

## Coaching?

### Differenzierende Gedanken zu einem beliebten Begriff

- Klaus Eidenschink -

Eine beliebte Zubereitungsart für Gänse besteht darin, daß man unterschiedliche Gemüse, Gewürze und Obstsorten in das tote Tier hineinstopft, um es dann zu garen. Dies wirkt sich auf Geschmack und Soßenbildung förderlich aus. Eine solche „Stopfgans“ ist kulinarisch für viele ein echter Genuß. Anders verhält es sich im Bereich der Begriffsbildung: Werden in einen Begriff – in diesem Fall ‚Coaching‘ – allzu viele Sachverhalte hineingestopft, verliert er seine Orientierungsfunktion und wird eher zu einem Instrument der Verunsicherung und Verwirrung. Diese Ausführungen nehmen sich zum Ziel, die verschiedenen Zutaten aus der Begriffsgans wieder herauszuholen, damit jeder dann selbst besser beurteilen kann, welche wieder hinein-sollen. Und sie sollen helfen Scheinsicherheiten und vorschnelle Expertengläubigkeiten in einem verworrenen Berufsfeld leichter zu erkennen.

### Vom Kränkungswert des Hilfeholens

Coach ist eine Titulierung, die im Leistungssport angesiedelt ist, und dort den Trainer eines kompetenten Sportlers oder eines Teams bezeichnet. Es ist kein Zufall, daß gerade dieser Begriff es geschafft hat, im wirtschaftlichen und unternehmerischen Bereich Fuß zu fassen. Birgt er doch den Gedanken in sich, daß es für Spitzenkräfte normal, selbstverständlich und angeraten ist, sich Unterstützung zu holen. Im Führungsbereich der Wirtschaft herrscht(e) eine weitverbreitete Kultur der Autonomie, nach der das Lob dem Starken, dem Unabhängigen gebührt, der seine Probleme selber löst und sich möglichst niemandem anvertraut. Durch die Komplexität der Sachaufgaben und die nicht mehr auf Gehorsam getrimmten Charakterstrukturen der Mitarbeiter wird diese Autonomie aber immer uneffizienter. Die Führungskräfte geraten in psychischen Dauerstreß und Verschleiß. Der Druck das eigene Handeln und die eigene Person zu reflektieren, zu verändern und soziale Kompetenzen zu vertiefen wächst. In der oben benannten Kultur ist es aber prinzipiell gefährlich, beschämend und kränkend, wenn „Spitzenkräfte“ Defizite oder Fehler öffentlich eingestehen oder sich Hilfe holen. Daher hilft der Begriff Coach, Schwellenängste zu reduzieren und Kränkungen zu beschwichtigen, da er eben die Selbstverständlichkeit der „Spitzensportler“ sich regelmäßiger externer Hilfe zu bedienen, enthält. Die Regel „Wer sich Hilfe holt, muß Spitze sein“ wird dem Lob der Autonomie entgegengesetzt. Die Rolle ‚Coach‘ hat geholfen einen offeneren Umgang mit eigenen Defiziten zu ermöglichen. Dies ist u.E. eine wertvolle und betriebswirtschaftliche sinnvolle Entwicklung.

## Wie verändern sich Menschen?

Wer Hilfe sucht, möchte sich verändern. Mit diesem Anliegen gerät jeder Mensch in einen ungeklärten und sehr widersprüchlichen Bereich der Psychologie. Gehen doch die Ansichten darüber, wie und wodurch Menschen sich verändern sehr auseinander und widersprechen sich zum Teil. Die unterschiedlichen Ansichten werden leider immer noch in der psychologischen Wissenschaft mehrheitlich in Form von Glaubenskämpfen gegeneinander behauptet oder mit Achselzucken hingenommen. Ich schildere in groben Strichen die wichtigsten Standpunkte und das daraus jeweils resultierende Rollenverständnis des Coaches. Wie unschwer zu sehen sein wird, widersprechen sich diese Konzepte z.T. elementar, andere ergänzen sich.

