

HANSER

Claudia Kostka

Coaching -
Veränderungsprozesse
meistern

ISBN-10: 3-446-40996-3

ISBN-13: 978-3-446-40996-5

Leseprobe

Weitere Informationen oder Bestellungen unter
<http://www.hanser.de/978-3-446-40996-5>
sowie im Buchhandel

1 Grundlagen zum Coaching

1.1 Ursprünge

Der Begriff **Coaching** wurde von *Coach* abgeleitet. Erste entlehnte Verwendungen des Wortes *Coach* finden wir im Sport. In amerikanischen Universitätssportteams wurde etwa seit 1880 neben der Bezeichnung *Manager* gleichbedeutend der Begriff *Coach* benutzt.

Der Stagecoach

Wahrscheinlich geht der Begriff Coaching auf die vielseitigen Fähigkeiten eines Postkutschers (Stagecoach) zurück. Die ursprüngliche Bedeutung von *Coach* ist nämlich *Kutsche* und *Stage* ist die *Haltestelle*. Der Postkutscher hatte nicht nur die Aufgabe, die vier- bis sechsspännige Pferdekutsche mit der Post etappenweise pünktlich über weite Strecken ans Ziel zu bringen. Vielmehr musste er auch noch die reibungslose Beförderung der Passagiere sicherstellen, was möglicherweise die weitaus schwierigere Aufgabe war.



Anschaulich dargestellt werden dieser Berufsstand und dessen vielschichtige Aufgaben von JOHN FORD in seinem 1939 erschienenen Western *Stagecoach* (deutscher Titel *Ringo*). Der Film erzählt die Geschichte einer in den frühen 80er-Jahren des 19. Jahrhunderts von neun Personen unternommenen Postkutschenfahrt von Tonto (Arizona) nach Lordsburg (Neu-Mexiko) und die dabei erlebten Abenteuer, die nicht zuletzt durch die unterschiedlichen Charaktere, Ziele und Interessen der Passagiere zustande kamen. Dem Filmdrehbuch lag die im April 1937 in *Collier's Magazine* publizierte Erzählung *Stage to Lordsburg* (dt. *Postkutsche nach Lordsburg*) von ERNEST HAYCOX zugrunde. Diese

Geschichte war wiederum eine Adaption der 1880 veröffentlichten Novelle *Fettklößchen (Boule de Suif)* von GUY DE MAUPASSANT, deren Handlung in der Normandie zur Zeit des Deutsch-Französischen Krieges spielt.

Auch hier geht es um die gruppendynamischen Prozesse von zehn Passagieren einer Postkutsche, die während des Deutsch-Französischen Krieges 1870/71 versuchen, aus der von den Preußen besetzten Normandie nach Le Havre zu fliehen, um sich von dort aus nach England abzusetzen.

Diese Gruppe von Flüchtlingen stellt einen Querschnitt durch die Bevölkerung dar. Von der Bourgeoisie über Adlige bis hin zu zwei Nonnen sind alle Gesellschaftsschichten vertreten. Den Abschluss bildet die Prostituierte „Boule de Suif“, welche auch die Hauptperson der Geschichte ist.

Thematisiert werden insbesondere die unterschiedlichen Wertvorstellungen und daraus resultierenden Ziele, Interessen und Verhaltensweisen, die der Postkutscher letztlich unter einen Hut bringen musste, um die Passagiere wohlbehalten ans Ziel zu bringen und damit seinen Auftrag zu erfüllen.

Seit der Zeit der Aufklärung hatten Postkutschen eine wichtige Bedeutung in der Personenbeförderung. Bei Reisegeschwindigkeiten von etwa 2 km/h im Jahr 1700 bis etwa 10 km/h im Jahr 1850 kann man sich die Mühsal einer solchen Reise vorstellen. Die Postkutsche war nicht nur sehr lange unterwegs, die Passagiere saßen unbequem und vor allem waren unterschiedliche Menschen auf engstem Raum über eine längere Zeit zusammengepfercht. Die sich aus dieser Stresssituation zwangsläufig ergebenden Schwierigkeiten kann man sich bildlich vorstellen. Der Umgang mit schwierigen Situationen bis hin zu handfesten Konflikten erforderte gewiss ein hohes Maß an Menschenkenntnis, Lebenserfahrung und Fantasie.

