



Was heißt Coaching

Standards und Qualitätsmerkmale

Raimund Schöll

www.tracoteam.com

Was heißt Coaching - Standards und Qualitätsmerkmale

*"Man kann einen Menschen nichts lehren.
Man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu finden."
Galilei*

Coaching wird in der modernen Arbeitswelt immer öfter als Instrument der Personalentwicklung eingesetzt. Insbesondere Führungskräften, Projektleitern und Beratern bietet Coaching die Möglichkeit, systematisch an der eigenen Persönlichkeit zu arbeiten, Kompetenzen auszubauen, tägliches Verhalten zu reflektieren, zwischenmenschliche Probleme zu erörtern und passende ethische Maßstäbe zu setzen. In Kurzform bedeutet Coaching: **Professionelle Begleitung für Menschen, die sich aktiv mit sich und ihrem Berufsleben auseinandersetzen wollen.**

Das Thema Coaching wird derzeit aber auch kritisch begutachtet. Von „*unseriösem Motivationsgeschrei*“ oder „*rhetorischem Vorturnertum*“ ist da die Rede¹ bis hin zum Vorwurf, so manches Coaching würde als „*Weichspülprogramm*“ für nicht funktionierende Mitarbeiter eingesetzt.

Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass Unsicherheiten entstehen. Der potentielle Coachingklient (Coachee), aber auch viele Personalverantwortliche fragen sich, welche Standards und Qualitätsmerkmale sie im Coaching eigentlich erwarten können. Mit anderen Worten: **Was unterscheidet einen seriösen Coachinganbieter eigentlich vom unseriösen Vorturner oder Motivationszauberer?**

Typische Anlässe des Coachings

Wenn ein berufstätiger Mensch einen Coach aufsucht, hat sein Anliegen in der Regel bereits eine längere Vorgeschichte. Der Coach kann davon ausgehen, dass der Coachee bereits einige Initiativen gestartet hat, um mit seinem Anliegen voranzukommen. Einerseits hat der Coachee vielleicht intensive Selbstreflexionen betrieben, oder er hat andererseits bereits mit Verwandten, Bekannten, Freunden, dem Ehepartner oder Kollegen gesprochen, um auf seine Fragen Antworten zu erhalten. Sehr oft wird erst ernsthaft an ein Coaching gedacht, wenn diese Strategien fehlgeschlagen sind.

90% aller Menschen, die einen Coach aufsuchen, verspüren einen wachsenden Handlungsdruck. Viele haben das Gefühl, sich in einer beruflichen und persönlichen Sackgasse zu befinden, aus der sie ohne professionelle Hilfe so leicht nicht mehr herauskommen.

Ich möchte in Kurzform drei typische Anlässe darstellen, wie sie mir in meiner beruflichen Praxis bereits begegnet sind.

Beispiel 1

Ein Mitarbeiter aus der IT-Branche hat in seiner Firma zwei Jahre erfolgreich als Fachspezialist gearbeitet. Er erhält von seinem Vorgesetzten überraschend das Angebot, mit sofortiger Wirkung als Manager diesen Bereich weiterzuführen. Der Mitarbeiter ist unsicher und räumt sich Bedenkzeit ein, um sich darüber klar zu werden, ob er sich dieser Aufgabe gewachsen fühlt. Nach zwei Tagen ersucht er die Personalreferentin des Unternehmens um Hilfestellung, um in seinem Entscheidungsprozess voranzukommen. Sie empfiehlt ihm, sich vertrauensvoll an einen der Firma bekannten, externen Coach zu wenden.

Beispiel 2

Der Teamleiter eines Public Relations-Unternehmens fühlt sich durch Kollegen anderer Bereiche nicht anerkannt. Er erlebt zunehmend Situationen, in denen Kollegen ihn wegen seiner Sensibilität und angeblichen Führungsschwäche bedrängen, härter an die Leute heranzugehen. "Schließlich", so der Kommentar eines Kollegen, "ist die Medienbranche kein Mädchenpensionat." Der Teamleiter fühlt sich

unter Druck und sieht sich – obwohl ihn seine Mitarbeiter sehr schätzen – als Person in Frage gestellt. Er lässt sich von einem privaten Bekannten, der bereits gute Erfahrungen mit Coaching gemacht hat, die Adresse des Coaches geben und bittet diesen telefonisch um einen Gesprächstermin.