### **Veränderung entsteht durch *mehr* Wissen.**

Je profunder und umfassender die Kenntnisse über einen Bereich sind, desto angemessener kann man handeln. Der Coach ist dann der Experte und Lehrer. Er muß selbst ausgewiesener Fachmann auf dem Arbeitsgebiet des Gecoachten sein. Üben, üben, üben ist hier die Devise. Die Zeitperspektive für das Erreichen des Veränderungsziels ist hier mittelfristig.

### **Veränderung entsteht durch *besseres* Wissen.**

Die Arbeit besteht darin falsche Überzeugungen (Glaubenssätze) aufzugeben und wahrere sich anzueignen. Der Coach ist dann ebenfalls der Fachmann, ergänzt mit einer kritischen Analysefähigkeit falsche Überzeugungen zu erkennen und bessere Alternativen zu finden. Hier geht es dann weniger um Üben, sondern darum, die passenden Überzeugungen in den jeweiligen Situationen zu aktivieren. Die Zeitperspektive ist kurzfristig

### **Veränderung entsteht durch *weniger* Willensanstrengung.**

Die Kunst der Veränderung wird hier als Kunst des Loslassens und der Vertiefung der Wahrnehmungsfähigkeit gesehen. Veränderung tritt hier ein, wenn jemand aufhört etwas anderes sein zu wollen, als er ist. Der Coach wird hier zum Begleiter, der die Verkrampfungen und selbstschädigenden Verbesserungsstrategien problematisiert. Die Zeitperspektive ist mittel- bis langfristig.

### **Veränderung entsteht durch *mehr* Willensanstrengungen.**

Gute Vorsätze und Willenskraft werden als die wesentlichen Instrumente zur Veränderung angesehen. Der Coach ist dann der klassische Trainer, der „Trainingspläne“ entwirft und ihre Durchführung und Einhaltung überwacht. Die Zeitperspektive ist mittelfristig.

### **Veränderung entsteht durch die Veränderung der *systemischen Bedingungen*.**

Das Individuum wird als Rollenträger von komplexen, unerkannten Regeln gesehen. Der Coach ist hier der Systemanalytiker und –störer mit dem Ziel, das System zu einer (angemesseneren) Neuorganisation zu zwingen. Die Zeitperspektive ist kurz.

### **Veränderung entsteht durch anderes *Fühlen*.**

Das Arbeiten mit Emotionen und das Einlassen auf die eigene emotionale Grundstruktur gilt als das Wesentliche. Emotionale Intelligenz soll erarbeitet werden, um das gerade modische Schlagwort an dieser Stelle zu gebrauchen. Veränderung ist an die Beschäftigung mit schmerzlichen und unangenehmen Empfindungen gebunden. Der Coach hilft hier den Schattenseiten der eignen Seele nicht auszuweichen und die destruktiven Anteile der eigenen Person zu integrieren. Die darin gebundenen Energien können dann konstruktiv genutzt werden. Die Zeitperspektive ist mittel- bis langfristig.

### **Veränderung entsteht durch besseres *Verstehen*.**

Im Gegensatz zu Wissen meint Verstehen hier das Erkennen der eigenen Person. Es herrscht die Annahme, daß verborgene (unbewußte) Motive zur ständigen Wiederholung problematischer Verhaltensweisen veranlassen, die die natürliche Entwicklung des Menschen hemmen, behindern oder ganz zum Stillstand bringen. Der Coach ist hier Fachmann für Entschlüsselung unerkannter Motive, Beziehungsmuster und Handlungsfaktoren (Analytiker oder Hermeneutiker) und hilft die Bremse zu lösen, statt verstärkt das Gas zu treten. Die Zeitperspektive ist langfristig.

Diese o.g. (plakativen) Ansichten lassen sich auch bekannten psychotherapeutischen Schulen zuordnen: Verhaltenstherapie eher 1 und 3, NLP eher 2, humanistische Ansätze (Gestalttherapie und Transaktionsanalyse) eher 4 und 6, Systemische Therapie eher 5, tiefenpsychologische Ansätze eher 6 und 7. Welche dieser Schulen „wahr“ oder „erfolgreich“ ist, ist deshalb sehr umstritten, weil die Erfolgskriterien unklar und schwer zu definieren sind:

- Aus schnellen Anfangserfolgen läßt sich nicht auf nachhaltige Verbesserungen schließen.
- Wenn schnelle Erfolge ausbleiben, ist das keine Gewähr dafür, daß es langfristig gut wird.
- Aus dem subjektiven Wohlbefinden der Coachingkunden läßt sich nicht gute Arbeit der Coaches schließen (Menschen mit narzißtischen Charakterstrukturen fühlen sich z.B. normalerweise sehr wohl, aber ihre Umwelt fühlt sich chronisch schlecht. Dies kann durch schlechtes Coaching noch gefördert werden),

- eine Beziehung zum Coach, in der man sich wohl fühlt, kann leider auch bedeuten, daß der Coach die gefährlichen Punkte nicht anspricht und den Klienten schont .

