

1. Der Begriff „Coaching“

Diskussionen über Coaching sind leicht in Gefahr, sich in ausführlichen begrifflichen Erörterungen zu verlieren: Was ist Coaching eigentlich? Kann man überhaupt bei Jugendlichen von „Coaching“ sprechen? Was ist der Unterschied zwischen „Coaching“ und „Mentoring“?

Solche begrifflichen Erörterungen sind jedoch in der Regel ebenso langatmig wie unfruchtbar, denn sie tragen oft wenig dazu bei, konkrete Probleme zu lösen bzw. praktisches Handeln zu leiten. Begriffe sind grundsätzlich nie isoliert zu sehen, sondern sind immer auf praktisches Handeln ausgerichtet: Sie dienen dazu, bestimmte Bereiche praktischen Handelns zu bezeichnen und von anderen Praxen abzugrenzen. Das gilt bereits für die Alltagssprache: Der Begriff „Tisch“ ist nicht im Blick auf irgendwelche Eigenschaften zu definieren (es gibt Tische unterschiedlicher Formen und Farben), sondern wird definiert im Blick auf praktische Zwecke: sich an einen Tisch zu setzen, an ihm zu arbeiten, zu essen usw. Grundsätzlich dasselbe gilt für die Diskussion um den Begriff „Coaching“: Es macht keinen Sinn, diese Diskussion abstrakt zu führen, sondern sie kann sinnvollerweise nur geführt werden im Blick auf praktisches Handeln, in diesem Fall: Was Coaching von Jugendlichen konkret heißen kann.

Eben dieser Weg soll im Folgenden eingeschlagen werden: Die Diskussion über Coaching nicht abstrakt zu führen, sondern im Blick auf konkrete Situationen.

Der Begriff „Coaching“ stammt ursprünglich aus dem Sport. Ausgangspunkt für die Entstehung dieses Begriffs war die Erfahrung, dass es zur Erzielung von Höchstleistungen nicht ausreicht, eine Sportlerin bzw. einen Sportler zu qualifizieren. Erfolg beim Sport hängt sicher von den Fähigkeiten, der Beherrschung der jeweiligen Technik usw. ab, aber zumindest ebenso davon, wie der oder die Betreffende mit Belastungen, Ängsten, eigenen Erwartungen und Ansprüchen anderer usw. umgeht. Und dafür ist eine vom Training unterschiedliche andere Form der Unterstützung erforderlich: Unterstützung dabei, eigene Erwartungen, Befürchtungen und Ängste zu bearbeiten. Eben dafür wurde der Begriff „Coaching“ eingeführt: „Coaching ist Betreuung im Sinne teilnehmender Hilfestellung bei der Lösung von Problemen in leistungsorientiertem Sport, vor, während und nach Beanspruchung und Belastung in Training und Wettkampf“ (Eberspächer 1983, 297).

In den 70er Jahren wird „Coaching“ im Business-Bereich eingeführt. Coaching wird hier allgemein definiert als „Beratung ... bei der Erreichung von Zielen im beruflichen Bereich“ (König/Volmer 2002, 11).

Qualipass – Materialien für Coaches

Hierfür ein konkretes Beispiel:

Frau Brand hat bislang als Fachexpertin im IT-Bereich gearbeitet. Von ihren Vorgesetzten und Kollegen wird sie als sehr kompetent eingeschätzt, allgemein wird ihr hohes Entwicklungspotential zugeschrieben. Auch sie selbst möchte weiterkommen. Aber sie ist nicht sicher, ob die Position als Abteilungsleiterin das richtige für sie ist: Bislang lag das Schwergewicht ihrer Tätigkeiten auf komplexen Entwicklungsaufgaben. Das Unternehmen, in dem sie arbeitet, bietet für solche Situationen Coaching an: Mit einem externen Coach kann sie die Situation durchsprechen, erhält Unterstützung, ihre Situation klarer zu sehen, aber auch Anregungen und Hinweise. Das Ergebnis ist, dass sie sich entscheidet, doch die Führungslaufbahn einzuschlagen.

Vor solchen Situationen fällt die Verbindung vom Coaching zu Jugendlichen leicht: Ausgangspunkt für jede begriffliche und konzeptionelle Diskussion müssen die praktischen Erfahrungen darüber sein, dass für Jugendliche Unterstützungsbedarf insbesondere bei Fragen der Berufs- und Lebensperspektive besteht.

Im Blick auf solche praktischen Situationen lassen sich auch Merkmale von Coaching entwickeln:

- (1) Coaching ist Beratung und damit „Hilfe zur Selbsthilfe“. Das heißt ein Coach gibt keine Anweisungen: „Du musst erst Deine Ausbildung abschließen!“, sondern ein Coach unterstützt einen Jugendlichen (entsprechend eine Führungskraft, eine Projektleiterin usw.), selbst eine Entscheidung zu treffen: Was belastet den Jugendlichen hinsichtlich seiner Ausbildung? Was sind Möglichkeiten, mit der Ausbildung besser zurechtzukommen? usw.
- (2) Coaching setzt damit „Autonomie“ des Coachees voraus. Das ist insbesondere in Bezug auf Jugendliche nicht unbedingt selbstverständlich: Coaching unterstellt, dass der oder die Jugendliche in der Lage ist, selbst autonome Entscheidungen zu treffen, und dass er auch das Recht dazu hat. Coaching kann dann den Jugendlichen unterstützen, z.B. seine Ziele oder seine Stärken und Schwächen zu klären, Probleme bei der Ausbildung genauer zu identifizieren, kann aber auch Argumente bieten und von außen Möglichkeiten aufzeigen. Aber Coaching darf den Jugendlichen die Entscheidung nicht abnehmen.
- (3) Coaching kann, um eine von Edgar Schein aufgeführte Unterscheidung aufzugreifen, Prozess- oder Expertenberatung sein (vgl. Schein 1969, 4ff.; 2000, 21ff.; König/Volmer 2000, 46ff):
 - Prozessberatung ist Unterstützung des Coachees, selbst die Situation zu klären bzw. selbst neue Lösungen zu finden. Aufgabe des Coaches ist es hier, zuzuhören und gegebenenfalls nachzufragen, um damit den Coachee selbst zum Weiterdenken anzuregen.
 - Expertenberatung bedeutet, dem Coachee Anregungen und Hinweise zu geben. Das können Hinweise auf mögliche Risiken sein („Denke daran, dass das und das passieren kann“), Lösungsmöglichkeiten („Mir fallen folgende Möglichkeiten ein“) oder auch Anregungen auf der Basis der eigenen Erfahrungen („Ich an Deiner Stelle würde das und das tun“). Wie solche Hinweise und Anregungen formuliert werden, mag im Einzelnen unterschiedlich sein. Wichtig ist jedoch,

