

Mein erstes Mal

Was Coaching alles verändern kann.



Oliver Bartels

Kerstin Wundsam



Mein erstes Mal.

Was Coaching alles verändern kann.

Coaches und Klienten erzählen.

Oliver Bartels
Kerstin Wundsam

© 2011 Literatur-VSM e.U., Wien

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte der Wiedergabe, auch in Auszügen, in jeder Art (Fotokopie, Übersetzungen, Mikroverfilmung, elektronische Speicherung, Verarbeitung und dergleichen) liegen beim Herausgeber. Zuwiderhandlungen können strafrechtlich verfolgt werden und berechtigen den Herausgeber zu Schadensersatzansprüchen.

Herausgeber und Bestelladresse:

literatur-vsm

PF 008P, 1050 Wien, Österreich

E-Mail: office@literatur-vsm.at, Homepage: www.literatur-vsm.at

1. Auflage 2011

ISBN 978-3-902155-13-9

Umschlaggestaltung: Bruno Bastardy

Gestaltung des Innenteils: MarS

Abbildungen und Zeichnungen im Innenteil: Bruno Bastardy


Informationen zu unserem gesamten Programm und unseren Autoren finden Sie auf www.literatur-vsm.at

Inhaltsverzeichnis



Vorwort	5
Praxisbeiträge:	
Peter Schmieder „Mein erstes Mal...“	9
Matthias Hansen „Coaching im Projektalltag“	15
Einleitung	21
Vorteile Systemischen Coachings	22
Unsere Wortwahl	26
Zum Buchaufbau	28
Praxisbeiträge:	
Marco Rasper „Lethologische Coaching-Haltung“	29
Christian Neumann „Selbstverantwortung und Eigen-Macht“	39
Coaching, wie wir es definieren. Worauf es ankommt.	47
Erfolgreiches Coaching beginnt bei der inneren Haltung	50
Coaching ist keine Therapie	53
Coaching ist erlernbar	57
Praxisbeiträge:	
Katja Hautzinger „Ist Coaching Magie und Zauberei?“	59
Lucia Wagner „Coaching ohne Vorurteile und Schubladen“	69
Beate C. Ernstberger „Der Personalentwickler als Coach“	77
Brigitte Ott-Göbel „Bleiben oder Gehen“	87
Sylvia de Vries „Ich – ein Coaching-Klient?“	95

Lösungsfokus: Vom Problem zur Lösung	99
Das Ziel ist das Ziel: Manchmal schon.	102
Kein Ziel ist das Ziel. Manchmal.	104
Auftrag	107
Die Auftragsklärung	108
Sechs Fallen und sechs Erfolgsfaktoren	109
Spezielsituationen in der Auftragsklärung:	
Die berühmt-berüchtigte „Chemie“!	115
Praxisbeiträge:	
Manuela Kallinowsky „Coaching als HR-Business Partner“	117
Thomas Weiß „Mach’s mit – Auftragsklärung schützt!“	127
Claudia N. „Frau B. oder Das Problem hinter dem Problem“	133
Wege zur Lösung	141
Der Rahmen und was er alles kann.	143
Werkzeuge zur Lösung	149
Die Arbeitsatmosphäre	153
Praxisbeiträge:	
Veronika Merighi „Erfolgskonzept: Klare innere Haltung“	155
Sonja V. „Coaching: Ein Weg zu innerer Wandlung“	161
Ute Zander „Ist Spaß haben Arbeit?“	169
Maßnahmen und Abschluss	175
Wie isst man einen Nilpferd?: Stück für Stück!	176
Maßnahmenkontrolle – oder: Die Geschichte von der Nachhaltigkeit.	179
Der gelungene Abschluss	183
Praxisbeiträge:	
Michaela Stelzer „Merke: Coaching ist immer ergebnisOFFEN!“	185
Angelika Herold „Der Coaching-Spaziergang“	195
Jörg Pribil „Zurück in die Zukunft“	203
Nachwort	213
Autoren	215
Literatur	220



Coaching, wie wir es definieren. Worauf es ankommt.

