

# **Beiträge aus der Forschungswerkstatt „Coaching“**

12. Oktober 2004

## **Markante Orte im Coaching-Gelände**

von Oliver Prüfer

Wenn man das **Coaching-Gelände** durchschreitet, begegnet man markanten **Orten**, die im Prozess des Sich-Bewegens zu einem besonderen „Sightseeing“ werden. Das Coaching-Gelände ist dann – wie ein Spaziergang durch die Lüneburger Heide oder den Bayerischen Wald – ein unverwechselbarer Ausflug.

**Markante Coaching-Orte** in ihrer **Beschaffenheit**, ihrer **Bezogenheit** aufeinander und ihrer **Nähe bzw. Entfernung** zueinander zu beschreiben, ist Ziel dieses Beitrages. Die Beschreibung soll einen ersten, aber **nachhaltigen Eindruck dieses Geländes** ermöglichen.

Ein solcher **überblicksartiger Eindruck** entsteht **am Ende des Durchschreitens**, so dass das Gelände dann schon den Charakter einer gewissen Vertrautheit bekommt. Die Reihenfolge des Durchschreitens der Passagen und Orte könnte auch eine andere sein, ein Gelände lässt sich von mehreren Seiten „**ent-decken**“, wobei hier ein kulturell bewährter, an den idealtypischen zeitlichen Ablauf des Coachings angelehnter „Rundweg“ gewählt wird.

### **Der Coaching-Anlass**

Der erste Ort, dem wir auf diesem Rundweg begegnen, ist der Coaching-Anlass. Wozu nimmt ein Mensch die Hilfe eines Coaches in Anspruch? Der erste Eindruck an diesem Ort ist, dass es einen **Impuls** im Leben dieses Menschen gibt, dass etwas **anders** werden **soll** bzw. anders werden **will** (oder anders werden **muss**<sup>1</sup>). Etwas soll oder will oder muss anders werden – aber was? Wir blicken uns suchend um. Der Blick kann hier auf den Wunsch fallen, **etwas besser zu können**, also auf den Wunsch nach einer **Leistungsoptimierung**. Die Aufmerksamkeit kann aber auch von der Aussicht auf den Wunsch angezogen werden, dass der Mensch **glücklicher**

---

<sup>1</sup> Dort, wo das **Müssen** eine besondere Rolle spielt, stellt sich im Coaching die Frage der **Persönlichkeitsentwicklung**. Den engen Zusammenhang von Müssen und Persönlichkeitsentwicklung hat C.G. Jung betont. „Ohne Not verändert sich nichts, am wenigsten die menschliche Persönlichkeit. Sie ist ungeheuer konservativ, um nicht zu sagen inert. Nur schärfste Not vermag sie aufzujagen. So gehorcht auch die Entwicklung der Persönlichkeit keinem Wunsch, keinem Befehl und keiner Einsicht, sondern nur der Not. Sie bedarf des motivierenden Zwanges innerer und äußerer Schicksale.“ Vgl. C. G. Jung. Briefe. Band 2. Olten 1972, Seite 195.

Das **Müssen**, das **Sollen** und das **Wollen** bilden – zusammen mit dem **Dürfen** und dem **Können** das pathische Pentagramm, welches gut geeignet ist, das **Erleben** in seiner Gerichtetheit und Dynamik zu erfassen. Vgl. Viktor von Weizsäcker. Pathosopie. Göttingen 1956, Seite 60 – 86.

**und zufriedener werden** will. **Wohlbefinden und Gesundheit** können dann in den Blick geraten. Noch dazu nehmen wir an dieser Stelle wahr, dass der Coaching-Anlass **beruflicher und privater Natur** sein kann.

Der Coaching-Anlass ist also ein Ort, der im Leben des Coachees (mit zwei „e“, damit ist der Klient gemeint) eine wesentliche Rolle spielt. In gewisser Weise ist es der Ort, wo er im Alltag zu Hause ist, wo er umgeben ist von Menschen und Verhaltensweisen und wo seine beruflichen und privaten Beziehungen und Gewohnheiten eine wichtige Rolle spielen. Dort geht es nun also um die **Möglichkeit der Entwicklung**. Und dort, wo sich etwas **entwickeln** kann, da kann auch etwas **verloren** gehen, zum Beispiel etwas Vertrautes, das einen festen Platz im Leben dieses Menschen hatte.

