



IM DOPPELDECKER

Was braucht es, damit sich Menschen zu wirksamen Coaches entwickeln?

VON MONIKA ZIMMERMANN

Begleiten Sie Menschen, Gruppen oder Organisationen bei ihrer Weiterentwicklung? Möchten Sie als Coach durch wegweisende Impulse spürbar dazu beitragen, dass Ziele erreicht werden? Nur wie gelangen Sie zur professionellen und wirksamen Handlungsfähigkeit? Gerade wenn Sie noch nicht lange als Coach tätig sind, spüren Sie vielleicht trotz aller von Ihnen beherrschten Tools und Methoden im Umgang mit den echten Problemen Ihrer ersten Klienten noch Unsicherheit. Wie schaffen Sie es also, Theorien, Modelle und Forschungsergebnisse zu verstehen und derart zu verinnerlichen, dass diese für Sie handlungsleitend und in der Praxis abrufbar werden?

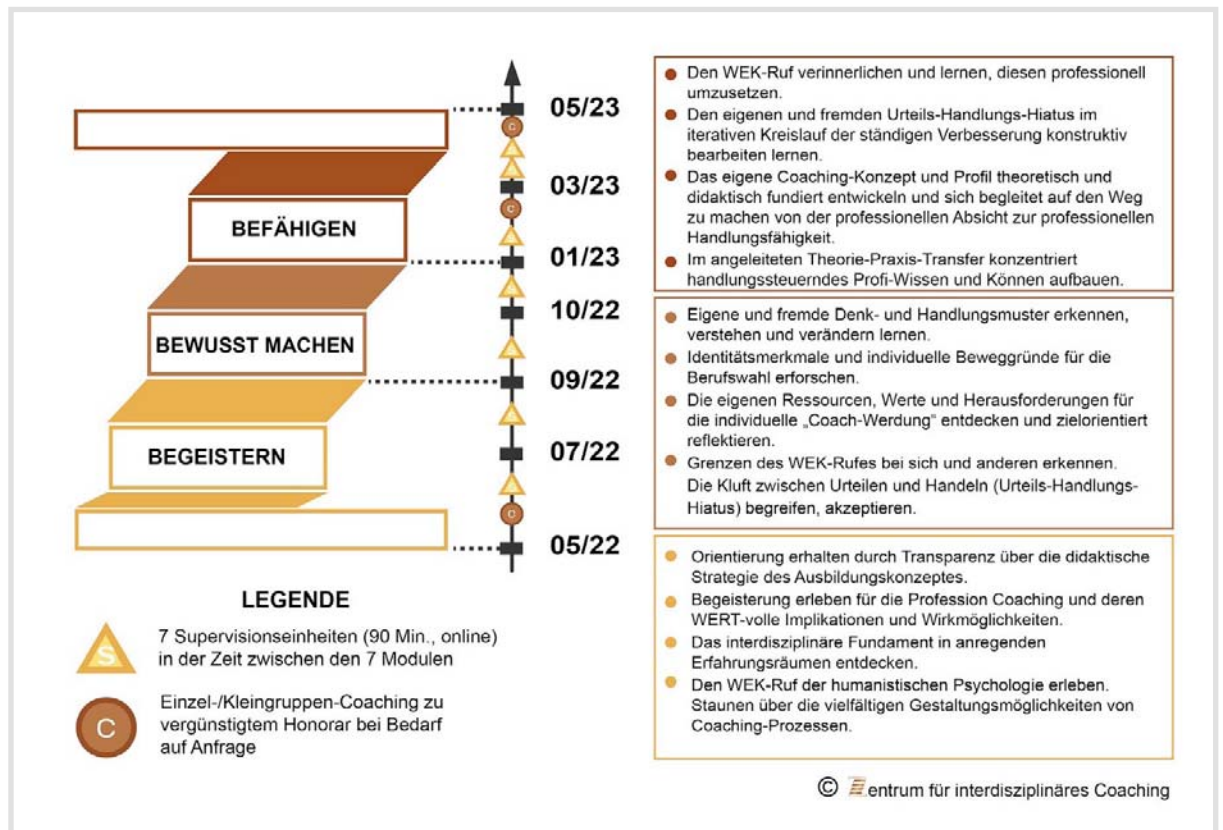
„Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“ Antoine de Saint-Exupéry