Beispiel 3

Der Bereichsmanager einer Computerfirma bekommt durch die Personalabteilung die Rückmeldung, dass es in seiner Mitarbeitercrew gärt. Die Mitarbeiter, so teilt es ihm eine Personalmanagerin in einem Gespräch unter vier Augen mit, hätten sich über sein Desinteresse und die mangelnde Bereitschaft zum Dialog beschwert. Der Manager wiegelt ab und sagt, er würde dies völlig anders sehen. Er sei offen und tolerant und er wisse gar nicht, was seine Mitarbeiter eigentlich von ihm wollten.

Nach zwei Tagen wird ein externer Berater hinzugezogen, der sich mit dem Manager und dessen Vorgesetzten zu einem Gespräch trifft. Nachdem der Vorschlag des Beraters, einen Mediationstag zwischen Manager und Mitarbeiter zu veranstalten, von beiden als momentan nicht sinnvoll abgelehnt wird, entscheidet sich der Manager für die Möglichkeit eines Einzelcoachings.

Die oben genannten Beispiele zeigen, dass für diese Coachingklienten durchaus einiges auf dem Spiel steht. Fast alle Coachingfragen haben direkt mit der beruflichen Karriere und Leistung, aber auch mit der persönlichen Weiterentwicklung des Coachees zu tun. Sehr oft geht es um Themen wie

- **die Annahme einer beruflichen und persönlichen Herausforderung** wie im Beispiel des beförderten Mitarbeiters aus der IT Branche,
- Fragen des eigenen **Selbstverständnisses und der Selbstbehauptung**, wie das Beispiel des unter Druck stehenden Teamleiters aufzeigt oder
- **konkrete Führungsprobleme** ("Selbst- und Fremdwahrnehmung"), wie aus dem Beispiel des umstrittenen Bereichsmanagers ersichtlich wurde.

Weitere typische Coachinganlässe sind:

- Fragen zur beruflichen Umorientierung
- Vertieftes Verstehen von einzelnen Menschen, Beziehungen und Systemzusammenhängen
- Zielfindungsprozesse
- Rollen- und Wertekonflikte
- Stress, Burn-out, Überarbeitung
- Feedback zur besseren Selbsteinschätzung

Fähigkeiten, die der Coachee vom Coach erwarten darf

Eine Frage, die von Coaching-Interessierten oft aufgeworfen wird, lautet: **Was unterscheidet eigentlich den Coach von einem guten Freund oder einfühlsamen Kollegen? Schließlich können auch diese wertvolle Helfer oder Ratgeber in solchen oder ähnlichen Situationen sein.**

1. Neutralität

Der wichtigste Unterschied zwischen den Ratschlägen von Laien und der Beratung durch einen professionellen Coach ist, dass der Coach neutral ist. **Für ihn ist die beste Lösung immer diejenige, die für den Klienten die beste ist.** Der Coach will den Klienten nicht in eine für ihn nützliche Richtung bringen. Ebenso wenig plädiert er für eine bestimmte Sichtweise eines Problems, wie es Bekannte oder Kollegen gerne tun. Coaches kommen in der Regel auch ohne die üblichen Methoden der Alltagsbeeinflussung aus wie etwa dem Formulieren von Appellen, Belohnungen in Aussicht stellen, Konsequenzen androhen, Verallgemeinern, Überreden oder Gescheitersein.

Ein guter Coach vertraut darauf, dass der Klient prinzipiell selbst fähig ist, sein Anliegen zu lösen, und lediglich der Weg zur Lösung verbaut, verstellt oder zugeschüttet ist. Ähnlich wie ein Bergführer weist er deswegen auf direkte oder lange, gefahrlose oder risikoreiche Pfade, Lawinen und alle anderen möglichen Stolpersteine hin. Er zeigt dem Coachee, wie er seine Ausrüstung, z.B. den eigenen Kompass, seine Landkarte und Kleidung einsetzen kann, um über den Berg zu kommen. Die Arbeitsteilung zwischen Coach und Coachee ist demnach eindeutig: Der Coach ist der Experte für das Eruiere des Gebirges – das Gebirge überwinden muss der Coachee allerdings selbst.

