

Rainer Molzahn

TRANSFORMATIVES COACHING

Band I der Reihe ‚Transformatives Coaching und Mentoring‘

Herausgegeben von Peggy Kammer und Rainer Molzahn

BoD[™]
BOOKS on DEMAND

*Für alle, die von uns,
von denen wir und mit denen wir
gelernt haben*

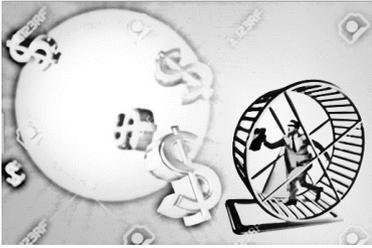
Leseprobe

Perspektiven und Schwerpunkte der Buchreihe ‚Transformatives Coaching und Mentoring‘

Hallo. Schön, dass Sie da sind. Schön, dass Sie uns besuchen. Wir kennen uns zwar nicht, wie man so sagt, ‚persönlich‘, aber sowohl das Schreiben als auch das Lesen eines Buches beinhalten (und versprechen geradezu) eine Begegnung, und also eine Beziehung zwischen Personen – an einem Ort jenseits von Zeit und Raum. Manchmal sogar über Jahrhunderte, über Kulturen und Erdteile hinweg. In unserer Vorstellung sind Sie, liebe*r Lesende*r, jemand, der oder die

- ☞ sich für menschliche Entwicklung interessiert;
- ☞ Respekt, aber keine Angst hat vor der Komplexität, die das beinhaltet;
- ☞ daran glaubt, dass Entwicklungsgeschichten gut ausgehen können;
- ☞ fühlt, dass ein eigener Beitrag dazu möglich und attraktiv ist;
- ☞ hofft, dass wir als Einzelne etwas dazu tun können, dass das große Ganze besser wird.

Falls all das nicht zutrifft, falls unsere Fantasien völlig daneben liegen, weil Sie ohnehin nur Hamster zu noch agileren Runden im großen Hamsterrad bewegen möchten – aber trotzdem, weiß der Teufel warum, nach diesem Buch gegriffen haben: ganz langsam jetzt. Es könnte sein, dass da etwas in Ihnen ruft, das weiser ist als Sie selbst. Diesen Impuls jetzt bitte verlangsamt verstärken ...



Falls Sie aber (hoffentlich für uns der häufigere Fall) sich in einem oder mehreren Punkten der obigen Aufzählung unserer Fantasien über Sie wiederfinden, dann dürfen Sie ganz geradeheraus diese expliziten Erwartungen an uns haben, die wir durch diesen Text zu Ihnen sprechen.

Sie werden

- 🕒 fundierte Hinweise dafür bekommen, wie man den eigenen Lebensprozess verstehen kann, der bis hierher geführt hat;
- 🕒 ein klareres Verständnis dafür gewinnen, wozu das Leben einen in diesem Moment auffordert, und ein geschärftes Bewusstsein der Optionen, die an dieser Stelle zur Verfügung stehen;
- 🕒 ein machtvoll Instrumentarium erhalten, um in der Coach-Rolle Veränderungs- und Entwicklungsprozesse zu erleichtern und zu unterstützen;
- 🕒 eine systemische Landkarte zur Verfügung haben, die dabei hilft, individuelle Entwicklung im Kontext kollektiver Veränderung zu verstehen und zu begleiten;
- 🕒 Bestätigung und Ermutigung dafür erfahren, dass es möglich ist, Gutes nicht nur zu wollen, sondern auch zu bewirken.

Sie dürfen sich also darauf verlassen, dass wir Autoren auf den Seiten des pentatonischen Forschungsberichtes, der Ihnen vorliegt, unser Allerbestes tun werden, um diese Erwartungen auf das Schönste zu erfüllen. Das ist unser Versprechen.

Ganz persönlich gesprochen, wollen wir aber noch viel mehr, als Ihre vollkommen berechtigten und willkommenen Erwartungen zu erfüllen. Wir möchten Sie inspirieren. Wir möchten Ihren Geist nicht nur füllen – wie wir es tun, wenn wir Ihre Erwartungen erfüllen. Wir wollen ihn im Sinne Plutarchs entzünden, mit Ideen, die uns selbst entzündet haben. Wir möchten, liebe*r Lesende*r, Ihre Kreativität und Freiheit anstupsen – mit allen potenziellen und unvorhersagbaren Folgewirkungen, die das wiederum haben kann.



Was ‚wir‘ – als Personen, die in der Autorenrolle Ihnen als Lesende Bericht erstatten – uns wirklich für diese Kommunikation erhoffen, ist, Ihre Erwartungen nicht nur zu erfüllen, sondern zu übertreffen. Und so zu transformieren. Das ist unsere innige Hoffnung; in dem Wissen, dass das Erste das Ticket für das Zweite ist. Wir wollen dieses anstreben, indem wir immer wieder den kleinen Tellerrand, der durch unsere normale Vorstellung von Individual-Coaching gezogen wird, überschreiten und erweitern. Dass wir das uns als Schreibenden und Ihnen als Lesendem überhaupt zumuten und zutrauen, hat damit zu tun, dass wir als Individuen nun mal keine Inseln sind, tut uns leid, können wir auch nix dafür: wir sind immer und Gott sei Dank auch Teile von etwas Größerem, das sich auch entwickelt. Was uns so besonders fasziniert, und woran wir Sie so gerne teilhaben lassen möchten, ist dies: Beide, das Kleine und das Große, entwickeln sich nach denselben

Struktur- und Prozess-Gesetzmäßigkeiten, und in gegenseitiger Abhängigkeit. Das Große braucht das Kleine so sehr wie das Kleine das Große. Ist das nicht ebenso beruhigend wie aufregend?