Dies sind nur einige Beispiele dafür, wie schwer es ist, die Ingredienzen der Stopfgans nach ihrem Wert zu beurteilen.

Die am Markt auftretenden Coaches arbeiten nach unterschiedlichen Veränderungskonzepten. Mittlerweile werden diese Konzepte mehr und mehr benannt (allerdings mehr aus Marketinggründen wie mir scheint). So gibt es NLP-Coaches, Systemische Coaches, transaktionsanalytische Coaches, gestalttherapeutische Coaches, Motivationscoaches, usw. Dies könnte helfen aus der Stopfgans ‚Coach‘ zumindest einige Zutaten wieder ins Freie zu führen und zu trennen .

### **Die unbewußte Coachwahl**

Der ungeklärte Zustand der psychologischen Wissenschaft und der Glaubenskämpfe ihrer Vertreter macht es eigentlich schon schwer genug den passenden Coach zu finden. Die unbewußten Vorlieben der Kunden für die verschiedenen Veränderungskonzepte macht es noch komplizierter. In der Tiefenpsychologie gibt es den Begriff der „unbewußten Partnerwahl“. Dies meint, daß Menschen bei der Wahl ihrer (Liebes-)partner auch von den eigenen nicht wahrgenommen Ängsten und Überzeugungen geleitet sind. Die Wahl eines Coaches ist nichts prinzipiell anderes:

Ist es doch naheliegend, daß Menschen mit Angst vor ihren Gefühlen hoffen, mit Verstand und Willen ihre Ziele zu erreichen. Ist es doch verführerisch für Menschen, die Angst haben Entscheidungen zu treffen, einen Coach zu wählen der mit ihnen ewig in der Analyse und im Reden verweilt. Ist es doch nett, wenn Menschen, die viel Kontrolle brauchen, sich einen Coach suchen der sehr verstehend und wenig konfrontativ arbeitet. Wer sich seinen Schuldgefühlen und Kränkungen nicht stellen will, der freut sich, wenn er alle Schuld im System und nicht bei sich selbst zu suchen hat. Wer sich depressiv und visionslos fühlt, freut sich, wenn ihm ein Motivationsguru quasi als ein menschliches Aufputzmittel begegnet. Wer keine Orientierung hat, fühlt sich freilich wohl, wenn ihm ein Coach klare Versprechungen macht.

Das heißt, daß die Probleme, die zum Hilfe-suchen führen, fatalerweise auch bei der Entscheidung, welche Art der Hilfe als gut erscheint, mitbeteiligt sind. Von Platon stammt die Erkenntnis, daß alle Menschen für sich das Gute wollen, sich aber häufig darüber irren, was das Gute ist. Diese Regel ist bei der Wahl eines Coaches ebenfalls gültig.

Daher folgt die schlichte Wahrheit, daß kein Coach für alle Problemstellungen und alle Menschen und alle Organisationen der Richtige sein kann. Aus diesem Grund erkennt man einen guten Coach daran, daß er beim Kennenlernen oder bei der Auftragsklärung genau schaut, ob er glaubt, für diesen Auftrag ein passendes Gegenüber zu sein. Und – noch wichtiger – daß er im Laufe des Prozesses immer wieder mit dem Klienten, dem Kunden reflektiert, ob die gemeinsame Arbeit fruchtbringend ist. Die Klärung darüber, was als effizient und erfolgreich anzusehen ist, kann, wie oben ausgeführt, der Kunde allein genausowenig durchführen, wie der Coach. Nur gemeinsam, im Dialog, in der kritischen, selbstreflektierten Auswertung des Prozesses, kann die „Wahrheit“ gefunden werden.