**Veränderung** ist angesagt, und da schwingt vielleicht eher das **Gefühl der freudigen Aufbruchstimmung** mit oder eher ein **mulmiges Unbehagen**. Ganz so wie das Erleben eines Umzuges in ein verändertes Leben sich deutlich unterscheidet, wenn ich den Umzug selbst will, wenn ich von einem anderen Menschen dazu angehalten werde umzuziehen oder wenn ich gezwungen werde umzuziehen, ohne dass ich eine Wahl habe.

Die **Intensität der bevorstehenden Veränderung** lässt sich wiederum vergleichen mit dem Unterschied zwischen einem Umzug innerhalb derselben Stadt (wo beispielsweise wesentliche soziale Beziehungen oder die Arbeitsinhalte in gewohnter Form aufrechterhalten werden können) und dem Umzug in eine weit entfernte, völlig unbekannte Stadt (wo man nun von einem neuen Zentrum aus sein soziales Netz aufspannen muss und vielleicht auch mit anderen Arbeitsanforderungen konfrontiert wird). Die unterschiedlichen **äußeren Veränderungen**, die dem Menschen als **Anforderungen** begegnen, hängen eng mit der **Intensität und Notwendigkeit der inneren Veränderungen** zusammen.

## Die Begegnung mit dem Coach

Die Begegnung mit dem Coach hätte auch der erste Ort gewesen sein können beim Durchschreiten des Coaching-Geländes, aber wir haben ja den gängigen Rundweg über den Coaching-Anlass gewählt. So sehen wir den Ort der Begegnung mit dem Coach schon unter anderen Vorzeichen. Denn wir wissen jetzt bereits durch unseren Reisebeginn, dass eine freudige Aufbruchstimmung oder ein mulmiges Unbehagen (oder ein anderes Gefühl) den ersten Eindruck vom Coach entscheidend beeinflussen kann. Im einen Fall ist der Coach vielleicht **der herzlich willkommene Umzugshelfer**, im anderen Fall **der Fremde, der mich gegen meinen Willen aus meiner gewohnten Umgebung herausziehen will**. An diesem zweiten Ort sehen wir also auch die **Gebäude des Vertrauens und Misstrauens** und verstehen, dass der Coachee sich lieber dort aufhält, wo er von Vertrauen umgeben ist. Der Coach tut also gut daran, Vertrauen - wenn möglich - von Beginn an von seiner Seite aufzubauen<sup>2</sup>.

Dort, wo Vertrauen entsteht, dort öffnet sich auch der Raum, um dem Coach zu offenbaren, **wohin die Reise** eigentlich **gehen soll**. Dort wagt der Mensch zu äußern, was in seinem Leben **aus seiner Sicht** anders werden soll. Dort lässt er sich dann

---

<sup>2</sup> Vertrauen basiert jedoch letztlich auf **Gegenseitigkeit**, denn auch der Coach muss dem Coachee vertrauen können. Dies hat Viktor von Weizsäcker sehr klar anhand des Verhältnisses von Arzt und Krankem herausgearbeitet. Vgl. Viktor von Weizsäcker. Pathosophie. Göttingen 1956, Seite 341-347.

auch - wenn die **Entscheidung** für den Coach gefallen ist - darauf ein, dieses **Ziel** mehr oder weniger konkret zu **formulieren und** mehr oder weniger **entschlossen anzugehen**. Die **Ziele der Reise erhalten ihre Form durch den Inhalt der leitenden Kräfte**, die nach **Ausformung und Verwirklichung** streben. Schon in der ersten Begegnung mit dem Coachee kann der Coach ein Gefühl, einen Eindruck dafür bekommen, um welche **Kräfte und Richtungen** es sich beim Coachee (bewusst und unbewusst) handelt.

## Die Welt des Coachees

Nach der Begegnung mit dem Coach und dem beschlossenen Beginn der Zusammenarbeit rückt die Welt des Coachees auf unserem Rundweg in den Mittelpunkt der Betrachtung. Dies ist ein sehr vielschichtiger, interessanter, verwinkelter Ort. In der Welt des Coachees wirkt **das bunte Geflecht beruflicher und privater Beziehungen**. Jeder von uns ist verstrickt in die unterschiedlichsten Kontakte und Beziehungen zu anderen Menschen, die wir dann der Familie, der Nachbarschaft, dem Freundeskreis, dem Kreis der Arbeitskollegen und Vorgesetzten, dem Bekannten- und dem „Unbekanntenkreis“ zuordnen. Das Geflecht - ein Dorf mit vielen weit verzweigten Häusern, in denen man Menschen trifft, mit denen man unterschiedlich gern und unterschiedlich lange zusammen ist - besteht aus unterschiedlich engen, unterschiedlich gearteten und unterschiedlich motivierten Bindungen, die aber für die Welt des Coachees von großer Bedeutung sind.

