

Selbstkenntnis und Metatheorie Anmerkungen zu den essentiellen Voraussetzungen für einen professionellen Einsatz von Tools im Coaching

Klaus Eidenschink

„Du scheinst nicht zu wissen, daß ein jeder, welcher im Gespräch ins Umfeld von Sokrates kommt und sich mit ihm in einen Dialog begibt, genötigt ist, selbst wenn er damit beginnt, sich über etwas Beliebigen zu unterhalten, von diesem unaufhörlich in seinem Reden hin- und hergewendet zu werden, bis er schließlich nicht anders kann, als über sich selbst Rechenschaft abzulegen, auf welche Weise er bis heute lebt, und auf welche Weise er sein bisheriges Leben gelebt hat.“ (Lysimachos im Dialog „Laches“ von Platon)

1 Warum sind Tools im Coaching so beliebt?

Es ist im Grunde recht offensichtlich, dass es kein Geschäft für Künstlerbedarf gibt, in dem man einen Pinsel kaufen kann, der es anschließend ermöglicht, wie Picasso zu malen, – es sei denn, man heißt Picasso oder hat vergleichbare Fähigkeiten. Im Kontext der Weiterbildung von Coaches oder auch der Anpreisungen von Coaching selbst kann man immer wieder den Eindruck bekommen, dass es ein bestimmtes Vorgehen, eine Methode oder eine Interventionsstrategie geben könnte, die in sich wirksam ist und verlässliche Ergebnisse liefert. In einer solchen Sachlage nutzt es nun nicht so viel, sich darüber zu beklagen, sondern auch dieses Phänomen gilt es theoretisch einzuordnen und zu verstehen. Tools sollen hier verstanden werden als spezifische Vorgehensweisen in Beratungssituationen, welche ein spezielles Anliegen, ein benanntes Problem, eine bestimmte Absicht oder ein definiertes Ziel mit einer bestimmten Absicht bearbeiten: also etwa eine Lösung zu finden, die Selbstreflexion zu verbessern, Ziele zu erkennen, Entscheidungen zu finden, Konflikte zu lösen o.ä.

Zunächst geht es mir darum, zu erläutern, warum sich essentielle Frage- und Problemstellungen von Coachingklienten dafür eignen, Coachingtools und -techniken fälschlicherweise für eine Lösung zu halten. Coaching ist mehr als andere Beratungsformate – so die These – einer Erwartungshaltung auf Seiten des Kunden ausgesetzt, welche es schwerer und schwieriger macht, die eigentliche Dienstleistung zu erbringen bzw. die Bedingungen aufrechtzuerhalten, die für eine gelingende Beratung hilfreich sind.

(1) Das Problem der Machbarkeit

Wirtschaftsorganisationen und Führungskräfte sind es gewohnt, mit Problemstellungen zu tun zu haben, die mit Handeln bearbeitet werden können. „Was kann ich

tun? Was kann ich anders machen?“ Fast jeder Coachee äußert zu Beginn solche Fragen. Das darin verborgene Implikat, dass es etwas zu *tun* gäbe, wird nicht als solches erkannt und in seiner höchst problematischen Engführung als relevant angesehen. Hier wäre nun eigentlich der Coach gefragt, der untersucht, ob etwas getan oder eher entdeckt, wahrgenommen, gespürt, gelassen, losgelassen, abgetrauert u.v.a.m. werden müsste. Ist man als Coach selbst unreflektiert handlungsfixiert oder ist auf schnelle Kundenzufriedenheit aus, dann ist die Verführung erheblich, Tools zu benutzen, die klare Impulse auf der Handlungsebene versprechen und auf verändertes Verhalten setzen.

(2) Das Problem der Planbarkeit

Wie komme ich von A nach B? Auch diese Frage kennzeichnet den Bezugsrahmen der meisten Coachingklienten. Die Aufmerksamkeit richtet sich auf das Delta zwischen dem Ist- und dem Sollzustand. Die Aufgabe besteht darin, von hier nach dort zu kommen. Für wirtschaftliche, technische und auch organisationelle Themen ist das bisweilen – aber wahrlich nicht immer – eine sinnvolle Strategie. Für Probleme der Selbststeuerung, für kommunikative Probleme, für Fragen der Führung und Zusammenarbeit ist die Vorstellung, dass sich Veränderung planen und gezielt ansteuern lässt, eher dysfunktional. Trotzdem haken an dieser Stelle sehr viele Tools ein: Wie werde ich erfolgreicher, sicherer, konfliktfähiger, motivierender, empathischer oder durchsetzungsstärker? Zu jedem Ziel finden sich unzählige explizite Vorgehensweisen, an denen sich der Coach orientieren kann und aus denen er seine Sicherheit beziehen kann. Das ist attraktiv. Fragwürdig ist das deshalb, weil damit die vielleicht entscheidenderen Fragen – wie ein Klient sich an seinem Erfolg (unbewusst) hindert, wie er sich innerlich verunsichert, wie er sich innerlich bestraft und zugunsten von selbstwerterhaltenden Zielvorstellungen sich in die Überforderung zwingt oder wie er seine Selbstwahrnehmung einschränkt – erst gar nicht in den Blick geraten.

