

Hausarbeit (TZKO_HA)

für den Studiengang Business Coaching und Change Management

Prüfungsaufgaben-ID-Nr.:	0611
Modul:	Theoretische Zugänge und Konzepte
Studieneinheit:	Theoretische Zugänge und Konzepte
Tutor/in:	Dipl. Päd.Marcus Rübbe; Dipl. Päd.Sebastian Grab
Versanddatum:	24.06.2011

Bitte geben Sie Ihren Vor- und Nachnamen, Ihre Matrikelnummer sowie das Rücksendedatum der Hausarbeit an. Versenden Sie die vollständige **Aufgabenstellung und Lösung** über den Curriculum-Manager auf dem Online-Campus.

Nachname: Höinig
Vorname: Peter
Matrikelnummer: 910012825
Rücksendedatum: 23.07.2011

Bitte berücksichtigen Sie die folgenden wichtigen Hinweise!

- **Diese Prüfungsaufgabe ist ab dem Versanddatum einen Monat lang gültig.** Falls Sie die Prüfungsaufgabe nach diesem Zeitpunkt einreichen, muss diese mit einer 5,0 bewertet werden.
- **Grundsätzlich gilt:** In einer wissenschaftlichen Arbeit ist es üblich zu zitieren. Sofern Sie Zitate verwenden, beachten Sie bitte, dass sowohl das wörtliche als auch das sinngemäße Zitat das Ergebnis eines Denkprozesses eines anderen, Dritten und damit dessen geistiges Eigentum ist, das auch rechtlich unter einem besonderen Schutz steht. Die Verwendung von Zitaten ohne Quellen- und Verfasserangabe stellt eine Täuschung über die Herkunft eben dieses Zitates dar und ist eine Verletzung fremden geistigen Eigentums. Sie ist keine eigene Leistung und **führt daher ohne weiteres zu einer Bewertung Ihrer Arbeit mit "mangelhaft"**. Da sich Plagiate an Hochschulen leider häufen, überprüfen unsere Tutoren Ihre Arbeiten diesbezüglich. Beachten Sie deshalb das Gebot wissenschaftlicher Fairness: zitieren Sie gern, aber stets mit Angabe von Verfasser und Quelle!
- Bitte schicken Sie beim Versenden Ihrer bearbeiteten Prüfungsaufgabe grundsätzlich das Deckblatt, die Aufgabenstellung sowie das Kommentarblatt des Tutors **komplett in einem Dokument** mit ein.
- Dabei können Sie Ihre Arbeit in einem der folgenden Formate einsenden: Microsoft Word (*.doc/*.docx), Rich Text (*.rtf), Plain Text (*.txt), Microsoft Excel (*.xls) oder MP3 (*.mp3) Format für die Wirtschaftssprachen vorliegen.

Die Korrektur der Prüfungsaufgabe dauert in der Regel ca.14 Tage. Bitte berücksichtigen Sie dies für Ihre Zeitplanung.

Viel Erfolg!

Vom Studierenden auszufüllen:

Prüfungsaufgabe: Analysieren Sie das Selbstverständnis des Coachs aus der Perspektive eines Modells der humanistischen Psychologie (z.B. Verhaltenstherapie, NLP, Themenzentrierte Interaktion)!

Name des Studierenden: Peter Hönig

Matrikelnummer: 910012825

E-Mail: peter.hoenig@datsoft.de

Nur vom Tutor auszufüllen:

Kommentar

Note:

bestanden

nicht bestanden

Name des Tutors:

Datum,
Unterschrift/Stempel

Hinweise:

Der Umfang der Arbeit soll 3.500 Wörter nicht unter- und 4.500 Wörter nicht maßgeblich überschreiten. Dies gilt für den reinen Kerntext, Verzeichnisse und Anmerkungen werden nicht mit einberechnet.

Bitte beachten Sie:

- die ersten Seiten (inklusive dieser) dienen lediglich der Information
- bitte wählen Sie für Ihre Hausarbeit ein eigenes Layout inklusiv der Titelseite gemäß „Tipps für Haus- und Abschlussarbeiten“ aus
- denken Sie bitte auch an die Seitenzahlen. Der Anhang hat keine Seitenzahlen. Ihre Arbeit beginnt mit der Seitenzahl 1 hinter dem Titelblatt
- bitte beachten Sie die richtige Zitierweise
- denken Sie bitte daran, vor dem Einsenden der Hausarbeit die Deckblätter der Euro-FH mit Ihrer Arbeit zu verbinden

Hausarbeitsthema:

Analysieren Sie das Selbstverständnis des Coachs aus der Perspektive eines Modells der humanistischen Psychologie (z.B. Verhaltenstherapie, NLP, Themenzentrierte Interaktion)!

Europäische Fernhochschule Hamburg

Business Coaching und Change Management

Hausarbeit

Analyse des Selbstverständnis des Coachs aus der Perspektive des Neurolinguistischen Programmierens (NLP)

Verfasser: Peter Hönig

Matrikelnummer: 910012825

Tutoren: Dipl. Päd. Marcus Rübbe
Dipl. Päd. Sebastian Grab

Abgabedatum: 23.7.2011

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	1
1 Einleitung.....	2
2 Grundlagen und Begriffsbestimmungen.....	5
2.1 "Coaching" Entstehung, Definition und Anlässe.....	5
2.2 Kurze Entstehungsgeschichte von NLP.....	7
2.3 Grundkonzepte von NLP.....	9
2.3.1 Grundannahmen des NLP.....	11
2.3.2 Das Milton-Modell.....	13
2.3.3 Das Meta-Modell.....	14
3 Selbstverständnis und Werthaltung des Coachs im NLP.....	15
3.1 Philosophische Einordnung.....	15
3.2 Humanistische Werthaltung.....	16
3.3 Abgrenzung zur Psychotherapie.....	18
4 Abschluss und Würdigung.....	20
Anhang: Ausgewählte Definitionen von Coaching und Beratung.....	21
Definition Beratung.....	21
Definition Coaching.....	22
Abkürzungsverzeichnis.....	28
Literaturverzeichnis.....	29
Abbildungsverzeichnis.....	31

1 Einleitung

Als Max Planck mit Ausklang des 19. Jhd., in einem Akt der Verzweiflung die nach ihm benannte Planck'schen Konstante zur Erklärung der Schwarzkörperstrahlung einführte, hat er wohl kaum geahnt, welche revolutionären Erschütterungen, aber auch Fortschritte damit in Philosophie, Wissenschaft und Technik ausgelöst würden.

Zu Beginn der 20 Jahre des letzten Jahrhunderts wurde die Quantentheorie zum Ausgangspunkt heftiger philosophischer Debatten¹, die bis heute nicht entschieden sind und als einer der Auslöser für die philosophische Richtung des Konstruktivismus anzusehen sind.

Unbestritten sind dagegen die Auswirkungen auf den technischen und wissenschaftlichen Fortschritt. So wurde der durch die quantentheoretische Forschung entdeckte Tunneleffekt zum Ausgangspunkt für die Entwicklung des Transistors und damit zum noch immer währenden Aufschwung der Halbleiterforschung, die in unserer Zeit mit der Entwicklung von Computern und Internet immer noch nicht abgeschlossen ist. Immer noch gilt das sogenannte Mooresche Gesetz, wonach sich alle eineinhalb Jahre die Zahl der Transistoren auf einen Halbleiterchip verdoppelt. Neue Forschungen auf dem Gebiet der Quantencomputer lassen erkennen, dass selbst nach Ende des Mooreschen Gesetz kein Ende in der Entwicklung der Informationsverarbeitung- und Speicherung zu erkennen ist. Immer mehr Wissen ist in immer kürzerer Zeit Dank Wissens-

¹ vgl. Niels Bohr (1985), S.51 f.

"In dieser Beziehung stellt uns die Quantentheorie vor eine neue Situation in der physikalischen Wissenschaft. Ich habe aber darauf hingewiesen, daß eine weitgehende Analogie zu der Situation betreffend Analyse und Synthese von Erfahrungen besteht, der wir auf manchen anderen Gebieten menschlicher Erkenntnis begegnen. Viele Schwierigkeiten in der Psychologie entstehen ja bekanntlich dadurch, daß die Trennungslinie zwischen Objekt und Subjekt bei der Analyse mannigfaltiger Aspekte psychischen Erlebens in verschiedener Weise gezogen werden. Tatsächlich werden Worte wie "Gedanken" und "Gefühle", die gleich unentbehrlich für die Beschreibung von Umfang und Reichtum bewußten Lebens sind, in ähnlicher komplementärer Weise gebraucht wie raumzeitliche Koordination und dynamische Erhaltungsgesetze in der Atomphysik."

managementsystemen, Internet und fast unbegrenzten Speichermedien für die Gesellschaft verfügbar. Um auf dem globalen Markt überleben und mitspielen zu können, ist zielgerichtet dieses Wissen je nach Bedarf und Anwendungsfall durch die Unternehmen und Organisationen abzurufen und aufzunehmen. Interdisziplinäre Zusammenarbeit im Team über den eigenen Wissensbereich hinausgehend wird immer mehr gefordert und erwartet und zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil für Unternehmen.

Dies führt zur Herausforderung an die Mitglieder dieser Unternehmen und Organisationen, in immer kürzerer Zeit sich neues Wissen anzueignen und altes Wissen auszusortieren. Dieser Zwang erzeugt bei vielen Menschen Unbehagen und Stress und erfordert effektive und effiziente Methoden des Lernens für den Einzelnen und im Team. Der Einzelne muss die Bereitschaft mitbringen, sich mit seinem Wissen ins Team zu integrieren und sein Wissen zu teilen. Um diese Herausforderungen zu meistern, kann Coaching sowohl bei der Stressbewältigung wie auch beim Lernen und integrieren neuen Wissen in die Organisation und beim Aufbau bzw. Optimierung von Teams eine erfolgreiche und unterstützende Maßnahme sein. NLP als Werkzeugkasten ist inzwischen im Coaching sehr weit verbreitet. Der im NLP praktizierte Umgang mit Sprache und Mustern übt auf mich eine besondere Faszination aus, ähnlich wie ich dies bei meiner Diplomarbeit "Versuch einer Deutung der Quantentheorie" empfunden habe, da auch in der Quantentheorie immer wieder die Beschreibung der Wirklichkeit durch Sprache bei der philosophischen Interpretationen der Ergebnisse eine große Rolle spielt und weswegen ich mich in dieser Hausarbeit für das Modell NLP entschieden habe.

Im ersten Kapitel habe ich versucht, meine Motivation für dieses Arbeit darzulegen und gebe nun einen kurzen Ausblick über die weiteren Kapitel in dieser Arbeit.

Das zweite Kapitel soll in knapper Form in die Coaching-Definition und Anlässe einführen und einen kurzen Abriss über die Entstehung des NLP geben. Zudem werden wichtige Grundbegriffe und Modelle des NLP vorgestellt und damit die Grundlagen für das nächste Kapitel geschaffen, das sich mit der Themenstellung dieser Arbeit, nämlich mit dem „Selbstverständnis und der Werthaltung des Coachs im NLP“ befasst.

Dieses dritte Kapitel versucht die philosophische Einordnung des NLP zu klären und diese auf die ethische Werthaltung des Coachs zu übertragen. Am Schluss dieses Kapitels wird noch die für den Coach und seine Haltung wichtige Abgrenzung zwischen Therapie und Coaching eingegangen.

Das vierte Kapitel dient dem Abschluss dieser Arbeit und würdigt die Methode NLP kurz.

Im Anhang „Ausgewählte Definitionen von Coaching und Beratung“ sind einige interessante Definitionen mit den Fundstellen zum Thema Coaching angegeben, auf die ich im Laufe der Arbeit gestoßen bin und die zum Teil diese Arbeit mit beeinflusst haben. Besonders möchte ich hier auf die etwas provokante „Definition“ des St. Galler Professors F. Malik (2007) hinweisen, die zwar etwas abseits von Thema liegt, mit der sich aber Coachs wie auch Führungskräfte durchaus kritisch und konstruktiv auseinandersetzen sollten.

2 Grundlagen und Begriffsbestimmungen

In diesem Kapitel werden die Grundlagen für die weitere Arbeit gelegt. Als erstes wird der Begriff des "Coaching" definiert, welcher zum Verständnis der restlichen Arbeit hier zugrunde gelegt werden soll. Anschließend wird ein kurzer Abriss über die Entstehung des Neurolinguistischen Programmierens gegeben und die Grundkonzepte von NLP erklärt.

2.1 "Coaching" Entstehung, Definition und Anlässe

Trotz verschiedener, ernstzunehmender wissenschaftlicher Ansätze, den Begriff Coaching zu definieren, wird dieser heute sehr unterschiedlich verwendet. Sucht man beispielsweise im Intranet eines großen süddeutschen Automobilherstellers nach dem Begriff "Coaching", so erhält man mehr als 200 Treffer. Nach einer Auswertung einer Stichprobe von ca. 20 Treffern, die ich über die "Kurzvorschau" aller Dokumente als besonders relevant erachtet habe, könnte der Begriff Coaching in diesem Umfeld wie folgt definiert werden:

Definition Coaching:

Coaching ist eine individuelle Trainingsunterstützung für Einzelne oder Gruppen zur weiteren Vertiefung einer Standard-Trainingsmaßnahme. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Teilnehmer das Standard-Training absolviert und vertiefende Fragen zum Prozess oder Werkzeug haben bzw. Anregungen zur Verbesserung geben wollen. Beispiele hierfür sind das SEP (SystemEntwicklungsProzess)-Coaching, CMMI (Capability Maturity Model Integration) -Coaching oder BENEFIT-Coaching (ein IT-System für die Beschaffung).

Definition Tandem-Coaching:

Etwa ein bis zwei Jahre bevor ein Manager in Ruhestand tritt, soll das Tagesgeschäft an eine neue Führungskraft übergeben werden. Alte und

neue Führungskraft bilden ein Tandem, wobei die alte Führungskraft die neue Führungskraft in das bestehende Aufgabenumfeld einarbeitet. Diese Konzepte verstehen darunter Coaching und in diesem Sinne coacht die alte Führungskraft die neue Führungskraft.

Keine der beiden Definitionen stimmt mit dem Verständnis von Coaching in diesem Masterstudiengang überein. Daneben gibt es noch eine Vielzahl weiterer Verwendungen des Begriffs Coaching, wie z. B. "Personal Coach", Dance-Coach usw.

Der Begriff „Coaching“² kann bis ins 15. Jhd. zurückverfolgt werden und geht vermutlich auf das ungarische Dorf Kosci Szekér zurück, in dem Pferdefuhrwerke hergestellt wurden. In unserer Zeit wurde der Begriff zuerst im Sport verwendet, bei der die fachliche und psychologische Betreuung der Sportler durch den Coach erfolgt. Mitte der siebziger Jahre wurde zuerst in den USA der Begriff auch im Business eingeführt, um dort Mitarbeiter durch den Vorgesetzten zu coachen³. In Deutschland hat sich Coaching in den 80er-Jahren im Unternehmensumfeld etablieren können.

Heute gilt:

„Organisatorische und persönliche Veränderungen sind die Anlässe Nummer eins und zwei bei den Personalmanagern. Bei den Coaches ist die persönliche Veränderung und Weiterentwicklung ein Top-Thema ...“ (Graebner/Strikker 2010, S. 20)

Unter Coaching will ich in dieser Arbeit im Bezugsrahmen von NLP folgende Definition geben:

² vgl. Gernot Graebner & Frank Strikker (2010), S. 3ff.

³ vgl. Jack & Suzy Welch (2005)

Der Coach ist ein Begleiter, der den Coachee darin unterstützt, seinen Weg zu finden und zu gehen. Der Coachee kennt die Lösung, der Coach ist der Prozessberater und hilft die noch verschüttete Lösung freizulegen, in dem er dem Coachee hilft, sich selbst besser zu reflektieren, sich seinen Handlungsspielraum zu erweitern und dabei seine Probleme, Ziele, Visionen und Ressourcen zu klären. Coach und Coachee sind gleichberechtigt und auf Augenhöhe. Zusammen mit den Coachee hinterfragt der Coach bei Bedarf wertschätzend und würdigend Werte, Einstellungen, Glaubenssätze und das Selbstbild des Coachee, wobei er als eine wichtige Methode NLP anwendet.

Coaching, wie auch gute Führung lässt sich, wie ich finde, durch folgendes Zitat von Antoine de Saint-Excupéry (zitiert nach Schlick 2001, S. 95) schön ausdrücken:

„Willst Du, daß Deine Männer ein Schiff bauen, dann schicke sie nicht in den Wald um Bäume zu fällen und Holz zu behauen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem großen, weiten Meer.“

Dies sollte die Aufgabe eines guten Coachs wie auch einer guten Führungskraft sein.

2.2 Kurze Entstehungsgeschichte von NLP

NLP wurde durch Beobachtung und Analyse in Zusammenarbeit mit den Therapeuten Milton Erickson (Hypnotherapie), Virginia Satir (Familien-therapie) und Fritz Perls (Gestalttherapie) von dem Mathematiker Richard Bandler und dem Linguisten John Grinder in den 70er Jahre des letzten Jahrhunderts „entdeckt“. Entdeckt deswegen, weil die Tools des NLP zum Großteil bereits in anderen Therapieformen durch die oben genannten Therapeuten sehr erfolgreich eingesetzt wurden, diese aber ihren Erfolg nicht erklären konnten. Viele der Tools basieren auf Sprache und Kommunikation und waren damit ein optimales Forschungsfeld für

einen Linguisten (Grammatiktheorien, Syntax und Semantik) und Mathematiker (Gemeinsamkeiten, Strukturen und Muster entdecken und beschreiben), die in ihrer Arbeit durch Bertrand Russell und Gregory Batson beeinflusst sind und die Grundmuster guter und erfolgreicher Kommunikation aufdecken wollten. In ihrer Arbeit machten sie damit die u. a. durch die o. g. Therapeuten angewendeten Tools beschreibbar, lehrbar und anwendbar und entwickelten diese sukzessive mit ihren Schülern (z. B. R. Dilts) weiter und fügten dem NLP neue Tools, aber auch Methoden⁴ hinzu. Einen Überblick über die Entwicklungsgeschichte von NLP und die dazu entwickelten Methoden und Tools gibt die untenstehende Abbildung⁵:

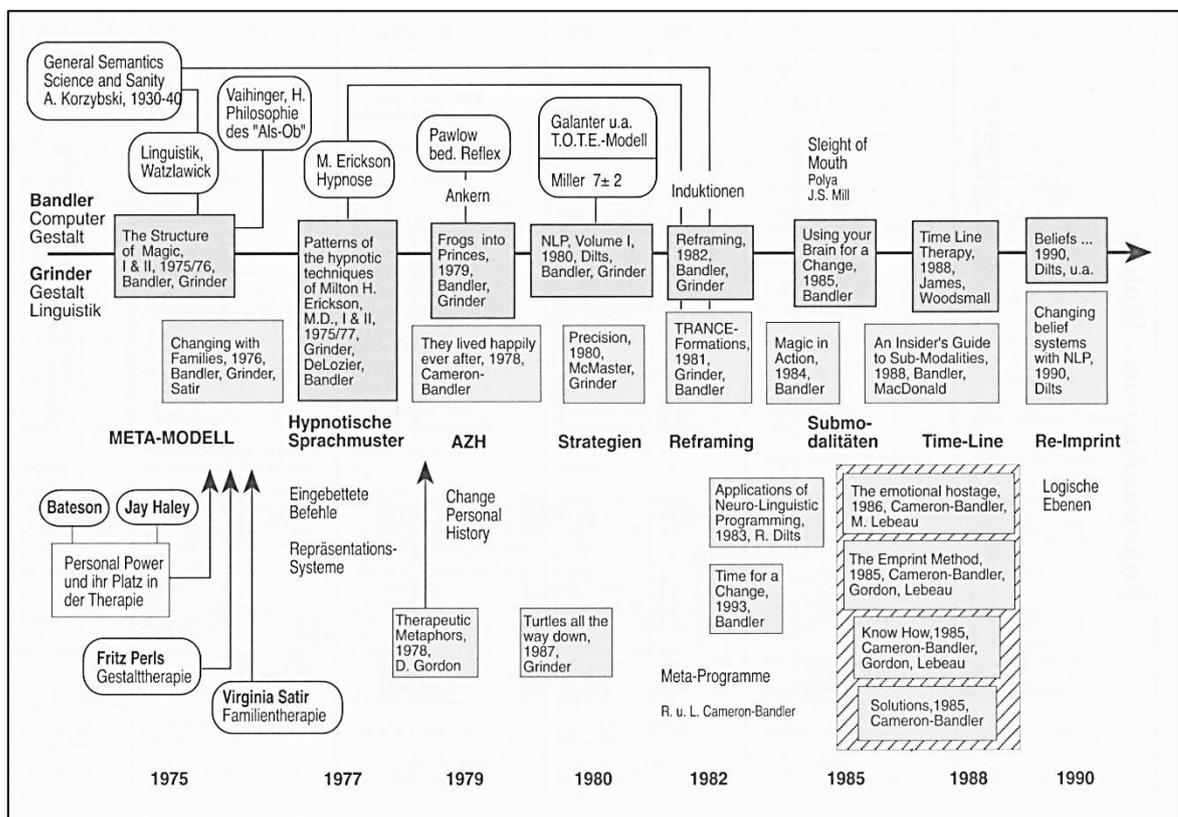


Abbildung 1: Geschichte des NLP

⁴ Frei zitiert nach B. Migge (2011), S. 25: Bei Verfahren handelt es sich um etablierte Schulen. Wenn ein Verfahren noch nicht mit einem eigenen Lehrgebäude von Theorie und Praxis ausgestattet ist, steht es noch auf der Schwelle von einer Methode zu einem Verfahren. Wenn wir eine Methode anwenden und ihre tiefere Bedeutung (noch) nicht einordnen können, nutzen wir ein „Tool“ oder eine „Technik“.

⁵ Entnommen aus Klaus Grochowiak (2007), S. 5

Eine gute Einordnung von NLP in die Entwicklungsgeschichte innerhalb der Psychotherapie gibt die untenstehende Abbildung⁶ wieder:

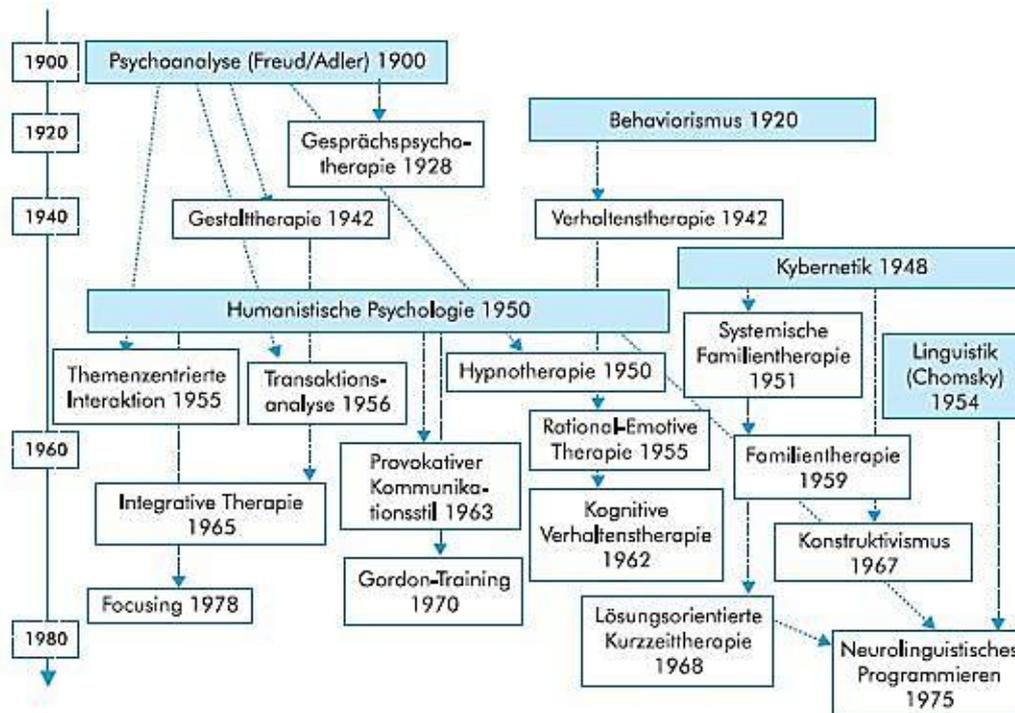


Abbildung 2: Lineare und parallele Entwicklungen in der Psychotherapie

2.3 Grundkonzepte von NLP

NLP ist die Abkürzung für NeuroLinguistisches Programmieren. Dabei stehen:

- „*Neuro*“ für die durch das Nervensystem und Gehirn gesteuerten inneren und äußeren Wahrnehmungsprozesse, die über die VAKOG⁷-Sinneskanäle aufgenommen werden und den daraus resultierenden Verhaltensäußerungen.
- „*Linguistisch*“ deutet auf die Möglichkeiten hin, die der Coachee besitzt, um die Wahrnehmung der Welt durch Sprache auszudrücken.

⁶ Entnommen aus Susanne Klein (2011), S. 10

⁷ VAKOG steht für Visuell (Sehen), Auditiv (Hören), Kinästhetisch (Fühlen), Olfaktorisch (Riechen) und Gustatorisch (Schmecken), die fünf Sinneskanäle

- Viele Verhaltensmuster wurden als Anpassung an die Umwelt gelernt. Neue Verhaltensmuster können dazu gelernt werden und inzwischen nicht mehr passende Muster neu angepasst, also „*programmiert*“ werden.

Aufbauend auf Bateson hat R. Dilts sechs Ebenen, auf denen Veränderungen gestaltet werden können, identifiziert. Ohne hier weiter ins Detail zu gehen, wird auf der nachfolgenden Abbildung die „Veränderungspyramide“ mit ihren sechs Ebenen mit der zu jeder Stufe typischen Fragen dargestellt:

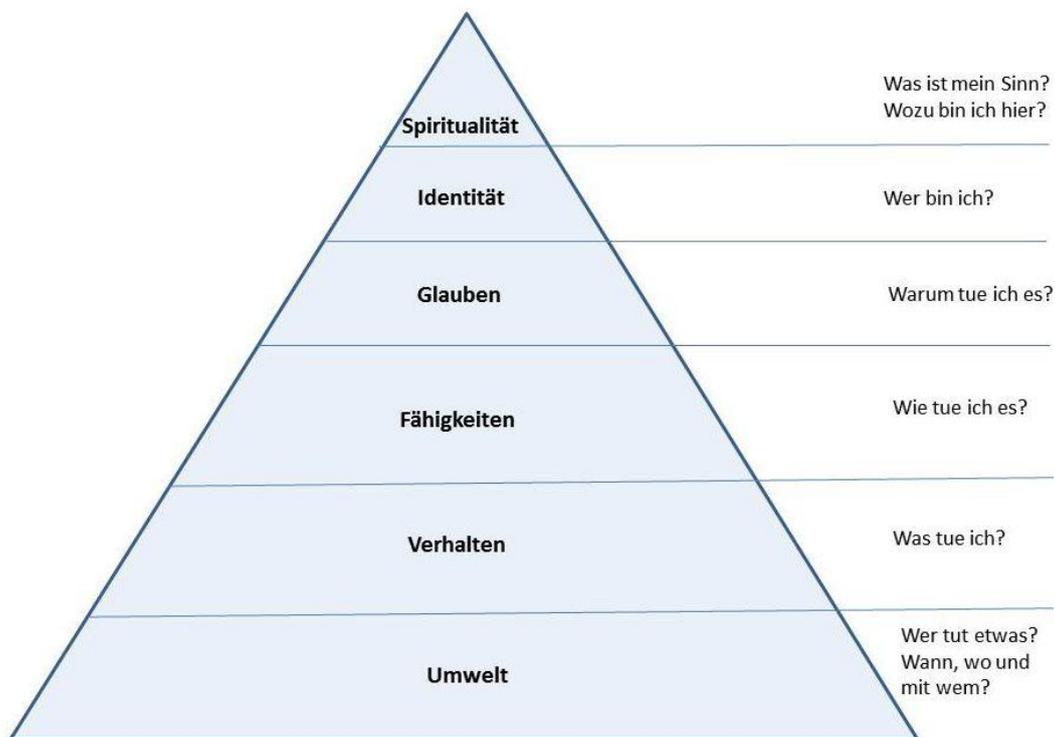


Abbildung 3: Logische Ebenen der Veränderung

Durch Erkenntnisse aus den Neurowissenschaften wissen wir heute, dass Sprache unser Gehirn formt. Deswegen sind weitere wichtige, zentrale Elemente des NLP das Milton- und das Meta-Modell, die zueinander komplementär sind. Der komplementäre Zusammenhang ist aus der nachfolgenden Darstellung ersichtlich:



Abbildung 4: Zusammenhang zwischen Milton- und Metamodell

Auf das Milton- und Meta-Modell als zentrale Modelle des NLP wird weiter unten in diesem Kapitel noch einmal zurückgegriffen und genauer eingegangen.

2.3.1 Grundannahmen des NLP

Lebende Systeme sind dynamische, selbsterhaltende und selbstorganisierte Systeme. Die Umwelt beeinflusst, bestimmt aber nicht unbedingt den inneren Zustand der Systeme. Zwei entscheidende dynamische Phänomene der Selbstorganisation sind (zitiert nach Schütz, et al.2001, S.74):

- a. Selbsterneuerung – die Fähigkeit lebender Systeme, ihre Komponenten ständig zu erneuern, d. h. die notwendigen Ressourcen einfließen zu lassen, zu integrieren, dabei aber die Integrität ihrer Gesamtstruktur zu bewahren;
- b. Selbsttranszendenz – die Fähigkeit, durch Vorgänge des Lernen, der Entwicklung und der Evolution kreativ über die eigenen physischen und geistigen Grenzen hinauszuwachsen.

Daraus leiten Schütz et al. (Schütz, et al. 2001, S. 74 ff.) die folgenden Grundannahmen ab:

1. Geist und Körper bilden eine Einheit und beeinflussen sich gegenseitig. Innere Prozesse werden durch korrespondierende körperliche Reaktionen ausgedrückt:
„Im NLP sprechen wir von der jeweiligen „Physiologie“ einer Person und meinen damit ihren Bewusstseinszustand im Hier und Jetzt – der Mensch denkt und fühlt mit dem ganzen Körper.“ (Schütz, et al. 2001, S. 75)
2. Die Vielfalt möglicher Verhaltensweisen ist wichtig. Daher wird im Coaching der Aufbau einer großen Anzahl von Wahlmöglichkeiten angestrebt.
3. Interaktionen basieren auf Feedbackschleifen und nicht auf linearen Reiz-Reaktions-Ketten. Kommunikation dient dazu, beim Coachee ein bestimmtes Bild zu kreieren und von ihm ein Feedback zu bekommen. Feedback kann als Informationsanreicherung angesehen und somit jede Reaktion als Ressource wahrgenommen werden.
4. Jedes System und jedes Verhalten ist auf Anpassung ausgerichtet. Wird das Verhalten auf Kontexte erweitert oder eingeschränkt, in denen eine angemessene Reaktion nicht möglich ist oder wird das System daran gehindert, sich der Veränderung anzupassen, gilt das System als „unangepasst“.
5. Der Mensch trifft unter den in seinem Weltbild zur Verfügung stehenden Alternativen die beste Wahl. Wird sein Weltbild erweitert und stehen ihm neue bessere Wahlmöglichkeiten zur Verfügung, wird er diese nutzen.
6. Hinter jedem Verhalten steckt eine positive Absicht. Diese Absicht gilt es zu erkennen und anzuerkennen, um durch erweiterbare Wahlmöglichkeiten besser geeigneteres Verhalten zu erreichen.
7. Jedes Verhalten ist (in seinem Kontext) nützlich. Deswegen soll im Coaching nicht versucht werden, das problematische Verhalten zu löschen, sondern es sollen neue zusätzliche Möglichkeiten, sich zu ver-

halten, geschaffen werden. Das „falsche“ Verhalten ist beizubehalten, da es in einem anderen Kontext sinnvoll sein kann.

8. Was ein Mensch lernen oder tun kann, kann unter Berücksichtigung gewisser Einschränkungen, auch von einem anderen Menschen gelernt oder getan werden.
9. Der Mensch besitzt alle Möglichkeiten, um im „Hier und Jetzt“ wie auch in Zukunft sein Leben zu bewältigen. Die vorhandenen Potentiale sind verfügbar und einsetzbar zu machen.
10. Die Definition eines „wohlgeformten“ operationalisierbaren Ziels bewirkt eine Veränderung. Die Definition des Zielzustands beeinflusst den Ist-Zustand und umgekehrt. Der Kontext hat sich unumkehrbar verändert.

2.3.2 Das Milton-Modell

Das Milton-Modell ist eine Beschreibung von hypnotischen Sprachmustern, die der Namensgeber Milton Erickson in seiner therapeutischen Arbeit nutzte. Die Kommunikation des Coachs ist dabei bewusst kunstvoll unspezifisch und vage und die Stimme wird moduliert, um dem Coachee die Freiheit zu geben, seine innere Prozesse anzustoßen, um damit seine Gedanken selbst zu formen, durch die er Zugang zur Lösung seines Anliegens zu erhält. Durch die Stimulation werden dabei linke und rechte Gehirnhemisphäre gleichzeitig zur Kommunikation genutzt und ein Kontakt zum Unbewussten ermöglicht. Der Coach begleitet den Coachee durch diesen Prozess. Dafür sind Wertschätzung, Vertrauen, Klarheit, Humor und hohe Aufmerksamkeit die Voraussetzungen. Eine geeignete Übung dazu ist das Erzählen kurzer Geschichten, mit dem Ziel dem Coachee Wege zu neuen Erfahrungen und damit Zugang zu mehr und neuen Verhaltensweisen, Emotionen und Gedanken zu geben.

2.3.3 Das Meta-Modell

Mit der Beschreibung der Welt durch Sprache entsteht bereits ein Modell der Welt. Ein Modell über die Sprache ist somit ein Meta-Modell. Dieses Modell wurde entwickelt, um die Fähigkeit des Zuhörens und des Informationensammelns systematisch zu erweitern und die Einschränkungen in den Modellen zu erkennen und Wahlmöglichkeiten zu schaffen. Im Meta-Modell werden

„die sprachlichen Zusammenhänge und inneren Prozesse in der Wechselwirkung von Tiefen- und Oberflächenstruktur des Menschen herausgearbeitet – modellhaft im theoretischen Überbau (Wirkung von Filtern, Sprachmuster, grammatikalische Wohlgeformtheit von Sprache, Submodalitäten, logischen Ebenen, Stufen des Lernens etc.) und praktisch in Form von Methoden und konkreten Übungen (z. B. Anker, Assoziieren/Dissoziieren etc.).“ (Hofmann/Menges/Strikker (2011), S.34)

Wie in jedem Modell kommt es auch bei der Beschreibung der Welt durch die Sprache zu Verzerrungen, Verallgemeinerungen und Tilgungen durch den Sender. Dies wird durch das Meta-Modell erklärt. Es existieren bewusste und unbewusste Vorannahmen und Glaubenssätze (Ebene der Glaubens- und Wertesysteme nach R. Dilts), die nicht offen gelegt sind. Dieses gilt gleichfalls für den Empfänger, der die gesandte Botschaft in seinem Kontext interpretiert und dazu Phantasien entwickelt. Das Meta-Modell ist gut geeignet, die Verzerrungen, Tilgungen und Verallgemeinerungen mit den dahinter stehenden Glaubenssätzen und Werten durch rücksichtsvolles Fragen, aktives Zuhören und Beobachten der körperlichen Reaktionen beim Coachee offenzulegen, zu erklären und ggf. neu zu strukturieren.

3 Selbstverständnis und Werthaltung des Coachs im NLP

3.1 Philosophische Einordnung

Der theoretische Unterbau des NLP ist das als ein interdisziplinäres Vorgehen aus den Hauptdisziplinen Psychologie, Mathematik/Informatik, Linguistik, Biologie und Neurowissenschaften aufgesetzt und stark durch die philosophische Richtung des Konstruktivismus beeinflusst und setzt sich aus philosophischen, psychologischen, handlungsorientierten und linguistischen Ansätzen zusammen. Handlungsorientierte, linguistische und psychologische Ansätze wurden bereits weiter oben diskutiert, deswegen wird hier nur noch auf die philosophischen Ansätze kurz eingegangen.

Da Bandler und Grinder eng mit Paul Watzlawick zusammengearbeitet haben und dieser als einer der Mitbegründer des Konstruktivismus gilt, ist die philosophische Haltung des NLP von Konstruktivismus geprägt.

„Die „konstruktivistische Erkenntnistheorie“ stellt vor allem die Annahme infrage, dass man durch Erkenntnis und die daraus resultierenden technologischen Entwicklungen einer objektiven Realität tatsächlich näher kommt, um diese letztendlich vollständig zu entdecken und zu beherrschen.“ (G. Gräßner, M. Walber (2011), S. 17)

Gut zum philosophischen Ansatz und den oben genannten Grundprinzipen des NLP passt die Aussage von Glaserfeld (zitiert nach G. Gräßner, M. Walber (2011), S. 6):

„Wenn sich eine Handlungs- oder Denkweise unter bestimmten Umständen als brauchbar erweist, so heißt das nicht, dass sie die einzig mögliche ist.“

Diese Grundhaltung bedeutet für den Coach, er muss sich jederzeit bewusst sein, dass so viele Wirklichkeiten im Raum sind, wie auch Personen (im Regelfall zwei, in einem Gruppen- oder Team-Coaching mehr) im Raum anwesend sind. Der Coach kann und darf nicht davon ausgehen, nur seine Wirklichkeit sei die einzig Richtige und Wahre. Er muss bereit sein, sich auf die Welt und die Wirklichkeit des Coachee einzulassen, diese wertschätzend würdigen und diese mit ihm gemeinsam erforschen und dem Coachee helfen, sich weitere Handlungsspielräume zu erschließen. Hier leisten das Meta- und das Milton-Modell hervorragende Hilfestellungen, die hier geradezu als ergänzende Teile aus dem NLP für die philosophische Grundrichtung des Konstruktivismus angesehen werden können. Die logischen Ebenen nach Bateson und Dilts mit den zugehörigen Fragen können als Andeutung der verschiedenen Wirklichkeitsebenen aufgefasst werden, auf der die Probleme des Coachee angesiedelt und gelöst werden können. Zumindest der Coach tut gut daran, wenn er sich dieser Ebenen und der verschiedenen Wirklichkeiten bewusst ist, diese reflektiert und den Wechsel der Ebenen gezielt in seinem Coaching einsetzt.

3.2 Humanistische Werthaltung

NLP ist eine Methode, die richtig und verantwortungsbewusst eingesetzt, sehr schnell gute Erfolge erzielen kann und dies auch schon häufig genug bewiesen hat, ob im Coaching⁸ oder in der Therapie⁹. Die Methoden und Tools des NLP sind auch für fast jedermann leicht erlern- und anwendbar. Zudem gibt es eine Vielzahl an Büchern oder Kursen am Markt. Genau aus diesem Grund ist NLP auch zum Teil im Verruf geraten, da die Techniken von unseriösen Geschäftemachern oder von manipulierenden

⁸ Vgl. u. a. B. Migge (2005)

⁹ Vgl. u. a. P. Schütz et al. (2001)

Führungskräften¹⁰ für ihre Zwecke missbraucht wurden und NLP deswegen in den Ruf einer Manipulationstechnik (, z. B. für Verkäufer für schnelle Verkaufserfolge oder für die Mitarbeitermanipulation durch Führungskräfte zu sein,) geraten ist.

Da sich NLP hervorragend zur Manipulation eignet , der Coach die Verantwortung für den Coaching-Prozess trägt und der Coachee meist so tief mit seinem Problem beschäftigt ist, dass er Manipulation nicht erkennen kann, ist es für den Coach wichtig und entscheidend, eine entsprechende Werthaltung (s. a. Kapitel 2.3.1 [Milton-Modell](#)) zu entwickeln, die dem humanistischen Menschenbild¹¹ entspricht. Wie Coaching insgesamt basiert auch das Coaching mit der Methode NLP auf Vertrauen und einer gleichberechtigten Beziehung zwischen Coach und Coachee. Der Coach sollte dem Coachee mit hoher Wertschätzung gegenüber treten. In Anlehnung an A. Schreyögg (2003, S. 142 f.) ist festzustellen, dass das Streben im Coaching immer auf ein Freilegen der potentiellen Handlungsfreiheit gerichtet sein soll, um den Anspruch einer Förderung zum Selbstmanagement gerecht zu werden.

Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, muss der Coach sich selbst jederzeit selbst gut reflektieren können und sich seiner Werte und Einstellungen bewusst sein.

Mit dem Meta-Modell bietet sich dem Coach eine Möglichkeit, die blinden Flecken des Coachee herauszuarbeiten, in dem er tiefer und tiefer

¹⁰ Mündliche Aussage meiner Schwester, einer Kunsttherapeutin: „NLP ist Mist, würde ich nie einsetzen. Ist bloß eine Technik, die meine Chefin eingesetzt hat, wenn sie auf drängende Fragen des Teams keine Antwort mehr wusste, um uns kurzfristig ruhig zu stellen.“

¹¹ „Die zentralen Thesen dieses Menschenbildes sind dabei die im Grundgesetz verankerte Menschenwürde, die Betrachtung des Menschen als soziales Wesen, das allgemeine Recht auf Selbstbestimmung, die Eigenverantwortung des Menschen, das Recht auf Entwicklung und die Ganzheitlichkeit des Menschen.“ (E. Nuissl von Rein/J. Reibe/S. Kirchhof (2010), S. 27

bohrend Tilgungen, Verzerrungen und Generalisierungen hinterfragt. Deswegen sollte sich der Coach die Frage stellen, hat der Coachee das Recht auf seine blinden Flecken oder hat er die Pflicht, diese dem Coachee offenzulegen. Widerstand beim Coachee ist angemessen und respektvoll zu begegnen. Jeder Coach muss für sich klären, wie er mit dem Thema weiter umgehen soll,

„indem er sich selbst ethische Grundfragen stellt, sein eigenes Menschenbild und sein Bewertungssystem prüft, sich mit bisherigen Ansätzen zu ethischen Anforderungen an die Arbeit von Coachs auseinandersetzt und einen ethischen Ansatz auswählt, der ihm vertretbar erscheint.“ (E. Nuissl von Rein/J. Reibe/S. Kirchhof (2010), S. 33)

Das Milton-Modell erlaubt den Coach mittels der Technik der hypnotischen Sprachmuster den Coachee in einem Zustand von tiefer Trance zu versetzen, in welchen der Coachee für Manipulationen hoch empfänglich ist. Damit ist die Möglichkeit, den Coachee in seinem Trance-Zustand bewusst oder unbewusst zu manipulieren gegeben. Deswegen muss der Coach sehr verantwortungsvoll und genau auf seine Botschaften achten, die er den Coachee sendet. Bewusste Manipulation sollte für einen Coach überhaupt nicht in Frage kommen.

Sowohl für das Milton- wie auch für das Meta-Modell gilt, dass der Coach in der Lage sein muss, einen guten Rapport zum Coachee aufzubauen, um erfolgreich mit dem Coachee arbeiten zu können.

3.3 Abgrenzung zur Psychotherapie

Da NLP auch in der Psychotherapie Anwendung findet und dort sogar als eine neue Form der Kurzzeittherapie zuerst eingesetzt wurde, ist das Coaching mit NLP von einer Psychotherapie mit NLP klar abzugrenzen.

Ein Coaching ist keine Therapie und auch kein Ersatz für eine Therapie. Eine Therapie darf nur durch ausgebildete Heilpraktiker und Psychotherapeuten durchgeführt werden. Bei einer Therapie gibt ein Gefälle zwischen Therapeut und Patient. In einer Therapie werden Patienten behandelt, bei denen eine psychische Störung mit Krankheitswert vorliegt¹².

Coaching wendet sich dagegen an Personen, die Unterstützung wollen, um ein- oder mehrere Bereiche ihres Lebens, in den unterschiedlichen Rollenanforderungen existieren, zurück in die Balance zu bringen oder Ziele zu finden und neue Wege zu gehen. Dabei müssen die Selbstmanagementfähigkeiten des Coachee gegeben sein und es gibt meist nur eine geringe emotionale Tiefe zum vorhandenen Thema. Coaching ist meist eine kurz- oder mittelfristige Maßnahme und dient der Leistungssteigerung beim Coachee.

Viele der Methoden und Tools, die im Coaching oder der Psychotherapie mit NLP eingesetzt werden, sind aber gleich und dienen ähnlichen Zwecken, z. B. der Flexibilisierung und Erweiterung von Verhaltensweisen beim Coachee/Patienten und beschäftigt sich mit deren Erlebnissen. In beiden Fällen haben sowohl Coach wie auch Therapeut die Rolle als Zuhörer und Gesprächspartner. Methoden und Tools, die sowohl im Coaching mit NLP wie auch in der Psychotherapie mit NLP eingesetzt werden, sind u. a.:

- Die logischen Ebenen nach Bateson und Dilts,
- das Milton- und das Meta-Modell,
- aktives Zuhören, Rapport, Pacing und Leading,
- das Ankern,
- der Ökologie-Check,

¹²Siehe auch: B. Migge (2005), S. 23

- die Timeline und Future-Pacing,
- mentale Wahrnehmungspositionen,
- das T.O.T.E-Modell,
- und viele mehr.

4 Abschluss und Würdigung

Viele der Methoden und Tools des NLP sind einfach zu erlernen und lassen sich erfolgreich sowohl im Einzel- wie auch im Gruppen-Coaching einsetzen. Mittlerweile bieten eine Vielzahl von Trainingsinstituten die verschiedensten Kurse von Practitioner bis zum Awakener an, die zum Teil zertifiziert sind und bei denen man sich auch selbst für die einzelnen Stufen des NLP zertifizieren lassen kann. Es gibt auch eine Vielzahl guter Bücher, die an das Thema NLP herantführen und die darin beschriebenen Methoden und Tools sich auch gut für das Selbst-Coaching eignen. Die Methoden und Tools werden zunehmend wissenschaftlich erforscht und insbesondere durch die Neurowissenschaften immer besser erklärt. Der wissenschaftlich-theoretische Unterbau des NLP wird immer besser verstanden und mit Recht hat NLP als Teil der humanistischen Psychologie Eingang in diesen Studiengang¹³ gefunden und wird dort als gleichberechtigte Methode gelehrt.

¹³ s. Hofmann/Menges/Strikker (2011)

Anhang: Ausgewählte Definitionen von Coaching und Beratung

Definition Beratung

S. Greif (2008), S. 55 f.

Definition Beratung

Beratung ist "ein vom Berater nach methodischen Gesichtspunkten gestalteter Problemlöseprozess, durch den die Eigenbemühungen des Ratsuchenden unterstützt / optimiert bzw. seine Kompetenzen zur Bewältigung der anstehenden Aufgabe / des Problems verbessert werden" (Häcker & Stampf, 1004, s. 122)

B. Migge (2011), S. 12 f.

Unterschiede zwischen Prozessberatung und Expertenberatung

Prozessberatung: Der Coach steuert den Prozess. Der Klient wird ermächtigt und ermutigt, eigene Reflexionsergebnisse und Lösungen zu finden, eigene Strategien und Handlungen zu entwickeln. Der Coach ist hierbei entweder in einer "Hebammenfunktion" oder kundiger Wegbereiter und Wegbegleiter. Die Prozessberatung strebt eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe an oder bedient sich zumindest dieser Leitmetapher.

Expertenberatung: Der Berater verfügt über mehr Fach- und Feldwissen als der Klient und gibt dem Klienten in diesem Fall konkrete Hinweise, Ratschläge und Lösungskonzepte vor. Expertenberatung installiert ein Kompetenz- und Machtgefälle auf der Ebene des Anliegens.

Definition Coaching

W. Backhausen / J.-P. Thommen, (2006), S. 20 f.:

Mit diesem Begriff haben die heutigen Coaching-Konzepte im Management zwar noch einige Gemeinsamkeiten, jedoch auch einige deutliche Unterschiede. Auch wenn viele verschiedene Konzepte existieren, so kann als eine erste allgemeine Umschreibung aller Konzepte die „*professionelle Form individueller Beratung im beruflichen Kontext*“ formuliert werden. Als Coachee wird die Person bezeichnet, die Coaching, d.h. die Beratungsleistung in Anspruch nimmt.

W. Backhausen / J.-P. Thommen, (2006), S. 38 f.:

Um eine solche Expertenberatung geht es im Coaching in der Regel aber nicht. Meist beruht das Beratungsanliegen dort gerade nicht auf fehlendem Wissen, zumindest nicht auf einem, über das ein Experte verfügen würde. Im Gegenteil, oft hat nur der Ratsuchende selbst als einziger Zugang zu allem relevanten Wissen, kann sich aber in der Einschätzung und Deutung dieses Wissens *nicht zu einer Entscheidung durchringen*. Es gibt kein klares richtig oder falsch, keine präzise Fachexpertise. Man befindet sich in einem Bereich, in dem die Verhaltensweisen, über die zu entscheiden ist, in komplizierter Weise auf die Voraussetzungen dieser Entscheidung zurückwirken. *Die Wirklichkeit, in der jemand zu entscheiden und zu handeln hat, wird gerade durch die angenommenen Voraussetzungen dieser Entscheidung verhindert*.

U. Böning / J. Heuer / A. Machado de Sousa Leao (2011): S. 25 f.:

- "Coaching ist eine Auseinandersetzung mit sich selbst - durch den Coach." Soweit die Beschreibung von Brigitte Fritschle (Böning-Consult 2006, mündl. Mitteilung) , die die Aspekte der Interaktion, die Selbstreflexion und die Betonung der eigenen Person in den Vordergrund stellt.
- Greif (2008) formuliert ganz ähnlich: Coaching ist für ihm eine "ergebnisorientierte Selbstreflexion".
- Ich selbst spreche bei Business-Coaching am liebsten davon, dass es sich um eine "zielorientierte Selbstreflexion und Handlungsunterstützung" handelt.

DBVC – Definition Coaching (<http://www.dbvc.de/cms/index.php?id=361> besucht am 5.7.2011)

Coaching ist die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- / Steuerungsfunktionen und von Experten in Unternehmen / Organisationen. Zielsetzung von Coaching ist die Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen bzgl. pri-

mär beruflicher Anliegen.

Als ergebnis- und lösungsorientierte Beratungsform dient Coaching der Steigerung und dem Erhalt der Leistungsfähigkeit. Als ein auf individuelle Bedürfnisse abgestimmter Beratungsprozess unterstützt ein Coaching die Verbesserung der beruflichen Situation und das Gestalten von Rollen unter anspruchsvollen Bedingungen.

Durch die Optimierung der menschlichen Potenziale soll die wertschöpfende und zukunftsgerichtete Entwicklung des Unternehmens / der Organisation gefördert werden.

Inhaltlich ist Coaching eine Kombination aus individueller Unterstützung zur Bewältigung verschiedener Anliegen und persönlicher Beratung. In einer solchen Beratung wird der Klient angeregt, eigene Lösungen zu entwickeln. Der Coach ermöglicht das Erkennen von Problemursachen und dient daher zur Identifikation und Lösung der zum Problem führenden Prozesse. Der Klient lernt so im Idealfall, seine Probleme eigenständig zu lösen, sein Verhalten / seine Einstellungen weiterzuentwickeln und effektive Ergebnisse zu erreichen.

Ein grundsätzliches Merkmal des professionellen Coachings ist die Förderung der Selbstreflexion und -wahrnehmung und die selbstgesteuerte Erweiterung bzw. Verbesserung der Möglichkeiten des Klienten bzgl. Wahrnehmung, Erleben und Verhalten.

R. Dilts (2005), S16 ff.:

Performance Coaching und Coaching

Personal-Coaching, Executive-Coaching und Life-Coaching bieten Unterstützung auf unterschiedlichen Ebenen: auf jenen des Verhaltens, der Fähigkeiten, der Überzeugungen oder Glaubenssätze und sogar auf der Ebene der Identität. Diese neueren und allgemeineren Formen von Coaching - Executive-Coaching und Live-Coaching - könnte man zur besseren Unterscheidung als COACHING bezeichnen.

Performance-Coaching konzentriert sich im Sinne dieser Einteilung auf die Verhaltensebene und beinhaltet das Bemühen, einem anderen Menschen zu helfen, eine bestimmte Verhaltenseinstellung zu erreichen oder zu verbessern. Coaching-Methoden dieser Kategorien leiten sich hauptsächlich von dem im Sport entwickelten Trainingsmodell her und fördern das Gewahrsein vorhandener Ressourcen und Fähigkeiten sowie die Entwicklung bewusster Kompetenz.

COACHING [in Kapitälchenschrift] beinhaltet, Menschen auf vielen verschiedenen Ebenen zum Erreichen gewünschter Resultate zu verhelfen. In diesem Fall stehen die generative Veränderung, die Konzentration auf die Stärkung der Identität und von Werten [bzw. Wertvorstellungen] sowie die Verwirklichung von Träumen und Zielen im Vordergrund. Dies schließt die Zielsetzungen des Performance-Coaching ein, umfasst aber noch wesentlich mehr.

G. Graeßner / F. Strikker (2010), S 4 f.:

"Der Coach greift nicht aktiv in das Geschehen ein, in dem er dem Gecoachten eine Aufgabe abnimmt; sondern er berät ihn, wie er diese selber effektiv(er) lösen kann. Dabei drängt der Coach dem Gecoachten nicht seine eigenen Ideen und Meinungen auf, sondern sollte stets eine unabhängige Position einnehmen" (Rauen 2008), S. 2).

S. Greif (2008), S. 59 f.:

Coaching ist eine intensive und systematische Förderung *ergebnisorientierter Problem- und Selbstreflexionen* sowie *Beratung* von Personen oder Gruppen zur Verbesserung der Erreichung selbstkongruenter Ziele oder zur bewussten Selbstveränderung und Selbstentwicklung. Ausgenommen ist die Beratung und Psychotherapie psychischer Störungen.

F. Malik (2007), S. 22 ff.:

Manager sollen enablen, empower, supporten. Sie sollen Koordinatoren, Kommunikatoren, Kultivatoren und Katalysatoren sein, natürlich auch Motivatoren, Moderatoren, Mentoren und Mediatoren. Nur eines wird kaum noch gesagt: dass Führungskräfte führen sollen ...

Besonders hoch in der Rangliste der Rollenveränderungen im Management steht das »Coaching«. In der Zeit der postmodernen sprachlichen Beliebigkeit ist häufig nicht einfach zuerkennen, was darunter zu verstehen ist. Jeder kann daraus mangels begrifflicher Präzision machen, was er will. Die Grundidee wird meistens schnell klar: Im allgemeinen Verständnis ist ein Coach jemand, der weiß, was für andere Leute gut ist, für solche, die in eigener Sache einen Mangel an Urteils- und Entschlusskraft zu haben scheinen. So braucht offenbar jeder, der etwas auf sich halten oder jemand sein will, aber nicht so recht weiß, wie er es anstellen soll, seinen Personal Coach: für seine Fitness (weil er sich aus eige-

nem Antrieb nicht bewegen zu können scheint), für seine Personality (weil es ihm an Selbstvertrauen fehlt), für das Styling (weil er sich auf seinen Geschmack nicht zu verlassen traut) und für das psychisch-spirituelle Wohlbefinden (weil er sein Leben lieber nach anderer Leute Maßstab führt, statt es selbst zu verantworten). Das mag privat jeder für sich halten, wie er will. In der Führung von Organisationen hat es keinen Platz. Das Handeln von Führungskräften hat viele Facetten. In den meisten Führungssituationen sind auch die Elemente der Betreuung und Beratung, des Helfens und Unterstützens, des Moderierens und Anleitens wichtig. Es steht außer Diskussion, dass Menschen in Organisationen diese Dimensionen der Führung gelegentlich brauchen, um Leistung zu erbringen, mit Schwierigkeiten fertig zu werden und Tiefschläge zu überwinden. Das alles ist aber nicht wesentlich für die Funktion von Management. Führungskräfte haben in erster Linie zu führen. Die Aufgabe von Managern ist es, Resultate zu erzielen und damit den Zweck ihres Unternehmens zu verwirklichen. Das ist der einzige Grund, weswegen man sie braucht, und dafür werden sie bezahlt. Dazu müssen sie die Stärken der Menschen nutzen, um es ihnen auf diesem Wege zu ermöglichen, eine Leistung für das Unternehmen zu erbringen. Nicht die Veränderung von Menschen und auch nicht die Beseitigung ihrer Schwächen ist Aufgabe der Führung, sondern die Transformation von Stärken in Ergebnisse. Management ist der Beruf der Wirksamkeit. Es sind nicht Klugheit, Intelligenz, Erfahrung, Emotion, Vision oder Talente, die zählen, sondern ausschließlich das, was man mit ihnen bewirkt und aus ihnen macht. Management ist die Erfüllung klar definierter Aufgaben; sie bestimmen sich aus Disziplin, Leistung und Verantwortung. Das mag man als Zugeständnis an den Zeitgeist auch »Coaching« nennen. Gewonnen ist damit allerdings nichts, es führt nur zu Begriffsverwirrung und Etikettenschwindel. Zudem nimmt es dem Coaching dort seine Funktion, wo es durchaus angebracht ist: im speziellen Einzelfall. Als genereller Ersatz für Führung kann es aber keinesfalls fungieren Außerhalb des Unternehmens und im Privatleben kann man das anders sehen. Dort mag Management überflüssig, ja sogar störend sein. Führung ist das unverzichtbare gestaltende und bewegende Organ im Unternehmen und in Organisationen der Gesellschaft, die Resultate erzielen müssen. Das mag so lange nicht als wichtig angesehen werden, als gute Zeiten vorherrschen, die Geschäfte von allein laufen und es keine Schwierigkeiten gibt. Weder ist das aber typisch für die Wirtschaft, noch ist es ein Maßstab für die Qualität der Führung. Management muss sich unter »Schlechtwetterbedingungen« bewähren, es muss auf die Anforderungen des schwierigsten, härtesten Falles ausgerichtet sein. Solange alles gut geht, braucht man keine Führungskräfte. Dann genügen auch Moderatoren, Betreuer, Koordinatoren, Katalysatoren und Coachs. Das sind Erscheinungen, die in guten Zeiten als Folge lange anhaltender Wohlstandssteigerung auftreten – durchaus sympathisch, in Wahrheit jedoch Luxus, den man genießt, solange man ihn sich leisten kann.

B. Migge (2005a), S. 21 ff.:

- Coaching ist individuelle und kontextbezogene Lebensberatung: Dabei werden Probleme, Ziele, Visionen und Ressourcen geklärt, persönliches Feedback gegeben, Bewältigungs- und Umsetzungsstrategien erarbeitet und trainiert.
- Es werden unterschiedliche Verhaltensebenen, verschiedene Rollenanforderungen oder Lebensbereiche, Leitsätze und Wahrnehmungs- oder Gedankenverzerrungen bewusst gemacht und maßgeschneidert vom Klienten - unter Beistand des Coachs - neu entworfen, erprobt und an die individuellen Bedürfnisse angepasst.
- Coaching bewegt sich auftragsgebunden mehrdimensional auf den Ebenen des Verhaltens, der Fähigkeiten und des Wissens, des Glaubens, der Wert- und Identitätsebene, der soziologischen Rollen und Systemzugehörigkeiten, der Sinnfindung und auf der Ebene des Spirituellen oder der religiösen Vorstellungen.

B. Migge (2011), S. 10 f.:

Das Personalentwicklungsinstrument Business-Coaching ist die individuelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von gesunden Personen mit Führungs- und Steuerungsfunktionen in Organisationen. Es ist auch die Beratung von Selbstständigen und Experten. Hierbei geht es um die auftrags- und zielgebundene Entfaltung individueller mentaler und sozialer Schlüsselkompetenzen und konkreter Strategien zur Erfolgsverbesserung.

J. Whitmore (2006), S. 16 f.:

DAS WESEN DES COACHING

Coaching setzt das Potential eines Menschen frei, um seine eigene Leistung zu maximieren. Es hilft ihm eher zu lernen, anstatt ihm etwas zu lehren.

Wikipedia: (<http://de.wikipedia.org/wiki/Coaching> besucht am 5.7.2011)

Coaching ist im deutschen Sprachraum die lösungs- und zielorientierte Begleitung von Menschen, vorwiegend im persönlichen Umfeld, zur Förderung der [Selbstreflexion](#) sowie der selbstgesteuerten Verbesserung der Wahrnehmung, des Erlebens und des Verhaltens. Der Coach begleitet den Klienten bei der Realisierung eines Anliegens oder der Lösung eines Problems. Ziel des Coachings im beruflichen Kontext ist vor allem die Verbesserung der Lern- und Leistungsfähigkeit unter Berücksichtigung

der Ressourcen des Klienten. Eine enge Definition von Coaching versteht darunter ausschließlich das Coaching von Führungskräften.

Der Begriff Coaching wird darüber hinaus oft verwendet im Zusammenhang mit anderen Beratungsformen, wie der Fachberatung, des Trainings von Fähigkeiten und der Schulung. In der Fachliteratur werden diese Arten der Beratung aber nicht zum Coaching gezählt, sondern davon als [Consulting](#), [Training](#) und Teaching abgegrenzt. Über den beruflichen Bereich hinaus wird Coaching mehr und mehr in der [Lebensberatung](#) bei privaten Problemen und Konflikten angewandt. Es befasst sich aber ausdrücklich nicht mit der Behandlung psychischer Störungen und grenzt sich dadurch von der [Psychotherapie](#) ab. Im Gegensatz zu dieser ist die [Berufsbezeichnung](#) des Coaching in Deutschland nicht geschützt.

Systemisches Coaching ist Beratung zu Fragen des beruflichen Kontextes mit dem Ziel einer Problem(auf)lösung durch konstruktiv(istisch)e Konversation.^[1]

[Coaching](#) wird dabei als ressourcen- und lösungsorientierte Prozessberatung verstanden: Der Klient ist Experte für seine Probleme und Lösungen, der Coach ist Experte für den Weg zum Finden der Lösungen. Der Coach unterstützt den Kunden dabei, individuell passende Lösungen zu (er-)finden und gibt selbst keine Lösungen vor. Dies geschieht durch verschiedene systemische Interventionen (meist Fragetechniken sowie Metaphern, Externalisierungs- und Verflüssigungstechniken, [Tetralemma](#), etc.). Systemisches Coaching ist zielorientiert und anhand konkreter, mit dem Kunden erarbeiteter Zielkriterien evaluierbar.

Systemisches Coaching betrachtet immer die Interaktion (Kommunikation beziehungsweise das Verhalten) im System, das heißt von mindestens zwei Personen – nicht einer ist „bad, mad or sad“.

Der Coachee (Klient) analysiert seinen „Beitrag“ und seine Möglichkeiten in der Interaktion. Dann entwickelt er Alternativen zum Problemverhalten oder zu seinen Sichtweisen (lösungs- und ressourcenorientierter Ansatz). Die Veränderungen auf Seiten des Coachee finden bezüglich seines Verhaltens und / oder seiner Sichtweisen (Konstruktionen) statt. Hierbei helfen unter anderem auch sogenannte [zirkuläre Fragen](#) – der Coachee antwortet und reflektiert dabei die Situation aus einer anderen Perspektive; oder er imaginiert die Lösung durch die sogenannte [Wunderfrage](#). Der Klient beschreibt die mögliche/gewünschte Lösung und analysiert die Faktoren, die zu ihrer Realisierung notwendig sind beziehungsweise die Lösung bedingen. Aus diesen Erkenntnissen heraus plant der Coachee sein (neues) Verhalten und/oder verändert seine Sichtweisen (Konstruktionen) auf das Problem.

Abkürzungsverzeichnis

et al.	und weitere
f.	folgend
ff.	fortfolgend
ggf.	gegebenenfalls
Jhd.	Jahrhundert
NLP	Neurolinguistisches Programmieren
o. g.	oben genannten
S.	Seite
u. a.	unter anderen
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

Literaturverzeichnis

BACKHAUSEN, Wilhelm / THOMMEN, Jean-Paul (2006): Coaching, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, 3. Auflage

BANDLER, Richard / GRINDER, John (2011): Metasprache und Psychotherapie, Junfermann Verlag, 12. Auflage

BANDLER, Richard / GRINDER, John (2010): Kommunikation und Veränderung, Junfermann Verlag, 9. Auflage

BOHR, Niels (1985): Diskussion mit Einstein über erkenntnistheoretische Probleme in der Atomphysik, In: Atomphysik und menschliche Erkenntnis: Aufsätze und Vorträge aus den Jahren 1930 bis 1961, Vieweg Verlag

BÖNING, Uwe / HEUER, Jens / MACHAO DE SOUSA LEAO, Anja (2011): Handlungsfelder und Akteure im Coaching-Prozess: Spezifische Zielgruppen, Euro-FH

DILTS, Robert (2005): Professionelles Coaching mit NLP, Junfermann Verlag

GRÄßNER, Gernot / WALBER, Markus (2011): Konstruktivistische Veränderungsperspektiven, Euro-FH

GRÄßNER, Gernot / STRIKKER, Frank (2010): Organisation und Change Management: Entwicklung von Coaching und Change Management, Euro-FH

GREIF, Siegfried (2008): Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion, Hogrefe Verlag

HOFMANN, Mathias / MENGES, Helen / STRIKKER, Heidrun (2010): Theoretische Zugänge und Konzepte: Modelle der humanistischen Psychologie, Euro-FH

GROCHOWIAK, Klaus (2007): Das NLP Practitioner Handbuch, Junfermann Verlag, 3. Auflage

KLEIN, Susanne (2011): Theoretische Zugänge und Konzepte: Therapeutische Grundlagen der Humanistischen Psychologie, Euro-FH

MALIK, Fredmund (2007): Gefährliche Managementwörter - Und warum man sie vermeiden sollte, Campus Verlag

MIGGE, Björn (2005a): Psychologische Berater/in - Personal Coach: Coaching und Psychologische Lebensberatung: Einführung, Lerninhalte, Definition, Kommunikation, Euro-FH

MIGGE, Björn (2005b): Handbuch Coaching und Beratung, Beltz Verlag

MIGGE, Björn (2011): Handbuch Business-Coaching, Beltz Verlag

NUSSL VON REIN, Ekkehard / REIBE, Jessica / KIRCHHOF, Steffen (2010): Grundlagen von Coaching und Gruppenprozessen: Coaching und Moderation: Abgrenzungen, Euro-FH

SCHLICK, Gerhard H. (2001): Projektmanagement – Gruppenprozesse – Teamarbeit, expert Verlag, 4. Auflage

SCHÜTZ, Peter et al. (2001): Theorie und Praxis der Neuro-Linguistischen Psychotherapie, Junfermann Verlag

SCHREYÖGG, Astrid (2003): Coaching, Campus Verlag, 6. Auflage

WELCH, Jack und Suzy (2005): Winning Mein Know-How für Ihr Unternehmen, Hörbuch campus Verlag

WHITMORE, John (2006): Coaching für die Praxis, allesinfluss Verlag, 1. Auflage 2006 der neu überarbeiteten und erweiterten 3. Auflage

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Geschichte des NLP	8
Abbildung 2: Lineare und parallele Entwicklungen in der Psychotherapie	9
Abbildung 3: Logische Ebenen der Veränderung	10
Abbildung 4: Zusammenhang zwischen Milton- und Metamodell.....	11