ein seriöses Coaching-Angebot zu platzieren, sind weit mehr Kompetenzen nötig:

Ein verantwortungsvoll agierender Coach hat eine fachliche Ausbildung genossen, die unter anderem psychologisches, analytisches, verhaltensorientiertes und systemisches (Grund-) Wissen einschließt. Zudem sollte er die wichtigsten Beratungstechniken beherrschen. Dazu gehören das Führen, Steuern, Strukturieren und (notfalls

auch) Beenden von Gesprächen sowie die gezielte Anwendung von Beratungstechniken wie: Metatechniken, Frage-techniken, aktives Zuhören, widerstandsfreies Sprechen (Magic Words), Wutmanagement. Auch die verschiedensten therapeutischen Techniken von NLP über Psychodrama, Kunst-, Körper- und Gestalttherapie erweitern das Repertoire eines Coachs sinnvoll.

Ferner ist erfolgreiches Coaching nicht ohne eine gute Portion Führungsstärke denkbar. Klienten respektieren einen Coach nur, wenn er entsprechendes Auftreten und Motivationsgabe an den Tag legt, überzeugen kann und den Mut hat, Feedback zu geben. Wer Gruppen coacht, benötigt darüber hinaus Erfahrung mit gruppendynamischen Prozessen.

Es wurde deutlich, dass ein Coach in der Regel mehr Fach-, Sach- und Handlungskompetenz besitzt, je breiter sein methodisches Repertoire ist. Doch allein die methodische Qualifikation reicht nicht aus, um Menschen mit der Coaching-typischen Mischung aus Motivation zum Handeln („Anschubsen“) und andererseits vertrauensvollem „Werden-lassen“ zu begleiten. Wer Menschen als Coach berät, bedarf selbst möglichst vielfältiger Berufs- und Lebenserfahrungen. Persönliche und soziale Kompetenzen wie Toleranz, eine empathische Grundhaltung und Sensibilität sollten ihm selbstverständlich sein. Und schließlich: Auch ein Coach lernt nie aus. Persönliche Reife und ständige Entwicklungs- und Reflexionsbereitschaft sind ein absolutes Muss!

Fortsetzung des Fallbeispiels: Orientierungsphase

In der ersten Phase, der Kontaktphase, werden in der Regel die Ausgangssituation geklärt, ein Ziel formuliert und ein Arbeitsbündnis geschlossen. Einerseits beleuchten Coach und Coachee gemeinsam, wo der Coachee gerade steht (Analyse des Ist-Zustands) und andererseits die Aufgabe des Coachs sowie die Ziele, welche durch das

Coaching erreicht werden sollen (Soll-Zustand). Gleichzeitig wird der Klient bereits gefragt: „Woran wollen Sie KONKRET festmachen, dass sich für Sie etwas verändert hat beziehungsweise dass Sie dieses oder jenes erreicht haben?“ (Kriterienkatalog und persönliche Standort-/Erfolgskontrolle)

Weil die Tristans ursprünglich Lernberatung in Anspruch nehmen wollten, konnte es zu dieser Zieldefinition noch nicht kommen. Dennoch ist das Vorgespräch mit dem Sohn, in dem es um die Lernberatung und andeutungsweise die Probleme der Eltern ging, als Kontaktpunkt zu sehen. In der jetzt folgenden Orientierungsphase verschafft sich der Coach einen detaillierten Überblick über die zu bearbeitenden Aufgaben und stellt fest, wie das „Problem“ zu fassen sein könnte.

Ziel in der Orientierungsphase ist, die Aufgabe

- möglichst umfassend und präzise zu erfassen
 - gegenüber anderen Problemen und Themen ein- und abzugrenzen
 - den Kontext, in den sie eingebettet ist, klar abzustecken
- und die unterschiedlichen
- Ziele
 - Vorstellungen/Erwartungen
 - Wünsche
 - Hoffnungen
- der Coaching-Beteiligten zu erkennen.

Die Erkenntnis: „Wir müssen uns selbst helfen!“

Diesmal haben wir Zugang zum Coach-Protokoll von Katarina Helfrich. Es handelt sich um die erste echte Coaching-Sitzung. Verabredungsgemäß erscheint das Ehepaar ohne den Sohn.

„Mir sitzt eine in sich zusammen gesunkene Frau gegenüber. Daneben ein impulsiv-aggressiver Ehemann, der ständig nervös an seiner Armbanduhr nestelt und mehrmals aufspringt, um eilig durch den Raum zu marschieren, bevor er sich wieder setzt. Ich lasse die beiden einfach reden – natürlich immer einen nach dem anderen. Dabei achte

ich darauf, dass jeder genügend Redezeit erhält und sich nicht benachteiligt fühlt. Die Gratwanderung in diesem speziellen Fall ist es, dass Coaching immer eine sehr persönliche Sache für den Coachee selbst ist, für diesen etwas bewirken soll: mehr Bewusstwerdung, Ermöglichen von Veränderungen. Doch hier sitzen schon einmal zwei Personen vor mir. Daher lasse ich mich auch von einem Kollegen als Co-Coach unterstützen. Eine weitere Schwierigkeit besteht darin, dass die Tristans zunächst vor allem über ihren Sohn sprechen. Immer wieder versuche ich darauf aufmerksam zu machen, dass es in unserer Sitzung um sie als Eltern geht, um ihre Ängste, Sorgen, Bedürfnisse, Wünsche. Ich probiere das Ehepaar insofern zu beruhigen, dass wir den kleinen Louis sicher nicht aus den Augen lassen werden. Dafür fühle ich mich durch meine zweite Funktion als Lernberaterin zuständig.

Eine systemdiagnostische Herangehensweise hat sich bei Familienproblemen bewährt. Daher thematisieren wir zunächst das Konstrukt ‘Familienleben’. Zu diesem Zweck lasse ich beide Eltern jeden für sich diejenigen Elemente aufzählen, welche für sie zum Familienleben gehören. Anschließend stellen sie die gefundenen Bausteine in Form von Kreisen unterschiedlicher Größe dar. Der Kreis soll umso größer werden, je mehr der jeweilige Baustein gerade das ‘Ganze’, das Familienleben bestimmt.

Das Ergebnis: Neben den Personen Vater, Mutter, Sohn, malen die Eltern die Bausteine Beruf, Geld, Schule, Mahlzeiten, Freizeit, Freunde, Eheleben auf das Flipchart. Die größten Kreise erhalten sowohl bei Herrn als auch bei Frau Tristan die Themen Sohn und Schule. An den betretenen Gesichtern merke ich, dass dem Paar das bestehende Ungleichgewicht sehr wohl bewusst ist. Ich benenne diese Disharmonie und gehe zum nächsten Schritt über. Wir fokussieren gemeinsam, wie es jedem Elternteil im Umgang mit dem Sohn geht, um herauszufinden,