Ebenso bunt ist **die Palette der Gewohnheiten**, die wir in der Welt des Coachees kennenlernen können. Die Gewohnheit ist da, wo der Mensch **wohnt**, wo er sich zu Hause fühlt und wohin er immer wieder zurückkehrt. Dies häufig (und fatalerweise) besonders dann, wenn sich die äusseren Bedingungen ändern. Diese Gewohnheiten sind

- sowohl im **Umgang<sup>3</sup> mit anderen Menschen** und **Gegenständen**
- als auch im **Umgang mit sich selbst** zu beobachten.

In der **Art des Verhaltens** des Coachees, das **direkt** vom Coach wahrgenommen werden kann (im Gespräch mit dem Coachee oder wenn der Coach direkt die **Praxis des Coachees** miterlebt) oder das er durch die Erzählung des Coachees **aus zweiter Hand** kennenlernt, zeigen die Gewohnheiten ihr Gesicht. Manchmal ganz **direkt und unverblümt**, manchmal **maskiert**. Diese Gewohnheiten sind so etwas wie **Programme**, die der Coachee überallhin mitnimmt und die immer auch sein Verhalten mitbestimmen. Da im Leben des Coachees etwas anders werden soll, sind seine **Gewohnheiten, die jeder Veränderung naturgemäß entgegenwirken**, von besonderem Interesse für den Coach. Die Gewohnheiten haben den Charakter von Kräften, die den zur Veränderung antreibenden Kräften im Coachee entgegenwirken. **Kräfte und Gegenkräfte** spielen also im Umgang eine bedeutende Rolle. Dazu bedarf es vor allem der **unvoreingenommenen Beobachtungsfähigkeit** des Coaches, denn die **Richtungen und Intensitäten der Kräfte und der Gegenkräfte** sind individuell höchst unterschiedlich. Die Kräfte, die man als **lebendige Bewegungen**

---

<sup>3</sup> Dem **Umgang** hat sich Viktor von Weizsäcker im Rahmen der Praktizierung und Beschreibung seiner medizinischen Anthropologie intensiv gewidmet und dazu den auf lebendige Aktivität abzielenden Satz bemerkt: „Was Umgang ist, läßt sich nur durch Umgang erfahren.“ Vgl. Viktor von Weizsäcker. Pathosopie. Göttingen 1956, Seite 58.

betrachten (und wahrnehmen) kann, manifestieren sich auf ganz unterschiedlichen Ebenen des menschlichen Lebens. Im **Körperlichen**, im **Geistigen** und auch in den **Träumen**.

Die **Gewohnheiten** finden sich in ganz wesentlichen Bereichen des menschlichen Lebens. **Wahrnehmungen, körperliche Bewegungen und auch das Denken und Fühlen** werden gern von der **Gewöhnungstendenz des menschlichen Organismus** in Beschlag genommen. Die Gewohnheit gibt also einerseits für bestimmte gewohnte Situationen **Sicherheit**, andererseits wird ein freies, eben auch **anderes Verhalten** durch den Vollzugszwang, den die Gewohnheit ausübt, verhindert. Das kann fatale Folgen haben, denn eine **neue Anforderung, auf die unser gewohntes Verhalten nicht passt**, konfrontiert uns mit **Grenzen**, macht uns dann urplötzlich **ohnmächtig, unsicher und ängstlich**.

Diese **Sehenswürdigkeiten der Gewohnheiten** innerhalb der Welt des Coachees werden uns auf dem weiteren Weg durch das Coaching-Gelände in besonderer Weise begleiten. Sie sind wie unterschiedlich geformte, markante Türme, die von jedem Winkel des Geländes aus wahrnehmbar sind und die die **Orientierung des Coaches** im Gelände überhaupt erst ermöglichen.

Die Welt des Coachees ist vor allem bestimmt durch **seine tägliche Praxis** (die Praxis des Tennisspielers ist sein Tennis-Spiel, die Praxis des Managers seine Management-Tätigkeit) . Hier agiert er und hier ist auch der Ort, an dem seine Veränderung sich **verwirklichen** soll. Hier kann der **Handlungsspielraum des eigenen Verhaltens erweitert** werden und hier werden die **Beziehungen zu sich selbst, zu anderen Menschen und Situationen umgestaltet**, indem die **Starre erzeugende Macht der Gewohnheit** zum Ansatzpunkt wird.