### **Coaching und Marketing**

Ein spezielles Problem sind Versprechungen. Im wirtschaftlichen Umfeld gehört es zu den Selbstverständlichkeiten den Kundennutzen zu definieren und Zielerreichungskriterien festzulegen. Wer aber am Anfang schon sehen möchte, wo er am Ende sein will, bekommt nur das zu Gesicht, was er vom Ausgangspunkt aus wahrnehmen kann. Nachdem der Ausgangspunkt oft der Mittelpunkt des Problemhorizontes ist, finden Kunden, die sich auf kein Risiko, keine neuen, unvertrauten Gedanken und Konzepte einlassen wollen, selten einen Coach, der ihnen weiterhilft. Wer bislang schon gescheitert ist, weil er seine Mitarbeiter nicht motivieren kann, der versucht oft das Motivieren besser zu lernen. In der Regel ist aber das Motivierenwollen Teil des Problems, weil sich möglicherweise grundlegende Abwertungsbotschaften an die Mitarbeiter verbergen („Ich glaube euch nicht, daß ihr von alleine etwas macht!“).

Wenn Coaches nun am Markt mit eindeutigen Versprechungen auftreten, laufen sie Gefahr, daß jene Kunden von ihrer Dienstleistung Gebrauch machen, die damit (unbewußt) ihre problematischen Kommunikationsmuster und eigenen Defizite besser tarnen oder verfeinern wollen:

- Die Motivationsmaßnahme bringt dann im nächsten Monat zweistellige Umsatzsteigerungen und im nächsten Jahr Mitarbeiter mit psychosomatischen Störungen und burn-out-Syndromen.
- Die verfeinerte Kommunikationskompetenz verhilft zu effektiverer Manipulation, so daß die Mitarbeiter sich nicht mehr offen und mit Konflikten wehren können, sondern aus diffusem Unbehagen unzufrieden werden und in die innere oder äußere Kündigung gehen.
- Die bessere Moderationskompetenz hilft unliebliche Tagesordnungspunkte noch geschickter und unauffälliger in meetings abzuwürgen und die eigenen Interessen unbemerkter zu verfolgen.

Das innerhalb der Psychotherapie viel diskutierte Problem der Symptomverschiebung taucht im Coaching in verwandelter Form also wieder auf. Das eine Problem verschwindet, ein anderes tritt an seine Stelle. Coaches, die eine rasche Besserung, rasche Erfolge versprechen, haben in einem auf kurzfristige Effizienz getrimmten Kundenkreis natürlich auch die besseren Marktchancen. Daß in Mitarbeiterführung wie in Unternehmensführung die Fixierung auf schnelle Erfolge oft (auch betriebswirtschaftlich) das eigentliche Problem darstellt, bleibt dann gegebenenfalls „ungecoacht“.

## Die Rolle des Coaches

Im Sport ist es eine Banalität, daß der Coach in der trainierten Disziplin nicht besser ist als der Gecoachte. Die Qualitäten des Coaches liegen nicht „in der ersten Reihe“, sondern in der kompetenten Vorbereitung und der reflektierten Nachbereitung des Wettkampfes. Er ist Experte für den Prozeß, nicht für die Ausführung (auch wenn er das mal gewesen ist).

Im wirtschaftlichen Umfeld gilt dies häufig nicht. Hier werden Coaches auch diejenigen genannt, die sich sehr wohl als die besseren Chefs verstehen. Gerade Coaching-Programme, die darauf abzielen erfahrene Führungskräfte zu Coaches für die high-potentials auszubilden, sehen im Coach oft einen Experten der ersten Reihe (der sich dann aber nicht mehr offen zu seiner Expertenrolle bekennen darf, soll er doch den Coachee in seiner eigenen Lösungssuche unterstützen). Der Gecoachte hat dann letztlich zwei Chefs, einen offiziellen und einen der sich Coach nennt. Diese Fehlentwicklung wird auch dadurch unterstützt, daß Coach sowohl für ein bestimmtes Führungsverständnis als auch für externe Dienstleister benutzt wird. Der „Chef als Coach“ ist jedoch eine äußerst problematische Konzeption, birgt er doch die Gefahr in sich, aus der Rolle der „Führungs-Kraft“ die „Führung“ zu streichen. Eine hierarchische Rollenbeziehung läßt sich nicht mit einer auf Persönlichkeitsentwicklung ausgerichteten Beziehung vereinbaren. Daher sollte für eine auf Dialog und Mitarbeiterförderung fokussierende Rolle der Führungskraft mit einem weniger mißverständlichen Wort belegt werden.

