

Waldemar Pallasch | Miroslawa Britzkow |
Andrea Meier-Behling | Ralf Paulsen

Familien-Coaching

Eine Kurskonzeption

Waldemar Pallasch | Mirosława Britzkow |
Andrea Meier-Behling | Ralf Paulsen
Familien-Coaching

Pädagogisches Training

Waldemar Pallasch | Miroslawa Britzkow |
Andrea Meier-Behling | Ralf Paulsen

Familien-Coaching

Eine Kurskonzeption

Unter Mitarbeit von
Paul Britzkow, Fabian von der Horst,
Elke-Maria Lutz, Ralf Petersen und
Kerstin Tams

BELTZ JUVENTA

Die Autorinnen und Autoren:

Waldemar Pallasch, Dipl.-Päd., Dr. sc. paed., Jg. 1938, ist Professor (em.) am Institut für Pädagogik der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, Mitglied des Direktoriums von Advanced Studies (AS) und Begründer des Kieler Supervisionsmodells (KSM) sowie des Kieler Coachingmodells (KCM).

Mirosława Britzkow, Jg. 1951, Dr. sc. paed., Magister der polnischen Philologie, ist Pädagogisch-psychologische Beraterin, Systemische Therapeutin, Coach, Familien-Coach (Advanced Studies (AS) der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel).

Andrea Meier-Behling, Jg. 1954, ist Grund- und Hauptschullehrerin (1. Staatsexamen), Dipl.-Psych., Coach, Mediatorin, Supervisorin, Familien-Coach (Advanced Studies (AS) der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel), Mitglied des Leitungsteams von Lesen-Schreiben-Rechnen e.V. Kiel (Legasthenie-/Dyskalkulie-Einrichtung).

Ralf Paulsen, Jg. 1954, ist Lehrer (Gründung und Mitarbeit in einer Waldorfschule), Pädagogisch-psychologischer Berater, Familien-Coach, Trainer von Advanced Studies (AS) der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2013 Beltz Juventa · Weinheim und Basel

www.beltz.de · www.juventa.de

Druck und Bindung: Beltz Druckpartner GmbH & Co. KG, Hemsbach

Printed in Germany

ISBN 978-3-7799-5070-7

Vorwort

Warum Familien-Coaching?

Immer wenn weltweit Katastrophen verschiedener Art auf die Menschen hereinbrechen, suchen die Betroffenen im Chaos immer zuerst ihre Familien. Es bedarf also eigentlich keiner empirischen Befunde um nachzuweisen, dass die Familie nach wie vor die wichtigste soziale und emotionale Heimstätte des Menschen ist. In unserer Gesellschaft sind Katastrophen, wie wir sie aus der Ferne erleben, hoffentlich nicht zu erwarten, dennoch ist die Familie auch in unserer Gesellschaft unterschiedlichen Herausforderungen ausgesetzt, die sie nicht immer ohne fremde Hilfe meistern kann. Die Katastrophen sind allerdings anderer Natur. Die Familie als Ort der inneren und äußeren Geborgenheit, der emotionalen Wärme, der sozialen Sicherheit und des Ressourcenpotenzials gewinnt immer mehr an Bedeutung, je individueller sich die einzelnen Lebensläufe gestalten. Im Spannungsfeld gesellschaftlicher Anforderungen und persönlichem Wohlergehen zerbrechen nicht selten die familialen Strukturen, die dem Individuum Sicherheit und Geborgenheit geben sollten. Die traditionelle Großfamilie gibt es nicht mehr. Nach wie vor ist aber die Familie auch für den Menschen einer modernen und technologisierten Welt der wichtigste Attraktor für Individualität und Gemeinschaft. Geht dieser Attraktor dem einzelnen Menschen verloren oder wird er beschädigt, verletzt oder gar zerstört, tritt Verunsicherung ein.

Um Familien situationsadäquat helfen zu können, bedarf es professioneller Berater. Das Familien-Coaching ist daher auf dem Hintergrund gesellschaftlicher Herausforderungen eine gebotene und sinnvolle Einrichtung von Beratung für Familien.

Familien-Coaching ist grundsätzlich nicht neu.