Wie genau das der Fall ist, welche Herausforderungen und Einladungen es für unseren Lebensweg als Personen beinhaltet, und was all das für unsere Arbeit als transformative Coaches bedeutet, wird sich hoffentlich in der Gestalt dieses dreibändigen, fünfteiligen Forschungsberichtes so intellektuell präzise wie ästhetisch befriedigend entfalten:

Band I – Transformatives Coaching

Teil I – Lehrzeit

- 🌀 Was ist Coaching?
- 🌀 Das systemische Spielfeld des Coachings
- 🌀 Die Grammatik von Veränderungsprozessen
- 🌀 Das 5-Grenzen-Prozessmodell
- 🌀 Der Coaching-Prozess

Teil II – Gesellenzeit

- 🌀 Werkzeuge im Coaching-Prozess
- 🌀 Interventionen an den 5 Grenzen der Veränderung
- 🌀 Drei Modi von Interventionen an den Grenzen
- 🌀 Individuelle und kollektive Entwicklung
- 🌀 Professionelle Coaching-Praxis

Teil III – Meisterklasse

- 🌀 Die Arbeit des transformativen Coaches mit sich selbst
- 🌀 Die Referenzbibliothek der Meisterschaft
- 🌀 Kreativität und Transformation
- 🌀 Die Frage aller Fragen: wie lebt man?
- 🌀 Das Manifest des transformativen Coachings

Band II – Der Weg mit Herz

- 🌀 Was ist der Weg mit Herz?
- 🌀 Spannungsfelder und Beziehungsfelder
- 🌀 Den eigenen Weg entdecken und entfalten

- 🌀 Disziplinen und Herausforderungen auf dem Weg
- 🌀 Den Weg mit Herz als Coach oder Mentor begleiten

Band III – Transformatives Mentoring

- 🌀 Das Einzelne und das Ganze
- 🌀 Mythos und Innovation
- 🌀 Person und Rolle in kollektiven Transformationsprozessen
- 🌀 Coaching mit kultureller Kompetenz
- 🌀 Transformatives Mentoring

Die Buchreihe, deren ersten Band wir hier vorlegen, ist also ein Forschungsbericht ebenso wie ein Lehrwerk. Sie ist ein Forschungsbericht, weil wir Sie, liebe*r Lesende*r, nicht nur an den Ergebnissen unseres Forschungsprojektes teilhaben lassen wollen, sondern auch am Prozess unseres Denkens – soweit das in einem Buchformat möglich und erträglich ist. Sie ist ein Lehrwerk, weil wir sehr selbstbewusst sind, was die Validität unserer generalisierenden Schlussfolgerungen aus unserem Erkenntnisprozess angeht: unsere Konzepte und Modelle, unsere Rezepte und Interventionen. Die alte Induktions-Deduktions-Dialektik, Sie verstehen schon.

Die transparente, geradezu selbstreferenzielle Kombination aus beidem erscheint uns als der einzig gangbare Weg, Wissen zu teilen - in Zeiten, in denen sich radikal transformiert, was als Wissen überhaupt zählen kann. Um es hier kurz zu halten: wir wollen unsere Antworten ebenso sehr wie unsere Fragen mit Ihnen teilen – zu unserem jeweiligen und beiderseitigen Nutzen. Damit dies möglich wird, würden wir gerne von Ihnen, liebe*r Lesende*r, in unseren kühnsten Träumen erwarten, dass Sie

- 🌀 diese Texte zu allererst als *Person* in sich aufnehmen, und nicht unmittelbar und von vorneherein in Ihrer systemischen Rolle und ihren diversen Erfordernissen und Verpflichtungen (insbesondere, wenn es zu deren Auftrag gehört, Hamsterräder zu beschleunigen);
- 🌀 Ihren Rezeptionsprozess manchmal verlangsamen und verstärken – insbesondere dann, wenn Sie gelangweilt oder fasziniert sind, wenn Sie starke positive und/oder negative Impulse in sich bemerken;

- ☞ den eigenen inneren Dialog während des Lesens bezeugen, indem Sie sich eventuell, in welchem Medium auch immer, Notizen dazu machen;
- ☞ sich nach dem Lesen, wann oder wo auch immer Sie für den Moment oder endgültig aufhören, ein paar mentale Notizen machen zu den Fragen, die sich im Moment für Sie stellen.

Wir Autor*innen wissen natürlich auch, dass unsere Beziehung, die zwischen Schreibenden und Lesenden, die prekärste Beziehung überhaupt ist. Wir wissen das, weil wir ja selber ständig Lesende und nicht Schreibende sind. Das Handy bimmelt, der Braten im Ofen muss gewendet, das Kind muss abgeholt werden, die Tagesschau fängt an, und Schluss ist mit Lesen. Wer weiß, bis wann ... Das ist alles überhaupt nichts Persönliches, und wir Autoren haben auch gelernt, es nicht unmittelbar persönlich zu nehmen. Unsere Selbsthilfe-Community unterstützt uns dabei ☺. Warum wir uns an dieser frühen Stelle überhaupt erlauben, es zu erwähnen, ist dies: wir glauben sehr stark an die Macht der Verlangsamung, wenn es darum geht, irgendetwas Menschliches dem Bewusstsein zugänglich zu machen.

Verlangsamung ist für die Psychologie, was für die Biologie das Mikroskop ist.

Ohne Verlangsamung kriegen wir einfach nicht wirklich mit, was gerade passiert. So einfach ist das. Und daher rührt unsere Bitte, nein, unsere Aufforderung zum Tango, unser Wunsch, noch viel kühner als unsere Erwartungen, an Sie als Lesende*n:

- ☞ Antworten Sie uns. Lassen sie uns an Ihrer Resonanz, an Ihren Reaktionen, Ihren Antworten, Impulsen und Fragen teilhaben. Welche auch immer das sind. Wir sind leicht zu erreichen. Unsere **Kontakt**daten finden Sie am Ende dieses Bandes. Wir freuen uns über *jede* Reaktion.