## Die Welt des Coaches

Die Welt des Coaches ist das Fundament seiner Praxis – sie ist dieselbe und eine andere als die Welt des Coachees. Zum einen können wir Menschen die Welt, die real existiert, die objektiv da ist, immer nur mit unseren eigenen Augen sehen (auch wenn wir uns **vorstellen** können, wie andere Menschen sie sehen). Wir kommen also nie aus unserer Haut raus, da alles, **was objektiv da ist**, durch unseren **subjektiven Blick** so und nicht anders erfasst wird. Allerdings gibt es unterschiedliche „Blick-Qualitäten“ vom **stark getrübbten Blick** bis hin zum **Klarblick**. Nur: Ohne jemanden, der „wahr nimmt“, gibt es gar keine „**Wahr-Nehmung**“. Also dürfen wir **das Subjekt der Wahrnehmung** nicht aus dem Auge verlieren. Und so gilt es, sich als Coach auch dem eigenen „Blickverhalten“ (in allen Sinnesmodalitäten), des **anschließenden Aktes der Wahrnehmung** und der **biographisch gewachsenen Qualität dieses Gesamtvorganges im Empfinden und Wahrnehmen**<sup>4</sup> zuzuwenden.

Die tägliche Praxis des Coaches, für die er Klarblick benötigt, ist der Coachee selbst. Der Coachee selbst bzw. **der Umgang mit dem Coachee ist die eigentliche Praxis des Coaches** – er erlebt sie aus seiner Welt heraus.

---

<sup>4</sup> Vgl. Erwin Straus. Vom Sinn der Sinne. Ein Beitrag zur Grundlegung der Psychologie. Berlin, Heidelberg, New York 1978, 378.

Um diese Praxis erfolgreich zu bewältigen, ist es für den Coach zwar hilfreich, wenn er durch seine eigenen **Erfahrungen** die Welt des Coachees und seine Praxis besser nachvollziehen kann. Auch ist es gut, wenn er selbst an **ähnlichen Orten und Weggabelungen** war und ähnliche **Aufgaben, Probleme und Projekte** zu bewältigen hatte. Deshalb sind **Unternehmenserfahrungen** für einen Coach, der mit einer Führungskraft eines Unternehmens arbeitet, hilfreich. Deshalb ist es hilfreich, wenn ein Coach im Tennis selbst ein guter Tennisspieler ist (oder war). Aber wir dürfen nicht vergessen, dass der Coachee naturgemäß an ganz anderen Dingen arbeitet als der Coach. Der Coachee ist ja in der Coachingsituation (wenn sie als Gespräch in einem „Sonderraum“ stattfindet) von seiner eigenen Praxis, die er mit Hilfe des Coaches verändern will, in der Regel ein Stück entfernt, sozusagen „ent-rückt“. Sie findet ja meist **vorher** und **nachher** statt. Seine Praxis ist hier – in der Welt des Coaches - also zum großen Teil aussen vor – auch wenn sie in der Interaktion mit dem Coach andeutungsweise zum Vorschein kommt und auch indirekt Thema ist. Coach und Coachee arbeiten also an ihrer jeweiligen unterschiedlichen Praxis und aus unterschiedlich wahrgenommenen Welten heraus.

Der Coach braucht also, da der Coachee seine eigentliche Praxis ist, vor allem **Menschenkenntnis**. Er muss wissen, wie Menschen „funktionieren“, wie sie „ticken“, also welchen Spielraum an Wahrnehmungen und Handlungen sie in einer gegebenen Situation haben (und wie sie dabei empfinden, fühlen und denken). Dieses Wissen ist nie **sicher**, da wir Menschen nicht wie Maschinen funktionieren. Aber es gibt **funktionelle Zusammenhänge**, die sich aus unserer **biologischen Ausrüstung**<sup>5</sup> ergeben und die **in den eigenen Erfahrungen des Coaches bewusstseinsfähig** werden. So können wir eher dann andere Menschen verstehen und sie unterstützen, wenn wir **nachempfinden** und **nachfühlen** können. Das können wir aber nur, wenn wir dieses Nachempfinden und Nachfühlen in uns selbst auch wahrnehmen können – und von unseren eigenen Empfindungen und Gefühlen in der Wahrnehmung trennen können.