Darüber hinaus ergaben sich eine Reihe vielfältiger Aufgaben und Anforderungen an den Postkutscher. Er musste:

- ▶ die Passagiere vor Angriffen von außen schützen,
- ▶ die gruppensdynamische Entwicklung seiner Passagiere im Auge behalten,
- ▶ abends für eine adäquate Unterkunft sorgen,
- ▶ achtsam mit der Kraft seiner Pferde haushalten und für entsprechendes Futter sorgen,
- ▶ die Kutsche zu einer bestimmten Zeit ans Ziel bringen,
- ▶ dafür einerseits den Weg kennen und wissen, wie dieser sich bei welcher Wetterlage veränderte und welche weiteren Risiken sich auftun könnten,
- ▶ andererseits seine Kutsche instand halten und auf Pannen jedweder Art gefasst sein, denn eine Pannenhilfe gab es damals nicht,
- ▶ schließlich dafür sorgen, dass er für seine Leistungen auch angemessen bezahlt wurde.

Der Postkutscher war also gleichermaßen Projekt- und Vertriebsmanager, Stratege, Psychologe, Ingenieur und Handwerker. Diese multidimensionalen Aufgaben und Anforderungen muss auch heute ein guter Coach unter einen Hut bringen.

The inner Game – Das innere Spiel

Wie bereits erwähnt, tauchte der Begriff *Coach* Ende des 19. Jahrhunderts im Mannschaftssport erstmals auf. Zunächst war der Coach der Einpauker, der seine Mannschaft fast militärisch auf Erfolg drillte, indem er die körperliche Fitness und die sportlichen Techniken eintrainierte. Als W.T. GALLEY im Jahr 1974 *The Inner Game of Tennis* verfasste, „war Sportpsychologie kein anerkanntes Fachgebiet, und in Sport-

kreisen war kaum einmal die Rede von der mentalen Seite einer Leistung. In Bezug auf Sport von einer *inneren* Seite zu sprechen hielten manche für revolutionär, andere hingegen für *völlig daneben*.“ (GALLWEY 2003)



Coaching entstand vor allem aus der Erkenntnis, dass die besten Techniken versagen, wenn der Geist unter dem Druck des Gegenspielers kollabiert. Für den Erfolg im Wettkampf ist die mentale Fitness letztlich entscheidend. GALLWEY prägte den Ausspruch: „Der Gegner im eigenen Kopf ist viel schlimmer als der Gegner auf der anderen Seite des Netzes.“

Coaching etablierte sich schließlich im Sport aus der Erkenntnis: „... dass bei einem Spieler, ohne dass der Coach sich um die Technik kümmern müsste, ein unerwartetes Talent zum Vorschein kommen wird, wenn der Coach ihm helfen kann, die internen, seiner Leistung im Wege stehenden Hindernisse abzubauen oder zu verringern.“ (GALLWEY 1974)

The Inner Game of Tennis wurde nicht nur das meistverkaufte Tennisbuch aller Zeiten, GALLWEY wurde damit Anfang der 1970er-Jahre zum Begründer des Business-Coachings. Der Weg des Coachings vom Sport in die Vorstandsetagen amerikanischer Unternehmen war geebnet.

Ende der 1980er-Jahre mit dem steigenden Bedarf an Unterstützung bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen in Unternehmen tauchte der Begriff „Coaching“ in der breiten Diskussion auf. Es entwickelten sich unterschiedliche Formen wie Führungs-, Konflikt- oder Team-Coaching. Ende der 1990er-Jahre etablierte sich Coaching auch zur Lösung der persönlichen Herausforderungen (z. B. Karriere- oder Führungs-Coaching). Mehr und mehr entstand Anfang des

21. Jahrhunderts eine systematische Vorgehensweise, die den neuen Bedürfnissen nach Veränderungen aller Art gerecht wird.

Inzwischen hat sich Coaching in nahezu allen Lebensbereichen verbreitet. Neben Business-orientierten Coachings sind auch Ernährungs-, Paar-, Body- bis hin zu Script-Coaching im Angebot.

1.2 Begriffsklärung

Beim Coaching geht es darum, dem Klienten ein Lernumfeld zu schaffen, in dem er seine Angst vor dem Neuen ablegen kann. Wie Kinder beim Spielen die Welt erschließen und ihre Talente dabei *entfalten*, entdeckt und überwindet der Klient seine inneren Blockaden. Dadurch wird die Freude am Entdecken des Neuen wieder geweckt und gefördert. Die schlummernden Potenziale können sich anschließend frei *enthüllen*. In Ergänzung dazu wendet sich Coaching bewusst zielgerichtet einem bestimmten vorher definierten Thema zu.