Noch einen Aspekt unserer Schreibenden/Lesenden-Beziehung wollen wir an dieser Stelle ansprechen, alles andere wäre unerträglich unhöflich: das ist unsere Anrede. Wir werden Sie ‚siezén‘; schließlich sind wir uns noch nicht physisch

begegnet. Wir werden mit den Genderisierungseigentümlichkeiten des deutschen Sprachgebrauchs so um- und rücksichtig umgehen, wie wir nur können, ohne die Priele des textlichen Bedeutungsflusses vorzeitig im Wattenmeer der Semantik verebben und versanden zu lassen. Wir glauben zutiefst an die essenzielle Gleichrangigkeit der Geschlechter und aller ihrer Variationen.

Und als letzte, weil beziehungsrelevante Einlassung an dieser Stelle, bevor es inhaltlich zur Sache geht: unserer (der Autor*innen) Gebrauch des Wörtchens ‚wir‘ in allem Folgenden. Dieses kleine Wort ist sehr machtvoll, denn es unterstellt durch seinen bloßen Gebrauch einen gemeinsamen Hintergrund, eine gemeinsame Zugehörigkeit, ein gemeinsames Verständnis, ohne das Gemeinsame zu benennen. Deswegen wird es besonders gern von Manipulatoren, von Verkäufern und von Politikern benutzt. Und deswegen, weil es keine prekärere Beziehung gibt als zwischen Schreibenden und Lesenden, werden wir Autoren in aller Regel im Text transparent machen, was genau das *Wir* ist, das wir im jeweiligen Moment praktisch finden zu unterstellen:

Wenn wir es nicht weiter explizieren, beziehen wir (Autor*innen) uns in der Regel auf Sie, liebe Leserin, lieber Leser, als essenziell gleichrangige Mitmenschen und Mitbürger. Wenn das ‚Wir‘, auf das wir uns beziehen, spezifischer ist (also etwa ‚Coaches‘ oder ‚transformative Coaches‘), werden wir das jeweils im Text ausweisen. Denn:

Jede menschliche Äußerung, die Sender und Empfänger nicht ausweist, ist fragwürdig.



*Als Person sind wir verbunden mit dem Kosmos.
Unsere Rolle verbindet uns mit unserer menschlichen
Gemeinschaft.*

(Anatoli Lipkovitz)

Inhaltsverzeichnis

Teil I - Lehrzeit	23
Der Wunsch nach Veränderung	24
Was ist Coaching: eine Einkreisung	29
Coaching ist keine Therapie	29
Coaching ist keine Beratung	30
Coaching, wie wir es verstehen	31
Coaching findet in einer Beziehung statt	32
Diagnostik im Coaching	32
Was ist transformatives Coaching? Eine Zuspitzung	33
Der Kontext: das systemische Spielfeld	37
Person	38
Rolle	39
Organisation	41
Beziehungen	42
Person, Rolle und transformatives Coaching	49
Hilfe in Veränderungsprozessen: die Coaching-Beziehung	55
Mensch zu Mensch	56
Coach zu Coachee	59
Rollenethik und Vertrauen	61
Die Coach-Rolle im systemischen Kontext	62
Rolle und Person in der Coaching-Beziehung	65
Die Grammatik der Veränderung	69
Wie es nicht geht	72
Wie es geht: das Paradigma der Veränderung	76

Das 5-Grenzen-Prozessmodell	79
Grenze 1 – die Grenze gegen die Wahrnehmung	80
Grenze 2 – die Grenze gegen die Information	83
Grenze 3 – die Grenze gegen die Bedeutung	87
Grenze 4 – die Grenze gegen die Veränderung des Selbstkonzepts	96
Grenze 5 – die Grenze dagegen anders zu handeln	102
Langzeit- und Kurzzeit-Prozess	114
Der Coaching-Prozess	125
Fünf Aufmerksamkeiten	126
Kontaktaufnahme	127
Erstgespräch	129
Arbeitsvereinbarung	133
Die Coaching-Beziehung im Coaching-Prozess	136
Teil II – Gesellenzeit	143
Werkzeuge im Coaching-Prozess	147
Interventionen an Grenze 1 – Beachten	152
Reflexion	153
Flexion	156
Proflexion	159
Interventionen an Grenze 2 – Beschreiben	162
Reflexion	164
Flexion	166
Proflexion	170
Interventionen an Grenze 3 – Bedeuten	175
Reflexion	178
Flexion	180
Proflexion	187

Interventionen an Grenze 4 – Scheiden und Entscheiden	191
Reflexion	193
Flexion	196
Proflexion	208
Interventionen an Grenze 5 – Bewirken	212
Reflexion	218
Flexion	219
Proflexion	221
Individueller und kollektiver Prozess	229
Professionelle Coaching-Praxis	233
Beziehungsgestaltung	233
Die Coaching-Beziehung definieren	234
Reale und virtuelle Orte	235
Systemisches Beziehungsmanagement	236
Die Coaching-Beziehung justieren	241
Die Coaching-Beziehung beenden	242
Rhythmus und Dramaturgie	245
Sich gesellen und allein sein	245
Draußen sein und drinnen sein	247
Stationär sein und sich bewegen	250
Sich ausdrücken und sich beeindrucken lassen	252
Einzel- und Gruppen-Coaching	256
Business	257
Positionierung	258
Betriebswirtschaft	259
Networking	261

