

Harald Pühl, Katrin Thorun-Brennan
Kleines Praxishandbuch Coaching

Therapie & Beratung

Harald Pühl, Katrin Thorun-Brennan

Kleines Praxishandbuch Coaching

Psychozial-Verlag

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

Originalausgabe

© 2023 Psychosozial-Verlag GmbH & Co. KG, Gießen

info@psychosozial-verlag.de

www.psychosozial-verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form

(durch Fotografie, Mikrofilm oder andere Verfahren)

ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert

oder unter Verwendung elektronischer Systeme

verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Umschlagabbildung: Wassily Kandinsky, *Letztes Aquarell*, 1944

Umschlaggestaltung und Innenlayout nach Entwürfen von Hanspeter Ludwig, Wetzlar

Satz: SatzHerstellung Verlagsgestaltung Heike Amthor, Fernwald

ISBN 978-3-8379-3285-0 (Print)

ISBN 978-3-8379-7988-6 (E-Book-PDF)

Inhalt

Hinführung	9
Unser Weg zum Coaching mit Herz und Verstand	11
Das Rollenkonzept als Grundmodell	17
Zur Dialektik von Privatem und Beruflichem	17
Fallbeispiel: Coachee sucht den Konflikt mit der Leitung	18
Das Quadrantenmodell	23
Kontakt als Schlüssel zur Begegnung	25
Resonanzbeziehung	25
Fallbeispiel: Der Coach ist irritiert	26
Aktives Zuhören	29
Mut zur Präsenz und das Prinzip Antwort	29
Fallbeispiel: Die Coach stellt ihre inneren Bilder zur Verfügung	33
Intuitiv navigieren	35
Schweigen und Stille als Ressource	36
Auftragsklärung, Dreieckskontrakt und Triangulierung	39
Finanziertes Institutionelles Coaching	39
Verordnetes Coaching	40
Coaching für Selbstzahlende	42

Setting	43
Fallbeispiel: Ein Koch unter Druck	44
Wie aus einem privaten Coaching ein institutionelles Coaching werden kann	46
Fallbeispiel: Diskreter Fluchtversuch aus der Organisation	46
Organisationsdynamik und Auftragsklärung	50
Innere Triangulierung und Bündnisse	51
Die Phasen des Coachingprozesses	57
Die erste Phase im Coaching: Kontakt und Kontrakt	58
Die zweite Phase im Coaching: Arbeitsphase	59
Die dritte Phase im Coaching: Abschlussphase	63
Fallbeispiel: Auf der Suche nach dem richtigen Arbeitsplatz	64
Fallbeispiel: Coachee stellt die Sinnfrage	67
Der Coachingprozess als Sisyphusarbeit	68
Schöne neue Arbeitswelt	71
Die Bedeutung von Arbeit im Wandel der Zeit	71
Geschichtlicher Streifzug	71
Der entfesselte Kapitalismus	73
Agil – der neue Fetisch	74
Entfremdung	76
Was bedeutet das für Coaches?	78
Interventionsstrategien im Coaching	81
Die Erhebung der Ist-Situation im Coaching (Das Kasseler Coaching Inventar)	82
Fallbeispiel: Wenn es nicht einfach ist, in den Kontakt zu kommen	83

Rekonstruktion als Interventionsstrategie im Coaching	85
Wir malen (machen) uns ein Bild Ihrer Organisation	86
Fallbeispiel: Vom Teammitglied zur Stellvertreterin	87
Rollentausch durch Stuhlarbeit (Rekonstruktion)	89
Fallbeispiel: Wenn die Scham lähmt	91
Kopf-Herz-Hand-Triade	93
Arbeit mit Skalen im Coaching	94
Fallbeispiel: In Mitarbeitergesprächen auf den Punkt kommen	94
Erzählungen im Coaching	97
Fallbeispiel: Wenn das Masterstudium zur Klippe wird	99
Anlässe für Coaching	103
Die neue Führungskraft	103
Evolutionäre Entwicklung von Führungsverständnis	104
Führung in einem Satz	106
Dilemmata im Coaching von Führungskräften	108
Fallbeispiel: Von der Schwierigkeit, Nähe und Distanz zu regulieren	109
Fallbeispiel: Führung in überkommenen Strukturen	111
Coaching als Organisationsberatung	114
Fallbeispiel: Coaching-Mikado – erst eine, dann zwei, dann fünf	114
Coaching mit Doppelspitzen als Konfliktcoaching	118
Fallbeispiel: Wenn die Chemie nicht stimmt	119
Rachelust – Triebfeder für Organisationskonflikte	121
Führen mit Coachingkompetenz	124
Krisen im Coaching	127
Change und seine Folgen	127
Fallbeispiel: Krise nach einem Changeprozess	128

