Hockel • Jiranek

Coaching lernen

→ Ziele

→ Strategien

→ Interventionen

ERV reinhardt

reinhardt

Curd Michael Hockel • Heinz Jiranek

Coaching lernen

Ziele, Strategien, Interventionen

Ernst Reinhardt Verlag München Basel

Dipl.-Psych. *Curd Michael Hockel*, München, hat sich in freier psychologischer Praxis als Coach und Coaching-Ausbilder spezialisiert (http://www.hockel.net).

Dipl.-Psych. *Heinz Jiranek*, Neufahrn b. München, ist Gründer und Leiter des Instituts für Betriebspsychologie IFB-Jiranek mit den Schwerpunkten Coaching, Konfliktmanagement und Begleitung von unternehmensinternen Gruppenprozessen. Weitere Informationen zum Autor: http://www.jiranek.de.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.
ISBN 978-3-497-02276-2 (Print)
ISBN 978-3-497-60090-8 (E-Book)

© 2012 by Ernst Reinhardt, GmbH & Co KG, Verlag, München

Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung der Ernst Reinhardt GmbH & Co KG, München, unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen in andere Sprachen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany
Covermotiv: © istockphoto.com / Mikahil Kokhanchikov
Satz: Arnold & Domnick, Leipzig

Ernst Reinhardt Verlag, Kemnatenstr. 46, D-80639 München
Net: www.reinhardt-verlag.de E-Mail: info@reinhardt-verlag.de

Inhalt

Vorwort 9

1 Selbstgewisses Coaching 11
1.1 Coaching muss gelernt sein 11
1.2 Coaching ist die Begleitung von verantwortlichen Könnern 12
1.3 Coaching ist Beziehungskompetenz 14
1.4 Die Integrität des Coaches liegt im Machtverzicht 15
1.5 Können induziert Können – Coaching als Beziehungshandwerk 16
1.6 Zusammenfassung 17

2 Fünfwertiges Coaching – eine bestimmte Form von Coaching 19
2.1 Selbstprüfung – Erkenntnisoptimismus als Wegweiser 21
2.2 Annehmen – Weisheit ist die Klärung von Wertesystemen 23
2.3 Einfühlen – Humanität, die Kernkompetenz des Kontakts 25
2.4 Echt sein – Identität als gelebte Integrität 27
2.5 Fördern und Fordern – in Kooperation 29
2.6 Zusammenfassung: Prinzipien und Interventionskompetenzen 31
2.6.1 Übersicht: Wegweiser und Prinzipien fünfwertigen Coachings 32
2.6.2 Übersicht: Interventionskompetenzen 34

3 Bereiche und Beziehungssettings des Coachings 40
3.1 Motivation – Können – Fertigkeiten 40
3.2 Identität – Authentizität – Coaching abgrenzen von anderen Beziehungen 42
3.3 Wertewelt 44
3.4. Mitarbeiter-Coaching: Der Vorgesetzte als Coach? 46
3.4.1 „Bitte kommen Sie morgen Nachmittag zum Coaching!“ 49
3.4.2 Die Rolle als Nagelprobe oder das „Colosseum in Paris“? 51
3.4.3 Ein Beispiel: Coaching eines Vertriebsmitarbeiters 54

3.4.4 Mitarbeiter-Coaching als mögliches internes Coaching durch Vorgesetzte . 56
3.4.5 Zusammenfassung 58

4 Erfahrungen mit den Interventionskompetenzen 59
4.1 Selbstprüfung 59
4.1.1 Selbstexploration 59
4.1.2 Ruhe und Zuversicht 60
4.1.3 Grenzen setzen 61
4.1.4 Anregen von Denk- und Entscheidungsprozessen 67
4.1.5 Ziele erarbeiten 69
4.1.6 Werte anfragen 71
4.1.7 Selbsteinbringen – Selbstöffnung 72
4.2 Annehmen 73
4.2.1 Wärme und Wertschätzung 74
4.2.2 Aktualisieren 75
4.2.3 Inhaltliche Wiedergabe von Verhaltensweisen 76
4.2.4 Bewerten 77
4.2.5 Verankern 78
4.2.6 Ansprechen und Erfragen von Metawissen 80
4.2.7 Körper-, Musik-, und Entspannungsarbeit 81
4.3 Empathie 82
4.3.1 Einfühlung 83
4.3.2 Nähe 84
4.3.3 Wachheit 85
4.3.4 Momentzentrierung 86
4.3.5 Differenzierungen anregen 87
4.3.6 „Nondirektive“ Beziehungsregulation 88
4.3.7 Personzentrierte Beziehungsregulation 89
4.3.8 Rollenspiel und Psychodrama 90
4.4 Authentizität 91
4.4.1 Echt Sein 91
4.4.2 Modell geben 92
4.4.3 Insistieren 93

4.4.4 Konfrontieren 94
4.4.5 Provokation 96
4.4.6 Loben 96
4.4.7 Visualisierungen 97
4.5 Fördern und Fordern 99
4.5.1 Zusammenarbeit 99
4.5.2 Situationsgestaltung 100
4.5.3 Rollenübernahme anregen 102
4.5.4 Strukturieren 104
4.5.5 Reflektieren von Problemlöseverhalten 105
4.5.6 Sprach- und Sprechförderung 106
4.5.7 Anregen von Handlungen, von Problemlösungen 107
4.5.8 Träume 107

