

# COACHING KONZEPT

Bernd Winter

## 1. Mein Coaching-Verständnis

### **Was verstehe ich unter dem Begriff „Coaching“?**

Ich verstehe „Coaching“ als einen zeitlichen begrenzten und thematisch definierten Beratungs- und Begleitprozess für Einzelpersonen beziehungsweise Teams und Gruppen im Zusammenhang mit beruflichen Themen.

Eine tragfähige Beziehung zwischen der Kundin bzw. dem Kunden und mir ist dafür die notwendige Basis. Sie ist gekennzeichnet durch Freiwilligkeit, Respekt und Vertrauen. Die Begegnung findet auf einer Ebene statt: die Kundin bzw. der Kunde ist Expertin bzw. Experte in ihrem bzw. seinem beruflichen Umfeld – ich bin Experte für den Coachingprozess.

Coaching zielt primär auf die Entwicklung neuer Sichtweisen und weiterer Wahlmöglichkeiten ab. Die neuen Sichtweisen fördern die ressourcenorientierte Selbstwahrnehmung der Kundinnen und Kunden. Sie erfahren dadurch, wie sie wieder Kontakt zu ihren ureigenen Kompetenzen finden. Kompetenzen, die sie durch die lange und intensive Auseinandersetzung mit der problematischen Situation nicht oder kaum mehr wahrnehmen können. Dadurch werden Selbstbewusstsein und Verantwortungsgefühl gestärkt.

Als Coach entwickle ich gemeinsam mit der Kundin bzw. dem Kunden individuell maßgeschneiderte Lösungen. Grundlage dafür ist das Herausarbeiten von evaluierbaren Kriterien für das Erreichen konkreter Ziele und explizit formulierter Aufträge.

Als Basis dafür dient mir das systemisch-konstruktivistische Denken, erweitert durch das lösungsorientierte Kieler Beratungsmodell. Kennzeichen dieser Lösungsorientierung ist, dass man sich anstelle einer genauen Problemanalyse auf die Konstruktion von Lösungen konzentriert – es bedarf des Blicks nach vorne und nicht einer Konzentration auf Vergangenes. In diesem Zusammenhang wird oft Albert Einstein zitiert: „Man kann ein Problem nicht mit derselben Denkweise lösen, die zu seiner Entstehung geführt hat.“

## **Welche Zielsetzungen können mit Coaching abgedeckt werden?**

Die Kernaufgabe ist, der Kundin bzw. dem Kunden Zugänge zu Lösungen und Möglichkeiten zu öffnen. Der Schwerpunkt des Coachings liegt auf dem Lösungsprozess. Diesem geht eine meist kurze Analyse des Problems voran. Potenziale der Kundin bzw. des Kunden werden gefördert und vorhandene Ressourcen umgesetzt. Wir erarbeiten gemeinsam Strategien zur Erreichung konkreter Ziele.

Als Hauptziel kann demnach die Realisierung der Bedürfnisse und Interessen der Kundin bzw. des Kunden (beispielsweise von Führungskräften) nach

- Kompetenz und Erfolg in Interaktion mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Teams, Kolleginnen und Kollegen, Kundinnen und Kunden etc. bzw.
- Einem anderen (neuen) Umgang mit sich selbst im Sinne der eigenen Psychohygiene

gesehen werden. Darüber hinaus ist die Realisierung der Bedürfnisse, Anliegen und Interessen sämtlicher Beteiligter in Relation zu den gesteckten und aktuellen Erwartungen anzustreben.

## **Wo liegen sinnvolle Einsatzbereiche im Coaching?**

Prinzipiell wird Coaching bei der Suche nach Verbesserung bzw. in Krisen eingesetzt:

- Beziehungs- und Konfliktfragen
- Neue Aufgaben, Führungsaufgaben
- Selbstreflexion, persönliche Entwicklung
- Stressbearbeitung
- Burnout-Prävention
- Work-Life-Balance
- Team-Konflikte
- Team-Entwicklung
- Karriere- und Zukunftsgestaltung
- Alltägliche Arbeits- und Problemsituationen

### **Wie unterscheidet sich Coaching von anderen Formen der Beratung?**

Coaching grenzt sich vor allem in der Themenauswahl von anderen Beratungsformen ab. Die individuelle Beratung von Einzelpersonen, Teams oder Gruppen richtet sich auf fachlich-sachlichen und/oder psychologisch-soziodynamischen Fragen bzw. Problemstellungen, die auf die Arbeitswelt bezogen sind. Der berufliche Kontext und die damit verbundenen persönlichen und zwischenmenschlichen Belange sind Hauptfokus von Coaching, klar zu trennen von Psychotherapie auf der einen Seite und reinem Fachtraining auf der anderen Seite.