Von Tätern und Opfern	129
Sinnkrisen im Coaching	131
Fallbeispiel: Wenn die Ehekrise zur Arbeitskrise wird	132
Tränen und Trauer im Coaching	133
Fallbeispiel: Krankheit und Arbeit	135
Wenn im Coaching die Paardynamik die Überhand gewinnt	136
Fallbeispiel: Machtverhältnisse im Orchester	137
Fallbeispiel: Zerrissen zwischen Beruf und Ehe	138
Besondere Settings im Coaching	143
Videobasiertes Coaching	143
Telefon-Coaching	144
Schriftbasiertes Coaching	145
Internes Coaching	145
Coaching by Walking	146
Intervision und Netzwerk	149
Literatur	151
Sach- und Personenregister	157

Hinführung

Unsere *Coaching-Ausbildung mit Herz und Verstand* im Institut Triangel hat uns gezeigt, dass ein praxisbezogenes Handbuch ein Gewinn für Einsteiger und Fortgeschrittene ist. Grundlage dieses Buches ist unsere jahrelange Erfahrung als Coaches und als Ausbilderinnen.¹

Coaching ist schon lange kein präziser Begriff mehr. Zu inflationär wurde sein Label auf alle möglichen Beratungsangebote geklebt, vom Tiercoaching bis zum Elterncoaching.

Mit unserem Buch wollen wir nun einen deutlichen Akzent setzen. In unserem Verständnis zeichnet sich Coaching durch einen klaren Bezug zur Arbeitswelt aus. Ferner haben wir Einzelpersonen im Auge, wenn wir in diesem Kontext von Coaching sprechen. Dies können Führungskräfte, Selbstständige oder andere Fachkräfte sein, ebenso Auszubildende, Studierende, Arbeitssuchende oder Berentete. Durch diesen Fokus auf die Arbeitswelt einerseits und auf Einzelpersonen andererseits ergibt sich eine relativ klare erste Vorstellung von unserer Arbeit.

Coaching braucht zudem in unserem Verständnis zum einen das *Herz* für eine hinreichend stabile innere Haltung, für Kontakt und Intuition, um Beratungsprozesse wirkungsvoll zu gestalten, zum anderen den *Verstand* für Modelle, die uns und unseren Coachees Orientierung geben und schließlich die *Hand* für das konkrete Tun. Diese Dreiheit verstehen wir als in einem anhaltenden Aufeinanderbezogensein.

Wir sehen die Ratsuchenden außerdem in ihrer Ganzheit, das heißt, in die Arbeit fließen zwangsläufig und fortwährend persönliche Bezüge ein. Gleichzeitig wirken sich die Arbeitserfahrungen auch auf das sogenannte

¹ Um den Lesefluss durch Formulierungen wie er/sie oder seine/ihre nicht zu verhindern, haben wir uns entschlossen, abwechselnd die feminine und maskuline Form zu verwenden.

Privatleben aus. Eine Trennung von Arbeit und Privatem erscheint uns daher künstlich. Die Idee, es könne zwei Leben in einem geben, ist nur theoretisch denkbar.

In der beruflichen Rolle der Coachees müssen die Interessen der Organisation und der Person unter einen Hut gebracht werden. Unvermeidlich führt das zu Ambi- oder eher Multivalenzen und Dilemmata. Daraus ergibt sich der Stoff, der die Coachingpraxis lebendig hält. Als Coaches sehen wir uns als Begleiterinnen statt als Experten für die Lösungen. Im Coaching unternehmen wir gemeinsam mit unseren Coachees den Versuch, die jeweilige Situation zu verstehen (Kopf) und eine Handlungs-idee zu entwickeln (Hand), die einer inneren Stimmigkeit (Herz) folgt.

Ein zentrales Anliegen unseres Buches ist es, die Beraterische Haltung unter die Lupe zu nehmen. Denn nach unserer Überzeugung kann Coaching nur in einem tragenden Kontakt erfolgreich sein. Dieser haltende Kontakt erfordert eine Form der Präsenz, die auf das eigene Innere der Coaches, der Coachees und ihren Arbeitskontext gerichtet ist. In dieser Triade kann sich ein Arbeitsbündnis entwickeln, das Veränderungsprozesse ermöglicht.

Als Eklektiker schöpfen wir sorgfältig aus dem reichhaltigen Repertoire theoretischer Hintergrundfolien und Interventionen. Vieldeutigkeit erweckt in uns eine lebendige Neugier. »Es erscheint uns nie ganz richtig, etwas für ganz falsch zu halten« (Obermeyer & Pühl, 2016).