Qualipass – Materialien für Coaches

dass es sich tatsächlich um Anregungen handelt, die dem Coachee Entscheidungsfreiheit lassen. Nicht: „Du musst oder solltest jetzt den Abschluss machen!“, sondern: „An Deiner Stelle würde ich das und das tun, denke darüber nach, ob es für Dich passt!“.

- Beratung in der Tradition von Psychologie und Pädagogik ist traditionell fast ausschließlich Prozessberatung gewesen. Beratung in der Tradition von Betriebswirtschaftslehre oder technischer Beratung Expertenberatung. Die Erfahrung hat jedoch gezeigt, dass dies in der Regel eine falsche Alternative darstellt: Bloße Expertenberatung ist stets in Gefahr, die Situation nicht adäquat zu erfassen und damit von außen etwas überzustülpen, was dem Coachee bzw. dem Jugendlichen nicht passend ist. Solche Ratschläge sind „Aufschläge“ und erzeugen in der Regel Abwehr. Bloße Prozessberatung ist in vielen Situationen ebenso inadäquat: Wenn der Coachee Anregungen erwartet (was in vielen Situationen der Fall ist), ist eine Antwort: „Ich wüsste, wie ich hier vorgehen würde, aber ich sage es nicht, sondern Du musst selbst darauf kommen!“ nicht hilfreich und abwertend, indem sie das Anliegen des Coachee nicht ernst nimmt.
 - Coaching kann also sinnvollerweise beides sein, wobei sich im Verlauf des Coachingprozesses in der Regel verschiedene Phasen unterscheiden lassen, in denen Prozess- bzw. Expertenberatung überwiegt. Zu Beginn eines Coachinggesprächs überwiegt Prozessberatung: den Coachee zu unterstützen, selbst die Situation zu klären. Hier ist es Aufgabe des Coaches, gut zuzuhören und nachzufragen. Wenn es darum geht, neue Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln, können je nach der Situation Prozess- und Expertenberatung gleichermaßen geeignet sein. Den Abschluss bildet dann notwendigerweise reine Prozessberatung: den Coachee zu unterstützen, seine eigene Entscheidung zu treffen.
- (4) Coaching erfordert damit Neutralität des Coaches in Bezug auf den Coachee und die Lösung. Neutralität bedeutet nicht Interessellosigkeit, sondern dass der Coach mit dem Coachee „kein Problem hat“: Wenn ein Coach auf einen Jugendlichen ärgerlich ist, kann er ihn nicht coachen. Thomas Gordon gibt in diesem Zusammenhang den Hinweis auf den jeweiligen „Problembesitz“ (z.B. Gordon 1999, 76ff): Wenn der Erwachsene mit einem Jugendlichen ein Problem hat, muss er Stellung beziehen, was sich durch so genannte „Ich-Botschaften“ ausdrücken lässt (Gordon 1999, 128ff.): „Ich bin ärgerlich, dass ...“. Wenn der Problembesitz jedoch beim Jugendlichen liegt, kann ein Erwachsener ihn coachen – das von Gordon vorgeschlagene „Aktive Zuhören“ (Gordon 1999, 61ff.), d.h. das Widerspiegeln der Empfindungen, ist eine im Coaching durchaus hilfreiche Vorgehensweise.
- (5) Coaching ist keine Therapie. Diese These ist gerade angesichts nicht ganz seltener Missverständnisse hilfreich: Wenn Coaching als eine Form von Therapie verstanden wird, die gravierende psychische Störungen voraus setzt, dann würde ein solches Verständnis dazu von selbst beim Coachee Abwehr hervorrufen.

Therapie wurde traditionell und teilweise auch heute definiert als „Wiederherstellung der Gesundheit“. Nun ist diese Definition insofern problematisch, als die Begriffe „Gesundheit“ und „Krankheit“ ihrerseits nicht eindeutig definierbar sind, sondern z.B. kulturell definiert werden: Eine Person mit irgendwelchen Visionen wird in der heutigen Situation als therapiebedürftig eingestuft, während in an-

Qualipass – Materialien für Coaches

deren Kulturen dieselbe Person möglicherweise als besonders heilig verehrt und damit gewiss nicht als therapiebedürftig gilt. Neuere Therapiedefinitionen versuchen demgegenüber Therapie im Hinblick auf Problemlösung zu definieren (z.B. Kanfer u.a. 2000, 6ff.): Auch Therapie wird verstanden als Unterstützung bei Problemen. Dabei liegt jedoch der Unterschied zwischen Therapie und Coaching darin, dass Therapie von der Vorstellung ausgeht, dass die Problemlösungsfähigkeit beim Klienten deutlich eingeschränkt ist. Coaching geht von der Vorstellung der Autonomie und Kompetenz des Coachee aus: Der Coachee ist kompetent und uneingeschränkt fähig, Probleme selbst zu lösen. Aber Coaching kann dabei Unterstützung sein. Auf der Basis systemtheoretischer Überlegungen lässt sich ein solches Verständnis gut verdeutlichen: Jeder Einzelne in einem Sozialen System besitzt eine eingeschränkte Perspektive (die Perspektive des Jugendlichen ist zwangsläufig eine andere als die des Lehrers), aus der gewisse Aspekte eines Problems in den Blick kommen, andere Aspekte jedoch ausgeblendet werden. Coaching hilft dem Coachee, die Perspektive zu erweitern und seine Situation gleichsam aus anderen Perspektiven zu sehen und damit neue Möglichkeiten in den Blick zu bekommen.

