

Nach Teil I in Ausgabe 2006/1 der „heilpaedagogik.de“ lesen Sie nun den zweiten Teil des Fachbeitrages von Dr. Robert Sturm zum Thema „Coaching“.

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

Grenzen und Kompetenzen im Coaching

Persönlichkeit und Kompetenzen des Coachs

Wer ein Coaching in Anspruch nehmen möchte, sollte sich seinen Coach demnach gut aussuchen. Die „Chemie“ muss einfach stimmen! Daneben sollte sich der Wegbegleiter auf Zeit durch Vertraulichkeit, Einfühlungsvermögen, Verantwortung für die Grenzen des Klienten sowie persönliches Engagement gepaart mit Wertschätzung und professioneller Distanz auszeichnen.

Zu den wichtigsten Fähigkeiten eines Coachs gehört das „Zuhören können“. Doch um ein seriöses Coaching-Angebot zu platzieren, sind weit mehr Kompetenzen nötig: Ein verantwortungsvoll agierender Coach hat eine fachliche Ausbildung genossen, die unter anderem psychologisches, analytisches, verhaltensorientiertes und systemisches (Grund-) Wissen einschließt. Zudem sollte er die wichtigsten Beratungstechniken beherrschen. Dazu gehören das Führen, Steuern, Strukturieren und (notfalls auch) Beenden von Gesprächen, sowie die gezielte Anwendung von Beratungstechniken wie: Metatechniken, Fragetechniken, aktives Zuhören, widerstandsfreies Sprechen (Magic Words), Wutmanagement. Auch die verschiedensten therapeutischen Techniken von NLP über Psychodrama, Kunst-, Körper- und Gestalttherapie erweitern das Repertoire eines Coachs sinnvoll. Ferner ist erfolgreiches Coaching nicht ohne eine gute Portion Führungsstärke denkbar. Klienten respektieren einen Coach nur, wenn er entsprechendes

Auftreten und Motivationsgabe an den Tag legt, überzeugen kann und den Mut hat, Feedback zu geben. Wer Gruppen coacht, benötigt darüber hinaus Erfahrung mit gruppendynamischen Prozessen.

Es wurde deutlich, dass ein Coach in der Regel mehr Fach-, Sach- und Handlungskompetenz besitzt, je breiter sein methodisches Repertoire ist. Doch allein die methodische Qualifikation reicht nicht aus, um Menschen mit der Coaching-typischen Mischung aus Motivation zum Handeln („Anschubsen“) und andererseits vertrauensvollem „Werden-lassen“ zu begleiten. Wer Menschen als Coach berät, bedarf selbst möglichst vielfältiger Berufs- und Lebenserfahrungen. Persönliche und soziale Kompetenzen wie Toleranz, eine empathische Grundhaltung und Sensibilität sollten ihm selbstverständlich sein. Und schließlich: Auch ein Coach lernt nie aus, persönliche Reife und ständige Entwicklungs- und Reflexionsbereitschaft sind ein absolutes Muss!

Instrument ohne Gewähr

Das Fallbeispiel hat gezeigt, wie hilfreich die Beratungsform „Coaching“ für das Ehepaar Hölzle und demzufolge für dessen Sohn und das gesamte Bezugssystem Schule-Lernen-Familienleben war. Dennoch muss jedem, der sich an einen Coach wendet, klar sein: Coaching ist kein Allheilmittel für Unzufriedene. Es trägt zwar viel zur persönlichen Entwicklung sowie zum Wachstum der Klienten bei, liefert aber keine Garantie dafür. Niemand kann zu seinem Glück gezwungen werden, und

auch ein Coach hat keine Entscheidungsgewalt. Als Gestalter, Hüter und Wächter des Coaching-Prozesses gehört ihm die Prozesshoheit. Der Coach achtet darauf, die vereinbarten Ziele zu erreichen und die notwendigen Verhaltensmuster zu realisieren. Dabei muss er jedoch stets im Rahmen der Fähigkeiten und Fertigkeiten des Klienten arbeiten. Dessen Können und Wollen bestimmen den Coaching-Prozess. Was passiert, wenn der Coach die Bedürfnisse des Coachee außer Acht lässt, veranschaulicht ein Kinderwitz: „Ein junger Pfadfinder, geprägt von dem Glaubenssatz „Jeden Tag eine gute Tat“ kam zerschunden nach Hause. Auf die Frage seiner Mutter antwortete er, dass er einer alten Frau über die Straße helfen wollte. „Na und?“ fragt die Mutter. „Die wollte gar nicht über die Straße“, gesteht der Sohn.“ (Rückle, 2001, S. 67)