Teil III – Meisterschaft	267
Die Arbeit des transformativen Coaches mit sich selbst	273
Reflexion – Selbstbesinnung	275
Der persönliche Lebensmythos	275
Der Entwicklungsprozess in der Coach-Rolle	275
Das entwicklungspsychologische Pantheon	278
Flexion – Selbstwahrnehmung	282
Person	282
Rolle(n)	283
Rolle(n) und Person	283
Grenzarbeit in Echtzeit	284
Proflexion – Selbstentwicklung	286
Person	286
Rolle	287
Die Bibliothek der Meisterschaft	291
Körpersprache	293
Signale in Körpersprache	297
Statussignale in Körpersprache	299
Grenzsignale in Körpersprache	303
Sprache	305
Signale in Sprache	313
Statussignale in Sprache	320
Grenzsignale in Sprache	321
Systemische Sphären	327
Öffentliche und private Räume	328
Öffentlichkeit in Top-Down-Systemen	333
Öffentlichkeit in Bottom-Up-Systemen	335
Öffentlichkeit in nicht-repräsentativen Systemen	336
Rolle und Person in der öffentlichen Arena	339

Kreativität und Transformation	345
Der schöpferische Akt	346
Grenze 1' – die Grenze gegen die Verantwortung	350
Zeitliche und örtliche Verzögerung	351
Identifikation mit Erfolg	353
Die Polaritäten des Entwicklungsprozesses	354
Die Frage aller Fragen: wie lebt man?	361
Unser Manifest – was wir wollen	367
Anhang I - Glossar	377
Anhang II – Verweise	397
Anhang III – die Autor*innen – persönlich	433
Epilog – Liebe in den Zeiten der Pandemie	447
Kontakt	455

Bevor es dann gleich mit **Teil I – Lehrzeit** losgeht, noch einige wenige technische Hinweise zur Arbeit mit diesem Buch:

- ☞ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichten wir auf Fußnoten.
- ☞ Fett gedruckte **Begriffe** weisen auf Kapitel und Abschnitte dieses Namens im Buch.
- ☞ Kursiv gedruckte *Eigennamen* verweisen auf Autor*innen im Literaturverzeichnis in **Anhang II**.
- ☞ Kursiv und unterstrichen gedruckte Begriffe sind wesentliche Konstrukte unserer praktischen Arbeit und werden im Glossar in **Anhang I** erläutert.
- ☞ Unterstrichene Namen und Begriffe verweisen auf Suchwörter im **Anhang II**. Es handelt sich in der Regel um Hyperlinks zu vertiefenden oder erweiternden Artikeln auf Wikipedia o.ä.

Leseprobe

Leseprobe

TEIL I - LEHRZEIT

Leseprobe

Im ersten Teil dieses Bandes wollen wir unser grundlegendes Verständnis dessen teilen, worum es im Coaching allgemein und im transformativen Coaching insbesondere geht. Spezifisch wollen wir darlegen,

- ④ welchen Unterschied ein Coaching machen kann, wenn einem das Leben signalisiert, dass Veränderung ansteht, und was der besondere Beitrag eines *transformativen* Coachings ist;
- ④ was das entscheidende Agens ist, das den einzigartigen Beitrag auszeichnet, den ein Coaching überhaupt in Veränderungsprozessen leisten kann: die Coaching-Beziehung;
- ④ welche Parameter das systemische Spielfeld kennzeichnen, auf dem diese Veränderung stattfindet, und auf welchem sich Coachee und Coach bewegen müssen;
- ④ nach welchen allgemeinen und besonderen Gesetzmäßigkeiten menschliche Veränderungsprozesse stattfinden, und welche Bedeutung das für die Arbeit von Coachee und Coach hat;
- ④ wie sich das Beziehungsangebot und das Beziehungsmanagement des Coaches gestalten kann, um einen profunden Beitrag in Zeiten der Veränderung bieten zu können.

Wir tun dies in der Absicht, alle grundlegenden Dinge zu versammeln, die man oder frau braucht, um sich in der neuen Coach-Rolle ‚freizuschwimmen‘. Wahrscheinlich ist es schon in der obigen Aufzählung unübersehbar: unser Schwerpunkt liegt hier nicht auf Werkzeugen, sondern auf der Coaching-Beziehung. Die ist nämlich viel ausschlaggebender als Intervention X oder Methode Y.

Der Wunsch nach Veränderung

Denn darum geht es ja: Coaching ist Hilfe in Veränderungsprozessen. Der Unterschied, den ein Coaching machen kann, besteht darin, einen Veränderungsprozess schneller, mit weniger Irrwegen und ‚Kollateralschäden‘ hinter sich zu bringen, mit einem hoffentlich geglückteren Ausgang. Bevor aber die Arbeit eines

Coaches beginnt, ist ja immer schon viel passiert: niemand verändert sich und sein Leben einfach mal so, aus einer Laune heraus.

Wie also beginnt Veränderung?

Eigentlich – nein, nicht eigentlich, immer – damit, dass uns etwas geschieht. Etwas stößt uns zu. Nicht immer, aber meistens mehrfach, und manchmal wieder und wieder, bevor uns klar wird, dass wir jetzt dran sind, dass es jetzt an uns ist, wie wir auf das antworten, was uns konfrontiert. Und dass wir, um das zu Wege zu bringen, über uns selbst nachdenken, uns selbst erforschen, mit uns selbst arbeiten sollten. Erst wenn das alles passiert ist – und wenn wir in diesem Prozess zu dem Schluss gekommen sind, dass wir bei dieser Arbeit gut eine Art von Hilfe gebrauchen können, die wir von unseren Kollegen, unseren Freunden und Angehörigen nicht erwarten möchten – werden wir in der Regel beginnen, Ausschau nach einem Coaching zu halten. Manchmal vergehen bis zu diesem Zeitpunkt schon Jahre, und ganz viel seelische Arbeit ist bereits geleistet, bevor man sich zu so etwas durchringt. Das gilt es natürlich, in einem Coaching als Allererstes anzuerkennen.

Wenn man mal herumfragt, welches Verhältnis die Menschen in der eigenen Umgebung zum Thema ‚Veränderung‘ haben, wird man in aller Regel, nur wenig zugespitzt, dieses einfache Regelmäßigkeit heraushören:

Veränderung, die einem geschieht, ist schlecht.

