

**COACHING IM KONTEXT VON  
SCHULE UND SCHULENTWICKLUNG**  
EINE ARBEITSHILFE ZUR BERATUNGSFORM COACHING

Jörg Reschke

Mit Gastbeiträgen von Christian Kranich, Heidrun Vössing und Beate Dapper

## **Inhalt**

<b>1. Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>2. Formen von Beratung</b>	<b>7</b>
<b>3. Coaching in der Schulentwicklung</b>	<b>13</b>
<b>4. Praxiseinblicke</b>	<b>19</b>
<b>4.1 Coaching bei Handlungsblockaden (Christian Kranich)</b>	<b>19</b>
<b>4.2 Coaching und Karriereentwicklung (Heidrun Vössing)</b>	<b>21</b>
<b>4.3 Coaching von Steuergruppen (Beate Dapper)</b>	<b>22</b>
<b>5. Phasen des Coaching</b>	<b>25</b>
<b>5.1 Bedarf entdecken und zueinander finden</b>	<b>26</b>
<b>5.2 Rahmen und Ziele klären</b>	<b>28</b>
<b>5.3 Kennenlernen und Vertrauen aufbauen</b>	<b>33</b>
<b>5.4 Bedürfnisse analysieren</b>	<b>35</b>
<b>5.5 Ressourcen analysieren</b>	<b>39</b>
<b>5.6 Bedarfsorientierte Unterstützung geben</b>	<b>42</b>
<b>5.7 Veränderungen implementieren</b>	<b>52</b>

<b>5.8 Evaluation durchführen</b>	<b>57</b>
<b>6. Der Coach als Person: Kompetenzen und Qualitäten</b>	<b>64</b>
<b>7. Abschließende Betrachtung</b>	<b>79</b>
<b>8. Quellen</b>	<b>81</b>
<b>Die Autorinnen und Autoren</b>	<b>83</b>
<b>Impressum</b>	<b>84</b>

# 1. Einleitung

Gegenwärtig ist die deutsche Bildungslandschaft von einer Vielzahl politisch-administrativer Veränderungsprozesse betroffen. Die Folgen für die Schulen zeigen sich unter anderem in einer verminderten Investitionsbereitschaft der Kommunen, einer erhöhten Aufmerksamkeit der Medien, in sinkenden Stellenzuweisungen durch das Land und steigenden Ansprüchen der Eltern und Schüler/innen. Gleichzeitig werden zahlreiche Reformversuche gestartet und Reformen durchgeführt, die den beteiligten Akteuren durch strukturelle Veränderungen umfangreiche Anpassungsprozesse abverlangen. Viele Maßnahmen, die im Zuge der Reformen in den Schulen mit dem Ziel der Qualitätssteigerung eingeführt werden, sind zudem mit zusätzlichen Arbeitsbelastungen für die Lehrkräfte und das Verwaltungspersonal verbunden.

Ganztagsschulen müssen im Reformprozess meist auf allen Ebenen eine umfangreichere Entwicklung leisten als Regelschulen. Denn Ganztagsschulen agieren oft in einem breiten Umfeld vorhandener und potenzieller Kooperationspartner, sie sind mit veränderten Erwartungen seitens der kommunalen Politik und Verwaltung konfrontiert und haben steigende Anforderungen der Schülerinnen und Schüler an individuelle Förderung zu erfüllen. Aus all diesen Herausforderungen ergibt sich ein erhöhter Bedarf an Unterstützung, damit die Schulentwicklung möglichst effektiv gestaltet werden kann.

Ganztagsschulen erleben gegenwärtig eine Vielzahl an schulinternen und gesellschaftlichen Prozessen, die mit anspruchsvollen Aufgaben verbunden sind: Sie müssen stärker auf Personen und Gruppen eingehen, den Einzelnen mehr Raum für persönliche Entwicklung geben, sich für neue Formen der Zusammenarbeit öffnen bzw. neue Kooperationen beginnen oder bestehende Kooperationen mit externen Partnern ausbauen. Innerhalb der Schule können und sollen auch neue Möglichkeiten effektiver Partizipation erprobt werden. Die skizzierten Prozesse erfordern von allen Beteiligten eine große Portion Offenheit, den Mut, die Perspektive zu wechseln, aber auch neue Kompetenzen sowie eine intensive Kommunikation über Strukturen und Hierarchieebenen hinweg. Coaching bietet sich als geeignetes Instrument an, um die Institutionen und beteiligten Personen in diesem Entwicklungsprozess wirksam zu unterstützen.

Eine Grundannahme von Coaching ist, dass die Ideen und größtenteils auch die Fähigkeiten und Fertigkeiten, die zum Lösen von Problemen und zum Bestehen von Herausforderungen gebraucht werden, bereits in den Personen selbst vorhanden sind. Methodisch wirkt sich das so aus, dass Coaching die Lösungen nicht von außen einbringt, sondern den Beteiligten dazu verhilft, eigene Lösungsansätze zu finden und gezielt umzusetzen. Diese Haltung entspricht dem Grundprinzip der Hilfe zur Selbsthilfe, das die nachhaltige Veränderung hin zu einer flexiblen und innovativen Schule unterstützen kann.

Die vorliegende Arbeitshilfe „Coaching im Kontext von Schule und Schulentwicklung“ soll Ausgangspunkt sein, die Methoden des Coaching und deren Einsatzpotenziale in der Ganztagsschule näher zu betrachten und verschiedene Möglichkeiten der Unterstützung aufzuzeigen. Im Mittelpunkt stehen drei Ziele:

1. Es soll ein Grundverständnis davon vermittelt werden, was Coaching grundsätzlich bedeutet und wie es im Einzelnen funktioniert.
2. Alle an Schule Beteiligten sollen für Situationen sensibilisiert werden, in denen Coaching bei der Schulentwicklung unterstützend wirken kann.
3. Es soll über Coaching und die vielfältigen Möglichkeiten seiner Anwendung informiert werden, um dazu beizutragen, dass diese Beratungsform als zielorientierte Unterstützung bei der Schulentwicklung verstärkt eingesetzt wird.

Die Arbeitshilfe soll darüber hinaus die Leser/innen dazu anregen, darüber nachzudenken, ob man im Kontext der eigenen Schule als Coach fungieren könnte und möchte. Sie kann aber auch als Einführung und Wegweiser genutzt werden, um z. B. eine systemische Weiterbildung oder methodische Adaption anzuschließen. Die wichtigsten Zielgruppen dieser Publikation sind Akteure in Schule und Schulentwicklung, wie beispielsweise Lehrer/innen, Schüler/innen, Eltern, Sozialpädagogen und -pädagoginnen, außerschulische Kooperationspartner, aber auch der Personenkreis der Berater/innen.

Die nun folgenden Texte bieten verschiedene Möglichkeiten, sich mit dem Thema Coaching zu befassen. So können die Leser/innen zum Beispiel

- sich grob über Coaching informieren und dabei Anwendungsmöglichkeiten in der eigenen Umgebung erkennen,
- die Broschüre als Einführung in die Methodik des Coaching verstehen und zum tieferen Verständnis weitere Literatur heranziehen,
- den Methodenteil als Arbeitsmittel nutzen und durch weitere Materialien ergänzen oder
- vorhandenes Wissen mit den dargestellten Informationen kombinieren und auf den besonderen Kontext Schule anwenden.

Schließlich noch eine Erläuterung zur Begrifflichkeit: Als Coachee werden in dieser Arbeitshilfe all jene Personen bezeichnet, die zur Bearbeitung ihres Anliegens die Beratungsform des Coaching ausgewählt haben und von einem Coach durch den Entwicklungsprozess begleitet werden.

## **Was erwartet Sie in dieser Arbeitshilfe?**

Im zweiten Kapitel wird Coaching von anderen Formen der Beratung abgegrenzt. Es werden Definitionen unterschiedlicher Autoren und Institutionen vorgestellt, um die spezifischen Merkmale der verschiedenen Beratungsformen und die wesentlichen Unterschiede zum Coaching herauszuarbeiten.

Das dritte Kapitel beschäftigt sich eingehender mit den Möglichkeiten und Herausforderungen, die bei der Anwendung der Beratungsform Coaching im Kontext von Schule und Schulentwicklung auftreten können. Dieser Teil kann als Orientierung dienen und im Entscheidungsfindungsprozess herangezogen werden, wenn es um die Frage geht, ob Coaching für das eigene konkrete Anliegen die geeignete Beratungsform ist.

Das vierte Kapitel gewährt Einblicke in die tatsächliche Praxis von Coaching im Umfeld von Schule und Schulentwicklung. Christian Kranich beschreibt eine Situation, in der eine Schülerin bei der Suche nach einem Ausbildungsplatz ihre Handlungsblockade mit Hilfe der Skalierungs-Methode überwinden konnte. Im Mittelpunkt des Beitrags von Heidrun Vössing stehen Karriereentwicklung und Berufsorientierung im schulischen Kontext. Auch Beate Dapper ermöglicht mit ihrem Beitrag einen Blick in die praktische Umsetzung von Coaching bei der Schulentwicklung; sie berichtet von ihren Erfahrungen beim Coaching von Steuergruppen im Rahmen des „Modellvorhabens eigenverantwortliche Schule“ in Berlin.

Im fünften Kapitel wird der Coaching-Prozess, der natürlich immer einzigartig ist und dynamisch verläuft, anhand des Modells „Coaching-Brille“ vereinfacht dargestellt. Auf diese Weise kann der typische Ablauf des Coaching-Prozesses nachvollzogen werden: von der Wahrnehmung eines Anliegens, dem Zueinanderfinden von Coach und Coachee bis hin zum Klären und Analysieren von Rahmen, Zielen, Bedürfnissen und Ressourcen. Zudem werden die Phasen der bedarfsorientierten Unterstützung und der Implementierung von nachhaltigen Veränderungen sowie die gemeinsame Evaluation des Coaching durch die Beteiligten behandelt. Die Zusammenstellung von Checklisten zu verschiedenen Sachverhalten und die Erläuterung von Methoden soll die praktische Anwendung des Coaching ebenso unterstützen wie die Darstellung einer fiktiven Coaching-Situation.

Das sechste Kapitel kann Personen, die an einer Tätigkeit als Coach interessiert sind, eine erste Orientierung geben. Vorgestellt werden die notwendigen und wünschenswerten Voraussetzungen für Coaches sowie die Methoden zur Selbstreflexion, die bei der Einschätzung der persönlichen Eignung hilfreich sein können.

In der abschließenden Betrachtung werden die Kerngedanken dieser Arbeitshilfe kurz zusammengefasst und mit einem Ausblick auf die weitere Entwicklung verbunden.

## 2. Formen von Beratung

Der Begriff Coaching wird – vor allem in wirtschaftlichen Zusammenhängen – häufig inflationär und widersprüchlich benutzt. Auch zeigt sich eine unklare Abgrenzung der verschiedenen Beratungsformen, die dazu führen kann, dass an Beratung Interessierte nicht immer die angemessene, das heißt ihren Bedürfnissen entsprechende Beratungsform finden. Um dieser begrifflichen „Verwässerung“ etwas entgegen zu setzen und ein differenziertes Verständnis von Coaching zu erlangen, ist zunächst eine klare Unterscheidung und Begriffsklärung der wichtigsten Formen von Beratung notwendig.

Als anerkannte und verbreitete Beratungsformen können gelten:

- Mediation
- Mentoring
- Moderation
- Supervision
- Training
- Coaching.

Die unterschiedlichen Ausprägungen der sechs Beratungsformen zeigen sich vor allem in den angewandten Methoden sowie in den unterschiedlichen Haltungen und Rollen der Beteiligten. Die Unterscheidung wird jedoch erschwert durch mehrfache Überschneidungen, die spätestens in der Praxis deutlich werden.

Die folgenden Begriffsklärungen sollen allen Interessierten dabei helfen, eine möglichst passende und effektive Beratungsform zu finden, die ihrem Anliegen am besten entspricht. Die verschiedenen Beratungsformen werden nach einem bestimmten Muster dargestellt: Zuerst werden zwei verschiedene Definitionsansätze wiedergegeben, dann folgt eine Definition des Autors.

### Mediation

Definition vom Bundesverband Mediation e.V.

*Es handelt sich um eine Methode der gewaltfreien Konfliktbearbeitung. Mediation ist konstruktive Konfliktlösung mit Hilfe einer neutralen, dritten Person, bei der win-win-Lösungen angestrebt werden. Ausgangspunkt ist die Erkenntnis, dass Konfliktpartner fähig sind, die für sie akzeptable Lösung gemeinsam zu finden. Das setzt natürlich voraus, dass die Beteiligten wieder in ein Gespräch kommen, das konstruktiv ist, so dass alle Meinungen und Sichtweisen gehört werden.*

*Dazu brauchen die meisten Menschen in Konfliktsituationen Unterstützung in der Person eines Mediators, einer Mediatorin. Sie übernehmen diese Aufgabe – ohne dabei Vorschläge zu machen, Verurteilungen auszusprechen oder Partei zu ergreifen.*

Definition vom Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e.V.:

*Mediation ist eine außergerichtliche Form der Konfliktbearbeitung. Ihr Ziel ist es, in einem Konflikt eine für alle Seiten vorteilhafte Regelung zu finden. Eine neutrale, speziell ausgebildete Vermittlungsperson – der Mediator/die Mediatorin – unterstützt die Parteien bei der Entwicklung dieser Lösung. Er/sie strukturiert die Verhandlungen insbesondere auf eine zukunftsorientierte Lösung*

*hin. Inhaltlich trifft er/sie jedoch keine Entscheidungen. Eine Mediation kann mit einer schriftlichen, verbindlichen Vereinbarung abgeschlossen werden.*

Bei Mediation steht die Klärung von Konflikten im Vordergrund. Ausgehend von zwei oder mehreren Konfliktparteien und einem von diesen als neutral akzeptierten Mediator zielt diese Beratungsform darauf, einen konkreten Konflikt zu lösen. Grundlegende Voraussetzung für eine Mediation ist die freiwillige Teilnahme und das Interesse der Konfliktparteien an einer einvernehmlichen Lösung. Der Vorschlag, Mediation zur Konfliktbearbeitung einzusetzen, kommt oftmals von einer höheren Hierarchieebene (z. B. Vorgesetzte, Gerichte). Der wesentliche Unterschied zum Coaching ist das besondere Anliegen, das einen Konflikt beinhaltet. Die Sonderform des „Konflikt-Coaching“ ist auf den spezifischen Fall beschränkt, dass lediglich eine der beteiligten Personen sich bei der Konfliktlösung beraten lässt.

## **Mentoring**

Glossar der Bauer & Reif Dentalhandel- und service GmbH

*Innerbetriebliche Form der Mitarbeiterbetreuung. Als Mentor fungieren meist ältere Organisationsmitglieder, die im Vergleich zu ihrem Schützling höher positioniert sind und bereits längere Zeit für die Organisation arbeiten. Ziele des Mentoring sind die rasche und problemlose Einführung neuer Mitarbeiter in eine Organisation, um mit den Gegebenheiten der Organisation und deren Kultur vertraut zu machen und mögliche Anfangsprobleme gering zu halten. Zudem kann das Mentoring auch als langfristige, innerbetriebliche Karriereberatung fungieren und dient – durch die Bindung des Mitarbeiters an die Organisation – der Reduzierung der Fluktuationsrate.*

Definition von Max Landsberg

*Die traditionell starre Struktur der betrieblichen Karriereleiter wird zunehmend durch lebendigere, fließende Strukturen ersetzt, und sowohl Einzelpersonen als auch Unternehmen gehen verstärkt dazu über, die bislang oft zufällig entstandene Beziehung zwischen Mentor und Mentee zu institutionalisieren. Dies hat einen erheblichen Einfluss auf die Managementpraktiken und die Mitarbeiterführung:*

- *Mentoring ist für die Weiterentwicklung der Mitarbeiter von großer Bedeutung und erhöht die Loyalität.*
- *Betriebliche Mentoringprogramme bringen erfahrene Mitarbeiter mit jüngeren Kollegen zusammen, die entweder neu eingestellt wurden oder größere Verantwortung übernehmen sollen.*
- *Mentoren geben ihr Wissen weiter und helfen bei Zielsetzungen und strategischen Überlegungen.*
- *Mentees erhalten nicht nur wertvolle Ratschläge und Zugang zu etablierten Netzwerken, sondern profitieren persönlich und beruflich, da sich ihnen ganz neue Perspektiven eröffnen.*

## **Moderation**

Definition von „Projekt Magazin“:

*Mit dem Begriff „Moderation“ grenzten sich die Begründer der partizipativen Methoden bewusst gegen den Begriff der Gesprächsleitung ab. Sie wollten damit zum Ausdruck bringen, dass*

- *alle Mitglieder gleichberechtigt am Diskussionsprozess teilnehmen (personenbezogene Neutralität),*
- *innerhalb der Arbeitsgruppe ein hierarchiefreier Raum besteht,*



- Störungen der Kommunikation und Konflikte während der Arbeitsprozesse gelöst werden, um die inhaltliche Arbeit nicht durch sie zu beeinträchtigen und
- dass das Arbeitsergebnis eine Leistung des Teams und nicht des Leiters ist.

Moderation ist also die neutrale, methodische Unterstützung von Arbeitsgruppen zur schnellen Erzielung optimaler Ergebnisse. Oftmals wird Moderation lediglich als Methode betrachtet. Dies ist jedoch zu kurz gegriffen. Einerseits gibt es mittlerweile eine Vielfalt unterschiedlicher partizipativer und kreativer Methoden für Arbeitsgruppen, andererseits ist die persönliche Haltung des/der Moderators/Moderatorin wichtiger als die jeweils gewählte Methode. Um diese Position stärker zu betonen, wird seit einigen Jahren auch der Begriff „Facilitator“ verwendet. Dieser Begriff soll darauf hinweisen, dass die Lösung im Team liegt und dass der Facilitator lediglich Werkzeuge und Prozesse zur Verfügung stellt, um das Ziel schnell und sicher zu erreichen.

Definition des artop-Instituts an der Humboldt-Universität zu Berlin:

*Moderation ist ein strukturiertes Vorgehen, das die Qualität der Kommunikation und Zusammenarbeit durch den Einsatz adäquater Methoden und Techniken positiv beeinflusst. Dass eine gekonnte Moderation für den Erfolg gemeinsamer Arbeit in Teams und Projekten von großer Bedeutung und enormem Vorteil ist, konnte artop in einer Studie über 200 moderierte Gruppendiskussionen nachweisen.*

Unter Moderation versteht man die Lenkung von Kommunikationsprozessen. Entscheidend ist, dass sich die Lenkung ausschließlich auf den Prozess der Kommunikation, nicht aber auf deren Inhalte bezieht. Die Aufgabe des Moderators/der Moderatorin besteht vor allem darin, den inhaltlichen Verlauf der Diskussion zu strukturieren und nachvollziehbar zu gestalten sowie allen Beteiligten die Mitwirkung zu ermöglichen. Dagegen zielt Coaching auf eine umfangreiche Veränderung von persönlichen Denk- und Handlungsweisen und ist daher eine weitergehendere Beratungsform als die Moderation.

## Supervision

Definition der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V.

*Supervision*

- ist ein Beratungsformat, das zur Sicherung und Verbesserung der Qualität beruflicher Arbeit eingesetzt wird
- dient grundsätzlich der Entwicklung von Personen und Organisationen
- betrachtet personale, interaktive und organisatorische Aspekte
- bezieht sich auf Kommunikation und Kooperation im Kontext beruflicher Arbeit
- ist Reflexion und keine Instruktion, ist gemeinsame Erörterung eines Problems, keine Schulung, kein Training

*Supervision wird über Felder sozialer Arbeit hinaus zunehmend auch in den Bereichen Gesundheitswesen, Wirtschaft und Dienstleistungsunternehmen, Verwaltung und Politik nachgefragt.*

Definition von David Keel (2003) in: „Qualität von Supervision“

*Supervision ist Interaktion, deren Akteure die Rollen „Supervisor“, „Supervisand“ und „Auftraggeber“ spielen. Die Akteure legen in einem Kontrakt die Spielregeln ihrer Zusammenarbeit fest. Akteure können Einzelpersonen oder soziale Systeme sein. Die Rollen „Auftraggeber“ und „Supervisand“ können in Personalunion gespielt werden. Die zu reflektierende Praxis umfasst problematische Szenen, die der Supervisand im Beruf, in der Freiwilligenarbeit oder in Bildungssituationen erlebt hat oder auf die er sich vorbereiten will. Die Reflexion fokussiert die Szenen auf das Verhalten.*

*ten und Innenleben der Beteiligten und Betroffenen, auf ihr Miteinander, auf ihre Aufgaben und Vorhaben und/oder auf das Verhältnis des supervidierten Systems zu über-, neben- oder untergeordneten Systemen. Auf der Basis der Reflexion kann der Supervisand Lernziele formulieren, die inner- oder außerhalb der Supervision verfolgt werden können.*

Das Ziel von Supervision ist die Begleitung von Personen oder Personengruppen im beruflichen Kontext über einen längeren Zeitraum hinweg. Der Auftrag der Supervision wird in der Regel von nicht unmittelbar beteiligten Akteuren (z. B. Schulaufsicht) erteilt. Im Vordergrund steht zum einen die Unterstützung der Reflexion des Supervisanden und seines Umfelds, zum anderen die Auseinandersetzung mit fachlichen Fragestellungen. Supervisoren sind meist fachnahe, aber Personen außerhalb der jeweiligen Organisation. Daneben gibt es auch eine Form der fachbezogenen kollegialen Supervision innerhalb einer Organisation. Im Vergleich zum Coaching werden bei der Supervision eine Reihe von Problemen bearbeitet, die im Wesentlichen die berufliche Leistung der Supervisanden betreffen und deren Lösung eine begleitende Beratung auf Dauer erforderlich machen.

## **Training**

Definition des Instituts für Beratung

*Unter Training versteht man das systematische Üben, um eine körperliche, geistige und seelische Leistungssteigerung bei gleichzeitiger Fehlerminderung zu erzielen.*

Definition von Babak Kaweh:

*Training ist themenbezogenes Lernen. Das heißt, dass es hier keine Klienten gibt, sondern Teilnehmer am Training, Lernende. Ebenso gibt es ein vorgegebenes Thema. Der Lernende kommt zum Training, weil ihn das Thema interessiert, das ein Trainer anbietet. Er bringt also Lernbereitschaft mit, aber nicht notwendigerweise ein Anliegen oder Problem.*

Beim Training handelt es sich um einen zeitlich festgelegten Lernprozess mit dem Ziel der Vermittlung sowie der Aneignung von Fertigkeiten und Wissen in einem begrenzten Bereich von Themen oder methodischen Instrumenten. Der Trainer oder die Trainerin leitet den Lernprozess der Teilnehmer/innen an und verfügt in der Regel über einen größeren Erfahrungsschatz, von dem die Lernenden profitieren können. Training unterscheidet sich vom Coaching vor allem durch eine grundsätzlich andere Haltung des Beratenden: Trainer/innen vermitteln Wissen beziehungsweise Fähigkeiten an die Teilnehmer/innen, ergreifen die Initiative für das Training und sind für die Lerninhalte verantwortlich.

## **Coaching**

Christopher Rauen:

*Unter dem Begriff „Coaching“ kann eine Kombination aus individueller, unterstützender Problembewältigung und persönlicher Beratung auf Prozessebene für unterschiedliche berufliche und private Anliegen verstanden werden. Ein Grundziel des Coaching ist – hier besteht ein breiter Konsens – die Hilfe zur Selbsthilfe und zur Selbstverantwortung. Somit muss (und kann) der Coach nicht für seine Aufgabe allwissend sein. Letztendlich muss die Problembewältigung vom Klienten selbst geleistet werden. Der Coach versucht dabei, Prozesse so zu steuern, dass sich die Ressourcen des Gecoachten bestmöglich entwickeln, damit neue Wahlmöglichkeiten erkannt und genutzt werden können. Ziel eines Coaching-Prozesses ist somit immer, Wahrnehmung, Erleben und Verhalten des Gecoachten zu verbessern bzw. zu erweitern.*

Björn Migge:

*Coaching ist eine gleichberechtigte, partnerschaftliche Zusammenarbeit eines Prozessberaters mit einem Klienten. Der Klient beauftragt den Berater, ihm behilflich zu sein: bei einer Standortbestimmung, der Schärfung von Zielen oder Visionen sowie beim Entwickeln von Problemlösungs- und Umsetzungsstrategien: Die Klienten sollen durch die gemeinsame Arbeit an Klarheit, Handlungs- und Bewältigungskompetenz gewinnen. Coaching ist keine Wissenschaft, sondern eine handlungsorientierte, hilfreiche Interaktion.*

Unter Coaching ist eine prozessorientierte und integrative Beratungsform zu verstehen, welche die Coachees darin unterstützt und sie dazu befähigt, bestimmte Anliegen selbst und mittels ihrer eigenen Ressourcen zu erfüllen. Ziel ist es, im Laufe dieses Prozesses eine nachhaltige Veränderung zu bewirken. Der Coach versetzt den Coachee durch geeignete Methoden und Interventionen in die Lage, Probleme und deren Ursachen zu ergründen, um mit Hilfe von Selbstreflexion eigene Potenziale, neue Handlungs- und Veränderungsvarianten zu entdecken und diese dann zielorientiert zu implementieren. (Die Bezeichnungen Coach und Coachee werden im Folgenden aufgrund noch fehlender sprachlicher Regeln für männliche und weibliche Personen benutzt).

## **Woran ist erkennbar, ob Coaching für das jeweilige Anliegen die „richtige“ Beratungsform ist?**

Zunächst müssen die Erwartungen an den Beratungsprozess und den Berater/die Beraterin konkretisiert werden. Folgende Fragen können dabei zur Überprüfung dienen:

- Was ist das eigene Anliegen?
- Welche Erwartungen bestehen in Bezug auf die Haltung des Beraters/der Beraterin?
- Was sollte die beratende Person tun und was nicht?
- Welche Ergebnisse sollen durch die Beratung erreicht werden?
- Über welchen Zeitraum soll sich die Beratung erstrecken?

Die folgende Visualisierung kann allen Personen, die zur Erfüllung ihres Anliegens nach geeigneter Beratung suchen, eine erste Orientierung ermöglichen. Sie stellt die unterschiedlichen Beratungsformen im Vergleich zu Coaching vereinfacht dar:

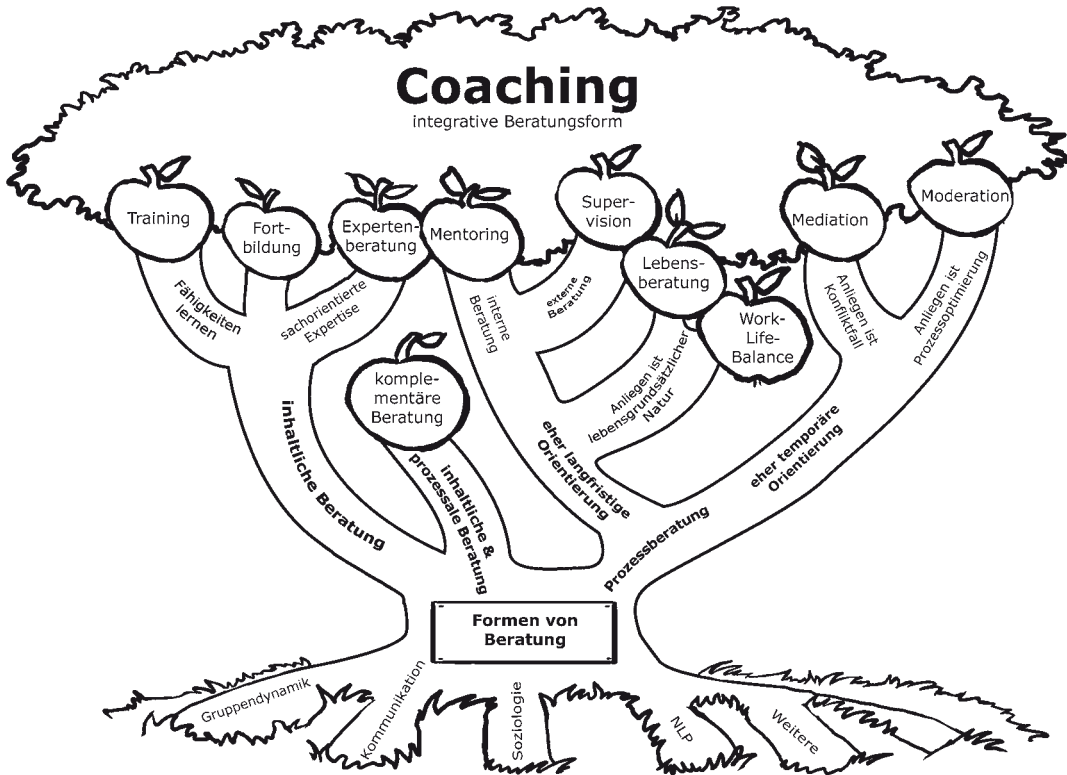
Ausgehend von annähernd gleich ausgeprägten Wurzeln, also theoretischen Grundlagen und Hilfsmitteln (z. B. Gruppendynamik, Kommunikationslehre, Organisationsentwicklung, Neuro-Linguistisches Programmieren), werden die Hauptäste der inhaltlichen Beratung und der Prozessberatung unterschieden. Die noch relativ unbekanntere Form der Komplementärberatung nach Königswieser als Verbindung der beiden Richtungen wurde in dieser Darstellung bereits eingefügt. Die inhaltlichen Beratungsformen zeigen eine größere Distanz zu Coaching als die Formen von Prozessberatung. Die Beratungsform Coaching befindet sich in diesem Bild in der Baumkrone, da hier – bezogen auf den Coachee und sein individuelles Anliegen – auch typische Methoden anderer Beratungsformen angewendet werden und diese Form daher als integrativ bezeichnet werden kann. Das bedeutet aber keinesfalls, dass Coaching in allen Beratungsfällen als Allheilmittel eingesetzt werden kann. Vielmehr unterscheiden sich Coaching-Prozesse von Fall zu Fall sehr stark. Grundsätzlich müssen die beim Coaching eingesetzten Methoden und Interventionen immer am Coachee und insbesondere an seinem spezifischen Anliegen orientiert sein.

Coaching kann dann die „richtige“ Beratungsform sein, wenn

- das konkrete Anliegen keiner spezielleren Beratungsform (z. B. Mediation im Konfliktfall) zuzuordnen ist,
- vom Coach keine inhaltliche Beratung, sondern eine neutrale Position einschließlich umfassendem Feedback erwartet wird,

- ein Interesse besteht, das Anliegen durch eigene Handlungen zu lösen und eigene Ressourcen für die Veränderung einzusetzen sowie
- Lern- und Veränderungsbereitschaft vorhanden ist.

Bestehen Zweifel über die „richtige“ Beratungsform, sollte man sich bei Anbietern verschiedener Beratungsformen in einem kostenlosen Vorgespräch informieren und bei der Auswahl unterstützen lassen.



### 3. Coaching in der Schulentwicklung

Die Ansicht, dass das Bildungssystem in Deutschland grundlegend verändert werden muss, ist gesellschaftlicher Konsens. Es vergeht kaum eine Woche, in der Bildungspolitiker nicht neue Reformansätze ankündigen oder Missstände im Bildungssystem angeprangert werden. Auch der UN-Sonderbeauftragte Professor Vernor Muñoz mahnte im März dieses Jahres in seinem Bericht über die Bildungslandschaft in Deutschland die Notwendigkeit struktureller und mentaler Veränderungen an.

Inzwischen hat ein Reformprozess eingesetzt, der die Schulen mit einer Vielzahl von Anforderungen und Wünschen konfrontiert. In den unterschiedlichsten Handlungsfeldern haben bereits beträchtliche Veränderungen stattgefunden – von der Schulstruktur über die Lehrerbildung bis hin zu veränderten Aufgaben und erweiterten Handlungsspielräumen der Schulleitung. In den meisten Fällen werden diese Veränderungen politisch oder administrativ verordnet, nur selten sind sie Folge des Engagements lokaler Initiativen oder werden aufgrund der konkreten Bedürfnisse einer einzelnen Schule und ihres Umfelds entwickelt und umgesetzt.

Für alle an Schulentwicklung beteiligten Personen wird die Beratungsform Coaching zunehmend relevanter und attraktiver, da hier das Prinzip „Hilfe zur Selbsthilfe“ zu besonders nachhaltigen und individuellen Lösungen führen kann. Beim Einsatz von Coaching als Instrument in der Schulentwicklung kann grundlegend zwischen zwei Ansätzen unterschieden werden:

1. Personenzentriertes Coaching, welches einzelne Personen innerhalb der Schulstruktur dazu befähigt, Entwicklungsprozesse zu initiieren und zu koordinieren
2. Strukturelles Coaching, welches den organisatorischen und mentalen Wandlungsprozess aller an Schule Beteiligten unterstützt und zusammenführt.