Umgekehrt kann es auch sein, dass der Coachee die Voraussetzungen nicht erfüllt, die ihm erst eine konstruktive Teilnahme am Coaching-Prozess ermöglichen. Gravierende psychopathologische oder interpersonelle Probleme des Klienten machen die gemeinsame Arbeit schwer bis unmöglich. Das gleiche gilt für Motivationsmangel (kein ausreichender Veränderungsdruck) oder unrealistische Erwartungen an das Coaching beziehungsweise an den Coach (vgl. Kilburg, 2000, S. 66). Kurz, der Klient sollte ein diskurs-, einsichts- und handlungsfähiger Mensch sein.

Coaching kann Schwerarbeit sein

Unsere Fall-Darstellung mutet im Nachhinein möglicherweise sehr schlüssig und fast simpel an. Während eines Coaching-Prozesses bedürfen alle Beteiligten jedoch höchster Konzentration. Immer wieder berichten Coachs, dass sie nach einer Sitzung, die zwischen 60 und 120 Minuten dauert, richtiggehend erschöpft sind: „Man erreicht eine starke Intensität und Emotionalität in den Gesprächen. Es gehört sehr viel Fingerspitzengefühl dazu, die Situation nicht kippen zu lassen, beziehungsweise den Klienten wieder aus der hoch-emotionalen (euphorisch-positiven oder negativen!) Stimmung herauszuholen.“ Hinzu kommen der Versuch, viel eigene Dynamik und Ideen einfließen zu lassen, die hohe Konzentration auf das Gesagte,

die Achtsamkeit auf Stimmungen und Gefühle, die Alarmhaltung, keine Grenzen zu überschreiten, die Selektion der wesentlichen Informationen im Redefluss. All das verlangt auch dem Coach einiges ab. Doch in der Regel mit Erfolg, sonst würde sich die Dienstleistung Coaching nicht anhaltender Beliebtheit erfreuen.

Kleine Auswahl wirksamer Coaching-Techniken

Harmonisieren die fünf Coaching-Elemente

- Klient
- Coach
- deren Beziehung
- deren gemeinsames Ziel
- im Rahmen eines vereinbarten Beratungskonzepts,

dann fehlen nur noch funktionierende Techniken, die das Ganze „zum Laufen“ bringen. Je nach Persönlichkeit, Kenntnissen und Vorlieben des Coachs hält das recht pragmatische Angebot „Coaching“ für viele Situationen Hilfsmittel bereit. Kleine, scheinbar simple Grundsätze und Interventionen unterstützen wirksam bei der Konzentration und Reduktion auf das Wesentliche.

Zur Orientierung (Orientierungsphase)

Zum Kennenlernen und begreifbaren Einkreisen des Problems in der Orientierungsphase kommen zum Beispiel die Lebenswege- oder die Landkarten-Methode in Frage. Dabei zeichnet der Klient entweder wichtige Stationen seines Lebens mit Jahreszahlen chronologisch auf (Lebenswege), oder er malt diese in Form einer Landkarte mit Haupt- und Nebenstraßen, Buckelpisten sowie Zentren und Wendepunkten. Auch ein so genanntes Coaching-Mandala kann dem Coachee dabei helfen, „zu sich selbst“ zu finden. Im Zentrum steht bei dieser Technik ein persönliches Foto, das mehrere Ringe umgeben. Im ersten Ring werden persönliche Stärken und Vorlieben eingetragen, im zweiten die Handlungen: Was tut der Klient, wie setzt er seine Fähigkeiten um, was macht er gerne? Der äußerste Ring betrifft die Zukunft. Welche Ziele und Visionen lassen sich aus all dem Mitgebrachten und dem aktuellen Handeln entwickeln?

Als weiteres Tool dient das so genannte „C.L.E.E.R.I.T-Format“ dazu, die Auftragsklärung in der Orientierungsphase zu systematisieren:

- C wie „Contact“ betrifft die Klärung der Vorgehensweise (Wie?).
- L wie „Leiden, Symptome“ bezeichnet das konkrete Problem.
- E wie „Entwicklungsgeschichte“ versucht zu klären, woher das Problem kommt.
- E wie „Effekte der Veränderung“ fragt danach, wozu eine Veränderung führen soll, woran diese zu erkennen wäre.
- R wie „Ressourcen“ benennt die Maßnahmen, Fähigkeiten und Techniken, mit denen die Veränderung herbeigeführt werden soll.
- I wie „Identifizierte Person“ meint so viel wie Wer ist die Person, bei der die Veränderung stattfinden soll? Gibt es mehrere Personen?
- T wie „Target“ fragt nach dem konkreten Ziel. Was soll geschehen?