Daher werden wir versuchen, uns in diesem Buch als Coaches so deutlich wie es geht sichtbar zu machen. Wir laden die Leserin und den Leser ein, mit uns auf die Reise in unsere von Erfolg und Freude, aber auch von Zweifel und Scheitern geprägte Coachingpraxis zu gehen. Immer wieder werden wir auch theoretisch reflektieren, was uns in unserer Beratungsarbeit begegnet, sodass sich ein verständliches Bild von *Coaching mit Herz und Verstand* abzeichnet. Vielleicht kann dieser Schritt dazu beitragen, das arbeitsbezogene Coachingkonzept klarer zu konturieren.

Unser Praxisbuch kann als Ganzes gelesen werden oder aber kapitelweise, je nach Interesse.

Unser Weg zum Coaching mit Herz und Verstand

Ich (HP) habe Coaching als berufsbezogenes Beratungsverfahren relativ spät entdeckt. Das mag mehrere Gründe haben. Zum einen bin ich Ende der 1970er Jahre als Supervisor gestartet; damals haben wir ausschließlich Teams beraten. Einzel-Supervision oder Coaching wurden weder angefragt noch angeboten. Es war die Zeit, als Gruppenverfahren en vogue waren. Encounter-Gruppen erfreuten sich beispielsweise großer Beliebtheit, in Gruppen suchte und fand man die persönliche Befreiung aus kleinbürgerlichen Zwängen. Das Buch von Horst-Eberhard Richter *Die Gruppe – Hoffnung auf einen neuen Weg, sich selbst und andere zu befreien* (1972) war so populär, dass es abends in den Kneipen als Raubdruck verkauft wurde.

Ich selbst habe ab Mitte der 1970er Jahre an einer mehrjährigen gruppenanalytischen Therapie teilgenommen. Und in der Tat war es im Sinne Richters eine Etappe meiner Selbstbefreiung. Es ist schwer zu beschreiben, wie es in dieser Gruppe zugeht. Die für mich wichtigste Erfahrung war, dass Aggressionen erlaubt, ja geradezu willkommen waren. Da wurde kein Blatt vor den Mund genommen und dennoch hinterließ die Aggression keine Wunden, sondern konnte verstanden und integriert werden.

Als Gruppensozialisierter war mir die Einzelberatung geradezu unheimlich. Ich befürchtete im relativ engen Kontakt mit einem Ratsuchenden therapeutische Effekte, die mich ängstigten. Das war der große Vorteil der Gruppenarbeit: Zwischen mir und den Teilnehmenden bildete sich eine Schutzzone vor zu viel Nähe.

Es war aber auch die Zeit, als der Bedarf an Supervision in erster Linie durch Psychotherapeutinnen abgedeckt wurde. Sie hatten in ihren Therapieausbildungen Supervision kennengelernt als methodische Begleitung und Unterstützung, um ihr Therapieh Handwerk zu erlernen. Das war nicht ganz ohne Nebenwirkungen in der Praxis, denn in ihrem Fokus stand, professionell bedingt, der Beziehungsaspekt, was dazu führte, dass viele Super-

visanden das Gefühl hatten, in der Supervision »die Hose runterlassen zu müssen«. Um nicht in den Sog der »Therapeutisierung der Supervision« (Pühl, 1987) gezogen zu werden, hat bei mir die Hinwendung zur Einzelberatung so lange gedauert. Eine hilfreiche Brücke hat mir Burkhard Sievers (1985) mit seinem Modell der Rollenberatung gebaut. Er nimmt in seinem Modell die Person, die Rolle und die Organisation in den Blick und bot mir so einen gangbaren Weg, Nähe und Distanz konzeptionell zu regulieren. Trotz oder wegen seiner Einfachheit bietet das Rollenmodell eine klare Orientierung für Einzelberatungen und dafür, wie sich das Coaching um organisatorische und persönliche Anteile als Ganzheit balancieren lässt (s. Kapitel »Das Rollenkonzept als Grundmodell«).