Es gibt inzwischen zahlreiche theoretische Konzepte und methodische Anleitungen. Die Familie als soziales System wird dabei sehr unterschiedlich analysiert und folgerichtig beschrieben; entsprechend unterschiedlich sind die bisher vorliegenden Konzepte und methodischen Vorgehensweisen. Dass die Familie gerade in jüngster Zeit aus gesellschaftspolitischer Sicht in den soziologischen und bildungspolitischen Fokus rückt, unterstreicht die besondere Bedeutung der Familie in unserer Gesellschaft. Die Ansprüche und Anforderungen an die Familie sind einerseits sehr heterogen, andererseits wird versucht, die Familie als Keimzelle eines vertrauten Miteinanders zu erhalten. Es kann daher nicht überraschen, dass besonders junge Familien den Vorstellungen und Erwartungen einer postmodernen Gesellschaft, bzw.

der so genannten ‚reflexiven Moderne‘, teilweise ratlos gegenüber stehen bzw. verunsichert agieren. Familien-Coaching als Hilfe zur Selbsthilfe wird, wenn auch noch zögerlich, immer mehr in Anspruch genommen. Diese sich abzeichnende Tendenz ist zu begrüßen und zu unterstützen. In diesem Kontext ist die vorliegende Schrift zu verstehen. Sie ist das Ergebnis praktischer Erfahrungen. Seit 2011 wird Familiencoaching als berufsbegleitende Weiterbildung im norddeutschen Raum angeboten. Die bisherigen Erfahrungen dieser Weiterbildung und die Nachfrage ermutigen uns, diesen Weg weiter zu beschreiten.

Die praktische Ausbildung zum Familien-Coach ist die eine Seite, die Darlegung der theoretischen Grundlegung die andere. Beide sind nicht immer deckungsgleich, weil jede Ausbildungsgruppe ihre Spezifika aufweist und daher variieren die Inhalte und Methoden. Die vorliegende Schrift thematisiert unabhängig davon die grundlegenden essentiellen Inhalte und Methoden einer solchen Weiterbildung und sie enthält eine Modulkonzeption, die die Weiterbildung strukturiert. Die Darlegungen dienen als Anregung für professionelle Pädagogen, die im gleichen Arbeitsfeld tätig sind, und sie fordern zum Austausch auf.

Eine Zusammenstellung der Inhalte und der Methoden gestaltet sich nicht immer problemlos. Überschneidungen sind nicht zu vermeiden. Bei der redaktionellen Bearbeitung haben uns drei junge engagierte pädagogische Mitarbeiterinnen geholfen: Stefanie Abraham, Leonie Herde und Annike Lüder. Ihnen möchten wir an dieser Stelle für ihre konstruktive Hilfe herzlich danken. Fabian von der Horst hat in geduldiger und mühevoller Kleinarbeit die einzelnen Puzzle zusammengestellt: Danke!

Kiel, im Frühjahr 2013
Waldemar Pallasch

Inhalt

Kapitel 1

Familien-Coaching: Theoretische Einordnung	11
1.1 Coaching: Eine kurze Einführung	11
(1) Beratung	11
(2) Coaching	13
1.2 Familie: Zum Vorverständnis	26
(1) Familie	26
(2) Familienformen	29
1.3 Soziologische Aspekte – Zur Situation der Familien	31
1.4 Familie als ‚Gruppe eigener Art‘	36
1.5 Familie beraten und begleiten	40
(1) Familien beraten	43
(2) Familien begleiten	45
(3) Familien-Coaching – der Ablaufprozess	47

Kapitel 2

Themen und Methoden	50
2.1 In-Beziehung-Sein	50
(1) Die Bindungstheorie	50
(2) Der Personzentrierte Ansatz in Beratung, Therapie, Erziehung, Jugendarbeit	53
(3) Grundhaltungen einer hilfreichen Beziehung nach Carl Rogers	55
(4) Erkenntnisse der Neurobiologie	57
(5) Phänomene, die das In-Beziehung-Treten verkomplizieren	65
(6) Methoden und Übungen	69
2.2 Kommunikation	74
(1) Vier Botschaften	75
(2) Nonverbale Kommunikation	78
(3) Die vier Haltungen	81
(4) Inhalts- und Beziehungsaspekt	85
2.3 Ziele	87
(1) Erstkontakt	88
(2) Zielfindung	91
(3) Übung zur Zielfindung	94
2.4 Ressourcen	95

