

Coaching Grundlagen

1	EINE EINLEITUNG: WAS IST EIGENTLICH „COACHING“?	1
1.1	Wo finden wir Coaching vor?	2
1.2	Abgrenzung des Coachings zur Psychotherapie	3
1.3	Berufsalltag eines Coachs	4
2	DIE GRUNDSÄTZE IM COACHING	5
3	ABGRENZUNG BERATUNG UND THERAPIE	6
4	SYSTEMISCHES, LÖSUNGSORIENTIERTES COACHING	7
4.1	Was ist ein System?	7
4.2	Was sind die Aufgaben des Systems?	7
4.3	Wann ist Coaching systemisch?	8
4.4	Was bedeutet Lösungsorientiert ?	8
5	SYSTEMISCHES COACHING: HALTUNG, GRUNDANNAHMEN UND ZIELSETZUNGEN	9
5.1	Die neun Grundkategorien des systemischen Coachings	9
5.2	Einschub Mailänder Team:	11
6	QUELLEN	12

1 Eine Einleitung: Was ist eigentlich „Coaching“?

Der Begriff „Coaching“ wird aus dem englischen „to coach“ abgeleitet und bedeutet ins deutsche übersetzt „betreuen, trainieren“. Diese Verben beschreiben die Aufgaben eines Coachs. Weitere Bezeichnungen für einen Coach könnten dementsprechend auch Trainer (z.B. aus dem Sportbereich) oder Berater (z.B. aus dem Management) sein. Geschützt ist der Begriff „Coach“ nicht und es gibt auch keine staatlich anerkannte Ausbildung. Coaching kann beispielsweise die Begleitung eines Klienten sein, der dennoch eigenständig seine Problemlösung findet. Es kann aber auch Training oder Supervision sein. Teilweise bestehen im Coaching Prozess sogar qualitative Mindestanforderungen, die im Psychotherapeutengesetz (PsychThG von 1999) festgelegt sind. Seit dessen in Kraft treten und der Kürzung vieler Ausbildungsprogramme in Unternehmen, arbeiten viele ehemalige Trainer, Berater und Ausbilder als Coach.

Die praktische Ausführung eines Coachings von verschiedenen Faktoren abhängig. Entscheidend ist vor allem der Bereich, in dem ein Coaching stattfinden.

1.1 Wo finden wir Coaching vor?

Coaching im Leistungssport

Wie oben schon genannt, gibt es **Coaching im Sport**, vor allem im Leistungssport. Der Coach/ Trainer hat die Aufgabe, den Sportler effektiv zu trainieren, damit eine möglichst hohe Leistung erreicht wird. Er erstellt einen Trainingsplan und überwacht und kontrolliert seine Einhaltung. Darüber hinaus ist der Coach allerdings auch dafür verantwortlich ein Team oder einzelnen Sportler, beispielsweise nach Niederlagen, psychologisch zu unterstützen, wieder aufzubauen. Oder er motiviert vor einem Wettkampf und gibt Anweisungen in den Pausen oder vom Spielfeldrand (z.B. beim Fußball).

Coaching im Business Bereich

Auch im Management gibt es immer wieder Coachings. In diesem Bereich wird ein Coach erwartet, der Gespräche auf einer Ebene/auf Augenhöhe führt. Er soll weder als Lehrer oder Problemlöser, noch als Ratgeber oder Tröster agieren. Ein Coach wirkt lediglich als Unterstützer während der Bewältigung eines Konflikts/ einer Herausforderung oder einer Veränderung dar. Damit er ernst genommen wird, ist es hilfreich über Praxiserfahrungen zu verfügen. Um effektive Trainings o.ä. (die Instrumente während des Coachings Prozesses sind weniger entscheidend) zu entwickeln, sollte ein Coach sowohl über „weiche“ als auch „harte“ Managementkompetenzen verfügen.

Es wird zwischen vier Varianten des Coaching im Managementbereichs unterschieden:

- Coaching zur unmittelbaren Leistungssteigerung
- Coaching als Führungsstil
- Coaching als Beratung von Führungskräften (Executive Coaching)
- Coaching zur Entwicklung von Kompetenzen, insbesondere Führungskompetenzen

Coaching zur Leistungssteigerung wird bei ungenügender Arbeit eines Angestellten eingesetzt. Die (fehlende) Leistungsfähigkeit eines einzelnen Mitarbeiters wird analysiert. Häufig ist die mangelnde Leistung zunächst unerklärlich. Das Ziel des Coachings ist es, eine Verbesserung zu bewirken, wobei es wichtig ist, den Mitarbeiter als Individuum zu betrachten. In der Regel finden Gespräche statt und es werden individuelle Maßnahmen zur Kompetenzförderung entwickelt und entsprechende Trainings durchgeführt.