JOHN WHITMORE definierte Coaching wie folgt:

„Coaching setzt das Potenzial eines Menschen frei, seine eigene Leistung zu optimieren. Es hilft ihm eher zu lernen, als dass es ihn etwas lehrt!“ (WHITMORE 2006)

Coaching kann damit in jedem Lebensbereich Anwendung finden (wie z.B. Ernährungs-Coaching). Es ist ganz und gar **nicht** auf das berufliche Umfeld **begrenzt**. Ein überzeugendes Coaching wird die Leistungsfähigkeit so entfalten, dass dies auf allen Lebensebenen spürbar wird.

Coaching umfasst alle Aktivitäten, die den Klienten bei der Entwicklung seiner positiven Potenziale zu einem definierten

Thema unterstützen. Dazu zählen fachliche Förderung, methodische Unterstützung, aber vor allem die **mentale Vorbereitung, Betreuung und Motivation**.

Beim Coaching schafft der Coach „ein Lernumfeld, das so machtvoll ist, dass es einen verborgenen Prozess in Gang setzt, der jedem von uns angeboren ist“ (GALLWEY 2003), sodass der Klient seine **individuellen Innovations- bzw. Veränderungspotenziale** bezüglich eines bestimmten Lernziels erschließen und die damit verbundenen Hindernisse überwinden kann.

Dabei agiert der Coach weniger als Ratgeber als vielmehr als Impulsgeber für das Überwinden mentaler Muster und Hindernisse (Ängste). Der Coach führt seinen Klienten methodisch, metaphorisch, spielerisch entsprechend seinem Erfahrungshintergrund zu dessen verborgenen Potenzialen. Er hilft ihm, den Drachen (hinderliche mentale Muster) zu töten und die Tür zu seinem Schatz selbst zu öffnen.



Im Umfeld des Sports ist der *Coach* nicht nur Trainer der sportlichen Fertigkeiten, sondern darüber hinaus ein Begleiter seiner Schützlinge. Er stärkt vor allem die mentalen Fähigkeiten der Sportler – motiviert und inspiriert sie. Dies veranschaulichte uns während der Fußballweltmeisterschaft 2006 ganz besonders eindrucklich
JÜRGEN KLINSMANN.

Vor diesem Hintergrund wird klar, dass der Coach nicht selbst losrennt und versucht, den Pokal zu gewinnen. Vielmehr ist es gerade im Mannschaftssport seine Aufgabe, das Team zusammenzuhalten, eine gemeinsame Identität und gegenseitigen Respekt aufzubauen. Er schwört das Team auf ein gemeinsames Ziel ein, für jeden Einzelnen stellt er den geeigneten Trainingsplan auf und motiviert bei der Umset-

zung. Denn es gilt, die Stärken zu stärken und die Schwächen zu schwächen. Jedes Ziel braucht schließlich eine geeignete Strategie, die detailliert geplant und Schritt für Schritt ausgeführt werden muss. Seine unmittelbaren Aktivitäten enden, wenn die Spieler auf dem Platz sind. Dann ist es die Aufgabe der Spieler, das Erlernte Erfolg bringend einzusetzen, also eigenverantwortlich das Team zum Erfolg zu führen.

Der Coach geht davon aus, dass sein Klient die für ihn beste Lösung nur selbst *entwickeln* kann. „Nur wer sich selbst überwindet, ist unbesiegbar“, weil er durch die Freude an dem, was er tut, den Weg zur wahren Quelle seiner Kraft und seines Könnens gefunden hat.

Es geht beim Coaching eben nicht nur um das Vermitteln von kühlen Techniken und Methodik, sondern um das Wiederentdecken der eigenen Werte (bzw. Wünsche) und das echte, tiefgründige Empfinden des Klienten, seine innere Stimme zu hören und ihr folgen zu können.

So erklärt SEAN BRAWLEY, was er durch GALLWEY lernte:

„Ich erkannte, dass ich das Spiel gespielt hatte, von dem ich glaubte, es spielen zu müssen: um die Anerkennung meiner Kollegen zu erlangen, die Erwartungen meiner Eltern zu erfüllen und vor allen Dingen, um zu gewinnen. Zum ersten Mal fragte ich mich, warum ich Tennis spielte und welcher andere Wert außer einer Trophäe dadurch wohl zu gewinnen war. Ich begann darüber nachzudenken, welche Art von Spiel ich selbst spielen wollte, welche Art von Spiel mir das größte Maß an Freude und Befriedigung bringen und mein Leben am meisten bereichern würde.“

(Vorwort zu GALLWEY 2003)

Daher sind Eigenschaften und Fähigkeiten des Coachs nicht standardisierbar und in ein vereinheitlichtes Kriterienkorsett zu packen. Denn beim Coaching geht es um *Vielfalt*,