5 Coachingprozesse: Vom Kennen zum Können führt nur Erfahrung 109

5.1 Fall Dr. Siegfried Achilles: „Was die in der Firma so alles falsch machen!“ 112
5.1.1 Die erste Coaching-Sitzung 114
5.1.2 Die zweite Coaching-Sitzung 118
5.1.3 Die dritte Coaching-Sitzung 120
5.1.4 Die vierte Coaching-Sitzung 124
5.1.5 Die fünfte und letzte Coaching-Sitzung 129
5.1.6 Nachspiel 131
5.2 Fall Karl Proust: „Warum bin ich angesichts all der Erfolge derzeit wie gelähmt?“ Gründe, Grenzen und Gelassenheit – Selbstprüfung lernen . . 132
5.3 Fall Dr. Rosa Röntgen: „Fakten kann und kenn’ ich besser als männliche Konkurrenten; aber ich möchte mit Werten arbeiten – die sind keine Fakten. Ich entwickle strategische Ziele und muss nun auch die Sprache entwickeln, um in einer Männerwelt verstanden zu werden.“ Sinnlichkeit macht Sinn –Beobachterschulung und Empathietraining 138
5.3.1 Eröffnungsphase des Coachings: Beziehungsaufbau – Vertrauensbasis schaffen im Coaching 141
5.3.2 Zentrale Arbeitsphase: Von der Begleitung bei der Entfaltung einer Komponente der Firmenstrategie bis zur Burn-out-Vorbeugung 144

5.3.3 Seelisches Gleichgewicht halten 148
5.3.4 Abschlussphase: Es spielt keine Rolle, welche Rolle ich spiele 152
5.4 Fall Alexandra Marx: „Standing?“ – Zu sich und seinen Möglichkeiten stehen 153
5.5 Fall Dr. Edmund de Beauvoir: Lernziel „Weisheit“ – Wertesysteme achten und beachten können 162
5.6 Fall Wilhelm Watson: Selbsthilfe fördern und fordern – Dynamik, Methoden und Dramaturgie von Coaching-Prozessen 175

6 Zusammenfassung: Coaching ist lernbar 187

Literatur 190

Sachregister 195

Vorwort

Vor vielen Jahren trainierten wir gemeinsam Gesprächsführung, Lehrer und Schüler. In den folgenden Jahren verloren wir einander nicht mehr aus den Augen, einerseits ein sesshafter Coach mit einer psychologischen Praxis, andererseits ein weltläufiger Betriebspsychologe mit einem eigenen Institut.

Die hier vorgelegte Darstellung von Coaching als konstruktiver Begleitung bei Höchstleistungen stellt Ergebnisse unserer Coachingforschung dar. Im Verbund des Instituts für Betriebspsychologie – Jiranek hatten wir 1998 begonnen, systematisch unsere bereits laufenden Beratungsprozesse (die damals noch längst nicht alle „Coaching" genannt wurden, auch wenn sie entwicklungsfördernde Arbeit mit Einzelpersonen darstellten) auszuwerten. Wir stellten einander Video- und Tonbandaufzeichnungen vor, tauschten Prozessbeschreibungen aus, entwickelten einen Evaluationsfragebogen und konnten staunend anerkennen, dass aus unterschiedlichen Orientierungen der Psychologie hervorgegangen eine große Übereinstimmung im Vorgehen zu finden war. Wir nahmen dann die Aufgabe auf uns, die Erfahrungen zusammenzutragen (ifb-Jiranek 2003). Sie wurden damals nur jenem kleinen, aber stets wachsenden Kreis zugeleitet, der sich uns anvertraut hatte, um unser Handwerk ebenfalls zu lernen.

Das vorliegende Buch entstand aus diesem gemeinsam geleisteten Forschungsprojekt. In den Aufzeichnungen unserer Coachings fanden wir die darin wirksamen Interventionskompetenzen. Solche isolierbaren, wirkenden Einzelverhaltensweisen sind strategischen Faktoren zuzuordnen: Wer coacht, muss sich immer selbst prüfen – in dieser Wirklichkeit erkennen wir einen eigenen Wirkfaktor: Selbstprüfung. Durch unsere Berufssozialisation kannten wir weitere Wirkfaktoren: das Annehmen der Personen, die wir coachen, die Einfühlung als wesentliche Beziehungsdimension und das Echtsein als Garant unserer Integrität. Schließlich ist alles Coachen die Förderung von Selbsthilfemöglichkeiten, hier sind wir Kooperationspartner.

Diese fünf Gesichtspunkte bilden ein Raster innerhalb der Gliederung und lassen sich oft auffinden.

Das Netzwerk des ifb-Jiranek umfasst eine größere Zahl von Kolleginnen und Kollegen – einige von Ihnen haben im Rahmen unseres Forschungsprojektes mitgearbeitet, Aufzeichnungen zur Verfügung gestellt, Schwerpunkte gebildet, Strategien geprüft. Wir möchten an dieser Stelle allen beteiligten herzlich danken. Der Dank an die einzelnen Coaching-Klienten – im folgenden Text mit erwählten Namen verfremdet (und teils aus mehreren Fällen komponiert) – wurde im Rahmen der Coachingarbeit geäußert, dennoch wollen wir uns hier nochmals „anonym" herzlich bedanken.

Einige Ausbildungskandidaten lasen Teile des Manuskriptes und gaben weitere wertvolle Anregungen und Frau Landersdorfer vom Verlag unterstützte uns för-

dernd und fordernd – wir fühlten uns hier geachtet und geborgen. Auch hierfür herzlichen Dank!

München und Neufahrn bei München, Curd Michael Hockel und Heinz Jiranek

1 Selbstgewisses Coaching

Coaching ist ein Beziehungsgeschehen, in welchem zwei (oder mehr) Menschen die erwartungsvolle Rollenteilung gelten lassen: Der Coaching-Klient (oder dessen Arbeitgeber) ist der Auftraggeber, der Coach der Dienstleister. Beziehungen zwischen Menschen zu gestalten, ist eine lernbare Kunst. In vielen Dienstleistungsberufen ist dies historisch gewachsen und mit Rollenbezeichnungen versehen: Arzt – Patient, Priester – Gläubiger, Offizier – Soldat, Vorgesetzter – Mitarbeiter usw. In unserem Coachingverständnis ist Selbstprüfung eine Kernqualität des Coachenden, sein Können unterliegt dieser Prüfung und kann so ein selbstgewisses Coaching erreichen.