Zur Klärung (Klärungsphase)

Auch hier sind all jene kognitiven, visuellen, kreativen oder gestalttherapeutischen Methoden dienlich, die es dem Klienten in seinem subjektiven Fall erleichtern, zum „Aha-Effekt“ zu gelangen und mögliche Denk-/Wahrnehmungs- oder Handlungsblockaden zu lösen. Dazu können gewichtete Ziel- und Werteanalysen zählen, oder die Visualisierung sozialer Systeme mit Hilfe von Karten, Figuren, Stühlen, Symbolen, etc. Letztere Technik verwendet der Coach in unserem Beispielfall – allerdings bereits in der Orientierungsphase. Auch Perspektivenwechsel erzeugen Klärung und Vielschichtigkeit. Eine solche Mehrdimensionalität bezweckt der Coach zum Beispiel durch zirkuläres Fragen (Was würden dazu die Kollegen/die Eltern/der Partner sagen?) oder auch physisch durch einen Rollentausch des Klienten mit dem Coach. Um bestimmte Einstellungen und Verhaltensweisen körperlich und emotional erlebbar zu machen, holen manche Coachs diese gestalttherapeutisch „in den Raum“. Das funktioniert zum Beispiel mit dem Lebensrad, bestehend aus den Elementen Beruf und Karriere, Beziehungen, Gesundheit und Fitness, Familie, persönliche Weiterentwicklung, Spiritualität, Wohlergehen.

Der Coachee läuft nach und nach die verschiedenen Stationen seines Lebensrads ab und spürt nach, wie weit er in jedem Bereich von seinem Ziel entfernt ist.

Motivation zur Veränderung (Veränderungsphase)

Wie bisher orientiert sich die Wahl der Methode am Wissen und Können des Coachs sowie an den Wünschen und Bedürfnissen des Gecoachten. Bei schwierigen Entscheidungen zwischen zwei Alternativen hat sich die so genannte Gegenwind-Methode bewährt. Der Coach stellt nacheinander für beide Alternativen den Counterpart dar und liefert Gegenargumente. Anschließend teilt er dem Coachee seine Beobachtungen mit: Wo war es leichter, diesem den Wind aus den Segeln zu nehmen? Wie hat der Coachee sich körperlich verhalten, wo kam er ins Schwitzen? Eine andere Methode nennt sich Check-your-Mind. Sie deckt Hintergründe und destruktive Gedanken auf und kommt dann in Frage, wenn alles dafür spricht, dass ein Klient sein Ziel erreichen kann, er aber dennoch nicht weiterkommt. Bei der Check-your-Mind-Methode sitzt der Coach dem Klienten gegenüber und konfrontiert ihn mit all dessen negativen Gedanken und Hindernissen, die er zuvor geäußert hat. Auf jedes Argument muss der Coachee mit Gegenargumenten parieren. Dabei wird deutlich: Auch die Gegenargumente und Lösungen sind bereits in seiner Vorstellung vorhanden! Am Ende gilt es, einen entspannten Zustand herzustellen. Jetzt zählt der Coach dem Klienten ruhig und überzeugend sämtliche Argumente und Ressourcen auf, die dieser selbst vorher genannt hat.

Die Falle der Glaubenssätze

Wenn der Klient sich in seinen eigenen Erlebnissen, Nebenschauplätzen und Zweifeln verstrickt, führt ihn oft die Untersuchung der bewussten und unbewussten Glaubenssätze zurück zum Kern. Sagt sich der Coachee zum Beispiel unablässig innerlich vor: „Du machst nur Fehler!“ oder „Das wird nie etwas!“? Wenn ja, dann wäre es hilfreich, diesen negativen Gedanken positive Glaubenssätze entgegen zu stellen. Wichtig ist, dass der Coachee auch an diese positiven Gegengewichte

glaubt, sonst geht ihre Wirkung verloren! – Einige Beispiele für solche Sätze, die Coach und Coachee in der Regel gemeinsam erarbeiten: „Es gibt immer einen Weg. Auch Umwege führen zum Ziel.“ Oder: „Wenn ich das nicht schaffe, schaffe ich etwas anderes.“

