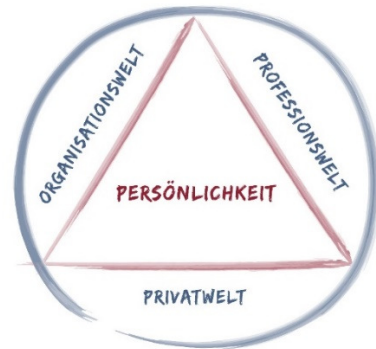


Mein Coaching-Verständnis

Coaching bewegt sich nach meinem Verständnis im Spannungsdreieck zwischen Beruf, Organisation und Privatleben. Damit folge ich dem Drei-Welten-Modell der Persönlichkeit von Bernd Schmid:



Schmid 1990

Drei-Welten-Modell der Persönlichkeit

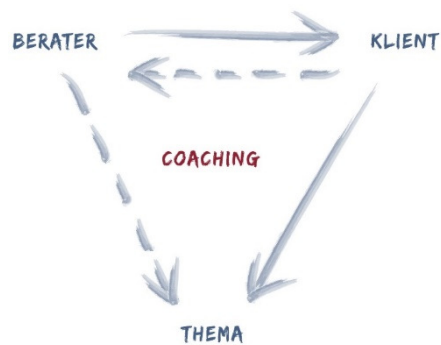
1990, isb Signatur, 1990MX1717D

Der Klient schildert zu Beginn zumeist ein Problem, das sich für ihn aus diesem Spannungsfeld oder in einer der drei Welten ergibt und für das er sich im Coaching eine Lösung erwartet. Daraus entwickelt sich im Coaching ein maßgeschneiderter Problemlöseprozess, in welchem „der Coach für die passenden Fragen, hilfreiche Zusammenfassungen und die Einhaltung des Ablaufs verantwortlich ist und der Coachee eigenständige Lösungen für seine Situation findet“ (Radatz, 2000, S.85). Dabei ist für mich systemisch-konstruktivistisches Denken handlungsleitend. Folgende Grundannahmen sind u.a. in Coaching-Gesprächen für mich relevant:

Die Wirklichkeit ist nicht wirklich wirklich!

Damit ist Coaching eine professionelle Begegnung, in der der Coach mit seinem Wirklichkeitssystem an das Wirklichkeitssystem des Klienten ankoppeln muss, um einen tragfähigen Coaching-Kontrakt zu erarbeiten.

Das heißt zum einen, dass der Klient mit seiner Wirklichkeitskonstruktion im Fokus steht. Ich achte auf seine Deutungen der verwendeten Begriffe und geschilderten Situationen. Zum anderen heißt das aber auch, dass ich aus der Beobachterposition außerhalb des Klientensystems Deutungen als Hypothesen anbieten kann, die dem Klienten neue Möglichkeiten eröffnen.



Schmid/Messmer 2004

Coaching Dreieck

2004isb Signatur 2004MX1790D

Lebende Systeme sind nicht direkt instruierbar!

Ich bin mir immer gewahr, dass ich dem Klienten keine Lösung „verschreiben“ kann. Denk- und Verhaltensmuster können im Coaching transparent gemacht und irritiert werden. Es kann mit neuen Mustern und Möglichkeiten (gedanklich) experimentiert werden, welche Veränderungen der Klient angehen möchte, entscheidet er jedoch selbst. *Menschen sind nicht, sondern verhalten sich!*

Diese Grundannahme lenkt die Aufmerksamkeit im Coaching immer wieder auf den Kontext, in dem das als problematisch angesehen Verhalten gezeigt wird. Im Sinne der Unterschiedsbildung können Klient und Coach auf die Suche nach Kontextmerkmalen gehen, die bereits auf Lösungsmöglichkeiten verweisen. Eigenschaften, die der Klient bei sich oder anderen als problematisch erlebt, sind damit nicht feste Charakterbestandteile sondern werden „verflüssigt“ und damit veränderbar.

Das Problem hat nichts mit der Lösung zu tun!

Etwas provokant formuliert, verhilft mir diese Grundannahme immer wieder dazu, auf das Ziel des Coachings und die dafür vorhandenen Ressourcen zu fokussieren. Auch die Aufmerksamkeit des Klienten wird vom Problem und den damit verbundenen negativen Gefühlen auf die angestrebte Lösung gelenkt. Dies setzt meist Energie und Motivation für den Coaching-Prozess frei.