Coaching als Führungsstil wird für Führungskräfte häufig gefordert. Ziel ist es, dass die Führungskraft sich auf die gleiche Ebene des jeweiligen Mitarbeiters/ der Abteilung stellt und so weniger dirigiert (Macht ausübt). Die Führungskraft soll unterstützen, beraten, fördern und dann erst fordern. Beschrieben werden kann dieser Art der Führung auch als „beziehungs- und personenorientierte Führung“.

Executive Coaching (Coaching als Beratung von Führungskräften) wird für Vorgesetzte angeboten. Sie sind häufig (beispielsweise aus Zeitmangel) bei schwierigen Entscheidungen auf sich allein gestellt. Vor allem, wenn es sich um eine hochrangige Führungskraft handelt, ist es jedoch auch selten, dass aufrichtiges Feedback gegeben wird. Dies führt zu Belastungen und evtl. Konflikten. Der Coach

stellt den Berater des Managers dar. Es finden strukturierte Gespräche statt. In der Regel ist eine „Consulting-Beziehung“ (engl. to consult so. = jmd. befragen/ sich von jmd. beraten lassen) hilfreich. Ziel ist es, die Führungskraft zu unterstützen und gemeinsam ihre Arbeit zu reflektieren, um sie ggf. zu perfektionieren.

Coaching zur Entwicklung von Kompetenzen, insbesondere Führungskompetenzen wird insbesondere für die Mitarbeiter eines Unternehmens angeboten. Es wird die Validität (Wirksamkeit) und Reliabilität (Zuverlässigkeit) der angewandten Arbeitsmethoden im Unternehmen geprüft. Ziel ist es die Motivation und somit auch die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und Führungskräfte (sowie dessen Führungsstil) zu steigern/verbessern.

Coaching im Heilungsprozess von Krankheiten

Auch im **medizinischen Bereich** findet Coaching statt. In erster Linie geht es hier um ein Training der Willenskraft des Patienten. Voraussetzung ist, dass der Patient über genügend Fachwissen seiner Erkrankung verfügt. Aus einem Versuch anhand 245 Personen, die an koronarer Herzerkrankung litten, wurde ein Coaching-Zyklus abgeleitet:

- 1. Fragen stellen und dabei prüfen, ob der Patient das nötige Wissen, die Einstellung und Motivation hat.
- 2. Erklärung der Zusammenhänge (Ursachen und Wirkungen), die zur Problemlösung notwendig sind.
- 3. Stärkung des Selbstvertrauens des Patienten zur besseren Kommunikation mit dem Arzt.
- 4. Klare Zielsetzung (Zielvereinbarung).
- 5. Neubewertung der Ziele und Maßnahmen bei der nächsten Sitzung.
- 6. Erneut Fragen stellen (zurück zu Schritt 1).

Ziel ist es die Patienten zu motivieren, mehr Eigenverantwortung für die Umsetzung der Therapieziele im Heilungsprozess zu übernehmen. Sie sollen mehr Zuversicht gewinnen und somit den Heilungsprozess verbessern (beschleunigen).

1.2 Abgrenzung des Coachings zur Psychotherapie

Immer wieder stellt sich, vor allem bei privatem Bedarf an einer Therapie, die Frage, wie sich Coaching und Psychotherapie voneinander unterscheiden.

Im Rahmen eines Coachings werden berufliche Konflikte, Herausforderungen u.ä. „behandelt“. Der Klient, muss in der Lage sein, sich „selbst zu managen“. Ein Coach muss Fachkompetenzen besitzen, je nach Unternehmen meist im (betriebs-)wirtschaftlichen Bereich. So ist sichergestellt, das „unternehmensvalide“ beraten/gecoacht werden kann.

