
Der professionelle Einsatz von Coaching-Tools

- Klaus Eidenschink und Karin Horn-Heine –

Anfangskapitel im Buch „Coaching-Tools II“ von Christopher Rauen

1. Grundlegende Klärungen

Es sind seltsame Widersprüche. Einerseits wird von vielen Autoren und Praktikern betont, dass es nicht die Werkzeuge sind, die einen guten Coach ausmachen, andererseits erfreut sich kaum etwas so großer Beliebtheit wie Fortbildungen und Bücher, die konkrete Tools und Vorgehensweisen vorstellen. Einerseits wird behauptet, dass Techniken und Werkzeuge in einem theoretischen Rahmen eingebettet sein müssen, andererseits werden von vielen Coaches Fortbildung an Fortbildung in unterschiedlichen Ansätzen gereiht, deren Kompatibilität und innerer Zusammenhang weder geprüft noch gründlich bedacht werden. Einerseits wird beteuert, wie wichtig es ist, das Vorgehen im Coaching am Klienten und seinem Anliegen auszurichten, andererseits wird dann doch jeder mit dem beglückt, was auf der letzten Fortbildung oder im letzten Buch gerade aufgenommen wurde. Einerseits wird die Komplexität und Schwierigkeit des Coachings betont, andererseits werden die Aus- und Fortbildungen in diesem Bereich immer kürzer und techniklastiger.

Diese Widersprüche sind die Folge von vielfältigen Schwierigkeiten mit denen die Berater- und Coachingbranche kämpft. Mit die wichtigste dieser Schwierigkeiten ist das Fehlen einer allgemein akzeptierten und angemessenen integrativen Theorie von menschlichen und sozialen Veränderungsprozessen. Die Auffassungen über den Menschen, die Struktur der Seele, die Relevanz und Bedeutung von Kognition, Emotion, Wille, Handlung und Vorstellung, den Stellenwert von Kontakt und Beziehung beim Entwickeln und Auflösen von psychischen und kommunikativen Problemen, der Einfluss des Umfeldes und des Klientensystems – all das ist höchst unterschiedlich von der Fachwelt konzipiert. Es gibt auf die meisten Fragen keine verbindlichen Antworten und es gibt deutlich mehr Fragen als Ant-

worten. Selbst eine so grundlegende Frage, ob und in welchem Ausmaß Menschen sich verändern können, ist umstritten. Nimmt es da Wunder, wenn in einer solchen Situation der Pragmatismus siegt und jeder mit dem arbeitet, was funktioniert oder als hilfreich angesehen wird? Genauso wenig überrascht es, wenn dann die Bedeutung des „Marketings“ für die jeweiligen Vorgehensweisen oder der gerade laufenden Modewelle ein enorme Bedeutung bekommt.

Sowohl in dem vorliegenden Buch, wie in dem vorangegangenen ersten Band, werden Vorgehensweisen, die erfahrene Praktiker anwenden, vorgestellt. Dieser einleitende Artikel möchte etwas von dem Hintergrund erhellen, welcher senioren Coaches oft implizit zur Verfügung steht, ohne dass er bei der Beschreibung des konkreten Tuns mit dargestellt wird. Es ist letztlich viel leichter zu beschreiben, was man tut, als zu beschreiben aus welchen Gründen, aus welcher inneren Haltung und mit welchem Kontaktangebot man handelt und interveniert. Dies kann helfen, genauer zu verstehen, dass es letztlich nie die Tools sind, die über den Erfolg entscheiden. Die Professionalität, die den angemessenen Gebrauch von Tools garantiert, liegt auf einer anderen Ebene. Die nachfolgenden Überlegungen versuchen dies zu beschreiben.