warum die anderen Kreise so klein geworden sind. Wie fühlt sich jeder der beiden Eltern im täglichen Konflikt, wenn es an die Hausaufgaben geht? Es stellt sich heraus, dass die Mutter sich selbst nicht mehr beherrschen kann und nicht mehr die Kraft hat, sich mit dem Jungen zu beschäftigen, ohne von Selbstvorwürfen und Tränen überwältigt zu werden. Mit gezielten Fragen finden wir heraus, dass Frau Tristans Leben sich weit von einem Gleichgewichtszustand entfernt hat. Bis vor zwei Monaten hat sie noch im örtlichen Rathaus in Teilzeit gearbeitet. Den Job gab sie selbst auf, weil sie es kräftemäßig nicht mehr schaffte, wie sie sagte. Auch ihr Gesundheitszustand ist angegriffen. Eine starke Migräne plagt sie und setzt sie häufig tagelang außer Gefecht. Früher, so erzählt Frau Tristan, habe die Familie abends oft Freunde eingeladen, man unternahm Ausflüge, man trieb gemeinsam Sport. Auch davon haben sich die Tristans inzwischen zurückgezogen. Sie hielten die wohlmeinenden Ratschläge ihrer Freunde einfach nicht mehr aus. Herr Tristan schüttelt nachdenklich den Kopf, als ihm die negativen Auswirkungen der Schulprobleme auf das Privatleben der Familie bewusst werden. 'Zum Glück bin ich nach wie vor erfolgreich im Beruf', behauptet er von sich. Sein Arbeitstag beginnt morgens um acht und endet oft nach 20 Uhr. Ab und zu hat er auch Termine am Wochenende. Als erfolgreicher Manager im Großkundenvertrieb einer Bank sind beinahe keine anderen Arbeitszeiten denkbar. Doch auch seine körperliche und seelische Verfassung ist angegriffen. 'Ich rauche stärker als früher', sagt er. Als ich vorsichtig frage, wie für ihn der Kontakt mit dem Jungen aussieht, gibt er langsam zu, dass er den Jungen zum Teil mit vehementer Gewalt an den Schreibtisch zerrt und dann wutentbrannt losschreit, mit Fragen auf ihn einhämmert. Warum er denn so dumm für die einfachsten Rechenaufgaben sei? Ob denn die Lehrerin nicht kapiere, wie man den Kindern die Mathematik beibringe? 'Mir ist schon ein paar Mal die Hand ausgerutscht.' Viele

Elternabende sind anscheinend ähnlich konfrontativ verlaufen. 'Ich habe meine Wut gegenüber dieser unfähigen Lehrerin einfach nicht im Griff.'

Bevor die Situation nun umkippt, bitte ich die Eltern um eine kurze Pause. Etwas Luft holen würde sowohl den Coachs als auch den Coachees gut tun, ich reiße die Fenster auf. Alle gehen zehn Minuten vor die Tür, zum Glück scheint draußen die Sonne. Danach haben sich die Emotionen etwas beruhigt.

Ich visualisiere unter anderem durch eine Träne, andererseits durch Flammen, wie sehr das Ehepaar durch Emotionen beeinträchtigt ist. Die Tristans kommen selbst kleinlaut darauf: 'Es braucht uns nicht zu wundern, dass Louis unter solch einem Druck keine Fortschritte macht.' Sie stellen fest, dass sie zuerst etwas für sich selbst tun müssen, bevor sie auch ihrem Kind konstruktiv helfen können. Als Hausaufgabe bitte ich die beiden, einmal darüber nachzudenken, was ihnen persönlich zu mehr Stabilität verhelfen könnte. Außerdem sage ich Herrn und Frau Tristan, dass Dinge, die sie heute vergessen haben, beim nächsten Termin ihren Platz haben werden. Nicht umsonst heißt die nächste Phase 'Klärungsphase'."

Obwohl sie sich schmerzliche Wahrheiten vor Augen halten mussten, machen sich Herr und Frau Tristan erleichtert auf den Nachhauseweg. Später erzählt Herr Tristan:

„Wir wurden absolut ernst genommen. Endlich hörte uns einmal jemand zu, ohne uns Vorwürfe zu machen, ohne zu unterbrechen. Das Aufmalen unseres Familienlebens mit Hilfe von Ringen, die vielen treffenden Notizen und schließlich das Bild von der Träne und der Flamme brachten unseren Zustand auf den Punkt. Während wir uns alleine oder zu zweit immer im Kreis drehen oder in unseren eigenen Vorstellungen gefangen waren, schöpften wir nun zum ersten Mal wieder Hoffnung. Obwohl das Problem ja bei Weitem nicht gelöst war!“

Immer wieder zeigt sich: 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. Im Gespräch mit dem wachsamem Zuhörer beginnt der Prozess der Selbstreflexion. Wünsche, Ideen, Ziele, Fantasien werden sondiert, sortiert, strukturiert. Wie das Beispiel zeigt, wirkten bestimmte Verhaltensweisen von Frau Helfrich positiv auf das Ehepaar Tristan. Sie führten zu „Entlastung“, deckten Dinge auf, „räumten auf“ und regten Veränderungen an (vgl. Looss, 1997, S. 105 ff.). Viele solcher Verhaltensweisen sind den Gesprächstechniken zuzuordnen, verlangen aber auch die genannten systemisch-analytischen Kenntnisse sowie einen ständigen Überblick über die Gesamtsituation:

- Zuhören
- Nachfragen
- Konfrontieren
- Erklären
- Unterstützen
- Vorschläge machen
- Feedback geben
- Transparent machen/Visualisieren

Das Schaffen von Erleichterung beziehungsweise Entlastung, das so genannte „Cooling down“, lässt den Coachee erst einmal – als ein Zwischenschritt – von der belastenden Situation berichten (von einer Emotions-Aufstauung hin zu einer Emotions-Entladung). Auf diese Weise wird bei besonders belastenden Situationen zunächst eine notwendige Distanz zur und damit auch ein klarer Blick auf die Situation gewonnen. Insbesondere unerwartete, stark negativ bewertete Ereignisse können so viel Emotionen auslösen, dass der klare Blick auf die Situation durch ein Reden über die Situation erst einmal wieder freigelegt werden muss (vgl. Kilburg, 2000, S. 149 ff.).

Der Entlastung schließt sich, soweit dies von der Zielsetzung und der Situation seitens des Coachee erforderlich ist, ein „Aufräumen“ an. Dabei werden

zum Beispiel eingeschliffene Verhaltensmuster, Missverständnisse oder Unklarheiten gegenüber sich selbst und in Beziehungen zu anderen Menschen eingeordnet und an ihren Platz gerückt. Hilfreich ist dabei oft auch ein Perspektivenwechsel. Im vorliegenden Fall sagt Herr Tristan zum Beispiel: „Das hat doch alles keinen Sinn mehr, wir haben schon alles versucht.“ Durch die einfache Frage „Was tun Sie selbst denn, wenn einer Ihrer Geschäftskunden sagt, dass es keinen Sinn hat, Geld anzulegen?“, holt Frau Helfrich den entmutigten Mann wieder ins Boot. Rasch fällt ihm eine Antwort ein: „Ich versuche, mich in die Lage des Kunden zu versetzen. Was hat der Kunde für Ziele und was hindert ihn am Abschluss?“. Von selbst überträgt Herr Tristan das Beispiel auf seinen Sohn: „Ich habe noch nie daran gedacht, wie es dem Jungen selbst in der Schule und mit unserer Erziehung geht. Ob es Dinge gibt, die ihm Spaß machen und worin konkret die für ihn unüberwindlichen Hindernisse liegen...“

Wenn es im Verlauf der Phase zwei an die Festlegung des Coaching-Ziels geht, helfen weitere geschickte Fragen zweifelnden und hin- und hergerissenen Klienten auf die Sprünge:

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

Klärungsphase: Ein „Fahrplan“ wird sichtbar

In der dritten Phase – der Klärungsphase – wird das in den „Arbeits- und Gesprächsraum“ eingeführte Material reflexiv aufgearbeitet. Eine Deutung der Inhalte ist jetzt erwünscht, um zur Bedeutung für die Betroffenen, deren Wahrnehmungen, Einstellung und Haltung zu gelangen.