Stressquellen

Ferner lohnt es sich, die Stressquellen des Klienten zu untersuchen. Ernährt er sich gesund, hat er ausreichend Schlaf, betätigt er sich regelmäßig körperlich, legt er ausreichend Pausen ein? Es gibt viele leichte Entspannungstechniken, die sogar im Büro praktikierbar sind: Atemtechniken (u. a. nach Ilse Middendorf), Yogaübungen, progressive Muskelentspannung nach Edmund Jacobsen, autogenes Training nach Johannes Heinrich Schulz. Auf der Grundlage dieser Methoden haben sich außerdem die unterschiedlichsten Unterarten und Varianten herausgebildet. „Gedankliche Ruheräume“ (Rückzugsschleusen) bieten eine weitere Regenerationsmöglichkeit für Menschen, die andauernd unter Strom stehen. Übrigens ist auch eine innere Haltung der Gelassenheit trainierbar! Zum Beispiel: Wer Stress-Symptome erkennt, sollte sie erst einmal als Zeichen seiner eigenen Überforderung anerkennen und sich sagen: „Das geht vorbei!“ Wird der Druck zu stark, helfen oft ein Durchatmen und ein resolutes inneres „Stopp“ („Time-out“ nach Christina Maslach, vgl. Maslach und Leitner, 2001), um allzu lästiges Herzklopfen, Ängste, negative Gedanken zu vertreiben.

Geheime Wünsche

Hat der Klient außerdem geheime Wünsche, die ihm neue Kraftquellen erschließen könnten (Spannung versus Entspannung)? Als Ausgleich zur Arbeit sind die verschiedensten Alternativen denkbar: Gartenarbeit, Sport oder ein anderes Hobby, der Besuch von Kursen, Vorträgen, Konzerten, Theater, das Anlegen eines Tagebuchs, die Beschäftigung mit einem Thema, das ihn schon lange interessiert, Unternehmungen mit Freunden, eine Reise und vieles mehr.

Üben, üben, üben

Den Umgang mit anderen Menschen, zum Beispiel kritische Gespräche, kann der Coachee sehr wirkungsvoll in

gruppendynamischen Übungen oder Rollenspielen (z. B. Psychodrama, NLP – assoziieren/dissoziieren) mit dem Coach einüben. Dann übernimmt der Coach beispielsweise die Rolle des gefürchteten Geschäftspartners, der mordernden Kollegin, des despotischen Vorgesetzten,...

Herr oder Sklave der Zeit?

Eine Bestandsaufnahme der eigenen Aktivitäten und Zeitfresser hat noch niemandem geschadet. Mit Hilfe von Visualisierungstechniken kommt man oft noch weiter. So kann der Klient seine täglichen Verrichtungen als Abschnitte in einen 24-h-Kreis eintragen. Passen Wunsch und Wirklichkeit zusammen? Wie sieht diese Darstellung in Bezug auf die Lebenszeit aus? Gibt es beim Coachee so etwas wie blinde Flecken, eindimensionale oder verengte Sichtweisen, den berühmten Blick durch die Brille? In Bildern gesprochen: Welche Beete blühen im eigenen Lebensgarten, welche Felder liegen eher brach? Auch ein neu zu erbauendes Haus kann als Symbol dienen: Welche Etagen stehen schon, welche sind in Arbeit? Wackelt das Fundament?

Die fünf Säulen der Identität

Beim Blick auf die eigenen Prioritäten sind auch die so genannten fünf Säulen der Identität dienlich (Petzold, 1998):

1. Arbeit und Leistung
2. Materielle Sicherheit
3. Soziales Netz und Beziehungen
4. Körper und Gesundheit
5. Werte und Sinn

Wenn sie ihren Alltag den fünf Säulen zuordnen, stellen viele Menschen erschrocken fest, dass sie sich um lebenswichtige Daseinselemente wie zum Beispiel ihre Gesundheit oder ihren Freundeskreis jahrelang nicht gekümmert haben. Gerade im Rahmen eines Coaching lässt sich das aber ändern!

Umgang mit Informationen und Arbeit

Auch für den Umgang mit Informationen und Arbeit kann eine Selbstklärung von Nutzen sein. Viele Coaches arbeiten mit Fragebögen. Die Themenstellungen lauten in etwa: Sind Sie zum Beispiel ein Macher oder ein Teamarbeiter? Arbeiten Sie gerne mit

Zahlen, Daten, Fakten oder eher intuitiv? Fühlen Sie sich in einem großen Unternehmen wohl? Brauchen Sie Abwechslung oder Ruhe und Kontinuität? Wie verhalten Sie sich normalerweise, wenn neue Aufgaben auf Sie einströmen? Was priorisieren Sie? Was würden Sie gerne priorisieren? Wie können Sie das ändern?