### **Welche Grenzen hat das Coaching?**

Coaching richtet sich prinzipiell an „gesunde Menschen“, deren Selbstregulationsmechanismen aufrecht sind, die ihre beruflichen Situationen selbstreflektiert und eigenmächtig meistern können.

### **Was kann Coaching demzufolge nicht leisten?**

Coaching ist kein Ersatz für therapeutische bzw. ärztliche Behandlungen. Psychotherapie ist explizit auf Lebenskrisen und schwere psychische Störungen ausgerichtet, es werden im Gegensatz zu Coaching, tiefer gehende private und persönliche Probleme unter Berücksichtigung der individuellen Lebensgeschichte bearbeitet.

## **2. Die Methoden und Wirkungszusammenhänge im Coachingprozess**

### **Welche Wirkungsprozesse werden im Coaching angestrebt?**

Für mich ist im Coaching die systemische Herangehensweise dabei leitend, d.h. neben der Einzelperson auch immer das Ganze (Beziehungen und Vernetzungen) im Auge zu behalten. Ich betrachte Veränderungen immer in ihren Auswirkungen auf das betroffene System. Bereits die Bewegung eines einzigen Elements – ähnlich einem Mobile - bewirkt einen Einfluss auf alle anderen Elemente. Das gilt auch in Netzwerken, Organisationen bzw. Unternehmen: Das Verhalten des Einzelnen ist immer durch das Verhalten der Anderen beeinflusst. Jedes Verhalten kann man demnach sowohl als Ursache als auch als Auswirkung analysieren, wobei die Auswirkung wiederum zu einer Ursache für neues Verhalten wird usw. Demnach

kann man jede Handelnde bzw. jeden Handelnden sowohl unter dem Blickwinkel der/des Agierenden als auch unter dem Blickwinkel der/des Reagierenden sehen. Vom Standpunkt des Konstruktivismus können auch Probleme in der subjektiven Wirklichkeit der Person konstruiert sein. Im Coaching kann diese „Wirklichkeit“ gemeinsam umkonstruiert werden. Dies führt zu neuen Sichtweisen, die zu veränderten Handlungsstrategien anregen.

### **Wie versuche ich Veränderungen zu unterstützen?**

Am Beginn steht die Herstellung einer tragfähigen Arbeitsbeziehung mit der Kundin bzw. dem Kunden, gefolgt von der Erklärung des Settings und meiner Rolle als Coach. Anschließend werden Anliegen und Ziel des Coachings gemeinsam herausgearbeitet. Am Ende jeder Sitzung ziehe ich mit der Kundin bzw. dem Kunden Bilanz über den Coachingverlauf bzw. das Coachingergebnis.

Grundlagen dabei sind für mich die vier Leitlinien des Kieler Beratungsmodells:

- **Kooperieren:** wir begegnen einander auf gleicher Ebene, als Voraussetzung, um miteinander Ressourcen freizusetzen
- **Reflektieren:** schafft die Möglichkeit, Veränderung auf allen Ebenen zu bewirken
- **Öffentlich machen:** ist eine der wesentlichsten Methoden, um negative Interaktionszirkeln in der Kommunikation aufzulösen
- **Respektieren:** der Einzigartigkeit und Originalität des anderen (indem was und wie sie bzw. er ist) als Fundament jeder Beziehung. Ohne den Respekt vor der Originalität des anderen kann es nur sehr schwer zu einer Begegnung kommen, von der man sagen kann, sie war bereichernd für alle Beteiligten.

### **Welche Methoden setze ich beim Coaching ein?**

Grundlagen für ein erfolgreiches Coaching sind die Grundhaltung und das Menschenbild, die den Coach in seiner Tätigkeit leiten. Man kann als Coach nie genau wissen, welche Intervention für den Kunden nützlich ist; d.h. vom Coach wird demgemäß eine maximale Flexibilität in seinem Handeln erwartet. EINEN vorgefertigten Coachingprozess, den man zu 100 % (ähnlich einer Checkliste im Flugzeug) einfach abarbeiten kann, gibt es nicht. Jede Kundin bzw. jeder Kunde und jedes Thema ist einzigartig.

Coaching als lösungsorientierte Beratung betrachtet, kann man als einen gemeinsamen Prozess zum Entwickeln von Lösungsansätzen definieren. Dabei geht man von der Grundannahme aus, dass die Kundin bzw. der Kunde über alle notwendigen Fähigkeiten verfügt, um aus sicher heraus vom Problem, zu Lösungen zu kommen, die nur noch vor allem durch geeignete Fragen herausgearbeitet werden müssen.