Dafür reicht eine ausschließlich am Markt und an Methoden und Techniken orientierte Ausbildung nicht aus. Welches Wissen, welche Erfahrungen, welche Selbst- und Fremderkundungen, welches Menschen- und Weltverständnis triggern Ihre individuelle „Coach-Werdung“? Coaching unterstützt Menschen dabei, ihre Wahrnehmung zu erweitern, entscheidungsfähig zu werden. Folgerichtig muss eine Coaching-Ausbildung fundiert dazu beitragen, dass angehende

Coaches selbst ihre Wahrnehmung für die vielen Gesichter menschlicher Entwicklungshintergründe, -facetten und -möglichkeiten erweitern und vertiefen. Im Zentrum für interdisziplinäres Coaching verstehen und gestalten wir die Ausbildung als gemeinsame, zielführende Lernreise, die sich im Bild des Doppeldecker-Busses widerspiegelt.

Der aktuelle Stand der Forschung zu Coaching-Aus- und Weiterbildungen

Grundlegend für den Erfolg von Coaching-Maßnahmen sind die Expertise und professionelle Handlungsfähigkeit des Coaches, welche er im Verlauf der Coaching-Ausbildung erwirbt. Um dies zu gewährleisten, muss die



Das Drei-Phasen-Modell als Treppe (die dargestellten Inhalte der Ausbildung bleiben auch bei anderen Ausbildungsterminen gültig).