Veränderung, die man selbst macht, ist gut.

Das hat natürlich damit zu tun, dass wir gegenüber dem, was uns passiert, in gewisser Weise ohnmächtig sind – wir suchen es uns ja nicht aus, es sucht uns heim, wenn man so will: Wir geraten immer wieder in dieselben Konflikte, werden von anderen kritisiert oder abgelehnt, wir werden verlassen oder gekündigt, gemobbt, verletzt, zum Schuldigen erklärt.



Oder unser Körper ‚streikt‘: wir erkranken, sind ausgebrannt oder entwickeln andere Symptome, die uns plagen. Ohnmächtigkeit und Ausgeliefertsein sind keine schönen Gefühle, niemand mag das. Deswegen bestehen unsere ersten Reaktionen auf das, womit das Leben uns ‚außer der Reihe‘ konfrontiert, weg-zugucken und so zu tun als sei da nichts – solange es irgend geht. Die Abenteuer-erreise von diesem Zustand – Opfer sein, essentiell –, über den, die Störung anzuerkennen, aber immer noch zu hoffen, sie ließe sich wegmachen (etwa durch Medikamente) bis hin dazu, zum Täter, zum verantwortlichen Gestalter des eigenen Veränderungsprozesses zu werden, mit allen Auswirkungen, die das auf das eigene Leben hat, und auf das der anderen – ist immer ein Langzeitprojekt mindestens von Monaten, oft von Jahren. Es ist dieser Prozess, den man als Coach ein Stück weit begleiten und unterstützen darf: von Veränderung=☹ bis Veränderung=☺.

Was für eine wunderbare Arbeit. Wir lieben sie! Jedenfalls meistens.

Nicht, dass ein Coach unbedingt nötig ist, um diese Abenteuerreise zu bestehen: die meisten von uns durchlaufen solche transformativen Lernprozesse mehrfach im Leben, auch ohne dass ein Coach in Rufweite wäre. Wenn wir aber die Ressourcen und die Unterstützung haben, die Hilfe eines Coaches in Anspruch nehmen zu können, kann das natürlich ein machtvolleres Instrument sein, diese Prozesse, wie oben schon betont, schneller und ‚nachhaltiger‘ zu bewältigen.



Lesen

Leseprobe

Was ist Coaching: eine Einkreisung

Es gibt auf dem ‚Markt‘ eine fast eine fast unübersehbare Vielfalt von Antworten auf diese Frage. Das geht bei Karriere-Coaching los und endet bei Glücks-Coaching noch lange nicht. Es gibt Coaching mit Hunden, mit Pferden, mit Fußballtrainern und Bergsteigern, mit spirituellen Gurus und mit Kartenlegern, mit Äbten und Nonnen, mit Schamanen und mit Finanzberatern. Es ist wirklich atemberaubend und potenziell verwirrend. Um also gleich zu Beginn dieses Lehrwerks größtmögliche Transparenz und Orientierung zu befördern, wollen wir klarstellen, welches Verständnis dieses Begriffes wir Autoren bevorzugen, und wir wollen hier zumindest andeuten, welche Konsequenzen dieses Verständnis für unsere Praxis hat, und für unsere Forschung.

Coaching ist keine Therapie

Wir wissen, dass hier viele psychologische Psychotherapeuten vielleicht protestieren würden, aber so ist es nun mal: Prinzipiell setzt Therapie eine Erkrankung voraus, und prinzipiell besteht ihr Ziel in Heilung (oder zumindest in ‚Besserung‘). Beides, Krankheit wie Heilung (oder deren demütigere Variante *Besserung*), interessiert uns im transformativen Coaching *nicht*.

Beide Begriffe entstammen natürlich der medizinischen Domäne, und wir wollen anerkennen, dass sie gegenüber dem Verständnis psychischer Probleme als Bessenseheit oder Produkte magischer Beeinflussung einen historischen Fortschritt darstellen. Eigentlich sind sie aber aus unserer Sicht nur nützlich, wenn es darum geht, jemand den zeitweiligen Verlust oder die Wiedergewinnung der Arbeitsfähigkeit zu attestieren. Wir Autoren gehen davon aus, dass der Bereich des menschlich ‚Normalen‘ ungeheuer groß ist, wenn man ihn von der Krankenkassen-relevanten Arbeitsunfähigkeitsbescheinigungsfessel befreit: Es ist ‚normal‘, die falschen Laufbahnentscheidungen zu treffen. Es ist ‚normal‘, zu versuchen, es zu vielen Leuten recht zu machen. Es ist ‚normal‘, das falsche Leben zu leben. Es ist ‚normal‘, unter einer unerträglichen Situation zu leiden. All das und noch viel mehr gehört so sehr zu einem ‚normalen‘ menschlichen Leben, dass wir auch diesen Begriff am liebsten gar nicht benutzen – wohl wissend, wie wichtig es manchmal für uns als Abenteuerreisende der Veränderung sein kann, von einer Autorität dahingehend beruhigt zu werden, dass wir kein völliges Rad ab haben. Denn besonders zu Beginn unserer Expedition zweifeln wir an uns.

Coaching ist keine Beratung

Auch hier werden einige wohlmeinende nicht-direktive Kolleg*innen vielleicht mit den Mundwinkeln zucken, aber die Wirksamkeit von psychologischer Beratung speist sich nun mal essenziell aus dem projektiven Vertrauen in eine wissenschaftlich fundierte Diagnostik (mit Zahlen und Skalen usw.) und in das lebenskluge Expertentum von jemand, der es schließlich studiert hat - wie die vielen Bücher im Regal hinter ihm und die gerahmten Diplome an der Wand es ja bezeugen. Beratung ist also prinzipiell professionelle Besserwisserei (übrigens hätte kein Jurist ein Problem damit, dies zu bekennen).