Viele Missverständnisse entstehen durch den unterschiedlichen Gebrauch von Begriffen. Daher wollen wir hier zunächst Klarheit schaffen: Das Wort Methode kommt aus dem griechischen und bezeichnet dort den „Weg“ (zu einem Ziel). Im wissenschaftlichen Sinn ist dieses Ziel meist ein Erkenntnisgewinn, beim Coaching geht es in der Regel um Veränderung. Eine Beratungsmethode ist also ein Weg, um beim Klienten Veränderung zu erreichen. Was ist dann eine Technik? Technik ist die Anwendung und Benutzung einer Methode. Um im Bild zu bleiben: Methode ist der Weg und Technik die Art der Fortbewegung auf diesem Weg. Ein Tool wäre in unserem Verständnis ein genau definierter Fortbewegungsstil, also etwa Gehen, Laufen oder Hüpfen. Eine konkrete Intervention wäre ein einzelner Schritt. Bislang werden diese Begriffe oft ganz anders gebraucht und ersetzen sich wechselseitig. Wir halten dies für verwirrend und ungünstig. Wenn man die eben benannte Terminologie benutzt, kann man klare Zuordnungen vornehmen und bringt dadurch

Transparenz in den Beratungsprozess. Z.B. wäre das zirkuläre Fragen im Allgemeinen eine Technik innerhalb der systemischen Methode, die konkrete Frage wäre dann die Intervention. Die Rückmeldung des Coaches „Ich habe den Eindruck, dass ich Sie gerade nicht erreiche, mit dem was ich sage!“, wäre eine Intervention zur Technik „Kontaktklärung“ innerhalb eines methodischen Vorgehens, das man dialogisch nennen kann. Wenn man von diesen Begriffen ausgeht, wäre zu klären, welche Methoden es überhaupt gibt, um menschliche Veränderung zu unterstützen. Dann könnte man diesen Methoden entsprechende Techniken zuordnen. Wir denken, dass es auf der Ebenen der Techniken eine endlose Fülle von Möglichkeiten gibt, dass die methodischen Wege jedoch endlich und begrenzt sind. Bislang werden ständig neue Techniken (etwa NLP, Aufstellungen, Hypnoverfahren) als Methoden ausgegeben. Dies führt zu einem heillosen Durcheinander, insbesondere auch auf dem Ausbildungsmarkt. Hier werden nämlich zunehmend Coaches nur noch in Techniken, aber nicht mehr in Methoden oder gar in Metatheorien, welche Methodenintegration ermöglichen, geschult. „Eine nicht verstandene Technik, wird jedoch zum Trick!“ wie F.Perls einmal anmerkte. Was es also braucht, um ein Tool im Technik-Koffer sinnvoll zu gebrauchen, ist etwas, das man im wissenschaftlichen Sinn eine Theorie nennt. Hierzu nun einige Hinweise.

2. Anthropologie als theoretisches Fundament aller Beratung

Coaches verkaufen eine Dienstleistung, die Veränderung verspricht. Der Klient möchte etwas anders machen, erleben oder verstehen, als er es bislang gemacht, erlebt oder verstanden hat. Wer eine solche Dienstleistung anbietet, braucht daher mehr als alles andere ein Verständnis von menschlicher Veränderung und den veränderungswirksamen Faktoren. Ein solches Verständnis muss, soll es professionellen Ansprüchen genügen, aus anthropologischen und erkenntnistheoretischen Überlegungen abgeleitet werden. In den letzten Jahrzehnten haben sich die psychologischen Beratungsschulen in dieser Hinsicht stark aneinander angenähert. Es hat sich u.E. eine Art anthropologischer Mainstream entwickelt, der allerdings noch wenig im Coaching selbst Fuß gefasst hat. Man kann die nachfolgen-

den Elemente – zum Teil mit anderen Worten und Begriffen – in psychoanalytischen, humanistischen, verhaltenspsychologischen, systemischen und hypnotherapeutischen Schulen ebenso finden wie in neurowissenschaftlichen, führungspsychologischen und medizinischen Forschungen.

Diese Anthropologie – wir nennen sie hier ohne weitere Erklärung „existentiell“ - lässt sich für den Zweck dieser Einführung auf 3 Elemente reduzieren:

Element 1: Der Mensch ist seinem Wesen nach spontan.

