

Guten Tag meine sehr verehrten Damen und Herren,

mein Name ist Nena Schröder. Ich bin Dipl. soz. Päd. und **Coach** und das bin ich sehr gerne. Um so mehr hat mich die Anfrage gefreut, hier das Wissen über Coaching und meine Erfahrung mit Ihnen teilen zu dürfen.

Coaching, so wie ich es praktiziere und auch lehre, ist seit ca. 10 bis 15 Jahren auf dem Markt und hat viele Wandlungen durchlaufen.

Coaching gilt heute nicht mehr nur als Beratungsangebot für privilegierte Führungskräfte auf höchster Ebene, sondern es hat Einzug gehalten in fast alle Hierarchiestufen .

Es ist ein Dialog über Freud und Leid im Beruf - und das ist Thema für alle die arbeiten !

Jeder von Ihnen kennt das, erfüllt, manchmal sogar beseelt zu sein vom Beruf und ein anderes mal sich kraftlos , ohne Freude am Tun zu erleben.

Solange der erst genannte Zustand da ist, denkt kein Mensch daran ,sich an jemanden zu wenden, der sich professionell mit beruflichen Belangen beschäftigt.

Dagegen, wenn der Beruf, **die Arbeit zur Leidensquelle** wird, dann findet man den Weg zum Coach. Mit dem dringendem Wunsch, **die Freude oder Zufriedenheit wiederzufinden**, die man einmal bei der Tätigkeit hatte.

Andere wiederum kommen ins Coaching, um ihre **Stärken genauer kennenzulernen**, sie gezielt und Karriere günstig einzusetzen.

Wieder andere finden keinen Ausweg aus **Konflikten mit Kollegen oder Vorgesetzten**.

Die bisherigen Strategien zur Konfliktlösungen greifen nicht mehr, sie sind auf der Suche nach einem anderen Verhalten.

Die Anlässe für Coaching sind sehr vielfältig, so wie die Menschen , die den Coach aufsuchen.

Es ist jedesmal ein ganz individueller Weg, den Coach und Coachee gemeinsam einschlagen, um dem „**Anlaß auf die Spur zu kommen**“.

Aus diesem ersten Schritt ergibt sich **das Ziel**, auf das der Coachee sich zu bewegt,. Die „ **Entmachtung eines Problems** oder die **Beseitigung von Hindernissen**, sind weitere wichtige Etappen auf diesem Weg.

Für den Coaching Prozeß bedeutet dies zunächst einmal herauszufinden, **was genau das Anliegen ist** , was zeichnet dieses Anliegen aus, ist es das , was wirklich gemeint ist oder steckt ein Thema hinter dem Thema ?

In meiner Praxis erlebe ich es oft, daß Menschen Anliegen vorbringen, und daß es sich bei genauerem Nachfragen sich herausstellt, daß dies nur die Spitze eines Eisberges ist. Ein Klient von mir kam ursprünglich, um mit mir als Lehr Coach ein eigenes Coaching Konzept zu reflektieren. Bei der Definition der Zielgruppen, wurde deutlich, daß er einiges an hemmenden inneren Vorstellungen bzgl. „ Geld „ und „Erfolg“ hat.

Seine Eltern hatten ihm folgendes mit auf den Lebensweg gegeben: „**Schuster bleib bei deinen Leisten.**“ Nun wollte er aber mittlerweile andere Leisten, als seine Eltern haben, bzw. kein Schuster mehr sein. Und ihm fehlten innere Regeln, um erfolgreich ausserhalb des vorgegebenen Rahmens zu sein.

Der Coaching Weg den er beschritt, war, sich selbst die Erlaubnis zu erteilen, mit Vorurteilen r gegen Menschen aufzuräumen, die in Wohlstand leben. Das Ziel, das sich aus dem ursprünglichen Anliegen entwickelt hat, lautete :

Ich bin als Coach erfolgreich und verdiene die Summe X jährlich.

Er ist auf dem besten Weg, dieses Ziel zu erreichen.