Coaching, wie wir es verstehen

Coaching, so wie wir es verstehen, ist professionelle Hilfe in der Bewältigung und der Gestaltung von Veränderungsprozessen.

Diese professionelle Hilfe beginnt mit der Anerkennung des Coaches, dass die schwerste seelische Arbeit eigentlich schon geleistet ist, indem der oder die Coachee:

- von der ersten Wahrnehmung einer ‚Störung‘,
- über die Umbewertung, dass diese Störung nicht einfach weggeht, wenn man sie nur als Störung behandelt,
- über die Ahnung, dass man selbst etwas tun kann und muss,
- schließlich dahin gelangt, dass man dabei gut Hilfe gebrauchen kann.

Coaching begleitet und unterstützt den weiteren Prozess von hier aus: Es hilft, Sinn und Bedeutung der Herausforderung herauszuschälen und zu verstehen, vor die der oder die Coachee gestellt ist. Es hilft dann, die inneren Freiräume auszubauen und auszuloten, die es braucht, damit der Coachee schöpferisch und mutig auf seine Herausforderungen antworten kann. Es hilft schließlich dabei, konkrete Handlungsoptionen in Hinsicht auf ihre Auswirkungen auf systemisch Betroffene und ihre Rückwirkungen auf die oder den Coachee zu sortieren und zu beurteilen. Und dann entlässt es, während der Coach alle zur Verfügung stehenden Daumen drückt, den Coachee zurück in seine oder ihre systemische Welt, um all das ins ‚richtige‘ Leben zu bringen, was er oder sie auf der inneren Abenteuerreise an Schätzen entdeckt und geborgen hat.

Die ersten und die letzten Schritte auf dieser Reise (analog zur großen Reise durch das Leben selbst) geht jeder allein – so ist das Leben nun mal, und das ist wahrscheinlich gut so. Für den Weg über die Stationen der Reise zwischen den ersten und den letzten Schritten gibt es mit ein bisschen Glück, und wenn man es will, die kundige Begleitung durch einen erfahrenen Kenner des Terrains: den, oder die, Coach.

Coaching findet in einer Beziehung statt

Der in unserem Verständnis wichtigste Faktor dafür, dass die professionelle Begleitung auf der Abenteuerreise von Veränderung=☹ bis Veränderung=☺ einen bedeutsamen Unterschied macht, ist die spezifische Beziehung, die nämlich zwischen Coachee und Coach. Diese muss – in dem beiderseitigen Wissen, dass es eine professionelle Beziehung ist und eine vorübergehende – von zwei Dingen geprägt sein: von Respekt und Vertrauen.

Auf Seiten des Coachees: Respekt davor, dass der Coach sein oder ihr Handwerk versteht, und dass er oder sie selbst den Weg der Veränderung, auf dem man ist, schon mindestens einmal selber gegangen ist. Vertrauen in den Coach aus der sicheren Vermutung, dass der Coach in seiner Begleitung kein anderes Interesse verfolgt als das, bei der Bewältigung der Veränderungsherausforderungen, vor denen man steht, hilfreich zu sein.

Auf Seiten des Coaches ist die Beziehung geprägt durch ein echtes Interesse an der Person des Coachees. Dies speist sich aus einer Dankbarkeit dafür, sein Verständnis dessen, was menschlich ist, anhand einer weiteren Variation dieses großen Themas erweitern und vertiefen zu dürfen. Und aus dem Respekt davor, welche eine ehrfurchtgebietende Abenteuerreise das menschliche Leben ist, und wie einzigartig jedes Menschen Antwort auf ihre Herausforderungen sein muss, und darf.

Diagnostik im Coaching

Und was ist nun mit der Diagnostik? Sowohl Therapie als auch Beratung beziehen ihre Autorität ja daraus, dass vor jeder therapeutischen oder beratenden Intervention eine präzise, differenzierte und objektivierbare Einschätzung vorgenommen wird, wovon realistischere auszugehen ist. Das Ergebnis solcher Bemühungen ist dann allerdings leider oft, dass Menschen in Schubläden landen, die sie klassifizieren, ein- und aussortieren, im schlimmeren Fall auch stigmatisieren.

Eine solche Diagnostik machen wir im Coaching nicht. Wir finden sie nicht hilfreich, wenn es darum geht, einzigartige Antworten auf einzigartige Herausforderungen zu geben.

Aber wir machen natürlich Diagnostik. Denn ohne eine präzise, differenzierte und objektivierbare Einschätzung dessen, wovon auszugehen ist, bleibt jeder Versuch, bei Veränderungsprozessen zu helfen, ein suggestives Ratespiel. Die diagnostischen Einschätzungen, die wir vornehmen, beziehen sich aber nicht auf die Einordnung eines Menschen im Vergleich zu anderen, sondern auf eine Spezifizierung des Ortes, der Station, des Zwischenhaltes, an dem sich der Coachee im Kontext seines Veränderungsprozesses, seiner oder ihrer besonderen Abenteuerreise befindet.

Aus dieser rollierenden Diagnostik ergeben sich sehr spezifische Interventionen, um den Prozess dort, wo er ins Stocken gerät, dort wo der bzw. die Coachee sich im Kreise dreht oder verzagt, wo er flüchtet oder blind voranprescht, wo sie im Nebel steht oder ziellos herumstochert, zu unterstützen und zu befördern. Aus dieserart Präzision, aus dieser objektivierbaren Prozessdiagnostik ergibt sich tatsächlich eine Interventionsökonomie, die bewirkt, dass der Veränderungsprozess, den der oder die Coachee zu bewältigen hat, zügiger und umsichtiger gestaltbar wird, als das ohne ein Coaching wahrscheinlich wäre. Auf eine Weise, die für den Coach nicht anstrengend ist: ohne, dass er ziehen, schubsen oder zerren muss, ohne viel motivierendes Gerede und ohne pädagogisch bemühte Vorträge, ohne ganze Köfferchen voller methodischer Tricks und Requisiten. So macht Arbeiten Spaß.