(3) Das Problem der Zielbestimmung

Klienten aus der Wirtschaft sind es gewohnt, zu sagen, wo sie hin wollen. Sie wissen meistens, was sie wollen, manchmal aber nicht, wie sie dorthin kommen (siehe oben). Zum Coach kommen sie, damit er sie unterstützt, ihr Ziel zu erreichen. Das ist für Manager vollkommen selbstverständlich und ist dem Begriff „Coach“, so wie er im Sport benutzt wird, inhärent: Ich will besser Tennisspielen und suche mir dafür einen Coach. Das Ziel ist klar, der Weg ist Sache des Coachs. Wenn es nun aber darum ginge, zu prüfen, inwieweit die Ziele des Kunden für ihn selbst überhaupt gut und passend sind? Diese Frage ist hier nicht ethisch gemeint, sondern psychologisch. Sehr viele Menschen irren sich darin, was für sie gut ist. Das fängt bei Äußerlichkeiten wie Nahrung, Schlaf, Bewegung, Hobbies und Konsumverhalten an und endet bei Karrierezielen und Machtausübung. Jetzt kann man mit Tools versuchen, zu besseren Ernährungsgewohnheiten, mehr Work-Life-Balance etc. zu kommen. Die Flut von Ratgebern und die daraus resultierenden Vorsätze sprechen eine eigene Sprache, – die

oftmalige Wirkungsarmut dieses Vorgehens aber eben auch. In vielen Fällen ist es im ersten Schritt unabdingbar, (hermeneutisch) zu untersuchen, welche Funktion das jeweilige Ziel für den Klienten – bewusst und unbewusst – hat. Das Ziel ist das Problem! Hier helfen aber keine Tools, sondern nur die Wahrnehmungsfähigkeit des Coachs selbst. Zudem ist es für jemanden, der Erfolg hat und noch mehr davon haben will, begreiflicherweise nicht die angenehmste Frage, ob es denn sein könnte, dass uneingestandene innere Ängste ihn abhängig vom Erfolgreich-sein machen. Da erwartet man vom Coach eigentlich was anderes. Trotzdem sind derartige Fragen nötig, wenn der Coach nicht den selbstschädigenden inneren Prozess des Klienten unbemerkt noch fördern will.

(4) Das Problem der Verkaufbarkeit

Welches Leistungsversprechen macht ein Coach? Diese Frage muss jeder beantworten, der von dieser Dienstleistung leben will. Genau das aber birgt eigene Probleme. Nicht umsonst hatten Ärzte lange Zeit in Deutschland ein Werbeverbot, da immer die Gefahr besteht, dass jemand sagt: „Ich mache Sie gesund!“ Diese Aussage ist immer falsch, da kein Arzt darüber ausreichend Macht hat und daher die Verantwortung dafür übernehmen könnte. Ein Coach hat ebenso wenig Macht über das, was er beim Klienten bewirkt. Daher kann und darf er nicht Wirkungen versprechen! Was bleibt dann? Eine der naheliegenden Möglichkeiten ist, sich als Experte in der Ausübung einer bestimmten Vorgehensweise zu positionieren, von der man weiß, dass sie anerkannt ist, als seriös gilt und erprobt ist. Labels wie systemisch oder NLP, Produkt-Tools wie etwa MBTI oder DISG, Vorgehensweisen wie z.B. Aufstellungen oder lösungsorientiertes Kurzzeitcoaching, eigene Kreationen wie „Mindfuck-Coaching“ etc. sind verkaufbar und lösen damit ein wichtiges Problem für den Coach. Ob es allerdings so sinnvoll ist, dass der Kunde sich an kaufbaren „Produkten“ orientiert, muss bezweifelt werden. Im Grunde verspricht sich der Kunde von einem bestimmten „Produkt“ ja etwas. Es dient bestenfalls als Mittel zum Zweck. Und je einfacher, je billiger, je weniger Aufwand für den Klienten, desto attraktiver für ihn. Dass damit nun überhaupt nicht sichergestellt ist, dass ihm so geholfen wird, ist eigentlich klar. Aber die Versuchung für den Coach, darüber für den Kunden attraktiv zu sein, ist groß. Und wie unwahrscheinlich es ist, dass ein Coach einem Klienten, der mit einem Auftrag kommt, sagt, dass das eigene Produkt kein passendes Mittel für den angestrebten Zweck ist, braucht nicht weiter erläutert zu werden. Darum sind in der Coaching-Branche Anbieter, die sich nicht scheuen, mit Tools und Vorgehensweisen Wirkungen zu versprechen, mit einem nicht unerheblichen Marketingvorteil versehen.