Die Frage, was das „Normale“ ist – die Veränderung oder die Stagnation – ist von zentraler Bedeutung, wenn man sich über Vorgehensweisen im Coaching Gedanken macht. Manager kommen ja üblicherweise ins Coaching und sagen: „Ich möchte mich verändern!“. Also könnte man versuchen, ihnen zu helfen, sich zu verändern. Damit hat man aber implizit schon eine wesentliche und in unseren Augen falsche Entscheidung getroffen: Man hält die Stagnation für das Gesetzte und die Veränderung für das Herzustellende. Wenn man aus Gründen, die wir gleich darlegen wollen, die Veränderung für normal halten würde, dann wird die Stagnation das erklärungsbedürftige Phänomen. Daraus leitet sich ein grundlegend anderer Auftrag und ein anderes Selbstverständnis für den Coach ab. Der Coach muss den Coachee in diesem Fall unterstützen, herauszufinden, wie er es hinbekommt, dass er sich *nicht* verändert. Die Arbeit besteht demnach dann darin, zu verstehen, wie jemand bremst und ihm helfen dies zu unterlassen, nicht ihn beim Gasgeben zu unterstützen.

Den Unterschied zwischen einem Menschen und einem unbelebten, technischen Gebilde in seiner ganzen Tiefe zu verstehen, halten wir für ein effektives Coaching unabdingbar: Während eine Maschine von einer Kraft angetrieben wird, die von außen zugeführt werden muss, wird ein Mensch von einer Energie getragen, die ihm selbst entspringt. Ein Mensch ist spontan, eine Maschine nie. Man kann keine Maschine bauen, die die Quelle der Spon-

taneität in sich selbst trägt. Entwicklung, Wachstum eines Menschen kann man nicht machen, man kann es zulassen und fördern. Lebendigkeit ist also etwas, das man vorfindet, nicht etwas, das man macht. In der griechischen Philosophie wurde der Unterschied zwischen diesen beiden Quellen der Veränderung mit dem Begriff *Energieia* (Energie) für Unbelebtes und dem Begriff „*Entelecheia*“ (Das, was sein Ziel in sich trägt) für Belebtes verdeutlicht. Es ist kein Zufall, dass in unserer naturwissenschaftlich-technischen Welt nur der erstere Begriff als Fremdwort erhalten geblieben ist. Wenn aber Menschen sich „eigentlich“ von innen heraus permanent verändern, dann muss man als Coach nicht die Veränderung im Auge haben, sondern die Weisen, wie dieselbe vom Coachee verhindert wird. Es leuchtet unmittelbar ein, dass dies enorme Folgen für das Selbstverständnis, die Auftragsklärung, die Zielsetzung und den Einsatz von Tools und Techniken hat.

Essenz: Die wesentliche Ausgangsfrage im Coaching ist: Warum verändert sich jemand *nicht*? Die Frage „Wie kann ich mich verändern?“ ist statt dessen meist Teil des Problems!

Element 2: Der Mensch ist seinem Wesen nach verantwortlich, wie er seine Welt sieht

In der Regel ist der Anlass für ein Coaching, dass der Coachee mit irgendeinem Aspekt seines beruflichen Lebens nicht zurecht kommt. Er fühlt sich als Opfer von Umständen in der Umwelt (Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter, Organisation etc) oder von Umständen in seiner Innenwelt (Entscheidungsschwierigkeiten, Konflikte, Sinnverlust, Burnout etc.). Meist versucht er dann diese „Probleme“ zu lösen oder zu bewältigen. Der Problemlöser nimmt die Verantwortung für die Existenz des Problems nicht wahr, er findet es vor. Solange man aber nicht wahrnimmt, wie man selbst das Problem herstellt, werden alle Lösungsversuche scheitern oder an der Oberfläche bleiben. Wer würde es für geschickt erachten, sich möglichst aus Schlamm herausarbeiten und sich gut von Schlamm säubern zu lernen, wenn man andererseits ohne es zu merken ständig in die Schlammgrube hineinspringt?