Es braucht nur das richtige Wort, die richtige Frage zum richtigen Zeitpunkt.

Was ist transformatives Coaching: eine Zuspitzung

Es gibt Coaching-Anlässe, die aus fundamentaleren Herausforderungen erwachsen als daraus, sich etwa mit einer neuen Rolle vertrauter zu machen, sie besser zu spielen oder die eigene Kommunikation hier oder da zu verbessern – nicht,

dass wir diese Herausforderungen hier klein reden wollen. Es gibt Coaching-Anlässe, die sich aus Krisen im größeren Lebensprozess des Coachees ergeben. Krisen sind Situationen, die einen Lebensabschnitt beenden und einen anderen einleiten (‚Krise‘ kommt von griechisch kritein = trennen, teilen).

Sie kommen in größeren Abständen in jedem menschlichen Leben vor, sind also von jeher und in jeder Kultur die großen Wendepunkte unserer Reise zwischen Geburt und Tod: vom Kleinkind zum Kindergartenkind zum Schulkind, von der Pubertät zum Erwachsensein zur Berufsrolle, von der Elternschaft zur Verabschiedung der erwachsenen Kinder aus Haushalt und Fürsorge, vom Abschied aus dem Berufsleben... Um einige der klassischen Stationen zu benennen. Wir nennen sie ‚transformatorische Krisen‘, weil sich in diesen Lebensübergängen (während wir natürlich dieselben Wesen bleiben, die wir immer waren) unsere Identität ändert: das Bild und die Beschreibung, die wir von uns selbst haben, die Geschichte, die wir uns über uns selbst erzählen, unser Beitrag und unsere Rolle im größeren Kontext der Gemeinschaft, von der wir ein Teil sind.

In traditionellen Kulturen wurden diese transformatorischen Lebensübergänge begangen (also bewältigt und gefeiert) in Ritualen, die nach uralten Regeln abliefen, und die oft mit einer Namensänderung des Transformanden endeten. Unsere modernen Gesellschaften stellen solche verbindlichen Rituale nicht mehr zur Verfügung. Das ist das Eine. Das Andere: Es passiert einem viel häufiger als früher, dass man mit Situationen konfrontiert wird, die sich als transformatorische Krisen herausstellen, auch wenn man nicht gerade die Schule beendet oder ein Kind bekommt oder in Rente geht. Wir wechseln unsere Rollen, unsere Jobs, unsere Beziehungspartner, unsere Zugehörigkeiten viel häufiger als jemals zuvor in unserer kulturellen Geschichte – und durchaus nicht immer, wenn und weil wir das so wollen, und schon gar nicht aus Jux und Tollerei. Wir alle sind das moderne Prekariat, von Herausforderungen an unsere Identität ständig umzingelt.

Das ist das Angebot und der Anspruch des transformativen Coachings: Hilfe zu sein in der Bewältigung und der Gestaltung von Veränderungsprozessen, die uns in unserem Verständnis von dem herausfordern, was wir gewohnt sind, als unsere Identität zu empfinden und zu beschreiben – auf die wir also mit unseren überkommenen Rezepten nicht antworten können. Man könnte auch zugespitzt sagen:

Transformatives Coaching ist Hilfe bei Lebensweg-Entscheidungen.

Wir müssen schöpferisch werden. Das heißt, wir müssen – oder sollten wir sagen: wir dürfen? – das Beste entwickeln und einsetzen, das wir als Mitglied unserer Art anzubieten haben: unsere Kreativität. Wer könnte da nicht ein bisschen Unterstützung gebrauchen?

Die Qualifikationen, die man als transformativer Coach braucht, sind, abgesehen von einigen technischen Dingen nachgeordneter Wichtigkeit, zweierlei: Als Erstes die Erfahrung, transformatorische Krisen selbst schon in schöpferisches und also Lebensweg-beeinflussendes Handeln verwandelt zu haben, und als Zweites das Wissen, dass, weil der eigene Weg ein einzigartiger war, auch der Weg des Coachees einzigartig sein muss. Dass es also nur begrenzt hilfreich ist, die eigenen Erfahrungen und Erfolgsrezepte 1:1 weiter zu verschreiben.

Individueller und kollektiver Prozess

Zu unser aller Erinnerung:

„Alles Leben ist aufeinander bezogen. Wir sind gefangen in einem unentrinnbaren Netzwerk der Gegenseitigkeit, gewoben in ein einziges Gewand des Schicksals.

Merkwürdigerweise kann ich niemals der sein, der ich sein sollte, solange du nicht der bist, der du eigentlich sein solltest. Du kannst niemals die sein, die du sein solltest, bevor ich diejenige bin, die ich sein sollte.

Das ist der Stoff, aus dem die Welt gemacht ist. Ich habe sie nicht gemacht, aber dies ist die allverbundene Struktur der Realität.“

Martin Luther King, Jr.

Wir haben es in den vorangegangenen Kapiteln immer wieder mal besungen: individuelle und kollektive Entwicklung sind fraktal ineinander verschränkt. Das eine geht nicht ohne das andere. Beides bedingt einander. Konkret ist es so, dass, wenn das Individuum als Ergebnis eines transformativen Langzeit-Prozesses anders handelt (also anders *wirkt*), die davon betroffenen Anderen an der ersten

Grenze stehen, individuell wie gemeinsam – und interpunktiert durch die Beziehungsstruktur der systemischen Matrix, in der sie individuell wie gemeinsam agieren. Welche Bedeutung das veränderte Handeln also hat, und wie diese mit dem individuellen wie kollektiven Selbstkonzept zusammenhängt, das ist natürlich zu unterschiedlich, um es entlang anthropologischer Templates hier aufzufächern.