(5) Das Problem der Kundenzufriedenheit

Nicht zuletzt entscheidet über den Erfolg eines Coachs, ob er von Kunden empfohlen wird. Die Kundenzufriedenheit ist demnach ein Faktor, der von entscheidender Bedeutung für den Coach ist. Um wieder den Vergleich zum ärztlichen Metier zu ziehen: Ärzte, die schnell Tabletten verschreiben oder Spritzen gegen die Schmerzen setzen,

machen viele Patienten sehr zufrieden. Das Symptom ist erstmal weg. So wird man auch schnell empfohlen. Ärzte, welche viel Eigeninitiative vom Patienten einfordern und der Heilung des Körpers auch ihre Zeit lassen wollen, sind da oft im Nachteil, weil die Patienten keine Zeit haben oder sich diese nicht nehmen wollen. Das kann sich auf die Empfehlungsrate auch negativ auswirken. Zumindest sorgen sich viele Ärzte darum. So ist es bei vielen Coaches auch. Sie haben Sorge, dass die Klienten wegbleiben, wenn sie nicht schnell vorankommen und „unzufrieden“ sind mit der Beratung, weil sie nicht direkt nur an Verhaltensänderungen und Lösungen arbeiten. Also besteht auch hier für den Coach der leichte Ausweg, lieber auf schnelle Zufriedenheit zu setzen, als den kunstvolleren und schwierigeren Weg zu gehen, mit dem Klienten ein Commitment zu schaffen, welches die Bereitschaft eröffnet, an unangenehmen Themen zu arbeiten, nachhaltige Effekte zu verfolgen und dafür Krisen, Verunsicherung und Mühsal in Kauf zu nehmen.

2 Was sind notwendige persönliche Voraussetzungen beim Coach für den Gebrauch von Tools?

Es gilt als selbstverständlich, dass ein Coach sich mit der eigenen Person beschäftigen muss, um seriös als Coach arbeiten zu können. Was ist damit gemeint? Denn oft ist nämlich gar nicht geklärt oder transparent, was es denn bedeutet, an der eigenen Persönlichkeit zu arbeiten. Bisweilen scheint man damit nur zu meinen, dass der Coach die Tools und Instrumente, die er anwenden möchte, an sich selbst ausprobiert haben muss. Ich möchte hier daher mein Verständnis davon skizzieren, um was es bei der Persönlichkeitsentwicklung von Coaches geht. Im Kern gilt es, besonders drei Foki intensiv zu bearbeiten:

Erstens braucht ein Coach emotionale Unabhängigkeit vom Klienten bzw. er muss merken, wenn er diese zu verlieren droht. Klienten drücken ihre wichtigsten Themen meistens nicht über das aus, was sie in den Coachingstunden erzählen, sondern wie sie den Kontakt und die Beziehung zum Coach (unbewusst und unbemerkt) gestalten. Hier liegt für ein effektives Coaching ein zentrales Aufmerksamkeits-, Diagnose- und Interventionsfeld. Voraussetzung dafür ist, dass der Coach seinerseits nicht unbemerkt und unbewusst auf die manipulativen Signale seiner Klienten einsteigt. Er muss merken, wenn er in Versuchung kommt, dem Klienten nach dem Mund zu reden, ihn zu schonen oder attackieren zu wollen, vorsichtig zu werden, übertrieben freundlich oder distanziert, lobend oder kritisch zu kommentieren u.v.a.m. Ebenso gilt es, die inneren Prozesse zu studieren: Ängste, Langeweile, Empörung, Ungenügend-fühlen, Konkurrenzgefühle, starke Besorgnis – um nur einige zu nennen – sind wichtige Signale für das Arbeiten im Coaching. Um diese nutzen zu können, braucht es – neben vielem anderen – die innere Freiheit, die eigenen Wahrnehmungen sehr ernst zu nehmen und sich so dem Klienten „zuzumuten“! Wer als Coach anfängt, innere Impulse zurückhalten zu müssen, aus Angst, dem Klienten weh zu tun, ihn zu verlieren oder in Konflikte zu kommen, der wird an entscheidenden

den Stellen den Klienten im Stich lassen und zugunsten eigener Abwehrstrategien vorsichtig oder angepasst sein.