So besuchen wir an dieser Stelle den zweiten fundamentalen Aspekt in der Welt des Coaches. Denn neben dem Umgang mit dem Coachee hat er auch den **Umgang mit sich selbst** in seiner Welt zu bewältigen. **Er wird also auch sich selbst unmittelbar zur Praxis**. Das bedeutet, dass er, um den Umgang mit dem Coachee möglichst erfolgreich zu gestalten, vor allem auch einen günstigen Umgang mit sich selbst kreieren muss. Hier ist er mit seiner eigenen **Gedanken- und Gefühlswelt**, mit seinen **Bewegungs- und Wahrnehmungsgewohnheiten** konfrontiert. Denn auch der Coach ist nur ein Mensch, dessen Leistungs-Voraussetzungen durch den **Entwicklungsstand seiner biologischen Ausrüstung** bestimmt sind.

---

<sup>5</sup> Der Begriff der **biologischen Ausrüstung** wurde von Heinrich Jacoby (1889 – 1964) geprägt, der sich intensiv mit der Entfaltung menschlicher Fähigkeiten beschäftigte und hier zu wegweisenden Ergebnissen gelangte. Vgl. Sophie Ludwig (Hrsg.): Heinrich Jacoby. Jenseits von >Begabt< und >Unbegabt<. Zweckmäßige Fragestellung und zweckmäßiges Verhalten – Schlüssel für die Entfaltung des Menschen. Hamburg 1994.

Wie diese Erkenntnisse Jacobys (und jene von Elsa Gindler) lern- und leistungsfördernd für Training und Coaching im Tennis zur Wirkung gebracht werden können, hat Prüfer untersucht und einen entsprechenden Ansatz erarbeitet. Oliver Prüfer. Tennis zum Selbst. Geistige Grundlagen eines humanen Tennislehrweges. Hamburg 1998.

## Der Umgang von Coach und Coachee

Unsere Reise hat uns jetzt ausgehend vom Coaching-Anlass, über die erste Begegnung von Coach und Coachee und den kurzen Besuch der beiden Welten zum **Umgang** von Coach und Coachee geführt. Man könnte diesen Ort auch als den **Hauptort** dieses Geländes betrachten. Es ist zumindest der Ort, den viele Menschen vor Augen haben, wenn sie an Coaching denken. Hier entscheidet sich in besonderem Maße, in welche Richtung **die Kräfte des Coachees** gehen.

Wie geht also der Coach mit dem Coachee idealerweise um? Es geht vor allem darum, die **Wahrnehmung des Coachees** durch ein **Lenken der Aufmerksamkeit** auf wichtige Aspekte seines Verhaltens **zweckmäßig** zu **organisieren**. Zweckmäßig heißt, dass der Coachee dann auch im Anschluss selbst in der Lage ist, **aktiv** zu handeln. Eine Verbesserung der Wahrnehmung macht nur Sinn, wenn sie auch in wirksames, verbessertes Handeln umgesetzt werden kann. Es geht also auch um eine **handlungsrelevante Orientierungsfunktion**, die der Coach ermöglicht. Also quasi eine **Hilfe zur Selbsthilfe im Wahrnehmen und Handeln**. Denn: Die Veränderung muss vom Coachee selbst verwirklicht werden.

Was sind also **die drei wichtigsten konkreten Ansatzpunkte** der Welt des Coachees, die – initiiert durch den Umgang des Coaches mit dem Coachee – von ihm selbst bewusster wahrgenommen und aktiv gestaltet werden können und die ein **Potenzial für Veränderungen durch Verwirklichungen der existierenden Kräfte** bergen?

- Zunächst begegnet der Coachee in der beruflichen oder privaten **Praxis seiner eigenen Situation**, in der er sich befindet, die er **erlebt** und die ihn - wenn der Wunsch nach Veränderung da ist - in besonderem Maße **betrifft**. Hier gibt es einen großen **Spielraum an Wahrnehmungen und Handlungen**. Es sind quasi die **Aufgaben der aktuellen Situation**, die sich uns hier **praktisch** stellen, die **Probleme der Umwelt**, die akzentuiert wahrgenommen werden können. Es geht um das, was sich mir hier konkret in der Praxis als Aufgabe stellt, die mich zu einer Antwort, zu einem Verhalten drängt. Und es geht um das, was alles auch ganz anders sein könnte. Jede Leistung sollte zu der entsprechenden Aufgabe (die an der Leistung unmittelbar beteiligt ist) passen. Und: Jede Aufgabe ist der **Maßstab** für die dann tatsächlich erbrachte Leistung. Wir haben also sowohl im Bereich der **Sinnesempfindungen** als auch der wertenden **Gedanken** und **Gefühle** diesen **praxisbezogenen Wahrnehmungs-Spielraum**. Aus ein und derselben Situation können sich ganz verschiedene praktische **Fragen, Aufgaben, Probleme, Projekte** ableiten lassen, auf die bezogen ich dann jeweils praktisch tätig werde.

