

Dr. Robert Sturm

## Arbeiten für das Ich

### Wegbegleitung zu einem (neuen) Ziel: Coaching unterstützt Menschen, die etwas ändern wollen – Beispielfall: Eltern-Coaching – Unterschiede von Training, Coaching, Supervision und Psychotherapie

Coaching ist ein ergebnisorientiertes Beratungsangebot, in das der Coach sein eigenes Wissen, seine Werte und Erfahrungen sehr stark aktiv einbringt – stärker als beispielsweise bei der Supervision. Die Dienstleistung Coaching hat sich in den letzten Jahren vor allem zur Begleitung von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen bewährt. Anders als bei Beratungsformen wie der Supervision oder der Psychotherapie existiert für das Coaching jedoch weder ein klares Profil mit Inhalten, Zielen und Methoden noch ein einheitliches Berufsbild. Aber das ursprünglich aus den Vereinigten Staaten stammende Konzept trifft den Nerv der Zeit! Coaching ist ein interaktiver personenzentrierter Beratungs-, Begleitungs- und Betreuungsprozess, in den berufliche und private Inhalte des Klienten einfließen. Ein Coach fördert Menschen; er steuert soziale Prozesse – und das in einem motivierenden Arbeitsklima. Das Instrument Coaching kann eine erstrebenswerte Zusatzqualifikation beziehungsweise auch ein Unterstützungsangebot für Heilpädagogen und Vertreter therapeutischer oder sozialer Berufe sein. Seit einiger Zeit beschränkt sich die relativ junge Beratungsform nicht mehr auf die unternehmensinterne Karriereförderung – das Gebiet, in dem seine Ursprünge liegen. Ganz deutlich zeigt dies unser Fallbeispiel eines Eltern-Coachings aus dem Jahr 2004. Anhand von Erfahrungsberichten der betroffenen Eltern sowie des Coachs werden Methodik und Wirkungsweise des Coachings verdeutlicht. Außerdem erfolgt in dem Text eine Abgrenzung zu anderen, historisch gesehen älteren Angeboten wie Training, Psychotherapie und Supervision.

#### Einleitung

Wenn ein achtjähriges Kind Tag für Tag trotz guten Zuredens, trotz Drohungen und Strafen seine Hausaufgaben verweigert, ist das eine Belastungsprobe für die ganze Familie. Die Ursachen für ein derartiges Verhalten können vielfältig sein – Unter- oder Überforderung, psychischer Druck im Elternhaus oder im Umfeld, in Schule und Freizeit. Im Fall der Familie Hölzle riet die Schule dem streikenden Jungen zu einer Lernberatung. Die Eltern erhielten zur Unterstützung die Telefonnummer eines Coachs, damit auch und vor allem deren eigene Nöte und Bedürfnisse ein Forum finden konnten. Das Instrument „Coaching“

schien dem Schuldirektor genau das Richtige für die Ehepartner, die am Rande ihrer Kräfte waren, und dadurch unwillentlich der Entwicklung ihres Jungen eher im Weg standen.

Aber was ist und was bewirkt das Coaching eigentlich? Handelt es sich um eine Modewelle, wenn jemand sich einen Coach leistet? So wie man Trends wie Wellness, Walking oder Feng Shui einfach mitmachen „muss“, um gesellschaftlich anerkannt zu sein? – Derart kann Coaching selbstverständlich verstanden werden. Entsprechende Angebote finden sich zuhauf im Markt. Außerdem werden Beratungsformen mit dem Label „Coaching“ versehen, die eigentlich eher dem Training

(„EDV-Coaching“) oder ganz anderen Beratungsdienstleistungen zustehen („Kfz-Coaching“). In unserem Text geht es jedoch um Coaching als konstruktive „Arbeit für das Ich“. So verstanden ist Coaching eine für den Anwender einschneidende Art, Veränderungsprozesse zu meistern. Dennoch geht sie nicht derart in die Tiefe wie zum Beispiel die Psychotherapie oder die Supervision.

#### Mode oder mehr: Herkunft, Bedarfsklärung und Ziele des Coachings

##### Die historische Entwicklung

Ursprünglich im Sport heimisch, stammt die Dienstleistung Coaching wie so viele Beratungskonzepte aus den Vereinigten Staaten. In den 70er Jahren wurde das Coaching dort als mitarbeiterorientierte Führungshaltung in Wirtschaft und Management eingeführt. In der Mitte der 80er Jahre verschob sich die Bedeutung in Richtung organisationsinterne Karriereförderung in US-Unternehmen. Etwa in dieser Zeit wurde das Coaching in Deutschland erstmals angewendet – als externe Betreuung von Spitzenmanagern. Inzwischen hat es sich hierzulande mehr und mehr als Personalentwicklungsinstrument zur Förderung von Fach- und Führungskräften etabliert. Heute wächst die Zahl der Fürsprecher des Coachings nicht nur in Unternehmen und Organisationen, sondern auch im privaten Umfeld. Die Bandbreite der Nutznießer reicht von Existenzgründern über Arbeitssuchende, von Frauen nach der Erziehungspause bis zu den bereits genannten Fach- und Führungskräften.

##### Coaching heute: Wegbegleitung zu einem neuen Ziel

Im Fall unseres Eltern-Coachings kann das Coaching als Wegbegleitung der Eltern zu einem (neuen) Ziel verstanden werden. Allein die Herkunft des englischen Wortes „coach“ legt eine Übersetzung des Coachings in diesem Sinne nahe. „Coach“ bedeutet auf Deutsch so viel wie „Kutsche“ oder „Kutscher“. Es geht dabei also ganz deutlich um das behütete und begleitete Vorwärtskommen von einem Ort zum anderen. Tatsächlich wird das Beratungsinstrument Coaching oft als

Entdeckungsreise erlebt. Am Anfang dieser Reise steht das Bewusstwerden des Klienten (Coachee): „Wo stehe ich? Wovon will ich weg? Wo will ich hin? Was will ich mir bewahren?“ Im zweiten Schritt untersuchen Coach und Coachee gemeinsam die Ressourcen des Klienten: „Was für Hilfsmittel habe ich? Was brauche ich noch?“ Mit Hilfe der verschiedensten lösungsorientierten Methoden entdeckt der Klient die eigenen Handlungs-, Lösungs- und Entscheidungsräume. Weil Erkennen nicht gleich Handeln und Wollen nicht gleich Können ist, wird er auch in der Zeit der Umsetzung aktiv vom Coach unterstützt, aufgefangen und begleitet.