Zweitens ist es unabdingbar, dass er emotional auf die Nöte des Klienten antworten, in Resonanz gehen und dem Klienten Feinfühligkeit zur Verfügung stellen kann. Die Fülle der Belege in der Literatur und Forschungen zu diesem Thema sind kaum mehr zu überblicken (Dornes 1998; Brisch 2013; v. Kanitz 2012; Schmidt-Lellek 2006; Staemmler 2009). Einigkeit besteht aber durchwegs darüber, dass der Präsenz und der Präzision, mit der der Berater auf kleinste Signale des Klienten reagieren kann, wie er sie aufgreifen und nonverbal wie verbal angemessen darauf antworten kann, entscheidende Bedeutung für den Prozess zukommt. Diese Achtsamkeit für das eigene Innenleben und die Fähigkeit, sich auszudrücken, gilt es als Coach zu erwerben und zu kultivieren. Dass dies nicht durch die Selbstanwendung von Tools geschehen kann, erschließt sich von selbst. Dazu braucht es eine längere – meist psychotherapeutische – Begleitung, in der man die eigene Person und seine Wahrnehmungsdefizite gründlich erforschen kann.

Drittens muss der Coach weitgehend dagegen gefeit sein, eigene Scham-, Schuld-, Angst- oder Wutgefühle interventionsleitend werden zu lassen. Besonders unangenehme Folgen hat es für Klienten, wenn der Coach in seinen Interventionen und Vorgehensweisen unbewusst mehr mit sich als mit dem Klienten beschäftigt ist. In Beratungsbeziehungen ist es eher die Regel als die Ausnahme, dass der Klient im Coach auch unangenehme Affekte weckt. Diese professionell zu nutzen, ist Teil einer entwickelten Coachingkompetenz. Wenn jedoch ein Coach mit eigenen unerwünschten Gefühlen abwehrend umgeht, dann wird er das Beratungsgeschehen verflachen lassen, den Fokus verlieren oder wechseln, den Klienten affektiv im Stich lassen oder gar abwertend auf bestimmte Seiten im Klienten reagieren. Deshalb müssen sich Klienten darauf verlassen können, dass der Coach nicht unbewusst manipulierend mit Tools vorgeht, was immer eine besonders naheliegende und einfache Möglichkeit ist, eigene Unsicherheit wieder in Scheinsicherheit und Kontrolle über die Situation zu verwandeln. Diese Kompetenz basiert im Coach durch und durch darauf, nicht zwischen erwünschten und unerwünschten Gefühlen auf eine Weise zu unterscheiden, dass man die „guten“ Gefühle haben möchte und die „schlechten“ Gefühle meiden will. Sonst wird man als Coach bei allen Gefühlen wie Angst, Scham etc., die dem Klienten wie einem selbst unangenehm sind, ein Vorgehen wählen, welches darauf abzielt, diese Ängste etc. zu „überwinden“ und sie zu „bekämpfen“.

3 Was sind notwendige metatheoretische Voraussetzungen für den Gebrauch von Tools?

Wie oben ausgeführt, sind viele Coachingausbildungen und Coaches interventions- und toolorientiert. Man definiert sich über Vorgehensweisen. So wird dann das Konzept und nicht das Anliegen des Kunden zum Handlungsprinzip. Das liegt auf einer theoriehistorischen Ebene daran, dass Coaching das Kind vieler Eltern ist. Zum einen

kommt es aus der Beratungsarbeit, die ihrerseits eine Mischung aus Pädagogik, Erwachsenenbildung und Psychologie ist. Zum anderen ist es beeinflusst von Betriebswirtschaft, Management- und Führungstheorie und Organisationswissenschaften. Jede dieser Wurzeln ist in sich nicht kohärent und voller Widersprüche. Die Menschenbilder, die erkenntnistheoretischen Annahmen, die Veränderungskonzepte und die Zielvorstellungen sind zum Teil völlig inkompatibel und gegensätzlich. Ohne eine Metatheorie, welche den Erkenntnis- und Handlungsrahmen liefert, lassen sich die ungezählten Tools und Vorgehensweisen, die sich am Markt etabliert haben, nicht gezielt und fundiert einsetzen.