Meine ersten Einzelberatungen liefen noch unter der Bezeichnung Einzel-Supervision. Anfang der 1990er Jahre übernahm Wolfgang Looss (1993 [1991]) den Coaching-Begriff aus den USA und reservierte ihn für das Management. Es reizte mich, ihn von diesem privilegierten Sockel zu holen, und ich untersuchte »Einzel-Supervision – Coaching – Leitungsberatung – Drei Begriffe für dieselbe Sache?« (Pühl, 2000) auf Gemeinsamkeiten hin mit dem Ergebnis, dass sich die Unterschiede nur kulturell begründen lassen. Inzwischen hat sich in der Beratungsszene und bei den Kunden der Coaching-Begriff in der Breite durchgesetzt, und zwar für alle Formen der Einzelberatung im Kontext von beruflicher Arbeit. Auch der Supervisionsverband, die *Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching*, hat 2016 Coaching in seinen Verbandsnamen aufgenommen, freilich ohne ihn inhaltlich zu definieren, sondern vielmehr der normativen Kraft des Faktischen folgend.

Wenn ich (KTB) darüber nachdenke, wie es gekommen ist, dass ich nun als Coach arbeite, dann fallen mir als Erstes frühe Kindheitserinnerungen ein, Szenen, in denen ich meiner Mutter bei ihren Unterhaltungen mit einer Nachbarin im Hausflur zuhöre. Von dem, was gesagt wurde, weiß ich nur noch wenig. Ich erinnere mich an Gespräche über die Familie, die Kinder und Ehemänner. Wahrscheinlich war ich nebenbei mit irgendeinem Spiel beschäftigt. Es gibt aber auch Erinnerungen daran, dass ich einfach nur hinter der Tür stand und der Unterhaltung neugierig folgte. Am stärksten präsent ist bei mir heute noch die Atmosphäre zwischen den Frauen, sie hat mich wohl besonders angezogen. Es waren zugewandte Gespräche, die immer wieder andere Färbungen annahmen: plaudernd, klagend, trauernd, bestätigend, Mut zusprechend, ergänzend, Trost spendend. Sie entfalteten vielfältige Facetten an Vertraulichkeit. Die Frauen kamen sich nahe

und schienen dabei doch zugleich eine gewisse Distanz aufrechtzuerhalten. Soweit ich weiß, siezen sie sich heute noch. Wenn sich die Frauen dann trennten, schienen sie zufrieden und zuversichtlich. Ich erinnere mich, dass ich es oft bedauerte, wenn diese Gespräche zu Ende gingen.

An ähnliche Szenen, in denen ich eine gespannt geduldige Zuhörerin war, erinnere ich mich auch, wenn ich mit meiner Großmutter unterwegs war. Sie lebte mit meinem Großvater in einem kleinen Dorf, in dem jeder jeden kannte. Einer der wichtigsten Orte im Dorf war der Konsum, das ostdeutsche Pendant zum Tante-Emma-Laden. Hier ging man nicht allein zum Einkaufen hin, sondern hier erfuhr man alle Neuigkeiten. Und obwohl ich genauso gern den Unterhaltungen lauschte, spürte ich doch einen gewissen atmosphärischen Unterschied zu den Gesprächen, die meine Mutter mit ihrer Nachbarin führte. Diese Unterhaltungen in kleinen, sich immer wieder neu zusammensetzenden Gruppen waren oberflächlich freundlich, doch schienen sie mir gelegentlich auch riskant, wenn in lustvoll aggressiver Weise die Toleranzgrenzen der dörflichen Gemeinschaft verhandelt wurden.

Als atmosphärisch hoch aufgeladen habe ich meine eher seltenen Visiten in der Gastwirtschaft des Dorfes in Erinnerung, in der sich nach getaner Arbeit fast ausschließlich die Männer des Ortes trafen. Meine Großmutter schickte mich gelegentlich, meinen Großvater von dort abzuholen. Ich freute mich auf eine zuckersüße Brause und die Möglichkeit, in dem zigarettenverqualmten Raum den Männern eine Weile zuhören zu können, wie sie große Töne spuckten und sich in Szene setzten. Hier schien sich eine gewisse Energie zu entladen, die ich aus anderen Kontexten so nicht kannte. Womöglich spülte Mann hier nach getaner Arbeit »mit Alkohol seinen Frust herunter, inszenierte seine im Laufe des Tages fragwürdig gewordene Großartigkeit und war so halbwegs darauf vorbereitet, dies dann in der Familie nicht mehr tun zu müssen« (Baecker, 2002, S. 227).

In diesen Erzählmomenten, die es mir angetan hatten, schien es um eine Balance zu gehen: einerseits den eigenen Platz in der Gemeinschaft mit leiser oder lauter Stimme zu behaupten, andererseits der Gefahr zu entgehen, in Ungnade zu fallen. Ich hatte offenbar schon früh dieses Interesse an etwas, das im Coaching von zentraler Bedeutung ist und wovon hier noch zu lesen sein wird: die Triangulierung. Diese Neugier, die Faszination am nie enden wollenden Balancieren zwischen Selbstbehauptung und Anpassung habe ich zu meinem Beruf gemacht – sie packt mich noch heute in meiner Arbeit.