### Herausforderungen mit Coaching meistern

Der Bedarf an einer derart aktiven individuellen Hilfestellung liegt klar auf der Hand. Fordert doch unsere komplexe und leistungsorientierte Gesellschaft zusätzlich zu Fachkompetenz immer mehr starke, kooperations- und führungsfähige Persönlichkeiten, die Veränderungen jeglicher Art robust und souverän meistern.

Und dennoch, ist eine (in der Regel kostenpflichtige) Dienstleistung „Coaching“ überhaupt nötig? Kann man nicht auch durch Selbstdisziplin oder mit der Hilfe von guten Freunden, der Familie oder Bekannten ein Ziel erreichen? Man kann. Jedoch: Der Grund, warum der Trend mehr und mehr zu professioneller Hilfeleistung geht, liegt mindestens in zwei Tatsachen. Einmal mangelt es vielen Menschen an fundiertem Feedback aus ihrem Umfeld. Dieser Mangel mündet nicht selten in ein unrealistisches Selbstbild, berufliche und private Orientierungsschwierigkeiten und in die verschiedensten darauf basierenden Probleme. Zusätzlich wird unsere Wirklichkeit immer komplexer. Unsere Arbeits- und Lebensbezüge sind einem rasanten Wandel unterworfen: Die Kollegen von heute werden morgen versetzt oder entlassen; Gesundheits- und Altersvorsorge verlangen uns ein hohes, eher steigendes Maß an Eigenverantwortung ab; und Werte wie Kontinuität, Überschaubarkeit und Halt muten wie Fremdworte an. Hinzu kommen Leistungsdruck, ständig neue Rollen, Erwartungen, Entscheidungen und Beziehungen. Da

ziehen Selbstbeobachtung, Selbstreflexion und Selbstpositionierung häufig den Kürzeren. Ein unabhängiger erfahrener Blick, die Orientierungshilfen eines in Psychologie, Gesprächsführung, dem Leben und der Arbeitswelt geschulten Coachs, wirken da oft Wunder. Dessen Dienstleistung nehmen viele Klienten durchaus selbstbewusst und rational in Anspruch, wie Professor Dr. Wolfgang Weigand, 1. Vorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Supervision erläutert: „Kennzeichnend für die neue Konjunktur des Coachings ist der pragmatische Bedarf an konkreter Hilfestellung für klar definierte Krisen oder Problemlagen. Waren in den siebziger Jahren Selbstzweifel der Motor..., ist es heute der Wunsch nach Selbstoptimierung. Agieren statt Analysieren: von der Couch zum Coach.“ (2000, S. 4).

Alles in allem bietet Coaching die Chance, einmal innezuhalten (*Zeitspirale versus Verlangsamung der Zeit*). Zusammen mit dem Coach können die Klienten überprüfen, ob sie sich überhaupt noch im richtigen Fahrwasser befinden. Als mögliche Arten von Coaching sind Einzel-, Gruppen- und Teamcoaching denkbar.

### Um was es geht – Ziele

Das Hauptziel des Coachings ist immer das Aufdecken und Anheben der Ressourcen und Fähigkeiten des Gecoachten und folglich die Stärkung seiner Selbstmanagementfähigkeit. Mit anderen Worten, ein guter Coach sollte sich selbst entbehrlich machen.

### Emotionale, kognitive und verhaltensorientierte Ziele

Folgende untergeordnete Ziele sollen im Interesse des Coachee erreicht werden:

- Emotionale Entlastung und Förderung seiner Interessenlage
- Erarbeitung der unterschiedlichsten individuellen Lösungen
- Verbesserung der Selbstwahrnehmung und -erkenntnis
- Stärkung der Kommunikationsfähigkeit
- Reflexion der eigenen Sichtweisen, Verhaltens-, Handlungs- und Reaktionsmuster
- Auseinandersetzung mit der eigenen Identität, der eigenen Gesundheit und den eigenen Glaubenssätzen

## Steckbrief Coaching

In Übereinstimmung mit der International Coach Federation ist Coaching hier als zielorientierte, freiwillige, kontinuierliche, zeitlich begrenzte und partnerschaftlich ablaufende Begleitung und Unterstützung von Einzel-Personen beziehungsweise Gruppen/Teams in der Verbindung von (Berufs-)Rolle und Person definiert. Coaching dient in erster Linie dazu, die Ressourcen und Fähigkeiten des Coachee aufzudecken und anzuheben. In der Folge sollen dessen Selbstmanagementfähigkeiten gefördert und verbessert werden. Während des Coachings erhält der Klient zwar viele konkrete Vorschläge und Rückmeldungen, doch er handelt immer eigenverantwortlich und selbstbestimmt. Ein Coach kann dem Coachee das Lernen und Treffen von Entscheidungen nicht abnehmen. Aber er unterstützt diesen engagiert und durchaus unter Einbringung seiner eigenen Person; häufig mit Methoden, die aus der Psychotherapie stammen: unter anderem NLP, Psychodrama, gesprächs- oder gestalttherapeutische, kognitive, kreative, systemische und körperbeziehungsweise entspannungsorientierte Interventionen.

Abstrakt gesehen sind fünf Elemente dafür verantwortlich, ob das Coaching-Ziel erreicht wird:

- der Klient/Coachee
- der Coach
- die Beziehung von Coachee und Coach zueinander
- das gemeinsame Ziel
- das Beratungskonzept, in das die anderen vier Elemente eingebettet sind

### Ablauf eines Coaching-Prozesses

Eine strukturierte Vorgehensweise macht den Coaching-Prozess jederzeit für alle Beteiligten klar nachvollziehbar. Im Allgemeinen lassen sich im Verlauf fünf Phasen unterscheiden, die jedoch nichts mit den einzelnen Sitzungen gemein haben müssen. Auch der Coach in unserem Beispielfall hat sich an diesen Phasen orientiert, um den Prozessverlauf zu strukturieren.