Eine solche anerkannte Metatheorie, welche die Prinzipien angibt, aus der sich alle anderen psychologischen Beratungstheorien ergeben, gibt es derzeit noch nicht. Das erlaubt der Branche ein schieflich-friedliches Nebeneinander und ideologische Engführungen, oder man einigt sich auf den kleinsten gemeinsamen Nenner. Man mag das bedauern oder begrüßen, Fakt ist, dass dadurch der Dialog unter den Fachleuten mühsam und herausfordernd wird. Diese professionelle Sachlage lässt es dann eben auch leicht zu, dass man auf eine Metatheorie der eigenen Methodik und der dazugehörenden Techniken glaubt verzichten zu können, solange man genügend Hinweise hat, dass man „Wirkung“ erzielt. Man übernimmt den medizinischen Grundsatz „Wer heilt, hat recht!“ Dass dieses eigentlich so naheliegende Prinzip im Bereich von Coaching sehr irreführend sein kann, weil eben nicht so klar ist, wann nun „Heilung“ vorliegt, habe ich ja schon ausgeführt. Evidenzbasierte Wissenschaft ist also nicht wirklich ein Ausweg. Dazu kommt, dass für Theoriebildungen immer noch ein veraltetes und irreführendes Wissenschaftsverständnis zugrunde gelegt wird (vgl. Eidenschink 2011; Fuchs 2012).

Versucht man nun, trotz oder in dieser schwierigen Lage eine Orientierung zu finden, dann scheint es zumindest nicht ganz ungeschickt zu sein, sich damit zu befassen, welche veränderungswirksamen Faktoren in all den diversen Beratungsansätzen explizit oder implizit berücksichtigt und im Vorgehen adressiert werden. Meines Erachtens lassen sich hier acht besonders prominente Faktoren finden. Der Vorschlag, auf den die nun folgende Argumentation hinausläuft, ist in der Konsequenz, dass jeder Coach sein Tun daraufhin prüfen kann, welche dieser Veränderungsfaktoren er in seiner Arbeit theoretisch wie praktisch berücksichtigt bzw. aus welchen Gründen er sie glaubt vernachlässigen zu können. Damit hätte man – wenn schon keine anerkannte und durchdeklinierte Metatheorie – zumindest eine Art Heuristik, die den Dialog und die Auseinandersetzung, aber auch die Weiterentwicklung der Profession erleichtern könnte¹.

Setzt man nun bei der Frage an: „Was bewirkt in psychologisch orientierten Beratungsgesprächen Veränderung?“, lassen sich folgende acht Foki finden, von denen mindestens einer in allen etablierten Beratungsrichtungen vorkommt.

¹ Dieser Ansatz bezieht sich auf eine Forschungsrichtung, die mit dem Namen Klaus Grawe verbunden ist. Dessen Hauptwerke „Psychologische Therapie“ (2000) und „Neuropsychotherapie“ (2004) bilden einen wichtigen Hintergrund für viele der hier entfaltenen Gedankengänge.

1. Faktor: *Selbstverantwortung* für die Situation
2. Faktor: Prägnanter Zugang zu einem ganzheitlichen *Erleben*
3. Faktor: *Zulassen* aller spontan aufkommenden Impulse
4. Faktor: Erarbeiten einer von *Akzeptanz* geprägten Beziehung
5. Faktor: Arbeiten mit der *Überdeterminierung* jeder Problematik
6. Faktor: Fokus auf unbewusste und schlecht regulierte *Bedürfnisse*
7. Faktor: *Achtsamkeit* für das Selbsterleben
8. Faktor: Verständnis über die *Plausibilität* des Problems

Im Kontext dieses Beitrags sind weder eine ausführliche Herleitung dieser Liste noch eine gründliche Erläuterung dieser Faktoren möglich. Die folgenden Hinweise ermöglichen es jedoch vielleicht, zu verstehen, warum ein prinzipielles Verständnis von Wirkfaktoren unerlässlich für den Einsatz von Beratungstechniken ist und warum über Wirkfaktoren leichter eine integrative Metatheorie vorübergehend kompensiert werden kann. Auch der Dialog unter Fachleuten und Coaches unterschiedlicher Schulen und Herkünfte könnte so mehr in Gang kommen.

1. Faktor: Selbstverantwortung für die Situation: Sobald ein Klient erkennen kann, dass die unbefriedigende Situation, in der er sich befindet, entweder von ihm unbewusst so hergestellt worden ist oder er unbewusst an ihr festhält oder in ihr verweilt, ist in jeder Beratung ein entscheidender Schritt gelungen. Solange sich Menschen als Opfer von Verhältnissen fühlen, können sie kaum fruchtbare Lösungen finden. Auch das innere Festhalten an schlimmen Erlebnissen gehört dazu. Diese Selbstverantwortung herauszuarbeiten, ist unabdingbar. Darum sind Coachingansätze, die an einer effektiveren Manipulation (der Mitarbeiter oder von Vorgesetzten des Klienten) arbeiten, für den Klienten selbst schädlich, da sie ja weiter suggerieren, dass sich die Umwelt ändern müsste, damit es dem Klienten besser geht.

