

Coachingverständnis der DGfC

Präambel

In einer Zeit unvermeidlichen Wandels in fast allen Lebensbereichen ist eine Hauptfunktion von Coaching die Begleitung bei der Veränderung von professionellen Systemen, bei der Anpassung an veränderte Kontextbedingungen, beim Umgang mit Innovationen, mit neuen Zielsetzungen und Anforderungen.

Evolutionären Wandel bestehen, bedeutet auch, sich auf wechselnde Umweltbedingungen einzustellen. „Fit-Sein“ heißt passend sein und dies keineswegs nach dem Motto „one size fits all“, sondern unter Berücksichtigung aller nur denkbaren und vertretbaren Vielfalt.

Coaching hat eine Wartungs- und Pflegefunktion in Arbeitssystemen. Bei der Verbindung von Humanität und Effizienz stehen die Förderung und der Erhalt von Selbst, Sozial- und Systemkompetenz im Vordergrund. Ziel dabei ist immer die Stärkung und Wiederbelebung der Selbstentwicklungskräfte. Es gibt immer natürliche – zumindest latent vorhandene – Ressourcen und Potentiale.

Zielgruppen, Setting und Funktion von Coaching

- Coaching im Verständnis der DGfC ist berufsfeldübergreifend anwendbar. Es ist nicht an bestimmte Sektoren (profit, non-profit, staatlich) gebunden und bezieht sich auf Arbeitssysteme (Teams, Organisationen, Beratungseinheiten) sowie auf Aus- und Weiterbildungssysteme.
- Die Zielgruppen von Coaching sind Einzelpersonen in verantwortungsvollen Positionen, organisatorische Subsysteme, wie Abteilungen, Projekte, Stabsstellen, Entscheidungsgremien, Ausbildungs- und Lerngruppen sowie insbesondere Teams mit anspruchsvollen Aufgaben oder auch selbstorganisierte Erfolgsteams.
- Von Coaching werden manchmal schnelle Lösungen erwartet, Coachees oder Vorgesetzte wünschen sich Techniken oder „Tools“, um schnell erfolgreich zu sein. So verständlich und berechtigt diese Wünsche sind - Veränderungen in sozialen Systemen brauchen ihre Zeit. Eingefahrene Muster und defensive Routinen lassen sich nicht von heute auf morgen ändern. Deshalb ist Coaching als nachhaltiger Lernprozess und wiederholte Übung zu verstehen.
- Die DGfC vertritt die Ansicht, dass Coaching nur in einer hierarchiefreien und freiwilligen Arbeitsbeziehung möglich ist. Außerdem geht es immer um vom Klienten selbst gewollte und gewählte Entwicklungen und Ziele. Dies schließt explizite bzw. verdeckte Aufträge übergeordneter Stellen aus.

- Coaching in unserem Sinn zielt immer auf das bessere Funktionieren von sozialen Systemen ab, lässt aber nie die Frage nach der menschlichen Qualität dieses Funktionierens außer Acht. Es berücksichtigt essentiell die Verbindung von Effizienz und Humanität und ist als bloße Reparaturveranstaltung ungeeignet. Coaching versteht auch Schwächen als Ressourcen und sucht nach Wegen, das in ihnen verborgene Potential sichtbar und nutzbar zu machen.
- Coaching im Sinne der DGfC ist stets auch Coaching mit Herz. Der Dialog als zwischenmenschliche Begegnung und Auseinandersetzung ist hierbei das Herzstück.
- Wenn Coaching auch häufig heilsame Effekte hat, geht es nicht um Therapie und Coaching kann kein Ersatz für eine solche sein. Da es sich bei Arbeitssystemen um lebendige Organismen und nicht um technische Apparaturen handelt, lautet das Motto dennoch: Heilen statt reparieren.

Merkmale von DGfC-Coachs

1. Selbstkompetenz

- **Selbstkenntnis und Selbstreflexion**
- **Präsenz und Selbstkontakt (Bewusstheit)**
- **Rollenflexibilität**
- **Ambiguitätstoleranz**

Präsenz ist ein Schlüsselbegriff im Coaching der DGfC. Präsenz bedeutet zunächst schlicht „wirkliches Dasein“ und Dableiben, Gegenüber-Sein im Hier-und-Jetzt:

- Als Kontakt- und Reibungsfläche zur Verfügung stehen.
- Die eigene Wahrnehmung zur Verfügung stellen.
- Aufrichtigkeit, die weder beschönigt noch schonungslos ist.
- Aufnahmefähigkeit und Handlungs- bzw. Hilfsbereitschaft.