Führungskräfte brauchen in meinem Verständnis häufig Unterstützung, mit ihren Schuldgefühlen angemessen fertig zu werden. Schuldgefühle sind gesunde Reaktionen auf Entscheidungen, die für andere Menschen unangenehme Folgen haben. Führungskräfte müssen oft solche Entscheidungen fällen. Problematisch wird es, wenn die Schuldgefühle abgewehrt, umgangen oder verleugnet werden. Die Vorstellung man könne als Vorgesetzter der „Coach“ seiner Mitarbeiter sein, hilft die eigenen Schuldgefühle zu vermeiden und reduziert daher seelische Gesundheit.

Eine weitere Problematik entsteht, wenn ein externer Coach absichtlich oder unabsichtlich Interessenanwalt für Vorgesetzte oder Unternehmensziele wird. Wofür ist der Coach dann aber Experte? An dieser Stelle holt das Coaching neuerlich eine ungeklärte Problematik der Psychotherapie ein. Wie oben schon angedeutet, hängt das Rollenverständnis des Coaches stark von seinem Verständnis von menschlicher Veränderung ab. Ein Verhaltenstherapeut, der seinen von Flugängsten geplagten Klienten in ein Flugzeug begleitet, hat eine gänzlich andere Beziehung als der tiefenpsychologisch arbeitende Therapeut, der in den Ängsten einen verdeckten Wunsch oder verdeckte Aggressionen vermutet, und den Klienten dann unterstützt, seine ungenutzten Potentiale zu erschließen. Ähnlich beim Coaching: Es macht einen Unterschied, inwieweit man als Coach auf klare Ziele hinarbeitet (etwa „mehr Sicherheit bei öffentlichen Auftritten“ oder „nein-sagen können“), oder die Ziele hinterfragt (etwa die Vorstellung man müsse „sicher“ wirken bei öffentlichen Auftritten und die zugrundeliegende Selbstverbesserungsstrategie des Gecoachten in Frage stellt; oder die Angst vor dem „nein“ sagen entschlüsselt, als Angst von anderen abgelehnt zu werden, um dann die Selbstwertproblematik zu bearbeiten). Diese beiden unterschiedlichen Rollen, sind nur zwei der Zutaten in der Begriffsstopfgans „Coaching“. Man könnte leicht weitere fünf bis zehn Selbstverständniskonstrukte von Coaches darstellen. Mir kommt es hier auf das Prinzip an: Als Kunde sollte man sich daher sehr genau informieren, ob ein potentieller Coach, die eigenen Zielsetzungen übernimmt oder ob er auch die Zielsetzung als solche bearbeitet.

## Rahmenbedingungen

Es macht einen großen Unterschied, unter welchen Bedingungen das Coaching abläuft. Rhythmus, Dauer und Kontext der Coachingsitzungen bestimmen Intensität, Veränderungstiefe und Veränderungsfelder. Das klingt banal, ist es aber nicht. Werden doch oft in Coachingprozessen zu Beginn Rahmenbedingungen festgelegt, an denen dann Coach und Coachee nicht mehr rütteln. Ob Coachingsitzungen vor Ort im Büro oder extern im Institut des Coaches stattfinden, ob sie eine Stunde dauern oder drei, ob „Live-Situationen“ hergestellt werden (der Coach beobachtet Vorstandssitzungen, Meetings, Mitarbeiter- oder Zielvereinbarungsgespräche und wertet sie anschließend mit dem Coachee aus) oder ob der Coach ausschließlich in der Zweiersituation sitzt, bestimmt die Veränderungsmöglichkeiten sehr. Gute Coaches reflektieren ständig, ob die Rahmenbedingungen den sich entwickelnden Veränderungsprozessen entsprechen. Niemand kann abschätzen wie grundsätzlich ein Coachee sich auf die eigene Person einläßt oder wie viel Widerstand und Abwehr entstehen. Führungskräfte, die mit einem eng abgegrenzten Anliegen starten, blicken manchmal rasch in Abgründe der eigenen Seele. Es sollte möglichst vorher geklärt werden, was in einem solchen Fall passiert, welche zusätzlichen Ressourcen (nicht zuletzt Finanzmittel, aber auch Zeit) dann mobilisiert werden müssen.