2. Kompetenz

Eine weitere Fähigkeit, die Coachees vom Coach erwarten dürfen, ist Kompetenz. Damit ist die praxispsychologische Ausbildung des Coaches gemeint, aber auch seine Berufs- und Lebenserfahrung. Jay Haley, ein amerikanischer Therapeut, konstatiert, dass Menschenberater mit Ehepartner und Kindern lebensweltliche, berufliche und persönliche Zusammenhänge von Klienten realistischer einschätzen könnten als solche ohne Partner und Nachwuchs.²

Auch wenn man über diese Auffassung durchaus geteilter Meinung sein darf, so kommt es doch darauf an, dass **Coaches sich ihrer Haltung zum Leben bewusst sind und gelernt haben, berufliche und persönliche Herausforderungen anzunehmen**. Wenn ein Klient beispielsweise wie im oben genannten Beispiel befürchtet, der Herausforderung „Führungsverantwortung“ nicht gerecht zu werden, ist es hilfreich, wenn der Coach ähnlich anspruchsvolle Wagnisse im Beruf oder im Privatleben bereits selbst positiv bewältigt hat.

Wichtig ist auch, dass Coaches das Prinzip Selbstverantwortung auf sich selbst anwenden. Da Klienten sich nicht selten in der Opferrolle sehen und allein andere für ihre Lage verantwortlich machen, muss der Coach mit den Fallstricken dieser Perspektive vertraut sein und mit diesem Thema gelassen umgehen können. Dem Coachee würde es nicht weiterhelfen, wenn der Coach ihn etwa wegen der erlebten Ungerechtigkeiten am Arbeitsplatz bemuttert und bemitleidet würde. Hilfreicher ist hier Verständnis auf der einen Seite, aber auch humorvolle Provokation, Konfrontation und Ermutigung, um die Selbststeuerungspotentiale des Coachees aktivieren zu helfen.

Ein weiterer Punkt ist, dass Coaches sich selbst annehmen und mögen – mit anderen Worten, ein **positives Selbstwertgefühl** besitzen. Dies ist ganz entscheidend, da sich die Hilfestellung des Coaches unabhängig von der Anerkennung des Klienten entfalten muss. Berater, die danach schielen, vom Klienten gelobt und aufgewertet zu werden, sind in ihrem Handeln nicht frei und laufen Gefahr, den „längeren Hebel“ zu verlieren.

Da viele Coachinganliegen – insbesondere bei Führungskräften – etwas mit dem Thema Selbstdurchsetzung und Kontrolle zu tun haben, ist auch hilfreich, wenn der Coach über glaubwürdige Fähigkeiten der Selbstbehauptung verfügt. Denn nicht selten testen Klienten den Coach aus. Der Fall ist z.B. gegeben, wenn ein Manager ins Erstgespräch mit dem Statement einsteigt, dass er eigentlich keine „Psychofuzzis“ mag. Frank Farrelly sagt hier in seiner humorvollen Art, dass es für den Berater wichtig ist, solche Manöver des Klienten zu kennen³.

Zu guter Letzt ist auch eine gewisse Selbst- und Prinzipientreue oder „Charakterethik“⁴ unerlässlich, wenn Coaches nicht zum Spielball unterschiedlicher Interessen werden wollen. Verantwortungsvolle Coaches setzen da Grenzen, wo es um ethisch bedenkliche Ansinnen geht – etwa dann, wenn eine Firma verlangt, der Coach möge entscheiden, ob ein Mitarbeiter gefeuert wird oder nicht. Hier heißt es im Zweifelsfall, auch mal ein Angebot auszuschlagen.

3. Motivation

Die gesammelten Erfahrungen der lösungs- und kurzzeitorientierten Verfahren der Psychologie belegen, dass für die Effektivität des Beratungsprozesses auch die innere Motivation des Therapeuten ein wesentlicher Faktor ist, den Klienten bei seiner Problembewältigung und Zielerreichung zu unterstützen. **Eine zu große Distanz oder allzu übertriebene Vorsicht würden demgegenüber den therapeutischen Fortschritt zwischen Klient und Therapeut extrem verlangsamen bzw. gefährden**. Ähnlich im Coaching: Auch hier geht jedes Gespräch an der Realität des Coachees vorbei, wenn der Coach ihn wie ein rohes Ei behandelt.