Will man den Prozess „Coaching" erfassen, so muss man jeweils die Komplexität aller Zwischenmenschlichkeit achten, als simpelstes Beispiel mag hier Robinson dienen: Auf seiner Insel begegnete er einerseits einer herausfordernden Natur, die er zum Überleben studierte und nutzte. Zudem fand er an einem Freitag seinen „Freitag", den zum Leben geretteten treuen Bündnispartner seines weiteren Insellebens. Neben diesen situativen, äußeren Unterstützungsmöglichkeiten trug er in sich das ganze Wissen seiner Ausbildung, das ihn befähigte, physikalische Gesetze zu nutzen, und schließlich, als er auch Bücher hatte, sich zu bilden und weiter zu informieren – und einen unzerstörbaren Optimismus in seiner Art zu glauben.

Als Kaminski (1970) den Entwurf eines psychologisch helfenden Handelns am Individuum gestaltete, hob er hervor, dass solches Handeln immer in der Begegnung von zwei kompetenten Problemlösern modelliert werden muss. Heute hat sich hierfür das Denken in Ressourcen eingebürgert: Jeder Mensch hat innere und äußere Ressourcen und ein Coach kann für einen Klienten – der selbst über vielfältige innere und äußere Ressourcen verfügt – eine äußere Ressource werden. Über Coaching zu schreiben, meint also, über zumindest dreierlei zu schreiben:

1. Welches Handeln eines Menschen wird als Coaching benannt?
2. Wie wirkt dies auf/bei jenen/m Menschen, der Beziehungspartner dieses Handelns ist?
3. In welcher Situation bewirkt diese so entfaltete Beziehung was?

1.1 Coaching muss gelernt sein

Coaching basiert für uns auf einer abgeschlossenen Berufsausbildung – jedoch nicht zu einem Beruf des Coaches, sondern als Psychologe, Betriebswirt, Jurist usw. mit jener Berufserfahrung und Fortbildung, die zu sozial kompetenten Führungshandeln befähigt. Das eigentliche Thema eines Coachingbuches ist Verantwortung. Wer dauerhaft Höchstleistungen erbringen will, stellt an sich die Forderung, in diesem

Leisten umsichtig, strategisch klar und langfristig erfolgreich zu sein. Wer Macht ausübt – unabhängig von seiner Moral – wird daran interessiert sein, so zu handeln, dass seine Macht eher weiter wächst, als dass sie beschnitten wird oder „gestürzt". Wer gerne und zielstrebig führt, managt, ein Unternehmen auf- oder ausbaut, der wird kritische Situationen, in welchen er Überblick gewinnen oder Langzeitstrategien prüfen will, als solche erkennen, antizipieren und in seinem Berufshandeln berücksichtigen. Spitzensportler, Mächtige und Manager hatten in den letzten Jahrzehnten die uralten Figuren der visionären Propheten, des weisen Hofnarren, einflüsternden Astrologen, wegweisenden Orakels, ahnungsvollen Hellsehers, mitbestimmenden Magiers oder der steuernden Mätresse weitgehend „unsichtbar" werden lassen.

Wem Gott ein Amt gibt, dem gibt er auch den nötigen Verstand – inzwischen ist diese Binsenweisheit im Zuge der Verwissenschaftlichung sozialer Prozesse kein gültiges Glaubensbekenntnis mehr. Mit Jonas (1979, 391), dem Philosophen der Verantwortung, ist den heutigen Führungseliten bewusst: „Immer muß der Wissende darauf gefaßt sein, später einmal wünschen zu müssen, er hätte nicht oder anders gehandelt." Wem seine berufliche Position ein Verantwortungsfeld eröffnet, der muss auch lernen, Verantwortung zu tragen – hierbei kann ein Coach reflektierend hilfreich sein.

1.2 Coaching ist die Begleitung von verantwortlichen Könnern

Zu Coachen meint, sich zur Verfügung zu stellen bei der Lösung von Problemen, die man selbst irgendwie auch schon kennen gelernt hatte: Voraussetzung ist also eine berufserfahrene, professionelle Identität als erfolgreicher Könner. Denn Coaching ist die Begleitung von verantwortlichen Könnern. Sie ist selbst eine professionelle Kompetenz – ohne ein Basisberuf sein zu können. Diese Sicht ist nicht allgemeingültig, im Gegenteil. Inzwischen hat sich in Personalabteilungen eingeschlichen, Coaching als eine Stütz- oder Entwicklungsmaßnahme dort anzubieten, wo die zu Coachenden nach Auffassung ihrer Beurteiler Probleme zeigen, die sie anscheinend nicht alleine zu lösen vermögen. „Zielorientierung" scheint das magische Wort zu sein und Coaching jenes soziale Unternehmen, das Führungskräften ermöglicht, zielorientiert effektiv zu sein. Die implizite, an altbekannte PE-Maßnahmen anknüpfende Vorstellung für solch ein Coaching scheint – hier nun wieder in anderer Richtung überzeichnet – eine Mischung von Nachhilfe und Anreizsteuerung zu sein. „Machen Sie doch eine Fortbildung!" oder „Gönnen Sie sich doch mal eine Auszeit!" wird umformuliert in „Versuchen Sie es doch mal mit einem Coach(ing)!".