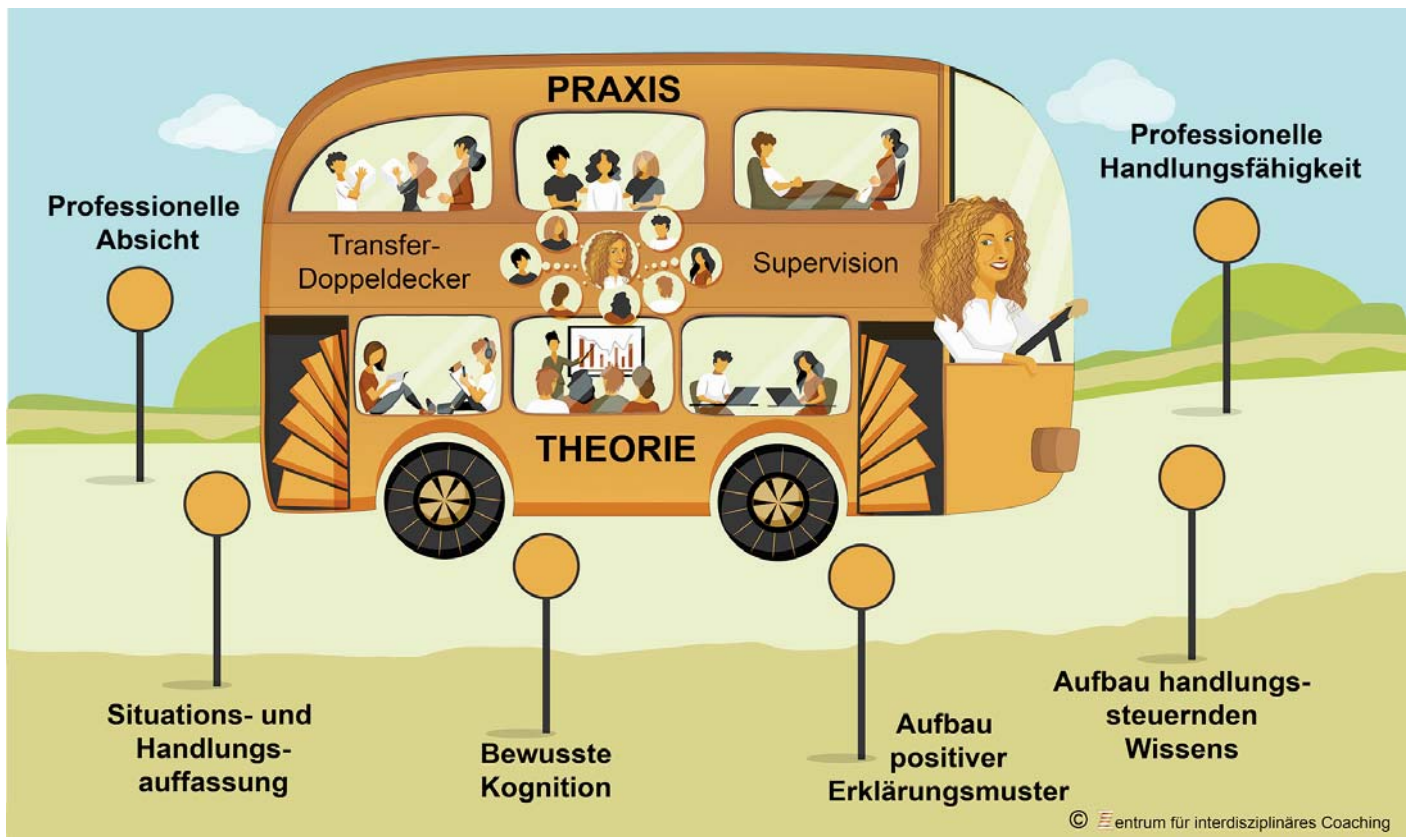
Qualität von Coaching-Ausbildungen gesichert und durch Forschung geprüft sowie weiterentwickelt werden. Die bisherige Forschung in diesem Bereich ist noch sehr überschaubar. Es gibt erste Studien zu verschiedenen Aspekten von Coaching-Ausbildungen, so etwa bezüglich der Teilnehmerzufriedenheit und Erfüllung von Erwartungen an die Ausbildung, Wirksamkeit und eingesetzten Methoden. Das von Rauen entwickelte Coaching-Index-Modell ist auf die Qualitätssicherung von Coaching-Ausbildungen ausgerichtet und gibt entsprechende Standards und Evaluationsaspekte vor (Rauen 2017). In ihrer empirischen Studie erarbeitet Denise Klenner hingegen ausgehend von Fallbeispielen übergreifende Strukturmerkmale von Coaching-Ausbildungen und untersucht, inwiefern diese Raum zur professionellen Kompetenzentwicklung bieten (Klenner 2017). Inzwischen gibt es erste evidenzbasierte Studien zur Effektivität und Wirkung von Coaching-Ausbildungen, wie von

Möller und Drexler (2008 & 2011) und von Braumandel et al. (2013); diese sind aktuell sowohl in Deutschland als auch international noch selten.

Eine besondere Ausbildungsdidaktik

Unsere Coaching-Ausbildung basiert auf der übergreifenden didaktischen Strategie „begeistern – bewusst machen – befähigen“. Hierbei werden die Auszubildenden durch drei Phasen begleitet: In der ersten Phase sammeln sie positive Erfahrungen, die ihre eigenen Leitbilder, Denk- und Handlungsmuster offenbaren und teilweise infrage stellen. In der zweiten Phase werden ihre Wahrnehmung und ihr Mindset neu ausgerichtet. In der dritten Phase wird aufgezeigt, wie dauerhaft Veränderung bewirkt werden kann. So können Kompetenzen entwickelt und eine professionelle Haltung herausgebildet werden. Dank der konzeptionellen und inhaltlichen Strukturierung der Coaching-

