



Unser Coaching Verständnis

Coaching stellt eine der effektivsten Methoden der Entwicklungs- und Veränderungsarbeit dar. Die Coachinganlässe und Ziele können im beruflichen wie im privaten Bereich liegen, verschärfen sich unter Umständen wechselseitig. Die Verbesserung der Lern- und Leistungsfähigkeit des Klienten im beruflichen Kontext, die Bewältigung von Problemen in Partnerschaft und Familie, individuelle Fragen der Sinnsuche und nicht zuletzt der Wunsch nach einer tiefergehenden Persönlichkeitsentfaltung stehen häufig im Zentrum eines Coaching-Prozesses.

Begriffsgeschichtlich bedeutet Coach „Wagen“, daraus abgeleitet wird der Coach zum Wagenlenker, der die Fahrt (Coaching) zu einem Zielort steuert, begleitet, unterstützt. Das Ziel bestimmt der Kunde. So treten Coach und Kunde in ein gleichberechtigtes Kooperationsbündnis ein, das ausschließlich die Ziele (Problemlösungen) des Kunden verfolgt und mit deren Erreichung endet.

Einzelcoaching findet im Schutzraum eines Vieraugengesprächs statt. Unabdingbare Voraussetzungen auf Seiten des Coachs sind Interesse, Empathie (aktives Zuhören), Respekt und Wertschätzung des Kunden sowie Unparteilichkeit (Neutralität) und Verschwiegenheit. Damit entsteht eine Atmosphäre des Vertrauens, in der die 4 P's realisiert werden können:

- **„protection“** (Schutz): Anbieten einer schützenden Atmosphäre, aber auch Anleitung zum Selbstschutz, zur eigenen Psychohygiene.
- **„process“** (Prozess): Übernahme der Verantwortung für die Prozessgestaltung, damit sie für den Kunden unterstützend, nachvollziehbar und entwicklungsfördernd wird.
- **„permission“** (Erlaubnis): Dem Kunden die Chance eröffnen, frei sprechen und seine Anliegen, Probleme offen ausbreiten zu können; gerade Führungskräfte leiden häufig unter einem Mangel an kompetenten und gleichzeitig unvoreingenommenen Gesprächspartnern, an Isolation und Einsamkeit in ihrer Position.
- **„potency“** (Stärke/Fähigkeit): Bereitstellung entsprechender Kompetenzen und Haltungen des Coachs, um auf die Ziele, Probleme und Anliegen des Kunden professionell, unterstützend und entwicklungsfördernd eingehen zu können.

Coaching in diesem Sinne ist

- ziel- und leistungsbezogen,
- maßgeschneidert auf die Problemlagen UND die Persönlichkeit des Kunden,
- zeitgünstig und damit kostensparend, weil direkt und ausschließlich an den relevanten Themen gearbeitet wird,
- kreativ, weil der atmosphärische Raum, die Freiheit von jedem Druck, Machteinflüssen, Voreingenommenheiten den Klienten dazu anregt, eigene Ideen zu entwickeln, diese angstfrei zu äußern und im engen Kontakt mit dem Coach weiter zu entwickeln.

So entstehen Visionen, die konstruktiven Problemlösungen vorausgehen.

Unser **Coachingverständnis** ist „ganzheitlich-systemisch“ mit den Dimensionen:

- inhaltlich-sachlich: Bereitstellung von Methoden, Instrumenten, Vorgehensweisen zur Optimierung der Prozessgestaltung,
- emotional-kommunikativ: Empathie, aktives Zuhören und Fragen zur Beleuchtung der emotionalen Seite des Kunden, seiner Erfahrungen, Gefühle, Bedürfnisse, Wünsche etc., seines Selbstbildes, seiner Sicht der Welt und seiner Stellung in der Welt führen zu einem tieferen Verständnis unserer Klienten und Optimierung der Beziehung (hierzu gehört auch die kritische Selbstreflexion des Coach und die Wahrnehmung von Übertragungsmustern),
- ethisch-konzeptiv: Die Klärung von Werten, „moral attitudes“, Haltungen des Klienten schärfen den



Blick für seine Muster des Denkens, Fühlens und Handelns, helfen zur Klärung seiner bewussten wie vorbewussten (dem Bewusstsein noch nicht unmittelbar zugänglichen) Motive und Strebungen. Dieselben Fragen auf den Coach selbst gerichtet leisten einen Beitrag zur tiefergehenden Verständigung zwischen Coach und Klient.