Erfahrungsgemäß ist es hilfreich, eben diesen Sachverhalt dem Coachee zu Beginn des Coachingprozesses zu verdeutlichen: Coaching hilft, den Blick aus einer anderen Perspektive auf die Situation zu lenken. Coaching ist damit kein Verfahren für pathologische Situationen, sondern ist in allen Situationen sinnvoll: Der Blick aus einer anderen Perspektive kann neue Aspekte bewusst machen, er kann aber gleichermaßen die bisherigen Überlegungen eines Coachee bestätigen – auch das ist eine sinnvolle Aufgabe von Coaching.

2. Kompetenzen des Coach

Dass Coaching etwas anderes ist als bloße Technik, ist mittlerweile wohl allgemein anerkannt. Sicher erfordert Coaching auch methodische Kompetenz, aber es erfordert zunächst einmal Persönlichkeitskompetenz, nämlich bestimmte Einstellungen und Haltungen des Coaches dem Coachee gegenüber. Schließlich, nachdem Coaching immer auch Expertenberatung sein kann, erfordert Coaching auch Expertenkompetenz: Ein Projektcoach kann eine Projektleiterin nur coachen, wenn er über Expertenwissen hinsichtlich von Projekten verfügt.

Was bedeutet das in Bezug auf Jugendliche:

2.1 Persönlichkeitskompetenz des Coach

Die Bedeutung der Persönlichkeitskompetenz in Beratung und Therapie wurde wohl am deutlichsten in der Tradition der klientenzentrierten Gesprächstherapie herausgestellt. Für Rogers hängt erfolgreiche Therapie weniger von der Beherrschung wichtiger Methoden ab – Rogers hat sich grundsätzlich dagegen gewandt, das Vorgehen der klientenzentrierten Therapie methodisch auszuführen – sondern vor drei grundlegenden Einstellungen des Therapeuten: Akzeptanz, Empathie und Authentizität:

Qualipass – Materialien für Coaches

- Akzeptanz (Rogers spricht in diesem Zusammenhang auch häufig von „bedingungsfreiem Akzeptieren“) bedeutet, den Klienten (oder Coachee) als Person wertzuschätzen: Der Therapeut begegnet dem Klienten „mit einer warmen, entgegenkommenden, nicht Besitz ergreifenden Wertschätzung ohne Einschränkung und Urteile ... offenbar ist der Therapeut zu einer solchen emotionalen Zuwendung dann imstande, wenn er den Klienten im Innersten ganz als das akzeptieren kann, was dieser ist – oftmals eine defensive, verletzbare, innerlich zerrissene Person, die aber ungeheure Wachstumsmöglichkeiten in sich trägt“ (Rogers 1977, 23f).

Akzeptieren der Person bedeutet nicht, dass ein Therapeut oder ein Coach nicht problematische Verhaltensweisen wahrnehmen darf: „Der Therapeut [entsprechendes gilt für einen Coach] kann sehr wohl erkennen, dass die Probleme eines Studenten [eines Jugendlichen] auf Faulheit beruhen, und er kann erkennen, dass der Klient dies gern verschleiern möchte. Er kann sehr wohl den Klienten damit konfrontieren. Akzeptieren bedeutet aber, den Klienten nicht wegen der Faulheit oder durch die Konfrontation abzulehnen“ (Sachse 1999, 31).

- Empathie oder „Einfühlerndes Verstehen“, wird von Rogers folgendermaßen definiert: „Der Zustand der Einfühlung oder des sich Einfühlens besteht darin, den inneren Bezugsrahmen eines anderen genau wahrzunehmen, unter Einschluss der dazugehörigen gefühlsmäßigen Komponenten und Bedeutungen, so als ob man selbst der andere wäre, ohne aber jemals den „als-ob“-Zustand zu verlassen“ (Rogers 1959, 210; vgl. Biermann-Ratjen u.a. 1997, 15).

Empathie bedeutet jedoch nicht, die Empfindungen eines Klienten oder Coachee selbst zu erleben: Ein Coach, der den Schmerz eines Klienten so weit miterlebt, dass er selbst davon überwältigt wird, kann nicht mehr coachen. Sondern Empathie bedeutet, die Empfindungen des Klienten zu verstehen und sie ihm widerzuspiegeln: „Ein genaues empathisches Verstehen beinhaltet die Fähigkeit, sowohl die Gefühle als auch die Erfahrungen einer anderen Person, und auch deren Bedeutungen und Signifikanz, akkurat und sensibel erkennen und mitteilen zu können. Durch einen Prozess der probeweisen Identifikation versetzen wir uns in die Lage einer anderen Person und betrachten die Welt aus ihrem emotionalen und wahrnehmenden Blickwinkel. Weil wir nun aber nicht wirklich eine andere Person sein können, ist es uns möglich, sowohl ‚in‘ einer anderen Person zu sein und trotzdem ‚außen vor‘ zu bleiben. Dadurch können wir die Bedeutung von Zorn, Furcht oder Freude der anderen Person fühlen, ihre Gründe und Konsequenzen aufspüren, ohne dass wir von dem Erlebten überwältigt werden.“ (Mitchell/Truax 1971, 317; vgl. Sachse 1999, 33f).