Hilfreich kann es sein, sich die grundlegende Beziehung zwischen Individuum und Gemeinschaft klarzumachen, auf die ein System gebaut ist: Was sind die Bedingungen der Mitgliedschaft? Wie ist das kulturelle Verhältnis zwischen Rolle und Person? Kann man austreten? Wie wird mit ‚Loyalität‘ und ‚Verrat‘ umgegangen? Auf jeden Fall: wie auch immer der jeweilige kulturelle Stil ist, mit der Verstörung umzugehen, die sich aus dem veränderten Verhalten eines individuellen (Ex-)Mitglieds ergibt, man steht als handelnde Person, nimmt man die Reaktionen der Umgebung auf das veränderte Handeln zur Kenntnis, auch wieder an Grenze 1 des nächsten Langzeit-Prozesses. Er beginnt damit, die Information in den Reaktionen der Anderen zu prozessieren, dann darüber zu arbeiten, was das für die eigenen Veränderungs- und Gestaltungsabsichten zu bedeuten scheint, um dann Konsequenzen für das eigene Selbstkonzept zu ziehen und das Verhalten erneut zu justieren.

Es hört nicht auf. Niemals, solange es uns als große Menschengemeinschaft gibt. Wie es aber verläuft, wie gewalttätig oder wie friedlich, das liegt an uns – mit welcher Haltung wir handeln. Und darin genau liegt unsere Verantwortung als Graduierte unseres Transformationsprozesses. Diese Verantwortung ist an niemand delegierbar. In welchem Geist wir mit unserem Handeln wirken, wird nicht nur auf unseren weiteren eigenen Weg durchs Leben Einfluss nehmen, sondern auch auf den des größeren Ganzen, von dem wir ein Teil sind. Wenn wir uns dieser Verantwortung bewusst sind und sie nach bestem Wissen in unserem Tun *berück-* und *bevorsichtigen* (und natürlich in der Flexion *besichtigen* 😊), dann tun wir Gutes für viele. Auch, wenn wir nicht Königin oder Präsident oder CEO oder Putin sind, sondern nur Uschi oder Karl-Heinz. Das allerdings werden wir in ganzer Schönheit erst hinbekommen, wenn wir zutiefst – als Opfer wie als Täter wie als Zeuge – verstanden haben, wie sehr der Kritiker zugleich eine individuelle und eine kollektive Figur ist. Dann haben wir nämlich eines der konstitutiven

Merkmale von Ältestenschaft verwirklicht. Die wiederum ist sozusagen das Ticket dafür, kollektive Entwicklungsprozesse zu beeinflussen, ohne in erneute Täter/Opfer-Dynamiken verstrickt zu werden. Natürlich führt nicht jeder transformative Lernprozess bis an diese Stelle. Aber trotzdem:

Denken wir unter diesen Vorzeichen an die konkrete Arbeit, die wir in unserer Rolle als Coaches zu tun haben, und innerhalb der Arbeitsvereinbarung, die wir mit unserem Coachee getroffen und eventuell mehrfach aktualisiert haben, dann heißt das für uns: Wir sind aufgerufen, ein bisschen weiter zu denken als nur bis zu dem Punkt, wie wir einen Klienten oder eine Klientin zufriedenstellen, die oder der uns schließlich bezahlt. Wir hatten an früherer Stelle über Coaching gesprochen als ‚Hilfe in Veränderungsprozessen‘. Jetzt können wir es ja zugeben: Wir haben die ganze Zeit dabei an mehr gedacht als daran, ‚einfach‘ ‚nur‘ Individuen zu mehr Erfolg und Erfüllung zu verhelfen. Wir sind beseelt von dem Wunsch, auf unsere bescheidene Weise dabei zu helfen, dass eine bessere Welt entstehen kann. Wir sind zutiefst davon überzeugt, dass *Entwicklung* immer einen individuellen *und* kollektiven Prozess beinhaltet. Das Eine ohne das Andere gilt nicht und geht nicht.

Wir Autor*innen sind in all dem nicht unparteiisch. Wir sehen unsere Aufgabe als transformative Coaches und als transformative Ausbildungs-Coaches vor allem darin, solche individuellen Entwicklungsprozesse zu fördern, die unser aller ‚großem‘ Prozess dienlich sind, so wie wir ihn verstehen:

- ☉ Hin zu einer bewahrenden Beziehung zu unserem Heimatplaneten und allem Leben, das in, auf und über ihm gedeiht. In der Art und Weise, wie wir wirtschaften wie in unserem gesamten Lebensstil.
- ☉ Hin zu einer vollständig egalitären Beziehung zwischen den Geschlechtern und allen Variationen, die Menschen zwischen den Polen von Männlich und Weiblich wählen mögen.
- ☉ Hin zu einer Gesellschaft, in der Konzepte wie Arm und Reich nichts mehr mit dem Besitz von Dingen oder dem ‚Besitz‘ von Land zu tun haben, und nichts mehr mit der Teilhabe an und dem Zugang zu gemeinschaftlichen Ressourcen.
- ☉ Hin zu einer globalen Gemeinschaft, die bei aller Unterschiedlichkeit und Vielfalt den überragenden Wert unserer gegenseitigen Abhängigkeit

anerkennt, und unser aller Abhängigkeit von den Lebensgrundlagen, die uns die Erde zur Verfügung stellt.

- ☉ Hin zu einer Ordnung zwischen uns Menschen, die unsere individuelle Freiheit und Kreativität unterstützt und uns gleichzeitig darauf verpflichtet, dass wir nicht nur uns selbst gehören.

Vielleicht ist dies der Ort, auch hieran zu erinnern: ‚You may think that I’m a dreamer, but I’m not the only one!’ (Imagine, John Lennon)

Leseprobe