Die wichtigsten lösungsorientierten Fragen mit Ausrichtung auf den Konstruktivismus sind für mich vor allem:

- **Ausnahme-Fragen:** Probleme sind nicht etwas Statisches. Sie entstehen durch subjektive Bewertung. Oftmals gibt es Ausnahmen von Problemen. Hier setzt die lösungsorientierte Beratung an, um mit der „Ausnahme-Frage“ eine Veränderung des Fokus auf „störungsfreie“ bzw. erwünschte Situationen zu lenken und in diesen Potenziale für Lösungsmöglichkeiten zu finden.
- **Externalisieren von Problemen / Internalisieren von Ressourcen:** Beim Externalisieren wird die Kundin (als Problemträgerin) bzw. der Kunde (als Problemträger) angeregt, sich vom Problem zu unterscheiden und sich so davon zu distanzieren. Dadurch wird eine Einflussnahme auf die Situation bzw. auf das Problem erleichtert. Beim anschließenden Internalisieren werden Ressourcen herausgearbeitet, mit denen das Problem beeinflusst werden kann bzw. neue Beziehungsverhältnisse zum Problem gefunden werden können.
- **Hypothetische Fragen:** Der Kundin bzw. dem Kunden werden alternative Wirklichkeitskonstruktionen angeboten und so mögliche neue Sichtweisen, Verhalten etc. unterbreitet.
- **Lösungsorientierte Zentralfrage:** Oftmals haben Kundinnen bzw. Kunden den Wunsch, dass das Problem „einfach sofort verschwindet“, und das soll der Coach bewerkstelligen. Beim lösungsorientierten Beraten kommt es darauf an, Sichtweisen für ein „stattdessen“ zu gewinnen; d.h. was ist, wenn das Problem dann nicht mehr vorhanden ist? Dadurch erhält man eine Vorstellung, was die Kundin bzw. der Kunde als positives Ziel betrachtet.
- **Perspektivenwechselfrage:** Durch die Veränderung des Blickwinkels (sei es räumlich, zeitlich oder bezogen auf das soziale System) können neue Ressourcen zur Lösungsfindung generiert werden.

- **Reframingfragen:** Sie versuchen neue Sichtweisen zu vermitteln, bzw. eine Thematik in einen anderen Rahmen zu stellen, um dadurch Denkanstöße für neue Deutungen bzw. Verhaltensmöglichkeiten zu bekommen. Oftmals stellt ein scheinbarer Nachteil für einen Teil des Systems, sich von anderer Stelle betrachtet als hypothetischer Vorteil heraus.
- **Skalierungsfragen:** Zur Konkretisierung von vagen Zielvorstellungen, zur Gewinnung von Orientierung, für „mehr Sicherheit“ oder „mehr Klarheit“ haben sich Skalierungsfragen oftmals als sehr nützlich erwiesen. Skalierungsfragen erleichtern es, den Fokus auf bisher erreichte Fortschritte zu lenken. Die Lösung eines Problems lässt sich häufig nur in kleinen Schritten bewerkstelligen; d.h. ein Erkennen und sich bewusst machen von bereits kleinen Veränderungen ist dabei hilfreich.
- **Verschlimmerungsfragen:** Sie zeigen Widersprüche und Absurditäten auf und werden u.a. dort eingesetzt, wo die Kundin bzw. der Kunde keine Ausnahme erkennen kann, d.h. dass das Problem für sie bzw. ihn „schon immer“ vorhanden ist und sich anscheinend überhaupt nicht beeinflussen lässt.
- **Wunderfrage:** Damit kann die Kundin bzw. der Kunde über die größtmögliche Bandbreite von Möglichkeiten nachdenken – es fördert das Nachdenken darüber, was man anders haben möchte. Darüber hinaus hilft diese Fragestellung sich vom Problem in der Gegenwart auf eine problemfreie Zukunft zu fokussieren.
- **Zirkuläre Fragen:** Die Kundin bzw. der Kunde wird dabei eingeladen, sich ihre bzw. seine Situation aus den Augen eines Anderen zu betrachten. Dabei wird ein Perspektivenwechsel ermöglicht, der Unterschiede hervorheben und Beziehungen zwischen Mitgliedern eines Systems klären kann.

#### **Weitere wichtige Methoden:**

- **Aufstellungsarbeit:** Mit der systemischen Aufstellung können Beziehungen zwischen Menschen sowie zwischen Menschen und abstrakten Systemelementen aufgezeigt werden. Die räumliche Darstellung dient zur Veranschaulichung des Kundinnen- bzw. Kundensystems, um es darauf aufbauend zu untersuchen und in die gewünschte Richtung zu verändern. Die Kundin bzw. der Kunde stellt sich dabei selbst und weitere für sie bzw. ihn

wichtige Elemente des eigenen Systems in Form von entweder menschlichen oder symbolischen Repräsentanten (Kärtchen, Sessel, Figuren – Beziehungsbrett - und dgl.) auf.