Die fünf Phasen des Coaching (vgl. Wahren, 1997, S. 53):

1. Kontaktphase: Festlegung von Zielen und Vereinbarungen für die weitere Vorgehensweise
2. Orientierungsphase: Sammlung von Informationen über das zu lösende „Problem“
3. Klärungsphase: gemeinsame reflexive Aufarbeitung der Problem-„Situation“
4. Veränderungsphase: gemeinsame Erarbeitung von Veränderungsmaßnahmen
5. Abschlussphase: reflexive Betrachtung von Erfahrungen und Festlegung von Korrekturmaßnahmen

## Ein Blick in die Praxis – Elterncoaching

Unser Erfahrungsbericht soll zeigen, welche Potenziale ein professionelles Coaching „freischaufeln“ kann und wie Schritt für Schritt und behutsam die Selbstmanagementfähigkeiten der Coachees wieder oder neu belebt werden. Um einen Eindruck vom Ablauf eines tatsächlichen Coaching-Prozesses zu bekommen, stehen uns sowohl die Aufzeichnungen der betroffenen Eltern als auch die Protokolle des zuständigen Coachs in Auszügen zur Verfügung.

### Teufelskreis Lernverweigerung – eine Familie verzweifelt

Ermahnungen, gutes Zureden und aktive Hilfestellungen nützen nichts. Sobald sich Sebastian Hölzle (8 Jahre) nach der Schule an seine Hausaufgaben machen soll, beginnt das tagtägliche Familiendrama. Seit fast zwei Jahren quälen Sebastian und seine Eltern sich mit den einfachsten Übungen zum Rechnen, Lesen, Schreiben. In der Schule selbst geht es ebenso konfliktreich zu: Sebastians Versetzung in die dritte Klasse ist ernsthaft gefährdet, der Junge wird bereits von seinen Kameraden gehänselt. Seit er mehrmals nach der Pause einfach verschwand, schaltete die Klassenlehrerin den Direktor ein. Herr Hölzle hingegen neigt dazu, der Klassenlehrerin die Schuld für das Versagen des Sohnes in die Schuhe zu schieben. Sie sei unfähig, die Kinder zum Lernen zu motivieren und habe etwas gegen seinen Sohn. Frau Hölzle dagegen will nur noch eines: dass der tägliche Streit ein Ende hat. In einer

sehr kontroversen Besprechung mit der Klassenlehrerin und dem Schuldirektor einigt sich das Ehepaar darauf, mit Sebastian zu einem Lernberater zu gehen. Auf den Druck des Direktors hin suchen Herr und Frau Hölzle vor der ersten Lernberatung einen Coach auf. Herr Hölzle kennt das Instrument Coaching aus seiner Firma. Viele Kollegen haben es in Entscheidungssituationen als hilfreich empfunden, daher ist er nicht völlig abgeneigt. Sabine Steger, der ausgewählte Coach, hat selbst drei Kinder großgezogen. Sie ist Heilpädagogin und arbeitete fünf Jahre lang in der Personalentwicklung eines großen Unternehmens, bevor sie sich als Coach selbstständig machte.

### Erstes Kennen lernen (Phase 1 – Kontaktphase)

Herr Hölzle schildert die erste Sitzung mit Sabine Steger, der „Coachin“:

*„Zuerst wusste ich nicht, was ich von Frau Steger halten sollte. Meine Frau dagegen fasste sofort Zutrauen. Tatsächlich brachte die Dame uns schnell zum Wesentlichen. Dass wir trotz Ärger und Wut im Grunde hilflos angesichts der Schulprobleme von Sebastian waren. Meine Frau gab zu, mittlerweile sogar gesundheitlich angegriffen zu sein. Es gebe Tage, da halte sie die Magenschmerzen kaum aus, sie sei am Ende. Daraufhin fragte Frau Steger mich, wie es mir denn mit der Belastung gehe. Ich gestand, dass sogar ich an dem Punkt sei, fremde Hilfe anzunehmen, für Sebastian und für mich persönlich. Und sei es nur, um eine Strategie für einen Schulwechsel zu finden. Diese Klassenlehrerin hat die Kinder einfach nicht im Griff, wie sollen sie denn diszipliniert arbeiten?! Oder liegt es am Ende doch an unserer Erziehung? Wer ist denn nun verantwortlich am Versagen von unserem Sohn, wir oder die anderen? Und wieder mein Zweifel: Braucht unser Sohn wirklich eine Lernberatung?“*

*Frau Steger versuchte immer wieder, den Fokus weg von Sebastian und seiner Situation zu lenken. Sie behandelte uns als die Hauptpersonen. Für uns und nur für uns als Eltern sei das Coaching da. Dieser Ansatz war ziemlich gewöhnungsbedürftig für mich. Da wir am Ende aber konkrete Ziele für den Zeitraum des Coachings festlegten, schien mir das Ganze doch sehr handfest und*

*seriös. Ich begann, wieder Zuversicht zu fassen.*

*Unsere Ziele für das Coaching:*

- *Statusklärung: wie steht es um Verhalten, Bedeutung, Rollen der Beteiligten in dem komplexen System Familienleben-Lernen-Schule?*
- *klären, wo Veränderungen möglich sind*
- *„Frieden“ im System wieder herstellen*
- *bestmögliche Unterstützung für Sebastian erarbeiten*
- *bestmögliche Unterstützung für uns als Eltern erarbeiten.“*

### „Materialsichtung“ in der Orientierungsphase (Phase 2)

Der Bericht von Herrn Hölzle macht es deutlich: Seine Familie ist in einer handfesten Krise gefangen. Es herrscht bereits ausreichend Leidensdruck, um externe Hilfe aufzusuchen. In der ersten Phase, der Kontaktphase, werden in der Regel die Ausgangssituation geklärt, ein Ziel formuliert und ein Arbeitsbündnis geschlossen. Einerseits beleuchten Coach und Coachee gemeinsam, wo der Coachee gerade steht (Analyse des Ist-Zustands) und andererseits die Aufgabe des Coachs sowie die Ziele, welche durch das Coaching erreicht werden sollen (Soll-Zustand). Gleichzeitig wird der Klient bereits gefragt: „Woran wollen Sie KONKRET festmachen, dass sich für Sie etwas verändert hat, beziehungsweise dass Sie dieses oder jenes erreicht haben (Kriterienkatalog und persönliche Standort-/Erfolgskontrolle)?“

In der jetzt folgenden Orientierungsphase verschafft sich der Coach einen detaillierten Überblick über die zu bearbeitenden Aufgaben und stellt fest, wie das „Problem“ zu fassen sein könnte.

