

Heinz-Joachim Feuerstein

Coaching und Focusing: Konzeptionen und Methoden

Heinz-Joachim Feuerstein und Dieter Müller bearbeiteten im Workshop „Coaching und Focusing“ insbesondere die Kombinationsmöglichkeiten beider Methoden und erläuterten praktische Coaching-Fälle und klassische Coaching-Bereiche. Feuerstein und Müller leiten das FZK-Focusing Zentrum Karlsruhe; beide sind Ausbilder in der GwG für Klientenzentrierte Psychotherapie, Gesprächsführung/Beratung und Supervision. Dieter Müller ist als approbierter Psychologischer Psychotherapeut und Supervisor/Coach in Weingarten bei Karlsruhe tätig. Heinz-Joachim Feuerstein hat seit 1981 eine Professur für Angewandte Psychologie/Organisationspsychologie an der Hochschule für öffentliche Verwaltung Kehl inne. Seit 1996 bieten Feuerstein und Müller im FZK Ausbildungsgänge für Coaching auf der Basis des Klientenzentrierten/Experientialen Ansatzes an.

Steigende Nachfrage

In den letzten Jahren hat das Interesse an Coaching beträchtlich zugenommen: Die erhöhte Nachfrage nach Weiterbildung korrespondiert inzwischen offensichtlich mit zunehmender Akzeptanz und Nachfrage bei Personen/Klienten und Unternehmen. Zum einen mag das daran liegen, dass bereits vorhandene Angebote – von Berufs- und Arbeitsberatung über Mitarbeiterführung, Organisations- und Personalentwicklung bis hin zu den Tätigkeitsfeldern beratender (oder besser: Rat gebender) Berufe – neu etikettiert werden mit dem Aushängeschild Coaching. Auch der Spielraum des Coach-Begriffs wird jetzt voll genutzt: Coach als eigenständiger Beratungsberuf auf der einen Seite des Spektrums, spezielle Coaching-Beratungskompetenzen als Anforderungsmerkmale unterschiedlicher Berufsrollen auf der anderen Seite.

Coaching braucht tätigkeitsfeldspezifisches Wissen

Grundlegend sind sich wohl die meisten Ansätze darin einig, dass Coaching eine Form von Beratung darstellt und damit methodische und ethische Anforderungen der Beratung auch an Coaching zu stellen sind. Schon Wolfgang Looss (1989) kennzeichnet in einem der ersten deutschsprachigen Werke Coaching als „personenbezogene Einzelberatung von Menschen in der Arbeitswelt“ (Looss, 1991, 13). In neueren Werken werden u. a. folgende Merk-

male hervorgehoben: Coaching wird verstanden als Beratungsangebot an der Schnittstelle von Person und Arbeit. Grundlage ist ein interaktiver, personenzentrierter Beratungsprozess, der berufliche und private Themen betreffen kann. Im Vordergrund stehen die berufliche Rolle und die damit zusammenhängenden Anliegen. Hilfe zur Selbsthilfe gilt als Grundprinzip. Basis ist eine tragfähige Beratungsbeziehung auf der Grundlage von Akzeptanz, Vertrauen, Freiwilligkeit. Methoden und Interventionen sollen für den Klienten transparent sein (z. B. Rauen, 2003, 3 ff.). Dass Coaching dennoch nicht einfach eine reine Übernahme psychosozialer Beratungsprinzipien in den beruflichen/organisationalen Bereich darstellt, mag vor allem auch an der meist geforderten tätigkeitsfeldspezifischen Fachkompetenz sichtbar werden: In unseren Coach-Ausbildungsgruppen kommen mittlerweile über die Hälfte der TeilnehmerInnen aus betriebswirtschaftlichen und ingenieurwissenschaftlichen Grundberufen, die ihre beratende Coach-Tätigkeit im Zusammenhang mit dem bisherigen Grundberuf ausüben.