Die existentielle Anthropologie sieht den Menschen nicht als Opfer von Einflüssen und Vererbung, sondern von Beginn an als ein Wesen, das seine eigenen Antworten auf die Umweltreize findet. Diese Antworten sind oft nicht günstig und sind oft Reaktionen auf sehr destruktive Umwelten. Aber sie liegen in der Verantwortung der jeweiligen Person. Damit ist die Art, wie man die Welt wahrnimmt und sie gestaltet, wie man auf die Umwelt antwortet und sie prägt, nicht Schicksal, sondern selbst erzeugt und daher veränderbar. Diese Sicht der Selbstverantwortlichkeit ist mittlerweile von vielen Ansätzen und Wissenschaften (Neurobiologie, Systemtheorie, Verhaltensforschung, Psychotherapieforschung) bestätigt. Wenn man den Menschen als in jeder Hinsicht selbstverantwortlich ansieht, dann müssen sich alle Vorgehensweisen im Coaching daran prüfen lassen, ob sie auf der Selbstverantwortung des Coachees gründen bzw. diese stärken. Denn um mit C.G. Jung zu sprechen: „Was du nicht bewusst berührst, geschieht Dir als Schicksal!“ Verantwortung ist demnach hier keine ethischer Begriff, sondern ein existentieller. Es erschließt sich von selbst, dass dieser Gedanke gerade für Führungsfunktionen in Organisationen von immenser Bedeutung ist.

Essenz: Die ständige Begleitfrage im Coaching ist: „Wo und wie übernimmt jemand keine Verantwortung für sein Erleben?“

Element 3: Der Mensch ist seinem Wesen nach ganzheitlich

Diese scheinbar so triviale oder esoterisch anmutende Überschrift hat es in sich. Bringt dieser Satz es doch mit sich, dass zwei häufig angewandte Strategien, Probleme zu bewältigen, als nicht hinreichend eingeschätzt werden müssen.

Zum einen finden Unmengen an Coachinggesprächen und Problemlösungsversuchen so statt, als ob der Teil des Menschen, der unterhalb des Halses ist, nur die simple Aufgabe

hat, den Kopf von A nach B zu bringen. Anders gesagt, viele Menschen versuchen ihre Probleme mit Denken und Reden zu lösen. Insbesondere Manager sind sehr geübt und geneigt, mit Hilfe des Intellekts alle Fragen des Lebens anzugehen. Rationalität ist bei ihnen ein oft wenig hinterfragter Wert an sich. Man weiß inzwischen, dass die Hirnareale in denen explizite, also bewusste Gedankengänge entstehen gänzlich andere sind, als jene, in denen die impliziten, also unbewussten Gedankenschemata, Erwartungen und Einstellungen abgespeichert sind. Mit Hilfe von Computertomographie lässt sich mittlerweile fotografieren, dass Menschen z.B. über Angst reden können, ohne dass die Hirnbereiche, in denen die Angstverarbeitung stattfindet, aktiviert sind. Was aber neurologisch nicht aktiviert ist, kann sich auch nicht verändern. Die synaptischen Verschaltungen bleiben dann einfach so, wie sie sind. Wer sich verändern möchte, muss sich erleben und wahrnehmen lassen. Ohne Emotionen und ohne körperliches Spüren kann keine Veränderung stattfinden. Coaching bleibt auf der Ebene von Vorsätzen, die über kurz oder lang scheitern oder vergessen sind, wenn es nicht ins Spüren und Erleben führt. Da gerade sehr intelligente Menschen oft ihren Verstand benutzen, um sich von schmerzlichen und unangenehmen Empfindungen abzulenken, ist dieser Sachverhalt für gut gebildete Manager besonders bedeutsam. Deshalb müssen sich alle Vorgehensweisen im Coaching auch daran messen lassen, in wie weit sie geeignet sind, den Coachee ins Erleben zu bringen und nicht nur im „Drüber-Sprechen“ zu verharren. Es braucht Vorgehensweisen, die ein umfassendes sensorisches, emotionales, kognitives und energetisches Erleben des gegenwärtigen Augenblicks unterstützen.