- **Rollenspiel:** Durch den Einsatz von Rollenspielen im Coaching können u.a. Situationen bzw. neue Verhaltensweisen analysiert und ausprobiert werden. Als „Spiegel“ für die Kundin bzw. den Kunden zur Einholung von Feedback für das eigene Verhalten, bzw. zum Abgleich von Selbst- und Fremdbild und dadurch zur Entwicklung der persönlichen Sicherheit und Sozialkompetenz kann es noch zusätzlich von Nutzen sein.
- **Zeitstrahl:** Durch die Visualisierung von prägenden Ereignissen aus der Vergangenheit und Gegenwart, lassen sich auch Ressourcen für zukünftige Situationen entdecken. Diese Methode hilft der Kundin bzw. dem Kunden u.a., wenn Vergangenheit und Zukunft vermischt werden und das Problem „schon immer“ vorhanden ist. Mit der Visualisierung der Zeitlinie werden auch Problemzeiten beziehungsweise problemfreie Zeiten sichtbar und damit erlebbar.

### **Welche Ziele/Wirkungen sind mit den angeführten methodischen Modellen erreichbar?**

Der Kundin bzw. dem Kunden sollen durch die angeführten Methoden Zugänge zu Lösungen und Möglichkeiten geöffnet werden. Der Hauptfokus liegt dabei auf der Hilfe zur Selbsthilfe und der Förderung von Verantwortung, Bewusstsein und Selbstreflexionsmöglichkeiten der Kundin bzw. des Kunden.

Wesentlich im systemisch-konstruktiv(istisch)en Coaching ist die generelle Relativität von Aussagen, die prinzipiell von einem Beobachter getroffen werden und die von einem zweiten Beobachter des gleichen Systems vermutlich anders sein werden. Der Trend, der sich hierin zeigt, ist eben der *Systemische*, d.h. das System, das Beziehungsgefüge steht im Vordergrund der Betrachtung und wird zum Ausgangspunkt für das weitere Handeln gewählt. Ziel der systemisch konstruktiv(istisch)en Beratung ist es, die Wahrnehmung und das Handeln der Kundin bzw. des Kunden in Bezug auf ein Problem in solcher Weise zu beeinflussen, dass für diese bzw. diesen wahrnehmbar wird, wie ihr bzw. sein Sehen durch das soziale System, in dem sie bzw. er agiert, beeinflusst ist.

### **Welchen Nutzen darf die Kundin bzw. der Kunde erwarten?**

Der gewonnene Nutzen reicht von emotionaler Entlastung über Stressabbau, Perspektivenwechsel und erhöhter Selbstreflexionsfähigkeit bis hin zu verbesserter Führungskompetenz und Kommunikation sowie einem besseren Beziehungsverhalten und effektiverem Handeln. In diesem Sinn kann Coaching auch als gesundheitsfördernde Maßnahme angesehen werden.

### **Welcher Schaden könnte durch den Einsatz von Coaching entstehen?**

- Personen, die sich in einer akuten Lebenskrise befinden bzw. schwere psychische Störungen aufweisen, sollten eine ärztliche Behandlung in Anspruch nehmen, da sich sonst deren Situation unter Umständen noch weiter verschlimmern könnte.
- Unterstützung der Abhängigkeiten der Kundin bzw. des Kunden vom Coach – anstatt die Hilfe zur Selbsthilfe zu aktivieren.
- Enttäuschungen, die bei unrealistischen Erfolgsversprechen des Coaches auf die Kundin bzw. den Kunden destabilisierend wirken könnten.

## **3. Die Rahmenbedingungen, die für ein Coaching notwendig sind**

### **Unter welchen Bedingungen kann das Coaching fruchtbar ablaufen ?**

Von Seiten des Coachs ist die Einhaltung der Leitlinien des Kieler Beratungsmodells (Kooperieren, Reflektieren, Öffentlich machen und Respektieren) eine sehr gute Grundlage für eine wertschätzende, lösungsorientierte Beratung.