Auf Grundlage der oben geschilderten systemisch-konstruktivistischen Grundhaltung sind folgende Theorien und Modelle für mich im Coaching-Prozess hilfreich:

Die Transaktionsanalyse mit den beschriebenen Ich-zuständen unterstützt die Reflexion, Entwirrung und Veränderung schwieriger Kommunikationsbeziehungen, wie sie beispielsweise häufig in hierarchischen Beziehungen thematisiert werden. Das Antreiber-Modell zeigt insbesondere in Coaching-Anliegen, die mit Überlastung zu tun haben, Muster auf, die zusätzlich zu den äußeren Stressoren als innere Stimmen den Stress erhöhen. Die Skript-Theorie verweist bei Coaching-Themen, die dem Klienten „immer wieder passieren“, auf Bedürfnisse und gelernte Bewältigungsmuster, die in früher Kindheit erworben wurden aber heute oftmals ein Hemmnis für einen situationsadäquaten Umgang darstellen (Steward, I. 1990).

Die Modelle von Schulz von Thun - die 4-Seiten-einer-Nachricht, das Wertequadrat, Teufelskreise - eignen sich für die Klärung von schwierigen (Arbeits-) Beziehungen. Die Arbeit mit dem inneren Team unterstützt oftmals auf sehr anschauliche Weise bei Coaching-Fragen zu persönlichen Entscheidungen (Schulz von Thun, F., 2014).

Das Züricher Ressourcen Modell nach Maja Storch nutzte ich für viele Fragen, die mit kreativem Selbstmanagement zu tun haben. Insbesondere die Arbeit mit der Bildkartei ergänzt durch den intuitiven Zugang sinnvoll die oft sehr bewusst-kognitive Herangehensweise von Führungskräften. (Storch, M., 2007).

Ich empfinde es als hilfreich für die eigene Steuerung im Coaching-Prozess „Hintergrundmodelle“ zur Verfügung zu haben. Dies sind für mich im Bereich Persönlichkeit das Funktionsmodell nach C.G. Jung und die Grundformen der Angst nach Riemann. Für den Bereich Entwicklung im Lebenslauf ebenfalls C.G. Jung und das Phasenmodell von Erik Erikson (Stevens, A., 2004; Riemann, F., 1991; Erikson, E., 1973).

Grenzen im Coaching ergeben sich zur reinen Expertenberatung, bei der, ähnlich einem Arzt-Patienten-Verhältnis, das Problem beim Berater „abgegeben“ wird, und der Berater aus seiner Expertise heraus eine Diagnose und eine Lösung bietet. Nahe bei liegt die Grenze zu Führung. Oftmals wird in Dreiecksverträgen (vgl. Schmid, B. 2004) zwischen z.B. Führungskraft, Mitarbeiter und Coach, seitens der Führungskraft bewusst oder unbewusst versucht, Führungsverantwortung an den Coach weiterzugeben. Im Sinne von „Vermitteln Sie dem Mitarbeiter, dass er tun soll“ wird eine instruktive Orientierung erwartet. Diese „Ansage“ liegt aber in der Führungsverantwortung des Vorgesetzten. Grenzen von Coaching als „Hilfe zur Selbsthilfe“ ergeben sich auch zu Training, Tutoring und Mentoring. Bei diesen Konzepten steht das Lernen vom Trainer, Tutor, Mentor im Vordergrund und nicht der individuelle Problemlöseprozess. Eine weitere Abgrenzung muss zur Therapie gezogen werden. Auch wenn es hier insbesondere im Persönlichkeitscoaching eine gewisse Nähe der Themen und der methodischen Zugänge gibt, muss deutlich sein, dass im Coaching mit „gesunden“ Personen gearbeitet wird, die in der Lage sind eigene Ressourcen für die Zielerreichung einzusetzen und Verantwortung für die Lösung zu übernehmen. Tiefergehende psychische Probleme und deren Ursachen in weitzurückliegenden Lebensphasen sind Gegenstand therapeutischer Arbeit. Damit wird deutlich, dass der Nutzen von Coaching für den Coachee in der Begleitung und Unterstützung eigener Reflexions- und Problemlöseprozesse besteht. Damit kann über die aktuelle Verbesserung der Situation eine Weiterentwicklung der persönlichen Problemlösekompetenz, eine Stärkung individueller Ressourcen und eine Erweiterung der Perspektiven erreicht werden. Wertschätzende, empathische Gespräche auf Augenhöhe bieten dem Coachee oftmals auch emotionale Unterstützung in schwierigen Situationen. Sind am Coaching-Vertrag weitere Personen oder Instanzen beteiligt, lässt sich auch hier ein Nutzen erkennen. Die Führungskraft des zu coachenden Mitarbeiters vermeidet Rollenkonflikte die zwischen „Managen/ Führen/Orientieren“ und „Unterstützen/Qualifizieren“ entstehen können und wird zeitlich entlastet. Das (HR-) Management bietet mit Coaching eine individuelle Form von Kompetenzentwicklung an und ermöglicht gerade in konfliktären Situationen Neutralität und einen Blick von außerhalb des Systems.