Ausbildung wird der Coaching-Prozess aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet. Dadurch erlangen die angehenden Coaches eine reflektierte professionelle Haltung und Handlungsfähigkeit. So gewinnen sie ein tiefes Verständnis von Zusammenhängen und Wirkmechanismen. Wahl, Rapp und Heger (1995) nennen Voraussetzungen, wie handlungsrelevantes Wissen beschaffen sein muss, damit in der Praxis darauf zurückgegriffen werden kann: Es muss dem Coach möglich sein, Situationen blitzschnell zu identifizieren (Situationsauffassung), und er muss fähig sein, wirksame Handlungsweisen sehr schnell auszuwählen (Handlungsauffassung). Diese kognitiven Prozesse sind so eng miteinander verzahnt, dass die Wahrnehmung einer Situation fast zeitgleich mit dem Abwägen von Handlungsalternativen und der Handlungsauswahl abläuft. Es gibt also für potenzielle Handlungsfähigkeit bedeutsame Wissensbestände, die so beschaffen sind, dass sie in kürzes-



Im Doppeldecker geht es begleitet von der professionellen Absicht zur professionellen Handlungsfähigkeit.

ter Zeit abgerufen werden können. Demnach ist es für die professionelle Handlungsfähigkeit von Coaches wichtig, dass „die Vielfalt theoretischen Wissens“ mit dem „Reichtum an persönlichen Erfahrungen nach Sinnzusammenhängen“ so gebündelt, verdichtet und kognitiv repräsentiert ist, dass die „Quintessenz nur eine oder mehrere Informationseinheiten umfasst“.

Der Begriff „pädagogischer Doppeldecker“ wurde 1985 von Geißler geprägt. Es handelt sich hierbei um ein soziales Interaktionsphänomen der Aus- und Weiterbildung: Im Seminar geschieht gleichzeitig das, worüber reflektiert wird. Die Lehre des Seminarleiters ist das „Anschauungsmaterial“ für die Lernenden (*untere Etage*). In dieser pädagogischen Doppeldecker-situation reflektieren die Auszubildenden die Bedeutung ausgewählter theoretischer Konzepte, während sie gleichzeitig deren praktische Anwendung durch den Fortbildenden erleben und so die Möglichkeit erhalten, sich

unmittelbar persönlich und erfahrungsbasiert mit diesen Konzepten auseinanderzusetzen (*Treppe nach oben*).

Ein wichtiger Anteil des pädagogischen Doppeldeckers ist die Arbeit mit Situationen und Fällen, die viele Möglichkeiten bieten, das eigene Vorwissen einzubringen und durch aktives Erleben neues Wissen mit altem zu verknüpfen, also ganzheitlich vorzugehen. Zentral für die Lernenden ist dabei, dass sie den Nutzen ihres Wissens in Anwendungssituationen sofort erleben können (*obere Etage*).

Der Gewinn für die angehenden Coaches ist, bedingt durch vielfältige Konfrontationseffekte, entsprechend hoch, vor allem, wenn ihnen bewusst wird, dass die Ebenen des Handelns und der Reflexion miteinander verbunden werden. Konkret geschieht das dadurch, dass die Auszubildenden gebeten werden, während der Module immer wieder Verknüpfungen zwischen theoretischen Aussagen und ihrem konkreten Erleben zu finden (*Zwischendeck*).

Zu den didaktischen Prinzipien, die den Lernenden durch modellartiges Vorleben vermittelt werden, gehört die Grundhaltung des „WEK-Rufs“ (vgl. Zimmermann 2011 nach Rogers): Durch den kombinierten Einsatz der drei relevanten Grundhaltungen „Wertschätzung“, „Empathie“ und „Kongruenz“ wird das nachhaltige, persönliche Wachstum der angehenden Coaches unterstützt. So steigern sie ihre Begeisterungsfähigkeit für sich und andere.



Der WEK-Ruf.