Es gibt unzählige Definitionen von Coaching. Sollten Sie auf sich widersprechende Ansätze stoßen, so wundern Sie sich nicht. Es ist und bleibt beeindruckend, verwirrend und zeitweise befremdlich, was alles in den Mantel des Coachings gehüllt und darin verkauft wird (vgl. auch Lindner 2001, 7). Ausgehend von unserer eigenen systemisch-konstruktivistischen Haltung, die unser tägliches Arbeiten bestimmt, möchten wir im Folgenden unseren Coaching-Ansatz beschreiben und abgrenzen.

Dabei verzichten wir darauf, ausführlich und vertiefend auf die Theoriegrundlagen des systemischen Konstruktivismus einzugehen. Der Witz ist: Coaching funktioniert. Dafür müssen Coaching-Klienten nicht daran glauben, Theoriegrundlagen nicht verstehen, und sie müssen auch nicht ihre Haltung dafür ändern.

Wir haben unsere Coaching-Klienten und Kursteilnehmer im Anschluss an Coachings befragt, wie sie Coaching beschreiben würden. Ihre Antworten, unmittelbar nach dem (ersten) Erleben, ermöglichen eine Annäherung an den Begriff Coaching und das was dort passieren kann:

A (Coaching-Klientin): „Für mich bedeutet Coaching einen gut gekennzeichneten Weg, ein gut umrahmtes Programm, bei dem ich mich erstaunlich frei zum Denken und Fühlen und Handeln gefühlt habe.“

B (Kursteilnehmer): „Coaching ist eine Art, an mir zu arbeiten, um mein Leben zum Besseren zu verändern.“

C (Coaching-Klient): „Für mich bedeutet Coaching eine sehr menschliche Zusammenarbeit, die mich befreit und motiviert hat und die mich große Schritte vorwärts gebracht hat.“

D (Coaching-Klient): „Ich würde Coaching als ein Schiff sehen, das mir die Sicherheit gibt, im richtigen Hafen anzukommen – ganz egal, was passiert.“

E (Kursteilnehmerin): „Immer zu denken, wie erreiche ich etwas – wie bekomme ich etwas – wie mache ich es – WIE?“

Eine ausführliche Definition von Coaching aus Sicht einer Klientin wagt Katja Hautzinger in „Ist Coaching Magie und Zauberei?“ (beginnend auf Seite 59).

Zusammenfassend kann man sagen, dass Menschen vor ihrem „ersten Mal“ nicht so genau wissen, was sie erwartet. Wie sollten sie auch. Es ist im Grunde, wie bei jedem „ersten Mal“.

„Allem Anfang wohnt ein Zauber inne.“ (Hermann Hesse)

Erst nach den (ersten) eigenen Erfahrungen schärft sich das eigene Bild von dem, was da passiert ist. Im Falle von Coaching wird dieses dann als Weg, Rahmen, Gerüst oder Programm beschrieben. Vielleicht auch als Wegbegleitung, Klärungsprozess, Zeit- oder Gefühlsreise. Die Worte, mit denen Klienten ihre Erfahrung beschreiben, hängen natürlich eng mit der Art und Weise zusammen, mit der ein Coach arbeitet. Oft stellen Coaching-Klienten erleichtert bis begeistert oder überrascht fest, dass es im Coaching tatsächlich um ihre eigenen Lösungen, ihrer eigenen Probleme geht. Dass es Lösungen für scheinbar unlösbare Probleme gibt und dass sie diese Lösungen selbst finden.

Die Ergebnisse dieser erfolgreichen Arbeit werden dann mit „positiver Veränderung“, „Ausweg“, „Kompetenzen“ oder „Eigenverantwortung“ in Verbindung gebracht. Wie auch immer die

Erfahrungen beim Coaching beschrieben werden, innerhalb der Beratung oder der Unterstützung geht es stets um drei zentrale Dinge (vgl. auch das Interview mit Christian Neumann im Kapitel „Einleitung“, Seite 39):

- Der Coach stellt den Coaching-Klienten voll und ganz in den Mittelpunkt.
- Der Coach unterstützt und wertschätzt den Klienten 100%-ig.
- Der Klient arbeitet selbstverantwortlich an seiner eigenen Lösung. (Das ist zugleich die Chance im Coaching und der Imperativ für den Coach!)

Während unserer täglichen Arbeit und auch während der Recherchen zu diesem Buch fiel uns auf, dass es offenbar selbst erfahrenen Coaches leichter fällt, all das zu beschreiben, was Coaching nicht ist. Und es scheinbar schwierig ist zu sagen: das ist Coaching. So ist es.