Darüber hinaus ist die Berücksichtigung der Grundsätze von systemisch-konstruktiv(istisch)en Coaching notwendig:

- Coach und Kundin bzw. Kunde bilden ein Beratungssystem, das Problem(auf)lösungen zum Ziel hat und gegebenenfalls langfristig angelegt sein kann.
- Die Kundin bzw. der Kunde steht im Zentrum der Beratung, die auf dem Grundprinzip der Kooperation aufbaut.
- In einem Vorgespräch werden die wesentlichen notwendigen Rahmenbedingungen besprochen und geklärt.
- Die Kundin bzw. der Kunde bringt ihre/seine Problem-Rekonstruktion in die Beratung ein.

- Im gemeinsamen Gespräch über das Problem werden zusätzliche Informationen hervorgebracht.
- Der Coach und die Kundin bzw. der Kunde entwickeln gemeinsam veränderte Sichtweisen zum Problem.
- Die Veränderung von Sichtweisen ermöglicht die Entwicklung alternativer Handlungsentwürfe.
- Im Arbeitsalltag kann die Kundin bzw. der Kunde die entwickelten Handlungsentwürfe angemessen umsetzen.

Zusätzlich sind die rechtlichen sowie die organisatorischen bzw. räumlichen Bedingungen einzuhalten beziehungsweise zu definieren.

- Rechtliche Voraussetzungen:
  - In einem Vorgespräch sind mit der Kundin bzw. dem Kunden die Rahmenbedingungen hinsichtlich der Ziele und des Zeitraums des Coachings, der finanziellen Abgeltung, der Anzahl der Stunden und der Ausfallsregelung bei Absagen zu klären.
- Organisatorische bzw. räumliche Bedingungen:
  - Eigene Erreichbarkeit (Handy, E-Mail, etc.) der Kundin / des Kunden.
  - Zu Beginn des Coachings müssen alle notwendigen Hilfsmittel vorhanden sein.
  - Je nach Notwendigkeit bezogen auf Raumgröße (vor allem bei Teams bzw. Gruppen), zeitliche und organisatorische Rahmenbedingungen werden die Coachings entweder beim Kunden, in Räumlichkeiten von Kooperationspartnern, in meinem Büro oder im Freien in der Natur stattfinden. Unabhängig wo konkret das Coaching stattfindet, ist auf jeden Fall für eine möglichst geschützte und ungestörte Atmosphäre zu sorgen.

### **Was sind Ausschlusskriterien für den Einsatz von Coaching?**

Personen, die sich in einer akuten Lebenskrise befinden bzw. schwere psychische Störungen aufweisen, sollten eine entsprechend ärztliche Behandlung in Anspruch nehmen, da sich sonst deren Situation unter Umständen noch weiter verschlimmern könnte. Coaching ist kein Ersatz für therapeutische bzw. ärztliche Betreuung.

### **Welche persönlichen und fachlichen Voraussetzungen erfülle ich als Coach?**

Ich bin eine selbstbewusste und authentische Persönlichkeit mit einem hohen Maß an Kommunikations- und Selbstreflexionsfähigkeit. Die Fähigkeit, sich auf die jeweiligen Kundinnen bzw. jeweilige Kunden respektvoll einzustellen und deren Anliegen neutral, wertschätzend, ressourcenfokussiert und flexibel zu begegnen ist ebenfalls eine Herausforderung, der ich mich gerne stelle. Darüber hinaus ist auch wesentlich, welches Menschenbild für mich als Coach handlungsleitend ist: d.h. ich fasse den Menschen dabei prinzipiell als autonom, strukturdeterminiert, selbstorganisierend und selbstreferenziell auf. Bei mir steht immer die Kundin bzw. der Kunde im Zentrum! Humor und Lockerheit bringe ich darüber hinaus ins Coaching ein. Die fachlichen Voraussetzungen erfülle ich durch eine fundierte Coachingausbildung sowie durch meine Kenntnisse über wirtschaftliche und organisatorische Zusammenhänge in Unternehmen.

Ein wesentlicher Teil meines Lebens ist natürlich auch die laufende Weiterbildung bzw. –entwicklung im fachlichen (Fachliteratur, Seminare, Supervision) und persönlichen Bereich (Familie, Freunde, Spiritualität).

### **Welche Voraussetzungen werden von den Kundinnen und Kunden erwartet, wie muss der Beratungskontext aussehen?**

Coaching basiert auf Freiwilligkeit und Veränderungsbereitschaft der Kundin bzw. des Kunden. Eine tragfähige Beziehung ist darüber hinaus auf gegenseitigem Respekt und Vertrauen begründet. Die vorher angeführten Ausschlusskriterien müssen immer im Auge behalten werden. Der Beratungskontext bezieht sich prinzipiell auf berufliche Themen und die damit verbundenen persönlichen und zwischenmenschliche Belange.