Die fünf Säulen der Identität

Zu Beginn des Coaching-Prozesses wird oft klärend mit dem Fünf-Säulen-Konzept der Identität nach Hilariion Petzold gearbeitet. Die Vorteile liegen darin, dass der Coachee sich seiner Identität bewusster wird und erkennt, welche Säulen seines Lebens aktuell stabil und welche eventuell in Schiefelage geraten sind – und wo er aktiv werden kann, um wieder mehr ins Gleichgewicht zu kommen. Auch und gerade in einer Ausbildung zum Coach ist die anfängliche Klärung der Identität der angehenden Coaches tragendes Fundament einer fortschreitenden Professionalisierung. Über die gesamte Lebensspanne hinweg wird Identität durch Kontakt, Konfrontation und Interaktion des Individuums mit seinen Mitmenschen und seinem Umfeld geformt. Hierbei nimmt das Individuum eine (mit-)gestaltende Rolle ein (Petzold 2004). Das Coaching kann dem Individuum dabei helfen festzustellen, an welcher Stelle es gezielt eingreifen kann, um

den Identitätsprozess willentlich zu beeinflussen. Das Konzept der fünf Säulen hilft dabei herauszufinden, in welchem Aspekt des Identitätsprozesses es (aktuell) Herausforderungen gibt.

1. Säule: Körper/Geist (Leiblichkeit)
Diesem Bereich ist alles zuzuordnen, was mit dem Leib (Körper und Geist) zu tun hat, wie Gesundheit, Leistungsfähigkeit, Aussehen, Selbstwertgefühl etc.

2. Säule: Soziales Netz
Diesem Bereich sind die sozialen Bindungen und Beziehungen zuzuordnen, die Menschen, Gruppen und Netzwerke, die für jemanden bedeutsam sind, denen er wichtig ist, mit denen er zusammenlebt und arbeitet.

3. Säule: Beruf (Arbeit und Leistung)
Eine erfüllende Beschäftigung hat positive Auswirkungen auf die Identität, während freudloses Arbeiten und Arbeitsüberlastung die Identität nachhaltig negativ beeinflussen.


4. Säule: Sicherheit (materiell und kulturell)

Darüber hinaus wird die Identität beeinflusst von materiellen Sicherheiten wie Einkommen, Besitztümer, aber auch vom Eingebundensein des Menschen in seine (Um-)Welt, etwa den ökologischen Raum, dem sich jemand zugehörig fühlt (Land, Kulturkreis).

5. Säule: Werte (Zukunftsvision, Werte, Lebensphilosophie)

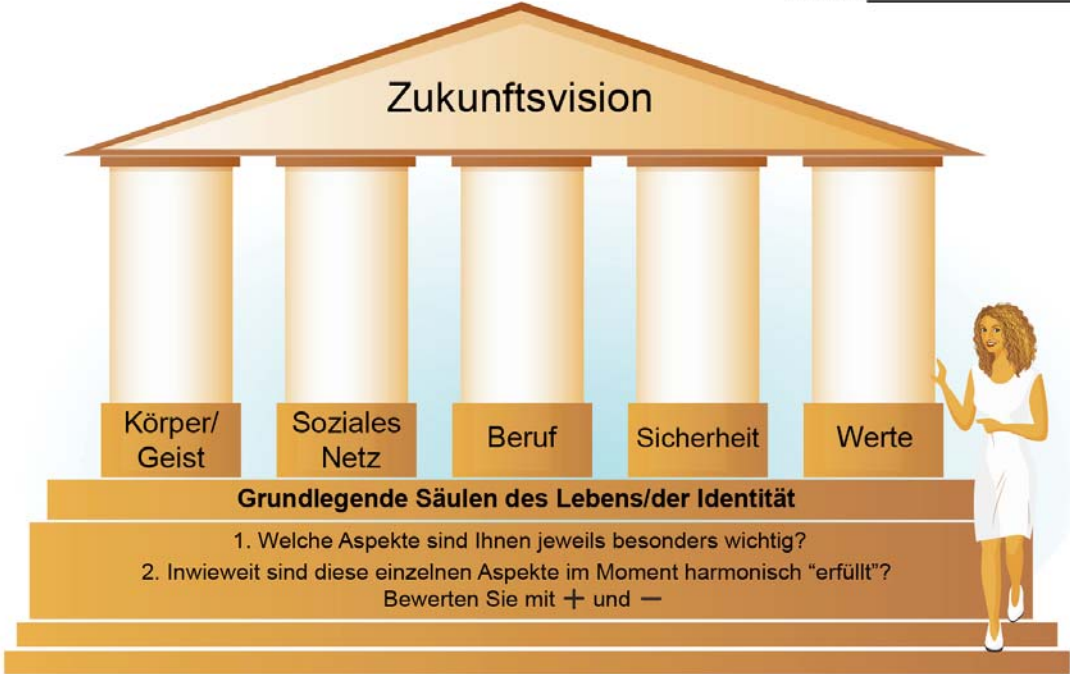
Die fünfte tragende Säule der Persönlichkeit und Identität betrifft die persönlichen Werte, Normen und Visionen, nach denen sich ein Mensch ausrichtet. Also das, was jemand für richtig und wichtig in Bezug auf sein Hier und Jetzt und seine Zukunft hält, wovon er überzeugt ist, wofür er eintritt und sich engagiert.