Ziel in der Orientierungsphase ist, die Aufgabe

- möglichst umfassend und präzise zu erfassen
- ein- und gegenüber anderen Problemen und Themen abzugrenzen
- den Kontext, in den sie eingebettet ist, klar abzustecken

und die unterschiedlichen

- Ziele
- Vorstellungen/Erwartungen
- Wünsche
- Hoffnungen

der Coaching-Beteiligten zu erkennen.

### Ein schwerer Entschluss: „Raus aus dem Teufelskreis!“

Diesmal haben wir Zugang zum Coach-Protokoll von Sabine Steger: „Mir sitzt eine in sich zusammen gesunkene Frau gegenüber. Daneben ein impulsiv-aggressiver Ehemann, der ständig nervös an seiner Armbanduhr nestelt und mehrmals aufspringt, um eilig durch den Raum zu schreiten, bevor er sich wieder setzt. Ich lasse die beiden einfach reden – natürlich immer einen nach dem anderen. Dabei achte ich darauf, dass jeder genügend Redezeit erhält und sich nicht benachteiligt vorkommt. Die Gratwanderung in diesem speziellen Fall ist es, dass Coaching immer eine sehr persönliche Sache für den Coachee selbst ist, für diesen etwas bewirken soll: mehr Bewusstwerdung, Ermöglichen von Veränderungen. Doch hier sitzen schon einmal zwei Personen vor mir. Daher lasse ich mich auch von einem Kollegen als Co-Coach unterstützen. Eine weitere Schwierigkeit besteht darin, dass die Hölzles zunächst vor allem über ihren Sohn sprechen. Immer wieder versuche ich, darauf aufmerksam zu machen, dass es in unserer Sitzung um sie als Eltern geht, um ihre Ängste, Sorgen, Bedürfnisse, Wünsche. Ich probiere, das Ehepaar insofern zu beruhigen, dass wir den kleinen Sebastian sicher nicht aus den Augen lassen werden.“

Eine systemdiagnostische Herangehensweise hat sich bei Familienproblemen bewährt. Daher thematisieren wir zunächst das Konstrukt „Familienleben“. Zu diesem Zweck lasse ich beide Elternteile jeden für sich diejenigen Elemente aufzählen, welche für sie zum Familienleben gehören. Anschließend stellen sie die gefundenen Bausteine in Form von Kreisen unterschiedlicher Größe dar. Der Kreis soll umso größer werden, je mehr der jeweilige Baustein gerade das „Ganze“, das Familienleben, bestimmt.

Das Ergebnis: Neben den Personen Vater, Mutter, Sohn malen die Eltern die Bausteine Beruf, Geld, Schule, Mahlzeiten, Freizeit, Freunde, Eheleben auf das Flipchart. Die größten Kreise erhalten sowohl bei Herrn als auch bei Frau Hölzle die Themen Sohn und Schule. An den betretenen Gesichtern merke ich, dass dem Paar das bestehende Ungleichgewicht sehr wohl bewusst

ist. Ich benenne diese Disharmonie und gehe zum nächsten Schritt über. Wir fokussieren gemeinsam, wie es jedem Elternteil im Umgang mit dem Sohn geht, um herauszufinden, warum die anderen Kreise so klein geworden sind. Wie fühlt sich jeder der Eltern im täglichen Konflikt, wenn es an die Hausaufgaben geht? Es stellt sich heraus, dass die Mutter nicht mehr die Kraft hat, sich mit dem Jungen zu beschäftigen, ohne von Selbstvorwürfen und Tränen überwältigt zu werden. Mit gezielten Fragen finden wir heraus, dass Frau Hölzles Leben sich weit von einem Gleichgewichtszustand entfernt hat. Bis vor zwei Monaten hat sie noch im örtlichen Rathaus in Teilzeit gearbeitet. Den Job gab sie selbst aus gesundheitlichen Gründen auf, weil sie es kräftemäßig nicht mehr schaffte, wie sie sagte. Früher, so erzählt Frau Hölzle, habe die Familie abends oft Freunde eingeladen, man unternahm Ausflüge, man trieb gemeinsam Sport. Auch davon haben sich die Hölzles inzwischen zurückgezogen. Sie hielten die wohlmeinenden Ratschläge ihrer Freunde einfach nicht mehr aus.

Herr Hölzle schüttelt nachdenklich den Kopf, als ihm die negativen Auswirkungen der Schulprobleme auf das Privatleben der Familie bewusst werden. „Zum Glück bin ich nach wie vor erfolgreich im Beruf“, behauptet er von sich. Sein Arbeitstag beginnt morgens um acht und endet oft nach 20 Uhr, ab und zu hat er auch Termine am Wochenende. Als erfolgreicher Manager im Großkundenvertrieb einer Bank sind beinahe keine anderen Arbeitszeiten denkbar. Doch auch seine körperliche und seelische Verfassung ist angegriffen. „Ich rauche stärker als früher“, sagt er. Als ich vorsichtig frage, wie für ihn der Kontakt mit dem Jungen aussieht, gibt er langsam zu, dass er den Jungen zum Teil mit vehementer Gewalt an den Schreibtisch zerrt und dann wutentbrannt losschreit, mit Fragen auf ihn einhämmert. Warum er denn zu dumm für die einfachsten Rechenaufgaben sei? Ob die Lehrerin nicht kapiere, wie man den Kindern die Mathematik beibringe? „Mir ist schon ein paar Mal die Hand ausgerutscht.“ Viele Elternabende sind anscheinend ähnlich konfrontativ verlaufen. „Ich habe meine Wut gegenüber dieser unfähigen Lehrerin einfach nicht im Griff.“

Bevor die Situation nun umkippt, bitte ich die Eltern um eine kurze Pause. Etwas Luft holen würde sowohl den Coachs als auch den Coachees gut tun, ich reiße die Fenster auf. Alle gehen zehn Minuten vor die Tür, zum Glück scheint draußen die Sonne. Danach haben sich die Emotionen etwas beruhigt.