In unseren Coaching Ausbildungen verwenden wir viel Zeit und Energie für diesen ersten Schritt. Wenn der Coach und der Coachee nicht genau wissen, um was es eigentlich geht, kann sich der Coachingprozeß ins endlose ziehen. Es ist so, als würde dann an Neben- baustellen gebaut und repariert. Aber das eigentliche, die Sanierung des Kellers bleibt aus.

Das heißt am Anfang werden viele Fragen gestellt, der Coach benötigt viele Informationen, um somit „**das**“, Thema einzukreisen.

Wie genau lautet das Problem und wie genau lautet dann das Ziel? Wohin will der Coachee gehen, was ist die Richtung, woran möchte er sich orientieren?

Sie und ich, wir kennen viele, die genau wissen, was sie **nicht** wollen. Oder wir kennen das aus eigenem Erleben, zu wissen was man nicht will.

Stellen Sie sich bitte einmal vor, sie wollen **nicht** rauchen! Was geschieht innerlich? Wie machen Sie das, **nicht rauchen zu wollen**? In aller Regel erfahren wir eine inneres „Rauchererleben“. Wir sehen vielleicht eine Zigarette, die durchgestrichen wird, oder sehen innerlich Personen die rauchen, oder volle Aschenbecher oder oder. Auf jeden Fall ist das was wir nicht wollen, auf einmal sehr präsent und bündelt unsere Aufmerksamkeit.

Ähnlich erging es meinem oben zitierten Coachee, er wollte nicht arm sein und was geschah?, Alle Vorstellungen, Ideen und Gedanken von Armut waren präsent!

Es geht im Coaching darum, daß wir unsere Aufmerksamkeit und Energien auf das richten, was wir wollen, was unseren Bedürfnissen entspricht, auf das was wichtig für uns ist, im jeweiligen Kontext. Und das formuliert sich günstigerweise als positives Ziel.

Wenn Sie also mit Rauchen aufhören wollten, wäre die Frage: was möchten Sie statt dessen? Manche beantworten die Frage dann: ich möchte gut riechen, oder meine Lunge ist rosarot oder ich bin fit und beweglich. Das Reizwort „Rauchen“, taucht nicht wieder auf und andere Worte, Formulierungen werden reizvoll! (reizvoll in diesem Sinne bedeutet „ die Sinne reizen“)

Sie erinnern sich an das Ziel des Coachees? Das lautet:

Ich bin erfolgreich und verdiene die Summe X jährlich? Die negativen Reizworte sind durch positive ersetzt worden.

Ich möchte Sie zu einem kleinen Gedanken Experiment einladen:

Denken Sie an ein berufliches oder auch privates Thema, das sie mehr beschäftigt, als Ihnen lieb ist, das wie ein Knoten ist. Was wäre statt dessen da, wenn er sich gelöst hätte?

Und dann folgt ein weitere Schritt auf dem Weg: wie wird sich dieses Ziel, diese Richtung, die Sie einschlagen, auswirken, auf Ihre Familie, auf Ihren Freundeskreis auf den beruflichen Werdegang, auf die Kollegen etc. ? Hier wird deutlich, das im Coachingprozeß sehr viel Wert darauf gelegt wird zu hinter fragen:, wie reagieren die einzelnen Systeme in denen sich der Coachee bewegt auf evtl. Veränderungen?

Kann die betroffene Person mit den Reaktionen umgehen oder ergeben sich daraus evtl. neue, andere Probleme? Und wenn ja, sollte das Ziel so erweitert formuliert werden, so daß alle, die davon betroffen sein werden, damit umgehen können. Das heißt: Auch hier kann das ursprüngliche Anliegen nochmals hinterfragt werden.

. Bei diesem Punkt im Prozeß, werden ganz oft Bedenken offensichtlich, die vorher kaum oder gar nicht im Bewußtsein der Klienten waren

In meine Praxis kommen oft Frauen, die übergewichtig sind.

Bei dem Ziel: Ich bin schlank und wiege 68 kg, wurde einer Frau klar, daß ihre Kinder, die mollige, weiche Mutter vermissen würden. Einer andere war sich nicht bewußt, daß ihr Mann dann eifersüchtig reagieren würde.

Esgalt nun zu entscheiden: Sollte das Ziel verändert oder ist es möglich, der Eifersucht des Ehemannes anders zu begegnen als durch das Übergewicht? Oder ist das Thema hinter dem Thema eine Frage der Selbstbestimmtheit?