Präsenz dient dazu, das System des Coachees zu berühren, denn ohne eine ausreichende Kontaktebene wird sich wahrscheinlich wenig Veränderungsenergie entwickeln.

Bezogen auf die Absicht geplanter Veränderung durch Interventionen im Coaching spielt das Wissen darüber, wie man einander beeinflusst und anderen hilft, eine zentrale Rolle. Der Intervenierende vermittelt seine Kenntnisse und Erfahrungen über effektive Interventionen wesentlich in seiner individuellen Selbstpräsentation.

Der DGfC-Coach reflektiert kontinuierlich seine eigene Lebensgeschichte und die hieraus resultierenden Erfahrungen und Prägungen, um diese und deren Einfluss im In-

terventionskontakt bewusst berücksichtigen zu können.

Der DGfC-Coach bietet dem Coachee im Prozessverlauf die Möglichkeit, seine Perspektiven zu wechseln, um zu neuen Handlungsoptionen zu gelangen. Dies geschieht u.a. dadurch, dass sich der Coach durch die Einnahme unterschiedlicher Rollen als Reflexionsfläche anbietet, z.B. als aufmerksamer Zuhörer, konsequent Nachfragender, Provokateur, neutraler Beobachter, Spiegelfläche etc.

Den Suchprozess eines Coachee zu begleiten bedeutet auch, Schleifen, Umwege, Rückschritte und Widersprüchlichkeiten wahrzunehmen, diese aber nicht als störend und hinderlich zu bewerten, sondern sie als Teil des Entwicklungsprozesses zu sehen und auf ihre positiven Energien hin zu betrachten.

2. Interaktionale Kompetenz

- Kontakt- und Dialogfähigkeit
- Empathie und Abgrenzung
- Perspektivwechsel und „Übersetzungsfähigkeit“
- Verantwortungszuordnung

Coaching versteht sich als persönlicher Dialog zwischen dem Gecoachten und einem bewusstseitsfördernden Feedback-Partner, der Veränderungsprozesse durch verbesserte Selbstwahrnehmung auslöst. Es dient dabei immer als Mittel zur Förderung von Bewusstsein und Verantwortung und baut zugleich auf dem Vorhandensein dieser zentralen Elemente beim Klienten auf.

Coaching ist - im Sinne von Effizienz und Humanität in der Arbeitswelt - sowohl auf die Steigerung beruflicher Qualifikationen als auf die Entfaltung menschlicher Potentiale im Beruf gerichtet. Alle Interaktionen im Coaching unterstützen die Reflexion und Neuorientierung des eigenen Handelns, fördern Klarheit und Prägnanz der professionellen Rolle des Coachees und dienen der Pflege und Erweiterung seiner Leitungs- oder Beratungskompetenz bzw. der Systempflege der jeweiligen Organisation.

Generelles Ziel von Coaching im Verständnis der DGfC ist die Veränderung von Deutungs- und Handlungsmustern in drei Kategorien:

- Ablösung von Mustern: Was ist zu beenden?
- Beibehaltung und Weiterentwicklung von Mustern: Was ist fortzusetzen?
- Neuentwicklung von Mustern: Was ist zu beginnen?

Der Coach fungiert als Prozessverantwortlicher, der den Coachee beim (Wieder-)Entdecken seiner eigenen Ressourcen, Potentiale und Handlungsoptionen unterstützt und durch Interaktion und Dialog neue Betrachtungsperspektiven eröffnet.

Der Coach begleitet den Coachee in seinem Veränderungsprozess mit der notwendigen Empathie für dessen spezifischen Kontext, seine individuellen Entwicklungswege, seinen aktuellen Bezugsrahmen und seine angestrebte Perspektive. Gleichzeitig sind und bleiben die Autonomie und die potentielle Handlungsfreiheit des Coachee und der Respekt vor seinen individuellen Entscheidungen handlungsleitender Ausgangspunkt aller Interventionen.