Da diese Ansätze einen unterschiedlichen Wirkungsbereich haben, hängt es stets von der konkreten Situation und den beteiligten Personen ab, welcher Ansatz besser geeignet ist oder ob sogar beide Ansätze parallel eingesetzt werden sollten. Eine allgemeine Empfehlung kann es in dieser Hinsicht nicht geben.

Mit der Entscheidung, Coaching in der Schulentwicklung einzusetzen, ist in der Regel auch der Wille verbunden, eine externe Person einzubinden. Wesentliche Gründe hierfür sind die zu erwartende Objektivität und Neutralität dieser Person sowie deren Erfahrung und Professionalität in Bezug auf Schulentwicklung und Prozessgestaltung. Das Hinzuziehen einer externen Person erscheint aber auch deshalb sinnvoll, weil die verfügbaren Ressourcen einer Schule dadurch besser genutzt werden können. Die Schule muss dadurch intern weniger eigene Energie und Zeit für Koordinierung und Moderation aufwenden und kann ihre begrenzten Ressourcen stattdessen in den inhaltlichen Gestaltungsprozess einfließen lassen.

Ein weiterer wichtiger Grund für die Einbindung eines externen Coach kann sein, dass man sich angesichts großer Herausforderungen unsicher ist, ob man diese ohne weitere Unterstützung und in der notwendigen Weise wird meistern können. Zwei Beispiele, in welchen Fällen Coaching hilfreich sein könnte: Ein Schulleiter möchte Veränderungen auf den Weg bringen, weiß aber nicht, wie er am besten vorgehen sollte. Ein Lehrer findet im Alltag keinen Weg, mit den Schülern kooperativ und auf gleicher Augenhöhe zu arbeiten. In beiden Fällen könnte Coaching geeignete Wege und neue Chancen aufzeigen. Coaching kann aber auch dazu genutzt werden, die Schulentwicklung auf eine breite Basis zu stellen und alle an Schule Beteiligten gleichermaßen verantwortlich einzubinden.

Durch eine solche Integration kann auch eine stärkere, da gemeinsame Verbindlichkeit aller Beteiligten gegenüber einem externen Coach erreicht werden. Indem die Beteiligten ihre Tätigkeiten und Erfahrungen nicht nur vor sich selbst, sondern auch gegenüber dem Coach darlegen, wird die Selbstwahrnehmung unterstützt und das Bewusstsein gestärkt, dass die gesetzten Ziele nur in Interaktion und Kooperation erreicht werden können. So kann Coaching auch zu einer Selbstdisziplinierung innerhalb von Gruppen führen.

Grundsätzlich ist bei der Schulentwicklung die Einbindung eines externen Coach vorzuziehen, da eine interne Lösung mit erheblichen Problemen verbunden ist. So ist Coaching – entgegen einer weit verbreiteten Annahme – als Führungsinstrument der Schulleitung nicht geeignet. In einem solchen Rahmen wären der Offenheit in der Beziehung zwischen Schulleiter/in und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern klare Grenzen gesetzt, zum Beispiel bei der Besprechung persönlicher Anliegen oder wenn die Schulleitung aufgrund ihrer Fürsorgepflicht dazu gezwungen ist, Folgemaßnahmen einzuleiten. Auch ist nur schwer vorstellbar, dass ein Schulleiter oder eine Schulleiterin bei der späteren Bewertung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen nicht auch auf Erfahrungen aus dem Coaching-Prozess zurückgreift. Eine ähnlich problematische Konstellation entsteht in Coaching-Beziehungen zwischen Lehrenden und Lernenden, sodass auch diese Form des Coaching nicht geeignet ist.

Nur für begrenzte Bereiche ist es sinnvoll, einen internen Coach aus der Mitte der Schulgemeinschaft einzubeziehen. Voraussetzung ist dabei, dass diese Person anerkannt ist und bereits ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen den Beteiligten besteht. Denkbar wäre zum Beispiel der Einsatz von Coaching-Methoden bei Mitarbeitergesprächen oder in der Beziehung zwischen einem Schüler und einem Vertrauenslehrer, der nicht direkt an der Bewertung dieses Schülers beteiligt ist. Interne Lösungen sind aber mit zusätzlichen Komplikationen verbunden und sollten deshalb nur in Ausnahmefällen und mit Bedacht eingesetzt werden.

## **Herausforderungen beim Coaching im Umfeld Schule**

Coaching im Umfeld Schule ist mit einigen Herausforderungen verbunden, die unbedingt gemeistert werden müssen, wenn ein wirkungsvoller Veränderungsprozess unterstützt werden soll. Die dargestellten Lösungsmöglichkeiten für die aufgezeigten Herausforderungen sind zugleich als Gelingensbedingungen des Coaching-Prozesses zu betrachten.

- **Finanzielle Ressourcenknappheit:**

Die Einbindung professioneller externer Coaches ist für manche Schulen kaum finanzierbar, da ihnen für Fortbildung und Beratung nur ein begrenztes Budget zur Verfügung steht. Deshalb müssen hier weitere Finanzierungsmöglichkeiten gefunden werden, was durch die Ansprache und Mitwirkung der Eltern (beispielsweise im Förderverein), durch politische Lobbyarbeit in der Kommunalverwaltung oder mittels Sponsoring durch schulnahe Unternehmen erreicht werden kann.

- **Heterogenität der Menschen und Gruppen:**

Das Lebensumfeld Schule ist durch eine ausgeprägte Heterogenität der Beteiligten gekennzeichnet; beispielsweise bestehen erhebliche Unterschiede in Alter, Status und Erfahrungen. Aufbauend auf dem gemeinsamen Interesse und der Motivation zur Veränderung können jedoch verbindende Ziele und Regeln vereinbart werden, die eine stärkeorientierte Zusammenarbeit aller Beteiligten ermöglichen.

- **Eingeschränkte Freiwilligkeit:**

Partizipation in der Schulentwicklung bedeutet, möglichst vielen der an Schule Beteiligten die Chance zu geben, an diesem Prozess aktiv teilzunehmen. Bei der Verpflichtung von Klassenverbän-

den oder Jahrgangsstufen sollte auf eine Balance zwischen innerem Anreiz und äußerem Druck geachtet werden, so dass eine Mitarbeit aus Eigenmotivation heraus möglich bleibt. Da Veränderungen für eine Person nicht nur mit Chancen, sondern auch mit Risiken verbunden sind, ist beim Coaching auch mit persönlichen Blockaden zu rechnen. Entsprechend sollte die zielgruppengerechte Information über das Coaching bereits früh und unter Einbindung des Coach stattfinden.

- Fehlende Anerkennung für die Mitwirkung:

Um an Schulentwicklungsprozessen effektiv mitwirken zu können, müssen alle Beteiligten zeitliche und mentale Ressourcen einsetzen. Unter Umständen kann es notwendig sein, dass Schüler/innen einer Unterrichtseinheit entschuldigt fernbleiben oder Lehrer/innen die Korrektur einer Klausur zeitlich verschieben müssen. In solchen Fällen sind deshalb eine wertschätzende Kultur der Anerkennung und gegenseitiges Verständnis unverzichtbar, was zum Beispiel durch das gemeinsame Festlegen von Zeiten und Prioritäten gefördert werden kann. Das Handeln wird dadurch transparent und in einem verbindlichen Rahmen eingefasst.

- Rolle und Funktionen formaler Gremien:

Der Großteil schulischer Entscheidungen – auch die Richtungsentscheidung, ob Coaching im Rahmen der Schulentwicklung eingesetzt werden soll – folgt politisch-administrativen Vorgaben und wird von formalen Gremien getroffen, die durch gewählte Mitglieder legitimiert sind. Formale Gremien sichern einerseits die Arbeitsfähigkeit, andererseits hindern sie jedoch Interessierte an der Mitwirkung und nutzen zudem nur einen kleinen Teil der in der Schule vorhandenen Humanressourcen. Bei einem Coaching-Prozess, welcher die gesamte Schule betrifft, sollte darauf geachtet werden, dass die wesentlichen Informationen ausreichend verbreitet werden und alle Interessierten die Möglichkeit haben, an den Treffen teilzunehmen. Darüber hinaus ist es unbedingt notwendig, die formalen Entscheidungsträger einzubeziehen. Trotz der hohen Zahl an Beteiligten muss die Arbeitsfähigkeit nicht darunter leiden, da Diskussionsbeiträge interessebezogen geführt und die Verantwortlichkeiten auf mehrere Schultern verteilt werden können.

- Bürokratischer Aufwand:

Die Ausgestaltung von Veränderungen in der Schule ist zum Teil durch Verordnungen und Richtlinien formal geregelt. Deren Umsetzung hat meist einen zusätzlichen bürokratischen Aufwand zur Folge. Im Einzelfall ist zu überprüfen, welche Entscheidungen in den Ermessensspielraum der direkten Entscheidungsträger fallen und somit zur „Chefsache“ erklärt werden können; auf diese Weise ist es möglich, Entscheidungsprozesse erheblich zu verkürzen. Die für die Koordination zuständigen Personen sollten zur Bearbeitung solcher Vorgänge Zeitkontingente einplanen und sich seitens der Verwaltung feste Ansprechpartner benennen lassen. Sollten diese Maßnahmen nicht gleich zu den erhofften Ergebnissen führen, sind vor allem Geduld und Improvisation gefragt, um auf lange Sicht ans Ziel zu kommen.

- Einsatz von freier Zeit:

Die unterschiedlichen Zeitbedürfnisse von Schülerinnen und Schülern, Lehrkräften und Eltern stehen zum Teil in Widerspruch zueinander. Auch unterscheidet sich von Person zu Person die Bereitschaft, freie Zeit für die gemeinsame Entwicklungsarbeit aufzuwenden. An dieser Stelle sei besonders auf die große Relevanz der Einbindung aller Beteiligten und die damit verbundene Notwendigkeit von Kompromissen hingewiesen. Darüber hinaus ist bei der Festlegung von Maßnahmen darauf zu achten, dass diese sich möglichst gut in den Schulalltag integrieren lassen.

Zu den grundlegenden Gelingensbedingungen eines Coaching-Prozesses gehört auch die unbedingte Diskretion des Coach, da sich nur so eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Coach und Coa-



chee entwickeln kann. Ebenso selbstverständlich ist die grundsätzliche Freiwilligkeit der Teilnahme und Veränderungsbereitschaft des Coachee.

Schule wird traditionell mit einer klaren Rollenzuweisung von Lehrenden und Lernenden verbunden. Auch wenn sich das moderne Verständnis von Lehre und Pädagogik von autoritärem Frontalunterricht abgewandt hat und eine individuelle und kooperative Wissensvermittlung anstrebt, so ist das alte Rollenbild in Teilen noch weiterhin präsent. Insbesondere bei Gruppen, die sich aus Lehrern und Schülern zusammensetzen, darf ein Coach die Autorität der Lehrer/innen nicht untergraben, sondern er muss sie für den Zeitraum des Schulentwicklungsprozesses gleichsam außer Kraft setzen. Ziel ist es, eine Atmosphäre zu schaffen, in der alle Beteiligten gleichberechtigt sind. Der Coach hat die Aufgabe, die Gruppen dabei zu unterstützen, diese Atmosphäre aufzubauen und adäquat damit umzugehen.

## **Möglichkeiten der Anwendung von Coaching**

Bisher werden Coaching-Methoden in der Schule und als Instrument der Schulentwicklung noch kaum angewendet. Bei welchen Anliegen könnte es sinnvoll sein, diese Beratungsform einzusetzen?

- Verhindern von Mobbing
- Förderung der Berufsorientierung
- Verbesserung des Schulklimas
- Entwicklung eines Schulprogramms
- Gleichberechtigung von Mann und Frau
- Kooperation mit Trägern der Jugendhilfe
- Effizienzsteigerung von Arbeitssitzungen
- Zusammenlegung und Fusion von Schulen
- Stressbewältigung bei Lehrenden und Lernenden
- Integration von Schülerinnen und Schülern mit Migrationshintergrund
- Gemeinsame Arbeit in paritätischen Arbeitsgruppen
- Einführung von Qualitätsmanagement in der Lehre
- Vorbereitung auf die Umstellung zum Ganztags Schulbetrieb
- Verbesserte Wahrnehmung und Platzierung der Schule im lokalen Umfeld
- Leistungssteigerung und Verbesserung schuleigener Projekte und Gruppen (z. B. Schülerzeitung, Schülervertretung).

Die hier genannten Anliegen sind von großer Aktualität und stellen alle an Schule beteiligten Personengruppen vor zunehmend größere Herausforderungen. Im Vergleich zu anderen Beratungsformen kann Coaching hilfreich sein, um diesen Herausforderungen besonders effektiv und effizient zu begegnen. Von zentraler Bedeutung ist dabei der Grundsatz „Hilfe zur Selbsthilfe“ sowie eine bestimmte Haltung des Coach: Der Coach muss seinen Coachee zu jedem Zeitpunkt als einmalige und wertvolle Person akzeptieren und wertschätzen, auch wenn dieser Meinungen vertritt, die dem Coach missfallen.

Entsprechend den konkreten Rahmenbedingungen und der jeweiligen Situation der beteiligten Personen können unterschiedliche Formen des Coaching angewendet werden. Nach Zusammensetzung und Beziehungsintensität wird zwischen Einzel-Coaching, Gruppen-Coaching und Team-Coaching unterschieden.

### Einzel-Coaching

Einzel-Coaching ist die klassische Form des Coaching. Ein Coachee, der einen Raum zur Auseinandersetzung mit persönlichen Anliegen sucht, wird ein Einzel-Coaching bevorzugen. Beratung bei Krisen oder der Neuorientierung im beruflichen oder persönlichen Bereich finden in der Regel in



einem Einzelverhältnis zwischen Coach und Coachee statt. Diese Konstellation ist sehr beliebt bei verantwortlichen Führungskräften, welche die Intimität und vertraute Dichte dieser Beziehung schätzen. Als nachteilig kann sich diese Nähe erweisen, wenn sich der Coach zur vorrangigen oder sogar einzigen Vertrauensperson des Coachee entwickelt. Denn dadurch entsteht die Gefahr, dass im Beratungsprozess nur ein begrenzter Radius von Perspektiven und Handlungsmustern verhandelt wird. Deshalb wird hier die Auffassung vertreten, dass soziale und konzeptionelle Managementkompetenzen in einem größeren sozialen Kontext besser gefördert werden können.

### Gruppen-Coaching

Das Gruppen-Coaching steht gewissermaßen im Gegensatz zum Einzel-Coaching. Es wird keine intime Beziehung zwischen Coach und Coachee hergestellt, so dass eine intensive Krisenarbeit mit Einzelnen nur in Ausnahmefällen entsteht. Im Gruppen-Coaching werden mittels verschiedener Verfahren mehrere Personen gleichzeitig gecoacht. Die Zusammensetzung der jeweiligen Gruppe ist variabel und kann auch schulübergreifend organisiert werden. Sobald eine Gruppe von Menschen zusammen arbeitet, entsteht immer eine Art Öffentlichkeit mit der Gefahr, dass die Bereitschaft des Einzelnen, sich persönlich zu öffnen, stark reduziert ist. Eine solche Öffnung ist jedoch für Entwicklungsprozesse und für die Überwindung von Krisen unabdingbar. Ein Vorteil dieser Methode ist es, dass jeder Teilnehmende über spezifische Erfahrungen – zum Beispiel aus seinem Berufsleben – verfügt, die er in die Gespräche einbringen kann. Von dieser Vielfalt an Erfahrungen können alle Teilnehmer/innen profitieren. Neben Themen und Problemen, die Einzelne einbringen, können in Gruppen auch Themen und Fragestellungen behandelt werden, die alle gleichermaßen betreffen. Besonders gut geeignet ist Gruppen-Coaching in der Rollenberatung.

### Team-Coaching

Beim Team-Coaching nimmt eine bereits bestehende Arbeitsgruppe an der Beratung teil. Es treffen sich Menschen, die bereits über einen längeren Zeitraum hinweg oder hinsichtlich eines konkreten Anliegens in einem kooperativen Zusammenhang stehen. In diesem Rahmen lassen sich eher kollektive Probleme bzw. Fragestellungen bearbeiten als individuelle oder interaktive Krisen. Diese Beratungskonstellation ist besonders gut geeignet für Teams, die sich gerade neu etabliert haben, die möglichst schnell ihre maximale Effizienz entfalten wollen oder die Herausforderungen kollektiv meistern müssen. Oft wird diese Form des Coaching mit Einzelgesprächen verknüpft, um bestimmte Themen besser bearbeiten zu können. In jedem Fall soll Team-Coaching die Kommunikation und Zusammenarbeit im Team fördern, das Führungs- und Leistungsverhalten optimieren sowie zur Lösung von Problemen und Konflikten innerhalb des Teams beitragen. Der Coach agiert beim Team-Coaching auf verschiedenen Ebenen, sowohl auf der individuellen als auch auf der strukturellen Ebene.

## **Coaching – die richtige Beratungsform**

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Coaching im Umfeld Schule und als Instrument der Schulentwicklung von allen Beratungsformen am besten geeignet ist.

Coaching ist deshalb die richtige Beratungsform, weil

- ... die Freiwilligkeit der Teilnahme und die Bereitschaft zur Veränderung bei den Beteiligten als notwendige Rahmenbedingungen für Coaching bereits vorhanden sind. Diese Ausgangssituation stellt eine gute Grundlage für erfolgreiche Veränderungen dar.
- ... der Entwicklungsprozess von den Beteiligten und Betroffenen selbst initiiert und gestaltet wird. Der externe Coach unterstützt sie zwar im Prozessverlauf, greift jedoch nicht in die Umsetzung ein. Da die Personen im Laufe der Beratung sich immer wieder ihre eigenen Leistungen und Erfahrungen bewusst machen, können sie zu einem späteren Zeitpunkt auch eher auf diese zurückgreifen und die Nachhaltigkeit des Prozesses wird unterstützt.

- ... bei der Zielsetzung und den Interventionen im Prozessverlauf stets weitere Interessensgruppen je nach Anliegen berücksichtigt oder direkt in den Prozess einbezogen werden. Die Integration von Interessen bereits zu Beginn des Coaching-Prozesses fördert eine Entwicklung im Einklang mit der Umwelt der Beteiligten.
- ... der Coaching-Prozess zeitlich begrenzt an einem konkreten Anliegen orientiert ist und der Coach diesem und den Personen möglichst neutral und objektiv gegenübersteht. Die zeitliche Begrenzung und thematische Auswahl von Anliegen ermöglicht eine breite Akzeptanz und Anerkennung des Prozesses in der Schulgemeinschaft.
- ... nicht nur eine kurze – auf externem Fachwissen und fremden Fähigkeiten beruhende – Wirkung erzielt wird. Vielmehr beruht der Erfolg auf der Entdeckung und Nutzung von Ressourcen in der eigenen Person und Struktur der Beteiligten, was eine solide Grundlage für eine dauerhafte Implementierung von Veränderungen darstellt.

## Grenzen des Coaching

Selbstverständlich ist Coaching kein Allheilmittel. So lassen sich bestimmte, im Schulkontext entstandene Phänomene nicht durch Coaching lösen, insbesondere persönliche Anliegen und verborgene Störungen. Auch die Überwindung von Suchtphänomenen und Krankheiten sind eindeutige Beispiele für Anliegen, die den Wirkungsbereich von Coaching überschreiten. Solche Symptome sind eher im Rahmen einer Psychotherapie oder ärztlich zu behandeln.

Das Gleiche gilt, wenn der Coachee Ideen entwickelt, die nicht mehr nachvollziehbar an die durch andere Personen wahrnehmbare Realität gekoppelt sind und diese Vorstellungen hartnäckig verfolgt. In diesem Fall ist Coaching natürlich nicht mehr die adäquate Beratungsform. Der Coach sollte das Coaching dann sofort beenden und den Coachee dabei unterstützen, eine passende Hilfsinstanz zu finden.

Auch „objektive“ Probleme im schulischen Kontext, wie zum Beispiel Ressourcenmangel oder sinkende Schülerzahlen, sind nicht durch Coaching zu lösen. Zumindest ist Coaching in diesen Fällen nicht zur Umsteuerung auf der operativen Ebene geeignet. Ein Coach kann die betroffenen Personengruppen aber durchaus dabei unterstützen, sich auf diese Veränderungen einzustellen oder ihnen auf eine andere Art und Weise zu begegnen.

Eine Ausweitung und Umwandlung des Coaching-Prozesses in eine dauerhafte Einrichtung ist grundsätzlich nicht erstrebenswert, auch dann nicht, wenn die Beziehung zwischen Coach und Coachee sehr harmonisch verläuft und der Coachee bei einem oder mehreren Anliegen erfolgreich unterstützt wurde. Vielmehr ist während des gesamten Coaching-Prozesses darauf zu achten, dass in den Denkmustern der Beteiligten eine dauerhafte Veränderung implementiert und damit eine nachhaltige Befähigung zur Selbsthilfe erreicht wird.

## 4. Praxiseinblicke

### 4.1 Coaching bei Handlungsblockaden *(Christian Kranich)*

Als Leiter eines berufsvorbereitenden Lehrgangs für sozial benachteiligte Mädchen und junge Frauen führe ich mit Schülerinnen häufig Einzelgespräche, in denen es sehr hilfreich ist, Coaching-Methoden unterstützend zu verwenden. Ausgangslage dieser Gespräche ist oft der unbefriedigende Verlauf des Bewerbungsprozesses einer Schülerin.

In diesem realen Beispiel möchte die 16-jährige Schülerin Anna Friseurin werden. Der Gesamteindruck und die Noten von Anna sind gut. Trotzdem findet sie keine Lehrstelle, und sie selbst weiß auch nicht, warum das so ist. Wir vereinbaren ein Gespräch, welches wir vorab auf eine Stunde begrenzen.

#### **Erster Schritt: Zielvereinbarung**

Anna kommt pünktlich zum Gespräch und ist vorsichtig zurückhaltend. Zum Einstieg vereinbaren wir noch einmal die Zielsetzung unseres Gesprächs, damit wir im Folgenden „am gleichen Strang ziehen“ und nicht etwa an verschiedenen Fragestellungen und Zielen arbeiten. Meine erste Frage an sie lautet: „Wenn wir gleich eine Stunde miteinander geredet haben, was wäre dann ein gutes Ergebnis für dich?“ Sie antwortet darauf: „Ich möchte einfach, dass es bei mir besser läuft. Dass ich bald eine Lehrstelle habe.“ Dieses Ziel finde ich realistisch, aber noch ein wenig zu ungenau. Deshalb unterstütze ich sie bei der Entwicklung einer genaueren Zielformulierung und mache einen Vorschlag: „Mir würde es helfen, wenn ich ein paar neue Ideen hätte, wie ich besser eine Lehrstelle finde, und eine ganz konkrete Idee, welchen ersten Schritt in Richtung Lehrstelle ich tun könnte.“ Diesen Satz findet sie super und es wird spürbar, dass sie sich bereits ein wenig entspannt.

Generell ist in dieser Anfangsphase wichtig, dass ein Coachee für sich selbst ein positives, konkretes Ziel formuliert, welches realistisch ist, das heißt in diesem Fall, es muss auch in Annas Macht liegen, dieses Ziel erreichen zu können. Ungeeignet sind deshalb alle Ziele, in denen ein Coachee sich unspezifisch eine bessere Zukunft wünscht oder an andere Menschen appelliert, damit das Ziel erreicht werden kann. Übertragen auf unser Beispiel: Dass es mehr Lehrstellen in Deutschland geben sollte oder dass sich Anna mehr Hilfe von ihrer Freundin wünscht, liegt nicht in ihrer Macht. Solche Zielformulierungen sind somit ungeeignet für ein Coaching.

#### **Zweiter Schritt: Skalierung**

Skalierung ist eine klassische Methode des systemischen Coaching. Diese Methode soll Anna dabei helfen, sich selbst und ihre Situation besser einzuschätzen. Ich frage sie, ob sie Lust dazu hätte, mit mehr Spaß und Action an ihrer Frage zu arbeiten. Nachdem sie meine Frage bejaht hat, bitte ich sie, mit mir zusammen aufzustehen. Dann soll sie sich im Raum eine Linie vorstellen, die vom Fenster bis zur Tür reicht: Bei der Tür ist der Wert 0, beim Fenster der Wert 10. Dazwischen staffeln sich die Werte in 1er-Schritten. Der Wert 5 befindet sich also auf der Hälfte der Strecke.

Meine Frage an Anna lautet: „Wie beurteilst du den aktuellen Stand in deinem Bewerbungsprozess? Der Wert 0 würde bedeuten: „Ich habe noch gar nichts dafür getan“, der Wert 10: „Ich habe

eine Lehrstelle als Friseurin“. Bitte stelle dich auf die imaginäre Linie zu deinem Wert.“ Anna überlegt ein wenig, stellt sich auf einen Wert in der unteren Hälfte, lässt die Schultern hängen und schaut unglücklich. Ich frage sie, wo sie denn genau stehen würde, und sie antwortet: „Auf der 4! Eigentlich hab ich noch nicht so viel getan ... Alle anderen sind schon viel weiter!“

Ich sage: „Nun ergeben sich grundsätzlich zwei Blickrichtungen auf der Skala. Nach oben in eine bessere Zukunft (zu 10 = Lehrstelle) oder in die andere Richtung.“ Anna schaut sehnsüchtig in Richtung Fenster und Lehrstelle. Meine Hypothese ist, dass sie diesen Zustand schon gut kennt, nämlich sehnsüchtig auf eine Lehrstelle hoffend. Als ich sie mit meiner Hypothese konfrontiere, bestätigt sie diese: „Ja, genau so ist es. Ich hoffe jeden Tag, dass was passiert!“

An dieser Stelle möchte ich Anna einen neuen Impuls geben und sie an ihre eigenen Ressourcen heranführen. Somit frage ich sie: „Wie bist du denn auf die 4 gekommen? Gab es mal eine Zeit, in der du auf 0 gestanden hast?“ „Ja klar, vor einem halben Jahr hatte ich noch gar keine Ahnung, was ich werden will“, erklärt sie mir. Wie sie denn auf 3 oder 4 gekommen wäre, interessiert mich nun. „Na ja, zuerst hatte ich die Idee Friseurin zu werden, weil mir eine Freundin so begeistert davon erzählt hat. Damals war ich wohl auf 1,5. Dann hab ich ein Praktikum gemacht und da bin ich dann so auf 4 gekommen, weil es sehr viel Spaß gemacht hat.“ Nun gebe ich ihr meine Einschätzung, dass es in meinen Augen schon ganz viel konkretes Handeln bedeutet hat, um von 0 auf 4 zu kommen, und dass das nur wenig mit Hoffen zu tun hatte. Ich frage sie: „Glaubst du eher, dass ‚Hoffen‘ dich von 4 auf 10 bringt, oder ‚konkretes Handeln‘? Beide Modelle hast du ja nun schon mal ausprobiert.“ Sie grinst mich an und sagt: „Tja, da werde ich wohl eher was tun müssen.“ Ich bestätige ihre Einschätzung.

Annas Handlungsblockade ist ein gar nicht so ungewöhnliches Problem. In schwierigen Lebenssituationen beschränken sich Menschen häufig schon frühzeitig auf eine einzige Handlungsoption und verharren dann in dieser Situation. In Annas Fall war diese Option nach ersten Rückschlägen im Bewerbungsprozess die Hoffnung. Diese Verhärtungen können aber meistens gut aufgelöst werden, indem die vorhandenen Ressourcen des Coachee betrachtet werden. Jeder Mensch eignet sich im Laufe seines Lebens eine Vielzahl von Ressourcen an, mit denen schwierige Lebenssituationen gemeistert werden können. Diese Ressourcen müssen oft nur wiederentdeckt werden, damit sie von der betreffenden Person bei aktuellen – scheinbar unlösbaren – Problemen genutzt werden können.

Anna wirkt jetzt wie befreit und ist sehr aktiv. Die Handlungsoption Hoffnung kann nun zurückgelassen werden. Dann frage ich, ob sie schon ein paar Ideen hätte, welche konkreten Handlungsschritte sie in Angriff nehmen könnte. Tatsächlich hat sie schon einige Ideen, die wir sammeln und am Flipchart festhalten. Anna bewertet im Anschluss, welche von diesen Ideen am meisten Potenzial hat, um ihr Ziel erreichen zu können.

Der Coachee sollte immer mit einer ersten Idee starten, um seinem Ziel näherzukommen. Es ist ein erster Schritt hin zur Veränderung und sollte möglichst bald und innerhalb eines begrenzten Zeitraums – zum Beispiel in der nächsten Woche – umgesetzt werden. Anschließend berichtet der Coachee über die Umsetzung. Dadurch kann der Coach den angelaufenen Prozess positiv verstärken, aber auch bei auftretenden Schwierigkeiten unmittelbar helfen. In dieser Handlungsphase ist es wichtig, dass sich der Coachee nicht zu viel auf einmal vornimmt, da sonst die frustrierende Erfahrung des Scheiterns droht. Erst wenn der erste Schritt erfolgreich umgesetzt ist, sollten weitere Lösungsideen ausprobiert bzw. die nächsten Handlungsschritte verwirklicht werden.

Nicht immer ist es sinnvoll und wichtig, den Wert 10 – wie in unserem Beispiel den Ausbildungsplatz – als Endziel erreichen zu wollen. Häufig sind auch die Werte 7 oder 8 bereits ein sehr gutes Ergebnis. Wenn z. B. mehrere Berufe zur Auswahl stehen, könnte auch diese Auswahl noch skaliert werden. Der Traumberuf wäre dann vielleicht auf 10 gekommen, der Zweitwunsch auf 7, die Notlösung auf 3 und der Wunschberuf der Eltern auf 2. Dann müsste darüber gesprochen werden,

welcher Beruf mit welcher Bewertung sich für den Betreffenden noch gut anfühlt und akzeptabel ist. Erfahrungsgemäß ist dies bereits bei Werten ab 7 der Fall.

## Ausblick

Ergänzend können noch viele weitere Fragen innerhalb der Skalierung gestellt werden. Hier nur einige Beispiele:

- Stell dir vor, du würdest auf der 7 stehen. Was wäre dann vorher alles passiert?
- Geh doch bitte mal auf die 10. Wie fühlt sich das an?
- Was müsstest du tun, um einen Punkt nach oben zu kommen?

## 4.2 Coaching und Karriereentwicklung *(Heidrun Vössing)*

Obwohl die Themen und Anlässe im Coaching sehr unterschiedlich sein können, erlebe ich es in meiner Coaching-Praxis immer häufiger, dass zukunftsbezogene Themen eine große Rolle spielen. Dabei geht es oft um die Frage, wie der Coachee seine weitere berufliche Entwicklung gestalten möchte. In diesem Zusammenhang ist zum einen die Entwicklung beruflicher Ziele sehr wichtig, zum andern geht es aber auch darum, eine Strategie für den Weg zu entwickeln, wie diese Ziele erreicht werden können. Und nicht zuletzt ist es von Bedeutung, innere oder äußere Hindernisse zu erkennen und entsprechende Bewältigungsstrategien zu erarbeiten.

In der heutigen Arbeitswelt gibt es immer weniger Personen mit klar vorgezeichnetem Berufsweg. Vielmehr üben die meisten Menschen im Laufe ihrer Berufsbiographie sehr unterschiedliche Tätigkeiten aus und wechseln durchaus auch in andere Berufe. Wenn die betreffenden Personen ihre berufliche Entwicklung, die möglicherweise auch Umwege enthält, wirklich aktiv gestalten wollen, dann bietet Coaching eine gute Möglichkeit der Unterstützung.

Hierzu ein Beispiel aus der Coaching-Praxis:

Frau Winkler ist eine sehr engagierte Lehrerin, die in ihrer Schule auch zahlreiche Sonderaufgaben wahrnimmt, die weit über die reine Unterrichtstätigkeit hinausgehen. Vor kurzem wurde die Position der Schulleitung mit einer Kollegin neu besetzt. Frau Winkler war sehr enttäuscht darüber, dass man sie für diese Stelle nicht vorgeschlagen hatte, und dass die Besetzung dieser Stelle quasi an ihr vorbei vorgenommen wurde. Diese Enttäuschung brachte sie in unserem ersten Coaching-Gespräch auch sehr deutlich zum Ausdruck. Sie fühlte sich übergangen und war empört über die ganze Situation. Nachdem Frau Winkler ihrem Ärger Luft gemacht hatte, schlug ich ihr vor, dass wir uns im nächsten Schritt mit ihren eigenen Wünschen und Zielen beschäftigen. Sie stimmte zu und nach kurzer Zeit wurde deutlich, dass sie sich gar nicht wirklich im Klaren darüber war, ob sie die Position einer Schulleiterin auch tatsächlich anstrebte.

