

### Leitartikel: Coaching – ein paar Grundlagen

**C**oaching hat die erfolgreiche Bewältigung von Aufgaben und Herausforderungen, die Erweiterung des Handlungsspektrums und die persönliche Reflexion zum Ziel. (Quelle: Bso Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung). Der Begriff Coaching stammt aus dem Englischen, to coach = trainieren, betreuen. Die Bezeichnung Coaching ist nicht geschützt und wird vielfältig eingesetzt.

Coaching richtet sich an Einzelpersonen, Gruppen oder Teams. Sie werden als »Coachee« bezeichnet. Bekannt ist Coaching besonders aus dem Sport, wie auch aus dem Arbeits- und Managementbereich, vermehrt auch aus dem Gesundheitsbereich.

Coaching wird aufgaben-, personen- oder prozessorientiert gestaltet. Es geht immer darum die Coachees zu befähigen eine bestimmte Aufgabe bewältigen zu können. Die Aufgaben können selbstgewählt oder von einem Auftraggeber bestimmt sein. So kann ein Unternehmen seine Mitarbeitenden / ein Team ins Coaching schicken um ihre Leistungen zu verbessern oder um sie auf eine Veränderung im Unternehmen auszurichten. Entscheidende Inhalte werden

dann Rollen und Auftragsklärungen sein, die Definition von Handlungsspielräumen und diese zu gestalten.

Im selbstgewählten Coaching geht es stark darum die gewählte Thematik selbständig zu verändern. In sich nach Lösungen suchen und diese umsetzen. Hier kann auch

### Im selbstgewählten Coaching geht es darum die gewählte Thematik selbständig zu verändern.

am besten die Unterscheidung zur Beratung gemacht werden. Wenn ich eine Be-

ratung besuche, konsultiere ich eine Fachperson, von deren Wissen, Erfahrung und Tätigkeit ich profitieren will. Ich erhalte Tipps und Handlungsansätze, die ich prüfe und wenn für stimmig empfunden, übernehmen kann. Im Coaching werden mehr von innen heraus gemeinsam Lösungen entwickelt. Es wird Raum geschaffen Neues auszuprobieren. Dieses Neue entsteht aus der Gruppe oder der Person im Coaching.

Die Methoden, welche im Coaching zum Einsatz kommen, sind äusserst vielseitig. Wir konnten drei Autoren gewinnen, die aus ihrem Berufsalltag einen Bezug zum Spiel herstellen.

Viel Vergnügen bei der Lektüre. (ar) ●



## Spiele im Coaching bringt Mehrwert

Text: YVONNE BRÜTSCH

**S**piel und Coaching lassen sich vielfältig miteinander verbinden. Der geschützte Rahmen des Coachings gibt die Möglichkeit zu experimentieren – in Gedanken, im Gespräch oder in Rollenspielen. Indem Coachees ausprobieren, in eine andere Haut schlüpfen, mit ihrer Haltung spielen, erfahren sie, wie sich eine Veränderung auf sie und ihr Umfeld auswirken könnte. Eine spielerische Haltung öffnet den Raum für neue Erfahrungen und für neue Verhaltensweisen. Ohne Erfolgsdruck, offen und neugierig Neues zu erproben, macht den Coachees meistens Freude.



### Spielerische Werkzeuge

Werkzeuge, die ähnlich wie Spiele aufgebaut sind, erzeugen sehr rasch eine lockere Stimmung – es wird gelacht und gewitzelt. In der Teamentwicklung, wenn sich ein Team besser kennenlernen möchte, setze ich gerne »Personality Poker« ein. Das Spiel besteht aus 230 verschiedenen Karten, auf denen Eigenschaftswörter stehen wie »beharrlich«, »einfallreich«, »gefühlstbetont«, »unternehmungslustig«. Negative

Eigenschaftswörter, wie »blöd«, langweilig«, »schlecht« oder ähnlich, kommen nicht vor. Zu Beginn ziehen alle Mitspielenden ihre Handkarten. Danach zieht die Person, die an der Reihe ist, eine Karte aus dem Stapel und entscheidet sich, welche ihrer Karten am wenigsten zu ihr passt und wem sie diese weitergeben möchte. Sie übergibt die Karte mit einer Rückmeldung in Form von bitte »beibehalten«, »mehr davon« oder »weniger davon«.