Wenn der Coaching-Auftraggeber z.B. die oder der Vorgesetzte bzw. die Personalleitung ist und nicht die direkt zu coachende Person, muss vor allem auf das Spannungsfeld „Vertraulichkeit versus Vertraglichkeit“ geachtet werden. Ich strebe dabei bereits im Vorfeld an, realistische und klare Vertragsbedingungen herbeizuführen; d.h. bei der Auftragsklärung werden die Rollen, Erwartungen und Interessen *aller* Prozessbeteiligten transparent gemacht – erst danach beginnt das Coaching. Unterstützend wirken beispielsweise folgende Fragen: „Was wollen die Prozessbeteiligten mit dem Coaching erreichen? Sind diese Ziele realistisch und ist Coaching die richtige Methode? Was wurde bereits unternommen, um das Problem

/die Aufgabe zu lösen? Was will und kann jeder der Beteiligten zur Zielerreichung beitragen? Woran werde ich/Andere merken, dass ich den Vertrag erfüllt habe?“  
Im Idealfall findet ein weiteres Mal nach Abschluss aller vereinbarten Coaching-Sitzungen ein weiteres Mal ein gemeinsames Gespräch mit allen Prozessbeteiligten zur Ergebnissicherung statt. Herauszustreichen ist in diesem Zusammenhang, dass dabei Inhalt und Gesprochenes der Coaching-Sitzungen nicht thematisiert werden! Es geht vielmehr um die Bilanzierung, inwieweit tatsächlich wahrnehmbare Verhaltensunterschiede im Verlauf des Coachings erkennbar wurden.

Im Team- bzw. Gruppencoaching arbeite ich prinzipiell noch folgenden Regeln:

- Verschwiegenheit des Teams bzw. Gruppe gegenüber Dritten
- Jede Meinung ist wichtig und hat Platz
- Offene Kommunikation
- Wertschätzung
- Zuhören und ausreden lassen
- Wir arbeiten gemeinsam an Lösungsansätzen

### **Wie stelle ich sicher, dass die Voraussetzungen gegeben sind?**

Vor Beginn der Coachingstunde werden im Rahmen eines Vorgesprächs die wesentlichen Rahmenbedingungen abgeklärt.

### **Welche zeitlichen, räumlichen, materiellen, finanziellen, menschlichen Aspekte werden von mir für ein Coaching als sinnvoll bzw. notwendig erachtet?**

Coaching ist prinzipiell eine zeitweilige und individuelle Begleitung von Kundinnen und Kunden. Als sinnvoll und nützlich haben sich dabei in der Regel jeweils einstündige Coaching-Sitzungen bei Einzelpersonen herausgestellt, die je nach Anforderung ein- oder mehrmalig durchgeführt werden. Je nach Anforderung, Notwendigkeit und Vereinbarung kann sich das Coaching auch auf mehrere Stunden, einen ganzen Tag oder darüber hinaus erstrecken. Eine ungestörte Atmosphäre ist für eine erfolgreiche zielorientierte Beratung sinnvoll. Die finanziellen Rahmenbedingungen sind vor dem Coachingprozess zu klären. Coaching basiert vor allem auf einer tragfähigen Beziehung zwischen den involvierten Personen. Auf diese ist von Anfang zu achten. Sie ist neben den schon angeführten Voraussetzungen und Aspekten, eine wesentliche Voraussetzung für eine fruchtbare Begegnung zwischen der Kundin bzw. dem Kunden und mir.

#### **4. Mein konkretes Angebot als Coach und seine Besonderheiten**

##### **Welche Coaching-Varianten biete ich an?**

Ich biete:

- Executive Coaching: für einzelne Führungskräfte bzw. Unternehmerinnen/Unternehmer
- Business Coaching: für einzelne Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter
- Team- bzw. Gruppencoaching: für mehrere Führungskräfte bzw. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Coaching in Bewegung: beim Gehen, Nordic Walking oder Laufen

##### **Über welche Spezialkenntnisse verfüge ich?**

Neben einer fundierten Coachingausbildung (Masterstudium zum akademischen Coach) verfüge ich über:

- 25 jährige Führungs- und Managementenerfahrung in der Industrie, im Handel bzw. im Bankenbereich
- spezielle Kenntnisse und Erfahrungen aus der Praxis in der Konzeption und Umsetzung im Wissensmanagement bzw. in der systemischen Organisationsentwicklung und im Projektmanagement
- Mentoring im internen bzw. interkulturellen Bereich („Mentoring für Migrantinnen und Migranten“)
- Ausbildung zum diplomierten Humanenergetiker
- spirituelles Wissen und Erfahrung

##### **Wer gehört zu meiner Zielgruppe?**

Zu meiner Zielgruppe zählen prinzipiell einzelne Personen, Teams oder Gruppen, die ihre Fragestellungen zu fachlich-sachlichen und/oder psychologisch-soziodynamischen Themen bzw. ihre Problemstellungen aus der Arbeitswelt bearbeiten wollen.