Das Potenzial liegt zum Beispiel dort, wo wir lernen, uns konsequent ein **umfassenderes und differenzierteres Bild der aktuellen Situation** bzw. **der aktuellen Praxis** zu machen, indem wir unsere Aufmerksamkeit bewusst auf bestimmte, bislang **vernachlässigte oder ausgeblendete Aspekte der Situation** richten – und dadurch eine aktuelle Situation auch **anders erleben und wahrnehmen** lernen. In dem Moment, wo sich die – wahrgenommene – Aufgabe ändert, ändert sich auch das antwortende Leistungsverhalten. In dem Moment, wo ich mich anders als sonst verhalte, erhalte ich auch andere Wahrnehmungsinhalte. Es gilt hier, die Vielfalt der Möglichkeiten im **Wahrnehmen** und im damit verbundenen

**praktischen Tun** zu erleben, um (wenn nötig) die **Bedürftigkeit** nach passenden Lösungen und die **kreative Freiheit** der Lösungsfindung anzubahnen.

- Der zweite Ansatzpunkt der Welt des Coachees ist **die Art und die Bandbreite seines eigenen Verhaltens**. Die Aufmerksamkeit wird sinnvollerweise auch akzentuiert darauf gelenkt, welche Art des Verhaltens der Coachee in einer bestimmten Situation bereits an den Tag legt bzw. an den Tag gelegt hat. „Wie tue ich eigentlich etwas, wenn eine bestimmte Aufgabe ansteht“, könnte die passende Frage sein, die der Coachee sich hier selbst stellt. Es ist die Frage nach der **Technik**. Aufgrund der „Macht unserer Gewohnheit“ machen wir so viele Dinge in einer bestimmten Situation automatisch, dass wir oft gar nicht mehr genau sagen können, **wie** wir etwas gemacht haben.

Dies ist aber fundamental wichtig, um mein in der Situation enthaltenes Potenzial zu „ent-decken“. Denn wenn ich nicht weiß, wie mein **Ist-Stand** ist, wie soll ich denn meinen Ist-Stand kreativ verändern? Ich muss doch zunächst **beobachten** und **denkend „be-greifen“** können, was ich „**tat-sächlich**“ tue, bevor ich mein Tun „**tat-kräftig**“ ändern kann, weil ich sonst gar nicht weiß, wo ich **konkret ansetzen** kann. Alles andere wäre ein „Herumstochern im luftleeren Raum“. Der Weg zu einer bewussteren Wahrnehmung und kreativen Erweiterung der eigenen **Verhaltenstechniken** geht über das **Gewahrwerden** dessen, was gerade eben noch **war**, also über „**Nach-Denken**“ beim Handeln. Nicht im Sinne von Grübeln, sondern im Sinne eines ganz konkreten **Sich-Vergegenwärtigens** dessen, **was ich gerade eben wie getan** habe. Auf diese Weise kann der Mensch lernen, Stück für Stück **immer mehr in die Gegenwart** zu gelangen, jene dann auch bewusst wahrzunehmen und dann gezielt und **kreativ neue Lösungen zu (er)finden**.

- Der dritte Ansatzpunkt der Welt des Coachees ist seine **Handlungsabsicht** bzw. sein **Bündel an Beweggründen**. Neben der Frage, **warum** sich etwas so und nicht anders ereignet hat (also die Frage der **Kausalität**, die in die Vergangenheit verweist) ist es hier eher die Frage des **Wozu** (also die Frage der **Finalität**, die in die Zukunft verweist), die wichtig wird. „Wozu tue ich etwas?“, ist eine Frage, die jene **Absicht(en)** zum Vorschein kommen lässt, die mein Handeln in der Zukunft **verwirklichen** soll(en). Da gibt es eine Menge an Beweggründen, die sich zum Teil **überlagern, fördern, behindern**, die es wahrzunehmen gilt. Denn diese Handlungsabsichten sollten ebenfalls zu der **aktuellen Aufgabe passen**. Die Aufgabe ist auch hier Maßstab der Leistung. Sind die Absichten bewusst wahrgenommen, dann werden auch hier **Spielräume für Veränderung** frei. Es ist dies das Feld der **Intention**, das mit der **Motivation** zusammenhängt, also der Frage, an welche **Tätigkeiten, Menschen und Gegenstände** wir unsere **Lebensenergie** tatsächlich bewusst oder unbewusst binden. Diese **Bindungen**, die mitunter sehr stark sind, können jedoch einerseits bewusst **gelöst** werden – und andererseits bewusst **aufgebaut** werden. Dazu bedarf es jedoch der bewussten **alltäglichen Auseinandersetzung** mit ihnen.