Diese Beispiele sind nur ein Auszug aus einem unerschöpflichen Katalog an Anregungen zu Reflexion und Selbstüberprüfung. Doch an ihnen wird der Prozesscharakter des Coaching deutlich. Der Coaching-Prozess erfordert manchmal viel Geduld und Ausdauer, möglicherweise ist er mehrmals im Leben erforderlich. Er ist eine „geistige Wanderung“, die so lange dauert, bis der Klient wieder den Überblick gewonnen, sich neu „sortiert“ und positioniert hat.

Vergleich Coaching, Training, Therapie, Supervision

Da die Dienstleistung „Coaching“, wie bereits erwähnt, kein festgelegtes Berufsprofil mit Ausbildungsinhalten, Zielen, Methoden und Grenzen aufweist, fällt die Abgrenzung zu anderen Beratungsformen oft schwer. Dabei blicken diese – insbesondere Supervision und Psychotherapie – auf eine längere Tradition zurück. Das Coaching dagegen ist aus einem spezifischen Praxisbedarf nach Beratung und Begleitung entstanden, der durch die bestehenden Instrumente offensichtlich nicht gedeckt wird. Und dennoch greifen Coaches munter auf Methoden anderer Beratungsformen zurück. Zum einen ist hier das Training zu nennen. Vor allem aber verwenden viele Coaches Interventionsformen, die in psychotherapeutischen Settings entwickelt wurden, und auch in die Supervision Eingang gefunden haben. Da Coaching eine zielgerichtete Beratungsform ist, die um nachvollziehbare Ergebnisse in kurzer Zeit (i. d. R. nicht mehr als zehn Sitzungen) bemüht ist, werden lösungsorientierte und kurzzeittherapeutische Maßnahmen bevorzugt (vgl. Bamberger, 2001).

Angesichts der offensichtlichen Gemeinsamkeiten und Ähnlichkeiten sollen folgende „Steckbriefe“ der vier Beratungsformen dabei helfen, diese besser einzuordnen:

- Training

ist im Unterschied zu den drei anderen eher psychosozial orientierten Unterstützungsformen in der fachlich-sachlichen Ebene angesiedelt. Das Ziel des Trainings besteht darin, durch Üben und Ausprobieren „Tools“ (Werkzeuge – im Sinne von Wissen über Techniken und Methoden) und „Skills“ (Handlungsbefähigung) zu erwerben sowie Verhalten zu ändern.

- Coaching

umfasst sowohl fachlich-sachliche Aspekte als auch psychische Faktoren sowie das Beziehungsumfeld des Klienten. Dabei werden die private Situation des Klienten, seine Wertvorstellungen, Überzeugungen, Bindungen, Bedürfnisse und Widerstände mit einbezogen. Im Gegensatz zum kurzfristig orientierten Training bezweckt Coaching eine langfristige Verhaltensänderung. Dennoch will es nachvollziehbare Ergebnisse erreichen. Der Klient soll Tools und Skills nicht nur erlernen, sondern umsetzen, und dies unter Berücksichtigung seiner Umwelt, seines sozialen Umfelds und seiner individuellen Bedürfnisse. An die Stelle des Übens tritt das gemeinsame Erarbeiten, Reflektieren, Ausprobieren, nochmaliges Reflektieren.

- Supervision

berührt sowohl die fachlich-sachliche als auch die psychosozial-dynamische Ebene (die psychischen Erscheinungen aus den dynamischen Beziehungen der einzelnen Persönlichkeitsmerkmale untereinander, unter Berücksichtigung

des individuellen sozialen Kontextes und Systems). Supervision bedeutet Erfahrungslernen im beruflichen Kontext. Im Unterschied zum Coaching hat die auf den Prozess bezogene Reflektion Vorrang vor der Zielumsetzung. Außerdem werden private Bedürfnisse weitgehend ausgeklammert. Man bewegt sich im Bezugssystem Person, Rolle, Organisation/Arbeitsfeld sowie Klienten-/Kundensystem. Das übergeordnete Ziel ist nicht wie im Coaching die Selbstverwirklichung, sondern die Steigerung der Professionalität – im Sinne von Konfliktlösungskompetenz, Rollen-, Aufgaben- und Zielklarheit sowie besserer Kooperation in Arbeitsgruppen und Teams.