Daraufhin bat ich Frau Winkler, sich selbst – zunächst in einem völlig unverbindlichen und hypothetischen Rahmen – als Schulleiterin vorzustellen und dazu ein inneres Bild zu entwickeln. Frau Winkler begab sich in ihrer Vorstellungswelt auf die Suche und entdeckte bald vor ihrem inneren Auge eine Szene, die sie selbst überraschte. Frau Winkler beschrieb diese Szene so: „Ich sehe mich dort in dem Schulleitungsbüro stehen, am Schreibtisch und recht nahe am Fenster. Ich schaue aus dem Fenster hinaus. Das Bild ist eher klein und dunkel und die Farben sind alles andere als freundlich. Alles wirkt so düster. Von draußen, ziemlich weit entfernt, sind Stimmen von anderen Menschen zu hören.“

Während Frau Winkler mir die Szene schilderte, wirkte sie auf mich enttäuscht. Ich fragte sie, welche emotionale Resonanz diese Szene in ihr ausgelöst hat und wie sie sich damit fühlt. Frau

Winkler war wenig begeistert von ihrer eigenen Vorstellung und antwortete, dass das Bild sie irgendwie traurig mache. „Und ich glaube, ich weiß auch, woran das liegt“, fügte Frau Winkler hinzu. „Ich bin in dieser Situation ganz alleine. In dem Raum ist niemand sonst und die Stimmen draußen sind weit entfernt. Mir wird gerade bewusst, dass ich dann ja gar keine Kolleginnen und Kollegen mehr habe. Die Beziehung zu ihnen wird sich auf jeden Fall verändern. Das ist wohl ein sehr einsamer Job als Schulleitung. Ich weiß gar nicht ob ich das so überhaupt will, denn der Kontakt zum Kollegium ist mir sehr wichtig.“

Frau Winklers Befürchtungen hingen eng mit ihrer Einstellung zusammen, dass Leitungs- und Führungskräfte einsam sind, und dass Einsamkeit der Preis ist, den man für diese Art von Karriere bezahlen muss. Vor diesem Hintergrund kann gut nachvollzogen werden, dass ihre innere Vorstellung nicht besonders attraktiv für sie war. Als Frau Winkler etwas Abstand zur gesamten Situation gewonnen hatte, kam sie zu dem Schluss, dass ein Ziel letztlich nicht attraktiv sein kann, wenn man gleichzeitig das Gefühl hat, der Preis sei zu hoch. Ich lud Frau Winkler dazu ein, diese Einstellung im Coaching-Gespräch einmal kritisch zu überprüfen und formulierte dazu folgende Fragen:

„Ist es wirklich immer so, dass Leitungs- und Führungskräfte einsam sind?“

„Welche Ausnahmen fallen Ihnen dazu ein?“

„Welche Leitungs- oder Führungskräfte, die Sie kennen, haben einen Freundeskreis, berufliche Netzwerke, Mitarbeiter und Kollegen auf der Leitungsebene, zu denen sie einen guten Kontakt haben?“

Diese Fragen regten Frau Winkler dazu an, in eine andere Richtung zu denken. Ihr fiel auch gleich das Beispiel einer guten Bekannten ein, die Teamleiterin in einem Wirtschaftsunternehmen ist und darüber hinaus sehr viele bereichernde soziale Kontakte unterhält.

In diesem Zusammenhang entwickelte Frau Winkler auch eine andere emotionale Bewertung ihres Ziels. Das Ziel, die Position einer Schulleiterin zu übernehmen, wurde für sie dadurch leichter vorstellbar und auch attraktiver. Im weiteren Verlauf des Coaching-Prozesses ging es dann um eine Präzisierung des Ziels und um geeignete Strategien zur Realisierung. Einige Zeit später hat Frau Winkler dann die stellvertretende Leitung an einer anderen Schule übernommen und war überaus zufrieden mit dieser beruflichen Veränderung.

Im Rahmen des „Modellvorhabens eigenverantwortliche Schule“ (MES) in Berlin wurde ein Gruppen-Coaching-Konzept für die Arbeit mit Steuergruppen an Schulen entwickelt. Hauptaufgabe dieser Steuergruppen ist die Steuerung des Schulentwicklungsprozesses durch die Mitglieder der Schule selbst.

## 4.3 Coaching von Steuergruppen *(Beate Dapper)*

Die eigens dafür entwickelte Form des Gruppen-Coaching soll die Professionalisierung der Coachees unterstützen. Dazu gehört, dass die Coachees ihre Selbstreflexion intensivieren und an einer Prozessoptimierung zur Erarbeitung von passgenauen Problemlösungen arbeiten. Auch geht es darum, dass die Coachees ihre Fähigkeit verbessern, schulspezifische Handlungsstrategien zielorientiert zu planen und zu vermitteln. Das Coaching soll außerdem eine ressourcenorientierte Sichtweise fördern und Modelle wertschätzender Kommunikation umsetzen.

Im Rahmen des Modellvorhabens gibt es eine Gruppe, in der sich zehn Steuergruppenmitglieder aus vier Berliner Schulen zusammengefunden hatten. Durch diese Zusammensetzung können sich die Kolleginnen und Kollegen unterschiedlicher Schulen miteinander vernetzen und einen regen Austausch initiieren. Zwei Beraterinnen führen das Coaching der Gruppe durch. Jede Sitzung besteht aus vier Phasen: Warm-Up, Informationsaustausch, kollegiales Coaching und Methodenatelier.

Das kollegiale Coaching bildet den Kern der jeweiligen Sitzung. Mit Hilfe dieser Methode können die Ressourcen aller Teilnehmer/innen aktiviert werden: Sie agieren als Experten und Expertinnen für ihre schulspezifischen Fragestellungen und als solche werden sie auch angesehen. Dieses ziel- und lösungsorientierte Verfahren ermöglicht es, dass die Problemlösungen passgenau auf die einzelne Schule ausgerichtet sind.

Grundsätzlich handelt es sich bei den Sitzungen immer um parallele Einzel-Coaching-Einheiten in einem Gruppenzusammenhang. Die behandelten Themen sind jedoch für alle Gruppenmitglieder bedeutsam und interessant, da ihre gemeinsame Tätigkeit der Steuerung von Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung an der jeweils eigenen Schule zu einer Homogenität der Anliegen führt. Folglich stehen in den Sitzungen Fragestellungen im Fokus, die in Bezug zu schulischen Entwicklungsprozessen, neuen pädagogischen Zielsetzungen und zur internen Evaluation stehen, zum Beispiel:

- Wie kann die Innovationsbereitschaft der Kolleginnen und Kollegen geweckt bzw. gestärkt werden?
- Wie gehen wir als Steuergruppe mit den Widerständen gegen Veränderungsprozesse um?
- Wie können wir dem Kollegium vermitteln, dass eine regelmäßig durchgeführte, systematische interne Evaluation unserer Arbeit nützlich und zufriedenstellend ist?

Die folgende Ablaufbeschreibung erläutert das Verfahren des Gruppen-Coaching und zeigt, dass alle Teilnehmer/innen von den Lerneffekten des Coachee profitieren können.

Zunächst einigt sich die Gruppe auf eine konkrete Fragestellung, die bearbeitet werden soll. Ein Coachee stellt seine Situation möglichst genau dar und formuliert eine präzise Frage, die er eigenständig visualisiert. Dann haben die Gruppe und der Coach Gelegenheit, Verständnisfragen zu stellen. Danach – in der Reflexionsphase – tauschen sich die Gruppe und der Coach über mögliche Hypothesen, Einfälle und Wahrnehmungen aus. Der Coachee hört währenddessen nur zu, er hat nicht die Möglichkeit, in den Gesprächsverlauf einzugreifen. Erst anschließend äußert sich der Coachee dazu, welche Ideen oder Lösungsansätze ihm hilfreich erscheinen. Die Gruppe und der Coach nennen dann reihum ihre konkreten Lösungsvorschläge und konkretisieren sie, erste Transferüberlegungen werden vom Coachee angestellt. Ein abschließendes Feedback aller Beteiligten beendet die Sitzung.

Durch das kollegiale Coaching werden Kenntnisse und Erfahrungen vermittelt, die unmittelbar auf das spezifische Berufsfeld angewendet werden können. Durch die unterschiedlichen Sichtweisen der Teilnehmenden auf die konkreten Problemstellungen erweitern sich auch die Lösungsmöglichkeiten, die dann von den Steuergruppenmitgliedern zeitnah in ihrer Schule umgesetzt werden können.

Die wichtigste Gelingensbedingung für ein erfolgreiches Coaching ist es, eine offene und vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre herzustellen, da sie die notwendige Basis für eine ehrliche Problembearbeitung darstellt. Ein Coach kann eine solche Atmosphäre fördern, indem ein Szenario hergestellt wird, das für die Teilnehmenden zeitlich und personell verbindlich ist. Der Coach unterstützt als externer Berater die Selbstreflexion der Gruppenmitglieder durch geeignete Interventionen und Methoden und sorgt auch für die Festigung des Arbeitsbündnisses innerhalb der Gruppen.

Die Befragung der Steuergruppenmitglieder nach zwei Jahren hat ergeben, dass die überwiegende Mehrheit der Coachees die Teilnahme an den Coaching-Sitzungen als persönlichen Gewinn betrachtet. Geschätzt wurde insbesondere die erweiterte Betrachtungsweise des eigenen Problems aufgrund der unterschiedlichen Sichtweisen der Kolleginnen und Kollegen. Aufgrund der vielfältigen Lösungsideen konnten neue Handlungsspielräume entdeckt werden. Des Weiteren beschrieben die Gruppenmitglieder einen Zuwachs an Professionalität, da sie das kompetente Wissen der anderen Teilnehmer/innen nutzen konnten.

Im Vergleich zum Einzel-Coaching ermöglicht das beschriebene kollegiale Coaching nicht die Arbeit an persönlichen und vertraulichen Themen. Wenn es jedoch gelingt, eine Arbeitsatmosphäre zu schaffen, in der die Gruppe ihre unterschiedlichen Erfahrungen und Kenntnisse einbringen kann, bietet das kollegiale Coaching als ein professionelles Reflexionsinstrument große Vorteile. Bei relativ geringem organisatorischem, zeitlichem und finanziellem Aufwand findet ein effizienter Lerntransfer statt und es können passende Problemlösungen für den beruflichen Alltag entwickelt werden.



## 5. Phasen des Coaching

In diesem Kapitel werden die Phasen eines typischen Coaching-Prozesses näher erläutert: von der Wahrnehmung eines konkreten Anliegens und dem Zueinanderfinden von Coach und Coachee über das Klären und Analysieren des Rahmens, der Ziele, Bedürfnisse und Ressourcen bis hin zur Implementierung von nachhaltigen Veränderungen und einer gemeinsamen Evaluation des Coaching durch die Beteiligten.

Damit ein Coaching-Prozess die erforderliche Wirksamkeit entfaltet, reicht es allerdings nicht aus, die beispielhaft dargestellten Methoden und Checklisten einfach schematisch anzuwenden. Es ist zwar möglich und auch empfehlenswert, einzelne Methoden in unterschiedlichen Zusammenhängen zu nutzen und auszuprobieren, doch kann die Wirkung deutlich intensiver sein, wenn die Methoden in ein Gesamtkonzept eingebettet sind und von einer qualifizierten Person eingesetzt werden. Grundsätzlich müssen die Methoden immer an den jeweiligen Bedarf und die betroffenen Personen und Interaktionen (Coach, Coachee, Beziehung zwischen Coach und Coachee) angepasst werden. So sind beispielsweise die Offenheit und emotionale Betroffenheit des Coachee ebenso zu berücksichtigen wie die Erfahrungen und Potenziale des Coach. Eine Methode ist also immer entsprechend den Bedürfnissen der Beteiligten einzusetzen.

Im Folgenden werden nun zentrale Methoden eines Coaching-Prozesses vorgestellt.

### Dynamische Struktur von Coaching-Prozessen

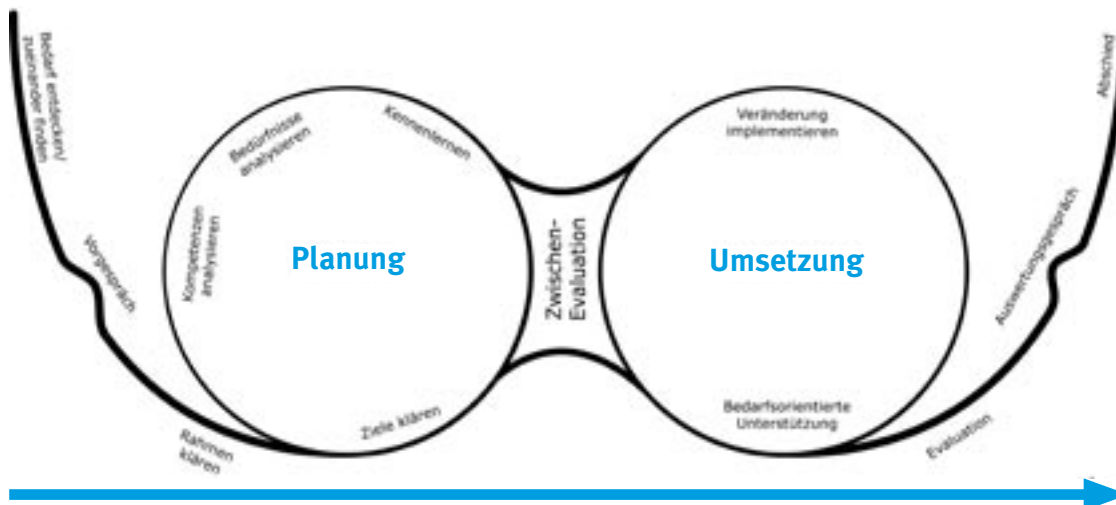
Coaching ist ein dynamischer Prozess, der sich in jedem Einzelfall anders gestaltet. Es gibt keine einheitliche Ablaufstruktur, die für sämtliche Situationen Gültigkeit hätte. Dennoch können Phasen benannt werden, die in unterschiedlichen Ausprägungen in den meisten Coaching-Prozessen festzustellen sind:

- Bedarf entdecken und zueinander finden
- Rahmen und Ziele klären
- Kennenlernen und Vertrauen aufbauen
- Bedürfnisse analysieren
- Ressourcen analysieren
- Bedarfsorientierte Unterstützung geben
- Veränderungen implementieren
- Evaluation durchführen.

Der voraussichtliche zeitliche Ablauf, das Ineinandergreifen einzelner Phasen und mögliche Wiederholungen von Teilkreisläufen können vereinfacht im Bild der so genannten Coaching-Brille dargestellt werden.

Eine Brille ist als Symbol für die Visualisierung eines Ablaufmodells von Coaching-Prozessen besonders geeignet, da sie den Träger dabei unterstützt, schärfer zu sehen, neue Blickwinkel einzunehmen und Weitblick zu erhalten. Ähnlich unterstützende Funktionen übernimmt der Coach: Er hält sich im Hintergrund und hilft dem Coachee dabei, ein konkretes Anliegen mit Hilfe der verfügbaren eigenen Ressourcen zu lösen.

Ein Coaching-Prozess fängt damit an, dass ein potenzieller Coachee einen Bedarf erkennt und ein konkretes Anliegen formuliert. Diese Phase und das Zueinanderfinden von Coachee und Coach wird durch den linken Brillenbügel dargestellt. Am linken Brillenbügel ist das Vorgespräch als eine wich-



tige Instanz in der Vorbereitung als Erhebung markiert. Nachdem der Coachee sich für die Beratungsform Coaching entschieden und einen Coach ausgewählt hat, klären die am Prozess beteiligten Personen den Rahmen und die Ziele. Diese Phase führt in das Brillenglas „Planung“, das deutlich macht, dass Zielklärung, Kennenlernen und Vertrauensaufbau sowie die Analyse von Bedürfnissen und Ressourcen zur Zielerreichung einen Kreislauf bilden. Sobald diese Phase durchlaufen ist, ermöglicht der „Nasenbügel“ den Übergang zum anderen Brillenglas „Umsetzung“. Je nach Verlauf des Prozesses bietet es sich an, diese Übergangsphase für eine Zwischenevaluation zu nutzen; die dabei gewonnenen Ergebnisse können dann die weitere Prozessgestaltung beeinflussen bzw. den weiteren Verlauf optimieren. Das Brillenglas „Umsetzung“ besteht aus den Phasen der bedarfsorientierten Unterstützung und der Implementierung von Veränderungen. Aus Sicht des Coachee beginnt oftmals erst an dieser Stelle die Realisierung. Tatsächlich hat sie jedoch schon viel früher begonnen, nämlich bereits beim ersten Brillenbügel, als der Coachee sein Anliegen formulierte. Aufgrund der hohen Relevanz einer intensiven Auseinandersetzung mit den vorhandenen Ressourcen und Möglichkeiten zur Erfüllung des spezifischen Anliegens kann es an dieser Stelle notwendig sein, erneut zum Brillenglas „Planung“ zurückzugehen, was durch den Nasenbügel begünstigt wird. Solange die Implementierung von Veränderungen nicht zum gewünschten Ziel führt, kann auf diese Weise ein Kreislauf entstehen, der beide Brillengläser umfasst. Diese Abfolge endet dann, wenn eine erfolgreiche, dem Coachee entsprechende Veränderung stattgefunden hat. Je näher dieser Zustand – das Erreichen der gewünschten Veränderung – rückt, desto stärker hält sich der Coach im Hintergrund. Ist das Ziel und somit das Scharnier des rechten Bügels erreicht, kann die Phase der Evaluation beginnen. Diese erfolgt auf mehreren Ebenen und beinhaltet klassischerweise ein Auswertungsgespräch, das im Bild erneut durch eine Erhebung des Bügels hervorgehoben ist.

## 5.1 Bedarf entdecken und zueinander finden

Die Erkenntnis, dass ein Beratungs- und Coachingbedarf besteht, bedarf einer gewissen Zeit und ist meist das Ergebnis grundsätzlicher Überlegungen. Häufig führt das Nachdenken über eigene Ziele und Herausforderungen in unterschiedlichsten Zusammenhängen dazu, bei sich einen allgemeinen oder konkreten Veränderungsbedarf festzustellen. Gelangt eine Person dann zu der Auffassung, dass die gewünschte Veränderung nicht ausschließlich durch eigene Kraft erreicht werden kann, oder der Weg zum Ziel erscheint ihr sehr schwierig, entwickelt sich zunehmend der Wunsch nach externer Unterstützung, die in unterschiedlichen Beratungsformen realisiert werden kann. Sobald der Entschluss gefasst ist, eine Beratung in Anspruch zu nehmen, folgt häufig ein Abwägungsprozess, bei dem Erfahrungen, Wissen und Empfehlungen hinzugezogener Personen zum

Ausschluss oder zur näheren Betrachtung bestimmter Beratungsformen führen. Mit der Entscheidung für Coaching ist der erste Schritt zur Veränderung getan. Nun müssen nur noch die potenziellen Beteiligten zueinander finden.

Selbstverständlich kann ein Coach für seine Tätigkeiten Werbung machen. Doch für die Dynamik des Coaching-Prozesses ist es günstig, wenn der Coachee seinen Bedarf selbst entdeckt und sich eigenständig auf die Suche nach einem passenden Coach macht.

Wie und wo können Coaches gefunden werden?

- Ansprechpartner der Regionalen Serviceagentur „Ganztagig Lernen“ im entsprechenden Bundesland fragen (siehe: <http://www.ganztaegig-lernen.org/www/web75.aspx>)
- Ansprechpartner in den kommunalen Schulämtern fragen
- Den schulpädagogischen Dienst fragen, ob deren Mitarbeiter/innen sich zum Coach weitergebildet haben oder potenzielle Coaches nennen können
- Auf landes- oder bundesweiten Veranstaltungen zur Schulentwicklung (z. B. der jährliche Ganztagschulkongress) Informationen einholen
- Kollegen und Bekannte um Empfehlungen bitten
- Institutionen anfragen, die potenziell häufig mit Coaches arbeiten (z. B. Business Schools, Agenturen für Personalberatung)

Recherchieren:

- In Online-Kontaktdatenbanken (z. B. [www.xing.com](http://www.xing.com), [www.coach-datenbank.de](http://www.coach-datenbank.de))
- Mit einer Internet-Suchmaschine (z. B. [www.google.de](http://www.google.de), [www.yahoo.de](http://www.yahoo.de))
- In einer Datenbank für Coaching-Anfragen (z. B. [www.coaching-anfragen.de](http://www.coaching-anfragen.de)).

Bei der Suche nach einem passenden Coach sollten Sie folgende Hinweise beachten:

- Bitten Sie um ein kostenloses Vorgespräch, in welchem Sie den Coach, seine Erfahrungen und Vorgehensweise kennenlernen können.
- Lassen Sie sich informieren, welche anderen Formen der Beratung für ihr Anliegen auch noch in Frage kommen könnten und welche Vor- und Nachteile aus der Sicht des Coach jeweils bestehen.
- Achten Sie besonders auf Empfehlungen von Kollegen und Bekannten, da diese idealerweise bereits selbst Erfahrungen mit Coaches gemacht haben, von denen Sie nun profitieren können.
- Die gegenseitigen Erwartungen an einen Coaching-Prozess sollten in aller Offenheit besprochen und gegebenenfalls Möglichkeiten zur gemeinsamen Korrektur eingeräumt werden.
- Achten Sie darauf, ob der Coach bereits Erfahrungen im Kontext Schule sammeln konnte. Nicht jeder Business-Coach ist auch in der Lage, sich auf den Rahmen und den Kontext von Schule einzustellen.
- Informieren Sie sich über die Methoden des potenziellen Coach, damit Sie sich ein Bild davon machen können, was Sie erwartet.
- Wenn Sie oder der Coach in der Kennlernphase feststellen, dass sie nicht zueinander passen, bitten Sie ihn um die Empfehlung eines Kollegen bzw. einer Kollegin.
- Vertrauen Sie Ihrem Gefühl.

Anhand folgender Fragen können Sie sich auf ein Vorgespräch sehr gut vorbereiten:

- Wie hat sich bei Ihnen der Bedarf einer Veränderung herausgestellt oder entwickelt?
- Woher wissen Sie, dass Coaching für Sie und Ihr Anliegen die richtige Beratungsform ist?
- Was möchten Sie mit dem Coaching erreichen?
- Warum ist genau jetzt der richtige Zeitpunkt, mit dieser Veränderung zu beginnen?

- Wann wäre das Coaching aus Ihrer Sicht erfolgreich?
- Welche Erwartungen haben Sie an den Coach? Werden sich diese Erwartungen eher hilfreich oder hemmend auswirken?
- Was soll in diesem Erstgespräch geschehen, damit Sie am Ende eine klare Entscheidung für oder wider das Coaching oder den Coach treffen können?

## 5.2 Rahmen und Ziele klären

Um dem Coaching-Prozess einen Rahmen zu geben und zu einem Einvernehmen zu gelangen, auf welche Weise vorgegangen wird und welche Leistungen beide Seiten einzubringen haben, sollte einem erfolgreichen Vorgespräch ein Rahmengespräch folgen. In diesem Gespräch geht es dann um die Vorbereitung eines Vertrages, welcher den rechtlichen Rahmen des Coaching-Prozesses bildet.

Was auf jeden Fall in einem Coaching-Vertrag festgelegt werden sollte:

- Nennung der Vertragspartner
- Nennung der Ansprechpartner
- Beschreibung der Ziele des Coaching
- Geplante Anzahl der Coaching-Sitzungen
- Geplante Dauer der einzelnen Coaching-Sitzungen
- Gesamtdauer des begleitenden Prozesses
- Gebot der Verschwiegenheit
- Höhe des Honorars
- Vereinbarungen, wie bei einem Abbruch des Coaching zu verfahren ist.

Was darüber hinaus geklärt und gegebenenfalls schriftlich festgehalten werden sollte:

- Dauer der Abstände zwischen den Coaching-Sitzungen
- Orte der Coaching-Sitzungen
- Gemeinsames Verständnis von Coaching
- Gegebenenfalls eine Beschreibung der geplanten Methoden
- Erreichbarkeit der Ansprechpartner.

Zur rechtlichen Absicherung zwischen dem Coachee als Auftraggeber und dem Coach als Auftragnehmer ist ein formeller Vertrag notwendig. Gleichzeitig wird aber auch ein psychologischer Vertrag abgeschlossen – nicht durch Handschlag, sondern durch das gemeinsame Gespräch, in dem beide Seiten ihre gegenseitigen Erwartungen an den bevorstehenden Prozess besprechen. Dabei können die Beteiligten auch schon mögliche Hürden erkennen und sich darauf einstellen, was zu einer Überwindung dieser Hürden beitragen kann und zudem übermäßigen Erwartungen Grenzen setzt.

Zunächst hat der Coachee die Aufgabe, mit Unterstützung des Coach ein Ziel zu entwickeln, das mit dem Coaching-Prozess erreicht werden soll. In gemeinsamer Anstrengung ist das tatsächliche Ziel von Wünschen, Hoffnungen und Bedürfnissen zu unterscheiden, welche häufig als Ziele genannt werden. Bei näherer Betrachtung zeigt sich aber dann, dass es sich dabei eher um Symptome handelt, und das eigentliche und tiefergehende Ziel dahinter steht. Dieser Differenzierungsprozess muss am Anfang eines Coaching stehen. Die nachfolgende Geschichte verdeutlicht, wie wichtig es ist, das eigene Ziel tatsächlich zu erkennen, um auch das Erreichen zu können, was man wirklich möchte.

## **Die hohe Kunst des Wünschens** (nach Paul Maar 1985)

*Mit freundlicher Genehmigung des Verlages Friedrich Oetinger GmbH*

Die Wunschmaschine stand auf dem Tisch. Sie war sehr schmutzig und staubig, weil sie vorher oben auf dem Speicher gestanden hatte. „Was hat denn das Licht zu bedeuten?“ fragte Herr Taschenbier.

„Daran kannst du erkennen, dass die Maschine startbereit ist“, erklärte das Sams.

„Du kannst deinen Wunsch dort oben in den Trichter hineinsprechen, aber vorher musst du den Hebel auf EIN stellen. Wenn dein Wunsch erfüllt ist, schaltest du die Maschine aus. Das ist schon alles.“

Herr Taschenbier tat wie ihm geheißen und dachte über seinen Wunsch nach. Das Licht blinkte ganz schnell.

„Ich wünsche mir sehr viel Geld“, sagte Herr Taschenbier und sprach dabei in den Trichter.

„Wohin“, flüsterte das Sams. „Du musst auch dazu sagen, wohin du dir das Geld wünschst, sonst landet es sonstwo ...“

„Ach so, ich versteh: Ich möchte sehr viel Geld hier in diesem Zimmer haben.“

Die Maschine summte laut, und das rote Licht wurde grün. Herr Taschenbier blickte gespannt auf die Wunschmaschine. Neben der Maschine auf dem Tisch lagen zehn Euro, die vorher nicht da gelegen hatten. Auf dem Stuhl entdeckte er fünf Euro, auf dem Schränkchen in der Ecke noch einmal drei Ein-Euro-Münzen.

„Ist das jetzt alles?“ fragte Herr Taschenbier enttäuscht. „Soll das etwa sehr viel Geld sein?“ Dann entdeckte er unter dem Tisch zwei Geldscheine und sah sie sich an. „Zweimal zehn Dollar? Was soll ich den bloß mit amerikanischem Geld anfangen?“

„Ich glaube nicht, dass das alles ist. Du musst schon genau hinschauen“, sagte das Sams. „Hier guck mal, auf der Fensterbank: zehn Schweizer Franken! Und da in der Schale: einhundert Dinar! Die Maschine hat genau das gemacht, was du dir gewünscht hast. Es ist sehr viel Geld in diesem Zimmer. Du musst es nur finden und genau hinschauen.“

„Ich verstehe, ich habe einfach nicht genau genug gewünscht“, sagt Herr Taschenbier. „Ich versuche es gleich noch einmal: Ich wünsche mir, dass hier auf diesem Stuhl in diesem Zimmer ein ganzer Waschkorb voll mit Euro steht!“

Die Maschine blinkte wieder und summte laut. Sofort stand ein ganzer Waschkorb voller Ein-Cent-Stücke auf Herrn Taschenbiers Stuhl.

Nun ärgerte Herr Taschenbier sich. „Wieder nicht richtig!“, sagte er unwirsch. „Ich kann doch nicht in ein Geschäft gehen und mit lauter Ein-Cent-Stücken bezahlen. Bevor ich mir wieder etwas wünsche, muss ich mich wohl erst mal hinsetzen und genau darüber nachdenken.“

## **TROMPETENASS – „Spiel mir das Lied vom guten Ziel!“**

Auf die Frage, welche Kriterien „gute“ Ziele erfüllen müssen, gibt es zahlreiche Antworten. Viele dieser Antworten haben in Form von Akronymen (ein Wort, welches sich aus den Anfangsbuchstaben mehrerer Wörter zusammensetzt) eine weite Verbreitung gefunden. Ein entsprechendes Bei-

spiel aus dem Bereich Projektmanagement ist S.M.A.R.T., das wie so viele der bekanntesten Akronyme als Wort und in den Wortbestandteilen aus dem Englischen stammt. Für diese Arbeitshilfe wurde ein neues Akronym, das TROMPETENASS, entworfen, welches in deutscher Sprache auf den Kontext Schule und Schulentwicklung angewendet werden kann.

Die Anwendung dieses Akronyms steht nicht zwangsläufig im Vordergrund des Coaching und muss auch nicht notwendigerweise allen Beteiligten erklärt und nahe gebracht werden. Wichtig ist nur, dass sich der Coach der Bestandteile von TROMPETENASS bewusst ist und diese im Prozess der Zielformulierung gegebenenfalls auch einzeln einbringen kann, sollten sie von den Beteiligten noch nicht in solcher oder ähnlicher Form bedacht worden sein.

- Tiefgründig

Tiefgründig ist ein Ziel dann, wenn nicht nur die Beseitigung von Symptomen angestrebt wird, sondern Veränderungen an den eigentlichen Ursachen und Gründen bewirkt werden sollen. Nicht tiefgründig wäre zum Beispiel das Ziel, bis zum Ende des Jahres eine Gehaltserhöhung zu erreichen. Es ist sehr wahrscheinlich, dass der Wunsch nach einer Gehaltserhöhung ein Symptom für tiefer gehende Ziele ist, wie z. B. Zufriedenheit zu erreichen, sich eine lang ersehnte Anschaffung leisten zu können oder mehr Anerkennung zu erhalten.

- Ressourcenorientiert

Ziele sind als ressourcenorientiert zu bezeichnen, wenn bei ihrer Formulierung bereits die vorhandenen Kompetenzen, Fähigkeiten, Kontakte und Wissen sowie unbewusste Emotionen und Einstellungen aufgedeckt werden und somit für den weiteren Prozess nutzbar gemacht werden können. Auf diese Weise wird es möglich, die Ziele entsprechend den eigenen Ressourcen und Möglichkeiten anzustreben.

- Ökologisch

Ein Ziel ist ökologisch, wenn sämtliche Einflussfaktoren und -interessen, die mit dem Ziel verbunden sind, erkannt und gegebenenfalls berücksichtigt werden. Auch sollten mögliche Reaktionen und Wirkungen, die durch die Erreichung des Ziels im Umfeld ausgelöst werden können, bereits im Vorfeld bedacht werden.

- Messbar

Indem bei der Zielformulierung präzise Indikatoren als Maßstab festgelegt werden, wird eine „objektive“ Messbarkeit möglich. Notwendige Voraussetzung hierfür ist die Erfassbarkeit der Indikatoren.

- Partizipativ

Partizipation ist insbesondere bei der Zielformulierung von Gruppen bedeutsam. Dadurch soll sichergestellt werden, dass alle direkt Beteiligten in einen gemeinsamen und transparenten Zielfindungsprozess eingebunden sind. Die vielfältigen Einstellungen und Wünsche sind eine Bereicherung für die Prozess- und Zielqualität. Zudem führt die gemeinsame Zielsetzung zu einer kollektiven Verantwortung bei der Umsetzung von Veränderungen.