Zum zweiten meint die Rede von der Ganzheitlichkeit auch, dass sich das Verhalten von Menschen nicht von ihren inneren Einstellungen, Emotionen und Gedankenroutinen trennen lässt. Verhalten ist nie isoliert zu begreifen, sondern es stellt immer den Ausdruck innerer Prozesse dar. Ein Arbeiten, das sich nur am Verhalten orientiert, ist daher selten erfolgreich. Dennoch ist natürlich gerade im Coaching die Hoffnung, dass sich schnell auf der Verhaltensebene des Coachees etwas verändert. Die Veränderung soll schnell gehen und sie soll auch schnell von außen wahrnehmbar sein. Coachingaufträge gleichen bisweilen Reparaturwünschen, ganz ähnlich wie eben nicht gut funktionierende Maschinen repariert

werden. Wen wundert es, dass es daher am Coachingmarkt auch viele Tools gibt, die darauf abzielen Verhalten zu verändern ohne dass auf die dahinterliegende Psychodynamik rekurriert wird. Das gilt dann als lösungsorientiert und wirtschaftsgerecht. In Wirklichkeit ist es einfach nur Kosmetik und Make-up, das beim nächstbesten Stress wieder zusammenbricht.

Es braucht daher im Coaching die Kompetenz, den Klienten in innere Wahrnehmungsvorgänge zu bringen und ihn dort zu begleiten. Dafür gibt es keine Tools. Das muss man anders lernen.

Essenz: Veränderung ist nur möglich, wenn man sich erlebt, spürt und wahrnimmt!

Diese drei anthropologischen Kriterien sind die Basis allen methodischen Wirkens und technischen Tuns im Coaching. Vorgehensweisen, die dies nicht berücksichtigen oder dem gar widersprechen, sind u.E. nicht wirklich hilfreich, weil sie grundlegende Bestimmungen des Menschenseins außer Acht lassen. Aus dieser Grundlage ergeben sich nun auch einige Kriterien für die Beziehungsgestaltung im Coaching und das Selbstverständnis des Coaches, die für den Gebrauch von Techniken und Tools höchst relevant sind.

3. Wissen über das Zwischen: Die Coachingbeziehung

Die Bedeutung, welche die Beziehung zwischen Berater und Klient hat, ist mittlerweile schon beinahe Alltagswissen. Kein anderer Faktor hat in den letzten Jahrzehnten in der Forschung eine derartige Bestätigung gefunden. In-Beziehung-Sein ist für uns Menschen so wichtig wie die Luft zum Atmen. Die Belege dafür, dass der Mensch von Anbeginn des Lebens auf den Kontakt mit anderen Menschen angelegt ist, sind überwältigend. Von Sokrates bis zur modernen Säuglingsforschung, von Buber bis zur Bindungstheorie von Bowlby, von Aristoteles bis zur aktuellen Führungspsychologie finden sich Unmenge an Hinweisen, dass für das Gelingen des Lebens im Allgemeinen und für das Gelingen von Kom-

munikation im Besonderen die Kompetenz funktionierende Beziehungen aufzubauen, ein entscheidendes Kriterium ist. Der Mensch wird am DU zum ICH, um es mit einer griffigen Formulierung von M.Buber zu sagen. Ein Grundelement dieser auf Dialog ausgerichteten Existenz des Menschen ist es, dass man nicht aus sich allein heraus leben kann, sondern Bedürfnisse und Anliegen an die Umwelt hat. Coaches müssen andere Menschen beeinflussen, überzeugen, fördern und fordern. Sie brauchen Gefolgschaft, Vertrauen, Respekt und Offenheit von ihren Klienten. Coaching ist auch dadurch gekennzeichnet, dass man das jeweilige Gegenüber beobachtet und beeinflusst und im selben Moment selbst beobachtet und beeinflusst wird. Dadurch wird aus jeder Kausalität ein zirkuläres Geschehen. Alles was man wirkt, wirkt auf einen zurück. Und alles, was auf einen einwirkt, verändert wiederum das eigene Verhalten. Auf eine solche Situation kann man sich nicht vorbereiten. Für eine solche Situation muss man eine Prozesskompetenz haben, die es erlaubt, aus diesem extrem komplexen Geschehen, die jeweiligen wesentlich Faktoren zu identifizieren und zu nutzen.