Supervisoren sind Beziehungs-, Diagnose- und Prozess-Spezialisten. In ihrer in der Regel dreijährigen Ausbildung ist die „intensive Diagnose von Prozessen, Beziehungen und deren Auswirkung auf die Organisation und den Einzelnen, und die daraus entstehenden Interventionen und Handlungsnotwendigkeiten“ (Ahrends, 2005) explizit Schwerpunkt und Thema. Auch ein seriöser Coach sollte Kenntnisse über derartige psychodynamische Interaktionen im jeweiligen Kontext haben. In den wesentlich kürzeren Coaching-Ausbildungen, die sich inhaltlich stark voneinander unterscheiden, liegt der Fokus dagegen meist auf der Vermittlung methodischen Know-hows.

- Psychotherapie

greift in der Regel ausschließlich auf der psychosozial-dynamischen Ebene

ein. Psychotherapie will heilen, während sich Coaching an gesunde Menschen richtet. Gegenstand der Psychotherapie sind tiefer gehende private und persönliche Schwierigkeiten, unter anderem Störungen der Wahrnehmung, des Verhaltens, der Erlebnisverarbeitung, der sozialen Beziehungen und/oder der Körperfunktionen. Die Selbstmanagementfähigkeiten beziehungsweise Selbstregulation des Klienten ist so stark beeinträchtigt, dass dieser sich nicht mehr alleine zu helfen weiß. Bekannte Erkrankungen dieser Art, welche gerade im Managementkontext vorkommen können, sind Suchtprobleme, wie Alkohol- und Medikamentenabhängigkeiten und -missbrauch. Die Autoren Wolfgang Looss (2002) und Hermann Bayer (2000) empfehlen, dass ein guter Coach seine Grenzen kennen und über ein Netzwerk von Therapeuten verfügen sollte, auf die er hinweisen kann.

Allerdings ist eine therapeutische Aufarbeitung nicht für jedes berufliche Anliegen sinnvoll beziehungsweise überhaupt notwendig. Ein entsprechendes Können und Wissen des Coachs vorausgesetzt, sind zahlreiche berufliche Probleme, die in das private Umfeld ausstrahlen, auch im beruflichen Kontext zu bewältigen. Denn einem Psychotherapeuten fehlt oft das notwendige organisationsbezogene beziehungsweise betriebswirtschaftliche Wissen. So kann er berufliche Situationen häufig nur schwer einschätzen und unterliegt der Gefahr, diese zu psychologisieren, anstatt an der Verbesserung zu arbeiten (Schreyögg, 2003a).

Abb.: Coaching, Supervision und Psychotherapie im Überblick (Robert Sturm, 2005)

	Coaching	Supervision	Psychotherapie
Gegenstand	<ul style="list-style-type: none"> • Veränderungs- und Entwicklungsprozesse betreffend die (berufliche) Aufgabe, Rolle, Persönlichkeit • Aktuelle Themen 	<ul style="list-style-type: none"> • Störungen und Arbeitsschwierigkeiten • Ist-Zustand 	<ul style="list-style-type: none"> • krankhafte Störungen der Wahrnehmung, des Verhaltens, der Erlebnisverarbeitung, der sozialen Beziehungen und/oder der Körperfunktionen • Themen können auch länger zurückliegen