- Erreichbar

Die Erreichbarkeit von Zielen ist dann gegeben, wenn Utopien auf die Realität „heruntergebrochen“ werden können. Verschiedene Varianten des Ziels und die notwendigen Folgeschritte in der Umsetzung müssen dahingehend geprüft werden, ob sie überhaupt im Bereich des Möglichen liegen und

damit realistisch erreichbar sind. Dabei ist es wichtig, die Balance zwischen zu wenig herausfordernden Zielen und möglicherweise überfordernden Zielen zu wahren.

- **Terminiert**

Bereits bei der Formulierung eines Ziels wird der Zeitpunkt festgelegt, an dem es erreicht sein sollte. Planung und Umsetzung eines Ziels werden so ausgerichtet, dass eine rechtzeitige Zielerreichung unterstützt wird. In diesem Zusammenhang ist es empfehlenswert, „Meilensteine“ als Zwischenschritte einzusetzen.

- **Effektiv**

Wenn das Ziel erreicht ist, sollten die damit verbundenen Auswirkungen auch spürbar sein. Zudem wird – unabhängig von dem zur Zielerreichung benötigten Aufwand – eine möglichst große Wirksamkeit und Wahrnehmbarkeit angestrebt.

- **Nachhaltig**

Ziele sind als nachhaltig zu bezeichnen, wenn die angestrebte Veränderung darauf ausgerichtet ist, dauerhaft zu bestehen. Entscheidend ist auch, dass auf dem Weg zum Ziel mit den verwendeten Ressourcen möglichst schonend umgegangen wird.

- **Aktivierend**

Ein aktivierendes Ziel mobilisiert Herz und Verstand der beteiligten Personen, indem Interesse, Motivation und Ehrgeiz angeregt werden. Diese Haltung äußert sich zum Beispiel darin, dass eine negative „Weg von ...“-Formulierung durch eine positive „Hin-zu ...“-Benennung ersetzt wird.

- **Stolpersteine identifizierend**

Mögliche Stolpersteine und Hürden, welche auf dem Weg zur Zielerreichung auftauchen könnten, werden identifiziert und können somit im nachfolgenden Prozess frühzeitig erkannt und vermieden werden.

- **Simpel**

Die Formulierung des Ziels erfolgt in wenigen konkreten und verständlichen Sätzen. Sie ist demnach auch für Außenstehende oder nicht direkt Beteiligte leicht zu erfassen.

Ist das Ziel klar formuliert und fühlt sich der Coachee damit wohl, wird ein Perspektivenwechsel durchgeführt: Der Coach bittet nun den Coachee darum, sich den zukünftigen Zustand vorzustellen, wenn das Ziel erreicht ist. Auf diese Weise kann überprüft werden, ob das Ziel in sich stimmig ist. Zum einen können weitere Herausforderungen auf dem Weg zur Realisierung erkannt werden, zum anderen wird es dadurch möglich, positives Denken in Hinblick auf das Ziel zu stimulieren. Beide Aspekte haben einen positiven Einfluss auf den Coaching-Prozess.

## **Fragetechniken zur Zielfindung**

Fragen nehmen im Beratungsprozess als Kommunikationsinstrument allgemein eine sehr wichtige Rolle ein. Bei der Zielfindung wirken sie aktivierend und hilfreich, da sie den Coachee zum Denken und Umdenken anregen können. Folgende Fragen können in dieser Phase hilfreich sein:

- Fragen zur Ergründung des Anliegens

Welche Schlüsselmomente gab es, die auf den Beratungsbedarf hinwiesen?  
 Welche Auswirkungen hat das Anliegen derzeit?  
 Welche Faktoren haben zu dieser Situation geführt und wie wirkten diese auf Sie?

- Fragen zum idealen Zustand

Welche Veränderung möchten Sie konkret erreichen und welche Bedeutung hat diese für Sie?  
 Angenommen, Sie hätten einen Wunsch frei – wann wäre Ihr Anliegen auf ideale Weise erfüllt?  
 Woran werden Sie merken, dass Ihr Anliegen erfüllt wurde?

- Fragen zur Positivierung der IST-Situation

Welche Eigenschaften des idealen Zustandes lassen sich bereits zum gegenwärtigen Zeitpunkt ansatzweise erkennen?  
 Welche weiteren positiven Eigenschaften können der derzeitigen Situation zugeschrieben werden? Welche sollten erhalten bleiben?  
 Auf welche Erfahrungen aus der jetzigen Situation können Sie zu einem späteren Moment zurückgreifen?

- Fragen über das Umfeld

Wie nimmt das Umfeld die Situation wahr?  
 Welche Reaktionen werden Sie erfahren? Von wem?  
 Welche Personen sind für Ihr Anliegen relevant? Warum?  
 Welche Fakten und Umstände sind in dieser Situation zu berücksichtigen?

- Fragen zum Wechsel der Perspektive

Welche Veränderungen werden Sie an sich zuerst wahrnehmen?  
 Wie nimmt Ihr Vorgesetzter die Situation wahr?  
 Wenn Sie in dieser Situation als neutraler Beobachter agieren könnten, wie würden Sie die Akteure wahrnehmen?

## Sechs-Felder-Diagnose

Die Methode der Zukunftskonferenz wurde in den 1970er Jahren in den USA vom Organisationsberater Marvin Weisbord zu einem sechsphasigen Zukunftsplanungsinstrument weiterentwickelt. Diese Methode ist für 50 bis 75 Teilnehmer/innen geeignet und soll Gruppen die Möglichkeit bieten, trotz einer konfliktreichen Vergangenheit gemeinsame Visionen für ein Projekt oder eine Institution zu entwickeln. Bei einer Zukunftskonferenz sollten entweder alle Mitglieder einer Organisationseinheit teilnehmen oder die Teilnehmer/innen werden repräsentativ aus den betroffenen Gruppen (z. B. Lehrer/innen, Schüler/innen, Eltern, kommunale Träger) zusammengestellt. Dieser Grundsatz macht einen intensiven Austausch der Teilnehmenden möglich und sorgt zudem für eine solide Wissensgrundlage, die sich aus den Erfahrungen aller Beteiligten ergibt.

In drei aufeinander folgenden Phasen arbeiten die einzelnen Gruppen (zunächst homogen zusammengesetzt und anschließend gemischt) zusammen. Diese Gruppenarbeitsphasen werden von Plenumsphasen unterbrochen, in denen alle gemeinsam diskutieren. Zunächst klären die Beteiligten ihre gemeinsame Geschichte (Wo kommen wir her?), dann versuchen sie herauszufinden, welche Tendenzen ihre Zukunft beeinflussen werden (Was kommt auf uns zu?). Die verschiedenen Inter-



essengruppen identifizieren ihre Erfolge und ihre Fehler in Bezug auf die erarbeiteten Trends und entwerfen daraufhin ihre Zukunftsvision in zehn Jahren (Was wollen wir gemeinsam schaffen?). Anschließend stellen die Gruppen ihre verschiedenen Visionen gegenseitig vor, um auf dieser Basis Gemeinsamkeiten zu entdecken (Was verbindet uns?). Wenn sich die Teilnehmer/innen darüber verständigt haben, welche der Grundeinstellungen für alle gültig sind, kann die Vereinbarung konkreter Umsetzungsprojekte in Angriff genommen werden.

## **Zukunftswerkstatt**

Die Methode der Zukunftswerkstatt wurde Ende der sechziger Jahre von Robert Jungk entwickelt. Sie soll dazu dienen, vorhandene Missstände aufzudecken sowie neue Projekte und Ideen zu entwickeln. Am Anfang steht die Phase der Kritik, in der alle Kritikpunkte gesammelt werden (Was stört uns? Was gehört in den „Mülleimer“?); diese können auf Karten festgehalten oder in thematischen Bausteinen auf einer Kritikwand zusammengestellt werden. In der folgenden Phase der Visionen stellen sich die Teilnehmer/innen zunächst die ideale Situation in Bezug auf ihr Anliegen vor, dann visualisieren sie gemeinsam eine oder mehrere dieser Utopien und präsentieren sie sich gegenseitig. Dabei kann eine gemeinsame Vision zu ihrem Anliegen entstehen. In dieser Phase ist es besonders sinnvoll, mit Kreativmethoden zu arbeiten. In der dritten Phase geht es darum, die entstandenen Visionen und Problemlösungsansätze zu realisieren. Gemeinsam überlegen die Teilnehmer/innen, wie die Kritikpunkte positiv in realisierbare Visionen verwandelt werden könnten und welche konkreten Umsetzungsschritte dafür notwendig wären. In dieser Phase wird häufig auf Ideen der Visionsphase zurückgegriffen und es werden diejenigen Projekte ausgewählt, die am besten dazu geeignet scheinen, die gemeinsame Vision zu erreichen. An dieser Stelle sollte besonderer Wert darauf gelegt werden, dass konkrete Vereinbarungen getroffen und Verantwortungen zur Umsetzung der Projekte festgelegt werden. Damit die Methode der Zukunftswerkstatt erfolgreich sein kann, ist es wichtig, die drei dargestellten Phasen sowohl atmosphärisch und methodisch, als auch im Ablauf klar voneinander zu trennen. Deshalb ist es sinnvoll, das Ende der Kritikphase auch symbolisch zu verdeutlichen, zum Beispiel durch das Zerstören der Kritikwand und der anschließenden Einleitung der Visionsphase mit einer Traumreise.

Im Programm „Ideen für mehr! Ganztägig Lernen.“ wird das Modul der „Mobilen Zukunftswerkstatt“ zur partizipativen Schulentwicklung angeboten und von jugendlichen Moderatoren und Moderatorinnen durchgeführt. Weitere Informationen zu diesem Modul sind im Internet unter <http://www.ganztaegig-lernen.org/www/gtl350.aspx> zu finden.

## **5.3 Kennenlernen und Vertrauen aufbauen**

Grundlage für einen wirkungsvollen Beratungsprozess ist in jedem Fall der Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung zwischen den Beteiligten. Sie müssen sich nicht nur sympathisch sein, sondern auch daran glauben, gemeinsam Ziele erreichen und sich aufeinander verlassen zu können. Dafür ist eine offene und wertschätzende Atmosphäre notwendig. Aufbauend auf einer Grundsympathie – im gegenteiligen Fall käme es sinnvollerweise über ein Vorgespräch nicht hinaus – ist es ein primäres Anliegen des Coach, eine möglichst gute Beziehung zu gewährleisten.

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass die in der Phase der Ressourcenanalyse dargestellten Methoden ebenfalls zum besseren Kennenlernen von Personen – insbesondere in Gruppeneffügen – geeignet sind.

## Rapport

Der Begriff Rapport bezeichnet einen Prozess, in dem sich Personen aufeinander einstellen. Er umfasst sowohl die verbale wie auch die nonverbale Ebene und steigert die Intensität der Kommunikation und der Bindung ganz entscheidend. In der Regel stellt sich jeder Mensch in Gesprächen – meist unbewusst – auf sein Gegenüber ein. In einem Coaching-Prozess ist es von Vorteil, wenn der Coach sich darum bemüht, einen möglichst guten Rapport herzustellen, und er zudem noch Techniken anwendet, die den Rapport weiter intensivieren. Auf der nonverbalen Ebene kann zum Beispiel die Anpassung von Mimik und Gestik über ähnliche Sitzhaltung und Bewegungsabläufe hergestellt werden. Besonders wirkungsvoll ist es, wenn sich der Coach auf die Atemfrequenz des Coachee einstellt. Verbal äußert sich der Anpassungsprozess in der Verwendung ähnlicher Sprachmuster von Wörtern, in einer ähnlichen Sprechgeschwindigkeit, Tonart und Lautstärke. Schon mit kleinen Angleichungen kann eine große Wirkung erzielt werden. Allerdings ist darauf zu achten, dass diese Anpassungen nicht vordergründig stattfinden und damit eher zur bloßen Nachahmung werden. Sollte der Coachee so etwas wahrnehmen, hat dies für den Rapport erhebliche negative Konsequenzen.

## Zeitungsartikel

Der Coachee verfasst über sich selbst einen Zeitungsartikel und kann dabei frei über die Länge, den Schwerpunkt, den sprachlichen Stil und insbesondere das Genre entscheiden. Ob dabei eine Meldung, Reportage, Satire, ein Interview oder etwas ganz anderes entsteht, bleibt ihm vollkommen überlassen. Ziel der Übung ist es, sich mittels einer selbst gewählten schriftlichen Form mit der eigenen Person und der Selbstdarstellung auseinanderzusetzen. Nachdem der Artikel fertig gestellt und gemeinsam gelesen wurde, wird der Prozess der Erstellung reflektiert. Der Coach leitet diese Reflexion durch entsprechende Fragen an, z. B. warum der Coachee dieses Genre, einzelne Formulierungen oder bestimmte Worte gewählt hat.

## Lebenskurve

Der Coachee wird gebeten, seinen bisherigen Lebensverlauf im Ganzen oder in Bezug auf einen konkreten Aspekt auf einem Plakat zu visualisieren. Erfolge und Herausforderungen sind dabei gleichermaßen relevant und können – ohne Einschränkung der Kreativität – völlig frei dargestellt werden. Wenn es nötig sein sollte, unterstützt der Coach den Coachee in der Gestaltungsphase durch gezielte Fragestellungen zum Inhalt der Lebenskurve. Insbesondere dann, wenn der Coachee es als schwierig empfindet, die eigenen Gedanken und Bilder auf das Papier zu übertragen, sollte der Coach ermutigend auf ihn einwirken. In dieser Phase sind vom Coach grundsätzlich keine Deutungen oder Bewertungen vorzunehmen. Ist der Coachee mit dem Plakat zufrieden, präsentiert er es dem Coach. Nun hat dieser die Aufgabe, mit konkreten Fragen zu einzelnen Bildbestandteilen und Zusammenhängen dem Coachee zu ermöglichen, die eigene Gestaltung umfassend zu interpretieren.

## Fabelwesen

Bei dieser Methode soll der Coachee seine Persönlichkeit als Fabelwesen visualisieren und sich dabei seine Charaktereigenschaften in einer abstrakten Konstruktion bewusst machen und gestalten. Fabelwesen sind Phantasiegeschöpfe: Tiere, Geist- und Mischwesen. Die Tier-Vorstellungen wirken als neutrale Filter, sodass sich der Coachee mit „passenden“ und „nicht passenden Eigenschaften“ auseinandersetzen kann. Anschließend wird im Gespräch mit dem Coach der Gestaltungsprozess reflektiert, an geeigneten Stellen intensiviert und auf das Anliegen des Coachee übertragen.

## Zoo

Bei dieser Art der Vorstellung beschreibt sich die betreffende Person in der Gestalt eines Tieres und begründet, welche eigenen Charaktereigenschaften den besonderen Kennzeichen des gewählten Tieres entsprechen. Der Vergleich mit der Tierwelt ermöglicht eine Abstraktion, und selbst in Gruppen, die sich bereits kennen, erfahren die Teilnehmer/innen dadurch oftmals von neuen Seiten der anderen.

## NASA-Aufreihen

In dieser Übung der nonverbalen Kommunikation wird der Gruppe ein Kriterium vorgegeben, nach dem sich die Teilnehmenden in einer Reihe anordnen sollen. Im Anschluss findet eine Auswertung statt, in der die unterschiedlichen Eindrücke und Erfahrungen hinsichtlich der kommunikationsfördernden und -behindernden Faktoren ausgetauscht werden. Die Situation wird dann in den imaginären Weltraum versetzt. Man befindet sich nun in einem imaginären luftleeren Raum, in dem nicht gesprochen werden darf. Das Zimmer wird verdunkelt, wodurch die Kommunikation grundlegend verändert und erschwert wird, was zu neuen Erkenntnissen führen kann. Mögliche Kriterien für die Anordnung der Gruppe könnten beispielsweise sein:

- Alphabet, also (Vor-)Namen
- Geburtsdatum
- Körpergröße
- Schuhgröße
- Hausnummern.

## Partner-Bilder

Die Coachees finden sich in Zweier-Gruppen zusammen. Im Zwiegespräch ist es möglich, mehr und anderes übereinander zu erfahren als in der Gruppe. Gegebenenfalls können Orientierungsfragen dabei als Anregung dienen. Am Ende einer vorgegebenen Zeitspanne stellt dann jeweils die eine Person die andere vor. Die Aufgabenstellung kann ganz unterschiedlich sein:

- Eine mündliche Kurzvorstellung der anderen Person vor der Gesamtgruppe
- Eine Zeichnung, welche einzelne Eigenschaften, Tätigkeiten, Interessen oder Verhaltensweisen darstellt
- Die Gestaltung eines Details, wie die Hand, den Fuß oder die Körpersilhouette der zu beschreibenden Person
- Die Visualisierung der Lebenskurve. Je nach Anliegen des Coaching-Prozesses kann das Gesprächsthema und dadurch die Gestaltung eng eingegrenzt werden, beispielsweise auf besondere Situationen im Leben, in denen die betreffende Person bereits mit größeren Veränderungen zu tun hatte.

## 5.4 Bedürfnisse analysieren

In der Fortsetzung der Zielbestimmung werden im Coaching-Prozess nun jene Bedürfnisse des Coachee näher unter die Lupe genommen, die mit den gewünschten Veränderungen in Zusammenhang stehen oder sich auf einer anderen Ebene förderlich auf den Veränderungsprozess auswirken. Es folgt die Analyse der konkreten Bedürfnisse und der Aspekte, die notwendigerweise aktiv verändert werden müssen, damit der gewünschte Zustand erreicht werden kann. Dadurch wird der Weg zum Ziel in kleine Schritte aufgeteilt und das Zusammenspiel der verschiedenen Teilziele deutlich.

Diese Phase hat einen wichtigen Stellenwert, da sie den Coachee darin bestärken kann, dass sein Ziel auch erreichbar ist.

## **Rollen und Perspektiven**

Menschen reagieren in bestimmten Zusammenhängen und Situationen häufig ähnlich, aber dennoch zeigen ihre Reaktionen wesentliche Unterschiede. Dies hängt in erster Linie vom jeweiligen Bezugsrahmen ab, in dem sich eine Person bewegt, den Funktionen und der Rolle, in der sie sich sieht, sowie von der Interaktion mit den weiteren beteiligten Personen und ihren Rollen. Zur Verdeutlichung ein kleines Beispiel: Der Lehrer Sommer ist im Unterricht sehr streng und herrscht seine Schüler/innen bei Fehlern und Unaufmerksamkeit an. Außerhalb des Unterrichts ist er ein sehr umgänglicher Mensch, der den Schülerinnen und Schülern auch bei außerschulischen Problemen vertrauensvoll und hilfsbereit zur Seite steht. Im Kreis seiner Kollegen und Kolleginnen ist Herr Sommer gesellig und macht gerne Späßchen. Sobald jedoch eine ihm formal übergeordnete Person wie der Mittelstufenleiter oder die Direktorin den Raum betreten, wird er sehr ruhig und äußerst sich nur noch, wenn er direkt angesprochen wird.

Der im Beispiel vorgestellte Herr Sommer ändert also sein Verhalten, sobald sich wesentliche Faktoren in seiner Umgebung wandeln – sei es das Klingeln der Schulglocke oder die Anwesenheit Vorgesetzter. Zu erklären sind diese Veränderungen mit den Vorstellungen, die Herr Meier bestimmten Rollen zugewiesen hat und nun auf Personen projiziert. Sein wechselndes Verhalten den Schülerinnen und Schülern gegenüber könnte bedeuten, dass er in seinem Verständnis der Lehrerrolle eine dominante Haltung vorsieht und von den Schülern in seinem Verständnis der Schülerrolle höchste Aufmerksamkeit und Dankbarkeit für alle Unterrichtsinhalte erwartet. Sein Handeln, das an diesem Schema ausgerichtet ist, begrenzt er auf die Zeit des Unterrichts. In den Zwischenzeiten ist er gegenüber seinen Schülern so fürsorglich, wie er sich auch in seiner Familie verhalten könnte. Die Verhaltensänderung im Kollegenkreis könnte auf eine Kontroll- und Bewertungsfunktion zurückzuführen sein, die Herr Sommer seinen Vorgesetzten zuordnet. Diese Vorstellung scheint bei ihm die Angst auszulösen, er könne etwas falsch machen oder negativ auffallen. Um dieses zu verhindern, ändert er sein Verhalten und zieht sich von der Interaktion mit anderen zurück.

Rollen entstehen in unseren Köpfen und sind durch Funktionen, Aufgaben, Verhaltensmuster und emotionale Zu- oder Abneigung geprägt. Ein Teil dieser Prägungen entsteht bereits durch die Erziehung, indem die Eltern bestimmte Rollen einnehmen und die Heranwachsenden ein bestimmtes Rollenverhalten empfinden. Im Alltag können Rollenvorstellungen bestätigt werden, sich aber auch ständig verändern – durch eigene Erfahrungen oder Informationen, die uns von unserer Umwelt, von Mitmenschen und öffentlichen Personen übermittelt werden. Im Extremfall kann es passieren, dass wir zum Beispiel von Polizisten, Politikern oder Managern sehr klare Rollenbilder haben, auch wenn wir noch nie oder erst selten Angehörige dieser Gruppen persönlich getroffen haben.

Veränderungen in einem Coaching-Prozess haben stets auch mit den Menschen in der Umwelt des Coachee zu tun, sei es direkt, weil sie Teil des Anliegens sind, oder indirekt, weil sie die Veränderungen des Coachee wahrnehmen und darauf reagieren. Diese unmittelbar und mittelbar Beteiligten sind in jedem Fall zu beachten; es gibt viele Interventionstechniken, die direkt auf die Rollen der verschiedenen Beteiligten eingehen. Um ein Anliegen aus einer anderen Perspektive betrachten zu können, gibt es die Möglichkeit eines Rollentauschs: Der Coachee nimmt den Platz eines nicht anwesenden Beteiligten ein und versucht, die Welt und den Coachee selbst aus dessen Perspektive zu sehen, sich in ihn einzufühlen und ihn zu verstehen. Der Coach unterstützt diesen Prozess durch geeignete Fragetechniken und ermutigt den Coachee, die Wirkung dieser anderen Perspektive auf die eigene Person zu analysieren, um damit einen Verständnis- und Erkenntnisgewinn zu erzielen. Dieser Rollentausch kann durch die Einbindung und Perspektivenübernahme weiterer, nicht anwesender Beteiligter angereichert werden.

Damit ein Coachee die von ihm gewünschte Veränderung erreichen kann, muss er auch seine eigene Rolle näher betrachten und verändern. Dabei kann es hilfreich sein, zunächst verschiedene Rollen zu sammeln, und der Coachee beschreibt dann, wie sie auf ihn wirken: welche Anforderungen an Ziele und Werte er stellt und welche Erwartungen er mit jeder Rolle verbindet. Dadurch kann für jede Rolle ein „Soll-Zustand“ der Werte und Verhaltensmuster sowie der Interaktion mit Anderen festgehalten werden. Im nächsten Schritt schätzt der Coachee – gegebenenfalls durch Fremdeinschätzung unterstützt – den „Ist-Zustand“ seiner Rolle ein. Die dabei auftretenden Differenzen können durch Visualisierung (z. B. durch eine Tabelle oder ein Netzdiagramm) besser erarbeitet werden. Zugleich sind sie Grundlage einer gezielten Verhaltensänderung, da eine Messbarkeit installiert wurde.

## Grundinformationen über eine Gruppe

Beim ersten Kontakt zwischen einem Coach und einer Coaching-Gruppe ist es hilfreich, zunächst grundlegende Informationen über die Zusammensetzung und die Interaktion innerhalb der Gruppe zu sammeln. Auf diese Weise hat der Coach die Möglichkeit, einen Überblick über die Struktur und Interessen der Gruppe zu erlangen. Auf dieser Basis können dann erste Überlegungen angestellt werden, welche Interventionen in dieser Gemeinschaft sinnvoll wären.

- Gruppenzusammensetzung und -struktur:
  - Ansprechpartner
  - Kontaktdaten der Gruppe
  - Wie hat sich die Gruppe entwickelt (historisch)?
  - Wie setzt sich die Gruppe zusammen (Status, Geschlecht, Alter)?
  - Um welche Art von Gruppe handelt es sich?
  - Gibt es eine Gruppenleitung? Welche Aufgaben hat diese?
  - Wie werden Entscheidungen getroffen?
  - Wie kommuniziert die Gruppe miteinander?
  - Was ist das Ziel oder die Aufgabe der Gruppe?
- Bedürfnisse der Gruppe:
  - Wie hat die Gruppe ihren Coaching-Bedarf entdeckt?
  - Was soll mit dem Coaching erreicht werden?
  - Sind die Erwartungen an das Coaching und den Coach geklärt? Stimmen alle darin überein?
  - Welche Anstrengungen hat die Gruppe bereits unternommen, um ihr Ziel zu erreichen?
  - Welche Ressourcen stehen innerhalb der Gruppe und darüber hinaus zur Verfügung?
  - Inwieweit ist eine Bereitschaft in der Gruppe vorhanden, für die Ergebnisse und den Prozess des Coaching auch selbst Verantwortung zu übernehmen?

## Stakeholder

In der Gruppe wird schriftlich festgehalten, welche externen Personen, Gruppen und Institutionen relevanten Einfluss oder Interesse an dem Anliegen der Gruppe haben könnten. Mittels einer Mind Map werden dann die bekannten und vermuteten Interessen der externen Stakeholder (= Interessensgruppen) strukturiert und in ihren Beziehungen verdeutlicht. Auf diese Weise kann sich die Gruppe ihr Umfeld bewusst machen und Strategien entwickeln, wie die externen Akteure eingebunden und ihre Potenziale genutzt werden könnten.

## „Was-wir-brauchen“-Puzzle

Alle Beteiligten finden sich zu Kleingruppen von 3-4 Personen zusammen. Jede Gruppe erhält ein Puzzleteil, auf dem die Teilnehmer/innen der jeweiligen Gruppe bis zu drei Aspekte aufschreiben können, die sie für notwendig halten, um eine bestimmte Situation zum Positiven zu verändern. Danach werden die Puzzleteile zusammengeheftet und an einer großen Wand aufgehängt. Folgende Fragen können in einer Gruppe beispielsweise diskutiert werden:

- Welche Bedürfnisse wurden besonders häufig genannt und warum?
- Wo scheint großer Handlungsbedarf zu bestehen?
- Welche Hürden müssen genommen werden, um diese Bedürfnisse zu befriedigen?

In einer Variation dieser Übung wird zu jedem „Bedürfnis“-Puzzleteil ein entsprechendes „Lösungs“-Gegenstück in einer anderen Farbe verteilt. Die Kleingruppen sollten darauf mindestens zwei Ideen festhalten, wie sie ihre zuvor notierten Bedürfnisse befriedigen könnten.

## Die SWOT-Analyse

Diese Methode wird angewendet, um das Reaktionspotenzial der betreffenden Person, Gruppe oder Institution auf mögliche zukünftige Entwicklungen hin zu analysieren. Eingebracht werden die Ideen und Gedanken der Gruppe – je nach Situation – als Stichworte oder ganze Sätze. Es empfiehlt sich, zunächst über Diskussion oder kreative Methoden einen Konsens darüber herzustellen, wie vorgegangen werden sollte. Im ersten Schritt werden die internen Faktoren gesammelt, die aus „Strengths/Stärken“ und „Weaknesses/Schwächen“ bestehen. Werden die internen Faktoren beispielsweise über eine IST-Analyse erfasst, werden Eigenschaften, Erfahrungen oder Fähigkeiten deutlich, welche die Person oder die Gruppe selbst einbringen kann. Im zweiten Schritt werden die externen Faktoren, bestehend aus „Opportunities/Chancen“ und „Threats/Gefahren“ behandelt, welche sich aus dem Umfeld der Betreffenden – hinsichtlich des gemeinsamen Anliegens – ergeben.

Zur Visualisierung wird eine Matrix folgenden Formats verwendet:

Interne Faktoren	Externe Faktoren
Strengths/Stärken	Opportunities/Chancen
Weaknesses/Schwächen	Threats/Gefahren

Der anspruchsvollere Teil der Analyse besteht darin, mit den gewonnenen Ergebnissen sinnvoll umzugehen. Die verschiedenen Felder können miteinander kombiniert werden, um daraus (potenzielle) Handlungen abzuleiten. In Frage kommen beispielsweise folgende Kombinationen:

- Schwächen und Gefahren

Welche unserer Schwächen könnten mit welchen Gefahren verbunden sein? Wie kann diese Situation vermieden werden?

- Schwächen und Chancen

Wie könnten Schwächen Chancen behindern? Wie kann das vermieden werden? Wie können aus Schwächen Chancen entstehen? Wie können Schwächen in Stärken umgewandelt werden?

- Stärken und Gefahren

Welche unserer Stärken könnten welche Gefahren vermeiden? Wie kann das sichergestellt werden? Wie können wir unsere Stärken einsetzen, damit diese Gefahren gar nicht erst eintreten?

- Stärken und Chancen

Welche unserer Stärken könnte welche Chancen generieren? Wie kann dies sichergestellt werden?

Worauf bei dem Einsatz einer SWOT-Analyse geachtet werden sollte:

- Es bedarf eines konkreten Anliegens, welches analysiert werden soll (z. B. Darstellung der Schule in der Öffentlichkeit). Wird die Methode zu früh eingesetzt, oder ist das gemeinsame Anliegen nicht geklärt, besteht die Gefahr, dass die Teilnehmenden unterschiedliche Vorstellungen haben und damit die Ergebnisse der Gesamtanalyse weniger effektiv sind.
- Der Bereich „Opportunities/Chancen“ wird gelegentlich unterschiedlich interpretiert. Gemeint sind in der Regel positive Entwicklungsmöglichkeiten.
- Auf die Unterscheidung zwischen den internen und externen Faktoren sollte bei der Einführung besonders geachtet werden, da diese häufig verwechselt werden. Erst nachdem die internen Faktoren ermittelt wurden, sollte mit dem Sammeln der externen Faktoren begonnen werden.

In einigen Handbüchern über Projektmanagement wird die SOFT-Analyse eingeführt. Diese funktioniert ähnlich wie die SWOT-Analyse und besteht aus Strengths/Stärken, Opportunities/Chancen, Faults/Fehlern und Threats/Gefahren. Diese Methode dient in erster Linie dazu, vergangene Prozesse zu analysieren. Es handelt sich dabei also um eine kritische Rückschau, aus der Erfahrungen für künftiges Handeln abgeleitet werden. Entsprechend geht es dabei auch nur um interne Faktoren. Die Matrix zur SWOT-Analyse sieht folgendermaßen aus:

Strengths/Stärken	Faults/Fehler
Opportunities/Chancen	Threats/Gefahren

## 5.5 Ressourcen analysieren

Beim Coaching wird davon ausgegangen, dass jeder Person und jeder Gruppe alle notwendigen Ressourcen zur gewünschten Veränderung zur Verfügung stehen. Jeder Mensch hat eine unglaubliche Fülle an Fähigkeiten und Möglichkeiten, um sich weiterzuentwickeln, so dass eine gezielte (Selbst-)Steuerung die jeweilig erforderlichen Ressourcen bereitstellen oder organisieren kann. Eine Ressourcenanalyse ist für alle Beteiligten eine umfassende Wertschätzung und kann sich auf ihr Handeln überaus aktivierend auswirken. Einige Methoden können dabei helfen, mehrere Perspektiven zu berücksichtigen, und mittels einer systemischen Vorgehensweise wird es in der Regel möglich, mehr Ergebnisse zu generieren als von den Beteiligten anfangs erwartet wurde.

### Schatzkiste

Der Coach bereitet eine „Schatzkiste“ vor, die durch ein großes Plakat, eine echte oder improvisierte Kiste oder auf eine andere kreative Weise dargestellt werden kann. Der Auftrag an die Teilnehmer/innen lautet dann, diese Kiste mit „Schätzen“ zu füllen. Als Schätze können die in der

Gruppe vorhandenen Eigenschaften, Fähigkeiten, Wissen und Erfahrungen verstanden werden. Wurden alle Schätze von den teilnehmenden Personen selbst und sich gegenseitig ergänzend zusammengestellt, werden diese der Gruppe vorgetragen und in eine gemeinsame oder persönliche Schatzkiste gelegt. Grundsätzlich sollte auf Schatzkisten jederzeit zugegriffen werden können und nach einiger Zeit ist es sinnvoll, sie zu aktualisieren.

Das Gegenstück zur Schatzkiste ist die „Schwarzkiste“, in der eigene Wünsche oder gegenseitige Empfehlungen – beispielsweise zu Fortbildungen oder Verhaltensänderungen – gesammelt werden. Aufgrund der eher negativen Ausrichtung der Schwarzkiste sollte diese aber nur dann bestückt werden, wenn gleichzeitig auch am Inhalt der Schatzkiste gearbeitet wird.