Herr Tristan schildert die dritte Sitzung aus seiner Sicht (Auszug):

„...Natürlich haben meine Frau und ich in den zwei Wochen zwischen den Sitzungen viel nachgedacht und miteinander diskutiert. Die beinahe unerträglich gewordene Situation zu Hause hat sich sogar etwas entspannt. Sicher nicht nur deshalb, weil wir Louis nicht mehr zu Hausaufgaben gezwungen haben! Frau Helfrich bat die Lehrerin für die Zeit des Coaching um eine Schonfrist. Erstaunlicherweise hat die Lehrerin uns diese Frist gewährt, mir gegenüber stellte sie sich ja immer stur!

Diesmal lautete das Thema: Was gehört für jeden zu einem funktionierenden Familienleben? Meine Frau nannte den gemeinsamen Alltag mit seinen Regelmäßigkeiten (Mahlzeiten, häusliche Pflichten) sowie darüber hinausgehende Aktivitäten, an denen alle Spaß haben. Zusätzlich wünscht sie sich ein zufriedenes Kind mit einem gewissen Grundstock an Bildung, um Chancen im Berufsleben zu haben. Für ihre eigene Zufriedenheit brauche sie mehr Aktivitäten mit Freunden und – das muss ich zugeben – auch mehr Zweisamkeit mit mir, einen Theaterbesuch, einen Kurzurlaub beispielsweise...

Ich selbst nannte die materielle Sicherheit, für die ich mit meinem Beruf und durch gezieltes Sparen sehr gut Sorge. Auch gute Noten meines Sohnes bedeuten mir viel. Wie soll er sonst einmal eine eigene Familie ernähren? Es gibt heute so viele Arbeitslose, da ist es wichtig, früh gute Grundlagen zu schaffen. Andererseits hätte ich auch gerne Frieden am Wochenende. Die tränenerunterlaufenen Augen meiner Frau, das bockige Kind, so kann es nicht mehr weitergehen. Früher sind Louis und ich gerne Fußballspielen gegangen. Das habe ich als erzieherische Maßnahme gestrichen. Frau Helfrich war mit meinen Worten scheinbar nicht zufrieden. Sie sehe da einige Widersprüche, sagte sie. Einerseits wolle ich Frieden und andererseits meine eigenen Ansprüche durchsetzen. Das sei doch auch mit meinen Kunden nicht möglich...“

So kann in der Klärungsphase gezieltes Nachfragen des Coachs in Feedback und möglicherweise in eine Konfrontation übergehen. Beides dient dazu, dem Coachee seine Verhaltensweisen aus Sicht des Coachs „vor Augen zu führen“. So überdenkt der Klient seinen Standort. In der Folge kann dieser bestätigt werden (im Sinne von Aufrechterhalten/Beibehalten einzelner Merkmale, Funktionen, Positionen, Verhaltensmuster) oder es ist ein neuer Standort zu finden (Stichwort „Entdeckungsreise“).

„...In diesen 120 Minuten wurde ganz gewaltig an meinen eigenen Überzeugungen gekratzt. Tatsächlich dachte ich zum ersten Mal darüber nach, dass Louis tatsächlich eine Rechtschreibschwäche haben könnte, wie es die Lehrerin immer behauptet hat. Sollte das stimmen, so haben wir uns falsch benommen und nicht die Lehrerin. Wir hatten ja in den letzten zwei Jahren einige Gespräche mit der Lehrerin. Frau Helfrich bat mich, ein solches Lehrergespräch so genau wie möglich wiederzugeben. Ich musste gestehen, dass ich die Klassenleiterin von vornherein angegriffen hatte. So eine Strategie kann nicht zum Erfolg führen. Das weiß ich aus meinem Beruf. Wieder fragte mich Frau Helfrich, ob ich jetzt eine andere Möglichkeit sehen würde, zu Ruhe zu gelangen: Nun kristallisierten sich zwei Ansatzpunkte für mich heraus. Zum einen geht es für mich darum, herauszufinden, welche pädagogische und fachliche Betreuung Louis braucht, um wieder ein glückliches Kind zu werden, das nicht mehr so stark unter dem Schuldruck leidet. Und zum anderen brauche ich Methoden, um mit meinem eigenen Erfolgsdruck und Ärger umzugehen. Seit ein-einhalb Jahren war ich nicht mehr mit Kollegen in der Sauna! Außerdem denke ich an einen Ärgermanagementkurs, so etwas wird in der Firma angeboten. Meiner Frau könnte ich mit einem gemeinsamen Tanzkurs eine große Freude bereiten.“

In der Veränderungsphase entsteht folgender „Fahrplan“, den Frau Helfrich auf dem Flipchart festhält und als Abschrift dem Paar zur Verfügung stellt:

Herr Tristan:

- Elternberatung und Ärgermanagementkurs
- einmal pro Monat Sauna mit Kollegen
- Tanzkurs im nächsten halben Jahr

Frau Tristan:

- Elternberatung
- ein Frauenwochenende mit Freundinnen
- einmal pro Monat eine Aktivität mit den früheren Bekannten

für Louis:

- Termin bei der Lernberaterin
- Gespräch mit der Schulpsychologin (Beteiligte: beide Eltern, die Lernberaterin, die Klassenlehrerin)
- Einzeltermin bei der Schulpsychologin
- Aufdecken und Fördern der Stärken und Vorlieben des Kindes (Beteiligte: alle herangezogenen Fachleute sowie die Eltern)

Die Veränderungsphase: Es geht an die Arbeit!

Standen in der Klärungsphase das „Entdecken und Verstehen“ im Fokus, geht es in der vierten Phase – der Veränderungsphase – vorrangig um ein Festschreiben von Maßnahmen (Maßnahmenplanung) für sinnvolle und zukünftige Veränderungen. Der Coach leistet Unterstützung, indem er den Coachee immer wieder neu einlädt und dazu ermutigt (motiviert und aktiviert), seine Veränderungsvorhaben konzentriert und strukturiert aktiv anzugehen – Schritt für Schritt. Die einzelnen Arbeitsschritte können Roadmaps oder Milestones festlegen. Dienlich sind hierbei das Entwerfen von Arbeitsvorschlägen und das Festlegen von Instruktionen (unter anderem Hausaufgaben zwischen den einzelnen Arbeitssitzungen).