„Kreuzung“ von Coaching und Focusing

Wenn für Coaching die Grundprinzipien der klassischen Beratung reklamiert werden, ergibt sich daraus auch die Anfrage an die bisherigen, eher im psychosozialen Bereich entwickelten Beratungsansätze, was sie zur Entwicklung von Coaching beizutragen haben. Wir stellen hier einige Überlegungen und

Erfahrungen vor, die wir in den letzten zehn Jahren bei der „Kreuzung“ von Coaching und personenzentrierten und Focusing-orientierten Konzepten entwickelt haben. Leitfrage bei der Entwicklung ist: Welchen zentralen Herausforderungen muss Coaching als spezifisches Beratungsangebot genügen, welche typischen Schwierigkeiten, Prozesshindernisse, welche speziellen Fragestellungen und Prozesse müssen in der Praxis des Coaching konstruktiv gestaltet, bewältigt, gelöst werden – und was können personenzentrierte und erlebnisbezogene Methoden dazu beitragen?

Erlebensbezogener Gebrauch von Konzepten und Methoden

Ein grundlegender erster Schritt ist die Verbindung des Klientenzentrierten Ansatzes mit dem Erlebensbezogenen/Experientialen Ansatz: Während im klassischen Rogerianischen Ansatz Kontakt und Entwicklung der Beziehung im Mittelpunkt des Beratungsangebotes stehen und Methoden bzw. direkte Interventionen eher als hinderlich betrachtet werden, kann auf der Grundlage des Experientialen Ansatzes (Gendlin, 1998) die person- und prozessbezogene Anwendung von Methoden/Konzepten in den Beratungsprozess systematisch begründet und angeleitet werden (Feuerstein & Müller, 1998, 37 ff.). Auf dieser Basis lassen sich letztlich alle verfügbaren Methoden und theoretischen Modelle prozessbezogen in verschiedenen Beratungskontexten auf ihre Wirksamkeit für Klienten prüfen. Focusing und der

experientieller Ansatz werden so zu einer „Methode zum prozessorientierten Methodengebrauch“. Voraussetzungen für diese Art des Methodengebrauchs sind klient- und prozesszentrierte Grundhaltungen und methodische Kompetenzen, wie sie in der Weiterbildung in Personenzentrierter Gesprächsführung und in Focusing-Begleitung erworben werden.

Typische Herausforderungen im Coaching

Beispiele für typische Herausforderungen für Coaching und Experientieller Optionen, um das Coaching-Angebot konstruktiv zu gestalten, können sein:

Komplexität, Unklarheit

Ein zentraler Punkt im Coaching ist der Umgang mit der Komplexität der Situation, in die sich Coaching-KlientInnen in der Regel gestellt sehen: dass sie ihre Situation nicht nur schwierig, sondern als verwickelt erleben und mit normalem Nachdenken nicht mehr weiterkommen, lässt überhaupt das Bedürfnis nach Coaching, nach Dialog und fremder Klärungshilfe entstehen. Die erlebte Qualität von Komplexität wird im Focusingansatz theoretisch gefasst als „intricate order“ („Ordnung des Verwickelten“ oder „CruX“ einer Situation). Im Klärungsprozess wird die Komplexität als „spürbare Qualität“ im Felt Sense fassbar gemacht. Auf diese Weise ergeben sich neue Möglichkeiten, stimmige Wege aus komplexer Verwickeltheit zu entwickeln: In den neueren philosophischen Entwicklungen des Focusing Ansatzes durch E. T. Gendlin (TAE – Thinking at the Edge) werden diese Optionen auf die kreative Produktion von Theorien und Konzeptionen zu einem persönlichen/beruflichen Erfahrungsbereich erweitert.

Stress: mehrere Belastungen gleichzeitig; Themen sind „zu nah“ oder „zu fern“

Die Lebenssituation vieler Coaching Klienten ist häufig dadurch gekennzeich-

net, dass mehrere Stressoren gleichzeitig wirksam sind. Im Beratungsprozess kann das zu Prozessblockaden führen: Gleichzeitig sind mehrere Einflüsse bedrängend; es ist keine Konzentration auf ein Thema möglich. Oder es gibt auch KlientInnen, die sich nicht entscheiden können, an welchem Thema sie arbeiten wollen. Aus dem Bereich des Focusing eignen sich hier besonders Methoden zum „inneren Freiraum schaffen“ und Methoden zum „guten inneren Abstand herstellen“, um in eine angenehme innere Bearbeitungsposition zu gelangen. Öfter ist genau das „zuviel auf einmal“ das zentrale Thema selbst – „innerlich Freiraum schaffen“ und „guten inneren Abstand herstellen“ löst dann Anspannungen und Blockaden und macht dadurch Klienten wieder fähig zu eigener Problemlösung (Gendlin, 1998; Weiser Cornell, 1997).