## **Wertschätzendes Erkunden**

Mit dieser Methode kann der Blick auf die vorhandenen Stärken, Potenziale und das Positive innerhalb eines Teams gerichtet werden. Ziel ist es, die eigenen Stärken und Erfolge, also all das, was bereits vorhanden ist und gut funktioniert, durch gezieltes Fragen zu entdecken und zu nutzen. Dadurch werden die „belebenden Faktoren“ innerhalb der Gruppe hervorgehoben. Bewusst wendet man sich davon ab, Schwächen wahrzunehmen und aufzudecken, und man konzentriert sich vollkommen auf die Entdeckung und Anerkennung von Potenzialen und Fähigkeiten. Auf diese Weise kann eine freundliche, respektvolle, kreative und kooperative Stimmung geschaffen werden.

Wertschätzendes Erkunden ist eine Methode, die hauptsächlich auf Partnerinterviews basiert. Daher muss in einem ersten Schritt ein Interviewleitfaden entwickelt werden, der folgende Bereiche beinhalten kann:

- Fragen zu generellen Erfahrungen und Wahrnehmungen in der Schule oder in der Gruppe
- Fragen zum Anliegen
- Fragen zur Zukunft, zum Beispiel des Projekts

Bei der Anwendung dieser Methode werden vier Phasen gemeinsam durchlaufen.

Die erste Phase: „Entdeckung“

In der ersten Phase sollen sich die Coachees mit ihren Stärken kennen, verstehen und schätzen lernen. Die Interviewfragen helfen den Teilnehmenden, in ihrer Gruppe die positiven Aspekte in Bezug auf Alltag und Beruf herauszufiltern. Folgende Fragestellungen sind für diese Phase typisch:

- Welche erfolgreichen Augenblicke gab es?
- Wann war das Gefühl, sich einbringen zu können, besonders stark?
- Wann hat etwas besonders gut funktioniert?
- In welchen Momenten haben sich die Coachees im Team wohl gefühlt?

Die Ergebnisse der Partnerinterviews werden danach der ganzen Gruppe vorgestellt. Dabei sollten Gemeinsamkeiten identifiziert, Zusammenhänge geklärt und positive Rahmenbedingungen aufgezeigt werden.

Die zweite Phase: „Traum“

Die in der ersten Phase herauskristallisierten Stärken und positiven Aspekte bilden die Grundlage für die Entwicklung der Zukunftsträume und Visionen. Alles dreht sich um die Frage: „Was könnte sein?“ Auf welche Zeitperspektive sich diese Frage bezieht, hängt stark vom jeweiligen Thema und der Gruppe ab. Für diese Phase eignen sich Kreativmethoden, wie z. B. das Herstellen von Skulp-



turen, das Malen von Bildern oder das Entwickeln eines Theaterstücks zum Thema. Hier sind dem Coach bei der Wahl der Methode keine Grenzen gesetzt.

Die dritte Phase: „Ausgestaltung“

In der dritten Phase werden die Zukunftsvisionen und -ideen der Traumphase in Form von Zukunftsaussagen formuliert. Die Zukunftsaussagen sollen die idealen und für alle anstrebbaren Ziele verdeutlichen. Bei der Formulierung dieser Aussagen sollten folgende Grundsätze beachtet werden:

- Die Inhalte der Zukunftsaussagen provozieren dadurch, dass sie deutlich über den IST-Zustand hinausgehen.
- Sie knüpfen an bisherige Erfolge an und sind realisierbar.
- Sie treffen Aussagen über Dinge, die sein sollen, nicht über Dinge, die nicht (mehr) sein sollen.
- Sie sind für alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen attraktiv.
- Ihre Inhalte sind greifbar und konkret.
- Sie haben für alle eine motivierende Wirkung.
- Zukunftsaussagen werden immer im Präsens formuliert, um ihre Erreichbarkeit zu verdeutlichen.

Die vierte Phase: „Realisierung“

In der letzten Phase geht es darum, gemeinsam konkrete Maßnahmen zu erarbeiten, die für die Umsetzung der Zukunftsaussagen erforderlich sind. Daraufhin wird festgelegt, wer sich wo engagiert, wer für einzelne Maßnahmen oder Aufgabenfelder verantwortlich ist und bis wann konkrete Aufgaben umgesetzt sein sollen. Außerdem sollten die Ergebnisse dieser Phase gesichert und eine Vereinbarung darüber getroffen werden, wie sie innerhalb des Projektes oder der Organisation kommuniziert werden könnten, um den Motivationsschub weiterzutragen.

## **Erfolgs-Landkarte**

Der Coach bittet den Coachee, eine Erfolgs-Landkarte zu entwerfen. Auf dieser Karte sollen all jene Erfolge dargestellt werden, die für den Coachee relevant sind. Er hat völlige Gestaltungsfreiheit, es sind ihm weder inhaltlich noch grafisch irgendwelche Grenzen gesetzt. Zuvor muss jedoch eine lockere Atmosphäre geschaffen werden, um mögliche Hemmungen in der Gruppe abzubauen, die bei der Sammlung und kreativen Darstellung eigener Erfolge entstehen können. In jedem Fall sollte mit dem Vorhandenen improvisiert werden. Ist der Coachee zufrieden mit seinem Werk, stellt er es dem Coach und den anderen Coachee vor. Da es in Bedeutung, Interpretation und Darstellungsformen große Unterschiede geben kann, sollte bei der Präsentation auch die Möglichkeit zu Nachfragen gegeben sein.

## **Mein Diamant**

Auch durch diese Methode kann sich der Coachee seiner ganz besonderen Fähigkeiten und Eigenschaften, die der Gruppe in einem Veränderungsprozess von Nutzen sein können, bewusst werden. Zunächst füllt jede Person ihren „Diamanten“ ganz für sich alleine aus. Hier werden fünf Quadrate in Kreuzform gezeichnet und anschließend die Außenseiten so verbunden, dass ein Diamant mit neun Feldern entsteht. Danach werden Zweiergruppen gebildet und die Partner stellen sich gegenseitig ihren Diamanten vor. Wichtig ist, dass die Partner darüber diskutieren, welche Möglichkeiten sie für sich und den anderen in dem konkreten Projekt sehen und wie diese Ideen mit ihren vorhandenen Ressourcen umgesetzt werden könnten. Zum Abschluss sollten die Paare ihre wichtigsten Gesprächspunkte und die besten Ideen noch einmal in der großen Gruppe präsentieren.

- Feld 1: Vorname
- Feld 2: Zwei Eigenschaften, die mich beschreiben.
- Feld 3: Nachname
- Feld 4: Drei Dinge, die ich gern tue.
- Feld 5: Drei weitere Dinge, die ich besonders gut kann.
- Feld 6: Meine Stärken sind vor allem...
- Feld 7: Zwei Dinge, die ich gern mit anderen zusammen mache.
- Feld 8: Worauf ich besonders stolz bin!
- Feld 9: Ein Spruch, der gut zu mir passt.

## Konzentrische Kreise

Bei dieser Methode geht es in erster Linie darum, den Coachees die Möglichkeit zu geben, sich intensiv über ein Thema auszutauschen. Die Teilnehmer/innen werden zunächst in zwei gleich große Gruppen aufgeteilt. Dann stellt sich die erste Gruppe mit dem Gesicht nach außen in einem Kreis auf. Die zweite Gruppe steht weiter außen mit dem Gesicht nach innen. Nun sollte jeder Person im Innenkreis eine Person im Außenkreis gegenüberstehen.

Der Moderator oder die Moderatorin steht außerhalb der beiden Kreise und stellt alle zwei Minuten eine neue Frage an die Gruppe. Innerhalb dieser Zeit sollen die beiden sich gegenüberstehenden Personen auf die jeweilige Frage antworten. Eine Person beginnt, während die andere nur zuhören und nicht unterbrechen darf. Nach einer Minute gibt der/die Moderator/in das Zeichen zum Wechseln und nun beantwortet die zweite Person die Frage, während die andere Person konzentriert zuhört. Nach Ablauf der festgelegten Zeit bewegt sich der gesamte äußere Kreis eine Person weiter, so dass sich nun andere Personen gegenüberstehen. Der/die Moderator/in stellt eine neue Frage. Beispiele solcher Fragen sind:

- Welche Deiner Eigenschaften schätzt Dein/e beste/r Freund/in an Dir am meisten?
- In welchen schwierigen Situationen hast Du Dich schon bewährt?
- Worauf bist Du in Deinem Leben besonders stolz?
- Um welche Fähigkeiten beneiden Dich die anderen?

## Qualifizierung

Bei der Sammlung und Analyse von Ressourcen werden die Teilnehmer/innen bewusst oder unbewusst auch Lücken und ungenutzte Potenziale entdecken. Der Wille, diesen Defiziten etwas entgegenzusetzen, kann ein weiteres Ergebnis sein, z. B. indem Personen sich dazu entscheiden, sich in einem Fachgebiet fortzubilden oder sich weitere Fertigkeiten anzueignen, um diese neu erworbenen Ressourcen anschließend für die Lösung des Anliegens einbringen und nutzen zu können. An dieser Stelle ist es Aufgabe des Coach, die Gruppe darauf hinzuweisen, dass es möglich ist, Ressourcen zu erwerben. Doch es kommt darauf an, dass die Personen ihr Interesse an Qualifizierung selbst konkretisieren und die für sie geeigneten Lernelemente auswählen. Das Aneignen von Fertigkeiten entspricht im Grundsatz dem Rahmen und den Möglichkeiten, welche im Kapitel „Coach als Person“ für den Bereich Coaching näher beschrieben sind. Eine Übertragbarkeit auf andere Lerninteressen ist in jedem Fall gegeben.

## 5.6 Bedarfsorientierte Unterstützung geben

Grundsätzlich tragen Coaching-Prozesse der „Hilfe zur Selbsthilfe“ durchgehend Rechnung, da dieses Prinzip im Selbstverständnis des Coaching von zentraler Bedeutung ist. Dennoch kann es zu Situationen kommen, in denen der Coach nicht mehr nur als passiver Unterstützer wahrgenommen

wird, sondern aktiv in das Geschehen einzugreifen scheint. Dieses Eingreifen könnte als Fehlverhalten interpretiert werden, da der Coach dadurch selbst zum Akteur im Beratungsprozess wird. Es handelt sich aber um bedarfsorientierte Unterstützung, die in diesem Zusammenhang inhaltliche Beratung, Informationsweitergabe, Forcieren eines Entscheidungsfindungsprozesses oder den Einsatz teambildender Maßnahmen bedeuten kann. Alle genannten Unterstützungsmaßnahmen haben gemeinsam, dass sie unter anderen Umständen vom Coachee oder der Gruppe hätten selbst initiiert werden können. Die Vorwegnahme – oder die vom Coach ausgehende Initiierung dieser Unterstützung – kann durchaus angebracht sein, wenngleich dieser Schritt zuvor offen angesprochen und allgemein akzeptiert werden sollte. Auf diese Weise kann verhindert werden, dass die Neutralität des Coach und die Eigenständigkeit der Gruppe in Frage gestellt werden. Diese „Rollenverzerung“ des Coach kann insbesondere in Situationen hilfreich sein, wenn die Gruppe sich in einer Sackgasse befindet und ohnehin auf externe Ressourcen zugreifen möchte, über die der Coach bereits verfügt. Bedarfsorientierte Unterstützung des Coach kann aber auch erheblich zur Intensivierung und Beschleunigung der angestrebten Veränderungsprozesse beitragen. Notwendig ist in jedem Fall, dass die Gruppe erkennt, dass sie vom temporären Rollenwechsel des Coach profitieren kann und sich bewusst dafür entscheidet. Coaches sind ebenso ressourcenreiche und wertvolle Personen wie diejenigen, die sie unterstützen. Um ein optimales Ergebnis zu erreichen, müssen im Coaching möglichst viele Ressourcen aktiviert werden; es ist sehr wahrscheinlich, dass die Ressourcen des Coach ebenfalls zur Erreichung des gemeinsamen Ziels beitragen können. Unverzichtbar ist jedoch, dass sich alle Beteiligten die Rolle des Coach zu jedem Zeitpunkt des Prozesses bewusst machen, um Unsicherheiten und Irritationen – insbesondere auf Seiten des Coachee – zu vermeiden.

## **Inhaltliche Beratung**

Hat der Coach bereits eigene Erfahrungen im Bereich des Anliegens des Coachee gemacht, so ist anzunehmen, dass einige Situationen und Handlungsmuster vergleichbar sind. In diesen Fällen kann der Coach auf Nachfragen des Coachee reagieren und mit seinem Wissen zur Erreichung des Ziels beitragen. Maßgeblich für die Bewertung der Erfahrungen des Coach ist, dass sich die beteiligten Personen über die Subjektivität seiner Erfahrungen und Beobachtungen im Klaren sind. Sie sind also nur eine von mehreren möglichen „Wahrheiten“; es sollte unbedingt vermieden werden, dass die Erfahrungen des Coach aufgrund seiner Rolle als belastbarer oder höherwertiger eingeschätzt werden. Gleiches gilt für die Ableitung konkreter Handlungsvorschläge, die der Coach aus seiner eigenen Erfahrung und subjektiven Einschätzung der Situationen in die Gruppe einbringt.

## **Informationen**

Wenn weitere Informationen aus dem Lösungsumfeld des Anliegens benötigt werden oder es im Prozess hilfreich erscheint, gezielt Informationen bereitzustellen, ist eine systematische Suche von Nutzen. Informationen können beispielsweise auf folgenden Wegen gesammelt werden:

- Kollegen, Freunde, Verwandte fragen
- Im Internet recherchieren
  - Suchmaschinen (z. B. [www.google.de](http://www.google.de), [www.altavista.com](http://www.altavista.com))
  - interessante Organisationseinheiten identifizieren (z. B. Schulen, Ministerien, Institutionen, Stiftungen) und deren Webseiten besuchen
- Bei Organisationen anrufen oder vorbeigehen
- E-Mail-Newsletter, Infobriefe von interessanten Organisationseinheiten abonnieren und lesen (z. B. Newsletter des Programms „Ideen für mehr! Ganztätig lernen.“)

- Besuch von Veranstaltungen, Seminaren, Infoständen, Kongressen etc.
- Die regionale Serviceagentur „Ganztägig Lernen“ im eigenen Bundesland ([www.ganztaegig-lernen.de](http://www.ganztaegig-lernen.de)) um Informationen und Hinweise bitten.

Im Laufe der Recherche können sicherlich eine Menge Informationen und Angebote gesammelt werden. Jede Woche erscheinen umfangreiche Newsletter, man kann zahlreiche Organisationen besuchen, Info-Material sammeln und Kontakte herstellen. Schnell entsteht dabei eine „Informationsüberflutung“. Doch es gibt verschiedene Methoden, wie man ein Zuviel an ungeordneten Informationen vermeiden kann:

- Nur nach bestimmten Worten oder Wortkombinationen suchen, z. B. nach „Schule“, „Umwelt“, „international“. Diese gezielte Vorgehensweise ist besonders bei langen E-Mail-Newslettern und auf unübersichtlichen Webseiten hilfreich, damit man nicht alles durchlesen muss.
- Sich auf sein „Bauchgefühl“ verlassen und fragen: „Was sagt mir spontan zu? Was ist mir am stärksten in Erinnerung geblieben?“
- Ein Ausschlussverfahren anwenden: Was brauche ich auf keinen Fall?
- Sich an Empfehlungen von Freunden/Bekanntem/Organisationen orientieren.

Sind relevante Informationen recherchiert und ausgewertet worden, können sie auch an andere Gruppenmitglieder oder im Kollegenkreis weitergegeben werden. Die Kunst der Informationsweitergabe besteht darin, möglichst viel Inhalt in möglichst wenige Worte zu fassen. Meistens geht es nicht darum, einen kompletten Text, eine Ausschreibung oder einen Artikel wiederzugeben. Stattdessen ist es viel wichtiger, den anderen zu zeigen, wo man die entsprechenden Informationen finden kann. Kurzinformationen sollten

- aktuell sein (vorher prüfen!)
- auf die „W-Fragen“ antworten (was, wer, wo, wann + wie nutzen)
- mindestens eine Kontaktmöglichkeit für mehr Infos beinhalten
- zielgruppengerecht sein
- wenn möglich persönlich formuliert sein
- kurz und überschaubar sein.

## Entscheidungsfindung

In idealen Situationen und bei Kongruenz von Zielvorstellungen und Herangehensweisen kommen Entscheidungen in der Gruppe konsensual zustande. Allerdings ist dies leider nicht häufig der Fall. Auch Einzelpersonen sind nicht in jeder Situation entscheidungsfreudig oder haben sehr konkrete Vorstellungen bezüglich des Weges zur Entscheidungsfindung. Im Wesentlichen können fünf Formen der Entscheidungsfindung unterschieden werden; je nach Situation ist dann die am besten passende Form auszuwählen.

- Prozessgenerierte Entscheidung:

Als Produkt eines Gedankens (z. B. Diskussion mit Freunden) oder eines kreativen Prozesses (z. B. Anfertigen einer Mind Map) wird die Entscheidung klar.

- Abwägemethode:

Die Vor- und Nachteile von Entscheidungsmöglichkeiten werden aufgeschrieben und miteinander verglichen. Sinnvoll ist es, sich hierfür einen zeitlichen Rahmen zu setzen.

- Intuition:

Zu einer intuitiven Entscheidung kommt man unmittelbar durch eine emotionale Ahnung.

- Inkubation:

Als Inkubation bezeichnet man eine Entscheidung, die während einer Pause oder einer entspannenden Phase – ohne dass bewusst über das Problem nachgedacht wird – in einer Person reift.

- Balance:

Hat man erste Alternativen sondiert und auf eine geringe Anzahl beschränkt, so dass sich die Vor- und Nachteile die Waage halten, so kann man Zufallsmethoden (z. B. eine Münze werfen) anwenden. Kurz vor der Entscheidung durch Zufall fällt zumeist auch eine intuitive Entscheidung.

Im Allgemeinen ist leider festzustellen, dass Entscheidungsfindungen häufig nicht der Maßgabe entsprechen, eine möglichst breite Einbindung von Betroffenen zu erreichen. Diese defizitären Entscheidungsfindungen lassen sich zumeist zurückführen auf

- das angemaßte Recht eines Einzelnen,
- die Bildung von Cliques oder
- den Beschluss einer Mehrheit gegen eine Minderheit.

Zur Sicherstellung einer qualitativ möglichst hochwertigen Entscheidungsfindung sind folgende Hinweise von Bedeutung:

- Entscheidungen müssen vorbereitet sein (Informationen recherchieren).
- Vor einer Entscheidung steht die Situationsanalyse.
- Alle Beteiligten werden eingebunden.
- Es sollte keine Entscheidung getroffen werden, wenn man sich gerade schlecht fühlt.
- Schwierige Entscheidungen brauchen entsprechende Rahmenbedingungen (z. B. eine angenehme Atmosphäre).

## Nonformale Entscheidungssysteme

Stimmungsbilder bieten sich an, um im Laufe eines Gruppenprozesses die jeweils aktuelle Stimmung der Gruppe einzuschätzen oder den Teilnehmenden zu ermöglichen, kurze Rückmeldung zu geben. Zu bedenken ist, dass Stimmungsbilder Momentaufnahmen sind. Sie können nur für wenige relevante Anliegen auch als Entscheidungsinstrument fungieren, wie beispielsweise zur Vorselektion von Empfehlungen oder bei einem spontanen Vorziehen der Pause.

### Ampel

Der Coach stellt Entscheidungsfragen, nennt Thesen oder macht Vorschläge, auf welche die Teilnehmer/innen durch das Aufzeigen von Ampelfarben (z. B. mit Moderationskarten) antworten. Rot steht hierbei für Ablehnung, grün für Zustimmung und gelb signalisiert Unentschlossenheit oder Bedarf an weiteren Erklärungen oder einer Diskussion. In einer Variation ist vorgesehen, dass zunächst Kleingruppen über den Input diskutieren und dabei versuchen, eine gemeinsame Antwort zu finden.

## Zielscheibe

Es wird eine Zielscheibe mit den entsprechenden Ringen dargestellt. Die Mitte der Scheibe ist das „Bull’s Eye“ und signalisiert volle Zustimmung. Der Grad der Ablehnung oder negativen Bewertung ist am Abstand zur Mitte zu erkennen. Je nach Material, Zeitpotenzial und Gruppengröße können verschiedene Vorgehensweisen gewählt werden.

- Der Coach nennt eine Aussage, auf welche die Teilnehmer/innen mit ihrer Positionierung auf der am Boden dargestellten Zielscheibe reagieren.
- Das Plakat mit der dargestellten Zielscheibe wird in Viertel unterteilt und jedem eine Aussage zugeordnet. Die Teilnehmer/innen kleben pro Aussage genau einen Punkt auf die Zielscheibe und können diesen durch Kommentare schriftlich ergänzen.
- Die Zielscheibe wird auf eine Overhead-Folie gemalt und die Teilnehmer/innen markieren nacheinander ihre Bewertung. Eine mündliche Begründung kann ebenfalls ermöglicht werden.

## Daumenzeig

Alle Personen sitzen in einem Kreis oder zumindest so, dass jede/r die Möglichkeit hat, die anderen zu sehen. Auf ein Zeichen des Coach hin strecken alle ihre Arme in die Mitte und reagieren auf eine von ihm gestellte Frage mit der Positionierung ihres Daumens. Das Zeigen des Daumens nach oben bedeutet Zustimmung oder eine positive Bewertung. Die seitwärtige Ausrichtung des Daumens stellt Unentschlossenheit oder eine mittlere Bewertung dar, wohingegen der Daumen in Richtung des Fußbodens Ablehnung oder eine negative Bewertung kennzeichnet.

## Formale Entscheidungssysteme

Insbesondere vor dem Hintergrund sehr komplexer Entscheidungsfindungsprozesse, in denen eine Vielzahl von Indikatoren und Bewertungen verknüpft sind, kann die Ordnung all dieser Faktoren in einem Entscheidungssystem nützlich sein. Grundlage ist jeweils das Benennen, Sammeln und Bestimmen der entscheidungsrelevanten Faktoren und die Gegenüberstellung alternativer Entscheidungen. Eine alternative Bestbewertung oder eine wertdifferenzierte Alternativenanalyse der zur Verfügung stehenden Entscheidungsalternativen kann eine objektive Betrachtung positiv unterstützen.

Schritte zur Anwendung der alternativen Bestbewertung als Entscheidungssystem:

1. Gemeinsame Problemstellung setzen.
2. Anforderungen an eine Lösung werden in der Gruppe gesammelt (z. B. Kriterien, Zielvorstellungen, KO-Kriterien).
3. Lösungsvorschläge werden genau beschrieben und präsentiert.
4. In Einzelarbeit wird jede Lösung daraufhin untersucht, ob sie den zuvor aufgestellten Anforderungen genügt.
5. In Einzelarbeit tragen die Gruppenmitglieder ihre Lösung in eine Tabelle ein. Die Lösung, die einer Anforderung am nächsten kommt, wird angekreuzt.
6. Die unterschiedlichen Wertungen werden in der Gruppe diskutiert, um Kompromisse zu finden oder neue Alternativen zu entdecken.

	Lösung A	Lösung B	Lösung C	Lösung D
Beste Umsetzbarkeit	X			
Geringste Kosten				X
Kürzester Zeitrahmen			X	
Anforderung 4			X	
Anforderung 5		X		

Beispiel für eine alternative Bestbewertung

Schritte zur Anwendung der wertdifferenzierten Alternativanalyse als Entscheidungssystem:

1. Gemeinsame Problemstellung setzen.
2. Anforderungen an eine Lösung werden in der Gruppe gesammelt (z. B. Kriterien, Zielvorstellungen, KO-Kriterien).
3. Gemeinsame Wertung der Ziele: Je nach Relevanz erhalten die Anforderungen einen Multiplikator zwischen eins und drei.
4. Lösungsvorschläge werden genau beschrieben und präsentiert.
5. Gemeinsame Wertung der Lösungen zwischen eins und zehn für die Erfüllung der jeweiligen Anforderung.
6. Die Summe der Punkte der Lösungen multipliziert mit der Anforderungswertigkeit ergibt die Gesamtwertigkeit der Lösung.

	Wert der Anforderung	Lösung A		Lösung B	
		Wert	Gesamt	Wert	Gesamt
Umsetzbarkeit	3	7	21	10	30
Geringe Kosten	2	4	8	7	14
Kurzer Zeitrahmen	1	2	2	3	3
Anforderung 4	1	4	4	1	1
Anforderung 5	2	0	0	4	8
			35		56

Beispiel für eine wertdifferenzierte Alternativanalyse

## Vernetzung

„Menschen vernetzen“ bedeutet, den Kontakt zwischen Leuten herzustellen, die sich noch nicht kennen, die sich aber gegenseitig weiterbringen können. Im Einzelnen kann das sein:

- Menschen, die ein Ziel erreichen wollen, mit Leuten bekannt machen, die das gleiche oder ein ähnliches Ziel bereits erreicht haben.
- Menschen, die Ressourcen haben, Leuten vorstellen, die diese Ressourcen suchen.

- Menschen, die Mitstreiter für die Lösung eines gemeinsamen Problems suchen, zusammenbringen.

Vernetzung steigert die Qualität der Arbeit, indem „Synergieeffekte“ ausgelöst werden. Eine wichtige Grundlage für Vernetzung ist die Teilnahme an Veranstaltungen, wo sich Personen mit unterschiedlichen Hintergründen, Regionen und Projekten, aber mit ähnlichen Interessen treffen können. Diese Kombination ist eine ideale Voraussetzung, um interessante Kontakte zu knüpfen, Informationen über die eigenen Aktivitäten zu streuen und Leute miteinander bekannt zu machen.

Es folgt eine Checkliste, die der optimalen Vorbereitung, Teilnahme und Nachbereitung von Veranstaltungen dient.

#### Persönliche Vorbereitung auf die Veranstaltung

- Informationen über die Veranstaltung sammeln (z. B. Homepage ansehen, Veranstalter kontaktieren)
- Kommunikationsangebote im Vorfeld nutzen (z. B. Forum, Chat, Mailingliste, Skype-Konferenz)
- Überlegen, welche Kollegen, Freunde oder Bekannten ebenfalls an einer Teilnahme interessiert sein könnten
- Die eigenen Erwartungen und Ziele in Bezug auf die Veranstaltung formulieren und schriftlich notieren

#### Ansprechen von Teilnehmern der Veranstaltung

- wenn die Person bereits bekannt ist:
  - Überlegen, woher man sie kennt und daran anknüpfen
  - Fragen, was inzwischen geschehen ist (neue Projekte, Veranstaltungen etc.)
  - Auf das eigene aktuelle Ziel hinweisen und nach Unterstützung fragen (Erfahrungen, Kontakte und weitere Ressourcen)
- wenn die Person noch nicht bekannt ist:
  - Nach ihrer Arbeit, Projekten, Veranstaltungen etc. fragen
  - Visitenkarte geben lassen oder Kontaktdaten anderweitig aufnehmen
  - Eigene Kontaktdaten überreichen

#### Nach der Veranstaltung

- Gegebenenfalls im Kollegenkreis über die Veranstaltung berichten
  - „Ich war da.“
  - Was war gut? Was war schlecht?
  - Über die wichtigsten Ergebnisse informieren
  - Hinweis auf weitere Informationen geben und wo diese zu finden sind
- Bei Zugang zu internetbasierten Datenbanken (z. B. XING) die Personen, die man auf der Veranstaltung getroffen hat, suchen und als Kontakt hinzufügen

## Motivieren

Für die erfolgreiche Implementierung von Veränderungen ist es notwendig, dass eine positive Motivation „Hin zu einer Veränderung“ die problemorientierte Demotivation „Weg von etwas“ ablöst.



Die Grundlage für einen erfolgreichen Wandel wird bereits in der Phase der Zielfindung geschaffen. Im weiteren Prozess sollte das Ziel weiterhin im Fokus des Coachee liegen, wobei er durch den Coach immer wieder darin bestärkt wird. Im Grunde geht es nicht nur um die Stärkung von Motivation, sondern auch um die Verhinderung beziehungsweise Reduzierung von Demotivation, die sich vergleichsweise schnell einstellt. Hilfreich können in diesem Zusammenhang folgende Erkenntnisse sein:

- Nicht alle Ergebnisse sind sofort sichtbar, aber dafür später umso deutlicher!

Es ist mühsam, auf die angestrebten Veränderungen und gewünschten Ergebnisse zu warten. Ohne Zweifel lassen sich grundlegende Veränderungen nur in den seltensten Fällen von heute auf morgen erreichen. Entsprechend ist es ratsam, sich in Geduld zu üben und den Weg in Etappen zu unterteilen, welche schrittweise erreicht werden können.

- Jeder Rückschlag ist zugleich ein großer Erfahrungsgewinn!

Wie in allen Bereichen des Lebens kann auch im Coaching manchmal etwas schief laufen. Aus diesen Schwierigkeiten kann man aber lernen und mit ähnlichen Situationen anschließend besser umgehen. Kleinere Probleme, die bestimmt in jedem Projekt vorkommen werden, können oft vermieden werden. Wenn sie aber doch auftreten, sollte es kein Grund sein, den gesamten Prozess in Frage zu stellen. Vielmehr könnten vermehrte Rückschläge zum Anlass genommen werden, einen anderen Weg zu suchen, der möglicherweise bessere Erfolgsaussichten bietet.

- Veränderung ist möglich!

Die Welt um uns herum verändert sich an jedem Tag, in jeder Stunde und sogar in jeder Minute. Veränderungen in unserem Verhalten und Denken können wir zu jedem Zeitpunkt selbst beginnen. Je nachhaltiger dieser Veränderungsprozess ist, desto mehr wirkt sich die eigene Veränderung auch auf andere Personen aus, was wiederum Auswirkungen auf weitere Personen haben kann. Entsprechend hat es jeder Mensch in der Hand, auch als Einzelperson große Veränderungen anzustoßen und Dinge in Bewegung zu setzen.

## **Teamprozesse**

Innerhalb von Personengruppen finden zu jeder Zeit Teamprozesse statt. Unabhängig von seinem Erfahrungshintergrund, Status oder Alter verhält sich jeder Mensch anders, wenn er in einer Gruppe interagiert. Je nach Ausprägung und Intention kann die daraus entstehende Gruppendynamik einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf den Coaching-Prozess haben. In Anlehnung an „Group Behaviours“ (Coaching Guide, SALTO Youth Initiative Centre 2006, S. 119) werden im Folgenden verbreitete Verhaltensmuster in Gruppen sowie Ratschläge aufgezeigt, wie diese als Ressource in den Coaching-Prozess eingegliedert werden können.

	<b>Beschreibung</b>	<b>Einbindung in den Prozess</b>
Kooperation	Wertschätzende Zusammenarbeit von einem oder mehreren Mitgliedern der Gruppe.	Verhalten positiv anerkennen und als Beispiel verwenden.
Wettbewerb	Mehrere Mitglieder der Gruppe stehen in Konkurrenz zueinander und tragen dies in einem für die Gruppe offenen Wettbewerb aus.	Den Wert der Kooperation eines jedes Einzelnen und die Schwierigkeiten betonen. Eine vertrauensvolle Diskussion über die mit dem Verhalten verbundenen Ziele kann für die Gruppe sehr hilfreich sein.
Rückzug	Eine Person zieht sich aus der Gruppe zurück und lässt „die anderen“ machen.	Übungen zum Teambuilding tragen dazu bei, die Person wieder in die Gruppe zu integrieren. Ein persönliches Gespräch über die Motive bringt zusätzlichen Nutzen.
Sündenbock	Eine Person wird maßgeblich für die Probleme oder Fehler der Gruppe verantwortlich gemacht. Der Rest der Gruppe kann sich dadurch in vermeintlicher Sicherheit wiegen.	Die wirklichen Ursachen der Probleme analysieren und in Zweier- oder Gruppengesprächen eine Diskussion darüber initiieren.
Ausschluss	Die Gruppe nimmt eine verurteilende Position ein und schließt eine Person aus der Gruppe aus.	Der Gruppe eine Möglichkeit einräumen einander Feedback zu geben und anschließend ergebnisorientiert Lösungswege zu erarbeiten (z. B. Teamregeln).
Flucht	Einzelne Personen brechen ihre Beteiligung am Coaching ab.	Eine Zwischenevaluation vorschlagen, um das Coaching und den bisherigen Prozessverlauf Revue passieren zu lassen. Die Betrachtung von Zwischenergebnissen kann eine motivierende Wirkung entfalten.
Vorreiter	Eine Gruppe von Personen prescht voran und lässt den Rest der Gruppe zurück.	Die Vorreiter-Gruppe dazu motivieren, Aufgaben zu delegieren und es den anderen Gruppenmitgliedern erleichtern, Verantwortung für Teilaufgaben zu übernehmen.
Allianzen	Mehrere Personen sprechen sich eng ab, um ein spezifisches strategisches Ziel zu erreichen.	Eine offene Diskussion in der Gruppe anregen, um die aufgebauten Spannungen abzubauen.
Führung	In der Gruppe übernimmt eine Person zunehmend eine leitende und führende Funktion.	Den Führungsstil analysieren, aber nicht direkt intervenieren. Überprüfen, wie die Gruppe auf die Rollenveränderung der Person reagiert.
Ablenkung	Einige Personen sind während der Treffen abgelenkt und unterhalten sich über andere Sachen.	Die Betroffenen auf die Team- und Arbeitsregeln hinweisen und versuchen, die Gruppe mehr auf das Thema zu konzentrieren (z. B. durch Verwendung aktivierender Methoden).