Es gilt Klarheit zu finden, im Vorfeld alle Eventualitäten genau abzuklopfen und zu prüfen: Wird das Ziel Bestand haben? Ist es realistisch, d.h. erreichbar für den Coachee?

Es spielt dabei absolut keine Rolle, ob der Coach das Ziel für reizvoll hält, sondern einzig und allein, daß der Coachee sich darin wiederfindet. Für ihn ist es wichtig oder für ihn hat es eine Faszination.

Erlauben Sie mir hier an dieser Stelle etwas näher auf die **Rolle des Coachs** einzugehen:

Der Coach hat die Aufgabe zu hinterfragen, nicht zu bewerten oder zu beurteilen.

Der Coach ist **neutral**, seine Kompetenz konzentriert sich darauf, dem Coachee zuzuhören, sich auf dessen Welt einzulassen. Seine Sicht der Dinge hat er zurückzustellen. Es ist verführerisch als Coach in die Rolle des Ratgebers oder des dauernden Begleiters zu schlüpfen. Das Selbstwertgefühl des Coachs kann dadurch immens steigen. Hier besteht die Gefahr, daß Abhängigkeiten entstehen und die Basis des Coaching ist zerstört.

Gleichwertigkeit der beiden Partner ist ein wesentliches Element im Coaching. Der Coach ist nicht besser oder schlechter als der Coachee. Coaching ist eine Beratungsform „face to face“. Auf gleicher Augenhöhe!

Verschwiegenheit und Diskretion sind selbstverständlich.

Der Coach soll ebenfalls dafür Sorge tragen, sich auf Dauer überflüssig zu machen. So wie ein Lotse, der nur für eine bestimmte Strecke auf einem Schiff bleibt und dann wieder von Bord geht, der Kapitän, die Mannschaft übernehmen das Ruder wieder selbst.

Probleme werden exemplarisch bearbeitet, gelöst, so daß sich der Coachee bei ähnlich gelagerten Themen selbst helfen kann. Um im Bild zu bleiben, irgendwann entsteht beim Kapitän das Gefühl: Das kann ich auch allein! Und er erwirbt das entsprechende Patent.

Kehren wir zurück zum Verlauf des Coaching

Das Anliegen ist klar, das Ziel und dessen evtl. Auswirkungen auf das Umfeld des Coachees sind ebenfalls geklärt.

Es gilt nun herauszufinden: Welche Hindernisse liegen auf dem Weg zum Ziel?
Der ausgelöste innere Suchprozeß wird in Gang gehalten, so daß der Coachee selbst seine Probleme entmachten kann. Die Fragen:

Was hindert mich? Was hält mich fest?

werden relevant.

In dieser Phase ist es nun wesentlich, heraus zu filtern welche EMOTIONEN sich einstellen, wenn der Staus Quo nochmals beschrieben wird.

Welche Gefühle werden lebendig, wenn der erste Schritt zum Ziel gegangen werden will, aber nichts bewegt sich. Diese Gefühle können ein Signal, ein Hinweis sein, auf ungelebte, ungestillte Bedürfnisse. Sie zu verbalisieren, Worte zu finden ist der Wegbereiter für die Übernahme der Eigenverantwortung.

Der Coach achtet hier z.B. besonders darauf, ob sein Klient mit Schuldzuweisungen arbeitet: z.B. Aussagen wie , weil Frau x sich so wenig kooperativ verhält, geht es mir so schlecht...

Schuldzuweisungen verleiten dazu sich hilflos, ohnmächtig, sich als Opfer der Umstände zu fühlen. Sie führen in der Folge dazu sich auch passiv zu verhalten.

Ebenso wichtig sind die Aussagen des Coachees bzgl. seiner inneren Regeln, nach denen er sich richtet, sie geben ebenfalls wesentliche Hinweise auf die Hindernisse.

Oder fehlen ihm bestimmte Fähigkeiten, Strategien, die er sich aneignen sollte?

Die Analyse des Stillstandes gibt dem Coach und dem Coachee wichtige Informationen über evtl. Interventionen, die das Erreichen des Ziels erleichtern.