- System-Umwelt: Klärung der Muster des Klienten, seine Umwelt wahrzunehmen (u.a. subjektiv wahrgenommene Chancen und Möglichkeiten der Einflussnahme, der aktiven Gestaltung des eigenen Schicksals), Fragen nach fördernden und hemmenden Einflüssen der Umwelt liefern wichtige Informationen, um die Passung zwischen dem Klienten und seiner Umwelt zu befördern und neue Gestaltungsmöglichkeiten zu eröffnen.

Dieselben Grundsätze gelten auch für weitere Formen des Coaching:

Gruppencoaching: Coaching von Personen, die in einer vergleichbaren hierarchischen Position stehen und/oder ähnliche Aufgaben zu bewältigen haben. Der Vorteil liegt in den erweiterten Feedback- und Anregungsmöglichkeiten, die jetzt nicht nur vom Coach, sondern potenziell auch von jedem Gruppenmitglied kommen können, ohne dass die schützende Atmosphäre einer auf die Fragen, Probleme und Ziele jedes einzelnen Mitglieds konzentrierte Vorgehensweise verlassen wird.

Teamcoaching: Die Coachingmaßnahme umfasst das Team z.B. eine Abteilung im Unternehmen, ein Führungsteam, eine Arbeits- oder Projektgruppe. Das übergeordnete Ziel ist stets die Optimierung der Zusammenarbeit. Dieses Ziel kann erreicht werden durch u.a. Abbau faktischer und/oder kommunikativer Hindernisse, Restrukturierung von Arbeitsabläufen, Integration von Ideen, Vorschlägen der Teammitglieder und nicht zuletzt einer Reflexion der Arbeitssituation des Teams.

Ablaufstruktur des Coaching (Prozess) in fünf Phasen:

- 1.) Einstiegs- oder Kontaktphase: kostenloses Erstgespräch zur Orientierung für Kunde und Coach auf der Inhalts- wie Beziehungsebene. Der Kunde prüft, ob er sich mit seiner Person und seinem Thema vom Coach wertgeschätzt, angenommen und aufgehoben fühlt, ob er den Coach in Bezug auf sein Thema als kompetent einschätzt und den skizzierten Vorgehensweisen und Lösungsvorschlägen folgen möchte. Der Coach überprüft für sich, inwieweit die „Chemie“ zwischen ihm und dem Kunden stimmt, der Kunde auf ihn angemessen offen, selbstreflexiv und engagiert wirkt, das Thema für ein Coaching überhaupt geeignet ist (Differenzierung von lösbaren und unlösbaren Problemen).
- 2.) Vereinbarungs- und Kontraktphase: der Kunde entscheidet sich für das Coaching und unterschreibt die am Ende von Phase 1 übergebene Vereinbarung, welche die Ausgangssituation, Zieldefinition, Zeitdauer und Kosten klärt. Damit entsteht für Kunde und Coach ein Gefühl der Sicherheit und Klarheit für das weitere Arbeitsbündnis.
- 3.) Arbeitsphase: diese untergliedert sich je nach Komplexität des Themas oder der Vielzahl von Themen/Problemen in mehrere Arbeitssitzungen. Neben der emotionalen Einstimmung, der Reflexion auf positive Erfahrungen, gilt die Aufmerksamkeit misslungenen Handlungs- und Interventionsschritten. Diese können wichtige Erkenntnisse für das weitere Vorgehen liefern. Die eigentliche Ziel- und Problembeschreibung orientiert sich an dem Hexagon-Modell: Es startet bei der Problembeschreibung und endet bei der Zielbestimmung. Als wichtige Zwischenschritte ist eine genaue Analyse der Hindernisse oder der Widerstände gegen Lösungen sinnvoll, da konkrete Maßnahmen sich erst aus der Zusammenschau von Lösungsideen/-vorschlägen und Widerständen erarbeiten lassen. Des Weiteren ist eine Klärung bisheriger Lösungsversuche sinnvoll, da ein Durchlaufen bisher erfolgloser Muster unnötig Zeit und Kosten bereitet und die Erfolgsmotivation des Kunden beeinträchtigt.
Der nächste Schritt gilt dem Transfervorhaben, indem konkrete Umsetzungsmaßnahmen durchgesprochen und die Veränderungsenergien des Kunden überprüft und gegebenenfalls zu erhöhen versucht werden.
Rückblick und Ausblick dienen der Klärung und Bewertung des bisher Erreichten sowie der Planung der nächsten Schritte.
- 4.) Abschlussphase: Hiermit endet der offizielle Teil des Coaching mit einer Bilanzierung des Erreichten unter Maßgabe der vereinbarten Ziele, einer Reflexion unter inhaltlichen, beziehungsrelevanten und