Um den Coachees die Möglichkeit zu geben, sich ihres eigenen Verhaltens in der Gruppe bewusst zu werden und gegebenenfalls eine andere Rolle für sich zu erschließen, kann der Einsatz von gruppenspezifischen Spielen ein geeignetes Instrument sein. Im Folgenden werden einige Beispiele vorgestellt.

#### Pendel

Die Gruppe bildet einen engen Kreis, in dessen Mitte ein Teilnehmer als Freiwilliger steht. Die Person in der Mitte lässt sich langsam in alle Richtungen fallen und wird dabei von den anderen aufgefangen und wieder aufgerichtet.

Was bei dieser Gruppenübung zu beachten ist:

- Diese Übung sollte nur bei Gruppen eingesetzt werden, in denen bereits ein Vertrauensverhältnis besteht, das ausgebaut werden soll.
- Die Größe des Kreises sollte zu Beginn möglichst klein bemessen werden und insgesamt nicht größer werden, als zum Auffangen notwendig ist.
- Die Person in der Mitte muss sich beim Fallen möglichst steif machen und die Arme vor dem Oberkörper verschränken, um das Unfallrisiko zu reduzieren.

Nach der Übung kann eine Gruppenreflexion erfolgen, in der besprochen wird, was dem Einzelnen geholfen, was die Kooperation erschwert und wie man sich dabei gefühlt hat.

#### Spinnennetz

Der Coach hat an einem geeigneten Ort (z. B. zwischen Bäumen oder Säulen) ein Spinnennetz aus Seilen vorbereitet. Ziel dieser Übung ist es, dass die Teilnehmer/innen durch die Öffnungen des Netzes auf die andere Seite gelangen, ohne jedoch das Netz zu berühren (dieses kann für „giftig“ erklärt werden). Je nach Personenanzahl wird eine maximale Nutzungsfrequenz für die Öffnungen festgelegt. Berührt eine Person eines der Seile, so muss je nach Schwierigkeitsgrad diese Person oder die gesamte Gruppe auf die Anfangsseite des Netzes zurückkehren. Um die Gruppe ganz auf die andere Seite zu bringen, ist Kooperation untereinander zwingend erforderlich.

Was bei dieser Gruppenübung zu beachten ist:

- Diese Übung sollte nur bei Gruppen eingesetzt werden, in denen bereits ein Vertrauensverhältnis besteht, welches ausgebaut werden soll.
- Das Spiel muss vorsichtig gespielt werden, um das Unfallrisiko zu mindern.
- Der Coach fungiert als neutraler Regelwächter und Beobachter, greift also nicht mit Kommentaren oder Hinweisen in das Geschehen ein.

Nach der Übung kann eine Gruppenreflexion erfolgen, in der besprochen wird, was dem Einzelnen geholfen, was die Kooperation erschwert und wie man sich dabei gefühlt hat.

#### Seilquadrat

Allen Teilnehmern und Teilnehmerinnen werden die Augen verbunden. Danach werden sie an ein Seil geführt, welches bereits ausgebreitet auf dem Boden bereitliegt. Die Aufgabe der Gruppe ist es nun, ein Seilquadrat zu bilden und das Seil dabei mit allen Personen gespannt zu halten. Der Coach beobachtet während der Übungszeit die Kommunikation innerhalb der Gruppe und die Kooperation untereinander und hält seine Beobachtungen schriftlich fest. Hat die Gruppe das Ziel erreicht, findet eine gemeinsame Reflexion der Ergebnisse, Verhaltensweisen, Empfindungen und der gegebenenfalls entstandenen Konflikte statt. Bei der Vorbereitung des Raums ist darauf zu achten, dass die Stolpergefahr minimiert wird und ausreichend Platz zur Verfügung steht.

In der Vorbereitungsphase erfahren die Coachees zunächst, dass sie während der Übung nicht mehr reden dürfen und dass ihnen die Augen verbunden werden. Nachdem dies geschehen ist, verteilt der Coach die Teilnehmer/innen im Raum und legt unter Zuhilfenahme eines Seils einen „Schafstall“ auf den Boden. Einem Coachee wird nun die Augenbinde abgenommen und dieser übernimmt damit die Funktion eines Schäfers, welcher die Schafe – ohne sie zu berühren oder in menschlicher Sprache anzusprechen – sicher in den Stall führen muss. In der anschließenden Auswertung kann der Schwerpunkt insbesondere auf Kommunikation, Kooperation zur Zielerreichung und dem Prozess der Strategieentwicklung liegen. Zudem ist es für die Auswertung hilfreich, bereits während der Übung die beobachteten Bewegungsmuster in schematischer Darstellung aufzuzeichnen, wodurch es den Personen mit verbundenen Augen ebenfalls möglich wird, den Verlauf nachzuvollziehen.

## 5.7 Veränderungen implementieren

Im Gegensatz zu kurzfristigen und effekthascherischen Lösungen hat die dauerhafte und nachhaltige Implementierung von Veränderungen eine herausragende Bedeutung innerhalb eines Coaching-Prozesses. Maßgeblich ist auch, dass die Umsetzung von Veränderungen nicht erst nach Abschluss oder gegen Ende der Beratung einsetzt, sondern stetig während des gesamten Coaching-Prozesses stattfindet, also permanent vom Coach begleitet und gemeinsam reflektiert wird.

### Reflexion

Der ganzheitlichen Wahrnehmung und Selbsteinschätzung folgt in der Regel eine Reflexion des eigenen Handelns und Denkens sowie der Einstellungen und Werte, die diesem zugrunde liegen. Die Reflexion seitens des Coachee bedeutet demnach die Analyse seiner gegenwärtigen Situation. Hierbei können beispielsweise die eigenen Erfahrungen, das Verhalten und die Interaktion mit den anderen Teilnehmer/innen eine zentrale Rolle einnehmen. Selbstreflexion zielt darauf, die eigene Person bewusster wahrzunehmen. Dadurch wird es möglich, die Notwendigkeit von zukünftigen Veränderungen im Verhalten oder in den eigenen Denkmustern zu erkennen sowie Entwicklungen bereits begonnener Veränderungsprozesse zu erfassen. Einige Fragen können bei der Reflexion als Steuerungsmittel herangezogen werden:

- Durch welche Merkmale ist die derzeitige Situation gekennzeichnet?
- Wodurch ist die eigene Wahrnehmung geprägt?
- Auf welche Weise wird das eigene Verhalten beeinflusst?
- Welche positiven Eigenschaften können der jetzigen Situation zugeschrieben werden?
- Welchen Schwierigkeiten gilt es zukünftig zu begegnen?
- Welche Veränderungen im eigenen Verhalten sollen realisiert werden?
- Welche Möglichkeiten und Herangehensweisen gibt es, dieses zu erreichen?

### Regelmäßiges Futur Perfekt

Bei dieser Methode wird der Coachee gebeten, sich eine Situation in der Zukunft vorzustellen, in der er sein Ziel bereits erreicht hat. Eine ideale Situation wird üblicherweise mit positiven Gefühlen und Eigenschaften in Verbindung gebracht. Die klare Vorstellung der angestrebten Situation soll den Coachee in der gewünschten Veränderung bestärken und weitere Ressourcen aktivieren. So kann die Veränderung auf zukünftige Situationen übertragen und angewendet werden. Der Coachee kann mit dem Veränderungsprozess sicherer umgehen, da er bereits weiß, wie sich die Veränderung anfühlen wird. Auf diese Weise stärkt die regelmäßige Anwendung des Futur Perfekt das

Vertrauen in das Coaching-Ergebnis und wirkt sich bereits auf das aktuelle Verhalten des Coachee positiv aus.

## Skalen

Bei der Arbeit mit Skalen wird der Coachee gebeten, sich im Raum eine Linie vorzustellen und diese in eine Skala von null bis zehn zu unterteilen. Für die Endbezugspunkte – also die Werte null und zehn – sollen feste Bezugspunkte – beispielsweise Stuhl und Regal – benannt werden. Der Coach stellt nun einige Fragen, die der Coachee beantwortet, indem er eine Bewertung auf der Skala vornimmt. Beispiele hierfür sind:

- Wenn die 10 die Erreichung Deines Ziels darstellt, wo stehst Du jetzt?
- Wie fühlst Du Dich auf dieser Position?
- Wo hättest Du Dich vor einem Monat verortet?
- Wie hast Du es geschafft, Deinem Ziel näherzukommen?
- Welche Schritte sind notwendig, damit Du Dich auf der Skala vorwärts bewegst?

Hilfreich kann es zudem sein, die für den Coachee relevanten Ist- oder Soll-Werte zusätzlich visuell festzuhalten, indem Gegenstände auf der Skala positioniert werden. Diese Methode ist auch gut geeignet, an einem späteren Zeitpunkt wiederholt zu werden, um eine Bewertung und Einordnung der zwischenzeitlichen Veränderung vorzunehmen.

## Coaching-Protokoll

Das Festhalten des Coaching-Prozesses in schriftlicher Form gehört nicht ohne Grund zu den Standards der Beratung. Ein Protokoll bietet unter anderem den Vorteil, dass es zu jedem Zeitpunkt als Erinnerungsstütze dienen kann und beständig ist. Abzuwägen ist im Einzelfall, aus welcher Perspektive beziehungsweise von wem das Protokoll geschrieben wird und welcher (Teil-)Aspekt des Coaching-Prozesses darin dokumentiert werden soll. Bei einem Einzel-Coaching und auch in den meisten Gruppen-Kontexten ist es sinnvoll, den Coachee das Protokoll selbst schreiben zu lassen. Dies ermöglicht eine konzentrierte Zusammenfassung der Ergebnisse und hat den positiven Effekt, dass der Coachee durch das Aufschreiben den Prozess intensiver nacherlebt. Es sollte darauf geachtet werden, dass der Coachee während der Coaching-Sitzung durch das Protokollieren nicht gehemmt wird. Im Zweifelsfall sollte der Coach ebenfalls ein Protokoll schreiben, um im Nachhinein Ergänzungen und eine zweite Perspektive anbieten zu können. Je nach Situation muss zudem eingeschätzt werden, welchen Teil des Prozesses das Protokoll dokumentieren soll. In Frage kommen beispielsweise die Coaching-Sitzungen, wöchentliche Rückblicke oder eine Art Tagebuch im Coaching-Prozess. Letzteres eignet sich insbesondere dann, wenn umfassende Veränderungen im persönlichen Bereich oder das Privatleben im Fokus des Coaching liegen.

## Maßnahmenplan

Zusätzlich oder alternativ zum Protokoll einer Coaching-Sitzung ist die Anwendung eines Maßnahmenplans zu empfehlen, auf dem mindestens folgendes notiert werden sollte: die Bezeichnung einer anstehenden Aufgabe, der Name der Person, die für ihre Erledigung verantwortlich ist, sowie eine Zeitangabe, bis zu welchem Tag dieses geschehen soll. Bereits während der Sitzung können Resultate in Form von Aufgaben in einem solchen Maßnahmenplan gesammelt und anschließend für alle sichtbar auf einem Flipchart visualisiert werden.

Die Verwendung eines Maßnahmenplans stärkt die Selbstregulierung des Coachee, da dieser sich auf Aufgaben und Deadlines zur Zielerreichung festlegt. Außerhalb der Coaching-Sitzung kann er diesen Plan als Erinnerung und Implementierungsstütze verwenden. Hierzu ist es hilfreich, die Maßnahmen anschließend in einen Kalender zu übertragen. Die Verbindlichkeit des Maßnahmenplans

wird noch erhöht, indem zu Beginn der nachfolgenden Coaching-Sitzung darauf Bezug genommen wird und auftretende Erfolge sowie mögliche Herausforderungen näher besprochen werden.

## Feedback

Generell ist Feedback eine Rückmeldung, wie eine Person (hier: der Coach) bestimmte Aussagen, das Auftreten und Verhalten etc. einer anderen Person (hier: des Coachee) erlebt und subjektiv wahrgenommen hat. Das Feedback hat verschiedene Vorteile: Es unterstützt die Selbstwahrnehmung des Coachee, eröffnet ergänzende Sichtweisen auf eine Sache oder ein Verhalten, hilft Veränderungsprozesse und den Bedarf für selbige zu erkennen, ermöglicht Anerkennung und konstruktive Kritik und ist damit ein unverzichtbares Element zur Unterstützung und Erreichung von Veränderungen. Zeitpunkt und Häufigkeit des Feedback sollten dem Prozessverlauf angepasst werden. Regelmäßig angewendet werden könnte es beispielsweise am Ende jeder Coaching-Sitzung und insbesondere am Ende des Gesamtprozesses im Rahmen einer Rückbetrachtung stattfinden. Feedback nimmt in jedem Fall eine zentrale Rolle im Coaching-Prozess ein.

„Richtiges“ oder professionelles Feedback setzt die bewusste Anwendung einiger Regeln voraus. Die Rückmeldung muss in einer geeigneten Form und Situation eingebracht werden, damit der Coachee möglichst viel davon aufnehmen und für sich verwerten kann.

Ein „richtiges“ und professionelles Feedback hat bestimmte Merkmale. Bei der Ansprache sind dies:

- Es werden ICH-Botschaften verwendet.  
Falsch: „Du hast viel zu schnell geredet.“  
Richtig: „Auf mich hat Dein schneller Redestil irritierend gewirkt.“
- Es werden positive Formulierungen gebraucht.  
Falsch: „Hören Sie auf, so stockend zu sprechen.“  
Richtig: „Ich wünsche mir, dass Sie fließender sprechen.“
- Es werden keine Verneinungen verwendet.  
Falsch: „Bitte vermeiden Sie nicht die Konfrontation.“  
Richtig: „Sprechen Sie an, was Sie stört.“
- Es werden konstruktive, aber dabei umsetzbare Wünsche geäußert.  
Falsch: „Ich wünsche mir, dass Sie so redegewandt sind wie Herbert Wehner.“  
Richtig: „Ich wünsche mir, dass Sie auf Nachfragen und Kritik zügig und klar antworten.“

Was man beim Geben von Feedback beachten sollte:

- Fragen, ob die andere Person gerade in der Lage ist, Feedback aufzunehmen.
- Die Situation und das wahrgenommene Handeln präzise beschreiben und auf konkrete Situationen beziehen.
- Dem Gegenüber mit Wertschätzung und Respekt begegnen. Dies äußert sich unter anderem in der Wortwahl, Gestik, Mimik, Sprachmelodie und Sitzhaltung.

- Die Stärken und das im Prozessverlauf bereits veränderte Verhalten hervorheben, denn diese Aspekte werden vom Coachee bei der Reflexion einer Situation oftmals unbewusst ausgeblendet.
- Der Feedback-Geber sollte zur eigenen Rückmeldung stehen. Bei der Äußerung eigener Wahrnehmungen sind abschwächende Wertungen wie „aber im Großen und Ganzen“, „ist ja nicht so schlimm“ oder „fiel kaum auf“ nicht angebracht.
- Sich die Situation des Feedback-Nehmers vergegenwärtigen und nachfragen, wie er die Rückmeldung erlebt hat.

Was man beim Nehmen von Feedback beachten sollte:

- Entscheiden und äußern, ob man gerade in der Lage ist, Feedback aufzunehmen. Dies beinhaltet die Bereitschaft, die Wahrnehmungen (das Fremdbild der eigenen Person) einer anderen Person aufzunehmen und den Äußerungen aufmerksam zuzuhören.
- Klären, auf welche Situation sich das Feedback beziehen oder wo der Schwerpunkt gelegt werden soll.
- Wo keiner anklagt, ist auch keine Verteidigung notwendig. Eine direkte Reaktion auf die vom Feedback-Geber geäußerten Wahrnehmungen ist nicht angebracht – diese kann unter Umständen am Ende des Feedbacks erfolgen.
- Rückfragen stellen, wenn eine Aussage nicht verständlich genug beschrieben wurde oder darum bitten, an dieser Stelle tiefer darauf einzugehen.
- Über das Feedback nachdenken. Eine Bewertung und Reflexion muss nicht an Ort und Stelle erfolgen.
- Am Ende des Feedbacks sollte der Feedback-Nehmer mitteilen, wie es auf ihn gewirkt beziehungsweise wie er es erlebt hat. Dies ist eine weitere Übung der Selbstreflexion und erlaubt dem Feedback-Geber, sich besser auf die Person einzustellen.

Eine Rückmeldung findet – soweit es passend ist – gegen Ende jeder Coaching-Sitzung statt, mit dem Ziel, die vergangene Sitzung zu reflektieren. Es kann sinnvoll sein, Feedback nicht nur zur Steuerung des Coaching-Prozesses einzusetzen, sondern auch zur Erreichung des Coaching-Ziels. Ein Beispiel hierfür ist die Anwendung von Feedback als Intervention zur Bearbeitung von Konflikten in Beziehungen. In solchen Fällen wird die nicht anwesende Person durch einen Gegenstand als Platzhalter dargestellt und der Coachee richtet das für diese Person bestimmte Feedback an diesen Platzhalter. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass Feedback als Übung nicht „einstudiert“ wird – denn dann bestünde die Gefahr, dass die Rückmeldung nicht mehr authentisch ist.

„Falsches“ Feedback führt oft dazu, dass es vom Gegenüber nicht angenommen wird, eine negative Reaktion auslöst und bereits vorhandene Krisen verstärkt. Ein solches kontraproduktive Verhalten sollte in jedem Fall vermieden werden – zumal es auf psychisch instabile Personen sehr negative Auswirkungen haben kann. Ungeübte tendieren manchmal dazu, „falsches“ Feedback zu geben, da sie ihre eigenen Vorstellungen und Erfahrungen in Schule, Kollegen- oder Familienkreis auf den Coachee übertragen und bewerten. Eine Rückmeldung in Form von Feedback ist aber nicht als Bewertung anzusehen, sondern vielmehr als Angebot zur Reflexion der eigenen Person. Die Bewertung des Feedbacks und die Entscheidung darüber, ob und welche Teile der Rückmeldung in einen Veränderungsprozess einfließen, entscheidet allein die Feedback annehmende Person.

### **Feedback-Methoden**

Bei der Anwendung der Feedback-Methoden ist es relevant, die Merkmale von „gutem“ Feedback zu benennen und bei Bedarf beziehungsweise Nachfragen näher darauf einzugehen. Auf diese Weise soll sichergestellt werden, dass alle Teilnehmer/innen über ähnliches Wissen verfügen können.

## Das Gespräch

Das persönliche Gespräch zwischen Coach und Coachee ist das direkteste und wünschenswerteste Vorgehen beim Feedback. Für dessen Gelingen ist es notwendig, dass beide Personen bereit sind, dafür entsprechende Zeitressourcen zu binden.

## Schriftliches Feedback

In einem Coaching-Prozess, der nicht nur auf persönlichen Treffen mit dem Coachee oder der Gruppe beruht, kann ein schriftliches Feedback als Brief oder E-Mail erfolgen. Der Vorteil liegt hier in der Dokumentation und Haltbarkeit – der Coachee kann die Aufzeichnungen mehrfach und zu jedem Zeitpunkt lesen. Nachteilig ist, dass nonverbale Informationen nicht übertragen werden können. Beim Gruppen-Coaching kann Feedback innerhalb der Gruppe erfolgen. Es besteht die Möglichkeit, dass jeder Teilnehmer allen anderen einen Brief schreibt oder im Vorfeld Zettel mit Namen vorbereitet, so dass jeder genau einen Feedback-Nehmer zieht. Der Coach kann diesen Prozess durch das Aufhängen von Briefumschlägen (z. B. gekennzeichnet mit dem Namen oder einem Polaroidfoto) unterstützen.

## Runde

Alle Teilnehmer/innen sitzen in einem Stuhlkreis. Eine Person fängt an und gibt der Reihe nach jedem eine Rückmeldung. Sobald die erste Person ihre Runde beendet hat, beginnt der Sitznachbar. Als Unterstützung zur Konzentration und der symbolischen Wort-Weitergabe kann ein Gegenstand herumgereicht werden.

## Heißer Stuhl

Der „heiße Stuhl“ ist eine Variation der Runde. Der Ablauf ist jedoch verändert: Zunächst erhält eine Person Feedback von allen Teilnehmern, anschließend der Sitznachbar. Diese Methode muss jedoch umsichtig eingesetzt werden, da gehäuftes Feedback von einer ganzen Gruppe für den Einzelnen unter Umständen sehr unangenehm werden und Krisen verstärken kann.

## Feedback-Zwiebel

Die Feedback-Zwiebel ist ebenfalls eine Variation der Runde, die sich insbesondere für Großgruppen eignet. Hier werden eine Innen- und eine Außenrunde gebildet, in denen sich gleich viele Personen gegenüber sitzen. Die sich direkt gegenüber sitzenden Personen geben einander Feedback. Nach einer vorgegebenen Zeitspanne drehen sich die Kreise jeweils um einen Platz weiter – in unterschiedliche Richtungen. Dieser Vorgang kann beliebig oft wiederholt werden, jedoch maximal bis zur Wiederholung der Ursprungskonstellation.

## Drei Bitten

Das Drei-Bitten-Feedback kann sich je nach Einsatzsituation auf Personen, die Gruppe oder bestimmte Prozesse beziehen. Die drei Bitten sortieren die Rückmeldungen in die folgenden drei Bereiche ein:

1. Bitte behalte bei (Verhaltensweisen und Einstellungen)
2. Bitte zeige mehr von (Verhaltensweisen und Einstellungen)
3. Bitte zeige weniger von (Verhaltensweisen und Einstellungen)

In der Anwendung können die Bitten eine gute Vorlage für ein schriftliches Feedback sein oder aber mit anderen Methoden kombiniert werden. Bei Gruppen und Prozessen ist es auch möglich, die Ergebnisse auf einer Pinnwand zu visualisieren.



Feedback-Plakate

Die Struktur der drei Bitten aufnehmend oder in Form von freien Kommentaren können Plakate für die anwesenden Personen aufgehängt und darauf Rückmeldungen gesammelt werden. Eine Variation kann sein, das Feedback auf selbstklebende Notizzettel zu schreiben und sie auf dem Rücken der jeweiligen Feedback-Nehmer anzuheften.

## 5.8 Evaluation durchführen

Carsten Meyer (1996) beschreibt Evaluation als den „[...] systematische[n] Prozeß der Informationssuche und Bewertung dieser Information, bezogen auf ein ausgewähltes Handlungsprogramm, der nicht ausschließlich durch das akademische Erkenntnisinteresse des Evaluators motiviert wird und der dem Ziel der Verbesserung des Handlungsprogramms dient.“

Im Kontext von Coaching werden Methoden der Evaluation häufig und mit unterschiedlichen Schwerpunkten verwendet. Auch der Zeitpunkt des Einsatzes von Evaluationsmethoden ist höchst unterschiedlich. In Frage kämen beispielsweise

- zu Beginn des Prozesses: die Analyse der Bedürfnisse, Kompetenzen und Ressourcen,
- zu den Meilensteinen: die Sammlung und Bewertung von Indikatoren zur Bewertung von Veränderungsprozessen sowie
- zum Ende des Coaching-Prozesses: die Evaluierung hinsichtlich der Prozess- und Beratungsqualität.

Ein sehr häufig angewendetes Instrument ist das Feedback während und nach Coaching-Sitzungen sowie die abschließende Auswertung.

Dass der Bereich der Evaluation hier erst am Ende dieses Kapitels behandelt wird, bedeutet keineswegs, dass Evaluation beim Coaching immer erst am Schluss stattfinden sollte. Vielmehr ist es sinnvoll, Methoden der Evaluation kontinuierlich während des Coaching-Prozesses zu unterschiedlichen Zeitpunkten einzusetzen. Evaluation ist letztlich als Querschnitts-Methode zu verstehen.

### Stimmungsbilder

Stimmungsbilder bieten sich an, wenn es darum geht, im Laufe eines Gruppenprozesses die jeweils aktuelle Stimmung der Gruppe einzuschätzen oder wenn den Teilnehmenden die Möglichkeit zur kurzen Rückmeldung gegeben werden soll. Zu beachten ist, dass Stimmungsbilder Momentaufnahmen sind. In Ausnahmefällen können sie auch als Entscheidungsinstrument für relevante Anliegen fungieren, so zum Beispiel, wenn nur wenig Zeit für die Auswertung zur Verfügung steht oder Umfang und Zustand der Gruppe gerade keine tiefgehende Analyse ermöglichen.

Blitzlicht

Die Teilnehmer/innen erklären nacheinander, wie sie sich – beispielsweise auf ein konkretes Anliegen oder das eigene Wohlbefinden bezogen – gerade fühlen. Der Coach hat darauf zu achten, dass Äußerungen nicht kommentiert werden. Zur zeitlichen Begrenzung bietet es sich an, eine maximale Anzahl von Sätzen vorzugeben, eine Sanduhr laufen zu lassen oder jeweils ein Streichholz abbrennen zu lassen.

## Halbkreis

Mittels eines Seils, eines Absperrbandes oder eines ähnlichen Hilfsmittels wird ein Kreis gebildet und dann in der Mitte durchschnitten. Dadurch entstehen zwei Halbkreise, die als positive und als negative Bewertungs-Seite gekennzeichnet werden. Wenn der Coach nun Entscheidungsfragen oder Thesen äußert, kann die Gruppe ihre Bewertung durch eine Positionierung auf der „positiven“ oder „negativen“ Seite abgeben. Es empfiehlt sich, einige Teilnehmer/innen über ihre Position zu befragen.

## Thermometer

Auf einem Plakat wird ein Thermometer grafisch dargestellt, das den Zustand der Zufriedenheit kommentiert (z. B. „-5“ bedeutet: „Ich bin sehr unzufrieden“). Die Teilnehmer/innen werden gebeten, ihre aktuelle Stimmung mit einem Punkt zu markieren. Das Thermometer kann bei längeren Sitzungen, aber auch am Ende jeder Sitzung zum Einsatz kommen. Dann wird entsprechend für jede Momentaufnahme ein einzelnes Thermometer verwendet. Über einen längeren Zeitraum hinweg kann auf diese Weise die Stimmungsentwicklung während des gesamten Coaching-Prozesses visualisiert werden.

## Bilder

Bei mehreren Gruppen-Sitzungen in einem kurzen Zeitraum können die Teilnehmer/innen am Ende jeder Sitzung darum gebeten werden, ihren eigenen emotionalen Zustand zu markieren. Zur Auswahl steht dann eine Bildvorlage mit einer Vielzahl von Darstellungen unterschiedlicher Emotionen. Häufig genutzt werden im Trainingsbereich Smileys mit unterschiedlichsten Gesichtszügen und die Illustration eines Baumes, an dessen Ästen Menschen in diversen Gemütslagen dargestellt werden. Bei größeren Gruppen und mit etwas mehr Bewegung sind wetterassoziierende Stimmungsbilder möglich. Dabei werden Wetterbilder, wie eine strahlende Sonne, leichte und starke Bewölkung, Nebel, Regen und Gewitter an verschiedenen Stellen im Raum angebracht und die Teilnehmer/innen darum gebeten, sich zu einem Bild zu stellen, das ihrer Stimmung am ehesten entspricht.

## Fragebogen

Die im Alltag am häufigsten vorkommende Form der Befragung ist der Fragebogen. Er begegnet uns im Supermarkt, bei Umfragen auf der Straße, auf Internetseiten und in vielen weiteren Situationen. Doch vor der Erstellung eines Fragebogens muss klar definiert werden, welche Informationen man von den Befragten erhalten möchte, wobei die zu erfragenden Informationen auf einen konkreten Bereich beschränkt werden sollten.

Beispiele dafür sind:

- Welche Ansprüche haben Jugendliche an eine bestimmte Veranstaltung?
- Wie bewerten Jugendliche das Angebot unserer Schule?

Eine andere Möglichkeit ist es, Thesen aufzustellen, welche durch die Befragung bestätigt oder verworfen werden können. Beispiele dafür sind:

- Mehr Jugendliche haben Interesse an zeitlich begrenzten Beteiligungsangeboten ihrer Schule.
- Jugendliche besitzen ein großes Interesse an ihrem schulischen Umfeld.

Während der Formulierung der Fragen sind die aufgestellten Thesen oder der gewünschte Informationsbereich immer im Hinterkopf zu behalten. Am Ende sind alle Fragen noch einmal daraufhin zu überprüfen, ob sie im richtigen Kontext stehen und für den Fragebogen wirklich notwendig sind.

Fragebögen und Umfragen haben das Ziel, die Meinungen von Personen zu einer eingegrenzten Thematik zu erfragen. Damit dieses Ziel unverfälscht und effektiv erreicht wird, sollten die folgenden zehn Eigenschaften erfüllt werden:

- Einleitung

Der Fragebogen sollte mit einer kleinen Einleitung beginnen, um den Fragebogen vorzustellen. Auch sollte anfangs erklärt werden, wie der Fragebogen ausgefüllt werden soll.

- Demografische Angaben

Demografische Angaben, wie Geschlecht und Alter der Befragten, können bei Bedarf zu Beginn abgefragt werden, damit z. B. geschlechts- oder altersabhängige Auswertungen möglich sind.

- Verständlichkeit

Die einzelnen Fragen und die eventuellen Antwortmöglichkeiten sollten möglichst einfach formuliert und weder zu lang noch sehr komplex sein. Dabei sollten die Formulierungen dem Sprachgebrauch/-niveau der Befragungsgruppe entsprechen.

- Eindeutigkeit

Alle Fragen müssen so gestellt sein, dass eine persönliche Beantwortung möglich ist. Die Antwortmöglichkeiten müssen auf die jeweiligen Fragetypen zugeschnitten sein. Bei Fragen, die nur eine Antwort zulassen, sollte auch nicht mehr als eine Antwort möglich sein. Ebenso muss explizit kommuniziert werden, dass Mehrfachkreuzungen zulässig sind, wenn dieses erwünscht ist.

- Zielgerichtetheit

Der Fragebogen sollte indirekt und ausschließlich darauf zielen, die Ansichten und Auffassungen der befragten Personen zu einem bestimmten Themengebiet zu ermitteln.

- Übersichtlichkeit

Die Fragen müssen klar gekennzeichnet sein (z. B. durch Nummerierungen, Hervorhebungen usw.). Außerdem muss genug Platz zum Ankreuzen bzw. zur Beantwortung der Fragen vorhanden sein. Insgesamt sollte dabei auch auf eine ansprechende Gestaltung des Fragebogens geachtet werden.

- Logischer Aufbau

Der Fragebogen sollte so strukturiert sein, dass Fragen, die zusammengehören, unmittelbar nacheinander gestellt werden. Insgesamt sollten die Fragen aufeinander aufbauen und nicht zusammenhangslos erscheinen.

- Keine Suggestivfragen

Die Befragten sollen durch die Fragestellung nicht in ihrer Antwort beeinflusst werden. Dies würde sonst zur Verfälschung der Auswertung führen.

- Kurze Befragungsdauer

Der Fragebogen sollte sich auf einige wenige, doch dafür aussagekräftige Fragen beschränken.

- Abschluss

Am Ende des Fragebogens sollte den Befragten für das Ausfüllen gedankt werden. Eventuell kann aufgeführt werden, wie die Ergebnisse in den weiteren Prozess einfließen können und sollen.

Bei der Erstellung eines Fragebogens oder einer Umfrage können fünf verschiedene Fragetypen verwendet werden. Jede dieser Fragetypen bietet unterschiedliche Vor- und Nachteile.