Wie sehr dürfen Krisen sein, die vorübergehend die Arbeitskraft beeinträchtigen? Wie sehr dürfen Mitarbeiter als stützender Hintergrund eingebunden werden und wie viel muß „geheim“ bleiben? Wie gründlich ausgebildet ist der Coach für psychische Krisensituationen? Hat er ggf. Kollegen an die er überweisen kann? Welchen eigenen Supervisionsrahmen hat der Coach, um damit eigene blinde Flecken bearbeiten zu können? Alle diese Fragen sollten gründlich vorab geklärt und besprochen sein. Geschieht dies nicht, ist dies in der Regel ein Hinweis auf die mangelnde Professionalität des Coaches.

## Definitionsklimmzüge

Im psychosozialen Bereich gibt es Berge an Literatur zu den Unterschieden zwischen Beratung, Psychotherapie, Supervision. In den letzten Jahren häufen sich Aufsätze zu den Abgrenzungen von Therapie und Coaching einerseits und Organisationsberatung und Coaching andererseits. Man kann dabei unterschiedliche Argumentationslinien ausmachen:

- Es gibt ein Interesse, eigenständige Tätigkeits- und Berufsfelder zu definieren. Dahinter verbergen sich auch Marketing- und Ausbildungsinteressen von Verbänden, Instituten, Therapieschulen und Einzelpersonen. Ist Supervisor, Coach, Organisationsberater, Trainer, Prozeßberater, Teamentwickler etc. als eigenständig definiert, dann ist ein Produkt geschaffen, schnell eine Nachfrage generiert und damit Geld verdient. Das ist nichts Schlechtes, nur mit der Sache hat es nichts zu tun. Veränderungsprozesse halten sich nicht an definierte Berufsbezeichnungen. Daher brauchen Veränderungsprozesse Begleiter, die entscheiden können, wo die wichtigsten Stagnationsphänomene angesiedelt sind.
- Es gibt ein Interesse zu beschwichtigen. „Wir machen nur .....(Beratung, Coaching, ....). Die schon eingangs erwähnten Hemmungen und Ängste gegenüber Therapie sollen reduziert werden und falschen Pathologisierungen vorgebeugt werden. Auch dies hat seinen Wert.
- Es gibt ein Interesse den Handlungsrahmen einzuschränken: „Es kann doch schließlich nicht jeder eine Therapie machen!“ Das ist schon deshalb richtig, weil es gar nicht genügend Therapeuten gäbe. Da aber jeder/jede sehr wohl der Veränderung bedarf (wer möchte sich als Ziel Stagnation setzen!?), versucht man unterschiedliche Rahmenbedingungen für Veränderung von Menschen, Gruppen und Organisationen in verschiedenen Kontexten zu definieren. Und mit Therapie wäre auch vielen organisationellen, gruppenspezifischen und führungsbezogenen Schwierigkeiten und Konflikten nicht geholfen.