2.5	Lösungen	98
	(1) Lösungsgestaltung	98
	(2) Lösungsexplorationsphasen	102
	(3) Die Lösungsmatrix	104
	(4) Übung	106
2.6	Konflikte in der Familie	111
	(1) Die ‚Gewaltfreie Kommunikation‘ (GFK) von M. B. Rosenberg als verbindende Kommunikation	112
	(2) Mediation	117
	(3) Methoden und Übungen	119
2.7	Coaching mit Kindern und Jugendlichen	123
	(1) Basisqualifikationen als Familiencoach für die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen	124
	(2) Coaching mit Kindern	124
	(3) Coaching mit Jugendlichen	125
	(4) Kommunikation mit Kindern und Jugendlichen	125
	(5) Coaching mit Kindern und Jugendlichen aus anderen Kulturkreisen	126
	(6) Die Aktivierung von Ressourcen	126
	(7) Respekt vor den Zielen des jungen Coachee	127
	(8) Lösungen/Lösungsstrategien entwickeln	127
	(9) Die Rolle des Familien-Coach	127
	(10) Anwendung von Methoden	128
	(11) Resümee	128
2.8	Teilleistungsstörungen: Kinder und Jugendliche mit einer Lese-Rechtschreib-Schwäche (Legasthenie)	129
	(1) Begriffsbestimmungen	130
	(2) Auswirkungen von Teilleistungsschwächen	132
	(3) Weitere Schwierigkeiten	136
	(4) Auswirkungen auf die psychische Befindlichkeit	137
	(5) Unterstützungsmaßnahmen	137
	(6) Die Aufgabe des Familien-Coach	139
	(7) Methoden und Übungen	140
2.9	Teilleistungsstörungen: Kinder und Jugendliche mit AD(H)S	142
	(1) Symptome des Kindes mit Hypo- und Hyperaktivität im Schulalter	143
	(2) Spezifische Symptome bei hyper- und hypoaktiven Jugendlichen	143
	(3) Mädchen mit ADS	144
	(4) Beratung, Begleitung und Unterstützung für Mädchen mit ADS im Alter von 10 bis 17 Jahren	145
	(5) Beratung, Begleitung und Unterstützung der Familie von Mädchen mit ADS, u. a.	145

(6)	Familien von Kindern und Jugendlichen mit ADS beraten und begleiten	147
(7)	Loben, loben, loben	148
(8)	Unterstützung für Kinder mit ADS und ihre Familien	149
(9)	Methoden	150
2.10	Trauer	153
(1)	Modelle für Trauer-Prozesse	154
(2)	Todeskonzepte von Kindern unterschiedlichen Alters	156
(3)	Grundannahmen über Trauer	157
(4)	Normale und komplizierte Trauer	158
(5)	Trauerbegleitung	158
(6)	Rechte trauernder Kinder	163
(7)	Rituale, Methoden und Übungen	164
2.11	Interkulturelle Aspekte	166
(1)	Bezugsfelder	167
(2)	Personale Identität und kulturelle Prägung	169
(3)	Relativität der Wertorientierung	171
(4)	Beharrung und Wertewandel	173
(5)	Interkulturelle Kompetenz	175
2.12	Kinder schützen – Kindeswohlgefährdung	176
(1)	Persönlichkeitsrecht des Kindes und Erziehungsrecht der Eltern	176
(2)	Wächteramt des Staates	177
(3)	Verfahren	179
(4)	Bedeutung für den Familien-Coach	180
Kapitel 3		
Familien-Coaching. Kurskonzeption – Module		181
(1)	Kurskonzeption	181
(2)	Module des Kurses	184
Literatur		195

Kapitel 1

Familien-Coaching: Theoretische Einordnung

1.1 Coaching: Eine kurze Einführung

„Coaching“ ist heutzutage zu einem modernen sowie werbewirksamen Schlagwort geworden, das eine inflationär anmutende Verwendung findet (ausführlich in: Pallasch/Petersen 2005). Sehr viele Beratungs- und Begleitungsangebote werden mit dem Etikett „Coaching“ versehen. So werden beispielsweise diffuse bildungspädagogische Anforderungen (vgl. Struck/Würtl 1999), didaktische Fortbildungskonzepte für Lehrer (vgl. Zeitschrift „Pädagogik“ 2002) oder simple Selbstüberprüfungsprogramme (vgl. Miller 2003) bis hin zu sehr fraglichen und zugleich höchst erstaunlichen Angeboten wie „Coaching-Reisen“ (vgl. Die Zeit, 2002) oder spirituuell-esoterische Selbsterfahrungsangebote, wie sie besonders in regionalen Printmedien zu finden sind, als Coaching ausgewiesen.

Die uneinheitliche Verwendung des Coaching-Begriffes und die daraus resultierende stetig wachsende und nicht mehr überschaubare Anzahl unterschiedlichster „Coaching-Offerten“ erlaubt kaum noch eine einheitliche Begriffsbestimmung. Coaching ist zu einem „Containerbegriff“ geworden (vgl. Rauen 2000).

Wer sich heute einen Überblick über die Angebote, Programme, Ansätze und Konzepte, die unter der Überschrift „Coaching“ firmieren, verschaffen möchte, steht vor einer Sisyphusarbeit. Ohne Frage versteht sich Coaching als eine Beratungsform. Aber was wird unter „Beratung“ verstanden?