Aus diesem Lernprozess erwächst die Fähigkeit, zu sehr unterschiedlichen Menschen Beziehungen aufzubauen, zu erhalten und auch in Konfliktsituationen den Kontakt wertschätzend aufrechtzuerhalten. Ebenso ist es wichtig, mit der eigenen Kränkbarkeit umzugehen und Nähe zulassen zu können. Ein hilfreicher Umgang mit Antipathie, Sympathie, Überforderung und Druck, die Fähigkeit in kritischen Situationen gelassen zu bleiben, bei Kritik nicht defensiv zu werden, sind weitere Elemente von Beziehungskompetenz. Das alles lässt sich nur durch Üben und Auswerten erlernen, nicht aus Büchern wie diesem.

Nun ist das alles schnell gesagt und auch gut zustimmungsfähig. Wenn man nun aber im Konkreten nachfragt und nachprüft, was den die jeweiligen Berater in ihrer Ausbildung gemacht haben, um eine solche Beziehungskompetenz aufzubauen, dann ist es doch erstaunlich, was man dann für Antworten finden kann. Viele haben keine bis wenig Selbsterfahrung oder gar therapeutische Unterstützung erfahren oder gesucht. Alle betonen die Notwendigkeit, aber viele sehen es für sich selbst als nicht wirklich notwendig an. Was für Therapeuten und Supervisoren noch obligatorisch war, ist für Coaches oder andere Berater

in der Wirtschaft scheinbar entbehrlich. Eine intensiv und längerdauernde Reflexion der eigenen Person mit all den Ängsten, Kränkbarkeiten und Einschränkungen ist aus unserer Sicht unabdingbar, für einen professionellen Coach. Ohne eine solche eigene Veränderungserfahrung, kann man andere Menschen, insbesondere dann, wenn man nicht oberflächlich arbeiten möchte, nicht seriös begleiten.

4. Wissen über das Ich: Die Rolle und Aufgabe des Coaches

Im Coaching ist aus vielerlei Gründen der Druck etwas zu bewirken hoch. Die Bezahlung ist gut, so dass ein Gegenwert erwartet wird. Die Zeit ist knapp, da sowohl Geld- wie Zeitbudget meist klar begrenzt sind. In einer solchen Situation schwappt der Druck leicht auf den Coach über. Das führt leicht dazu, dass man bewusst oder unbewusst, mehr will als der Coachee und mehr Verantwortung für die Veränderung übernimmt, als es hilfreich ist. Daher ist für die professionelle Einstellung des Coaches im Hintergrund seines Tuns, nichts so wichtig wie ein klares Begreifen, was ein Berater tun kann und was nicht.

Wir haben es oben bei den anthropologischen Überlegungen schon angedeutet: Kein Mensch kann einen anderen Menschen verändern. Jeder Mensch kann nur sich selbst verändern. Und jeder Mensch wehrt sich dagegen verändert zu werden. Diesen Sachverhalt zu akzeptieren, fällt uns Menschen nicht so leicht. Jeder hat da so seine Erfahrungen, sei es mit Partnern, Kindern, Verwandten oder Kollegen, Chefs und Mitarbeitern. Diese Unmöglichkeit, einen Menschen von außen zu verändern, wurde in den letzten Jahrzehnten insbesondere von den Systemtheoretikern und Teilen der humanistischen Theoriebildungen ausgiebig theoretisch begründet. Aus dieser Sicht kann man die Grundregel jeder zwischenmenschlichen Schwierigkeit auf den einfachen Satz „Ich möchte, dass Du ...!“ reduzieren. Jeder der sein eigenes Wohlbefinden vom Verhalten eines anderen Menschen abhängig macht, gibt dem anderen Macht und schafft eine Situation, in der er andere Menschen zu manipulieren versucht. Deshalb sind so viele Menschen ständig damit beschäftigt, an-

dere Menschen von etwas überzeugen zu wollen, bei ihnen Verhaltensänderungen zu erreichen oder zu erzwingen.