Sie merken, auch hier werden nochmals die Themen geklärt .

Ein weiterer wesentlicher Grundsatz wird nun mit ins Spiel gebracht, der die Veränderung einleitet, nämlich die Klärung der Frage:

Welchen Vorteil hatte das Hindernis, die Blockade bislang?

Was ist daran nützlich? Was würde passieren, wenn es auf einmal nicht mehr da wäre?
Das heißt der Fokus, die Energie, die Aufmerksamkeit werden auf die Faszination des Hindernisses gelenkt.

Die Annahme ist die, wenn die Blockade nicht irgendetwas an sich hätte, das faszinierend ist, wäre sie verschwunden!

In der Regel beginnt hier schon ein Prozeß der Versöhnung mit sich selbst, wenn positive Aspekte entdeckt werden, wenn die Aufmerksamkeit auf das eigen Bedürfnis gelenkt werden kann.

Und wieder wird hier das genannte Ziel überprüft, also von den Kilos ist evtl. keine Rede mehr sondern vom selbstbestimmten Leben

Ist der Nutzen der Hindernisse im Ziel mit enthalten, ändert sich evtl. das Ziel ?

Es fällt Ihnen sicherlich auf, welche hohe Wichtigkeit die Zielklärung hat.

Und aus der Analyse entwickelt sich nun die:

Suche nach Handlungsalternativen, einer Sammlung Lösungen und den dazugehörigen Ressourcen.

Was brauche ich um mein Ziel zu realisieren, es lebendig werden zu lassen?

Es gilt den Coachee in eine innere Haltung zu führen, die es ihm ermöglicht, Ideen zu entwickeln, ihn durch Fragestellungen in eine Art Lösungsstrance zu versetzen, die seine unbewußten Kompetenzen aktiviert. Die wiederum sollen ihm als Ressourcen zur Verfügung stehen.

So wird z.B. nach früheren positiven Erfahrungen gefragt:

- Was genau hat geholfen, um aus ähnlichen Situationen wieder heraus zu kommen?
- Was könnte er gebrauchen, um diese Hindernisse zu umgehen?

Fragen wie: gibt es Situationen, in denen das Problem gar kein Problem ist?

Oder : Wie wird das Hindernis von anderen Personen definiert, beschrieben? Und immer wieder die sogenannte Wunderfrage, die sinngemäß lautet:

Wenn über Nacht ein Wunder geschähe und das Hindernis sich auflöst, was wäre dann?

unterstützen diese kreative Haltung des Ratsuchenden, seinen Fokus auf seine Kompetenzen und dann auf die Lösung zu richten, d.h. weg vom Problem hin zu den Alternativen.

Generell gibt es verschiedene Wege, um den Coachee in die ressourcenreiche Zustände zu führen. Wesentlich ist, daß er aus der Opferhaltung heraus in die Rolle des Agierenden geht und somit sich wieder in seine Macht verhilft.

Die Aufmerksamkeit wird auf die eigenen Stärken. Sich an Momente zu erinnern, in denen man erfolgreich war, führt den Coachee dazu automatisch über Lösungen nachzudenken. Es werden Ideen produziert, Lösungsoptionen werden ausprobiert. Es wird überprüft welche Chancen und Risiken sich in der jeweiligen Option verbergen.

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, sich auf die ungestillten Bedürfnisse zu konzentrieren, die hinter Konflikten stecken können, und auf das, was notwendig ist, um diese zu befriedigen. Was kann konkret dazu getan werden? - All das, heißt, den Stillstand zu unterbrechen und den ersten Schritt zu tun.!

Zu all dem ist die Fähigkeit, sich dissoziieren zu können, von Nöten.

Coach und Coachee begeben sich mental auf einen Turm, um sich einen Überblick zu verschaffen. Sie betrachten von dort aus die Linien und geschlängelten Wege zwischen Anliegen und Themen und Lösungen und Alternativen und Kompetenzen und und und.....

Der Coach achtet darauf, daß der Coachee nicht wieder hinunter klettert, um seine Probleme leidenschaftlich zu umarmen. Erst wenn sich hier oben eine Begeisterung für das Ziel, für die Lösungen einstellt, ist notwendig, daß der Coachee hinunter klettert und seine Energie den Alternativen schenkt. Er entwirft die ersten Schritte, reflektiert mit dem Coach den Plan und geht dann allerdings die Schritte allein.