(1) Beratung

Der Begriff „Beratung“ selbst ist schon schwer einzuordnen. Er enthält viele unterschiedliche Implikationen, sowohl (im nicht-professionellen Kontext) alltagsgebräuchliche wie (im professionellen Kontext) fachwissenschaftliche.

Bereits diese Unterscheidung ist nicht einfach zu beschreiben.

Nicht-professioneller Kontext: Im nicht-professionellen Kontext bezeichnet Beratung umgangssprachlich in der Regel eine Art „Alltagsberatung“

(vgl. Bachmair u. a. 1983). Jeder benutzt den Begriff ‚Beratung‘ im alltagsüblichen Gebrauch so, wie er ihn im jeweiligen situativen Kontext verstanden haben möchte. Es handelt sich um ein semi- oder nicht-professionelles Geben von Ratschlägen, Hinweisen oder Anweisungen und Tipps zu jedem denkbaren Thema, zu dem der gefragte Gesprächspartner¹ aus seinem Erfahrungshintergrund etwas beitragen kann. Dabei wird, mitunter sogar erwünscht, die persönliche Auffassung, Einschätzung oder Meinung vermischt mit Alltags- oder Halbwissen weitergegeben. Die Alltagsberatung wird tagtäglich praktiziert und ist durchaus hilfreich. Erst bei besonders schwierigen oder komplexen Frage- und Problemstellungen wird die professionelle Beratung in Anspruch genommen.

Professioneller Kontext: Im professionell-wissenschaftlichen Kontext begegnen wir dem Beratungsbegriff zunächst als Oberbegriff; er umfasst alle Formen der professionellen Konsultation in beruflichen wie in privaten Kontexten. Hier lassen sich zwei Hauptformen unterscheiden:

- ‚Klassische Beratung‘,
- ‚Spezifische Formen der Beratung‘.

‚Klassische Beratung‘: Beratung ist ein auf wissenschaftlicher Grundlage gestalteter interaktiver Prozess zwischen einem Ratsuchenden und einem Beratungsexperten.

Sie ist eine freiwillige Inanspruchnahme eines professionellen Experten zur Entscheidungs- und Lösungsfindung für eine relativ eingrenzbare Problematik innerhalb eines überschaubaren Zeitraums. Gearbeitet wird auf der kognitiven und emotionalen Ebene mit dem Ziel, beim Ratsuchenden die eigene Lernkompetenz wieder zu aktivieren, bei ihm die eigene Problemlöse- und Handlungskompetenz zu stärken, seine Selbstregulierungsfähigkeiten zu fördern und seine eigenen Ressourcen zu erkennen und zu nutzen. Der Kommunikations- und Interaktionsstil und die Auswahl des methodischen Instrumentariums sind der Person des Ratsuchenden und seiner Problematik adäquat anzupassen.

Zu unterscheiden sind die Horizontale Beratung und die Vertikale Beratung.

- *Horizontale Beratung* bedeutet die zielgerichtete, kooperative Suche nach Lösungen (Hilfe zur Selbsthilfe) für ein bekanntes und eingrenzbare Problem auf der Grundlage einer symmetrischen Beziehung zwischen Ratsuchendem und Berater (Ratsuchender ist Experte für seine persönlichen Belange; Berater ist (Methoden-)Experte für die Bearbei-

1 Da die deutsche Sprache nicht über geschlechtsneutrale Begriffe verfügt, verwenden wir im Interesse der Lesbarkeit in diesem Buch in der Regel die männliche Sprachform. Wir möchten aber betonen, dass damit keine Wertung verbunden ist und hoffen, dass sich alle Leserinnen mit angesprochen fühlen.

tung von Problemen). Diese Form findet sich vornehmlich in der pädagogisch-psychologischen bzw. in der psycho-sozialen Beratung wieder (z.B. Lebensberatung). Der Ratsuchende kommt aus eigenem Antrieb freiwillig in die Beratung.

- *Vertikale Beratung* bedeutet das Ausfüllen eines Wissensdefizits des Ratsuchenden durch den Berater. Es besteht eine asymmetrische Beziehung (Berater verfügt über spezifische fachliche Kenntnisse und Kompetenzen und stellt diese dem Ratsuchenden zur Verfügung). Bei dieser Form handelt es sich in erster Linie um Fachberatungen (z.B. Ernährungsberatung). Der Ratsuchende kommt aus eigenem Antrieb freiwillig in die Beratung.