Wir definieren Coaching als jene Dienstleistung für Berufstätige, die deren verantwortliches Handeln in Umsicht so begleitet, dass Leistungslust erhalten bleiben kann. Diesen Anspruch nehmen wir auch dann ernst, wenn wir mit Unternehmenskulturen konfrontiert werden, die „Leistungslust" behaupten, tatsächlich jedoch nur mit immer strengeren Methoden der Manipulation Leistung erzwingen wollen. Eine grauenhafte Illustration dessen, was denkmöglich und vielleicht auch Wirklichkeit in

diesem Sinne sein kann ist Mike Bartlett (2008) gelungen mit seinem Theaterstück „Emma in Love“ (die deutsche Übersetzung des Stückes, das im Original ‚Contractions‘ heißt, besorgte Lorenz Langenegger): die Geschichte einer Verkaufsspezialistin und ihrer Personalführerin. Wer sich einen Abend lang von den Möglichkeiten solcher Grausamkeit beeindrucken lassen will, der möge das Stück ansehen oder lesen. Gesellschaftpolitisch gesehen kann dies beispielsweise in einem sozialkritischen Diskurs auch benannt werden: Coaching ist jene Begleitung, die in kapitalistischer Produktionsweise den Verantwortlichen die Möglichkeit gibt, die entfremdete Dimension ihres Handelns mit einer neutralen Person zu reflektieren.

Diese Definition von Coaching beinhaltet eine Verpflichtung: Entfremdete Arbeit darf nicht dauerhaft das Gesicht der Arbeitswelt beherrschen – so gesehen will Coaching auch ein Beitrag zur Humanisierung der Arbeitswelt und zur Weiterentwicklung der Produktionsverhältnisse sein. Coaching kann als eine Funktion des Anwendens psychologischer Erkenntnisse und langfristig wohl auch als ein Teilgebiet angewandter Psychologie gesehen werden (Hockel 1994a / b).

Als klinischer Psychologe mit psychotherapeutischen Zusatzausbildungen hatte ich (CMH) in den Jahren 1976 ff das Ringen um die legale heilkundliche Anwendung von klinisch psychologischem Änderungswissen intensiv verfolgt und dabei in der Debatte um die Professionalisierung der Psychotherapie auch meinungsbildend mitgewirkt (Hockel 1978). Es ging darum, jenen, die Psychologie gelernt hatten, das Handlungsfeld legaler, heilkundlicher Anwendung dieses Wissens zu erschließen.

Die gegenwärtige Debatte um eine Professionalisierung des Coachings scheint ähnlich zu verlaufen und ist doch ganz anders zu verstehen. Als ich für die damalige Bundesanstalt für Arbeit das Blatt zur Berufskunde „Diplompsychologe“ (Hockel 1999a) und dasjenige zum „Psychotherapeut“ (Hockel 1999b) zu erarbeiten hatte, da war klar, dass die Interessen des Forschungsfaches Psychologie und des angewandten Forschungsfaches Sozialpädagogik bedeutsam waren: Wer klinische Psychologie oder psychotherapeutische Verfahren erlernt hatte, sollte sie auch beruflich anwenden dürfen. Gegenwärtig liegt beim Coaching eine genau umgekehrte Wirklichkeit vor: Eine gesellschaftlich herangewachsene Dienstleistung, die an die Stelle der oben zitierten „Beratervielfalt“ (Hofnarren usw.) getreten ist, drängt mit einem seltsam anmutenden Kräftezusammenschluss nach Professionalisierung. Es wird das Interesse der Coachinganbieter als ein gesellschaftliches Interesse an der Kontrolle der Ausbildungsstandards behauptet, als sei die gesellschaftliche Fürsorge für die Dienstleistungsqualität in allen Gesellschaftsfeldern so zu sehen wie in der Gesundheitsversorgung.

Uns erscheint dies Drängen verständlich, jedoch vorschnell. Um es ironisch zuzuspitzen: Wer eine miserable Theateraufführung erlebte, wird nicht auf die Idee kommen eine gesellschaftliche Normierung der daran beteiligten Berufe zu fordern, sondern er wird diesen Veranstaltern künftig seine Wertschätzung vorenthalten und sie nicht mehr aufsuchen. Birgmeier (2011b) versucht, der herangewachsenen Fachlichkeit von Coachingwissen eine Plattform zu bieten (zu beschreiben, wie gutes Theater gemacht wird) und zugleich die Frage aufzugreifen, welche künftige fachliche Verankerung für einen professionalisiert verstandenen Coach zu fordern sei (gesellschaftliche Normierung fordern).

Für mich (CMH) als einem altgedienten Wegbegleiter von Professionalisierungsbemühungen ist seine Ausführung von 2011 so charmant utopisch, wie es 1974 die Formulierung von Reinhart Tausch war.

Tausch sagte auf dem 1. Europäischen Kongress für Gesprächspsychotherapie: „Man nannte unsere verantwortliche psychologische Tätigkeit mit Klienten eine illegale Tätigkeit von Psychologen. Diese Bedrohungen von außen sind mit diesem Kongress dank der Aktivität der Gesellschaft für Gesprächspsychotherapie und der Forschung fast verschwunden." (Tausch 1976, 56).

Birgmeier schrieb: „Dass eine an Wissenschaft und Forschung orientierte Professionsentwicklung im Coaching gelingen kann, haben viele der in diesem Band vertretenen Positionen, Überlegungen und Ansätze eindrucksvoll gezeigt." (Birgmeier 2011, 430)

Die heilkundliche Tätigkeit von Psychologen blieb von 1974 bis 1999 weiter illegal, da diese weder Ärzte noch Heilpraktiker waren. Ob eine Professionsentwicklung zu einem gesellschaftlich definierten Beruf führt, ist Sache der Selbstorganisation der Berufstätigen. Öffentliche Verrechtlichung und öffentliche Anerkennung sind zweierlei. Wenn es gelingt, die Tätigkeit Coaching als eine anspruchsvolle und nur qualifikationsbegründet verantwortbare Tätigkeit zu formalisieren, so ist dies sicher zu begrüßen. Zugleich darf dies jedoch nicht bedeuten, dass in mittelalterlicher Manier sich „zünftige" Coaches zusammentun und vorschreiben wollen, wie man in ihrer Zunft zum Gesellen oder Meister werden kann.

