

Was ist (systemisches) Coaching?

Coaching

Der Begriff

Der Begriff „Coach“ kommt aus dem Englischen und bedeutet Kutsche. Ein Fahrzeug also, um von einem Ort zum anderen zu gelangen.

So gesehen kann Coaching als Entwicklungsinstrument verstanden werden, als Mittel, um eine „Reise“ zu unternehmen, wobei der/die Coachee (=Coaching-KlientIn) das Ziel definiert und der/die Coach „ReisebegleiterIn“ ist.



(Grafik aus Lahninger 2010, S. 12)

„Der Coach ist eine Person, die einer anderen Person eine Kutsche (=coach) zur Verfügung stellt, damit diese besser auf ihrem Weg vorankommt.“ (Buer 1999, S. 186)

Im Englischen meint Coach auch „persönliche/r TrainerIn“, „BetreuerIn“, ab den 1960er Jahren vor allem im Sportbereich zu finden.

Coaching als Modebegriff hat sich von dort aus fast inflationär auf viele Lebensbereiche ausgebreitet - es gibt Farbcoaches, Lerncoaches, Aufräumcoaches,... - und wird z.T. sehr undifferenziert verwendet. Meist werden in solchen Fällen von der/dem Coach Ratschläge erwartet.

Im Beratungsbereich meint Coaching ein **eigenständiges Feld berufsbezogener Beratung** und damit eine besondere Art von Supervision, die insbesondere für Führungskräfte, Personen im Management und/oder Selbstständige gedacht ist. Coaching meint hier **professionelle Hilfe bei Persönlichkeitsentwicklung und/oder Leistungssteigerung, Unterstützung und Begleitung einer Person auf ihrem individuellen Entwicklungsweg.**

„Coaching im engeren Sinn meint einen deklarierten, professionell geleiteten Prozess mit einem Profi-Coach in einem entsprechend geschützten Setting mit vorheriger Absprache von Ziel und Dauer.“ (Lahninger 2010, S. 25)

In der Fachliteratur findet sich eine Vielzahl von weiteren Definitionen, wie z.B.:

„Coaching ist eine **gleichberechtigte, partnerschaftliche Zusammenarbeit** eines Prozessberaters mit einem Klienten. Der **Klient beauftragt** den Berater, ihm behilflich zu sein: bei einer Standortbestimmung, der Schärfung von Zielen oder Visionen sowie beim Entwickeln von Problemlösungs- und Umsetzungsstrategien: Die Klienten sollen durch die

gemeinsame Arbeit an Klarheit, Handlungs- und Bewältigungskompetenz gewinnen. Coaching ist keine Wissenschaft, sondern eine **handlungsorientierte, hilfreiche Interaktion.**“ (Migge 2005, S. 22)

Kriterien eines professionellen Coaching-Prozesses

Allen Definitionen gemeinsam sind folgende Merkmale, die einen professionellen Coachingprozess kennzeichnen:

- Der Coaching-Prozess ist zeitlich begrenzt.
- Es gibt einen klaren Auftrag und ein gemeinsam definiertes Ziel.
- Das Setting ist geschützt und die Zusammenarbeit vertraulich.
- Der/die Coach ist qualifiziert.
- Ein theoretisches und methodisches Konzept steht hinter der Coaching-Tätigkeit.
- Es handelt sich um Hilfe zur Selbsthilfe.

Was passiert im Coaching?

Der/Die Coach begleitet den/die Coachee durch **systematische Kommunikation**:

- eröffnet neue Blickwinkel,
- stellt „Rapport“ her (=eine vertrauensvolle, von empathischer Aufmerksamkeit und Wertschätzung getragene Beziehung),
- stellt gezielte Fragen,
- setzt Interventionen,
- fügt die Außenperspektive hinzu,
- regt Selbstreflexion an,
- bietet Projektions- und Reflexionsfläche,
- macht Ressourcen und Fähigkeiten bewusst.

Coaching-Grundannahmen

- neutrale Grundhaltung: keine Bewertungen, keine Lösungen, keine Ratschläge.
- Ressourcen- und Lösungsorientierung.
- Jede Person gestaltet ihre Situation mit.
- Das Verhalten eines Menschen ist immer an den Kontext gebunden.
- Coachee entwickelt ihre/seine eigenen Lösungen und setzt sie selbständig um.

Gesprächsführung im Coaching

Eines der wichtigsten Werkzeuge im Coaching ist eine effektive Gesprächsführung. Gemeint ist ein systematisch eingesetztes Anwenden gängiger Kommunikationsformen: Zuhören, (lösungsorientierte) Fragen stellen oder Feedback geben - jeweils das Passende zur richtigen Zeit. Diese Kommunikationsformen werden regelmäßig reflektiert, verfeinert und weiterentwickelt.