Der Coach geht seiner Wege.

Die Abschlußphase ist eingeläutet.

Coach und Coachee reflektieren gemeinsam den gesamten Verlauf des Coachingprozesses:

Inwieweit sind die Anliegen deutlich, die Ziele erreicht worden?

Wie nah ist der Coachee dem Ziel gekommen? Haben die Themen sich verändert?
Welche Grenzen wurden deutlich, und was bedeutet das für die Zukunft?

Wie haben beide die Zusammenarbeit erlebt, was unterstützend, was war hemmend?
Wurden die Bedürfnisse, das was dem Coachee und dem Coach im Miteinander wichtig ist, erfüllt? (z.B. Pünktlichkeit / Diskretion etc.)
Ist das im Coaching Erlebte alltagstauglich ? (zu dem Punkt komme ich gleich noch einmal)

Ich zeige Ihnen hier noch einmal den Verlauf des Coachingprozesses:

Anlaß / Anliegen genau hinter fragen
Ziel/ Lösung und deren Auswirkungen genau hinter fragen (evtl. neu formulieren)
Hindernisse/ Blockaden/ Stillstand auf dem Weg zum Ziel wiederum genau hinter fragen
und damit die Lösungstrance in Gang setzen,
Wege ins Ziel benennen und ausprobieren, reflektieren
Abschluß: was sind die Schritte, die der Coachee nun macht.

und nun komme ich genau zu der Frage:

Integration in den Alltag

Und wie funktioniert das im Alltag?

Es wird geübt. Im Coachingprozeß werden spielerisch diese Alternativen eingeübt, es wird getestet, wieviel Bestand z. B. Gelassenheit hat, in der Zielsituation. Es wird nochmals genau gesucht , wo sich evtl. noch eine Blockade versteckt hält , die erst jetzt zum Vorschein kommt.

Zudem bekommt der Coachee während des Coachingverlaufs häufig einige Aufgaben mit in den Alltag, um auch außerhalb des Coachings den Fokus zu verändern zu lernen. Die im Alltag gemachten Erfahrungen dienen zur Überprüfung des Prozesses, der entsprechend modifizierbar ist. Das bedeutet, daß der Alltag das beste feed back für den erfolgreichen Verlauf des Coachings ist.

Wer hat was vom Coaching ? Wem nützt es?

Ad hoc – vielen ! dem Individuum und den Organisationen !

Coaching wird mittlerweile von Menschen aus allen beruflichen Sparten und unterschiedlichsten Hierarchien in Anspruch genommen, wie ich eingangs schon erwähnte.

Ganz grob kann man die Anlässe von Coaching in zwei große Kategorien einteilen: die Suche nach Verbesserung und die Suche nach Wegen aus einer Krise.

Manchmal geht das eine mit dem anderen einher, d.h. daß zunächst ein Problem beseitigt werden muß, um eine Leistungsverbesserung zu erreichen.

Ich habe Ihnen hier nochmals Themen aufgelistet, die bei der Suche nach Verbesserungen genannt werden:

- Zeitmanagement
- Mitarbeiter motivieren können
- Kommunikationsfähigkeiten vertiefen
- Konfliktfähigkeit verbessern
- erfolgreicher sein können
- Ziele präziser formulieren können
- Führungskompetenzen erweitern
- Karriereplanung/ Neuorientierung
- Potenzialanalyse
- Visionen entwickeln
- Selbstvertrauen stärken
- Selbstcoaching / Selbstmanagement

Nach meiner Erfahrung sind bei den angesprochenen Themen oft innere Blockaden beteiligt und damit möchte ich Ihnen einige der häufig genannten Probleme aufführen:

- Konflikte mit Kollegen / Vorgesetzten
- Job Stress bis hin zum burn out Syndrom
- Angst, den Anforderungen seitens der Unternehmensleitung nicht gerecht zu werden
- Sinnkrisen
- Leistungsabfall
- Private Probleme
- Motivationsverlust
- Kommunikationsprobleme
- Vorbereitung auf den Ruhestand etc.