1.3 Coaching ist Beziehungskompetenz

Neben den Coachingsdienstleistungserbringern stehen derzeit die Ausbildungsanbieter. Wir halten es – aufgrund unserer wissenschaftlich reflektierten gemeinsamen Erfahrungen – für unverzichtbar, die Qualifizierung zum Coach als eine Sekundärqualifikation zu betrachten, die Berufserfahrung in einem anderen Grundberuf unverzichtbar voraussetzt. Das „Berufsziel Coach" erscheint uns als eine in vielerlei Hinsicht eher bedrohliche Chimäre.

Denken wir einen akademischen Ausbildungsberuf „Coach", so müssten wir dessen Grundlagenwissenschaft kennen. Im Kontext von positiver Psychologie und einem entstehenden Fachgebiet Coaching Psychologie werden zwar wesentliche handlungsleitende Erkenntnisse zusammengetragen, die anwendungsorientierte Zentralkompetenz wird jedoch weiter die Fertigkeit zum Beziehungsaufbau sein. Und andererseits haben wir die Erfahrung gemacht, dass die spezifische Kompetenz einer personzentrierten Beziehungsgestaltung bei sehr unterschiedlichen Grundberufen dann entfaltet werden kann, wenn die Lernenden ihre Selbstqualifizierung wirklich als „Selbstentfaltung" betreiben – und somit deutlich unvergleichlich werden. Coaching ist es, eine fruchtbare Beziehung anbieten und entfalten zu können; hierbei

kann eine „Berufsrolle“ nur wenig hilfreich sein. Kein Coach gleicht dem anderen. Nun könnte man behaupten: In keinem Beruf gleichen die Berufstätigen einander mehr, als sie sich als Individuen aufgrund der menschlichen Einzigartigkeit unterscheiden. Und so kann das Konzept „Beruf“ als eine Durchschnittsqualifikation angezielt werden – für das Konzept „Coach“ lehnen wir solche Durchschnittlichkeit ab, denn sie würde dazu tendieren, jeweils den Beziehungspartner „Coaching-Klient“ auch als eine „Durchschittsfigur“, vielleicht sogar mit standardisierbaren „Problem-Diagnosen“ zu sehen. Wenn ein Lotse ein Schiff betritt und die Wegweisung übernimmt, so ist er nicht zuständig für den technischen Zustand des Schiffes – wenn ein Coach einen Klienten annimmt, so muss er eine so offene Beziehung herstellen, dass auch alle „Zuständlichkeiten“ des Klienten zum Gegenstand der Reflexion werden können.

1.4 Die Integrität des Coaches liegt im Machtverzicht

Pfadfinder als Beruf? Lotse als Beruf? Wegweiser als Beruf? Dies alles verdeutlicht das Problem vielleicht: Dem Pfadfinder kann sowohl eine bestimmte Helferethik als auch eine Lust an der zu lernenden Autonomie bedeutsam sein – aber welche „Arbeit“ würde dieser Beruf leisten? Lotsen sind mit Sicherheit berufstätige Könner mit hoher eigener Verantwortung: Sie sind jedoch gerade jene Spezialisten, denen der Kapitän die Steuerung des Schiffes ganz bewusst überlässt – mancher junge Kompetenzträger träumt sich wohl in solch eine Rolle, wer jedoch einen Coach beansprucht, weiß, dass er gerade dies nicht kann: die Verantwortung an einen anderen abschieben.

Heiler als Beruf? Arzt / Psychotherapeut als Beruf? Seelsorger als Beruf? Ja, von ganzem Herzen, ja: Diese Berufe sind sowohl auf Fachlichkeit als auch auf Beziehungskompetenz angewiesen. Aber der Coach? Seine Beziehungskompetenz ist die Dienstleistung am Selbstbezug des Coaching-Klienten: Er muss mit dem umgehen, was der Coaching-Klient um sich als Problem definiert UND mit dem, wie der Coaching-Klient in seiner Haut und seinem Leben „steckt“. Insofern kann der Coach die Funktion eines Heilers oder präventiven Heilers für Burn-out haben, er kann von einer beruflichen Kompetenz als Arzt oder Psychotherapeut profitieren, da er mit diesem Berufshintergrund über ein vielfältiges Rüstzeug zur Beziehungsgestaltung verfügt. Er kann als Seelsorger das spirituelle Bedürfnis seines Gemeindemitgliedes kennen und achtsam unterstützen. Aber der Coach hat weder in dem körperlichen noch dem seelischen oder spirituellen Heil seiner Coachingsklienten seinen Auftrag. Der Coach ist Begleiter für „Veränderungsmächtige“, die in „die Wirklichkeit“ aus- und eingreifend handeln.

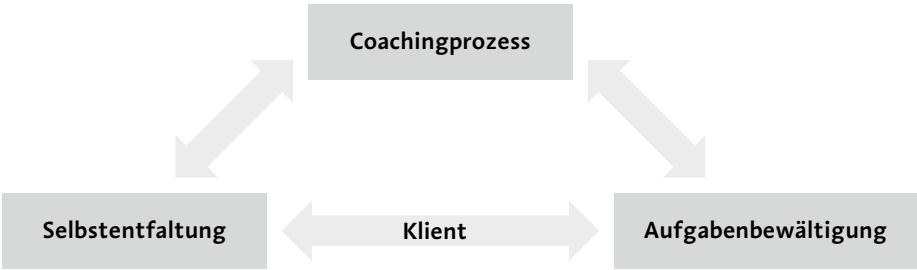

Abbildung 1.1: *Der Coachingprozess als Ort von Selbstentfaltung und Aufgabenbewältigung für den Coaching-Klienten*

Das Dreieck zwischen der Selbstentfaltung des Coaching-Klienten und der Aufgabenbewältigung in dessen sozialer Verantwortung muss vom Coach immer mit geachtet werden.