- Kongruenz oder Echtheit. Für Rogers ist dieser Faktor der wohl Entscheidende: „Dies ist die grundlegendste unter den Einstellungen des Therapeuten, die den positiven Verlauf einer Therapie fördern. Eine Therapie ist mit größter Wahrscheinlichkeit dann erfolgreich, wenn der Therapeut in der Beziehung zu seinem Klienten er selbst ist, ohne sich hinter einer Fassade oder Maske zu verbergen. (Rogers 1977, 26). Kongruenz bedeutet sicher nicht, dass der Therapeut oder Coach dem Klienten oder Coachee ausführlich seine eigenen Empfindungen erläutert, sondern Kongruenz bedeutet für Rogers, „... er soll die Gefühle, die er selbst erlebt, nicht vor sich selbst verleugnen und

Qualipass – Materialien für Coaches

Gefühle, die in der Beziehung permanent wiederauftauchen, akzeptieren und auch äußern.“ (Rogers 1977, 27).

Akzeptanz, Empathie und Kongruenz dürften auch die drei grundsätzlichen Einstellungen sein, die Voraussetzung für ein erfolgreiches Coaching ist. Es scheint jedoch, dass darüber hinaus auf der Ebene der Persönlichkeit noch weitere Faktoren eine Rolle spielen, die eine erfolgreiche therapeutische und entsprechend eine erfolgreiche Coaching-Beziehung bestimmen. In der Tradition des sogenannten „transtheoretical approach“ (Prochaska/ Diclemente 1994; Prochaska u.a. 1998), einem gerade in den letzten Jahren viel diskutierten Versuch, jenseits unterschiedlicher therapeutischer Schulen grundlegende Erfolgsfaktoren von Therapie und Beratung zu identifizieren, werden noch zwei weitere Faktoren angesetzt: Humor und Flexibilität (z. B. Farrelly/Brandsma 2001).

2.2 Methodenkompetenz des Coach

Während bei Rogers die Persönlichkeitskompetenz also ausschließlich im Mittelpunkt steht, hat sich aber sehr schnell herausgestellt, dass Therapie und Beratung bestimmte Methoden erfordern. Bereits Thomas Gordon, ein Schüler von Rogers, der den Ansatz der klientenzentrierten Therapie auf Alltagssituationen überträgt (Gordons Bücher über Familien-, Lehrer-, Schüler- und Managerkonferenz sind Bestseller geworden), transformiert die Therapeuten-Variablen in ein bestimmtes methodisches Vorgehen:

- Empathie wird übersetzt in aktives Zuhören, d. h. die Empfindung widerspiegeln („Du bist traurig“).
- Echtheit wird methodisch transformiert in Ich-Botschaften als eine Form, die eigenen Empfindungen auszudrücken.
- Akzeptanz wird übersetzt in Vermeidung von Straßensperren, Türöffner, aktives Zuhören.

Diese methodische Wendung gilt gleichermaßen für Coaching: Neben grundsätzlichen Einstellungen erfordert ein Coachinggespräch methodische Kompetenz: Wie kann der Coach den Coachee dabei unterstützen, genau herauszufinden, wo die Problempunkte liegen? Wie kann ein Coach Anregungen geben, ohne sie einem Jugendlichen überzustülpen?

Was methodische Kompetenz bedeutet, sei hier exemplarisch an den Phasen des Coachinggesprächs verdeutlicht: Wenn es darum geht, im Rahmen des Coachinggesprächs einen Coachee bei der Lösung von Problemen zu unterstützen, dann liegt es nahe, den Coachingprozess entsprechend dem Problemlösungsprozess zu gliedern. Damit ergibt sich folgende Gliederung in vier Phasen:

(1) Orientierungsphase

Jedes Coachinggespräch benötigt Orientierung auf zwei Ebenen:

- a) auf der Beziehungsebene
- b) auf der Inhaltsebene

Im Blick auf die Beziehungsebene ist wohl die zentrale Frage, die sich ein Coachee stellt, die nach der Beziehung: Kann ich meinem Coach vertrauen? Erhalte ich von ihm tatsächliche Unterstützung oder möglicherweise Vorwürfe und Ablehnung? Dabei entscheiden häufig die ersten Minuten in einer Kom-

Qualipass – Materialien für Coaches

munikation darüber, wie die Beziehung geschaffen ist. Aufgabe des Coaches ist es dann, eine vertrauensvolle Coachingbeziehung aufzubauen. Das kann damit beginnen, dass in der Anfangsphase eines Coachingprozesses ein Coach von sich selbst erzählt, dass er körpersprachlich Kontakt zu dem Coachee aufbaut und sich auf ihn einstellt. Sich auf den anderen einstellen, wird im Neurolinguistischen Programmieren als „Rapport“ und „Pacing“ bezeichnet, z. B. in der Körperhaltung sich auf den anderen einstellen und die Körperhaltung angleichen. Das kann insofern hilfreich sein, als dem Coach deutlich wird, ob er sich auf seinen Gesprächspartner eingestellt hat. Aber es würde dann verfehlt sein, wenn es als Technik verstanden wird: Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung beginnt bei der Einstellung: „Ich als Coach will Dich unterstützen, aber Dir keine Anweisung geben“.

Auf der Inhaltsebene geht es in der Orientierungsphase darum, Thema und Ziel festzulegen: Worum geht es dem Coachee überhaupt? Was will er vom Coach haben: Möchte er, dass ihm jemand zuhört? Möchte er Unterstützung, um mit seiner Situation klarzukommen? Oder möchte er Anregung, was er tun kann?

Mit einem klaren Ziel steht und fällt erfahrungsgemäß ein Coachinggespräch. Ein Coach muss wissen, welche Form von Unterstützung wozu erwartet wird. Und er muss eben das erfragen:

- Was ist Thema dieses Coachinggesprächs?
- Was will der Jugendliche am Schluss dieses Gesprächs als Ergebnis?
- Will er Anregungen? Will er wissen, wie er bei der Lösung eines Problems vorgehen kann? Will er wissen, ob seine Vorstellungen realisierbar sind?
- Welche Art von Unterstützung erwartet der Coachee: Einen Zuhörer? Jemand, der ihm hilft, die Situation für sich zu klären, oder einen „Experten“, der ihm aus seiner Lebenserfahrung Anregungen gibt?

