

# **Teil I**

## **Grundlagen: Was ist Coaching?**



# Was ist Coaching?

## Die Wurzeln des Coaching – eine evolutionäre Erfolgsgeschichte

Das Prinzip des Coaching ist so alt wie die Menschheit. Der Erfolg des Homo sapiens beruht auf Kooperation. Seitdem es Menschen auf dem Planeten Erde gibt, haben wir uns gegenseitig geholfen. Ohne gegenseitige Unterstützung gäbe es keine Kultur, keine Arbeitsteilung und keine Menschlichkeit. Ohne den Wunsch, andere Menschen zu befähigen, zu stärken und erfolgreich zu machen, wäre die menschliche Entwicklung undenkbar – vermutlich würden wir noch auf den Bäumen leben oder als Halbaffen durch die Steppe streifen. Erst die Fähigkeit, die durch eigene Lebenserfahrung erworbene Kompetenz gezielt an unsere Mitmenschen weiterzugeben und dabei das Wohl der anderen im Auge zu haben, führte dazu, dass sich aus einer Homonoiden-Horde eine kultivierte und leistungsfähige Gesellschaft entwickeln konnte.

Das Prinzip des Coaching befindet sich im Einklang mit den Naturgesetzen. Es ermöglicht ein natürliches, partnerschaftliches und kreatives Führungsverhalten. In einer Coaching-Beziehung geht es nicht um Konkurrenz oder Machtspiele, sondern um gemeinsame Zielerreichung. Gegenseitige Unterstützung entspricht der Architektur des menschlichen Gehirns. Wir Menschen sind naturgemäß keine Einzelkämpfer, sondern soziale Wesen. Wir leben und arbeiten in einem Netzwerk sozialer Beziehungen – nur die Kooperation mit anderen Menschen kann uns nachhaltigen Erfolg bescheren. Wer es versteht, Verbündete zu gewinnen, wird mit seinen Vorhaben wesentlich besser vorankommen als der egoistische Einzelkämpfer, der sich nur von Konkurrenten oder Feinden umgeben sieht.

Im evolutionären Überlebenskampf konnte sich der frühe Homo sapiens nur deshalb so sehr durchsetzen, weil er gelernt hat, effektiv im Team zu jagen. Auch die Fähigkeit zur erfolgreichen Nutzung von Feuer und Werkzeugen fiel nicht einfach vom Himmel, sondern musste schrittweise und mühevoll, durch Versuch und Irrtum erlernt werden. Wissenschaftler sind sich darin einig, dass das Coaching-Prinzip in der Frühzeit der Menschheit bei der Weitergabe von erworbenem Wissen von einer Generation zur nächsten eine entscheidende Rolle gespielt hat. Die erfahrenen Alten haben ihre jungen Zeitgenossen durch die Übertragung ihrer wertvollen Lebenserfahrung dabei unterstützt, erfolgreich zu jagen, wohlschmeckende Speisen zuzubereiten, nützliche Werkzeuge zu bauen, sich vor wilden Tieren zu schützen, schlimme Krankheiten zu heilen und harte Winter zu überleben. Die enorme Wirksamkeit des heutigen Business-Coaching resultiert auch aus der Tatsache, dass diese nützliche Beziehungsform so tief in den evolutionären Strukturen unseres Gehirns verankert ist. Das moderne Gehirn reagiert außerordentlich positiv auf die Zusammenarbeit mit einem erfahrenen Coach, weil es sich unbewusst an seine archaischen Wurzeln »erinnert« – unser Gehirn »weiß« intuitiv, dass es sinnvoll ist, sich bei schwierigen Aufgaben durch einen erfahrenen Coach unterstützen zu lassen.

## **Intelligente Kommunikation**

Einen Quantensprung für unsere menschliche Entwicklung bedeutete der Erwerb von Sprache. Die wachsende Fähigkeit zum Sprachgebrauch verbesserte die Kooperationsfähigkeit des frühen Homo sapiens ganz enorm. Im Gegensatz zu den Tieren konnten die menschlichen Jäger nun über Erfolge und Misserfolge gemeinsam reflektieren, Erfahrungen austauschen und ihre zukünftigen Strategien durch Lernprozesse gezielt optimieren. Das »Nach-Denken« und das »Voraus-Denken« wurden erfunden! Auch hier zeigt sich eine interessante Parallele zum modernen Coaching. Der gezielte Sprachgebrauch des Coachs ermöglicht eine strukturierte, Lernprozesse anregende und in die Zukunft gerichtete Form des Denkens. Diese Tatsache erklärt die enorme Nützlichkeit des Neu-

ro-Linguistischen Programmierens (NLP) als Methodenkoffer zur Anwendung im Coaching. Das NLP ist ein Kommunikationssystem, das entwickelt wurde, um Prozesse in unserem Gehirn (N = »neurologisch«) durch den intelligenten Einsatz von Sprache (L = »Linguistisch«) gezielt zu steuern (P = »Programmieren«). Sprache ist ein wichtiger Schlüssel zum menschlichen Gehirn. Je geschickter und bewusster ein Coach mit Sprache umzugehen versteht, desto größer sind seine Möglichkeiten, um erfolgreiches Coaching zu realisieren.

Für unsere Vorfahren bedeutete die Erfindung der Sprache, dass durch persönliche Erfahrung erworbenes Wissen nun sehr gezielt an nachfolgende Generationen weitergegeben werden konnte. So entstand ganz allmählich unsere heutige Kultur. Als die jagenden Horden sesshaft wurden und lernten, Ackerbau zu betreiben und dörfliche Gemeinschaften zu bilden, spielte die menschliche Teamfähigkeit eine entscheidende Rolle. Unsere gesamte Kultur basiert auf Zusammenarbeit, Kommunikation und Arbeitsteilung. Wäre der Einzelne nicht bereit, die im Laufe seines Lebens gesammelten Erfahrungen mit anderen zu teilen, müsste jedes Individuum immer wieder bei Null anfangen. Nur durch das Prinzip von intelligenter Kommunikation und gegenseitiger Unterstützung kann der Homo sapiens außergewöhnliche Leistungen vollbringen. Jeder Mensch, der in seinem Leben Großes vollbracht hat, konnte dies nur tun, weil er Verbündete hatte, die einen positiven Einfluss auf ihn ausgeübt haben – Erzieher, Lehrer, Ausbilder, Mentoren, Vorbilder, Berater, Trainer oder Coaches, die im Hintergrund auf ihn eingewirkt haben. Ohne solche Unterstützung wäre niemand in der Lage, herausragende Leistungen zu vollbringen – nicht in der Politik, nicht im Sport, nicht in der Wissenschaft und auch nicht im modernen Management.

Coaching basiert auf dem Prinzip vom Gewinner-Gewinner-Modell. Es bringt Vorteile für alle Beteiligten, weil intelligentes Teamwork auf natürliche Weise Synergieeffekte erzeugt. Teamwork entsteht, wenn sich Kompetenzen ergänzen. Im Coaching begegnen sich keine zwei Wettbewerber, die miteinander konkurrieren oder sich gegenseitig bekämpfen, sondern zwei unterschiedliche Kompetenzen, die einander respektieren, miteinander harmonisieren und sich gegenseitig sinnvoll ergänzen. Eine Coaching-Beziehung

kann sehr unterschiedliche Formen annehmen, das zugrunde liegende Prinzip bleibt jedoch immer dasselbe: Es gibt ein gemeinsames Ziel – und die Erreichung dieses Ziels wird von allen Beteiligten als gemeinsame Herausforderung erlebt. Die Arbeitsteilung besteht darin, dass ein Protagonist (oder im Team-Coaching: eine Gruppe von Protagonisten) im Vordergrund agiert und zur Zielerreichung eine besondere Leistung vollbringen muss. Diesen Protagonisten bezeichnet man auf Neudeutsch als »Coachee« – also derjenige, der gecoacht wird. Dann gibt es einen zweiten Protagonisten im Hintergrund – den Coach. (Beide Begriffe – »der Coach« und »der Coachee« – beinhalten sowohl die weibliche als auch die männliche Form. Coaching ist selbstverständlich für Frauen ebenso wie für Männer geeignet.) Der Coach arbeitet hinter den Kulissen und ist oftmals für Außenstehende kaum sichtbar. Seine Aufgabe besteht darin, den Coachee dabei zu unterstützen, die besondere Leistung zur Zielerreichung möglichst effektiv, sicher und ressourcenschonend zu realisieren. Dabei muss er auf einer psychischen Ebene auf seinen Coachee so einwirken, dass dieser optimal gestärkt, ermutigt und befähigt wird. Dieser Prozess des »Empowerment« kann in den verschiedenen Coaching-Formen (je nach Definition des Coaching-Begriffs) auf unterschiedliche Weise gestaltet werden.

## **Historisches Coaching**

In allen früheren Kulturen können Sie die Essenz des Coaching in vielfältigen Gewändern entdecken. Gegenseitige Unterstützung durch sich ergänzendes Rollenverhalten existiert seit langer Zeit und kann die unterschiedlichsten Formen annehmen. In fast allen historischen Gesellschaften gab es ein Zusammenspiel von weltlicher und geistlicher Macht. Die Könige und Kaiser der Vergangenheit legten großen Wert darauf, den Segen der geistlichen Würdenträger auf ihrer Seite zu wissen. Im Auftrag von »Gottes Gnaden« zu handeln, gibt dem eigenen Selbstwertgefühl einen enormen Schub nach vorne. »Göttliche Inspiration« durch geheime oder öffentliche Rituale bewirkt ein mächtiges »Personal Empowerment«. In allen Zeiten der Geschichte gab es »spirituelle

Coaches«, die ihren historischen Coachees im Sinne des jeweiligen Zeitgeistes mentale Unterstützung leisteten.

Ein heutiger Coach kann die Erkenntnisse der aktuellen Wissenschaft in seine Methodik integrieren, doch die Coaches früherer Zeiten konnten sich weder an den Befunden der Neurologie noch an den Forschungen moderner Psychologie orientieren. Trotzdem waren einige von ihnen außerordentlich erfolgreich. Sie handelten aufgrund der Glaubenssysteme, Überzeugungen und Weltbilder ihrer jeweiligen Zeit. Die ägyptischen Pharaonen wurden von den höchsten Priestern, den besten Baumeistern und von den fähigsten Feldherren gecoacht. Ohne kompetente Coaches hätten sie niemals eine solche Hochkultur entwickeln können – vermutlich wäre keine einzige Pyramide gebaut worden. Auch die antiken Griechen kannten das Prinzip des Coaching. Dazu gibt es eine Reihe von interessanten Überlieferungen. Beispielsweise schlüpft die Göttin Pallas Athene während der langen Abwesenheit des Odysseus in die Gestalt des Mentor, eines alten Freundes der Königsfamilie. In dieser Rolle fungiert sie als Coach für Telemachos, den halbwüchsigen Sohn des Odysseus. Pallas Athene unterstützt den jungen Mann dabei, das Reich seines tot geglaubten Vaters erfolgreich zu verteidigen. Sie weckt seine Motivation zum Durchhalten, indem sie ihn voller Hoffnung immer wieder an den Sinn des schwierigen Unterfangens erinnert. Sie trainiert ihn in den Kampfkünsten und entwickelt mit ihm Strategien, um die feindlichen Wettbewerber um den Thron des Königs erfolgreich abzuwehren. So können Telemachos und Mentor mit vereinten Kräften das Königreich des Odysseus zurückgewinnen. Auf dieser antiken Überlieferung basiert das Prinzip des »Mentoring« – ein dem heutigen Coaching recht ähnliches Beziehungsmodell. Ein Mentor zeichnet sich jedoch dadurch aus, dass er gegenüber seinem »Mentee« über einen großen Erfahrungsvorsprung verfügt. Als Mentor brauchen Sie praktische »Feld-Kompetenz«. Der Mentor kennt viele Herausforderungen seines Mentee aus eigener Erfahrung. Deshalb ist der Mentor grundsätzlich älter und erfolgreicher als sein Schützling. Ein moderner Business-Coach muss weder über Feld-Kompetenz verfügen, noch muss er älter sein als sein Coachee. Er braucht in erster Linie »Methoden-Kompetenz«, um den Coaching-Prozess zielführend zu strukturieren. Ein Business-Coach muss zunächst

fähig sein, positiven Kontakt herzustellen, Vertrauen zu gewinnen und seinen Coachee zu öffnen. Dann braucht er einen gut sortierten Methodenkoffer, um in kurzer Zeit die Probleme seines Coachees differenziert zu erkennen und sie dann in motivierende Ziele umzuwandeln. Anschließend kann er seinem Coachee helfen, geeignete Strategien zu entwickeln und sie entschlossen umzusetzen. Im Gegensatz zum Mentor hilft der moderne Coach nicht durch Übertragung der eigenen Lebenserfahrung, sondern durch praktisches Know-how bei der Transformation des Problems in ein motivierendes Ziel.

## **Coaching in der Welt des Sports**

Aufgrund der langen Erfolgsgeschichte des Coaching-Prinzips erscheint es nur konsequent, dass unsere erfolgsorientierte Leistungsgesellschaft dieses außerordentlich nützliche Beziehungsmodell nun verstärkt in den Fokus der Aufmerksamkeit rückt – sowohl im Business als auch im Sport. Coaching wirkt leistungsfördernd – das steht außer Frage. Wenn Spitzenleistungen gefordert sind, kann eine einzelne Person diese Anforderung weniger gut erfüllen als ein gut funktionierendes Team. Sehr eindrucksvoll zeigt sich das Prinzip von »Coaching als Teamwork« in der Welt des Profisports. Weltmeister in der Formel 1 werden Sie nicht als Einzelperson – auch wenn nur Sie allein in Ihrem Rennwagen sitzen, während Sie gerade über die Ziellinie rasen. Ein im Hintergrund perfekt funktionierendes Team ermöglicht Ihnen diesen Triumph. Ebenso werden Sie nicht allein Box-Weltmeister. Natürlich stehen Sie im Moment der Entscheidung allein im Ring, wenn der Ringrichter Ihnen und Ihrem ebenfalls gut durchtrainierten Gegner »Box!« als Signal zur Performance zuruft – doch in Ihrer Ecke wirkt Ihr Coach. Er unterstützt Sie mental und hilft Ihnen in den Pausen, Körper und Geist in bestmögliche Verfassung zu bringen. In den Monaten vor dem Kampf haben Sie viel Zeit gemeinsam mit diversen Spezialisten verbracht – Ihren Managern, Sparringspartnern, Ärzten, Physiotherapeuten und Medienberatern – die Ihnen als Coaches in unterschiedlicher Funktion dabei helfen, Ihre Karriere erfolgreich voranzutreiben.

Alle erfolgreichen Profisportler – ob Rennfahrer, Boxer, Tennis-Profi oder Fußballer – haben einen Erfolgs-Coach. Er sorgt dafür, dass sich die unter hohem Erfolgsdruck stehenden Sportler in einem positiven Gewinnerzustand befinden und dass sie fähig sind, im entscheidenden Moment über sich hinauszuwachsen und die erwarteten Spitzenleistungen zu bringen. Das psychologische Know-how des Coach hat entscheidenden Einfluss auf den Erfolg der Athleten. Über Sieg oder Niederlage entscheidet die mentale Steuerung der körperlichen Ressourcen. Viele Golf- und Tennisprofis behaupten sogar, dass ein Match im Kopf gewonnen wird. Sobald die menschliche Aufmerksamkeit verstärkt auf ein attraktives Ziel fokussiert wird, werden unbewusste Kräfte mobilisiert. Energie wird freigesetzt. Die neuronale Schaltzentrale schüttet die nötigen Hormone aus. Adrenalin sorgt für Motivation. Ihr Wille erwacht und konzentriert sich auf das starke, klare Ziel. Ein Mensch im konzentrierten Handlungszustand wird resistent gegenüber Ablenkungen. Er interpretiert die Geschehnisse auf positive Weise. Plötzlich auftauchende Widerstände werden als Herausforderung betrachtet und aktiv angegangen. Die Frustrationstoleranz steigt, Ihr Kampfeswille erwacht und bekommt eine konstruktive Richtung. Zielorientiertes Coaching stimuliert alle Ihre Lebensgeister. Ein kompetenter Coach kann Ihnen helfen, sich auf Ihre wahren Werte zu besinnen und Ihre echten Bedürfnisse zu erkennen. Sobald Sie wissen, was Sie wirklich wollen, können Sie Ihre Wünsche in attraktive, wohlgeformte Ziele gießen. Die Programmiersprache des Unbewussten wird dafür sorgen, dass Ihre Libido-Energie ins Fließen gelangt. So werden Sie auf ganz natürliche Weise die nötige Motivation freisetzen, Ihre gesteckten Ziele tatsächlich zu erreichen.

Ähnlich wie im Leistungssport kann Ihr Coach dafür sorgen, dass Sie sich maximal auf Ihre wahren Ziele konzentrieren. Durch konsequentes Coaching können Sie in einen Zustand gelangen, in dem Sie sich weder durch Konsum und billige Verführungen ablenken noch durch auftauchende Hindernisse einschüchtern lassen. Jeder erfolgreiche Leistungssportler entscheidet sich pro-aktiv für seinen Sport – für das nötige Training, für entsprechende Ernährung und für eine gesunde Lebensführung – und damit gleichzeitig gegen eine Unzahl möglicher Ablenkungen oder Versuchungen, die ihn auf seinem Weg zum Erfolg behindern würden.

Gesunder Sportsgeist kann uns Menschen dabei helfen, die Idee vom Leistungsdruck als positiv zu erleben. Leistung ist ein Schlüssel zum Glück. Die innere Bereitschaft zur Leistung ist notwendig, um erfolgreich zu sein. Ohne Leistung könnten wir uns unseren enorm wachsenden Wohlstand ganz sicher nicht leisten! Ohne kreatives Leistungspotenzial wird die Menschheit in ihrer heutigen Form wohl kaum überleben können. Gerade in der heutigen Zeit – in Anbetracht von Klimawandel, Globalisierung und sich verknappenden Ressourcen – braucht diese Welt ein klares Verständnis für die ökologischen Zusammenhänge und daraus resultierend verantwortungsbewusste Menschen mit echter Lust auf außergewöhnliche Leistung! Die Zeit ist reif für neue, ganzheitliche Problemlösungen. Homo sapiens ist gefordert, über seine bisherige Daseinsform hinauszuwachsen. Wenn es Ihnen gelingt, sich für Ihr kreatives Leistungspotenzial nachhaltig zu begeistern und es mit sportlichem Ehrgeiz kontinuierlich zu entfalten, werden Sie in Ihrem Leben eine neue Quelle der Inspiration entdecken, und vieles wird sehr viel leichter und schöner werden.

## **Coaching für Manager**

Was im Sport selbstverständlich erscheint, beginnt sich nun auch im Business verstärkt durchzusetzen. Immer mehr Unternehmer, Manager und Entscheider fragen sich, ob es denn tatsächlich optimal zielführend sein kann, die gesamte Last der Verantwortung allein zu tragen. Warum soll ein Manager, der Millionen von Euro verantwortet, Mitarbeiter führt, Kunden pflegt, Präsentationen hält, täglich eine Vielzahl von E-Mails beantwortet, ständig wichtige Entscheidungen trifft und dabei weit über 50 Stunden die Woche arbeitet, diesen enormen Stress allein bewältigen? Warum nicht auf das bewährte Prinzip von »sich ergänzenden Kompetenzen« zurückgreifen und durch gelegentliche Treffen mit einem Business-Coach kreative Entlastung herbeiführen? Immer mehr Führungskräfte realisieren, dass die moderne Hochleistungsgesellschaft ihnen weitaus mehr abverlangt, als sich mit gesunder Gelassenheit bewältigen lässt. Im Gegenteil – wer im Angesicht der aktuellen Verantwortung im Zustand der »scheinbaren Gelassenheit«

verharrt, droht schnell unter den Verdacht zu geraten, dass er die bestehenden Leistungsanforderungen nicht ernst nimmt und womöglich »eine ruhige Kugel schiebt«. Modernes Business bedeutet erhöhte Anforderungen. Inwieweit dies mit Hektik, Herzkrankheiten und psychosomatischem Stress verbunden ist, resultiert aus der Frage des intelligenten Umgangs mit diesen Anforderungen. Dauerhafter Stress strapaziert Wohlbefinden und Gesundheit – und führt über kurz oder lang zu Leistungsdefiziten oder dem berüchtigten Burn-out-Syndrom. Coaching ist eine wirkungsvolle Maßnahme zur Optimierung der »Personal Performance« durch innere Stressreduktion. Leistungsorientiertes und kreatives Teamwork gilt zunehmend als innovative Kraft im anspruchsvollen Business. Das Prinzip der »gegenseitigen Inspiration« ist ein Garant für gute Ideen. Die Dienstleistung des Business-Coaching entwickelt sich für eine wachsende Zahl von Managern zu einer willkommenen Maßnahme, um mit Stress intelligent und verantwortungsbewusst umzugehen.