Oft wird dieser Umstand der Beschreibung des „Negativs“ kritisiert (Lindner 2011, 11 ff.). Und es ist auch denkbar, dass durch das „verneinende Beschreiben“ das eigene Bild vom Coaching auf den ersten Blick verschwommen und neblig erscheinen könnte.

Es ist scheinbar schwierig zu sagen: das ist Coaching.

Aus unserer Sicht gibt es jedoch gar nichts daran zu bemängeln, wenn jemand beschreibt, „was etwas nicht ist“. Wenn wir (mit Heinz von Foerster) davon ausgehen, dass Menschen durch Unterscheidung lernen und wahrnehmen, dann kann das be-greifen von Dingen genauso gut durch Abgrenzung geschehen.

Stellen Sie sich einen Augenblick vor, sie wüssten nicht, was Obst ist. Jemand sagt Ihnen, Äpfel sind Obst, Bananen auch, die sehen aber anders aus. Apfelsinen wiederum heißen so ähnlich wie Äpfel, sind aber ganz etwas anderes. Was wissen Sie jetzt über Obst, wenn Sie Obst nicht kennen? Manchmal kann es für das Be-greifen hilfreich sein, auf der gleichen Begriffsebene Abgrenzungen zu schaffen, anstatt nur Beispiele zu liefern: Obst ist anders als Gemüse. Vereinfacht gesagt: Obst ist meist süßlich (und damit anders als Gemüse). Fleisch ist tierischen Ursprungs und Obst ist pflanzlich. Beides kann man essen ...

Sie sehen, für Wahrnehmung und Lernen oder Begreifen kann es ebenso hilfreich sein, zu sagen „was nicht ist“, als zu sagen, was „ist“. Häufig wird es wohl am besten funktionieren, beides zu kombinieren.

Erfolgreiches Coaching beginnt bei der inneren Haltung

Coaching ist für uns eine Form der Unterstützung, für die wir förmlich brennen. Und verstehen Sie uns bitte nicht falsch: jede Form der Unterstützung oder Beratung hat eine Existenzberechtigung auf diesem Planeten (vor allem, wenn sie hilft). Doch sollte auch hier, so wie bei allen Produkten, die Verpackung dem Inhalt entsprechen. Wenn Supervision drin ist, nennen Sie es nicht Coaching. Wenn Ratschläge drin sind, nennen Sie es nicht systemisch-konstruktivistisches Coaching. Wenn Psychotherapie drin ist, nennen Sie es nicht Coaching.

Nennen Sie einen One-Night-Stand nicht Ehe und Ihre Ehefrau nicht Mutti.

Bildlich gesprochen ist Coaching kein Navigationsgerät oder GPS, das Richtungen und Wegänderungen vorgibt. Sondern Coaching befähigt den Klienten, dass er selbst Richtung und Wegänderung definiert. Die Lösungen kommen im Coaching von demjenigen, der das Problem hat. Dies ist der größte Unterschied zu anderen Beratungsformen. Somit ist ein gelungenes Coaching-Gespräch

keinesfalls die Beratschlagung oder Suggestion (etwas so oder anders zu tun), sondern es ist genau das Gegenteil. Die Unterstützung liegt in der Hilfe, die Lösung in und durch sich selbst zu suchen und zu finden. Und nur so passt das Ergebnis dann auch optimal zur Person, zur Situation und Umgebung. Gleichzeitig nimmt

es den Hilfesuchenden wertschätzend ernst, indem es ihm zutraut, genauso gut (ja eigentlich besser) passende (Problem-) Lösungen zu finden, wie der Coach. Gleichzeitig ist Coaching gnadenlos: es wirft den Menschen zurück auf die eigene Verantwortung für das eigene Leben. Es sagt dem Hilfesuchenden, dass niemand es besser weiß oder wissen kann und dass nur er die passende und somit für ihn „richtige“ Entscheidung treffen bzw. Lösung finden kann. Und das ist der tatsächliche Zauber im Coaching. Wenn der Coach das

Bildlich gesprochen ist Coaching kein Navigationsgerät oder GPS, das Richtungen und Wegänderungen vorgibt.

hinkriegt, kann der Coaching-Klient zaubern. Lesen Sie passend hierzu den Erfahrungsbericht von Lucia Wagner, die ihren inneren Beobachter vorstellt, der sie zu rechter Zeit ermahnt (Seite 69).