Aus dem Bericht von Frau Helfrich:

„...Nach der intensiven Vorarbeit mutet die Veränderungsphase vielen Klienten relativ einfach an. Auch Familie Tristan hat neues Vertrauen in sich gefasst, die ersten Veränderungen sind sehr schnell spürbar. Ich verstärkte solche positiven Tendenzen, spreche Lob aus, vor allem, wenn sich jemand wie Herr Tristan so sehr selbst überwindet. Problematisch wird es noch einmal, als die Schulpsychologin tatsächlich eine leichte Rechtschreibschwäche feststellt. Herrn Tristan erfassen heftige Zukunftsängste um seinen Sohn, und er schämt sich als Vater. Zur Beruhigung kann ich aus meiner Erfahrung sprechen, wie viel sich mit einer guten Förderung im frühen Alter tun lässt. Da gibt es noch einiges auszuprobieren. Von Musiktherapie über Logopädie oder auch Bewegungstherapie. Es gelingt mir aufzuzeigen, wie wichtig es ist, die fachliche Betreuung nun auch Fachleuten zu überlassen. Das bedeutet ja gleichzeitig eine Entlastung für die Eltern, die genug mit sich selbst zu tun haben. Und sie bleiben dennoch Eltern, sie können sich auf die gesamte Palette an erwünschten Familienaktivitäten konzentrieren, die sie beide in der dritten Sitzung aufgezählt haben. Inzwischen besuchen die Tristans neben der Elternberatung eine Selbsthilfegruppe für Eltern von Kindern mit Lernschwierigkeiten.“

Die Abschlussphase: Alles erledigt?

Nach vier Monaten mit insgesamt sieben Gesprächen trifft das Ehepaar sich gemeinsam mit dem Sohn Louis zur Abschlussitzung mit Frau Helfrich. Ziel dieser Phase ist es, die Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem Coaching-Prozess zusammenzufassen, um mögliche Korrekturmaßnahmen zu besprechen.

Herr Tristan:

„Wir waren zunächst froh und erleichtert, dass dies nicht unbedingt die allerletzte Sitzung gewesen sein muss. Falls

sich die Situation verschlimmern sollte, können wir jederzeit wieder einen Termin vereinbaren. Vor allem meine Frau sagte, sie wünsche sich eine Zeitgarantie. Über diesen Ausdruck mussten wir alle kurz lachen!

Dabei gab es sehr viel Positives zu berichten: Louis hat inzwischen ein anderes Standing in Familie und Schule. Das Hänkeln ist vorbei, der Druck hat nachgelassen. Das bestätigen sowohl die Schulpsychologin als auch die Lehrerin. Ich persönlich war sehr erleichtert, dass wir Louis nicht auf eine Schule für Lernbehinderte schicken mussten. Im Gegenteil, die Unterstützungsmaßnahmen greifen bisher sehr gut. Die Logopädie hat sich als wertvoll herausgestellt, ebenso die Stunden mit einer Nachhilfelehrerin, die uns die Lernberaterin empfehlen konnte. Und Louis spielt wieder Fußball. Nach Wochenenden mit einem Turnier ist er komischerweise erfolgreicher in der Schule! Er selbst sagte in unserem Gespräch mit Frau Helfrich, wie deutlich er die Entlastung spürt. Endlich ist er nicht mehr der Buhmann für alles. Seine Ausdrucksweise: ‘Meine Eltern kümmern sich jetzt endlich um ihre eigenen Sorgen. Sie streiten nicht mehr mit mir, sondern miteinander, weil Papi nämlich gar nicht tanzen kann!’, brachte uns noch mal zum Lachen. Natürlich hat Frau Helfrich bei mir wieder einen kleinen Fehltritt aufgespürt, als ich erobert vom letzten Gespräch mit der Schulpsychologin berichtete. Da ist mir wohl wieder der Gaul durchgegangen! Ich werde mich bessern!

Sehr hilfreich fand ich, dass uns die Coachin dazu brachte, noch einmal aufzuschreiben, wie wir uns im Fall erneuter Probleme (selbst) helfen können. Neben Gesprächen zwischen meiner Frau und mir über unsere Ängste haben wir inzwischen auch die Möglichkeit, mit den verschiedenen Lehrern zu sprechen. Und im Notfall steht auch der Rettungsanker des Coaching bereit!“

Tabelle 1 (S. 258 und S. 259) :
Gegenstand von Coaching, Supervision und Psychotherapie im Vergleich

	Coaching	Supervision	Psychotherapie
Gegenstand	<ul style="list-style-type: none"> • Veränderung und Entwicklungsprozesse betreffend die (berufliche) Aufgabe, Rolle, Persönlichkeit • Aktuelle Themen 	<ul style="list-style-type: none"> • Störungen und Arbeitsschwierigkeiten • Ist -Zustand 	<ul style="list-style-type: none"> • krankhafte Störungen der Wahrnehmung, des Verhaltens, der Erlebnisverarbeitung, der sozialen Beziehungen und/oder der Körperfunktionen • Themen können auch länger zurück liegen
Hauptziele/-Wirkungserwartungen	<ul style="list-style-type: none"> • Anhebung der Selbstmanagementfähigkeit • Erarbeitung der unterschiedlichsten individuellen Lösungen • eine Verbesserung der Selbstwahrnehmung und -erkenntnis • eine Stärkung der Kommunikationsfähigkeit • Reflexion der eigenen Sichtweisen, Verhaltens-, und Reaktionsmuster • Auseinandersetzung mit der eigenen Identität, der eigenen Gesundheit und den eigenen Glaubenssätzen • Förderung der Interessenlage • Abbau von Spannungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexive Bearbeitung tiefer liegender intrapersoneller und soziostruktureller Konflikte • Konfliktherhellung: Erkennen der Ursachen, Funktionen sowie der Dynamik von Konflikten • Erlernen neuer Konfliktlösungsmuster • Motivationssteigerung und Professionalisierung des beruflichen Handelns 	<ul style="list-style-type: none"> • „Seelenheilkunde“ • Ursachenklärung der Störungen/des Leidens • Einflussnahme auf Verhaltensweisen und Erlebniszustände • Befreiung von bestimmten Symptomen • Überwindung von Fehlhaltungen und krankmachenden Einstellungen • Eröffnen anderer Verhaltens- und Lebensweisen

Die Zeit anhalten und den Blick schärfen

Die Darstellung eines abgeschlossenen Falls mutet im Nachhinein schlüssig und fast simpel an. Während eines Coaching-Prozesses bedürfen alle Beteiligten jedoch höchster Konzentration. Immer wieder berichten Coachs, dass sie nach einer Sitzung, die zwischen 60 und 120 Minuten dauert, richtiggehend erschöpft sind: „Man erreicht eine starke Intensität und Emotionalität in den Gesprächen. Es gehört sehr viel Fingerspitzengefühl dazu, die Situation nicht kippen zu lassen beziehungswei-

se den Klienten wieder aus der hoch-emotionalen (euphorisch-positiven oder negativen!) Stimmung herauszuholen.“ Hinzu kommen der Versuch, viel eigene Dynamik und Ideen einfließen zu lassen, die hohe Konzentration auf das Gesagte, die Achtsamkeit auf Stimmungen und Gefühle, die Alarmhaltung, keine Grenzen zu überschreiten, die Selektion der wesentlichen Informationen im Redefluss. All das verlangt den Beteiligten einiges ab. Doch in der Regel mit Erfolg, sonst würde sich die Dienstleistung Coaching nicht anhaltender Beliebtheit erfreuen.

Praktische Tipps

Hinzu kommt: Das recht pragmatische Angebot „Coaching“ hält für viele Schwierigkeiten Hilfsmittel bereit. Kleine, scheinbar simple Grundsätze und Interventionen unterstützen wirksam bei der Konzentration und Reduktion auf das Wesentliche.