(2) Klärungsphase

Probleme resultieren häufig daraus, dass die Ausgangssituation nicht klar ist: Wo genau liegen die Schwierigkeiten? Was hindert den Jugendlichen daran, so und so vorzugehen? Coaching in der Klärungsphase bedeutet somit, den Coachee dabei zu unterstützen, die Situation zu klären. Das bedeutet nicht, dass der Coach die Situation vollständig verstehen muss – übrigens ist das ein immer wieder zu beobachtender Anfangsfehler, in den Coaches häufig verfallen. Aufgabe des Coach ist es, den Coachee zu unterstützen, dass er die Situation für sich klärt. Dafür gibt es verschiedene Möglichkeiten:

- freie Schilderung der Situation durch den Coachee
- Wenn ein Coachee die Situation frei schildert, lediglich durch unterstützende Kommentare („mh“) und Kopfnicken (Gordon spricht hier von passivem Zuhören) des Coaches unterstützt, dann gibt ihm bereits das Gelegenheit, sich über die Situation weiter klar zu werden.
- Fokussierung einer konkreten Situation
- Häufig scheitert eine Problemlösung daran, dass die Überlegungen zu sehr im Allgemeinen bleiben: „Ich komme mit ihm nicht zurecht“, eine solche Beschreibung der Situation ist zu allgemein

Qualipass – Materialien für Coaches

gehalten, dass es kaum Ansatzpunkte für eine Problemlösung bietet. Hier kann es sinnvoll sein, eine konkrete Situation zu erfragen: „Kannst Du eine ganz konkrete Situation schildern, in der das deutlich wird?“ Dabei werden dem Coachee selbst Details deutlich und damit auch Ansatzpunkte, neue Lösungen zu finden.

- Klärung verdeckter Informationen
- Dahinter steht ein Vorgehen, das unter der Bezeichnung „Klärung getilgter Informationen“ in der Tradition des Neurolinguistischen Programmierens geläufig ist. Zu Grunde liegt die These, dass in der Sprache nicht alle Erfahrungen, sondern immer nur Teile wiedergegeben werden. In dem Satz „Ich kann überhaupt nicht mit ihm reden“ bleibt z. B. offen, mit wem der Betreffende nicht reden kann, was er mit ihm nicht bereden kann, woran das liegt usw. Eben dies kann ein Coach nachfragen:
 - Was genau kannst Du mit ihm nicht bereden?
 - Was hindert Dich daran, es mit ihm zu bereden?
 - Was würde passieren, wenn Du es mit ihm bereden würdest?
- Paraphrasieren und aktives Zuhören
In vielen Fällen gibt es für den Coachee Anstöße zum Weiterdenken, wenn der Coach die Kernaussage wiederholt: „Du kannst nicht mit ihm bereden, was Dich persönlich betrifft“. Eine besondere Form des Widerspiegelns ist das in der Tradition von Rogers bei Gordon entwickelte aktive Zuhören: Das Widerspiegeln der Empfindungen, die hinter einer Äußerung stehen: „Du bist enttäuscht, dass Du nicht mit ihm reden kannst“. Auch dieses aktive Zuhören dient dazu, dem Gesprächspartner Anstöße zum Weiterdenken zu geben.

(3) Veränderungs- oder Lösungsphase

Hier geht es darum, neue Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln. Dabei kann Coaching in zwei unterschiedlichen Formen durchgeführt werden:

- als Prozesscoaching, (Prozessberatung), wobei der Coachee dabei unterstützt wird, selbst neue Möglichkeiten zu finden,
- als Expertenberatung, wobei ein Coach aus seiner Sicht Anregungen gibt.

Prozessberatung in der Veränderungsphase wird durch sogenannte Prozessfragen gesteuert, d. h. offene Fragen, die Anstoß zum Weiterdenken geben. Solche Prozessfragen können sein:

- Hast Du eine ähnliche Situation in der Vergangenheit schon einmal bewältigt? Wie bist Du dabei vorgegangen?
- Was könnten Möglichkeiten sein?
- Was könnte ein erster Schritt sein?
- Gab es eine Situation, in der das Problem nicht auftrat? Wie bist Du da vorgegangen?

Qualipass – Materialien für Coaches

Expertenberatung bedeutet, dass der Coach aus seiner Sicht Möglichkeiten oder Anregungen gibt. Aber dabei gilt grundsätzlich: Anregungen sind keine Anweisungen. Also: „Mir fällt als Möglichkeit ein“ oder vielleicht auch „An Deiner Stelle würde ich das und das tun“, aber nicht „Du sollst das tun!“ oder „Du musst das tun!“

Selbstverständlich lassen sich Experten und Prozessberatung auch verknüpfen. Das kann dann zu einem gemeinsamen Brainstorming führen bzw. zu dem, was Gordon „niederlagelose Methode“ nennt: Coach und Coachee sammeln Handlungsmöglichkeiten, wobei es letztlich gleichgültig ist, wer die einzelnen Ideen einbringt.

Die Bewertung dieser Möglichkeiten ist aber grundsätzlich durch den Coachee möglich. Nur er kennt seine Situation genau, er kennt sich und nur er kann damit einschätzen, welche Möglichkeiten für ihn in dieser Situation geeignet sind oder nicht. Coaching ist Unterstützung bei der Problemlösung, ohne dem Coachee die Entscheidung abzunehmen. Das eben bedeutet, dass ein Coach auch „neutral“ in Bezug auf die Lösung ist – was übrigens manchmal nicht ganz leicht ist, nämlich dann, wenn der Coachee die „Lieblingslösung“ des Coaches als ungeeignet verwirft.

(4) Abschlussphase

Jedes Coachinggespräch braucht ein konkretes Ergebnis und Klarheit über die nächsten Schritte. Auch das kann ein Coach durch Prozessfragen steuern:

- Was nimmst Du als Ergebnis?
- Was sind die nächsten Schritte?