3. Interventionskompetenz

- Befähigung zur prozessualen Diagnostik
- Prozessplanung, Steuerung, Auswertung
- Kenntnis unterschiedlicher Interventionsformen und das Wissen um deren Wirkung
- Coach als Grundintervention

Bei allen Interventionen im Coachingprozess beachten die DGfC-Coachs folgende Grundprinzipien: Das erste Prinzip im Coachingverständnis der DGfC ist der möglichst unverstellte Blick auf die Realität, auf die Wahrnehmung dessen, was ist. Dazu gehört:

- der Blick auf die strukturellen Konflikte, die dem eigenen Verhalten zugrunde liegen,
- der Blick auf die interaktionellen Strukturen, die uns gefangen halten, solange sie uns nicht bewusst sind und
- der Blick auf das System.

Das zweite Prinzip ist die Akzeptanz der Realität, zu der neben den objektiven Fakten gerade die internen und externen Systemstrukturen und Verhaltensmuster zählen.

Das dritte Prinzip besteht darin, den „Ereignisstandpunkt“ zu verlassen, sich von der Überzeugung zu lösen, dass die eigenen Probleme von außen verursacht wurden. Unbestritten ist, dass zahlreiche äußere Faktoren unser Handeln beeinflussen. Hinterfragt wird stets die vermeintliche Unabänderlichkeit von Zwängen. Coaching fragt nach dem Spielraum. Coaching fragt nach dem, was trotzdem möglich ist.

Das vierte Prinzip lautet „Entscheidung“. Fundierte Entscheidungen können erst getroffen werden, wenn die vorherigen Schritte erfolgt sind. Die erweiterte Realitätswahrnehmung, die Realitätsakzeptanz und die Entdeckung der eigenen Handlungsalternativen.

Im Sinne dieser vier Prinzipien ist die prozessuale Diagnostik ein zentrales Instrument um sicherzustellen, dass im Coachingprozess immer wieder der tatsächliche Entwicklungszustand als Grundlage für das weitere Procedere zugrunde gelegt, Veränderungen wahrgenommen und für die weitere Entfaltung sinnstiftend genutzt werden.

Da das wesentliche Arbeitsinstrument des Coaches in seiner Rolle die eigene Persön-

lichkeit ist, rückt die Frage nach seiner inneren Haltung ins Zentrum: Welche Haltung nimmt er ein? Mit welcher Haltung arbeitet er? Welche Haltung vermittelt er, bringt er in den Prozess ein?

Dabei hat sich der Coach zwischen den Polen „Handlungsorientierung“ und „Achtsamkeit gegenüber kontraproduktiver Überaktivität“ zu bewegen. Voreilige Interventions-schritte, wie z.B. übermäßige Erklärungen oder Hinweise, können auch der Sorge des Externen entstammen, seine eigene Rolle als Helfender und Wissender zu rechtfertigen. Wir halten in Coachingprozessen eine möglichst offene, situativ-flexible und selbst-kongruente Haltung für günstig. Das bedeutet zu versuchen, mit wachen Sinnen für möglichst viele Wahrnehmungsebenen empfänglich zu sein:

- Vor der Coaching-Einheit konzentriere ich mich auf das Gewährsein meiner Selbst.
- Im Coachingprozess liegt der Hauptwahrnehmungsfokus auf den Empfang der Signale und Botschaften des Systems.
- Parallel läuft „im Hintergrund“ die Selbstwahrnehmung weiter
- Gleichzeitig wird das Coaching-Setting aus der Meta-Perspektive in die Wahrnehmung des Coachs eingebunden.

Insofern ist „geplante soziale Veränderung“ oft nicht im Sinne einer Prozess-, Verlaufs- oder gar Ergebnisplanung zu verstehen. Die Planmäßigkeit besteht vorrangig darin, zu Beginn und während des Prozesses immer wieder eine Haltung der ungerichteten Bewusstheit einzunehmen.

Essentielle Interventionsleitlinien sind aus Sicht der DGfC daher: hohe Sensibilität, Reflexionsfähigkeit, Flexibilität und feine Wahrnehmung von Daten, Stimmungen, Emotionen und Atmosphären. Verbunden mit einer exakten, differenzierten und originellen Artikulationsfähigkeit gehören sie zu den Coaching-Grundkompetenzen.

Da sich das Coachingverständnis der DGfC vor allem als Beziehungs- und Prozessgestaltung versteht und nicht vorrangig verbal und kognitiv orientiert ist, haben ausdrucks- und kreativitätsfördernde Mittel einen hohen Stellenwert. Dabei sind Anleihen bei Spiel, Kunst und Theater legitime und oft geradezu indizierte Maßnahmen.