2. Faktor: Prägnanter Zugang zu einem ganzheitlichen Erleben: „Prozessuale Aktivierung“ lautet der Begriff, mit dem Klaus Grawe diesen Faktor benannt hat. Mit einem bloßen Reden über Themen wird sich kein Klient verändern können. Gefühle und körperliche Wahrnehmungen zuzulassen, zu intensivieren und einordnen zu können, ist notwendig, damit sich auch im Hirn die dort etablierten neuronalen Strukturen ändern können². Daher braucht jeder Coach theoretische wie praktische Kompeten-

² „Alle Inhalte des impliziten Gedächtnisses und damit die Grundlagen des Großteils unbewusster Prozesse können also nur prozessual aktiviert und reaktiviert werden, aber nicht über inhaltliche Thematisierung. Dieser Sachverhalt erscheint mir für die Psychotherapie von allerhöchster Relevanz. Für die Reaktivierung ist die Herstellung einer möglichst ähnlichen Reizsituation wie der, unter denen diese Gedächtnisinhalte ursprünglich erworben wurden, erforderlich. Darüber reden gibt keinen Zugriff auf diese Prozesse“ (Grawe 2000, S. 240). „Gespräche über Erleben und Verhalten, ohne dass dieses gerade prozessual stattfindet, können nützlich sein, um ... Veränderungen vorzubereiten, aber die Veränderung realisiert sich im Moment des aktuellen Erlebens. Diese Annahme wird durch viele Forschungsergebnisse erhärtet. ... In der experimentellen Wirksamkeitsforschung haben solche Vorgehensweisen besonders gut abgeschnitten, bei denen ausdrücklich das unmittelbare Erleben der behandelten Probleme gefördert wird“ (S. 94).“

zen, wann und wie man mit dem Erleben des Klienten arbeitet. Die Bereitschaft, auch schmerzliche Gefühle im Klienten zu begleiten, gehört aus diesem Grund ebenfalls mit dazu.

3. Faktor: Zulassen aller aufkommenden Impulse: Der Mensch ist durch und durch spontan. Ständig tauchen Ideen, Impulse, Wünsche, Affekte – also irgendwelche inneren Ereignisse auf! Menschliche Schwierigkeiten gehen meistens damit einher, dass ein Teil, manchmal auch ein Großteil des eigenen inneren Geschehens vom Klienten gewohnheitsmäßig unterbunden und unterdrückt werden. Daher entsteht menschliches Unglück immer auch aus dem Versuch, etwas anderes zu sein, als man ist. So gut wie alle Beratungsansätze arbeiten daher auch damit, wie sich der unterbrochene Fluss des Selbsterlebens im Klienten wieder herstellen lässt, sofern dies für die Bewältigung des gewählten Beratungsanliegens notwendig ist.

4. Faktor: Erarbeiten einer von Akzeptanz geprägten Beziehung: Mit am meisten Einigkeit herrscht mittlerweile über die Bedeutung der Beratungsbeziehung (vgl. Kap. 5 in diesem Buch). Ein Aspekt ist hier besonders wichtig: Der Coach muss auf jegliches Erleben und Verhalten des Klienten eine akzeptierende, nicht-urteilende Antwort finden. Das Vertrauen in eine beschämungs- und angstfreie Beziehung bereitet meistens überhaupt erst den Boden für die Bearbeitung der entscheidenden Themen im Klienten. Speziell im Coaching, wo ja nicht so viel Zeit ist wie in anderen Formaten, gilt es daher, auf diesen Faktor ganz besonders zu achten.

5. Faktor: Arbeiten mit der Überdeterminierung jeder Problematik: Ein Kurzschluss mancher psychologischer Ansätze ist, dass man nicht sehen möchte, wie viele Faktoren, zirkuläre Kausalitäten, ineinandergreifende Abhängigkeiten und wechselseitig sich stabilisierende Kommunikationsmuster im Alltag des Klienten für die Stabilität ungünstiger Berufs- und Lebenssituationen verantwortlich sind. Hat man einen gefunden (Kindheit! Ausbeutung in der Firma!), glaubt man, alles erkannt zu haben. Ein umfassender systemischer Blickwinkel, der mit einer rätselhaften, vieldeutigen und bedeutungsoffenen Welt kalkuliert, muss heute Teil einer metatheoretischen Orientierung sein.