Ich visualisiere unter anderem durch eine Träne, andererseits durch Flammen, wie sehr das Ehepaar durch Emotionen beeinträchtigt ist. Die Hölzles kommen selbst kleinlaut darauf: „Es braucht uns nicht zu wundern, dass Sebastian unter solch einem Druck keine Fortschritte macht.“ Sie stellen fest, dass sie zuerst etwas für sich selbst tun müssen, bevor sie auch ihrem Kind konstruktiv helfen können. Als Hausaufgabe bitte ich die beiden, einmal darüber nachzudenken, was ihnen persönlich zu mehr Stabilität verhelfen könnte. Außerdem sage ich Herrn und Frau Hölzle, dass Dinge, die sie heute vergessen haben, beim nächsten Termin ihren Platz haben werden. Nicht umsonst heißt die nächste Phase „Klärungsphase.“

Obwohl sie sich schmerzliche Wahrheiten vor Augen halten mussten, machen sich Herr und Frau Hölzle erleichtert auf den Nachhauseweg. Später erzählt Herr Hölzle:

„Wir wurden absolut ernst genommen. Endlich hörte uns einmal jemand zu, ohne uns Vorwürfe zu machen, ohne zu unterbrechen. Das Aufmalen unseres Familienlebens mit Hilfe von Ringen, die vielen treffenden Notizen und schließlich das Bild von der Träne und der Flamme brachten unseren Zustand auf den Punkt. Während wir uns alleine oder zu zweit immer im Kreis drehten oder in unseren eigenen Vorstellungen gefangen waren, schöpften wir nun zum ersten Mal wieder Hoffnung. Obwohl das Problem ja bei Weitem nicht gelöst war!“

Immer wieder zeigt sich: Schon die Bestandsaufnahme zu Beginn des Prozesses bewirkt meist eine große Erleichterung des Coachee. Im Gespräch mit einem aufmerksamen Frager und Feedback-Geber stellt sich schnell eine größere Klarheit ein. Bereits im Gespräch mit dem wachsamem Zuhörer beginnt der Prozess der Selbstreflexion. Wünsche, Ideen, Ziele, Fantasien werden sondiert, sortiert, strukturiert. Wie das Beispiel zeigt, wirkten be-

stimmte Verhaltensweisen von Frau Helfrich positiv auf das Ehepaar Hölzle. Sie führten zu „Entlastung“, deckten Dinge auf, „räumten auf“ und regten Veränderungen an (vgl. Looss, 1997, S. 105 ff.). Viele solcher Verhaltensweisen sind den Gesprächstechniken zuzuordnen, verlangen aber auch die genannten systemisch-analytischen Kenntnisse sowie einen ständigen Überblick über die Gesamtsituation:

- Zuhören
- Nachfragen
- Konfrontieren
- Erklären
- Unterstützen
- Vorschläge machen
- Feedback-Geben
- Transparent machen/Visualisieren

Das Schaffen von Erleichterung beziehungsweise Entlastung, das so genannte „Cooling down“, lässt den Coachee erst einmal – als ein Zwischenschritt – von der belastenden Situation berichten (von einer Emotions-Aufstauung hin zu einer Emotions-Entladung). Auf diese Weise wird bei besonders belastenden Situationen zunächst eine notwendige Distanz zur und damit auch ein klarer Blick auf die Situation gewonnen. Insbesondere unerwartete, stark negativ bewertete Ereignisse können soviel Emotionen auslösen, dass der klare Blick auf die Situation durch ein Reden über die Situation erst einmal wieder freigelegt werden muss. (vgl. Kilburg, 2000, S. 149 ff.)

Der Entlastung schließt sich, soweit dies von der Zielsetzung und der Situation seitens des Coachee erforderlich ist, ein „Aufräumen“ an. Dabei werden zum Beispiel eingeschliffene Verhaltensmuster, Missverständnisse oder Unklarheiten gegenüber sich selbst und in Beziehungen zu anderen Menschen eingeordnet und an ihren Platz gerückt. Hilfreich ist dabei oft auch ein Perspektivenwechsel. Im vorliegenden Beispiel sagt Herr Hölzle zum Beispiel: „Das hat doch alles keinen Sinn mehr, wir haben schon alles versucht.“ Durch die einfache Frage: „Was tun Sie selbst denn, wenn einer Ihrer Geschäftskunden sagt, dass es keinen Sinn habe, Geld anzulegen?“, holt Frau Steger den entmutigten Mann wieder ins Boot. Rasch fällt ihm eine Antwort ein: „Ich versuche, mich

in die Lage des Kunden zu versetzen. Was hat der Kunde für Ziele und was hindert ihn am Abschluss?“ Von selbst überträgt Herr Steger das Beispiel auf seinen Sohn: „Ich habe noch nie daran gedacht, wie es dem Jungen selbst in der Schule und mit unserer Erziehung geht. Ob es Dinge gibt, die ihm Spaß machen und worin konkret die für ihn unüberwindlichen Hindernisse liegen...“

Wenn es im Verlauf der Phase zwei um die Konkretisierung des Coaching-Ziels geht, helfen weitere geschickte Fragen zweifelnden und hin- und hergerissenen Klienten auf die Sprünge:

- Was-wäre-wenn-Fragen
- Was haben Sie bisher unternommen?
- Was möchten Sie priorisieren?
- Was genau wollen Sie verändern?
- Welche Fähigkeiten benötigen Sie dazu?
- Was hindert Sie am Einsatz Ihrer Fähigkeiten?
- Was wird passieren, wenn sich nichts verändert?

### Mitten in der Routenplanung (Phase 3 – Klärungsphase)

In der dritten Phase – der Klärungsphase – wird das in den „Arbeits- und Gesprächsraum“ eingeführte Material reflexiv aufgearbeitet. Jetzt ist eine Deutung der Inhalte erwünscht, um in der Folge zur Bedeutung für die Betroffenen, deren Wahrnehmungen, Einstellung und Haltung zu gelangen.