Vorteilhaft ist, wenn Coaches stattdessen dialogfähig sein und Themen auf den Punkt bringen können. Neben der Fähigkeit, verständnisvoll zuzuhören und zu fragen, sollte der Coach auch die Sprache des Alltags beherrschen und keine Angst vor dem Berufsjargon des Coachees haben. So steht auch in Murphys Gesetzen zur Psychotherapie: „Je mehr der Therapeut fragt, desto weniger antwortet der Patient.“⁵

Hintergrundwissen und innere Landkarte des Coaches

Coaching ist sowohl für den Coachee als auch für den Coach eine vielschichtige und anspruchsvolle Aufgabe. Es beinhaltet Sacharbeit, aber auch im hohen Grade Beziehungsarbeit. Der Erfolg jeder Sitzung hängt im wesentlichen davon ab, wie gut Coach und Coachee zusammenarbeiten. Dabei gibt es eine klare Arbeitsteilung: Der Coach führt aufmerksam und kompetent den Ablauf bzw. Prozess des Coachings, während der Coachee mit seinem Gesprächsverhalten und Reaktionen dafür sorgt, dass die relevanten Fragen bearbeitet werden können. Für beide ist optimal, wenn sie sich dabei frei und ungezwungen fühlen. Viele professionelle Coaches streben deshalb schnell eine zwischenmenschliche Ebene ohne konventionelle Rollenstereotype und Höflichkeitsrituale an. **Der Tod eines jeden Coachings ist das „Prinzip Oberlehrer“.**

Was das Handwerkszeug des Coaches im Gespräch betrifft, gibt es je nach psychologischer Ausrichtung des Coaches und seinem Temperament natürlich Unterschiede. Coaches haben in der Regel einen sozialwissenschaftlichen und berufspraktischen Hintergrund. Sie bedienen sich beim Einsatz ihrer Instrumente der eigenen Erfahrungen und lehnen sich an bekannte und bewährte Verfahren der erlebnis- und handlungsorientierten Psychologie an. Gängige Coachingtechniken leiten sich aus dem Nondirektiven Ansatz von Carl Rogers, dem gestalttherapeutischen Ansatz von Fritz Perls, dem Psychodrama, der Transaktionsanalyse, der TZI (Themenzentrierte Interaktion), dem NLP (Neurolinguistisches Programmieren), der Hypnotherapie und der provokativen Therapie ab, um nur einige Beispiele zu nennen. Erfahrene Coaches werden allerdings selten nur einen einzigen Ansatz im Coaching vertreten, sondern je nach Fall und Klient entscheiden, welche Technik wie zur Anwendung kommt. Diese Arbeitsweise nennt man eklektisch, da der Coach situativ über den Einsatz der Methode entscheidet und sich keiner bestimmten Schule verpflichtet fühlt.

Unabhängig vom Einsatz einzelner Techniken und Instrumente ist es wichtig, dass Coaches eine **innere Landkarte** für ihre Arbeit haben, an der entlang sie ihre Gesprächsführung im Coachingprozess ausrichten. Ähnlich wie gute Führungskräfte Führungsleitlinien haben, orientiert sich der professionelle Coach an **Coachingleitlinien**. Diese könnten etwa wie folgt lauten:

- Es ist meine Aufgabe, Themen und Anliegen des Coachees ans Licht und auf den Punkt zu bringen.
- Es geht darum, dass der Coachee sich, sein berufliches und sein privates Umfeld während des Coachings darstellen kann und selbst aktiv ist.
- Die Förderung des authentischen Selbstaudrucks beim Coachee ist wichtig.
- Es geht im Coaching um den Erwerb neuer Perspektiven und um die Umstrukturierung hinderlicher Handlungsmuster.
- Den Einsatz der Instrumente und Methoden in meiner Arbeit mache ich vom Coachee abhängig – und nicht umgekehrt.