6. Faktor: Was sind die relevanten unbewussten oder schlecht regulierten Bedürfnisse? Alles, was lebt, steht in einem Austausch mit der Umwelt. Die Interaktionen sind durch Bedürfnisse (etwa Nähe, Distanz, Freiheit, Sicherheit, Einzigartigkeit und Zugehörigkeit) motiviert und gesteuert. Daher kommt dem Wahrnehmen, Ausdrücken und Befriedigen von Bedürfnissen ein besonderer Stellenwert für geglücktes Leben, Leistungsfähigkeit und Motivation zu. Bedürfnisse wahrzunehmen bzw. deren Regulation zu verbessern, ist deshalb ein veränderungswirksamer Faktor, weil viele Probleme der Klienten mit Ersatzbedürfnissen einhergehen und in der Vernachlässigung von Bedürfnissen begründet sind. Die Rolle Führungskraft bringt es mit sich, dass

hier Einseitigkeiten und Stressfaktoren zum Tragen kommen, die bei schlechten Selbstregulationsfähigkeiten schnell zu sozialen und persönlichen Problemen führen.

7. Faktor: Achtsamkeit für das Selbsterleben: Wie kommt man dem auf die Spur, was man nicht weiß? Wie erleuchtet man den blinden Fleck? Diese paradoxe Aufgabe gilt es für jeden Klienten zu lösen. Der entscheidende Faktor an dieser Stelle ist Achtsamkeit. Für die Seite des Klienten hat gerade dieser Aspekt in den letzten Jahren viel Beachtung erfahren (Weiss et al. 2010, 2012; Kabat-Zinn 2013; Baer 2006; Anderssen-Reuster 2011). Die Entwicklung innerer Achtsamkeit, das Wahrnehmen kleiner innerer Signale, die Fähigkeit, diesen spürend unabgelenkt zu folgen, wird zur Schlüsselkompetenz für das Bearbeiten von seelischen Themen³. Der Seite des Coachs sollte aber mindestens genauso hohe Bedeutung gegeben werden. Die oben angeführte Fähigkeit zur Resonanz hängt an der Achtsamkeitskompetenz, welche sich der Coach in seiner Ausbildung erworben hat.

8. Faktor: Verstehen des Klienten: Die tiefe Sehnsucht jedes Menschen ist es, verständlich zu sein und Hoffnung auf Besserung von schlechten Lebensaspekten in sich zu haben. Zum einen braucht also der Coach die Fähigkeit, die „unerhörte“ Geschichte des Klienten zu rekonstruieren und die Plausibilität seines Verhaltens zu dechiffrieren (vgl. Kap. 16 zur Hermeneutik in diesem Buch). Oft ist der Entlastungseffekt hoch, wenn ein Klient einfach sagen kann: „Endlich verstehe ich mich!“ Zum anderen braucht es das, was in der Psychologie „Besserungserwartung“ genannt wird. Der Coach hat die Aufgabe, die Hoffnung auf Besserung im Spiel zu halten. Wer als Coach den Sinn des Klientenverhaltens entschlüsseln kann, Zusammenhänge herstellt und daraus die verborgenen Wünsche und Sehnsüchte der Klienten abzuleiten und ins Spiel zu bringen vermag, fördert enorm die Selbstunterstützungsfähigkeiten seiner Klienten.

Wer sich an diesen genannten acht Faktoren orientiert, der wird seine Tool- und Interventionsbox ganz anders einsetzen können, da er sich als Coach ständig die Frage stellen kann, auf welchen oder welche der Faktoren das gewählte Vorgehen oder die gewählte Intervention fokussiert. In der Reflexion der eigenen Arbeit lässt sich anschließend auswerten, welche Faktoren man nicht adressiert und welche Folgen für den Beratungsprozess dies möglicherweise hat.

Dadurch werden Beratungstechniken weniger beliebig, weniger starr und weniger auf sich selbst bezogen. Es wird dadurch leichter möglich, variantenreich, kreativ

³ Hierzu Grawe (2004): „Emotionen sind enger mit dem impliziten-analogen-nonverbalen Funktionsmodus verbunden als mit dem konzeptuell-verbal-analytischen. ... Im Gespräch sind beide Funktionsweisen aktiviert, aber die Aufmerksamkeit der Gesprächspartner liegt meist auf dem Gesprächsinhalt, ist also durch den konzeptuell-verbalen Funktionsmodus gebunden. Für die herbeizuführenden Veränderungen ist aber der andere, der implizit-nonverbal-analogen Funktionsmodus wegen seiner engen Assoziation mit den Emotionen der relevantere. Ein Therapeut (und ein Coach! K.E.) muss also vor allem lernen, seine Aufmerksamkeit auf diejenigen Prozesse zu richten, die in diesem implizit-nonverbal-analogen Funktionsmodus ablaufen“ (S. 308).