Jeder Mensch ist in der Lage und hat die Kraft dazu, seine Probleme, Themen und Situationen selbstständig zu lösen (Ausnahmen finden sich bei therapiebedürftigen Patienten; s.u.).

Daraus folgt, dass wir uns als Coaches erlauben können, Vertrauen in die Lösungskraft des Coaching-Klienten zu haben.

Denn der Coaching-Klient ist auch für seine Lösung des Problems verantwortlich. Die Lösung beginnt im Kopf des Coaching-Klienten. Dem Coaching-Klienten steht wiederum ein Coach gegenüber. Und dieser ist für das erfolgreiche Durchführen des Coachings, den Coaching-Prozess, verantwortlich. Coaching beginnt im Kopf des Coaches.

Coaching beginnt im Kopf des Coaches. Die Lösung beginnt im Kopf des Coaching-Klienten.

Lassen Sie uns gemeinsam in den Kopf eines Coaches schauen: Dort entscheidet sich, wie das Coaching ablaufen wird. Das „wie“ hängt ganz maßgeblich von der Haltung des Coaches ab. Die Haltung eines Coaches lässt sich als innere Einstellung oder als persönliche Erfahrung umschreiben; sie beinhaltet alle Paradigmen und Grundannahmen des Coaches:

- „Welche bewusste oder unbewusste Vorstellung hat der Coach von Kommunikation und wie diese ‚funktioniert‘?“
- „Welches Bild hat der Coach von Menschen im Allgemeinen und von seinem Coaching-Klienten im Speziellen?“
- „Wie beschreibt der Coach soziale Zusammenhänge und wie beschreibt er Veränderungsschritte von Individuen?“
- „Welche innere Haltung hat er zum Coaching-Prozess?“
- „Was ist seiner Meinung (und Erfahrung) nach möglich und was nicht?“

Die Antworten auf diese Fragen machen die Grundlage aus, die beim Coach mitschwingt, sobald er sich für eine Methode oder eine Technik entscheidet. Das meinen wir, wenn wir von Haltung sprechen. Und das ist der Zusammenhang zwischen Coaching und dem Kopf des Coaches. Diesen Zusammenhang beschreibt auch

sehr treffend Beate C. Ernstberger in „Der Personalentwickler als Coach – Reine Kopfsache!“ (siehe Seite 77).

Hand in Hand mit der systemischen Coaching-Haltung gehen dann auch einige Spielregeln (siehe Kasten „Spielregeln für ein gelungenes Coaching-Gespräch“), die ein sich konsequentes Fernhalten von Ratschlägen erklären. Da wir Menschen dazu „verdammte“ sind, alles stets so wahrzunehmen, dass es unsere bisherigen Erfahrungen und Annahmen bestätigt (vgl. Maturana, 1982), können Ratschläge häufig nicht funktionieren (siehe Kasten „Die ‚böse‘ Autoipoiese“ und „Der kleine Junge und das Christkind“).

So können Ratschläge zwar in manchen Fällen unsere denkbaren Handlungsoptionen erweitern, aber sie können auch das genaue Gegenteil erreichen: das bisherige Denken bestätigen und festigen.

Die „böse“ Autoipoiese

Als Coaches arbeiten wir mit Interventionen, um auf Coaching-Klienten (= lebende autopoietische Systeme) Einfluss zu nehmen. Unsere Chancen innerhalb dieser Arbeit sind dadurch beeinflusst, dass autopoietische Systeme auf Fremdsteuerung (Steuerung von außen) anders reagieren (können), als wir uns dies vielleicht erwarten oder gar wünschen.

Eine „Eigenart“ dieser autopoietischen Systeme ist, dass sie durchaus mit der Umwelt in Beziehung stehen (also Reize von außen aufnehmen); die Theorie nimmt jedoch an, dass das System Reize von außen in systemeigene Kategorien umsetzt. Anders gesagt: das, was der Absender eines Reizes von außen auf das System aussendet, und das, was „beim System innen ankommt“, muss (aus Sicht des Absenders) nichts miteinander zu tun haben. Wir können folglich nicht vorhersagen, ob überhaupt und wenn ja, wie der Coaching Klient (als lebendes, autopoietisches System) auf Reize von außen reagieren wird.