Phasen und Arbeitsfelder einer Coachingsitzung

Im Coaching gibt es – wie schon erwähnt – eine klare Arbeitsteilung. **Der Coach führt den Coachingprozess, für die Themen und Inhalte ist der Coachee verantwortlich.** Deswegen sollte der

Coach gleich zu Beginn der Coachingsitzung möglichst ohne große Umschweife zum Thema des Klienten kommen, d.h. auch und gerade bereits in der ersten Sitzung auf langatmige Selbstdarstellungsrituale verzichten. Optimal ist, wenn Coachee und Coach sich bereits einmal begegnet sind oder der Coachee sich anderweitig (Infobroschüren/Homepageseiten/Seminar etc.) ein Bild von der Person des Coaches machen konnte. Zweckdienlich ist ebenso, wenn formale Rahmenbedingungen wie Honorar, Dauer und Zeitrahmen (in der Regel 3-10 Sitzungen von 1-3 Stunden) eines Coachings schon vorher in einem persönlichen Telefongespräch geklärt werden konnten.

Der Coach wird dann darauf abzielen, das Anliegen des Coachees offen zu erörtern. Es geht in dieser Phase im wesentlichen darum, den Kern der aktuellen Situation des Coachees zu treffen. Der Coach wird zuhören, in Frage stellen, aber auch Thesen formulieren, Aussagen machen und humorvoll provozieren. Ziel ist es, über das Feedback des Coachees ein möglichst breites Spektrum an Themen sowie Anknüpfungspunkte zu finden, über die sein Anliegen transparent und bearbeitbar wird.

Die eigentliche Arbeitsphase des Coachings ist von der oben genannten nun nur noch analytisch trennbar. In der Praxis gehen Erörterungs- und Arbeitsphase nahtlos ineinander über und bedingen sich auch. Welche Themen spielen nun eine Rolle? Was tut der Coach, um seinem Klienten weiter zu helfen? Im Folgenden eine kleine Auswahl an **möglichen Arbeitsfeldern**, die in Coachings eine Rolle spielen können:

- Der Coach wird versuchen, die **Perspektive des Coachees** auf das Problem nachzuvollziehen und sich für dessen Selbstwahrnehmung und seine Auffassung von Führung und Arbeit interessieren.
- Er wird gegebenenfalls auch die **Perspektive von Kollegen, Vorgesetzten, Mitarbeitern, Kunden, Familienangehörigen** zum Thema machen und die Perspektive und Erwartungen der Organisation oder Firma des Coachees thematisieren.
- Oft geht es auch darum, die hinter dem Anliegen **verborgenen Ängste und inneren Konflikte** zu bearbeiten und Situationen neu zu bewerten bzw. realitätsgerechter zu deuten.
- Auch **Gefühle, Emotionen und innere Zustände** spielen eine Rolle, da sich viele Coachees bislang vielleicht nur intellektuell mit ihrem Thema auseinandergesetzt haben.
- Manchmal werden **persönliche Wertmuster** erarbeitet und gegebenenfalls verändert, Prioritäten gesetzt, neue Ziele definiert und unterschiedliche Zukunftsszenarien entworfen und neue Handlungsstrategien entwickelt.
- Auch geht es darum, **vorhandene Fähigkeiten und Ressourcen** des Coachees zu reaktivieren, nutzbar zu machen und auf andere Handlungsfelder zu übertragen.
- Der Coach wird **gemeinsam** mit dem Coachee auf **Lösungssuche** gehen.

Um auf die anfangs genannten Beispiele zurückzukommen: Der Coach könnte etwa im Fall des umstrittenen Bereichsmanagers die Perspektive und Wahrnehmung der Teammitglieder zum zentralen Thema der ersten Sitzung machen.

Im Falle der Führungskraft in spe könnte es um die Fähigkeiten und Ressourcen, aber auch Werte gehen, derer sich der Coachee erst bewusst werden muss, um den herausfordernden Schritt der Führungsverantwortung anzunehmen bzw. abzulehnen.

Im Falle des Teamleiters könnte der Coach den Wunsch nach Selbstbehauptung beim Klienten fördern und ihn in seiner individuellen, aber effektiven Art zu führen, bestärken.

In der Regel endet keine Coachingsitzung ohne Resümee. Normalerweise sollte es im Anschluss an das Gespräch immer eine kurze Phase der Prozessreflexion geben. Hier fragt der Coach den Coachee, wie es ihm während der Coachingarbeit erging, welche Erkenntnisse und Reaktionen er an sich erfahren hat und woran er denkt, wenn es um die Umsetzung in die berufliche oder private Praxis geht.