### Vereinfachen und vertiefen

Diese Art von Feedback ist in der Teamentwicklung auch ohne den Einsatz eines Kartenspiels üblich. Doch sich spielend Rückmeldung zu geben, vereinfacht und vertieft die Auseinandersetzung. Vordergründig handelt es sich um ein Spiel, in dem Regeln einen klaren Rahmen abstecken. Sowohl das Spielerische als auch der klare Rahmen erleichtern das Feedback-Geben. Im Hintergrund werden neben den persönlichen Rückmeldungen zusätzlich Teamdynamiken sichtbar: Getrauen sich die Spielenden »mehr« oder »weniger« einer

Verhaltensweise zu wünschen oder übergeben sie jede Karte mit der Bitte, die jeweilige Verhaltensweise sei »beizubehalten«? Gibt es Eigenschaften, wie beispielsweise »machtvoll«, die man niemandem übergeben, aber auch nicht selber behalten möchte? Werden Eigenschaften unterschiedlich verstanden oder bewertet? Wie gehen die Teammitglieder damit um, dass

**Sich spielend  
Rückmeldung  
zu geben,  
vereinfacht  
die Auseinandersetzung**

nicht alle gleich viele Rückmeldungen erhalten?

### Das »Feedback-Geben«

Spielend erschafft das Team für jedes Mitglied ein Fremd- und ein Selbstbild, diese bilden den Ausgangspunkt für die weitere Auseinandersetzung.

### Es gibt unzählige Spielformen, um Coachingprozesse anzuregen.

Das Team tauscht sich aus, indem alle einzeln zu ihrem Fremd- und Selbstbild Stellung nehmen. Es klärt Fragen, bespricht unterschiedliche Wahr-

nehmungen und verbindet seine Erkenntnisse mit dem Arbeitsalltag. Das Team stellt sich schliesslich die Frage, ob es Bedarf an weiterer Klärung oder an Veränderung und Weiterentwicklung gibt.

Neben dem Personality Poker gibt es zahlreiche Möglichkeiten spielerische Elemente ins Coaching einzubauen und es gibt unzählige Spielformen, die genutzt werden können, um Coachingprozesse anzuregen und zu vertiefen. Wenn sie sorgfältig und überlegt eingesetzt werden, bieten sie auf jeden Fall einen Mehrwert. ○

#### Spielempfehlung:

#### »PERSONALITY POKER«

Hugentobler, Sabine, Oetli, Bernhard, Ruckstuhl, Doris (2002): Personality Poker. Ein spielerisches Werkzeug für die Entwicklung von Teams, Gruppen und Individuen. Huber Verlag, Bern.

### Yvonne Brütisch

Yvonne Brütisch arbeitet als selbständige Coach, Organisationsberaterin und Mediatorin in Burgdorf (BE).

Kontakt: [info@yvonne-bruetsch.ch](mailto:info@yvonne-bruetsch.ch)

Web: [www.yvonne-bruetsch.ch](http://www.yvonne-bruetsch.ch)

Hier könnte  
Dein Inserat  
stehen!

Kontakt: [spielinfo@sdk.ch](mailto:spielinfo@sdk.ch)

## Einzelcoaching



Text: EDITH AMMACHER

---

*Gang i Wald, id Bärigen ueche,  
dert finsch wieder Wäg und Stäg!«*

**D**iese Zeile aus dem bekannten Jodellied von Jakob Ummel »so chunnt's guet,« hat sich in meinem Leben schon so oft bewahrheitet. Er motiviert mich meine Herausforderungen als Lernschritte und Spielraum zu sehen und zu nutzen.

Und darum arbeite ich als Coach und Elternkursleiterin gerne mit und in der Natur und teile meine Erfahrungen gerne mit Gleichgesinnten. Ich biete Einzelpersonen und Gruppen mit Hilfe der BeWEGung in der Natur eine bewusste und kraftvolle Auszeit in Form eines »GEH-spräch's« aus dem oft stressigen Alltag an.