Dann können Ergebnisse und nächste Schritte im Einzelnen sehr unterschiedlich sein. Nicht immer wird das Ergebnis eine konkrete Lösung sein, aus der sich ein konkreter Handlungsplan ergibt. Manchmal wird das Ergebnis sein, dass der Coachee die Situation nochmals durchdenkt und als nächster Schritt wird sich dann möglicherweise ergeben, die verschiedenen Möglichkeiten nochmals zu durchdenken.

Übrigens wird hier nochmals deutlich, dass Coaching nicht allein eine bestimmte Einstellung, aber auch nicht ein bestimmtes methodisches Vorgehen beinhaltet. Den Coachee dabei unterstützen, sich über Vor- und Nachteile verschiedener Handlungsmöglichkeiten klar zu werden, erfordert beides: Methodische Kompetenz (z. B. in dem der Coach verschiedene Möglichkeiten bewerten lässt, auf körpersprachliche Signale achtet usw.) und zugleich die Bereitschaft, die Entscheidung des Coachee zu akzeptieren, gleichgültig, ob sie damit übereinstimmt, was der Coach selbst in dieser Situation tun oder lassen würde.

2.3 Expertenkompetenz des Coach

Dass ein Coach, der einen Projektleiter in einem komplexen Strategieprozess coacht, Expertenwissen zum Thema Projektmanagement und Strategie benötigt, liegt auf der Hand. Doch welches Expertenwissen ist beim Coaching mit Jugendlichen erforderlich?

Qualipass – Materialien für Coaches

Expertenkompetenz ist grundsätzlich abhängig von der Thematik des Coachinggespräches. Beim Coaching mit Jugendlichen sind das insbesondere Themen der Berufs- und Lebensplanung, daneben auch Konfliktthemen (Konflikte mit Eltern, Lehrern, Ausbildern, anderen Jugendlichen usw.). Nun gibt es sicherlich auch hierfür Fachwissen (wie plane ich meine persönliche Lebensstrategie, wie kann ich mit Druck in der Schule umgehen, wie kann ich einen Konflikt zu einem guten Ende bringen?), zugleich aber lassen sich Anregungen dafür auch auf der Basis der eigenen Lebenserfahrung (jeder hat mit solchen Situationen schon Erfahrungen gesammelt) geben. Darüber hinaus kann es auch sinnvoll sein, anstelle des Expertenwissens z. B. über Berufsmöglichkeiten lediglich Hinweise zu geben, wer solches Wissen zur Verfügung stellen kann.

Coaches, die mit Jugendlichen arbeiten, benötigen somit insgesamt wohl weniger Expertenkompetenz als z. B. ein Projektcoach. Trotzdem bleibt zu überlegen, wie weit Themen wie „Persönliche Lebensplanung“, „Umgang mit Konflikten“, „Selbstvermarktungsstrategien“ unter anderem nicht auch Thema einer Coaching-Qualifizierung sein könnten und sollten.

3. Indikatoren für den Erfolg des Coaching

Dass der Erfolg von Bildungs-, Qualifizierungs- und damit auch Coaching-Maßnahmen überprüfbar sein muss, wird heute wohl von kaum jemand bestritten. Andererseits aber ist ebenso klar, dass sich hier kein einfacher Ursache-Wirkungs-Zusammenhang nachweisen lässt in der Form „Nur weil Coaching stattgefunden hat, hat der Jugendliche die Schule erfolgreich abgeschlossen“.

Was aber möglich ist, und in der Praxis auch zunehmend angewandt wird, ist, Indikatoren zu bestimmen, die Hinweise auf mögliche Zusammenhänge z.B. zwischen Coaching und Schulerfolg geben. Dabei lassen sich im Groben zwei Arten von Indikatoren unterscheiden:

- Kennzahlen (objektive Indikatoren)

Kennzahlen sind eindeutig überprüfbar, jedoch ist der Zusammenhang zur Intervention nicht beweisbar: Der erfolgreiche Abschluss eines Projektes (was als Ziel des Coaching angesetzt wurde) ist eindeutig überprüfbar. Ob das jedoch auf das Coaching zurückzuführen ist, bleibt letztlich offen: Möglicherweise hätte der Jugendliche auch ohne Coaching das Projekt erfolgreich beendet.

- Subjektive Indikatoren

Subjektive Indikatoren sind die subjektive Einschätzung des Erfolges einer Maßnahme aus verschiedenen Perspektiven. So kann z.B. ein Jugendlicher sehr wohl einschätzen, was ihm das Coaching im Blick auf sein Projekt gebracht hat. Subjektive Indikatoren können damit eher Zusammenhänge erfassen – genauer, die subjektiven Annahmen des Jugendlichen über Zusammenhänge zwischen Coaching und seinem Projekterfolg. Das Problem subjektiver Indikatoren besteht doch darin, dass es sich hier eben um subjektive Einschätzung handelt. Der Jugendliche kann sich irren und er kann den Coach einfach mögen – und sieht dann den Erfolg positiver, als es tatsächlich der Fall war.

Qualipass – Materialien für Coaches

Wenn man davon ausgeht, dass sich der Erfolg von Coaching (wie jeder Bildungs- und Qualifizierungsphase insgesamt) ohnehin nicht eindeutig messen lässt, dann ergibt sich als zweckmäßiges Verfahren eine Kombination von objektiven und subjektiven Indikatoren. Dabei lassen sich Indikatoren in Bezug auf Prozess, Ergebnis und Impact festlegen.

(1) Prozessevaluation

Prozessevaluation bezieht sich auf den Coachingprozess: Wie verlief der? Gab es Probleme? Gab es positive Höhepunkte? Wie haben Coachee und Coach diesen Prozess erlebt?