Wichtiger als jede Technik ist die Grundfokussierung auf die Erschließung des Handlungspotentials des Klienten. Daher erfolgen in unserem Coachingverständnis die Wahl und der Einsatz der Methoden dem Bedarf des Coachee. Der DGfC-Coach erkennt hierbei seine eigenen professionellen und methodischen Grenzen und verweist ggf. auf andere Spezialisten. Psycho-Tricks zur kurzfristigen Leistungssteigerung oder Motivationsmanipulation sind dabei tabu. Wir sind davon überzeugt, dass nachhaltige Produktivitätssteigerung, Produktverbesserung und Zielerreichung dann am besten erreicht werden, wenn es gelingt, sie in Einklang mit den individuellen Bedürfnissen nach Anerkennung, Sinn und Selbstverwirklichung zu bringen - wenn also die Selbststeuerung in Humansystemen gestärkt wird.

4. Theorie- und Ethikkompetenz

- Kenntnis unterschiedlicher Beratungsansätze, Anwendung und ihre Grenzen im Coaching
- Sozial- und humanwissenschaftliche Grundkenntnisse
- Bereitschaft und Fähigkeit zum Diskurs
- Sensibel für die eigene theoretische Prägung
- Coaching und gesellschaftliche Verantwortung

Das Coachingverständnis der DGfC wendet sich explizit gegen eine Ökonomisierung aller Lebensbereiche – nicht jeder Klient ist ein Kunde und nicht jede Interaktion ein Geschäft. Coaching verbindet humanwissenschaftliche Fundierung mit künstlerischer, manchmal spielerischer Herangehensweise. Coaching mit System ist sowohl

- pragmatisch, weil es immer um die konkrete unkomplizierte Anwendbarkeit geht als
- auch
- existentiell, weil zur Machbarkeit für uns immer auch die verantwortungsgeleitete Reflexion von Sinnfragen gehört.

Das Coachingverständnis jedes einzelnen DGfC-Coachs ist von vielen Faktoren beeinflusst:

- von den theoretischen Grundlagen, die ihn prägen,
- von der individuellen Geschichte, die er durchlebt hat,
- von den aktuellen Arbeits- und Lebensbedingungen, in denen er sich befindet.

Der DGfC-Coach ist sensibel für seine eigenen theoretischen und lebensgeschichtlichen Prägungen und reflektiert diese in kontinuierlicher Bereitschaft zum Diskurs. Der DGfC-Coach verfügt über sozial- und humanwissenschaftliche Grundkenntnisse sowie über Erfahrung in unterschiedlichen Beratungsansätzen, kennt deren Anwendungsmöglichkeiten und deren Grenzen im Coaching.

Coaching im Sinne der DGfC erfüllt zwei wesentliche Erfordernisse: erstens die Stabilisierung vorhandener Fähigkeiten und das Training von Erfolgsstrategien, zweitens die gezielte Förderung der aktiven Persönlichkeit.

Coaching ist nach Auffassung der DGfC eines von vielen Mitteln, die dem Prozess der Emanzipation nützlich sein können und besitzt somit eine „politische Dimension“. Emanzipation bedeutet hier, die Macht und die Beeinflussungsmöglichkeiten bei sich selbst zu behalten und nicht an anonyme Institutionen abzugeben. „Emanzipation ist ein aktives Wort für Arbeit am Wohl der Menschen, gleichzeitig auf persönlicher und gesellschaftlicher Ebene.“ Coaching mit System achtet dabei besonders auf Arbeitsbeziehung und Organisation.

So gesehen kann die Aneignung der Bewusstheit, die im Coaching geschieht, ein transferierbares Potential für die Beeinflussung übergreifender sozialer und politischer Zusammenhänge bieten. Gesellschaftliche Veränderung braucht Menschen, die einen eigenen kritischen Orientierungspunkt behalten, die aus eigener Autonomie heraus mit der sich ständig verändernden Welt um sie herum umgehen können.

Dieses Dokument spiegelt den „state of art“ des Coachingverständnisses der DGfC Anfang 2013 wider. Es basiert u.a. auf Textpassagen aus dem Buch „Coaching mit System“ von Pohl/Fallner und auf den Ergebnissen des DGfC-Standardentwicklungsprozesses von 2008 bis 2010. Als Grundlage für den künftigen fachlichen Diskurs ist es auch weiterhin entwicklungsfähig.