persönlichen Aspekten („was habe ich erreicht?“, „wie habe ich die Beziehung zu meinem Coach erlebt?“, „was hat es mir persönlich gebracht?“).

- 5.) Nachevaluationsphase: zur Gewährleistung von Wirksamkeit und Nachhaltigkeit empfiehlt sich drei bis sechs Monate nach dem Coaching ein Nachcheck. Dieser kann telefonisch oder per email erfolgen. Coach wie auch Kunde reflektieren noch einmal gemeinsam über die Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen und deren Konsequenzen.

Ihr individueller Nutzen einer Coachingmaßnahme:

- Erkennen, wo Sie im Leben stehen, und was Sie tun können, um die Ziele zu erreichen, die für Sie wichtig sind!
- Verstehen, in welcher Hinsicht Sie sich bisher blockiert und/oder blockiert erlebt haben!
- Gelassener, distanzierter und damit effektiver lernen, Ihre bisherigen Probleme in neue Möglichkeiten zu verwandeln (Voraussetzung ist eine präzise Kenntnis Ihrer Stärken und Ressourcen)!
- Verbesserung Ihrer Kommunikationsfähigkeiten und -fertigkeiten, Ihrer Empathie zum erfolgreicherem Umgang mit relevanten Personen aus Ihrem beruflichen wie privaten Umfeld!
- Steigerung Ihres Selbstbewusstseins (Selbstreflexivität), Ihrer Selbstsicherheit und Ihres Selbstvertrauens zum selbstbestimmteren Umgang mit sich selbst!
- Steigerung Ihres intuitiven oder ganzheitlicheren Fühlens, Denkens und Entscheidens! Die meisten Entscheidungen entsprechen in dieser überaus komplexen Welt nicht mehr einem „rational choice“ Modell, das eine geradezu irrational anmutende Berechnung aller Folgen und Nebenfolgen vorgaukelt, sondern intuitivem Wissen, das aus Erfahrungen, selbstreflexiven Prozessen gespeist wird, die selbstsicher anzuwenden sind.
- Erhöhung ihrer Durchsetzungs- und Überzeugungskraft! Klarere Sicht auf das Wesentliche durch kritische, selbstbewusste Beurteilung fremdgesetzter Normen und Erwartungen, verbessertes Management komplexer Situationen durch erhöhte Entscheidungssicherheit und/oder Reduzierung von Komplexität!
- Erweiterung eigener Denk- und Handlungsoptionen, Beschreitung neuer Wege, die Sie wirklich weiterbringen, Ihr Leben bereichern, Sie zufriedener, sinnerfüllter und (vielleicht) glücklicher machen!

Peter Schreuder