Eine Quelle meiner Begeisterung für *Beratung mit Herz und Verstand* im Kontext von Arbeit sehe ich auch in meinem Aufwachsen in der DDR. Das dürfte wohl manchem mehr und mancher weniger einleuchten – je nachdem, ob er oder sie der west- oder der ostdeutschen »Erinnerungsgemeinschaft« (Behrens, zitiert von Meyen, 2013, S. 20) angehört. Heute scheint Konsens zu herrschen, dass die DDR eine Diktatur war und DDR-Bürger »diktatursozialisiert« sind. Mit dieser Umschreibung fällt allerdings einiges unter den Tisch, was für meine persönliche Entwicklung sehr wichtig war, etwas, das Meyen (2013) unter dem Begriff des »kommunikativen Gedächtnisses« fasst. Ich erinnere mich hier vor allem an das Konzept von der polytechnischen Bildung, die alle erreichen sollte, unabhängig vom Geldbeutel der Eltern. Das griechische Wort »polytechnos« bedeutet »sich auf viele Künste verstehend«. Die Bildungsthemen der Polytechnischen Oberschule, die alle Schülerinnen in einem Klassenverband bis zum zehnten Schuljahr besuchten, waren immer eng mit konkretem praktischem Tun verknüpft. Neben der Vermittlung von Theorie wurde gesungen, gemalt, Gartenarbeit verrichtet, genäht, gewerkelt und in Laboren experimentiert. Die sozialistische Persönlichkeit, die hier ausgebildet werden sollte, hatte einen engen Bezug zur praktischen Arbeit in den Industriebetrieben und der Landwirtschaft. Auf dem Lehrplan standen daher Fächer wie *Produktive Arbeit* und *Einführung in die Sozialistische Produktion*, was uns als Schüler direkt in die Betriebshallen führte. Ich selbst arbeitete ganz gern im Blaumann im Motorenwerk, stand an Fräs- und Bohrmaschinen und kontrollierte Nockenwellen. Bevor Studierende überhaupt das erste Mal einen Hörsaal betraten, halfen sie alle, unabhängig von der Fachrichtung, bereits mehrere Wochen gemeinsam im Ernteeinsatz auf dem Kartoffelacker oder bei der Apfelernte. In der DDR wurde so dafür gesorgt, dass Schülerinnen und Studenten in der Kopfarbeit nicht die Bodenhaftung verloren, sondern sich ab und zu die Hände schmutzig machten. Früh habe ich so die Freuden und Plagen des Arbeitsalltags hautnah gespürt.

Der Soziologe Wolfgang Engler (2002) prägte für die DDR den Begriff der »arbeiterlichen Gesellschaft«. In ihr war es verpönt, sein Leben aus ererbten Vermögen, Aktien, Grund- und Kapitalbesitz zu fristen.

»Sie [die Ostdeutschen] kommen aus einer Gesellschaft, in der man sein Leben legitimer Weise nur durch Arbeit begründen konnte, in der die Arbeit selbst in ein ganzes Geflecht gemeinschaftlicher, geselliger und kultureller

Bezüge eingebettet und daher weit mehr war als nur eine gegenständliche Verrichtung oder ein pragmatischer ›Job‹.

Mochten die konkreten Bedingungen und Umstände, unter denen die Arbeit geleistet wurde, noch so nervtötend und kräfteraubend sein, sozial und moralisch ragten sie tief in die Persönlichkeit der einzelnen hinein, formten ihr Selbstbild und ihr Selbstbewusstsein« (Engler, 2002, S. 154).

Da ist es doch kein Wunder, dass mir Coaching als Beratung im Kontext von Arbeit besonders am Herzen liegt?

Ganz deutlich erinnere ich noch heute, wie das Herz von der sozialistischen Idee eingefangen werden sollte. Die sozialistische Persönlichkeit sollte vor allem linientreu fühlen, denken und handeln. Die Kunst der freien Debatte war uns damit, zumindest im öffentlichen Raum, fremd. Ich weiß, wie es sich anfühlt, wenn der Kopf und das Herz mit nur einer Idee, »dem richtigen Denken«, vernebelt werden und sich dadurch Handlungsspielräume verengen. Ich schätze daher besonders die Freiheit, die wir uns in unserem Ansatz der schulübergreifenden Arbeit als Coach nehmen, um damit aus dem reichen Repertoire vieler Denkschulen schöpfen zu können.