	Coaching	Supervision	Psychotherapie
Hauptziele/-Wirkungserwartungen	<ul style="list-style-type: none"> • Anhebung der Selbstmanagementfähigkeit • Erarbeitung der unterschiedlichsten individuellen Lösungen • eine Verbesserung der Selbstwahrnehmung und -erkenntnis • eine Stärkung der Kommunikationsfähigkeit • Reflexion der eigenen Sichtweisen, Verhaltens-, Handlungs- und Reaktionsmuster • Auseinandersetzung mit der eigenen Identität, der eigenen Gesundheit und den eigenen Glaubenssätzen • Förderung der Interessenlage • Abbau von Spannungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexive Bearbeitung tiefer liegender intrapersoneller und soziostruktureller Konflikte • Konflikterhellung: Erkennen der Ursachen, Funktionen sowie der Dynamik von Konflikten • Erlernen neuer Konfliktlösungsmuster • Motivationssteigerung und Professionalisierung des beruflichen Handelns 	<ul style="list-style-type: none"> • „Seelenheilkunde“ • Ursachenklärung der Störungen/des Leidens • Einflussnahme auf Verhaltensweisen und Erlebenszustände • Befreiung von bestimmten Symptomen • Überwindung von Fehlhaltungen und krankmachenden Einstellungen • Eröffnen anderer Verhaltens- und Lebensweisen
Interventionsmethoden	<p>Je nach Kompetenzen des Coach sowie den Bedürfnissen des Coachee gibt es eine breite Bandbreite an Interventionstechniken, die zum Teil auch aus der Psychotherapie stammen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gesprächsmethoden und -therapien (NLP, Transaktionsanalyse, TZI-Themenzentrierte Interaktion, Provokative Therapie) • Verhaltenstherapeutische und systemische Ansätze • Zeit-/Selbstmanagement • Psychologische Tests • Bioenergetik • Entspannungsformen • Visualisierung durch Bilder/ Materialien/ Gegenstände 	Reflexion u.a. durch analytische, gestalttherapeutische, psychodramatische und systemische Verfahren	<ul style="list-style-type: none"> • Je nach Therapeut Psychoanalyse, Gesprächspsychotherapie, Kunst-, Bewegungs-, Musiktherapie, Psychodrama, Bioenergetik und Mischformen • Analytische, verhaltens-, gestalttherapeutische, lösungsorientierte, systemische Ansätze und viele mehr
Interventionsfokus	Individuelle Begleitung zum Coaching-Ziel	Verdeutlichung des Zusammenspiels unbewusster emotionaler Dynamiken, bewusster Erwartungen und äußerer Konfliktursachen	Erschließung von seelischen Quellen zur Überwindung von Verhaltensmustern und Leiden
Verantwortung für das Ergebnis	Der Coachee handelt selbstbestimmt und eigenverantwortlich in Bezug auf seine Ziele sowie die Zielerreichung. Er kann diese maximal bei vorheriger Absprache punktuell/situativ abgeben.	Der Supervidierte handelt selbstbestimmt und eigenverantwortlich in Bezug auf seine Ziele sowie die Zielerreichung.	In der Regel übernimmt der Therapeut von Anfang an – temporär – die Verantwortung für die Ziele und die Zielerreichung. Doch im Laufe des Prozesses wird diese Schritt für Schritt wieder dem Klienten übergeben.
Fachkompetenz des Beraters	v.a. Berufs-/Lebenserfahrung im jeweiligen Kontext, methodisches Know-how, soziale Kompetenz, Durchsetzungs- und Motivationstärke	v.a. Prozess- und Organisationsdiagnose, psychosozial-dynamisches Wissen, Wissen über Interaktionen, methodisches Know-how	Psycho-analytisches sowie psychosozial-dynamisches Wissen, methodisches Know-how
Zeitraumen	Kurzzeit-Intervention (i.d.R. nicht mehr als zehn Sitzungen)	Begleitung: oft über einen längeren Zeitraum, z.B. zwischen sechs und zwölf Monaten, möglicherweise auch mehrere Jahre	Unterschiedliche Settings und Formen: von Kurzzeit bis Langzeit (Psychoanalyse kann z.B. bis zu 400 Sitzungen beinhalten)

Wer heilt, hat Recht!

Das Problem: Wegen der großen Nachfrage schreiben sich viele Berater das Label „Coaching“ auf die Fahnen, obwohl sie keine explizite Coaching-Ausbildung genossen haben. Es gibt ja auch keine Ausbildungsordnung geschweige denn Qualitätskriterien für „gutes“ Coaching. Möglicherweise lässt sich die Qualität des Coachings schwerer messen als diejenige anderer Beratungsformen. Die neue Dienstleistung „Coaching“ ist viel stärker klienten-gesteuert als beispielsweise Training, Supervision oder Psychotherapie. Insofern muss der Erfolg auch individuell beurteilt werden. Denn für den Kunden gilt letztlich die Devise: „Wer heilt, hat Recht.“

Weitere Informationen über Coaching finden sich unter www.coaching-informations.de oder www.coaching-newsletter.de. Auf der Homepage des Autors www.robert-sturm.de liegt eine Literaturliste zum Download bereit.