Beide Varianten der Beratung sind, wie bereits ausgeführt, zeitbedingt entweder präventiv (vorbeugend, antizipierend) oder korrektiv (nachsorgend, nachbessernd) ausgerichtet.

„Spezifische Formen der Beratung“: Erst zu einem späteren Zeitpunkt haben sich spezifische bzw. besondere Formen von Beratungen entwickelt und etabliert, die sich darin voneinander unterscheiden, dass sie jeweils spezifische Settings entwickelt haben. Dazu gehören das Coaching, die Supervision, die Intervision und die Mediation. Im erweiterten Beratungsverständnis kann man auch die Psychohygiene, als ein integrierter Teil einer Beratung und das Training dazu zählen. Die Therapie nimmt in dieser Rubrizierung eine Sonderstellung ein, weil sie zum einen eine lange eigenständige Historie aufweist und weil sie zum anderen in ihrem Kern nicht als Beratung verstanden wird (ausführlicher zu den spezifischen Formen der Beratung vgl. Pallasch/Petersen 2005 sowie im Folgenden die Vergleichende Übersicht: Spezifische Beratungsformen).

(2) Coaching

Historisch originär ist Coaching eine professionelle Beratung von Führungskräften mit der basalen Zielsetzung der Förderung beruflicher Selbstgestaltungspotentiale (Selbstmanagement). Inzwischen hat sich diese Einengung sowohl personell als auch inhaltlich erweitert: Im personellen Bereich werden inzwischen alle Mitarbeiter (einzelne als auch Teams) eines Unternehmens einbezogen. Im inhaltlichen Bereich geht es u.a. um allgemeine Personalentwicklung und exklusive Personalschulung, um individuelle und kollektive Krisen und Konflikte, um Arbeitsplatzanalysen, um Copingstrategien, um Schulung sozialer Kompetenzen, um Qualitätsverbesserung, um Projektbegleitung, um punktuelle Organisationsberatung und um „dialogische Formen – ‚unter vier Augen‘ – über Freud und Leid“ (vgl. Loos 1993; Schreyögg 2000).

Der Ursprung des heutigen Coaching-Begriffs findet sich in dem englischen Wort ‚coach‘, das ‚Kutsche‘ bedeutet: „Das Bild von der Kutsche vermittelt einen wesentlichen Kern von Coaching: Die Kutsche ist ein Hilfsmittel, ein Beförderungsmittel, um sich auf den Weg zu machen und ein Ziel zu erreichen“ (Fischer-Epe 2002, 18). Sucht man nach weiteren deutschen Übersetzungen des englischen Begriffs ‚coach‘ stößt man auf Beschreibungen wie ‚(privater) Lehrer für die Vorbereitung auf ein Examen‘ oder ‚Trainer zur Vorbereitung auf Wettkämpfe im Sportbereich‘ (vgl. Hornby 1986). Letztere Bedeutung ist auch heute im deutschen Sprachraum durchaus gängig. Der Coach erfüllt hier nicht nur die klassische Trainerrolle, er ist darüber hinaus auch für die individuelle psychologische Betreuung des Sportlers zuständig, in der Regel mit dem Ziel der Leistungsoptimierung.

In den 70er Jahren des vergangenen Jahrhunderts tauchte der Begriff des Coaching erstmalig im Kontext des Managements in den USA auf. Wenig später erfolgte die Übernahme des Begriffs in diesem Zusammenhang in Europa. In Deutschland hat sich das Verständnis des Coaching-Begriffs von einem entwicklungsorientierten Führungsstil über das Verständnis der Führungskraft als Coach und eine spezifische Beratung für Führungskräfte zu einer verbreiteten „Personalentwicklungsmaßnahme“ gewandelt (vgl. Fischer-Epe 2002).

Inzwischen hat sich eine Vielzahl unterschiedlichster Coaching-Ansätze mit jeweils unterschiedlichen Zielsetzungen und Zielgruppen ausdifferenziert. Exemplarisch seien genannt (vgl. Rauen 1999/2000; Schreyögg 1998; Pallasch 2001; Pallasch/Petersen 2005):

- Team-Coaching nach Buchner
- Meister-Coaching nach Grün und Dorando
- Mitarbeiter-Coaching nach Brinkmann
- Einzel-Coaching nach Mahlmann
- Persönlichkeits-Coaching nach Ulrich
- Selbst-Coaching nach Weiß und nach Fischer-Epe
- Management-Coaching nach Egger-List
- Manager-Coaching nach Fischer und Graf
- Individual-Coaching nach Sattelberger
- Systemisches Coaching nach Gester und nach König u. Volmer
- Führungskräfte-Coaching nach Looss
- Crash-Coaching nach Ruede-Wissmann
- Organisations-Coaching nach Schmidt
- Lösungsfokussiertes bzw. Kurz(Zeit)Coaching nach I. K. Berg u. a.
- Business Coaching nach Migge
- Kollegiales Teamcoaching nach Schley und Schley und hervorgehoben für den hier relevanten Kontext: Elterncoaching nach Schlippe und Schweitzer sowie Familiencoaching nach Dießner.