Die Falle der Glaubenssätze

Wenn der Klient sich in seinen eigenen Erlebnissen, Nebenschauplätzen und Zweifeln verstrickt, führt ihn oft die Untersuchung der bewussten und unbewussten Glaubenssätze zurück zum Kern. Sagt sich der Coachee zum Beispiel unablässig innerlich vor: „Du machst nur Fehler!“ oder „Das wird nie etwas!“? Wenn ja, dann wäre es hilfreich, diesen negativen Gedanken positive Glaubenssätze entgegen zu stellen. Wichtig ist, dass der Coachee auch an diese positiven Gegengewichte glaubt, sonst geht ihre Wirkung verloren! – Einige Beispiele für solche Sätze, die Coach und Coachee in der Regel gemeinsam erarbeiten: „Es gibt immer einen Weg. Auch Umwege führen zum Ziel.“ Oder: „Wenn ich das nicht schaffe, schaffe ich etwas anderes.“

Stressquellen

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 oder 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 ein-

	Coaching	Supervision	Psychotherapie
Interventionsmethoden	<p>Je nach Kompetenzen des Coach sowie den Bedürfnissen des Coachee gibt es eine breite Bandbreite an Interventionstechniken, die zum Teil auch aus der Psychotherapie stammen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gesprächsmethoden und -therapien (NLP, Transaktionsanalyse, TZI-Themenzentrierte Interaktion, Provokative Therapie) und systemische Ansätze • Zeit-/Selbstmanagement • Psychologische Tests • Bioenergetik • Entspannungsformen • Visualisierung durch Bilder, Materialien, Gegenstände 	<p>Reflexion u. a. durch analytische, gestalttherapeutische psychodynamische und systemische Verfahren</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Je nach Therapeut Psychoanalyse, Gesprächspsychotherapie, Kunst-, Bewegungs-, Musiktherapie, Psycho-Bioenergetik und Mischformen • Analytische, verhaltens-, gestalttherapeutische, lösungsorientierte Ansätze und viele mehr

der Coach beispielsweise die Rolle des gefürchteten Geschäftspartners, der mosehenden Kollegin, des despotischen Vorgesetzten,...

Herr oder Sklave der 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-Stunden-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, eindimensional verengte Sichtweisen, den berühmten Blick durch die Brille? In Bildern

mal als Zeichen seiner eigenen Überforderung anerkennen und sich sagen: „Das geht vorbei!“ Wird der Druck zu stark, helfen oft ein Durchatmen und ein resolutes inneres „Stopp“ („Timeout“ nach Christina Maslach, vgl. Maslach und Leitner, 2001), um allzu lästiges Herzklopfen, Ängste, negative Gedanken zu vertreiben.

Geheime Wünsche

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.

Üben, üben, üben

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

	Coaching	Supervision	Psychotherapie
Interventionsfokus	Individuelle Begleitung zum Coaching-Ziel	Verdeutlichung des Zusammenspiels unbewusster emotionaler Dynamiken, bewusster Erwartungen und äußerer Konfliktursachen	Erschließung von seelischen Quellen zur Überwindung von Verhaltensmustern und Leiden
Verantwortung für das Ergebnis	Der Coachee handelt selbstbestimmt und eigenverantwortlich in Bezug auf seine Ziele sowie die Zielerreichung. Er kann diese maximal bei vorheriger Absprache punktuell/situativ abgeben.	Der Supervidierte handelt selbstbestimmt und eigenverantwortlich in Bezug auf seine Ziele sowie die Zielerreichung.	In der Regel übernimmt der Therapeut von Anfang an – temporär – die Verantwortung für die Ziele und die Zielerreichung. Doch im Laufe des Prozesses wird diese Schritt wieder dem Klienten übergeben.
Fachkompetenz des Beraters	v. a. Berufs-/Lebenserfahrung im jeweiligen Kontext, methodisches Know-How, soziale Kompetenz, Durchsetzungs- und Motivationsstärke	v. a. Prozess- und Organisationsdiagnose, psychosozial-dynamisches Wissen, Wissen über Interaktionen, methodisches Know-How	Psycho-analytisches sowie psychosozial-dynamisches Wissen, methodisches Know-How
Zeitraumen	Kurzzeit-Intervention (i. d. R. nicht mehr als zehn Sitzungen)	Begleitung: oft über einen längeren Zeitraum, z. B. zwischen sechs und zwölf Monaten, möglicherweise auch mehrere Jahre	Unterschiedliche Settings und Formen: von Kurzzeit bis Langzeit (Psychoanalyse kann z. B. bis zu 400 Sitzungen beinhalten)

gesprachen: 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?

Die fünf Säulen der Identität

Beim Blick auf die eigenen Prioritäten sind auch die so genannten fünf Säulen der Identität dienlich (Petzold, 1998):

1. Arbeit und Leistung
2. Materielle Sicherheit
3. Soziales Netz und Beziehungen
4. Körper und Gesundheit
5. Werte und Sinn

Wenn sie ihren Alltag den fünf Säulen zuordnen, stellen viele Menschen erschrocken fest, dass sie sich um lebenswichtige Daseinselemente wie zum Beispiel ihre Gesundheit oder ihren Freundeskreis jahrelang nicht gekümmert haben. Gerade im Rahmen eines Coaching lässt sich das aber ändern!

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 an 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