Zu guter Letzt werden auch Handlungsziele vereinbart. Das heißt, dass der Coachee entweder bestimmte neue Verhaltensweisen im Arbeitskontext ausprobiert oder aber alte modifiziert. Handlungsziele vereinbaren kann aber auch bedeuten, dass der Coachee bestärkt ist, bereits eingeschlagene

Wege weiterzugehen. Nicht selten stellt sich nämlich während des Coachings auch ein neu gewonnenes Selbstbewusstsein ein, das manchem Coachee dazu verhilft, mehr zu sich und seinen Eigenheiten zu stehen.

Im Folgenden noch einmal eine kurze Zusammenfassung des Coachingablaufes anhand des **COACH-Konzeptes**:

Step 1 Client meets Coach: Kontakt und direkter Einstieg

Step 2 Offene Erörterung des Anliegens und der Themen des Klienten durch Aktivdiagnose

Step 3 Arbeitsphase und Coachingprozess

Step 4 Check des vom Klienten im Setting erarbeiteten Ergebnisses für die nächste Zukunft und Prozessreflexion

Step 5 Handlungsziele vereinbaren und nächsten Coachingtermin planen

Unterschiede zwischen Coach und Therapeut

Dem aufmerksamen Leser dürfte nicht entgangen sein, dass die Herangehensweise im Coaching durchaus Ähnlichkeiten zu psychotherapeutischen Verfahren aufweist. Wohl auch aus diesem Grunde kommt es nicht selten vor, dass sich viele Menschen, die an der Bewältigung beruflicher Probleme „kranken“, an einen Therapeuten wenden. Die Enttäuschung ist jedoch vorprogrammiert, wenn der Therapeut etwa mehr an den frühkindlichen Erfahrungen des Klienten oder seinen individuellen Gefühlsphänomenen interessiert ist als an dessen beruflichem Umfeld. Der Betroffene fragt sich dann mit gutem Grund, ob man seinem Anliegen hiermit gerecht wird.

Wo liegen also die Unterschiede zwischen Coach und Psychotherapeut?

Der erfolgreich arbeitende Psychotherapeut hat im Laufe seiner Tätigkeit und mit zunehmender Erfahrung eine Spürnase für bestimmte Problemkonstellationen in der Entwicklung von Menschen und ihre jeweiligen Konsequenzen ausgebildet. Ebenso hat andererseits der Coach vergleichbare Qualifikationen für berufliche Entwicklungen und Konstellationen.⁶ So weiß der Coach, dass „die Luft in höheren Führungsetagen dünn“ wird und mit jedem sozialen Aufstieg die Gefahr der Einsamkeit droht. Er weiß auch, dass von der Firma bei einer Veränderung der Organisationsstruktur (z.B. „Lean Management“) gegebenenfalls erhebliche Verhaltensmodifikationen (z.B. kooperatives Führen) bei Mitarbeitern eingefordert werden⁷ und somit Druck beim einzelnen entstehen kann. Und er kennt die Tücken, die mit einem Leiterwechsel⁸ – etwa in einem Team – verbunden sind, um nur einige Beispiele zu nennen.

Coaches werden demzufolge im Vergleich zu Therapeuten zuerst das berufliche Umfeld und Erleben des Coachees in den Mittelpunkt rücken. Anliegen, die sein Privatleben betreffen, kommen dann zur Sprache, wenn sie in den Beruf signifikant hineinragen oder der Coachee dies von sich aus anbietet.

Da viele Coaches neben ihrer Coachingtätigkeit als Personaltrainer und Berater arbeiten, haben sie permanent Zugang zur Wirtschaftswelt, so dass sie hinsichtlich dort vorherrschender Trends auf dem Laufenden sind. Manche haben Erfahrungen als Erwerbstätige oder Führungskräfte gesammelt und können so nachvollziehen, wo dem Klienten der Schuh drückt. Therapeuten hingegen sind vielfach ausschließlich ein klinisches Umfeld gewohnt. Einige stehen der Erwerbsarbeit sogar sehr skeptisch gegenüber. Wenn manche Therapeuten etwa annehmen, dass Erwerbsarbeit lediglich notgedrungen und zwangsweise von Menschen verrichtet wird, werden sie kaum in der Lage sein, zu sehen, dass „... in institutionalisierten Handlungsprozessen, eben mit anderen Menschen zusammen zu arbeiten, eine höchst vergnügliche, gesellschaftlich wertvolle und sinnstiftende Dimension enthalten kann.“⁹

