



Peter Wallimann

Was ist Coaching?

LICHTGANG®

Coaching

© 2013 Peter Wallimann

INHALT

Einführung	1
Definition	1
Arten der Beratung	1
Modelle	2
Aufbau eines Coachings	3
Coaching-Techniken	4
Was macht einen guten Coach aus?	4
Anwendungsbereiche	5
Schlusswort	5
Zum Autor	6

Was ist Coaching?

1. Einführung

Mit diesem Artikel möchte ich dem Leser ein besseres Verständnis von Coaching vermitteln. Für mich ist Coaching mehr als ein Beruf. Es ist eine Haltung. Und es ist die Bereitschaft, sich in der Tiefe mit anderen Menschen auseinander zu setzen, auf emotionaler, intellektueller und sozialer Ebene. Diese meine Begeisterung für einen noch jungen, doch unterschätzten, Berufszweig möchte ich gern weitergeben. Dazu werde ich mich bemühen, das theoretische Grundgerüst und die wichtigsten Anwendungsgebiete und Techniken von Coaching ansatzweise zu beleuchten.

COACHING

Der aus dem Angelsächsischen stammende Begriff *Coaching* (von engl. *coach*, für *Kutscher*) ist seit einigen Jahren in aller Munde. Obwohl sprachlich oft undifferenziert (manchmal sogar abwertend) verwendet, handelt es sich dabei um mehr als eine Modeerscheinung. Denn Coaching ist bereits seit Mitte des 19. Jahrhunderts bekannt. Es bezeichnete damals die Arbeit von Sport- und Mannschaftstrainern (wie auch heute noch). Später, nach dem Zweiten Weltkrieg, flossen dann neue Gedanken und Konzepte ein, wodurch ein immer differenzierteres Bild entstand, sodass sich Coaching bis heute laufend weiter entwickelt.

Ganz unterschiedliche wissenschaftliche Disziplinen haben im Lauf der Zeit unser heutiges Verständnis von Coaching geprägt: Psychologie, Psychotherapie, Soziologie, Systemtheorie, Kybernetik, Biologie, Medizin, Physik und Wirtschaft. Tatsache ist, dass Coaching als Beratungsformat über grosses gesellschaftliches und wirtschaftliches Potenzial verfügt. Und so verwundert es nicht, dass Coaching-Techniken heutzutage aus vielen Berufsbranchen gar nicht mehr wegzudenken sind und jeden Monat neue Bücher auf den Markt kommen.

2. Definition

Coaching lässt sich nicht ohne Weiteres ins Deutsche übersetzen. Begriffe wie *Beratung*, *Begleitung*, *Unterstützung* oder *Reflexion* betreffen jeweils nur Teilaspekte dessen, was Coaching leisten kann. Am Nächsten kommt dem Begriff das Wort *Beratung*, allerdings weniger in dem Sinn, dass der Coach als Experte Lösungen anbietet. Vielmehr bedeutet Coaching, eine auf Kooperation beruhende, reflektierende, unterstützende Haltung einzunehmen und Menschen oder Organisationen bei der Lösungssuche zu begleiten. Der Schweizerische Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung (BSO) definiert Coaching sinngemäss wie folgt:

Coaching ist ein professionelles Beratungsformat, das sich an Einzelpersonen, Teams oder Organisationen richtet und im weitesten Sinn mit der Begleitung von Veränderungsprozessen zu tun hat.

3. Arten der Beratung

Neben Coaching gibt es weitere, mehr oder weniger verwandte Arten der Beratung, wie in **Abb. 1** dargestellt und unten weiter ausgeführt.