## Wo setze ich als Coach Schwerpunkte (inhaltlich, formell, Zielgruppen)?

Inhaltlich:

- Erhöhung der beruflichen Effizienz
- Begleitung von Führungskräften
- Coaching von Migrantinnen und Migranten
- Berufliche Neuorientierung
- Begleitung von Projekten
- Standort- und Richtungsbestimmung
- Work-life Balance bzw. Burnout-Prävention
- Kommunikation, Selbstmanagement
- Berufliche Probleme und Krisen
- Konfliktbewältigung
- Team-Entwicklung

Formell:

- Prinzipiell führe ich die Coachings alleine durch.
- Je nach Wunsch und Erfordernis kann es auch sinnvoll sein, dass ich Coachings von Einzelpersonen bzw. von Teams oder Gruppen mit einer Coachingkollegin bzw. -kollegen bzw. einem internen Coach der Kundin bzw. des Kunden durchführe.
- In speziellen Fällen ist auch der zusätzliche Einsatz eines „Ideenteams“ (mehrere Coachingkolleginnen bzw. -kollegen) zur Einbringung weiterer Beobachtungsebenen und Perspektiven vereinbar.
- Coaching findet je nach Vereinbarung bei der Kundin bzw. dem Kunden, bzw. in eigenen oder angemieteten Räumlichkeiten statt.
- Coaching kann auch beim Spazierengehen, Wandern; Nordic Walking bzw. im Laufen angeboten werden.
- In speziellen Situationen kann das Coaching auch per Telefon oder web-basierend (z.B. Skype) erfolgen.

Zielgruppen:

- Personen, die berufliche Verbesserung und persönliche Erfüllung anstreben
- Profit- und No-Profit-Organisationen, die die Kompetenz ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit individuellen Lösungen stärken wollen

## **Was unterscheidet mein Coaching-Angebot von anderen Angeboten, wo sind meine spezifischen Stärken?**

Durch meine 25-jährige Managementenerfahrung verfüge ich über eine sehr breite Berufserfahrung (vom Sachbearbeiter zum Prokurist; von Team- bis Bereichsleitung) in mehreren Branchen (Industrie über Handel bis zum Bankenbereich). Bei einer Reihe von Wissensmanagement- bzw. Organisationsentwicklungsprojekten war ich selbst in der Rolle des Projektleiters bzw. des Projektmitarbeiters. Dieser Hintergrund schafft mir eine sehr gute Gesprächsbasis bzw. Anschlussfähigkeit zum System meiner Kundinnen und Kunden. Ich kenne viele Probleme und Aufgaben eines Unternehmens bzw. einer Führungskraft nicht nur aus der Theorie – ich habe viel selbst erlebt (Altes in Neues transformieren; Umorganisationen; Expansionen; Fusion). Diese Kompetenzen sind in Kombination mit meiner sehr fundierten Coachingausbildung sicherlich für viele Kundinnen und Kunden von Vorteil.

Ich biete Coaching nicht nur in Büro- oder Seminarräumlichkeiten an. Auf Wunsch kann der lösungsorientierte Beratungs- und Begleitprozess auch in der freien Natur beim Spaziergehen, Wandern, Nordic Walking bzw. Laufen angeboten werden – gerade im Gehen entstehen oftmals neue Wege.

Durch meine interkulturelle Erfahrung, biete ich Coaching auch für Migrantinnen und Migranten an.

Darüber hinaus verfüge ich über ein breites Netzwerk in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Bereich, das ebenfalls für die Kundinnen und Kunden von Nutzen sein kann.

Neben den bisher angeführten Themen, beschäftige ich mich auch mit Spiritualität, die sich für mich persönlich zu einer wesentlichen Säule meines Denkens und Handelns entwickelt hat. Ich glaube, dass die Entwicklung von Mitgefühl, Liebe, Toleranz, Achtsamkeit und Demut gerade in unserer Zeit wichtig ist. Sich auch mit „übergeordneten“ Dingen auseinanderzusetzen, hilft den Blick fürs Wesentliche zu entwickeln und zu schärfen. Gerade eine globalisierte Welt erfordert ein globales Denken und Handeln. Spirituelles Denken und Handeln unterstützt mich, in der Entwicklung von ganzheitlichen Perspektiven und der Berücksichtigung von größeren Zusammenhängen.