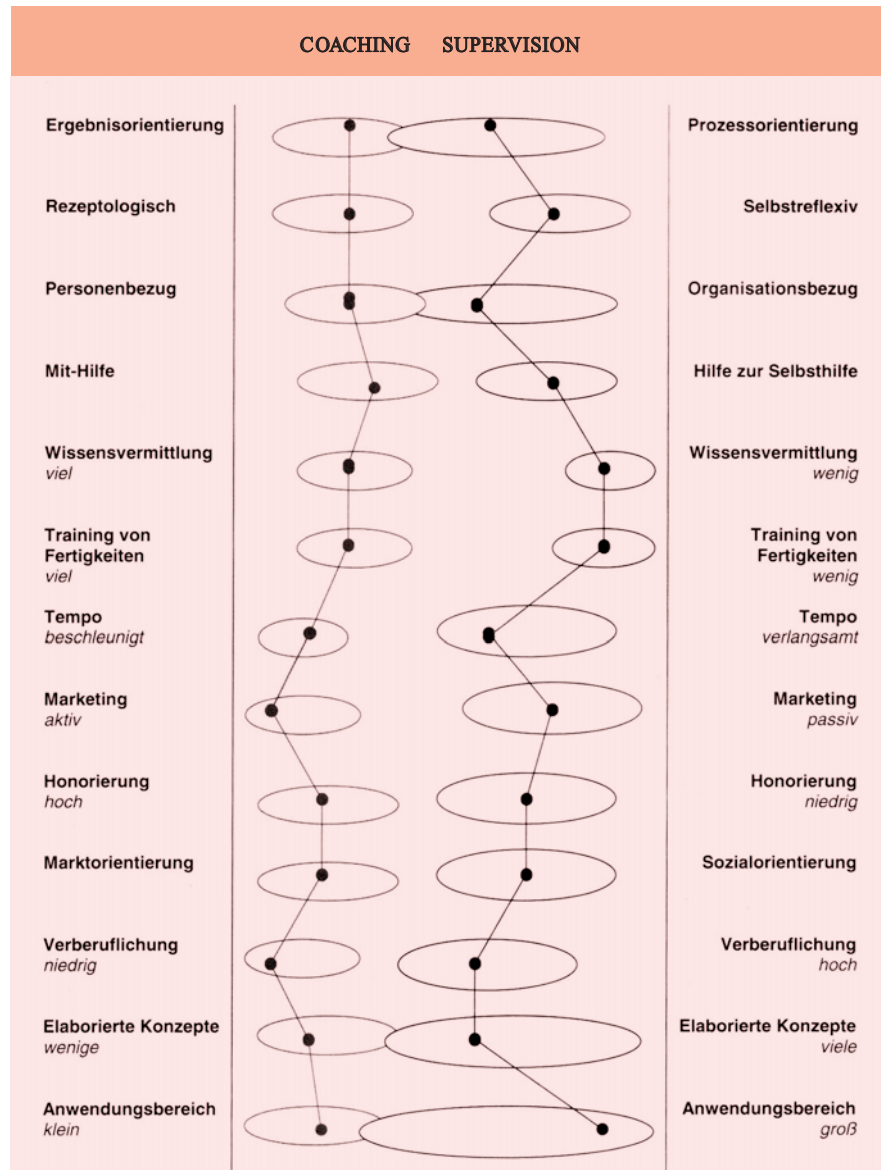


Abbildung 1: Coaching versus Supervision (Buer, 2000)

der Klient wieder den Überblick gewonnen, sich neu „sortiert“ und positioniert hat.

Entstanden aus dem Praxisbedarf – Coaching versus Training, Therapie, Supervision

Da die Dienstleistung „Coaching“, wie bereits erwähnt, kein festgelegtes Berufsprofil mit Ausbildungsinhalten, Zielen, Methoden und Grenzen aufweist, fällt die Abgrenzung zu anderen

Beratungsformen oft schwer. Dabei blicken diese – insbesondere Supervision und Psychotherapie – auf eine längere Tradition zurück. Das Coaching dagegen ist aus einem spezifischen Praxisbedarf nach Beratung und Begleitung entstanden, der durch die bestehenden Instrumente offensichtlich nicht gedeckt wird. Und dennoch greifen Coachs munter auf Methoden anderer Beratungsformen zurück. Zum einen ist hier das Training zu nennen. Vor allem aber verwenden viele Coachs Interventionsformen, die in psychotherapeutischen Settings ent-

wickelt wurden, und auch in die Supervision Eingang gefunden haben. Da Coaching eine zielgerichtete Beratungsform ist, die um nachvollziehbare Ergebnisse in kurzer Zeit (i. d. R. nicht mehr als zehn Sitzungen) bemüht ist, werden lösungsorientierte und kurzzeittherapeutische Maßnahmen bevorzugt (vgl. Bamberger, 2001).

Angesichts der offensichtlichen Gemeinsamkeiten und Ähnlichkeiten sollen folgende „Steckbriefe“ der vier Beratungsformen dabei helfen, diese besser einzuordnen:

- Training

ist im Unterschied zu den drei anderen eher psychosozial orientierten Unterstützungsformen in der fachlich-sachlichen Ebene angesiedelt. Das Ziel des Trainings besteht darin, durch Üben und Ausprobieren „Tools“ (Werkzeuge – im Sinne von Wissen über Techniken und Methoden) und „Skills“ (Handlungsbefähigung) zu erwerben sowie Verhalten zu ändern.

- Coaching

umfasst sowohl fachlich-sachliche Aspekte als auch psychische Faktoren sowie das Beziehungsumfeld des Klienten. Dabei werden die private Situation des Klienten, seine Wertvorstellungen, Überzeugungen, Bindungen, Bedürfnisse und Widerstände mit einbezogen. Im Gegensatz zum kurzfristig orientierten Training bezweckt Coaching eine langfristige Verhaltensänderung. Dennoch will es nachvollziehbare Ergebnisse erreichen. 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, Reflektieren, Ausprobieren, nochmaliges Reflektieren.

- Supervision

berührt sowohl die fachlich-sachliche

als auch die psychosozial-dynamische Ebene (die psychischen Erscheinungen aus den dynamischen Beziehungen der einzelnen Persönlichkeitsmerkmale untereinander, unter Berücksichtigung des individuellen sozialen Kontextes und Systems). Supervision bedeutet Erfahrungslernen im beruflichen Kontext. Im Unterschied zum Coaching hat die auf den Prozess bezogene Reflexion Vorrang vor der Zielumsetzung. Außerdem werden private Bedürfnisse weitgehend ausgeklammert. Man bewegt sich im Bezugssystem Person, Rolle, Organisation/Arbeitsfeld sowie Klienten-/Kundensystem. Das übergeordnete Ziel ist nicht wie im Coaching die Selbstverwirklichung sondern die Steigerung der Professionalität – im Sinne von Konfliktlösungskompetenz, Rollen-, Aufgaben- und Zielklarheit sowie besserer Kooperation in Arbeitsgruppen und Teams.

- Psychotherapie

greift in der Regel ausschließlich auf der psychosozial-dynamischen Ebene ein. Psychotherapie will heilen, während sich Coaching an gesunde Menschen richtet. Gegenstand der Psychotherapie sind tiefer gehende private und persönliche Schwierigkeiten, unter anderem Störungen der Wahrnehmung, des Verhaltens, der Erlebnisverarbeitung, der sozialen Beziehungen und/oder der Körperfunktionen. Die Selbstmanagementfähigkeit beziehungsweise Selbstregulation des Klienten ist so stark beeinträchtigt, dass dieser sich nicht mehr alleine zu helfen weiß. Bekannte Erkrankungen dieser Art, welche gerade im Managementkontext vorkommen können, sind Suchtprobleme, wie Alkohol- und Medikamentenabhängigkeiten und -missbrauch. Die Autoren Wolfgang Looss (2002) und Hermann Bayer (2000) empfehlen, dass ein guter Coach seine Grenzen kennen und über ein Netzwerk von Therapeuten verfügen sollte, auf die er hinweisen kann.

Allerdings ist eine therapeutische Aufarbeitung nicht für jedes berufliche An-

liegen sinnvoll beziehungsweise überhaupt notwendig. Ein entsprechendes Können und Wissen des Coachs vorausgesetzt, sind zahlreiche berufliche Probleme, die in das private Umfeld ausstrahlen, auch im beruflichen Kontext zu bewältigen. Denn einem Psychotherapeuten fehlt oft das notwendige organisationsbezogene beziehungsweise betriebswirtschaftliche Wissen. So kann er berufliche Situationen häufig nur schwer einschätzen und unterliegt der Gefahr, diese zu psychologisieren, anstatt an der Verbesserung zu arbeiten (Schreyögg, 2003a). (Tab. 1)

Wer heilt, hat Recht!