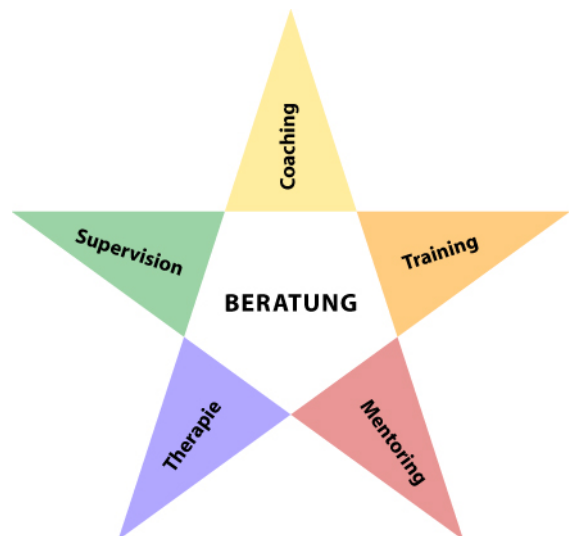


Abb. 1. Eine Auswahl verschiedener Beratungsformate. Die Übergänge zwischen den einzelnen Bereichen sind oft fließend. Coaching und Supervision sind eng miteinander verwandt und können Aspekte von Training, Mentoring oder Therapie beinhalten. Mit *Therapie* ist in der Regel eine Form der Psychotherapie gemeint.

Während **Coaching** eher auf Einzelpersonen im privaten oder beruflichen Umfeld zugeschnitten ist, hat **Supervision** meist mit der beruflichen Begleitung sozialer Institutionen zu tun (Schulen, Ämter, Organisationen). Eine klare Abgrenzung zwischen Supervision und Coaching, besonders zu Teamcoaching, ist aber nicht immer gegeben.

Mit **Training** ist allgemein Schulung gemeint im Rahmen von Vorträgen, Workshops, Tagungen oder Erwachsenenbildung. Zwar kommen auch in Coachings zuweilen Übungen vor, doch weniger im Sinn von Ausbildung, sondern Selbsterfahrung.

Unter dem Format **Mentoring** versteht man, im wirtschaftlichen Kontext, die inhaltliche und psychologische Begleitung von Nachwuchskräften durch branchenerfahrene Vorgesetzte.

Mit **Therapie** schliesslich ist vor allem Psychotherapie oder psychologische Betreuung gemeint, ein weiteres Beratungsformat. Auch hier kann es zuweilen Überschneidungen geben.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ein *Coach* unter Anwendung geeigneter psychologischer und kommunikativer Mittel gezielt Prozesse begleitet. Im Gegensatz dazu steuern *Experten* fachspezifisches Branchenwissen zur Lösung von Problemen bei. Mischformen sind allerdings gängig, je nach Selbstverständnis der Beratenden und abhängig vom Berufszweig.

Was mich persönlich immer wieder fasziniert, ist die Tatsache, dass man als Coach mit relativ wenigen Techniken (sofern man sie denn auch beherrscht!) ganz unterschiedlichen Menschen, Situationen und / oder Problemen gerecht werden kann, jedoch nur in Kombination mit einem hohen Mass an Respekt, einem guten Einfühlungsvermögen sowie Flexibilität und Spontanität. Im Folgenden wollen wir kurz zwei Modelle betrachten, die häufig als Grundgerüst für Coachings verwendet werden.

4. Modelle

Sowohl was Theorie als auch Anwendung betrifft, gibt es unterschiedliche Coaching-Modelle. Durchgesetzt haben sich über die Jahre vor allem zwei

Richtungen: *Lösungsorientiertes Coaching* und *Systemischer Konstruktivismus* sowie daraus abgeleitete Formen. Aber was versteht man darunter?

Lösungsorientiertes Coaching (LC)

LC ist eine Methode, die auf eine psychotherapeutische Richtung zurückgeht, die sogenannte *Solution-Focused Brief Therapy*. Diese wurde von den Pionieren *Steve de Shazer* und *Insoo Kim Berg* in den 80er Jahren des 20. Jahrhunderts in den USA verbreitet. Ähnlich wie die Positive Psychologie ist LC nicht Defizit- sondern Ressourcen-orientiert. Gearbeitet wird weniger mit der Analyse von Problemen in der Vergangenheit als mit Kompetenzen und Zielen (**Abb. 2**). Der Fokus liegt somit in der Gegenwart und Zukunft, und die Fragestellung ist nicht primär *warum*, sondern *wie* und *womit*.