Jedes autopoietische System „sträubt“ sich gegen die Einführung von Änderungen seiner Organisation oder seiner Operationsregeln von außen. Wir können deshalb autopoietische Systeme von außen nicht zielgerichtet steuern (Wolnik, 1998, S.118–159).

Gerade hier bietet Coaching eine wirksame Alternative, weil es bewusst auf Ratschläge verzichtet (vgl. das Praxisbeitrag von Marco Rasper im Kapitel „Einleitung“, Seite 29).

Spielregeln für ein gelungenes Coaching-Gespräch

- Der Coaching-Prozess braucht stets klare Ziele.
- Coaching braucht keinen Expertenratschlag, wenn Menschen alles zur Lösung in sich tragen.
- Coaching braucht keinen Expertenratschlag, wenn Menschen ihre Situation einzigartig (für uns nicht nachvollziehbar) wahrnehmen und verarbeiten (siehe auch Kasten „Die ‚böse‘ Autopoiese“).
- Die Wege zur Lösung und alles, was dafür notwendig ist, entwickelt der Coaching-Klient selbst.

Coaching ist keine Therapie

Wir beschreiben Coaching als Methode, die es demjenigen, der ein Problem hat, ermöglicht, dieses selbst und selbstverantwortlich zu lösen. Dies impliziert geradezu die Grenze und Abgrenzung von Coaching zu Therapieformen. Im Gegensatz zu Coaching-Klienten können Menschen in einer Therapie ihre Probleme (zunächst) nicht (mehr völlig) selbst und selbstverantwortlich lösen. Hier gibt dann ein Therapeut eine gänzlich andere Hilfestellung. Es geht um Heilung (Rauen, 2003, 5 f.).

Wir wollen uns hier ausdrücklich abgrenzen, wenn andere Stimmen innerhalb der Coaching-Branche behaupten, dass Coaching und Therapie verschwimmen würden; quasi dasselbe wären, und die Abgrenzung werde aus rein rechtlichen Gründen so deutlich vorgenommen. Das sehen wir anders. Auch wenn Grenzen zu verschwimmen scheinen, ist der Coachee nicht Patient und der Coach nicht Therapeut. Und das ist die wesentliche Information in diesem Kontext.

Wann handelt es sich um einen Patienten oder wann um einen (Coaching-)Klienten? Wie finden wir das heraus? Dies scheint eine

Der kleine Junge und das Christkind.

Oder: Autopoiese im Alltag.

Stellen Sie sich einen kleinen Jungen vor, der noch an das Christkind glaubt. Beim Spielen im Kindergarten sagt ein anderer Junge zu ihm: „ÄhÄhÄh, es gibt doch gar kein Christkind! Meine große Schwester hat gesagt, dass es gar kein Christkind gibt!“

Diese Information – diesen Reiz – nimmt unser kleiner Junge sehr wohl wahr. Dennoch verarbeitet er das Gehörte entsprechend seiner bisherigen Erfahrungen und antwortet: „Natürlich gibt es ein Christkind – es bringt ja die Geschenke!“ Der kleine Junge hat seine eigenen Christkind-Erfahrungen, auf die er sich verlassen kann: unter dem Christbaum liegen die Geschenke. Gesehen hat er das Christkind zwar nie, aber er hat immer gehört, als es das Glöckchen geläutet hat. Der Papa hat jedes Jahr das Christkind „gerade noch gesehen“, als es zum Fenster hinaus flog. Und die Engelshaare am Fensterrahmen, welche das Christkind verloren hat, sind ebenfalls ein untrüglicher Beweis. Im kleinen Jungen macht sich keine Frage breit, wie kahlköpfig das Christkind wohl schon sein muss, wenn es weltweit an jedem Fensterrahmen ein Büschel Haare verliert. Und es schleicht sich auch keine Frage nach der Echtheit des Engelshaares ein. Der kleine Junge sieht das, was es ist: Engelshaar (und nicht billigen Kunststoff aus asiatischer Produktion)! Der Junge hat alle relevanten Informationen und „weiß alles“, als er überzeugt behauptet: Natürlich gibt es ein Christkind!