Ein Psychotherapeut benötigt kein fachspezifisches Know-how aus der Wirtschaft. Er arbeitet häufig ohne wirklichen Bezug zur Unternehmensrealität. Ein Psychotherapeut hat allerdings eine abgeschlossene Ausbildung und unterliegt seit 1999 dem Psychotherapeutengesetz. Er verfügt über methodische Kompetenzen, mit denen er (auch weit zurückliegende) tiefgehende psychische Probleme bearbeiten kann. Meist stammen diese aus dem persönlichen/privaten Bereich. Solche psychischen Schwierigkeiten sind ein Ausschlusskriterium für einen Coaching Prozess. Die

Psychotherapie ist darauf ausgelegt, dass sie mit Patienten (im Gegensatz zum Klienten im Coaching) arbeitet, die beispielsweise ihre Emotionen nicht kontrollieren können. Die zu behandelnden Patienten in der Psychotherapie verfügen demnach in der Regel über eine mangelnde Selbstmanagementfähigkeit.

Ein weiterer Unterschied stellen Themen wie „Macht“ oder „Hierarchien“ dar, die häufig in Psychotherapien nach wie vor negativiert werden.

Im Coaching treten sie häufig auf (z.B. im Bezug auf Führungsstile) und werden akzeptiert und bearbeitet.

Die Gemeinsamkeiten liegen in der Art und Weise des Umgangs zwischen Coach/Therapeut und Klient/Patient. Für einen Behandlungserfolg ist es wichtig, dass ein persönliches Verhältnis entsteht, dass geprägt ist von Vertrauen, Wertschätzung, Authentizität, Fürsorge, sowie Empathie und Interesse. Der Klient/Patient sollte seinen Coach oder Therapeut positiv einschätzen, nur so kann er Neues annehmen und sich seinen Konflikten stellen.

1.3 Berufsalltag eines Coachs

Auf dem Coaching Markt gibt es viel Konkurrenz. Ein benötigt deshalb Zertifizierungen und Referenzen, um sich für einen Coaching Auftrag qualifizieren zu können. Wie bereits genannt, sind häufig Erfahrungen und damit einhergehendes Fachwissen im jeweiligen Bereich, in dem das Coaching stattfinden soll, von Vorteil. Da bei einem Coaching Prozess die Grenzen zwischen Beratung, Therapie, Training und Supervision in der Regel fließend sind, sollte ein Coach zusätzlich über ein umfangreiches

Know-how verschiedener Vorgehensweisen und -methoden verfügen. Persönlichkeits- und Motivationstests, Rollenspiele, Verhaltensanalysen und -trainings sind nur wenige davon.

2 Die Grundsätze im Coaching

Ein erfolgreiches Coaching orientiert sich an folgenden Grundsätzen:

Der Coach sorgt für einen sicheren Rahmen:

- ☐ Absolute Vertraulichkeit gewährleisten.
- ☐ Zeitliche Struktur beachten und steuern.
- ☐ Ort und Zeit sollten einen ungestörten Prozess ermöglichen .

Einbindung in die Konstruktion der Wirklichkeit des Klienten:

- ☐ Was ist seine Fragestellung?
- ☐ Was ist sein Konstruktsystem?
- ☐ Welche Sprache spricht der Klient?

Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven:

- ☐ Rückmeldung des Coaches.
- ☐ Rückmeldung dritter Personen.

Geringer Anteil von Expertenberatung:

- ☐ Expertenberatung sollte die Ausnahme und nicht die Regel sein.

Übersetzung der Lösungen in die Sprache des Klienten:

- ☐ Prozessberatung
- ☐ Wie lassen sich mögliche Lösungen für den Klienten umsetzbar gestalten?

Sicherung der Umsetzung:

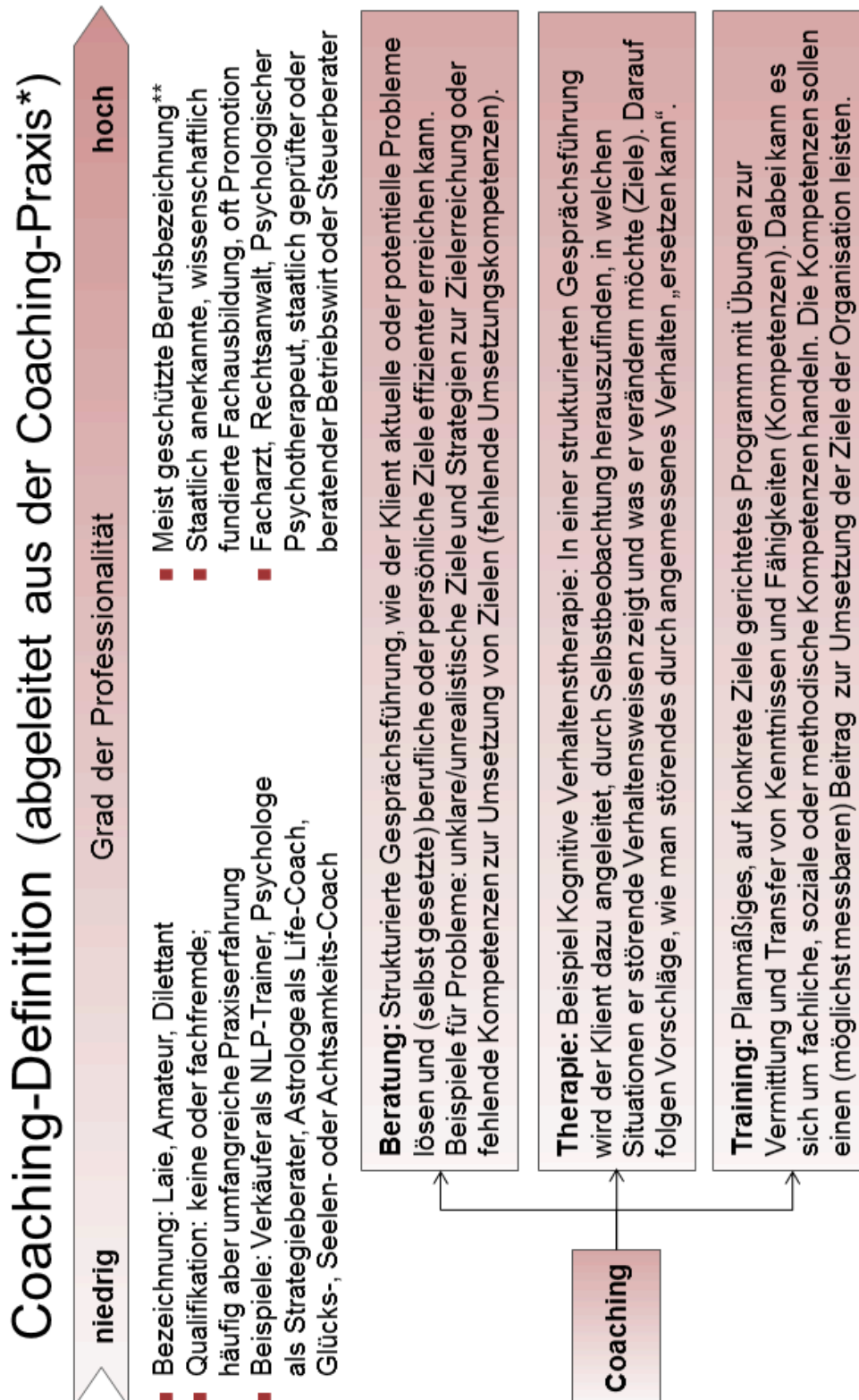
- ☐ Vereinbarung von Kontrakten, Arbeitspaketen und Checkterminen.

Der Coach gibt nicht die Lösung vor:

- ☐ „Der Klient schwitzt, der Coach sitzt!“
- ☐ Der Coach steuert den prozessualen Verlauf des Coachings und unterstützt den Klienten seine eigenen Lösungen zu erarbeiten. Die Verantwortung für die Lösungsfindung trägt der Klient, die Verantwortung für die Prozessteuerung trägt der Coach.

Coaching kann und darf bei aller Ernsthaftigkeit Spaß machen!

3 Abgrenzung Beratung und Therapie



* Synthese aus: Joyce Bono u.a., (2010); Jennifer Wenson (2010); Harvard Business Review (Jan./2009); Hans-Ulrich Wittchen (2011), Michelle Krazmien (1997); Brockhaus Psychologie (2009)

** Typisch ist das Anspruchsniveau 4 nach der „Klassifikation der Berufe 2010“ der Bundesagentur für Arbeit bzw. der ISCO

4 Systemisches, lösungsorientiertes Coaching

4.1 Was ist ein System?

Ein System ist das Zusammenwirken von einzelnen Elementen zu einem sinnvollen Ganzen, wobei der Sinn des Ganzen von den verschiedenen Elementen mitgestaltet wird.