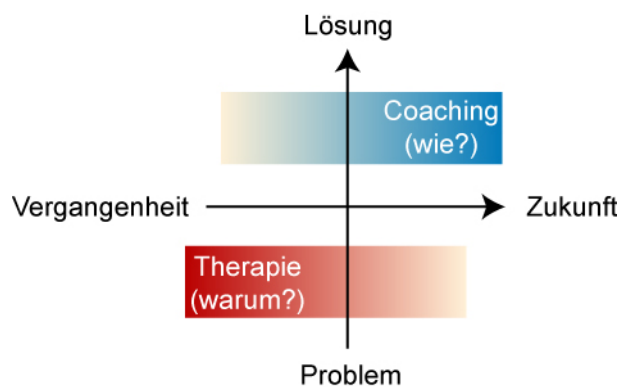


Abb. 2. Positionierung von Lösungsorientiertem Coaching (LC) im Vergleich zu klassischer Psychotherapie. Sowohl Fokus als auch Fragestellung sind anders.

Mich persönlich begeistert der lösungsorientierte Ansatz deswegen, weil er hilft, festgefahrene Denk- und Verhaltensmuster zu durchbrechen und in Möglichkeiten und Lösungen zu denken, anstatt in Problemen aus der Vergangenheit. Und doch, auch diese Methode hat ihre Vor- und Nachteile. Sie funktioniert nämlich nur dann, wenn das "Problem" des Klienten ausreichend gewürdigt wurde und die Bereitschaft besteht, das Alte loszulassen. Damit dies möglich ist, muss oft eine gewisse Vorarbeit geleistet werden. Ansonsten wird die beste Methode nichts nützen. Diese Vorarbeit kann z.B. auf Basis von systemisch-konstruktivistischen Interventionen erfolgen. Dazu im Folgenden mehr.

»Der Lösung ist es egal, warum
ein Problem entstanden ist.«

Werner Herren

Systemischer Konstruktivismus (SK)

SK ist weniger eine Methode als eine bestimmte philosophisch-wissenschaftliche Denk- und Geisteshaltung. Sie kommt vor allem in der Organisationsberatung zur Anwendung und hat viele Coaches und Therapeuten nachhaltig beeinflusst.

SK ist ein Produkt der Systemtheorie und der Kybernetik (2. Ordnung), d.h. der Lehre von der Steuerung komplexer Systeme. Nach dem Zweiten Weltkrieg entstanden und ursprünglich auf Maschinen angewandt, fand die Theorie ab den 70er-Jahren des letzten Jahrhunderts – und unter Einbezug von Biologie – Eingang in Soziologie und Psychologie, und dann auch ins Coaching.

Gemäss SK ist jedes Lebewesen (und auch jede Organisation) ein nicht zu durchschauendes, sich selbst erhaltendes, komplexes System. Es steht im Austausch mit anderen Systemen (Menschen, Maschinen, Organisation) und ist offen für Information. Wie diese Information innerhalb des Systems verarbeitet wird und welche Folgen das hat, lässt sich aber nicht im Voraus sagen. Solche Systeme lassen sich nur dann besser begreifen, wenn man den Fokus auf Interaktionsmuster (d.h. Kommunikationsverhalten) legt.

Ausgewählte Kernsätze des SK:

- Systeme sind komplex und nicht linear-kausal zu verstehen
- Systemisch zu denken heisst, vernetzt (zirkulär) zu denken
- Wirklichkeit ist konstruiert und liegt jeweils im Auge des Betrachters
- Der Beobachter ist immer Teil der Beobachtung
- Jede Interaktion ist eine Intervention, d.h. ein Eingriff in ein System. Dabei weiss man nicht im Voraus, wie Systeme reagieren
- Menschen **sind nicht**, sie **verhalten sich!**
- Menschen sind nicht veränderbar: sie entwickeln sich autonom und nach eigenen Gesetzen

- Menschliches Rollenverhalten ist nur im sozialen Kontext zu verstehen
- Menschen handeln innerhalb ihres (sozialen) Systems immer sinnhaft
- Probleme sind "erfundene" Konstrukte, die durch negative Bewertungen entstehen.

Aus dieser (auf den ersten Blick sehr theoretischen) Sichtweise heraus ist eine Geisteshaltung entstanden, die auf "Nicht-Wissen" beruht. Dieses Nicht-Wissen bedeutet aber nicht nur einen Mangel, sondern es hat eine entscheidende Qualität: die der Unvoreingenommenheit und Offenheit.