Aus dieser Fragestellung ergeben sich zwangsläufig subjektive Indikatoren:

- Wie schätzt der Coachee den Coachingprozess ein? Fühlt er sich verstanden? Fühlt er sich unterstützt? Kann er mit den Anregungen des Coaches etwas anfangen? Was könnte er aus seiner Sicht umsetzen? Wie schätzt der Coach den Coachingprozess ein? Hat er das Gefühl, dass der Prozess auf der Stelle trat oder sieht er Fortschritte? Gab es aus seiner Sicht Problemphasen oder Phasen, die besonders erfolgreich waren? Meint er, dass der Coachee etwas davon umgesetzt hat?
- Daneben lässt sich auch noch die Einschätzung anderer Personen (z. B. Lehrer) erfragen: Haben Sie während des Coachingprozesses Veränderungen beim Coachee wahrgenommen? Was haben Sie überhaupt vom Coachingprozess gehört?

Neben diesen subjektiven Indikatoren ist es jedoch auch hilfreich und möglich, objektive Indikatoren aufzunehmen:

- Wird der Coachingprozess abgebrochen?
- Lässt der Coachee Termine ausfallen?

Solche Kennzahlen (z. B. Häufigkeit der Absage des Coachingtermins oder Nichterscheinen des Jugendlichen) geben, das zeigen diese Beispiele, durchaus auch Hinweise auf den Erfolg des Coachingprozesses: Wenn der Coachee den Prozess abbricht, dann deutet das darauf hin, dass ihm Coaching nichts gebracht hat. „Es deutet darauf hin“ heißt dabei nicht, dass es unbedingt so sein muss. Möglicherweise stehen ganz andere Gründe hinter dem Abbruch des Coachingprozesses. Aber es ist auf jeden Fall wichtig, solche Indikatoren zu beachten und dann gegebenenfalls genauer nachzufragen, was zu dem Abbruch geführt hat.

Der Vorteil der Prozessevaluation liegt darin, dass die Ergebnisse unmittelbar zur Verbesserung des Coachingprozesses genutzt werden können. Prozessevaluation ist damit etwas, das auf einer ersten Ebene jeder Coach durchführen kann: in dem er den Coachee fragt, wie er den Prozess erlebt hat, selber den Prozess reflektiert oder die Kennzahlen verfolgt. In größeren Projekten (wenn es z. B. um die Evaluation eines neuen Bildungskonzeptes geht) arbeiten wir meist mit einer Kombination von qualitativen Interviews und Kennzahlen.

Qualipass – Materialien für Coaches

(2) Ergebnisevaluation

Ergebnisevaluation bezieht sich auf das unmittelbare Ergebnis nach Abschluss des Coachingprozesses. Ergebnis der Evaluation ist damit zunächst einmal auf konkrete Ziele bezogen: Hat der Coachee das Ziel erreicht, einen Praktikumsplatz zu bekommen? Hat er die Versetzung in die nächste Klasse geschafft? Ist der Konflikt mit einem anderen Jugendlichen zufriedenstellend gelöst?

Daraus ergeben sich folgende Schritte für die Evaluation:

- a) Festlegung konkreter Ziele für den Coachingprozess insgesamt bzw. für einzelne Sitzungen,
- b) Festlegung von Indikatoren, an denen die Erreichung der Ziele gemessen werden kann.

Beides sind Aufgaben, die nicht erst am Ende, sondern zu Beginn eines Coachingprozesses anstehen. Das bedeutet, dass der entscheidende Teil für die Ergebnisevaluation zu Beginn zu leisten ist. Am Schluss der Maßnahme kann dann eben anhand dieser Indikatoren das Ergebnis überprüft werden:

- Evaluation auf der Basis von Kennzahlen, die sich aus der Konkretisierung der Ziele ergeben,
- Evaluation auf der Basis subjektiver Indikatoren, d.h. der subjektiven Einschätzung des Jugendlichen oder anderer Personen: Hat er aus seiner Sicht dieses Ziel erreicht? Wie weit hat ihn der Coachingprozess dabei unterstützt?

(3) Impact-Evaluation

„Impact“ ist gerade in den letzten Jahren zu einem Schlüsselbegriff bei Veränderungsprozessen geworden: Impact bedeutet, das Augenmerk nicht nur auf kurzzeitige Ergebnisse, sondern auf längerfristige Veränderungen zu richten: Was hat ein Bildungsprogramm längerfristig tatsächlich verändert? Was hat Coaching über längere Sicht ergeben?

Impact-Evaluation eines Coachingsprozesses kann grundsätzlich aus verschiedenen Perspektiven erfolgen:

- aus der Perspektive des Jugendlichen (des Coachee): Wie sieht er ca. ein halbes Jahr nach Abschluss den Coachingprozess und das Ergebnis?
- aus der Sicht anderer beteiligter Personen: Welche Veränderungen haben Sie im Anschluss an den Coachingprozess bei den Jugendlichen wahrgenommen? Sind diese Veränderungen stabil geblieben?
- aus der Sicht gesamtgesellschaftlicher Zielsetzungen.

Impact-Evaluation trifft in der Regel immer auch übergreifende Zielsetzungen, die über den individuellen Coachingprozess hinausgehen: Wurden durch die Maßnahmen tatsächlich Veränderungen erreicht? Bezogen auf das Konzept „Coaching mit Jugendlichen“: Wurden die Ziele des Konzeptes insgesamt dadurch erreicht?

Qualipass – Materialien für Coaches

Impact-Evaluation ist wie die übrigen Evaluationen sinnvollerweise auch stets Verknüpfung von objektiven und subjektiven Indikatoren: Gibt es Hinweise auf die Veränderung der Einstellung von Jugendlichen? Lassen sich signifikante Unterschiede in Biographien von „gecoachten“ Jugendlichen im Vergleich zu anderen aufzeigen? Wie wird die Bedeutsamkeit des Projektes von den Jugendlichen (und anderen Bezugspersonen) eingeschätzt?