Coaching ist Machtverzicht – weder Heil, noch Gesundheit, noch Seelenheil wird vom Coach „hergestellt" – er begleitet „Hersteller" in ihrem verantwortlichen Handeln.

1.5 Können induziert Können – Coaching als Beziehungshandwerk

Coaching ist wirksame Hilfe. Auch in unserer Darstellung finden sich hierfür vielfältige Belege. Die Gefahr jedoch, dass Coaching eine leistungssteigernde (zielorientierte), an fraglos von den Dritten (Arbeitgeber, Personalabteilungen, …) beschriebenen Leistungszielen gemessene Dienstleistung werden könnte, kann gar nicht krass genug beschrieben werden.

Einige Beispiele für Fehlentwicklungen listete ich (Hockel 2008) im Anschluss an die kritische Reflexion von Dagmar Deckstein (2008) auf:

Das Beispiel der Machtgier des Coaches. Der Gecoachte liebte, es zu spüren, dass nun alles gut ging. Zu zweit waren sie ein unbesiegbares Team, schwärmte er. Ein paar Wochen später kam die Ernüchterung, als ihm klar wurde, dass einige Botschaften des Coaches „Einflüsterungen" gewesen waren: Texte, die er als hilfreiche Instruktionen verstand, die jedoch Eigeninteressen seines Coaches vorantrieben.

Geldgier kommt auch bei Coaches vor: Coaching ist eine gut bezahlte Tätigkeit. Dennoch werden die Gecoachten immer noch besser bezahlt als der Coach. Wenn ein Coach gleich viel verdienen möchte, muss er gleich viel Verantwortung übernehmen – aber dazu reicht (meist) weder seine Fachkenntnis noch seine Motivation. In einem Fall wurde eine Führungskraft fristlos entlassen, da ihr Coach mit offensichtlicher „Insiderinformation" seine privates Aktienpaket gesteuert hatte.

Zu Fordern statt zu fördern ist ebenfalls eine Entgleisung im Coaching: Ein Coaching, das zunächst von Respekt für den Coach geprägt war, führte zu einer Zuspitzung. Offen sichtbar hatte der Coach dem Gecoachten ein Ultimatum gestellt:

„Ich denke, ich werde nicht weiter mit Ihnen arbeiten können, wenn Sie stets im Kreis gehen. Das entspricht nicht meiner Bewegungslogik. Prozesse sind linear. Sie müssen sich entscheiden.“ Zu Recht brach der Gecoachte den Prozess ab. Er suchte einen neuen Coach mit dem Auftrag: „Ich weiß, dass ich mich im Kreis drehe – helfen Sie mir zu sehen, um welchen geheimen Mittelpunkt, und ich werde mich entscheiden können“ (Hockel 2008).

Wer heute führt, muss nicht mehr zur Machtelite gehören, um unter Umständen plötzlich einen Coach von Firmenseite angeboten zu bekommen. Und es muss sich nicht um die Vorbereitung auf eine ethisch problematische Tätigkeit handeln („Herr Müller, unser Personalchef, benötigt doch bestimmt einen Coach, wenn er innerhalb der nächsten 4 Wochen 36 betriebsbedingte Kündigungen aussprechen muss.“ oder „Frau Meier wirkt jetzt schon sehr angespannt, wenn sie ohne Coach jetzt auch noch die Schließung unseres Zweigwerkes in X durchboxen soll, verfällt sie in ein Burn-out …“). Mit einem Coach zu arbeiten, setzt Können voraus – und induziert Selbstbewusstsein. Dies wiederum kann Beziehungskompetenz fördern, wie wir in Kapitel 5 an mehreren Fallbeispielen illustrieren.

Wer als Coach die Vielfalt seiner förderlichen Anregungen beherrscht, der zeigt ein professionelles Verhalten mit überraschender Vielfalt. Die Fallbeispiele zeigen, wie Können auf der Seite des Coaches jenes Können zu induzieren vermag, das beim Gecoachten meist auch da war, jedoch nicht ausreichend aktualisiert wurde.

1.6 Zusammenfassung

Wenn Sie dieses Buch gelesen haben, werden Sie unser Konzept von Coaching kennen, jedoch nicht können. Diese banale Aussage ist der Kern unserer Kompetenzvorstellung: Können ist nur in handelnder Selbsterprobung zu erwerben, nicht durch Lesen oder Wissen allein. Und sie entspricht unserer gegenwärtigen Stellungnahme zur sogenannten „Professionalisierung“: Ein Coach ist jemand, der einen Beruf gelernt hat (Psychologe, Betriebswirt, Jurist, Arzt, Sozialpädagoge, …) und dessen Berufs- und Lebenserfahrung ihn dazu bringt, andere Berufstätige bei deren Aufgabenerfüllung kompetent zu begleiten. Für diese Begleitarbeit benötigt er Kompetenz, jedoch nicht einen „neuen Beruf“. Dieses Buch ist ein anschaulicher Bericht von persönlichen Erfahrungen, die wir so zu gruppieren versuchten, dass ein lehr– und lernbarer Erfahrungsschatz beschrieben wird. Nochmals in Thesen: Ein Coach ist ein Mensch,

- der gelernt hat, zu fragen und Fragen zu finden; insofern ist er Wissenschaftler.
- der weiß, dass Handeln immer wertgeleitet ist und daher nur verstanden werden kann, wenn man alle Wertsysteme gelten lassen kann; insofern ist er verpflichtet, als „Weiser“ zu wirken.
- der wegweisend tätig sein kann; insofern entspricht er einem Lotsen.
- der so lange an sich selbst gearbeitet hat, dass er sich „schamlos“ auch als Modell verfügbar hält und somit tatsächlich auch Vorbild sein kann.

- der förderlich und fordernd sein kann; insofern gehört er zu den helfenden Berufen.