Gerade diese Haltung ist für einen guten Coach entscheidend. Er masst sich nicht an, Menschen, Situation oder Probleme zu "verstehen". Denn er weiss, dass sein Bild des anderen (fremden "Systems") immer ein lückenhaftes Konstrukt bleiben wird, geprägt von eigenen Erfahrungen, Vorlieben und Vorstellungen. Vielmehr versucht er aus einer möglichst neutralen Position heraus durch geeignete Fragen, Techniken und Feedbacks eine positive Veränderung herbeizuführen.

»Eigentlich bin ich ganz anders, doch ich
komme so selten dazu.«

Ödön von Horvath

In der Beratungspraxis verwenden systemisch-konstruktivistisch geschulte Coaches bestimmte (zirkuläre oder hypothetische) Fragetechniken, die darauf abzielen, soziale Beziehung und Kommunikationsmuster von einer höheren Ebene der Betrachtung aus sichtbar zu machen. Der Fokus solcher Fragen liegt auf Verhalten und Handlung, nicht auf Zustand oder Zuschreibung (Bewertung). Ziel ist es, einen *Unterschied* zu machen und eine *Veränderung* in ein System zu bringen, um dann zu beobachten und zu reflektieren, was gerade passiert oder passiert ist.

5. Aufbau eines Coachings

Ausser allgemeinen ethisch-beruflichen Richtlinien (wie z.B. Neutralität, Wertschätzung, Verschwiegenheit) gibt es keine verbindlichen Regeln, wie ein Coaching abzulaufen hat. Dies hängt sehr stark vom

Coach selber, dem Thema und der Klientel ab. Dennoch kommen einige typische Schritte oder Interventionen häufig vor und lassen sich einordnen. Lösungsorientiertes Coaching, so wie wir es bei LICHTGANG durchführen, beinhaltet bis zu neun Phasen (Abb. 3). Diese können, müssen aber nicht zwingend in folgender Reihenfolge stattfinden:

1. Auftragsklärung & Rahmenbedingungen
2. Fragestellung
3. Situationsbeschreibung ("Landkarte")
4. Zielsuche
5. "Futur Perfekt" (Idealzustand)
6. Ressourcen
7. Lösungen & Optionen
8. Massnahmen, Aufgaben & Verankerung
9. Abschluss

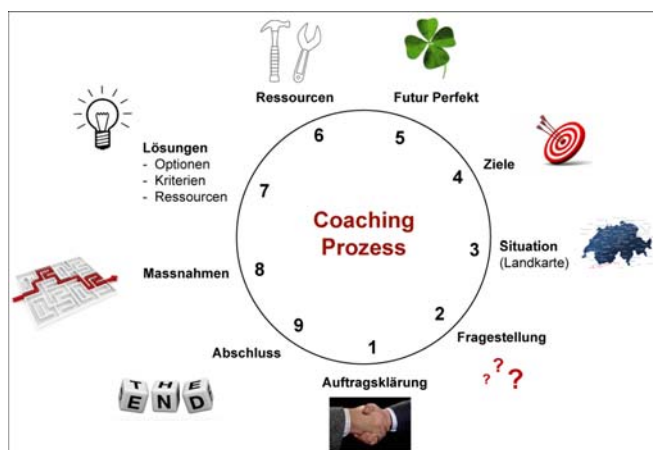


Abb. 3. Typischer Ablauf eines lösungsorientierten Einzelcoachings. Nach Auftragsklärung und Festlegung der Rahmenbedingungen setzt man sich mit den Fragen des Klienten auseinander. Umfeld, Situation, involvierte Personen etc. werden kurz skizziert. Danach geht es darum herauszufinden, was das eigentliche Ziel ist in Bezug auf diese Situation. Dazu kann man das sogenannte *Futur Perfekt* verwenden. Darin malt sich der Klient aus, wie es wäre, wenn alle Probleme wie durch ein Wunder bereits gelöst wären. Im Anschluss wird gesucht, welche Fähigkeiten und Mittel (Ressourcen) bereits vorhanden sind und welche es noch zu entwickeln gilt, um das gewünschte Ziel zu erreichen. Darauf aufbauend können dann mögliche Lösungsschritte sowie Massnahmen formuliert werden. Am Ende findet eine kurze Reflexion statt (Abschluss).