4. Das Coachingsystem

Coachee und Coach bilden ein gemeinsames soziales System, das neben anderen sozialen Systemen (Familie, Schule, Peer-Group usw.) steht. Das Coachingsystem ist durch die beiden Personen (Coach und Coachee) gekennzeichnet, durch bestimmte Deutungen der jeweiligen Personen (wie deuten die Personen diese Situation, wie bewerten der Jugendliche und der Coach den Prozess?), durch bestimmte soziale Regeln, wie z.B. durch die Art der Kommunikation zwischen Coach und Jugendlichen festgelegt, durch Regelkreise, d.h. Verhaltensweisen, die sich immer wiederholen und manchmal dazu führen können, dass ein Coachingprozess auf der Stelle tritt, durch Einflüsse und zugleich Abgrenzung nach außen und durch eine Entwicklung. Coachingsysteme sind im Vergleich zu anderen Systemen relativ instabile Systeme: Ein Coachingsystem kann relativ schnell zusammenbrechen, z.B. dann, wenn der Jugendliche nicht mehr zu den Coachinggesprächen kommt. Das Coachingsystem verdient damit besondere Aufmerksamkeit: Was ist notwendig, um ein Coachingsystem zu stabilisieren?

Einstellung und Verhalten werden in hohem Maße von dem jeweiligen sozialen System beeinflusst. Es ist bekannt, dass z.B. das soziale System der Peer-Group großen Einfluss auf Jugendliche hat (Zimbardo 1999, 494f.). Damit kann aber auch einem Coachingsystem besonderes Gewicht zukommen. Ähnliche Erfahrungen hat man im Businessbereich gemacht, wo Coaching zunehmend klassische Formen wie Seminar und Training ablöst – auf der Basis der Erfahrung, dass ein soziales System zwischen Vorgesetztem und Coach oder Monitor häufig geeignet ist, konkrete Probleme besser zu lösen als andere Interventionen.

Die Diskussion in Bezug auf Jugendliche steht bislang erst am Anfang. Eine Reihe von Fragen sind hier noch offen:

- Welches sind die Systemfaktoren, die den Erfolg des Coachingsystems entscheidend beeinflussen? Welches sind die Faktoren, die ein Coachingsystem zerbrechen lassen? Wie wirken sich Unterschiede und Gegensätze zwischen dem Coachingsystem und anderen sozialen Systemen (z.B. dem System Schule oder Peer-Group) aus? Welche Faktoren helfen, ein Coachingsystem aufzubauen bzw. zu stabilisieren?
- Wie geht das Coachingsystem mit Krisen (innerhalb des Systems selbst bzw. Krisen in anderen Systemen wie der Schule, die in das Coachingsystem hinein wirken) um? All das sind Fragen, die der weiteren Diskussion bedürfen.

Qualipass – Materialien für Coaches

Literaturverzeichnis

- Biermann-Ratjen, E.-M./Eckert, J./Schwartz, H.-J.: Gesprächspsychotherapie. Stuttgart (8. Aufl.) 1997.
- Farrelly, F./Brandsma, J.M.: Provokative Therapie. Heidelberg 2001.
- Gordon, Th.: Familienkonferenz. München (29. Aufl.) 1999.
- Eberspächer, H.: Probleme des Coaching als praktisch-psychologische Tätigkeit im Sport. In: Janssen, J.P./Hahn, E. (Hrsg.): Aktivierung, Motivation, Handlung und Coaching im Sport. Schorndorf 1983, S. 297-303.
- Kanfer, F.H./Reinecker, H./Schmelzer, D.: Selbstmanagement-Therapie. Ein Lehrbuch für die klinische Praxis. Heidelberg (3. Aufl.) 2000.
- König, E./Volmer, G.: Systemische Organisationsberatung. Weinheim (7. Aufl.) 2000.
- König, E./Volmer, G.: Systemisches Coaching. Weinheim 2002.
- Mitchell, K.M./Truax, C.B.: Research on certain therapist interpersonal skills in relation to process and outcome. In: Bergin, A.E./Garfield, S.L. (Hrsg.): Psychotherapy and behavior change. New York 1971, S. 299-344.
- Prochaska, J.O. u.a.: Systems of Psychotherapy: A Transtheoretical Analysis. Los Angeles 1998.
- Prochaska, J.O./Diclemente C.C.: The Transtheoretical Approach: Crossing Traditional Boundaries of Therapy. Melbourne/Florida 1994.
- Rogers, C.: A theory of therapy, personality and interpersonal relationships as developed in client-centered framework. In: Koch, S. (Hrsg.): Psychology: A study of science. Vol III. New York 1959, S. 184-256.
- Rogers, C.: Therapeut und Klient. München 1977.
- Sachse, R.: Lehrbuch der Gesprächspsychotherapie. Göttingen 1999.
- Schein, E.H.: Process Consultation. Bd. 1. Addison 1969.
- Schein, E.H.: Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Köln 2000.
- Zimbardo, P.G./Gerrig, R.J.: Psychologie. Heidelberg (7. Aufl.) 1999.

Kurzporträt des Autors:

Professor Dr. Eckart König hat einen Lehrstuhl an der Universität Paderborn mit den Arbeitsschwerpunkten Erwachsenenbildung/Organisationsberatung. Über 20-jährige Beratungs- und Coaching-Tätigkeit in zahlreichen Organisationen, Konzeption, Durchführung und wissenschaftliche Begleitung von Qualifizierungen im Bereich Organisationsberatung/ Coaching. Zusammen mit Gerda Volmer Autor der Bücher „Systemische Organisationsberatung“ (Weinheim 7. Aufl. 2000) und „Systemisches Coaching“ (Weinheim 2. Aufl. 2003).

Der Artikel wurde entnommen aus:

Dokumentation Fachgespräch „Coaching mit Jugendlichen durch Freiwillige“, hrsg. von der Freudenberg Stiftung und der Servicestelle Jugendagenturen – Qualipass, Weinheim, März 2003. Die gesamte Dokumentation steht auf www.qualipass.info im Erwachsenenbereich unter „Download“ zur Verfügung.