Ein Coaching muss nicht immer in einem Raum oder an einem Tisch stattfinden, denn

ein Coaching ist nachhaltiger, wenn die Klienten mit körperlicher Bewegung, Bewegung in ihr Inneres bringen. Wie der Name schon sagt: Während einem »Gespräch beim Gehen« in der wunderbaren und einmaligen Natur von Grindelwald, entdecken meine Teilnehmer/innen diese als kostbare Krafttankstelle für Herz und Seele.

Während einem einfachen und leichten Spaziergang von ca. 2 Stunden im Wald, arbeite ich mit inspirierenden, meditativen und vor allem spielerischen Methoden. Daraus sammeln meine Klienten kraftvolle Selbsterfahrungen und führen im wahrsten

**Coaching ist  
nachhaltiger,  
wenn die  
Klienten mit  
körperlicher  
Bewegung,  
Bewegung in  
ihr Inneres  
bringen.**

Sinne des Wortes »Bäumige GEH-sprache«.

So schlagen wir vier Fliegen auf einen Streich! Einerseits haben wir die Bewegung, andererseits die frische Luft in der fast unberührten Natur, drittens genießen



wir die schönen und lehrreichen Eindrücke und viertens entdecken die Klienten persönliche Erkenntnisse im Coaching-Gespräch.


Mein Ziel als Coach ist es, mit meinen Klienten ihr einzigartiges Potenzial und die Weisheit ihres Herzens zu entdecken und zu entwickeln. Das steigert die Lebensqualität. Mit grosser Begeisterung und mit viel Herzblut begleite ich meine Klienten auf einer kurzen Wegstrecke und inspiriere und motiviere sie, ihre Alltagssituationen zu meistern. Am Anfang des »Bäumigen GEH-sprach's« nutze ich oft und immer wieder gerne das JOJO. Es hilft uns spielerisch und mit Leichtigkeit in Beziehung zum Thema des Klienten zu kommen. Wir entwickeln gemeinsam die Werte, für welche die

### **Das Jojo hilft, spielerisch in Beziehung zum Thema des Klienten zu kommen.**

Schnur steht. Die Hand ist nämlich Stellvertreter für den Klienten, das JOJO steht für das mitgebrachte Thema und die Schnur ist die Verbindung oder die Brücke zwischen Klient und Thema. Da wir das JOJO nicht wie üblich von oben nach unten starten, sondern es zuerst öffnen und so das Spiel beginnen, ist auch die Art und Weise der Technik, das Timing und das Handeln in Bezug auf das gestellte

### **So schlage ich vier Fliegen auf einen Streich.**

Coaching-Thema sehr aussagekräftig. Und das Schönste an der Geschichte ist, dass ein so einfaches Spielzeug uns so kostbare Erkenntnisse erleb- und sichtbar machen kann! Es ist immer wieder eindrücklich, was sich mit der Arbeit des JOJO's zeigen darf und welche kraftvollen Erkenntnisse entdeckt werden. Eine Frau hat so einmal selber erkannt, dass sie in der Beziehung zu ihrem Ehemann – vor allem in Konfliktsituationen – gerne davon läuft. Sie hat mit diesem schlichten JOJO-Beispiel erkannt, dass weglassen keine Lösung bringen kann. Sie hat sich fest vorgenommen, dass sie das ab sofort ändern will und sie hat noch am selben Abend den ersten Schritt umgesetzt. Feedback einer Teilnehmerin:

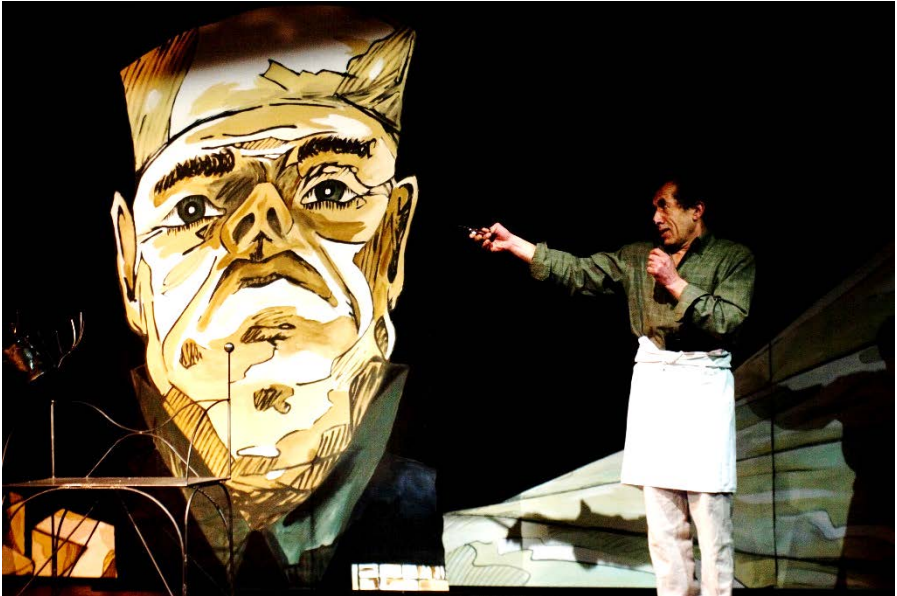
*»Du hast deinen Erfahrungs- und Methodenrucksack mitgenommen, hast ihn geöffnet und mit uns geteilt! Du hattest ein offenes Herz, ein offenes Ohr, einen offenen Geist für unsere Anliegen, Sorgen, und Fragen (...).«* 

### **Edith Ammacher**

Als Mutter, dipl. Mental-/Wandercoach sowie als Elternkursleiterin (Starke Eltern – starke Kinder®) liegt ihr der Erlebnisraum Natur besonders am Herzen. Dieser unterstützt uns Menschen, die eigenen inneren Schätze zu erkennen, darauf zu vertrauen und sie in den Alltag zu integrieren. Edith Ammacher lebt in Burglauenen



## Zur Liaison TheaterSpiel und Coaching



Text: HANSPETER UTZ

*»Alle, die sich für Vorgänge in der natürlichen Welt interessieren, hätten grössten Gewinn, wenn sie die Theaterverhältnisse einer Untersuchung unterzögen«.*

sagt Peter Brook in seinem Klassiker »Der leere Raum«, Berlin, 11. Auflage 2014.

**S**ie sähen dann im Probe- und Veränderungsraum ein definiertes Wollen und eine Verbindlichkeit der Führung

und aller Beteiligten und dass Wertschätzung, Neugierde und Vertrauen ebenso geübt werden wie die Produktion (Prozess und Ergebnis). Sie sähen das konkrete und ernsthafte Ringen mit all seinen Durchbrüchen und Missverständnissen.

### Prozesse in Abhängigkeit

Wie im Theater sind im Coaching die verschiedensten Prozessebenen immer auch Reflexionsebenen, begonnen mit den ersten Ideen und den Zielgesprächen bis hin zu einem Sichtbarmachungs- und Dokumentationsprozess (»Auftritt«).

Die gegenseitige Abhängigkeit aller Beteiligten – also auch die der Coachingperson – wird offensichtlich, es begegnen sich wirk-

liche Menschen. Was zählt, ist nicht Status, sondern Idee und Tun in Verantwortung, im Antwort geben. Da ist es wichtig, dass die Coachs in der Prozessleitung in der Lage sind, alles was passiert als Angebot anzunehmen, mutig den Konflikt zu verstärken und vorzuleben, wie mit Nichtwissen und Fehlern umgegangen werden kann. Die Prozessleitung muss zeigen, dass sie selber die Beratungssituation als Moment ihres Lernens nimmt, um unmittelbare Lösungen zu finden.

## Probieren und Rätseln

Ausbildung und Praxis des Theaters richtet sich auf das Unsichtbare, auf das Zwischen-den-Zeilen-Liegende, auf die Qualität des Zusammentreffens von Bewegung, Ausdruck und Text im Kontext der Umgebung, der Wünsche, Ziele und Strategien der Handelnden, die versuchen in ihre Welt einzugreifen und auf die die Welt immer auch zugreift. Das Theater ist sich der Konstruktion der Wirklichkeit jederzeit bewusst und

## Das Theater ist sich der Konstruktion der Wirklichkeit jederzeit bewusst.

Neue im Tun suchen bis es stimmt, sind die Grundlagen: Ausbildung und Praxis des Theaters bringen für das Coaching hervorragende Fertigkeiten.

So ist es nicht erstaunlich, dass es eine Liaison zwischen Coaching und Theater gibt, die sich in »Theatertools« - von Rollen-

spiel, Theatermetapher, Aufstellungs- und Statuenarbeit bis Unternehmenstheater - zeigt.

## Grenzen

Die Theater- und Spielanalogie führt insofern in die Irre als dass Rollenhandeln in der Arbeitswelt nicht verstanden werden kann als eine wohlkonzipierte, überschaubare, in sich abgeschlossene Dramaturgie, die nach klaren Regeln funktioniert und deren Abmachungen allen Beteiligten klar und einsichtig ist. Das Arrangement des Lebens macht nicht einfach mit, was vorher theoretisch begründet oder im (Rollen)Spiel erkannt wird. Das braucht für den Einsatz von Theater im Coaching viel Verantwortung, denn der Spass am Spiel gepaart mit der Vernünftigkeit des Verhaltens im Spiel hat auch den eigentümlichen Effekt, dass geglaubt werden kann, die Me-

## Rollenhandeln in der Arbeitswelt ist keine überschaubare in sich abgeschlossene Dramaturgie.



male sozialen Handelns seien ein Regelkonsens in Selbstbestimmung. Die Einsichtigkeit der Ziele und herrschaftsfreie Kommunikation sind aber nicht möglich, ohne dass betriebliche und gesellschaftliche Strukturen überhaupt in den Blick kommen. In der Reduktion der Komplexität aber kann die unmittelbare Theaterpraxis im Coaching eben auch einzig Lösungen vorschlagen, die Tauglichkeit und die Nachhaltigkeit des Erarbeiteten zeigt sich in der Komplexität des Alltags.

## Möglichkeiten

Die Erfahrung zeigt, dass die Untersuchung der Theaterverhältnisse für das Coaching Hinweise auf wirkungsvolle Möglichkeiten

## Es geht um die Differenz zwischen idealtypischer Konstruktion und den verschiedenen Wirklichkeiten.

geben, wenn ein wirklicher Probe-/Veränderungsraum geschaffen werden kann, in dem Bedingungen und Situationen neu gedacht und öffentlich beredet werden, subjektiv, plural und verständlich. In diesem Raum geht es nicht um die »Wahrheit«, oder um (Vorbehalte der) »Logik«, sondern um die Differenz zwischen idealtypischer Konstruktion und den verschiedenen Wirklichkeiten. Diskussion, Forschung, Entspannung, aber auch Schweigen, Disziplin und äusserste Konzentration folgen einander. Das braucht von allen Beteiligten: Verantwortung, Mut und Vertrauen. Das Coaching lebt dies vor. Pluralitäts- und Kommunikationsfähigkeit werden ausgebildet, Meinungen, Handlungen und Entschiede provoziert.

## Voraussetzungen für das Gelingen

Die KundInnen als LeiterInnen und ExpertInnen ihrer Sache wissen was sie wollen.

Das Coaching ist Begleitung und hält Verwirrung,

Schmerz, Angst, Neugierde, Spannung, Liebesverlust usw. (gerade auch das lehrt Ausbildung und künstlerische Praxis des Theaters) und die KundInnenhaltung:

»Bring mir Lösungen« aus.

Gearbeitet wird im Respekt vor Tatsachen und verzichtet wird auf Phantasie.

Die Vorstellungskraft dient dazu, sich Sichtweisen anderer vorzustellen und nach Variationen und Möglichkeiten zu forschen.

Gearbeitet wird in Bruchstücken, im Blick die Absicht, das Ganze.

Nichts muss hingenommen werden, nur weil man sich an es gewöhnt hat. Man lernt die Sozialabhängigkeit und gleichzeitig die Wandelbarkeit der selbst geschaffenen Wertmuster kennen. Was wir für normal und wahrscheinlich halten, z. B. gelingende Kommunikation, ist dann eher nicht alltäglich und hochgradig voraussetzungsvoll.

**Nichts muss hingenommen werden, nur weil man sich an es gewöhnt hat.**





Das momentane Begreifen von Zusammenhängen und deren Verstehensbemühungen führen zu Handlungen, die wiederum Hinweise geben auf den Stand des Verstehens.

### Zusammenspiel und Entgegenspiel

Gleichzeitig ist mit dem Vorgang der Dekonstruktion ein Vorgang der Konstruktion angesagt:

### Lernprozesse müssen selbst produziert werden.

mit der Eigensinnigkeit von Mensch und System, Widersprüche werden als Bewegungsform von Lernen angenommen. Alle Beteiligten werden als mündige Subjekte

Lernprozesse müssen selbst produziert werden erfahren als Unsicherheit, als Widerspruch. Hier liegt die Stärke des Theaters, des Spiels: Gerechnet wird



betrachtet, die lern- und veränderungsmotiviert sind, wenn dem nicht vorherrschende dysfunktionale Strukturen entgegenstehen. Es geht um Teilnehmen und Integrieren, um Selbststeuerung. Steuern heisst: Zusammenspiel und Entgegenspiel.

### Demut und Schlichtheit

KeinE ManagerIn, keinE Coach, keinE RegisseurIn weiss, wie sich die organisationspezifischen Operationen bilden, verknüpfen, verändern und reproduzieren.

Die einzige Chance ist Beobachten und Kommunizieren, beides sehr voraussetzungsvolle Tätigkeiten (z.B. können wir nur Sprechen wo wir Worte kennen; nicht sehen, was der Blickwinkel verdeckt. Der im Spiel und im Theater geschulte, externe Blick sei hier besonders empfohlen).

### Brisante Situationen sollen anregen

Eine Vergrößerung der Handlungsmöglichkeiten kann systematisiert und sichtbar gemacht, ein Prozessglossar gibt Auskunft über die gemeinsame Füllung der Worte.

Und dann, nach Arbeit und Zweifel, nach Beobachten und Verwerfen zeigt sich im Parallelprozess von Theater und Coaching das Neue, meist ganz einfach und schlicht. Alle Beteiligten wissen dann, dass sie nicht mehr am gleichen Ort wie vorher sind:

**Alle Beteiligten wissen dann, dass sie nicht mehr am gleichen Ort wie vorher sind.**



- In der Bildungs-Organisation A bringt die sprachliche Klärung – was ist Handeln, Agieren, was ist Ausführen, Reagieren und wer sind unsere Kunden und was heisst Kundenorientierung und in welchem Verhältnis stehen die Begriffe zueinander – eine neue Aufbauorganisation, neue Aufgaben und Kompetenzen, ein neues Selbstverständnis, weniger unerwünschtes und unangepasstes Verhalten generell.
- Die Sozialprofit-Organisation B mit respektablem Fachwissen der Mitarbeitenden beobachtet bei steigend nachgefragten Dienstleistungen steigende KundInnenreklamationen und abnehmende Kooperationen. Jeden Montag findet in der erweiterten Leitungssitzung eine Besprechung statt zum einzigen Thema: »Was konnte letzte Woche und was wird diese Woche beitragen um die Situation zu verbessern«. Jeder sinnvoll erscheinende Versuch wird sofort ausprobiert. Die Organisation erholt sich schnell und die neu konzipierten Abläufe, Umgangsregeln und Angebote erhalten Beachtung auch in der Fachwelt.
- Die Profit-Organisation C klärt die Führungs- und Besitzernachfolge. Der Prozess moduliert den Auftrag und führt weg von der Frage nach den Anforderungen an die ideale Nachfolge hin zu einer veränderten Angebotspalette. Es wird ein Team von Nachfolgern aus den eigenen Reihen gefunden und die Aufbauorganisation neu gelegt. Aussenstehende Fachkräfte verschiedenster Couleur werden in den neuen Verwaltungsrat berufen. ●

(Fotos: Abdruck mit freundlicher Genehmigung des Autors.)

---

## Hanspeter Utz

H. Utz ist Master of Science in Organizational Development, Organisationsberater, Supervisor und Coach BSO, Studiengangsleiter an der Hochschule für Soziale Arbeit Wallis in Siders, Lehrsupervisor, Trainer und Theaterpädagoge BuT, mit einer langen Erfahrung als leitender Künstler. Seit 18 Jahren arbeitet er in der eigenen Firma [brisanz.org](http://brisanz.org) - Beratung und Weiterbildung für Organisationen, Teams und Führungspersonen.

Kontakt: [hanspeter.utz@brisanz.org](mailto:hanspeter.utz@brisanz.org)  
Web: [www.brisanz.org](http://www.brisanz.org) und  
[www.theater-ararat.ch](http://www.theater-ararat.ch).