## Wie werde ich Coach?

Die Auswahl an Coachingausbildungen ist mittlerweile fast nicht mehr zu überschauen. Trainer und Berater, die in Einzelgesprächen immer wieder an ihre Grenzen kommen, suchen nach Wegen die Kunst der Beratung in beruflichem Kontext zu lernen. Dabei gibt es ein durchaus erstaunliches Phänomen: Im Bereich Psychotherapie kennzeichnet es seriöse Ausbildungsinstitute, daß sie ein durchdachtes und genaues Auswahlverfahren einer Aufnahme in therapeutische Ausbildungsgruppen vorschalten: Nicht jeder der will, darf auch! Merkwürdigerweise gilt die im Coachingbereich nicht so selbstverständlich. Hier kann man sich anmelden und wird ohne genaue Prüfung von vielen Anbietern genommen (ist ja auch wirtschaftlich sinnvoll!?): Jeder der will, kann demnach auch (nach der Ausbildung). Diese Illusion, daß Coaching eine Kunst ist, die alle erlernen können, wird vom Markt erzeugt. Wenn man nur das notwendige (Experten-)wissen hat, kann man Coachen. Ich halte dies für falsch. Wer Coaching erlernen will, braucht als wichtigste Voraussetzung, die Bereitschaft eigene Lebenskrisen zu erleben bzw. solche erlebt zu haben. Weiter braucht man die Selbstkenntnis, sich selbst als hilfebedürftig erfahren zu haben. Wer die eigenen Widerstände und Vermeidungsstrategien gegen Veränderungen als Klient nicht kennt, der wird Coachingkunden nicht wirklich verstehen können. Ohne diese beiden Voraussetzungen werden aus Coachingausbildungsteilnehmern schlechtestenfalls „Psychotechniker“, aber sicher keine Personen, mit der Fähigkeit zum heilenden Dialog. Die Erfahrung der Ausbilder in helfenden Berufen ist, daß sich dort

1. die „hilflosen Helfer“ sammeln, die anderen Menschen versuchen das zu geben, dessen sie selbst bedürfen, und
2. die Größenphantasien von Menschen bedient werden, die ihre eigene Minderwertigkeit verleugnen, indem sie in wissende und helfende Rollen einnehmen.

Aus diesem Grund rate ich zur Vorsicht vor allen Ausbildungen, die jeden nehmen, der da kommt, und die den Wunsch „Coach“ werden zu wollen, nicht schon am Beginn auf den Prüfstein stellen und auch während der Ausbildung die innerpsychische Motivation der Tätigkeitswahl wesentlicher Teil des Reflexion bleibt.

## Fazit

Ich plädiere dafür, Coaching als Begriffsgang für „systematisch unterstützte Veränderungsprozesse von Individuen und Gruppen im beruflichen Kontext“ zu verwenden. Die grundlegende Kompetenz, die ein Coach folglich braucht ist, ein differenziertes Verständnis vom Wesen menschlicher Veränderung zu haben. Die berufliche Zunft hat sich bislang nicht auf ein gemeinsames Verständnis einigen können. Das erschwert für die Dienstleistungsnehmer die Orientierung. Einer der wenigen Punkte, die unumstritten sind, ist, daß niemand anderen Menschen kompetent helfen kann, ohne sich über lange Jahre intensiv mit der eigenen Persönlichkeit auseinandergesetzt zu haben. Daher sollten sich alle, die sich Hilfe bei einem Coach holen wollen, nach dessen eigenem Veränderungsprozeß erkundigen. Welche speziellen Feldkompetenzen ein Coach darüber hinaus haben sollte (Wirtschafts- oder branchenbezogenes Wissen, systemische Analysefähigkeiten, Erfahrung mit Führung, Verkaufen, etc.) ist ebenfalls umstritten. In einer solchen Situation bleibt folglich das trial-and-error-Vorgehen ein angebrachtes Verfahren. Im Bereich der psychologischen Veränderungspraxis gibt es derzeit keine allgemeingültige Qualitätssicherung. Auch Ersatzformen wie Renomee, Referenzen, Publizität oder Mund-zu-Mund-Propaganda helfen hier nur bedingt.

Jeder muß, darf und soll selbst herausfinden, welche Art der Hilfe guttut. Die Gefahr, daß er sich irrt, über das, was für ihn gut ist, läßt sich nicht aus der Welt schaffen. Auch hier gilt: No risk, no fun. Daher gerät oft schon die Suche nach Hilfe zu einem Mittel, zu einer vertieften Orientierung am eigenen Innenleben zu finden, und sich von externen Wahrheitsbürgen zu emanzipieren.

### **Eidenschink & Partner**

Coaching, Managementtraining, Teamentwicklung, Organisationsberatung

Telefon: (0 89) 85 66 22 46

Fax: (0 89) 85 66 22 45

e-Mail: [office@eidenschink.de](mailto:office@eidenschink.de)

*Dieser Artikel wurde mit freundlicher Genehmigung des Autors  
bei Orgafit (<http://www.orga-fit.de>) veröffentlicht.*