Es liegt auf der Hand, dass diese Schwierigkeit sich auch im Coaching auf das Trefflichste inszeniert. Schließlich wird der Coach dafür bezahlt, dass der Coachee sich verändert, oder? In diese Falle, den Coachee verändern zu wollen, gehen sehr viele Coaches. Das ist der Grund, warum Tools und Techniken, die schnelle Wirkungen versprechen oder haben, so beliebt sind. Der Coach fühlt sich verantwortlich, dass der Coachee die Ziele erreicht, die im Coaching definiert wurden. Das ist verständlich und entspricht auch dem gängigen Konzept in der Wirtschaft. Man definiert Ziele und sucht Mittel sie zu erreichen. Kein Wunder, dass man dieses Verfahren auch im Coaching anwendet.

Wenn nun der Coach, etwas will (z.B. Ziele des Klienten erreichen), was nur der Klient wollen kann, wird er Teil einer unseligen Verstrickung. Die Tragik dieses falschen Rollenverständnisses lässt sich täglich in seinen Auswirkungen beobachten. Entweder der Klient passt sich in seinem Verhalten vordergründig an, um nicht als „uncoachable“ dazustehen. Oder der Coach versucht mit allen Tricks den Klienten dahin zu bekommen, wo er sein will oder soll. In beiden Fällen wird die Veränderung mit hoher Wahrscheinlichkeit sterben, sobald das Coaching zu Ende ist, wiewohl es vermutlich von allen Beteiligten – Coach, Coachee, Personalabteilung und Vorgesetzten – als wirksam und erfolgreich klassifiziert wird.

Aus diesen Gründen ist es so wichtig, dass der Coach weiß, was seine Aufgabe ist: Er hat die Aufgabe den Klienten zu unterstützen, herauszufinden, wie er die (problematische) Lage geschaffen hat, in der er sich vorfindet, seine eigentlichen und wahren Ziele und Bedürfnisse zu identifizieren und ihm zu helfen, seine persönlichen Wege zu finden, diese zu erreichen und zu befriedigen. Wann immer der Coach mehr will, als der Klient, droht er ihm zu schaden. Wann immer der Coach weiß, was für den Klienten gut ist, ist Vorsicht angebracht. Wann immer der Coach sich von der Veränderung des Klienten abhängig macht oder fühlt, kann er ihm nicht mehr helfen. Diese Klarheit des Rollenverständnisses im Coaching aufrecht zu erhalten, ist wie oben dargestellt nicht so einfach. Angesichts der

Vielzahl hoch wirksamer Tools und Techniken aber unabdingbar. Tools sind wie scharfe Messer. Man kann damit Gutes tun und man kann damit viel Schaden anrichten, gemäß dem Motto: „Und bist Du nicht willig, dann gebrauche ich meine Coaching-Tools!“

5. Wissen über das Du: Die Psychodynamik

Ein zweiter Mainstream, der in jüngerer Vergangenheit Fachleute ganz unterschiedlicher psychologischer Herkunft zunehmend eint, ist, dass die impliziten, unbewussten Vorgänge den Menschen mehr beeinflussen, als die so genannten äußeren Ereignisse. Um es mit dem Hirnforscher G.Roth zu sagen: „ Auf jeder Neuron, das primäre Sensorik verarbeitet, kommen rund hunderttausend Neurone, die diese >Information< weiterverarbeiten, mit früheren Erfahrung vergleichen und zur Konstruktion kognitiver Wirklichkeit benutzen. Wir können ohne Übertreibung sagen, dass das Gedächtnis unser wichtigstes Sinnesorgan ist.“ (Roth 1987, 280). Das heißt, dass die internen Vorgänge und die Regeln nach denen sie organisiert sind, dass all unsere Erfahrung und Erlebnisse ständig prägen und beeinflussen, was wir gegenwärtig erleben. Wer im Coaching darauf setzt, dass neue Ideen oder Gedanken gegen die Übermacht des inneren Wissens langfristig etwas bewirken, der weiß schlicht nicht was er tut. Und wer glaubt, dass die Ziele und Anliegen mit denen die Klienten ins Coaching kommen, einfach unterstützt werden dürfen, der droht dem Kunden zu schaden. Anliegen wie Durchsetzungsstärke, Erfolg, Anerkennung durch andere können Ausdruck massiver Ängste oder Minderwertigkeitsgefühle sein. Mit der Arbeit nicht fertig werden oder ständig an den Arbeitsergebnissen von Mitarbeitern rumzumäkeln kann Ausdruck eines hohen Perfekt-Anspruchs sein, der die Funktion hat starke Selbstzweifel zu beruhigen.