Diese **Bewegungen der Aufmerksamkeit/Achtsamkeit**, die durch den Umgang des Coaches mit dem Coachee angebahnt werden, kann man als **trialektische Bewegung der Achtsamkeit**<sup>6</sup> bezeichnen. Ziel des Coachings sollte es sein, den Coa-

---

<sup>6</sup> Vgl. Horst Tiwald: *Bewegen zum Selbst. Diesseits und jenseits des Gestaltkreises*. Hamburg 1997. Die hier genannten Ansatzpunkte haben eine Nähe zu der von Tiwald herausgearbeiteten **pädago-**

chee so zu fördern und zu begleiten, dass er **schließlich selbst** in der Lage ist, diesen **Dreischritt** in der Praxis **zweckmäßig fließend** durchzuführen und **sein komplettes Leistungs-Verhalten** entsprechend selbst zu **managen**. Dies ist jedoch alleine zunächst nicht so ohne Weiteres immer möglich, da die Aufmerksamkeit dazu neigt, sich hier und da entwicklungshemmend „festzubeißen“. Hier kann der Coach gut helfen, wieder **Bewegung** in die Arbeit der Aufmerksamkeit/Achtsamkeit zu bringen.

Es liegt hier die Absicht zugrunde, dass es einerseits **Ziel des Coachings** sein soll, möglichst schnell **Erfolgsergebnisse** zu ermöglichen und andererseits die anfängliche **Bezogenheit auf den Coach frühzeitig zu lösen** und eine **Selbstkompetenz des Coachees** im **Umgang mit sich selbst** und den **konkreten Anforderungen des Lebens** konsequent aufzubauen.

## Die Dauer und Beendigung des Coachings

Letzte Station unseres Rundweges ist die Dauer und Beendigung des Coachings. Dies ist ein Ort, den man auf verschiedenen Wegen durchqueren kann.

Einer dieser Wege ist ein **sehr direkter Gang mittendurch**, sehr mutig und sehr erfolgreich – und sehr schnell. Vertrauen, schnelle Erfolge, sichere Schritte, verwirklichte Kräfte in einer passenden Richtung und erreichte Ziele kennzeichnen diesen Weg.

**Ein weiterer Weg dauert etwas länger**, hier und da gibt es Zweifel, Rückfälle in alte Gewohnheiten, Umwege. Insgesamt kommt man aber gut auf ihm voran und erreicht ebenso das Ziel.

Schließlich gibt es noch **längere, verwinkelte Wege**. Manchmal stellt man fest, dass man nach vielen Versuchen, den richtigen Weg zu finden, an einen **Punkt** gelangt, an dem man zuvor schon war. Doch der Umweg ist ja trotzdem ein **Fort-Schritt** (auch wenn er nicht immer so „wahr-genommen“ wird), da die neuerliche Begegnung mit dem vertrauten Ausgangspunkt und der (Um-)Weg dorthin einen zusätzlichen Gewinn an **Einsicht** und ein Potenzial an **Entschlusskraft** birgt. Die Situation ist nämlich jetzt eine andere, auch wenn der Ort, an dem man nun wieder angelangt ist, vertraut erscheint. Den Umweg nicht zu gehen, und von vornherein am **sicheren Ausgangspunkt** zu verharren, schafft dagegen keine neuen Einsichten und damit auch keinen Fortschritt. Der Fortschritt kann nur durch eigenes „Fort-Schreiten“, also durch eine **gewagte Bewegung** erfolgen, sie birgt aber naturgemäß das **Risiko des Umweges** (und des Scheiterns). Es gilt also, auch nach „ent-täuschenden“ (die Täuschung wegnehmenden) „Um-Wegen“, weiter zu gehen und einen neuen Anlauf zu nehmen - wenn man sich dazu entschliessen kann. Es kann aber auch sein, dass der Entschluss gefasst wird (vom Coachee oder vom Coach oder von beiden), nicht weiter zu gehen. Dann ist das Coaching ebenfalls beendet.