Stellen Sie sich nun diesen kleinen Jungen vor, als er im Herbst beim Spielen im Schlafzimmerschrank der Großeltern einen ganzen Berg (in Weihnachtspapier) eingepackter Geschenke findet. Ein massiver Reiz, der vom Jungen durchaus wahrgenommen wird. Jetzt könnte der ganze Schwindel auffliegen. Was haben alle diese Weihnachtsgeschenke im Schrank von Oma und Opa verloren? Der Junge aber denkt sich: „Wow(!), was muss ich brav gewesen sein, wenn das Christkind schon so früh gekommen ist um mich so reich zu beschenken! Auch der Junge – als autopoietisches System – handelt entsprechend seiner Struktur und verarbeitet Reize von außen so, dass bisherige Erfahrungen stabil bleiben und bestätigt werden.

der größten Aufgaben in der Coaching-Branche zu sein. Und jeder Coach wird sich immer mal wieder dieser Frage stellen müssen: informiere ich den Klienten über meinen Eindruck, dass ich nicht weiterhelfen kann? Wie wirke ich dann auf den Hilfesuchenden? Handelt es sich tatsächlich um einen Klienten und ist Coaching die passende Begleitung? Kann ich sagen, dass ich eine Psychotherapie (aus meiner Sicht) passender fände?

Es gibt eine Fülle anerkannter Wege und Philosophien, um Menschen durch eine Psychotherapie bei der Heilung seelischer (und körperlicher) Leiden und Belastungen zu unterstützen. Das bunte Feld geht von der psychoanalytischen und tiefenpsychologischen Therapie über Hypnosetherapie, Gestalttherapie, kognitive Verhaltenstherapie, Pesso-Therapie, Trauma-Therapie, u.v.m. Die Ansätze, Herangehensweisen und Vorgehen sind mittlerweile so vielfältig geworden, dass eine detaillierte Beschreibung den Rahmen dieses Buches sprengen würde und auch nicht passend wäre.

Eines vereint diese unterschiedlichen Ansätze jedoch: sie alle behandeln sogenannte Patienten. Und Coaching unterstützt *keine* Patienten. Im Coaching behandeln wir keine „behandlungswürdigen Störungen“ und wir therapieren keine Störungen „mit Krankheitswert“. Wir therapieren gar nicht. Im systemisch-konstruktivistischen Coaching gibt es *keine* Diagnosen. Es werden *keine* Symptome – also Krankheitszeichen – und auch *keine* Syndrome beschrieben. Als Coaches überlegen wir nicht, wie das Syndrom und die Krankheitsursache und -entstehung zu einer Diagnose führen könnten.

Im Coaching behandeln wir keine „behandlungswürdigen Störungen“ und wir therapieren keine Störungen „mit Krankheitswert“.

Was uns wichtig ist: Systemisches Coaching richtet sich, im Gegensatz zur Psychotherapie, an „gesunde“ Personen und nicht an Patienten. Menschen mit psychischen Erkrankungen oder anderen Beeinträchtigungen der Selbststeuerungsfähigkeit¹ gehören (tatsächlich) ausschließlich in die Hände entsprechend ausgebildeter

1) Selbststeuerungsfähigkeit – Beschreibungsversuch: Die Fähigkeit, seine eigenen Impulse, Kognitionen, den eigenen emotionalen Ausdruck und gewisse innere Zustände sowie Nähe und Distanz in Beziehungen zu steuern.

Therapeuten (und natürlich haben auch Psychotherapiepatienten noch Selbststeuerungsfähigkeiten!). Und diese Feststellung äußern wir aus Überzeugung und nicht, weil rechtliche Rahmenbedingungen das von uns verlangen.

Diese Abgrenzung hat nun auch eine ganz praktische Bedeutung für den (internen) Coach.

Stellen Sie keine Diagnosen, wenn Sie dafür nicht ausgebildet sind, mit Patienten zu arbeiten und Diagnosen zu stellen. Sondern sagen Sie es, wenn sie nicht helfen können bzw. wollen! Sollten Sie innerhalb eines Coachings zu dem Schluss kommen, dass Sie dem Menschen, der sich von Ihnen helfen lassen möchte, nicht helfen können (aus welchen Gründen auch immer), dann sagen Sie es. Gerade heraus. Wertschätzend. Und trotzdem deutlich.

Stellen Sie keine Diagnosen, wenn Sie dafür nicht ausgebildet sind.