So kann in der Klärungsphase gezieltes Nachfragen des Coachs in Feedback und möglicherweise in eine Konfrontation übergehen. Beides dient dazu, dem Coachee seine Verhaltensweisen aus Sicht des Coachs „vor Augen zu führen“. So überdenkt der Klient seinen Standort. In der Folge kann dieser bestätigt werden (im Sinne von Aufrechterhalten/Beibehalten einzelner Merkmale, Funktionen, Positionen, Verhaltensmuster, etc.), beziehungsweise es ist ein neuer Standort zu finden (Stichwort „Entdeckungsreise“).

Hier ein Auszug aus den Aufzeichnungen von Herrn Hölzle:

„...Natürlich haben meine Frau und ich in den zwei Wochen zwischen den Sitzungen viel nachgedacht und miteinander diskutiert. Die beinahe unerträglich gewordene Situation zu Hause hat sich sogar etwas entspannt. Sicher nicht nur deshalb, weil wir Sebastian nicht mehr zu Hausaufgaben gezwungen

haben! Frau Steger bat die Lehrerin für die Zeit des Coachings um eine Schonfrist. Erstaunlicherweise hat die Lehrerin uns diese Frist gewährt, mir gegenüber stellte sie sich ja immer stur!

Diesmal lautete das Thema: Was gehört für jeden zu einem funktionierenden Familienleben? Meine Frau nannte den gemeinsamen Alltag mit seinen Regelmäßigkeiten (Mahlzeiten, häusliche Pflichten) sowie darüber hinausgehende Aktivitäten, an denen alle Spaß haben. Zusätzlich wünscht sie sich ein zufriedenes Kind mit einem gewissen Grundstock an Bildung, um Chancen im Berufsleben zu haben. Für ihre eigene Zufriedenheit brauche sie mehr Aktivitäten mit Freunden und – das muss ich zugeben – auch mehr Zweisamkeit mit mir, einen Theaterbesuch, einen Kurzurlaub beispielsweise...

Ich selbst nannte die materielle Sicherheit, für die ich mit meinem Beruf und durch gezieltes Sparen sehr gut Sorge. Auch gute Noten meines Sohnes bedeuten mir viel. Wie soll er sonst einmal eine eigene Familie ernähren? Es gibt heute so viele Arbeitslose, da ist es wichtig, früh gute Grundlagen zu schaffen. Andererseits hätte ich auch gerne Frieden am Wochenende. Die tränenunterlaufenen Augen meiner Frau, das bockige Kind, so kann es nicht mehr weitergehen. Früher sind Sebastian und ich gerne Fußballspielen gegangen. Das habe ich als erzieherische Maßnahme gestrichen. Frau Steger war mit meinen Worten scheinbar nicht zu Frieden. Sie sehe da einige Widersprüche, sagte sie. Einerseits wolle ich Frieden und andererseits meine eigenen Ansprüche durchsetzen. Das sei doch auch mit meinen Kunden nicht möglich...

Fazit: In diesen 120 Minuten wurde ganz gewaltig an meinen eigenen Überzeugungen gekratzt. Tatsächlich dachte ich zum ersten Mal darüber nach, dass Sebastian wirklich eine Rechtschreibschwäche haben könnte, wie es die Lehrerin immer behauptet hat. Sollte das stimmen, so haben wir uns falsch benommen und nicht die Lehrerin. Wir hatten ja in den letzten zwei Jahren einige Gespräche mit der Lehrerin. Frau Steger bat mich, ein solches Lehrergespräch so genau wie möglich wiederzugeben. Ich musste gestehen, dass ich die Klassenleiterin von vorn herein angegriffen hatte. So eine Strategie kann nicht zum Erfolg führen. Das weiß ich

aus meinem Beruf. Wieder fragte mich Frau Steger, ob ich jetzt eine andere Möglichkeit sehen würde, zu Ruhe zu gelangen: Nun kristallisierten sich zwei Ansatzpunkte für mich heraus. Zum einen geht es für mich darum, herauszufinden, welche pädagogische und fachliche Betreuung Sebastian braucht, um wieder ein glückliches Kind zu werden, das nicht mehr so stark unter dem Schuldruck leidet. Und zum anderen brauche ich Methoden, um mit meinem eigenen Erfolgsdruck und Ärger umzugehen. Seit eineinhalb Jahren war ich nicht mehr mit Kollegen in der Sauna! Außerdem denke ich an einen Ärgermanagementkurs, so etwas wird in der Firma angeboten. Meiner Frau könnte ich mit einem gemeinsamen Tanzkurs eine große Freude bereiten.“

### Die neue Route wird angetreten! (Phase 4 – Veränderungsphase)

Standen in der Klärungsphase das „Entdecken und Verstehen“ im Fokus, geht es in der vierten Phase – der Veränderungsphase – vorrangig um ein Festschreiben von Maßnahmen (Maßnahmenplanung) für sinnvolle Veränderungen. Der Coach leistet Unterstützung, indem er den Coachee immer wieder neu einlädt und dazu ermutigt (motiviert und aktiviert), seine Veränderungsvorhaben konzentriert und strukturiert aktiv anzugehen – Schritt für Schritt. Die einzelnen Arbeitsschritte können Roadmaps oder Milestones festlegen. Dienlich sind hierbei das Entwerfen von Arbeitsvorschlägen und das Festlegen von Instruktionen (unter anderem Hausaufgaben zwischen den einzelnen Arbeitssitzungen).

Im Fall des Ehepaars Hölzle entsteht in der Veränderungsphase folgender „Fahrplan“, den Frau Steger auf dem Flipchart festhält und als Abschrift dem Paar zur Verfügung stellt:

**Herr Hölzle:**

- Elternberatung und Ärgermanagementkurs
- einmal pro Monat Sauna mit Kollegen
- Tanzkurs im nächsten halben Jahr

**Frau Hölzle:**

- Elternberatung
- ein Frauenwochenende mit Freundinnen
- einmal pro Monat eine Aktivität mit den früheren Bekannten

für Sebastian:

- Termin bei der Lernberaterin
- Gespräch mit der Schulpsychologin (Beteiligte: beide Eltern, die Lernberaterin, die Klassenlehrerin)
- Einzeltermin bei der Schulpsychologin
- Aufdecken und Fördern der Stärken und Vorlieben des Kindes (Beteiligte: alle herangezogenen Fachleute sowie die Eltern)