Grenzen des Coachings

Selbstredend ist Coaching trotz der vielen Vorteile kein Allheilmittel. Coaching kennt Grenzen, wenn es etwa um Suchtphänomene wie Alkoholismus oder Tablettenabhängigkeit geht. Coaches sollten auch bei erkennbar psychotischen, schwer depressiven oder traumatisierten Indikationen des Coachees einen Auftrag ablehnen und auf kompetente Experten verweisen. Bei Coachingklienten, die sich bereits in therapeutischer Behandlung befinden, sollte genau abgeklärt werden, ob unter diesen Voraussetzungen die Durchführung Sinn macht.

Auf einer anderen Ebene ist wichtig, dass Coaches sich nicht als Ersatzführungskraft missbrauchen lassen und zum Teil eines "pathologischen Systems" werden. Es kommt etwa vor, dass Führungskräfte ihre eigene Führungsschwäche kaschieren wollen, indem sie einen Mitarbeiter ins Coaching schicken. „Bringen Sie ihm bitte bei, dass er die notwendigen organisatorischen Veränderungen besser mitträgt“, könnte ein Chef etwa sagen.

Es ist deswegen auch ein wichtiger Grundsatz, dass Klienten aus eigenem Antrieb um Coaching nachfragen. **Der Klient ist „Subjekt“ und nicht „Objekt“**, wie etwa im gerade erwähnten Beispiel.

Eine weitere Begrenzung des Coaching stellen strukturelle oder „objektive Faktoren“ wie Ressourcenmängel, Wegbrechen von Märkten und wirtschaftspolitische Fragestellungen dar. Solche Themen können zwar erörtert werden, sind aber durch Coaching nicht korrigierbar. Der verantwortungsvolle Coach wird deswegen rasch dafür sorgen, dass das Gespräch nicht in ein „Kamingespräch“ oder zu einer Art „Internationalem Frühschoppen“ abgleitet.

Zu guter Letzt liegt eine Begrenzung in einem ganz menschlichen Faktor. Weder Coach noch Coachee sollten sich etwas vormachen, wenn die "Chemie" nicht stimmt. Es kommt vor, dass beide keinen Draht zueinander entwickeln können oder sie in einer bestimmten Fragestellung nicht weiterkommen. Hier ist es besser, das Procedere fair, sachlich und verantwortungsvoll zu beenden. Genauso wie Therapeuten sollten Coaches ihre Grenzen einschätzen lernen und nicht einer omnipotenten Allmachtsphantasie erliegen.

Resumee

*„Wir sind das, was wir wiederholt tun,
Vorzüglichkeit ist daher keine Handlung,
sondern eine Gewohnheit.“
Aristoteles*

Coaching wird in Zukunft von vielen Menschen verstärkt gewünscht werden, da der Arbeitsmarkt durch flexiblere Arbeitszeiten und Produktzyklen, wachsende Mobilität und permanentes Lernen als Karrierevoraussetzung eine gesteigerte Selbst- und Sozialkompetenz voraussetzt. Viele Berufstätige wissen, dass ihre Art, mit Menschen und sich selbst umzugehen, mindestens so entscheidend für den persönlichen Erfolg ist wie ihr fachliches Wissen.

Coaching ist deswegen ein sehr effektives Beratungsinstrument, da persönliche Anliegen und Fragestellungen individuell und intensiv bearbeitet werden können. Die Ratsuchenden finden im Coach idealerweise einen Menschen, der ihnen kompetent, fair, ehrlich und integer gegenübertritt. Damit Coaching nicht mit „Motivationsgekreisch“, „rhetorischem Vorturnertum“ und anderem verwechselt wird, sollten diese Maßstäbe von den Coaches verinnerlicht, aber auch von den Coachees erwartet werden.