Haben Sie keine Angst, Ihre Wahrnehmung zu schildern, aber vermeiden Sie Ratschläge. Das heißt, vermeiden Sie zu sagen: „Du brauchst eine Therapie.“

Sondern schildern Sie den Teil Ihres Eindrucks, der Sie betrifft: *Ich kann Dir nicht helfen.* Sagt jemand selbst von sich, er sei krank oder schildert Krankheiten: Sagen Sie nicht: „Du brauchst einen Arzt.“ Sagen Sie: „Ich bin kein Arzt.“

Vermeiden Sie Beurteilungen oder Zuschreibungen, wie beispielsweise: „Du bist alkoholkrank.“ oder „Du bist Alkoholiker.“. (Und fragen Sie auch nicht: „Könnte es sein, dass Du alkoholkrank bist?“, denn das ist dasselbe.) Schildern Sie das, was Sie wahrnehmen: „*Ich rieche Alkohol bei Dir. Auf mich wirkst Du betrunken. (...)*“

Vermeiden Sie, zu diagnostizieren: „Du bist magersüchtig.“ Aber trauen Sie sich, Ihren Eindruck in Worte zu fassen. Sagen Sie beispielsweise: „*Ich beobachte, dass Du immer dünner wirst.*“ Oder: „*Du riechst nach Erbrochenem. (...)*“

Übernehmen Sie keine Verantwortung für Ihr Gegenüber und suchen Sie auch nicht nach Krankheitszeichen (Symptomen) zur Bestätigung einer Diagnose. Als Coach diagnostizieren Sie nicht und stecken ihren Klienten auch in keine ICD-10-Schubladen². Als Coach leiten sie keine Empfehlungen ab und geben keine Vorschläge, Ideen, Ratschläge oder Rezepte aus. Sie geben keine Hausauf-

²) ICD-10: International Classification of Diseases (= Internationale Klassifikation der Krankheiten, 10. Revision)

gaben oder Übungen für zuhause auf. Als Coach übernehmen Sie eben keine Verantwortung für den anderen und auch nicht für dessen Ziele, Lösungswege oder Handlungen.

Sie folgen eben nicht der inneren Haltung, dass Sie einem Menschen helfen, der sich selbst (gerade) nicht (mehr alleine) helfen kann.

Und das alles sind keine Defizite im Coaching, sondern es zeichnet Coaching im Besonderen als Technik und Haltung aus.

Coaching ist erlernbar

Beides, sowohl die Fragetechniken und Werkzeuge als auch die Haltung, sich selbst inhaltlich aus dem Problem des Coaching-Klienten herauszuhalten, ist erlernbar. Und wie schon des Öfteren hier erwähnt: Betrachtet man Coaching auf diese Weise, dann handelt es sich in erster Linie um eine Haltung und eine Technik und weniger um einen Beruf oder eine Berufung. Es ist die Möglichkeit, anderen zu helfen, ihre Lösungen selbst zu erarbeiten.

Das Wichtigste in Kürze!

- | | |
|--------|---|
| Was? | Maßgeschneiderte Begleitung. Lösungsorientierter Prozess. |
| Wer? | Der Probleminhaber. Der Coach. |
| Wann? | In jedem Schlüsselmoment des Lebens. |
| Woher? | Durch selbst erkannte Bedürfnisse. |
| Wofür? | Zum vollständigen Erreichen der genannten Ziele. |
| Wie? | In einem Veränderungsprozess, der auf eigene individuelle Entwicklungen und das eigene Können fokussiert. |
| Warum? | Um nachhaltig mehr Erfolg, eine größere Performance oder Autonomie oder Zufriedenheit, Glück, Selbsterkenntnis und/oder Sinnerfüllung zu erreichen. |

Egal, ob man bereits lange Jahre andere Menschen durch Coaching unterstützt hat oder gerade vor dem ersten Mal steht, man kann

für Klienten einen Unterschied machen. In unseren Coaching-Ausbildungen können Teilnehmer am ersten Tag oft nicht glauben, dass sie selbst bald erfolgreich und nutzbringend coachen können. Vielleicht wirken die ersten „ersten Male“ im Coaching manchmal etwas steifer als die späteren „ersten Male“. Die Ergebnisse machen stets einen Unterschied für den Klienten. Davon sind wir überzeugt. Brigitte Ott-Göbel hat ihre Lernerfahrung von der ersten Annäherung an Coaching bis hin zum Profi-Coach aufgeschrieben. Lesen Sie von Ihrem Lernprozess in „Bleiben oder Gehen“ (beginnend auf Seite 83).