und mit einem persönlichen Stil zu arbeiten. Der Coach ist so kein Schüler einer Beratungsrichtung, sondern er wird mehr und mehr selbst zur Intervention. Er wird zudem zum Modell dafür, dass geglücktes Leben eminent darauf fußt, dass man seine Orientierung in sich und nicht im Außen, also in Konzepten und Manualen, sucht und findet. Auch die Integration unterschiedlicher Fort- und Weiterbildungen lässt sich so leichter bewerkstelligen, statt nur additiv die Vorgehensweisen neben- oder nacheinander zu nutzen. In jedem Fall achtet man im Coaching weniger auf die Frage: „Was mache ich als Nächstes?“, sondern ist mit seiner Aufmerksamkeit mehr bei dem, was man wahrnimmt – bei sich und beim Klienten.

Hält man diese Überlegungen für zutreffend, wäre Coaching eine Profession, welche in ihren Anforderungen an die Person des Coachs, an die fachlichen Kenntnisse sowie an die Notwendigkeit, unter Supervision praktisch zu üben, höchstes Niveau benötigt. Sie wäre im Hinblick auf Kompetenzanforderungen auf einer Stufe mit medizinischen oder psychotherapeutischen Studiengängen und Abschlüssen. Gleichzeitig wird auch deutlich, wie viel es an Forschung und denkerischer Arbeit noch braucht, um umfassend zu verstehen, wodurch Coaches am besten beraten werden können: Sie brauchen Unterstützung, berufliche Rollen so auszufüllen, dass sie selbst, die Mitarbeiter und Kollegen wie die Organisation zufrieden sein können und die unumgänglichen Konflikte angemessen bearbeitet werden können. All dies braucht eine umfassende Selbststeuerungskompetenz, welche nicht leicht und vor allem nicht von selbst zu haben ist. Darum ist Coaching, wie hier skizziert, so bedeutend geworden.

Literatur

- Anderssen-Reuster, U. (2011). *Achtsamkeit in Psychotherapie und Psychosomatik: Haltung und Methode*. Stuttgart: Schattauer.
- Baer, R. (2006). Mindfulness training as a clinical intercession: A conceptual and empirical review. *Clinical Psychology: Science and Practice* 10 (2), 125-143.
- Brisch, K. H. (2013). *Bindungsstörungen: Von der Bindungstheorie zur Therapie*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Dornes, M. u.a. (1998). Bindungsforschung: Bindungstheorie und Psychoanalyse: Konvergenzen und Divergenzen; Metakognition und Bindungsfähigkeit des Kindes; Zur Anwendung der Bindungstheorie in der psychoanalytischen Praxis. *Psyche. Zeitschrift für Psychoanalyse und ihre Anwendungen*, 1998 (4),
- Eidenschink, K. (2011). Jenseits von eindeutig, wahr und gut. In C. Schmidt-Lellek & A. Schreyögg (Hrsg.), *Philosophie, Ethik und Ideologie in Coaching und Supervision*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Fonagy, P. (2009). *Bindungstheorie und Psychoanalyse*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Fuchs, P. (2012). *Verwaltung der vagen Dinge*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Grawe, K. (2000). *Psychologische Therapie*. Göttingen: Hogrefe.
- Grawe, K. (2004). *Neuropsychotherapie*. Göttingen: Hogrefe.
- Kabat-Zinn, J. (2013). *Achtsamkeit für Anfänger*. Freiburg: Arbor.
- v. Kanitz, A. (2012). *Emotionale Intelligenz*. Haufe-Lexware

- Schmidt-Lellek, C. (2006). *Ressourcen der helfenden Beziehung: Modelle dialogischer Praxis und ihre Deformationen*. Bergisch Gladbach: Edition Humanistische Psychologie.
- Stuemmler, F.-M. (2009). *Das Geheimnis des Anderen - Empathie in der Psychotherapie*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Weiss, H., u.a. (2010). Achtsamkeit in der Psychotherapie. Verändern durch „Nicht-Verändern-Wollen“ – ein Paradigmenwechsel. *Psychotherapeutenjournal* 2010 (1), 14-24.
- Weiss, H., u.a. (2012). *Das Achtsamkeits-Buch*. Stuttgart: Klett-Cotta.