Die Unterscheidung von Symptom und wirklichem Anliegen ist der Kern der professionellen Fachkompetenz jeglicher Beratung. Wer davon nichts versteht, tappt mit allem, was er tut im Dunklen. Viele Coachingkunden versuchen unbewusst den Coach dafür zu nutzen, ihren dysfunktionalen Verhaltensstil und ihre ungünstigen Überzeugungsmuster besser „lebbar“ zu machen. Sie wollen die Nebenwirkungen ihrer Lebensweise oder ihres Füh-

rungsverhaltens abmildern oder wegbekommen. Das heißt, sie wollen sich stabilisieren, nicht verändern. Wer solche Anliegen nicht erkennt und darauf eingeht, verstärkt die Not seiner Coachees, obwohl diese durchaus höchst zufrieden mit den Effekten des Coachings sind. Daher kommt der Klärung des Auftrags im Coaching im Hinblick auf problematische Zielsetzungen hohe Bedeutung zu. Wer hier kein psychodiagnostisches Wissen hat, wird an diesem ersten Schritt meist ohne es zu merken scheitern. Diese weit verbreitete Unkenntnis von psychodynamischen Zusammenhängen in Verbindung mit dem Gebrauch hocheffizienter lösungsorientierter Tools droht die Dienstleistung Coaching auf mittlere Sicht in Verruf zu bringen. Da sich viele Coaches auch darin gefallen, sich scharf von Psychotherapie abzugrenzen, verstellen sich viele auch den Zugang zu einem Wissen, das man als Coach im Hintergrund unbedingt braucht. Viele der Pioniere im Coaching haben selbst noch intensive psychologische Ausbildungen gemacht, die im Hintergrund wirksam sind, ohne dass die Personen selbst dies noch explizit wahrnehmen. Auch dadurch wirkt dann vieles von ihrem technischen Tun und dem Nutzen von Tools ganz anderes, als bei Leuten, die diese Techniken nur auf der Gebrauchsebene erlernen. Wer coacht, muss wissen, warum er zu welchem Zeitpunkt bei welchem Anliegen mit welchem Klienten in welcher Dosierung mit welcher Absicht genau das tut, was er tut. Dieses Wissen ist für einen seriösen Gebrauch von Coaching-Tools notwendig. Es zu erlernen dauert und erfordert lange Zeit die supervisorische Auswertung und Überwachung der eigenen Arbeit.

5. Resümee

Das hier skizzierte Fundament an professionellem Wissen zur Anwendung von Coaching-Tools ist notwendig, aber immer noch nicht hinreichend. Braucht es doch im Hinblick auf das Anwendungsfeld ein profundes Wissen über Organisationen, die Rolle Führung, die Anforderungen an Führungskräfte, die Bewältigung von Komplexität, über Werte und Zivilcourage. Der Leser dieses Buches kann sich also freuen. Er interessiert sich für ein Arbeitsgebiet, in dem man nie ausgelernt hat, in dem man ein Leben lang neugierig sein darf, in dem einem die Fragen nie ausgehen und in dem man zwei der menschlichen

Grundtugenden kultivieren kann: Demut vor der Größe der Aufgabe und Stolz auf das eigene Gelingen und Scheitern.