Einen Überblick über das „Was“, „Wer“, „Wann“, „Woher“, „Wofür“, „Wie“ und „Warum“ im Coaching (siehe Kasten, vorherige Seite), finden Sie im Interview unserer Kollegin Sylvia de Vries (am Ende des Kapitels auf Seite 91), das sie mit einem Professor einer norddeutschen Universität geführt hat.

Literatur

Rauen, C.: Coaching. Innovative Konzepte im Vergleich. Göttingen, 2003

Lindner, E.: Coachingwahn: Wie wir uns hemmungslos optimieren lassen. Berlin, 2011

Wollnik, M. in: Götz, K.: Theoretische Zumutungen. Vom Nutzen der systemischen Theorie für die Managementpraxis. Heidelberg, 1998

vgl. Maturana, H.R., Francisco, V.J. in: Maturana, H.: Erkennen. Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit. Braunschweig, 1982

Das Autorenduo

Oliver Bartels und **Dr. Kerstin Wundsam** arbeiten seit vielen Jahren als gefragte systemische *Berater und Coaches* in Unternehmen, Behörden und NGOs.

Ihre erfolgreichen *Trainings und Lehrgänge* stehen für modernes, anwendungsorientiertes Coaching sowie systemisches Leadership. Die Konzeption und Durchführung ihrer Seminare orientiert sich stets an der Praxis. Beide vertreten ein zeitgemäßes, fundiertes und zugleich pragmatisches Coaching- und Beratungsverständnis. Kurz: Sie liefern die Verbindung aus lösungsorientierter Systemtheorie und praxisorientierter Arbeit.

Oliver Bartels, ehemaliger Personalleiter und Jurist, ist Co-Autor von zwei Sachbüchern und hat zahlreiche Fachartikel zu den Themen Coaching und systemisches Leadership veröffentlicht. Dr. Kerstin Wundsam war viele Jahre als Ärztin tätig und lehrt an Hochschulen zu den Themen Führung, Kommunikation und soziale Kompetenzen.

Beide arbeiteten als Fachexperten in gänzlich unterschiedlichen Feldern und haben sowohl die Möglichkeiten als auch Grenzen von Expertenberatung in der Praxis erlebt. Unabhängig voneinander erkannten sie, dass immer, wenn *etwas anderes* als Fachwissen gefragt ist, kein Weg an systemischer Beratung vorbei führt. Heute ist ihre gemeinsame Mission, das Potenzial von Coaching zugänglich, anschlussfähig und nutzbar zu machen. Ihr Anspruch ist: Coaching als eine Art moderne Philosophie erlebbar zu machen und zu zeigen, was es heute ist und kann.

„Wir widmen dieses Buch all denjenigen, die jeden Tag aufs Neue Verantwortung für sich und ihr Leben übernehmen.“

Oliver Bartels
bartels@mem-buch.de
+49 173 7382902

Dr. Kerstin Wundsam
wundsam@mem-buch.de
+49 163 4960757

www.mem-buch.de

Das erste Mal. Wer könnte das je vergessen?
Für das erste Mal braucht es ein wenig Mut.
Vielleicht auch etwas Selbstüberschätzung und Neugier.
Wenn's dann vorbei ist, war es vielleicht noch nicht
perfekt. Aber es hat in jedem Fall Spuren hinterlassen:
Wir werden uns ein Leben lang daran erinnern.

Die Coaching-Ausbilder Oliver Bartels und Dr. Kerstin Wundsam haben systemische Coaches und Coaching-Klienten eingeladen, persönlich und mit einem Augenzwinkern von „ihrem ersten Mal“ zu erzählen. Dieses Buch sammelt unterhaltsame Erfahrungsberichte, die zentrale Aspekte systemischen Coachings verstehbar machen. Eingebettet in einen mit Humor gespickten theoretischen Hintergrund treten die Herausgeber den Beweis an, dass Coaching für jeden erlernbar ist.

Bartels und Wundsam leisten einen abwechslungsreichen und fundierten Beitrag, um Coaching zu entmystifizieren und um zu zeigen, was es ist und kann.



literatur-vsm

ISBN 978-3-902155-13-9