Tatsächlich jedoch ist das Bild des Coaches mit all diesen Aussagen eher verzerrt. Ja, es sind in diesen Bildern die klassischen Fehler der Ausübung von und der Erwartung an Coaching genannt. Coaching als:

- Besserwisserei
- Relativismus
- Opportunismus
- Bevormundung
- Entmündigung

Fünfwertiges Coaching verlangt Selbstprüfung, Wertschätzung, Einfühlung, Echtheit und das Spektrum förderlicher Verhaltenskompetenzen; es ist die berufliche Leistung jener Berufstätigen, die als Coaches …

1. … eine Grundausbildung in psychosozialen Berufen (z.B. Psychologe) bzw. im Management (z.B. Betriebswirt mit MBA) haben, die also die Steuerung ihres Verhaltens nach professionellen Normen gelernt haben und nicht der (machtgierigen) Illusion auf sitzen, der Beruf des Coaches könne ein eigener „Grundberuf“ sein.
2. … mehrjährige Berufserfahrung und dokumentierte Erfolge in ihrem Berufsfeld („Profikönnen“) mit dem Ehrgeiz verbinden, anderen konstruktive Begleitung anzubieten.
3. … zwischenmenschliche Begegnungen als den Ort ihrer beruflichen Alltagsarbeit schätzen, da sie sich einfühlsam kompetent wissen und derart indirekt zu helfen vermögen.
4. … gelernt haben, ihr Tun als coachende/r integer, als ganzheitliche Person zu verantworten und dabei die internationalen Berufsstandards für Coaching zu erfüllen und zu beachten (International Coach Federation ICF).
5. … einen Handwerkskoffer voll Handlungsmöglichkeiten zur Förderung von Selbstreflexion, Selbsterkenntnis, Selbstgestaltung – aber auch zur Förderung und Steuerung sozialer Prozesse bei sich haben und so direkte Hilfe bieten können.

2 Fünfwertiges Coaching – eine bestimmte Form von Coaching

Coaching ist die dienstleistend reflexive Begleitung verantwortlicher Berufstätiger, um diesen Übersicht und Leistungslust zu erhalten.

Aus unserer Erfahrung lassen sich die hierfür notwendigen Coachingkompetenzen in fünf Dimensionen beschreiben. *Ein Coach ist jemand, der sich von den in Tab. 2.1 beschriebenen Wegweisern leiten lässt.*

Unsere fünf Grundprinzipien entsprechen den fünf Wirkfaktoren der Psychotherapie. Wir gehen davon aus, dass es Meisterschaft bedeutet, persönliche Erfahrungen ernst zu nehmen. Das Ziel eines qualifizierten Coachings ist weniger, dass eine bestimmte Leistung erbracht, ein erwartetes Verhaltensmuster geleistet, ein Problem gelöst ist. Zentral für qualifiziertes Coaching ist das gelingende Miteinander von Persönlichkeitsentwicklung und Aufgabenbewältigung. Dabei gehen wir davon aus, dass langfristig nur selbstgewählte Aufgaben wirklich erfolgreich bewältigt werden können. Wie alle angewandte Psychologie unterliegt somit auch das Coaching der Vorgabe, dass der Coach ein zentrales Interesse daran hat, seinen Einfluss so schnell wie möglich überflüssig zu machen. An die Stelle der coachenden Begleitung soll die kompetente Leistung des Coaching-Klienten selbst treten, d. h. Aufgabenbewältigung. Coaching ist so gesehen Entfaltungsarbeit am Coaching-Klienten selbst **und** an seinem Selbst **und** an seiner Welt. Coaching entfaltet Selbstbewusstsein, Selbstvertrauen und Selbststeuerung.

Wir sind Psychologen – und dies von Beruf und mit Leidenschaft. Die folgenden Ausführungen sind entstanden, weil wir immer wieder die Erfahrung machten, dass andere Menschen dankbar sind, wenn wir unsere Entdeckungen mit ihnen teilen. Wir gehen von einigen wenigen Erfahrungen aus, die eigentlich jedem zugänglich sind und doch manchmal geleugnet werden. Wir haben versucht, diesen Erfahrungen Prinzipien für einen achtsamen Weltbezug abzulesen, der den persönlichen Sinnhorizont fördern kann. Teilweise finden sich diese Erfahrungen auch in Forschungsergebnissen bestätigt, teilweise entsprechen sie dem Manifest Globales Wirtschaftsethos mit seinen Ansprüchen an Humanität und die Grundwerte: Gewaltlosigkeit und Achtung vor dem Leben, Gerechtigkeit und Solidarität, Wahrhaftigkeit und Toleranz, Gegenseitige Achtung und Partnerschaft. (Meier / Sill 2010, 799 ff).

Fünfwertiges Coaching wurde so benannt, weil ich (CMH) eines Tages auf die Frage eines promovierten Biochemikers „Herr Hockel, ich spüre wie hilfreich unsere Gespräche sind – aber können Sie mir erläutern, was Sie da mit mir machen?“ einen kleinen Vortrag hielt. Wir sind der Auffassung, dass direkte Fragen meist eine direkte Antwort verlangen. Ich erläuterte den Zusammenhang von Selbstreflexion, Offenheit, Einfühlung, Echtheit und der Verantwortung für förderlich / forderndes

Tabelle 2.1: *Wegweiser im fünfwertigen Coaching: Ein Coach ist jemand, der sich von folgenden Wegweisern leiten lässt*