Der oben beschriebene Methodenbereich wurde im Workshop an einem Fallbeispiel demonstriert: Ein Abteilungsleiter versäumt einen wichtigen Lieferungstermin und verliert dadurch einen Hauptkunden. Gleichzeitig schiebt er einen Konflikt mit einem demotivierten Mitarbeiter vor sich her. Zuhause gerät er unter Druck und leidet an Schuldgefühlen, weil er viel abwesend ist und die Kinder Schwierigkeiten in der Schule haben. An diesem Beispiel wurde gezeigt, wie durch Bezugnehmen auf das körperliche Erleben die teilweise vermiedenen/dissoziierten Themen körperlich symbolisiert, in einer anerkennenden Haltung innerlich platziert werden und schließlich erste Handlungsschritte zur Lösung der inneren Spannung kommen können.

Entscheidungen unter Druck und Unsicherheit

Entscheidungsschwierigkeiten sind in Coachingprozessen regelmäßig Thema, oft auch Anlass dafür, Coaching in Anspruch zu nehmen: Insbesondere geht es beim Coaching oft um: Entscheidungen unter Zeitdruck, Angst vor falschen Entscheidungen, mangelnde Orientierung in komplexen Entscheidungssituationen und vielerlei implizite Entschei-

dungsprozesse. Hier können eine Reihe von speziellen Verfahren zur erlebensorientierten Entscheidungsbegleitung eingesetzt werden, die wir in den letzten Jahren entwickelt haben (Feuerstein, 2001; CD-ROM Entscheiden). Zentral ist dabei u. a., dass eine Wendung in der Fragestellung gelingt. Günstig ist, wenn beispielsweise die Frage „Welche der gegebenen Alternativen/Optionen ist die richtige?“ zur Gestaltung von Optionen unter der Fragestellung führt: „Wenn ich diese Option wählen würde: Was müsste geschehen, um mich damit wohl zu fühlen?“ Im Workshop wurden diese Prozesse demonstriert. Dabei ging es um die Begleitung eines Entscheidungsprozesses eines Freiberuflers. Dieser steht der vor der Frage, ob er neue Arbeitsräume kaufen soll – so der Ratschlag der Finanzberater – sich damit aber verschuldet und langfristig abhängig macht von Banken oder ob er die Alternative wählt: Arbeitsräume mieten, damit aber steuerliche Verluste hinnehmen. In diesem Fall wurde klar, dass „Freiheit“ für den Klienten in seiner Lebenslage mehr bedeutete als finanzieller Gewinn. Sein Fazit: Ich leiste mir Freiheit (ohne Kredite).

Weitere Beispiele für erlebensbezogenen Methodengebrauch im Rahmen von Coaching

- Diffuse Unzufriedenheit mit Berufssituation ohne klare Änderungsvorstellung (Interventionen zu „eigene Entwicklungsrichtung finden“, Self Assessment)
- Umgang mit Rollenanforderungen, z. B. Wahrnehmung von ungeliebten/vermiedenen Aufgaben in der Vorgesetztenrolle (Methoden der Rollenklärung)
- Verfahrene Teamsituationen (Teamcoaching: Teamdiagnose, Teamentwicklung, Konflikt- und Problembearbeitung in Gruppensituationen)

Konzepte für die Weiterbildung „Coaching“

Der Klientenzentrierte Ansatz und Focusing sind nicht nur für das Beratungsgeschehen im Coaching von hoher Relevanz – auch die langjährigen Erfahrungen bei der Entwicklung Konzeptkongruenter Fort- und Weiterbildung lassen sich für die Entwicklung von Ausbildungsprogrammen zum Coach sehr gut nutzen. Hier einige zentrale Merkmale einer Coach-Ausbildung:

- **Beratungskompetenzen als Grundlage:** Für eine solide Coach-Tätigkeit sind Vorerfahrungen in beratender Tätigkeit unerlässlich. Wünschenswert erscheint eine Intensität und Qualität, wie sie beispielsweise durch eine Weiterbildung in Personenzentrierter Gesprächsführung oder Focusing-Begleitung (Grundstufe Beratung) erworben werden (vergleichbar zur Weiterbildung in Supervision). Soweit mehrjährige beratende Berufstätigkeit gegeben ist, kann als methodische Zusatzqualifikation ein Focusing – Basistraining ausreichend sein. Coaching – Weiterbildung betrachten wir als eine Option auf der Ebene „Aufbaustufe Beratung“.
- **Coaching als Kernprozess der Coach-Ausbildung:** Die meisten TeilnehmerInnen, die an Coach-Programmen teilnehmen, sind selbst auf der Suche nach neuer beruflicher Orientierung. Kontinuierliche Begleitung durch Einzelcoaching gibt die Möglichkeit zu eigener Profilentwicklung. Die Coaching-Sitzungen werden zunächst mit Ausbilder in Kleingruppen angeboten, später im Rahmen von supervidiertem kollegialem Coaching. Auf diese Weise werden auch Modelle und Übungsmöglichkeiten für die Coach-Rolle prägnant.
- **Eigenes Coach-Profil als Ziel der Weiterbildung:** Da die Einsatzmöglichkeiten von Coaching wie auch die individuellen Interessen der TeilnehmerInnen sehr breit streuen, werden die TeilnehmerInnen ermutigt, ihre eigenen Vorstellungen zu verfolgen und im Rahmen der Weiterbildung

professionell zu gestalten. Damit erhält die Coach-Weiterbildungszeit den Charakter eines persönlichen Entwicklungsraumes (statt einer „Prägestalt“ mit „uni-formierten“ AbsolventInnen).

- **Supervision zur Unterstützung feldspezifischer Formen von Coaching:** Angesichts der großen Vielfalt möglicher Anwendungsbereiche erhalten die TeilnehmerInnen Supervision zu Probeklienten aus ihrem erwünschten Tätigkeitsfeld während der Ausbildung. Dies gibt Gelegenheit, mit Trainern und KollegInnen in der Gruppe konzeptionelle und methodische Fragen der Ausgestaltung von Coaching-Angeboten in spezifischen Anwendungsbereichen. Andere Gruppenteilnehmer lernen auf diese Weise auch berufliche Bereiche kennen, die denen sie bisher keine Berührung hatten (insbesondere, wenn TeilnehmerInnen aus dem psychosozialen Bereich mit KollegInnen aus dem Bereich Wirtschaft/Industrie in einer Gruppe zusammen arbeiten).
- **Organisationspsychologisches Wissen als Hintergrund:** Neben der Auseinandersetzung mit theoretischen Konzepten von Klärungs- und Veränderungsprozessen erscheint auch Wissen über Vorgänge und Strukturen in Organisationen/Unternehmen wünschenswert. Vergleichbar zur Störungslehre in der Psychotherapie kommen bei Coaching Inhalte der Management- und Organisationswissenschaften in Betracht. Insbesondere einschlägige Modelle der Organisationspsychologie – als Wissenschaft vom Erleben und Handeln von Personen in Organisationen – erscheinen geeignet, Fachwissen zu den einzelnen feldspezifischen Aspekten von Coaching (wie z. B. Führung, Personal – und Organisationsentwicklung, Personalauswahl, Teamdiagnose/Teamentwicklung, Stress) zu hinterlegen.

Diese Skizze mag einen Eindruck geben von Möglichkeiten, die Focusing, Experimenteller und Personenzentrierter Ansatz bei der Entwicklung von Konzept-

tionen und der Professionalisierung der Praxis des Coaching bereit stellen.

Literatur

- Feuerstein, H. J. & Müller, D., 1996, Coaching: an Experiential Approach. Vortrag International Focusing Conference Boston (unpublished paper).
- Feuerstein, H. J. & Müller, D., 1998a, Focusing – Wege zur Klarheit. Praxishandbuch Unternehmensführung, Gruppe 5 Selbstmanagement, S. 265–286. Planegg: WRS Verlag. (Datei ist kostenlos verfügbar im Downloadbereich von www.focusing.de)
- Feuerstein, H. J. & Müller, D., 1998b, Supervision als Prozess: Beiträge des Focusing-Ansatzes zu Theorie und Praxis Personenzentrierter Supervision. In: Straumann, U. E. & Schröder, W. (Hrsg.), Verstehen und Gestalten. Beratung und Supervision im Gespräch. Köln: GwG-Verlag, 37–52.
- Feuerstein, H. J., 1999, Focusing: Verkaufen mit Gefühl und Verstand. Praxishandbuch „Verkaufsprofi“, Selbstmanagement, 2/99, 143–154.
- Feuerstein, H. J., Müller, D. & Weiser Cornell, A., 2000, Focusing im Prozess. Köln: GwG Verlag.
- Feuerstein, H. J. & Müller, D., 2000, Focusing und erlebensorientierte Methode: eine Einführung, GwG Zeitschrift 2000 (2), 96–103, Themenschwerpunkt Focusing. (Download unter www.focusing.de)
- Feuerstein, H. J., 2001, Erleben und Entscheiden: Intuition, Gespür und non-logische Ordnungen in Entscheidungssituationen. In: Franke, G. (Hrsg.), Kompetenz und Komplexität. Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Fischer-Epe, M., 2004, Coaching: Miteinander Ziele erreichen. (Einleitung: Friedemann Schulz von Thun). Reinbek: Rowohlt Taschenbuch.
- Gendlin, E. T., 1998, Focusing-orientierte Psychotherapie: ein Handbuch der erlebensorientierten Methode.
- Hellriegel, D., Sloum, J. W., 2001, Organizational Behavior.
- Looss, W., 1991, Coaching für Manager: Problembewältigung unter vier Augen. Landsberg/Lech: Verlag für moderne Industrie
- Neuberger, O., 2001, Führen und Führen lassen (UTB).
- Rauen, C., 2001, Coaching: innovative Konzepte im Vergleich. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Rauen, C. (Hrsg.), 2002 (2. Aufl.), Handbuch Coaching: Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe.
- Rauen, C., 2003, Coaching. Reihe Praxis der Personalpsychologie, Band 2. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe.
- Rosenstiel, L. v., Regnet, E., Domsch, M. E., 2003, Führung von Mitarbeitern: Hand-

buch für erfolgreiches Personalmanagement (Pöschel).
Schuler, H., (Hrsg.), 2003, Lehrbuch Organisationspsychologie. Bern: Huber.

Schuler, H. (Hrsg.), 2001, Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe.

The Folio – A Journal for Focusing and Experiential Therapy, (Schwerpunktheft TAE – Thinking at the Edge: Vol. 19, 1, 2001 - 2004. Bestellungen über www.focusing.org

Weiser Cornell, A., 1997, Der Stimme des Körpers folgen. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch

Anschrift der Referenten:

FZK – Focusing Zentrum Karlsruhe
Höhefeldstraße 48
76352 Weingarten
E-Mail: fzk@focusing.de
<http://www.focusing.de>

Atem- und Muskelentspannung von Reinhard Tausch jetzt auch auf CD

Beide Anleitungen zur Atem- und Muskelentspannung sind seit Jahren in vielen Tausend Exemplaren auf Audio-Kassetten im Einsatz, bei Patienten der Psychotherapie, der Medizin, bei Teilnehmern von Stress-Seminaren und bei Personen mit Wunsch nach Minderung von seelischen und körperlichen Belastungen. Der Text ist von Prof. Dr. Reinhard Tausch, der ihn auch besprochen hat. Die Anleitungen zur Atem- und Muskelentspannung sind jetzt auch auf CD erhältlich.

Jede CD enthält eine erklärende Einführung (ca. 30 Minuten) und den Anleitungstext „Tägliche Praxis“ (ca. 25 Minuten). An Hand des CD-Textes können die Benutzer ohne weitere Anleitung oder Vorkenntnisse die Entspannungsübungen durchführen.

Die Atementspannung ist entsprechend der Methode von H. Benson (The relaxation response), die Muskelentspannung ist nach E. Jacobson (Progressive relaxation) gestaltet.

Ausstattung: CD inkl. Labeldruck schwarz, Booklet 2 Seiten und Inlay Farbe, Jewelcase.

Preis: je 8,50 € pro Stück zzgl. Versandkosten.

Bezug: GwG-Verlag
Melatengürtel 125a · 50825 Köln
Telefon (0221) 925908-0
Telefax (0221) 251276
E-Mail: gwg@gwg-ev.org
Internet: <http://www.gwg-ev.org>