Aus dem Bericht von Frau Steger:

„...Nach der intensiven Vorarbeit mutet die Veränderungsphase vielen Klienten relativ einfach an. Auch Familie Hölzle hat neues Vertrauen in sich gefasst, die ersten Veränderungen sind sehr schnell spürbar. Ich verstärke solche positiven Tendenzen, spreche Lob aus, vor allem, wenn sich jemand wie Herr Hölzle so sehr selbst überwindet. Problematisch wird es noch einmal, als die Schulpsychologin tatsächlich eine leichte Rechtschreibschwäche feststellt. Herrn Hölzle erfassen heftige Zukunftsängste um seinen Sohn, und er schämt sich als Vater. Zur Beruhigung kann ich aus meiner Erfahrung sprechen, wie viel sich mit einer guten Förderung im frühen Alter tun lässt. Da gibt es noch einiges auszuprobieren. Von Musiktherapie über Logopädie oder auch Bewegungstherapie. Es gelingt mir, aufzuzeigen, wie wichtig es ist, die fachliche Betreuung nun auch Fachleuten zu überlassen. Das bedeutet ja gleichzeitig eine Entlastung für die Eltern, die genug mit sich selbst zu tun haben. Und sie bleiben dennoch Eltern, sie können sich auf die gesamte Palette an erwünschten Familienaktivitäten konzentrieren, die sie beide in der dritten Sitzung aufgezählt haben. Inzwischen besuchen die Hölzles neben der Elternberatung eine Selbsthilfegruppe für Eltern von Kindern mit Lernschwierigkeiten.“

### Nach der „Erstarrung“ wieder unterwegs (Phase 5 – Abschlussphase)

Nach vier Monaten mit insgesamt sieben Gesprächen trifft das Ehepaar sich gemeinsam mit dem Sohn Sebastian zur Abschlussitzung mit Frau Steger. Ziel dieser Phase ist es, die Erfahrungen und Erkenntnisse aus dem Coaching-Prozess zusammenzufassen, um mögliche Korrekturmaßnahmen zu besprechen.

Herrn Hölzles Aufzeichnungen (Auszug):

„Wir waren zunächst froh und erleichtert, dass dies nicht unbedingt die allerletzte Sitzung gewesen sein muss. Falls sich die Situation verschlimmern sollte, können wir jederzeit wieder einen Termin vereinbaren. Vor allem meine Frau sagte, sie wünsche sich eine Zeitgarantie. Über diesen Ausdruck mussten wir alle kurz lachen!

Dabei gab es sehr viel Positives zu berichten: Sebastian hat inzwischen ein anderes Standing in Familie und Schule. Das Hänkeln ist vorbei, der Druck hat nachgelassen. Das bestätigen sowohl die Schulpsychologin als auch die Lehrerin. Ich persönlich war sehr erleichtert, dass wir unseren Sohn nicht auf eine Schule für Lernbehinderte schicken mussten. Im Gegenteil, die Unterstützungsmaßnahmen greifen bisher sehr gut. Die Logopädie hat sich als wertvoll herausgestellt, ebenso die Stunden mit einer Nachhilfelehrerin, die uns die Lernberaterin empfehlen konnte. Und Sebastian spielt wieder Fußball. Nach Wochenenden mit einem Turnier ist er komischerweise erfolgreicher in der Schule! Er selbst sagte in unserem Gespräch mit Frau Steger, wie deutlich er die Entlastung spürt. Endlich ist er nicht mehr der Buhmann für alles. Seine Ausdrucksweise: „Meine Eltern kümmern sich jetzt endlich um ihre eigenen Sorgen. Sie streiten nicht mehr mit mir, sondern miteinander, weil Papa nämlich gar nicht tanzen kann!“, brachte uns noch mal zum Lachen. Natürlich hat Frau Steger bei mir wieder einen kleinen Fehltritt aufgespürt, als ich erbost vom letzten Gespräch mit der Schulpsychologin berichtete. Da ist mir wohl wieder der Gaul durchgegangen! Ich werde mich bessern!

Sehr hilfreich fand ich, dass uns die Coachin dazu brachte, noch einmal aufzuschreiben, wie wir uns im Fall erneuter Probleme (selbst) helfen können. Neben Gesprächen zwischen meiner Frau und mir über unsere Ängste haben wir inzwischen auch die Möglichkeit, mit den verschiedenen Lehrern Rücksprache zu halten. Und im Notfall steht auch der Rettungsanker des Coachings bereit!“

## Anwendungsfelder und Erfolge des Coachings

### Von Stressbewältigung bis Führungskrise

Eltern-Coachings sind nur eine von vielen Möglichkeiten, die neue Form der

„Wegbegleitung auf Zeit“ zu nutzen. Mit der zunehmenden Verbreitung des Coaching nimmt auch die Zahl der Anwendungsfelder zu. Dennoch lassen sie sich systematisieren: Der Diplom-Betriebswirt und Psychologe Heinz-Kurt E. Wahren hat mögliche Coaching-Anlässe in zwei Kategorien eingeteilt:

- Probleme und Krisen – individuelle, zwischenmenschliche oder organisationsbezogene
- der Wunsch nach Wachstum – ebenfalls persönlich, zwischenmenschlich oder organisationsbezogen (vgl. Wahren, 1997, S. 38)

Untenstehende Übersicht liefert eine weitere Sortiermöglichkeit von Coaching-Motiven und Anlässen. Wer nachdenkt, findet sicherlich im eigenen Alltag oder in demjenigen von Freunden und Bekannten genügend Themen, die sich hier einfügen ließen:

- Rollen- und Wertekonflikte in Zusammenhang mit äußeren Veränderungen
- die Übernahme von Führungsaufgaben und neuen Rollen
- der Wunsch nach Wahrnehmungserweiterung (mehr von Innen- und Außenwelt im Sinne eines Spielfelds sehen)
- konstruktive Stressbewältigung
- Widersprüchlichkeiten in der eigenen Rolle
- Krisen und Umbrüche: kritische Situationen und Konflikte in der Zusammenarbeit, persönliche oder Motivations- oder Verhaltens-Defizite, Karrierestillstand, Leistungsabfall, Sinn-Krisen, Burnout, Unsicherheit, widersprüchliche Fragen zu Identität, Glaubenssystem und Gesundheit (Reflexion und Veränderung von Glaubensgrundsätzen)
- Begleitung von Führungsnachwuchs  
Zusammenfassend können im Coaching alle denkbaren Fragestellungen behandelt werden, die die berufliche Aufgabe, die Rolle und die Persönlichkeit des Klienten betreffen. Insbesondere bei systemischen Ansätzen wird auch der private Bereich berührt (z. B. Work-Life-Balance). Die sehr unterschiedlichen Themen und Schwerpunkte, die ein Coach zusammen mit seinem Klienten anpackt, werden nicht immer gleichartig gelöst. Die meisten Coaches praktizieren eine Kombination aus
  - individueller Beratung
  - unterstützender Problembewältigung
  - persönlichem Feedback
  - klärender Visualisierung
  - praxisorientiertem Training.