Weiterführende Literatur:

- Bandler, R.; Grinder, J. (1992, 5 Aufl.): Metasprache und Psychotherapie: Die Struktur der Magie I, Junfermann, Paderborn
- Bandler, R.; Grinder, J. (1991, 5 Aufl.): Kommuniation und Veränderung: Die Struktur der Magie II, Junfermann, Paderborn
- Berne, E. (1993) Spiele der Erwachsenen. Psychologie der menschlichen Beziehungen. Rororo, Reinbeck
- Blanchard K.; Zigarmi P. (1986): Der Minutenmanager: Führungsstile, rororo
- Blanton, B. (1997): Radikal ehrlich. Kabel, Hamburg
- Blickhan, C. (2000): Was schiefgehen kann, geht schief. Murphys Gesetze in der Wunderwelt der Psychotherapie, Carl-Auer-Systeme, Heidelberg
- Covey, S. (1992): Die sieben Wege zur Effektivität. Ein Konzept zur Meisterung Ihres beruflichen und privaten Lebens, Campus, Frankfurt und New York
- Farrelly, F.; Brandsma, J.M (1996): Provokative Therapie, Springer, Berlin-Heidelberg
- Gordon, T. (1993, 10.Aufl.) Managerkonferenz. Effektives Führungstraining, Heyne, München
- Haley (1996): Typisch Erickson. Muster seiner Arbeit. Junfermann, Paderborn
- Haley, J. (1999): Therapie lehren & lernen. Junfermann, Paderborn
- Höfner, E. u. Schachtner U. (1997): Das wäre doch gelacht. Humor und Provokation in der Theapie, Rororo, Reinbeck
- Kälin, K., Müri P.: Sich und andere Führen. Psychologie für Führungskräfte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Ott Verlag Thun, 1998
- Langmaack (2000, 3. Aufl.): Themenzentrierte Interaktion. Einführende Texte rund ums Dreieck. Beltz, Weinheim/Basel
- Mintzberg, H. (1999): Strategiesafari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements. Ueberreuter, Wien
- Rau, H. (1994): Wenn der Chef geht. Organisationsberatung, Supervision, Clinical Management 1 (1)
- Rogers, C. (1991): Die nicht-direktive Beratung. Counseling and Psychotherapie, Fischer, Frankfurt a.Main
- Rosenstil, L. (1987, 2. Aufl.): Grundlagen der Organisationspsychologie, Poeschel, Stuttgart
- Scott, W.R. (1986) Grundlagen der Organisationstheorie. Campus, Frankfurt/NewYork
- Smith, J. M. (1999, 8.Aufl.): Sage Nein ohne Skrupel. mvg, Landsberg am Lech
- Schreyögg, A. (1996): Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung, 2. Auflage) Campus, Frankfurt und New York
- Watzlawick, P. et al. (1999): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, Huber, Bern/Stuttgart/Toronto
- Zimmermann, T. (2000): Coaching: Motivationsgekreisch für Manager - oder mehr? Psychologie Heute, Juli 2000

Raimund Schöll, Diplom-Soziologe arbeitet seit 1994 als Trainer, Coach und Managementberater für private und öffentliche Organisationen. Ausbildungen in NLP, provokativer Therapie, nondirektiver Beratung, TZI, Organisationspsychologie, Bildungsmanagement und systemischer Beratung.

Homepage: www.tracoteam.com

e-mail: raimund.schoell@tracoteam.com

Artikel erschienen erstmals in MultMind, Zeitschrift für professionelle Kommunikation, 9. Jahrgang 2000

-
- ¹ Zimmermann, T.: Coaching: Motivationsgekreisch für Manager - oder mehr? Psychologie Heute, Juli 2000.
 - ² Haley, J. Therapie lehren & lernen. Junfermann, Paderborn 1999.
 - ³ Farrelly, F.; Brandsma, J.M.: Provokative Therapie. Springer, Berlin-Heidelberg 1996.
 - ⁴ Covey, S.: Die sieben Wege zur Effektivität. Ein Konzept zur Meisterung Ihres beruflichen und privaten Lebens. Campus, Frankfurt und New York 1992.
 - ⁵ Blickhan, C.: Was schiefgehen kann, geht schief. Murphys Gesetze in der Wunderwelt der Psychotherapie. Carl-Auer-Systeme, Heidelberg 2000.
 - ⁶ Schreyögg, A.: Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Campus, Frankfurt und New York 2/1996.
 - ⁷ Rosenstil, L.: Grundlagen der Organisationspsychologie. Poeschel, Stuttgart 2/1987.
 - ⁸ Rau, H.: Wenn der Chef geht. Organisationsberatung, Supervision, Clinical Management 1 (1), 1994.
 - ⁹ Schreyögg, A.: Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Campus, Frankfurt und New York 2/1996.