Das Problem: Wegen der großen Nachfrage schreiben sich viele Berater das Label „Coaching“ auf die Fahnen, obwohl sie keine explizite Coaching-Ausbildung genossen haben. Es gibt ja auch keine Ausbildungsordnung geschweige denn Qualitätskriterien für „gutes“ Coaching. Möglicherweise lässt sich die Qualität des Coaching schwerer messen als diejenige anderer Beratungsformen. Die neue Dienstleistung „Coaching“ ist viel stärker klientengesteuert als beispielsweise Training, Supervision oder Psychotherapie. Insofern muss der Erfolg auch individuell beurteilt werden. Denn für den Kunden gilt letztlich die Devise: „Wer heilt, hat Recht.“ Nicht selten „fragen Führungskräfte aus der Wirtschaft die Supervisoren (...) an und wollen Beratung und Coaching“ (Weigand, 2000, S. 3). Da die größten Abgrenzungs- und auch Konkurrenzprobleme derzeit zwischen Supervision und Coaching herrschen, betrachten wir hier deren Unterschiede. Denn es gibt Unterschiede, die sich wiederum in divergierenden Wirkungspotenzialen äußern. In der Fachwelt ist die Diskussion über die Abgrenzung nach wie vor im Gange. Doch inzwischen hat sich ein Minimalkonsens etabliert. Als häufigste Vergleichskriterien werden die Herkunft, die Zielgruppen, die Wissensbasis der Berater sowie die Zielsetzung der jeweiligen Beratungsform hergenommen. (vgl. Schreyögg, 2003b)

Herkunft

„Der Gegner im eigenen Kopf ist viel schlimmer als der Gegner auf der anderen Seite des Netzes“, stellte Tim Gallwey, amerikanischer Tennistrainer, Coach und Autor, bereits vor vielen Jahren fest (vgl. Gallwey, 2002). Tatsächlich stammt der Coachinggedanke aus dem Sport, doch die Wirtschaft hat sich der konstruktiven Methoden in den 70er Jahren rasch ermächtigt, und inzwischen hat das

KLEINE LITERATUR-AUSWAHL ZUM THEMA COACHING

Königswieser, R. & Exner, A. (2001). *Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Linneweh, K. (2002). *Stresskompetenz. Der erfolgreiche Umgang mit Belastungssituationen in Beruf und Alltag*. Weinheim: Beltz.

Neuberger, O. (1995). *Führen und geführt werden*. Stuttgart: Enke.

Niermeyer, R. (2001). *Coaching – sich und andere zum Erfolg führen*. Freiburg: Haufe.

Petzold, H. G. (1998). *Integrative Supervision, Meta-Consulting & Organisationsentwicklung. Modelle und Methoden reflexiver Praxis*. Ein Handbuch. Paderborn: Jungfermann.

Pines, A. M., Aronson, E. & Kafry, D. (2000). *Ausgebrannt: vom Überdruß zur Selbstentfaltung*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Reichel, R. & Rabenstein, R. (2001). *Kreativ beraten. Methoden, Modelle, Strategien für Beratung, Coaching und Supervision*. Münster: Ökotopia.

Schlippe, A. & Schweitzer, J. (1998). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.

Schmidbauer, W. (2002). *Dranbleiben – die gelassene Art, Ziele zu erreichen*. Freiburg: Herder.

Sprenger, R. (2004). *Die Entscheidung liegt bei Dir. Wege aus der alltäglichen Unzufriedenheit*. Frankfurt/Main: Campus.

Coaching auch im sozialen beziehungsweise Non-Profit-Bereich Einzug gehalten.

Das Sozialwesen war ursprünglich das Gebiet der Supervision, hier liegen deren 100-jährige Wurzeln. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts waren Supervisoren administrative Unterstützer in der Armenhilfe in amerikanischen Großstädten. Später verstand man unter Supervision die Therapie-ähnliche Unterstützung von Sozialarbeitern. Heute sind vor allem die Beziehungen sowie der Arbeitskontext von Arbeitsgruppen im sozialen Bereich Gegenstand der Supervision.

Zielgruppen

Auch wenn die Zielgruppe des Coaching immer breiter wird, so ist die ursprüngliche Vorstellung „Coaching richtet sich an Führungskräfte, Supervision dagegen an die ‘basalen’ Kräfte, an die Träger von Sachfunktionen in Organisationen“ noch weit verbreitet.

Wissensbestände der Berater

Beim Coaching sind eigene Erfahrungen in der Wirtschaft beziehungsweise in dem jeweiligen Berufs-/Lebensgebiet, in dem der Coach aktiv ist, unablässlich. Das nötige unternehmensspezifische Know-how beginnt beispielsweise bei Kultur und administrativen Abläufen und endet bei Firmenstrategien, Führungsmethoden und deren Wirkungen. Diese Feldkompetenz bringen die wenigsten Supervisoren mit, weswegen sie in der Wirtschaft auch stark mit der Konkurrenz des Coachings kämpfen müssen. Supervisoren sind Beziehungs-, Diagnose- und Prozess-Spezialisten. In ihrer in der Regel dreijährigen Ausbildung ist die „intensive Diagnose von Prozessen, Beziehungen und deren Auswirkung auf die Organisation und den Einzelnen, und die daraus entstehenden Interventionen und Handlungsnotwendigkeiten“ (Ahrends, 2005) explizit Schwerpunkt und Thema. Auch ein seriöser Coach sollte Kenntnisse über derartige psychodynamische Interaktionen im jeweiligen Kontext haben. In den wesentlich kür-

zeren Coaching-Ausbildungen, die sich inhaltlich stark voneinander unterscheiden, liegt der Fokus dagegen meist auf der Vermittlung methodischen Know-hows.

Zielsetzung

Während der Coach den Anspruch hat, dem Klienten möglichst schnell zum Erreichen seines Ziels zu verhelfen, legt die Supervision zunächst kein Ergebnis oder Ziel fest. Es geht vielmehr um den Prozess der Reflexion selbst, um die Diagnose und Erkundung der vorherrschenden formellen und informellen Beziehungen, der Hindernisse, die effektiver Arbeit möglicherweise im Weg stehen. Das dahinter stehende Ziel ist die Erweiterung des Bewusstseins. Das Erkennen und Betrachten aus mehreren Perspektiven soll neue Handlungsmuster zulassen und so individuelles und organisationales Lernen ermöglichen. Supervision wird daher häufig in Verbindung mit Organisationsentwicklungsprozessen angewendet.

Eigenständige und ähnliche Zielsetzungen, Wirkungspotenziale und Anwendungsgebiete, sowie Gemeinsamkeiten und Konkurrenz, die Diskussion über die Aufgaben und Grenzen von Supervision und Coaching ist noch nicht abgeschlossen. Als berufliches Repertoire können sich beide Angebote sicherlich sehr gut ergänzen, vorausgesetzt, sie werden scharf voneinander abgegrenzt angewendet. Abbildung 1 will noch einmal das Spannungsfeld zwischen beiden Beratungsformen verdeutlichen.

Weitere Informationen über Coaching finden sich unter www.coaching-informationen.de oder www.coaching-newsletter.de. Auf der Homepage des Autors www.robert-sturm.de liegt eine Literaturliste zum Download bereit.

L I T E R A T U R

Ahrends, B. (2005). Erstes Projektzwischenenergebnis zum Thema Coaching. *Informationsdienst der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V.*, 1, 9-11.

Bamberger, G. (2001). *Lösungsorientierte Beratung*. Weinheim: Beltz.

Bayer, H. (2000). *Coaching-Kompetenz. Persönlichkeit und Führungspsychologie*. München: Ernst Reinhardt.