In der Gemeinschaft sind Menschen die Elemente eines Systems, die im Beziehungswirklichkeiten Systeme bilden wie zum Beispiel Partnerschaften, Gruppen, Familien, Vereine, Parteien, Freundeskreise, Gesellschaften etc.. Jeder Mensch ist also „ein Element“ zahlreicher Systeme, die er miteinander steuern und handhaben muss. Gleichzeitig gilt es die Dynamik der Wechselwirkungen zu gestalten und einen persönlichen Sinn zu finden. Systemische Beratung, Supervision und Coaching helfen ein Gleichgewicht zu finden zwischen Ordnung, um Dinge richtig zu tun, und Prozessen die richtigen Dinge tun. Die Systemtheorie definiert Gesetzmäßigkeiten für das Ineinandergreifen der Elemente, die in soziologischen, biologischen, chemischen, psychologischen und sozialen Wissenschaften zu beobachten sind. Die Systemtheorie beschreibt eine gemeinsame Dynamik des Lebens. Dabei entstehen „Ordnungen“ in den jeweiligen Systemen, die sich selbst organisieren.

Chaos ist die Wahrnehmung ohne Ordnung. Es gibt aber auch hochkomplexe Ordnungen, die nicht ohne weiteres erkennbar sind. Die Chaostheorie widmet sich diesen Themen und Phänomenen.

4.2 Was sind die Aufgaben des Systems?

Ein menschliches System bildet ein Bewusstsein durch die Verarbeitung von Informationen aus dem jeweiligen Kontext und den Umwelteinflüssen. Eins der wichtigsten, wenn nicht das wichtigste Element der Steuerung dieses Systems ist das Gleichgewicht bzw. die Balance. Wie z. B. die Gesundheit, die immer wieder durch Krankheiten unterbrochen wird, um sich dann wieder "einzupendeln", d. h. wieder in ein gesundheitliches Gleichgewicht zu geraten. Also, wichtig ist der Strukturerhalt und insbesondere die Sinn- und Zielfindung. Das menschliche System nützt für diese Aufgabe innere Ressourcen und Kompetenzen (Wissen, Kreativität, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Rollen, Teilsysteme), um wirkungsvolle Handlungsmöglichkeiten zu generieren, bei gleichzeitiger Reduzierung der Komplexität von Einflüsse durch Muster (z.B. Regeln, Verhaltens-Muster) und Abgrenzung von der Umwelt.

Jedes (Teil-)System muss sich aber mit der Umwelt soweit anpassen, dass es im nächst größeren System (z.B. Gesellschaft) als Teil dieses größeren Systems bestehen kann.

Anpassungsfähigkeit ist eine bedeutende Kompetenz. Es ist kein sich Anpassen im herkömmlichen Sinn. Was gebraucht wird ist Kooperation, Kreativität und Kommunikation. Diese Fähigkeiten bestimmen die Anpassungsprozesse.

Im Unterschied hierzu ist die herkömmliche Anpassung meistens eine Angstreaktion, die bestimmte Verhaltens-Muster ausprägt, ohne dass diese für die Person sinnvoll sein müssen. Die Abgrenzung ist eine weitere Funktion des Systems. Ein System reagiert nur auf Einflüsse, die mit seinen Zielen und Aufgaben zusammenhängen. Diese Attraktoren „halten“ das System im Gleichgewicht indem sie die Systemziele bestärken. Das System schützt sich vor allen anderen Einflüssen (z. B. durch Wahrnehmungsfilter). Jedes

System (jeder Mensch) besitzt also grundsätzlich alle Fähigkeiten und Möglichkeiten sowie Kompetenzen, um z. B. Probleme zu lösen (kontingente Möglichkeiten), die in der Regel nicht wahrgenommen werden, aber als Ressource entdeckt werden können. Hier tritt nun die Methode der hypnosystemischen Beratung in Kraft. In der Beratung können solche neuen Möglichkeiten gefunden und einbezogen werden, indem unerwartete Zusammenhänge mit den Systemzielen erkannt werden und unbewusste, verdeckte Ressourcen aufgedeckt werden. Andernfalls verwendet das System die falschen Lösungsmethoden und kommt nicht zum Ziel, verbraucht aber viel Energie.