- Offene Fragen:

Bei der offenen Frage muss der Befragte die Antwort ohne Vorgaben selbst schreiben. Dadurch wird der Befragte in seiner Meinung nicht durch bereits vorgegebene Antworten gesteuert oder beeinflusst und er kann auch ganz spontan antworten. Jedoch beansprucht die Beantwortung solcher Fragen mehr Zeit.

Beispiele dafür sind:

- Woran denkst du bei dem Wort „Schule“?
- Was weißt du über die „AGs an deiner Schule“?

- Geschlossene Fragen:

Bei geschlossenen Fragen muss der Befragte die jeweilige Antwort aus einer Auswahl- oder Checkliste ankreuzen. Der Befragte kann so relativ schnell antworten, denn die Antwortvorgaben stützen und lenken Erinnerungsprozesse. Der Nachteil von geschlossenen Fragen ist, dass die Befragten zwischen bestimmten, meist wenigen Antworten, wählen müssen. Die Folge könnte eine erzwungene Auswahl einer Antwort sein, was zu falschen Ergebnissen führen würde. Dies kommt vor allem dann vor, wenn nicht alle Antwortmöglichkeiten aufgeführt wurden. Um diesen Fehler zu vermeiden, wird oftmals zusätzlich die Antwortmöglichkeit „Sonstiges“ angeboten. Beispiele dafür sind:

- In welcher Farbe sollte das Schulgebäude gestrichen werden?  
O rot O blau O grün O Sonstige

- Halboffene Fragen:

Die halboffene Frage ist eine Kombination aus geschlossener und offener Frage. Das heißt, dass dem Befragten zum einen Antwortmöglichkeiten vorgegeben werden, zum anderen darf er aber auch selbst eine eigene Antwort formulieren oder bei Bedarf ergänzen. So können sowohl die Vorteile von geschlossenen als auch offenen Fragen genutzt werden. Ein Beispiel dafür ist:

- In welcher Farbe sollte das Schulgebäude gestrichen werden?  
O rot O blau O grün O \_\_\_\_\_

- Aufforderung:

Bei geschlossenen, offenen und halboffenen Fragen wird der Befragte immer indirekt aufgefordert, vorgegebene Antworten anzukreuzen oder eigene Antworten zu formulieren. Stattdessen kann man den Befragten auch direkt dazu auffordern, ein Kreuz zu setzen. Ein Beispiel dafür ist:

- Kreuze bitte deine Lieblingsfarbe an.

- Vervollständigung von Sätzen:

Eine weitere Technik ist, den Befragten einen Satz vervollständigen zu lassen – entweder mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten oder ohne Vorgaben. Ein Beispiel dafür ist:

- Unser Schulgebäude sollte in der Farbe \_\_\_\_\_ angestrichen werden.

Abhängig vom gewählten Fragetyp muss der jeweilige Antworttyp ausgesucht werden, denn bestimmte Fragetypen lassen nur gewisse Antworttypen zu. Grundsätzlich lassen sich vier verschiedene Arten von Antwortmöglichkeiten unterscheiden: Checklisten, Auswahllisten, Skalen und offene Antworten. Im Folgenden werden diese vier Antworttypen und deren Auswertung näher erläutert.

- Checklisten:

Checklisten eignen sich bei geschlossenen und halboffenen Fragen, bei Aufforderungen und Vervollständigungen von Sätzen, wobei jeweils mehr als eine Antwort angekreuzt werden kann. Denn in einer Checkliste werden mehrere Antwortmöglichkeiten aufgeführt, von denen die Befragten mindestens eine und maximal alle ankreuzen dürfen. Ein Beispiel dafür ist:

- Was macht dir in der Schule Spaß? (Mehrfachnennung möglich)  
O Mathe O Pause O Sport O Schülervertretung O weiß nicht

Auswertung: Für die Auswertung einer Checkliste gilt, dass die einzelnen Antworten nicht in der Kombination, in der sie angekreuzt wurden, ausgewertet werden können. Da die einzelnen Antworten aber festgelegt und vorstrukturiert sind, lassen sie sich problemlos einzeln auswerten.

- Auswahllisten:

Auswahllisten können bei geschlossenen und halboffenen Fragen verwendet werden. Auch bei einer Auswahlliste stehen – wie bei einer Checkliste – mehrere Antwortmöglichkeiten zur Auswahl. Im Gegensatz zur Checkliste darf hier aber immer nur eine Antwort angekreuzt werden. Ein Beispiel dafür ist:

- Über welches Thema soll in der nächsten Ausgabe der Schülerzeitung geschrieben werden?  
O Aids O Drogen O Sport O neue Lehrer O weiß nicht

Auswertung: Die angekreuzten Antworten sind sehr leicht zu erfassen und zahlenmäßig auszuwerten. Außerdem können die Antworten verschiedener Personen auf die gleiche Frage direkt miteinander verglichen werden. Die Auswertung einer Auswahlliste ist insgesamt am einfachsten.

- Skalen:

Skalen können ausschließlich bei geschlossenen Fragen verwendet werden, die nur eine Antwort bzw. Bewertung zu lassen. Grundsätzlich lassen sich drei Typen von Skalen unterscheiden: die numerische, die verbalisierte und die kontinuierliche Skala.

Bei numerischen Skalen muss der Befragte in Form von Zahlen eine Bewertung abgeben. Ein Beispiel dafür ist:

- Wie gefiel dir das letzte Schulfest? (1= sehr gut, 6 = ungenügend)  
1            2            3            4            5            6

Bei verbalisierten Skalen erscheinen anstatt der einzelnen Zahlenwerte bestimmte Aussagen (anstatt der 1 erscheint: sehr gut, anstatt der 2 gut etc).

Kontinuierliche Skalen werden äußerst selten verwendet. Meist sind diese Skalen relativ lang und sind in sehr kleine Abstufungen unterteilt, so dass stark differenzierte Antworten möglich sind. Beispiele dafür sind:

- Wie zufrieden bist du mit der Arbeit der Schülervertretung?  
0%.....100%  
(0% = überhaupt nicht, 100% = vollkommen zufrieden)

Auswertung: Die numerischen und verbalisierten Skalen sind relativ einfach quantitativ auszuwerten, da sich ihre Auswertung an der Auswahlliste orientieren kann. Dagegen ist die Auswertung von kontinuierlichen Skalen wesentlich aufwändiger und schwieriger, da solche Skalen sehr differenzierte Bewertungen zulassen. Um überhaupt eine Aussage zum Untersuchungsgegenstand treffen zu können, müsste man eine große Gruppe befragen.

- Offene Antwort:

Die offene Antwort erfolgt immer auf eine offene, manchmal auch auf eine halboffene Frage. Der Befragte formuliert hierbei die Antwort selbst. Beispiele dafür sind:

- Was würdest du tun, wenn Du einen Tag lang Schulleiter wärst?
- Was sind die Probleme in unserer Schule?

Auswertung: Bei der Auswertung von offenen Antworten kann es aufgrund der Fülle der möglichen Antworten schwerfallen, die Antworten verschiedener Personen auf die gleiche Frage zu vergleichen. Die Menge der Antworten erschwert zusätzlich die quantitative Auswertung. Auch hier müsste wiederum eine große Gruppe befragt werden, um repräsentative Aussagen machen zu können.

## **Fünf Finger**

Für kleine und mittlere Gruppengrößen eignet sich die Fünf-Finger-Methode. Dabei kommentieren die Teilnehmer/innen der Reihe nach den Ablauf des Coaching-Prozesses. Jedem Finger ist eine inhaltliche Botschaft zugeordnet:

- Daumen: Das möchte ich positiv hervorheben.
- Zeigefinger: Darauf möchte ich hinweisen.
- Mittelfinger: Dies ist mir negativ aufgefallen.
- Ringfinger: Darauf werde ich zukünftig zurückgreifen.
- Kleiner Finger: Das wurde mir nicht ausreichend oder ausführlich genug besprochen.

## **Fishbowl**

Insbesondere für größere Gruppen bietet sich als Rahmen für eine Diskussion über den Coaching-Prozess die Fishbowl-Methode an. Hierfür bilden die Teilnehmer/innen einen kleinen Innenkreis (etwa vier bis sieben Personen) und einen großen Außenkreis. Nur die Personen auf den Stühlen im inneren Kreis dürfen diskutieren, alle weiteren hören zu. Wenn sich nun ein Teilnehmer oder eine Teilnehmerin aus dem Außenkreis an der Diskussion beteiligen möchte, so setzt er sich auf einen freien Stuhl oder stellt sich hinter einen besetzten Stuhl. Die darauf sitzende Person darf ihren Gedanken noch zu Ende formulieren und verlässt daraufhin den Innenkreis. Auf diese Weise kann jeder beliebig vom Außen- in den Innenkreis und umgekehrt wechseln. Im Gegensatz zu den

meisten anderen Formen ermöglicht diese Methode eine offeneren Diskussion, welche Hierarchiestrukturen und Dominanz einzelner Personen weitestgehend vermeidet oder zumindest transparenter macht.

### **Frisch- und Faulobst**

Die Teilnehmer/innen erhalten etwa zehn Minuten Zeit, um den Coaching-Prozess für sich kurz Revue passieren zu lassen und dabei die drei besten Erfahrungen (Frischobst) und die drei negativsten Erfahrungen (Faulobst) aufzuschreiben. Je nach Gruppengröße und zeitlicher Verfügbarkeit erfolgt nun die Präsentation mit der Möglichkeit, Verständnisfragen einzubringen oder alle Obstsorten auf Plakaten in Form einer Obstschale und einer Mülltonne zu sammeln. In der anschließenden Diskussion hat die Gruppe den Auftrag, ähnliche Obstsorten zusammenzuführen und Prioritäten festzulegen. An dieser Stelle hat es sich als hilfreich erwiesen, zunächst die positiven Beiträge zu bearbeiten.

## 6. Der Coach als Person: Kompetenzen und Qualitäten

Unbestritten ist, dass ein Coaching-Prozess neben dem zu beratenden Coachee auch einen Coach benötigt. Strittig sind jedoch die Fragen nach den notwendigen Kompetenzen, die eine Person mitbringen sollte, um als Coach tätig werden zu können, und auf welche Weise die Qualifikation eines Coach gemessen werden kann. Hinsichtlich des Einsatzes von Coaching im Kontext von Schule und Schulentwicklung ist zudem diskussionswürdig, welche Rolle professionelle oder nicht professionelle Coaches an Schulen einnehmen können und sollen.

### Was ein Coach als Person mitbringen sollte

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist Coaching ebenso wie andere Beratungsformen eine Dienstleistung, die durch bestimmte Merkmale gekennzeichnet ist. Daraus ergeben sich auch spezifische Ansprüche an den Leistungserbringer, den Coach. Ein Coaching ist immateriell und kann nicht auf Vorrat gelagert werden, es ist nicht übertragbar und erfordert die Integration eines externen Faktors, des Coachee. Auch in der Bewertung der Beratungsqualität sind die Ebenen der Dienstleistungsqualität übertragbar:

- Beratungsergebnis (z. B. nachhaltige Veränderung, Erreichung des Ziels, Grad des erreichten Erfolgs einer Maßnahme)
- Beratungsprozess (z. B. Rapport und gemeinsames Wirken von Coachee und Coach)
- Beratungspotenzial (z. B. Kompetenz und Fähigkeiten des Coach, Lebenserfahrung, Beziehung zwischen Coach und Klient).

Im Vergleich zu anderen Dienstleistungen ist jedoch festzustellen, dass beim Coaching eine sehr intensive Individualisierung der Leistung auf die Bedürfnisse des Coachee erfolgt und zudem ein hoher Interaktions- und Integrationsgrad im Zusammenwirken der beteiligten Personen notwendig ist.

Dienstleistungen im Allgemeinen und Coaching im Besonderen verlangen von den Erbringern (hier: Coaches) eine Grundhaltung, welche sich an den Bedürfnissen der Nachfrager (hier: Coachees) orientiert und diese in geeigneter Weise befriedigt. Diese Grundhaltung ist maßgeblich für den Erfolg eines Coaching und zentrale Voraussetzung für Personen, die als Coach tätig sind oder werden wollen. Diese Haltung kann durch folgende Merkmale umschrieben werden:

- Ziel der Beratung einer Person oder Gruppe ist es, diese dazu zu befähigen und darin zu unterstützen, sich selbst zu helfen.
- Der Prozess orientiert sich an den Zielen und den Ressourcen des Coachee.
- Um Prozesse zu initiieren und zu unterstützen, setzt der Coach Interventionen als Mittel auf der Prozessebene (und nicht auf der inhaltlichen Ebene) ein.
- Bei der Durchführung von Interventionen ist sich der Coach über deren gewünschte Wirkung und mögliche Zweitwirkungen bewusst.
- Die Grenzen von Coaching zur Manipulation oder Therapie sind dem Coach bewusst. Er nimmt diese im Prozess wahr und überschreitet sie nicht.
- Der Coach begegnet dem Wissen und den Erfahrungen des Coachee mit Respekt und Wertschätzung. Er akzeptiert, dass er es gegebenenfalls nicht besser weiß, sondern nur eine andere Sichtweise hat.



- Es besteht Offenheit und Flexibilität hinsichtlich der Integration anderer Beratungsformen, das heißt, die eingesetzten Methoden können auch anderen Beratungsformen entnommen und an die jeweilige Situation angepasst werden.

Zum Gelingen des Coaching-Prozesses trägt entscheidend bei, dass der Coach dem Coachee und dessen Anliegen Interesse entgegenbringt. Interesse ist eine unverzichtbare Grundlage von Beratung, doch sollte dieses nicht so weit gehen, dass daraus Freundschaft oder Selbstidentifikation des Coach mit dem Coachee entsteht. Mittels einer Portion Demut und der Überwindung von Ich-bezogenheit kann der Coach zu seiner Rolle finden: Es sollte eine Person sein, die im Hintergrund bleibt und den Coachee auf einer Prozessebene darin unterstützt, Veränderungen zu initiieren und verstetigen.

Diese Grundhaltung spiegelt sich auch in den drei grundlegenden Tätigkeiten wider, die vom Coach während einer Sitzung stetig angewendet werden: Fragen stellen, aktives Zuhören und Perspektivenübernahme.

- Fragen werden als wichtigstes Instrument, als stetige Intervention und Mittel zur Gesprächsführung eingesetzt. An ihnen lässt sich erkennen, ob der Coach davon ausgeht, dass der Coachee ein tieferes Wissen über sich selbst und sein Anliegen besitzt. Die Fragen des Coach dienen dazu, das Bewusstsein des Coachee für seine Person und sein Anliegen zu schärfen und tieferes Verständnis zu fördern.
- Aktives Zuhören geht nicht nur auf die Worte ein, die eine Person äußert, sondern reagiert darüber hinaus auch auf den Gesichtsausdruck, den Tonfall, die Stimmlage, Gestik und Mimik des Gegenübers. Dies hat zum Ziel, auch das zu hören und zu verstehen, was vom Coachee zwischen den Zeilen geäußert und als Gefühlsanteil in der Kommunikation beschrieben wird.
- Die zeitweilige Übernahme von Perspektiven des Coachee ermöglicht dem Coach die willentliche und bewusste Auseinandersetzung mit dem Gegenüber durch das Einfühlen in die Beweggründe des Coachee, um dessen Handeln besser nachvollziehen und verstehen zu können.

Um ein Coaching erfolgreich durchzuführen, braucht ein Coach für seine Tätigkeiten zudem eine Grundausstattung an Fähigkeiten und Fertigkeiten. Fähigkeiten beschreiben das generelle Können und Vermögen einer Person oder Gruppe, wohingegen der Begriff Fertigkeiten die durch Übung erlernten Kenntnisse und Erfahrungen umfasst. Die folgenden Aufzählungen können als Anhaltspunkte dienen, das Kompetenzprofil eines Coach besser zu erfassen. Sie geben auch die Möglichkeit, die Kompetenzen der eigenen Person mit diesen Merkmalen abzugleichen, um eventuelle Übereinstimmungen und Schnittmengen zu bestimmen. Dabei ist zu beachten, dass eine Person niemals – selbst wenn sie über sämtliche Fähigkeiten und Fertigkeiten zu verfügen scheint – „automatisch“ dazu befähigt ist, als Coach tätig zu werden; sie hat dann jedoch gute Voraussetzungen, sich zu einem guten Coach zu entwickeln.

Notwendige Fähigkeiten für einen Coach sind:

- Umfassende Wahrnehmung und Analyse von Sachverhalten und Emotionen
- Vernetztes Denken auf mehreren Ebenen, also Erfassen und tieferes Verständnis der Zusammenhänge und -wirkungen von kognitiven und emotionalen Handlungen
- Professioneller Umgang mit dem Nehmen und Geben von Kritik
- Intensive Selbstreflexion sowie vergleichendes und prüfendes Nachdenken über das eigene Handeln und Denken sowie der persönlichen Einstellungen und Werte; dadurch kann das Bewusstsein für die eigene Person geschärft und notwendiger Veränderungsbedarf festgestellt werden
- Lernkompetenz, also die Bereitschaft sich selbstständig neue Kompetenzen und Wissen anzueignen und diese in anderen Zusammenhängen anzuwenden

- Fähigkeit zur Strukturierung und zur vereinfachten Darstellung von komplexen Sachverhalten und Zusammenhängen
- Realistische Einschätzung der eigenen Kapazitäten und Potenziale, Stärken und Schwächen

Notwendige Fertigkeiten für einen Coach sind:

- Kenntnisse in der Kommunikationslehre (z. B. SOR-Modell) und in der praktischen Anwendung von guter Kommunikation (z. B. Paraphrasieren)
- Vielfältige Methodenkenntnisse und Erfahrungen in der Anpassung und Variation von Methoden
- Wissen über Systeme und Zusammenhänge im Coaching sowie über unterschiedliche Ansätze und Stile
- Idealerweise eigene Erfahrungen im thematischen Bereich des Anliegens (z. B. berufliche Orientierung), beziehungsweise im Kontext des Coachee (z. B. Schule)
- Weiterhin hilfreich sind Kenntnisse beispielsweise in Projektmanagement, im Bereich des Neuro-Linguistischen Programmierens (NLP) und Kreativitätstechniken

### **Rollen einnehmen**

Innerhalb eines Coaching-Prozesses muss der Coach unterschiedliche Rollen einnehmen, welche den Bedürfnissen des Coachee entsprechen, beziehungsweise dessen Entwicklungsprozess befördern. Dies geschieht unbewusst, indem sich der Coach auf den Coachee einstellt, oder auch ganz bewusst im Zusammenhang mit bestimmten Interventionen, wenn er beim Coachee eine gewisse Reaktion herbeiführen möchte. Es besteht ein hoher Anspruch an den Coach, die Notwendigkeit eines Rollenwechsels rechtzeitig zu erkennen und diesen umzusetzen. Rollenwechsel sind in der Regel mit Veränderungen im Denken und Verhalten gegenüber dem Coachee verbunden. Babak Kaweh (2005) hat in diesem Zusammenhang sieben Rollen identifiziert, die ein Coach flexibel einnehmen können sollte:

- Ratgeber
- Regieassistent
- Mitspieler
- Resonanzperson
- Transformator
- Provokateur
- Reflektor

### **Selbsteinschätzung**

Wer an einer Tätigkeit als Coach interessiert ist, sollte sich zunächst mit sich selbst auseinandersetzen, die Wahrnehmung der eigenen Person prüfen und eine Selbsteinschätzung durchführen. Ein Coach unterstützt Einzelpersonen und Gruppen darin, institutionelle und persönliche Veränderungen zu initiieren und zu implementieren. Somit trägt der Coach eine hohe Verantwortung und sollte sich regelmäßig einer Selbsteinschätzung unterziehen, um eigene Stärken und Schwächen wahrzunehmen. Auch ein Vergleich mit früheren Ergebnissen kann hilfreich sein, um Veränderungen zu identifizieren oder zu überprüfen.

Nachfolgend wurde ein beispielhafter Fragebogen zur Selbsteinschätzung dem Coaching Guide (SALTO Youth Initiative Resource Centre, 2006) entnommen, übersetzt und angepasst:

Fragebogen zur Selbsteinschätzung von Charakter und Interaktion

(für jedes Merkmal bitte genau ein Feld der Selbsteinschätzung markieren)

**Eigenschaften**

	Trifft voll zu	Trifft teilweise zu	Trifft kaum zu	Trifft nicht zu
Ich bin aufmerksam				
Ich bin faul				
Ich habe gute Ideen				
Ich bin oft der Spaßvogel				
Ich bin intelligent				
Ich bin kreativ				
Ich bin lässig				
Ich bin launisch				
Mir wird schnell langweilig				
Ich bin mitfühlend				
Ich bin mutig				
Ich bin praktisch veranlagt				
Ich bin pünktlich				
Ich bin eher ruhig				
Ich bin schüchtern				
Ich bin selbstsicher				
Ich bin sympathisch				
Ich bin unzuverlässig				
Ich bin verantwortungsvoll				
Ich bin vergesslich				
Ich vermeide harte Arbeit				
Ich bin vertrauenswürdig				
Ich bin voller Energie				
Ich werde schnell ärgerlich				
Ich bin zufrieden				

<b>In der Interaktion mit anderen</b>				
	Trifft voll zu	Trifft teilweise zu	Trifft kaum zu	Trifft nicht zu
Ich bin aufgeschlossen				
Ich achte auf Andere				
Ich bringe Kommentare ein				
Ich bin ein guter Leiter				
Ich bin ein Organisationstalent				
Ich bin folgsam				
Ich freunde mich schnell an				
Ich bin gut in Teamarbeit				
Ich bin gut im Zuhören				
Ich bin kompromissbereit				
Ich bin kooperativ				
Ich rede viel				
Ich bin vorurteilsfrei				

## Selbstreflexion

Der ganzheitlichen Wahrnehmung und Selbsteinschätzung folgt in der Regel eine Reflexion des eigenen Handelns und Denkens sowie der Einstellungen und Werte, die diesem zugrunde liegen. Hierbei können beispielsweise die eigenen Erfahrungen, das Verhalten und die Interaktion mit anderen Personen von großer Bedeutung sein. Eine Reflexion erfolgt anhand einer Erinnerung an eine konkrete Situation. Dabei können zwei Formen der Reflexion unterschieden werden: Bei einer vergleichenden Reflexion erinnert man sich anhand eines bestimmten Merkmals an zurückliegende Situationen und stellt das Gegenwärtige dem Vergangenen gegenüber (z. B. das eigene Verhalten in Angstsituationen). Eine stetige Reflexion erfolgt regelmäßig und bezieht sich auf Situationen, die erst kurze Zeit zurückliegen (z. B. gedankliches Nacherleben eines Tages oder einer Woche). Der Zweck von Selbstreflexion ist es, das Bewusstsein für die eigene Person zu schärfen. Dadurch wird es z. B. möglich, die Notwendigkeit von Veränderungen im eigenen Verhalten und Denken zu erkennen sowie Entwicklungen von Veränderungsprozessen zu erfassen. Bis zu einem gewissen Grad führt jeder Mensch im Alltag unbewusst Selbstreflexion durch, jedoch ist an dieser Stelle die Tätigkeit der bewussten Reflexion gemeint.

## Externe Unterstützung

Ein Coach beschäftigt sich eingehend mit seinem Coachee und dessen Anliegen. Zwischen den beiden Personen entsteht eine vertrauensvolle und zum Teil emotional intensive Beziehung, was sich entsprechend auch auf beide Personen auswirkt. Um die Integrität des Coach zu gewährleisten, ist es notwendig, dass dieser sich selbstständig und auch mit externer Unterstützung mit sich selbst und den Prozessen, die das Coaching von Personen(-gruppen) und die Beschäftigung mit den Anliegen in ihm auslösen, kritisch auseinandersetzt. Eine externe Unterstützung kann durch das Hinzuziehen weiterer Personen erfolgen, die nicht am Coaching-Prozess beteiligt sind. Häufig findet dies in Form von Teamtreffen, Supervision oder Balintgruppen statt.

Entscheidet sich der Coach für eine begleitende Supervision, so wählt er einen Supervisanden aus, welcher ihn hinsichtlich seiner Tätigkeit als Coach dabei unterstützt, seine Erfahrungen und Eindrücke auszuwerten. Es ist nicht unüblich, dass der Supervisand ebenfalls Erfahrungen mit Coaching gesammelt hat. In dieser Zweier-Konstellation kann sehr intensiv auf die Person des Coach eingegangen werden. Als Alternative bietet sich das kollegiale Gespräch in einer Balintgruppe an, welche aus einem Supervisanden und einer heterogenen Gruppe von Coaches besteht. Heterogenität in Bezug auf die Balintgruppe kann beispielsweise durch Unterschiede in Spezialisierungen und Qualifikationen, Alter und Geschlecht erreicht werden. Typisch ist eine Mischung aus Berufsanfängern und erfahrenen Coaches. Der Vorteil der Balintgruppe liegt in dem größeren Potenzial an Sichtweisen und Erfahrungsschätzen, die die Diskussion und Interpretation von Fällen und Anliegen bereichern können.

Eine solche externe Unterstützung in der Reflexion und Verarbeitung von Erfahrungen dient dazu, die persönliche Entwicklung des Coach zu unterstützen und dabei auch einen gewissen Schutz vor dem Anliegen des Coachee zu bieten. Bedenklich wäre eine Situation, in welcher der Coach das Anliegen oder Problem des Coachee zu seinem eigenen macht und damit die Prozessebene der Beratung verlässt. Externe Unterstützung ist für Coaches daher notwendig und ein Zeichen für Professionalität.

## Weiterentwicklung

Unverzichtbar ist, dass ein Coach sich über seine Unvollkommenheit im Klaren ist und den stetigen Willen hat, sich selbst und die eigenen Fertigkeiten weiterzuentwickeln. Dazu gehört die Motivation zum Lernen und die Bereitschaft, Neues anzuwenden sowie die Einsicht, Fehler als Chance zu begreifen und sie möglichst kein zweites Mal zu machen. Die Form des Lernens sollte den jeweils individuellen Bedürfnissen und Interessen entsprechen (z. B. Teilnahme an einer Ausbildung, Lesen eines Buches, Lehren in einem Seminar). In der Gesamtheit des Entwicklungsprozesses sollte auch die Metaebene und Methodenebene einbezogen werden, zum Beispiel dadurch, dass an Fachkursen aktiv teilgenommen wird oder diese zumindest aufmerksam verfolgt werden.

Auch durch die Evaluation von Coaching-Prozessen, wie bereits im Kapitel „Phasen des Coaching“ beschrieben, können zusätzliche wichtige Bereiche erfasst und damit ein weiterer Mehrwert für die Entwicklung des Coach geschaffen werden. Für seine Weiterentwicklung können beispielsweise folgende Evaluationsbereiche relevant sein:

- Veränderungsprozesse, die bei der Person des Coach initiiert sind oder gerade stattfinden
- Methodische und strukturelle Analyse des Coaching-Prozesses hinsichtlich seiner Erfolge, Defizite und Potenziale

## Berufsbild Coach

Menschen, die ein Interesse daran haben, Coaching als ständigen und professionellen Beruf auszuüben, sind sicher oft enttäuscht, wenn sie über diese Tätigkeit nähere Informationen einholen. Denn das Berufsbild Coach ist derzeit noch ein relativ unscharf definierter Beratungsbereich, der sich noch in der Entwicklung befindet. Anders als andere – mittlerweile als klassisch geltende – Beratungsformen wie Supervision gibt es für Coaching bislang kaum eine etablierte und allgemein anerkannte Zertifizierung. Auch ist der Begriff „Coach“ in keiner Weise geschützt. Gewerberechtlich gehört Coaching zu den Dienstleistungen im Beratungsbereich, als Tätigkeitsbereich ist es vergleichbar mit Steuer- und Wirtschaftsberatung, aber auch mit Berufen des Gesundheitswesens wie der Psychotherapie und der Gesundheitspsychologie. Als problematisch erscheint, dass das Berufsbild Coach nicht an formale Qualifikationen gebunden ist und sich deshalb jede Person als Coach bezeichnen darf, ohne dass sie damit gegen rechtliche Bestimmungen verstoßen würde.

Ohne eine formal-rechtliche Bestimmung des Berufsbilds Coach und angesichts einer unüberschaubaren Vielzahl von unterschiedlichen Interpretationen und Kompetenzmustern bemüht sich eine Reihe von verschiedenen Verbänden um die Förderung von Ausbildungsstandards und Zertifikaten. Es ist sehr schwer, die Qualität dieser Angebote zu bewerten und das tatsächlich damit verbundene Interesse der über 100 Anbieter und Verbände einzuschätzen. Aufgrund der wirtschaftlichen Attraktivität dieses Berufsfeldes gibt es nicht wenige „schwarze Schafe“, die vermeintlich anerkannte Zertifikate anbieten, tatsächlich aber nicht an der Professionalisierung des Berufsbilds interessiert sind und keinesfalls als seriös gelten können. Zweifelhaft ist auch das Vorgehen, Organisationen zu gründen, um dann das eigene Konzept und Handeln zum neuen Standard zu erklären. Daneben gibt es aber auch Verbände, die hohe Qualitätsstandards an die eigenen Tätigkeiten und den Zertifizierungsmodus ansetzen, hierbei auch Kontrollinstrumente anwenden und zudem eine gemeinsame Professionalisierung und Forschung im Themenbereich Coaching anstreben. Zu diesen seriösen Verbänden können in Deutschland beispielsweise die folgenden drei Verbände gezählt werden:

- Deutscher Bundesverband Coaching e.V.  
Hannoversche Straße 3  
D-49084 Osnabrück  
Telefon: 0541 - 580 480 8  
Telefax: 0541 - 580 480 9  
E-Mail: info@dvct.de  
Internet: www.dvct.de
- dvct – Deutscher Verband für Coaching und Training e.V.  
Goldbekplatz 2  
22303 Hamburg  
Telefon: 040 - 226 080 07  
Telefax: 040 - 226 080 06  
E-Mail: ifo@dvct.de  
Internet: www.dvct.de
- European Coaching Association  
Steinstraße 23  
40210 Düsseldorf  
Telefon: 0211 - 323 106  
Telefax: 0211 - 328 732  
E-Mail: info@european-coaching-association.de  
Internet: www.european-coaching-association.de

Die Mitgliedschaft in Verbänden ist für die Tätigkeit als Coach nicht zwingend erforderlich, kann jedoch Vorteile mit sich bringen, wie zum Beispiel interkollegialen Austausch, Zugang zu Fortbildungsangeboten, Nutzung des Verbandslogos, Rechtsberatung und weitere Serviceangebote. Die Aufnahmekriterien konzentrieren sich insbesondere auf die fachliche Eignung (Anzahl der Ausbildungsstunden, Methodenausbildung, Praxiserfahrungen), ergänzt durch Altersbeschränkungen (beispielsweise mindestens 30 Jahre Lebenserfahrung) und Aufnahmegebühren. Die Kriterien der Verbände unterscheiden sich deutlich.

## Coaching lernen

Um Coaching in qualitativ hochwertiger Form durchzuführen und damit andere Menschen in ihrem Entwicklungsprozess zu unterstützen, ist ein ganzheitlicher Lern- und Erkenntnisprozess notwendig. Keine schulischen Leistungsnachweise und auch keine Klausuren und Prüfungen sind hier angebracht. Ausschlaggebend ist neben dem handwerklichen und methodischen Repertoire insbesondere ein tieferes Verständnis der Rolle des Coach und der Möglichkeiten von Coaching als Ganzes.

Erreicht wird dieses nur durch eine individuelle Lernstrategie unter Verwendung unterschiedlicher Lernformen und -inhalte in Bezug auf Coaching und der damit in Zusammenhang stehenden Themen.

Es existiert eine Vielzahl von Angeboten unterschiedlichster Anbieter mit einer Bandbreite von Spezialisierungen, welche es dem Interessierten ermöglichen, eine den eigenen Bedürfnissen entsprechende Lernstrategie unter Zuhilfenahme und Kombination verschiedener Lernelemente zu entwickeln. Die folgenden gehören zu den meistbenutzten Lernelementen auf dem Weg zum Coach:

- Bücher

Inzwischen ist eine Vielzahl von Publikationen zum Thema Coaching erschienen, entsprechend gibt es eine große Anzahl unterschiedlicher Ansätze, darunter eher theoretischen Abhandlungen, Methodensammlungen oder praktische Erfahrungsberichte. Als Standardwerke für Coaching können die folgenden drei Erscheinungen bezeichnet werden:

- „Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung“  
von Astrid Schreyögg (ISBN 359337327)
- „Handbuch Coaching und Beratung“  
von Björn Migge (ISBN 3407364318)
- „Handbuch Coaching. Innovatives Management“  
von Christopher Rauen (ISBN 3801718735)

- Ausbildung

Der Ausbildungsmarkt zum Coach ist wenig übersichtlich: Ausbildungen werden z. B. von zahlreichen Weiterbildungsinstituten, einigen Coaching-Verbänden und Agenturen von Coaching-Trainern angeboten. Wenngleich die Programminhalte und Rahmenbedingungen dieser Angebote höchst unterschiedlich sind, haben sie gemeinsam, dass sich die Ausbildung über einen längeren Zeitraum, meist sechs bis zwölf Monate, erstreckt und eine Kombination aus Einzel- und Gruppensitzungen sowie die Reflexion praktischer Erfahrungen vorgesehen ist. Die preisliche Ausgestaltung ist ebenfalls höchst unterschiedlich und zudem nicht transparent gestaltet. Um geeignete Ausbildungsangebote in der Nähe ausfindig zu machen, empfiehlt sich die Ansprache lokaler Weiterbildungsinstitute. Darüber hinaus kann bei der Recherche die Internetseite [www.coach-kalender.de](http://www.coach-kalender.de) hilfreich sein.