Nach Rauen (2008) kann dieser Ansatz als Orientierung gebendes Coaching-Tool zu Beginn des Coachings hilfreich sein: Hierzu wird ein auf das Coaching, den Klienten und seine Situation angepasster Fragebogen ausgefüllt und die Antworten werden



ZIMMERMANN

Momentaufnahme der persönlichen Lebenssäulen (Status-quo und Bewertung) Name: _____
Datum: _____



Zukunftsvision

Grundlegende Säulen des Lebens/der Identität

1. Welche Aspekte sind Ihnen jeweils besonders wichtig?
2. Inwieweit sind diese einzelnen Aspekte im Moment harmonisch "erfüllt"?
Bewerten Sie mit + und -

© Zentrum für interdisziplinäres Coaching

Die fünf Säulen der Identität.

Sicher kann ich nichts verstehen, ohne etwas zu wissen, aber ich kann vieles wissen, ohne etwas zu verstehen.

im Anschluss als Grafik dargestellt. So können Probleme und Mängel an einzelnen Säulen sowie eventuelle Unausgeglichenheiten festgestellt werden. Durch Erfragen und Visualisieren der Identitätssäulen soll einerseits der Coach den neuen Coachee kennenlernen und verstehen, in welchem Bereich das Coaching ansetzen kann, andererseits wird der Klient dazu angeregt, bewusst über seine eigene Identität zu reflektieren.

Resümee und Impulse

Coaching ist mehr als die Summe von ausgewählten Einsatzbereichen und Tools und es kann – neben Bildung im Allgemeinen – dazu beitragen, uns in eine von Sinn, Bewusstsein und Weisheit getragene interdisziplinäre Wissens- und „Verstehensgesellschaft“ zu führen. Eine Coaching-Ausbildung, die das Prinzip des pädagogischen Doppeldeckers anwendet, geht über den klassischen Lerninhalt hinaus und vermittelt den Lernenden wesentlich mehr als nur Coaching-Tools. Es geht darum, dass sie sich auf ihrem Weg zum professionellen Coach selbst entfalten, erkunden und ausrichten. Danach kann eine fortgeführte Anwendung, Erprobung, Reflexion und erneute Anwendung in der Praxis das angelegte professionelle Grundgerüst stärken, ausdifferenzieren und zur Ausprägung eines individuellen Coach-Profiles führen. So kann die Diskrepanz zwischen dem Wissen um professionell adäquates Handeln und der tatsächlichen Anwendung im beruflichen Handeln (vgl. Zimmermann, 2011) erfolgreich überwunden werden. ■



© M. Zimmermann

Prof. Dr. Monika Zimmermann

Mitglied der Geschäftsführung und Professorin an der Internationalen Berufsakademie (iba).

Senior und Lehr-Coach, Mitglied im Sachverständigenrat DBVC/IOBC sowie Systemische Beraterin/Therapeutin (Internationale Gesellschaft für systemische Therapie – igst).
Gründerin und Ausbildungsleiterin des Zentrums für interdisziplinäres Coaching, welches DBVC- und IOBC-zertifizierte Coaching-Ausbildungen anbietet.

<https://coaching-zentrum-zimmermann.de/>

LITERATUR UND QUELLEN:

