

## **Coaching – überrascht werden von sich selber**



Coaching hat sich in den letzten 20 Jahren hier in Deutschland zunehmend etabliert als eine besondere Form der individuellen Beratung. Das war nicht immer so. Coaching wurde viele Jahre dem Sportbereich zugeordnet oder war Topmanagern vorbehalten. Doch die veränderten Anforderungen in den unterschiedlichsten Berufen, eine Infragestellung klassischer Rollenmuster und ganz neue Erwartungen an Vorgesetzte haben dazu geführt, dass sich Coaching in vielen Organisationen „heute auch als Konzept für die systematische Entwicklung von Schlüsselpersonen und ganzen Führungsteams etabliert“<sup>1</sup> hat. Denn als individuelle Form einer prozessorientierten Beratung geht es um die Person und die Rolle, die diese Person auszufüllen hat. Coaching ist quasi eine professionelle Reflexions- und Entwicklungshilfe, damit der Coachee bzw. Klient sich als souveräner Gestalter im Spannungsfeld zwischen der eigenen Person und der einzunehmenden Rolle bewegen kann. Hierfür bietet der Coach dem Coachee seine eigene Reflexionskompetenz und Professionalität im Umgang mit Beratungsmethoden als Hilfestellung an. Dies alles soll beitragen, dem Coachee andere Einsichten, Lösungsansätze, Entwicklungsmöglichkeiten oder Einschätzungen von Situationen zu ermöglichen.

Es könnte eben auch ganz anders sein als bisher gedacht oder getan – das zu entdecken und zu befördern ist vornehmstes Anliegen des Coachings. So wird es möglich, dass überraschenden Interpretationen oder Handlungen der Weg bereitet wird.

Auch wenn es bis heute noch kein klar definiertes Berufsbild „Coach“ gibt, gibt es viele Übereinstimmungen dahingehend, was Coaching ausmacht. Umschrieben wird hiermit eine professionelle Dienstleistung, welche zeitlich befristet ist, mit einem klaren Auftrag durch den Coachee beginnt und lösungsorientiert ausgerichtet ist. Coaching beruht auf Freiwilligkeit und erfordert ein Vertrauensverhältnis zwischen Coach und Coachee, setzt doch gerade der Aspekt der Selbstreflexion und Infragestellung bisher geltender Werte oder Verhaltensweisen einen geschützten Raum des Nachdenkens und Experimentierens voraus. Im Coaching gilt, dass der Coachee Experte ist: Experte für die Themen,

<sup>1</sup> Maren Fischer-Epe, Coaching: Miteinander Ziele erreichen, Rowohlt Taschenbuch Verlag, 4. Aufl. 2004, S. 20

die ihm unter den Nägeln brennen und die er bearbeiten will, für all das, was seine Biographie betrifft sowie für die Dinge, die mit seiner Arbeit zusammenhängen. Der Coach, wenn er denn qualifiziert ausgebildet ist, hingegen ist Experte für gelungene Beratungssituationen und förderliche Impulse, die den Coachee stärken und unterstützen, an seinen Themen zu arbeiten. Gerade hierin unterscheidet sich Coaching letztlich von individualisiertem Training, denn in der Regel geht es im Coaching gar nicht um neu zu erlernende Fähigkeiten. Vielmehr geht es darum, den Denkhorizont zu erweitern, andere Perspektiven einzunehmen, vorhandene Kompetenzen in eine andere, förderliche Ordnung zu bringen oder auch in einem anderen Lichte neu zu würdigen.

So vielfältig dieses klingen mag, so vielfältig sind dann auch die Anliegen, mit denen Menschen einen Coach aufsuchen. Es könnte sein, dass es darum geht:

- die eigene Rolle besser zu klären
- eine bessere Balance zwischen Privat- und Berufsleben zu erreichen
- beruflich sich neu zu orientieren
- Lösungsmöglichkeiten in einem Konflikt, der einen hin und her reißt, zu entdecken
- einen Sparringspartner für das eigenen Handeln zu haben
- oder mit einer Herausforderung, der man sich nicht gewachsen fühlt, besser klar zu kommen.

Viele Themen sind möglich, in den Treffen mit dem Coach zu bearbeiten.

Dabei wird der Coach, je nach persönlichem Hintergrundwissen, nicht nur in Gesprächsform sich den Themen nähern. Visualisieren, emotional in eine Situation eintauchen, eine Lösung einfach kreieren, sich mal fragen „warum ist es eigentlich nicht noch schlimmer?“ – es gibt viele Wege, die förderlich sein können zur Themenbearbeitung. Generell gilt: gut ist, was dem Coachee hilft, zu guten Lösungen, Einsichten und/ oder Handlungsalternativen hinsichtlich seines Themas zu kommen und ihn auch längerfristig befähigt im Spannungsfeld von Rolle und Person zu hilfreichen Verhaltensweisen zu kommen.

Damit dieses erarbeitet werden kann, weist ein klassischer Coachingprozess in der Regel eine klar definierte Abfolge von Schritten auf. Nach einer ersten Kontaktaufnahmen und dem Sich-aufeinander-Einlassen geht es darum, sich mit

der Situation vertraut zu machen, um die es gehen soll sowie ein Ziel zu erarbeiten, das für den Coachee eine positive Veränderung bedeuten würde. Anschließend werden Handlungsoptionen und andere Sichtweisen entwickelt, abgewogen und auf ihre Tragfähigkeit hinterfragt. Am Ende stehen dann Überlegungen, wie die neu gewonnenen Erkenntnisse und Handlungsmöglichkeiten in den Alltag integriert werden können.

Die Ähnlichkeiten zu den Schritten eines Beratungsprozesses der Organisationsentwicklung weisen schon darauf hin, dass es in Coaching und der Organisationsentwicklung bzw. der Gemeindeberatung jeweils darum geht, zukunftsweisende Lösungen zu entwickeln. Während in der Gemeindeberatung mit einer mehr oder weniger großen Gruppe gearbeitet wird, ist Coaching oftmals eine geeignete Form, um mit Einzelpersonen in Leitungsfunktionen an solchen Lösungen zu arbeiten. Sie bilden vielfach den Ausgangspunkt für Veränderungen im Verhalten des einzelnen und tragen dazu bei, zum Wohle vieler auch nach außen hin andere Akzente setzen und für mehr Klarheit sorgen zu können. In diesem Sinne wird Coaching immer mal wieder als begleitende Maßnahme im Rahmen einer GO-Beratung angeboten oder als Möglichkeit von Einzelpersonen bei der GO in Anspruch genommen.

Ingrid Schneider