Im Folgenden wird Coaching – so wie es ausführlich im Kieler Coaching-Modell dargestellt wird (vgl. Pallasch/Petersen 2005) – anhand der Kriterien beschrieben, welche der vergleichenden Übersicht ‚Spezifische Beratungsformen‘ zugrunde liegen:

1. Bezeichnung: Im Coaching werden vorwiegend die Begriffe ‚Coach‘ für den Berater und ‚Coachee‘ für den Ratsuchenden verwendet.

2. Grundformel: Die Komponenten im Coaching werden als ‚Mensch‘ und ‚Arbeit‘ oder auch ‚Individuum‘ und ‚Arbeitsfeld‘ bezeichnet – Kurzformel: Mensch-Arbeit; Individuum-Arbeitsfeld. Auf der einen Seite steht der Mensch, mit seiner Persönlichkeit, seinen Einstellungen, Haltungen, Motiven, Verhaltensweisen etc. Auf der anderen Seite steht die Arbeit mit ihren Konkretionen wie Arbeitsplatz, Arbeitsstruktur, Mitarbeiter, Vorgesetzte, Arbeitsaufgaben usw.

Ein Mensch sucht ein Coaching auf, da es aus seiner Sicht eine klärungswürdige Diskrepanz zwischen ihm und bestimmten Aspekten seiner Arbeit gibt².

3. Intention: Die Intention des Coaching lässt sich mit dem Begriff ‚Intervention‘ am treffendsten fassen. Coaching wird zumeist dann in Anspruch genommen bzw. ist dann indiziert, wenn ein Problem bereits eine gewisse Brisanz erlangt hat. Coaching ist dementsprechend deutlich ziel- und lösungsorientiert ausgerichtet und ist in der Durchführung tendenziell rigider, direkter und konfrontativer als andere Beratungsformen (wie etwa Klassische Beratung, Supervision). Der Fokus im Coaching wird auf Veränderungsmöglichkeiten gelegt. Zum einen wird geprüft, ob und inwieweit an der Komponente Arbeit Veränderungen möglich sind, beispielsweise technische oder strukturelle. Zum anderen, wenn an der Arbeit keine (hinreichenden) Veränderungen umsetzbar sind, muss der Mensch (Coachee) überprüfen, ob und in welchem Ausmaß er in der Lage ist, innere Veränderungen oder Zugeständnisse vorzunehmen oder Kompromisse einzugehen. Dabei gilt im Coaching grundlegend, zuerst ‚Klarheit im Kopf des Coachee herzustellen‘. Das meint, dass das eingebrachte Anliegen zunächst – soweit dem Coachee möglich und zumutbar – rein rational betrachtet wird. Auf diese Weise soll erkannt werden, ob das Anliegen kognitiv erklär-, versteh- und lösbar ist. In einem zweiten Schritt wird – soweit notwendig – die emotionale Ebene des Coachee gezielt mit einbezogen.

² Der Vollständigkeit halber sei angemerkt: Es gibt in der Praxis auch Pflicht- oder ‚Zwangs‘-Coaching, dass ein Mitarbeiter nach Weisung einer Führungskraft in Anspruch nehmen muss.

4. Ziel: Das Ziel des Coaching ist die (Wieder-)Herstellung einer optimalen Passung zwischen den Komponenten Mensch und Arbeit, im Sinne einer Auflösung der bestehenden Diskrepanzen.

5. Inhalte/Themen: Themen oder Inhalte im Coaching sind Probleme der beruflichen Arbeit. Diese können personaler, prozessualer, struktureller oder organisatorischer Art sein.

Wie weiter oben bereits beschrieben: Coaching ist immer dann indiziert, wenn ein hoher Leidens- oder Zeitdruck für den Coachee besteht und somit eine möglichst schnelle Lösung bzw. Veränderung notwendig ist.

6. Formen: Im Coaching unterscheiden wir drei Formen voneinander: Das *Contextuelle Coaching*, das *Personale Coaching* und das *Crash-Coaching*.