Buer, F. (2000). Coaching versus Supervision. *Informationsdienst der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V.*, 1, 12-14.

mationsdienst der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V., 4, 6.

Gallwey, W. T. (2002). *Erfolg durch Selbstcoaching. Mit der Inner-Game-Methode zu mehr Balance im Beruf.* Nürnberg: Bw Verlag.

Kilburg, R. (2000). *Executive Coaching.* Washington, D.C.: American Psychological Association.

Looss, W. (1997). *Unter vier Augen: Coaching für Manager.* Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.

Looss, W. (2002). *Unter vier Augen: Coaching für Manager.* München: Redline Wirtschaft bei Verlag Moderne Industrie.

Maslach, C. & Leitner, M. P. (2001). *Die Wahrheit über Burnout.* Wien: Springer.

Middendorf, J. & Thönneßen, J. (2003). *Fit durch Coaching. Coaching-Fälle aus der Praxis von Managementwissen Online – und ihre Lösung.* München: Carl Hanser.

Piotrowski, S. (2004). Bedeutung und Einsatz von Coaching in der Personalentwicklung. www.pef.at/download/controllingstudie2005.pdf.

Rauen, C. (2004). (Hrsg.) *Coaching-Tools. Erfolgreiche Coaches präsentieren 60 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis.* Bonn: ManagerSeminare.

Rückle, H. (2001). *Coaching. So spornen Manager sich und andere zu Spitzenleistungen an.* Landsberg/Lech: Moderne Industrie.

Schreyögg, A. (2003a). *Coaching: eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Coaching für den Coach.* Frankfurt: Campus.

Schreyögg, A. (2003b). Die Differenzen zwischen Supervision und Coaching. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 3, 217-226. Leverkusen: Leske & Budrich.

Wahren, H.-K. E. (1997). *Coaching.* Eschborn: Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW) e.V.

Weigand, W. (2000). Zeitschrift „Informationsdienst der Deutschen Gesellschaft für Supervision“, 4, S. 4. Zitiert nach Heiner Barz, Lebenskunst, die Balance zwischen Muss und Muse. *Psychologie heute*, 9.



Autor:
Dr. Robert Sturm MBA, MM, MA
Robert Sturm & Kollegen
Media and Business Consulting
International
Krelingstraße 24
90408 Nürnberg
Tel.: 0911-9350888, Fax: 0911-9350890
info@robert-sturm.de

BURNOUT

Der Begriff „Burnout“ („Ausgebrannt sein“) ist bereits zu einem Modewort geworden – sehr zum Leidwesen von ArbeitspsychologInnen, die immer öfter feststellen, dass die Symptome von den Betroffenen nicht ernst genommen werden, bis es zu spät ist. „Falsch oder unbehandelt kann Burnout durchaus bis zur Depression oder zu organischen Erkrankungen führen“, warnt deshalb Paul Jiménez, Leiter der Sektion Arbeits- Wirtschafts- und Organisationspsychologie (AWO) im Berufsverband der PsychologInnen in Österreich.

Um Betroffenen erste Hilfe bei der Diagnose zu leisten, hat die Sektion Arbeitspsychologie einen Test ins Internet gestellt, der kostenlos durchgeführt werden kann: www.arbeitspsychologie.org

Burnout ist längst keine „Managerkrankheit“ mehr. Heute zeigt sich, dass das Ausgebranntsein in fast allen Berufen auftreten kann, selbst bei Teilzeitbeschäftigten besteht erhöhte Burnout-Gefahr.

Besonders gefährdet sind Personen, die anfangs enthusiastisch und voller Tatendrang zur Arbeit schreiten und hohe Erwartungen an sich selbst stellen. Um alle selbst gesteckten Ziele zu erreichen, werden Familie, Freunde und Freizeit vernachlässigt. So schlägt die „brennende Begeisterung“ oft um in „Ausgebrannt sein“. Jiménez rät daher sowohl den Betroffenen, Burnout-Symptome nicht zu ignorieren, als auch den Unternehmen, regelmäßig zu prüfen, ob Handlungsbedarf besteht. „Oft wird Burnout von manchen selbsternannten Experten als einfache Erschöpfungsphase dargestellt. Es besteht hier die Gefahr, dass durch falsches Vorgehen nur Symptome bekämpft werden und der Prozess verstärkt wird“.

Korrekt definiert bezeichnet Burnout einen Zustand der inneren Leere, der totalen seelischen Verausgabung, bei der die Energiequellen des Menschen vollständig entleert sind und nicht, zumindest nicht so schnell, wieder aufgeladen werden können. Dies äußert sich in Niedergeschlagenheit und

völliger Erschöpfung. Die betroffene Person ist bereits in der Frühe beim Aufstehen müde und hat zu kaum etwas Lust - auch nicht auf Freizeitaktivitäten! Die körperlichen Auswirkungen des Burnout

sind ebenfalls zu beachten, da manche Symptome auch organischen Erkrankungen zugeordnet werden könnten. In kritischen Fällen ist daher eine ärztliche Besprechung unbedingt erforderlich. Klassische Indikatoren für ein Burnout sind häufige Kopfschmerzen, Schlaf- und Verdauungsstörungen und Muskelverspannungen. Burnout lässt sich nicht auf eine einzige Ursache zurückführen und kommt nicht von heute auf morgen. Es handelt sich um einen schleichenden Prozess, Burnout entsteht über einen längeren Zeitraum hinweg. Ist eine gewisse Grenze einmal überschritten, kann man die Sache nicht mehr selbst in den Griff bekommen und sollte unbedingt eine Expertin/einen Experten aufsuchen.

Die Ursachen von Burnout sitzen meist sehr tief. Quellen sind zum Beispiel Überlastung bei der Arbeit, zu wenig Lob für gute Leistungen, das Erleben von Ungerechtigkeiten, Einbußen im Gemeinschaftserleben, Erleben von Kontrollverlust oder Wertekonflikte.

Für die Betroffenen hat Jiménez einfache erste Ratschläge: „Die Grundregel lautet auf den Körper zu hören. Dies bedeutet ausreichend schlafen, gesund essen, Bewegung, sich für sich Zeit nehmen, Pausen während der Arbeit einlegen und Nein-Sagen lernen.“ In stärkeren Fällen ist jedoch unbedingt die Unterstützung von ExpertInnen gefordert.

Mit dem Online-Test kann jeder schnell und einfach feststellen, ob er sie/er selbst gefährdet ist. „Als Ergebnis sehen Sie, ob Sie sich noch im grünen Bereich befinden oder bereits kritische Grenzwerte überschritten haben. Sollten Sie dabei einige (oranger

Bereich) oder alle fünf wesentlichen kritischen Grenzwerte (rot) erreicht haben, ist unbedingt eine weitere Beratung zu empfehlen“, erklärt Jiménez, der den Test gemeinsam mit dem Institut für Psychologie der UNI Graz, Abteilung für Arbeits-, Organisations- und Umweltpsychologie und der Firma research-team, entwickelt hat.

**www.arbeitspsychologie.org
bietet kostenlosen
Burnout-Test**

klärt Jiménez, der den Test gemeinsam mit dem Institut für Psychologie der UNI Graz, Abteilung für Arbeits-, Organisations- und Umweltpsychologie und der Firma research-team, entwickelt hat.

ke