## 5. Meine Haltung und Menschenbild

### **Wie sehe ich die Menschen und insbesondere meine Kundinnen und Kunden?**

Ich glaube, dass im tiefsten Inneren jeder Mensch prinzipiell nach Glück strebt und Leid vermeiden möchte. Das gilt natürlich auch im Speziellen für meine Kundinnen und Kunden. Aus systemisch konstruktivistischer Sicht sehe ich sie als:

- autonom – d.h. selbstständig bzw. selbst bestimmt
- strukturdeterminiert - d.h. man kann durch die Interaktion mit einem strukturdeterminierten Lebewesen nie das bestimmen, was in ihm abläuft. Man kann lediglich Strukturveränderungen auslösen, die aber jeweils durch die Struktur selbst determiniert werden
- selbstorganisiert – d.h. sich selbst verwaltend
- selbstreferenziell – d.h. beziehen sich auf sich selbst. Jedes System hält seine Selbstorganisation ständig aufrecht.

### **Bin ich in meiner Wahrnehmung eher defizit- oder leistungsorientiert?**

Ich fokussiere mich primär auf die Dinge, die bei der Kundin bzw. beim Kunden schon funktionieren – d.h. die Ausrichtung auf das Positive, auf eine Lösung und auf die Zukunft erleichtert eine Veränderung in die gewünschte Richtung. Ich konzentriere mich auf eine lösungsorientierte Sprache.

### **Welche Veränderungen halte ich realistischer weise für möglich?**

Kleine Veränderungen führen schon oftmals zu größeren Änderungen. Coaching ist die „Politik der kleinen Schritte“.

### **Welche Haltung habe ich gegenüber meinen Kundinnen bzw. Kunden?**

Für mich sind Kundinnen bzw. Kunden:

- intransparent – d.h. Intervention können generell nicht eine bestimmte, 100% vorhersehbare Veränderung kausal verursachen
- nicht instruierbar - d.h. der Hörer, nicht der Sprecher, bestimmt die Bedeutung einer Aussage
- kompetent - d.h. haben Fähigkeiten zur Problemlösung
- kundig – d.h. Expertin bzw. Experte für ihr bzw. sein berufliches Umfeld

Ich respektiere die Wirklichkeitskonstruktionen der Kundinnen und Kunden zu 100%.

## **Welche Haltung lehne ich als Coach mit welcher Begründung ab? Welche methodischen Konsequenzen folgen?**

Hier sind die Überlegungen von Heinz von Foerster nützlich, der den Menschen bzw. Systeme und damit Komplexität mit dem Ausdruck der „trivialen bzw. nicht trivialen Maschine“ verglich. Bei einer trivialen Maschine ist bei einem genau definierten Input ein immer gleicher, vorhersehbarer Output gegeben; d.h. die Ergebnisse sind berechenbar. Auf diesem Prinzip sind u.a. unsere Haushaltsgeräte, Pkws bzw. Maschinen generell aufgebaut. Bei einem Maschinendefekt hilft z.B. eine einfache Checkliste, anhand derer man eine Zuordnung Fehler zu Ursache finden kann. Danach weiß man (in der Regel), wo man mit welchen Mitteln ansetzen muss und führt die Reparatur durch. Im Gegensatz dazu, verhalten sich Menschen nicht wie triviale Maschinen. Ich kann nie genau wissen, welche Frage was bei der Kundin bzw. dem Kunden auslöst. Welche Assoziationen, Reaktionen sofort oder erst in einigen Stunden, Tagen, Wochen etc. hervorgerufen werden. Den Input verarbeitet der Mensch bedingt durch seine Tagesverfassung, Motivation, Erfahrungen, Einstellungen etc. zum Output. Der Weg dorthin ist undurchschaubar und unberechenbar. Einfache Checklisten sind für die „nicht-triviale Maschine Mensch“ nicht sinnvoll anwendbar.

Die positive Ausrichtung des systemischen Coachings, mit seiner auf den vorhandenen Ressourcen basierenden lösungsorientierten Zukunftsrichtung spricht mich sehr an. Gerade die Lösungsorientierung ist in unserer oftmals sehr problemorientierten Welt eine sehr nützliche und hilfreiche Haltung, die Dinge positiv anzugehen. Wenn man sich intensiv mit dem systemischen Denken und dem Konstruktivismus auseinandersetzt, dann merkt man auch, dass dies natürlich nicht nur auf die Kundinnen bzw. die Kunden wirkt, sondern einen selbst mehr oder weniger beeinflusst. Diese zum Teil neuen Erkenntnisse sind in meinem Berufs- und Privatleben ebenfalls hilfreich, denn schließlich -> „alles ist ja mit allem vernetzt“ ☺.