Als *Contextuelles Coaching* wird das sogenannte ‚Normale Coaching‘ benannt. Es bezeichnet ‚normale‘ Problem- und Fragestellungen von ‚normalen‘ Menschen in zeitlich übersehbaren Belastungssituationen, die im Rahmen einer ‚normalen‘ Coachingarbeit gemeinsam mit einem Coach mit normalen Methoden bearbeitet werden. ‚Normal‘ lässt sich hier im Sinne von ‚klassisch‘, immer wieder vorkommend, im Allgemeinen gültig und ohne problematische, persönliche oder methodische Besonderheiten, verstehen. Das *Contextuelle Coaching* findet in den Arbeitsformen des Einzel-, Gruppen- oder Teamcoaching statt. Einzelcoaching meint die dyadische Konstellation zwischen einem Coachee und einem Coach.

Mit *Personalem Coaching* wird ein Coaching bezeichnet, in dem das Thema (Anliegen, Problem) lebensübergreifender Art ist. Das heißt, es wird nicht nur der Kontext der berufsbedingten Arbeit berührt, sondern auch und weitreichend andere Lebensbereiche, wie die grundsätzliche Lebensweise, die Lebenseinstellung, die aktuelle und zukünftige Lebensgestaltung u. a. m. Dabei kann es sich beispielsweise um erzwungenen Berufswechsel, unerwartete Entlassung, schwerwiegende Krankheit oder Versagen im Selbstmanagement handeln.

Crash-Coaching meint ein Coaching, in dem das Anliegen/Problem sachorientiert, rational, ohne persönlich-emotionalen Bezug und ohne zu ‚psychologisieren‘ schnell und zügig bearbeitet und gelöst wird. Unter der Bezeichnung ‚Crash‘ ist das rasche, intensive, möglichst klare, sachlich und sachlogisch orientierte und konfrontative Vorgehen des Coach zu verstehen. *Crash-Coaching* ist dann indiziert, wenn für den Coachee ein sehr stark belastender Zeit- oder Leidensdruck besteht und er somit sehr kurzfristig eine Veränderung, eine Entscheidung oder ähnliches benötigt.

7. Phasen: Die Phasen können untergliedert werden in:

- (0) Erstkontakt
- (1) Anliegen
- (2) Konkretisierung
- (3) Ziele/Erwartungen
- (4) Bearbeitung
- (5) Lösung
- (6) Abschluss

(0) Erstkontakt

Der Erstkontakt ist nur indirekt als eigenständige Phase anzusehen. Er ist genau genommen ein dem eigentlichen Coachingprozess vorgeschalteter Schritt, welcher der Klärung dient, ob es überhaupt zu einer gemeinsamen Arbeit von Coach und Coachee kommt. Hierzu werden durch den Coach einerseits Informationen über sich selbst und seinen Ansatz des Coaching an den Coachee gegeben. Andererseits erfragt der Coach die Anliegen des Coachee inklusive erster Konkretisierungen, seiner Ziele und Erwartungen. Darüber hinaus formuliert der Coach ein erstes (vorläufiges) Arbeitsangebot und schließt mit dem Coachee einen Kontrakt (Ort und Zeit der Sitzungen, Honorar etc.).

(1) Anliegen

In dieser ersten Phase soll das Anliegen/Problem/Thema des Coachee möglichst schnell, klar und konkret vom Coachee formuliert und vom Coach erfasst werden.

(2) Konkretisierung

Die Konkretisierungsphase entspricht im Prinzip einer Beschreibungsphase des Anliegens durch den Coachee. Hier gilt – dem stringenten Vorgehen im Coaching gemäß – so kurz wie möglich und so ausführlich wie nötig. Diese Phase dient der Eingrenzung und Verdeutlichung des eingebrachten Anliegens durch den Coachee. Hierzu bringt er alle aus seiner Sicht relevanten Informationen ein. Der Coach muss unterdessen alle Informationen aufnehmen und speichern. Ferner nimmt er gemeinsam mit dem Coachee Strukturierungen der Inhalte vor.

(3) Ziele/Erwartungen

In dieser dritten Phase werden – soweit dringlichkeitsbedingt vorher kein (ausführlicher) Erstkontakt durchgeführt wurde – die Ziele und Erwartungen des Coachee möglichst klar und konkret vom Coachee formuliert.

(4) Bearbeitung

Die Phase der Bearbeitung dient der Vertiefung und Aufarbeitung der eingebrachten Problematik auf kognitiver oder emotionaler Ebene. Am Ende die-

ser Phase steht – wie in der Klassischen Beratung auch – eine konkrete Fragestellung, für die in der folgenden Phase eine Lösung erarbeitet wird.