4.3 Wann ist Coaching systemisch?

Systemisches Coaching achtet die Selbstständigkeit und die Eigendynamik des Menschen und des Kontextes in dem er lebt. Probleme werden nicht nur innerhalb des Menschen gesucht, sondern auch als Wechselwirkung zwischen Mensch und System betrachtet. Ein Verhalten unter verschiedenen Bedingungen kann einmal eine Fähigkeit und einmal ein Problem sein. Es wird in der systemischen Arbeit davon ausgegangen, dass es keine objektive Wirklichkeit gibt, sondern, dass Lebensgeschichten und Sinnziele konstruiert werden. Wenn jemand von einem Sessel redet, stellt sich jeder eine andere Form eines Sessels vor. Eine für die Person sinnhafte Veränderung dieser Konstruktionen durch Einbeziehung verschiedener Sichtweisen und Aufdeckung unbewusster Fähigkeiten sind ein bedeutender Inhalt hypnosystemischen Arbeitens.

4.4 Was bedeutet Lösungsorientiert ?

„Entweder ich bin Teil des Problems oder ich bin Teil der Lösung“

Lösungen und Ursachen sind nicht notwendigerweise aufeinander bezogen.

In der Beratung werden die Kompetenzen der Person, seine Ziele und inneren Lösungswege genützt, um mit einer neuen Perspektive und neuen Verknüpfungen eine Lösung zu finden.

Die Lösung liegt also im Klienten, der Berater ist nur Wegbegleiter und Katalysator. Schon Milton H. Erickson, der Gründer der modernen medizinisch fundierten Hypnotherapie hat damals bereits entdeckt, dass jeder Mensch alle Kräfte als Potential zur Verfügung hat, um Herausforderungen des Lebens zu bewältigen. Diese Kräfte sind als Potentiale angelegt und werden durch Beziehungen und Interaktionen zu Fähigkeiten ausgeformt. Fähigkeiten sind sehr flexibel und bieten einen hohen Verhaltens-Spielraum.

Durch Wiederholung und Übung werden Fähigkeiten zu Fertigkeiten. Fertigkeiten sind Spezialisierungen, die nur in einem bestimmten Umfeld sinnvoll sind. Es ist also bedeutend ein breites Spektrum von Fähigkeiten zu entfalten. Durch besondere Belastungen wie Traumata oder eine belastete Kindheit können Fähigkeiten und Kompetenzen vergessen bzw. abgespalten werden. Dieser Persönlichkeitsanteil kann dann nicht mehr in der ursprünglichen Form gelebt werden sondern nur in abgewandelter Form, die oft zu Verhaltensauffälligkeiten führt. Der Verhaltens-Spielraum wird stark beschränkt, was zu erheblichen Problemen führen kann. Die Kompetenzen und Fähigkeiten sind mit Emotionen verbunden. In der hypnosystemischen Arbeit kommt die Person wieder an ihre Gefühle und somit auch an die "vergessenen" Kompetenzen, um ein sinnvolles Leben zu leben.

Abspaltungen im weiteren Sinn können mit dieser Methode und der Methode des systemischen Aufstellens wieder in die Biographie der Person integriert werden.

Systemisches Arbeiten beachtet also die eigenen Kompetenzen und die Wechselwirkungen mit der Umwelt, um neue Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

5 Systemisches Coaching: Haltung, Grundannahmen und Zielsetzungen

Das systemische Coaching findet sich zwischen einer rein wissenschaftlichen und einer handwerklich orientierten Anwendung wieder.

In dieser Zwischenzone befindet sich die Person (des systemisch Arbeitenden) sowie der Kontext.

5.1 Die neun Grundkategorien des systemischen Coachings

Die Grundlagen für das systemische Coaching lässt sich in die folgenden 9 Kategorien aufteilen:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Rahmen sprengen | <input type="checkbox"/> Respektlosigkeit |
| <input type="checkbox"/> Hypothesen bilden | <input type="checkbox"/> Verstörung durch Therapie |
| <input type="checkbox"/> Zirkularitäten bilden | <input type="checkbox"/> Ressourcen- / Lösungsorientierung |
| <input type="checkbox"/> Neutralität | <input type="checkbox"/> Kundenorientierung |
| <input type="checkbox"/> Neugier | |

Rahmen sprengen:

Es gibt grundsätzlich keinen vorgegebenen Rahmen, d.h. der Möglichkeitsspielraum muss ausgenutzt werden. Unsere anerzogenen Werte geben oft Rahmen vor, die den systemischen Kontext einschränken können.