Wie lange ein Coaching dauern wird, ist zu Beginn des gemeinsamen Weges schwer zu sagen. Oft zeichnet sich aber im gegenseitigen Umgang früh ab, ob es ein eher direkter oder eher verwinkelter Weg werden wird. Als Anhaltspunkt lässt sich sagen,

---

**gischen Trialektik der Achtsamkeit** mit ihren drei unterschiedlichen gleichwertigen Akzentuierungen der **Praxisorientierung**, der **Technikorientierung** und der **Handlungsorientierung**, die jeweils wieder in sich dialektisch auseinandergesetzt sind (175-198).

dass **körperliche und geistige Gewohnheiten im Wahrnehmen und Handeln**, die über Jahre und Jahrzehnte gewachsen sind, selten in wenigen Coaching-Sitzungen völlig „beweglich“ werden. Mitunter reichen aber schon wenige Sitzungen aus, um eine deutliche Veränderung und eine **Erweiterung des Handlungsspielraums**, also mehr **Freiheit**, zu bewirken. Eine **mittel- bis langfristige Begleitung** ist jedoch mitunter sehr sinnvoll und kurzfristige Coachings eher die Ausnahme, da es ja oft um eine bedeutsame **Persönlichkeitsentwicklung** - im Sinne eines „**fort-schrittlichen**“ **Umganges mit eigenen Kräften und Gegenkräften vor dem Hintergrund neuer Anforderungen** - und seltener um eine oberflächliche Verhaltensänderung geht.

Ein Kriterium für die Fortsetzung oder Beendigung eines Coachings ist die **Einschätzung vom Coachee und vom Coach über den Fortschritt**. Das bedeutet jedoch nicht, dass es dem Coachee immer subjektiv besser gehen muss und dass es immer nur aufwärts geht. Gerade **Krisen** (und die erwähnten Umwege) sind mitunter wichtig, um **die konkrete Beschaffenheit und die Bedeutung des eigenen Verhaltens und seiner Grenzen** erst wirklich zu begreifen. Mitunter ändert sich erst etwas, wenn sich etwas ändern **muss**. Dies meint, dass **bestimmte Anforderungen des Lebens, die uns von außen (radikale Veränderung der Lebensumstände) oder von innen (zum Beispiel gesundheitliche Probleme) begeben**, mitunter eine **äussere und innere Anpassung** erzwingen.

Insgesamt betrachtet sind also **Fortschritte im Spiel der Kräfte und Gegenkräfte**, das **Erreichen von Teilzielen**, das **Erreichen des Hauptzieles** bzw. der **Hauptziele**, zeitweilige **Krisen und Zweifel** und die darin liegenden **Chancen** allesamt **Markierungs-Steine** am Wegesrand des Coaching-Geländes - und daher wichtige Orientierungsmerkmale für Coach und Coachee zur **Beurteilung der Qualität des Coaching-Prozesses**. Auf dieser Basis können dann Entscheidungen getroffen werden: Coachings, die ihr Ziel erreicht haben, können beendet werden. Coachings, die noch nicht am Ziel sind, aber auf gutem Weg dorthin sind, können fortgesetzt werden. Coachings, die nicht weiter führen, können beendet oder für einige Zeit unterbrochen werden. Der **Richtungs-Verlauf des Entwicklungs-Prozesses des Coachees** sollte der wesentliche Maßstab für diese Entscheidungen sein.

In jedem dieser Fälle sind wir am Ende unseres Rundweges durch das Coaching-Gelände angelangt und haben auf diesem Weg auch aus dem Augenwinkel flüchtig in weitere, hier nicht beschriebene **Seiten-Gassen** blicken können. Sie werden bei jedem neuerlichen Gang durch das Gelände, seine Orte und Sehenswürdigkeiten **von besonderem Interesse** sein, da ihr erlebtes Vorhandensein nun die natürliche Entdeckungslust hervorgehoben hat. Die weiteren Beiträge aus der Forschungswerkstatt Coaching befassen sich nun **detaillierter** mit einzelnen hier mehr oder weniger deutlich wahrgenommenen und weiteren, noch nicht erschienenen Orten des Coaching-Geländes. Diese Beiträge sind so etwas wie **intensive Besuche einzelner Sehenswürdigkeiten**, die wir auf unserem Rundweg zugunsten eines ersten Überblicks über das Gelände bewusst vernachlässigt haben. In den weiteren Beiträgen machen wir uns also wieder auf den Weg, um weitere, andere, differenzierte und tiefere Einblicke über Coaching zu bekommen.