(5) Lösung

Die Phase der Lösungserarbeitung folgt in der Regel den vier Schritten klassischer Lösungsarbeit im Kontext von Beratung. Ein weiterer Schritt dieser Phase, die Realisierung der Lösung durch den Coachee, findet nicht im Coaching statt. Es wird so auch von ‚vier plus einem Schritt‘ gesprochen.

Im ersten Schritt werden mögliche Lösungen gesammelt und gesucht und daraufhin geprüft, inwieweit sie für den Coachee grundsätzlich realisierbar und zumutbar sind. Diesen Schritt abschließend entscheidet sich der Coachee für Lösungsansätze, die er zur Lösung seines Problems umsetzen möchte. Im zweiten Schritt konkretisiert der Coachee mit dem Coach die favorisierten Lösungsmöglichkeiten gründlich und kleinschrittig. Der Coachee kann überprüfen, ob er die Lösungsmöglichkeiten durchführen kann oder sie variieren muss. Die Lösungsansätze werden im dritten Schritt detailliert durchdacht und einer konkreten Planung für die Problemsituation bzw. die reale Lebenssituation zugeführt. Dabei werden alle Fördernisse und Hindernisse mit einbezogen. Dieser Schritt der Übertragung der Lösung auf die Problemsituation stellt somit die konkrete Vorbereitung des Coachee auf die Umsetzung seiner Lösung dar. Es folgt der zusätzliche Schritt, der nicht im Coachingsetting stattfindet. Es handelt sich um die Realisierung der Lösung in der Arbeits- bzw. Problemsituation des Coachee. Im vierten und letzten Schritt wird schließlich die vom Coachee erlebte Umsetzung (in der darauf folgenden Sitzung) reflektiert.

(6) Abschluss

Der Abschluss gestaltet sich zweischrittig. Zunächst fasst der Coach den Sachstand der Sitzung bzw. des bisherigen Coachingprozesses zusammen. Damit einher geht die Klärung, ob der Prozess weitergeführt werden wird oder ob er aus Sicht vom Coachee (und Coach) abgeschlossen ist.

Daran anschließend geben sich Coach und Coachee Rückmeldung darüber, wie beide den Prozess – im Sinne der Arbeitsatmosphäre – wahrgenommen haben.

8. Methoden: Das Coaching bedient sich eines sehr umfangreichen Methodenpools. Je nach Ansatz und Arbeitsfeld differieren die Methoden voneinander. Dabei wird auf der kognitiven wie auf der emotionalen Ebene gearbeitet.

9. Dauer: Die Prozesse im Coaching sind zeitlich überschaubar und eher kurzfristig angelegt. Dies resultiert aus der Ziel- und Lösungsorientierung der Beratungsform. Die Abstände zwischen den Sitzungen sind tendenziell

kürzer als bei den anderen Beratungsformen und es finden häufig vom Coachee kurzfristig-spontan gewünschte Sitzungen statt.

10. Ort: Der Beratungsort im Kontext des Coachings ist zumeist ein für den Coachee externer Raum. Sehr oft handelt es sich dabei um den Arbeits- oder Praxisraum des Coach. Gegebenenfalls findet auch ‚Coaching on the job‘, d. h. direkt vor Ort im Arbeitsfeld des Coachee statt.

Tabelle 1: Vergleichende Übersicht: Spezifische Beratungsformen.
Übersicht zusammengestellt von Waldemar Pallasch, Ines Petersen und Fabian von der Horst

Beratungsformen Merkmale (Bf M)	Klassische Beratung
(1) Bezeichnung	Berater-Klient
(2) Grundformel	Individuum-Problem
(3) Intention	Klärung/Unterstützung/Begleitung
(4) Ziel	<ul style="list-style-type: none"> • Erweiterung der Lösungs- u. Handlungskompetenzen • Stärkung der Selbstgestaltungspotentiale
(5) Inhalte/Themen	Individuelle Problemkonkretisierung (sozialtypisch, verallgemeinerungsfähig)
(6) Formen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vertikale Beratung (asymmetrisch) 2. Horizontale Beratung (symmetrisch) (beide: präventiv bzw. korrektiv)
(7) Phasen (Ein Erstkontakt geht allen Phasen voraus)	<ol style="list-style-type: none"> (1) Deskriptive Phase (2) Diagnostisch-Analytische Phase (3) Problembearbeitungsphase (4) Lösungsexplorationsphase
(8) Methoden	Diverse Methoden aus unterschiedlichen Ansätzen [GT;TA;NLP;GEST, TZI u. a.] (emotional u. kognitiv; quasi therapeutisch)
(9) Dauer	Überschaubar (erfahrungsgemäß: eher längere Zeiten)
(10) Ort	Externer Ort