Hypothesen bilden:

Zur Ordnung oder aber zur Anregung können Hypothesen gebildet werden und der Klient damit konfrontiert werden. Es gilt dabei NICHT die eine "richtige" Hypothese zu finden, sondern gerade die Vielzahl von Hypothesen führt zur Anregung für weitere Sichtweisen.

Eine Hypothese sollte so formuliert sein, dass sie alle Mitglieder des Problems umfasst.

Dabei entweder:

- mit guten Absichten ein Leiden verursachen
- mit Leiden am Problem doch gutes produzieren

Zirkularität:

Zusammenhänge von Ausführungen bilden und damit Zirkularitäten (Kreisläufe) ermitteln (Vertiefung des zirkulären Fragens erfolgt später bei "systemischen Fragen"). Das Zusammenfügen von Ursache-Wirkung-Hypothesen schafft die anschauliche Zirkularität.

Neutralität:

Sie bezieht sich auf - Personen, - Probleme / Symptome oder - Ideen. Dabei gilt es für den Berater, ein Bewusstsein für den Kontext zu entwickeln. Während der Beratung kann die Neutralität jedoch auch separat aufgegeben werden, beispielsweise um dieses gezielt einzusetzen. Hier heißt es jedoch nicht, als Berater keine eigene Meinung zu haben, sondern diese nicht in einer doktrinen Art einzubringen. Genauso wenig sollte eine kühle Distanz vorherrschen.

Neugier:

Die "Unwissenheit des Therapeuten". Zirkuläres Fragen und Hypothesen dienen als technisches Werkzeug für die Neugier. Zitat aus FINK-EITEL 1989, S.11: "Foucault meint, Motiv seiner Arbeit sei die "Neugier, nicht diejenige, die sich anzueignen versucht, was zu erkennen ist, sondern die, die es gestattet, sich von sich selber zu lösen"".

Respektlosigkeit:

"Freier" Umgang mit der systemischen Beratung, d.h. nutze nur die Teile einer Theorie, die dich weiterbringen oder führe neue/eigene Ideen durch. Dabei aber unbedingt zu beachten: Respekt gegenüber Menschen! Also: Vertraue Dich keiner Autorität oder keinem Lehrsatz blind an: "If you meet buddha kill him" (KOPP 1978)

Verstörung als Therapie:

Inwieweit eine Therapie oder eine Interaktion als Verstörend wirkt, entscheidet der Klient. Der Berater regt an, der Klient kann einiges als Verstörung auffassen.

Der Berater muss auf verstörende Wirkungen reagieren können und dieses als Grundsatz der systemischen Beratung aufnehmen. Ein gezieltes Entwickeln neuer Zukünfte ist nicht Bestandteil der systemischen Beratung.

Ressourcen- und Lösungsorientierung:

Für eine Ressourcenfindung muss ich mich nicht mit dem Problem beschäftigen; Jeder hat IMMER eine Vielzahl von Alternativen für die Lösungsfindung.

Kundenorientierung:

Wichtig hier ist, dass die Beratung sich nach dem Klienten richtet. Nicht der Berater definiert, was er nach seiner "fachkundigen" Meinung meint, richtig zu sein. Kundenorientierung heißt aber auch nicht, sich komplett vom Klienten führen zu lassen. Die Grundlagen für die Beratungsgespräche müssen verhandelt werden, und zwar im Sinne des Beraters UND des Klienten.

Zusammenfassend:

Nutze die Theorien, aber halte sie nicht bedingungslos ein. Überschreite Grenzen bzw. zerstöre bewusst bekannte Grenzen und Rahmen. Konfrontiere das Gegenüber mit Respekt und Neugier und akzeptiere seine Meinungen, aber stelle Zusammenhänge, Widersprüchlichkeiten, und Hypothesen dar. Gebe dem Gegenüber Ideen zur Findung anderer Lösungswege, finde und nutze seine Ressourcen.

■ Du wirst als Berater die ideale Lösung des Problems nicht selber erkennen!