- Diskussion

Um ein differenziertes Verständnis von Coaching zu gewinnen, bedarf es jedoch der Diskussion mit anderen Personen, die in dieser Beratungsform bereits tätig sind und praktische Erfahrungen gesammelt haben. Interessanter Diskussionsstoff wäre z. B. die Rolle des Coach, die Abgrenzung des Coaching von anderen Beratungsformen sowie das Vergleichen unterschiedlicher Perspektiven auf praktische Coaching-Situationen.

- Hospitation

Die Beobachtung eines ausgebildeten und erfahrenen Coach in der Beziehung und Interaktion mit einem Coachee ermöglicht vielfältige Lernhinweise und Erkenntnisse, welche insbesondere in einem auswertenden und vergleichenden Gespräch mit dem Coach im Anschluss gefestigt und intensiviert werden können.

- Erleben

Sehr hilfreich kann sich auswirken, wenn ein potenzieller Coach selbst einmal Coachee war: Die eigenen Erfahrungen und Eindrücke, die man als Coachee gesammelt hat, stellen einen wertvollen Erfahrungsschatz dar, wenn man dabei auch das Konzept und die Interventionen des Coach mit Interesse und Aufmerksamkeit verfolgt hat. Ein aktiver Perspektivenwechsel und die Reflexion des Erlebten können den Lernprozess positiv beeinflussen.

- Reflexion formverwandter Tätigkeiten

Hat eine Person bereits Erfahrungen als inhaltlicher Berater, Trainer, Moderator, Supervisor oder Mentor gemacht, so sind von einer unterstützten Rückbetrachtung – insbesondere hinsichtlich des Handelns und Selbstverständnisses des Beraters – lehrreiche Impulse zu erwarten.

Selbstverständlich sind die individuellen Lernbedürfnisse in Inhalt und Form bei jeder einzelnen Person zu berücksichtigen, weshalb auf eine allgemeingültige Festlegung einer scheinbar optimalen Ausbildungsstrategie an dieser Stelle verzichtet wird. Festzuhalten ist jedoch, dass in den seltensten Fällen eine einzige Lernform ausreicht, um ein umfassendes Grundverständnis von Coaching zu erlangen.

## **Test zur Selbsteinschätzung als Coach (Schwerpunkt: Coaching-Stile)**

Übersetzung aus: Coaching Guide (Youth Initiatives & Participation Resource Center 2006, S. 108-110)

Folgender Fragebogen kann als Vorlage zur reflektierten Selbsteinschätzung verwendet werden, um die Entwicklung als Coach – durch Unterstützung und Herausforderung – strukturiert anzuleiten. Die Fragen können ein geeignetes Hilfsmittel sein, um herauszufinden, welcher Coaching-Stil zur eigenen Person passt und zu erfahren, welche verschiedenen Rollen ein Coach bei der Unterstützung von Gruppen einnehmen kann.

Wie dieser Test einzusetzen ist:

Bitte lesen Sie die folgenden Aussagen durch und kreuzen Sie bei jeder Frage an, welches Maß an Zustimmung auf Sie zutrifft („Immer“, „Gelegentlich“ und „Nie“). Bitte entscheiden Sie sich bei jeder Aussage für genau eine Markierung im Schema.



1. Die Verantwortung für das Lernen und die Entwicklung trägt der Coach.	<input type="radio"/> Immer <input type="radio"/> Gelegentlich <input type="radio"/> Nie
2. Als Coach lege ich Wert darauf, mein Können und Wissen zu teilen, indem ich mich einbringe.	<input type="radio"/> Immer <input type="radio"/> Gelegentlich <input type="radio"/> Nie
3. Coaching heißt, anderen Menschen den Weg zu zeigen.	<input type="radio"/> Immer <input type="radio"/> Gelegentlich <input type="radio"/> Nie
4. Menschen lernen am besten, wenn sie Verantwortung übernehmen und sich aktiv einbringen.	<input type="radio"/> Immer <input type="radio"/> Gelegentlich <input type="radio"/> Nie
5. Menschen brauchen Coaches, um beim Lernen unterstützt und zum Erfolg geführt zu werden.	<input type="radio"/> Immer <input type="radio"/> Gelegentlich <input type="radio"/> Nie
6. Lernen durch Ausprobieren mit Anderen ist sowohl für die Lernenden als auch für den Coach notwendig.	<input type="radio"/> Immer <input type="radio"/> Gelegentlich <input type="radio"/> Nie
7. Coaches sind notwendig, wenn es um die Vermittlung von Wissen und Erfahrung geht.	<input type="radio"/> Immer <input type="radio"/> Gelegentlich <input type="radio"/> Nie
8. Es ist für jeden wichtig, während des gesamten Prozesses beteiligt zu sein.	<input type="radio"/> Immer <input type="radio"/> Gelegentlich <input type="radio"/> Nie
9. Ein Coach ist da, um sicherzustellen, dass Menschen ihr Ziel im Auge behalten und auf dem Weg bleiben.	<input type="radio"/> Immer <input type="radio"/> Gelegentlich <input type="radio"/> Nie
10. Die aktive Mitwirkung eines Coach ist ein wichtiger Bestandteil jedes Teams.	<input type="radio"/> Immer <input type="radio"/> Gelegentlich <input type="radio"/> Nie
11. Die Verantwortung für das Lernen liegt bei den Teilnehmern, der Coach dient nur der Unterstützung.	<input type="radio"/> Immer <input type="radio"/> Gelegentlich <input type="radio"/> Nie
12. Der Coach muss dafür sorgen, dass jeder die Möglichkeit hat, sich voll einzubringen.	<input type="radio"/> Immer <input type="radio"/> Gelegentlich <input type="radio"/> Nie
13. „Coach“ ist ein anderer freundlicherer Ausdruck für „Manager“.	<input type="radio"/> Immer <input type="radio"/> Gelegentlich <input type="radio"/> Nie

14. Als Coach finde ich es schwierig, mich nicht einzubringen.	<input type="radio"/> Immer <input type="radio"/> Gelegentlich <input type="radio"/> Nie
15. Wenn die Menschen Fahrzeuge und Fahrer darstellen, ist der Coach die Landkarte.	<input type="radio"/> Immer <input type="radio"/> Gelegentlich <input type="radio"/> Nie
16. Der Coach muss dazu in der Lage sein, alle Teilnehmer kreativ einzubinden.	<input type="radio"/> Immer <input type="radio"/> Gelegentlich <input type="radio"/> Nie
17. Der Coach erinnert die Teilnehmer an die vereinbarten Absichten und Ziele.	<input type="radio"/> Immer <input type="radio"/> Gelegentlich <input type="radio"/> Nie
18. Der Coach kann die Gruppe besser motivieren und unterstützen, wenn er sich selbst als Teil der Gruppe ansieht.	<input type="radio"/> Immer <input type="radio"/> Gelegentlich <input type="radio"/> Nie
19. Der Coach ist dazu da, die Teilnehmer an die Hand zu nehmen.	<input type="radio"/> Immer <input type="radio"/> Gelegentlich <input type="radio"/> Nie
20. Wenn eine Gruppe effektiv funktioniert, wird der Coach nicht gebraucht.	<input type="radio"/> Immer <input type="radio"/> Gelegentlich <input type="radio"/> Nie
21. Ein Coach hat mehr Erfahrungen und Wissen als die Teilnehmer.	<input type="radio"/> Immer <input type="radio"/> Gelegentlich <input type="radio"/> Nie
22. Ist der Coach wirklich Teil der Gruppe, wird es ihm möglich sein, die Gruppendynamik und den Lernprozess wirklich zu verstehen.	<input type="radio"/> Immer <input type="radio"/> Gelegentlich <input type="radio"/> Nie
23. Der Coach ermutigt und motiviert die Gruppe dazu, zukunftsgerichtete Strategien zu identifizieren.	<input type="radio"/> Immer <input type="radio"/> Gelegentlich <input type="radio"/> Nie
24. Ein Coach sollte es der Gruppe ermöglichen, ihre eigenen Aktivitäten zu überdenken und zu evaluieren.	<input type="radio"/> Immer <input type="radio"/> Gelegentlich <input type="radio"/> Nie
25. Ein Coach sollte es der Gruppe nicht erlauben, von den vorab festgelegten Zielen abzuweichen.	<input type="radio"/> Immer <input type="radio"/> Gelegentlich <input type="radio"/> Nie
26. Die Ideen-Beiträge des Coach sind ebenso wichtig wie die der Teilnehmer.	<input type="radio"/> Immer <input type="radio"/> Gelegentlich <input type="radio"/> Nie
27. Der Coach ist dazu da, die Gruppendynamik zu managen – nicht aber die Aktivitäten der Gruppe.	<input type="radio"/> Immer <input type="radio"/> Gelegentlich <input type="radio"/> Nie

28. Der Coach sorgt dafür, dass jeder in der Gruppe die gleichen Möglichkeiten hat, seinen Standpunkt deutlich zu machen.	<input type="radio"/> Immer <input type="radio"/> Gelegentlich <input type="radio"/> Nie
29. Der Coach sorgt dafür, dass Treffen zügig ablaufen.	<input type="radio"/> Immer <input type="radio"/> Gelegentlich <input type="radio"/> Nie
30. Eine Gruppe kann sich nicht ohne den Coach treffen.	<input type="radio"/> Immer <input type="radio"/> Gelegentlich <input type="radio"/> Nie
31. Ein Coach kann Anmerkungen über den Prozessverlauf machen, aber die Gruppe entscheidet über die Richtung und die Aktivitäten.	<input type="radio"/> Immer <input type="radio"/> Gelegentlich <input type="radio"/> Nie
32. Der Prozess ist wichtiger als das Endprodukt.	<input type="radio"/> Immer <input type="radio"/> Gelegentlich <input type="radio"/> Nie
33. Ein Coach zeigt der Gruppe zuerst, wie Aufgaben vollendet werden können, bevor er ihr erlaubt, diese anzugehen.	<input type="radio"/> Immer <input type="radio"/> Gelegentlich <input type="radio"/> Nie
34. Die Bedürfnisse des Coach sind ebenso wichtig wie die der Gruppe.	<input type="radio"/> Immer <input type="radio"/> Gelegentlich <input type="radio"/> Nie
35. Der Coach unterstützt die Gruppe in der Reflexion, um sicherzustellen, dass von der Erfahrung der Beteiligung gelernt wird.	<input type="radio"/> Immer <input type="radio"/> Gelegentlich <input type="radio"/> Nie
36. Die Gruppe entscheidet selbst über Richtung und Aufgaben.	<input type="radio"/> Immer <input type="radio"/> Gelegentlich <input type="radio"/> Nie
37. Ein Coach sollte die Gruppe ermutigen, außerhalb des normalen Rahmens zu denken und kreativ an Herausforderungen heranzugehen.	<input type="radio"/> Immer <input type="radio"/> Gelegentlich <input type="radio"/> Nie
38. Problemlösungen gehören zu den Aufgabengebieten der Gruppe und des Coach.	<input type="radio"/> Immer <input type="radio"/> Gelegentlich <input type="radio"/> Nie
39. Der Coach sorgt für ein geschütztes und produktives Lernumfeld.	<input type="radio"/> Immer <input type="radio"/> Gelegentlich <input type="radio"/> Nie
40. Die Rolle eines Coach ist die einer „Fliege an der Wand“: Er beobachtet nur.	<input type="radio"/> Immer <input type="radio"/> Gelegentlich <input type="radio"/> Nie

1	2 3 1	2	3 2 1	3	3 2 1	4	3 2 1
5	2 3 1	6	3 2 1	7	2 3 1	8	2 3 1
9	1 3 2	10	1 2 3	11	3 2 1	12	2 3 1
13	3 2 1	14	3 2 1	15	2 3 1	16	2 3
17	2 3 1	18	2 3 1	19	1 3 2	20	1 2 3
21	2 3 2	22	1 2 3	23	3 2 1	24	3 2 1
25	2 3 1	26	1 2 3	27	2 3 1	28	2 3 1
29	2 3 1	30	1 2 3	31	3 2 1	32	3 2 1
33	2 3 1	34	1 2 3	35	2 3 1	36	3 2 1
37	3 2 1	38	2 3 1	39	3 2 1	40	2 3 1
<b>Summe:</b>		<b>Summe:</b>		<b>Summe:</b>		<b>Summe:</b>	
→ direktiv		→ eingebunden		→ leitend		→ partizipativ	

Gesamtsumme:

Die maximale Punktzahl beträgt 120. Jede erreichte Summe über 100 steht für das Vorhandensein einer ausgewogenen Kombination von verschiedenen Coaching-Stilen sowie einem umfassenden und fortgeschrittenen Verständnis von Coaching-Methoden und -Techniken. Die Bedeutsamkeit des Coaching ist Ihnen bewusst und Sie sind sich im Klaren darüber, dass verschiedene Personen und Gruppen unterschiedliche Bedürfnisse und Herangehensweisen an Lerngegenstände haben.

Wenn die Gesamtsumme in dem Bereich zwischen 60 und 100 Punkten liegt, könnte das heißen, dass gute Kenntnisse über Coaching-Methoden und -Techniken vorhanden sind sowie vielleicht schon etwas Erfahrung im Coaching-Bereich gesammelt wurde, aber keine regelmäßige Coaching-

Praxis besteht. Mit Hilfe von Selbstreflexion, Training und etwas mehr Erfahrung als Coach sind Sie auf dem richtigen Weg, Ihre Praxis und Ihr Verständnis von Coaching auszubauen und weiterzuentwickeln.

Liegt ihre Summe unter 60 Punkten, könnte das heißen, dass Sie noch recht neu im Coaching-Bereich sind. Ihr Verständnis des Begriffs und ihre Erfahrungen im Bereich Coaching sind möglicherweise noch recht frisch. Das Ausfüllen der Coaching-Bestandsaufnahme könnte einer ihrer ersten gelungenen Schritte sein, die verschiedenen Rollen eines Coach zu verstehen und selbst Coach zu werden.

Um die Ergebnisse grafisch darzustellen und bei periodischer Anwendung des Tests eine Vergleichbarkeit herzustellen, kann es hilfreich sein, die Ergebnisse in die folgende Tabelle zu übertragen. Zur Darstellung von Ergebnissen zu unterschiedlichen Zeitpunkten (z. B. bei vierteljährlicher Anwendung) ist eine farbliche Unterscheidung geeignet.

30				
25				
20				
15				
10				
05				
	direktiv	eingebunden	leitend	partizipativ

Die Spalte mit der höchsten Punktzahl steht für die Herangehensweise, die für Sie am angenehmsten und Vertrautesten ist. Es ist dennoch wichtig, sich auch die anderen Bereiche genauer anzuschauen, in denen Sie eine niedrigere Punktzahl erreicht haben, um auf diese Weise mögliche Felder zu fokussieren, in denen für Sie als Coach Lern-Chancen liegen und somit die Möglichkeit zur Weiterentwicklung besteht.

Bitte beachten Sie, dass ein guter Coach sich stets einer großen Auswahl an Techniken und Methoden bedient – je nachdem, welche Bedürfnisse die Gruppenmitglieder haben. Ein qualitativ ausgeglichener Coach wird in allen Spalten Summen erreichen, die nah beieinander liegen.

Die vier hier verwendeten Coaching-Stile:

- Direktiv

Dieser Stil basiert größtenteils auf Anleitungen, die der Coach anbietet und mit denen er die Gruppe auf einen bestimmten oder erwünschten Weg leiten möchte. Der Coach stellt eine Art Wegweiser dar, indem er Wege und Möglichkeiten sichtbar macht. Gelegentlich wird er versuchen, die Gruppe dazu zu bringen, einen bestimmten Weg einzuschlagen. Der Coach wendet diesen etwas manipulativen Ansatz vollkommen bewusst an; er weiß, dass diese Methode zu diesem Zeitpunkt notwendig ist.

- Eingebunden

Bei diesem Stil fühlt sich der Coach als Mitglied der Gruppe. Dies ist ein Ansatz, der dem Peer-to-Peer sehr nahe ist. Der Coach wird für gewöhnlich glauben, dass er oder sie genauso viel investiert hat wie die Gruppe und ihm somit auch der gleiche Umfang an Anerkennung zusteht. Hier taucht der Coach in den gesamten Gruppenprozess ein, ist also voll in die Gruppe involviert und gleichzeitig Coach. Der Coach mag nur dadurch identifizierbar sein, dass er mehr Kompetenzen, also mehr Erfahrung und Verständnis im jeweiligen Themenbereich hat.

- Leitend

Dieser Stil ist dadurch gekennzeichnet, dass der Coach den Fokus auf die Unterstützung der Gruppe oder einzelner Teilnehmer legt. Der Coach ist dazu da, das Wohlfühl der Teilnehmer sicherzustellen, indem er für ein angenehmes Lernumfeld und ein gutes Management des Gruppenprozesses sorgt. Der Coach unterstützt die Gruppe hier auf jeder Stufe, hält beinahe Händchen, und stellt damit sicher, dass die Gruppe nicht in potenzielle Gefahrensituationen gerät.

- Partizipativ

Bei Anwendung des partizipativen Stils lässt der Coach die Gruppe ihren eigenen Weg finden, die Teilnehmer leiten sich selbst. Der Coach wird sicherstellen, dass die Gruppe Autonomie über die Projekte und Aktivitäten besitzt und diese als eigene empfindet. Sein Verhalten ist in dieser Phase mit dem eines Resonanzbodens zu vergleichen. Zwar kann er Anregungen oder Vorschläge anbieten, aber letztendlich entscheiden die Teilnehmer selbst und wählen die Richtung, die sie einschlagen wollen.

## 7. Abschließende Betrachtung

In den nächsten Jahren wird sich der Trend zur Ganztagschule weiter fortsetzen und die Kritik am mehrgliedrigem Schulsystem eher noch verstärken. Deshalb ist davon auszugehen, dass die Entwicklungsarbeit im Schulbereich künftig eher zunehmen als abnehmen wird. Des Weiteren verbreiten sich immer neue Erkenntnisse über die Funktionsweise einer guten Schule, es werden neue Ansätze entwickelt und erprobt, bestehende Konzepte weiterentwickelt. Eine sich ständig wandelnde Organisation wurde vor einigen Jahren in der Organisationstheorie noch als Krankheitsphänomen betrachtet – für die Schule der Zukunft wird der permanente Wandel der Normalfall sein. Ausgehend von der Erkenntnis und der Notwendigkeit, die eigene Struktur und die eigenen Angebote stetig zu hinterfragen und den Lernbedürfnissen der Jugendlichen anzupassen, wird sich Schule zunehmend als lernende und innovative Organisation etablieren müssen.

Schulen werden in diesem Prozess des ständigen Wandels aber nicht allein gelassen. Bereits heute gibt es zahlreiche Unterstützungsangebote sowohl von Seiten der Administration und von Beratern, als auch von unterschiedlichsten Akteuren im Schulbereich und aus dem Umfeld von Schule. Vermutlich werden diese Angebote in den nächsten Jahren noch weiter zunehmen, was auch notwendig ist, aber gleichzeitig zu einer Unübersichtlichkeit der Anbieter und ihrer Interessen führt. Sehr hilfreich ist deshalb die Informations- und Vernetzungsarbeit der Regionalen Serviceagenturen im Programm „Ideen für mehr! Ganztägig Lernen.“, die den Schulen in ihren jeweiligen Bundesländern Kontakte und Wissen über die Angebote vermitteln können. Diese Arbeit sollte zielstrebig fortgesetzt und darüber hinaus die eigenständige lokale und thematische Vernetzung der Schulen vorangetrieben werden, um mittelfristig die Ausbildung von Erfahrungs- und Kompetenzzentren zu unterstützen. In diesen Zentren wäre es dann zum Beispiel möglich, dass Schulen voneinander lernen und inhaltliche Ressourcen im Austausch nutzen, dass notwendige Veränderungsprozesse angestoßen und gegenseitige Unterstützungsangebote realisiert werden.

Schulen, die an Beratung interessiert sind, haben eine potenzielle Wirtschaftskraft, die auf freiberufliche Berater, Coaches und deren Agenturen sehr attraktiv wirkt. Zudem steigt das Angebot an Coaching-Angeboten und -Ausbildungen ständig. In diesem „Beratungsdschungel“ ist schon heute abzusehen, dass die Schulen umfassend und möglichst sachlich-neutral über Möglichkeiten, Vor- und Nachteile von Beratungsformen informiert werden müssen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass Schulen an unseriöse Anbieter geraten, die nur auf ökonomischen Gewinn ausgerichtet sind, ohne gleichzeitig über die erforderlichen fachlichen Kompetenzen zu verfügen.

In der Potenzialanalyse von Beratung im Kontext von Schule sollte ein Schwerpunkt auf die Bedeutung von internen Beratern im Schulkontext gelegt werden. Auf diese Weise kann eine Profil- und Rollenschärfung erreicht werden, die einen professionellen und effektiven Einsatz von Methoden und Instrumenten in schulischen Veränderungsprozessen begünstigt. Damit verbunden ist die steigende Erfahrung der Schulen im Umgang mit verschiedenen Beratungsformen und Coaching im Besonderen, was höchstwahrscheinlich dazu führen wird, dass Schulen steigende Ansprüche an die Berater stellen und eine präzisere Formulierung und Auswahl ihrer Anliegen vornehmen. Ein stärkeres Eigeninteresse an der Beibehaltung des Grundsatzes der Hilfe zur Selbsthilfe wäre dann die Folge.

Ein besonderes Augenmerk sollte auch auf die Ausbildung von Peer-to-Peer-Beratern im Schulkontext gelegt werden, die im gleichen Kontext agieren, etwa gleich alt sind und vergleichbare Erfahrungen haben. Im Schulentwicklungsprozess können solche Beratungskonstellationen von großem Vorteil sein, da festgestellt wurde, dass beispielsweise Jugendliche die Ideen und Anregungen Gleichaltriger besser verstehen, annehmen und in Prozesse einbinden können als z. B. von Lehrer/innen oder Eltern. Parallelen lassen sich im Peer-to-Peer-Ansatz für Schulleiter/innen, Lehrkräfte

und Eltern vermuten. Die Servicestelle Jugendbeteiligung verstärkt derzeit erste Überlegungen und Planungen hinsichtlich einer einjährigen Ausbildung jugendlicher Projekt- und Prozessberater/innen, die ab dem Jahr 2008 auch in Schulen und deren Umfeld eingesetzt werden könnten.

Gerade weil die Möglichkeiten zur Anwendung von Coaching-Methoden im Kontext von Schule und Schulentwicklung noch lange nicht ausgeschöpft sind, sollten sich alle an Schule Beteiligten nicht davor scheuen, viele Fragen zu stellen und neue Konstellationen auszuprobieren.



## 8. Quellen

Anti-Defamation League (2. Aufl. 2001): Praxishandbuch für Lehrerinnen und Lehrer. New York und Gütersloh.

Anti-Defamation League (2002): Manual for peer trainers. New York.

Appel, Klaus/Ruge, Sylvia/Wendenkampf, Oliver (2003): Zukunftswerkstatt – Ein Handbuch mit Hinweisen zur Methode, Anregungen und Tipps zur Durchführung – für Moderatoren in Schule, Jugendarbeit und Gemeinwesen. Magdeburg (Hrsgg. von der Arbeitsstelle für Schule und Jugendarbeit Sachsen-Anhalt).

Archimowitz, Karolina (2006): Ich will! In: Servicestelle Jugendbeteiligung (Hrsg.): macht. berlin. selbst, S. III,1-III,4.

Berliner Netzwerk zur Unterstützung von SchülerInnenvertretungen (2003): Reclaim the School – planetschule.de. Das Handbuch für Berliner SV-Arbeit. Berlin.

Dürschmidt, Peter/Koblitz, Joachim/Mencke, Marco u. a. (2. Auflage 2006): Methodensammlung für Trainerinnen und Trainer. Bonn.

Gnädinger, Hermann (11. Aufl. 2005): Teamsupervision und Balintansatz. In: Fatzer, Gerhard (Hrsg.): Supervision und Beratung. Bergisch Gladbach, S. 143-158.

Gnegel, Annette (2004): Den „richtigen“ Coach vermitteln. In: Rauen, Christopher (Hrsg.) Coaching-Tools. Bonn . S. 57-61.

Jungk, Robert/Müllert, Norbert R. (1989): Zukunftswerkstätten. Mit Phantasie gegen Routine und Resignation. München.

Kaweh, Babak (2005): Das Coaching-Handbuch. Für Ausbildung und Praxis (Lernmaterialien). Kirchzarten.

Keel, David (2003): Qualität von Supervision. St. Gallen.

Königswieser, Roswita/Sonuc, Ebru/Gebhardt, Jürgen (2006): Komplementärberatung. Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-How. Stuttgart.

Landsberg, Max (2003): Mentoring. In: Albrecht, Karl (Hrsg.) Management, Frankfurt/M. S. 103-106.

Maar, Paul (1985): Am Samstag kehrt das Sams zurück. Hamburg.

Meyer, Carsten (1996): Umwelterziehung im authentischen Handlungskontext. Zur theoretischen Fundierung und Evaluation Regionalen Lernens. Frankfurt/M.

Migge, Björn (2005): Coaching und Beratung. Weinheim und Basel.

Rauen, Christopher (2002): Handbuch Coaching. Göttingen.

Reichel, René/Rabenstein, Reinhold (2001): Kreativ Beraten. Münster.

SALTO Youth Initiative Centre (2006): Coaching Guide. Brüssel.

Schreyögg, Astrid (6. erw. u. akt. Aufl. 2003): Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Frankfurt/M.

**Servicestelle Jugendbeteiligung** (2005): Praxistipp Informiert engagiert. Berlin.

Servicestelle Jugendbeteiligung (2005): Praxistipp Vernetzung. Berlin.

Vössing, Heidrun (2005): NLP in der Coaching-Praxis. Ein praxisorientiertes Arbeitsbuch für Coaches. Paderborn.

Wielang, Uwe (2004): Notation der Coaching-Sitzung als lösungsorientierte Intervention. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Coaching-Tools. Bonn, S. 252-257.

Zur Bornsen, Matthias/Maleh, Carol (2001): Appreciative Inquiry (AI): Der Weg zu Spitzenleistungen. Weinheim.

## Internetquellen

Artop – Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin: [http://www.artop.de/2000\\_Leistungen/2200\\_Organisation/2280\\_Moderation.html](http://www.artop.de/2000_Leistungen/2200_Organisation/2280_Moderation.html); 01.05.2007.

Bauer & Reif Dentalhandel und -service GmbH: <http://www.bauer-reif-dental.de/leistungen/glossar.php>; 01.05.2007.

Bundesverband Mediation e.V.: <http://www.bmev.de/www/index.php?cat=3&page=-1>; 01.05.2007.

Bundesverband Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt e.V.: <http://www.bmwa.de/was.php>; 01.05.2007.

Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.: <http://www.dgsv.de/supervision.php>; 01.05. 2007.

Institut für Beratung: <http://www.ifb-gast.de/lexikon/index.html>; 09.11.2006.

Karl Wimmer & Partner: <http://www.wimmer-partner.at/seminare/glossar.htm>; 01.05.2007.

Projekt Magazin: <http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0701.html>; 01.05.2007.

# Die Autorinnen und Autoren

Jörg Reschke

info@joerg-reschke.eu; www.joerg-reschke.eu

Jörg Reschke (geb. 1984) studiert Public Management an der Berliner Fachhochschule für Technik und Wirtschaft und berät seit sechs Jahren Jugendinitiativen und -projekte. Mit dem Themenfeld Schule und Schulentwicklung hat er sich bereits in seiner Schulzeit in unterschiedlichsten Gremien und auf mehreren Ebenen auseinandergesetzt. Im Rahmen eines Freiwilligen Sozialen Jahres bei der Jugendorganisation „Schüler Helfen Leben“ in Bosnien-Herzegowina hat er Schulen beim Aufbau von Schülervertretungen unterstützt. Seit 2005 leitet er den Bereich Qualifizierung im Büro der bundesweiten Servicestelle Jugendbeteiligung und ist in diesem Zusammenhang auch als Trainer für jugendliche Berater, Projekt- und Selbstmanagement tätig.

Beate Dapper

beate.dapper@freenet.de

Beate Dapper (geb. 1956), Diplom-Psychologin, Lehrerin, Supervisorin und Organisationsberaterin, ist seit über zehn Jahren als Beraterin für Schulen, Schulleitungen und die Schulaufsicht tätig und arbeitet in der Lehrerfortbildung. Seit vier Jahren begleitet sie das „Modellvorhaben eigenverantwortliche Schule“ (MES) in Berlin und seit 2006 berät sie Schulen im Projekt „Reformzeit“ der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung.

Christian Kranich

coaching.kranich@web.de; www.coaching-kranich.de

Christian Kranich (geb. 1968) ist seit 2001 freiberuflich als Einzel- und Team-Coach tätig. Er versteht systemisches Coaching als zielorientierte Beratung zu beruflichen Fragestellungen (Optimieren von Führungsverantwortung, Konflikte lösen, Teamerfolg sichern, Gestalten von Veränderungsprozessen). Spezialisiert hat er sich auf die Beratung von Non Profit-Einrichtungen, insbesondere auf Projekte aus der Kinder- und Jugendarbeit. Seine beruflichen Praxisfelder sind die Arbeit mit Langzeitarbeitslosen, berufsbezogene Jugendhilfe und die Arbeit mit Ehrenamtlichen im Aufgabengebiet Aids-Prävention. Das Praxisbeispiel entnahm er seiner Tätigkeit beim Bayerischen Roten Kreuz – Kreisverband München, wo er langjährig als Lehrgangsführer in einem berufsvorbereitenden Lehrgang für sozial benachteiligte Mädchen und junge Frauen in München tätig war.

Heidrun Vössing

info@art-of-nlp.de . www.art-of-nlp.de

Dipl. Päd. Heidrun Vössing ist Inhaberin des Ausbildungs- und Coaching-Instituts ART of NLP (www.art-of-nlp.de) in Bielefeld. Sie entwickelt seit vielen Jahren individuelle Interventionen für ihre Klienten aus der Industrie oder dem Non Profit-Bereich. Sie ist Autorin zahlreicher Fachartikel und des Buches „NLP in der Coaching-Praxis“, erschienen im Junfermann-Verlag.

Im Rahmen von Coaching-Ausbildungen und als Lehr-Trainerin/Lehr-Coach (DVNLP) vermittelt sie fundiertes und innovatives Know-how rund ums Coaching.

## **Impressum**

### *Herausgeber*

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung gGmbH (DKJS)

### *Gesamtredaktion*

Dr. Sabine Knauer

### *Redaktionelle Unterstützung*

Sappho Beck, Charlott Ebert, Swetlana Eisfeld, Maria-Magdalena Pruß, Gary Tidwell  
Servicestelle Jugendbeteiligung

*Grafiken:* Marvin Clifford, Berlin

*Titelfoto:* Viktoria Schmidt, Servicestelle Jugendbeteiligung.

### *Lektorat*

Swetlana Eisfeld, Dr. Angela Borgwardt

### *Satz & Layout*

media production bonn gmbh, Bonn

*Weitere Informationen zum Thema erhalten Sie im Internet unter*

[www.ganztaegig-lernen.de](http://www.ganztaegig-lernen.de)

[www.ganztagsschulen.org](http://www.ganztagsschulen.org)

[www.joerg-reschke.eu](http://www.joerg-reschke.eu)

© Deutsche Kinder- und Jugendstiftung, Berlin 2007

Tempelhofer Ufer 11

10963 Berlin

[www.dkjs.de](http://www.dkjs.de)

Arbeitshilfe 07

ISBN 987-3-9811265-3-2