Ein Beispiel für **gutes Zuhören** liefert uns Michael Ende in seiner Geschichte von „Momo“: (zitiert nach Lahninger 2010, S. 13)

Zuhören als Kunst und als Geschenk

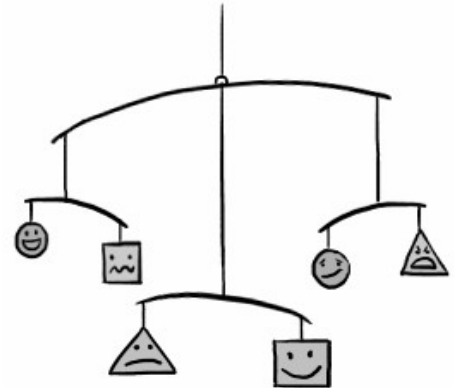
„Was die kleine Momo konnte wie keine andere, das war: Zuhören.

Das ist doch nichts Besonderes, werden nun vielleicht manche sagen, zuhören kann doch jeder. Aber das ist ein Irrtum. Wirklich zuhören können nur ganz wenige Menschen. Und so wie Momo sich aufs Zuhören verstand, war es ganz und gar einmalig. Momo konnte so zuhören, dass dummen Leuten plötzlich sehr gescheite Gedanken kamen. Nicht etwa, weil sie etwas sagte, was den anderen auf solche Gedanken brachte, nein, sie saß nur da und hörte einfach zu, mit aller Aufmerksamkeit und aller Anteilnahme – und der Betreffende fühlte, wie in ihm auf einmal Gedanken auftauchten, von denen er nie geahnt hatte, dass sie in ihm steckten. Sie konnte so zuhören, dass ratlose oder unentschlossene Leute auf einmal ganz genau wussten, was sie wollten. Oder dass Schüchterne sich plötzlich frei und mutig fühlten. Oder dass Unglückliche und Bedrückte zuversichtlich und froh wurden. Und wenn jemand meinte, sein Leben sei ganz verfehlt und bedeutungslos und er selbst nur irgendeiner unter Millionen, einer, auf den es überhaupt nicht ankommt und der ebenso schnell ersetzt werden kann wie ein kaputter Topf – und er ging hin und erzählte alles das der kleinen Momo, dann wurde ihm, noch während er redete, auf geheimnisvolle Weise klar, dass er sich gründlich irrte, dass es ihn, genauso wie er war, unter allen Menschen nur ein einziges Mal gab und dass er deshalb auf seine besondere Weise für die Welt wichtig war.

So konnte Momo zuhören.“¹

Systemisches Coaching

- basiert auf den Prinzipien systemischen Denkens: Kybernetik, Systemtheorie, Konstruktivismus, Kommunikationstheorie u.a.
- arbeitet mit einer neutralen Grundhaltung: keine Bewertungen, keine Ratschläge
- ist ressourcen- und lösungsorientiert
- weitet den Blick aus auf Faktoren, die normalerweise nicht gesehen oder nicht gewertet werden
- sieht Reflexion und Lösungsorientierung als nicht-linearen Prozess
- berücksichtigt Wechselbeziehungen zwischen Menschen und/oder Elementen



→ Blick auf das Ganze! („zirkuläre Verknüpfungen“)

Grundsätze

- Jede Person gestaltet ihre Situation mit.
- Das Verhalten eines Menschen ist immer an den Kontext gebunden.
- Coachee entwickelt ihre/seine eigenen Lösungen und setzt sie selbständig um.

Sonja Radatz (2006) sieht systemisches Coaching als einen **Tanz** zwischen Coach und Coachee, die sich als gleichwertige Partner einander anpassen. Ein Tanz ist harte Arbeit (die richtigen Schritte müssen erlernt und geübt werden), aber auch etwas, worauf man sich einlassen muss, ohne immer von vornherein zu wissen, worauf genau man sich einlässt. Die Dynamik verändert sich mitunter rasch.