■ Sei Neugierig gegenüber den Ressourcen, Ideen oder aber den Problemen!

- Sei frei in Deiner Vorgehensweise aber richte Dich an den Bedürfnissen des Klienten!

5.2 Einschub Mailänder Team:

Das Mailänder Team um Cecchin (1982) hatte die Hypothesenbildung, die Zirkularität sowie die Neutralität ausgearbeitet. Hinzuzufügen sind u.a. die Grundsätze der Neugier und der Respektlosigkeit. Die Respektlosigkeit kann sich auch gegenüber den Theorien der systemischen Beratung richten.

Beispiel (in Kurzfassung) für Respektlosigkeit und Neugier aber auch Kundenorientierung: In einer Beratung wollte ein Berater die Klientin mit ihrer Inkompetenz konfrontieren. Das Beraterteam hatte Bedenken und hatte der Vorgehensweise nur unter Auflagen zugestimmt. Dieses wurde der Klientin dann auch erklärt. Nach 3 Monaten fragte der Berater, wieso die Klientin die Anweisungen dennoch befolgt hätte. Antwort der Klientin: "Weil ich Sie besser leiden kann als die hinter dem Spiegel".

Dieses Beispiel verdeutlicht: Nicht nur die Lehrmeinung ist entscheidend für die systemische Beratung, sondern eine freie Sicht auf Probleme, Kontext und auf gesellschaftliche Rahmen.

6 Quellen

Anne Scoular, How to Pick a Coach? In: Coutu (2009)

Bradford Smart, Topgrading, New York 2005

Christian Reimer, Jochen Eckert, Martin Hautzinger, Eberhard Wilke: Psychotherapie, 3. Auflage, Heidelberg 2007

Claas-Hinrich Lammers, Emotionsbezogene Psychotherapie, Hamburg 2008

David Myers, Psychology, New York 2010

Diane Coutu und Carol Kauffman, What Can Coaches Do for You? Harvard Business Review, January 2009

Frederick Kanfer u.a., Selbstmanagement-Therapie: Ein Lehrbuch für die klinische Praxis, 5. Auflage, Berlin u.a. 2012

H.-J. Fisseni: Lehrbuch der psychologischen Diagnostik. 3. Auflage, Göttingen 2004

Harvard Business School Press, Closing Gaps and Improving Performance: The Basics of Coaching, Boston (Massachusetts)

Horst Steinmann und Georg Schreyögg, Management, 6. Auflage, Wiesbaden 2005

Joyce Bono et. al., A Survey of Executive Coaching Practices, in: Personal Psychology, Vol. 62 (2009)

A. Vohs, und R. Baumeister, Handbook of Self-Regulation, 2nd. Edition, New York 2011

Kanfer, F. H., Reinecker, H., Schmelzer, D., Selbstmanagement-Therapie: Ein Lehrbuch für die klinische Praxis, 4. Auflage, Heidelberg 2006

Katherine Ely, Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework, in: The Leadership Quarterly 21 (2010)

Klaus Werle, Die Stunde der Scharlatane, in: Manager-Magazin, Heft 3/2007

Luc Isebaert, Kurzzeittherapie, Stuttgart 2005

Maja Storch und Frank Krause, Selbstmanagement – ressourcenorientiert, 4. Auflage, Zürich 2007

Margarite Vale et. al., Coaching patients with coronary heart disease to achieve the target cholesterol, in: Journal of Clinical Epidemiology 55 (2002)

Oxford Advanced Learner's Dictionary, Oxford University Press, 2010 und Brockhaus Psychologie, 2. Auflage, Mannheim 2009

Paul Michelman, Do You Need an Executive Coach? In: Harvard Management Update, December 2004

Pelz, W. Kompetent führen, Wiesbaden 2004 (Mitarbeitergespräch)

Petra Müssig: Erfolg ist Kopfsache - Sportliche Herausforderungen meistern. Stuttgart 2010

Pierce Howard und Jane Howard, Führen mit dem Big-Five, Frankfurt/New York 2002

www.rauen.de/coaching-artikel/coaching_im_vergleich_zur_psychotherapie.htm

www.praxis-der-personalpsychologie.de

*Coaching vs. Psychotherapie. Coaching-Newsletter, Jg.2, August 2002.
http://www.coaching-newsletter.de/archiv/2002/2002_08.htm*