Wegweiser	Sinnvolle Metapher	Irrweg
Selbstprüfung	… der das richtige Fragen kennt (Wissenschaftler)	… der die besseren Entscheidungen findet – Besserwisserei (als kennte die Wissenschaft „die richtigen Antworten“)
Annehmen	… der alle Wertesysteme gelten lassen kann (Weiser)	… der keinerlei eigene Wertungen ins Spiel bringt. Relativierendes „anything goes“; als gäbe es nicht in jedem Bereich menschlichen Handelns die Grunderfordernis moralischer Reflexion
Einfühlen	… der sich in der differenzierten Wahrnehmung von Emotionen und emotionsleitenden Systemen ausgebildet hat (Lotse)	… der nach dem Muster „alle machen Fehler“ oder „alles verstehen ist alles verzeihen“ Emotionen überbewertet. Positionsloses „Es-allen-recht-machen“ als Handlungsstrategie, Opportunismus
Echt sein	… der sich selbst so gestaltet hat, dass seine Präsenz immer kongruentes Modell für problemlösendes Dasein ist (Vorbild)	… der „unverschämt“ mutig seine persönlichen Ansichten einsetzt. Bevormundendes Verhalten, das „zu Ihrem Besten“ sein soll
Fördern und Fordern	… der Strukturen menschlicher Sozialorganisationen (Industrie und Freizeitindustrie, Verwaltung, Gesundheitswesen usw.) so gut kennenlernte, dass er einen reichhaltigen Werkzeugkasten für konstruktive Unterstützungen bei sich hat (Helfer)	… der sofort zupackend seine Ideen anbietet. Problemlösende Einzel-Operationen anstelle von Hinweisen auf problemlösende Strategien der Selbsthilfe. Entmündigendes „Expertentum“, das den eigenen Werkzeugkasten nicht zur Verfügung stellt, sondern nur „anwendet“

Handeln. Und mein Coaching-Klient schenkte mir mit einem Lächeln den damit eingeführten Begriff, als er sagte: „Sie gestalten also jede Aussage nach dem Konzept eines fünfwertigen Elementes – jede Valenz muss irgendwie gesättigt werden.“

Fünfwertiges Coaching ist durch diese verhaltenssteuernden „Valenzen“, durch diese Haltungsaspekte gekennzeichnet. Wir lesen diesen Haltungsaspekten auch wertende Prinzipien ab, wobei wir davon ausgehen, dass orientierende Prinzipien zu falschen Prinzipien werden können, wenn sie verantwortungslos überdehnt oder rücksichtslos inhuman geltend gemacht werden.

2.1 Selbstprüfung – Erkenntnisoptimismus als Wegweiser

„Sich selbst zu erkennen bedeutet keineswegs nur, dass man hinterher ein Bild von sich selbst hat, sondern auch, dass man sich selbst modifizieren kann." (Dörner 2001, 795)

Zwischen Selbsterkenntnis und Selbstveränderung findet fortlaufend jene Selbstprüfung statt, die wir als berufliche Haltung des Coaches fordern und als hilfreiche Haltung dem Coaching-Klienten vermitteln. Das richtige Fragen ist zunächst nach innen gerichtet. Wer Coach sein will, fragt weniger den Coaching-Klienten als sich selbst. Damit werden Fragen beim Gegenüber induziert, statt sie ihm zu stellen. Ein Generalziel qualitätvollen Coachings ist die Entfaltung von Freude an Selbstverantwortung beim Coaching-Klienten. Der Coaching-Klient wird daher so behandelt, dass ihm stets klar ist, dass er nicht dem Coach zu antworten hat, sondern jeweils prüfen kann / soll, ob denn überhaupt eine zu beantwortende Frage vorliegt. Sich selbst in Frage stellen zu können, ist die Grundlage für Selbstverantwortung. Um diese zu entwickeln, kann ihm das Netz von Fragen zu seiner Verantwortung dienen.

Eines Tages hatte ich dem 45-jährigen Abteilungsleiter eines großen Unternehmens in München ein Buch zu lesen empfohlen. Er hatte seit zwei Jahren neben seiner Berufstätigkeit eine Firmengründung vorbereitet. Die Idee eines Luxusproduktes, das er in der Schweiz herstellen lassen würde – er war bei jener Firma, mit welcher er diese Auftragsproduktion plante, angestellt gewesen, bevor er nach München abgeworben worden war. Mich hatte er aufgesucht, „damit Sie mir Gelegenheit geben, den Absprung und den Neubeginn mit Bedacht zu wagen. Die Marktforschung habe ich sorgfältig durch einen Bekannten durchführen lassen, alle Aspekte der betriebswirtschaftlichen Kalkulation bespreche ich mit meinem Bruder. Sie sollen mich bei der Frage ‚Ja oder Nein' coachen, die bei jedem solchen Sprung in die Welt des Unternehmertums letztlich auch wie eine reine Mutfrage aussieht."

Wir hatten uns in unterschiedlichen Zugangsweisen der Entscheidungsvorbereitung genähert. Das Buch das ich ihm zu lesen empfohlen hatte, war Dörners (1989) „Logik des Misslingens". In die vierte Sitzung kam er strahlend und entschlossen.

„Ich danke für die Leseempfehlung. Sehr aufmerksam las ich diese anschauliche Quelle und verstand auch sofort, wieso Sie mir dies empfohlen hatten. Sie sind skeptisch bezüglich meiner Erwartungen an den Absatz meines Produktes, Sie denken, dass ich mir für mein Unternehmen so etwa 6 % Umsatzwachstum einbilde. Und da das eine Exponentialgleichung ergäbe, würde der wirkliche Umsatz notwendig weit hinter meinen Erwartungen bleiben. Aber ich weiß, dass ich 6 % Steigerung denke, meine und vielleicht erreichen kann."

Er hatte Recht. Mein Verdacht war gewesen, dass er in einem selbstbetrügerischen Optimismus gefangen sein könnte. Betrachten wir die „plausible, unserer Vorstellung entsprechende" Verlaufskurve von 3 %, so wird dies meist eine Kurve sein, die die Abbildung von „3 % Steigung" meint: eine langsam, kontinuierlich höher führende Gerade. Wachstum jedoch meint eben Wachstum, und dies entspricht der Zins-Zinseszins-Funktion und somit einer Exponentialgleichung: