



31. August bis 2. September 2009

**6. Schweizer Heilpädagogik-Kongress an der Uni Tobler in Bern**

Horizonte öffnen –  
Standardisierung und Differenzierung in der Heil- und Sonderpädagogik

**Horizonte öffnen –  
Coaching für Fach- und Führungskräfte in der Heilpädagogik**

Präsentation gehalten von

**Thomas Hagmann  
Margot Ruprecht**

„Minds are  
like parachutes,  
they operate better  
when they are open.“

## 1. WAS IST COACHING?

### a. Coaching im Leistungssport

Betreuer und Sparringpartner im Leistungssport („on the job“).

### b. Coaching als Einzeltraining oder Expertenberatung

Coaching als Training von Einzelfertigkeiten oder zusätzlicher Expertenberatung („whats to do“).

### c. Coaching als beabsichtigte Veränderung von Menschen in eine bestimmte Richtung

Vorgehensweisen, um Menschen in eine bestimmte Richtung zu steuern (Korrigieren, Ratschläge, Ziele setzen („pushen“)).

### d. Coaching als Perspektive

(Analytischer oder systemisch-konstruktivistischer Ansatz)  
Coaching als professionelle Perspektive fokussiert die Bezüge **Mensch** (Privatperson) und **Beruf** (Aufgabe, Rolle, Tätigkeit) und **Mensch** (Privatperson) und **Organisation** (Institution, Vorhaben, Aufgabe) in den Vordergrund.

Es geht meist um massgeschneiderte Problemlösungen im Dreieck von Beruf, Privatleben und Organisation oder in einem dieser drei Bereiche. Es geht um eine **Haltung**, ein **Vorgehen** und um **Methoden**, in welcher der Coach für die passenden Fragen, hilfreiche Zusammenfassungen und die Einhaltung des Ablaufs verantwortlich ist und der Coachee eigenständige Lösungen für seine Situation und seine anstehenden Fragen findet.

Coaching heisst nicht nur Prozess-, sondern immer auch Sach (Fach)-und Organisationskompetenz.

Teilkompetenzen sind wichtig, doch kommt es im Coaching letztlich auf **Optimierung und Integration** an. Coaches sind Zehnkämpfer. Sie arbeiten interdisziplinär und führen mit den Fachdisziplinen meist einen Dialog auf Augenhöhe.

Im Coaching geht es oft um **Kompetenzen** bezüglich **Leistung** und **Lebenskunst** in einem bestimmten **Kontext**.

Es geht, ähnlich wie beim Theater, um Rollen, Kenntnisse und Kompetenzen in einem bestimmten Kontext. Mit andern Worten: Es geht immer auch um **Passung**. Manchmal um Wahrheiten, aber immer um **Wirkungen**.

Vor allem die Gradlinigen  
müssen in den Kurven  
aufpassen.

## **2. BERATUNGSHALTUNGEN**

### **2.1 Die Expertenhaltung:**

**„Nehmen SIE mir mein Problem von den Schultern und lösen SIE es!“**

Der Berater/Vorgesetzte/Lehrende weiss die Lösung (oben) und der Kunde/Mitarbeiter/SchülerIn weiss sie nicht und muss daher um Unterstützung bitten (unten).

Vorteil: Expertenstellung kann gezeigt werden und man signalisiert, dass man den eigenen (Fach)-Bereich gut im Griff hat. Der/die Ratsuchende muss die Verantwortung für die Lösung nicht übernehmen.

Nachteil: Man muss ständig auf Herausforderungen aller Art Antworten wissen, was häufig zu Ueberforderungen führt (Burnout).

Die Oben-Unten-Beziehung verschafft Macht und Autorität und verstärkt damit das Verbleiben in der Expertenrolle.

### **2.2 Die Arzt-Patienten-Haltung:**

**„Sagen SIE mir, wo/was mein Problem ist (1), nehmen SIE es mir dann von den Schultern (2) und lösen SIE es (3)!“**

In dieser Haltung müssen sie als Berater erstens den völlig fachlich-inhaltlichen Ueberblick über alle Situationen des Führungs- oder Beratungsfeldes bewahren und zweitens den exakt richtigen Hebel finden, an dem sie schliesslich ansetzen, um drittens das Problem zu lösen.

### **2.3 Die Coaching-Haltung:**

**„Helfen Sie mir dabei, dass ICH erkenne, wo mein Problem liegt und unterstützen sie mich bei MEINEN daran angrenzenden Lösungsversuchen!“**

Vorteil: Diese Haltung spart (langfristig) Zeit und verhindert den Burnout des Beraters oder der Führungskraft. Sie verschiebt gleichzeitig aber auch die Expertise hin zum Kunden/Mitarbeiter/SchülerIn.

Nachteil: Diese Haltung führt oft bei Beratern/Mitarbeitern/Lehrkräften zu der Angst, überflüssig zu werden oder die Macht bzw. Anerkennung zu verlieren.

Wenn wir den Weg verlieren,  
lernen wir die Umgebung kennen.

## **3. FUEHRUNGS-UND BERATUNGSSTILE**

### **know what**

Vermittlung von fachlichem Wissen an die Kunden/Mitarbeiter/Schüler

**know new**

Erzeugung von neuem Wissen

**know to do**

Gezielte Verringerung von Defiziten durch Lösungen

**know how**

Verknüpfung von Daten und Infos zu Wissen, so dass gesetzte Ziele erreicht werden

Die Formen:

Training, Begleitung bei Unabänderlichem,  
Entscheidung, Ratschläge, Coaching

#### **4. Das Vier- Schritte- Modell im Coaching**

Die Zwickmühle:

Jemand, der ein Problem hat, sitzt zwischen zwei Sesseln – und diese beiden Sessel müssen gleichermassen gewürdigt werden. „Einerseits hänge ich am alten Verhalten“ und „andererseits will ich mein Verhalten ändern!“

Der Kunde/Mitarbeiter/Schüler findet seine Lösung in einem der vier Felder:

**Mut zur Veränderung**

**Mut zur Kombination aus dem  
Guten am Alten und dem Guten  
an dem gewünschten Neuen**

**Mut zu ganz Neuem**

**Mut zum Bewahren**

Im Coaching ist es gut, bewusst nach dem Bewahrenswerten zu fragen, wenn es darum geht, den Blick auf Veränderungsmöglichkeiten zu richten – und nach Veränderungspotentialen, wenn wir das Bewahrenswerte genau unter die Lupe nehmen wollen.

Manchmal müssen wir  
die Augen schliessen,  
um klarer zu sehen.

#### **5. Die Coaching- Haltung**

Wertschätzung

Sehr gut (aktiv) zuhören

Die eigene Meinung zurückhalten

Ratschläge vermeiden (Ratschläge sind auch Schläge)

Kreative Fragen stellen

Zusammenhänge im Kopf (oder auf dem Papier) behalten

#### **6. Spielregeln im Coaching**

Gleichrangigkeit  
Hier arbeitet der Kunde/Mitarbeiter/SchülerIn  
Der Kunde/Mitarbeiter/SchülerIn hat Recht  
Kein Smalltalk  
Nehmen sie ihre Kunden ernst  
Verschwiegenheit  
Nach 1,5 H Beratung wirds nicht mehr besser

Wir unterscheiden zwischen:  
Echten Kunden, die ein Anliegen haben  
Klagende, die nichts ändern wollen  
Co- BeraterInnen, die wissen, wer das Problem hat  
Besucher/Innen, die kein Anliegen haben

## **7. Gesprächsphasen und Ablauf**

### **1. Problemklärung:**

„Was steht an?, Was führt Sie zu mir, Worum geht's?“

### **2. Zielerarbeitung:**

„Was ist ihr Ziel in dieser Sache?“

### **3. Ein klarer Auftrag:**

„Und was erwarten Sie von mir?“ oder „Und was kann ich dazu tun?“

### **4. Suche nach Lösungskriterien:**

„Woran würden Sie denn erkennen, dass Ihr Problem gelöst ist/dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?“ Woran noch?

### **5. Lösungsarbeit/Lösungsbild:**

„Wie sieht jetzt ihre Lösung konkret aus? Was tun Sie da (anders)? Was tun die andern da anders?“ Skalaeinschätzung.

### **6. Next Step:**

„Was tun Sie nun (morgen) konkret?“