Im Unterschied zu Einzelcoachings kommen bei **Teamcoachings** noch andere Elemente und Hilfsmittel hinzu. Techniken, welche die Gruppendynamik fördern sowie Visualisierung, sind hier besonders wichtig und verlangen teilweise ein etwas anderes Vorgehen. Das Grundgerüst ist jedoch ähnlich und soll hier nicht weiter ausgeführt werden.

6. Coaching-Techniken

Coaching beruht im Wesentlichen auf einer klaren, bewussten Gesprächsführung, basierend auf gegenseitigem Vertrauen und einem Klima der Offenheit. Der Coach selber sollte selber relativ wenig sagen. Seine Aufgabe besteht darin, einen sicheren Rahmen zu schaffen, aktiv zuzuhören, die richtigen Fragen zu stellen, den Prozess zu steuern, bei Bedarf zu intervenieren und Feedback zu geben. Dazu muss er die verbalen und nonverbalen Reaktionen des Klienten genau beobachten und deuten können, um jeweils angemessen und spontan reagieren zu können.

Neben dem Gespräch, das auf unterschiedlichen Ebenen geführt werden kann, kommen andere Techniken begleitend zum Einsatz. Dazu gehört z.B. das Arbeiten mit Bildern und Metaphern sowie das Visualisieren durch Zeichnen, Skizzieren oder das Auslegen beschrifteter Karten. Ebenfalls häufig ist Musterdurchbrechung durch Veränderungen der Position, z.B. mit Hilfe von Rollenspielen oder Perspektivwechsel. So etwa beim sogenannten *Reframing*, einer Technik, bei der ein gewohntes Bewertungsschema hinterfragt und aus einer anderen Haltung heraus neu betrachtet wird.

Viele Coaches arbeiten nach Absprache auch mit Gegenständen, Figuren, schamanischen Techniken oder, in der Aufstellungsarbeit, mit Statisten. Dies sind spezielle Methoden, die nicht zwingend in einem Coaching stattfinden müssen, aber können. Systemischer Konstruktivismus (SK) darf dabei nicht mit systemischer Aufstellungsarbeit (nach *Hellinger* und anderen) verwechselt werden!

»Kopfschmerzen sind nicht die Folge von Aspirin-Mangel.«

Mathias Varga von Kibéd

7. Was macht einen guten Coach aus?

Diese Frage wird oft gestellt. Beantworten können sie am besten die Klienten und Klientinnen. Die drei wichtigsten, am häufigsten genannten Eigenschaften sollen kurz erörtert werden.

Der wichtigste Punkt, der in Bezug auf obige Frage jeweils genannt wird, ist **Vertrauen**. Nur wenn sich jemand wohl und aufgehoben fühlt, ist er oder sie auch bereit, sich für einen Coaching-Prozess zu öffnen. Ein Coach muss also zuerst das Vertrauen des Kunden gewinnen. Dazu sollte er Ruhe, Sicherheit und Mitgefühl ausstrahlen. Er muss glaubwürdig, authentisch und emotional offen sein, zugleich neutral und absolut verschwiegen. Seine ganze Aufmerksamkeit ruht auf seinem Gegenüber. Gleichzeitig sollte er aber auch ganz bei sich sein in dem Sinne, dass er sein eigenes Vorgehen still reflektiert und sich selber kontrolliert.

Die zweite Qualität, die ein Coach besitzen muss, ist ein klares **Ziel** vor Augen zu haben und konsequent, strukturiert aber auch flexibel zu verfolgen, immer in Resonanz mit dem Kunden. Dies erfordert neben geschickter Gesprächsführung und kommunikativen Fähigkeiten ein klares Konzept, analytisches Geschick sowie eine gute Portion Selbstsicherheit und Erfahrung.

»Wünsche sind Vorboten von Fähigkeiten.«

unbekannt

Der dritte häufig genannte Punkt ist **Raum** für Veränderung. Was ist damit gemeint? Gedanken brauchen, ähnlich wie Körper, Raum. Erst wenn Bewegung ins Spiel kommt, können neue Bereiche erforscht und durchschritten werden: Innen- und Aussenräume. Das Erforschen solcher Räume erfolgt am besten spielerisch, in Gedanken oder durch Bewegung (z.B. Platzwechsel, Spazieren, Wandern, Traumreisen, etc.). So entstehen neue Möglichkeiten und Optionen, Platz für neue Erkenntnisse und Handlungsmuster. Mit anderen Worten: Ein guter Coach muss es schaffen, Menschen in neue emotionale und geistige Räume zu führen, ohne sie auf dieser Reise zu verlieren.