Literatur:

1. Verwendete Quellen:

- Ahrends, B. (2005). Erstes Projektzwischen-ergebnis zum Thema Coaching. Informationsdienst der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V., 1, 9-11.
- Bachmann, T., Jansen, A., Mäthner, E. (2003). Coaching aus der Perspektive von Coaches und Klienten – Ein Beitrag zur Wirkungsforschung und Qualitätssicherung im Coaching. Eine empirische Studie mit Coaches und Klienten. Vortrag beim Coaching Kongress 2003. Download: www.artop.de/5000_Archiv/5000_PDF_und_Material/Vortrag_CoachingKongress.s.pdf.
- Bamberger, G. (2001). Lösungsorientierte Beratung. Weinheim: Beltz.
- Bayer, H. (2000). Coaching-Kompetenz. Persönlichkeit und Führungspsychologie. München: Ernst Reinhardt.
- Kilburg, R. (2000). Executive Coaching. Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Looss, W. (1997). Unter vier Augen: Coaching für Manager. (4., völlig überarbeitete Aufl.). Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Looss, W. (2002). Unter vier Augen: Coaching für Manager. München: Redline Wirtschaft bei Verlag Moderne Industrie.

- Major, H. (2005). Was ist Coaching? Aufsatz liegt als PDF-Dokument zum Download unter www.serviceplace.at/publikationen_sub_1.jsp?PublikationId=23.
- Maslach, C. u. Leitner, M. P. (2001). Die Wahrheit über Burnout. Wien: Springer.
- Middendorf, J. u. Thönneßen, J. (2003). Fit durch Coaching. Coaching-Fälle aus der Praxis von Managementwissen Online – und ihre Lösung. München: Carl Hanser.
- Piotrowski, S. (2004). Bedeutung und Einsatz von Coaching in der Personalentwicklung. Studie liegt zum Download unter <http://www.pef.at/download/controllingstudie2005.pdf>.
- Rauen, C. (2004). (Hrsg.) Coaching-Tools. Erfolgreiche Coaches präsentieren 60 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. Bonn: Manager-Seminare.
- Rückle, H. (2001). Coaching. So spornen Manager sich und andere zu Spitzenleistungen an. Landsberg/Lech: Moderne Industrie.
- Schmidt, T. (2003). Coaching. Eine empirische Studie zu Erfolgsfaktoren bei Einzelcoaching. Diplomarbeit an der Technischen Universität Berlin.
- Schreyögg, A. (2003a). Coaching: eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Coaching für den Coach. Frankfurt: Campus.
- Schreyögg, A. (2003b). Die Differenzen zwischen Supervision und Coaching. Organisationsberatung – Supervision – Coaching, Band 3-03, 217-226. Leske u. Budrich, Leverkusen.
- Wahren, H.-K. E. (1997). Coaching. Eschborn: Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW) e.V.
- Weigand, W. (2000). Zeitschrift „Informationsdienst der Deutschen Gesellschaft für Supervision“, 4, S. 4. Zitiert nach Heiner Barz, Lebenskunst, die Balance zwischen Muss und Muse. Psychologie heute, 9/2000.

2. Kleine Literatur-Auswahl zum Thema Coaching

- Gallwey, W. T. (2002). Erfolg durch Selbstcoaching. Mit der Inner-Game-Methode zu mehr Balance im Beruf. Nürnberg: Bw Verlag.
- Königswieser, R. u. Exner, A. (2001). Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Linneweh, K. (2002). Stresskompetenz. Der erfolgreiche Umgang mit Belastungssituationen in Beruf und Alltag. Weinheim: Beltz.
- Neuberger, O. (1995). Führen und geführt werden. Stuttgart: Enke.
- Niermeyer, R. (2001). Coaching – sich und andere zum Erfolg führen. Freiburg: Haufe.
- Petzold, H. G. (1998). Integrative Supervision, Meta-Consulting u. Organisationsent-

- wicklung. Modelle und Methoden reflexiver Praxis. Ein Handbuch. Paderborn: Junfermann.
- Pines, A. M., Aronson, E. u. Kafry, D. (2000). Ausgebrannt: vom Überdruß zur Selbstentfaltung. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Reichel, R. u. Rabenstein, R. (2001). Kreativ beraten. Methoden, Modelle, Strategien für Beratung, Coaching und Supervision. Münster: Ökotopia.
- Schlippe, A. u. Schweitzer, J. (1998). Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Schmidbauer, W. (2002). Dranbleiben – die gelassene Art, Ziele zu erreichen. Freiburg: Herder.
- Sprenger, R. (2004). Die Entscheidung liegt bei Dir. Wege aus der alltäglichen Unzufriedenheit. Frankfurt/Main: Campus.



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 Sturms im Jahr 1988 gegründetes Unternehmen Robert Sturm & Kollegen arbeitet projektorientiert unter anderem in den Bereichen Medien- und Unternehmensberatung, Konfliktmanagement, Zukunftsforschung, Organisations- und Personalentwicklung.