Natürlich spielen auch immer wieder äußere Umstände eine große Rolle, bei der Entstehung individueller Krisen, wenn z. B. Firmen fusionieren oder im Rahmen von Einsparungen, Abteilungen zusammengelegt werden.

Umstrukturierungen, Verkauf der Firmen, Versetzungen, neue Aufgaben etc. können Ängste auslösen, unsicher machen, so daß ein Coach in Anspruch genommen wird.

Ist Coaching ein Allheilmittel bei beruflichen Fragen?

Ganz eindeutig **NEIN!!** Es gibt Grenzen. Manche Probleme sind auch mit dem besten Coach oder mit der besten Motivation des Coachees in diesem Kontext nicht zu lösen. Z. B. Suchtproblematik ist eindeutig kein Coachingfall. Oder wenn das Burn out Syndrom bei MA schon so weit fortgeschritten ist, daß sie sich in der apathischen Phase befinden. Hier sollte die Hilfe darin bestehen, die Betroffenen zu unterstützen sich psychotherapeutische Hilfe zu holen.

Bei psychischen Erkrankungen, z.B. Depressionen und physischen Beschwerden sind entsprechende Therapien indiziert und gehören nicht ins Coaching.

Es gibt natürlich auch folgende Konstellationen, daß ein MA zum Coaching „verdonnert“ wird, der Chef den Coach auffordert :“Bringen Sie den mal wieder in die Spur!“ Wenn eine Vertrauensbasis zwischen Coach und Coachee nicht gefunden wird, sollte das Coaching nicht begonnen bzw. nicht fortgeführt werden.

Bestimmte strukturelle Veränderungen von Unternehmen und damit einher gehende Ängste, existenzielle Verunsicherungen lassen sich auch durch Coaching nicht beschwichtigen, sondern sollten auch als Fakt akzeptiert werden.

Eine Kündigung bleibt eine Kündigung, die kann nicht durch Coaching versüßt oder verschönt werden. Der Coachingauftrag wäre hier, Gelassenheit zu entwickeln um die Tatsache zu akzeptieren und sich dann auf andere berufliche Möglichkeiten zu konzentrieren.

Und nicht zu vergessen, es gibt Menschen, die wollen keine Unterstützung, basta! Sie brauchen auch keine , auch wenn es mittlerweile als Stärke erachtet wird, wenn sich jemand auf den Prozeß einläßt.

Auf eine Besonderheit möchte ich hier verweisen:

Coaching durch Vorgesetzte

Das kann ein zweischneidiges Schwert sein. Z.B. wenn der Coachee sich dem vorgesetzten Coach gegenüber nicht so ungezwungen geben kann, wie es vielleicht für die Bearbeitung mancher Konflikte notwendig wäre .

Oder wenn der vorgesetzte Coach nicht in der neutralen Position verbleiben kann.

Für den Vorgesetzten erfordert Coach sein ein hohes Maß an Rollenklarheit und fundierte kommunikative Kompetenz. Beide müssen die unterschiedlichen Gesprächsanlässe händeln und differenzieren können. Wann nimmt wer welche Rolle ein?

Ich persönlich bin der Meinung , das manche Coachingtechniken geeignet sind um MA zu führen und zu fördern, halte aber die Zwitterrolle die Führungskraft als Coach für bedenklich.

Schlußwort

Weiter oben sagte ich , daß sowohl die einzelnen als auch die Organisationen vom Coaching profitieren können. Es wird immer wieder der Begriff „human ressource“ benutzt, oder Sie kennen Aussagen wie „ unsere Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital“. Unternehmen, die es ernst damit meinen, die die Sätze mit Inhalt füllen, sind darauf bedacht, daß ihre MA zufrieden und vor allem auch gesund sind, Sie wissen, daß sie sich so besser auf dem Markt behaupten können .

Konflikte, Ängste , Unsicherheiten können viel Energie und Zeit binden, die dem einzelnen und dem Unternehmen verloren gehen.

Mitarbeiter die motiviert sind, verlangen nach Förderung und Unterstützung.

Coaching als innovatives und wirksames Personalentwicklungsinstrument kann dabei Hilfestellung bieten.