8. Anwendungsbereiche

Wie schon zu Beginn erwähnt, spielt Coaching heutzutage sowohl im privaten Umfeld als auch in vielen Bereichen der Wirtschaft eine wichtige Rolle. Die Zielgruppen variieren dabei stark, je nach

Berufsfeld, Zielsetzung sowie kulturellem Hintergrund. Im Folgenden finden Sie eine Auswahl von Anwendungsbereichen. Für viele gibt es inzwischen spezialisierte Beraterinnen und Berater:

Typische Anwendungsbereiche und Zielgruppen:

- Coaching von Privatpersonen
- Coaching von öffentlichen Personen (Politiker, Prominente, Mediensprecher)
- Führungcoaching (mittleres bis oberes Kader, KMU & Industrie)
- Begleitung von Change-Prozessen (KMU, Grossfirmen, Industrie)
- Beratung von Familienunternehmen
- Coaching zur Teambildung & -entwicklung
- Coaching im Bereich Human Resources (HR)
- Coaching & Mediation bei Krisen & Konflikten
- Coaching von Schulleitern & Lehrpersonen (oft auch im Rahmen von Supervision)
- Familiencoaching (auch Aufstellungsarbeit)
- Paarcoaching & -therapie (Mediation)
- Coaching in der Erwachsenenbildung
- Coach the Coach (Weiterbildung von Profis)
- Coaching von verhaltensauffälligen Jugendlichen
- Ausbildungs- und Laufbahnberatung
- Sport-Coaching

9. Schlusswort

Mit diesem kurzen Überblick hoffe ich, dem Leser ein Gefühl für den Begriff *Coaching* gegeben zu haben. Es ist ein weites und spannendes Feld, das seit Jahrzehnten in steter Entwicklung begriffen ist, so wie unsere Gesellschaft auch. Gutes Coaching ist immer nah am Menschen, nah an Werten, nah an der Realität des Kunden. Es beruht auf Respekt vor dem Gegenüber, denn ganz egal in welchem Kontext eine Beratung stattfindet: Es geht letztlich immer um Menschen. Diese wollen in ihrer Einzigartigkeit wahrgenommen, respektiert und geschätzt werden – und sich in einem sicheren Rahmen verändern. Und so gilt es, den anderen in seiner Kompetenz, Autonomie und Sinnhaftigkeit zu unterstützen und zu begleiten.

Wer mehr über Coaching erfahren möchte, sollte am besten selber eine Coaching-Sitzung bei einer Person seines Vertrauens in Anspruch nehmen.

Wer sich für eine Ausbildung interessiert oder sich einfach einlesen möchte, dem seien folgende Bücher und Links empfohlen:

- E. Lippmann, *Coaching: Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis*, Springer, 2. Auflage, 2009
- S. Radatz, *Beratung ohne Ratschlag: Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen*, Verlag systemisches Management, 7. Auflage, 2011
- A. Schreyögg, *Coaching: Eine Einführung für Praxis und Ausbildung*, Campus Verlag, 7. Auflage, 2012
- Weitere Informationen finden Sie auch auf den Webseiten folgender Organisationen:
 - www.bso.ch
 - www.coachfederation.ch
 - <http://coaching-point.ch>

* * *

© 2013 Peter Wallimann, LICHTGANG, Zürich

Zum Autor

Dr. Peter Wallimann, 1965 in der Schweiz geboren, ist promovierter Chemiker und hat mehrere Jahre im Verlagswesen und in der Industrie gearbeitet. Neben seiner Tätigkeit als Coach und Klangtherapeut in der Praxis LICHTGANG in Zürich arbeitet er auch als Autor und Kunstschaffender. So unterhält er seit 2003 ein eigenes Kulturprojekt unter dem Begriff SENSIGNS.



Kontakt:

Klangschalentherapie: www.lichtgang.ch

Kunst, Fotografie, Poesie: www.sensigns.ch