### Gutes Feedback für Coaching

Coaching erfreut sich immer größerer Beliebtheit. Aber hilft die Dienstleistung für Alltag und Beruf den Klienten auch? Aktuelle Auswertungen bejahen diese Frage eindeutig. So erteilt zum Beispiel eine Studie der Privatuniversität für Management in Wien unter rund 250 Personalverantwortlichen im deutschsprachigen Raum dem Coaching außerordentlich gute Noten. Befragt wurden Personalführungskräfte, Vorstände und Geschäftsführer von großen und mittelgroßen Unternehmen aus dem Profit- und Non-Profit-Bereich. Coaching sei eine sinnvolle Ergänzung zum Seminar- und Trainingsangebot, verbessere die Führungskompetenz und helfe bei der Bewältigung von Umstrukturierungen und Arbeitsplatzwechseln. 74 Prozent der Befragten bescheinigten dem Coaching eine hohe Problembewältigungskompetenz. (Vgl. Piotrowski, 2004).

Interessante Ergebnisse liefern auch wissenschaftliche Auswertungen, die sich bei der Frage nach dem Coaching-Erfolg nicht an Unternehmen, sondern an ehemalige Coachees wenden. In seinem Aufsatz „Was ist Coaching“ fasst der österreichische Unternehmensberater Hermann Major die Ergebnisse dreier solcher Analysen zusammen. Eine dieser Studien wurde von Dr. Thomas Bachmann, Diplom-Psychologe am artop-Institut der Berliner Humboldt-Universität, geleitet. Er und seine Mitarbeiter befragten 89 Coaches und 74 Klienten aus den verschiedensten Umfeldern nach den Erfolgsfaktoren und Ergebnissen des Coachings. Laut der Studie (Bachmann et al, 2003) haben rund 90 Prozent der adressierten Coaching-Anwender ihr wichtigstes Ziel im Verlauf des Coachings erreicht. Zudem untersuchte Bachmanns Team Erfolgskriterien des Coachings. Das Ergebnis: Mit an vorderster Stelle rangieren die emotionale Entlastung (emotionale Wirkung), die Verbesserung der Reflexionsfähigkeit (kognitive Wirkung), die Aktivierung eigener Ressourcen sowie tatsächlich erfolgte Verhaltensänderungen (verhaltensbezogene Wirkung). Spannend ist außerdem der Blick auf den Zusammenhang zwischen Einflussfaktoren und Wirkungen des Coachings. Eine wichtige Rolle hinsichtlich der Wirkungen nimmt die Beziehung zwischen Coach und Klienten ein. Der Beziehungsaspekt „beeinflusst vor allem emotionale Wirkungen, während kognitive Wirkungen zwar auch durch

die Beziehung, vor allem aber durch verbalorientierte Techniken und Partizipation bei der Vorgehensweise hervorgerufen werden. Einen besonderen Einfluss auf verhaltensbezogene Wirkungen üben verhaltensorientierte Methoden und die Veränderungsmotivation des Klienten sowie wiederum die Partizipation bei der Vorgehensweise aus.“ (Vgl. Major, 2005, S. 8). Platz zwei und drei bei den wirkungsrelevanten Einflussfaktoren des Coachings nehmen laut Major die Qualifikation des Coachs sowie dessen Involvement (Beteiligung) ein. Ein Coach will daher gut ausgesucht werden! (Vgl. Major, 2005, zitiert nach Schmidt, 2003).



### Autor:

Dr. Robert Sturm MBA, MM, MA  
Robert Sturm & Kollegen  
Media and Business Consulting International  
Krelingstraße 24, 90408 Nürnberg  
Tel.: 0911-9350888, Fax: 0911-9350890  
info@robert-sturm.de

### Kurzbiografie:

Der Autor Dr. Robert Sturm MBA, MM, MA coacht, trainiert und berät Fach- und Führungskräfte im In- und Ausland. Sein Wissen gibt er in Lehraufträgen unter anderem an der Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt sowie an Universitäten in Sofia, Vilnius und Florida weiter. Für die Paracelsus Schulen ist er federführender Trainer in den Fachqualifikationen zum „Personality Coach“ sowie zum „Mediator“ und „Moderator“. Dr. Robert Sturm hat einen geistes-, sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund. Er ist Diplom-Sozialpädagoge, Diplom-Heilpädagoge, Diplom-Gerontologe, Diplom-Mediator und Diplom-Supervisor. Außerdem hat er ein MBA-Studium (Master of Business Administration) mit dem Schwerpunkt „Vereinbarung von Produktivität und Humanität“ absolviert, sowie in seinem MM-Studium (Master of Mediation) „Innovative Konzepte im Vergleich: Mediation, Supervision, Moderation, Coaching“ behandelt. Die „Mediation“ stand im Mittelpunkt seines im Juli 2005 abgeschlossenen „Master of Arts“-Studiums (MA) an der Europa-Universität Viadrina. Dr. Robert Sturm im Jahr 1988 gegründetes Unternehmen Robert Sturm & Kollegen arbeitet projektorientiert unter anderem in den Bereichen Medien- und Unternehmensberatung, Konfliktmanagement, Zukunftsforschung, Organisations- und Personalentwicklung.

Teil II des Artikels „Arbeiten für das Ich“ (inkl. Literaturverzeichnis) lesen Sie bitte in der kommenden Ausgabe 2006/2 der heilpaedagogik.de.