Systemisches Coaching ist daher weniger ein „Tool“, bei dem Dinge Punkt für Punkt abgearbeitet werden, sondern entspringt einer Haltung, die bereit ist, sich ganz auf das Gegenüber einzustellen und die nächsten Schritte laufend anzupassen:

„Systemisches Coaching ist ein **Tanz zwischen gleichwertigen Partnern**, von denen nicht einer über mehr und der andere über weniger Wissen verfügt und der ‚Klügere‘ pausenlos versucht, den ‚Dummen‘ über die ‚richtigen‘ Tanzschritte zu belehren; sondern **einer der Partner führt über Fragen, und der andere führt über die Tanzfiguren**, die er auf dem Parkett vollbringt, und **beide Partner passen sich im Idealfall laufend aneinander an** - in Form, Dynamik, Ausführung und nonverbalem Ausdruck.“ (Radatz 2006, S. 14; Hervorhebungen A.P.)

Zusätzlich beschreibt Radatz (2006, S. 16) systemisches Coaching als

„... **Beratung ohne Ratschlag** - eine Beziehung zwischen Coach und Coachee, in der der Coach die Verantwortung für die Gestaltung des Coachingprozesses und der Coachee die inhaltliche Verantwortung übernimmt - also die Verantwortung dafür, an seinem Problem zu arbeiten.“

Durch die Einbeziehung der jeweils eigenen Bewältigungsstrategien wird der/dem Coachee maßgeschneidert geholfen, konkrete Probleme zu lösen, ohne ihr/ihm irgend-
etwas aufdrängen zu wollen. Die Probleme können dabei den unterschiedlichsten Lebensbereichen entspringen.

Da sich jeder Mensch die eigene Wirklichkeit selbst konstruiert, hat er/sie auch die Fähigkeit, die darin anstehenden Probleme und Situationen selbst zu verändern und zu lösen. Es geht also immer um **Hilfe zur Selbsthilfe!**

Methoden im systemischen Coaching

Bei all dem arbeitet systemisches Coaching mit einem breiten Methodenrepertoire.

Die wichtigsten Tools:

- ressourcen- und lösungsorientierte Fragen
- „zirkuläre“ Fragen, Perspektivenwechsel
- Skulptur- und Aufstellungsarbeit
- Arbeit mit inneren Anteilen (Externalisierung)
- bewusstes Nutzen von Zeitlinien, Nähe und Distanzen, Unterschieden (Zielarbeit, Skalierungen,...)
- Einsatz von Bildern, Geschichten, Metaphern und Ritualen
- kreatives Schreiben, Malen, sonstige Kreativtechniken

Lösungsorientierung

Wenn ich mich darauf konzentriere,
was heute **gut** ist,
habe ich einen **guten Tag**,

und wenn ich mich darauf konzentriere,
was **schlecht** ist,
habe ich einen **schlechten Tag**.

Wenn ich mich auf ein **Problem** konzentriere,
wächst das Problem.

Wenn ich mich auf die **Antwort** konzentriere,
wächst die Antwort.

„Das große Buch“

(aus „Lösungen (er)finden“ von Peter De Jong und Insoo Kim Berg)

Literatur

- Buer, Ferdinand (1999): Lehrbuch der Supervision. Münster: Votum
- De Jong, Peter / Berg, Insoo Kim (2014): Lösungen (er-)finden: Das Werkstattbuch der lösungsorientierten Kurztherapie. 6. Aufl., Dortmund: Verlag modernes lernen
- König, Eckard/ Volmer, Gerda (2002): Systemisches Coaching. Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer. Weinheim/Basel: Beltz
- Lahniger, Paul (2010): Reise zur Lösung. Coaching-Kompetenz in Beratung, Teamentwicklung, Führung, Lehrtätigkeit, Gesprächsführung. Bonn: managerSeminare
- Migge, Björn (2005): Handbuch Coaching und Beratung. Weinheim/Basel: Beltz
- ÖVS (2019): Österreichische Vereinigung für Supervision und Coaching. Online unter www.oevs.or.at (abgerufen am 13.8.2019)
- Rauen, Christopher (2003): Handbuch Coaching. Göttingen: Hogrefe
- Prior, Manfred (2017): Mini-Max-Interventionen. 15 minimale Interventionen mit maximaler Wirkung. 14. Aufl., Heidelberg: Carl Auer
- Rauen, Christopher (2003): Handbuch Coaching. Göttingen: Hogrefe
- Rauen, Christopher (2019): Coaching-Report. Goldenstedt: Online unter <https://www.coaching-report.de> (abgerufen am 13.8.2019)
- Radatz, Sonja (2006): Einführung in das systemische Coaching. Heidelberg: Carl Auer

Internetportale:

- ACC - Österreichischer Dachverband für Coaching: www.coachingdachverband.at
- Coaching-Report: www.coaching-report.de
- ÖVS - Österreichische Vereinigung für Supervision und Coaching: www.oevs.or.at