

Andreas Knierim: Wirksames Coaching – eine wissenschaftliche Illusion?

Erfreulicherweise werden die Coachingstudien immer zahlreicher, eine Lücke, noch vor zehn Jahren, wird zeitnah geschlossen. Warum wirkt Coaching? Oder anders: Was ist wirksames Coaching? Der Autor, selbst Coach seit 17 Jahren, hätte sich vor einigen Jahren noch geweigert, seine Karten auf den Tisch zu legen - wirksames Coaching ist doch ein gutes Geschäftsmodell. Nur: die eigene Eitelkeit, weit verbreitet bei Coaches, siegt auch in diesem Fall. Zu gerne würde man erfahren, warum man so gut ist!

Gerade jedoch die Wirkfaktoren im Coaching sind von Studie zu Studie unterschiedlich gewichtet. Coaching wirkt, aber wie genau? Sind diese Wirkfaktoren nur eine wissenschaftliche Illusion, in der Praxis eher erklär- und nicht wiederholbar in Sinne eines *best practise*?

Genug gemessen?

Gerade die Arbeit im geschützten Raum zwischen Coach und Klient schafft das Vertrauen, das ein Coachingprozess braucht. Je mehr von Setting und Inhalt nach außen - zum Beispiel zu Auftraggebern des Coaching - dringt, umso mehr wird dieser, oft letzte Freiraum für die Klienten an Attraktivität verlieren. Coaching ist nicht Teil des Systems *Unternehmung*, sondern spiegelt dieses System kritisch und zeigt blinde Flecken auf – damit Coachingklienten ihre Rolle reflektieren und ihr Repertoire an Handlungsalternativen erweitern können. Ist das Vertrauen in diesem Prozess gestört, verfällt der Klient in die erlernten Strategiemuster, der Coach wird instrumentalisiert und das Coaching institutionalisiert. Im Zeitalter des ständigen Messens, Überprüfens und Anpassens wird der Nachweis von Wirksamkeit im Coaching zum Tagesthema. Natürlich will der Klient erkennen, was ihm die Sitzung gebracht hat, der Coach will die Rückmeldung auf seine Arbeit und die eventuell einbezogene Personalentwicklung und der Vorgesetzte wollen den Fortschritt des Coaching betrachten. Haben wir deshalb genug gemessen?¹ Oder sind wir in der Coachingforschung, gerne auch in Coachingerfolgsvorschlag zur Bearbeitung mit dem Coach als Beobachter². Knapp fünfzehn Jahre später ist der Bestand an Studien enorm gewachsen, die Direktheit im Coaching aber nicht ausgestorben. Denn dem Coach geht

1999 beschäftigte sich der Autor noch mit "Antinomien des Beraterhandelns" und Coaching als Lösungsvorschlag zur Bearbeitung mit dem Coach als Beobachter². Knapp fünfzehn Jahre später ist der Bestand an Studien enorm gewachsen, die Direktheit im Coaching aber nicht ausgestorben. Denn dem Coach geht

¹ Wie der Autor in einem Beitrag für die Zeitschrift *Personal* noch mit einem (großen!) Ausrufezeichen behauptet hatte und heute eher das Fragezeichen bevorzugt. Vgl. Knierim 2009, S. 52

² Vgl. Knierim 1999, S. 171ff.

es ähnlich wie dem Trainer auf Schalke: Maßgröße ist das letzte Spiel vulgo die letzte Sitzung. Die große Herausforderung des Coachs liegt in der mentalen Befreiung von diesem Leistungszwang, erst dann gelingt Coaching, erst dann trifft die Intuition des Coachs die Intuition des Klienten.

Der Ort dieses Zusammentreffens, die eigentliche Coachingsitzung, ist der Dreh- und Angelpunkt für erfolgreiches Coaching. Der Grundstein für Erfolg, oder anders gesagt, für verändertes Denken und Handeln des Klienten, wird im unmittelbaren Agieren des Coachs und im Reagieren des Klienten gelegt. Hier treffen zwei *Wahrheiten* aufeinander, die Wirklichkeiten von Klient und Coach treten in Interaktion und erzeugen eine neue *Wahrheit*. Wobei Wahrheit subjektiv zu sehen ist – wie Heinz von Förster treffend feststellt: "Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners."³

Coaching wirkt – ein Spaziergang durch die Studien

In den letzten Jahren ist die Zahl der Coachingstudien enorm angestiegen. Gründe liegen zum einen bei den Klienten und Coaches, die vor allem dann auskunftsfreudig sind, wenn sie etwas geschafft haben und das der Welt auch mitteilen wollen. Zum anderen ist Coaching ein Profilierungsthema der Wissenschaftler, zeigen sie doch mit ihrer Themenwahl, dass sie hart an der Praxis forschen. In den letzten Jahren sind vor allem die Studien zu Wirkfaktoren im Coaching das Thema der Coachingforschung.⁴ Schließlich sind Studien auch ein Profilierungsthema der Coaches, die Personalabteilungen beweisen, dass sie den Durchblick haben und ihr Geld wert sind. Schließlich wollen Unternehmensleitungen zeigen, wie fortschrittlich sie sind - und dass dies auch wissenschaftlich zu beweisen ist. Denn die Angst des Vorstandes ist wohl nicht, die Macht zu verlieren, sondern dass andere herausfinden, dass sie mit ihren Aufgaben überfordert sind.

Unbestritten ist, dass Coaching wirkt und die Wirkungen teilweise beträchtlich sind – Hansjörg Künzli kommt zu diesem Schluss, denn er hat die wichtigsten Studien des letzten Jahrzehnts akribisch durchforschet⁵: Coaching wirkt, denn Menschen

- fühlen sich emotional entlastet
- entwickeln neue Sichtweisen, erhöhen ihre Reflexionsfähigkeit und Führungskompetenzen
- verändern ihr Beziehungsverhalten
- handeln und kommunizieren effektiver
- verhelfen ihren Organisationen zu mehr Erfolg

³ Vgl. von Foerster/Pörksen 2008, S. 29ff.

⁴ Siehe den Stand der Theorieentwicklung bei Greif, Schmidt, Thamm 2012

⁵ vgl. hier und im Folgenden: Künzli 2009, S. 291

Coaching hilft Menschen, ihre Ziele zu erreichen und Konflikte konstruktiv zu lösen. Sie würden Coaching als Lösungsstrategie weiterempfehlen, der Nutzen daraus ist nachhaltig und sie sind zufrieden damit. Auch mittelbar Betroffene wie Mitarbeiter, Vorgesetzte und Personalverantwortliche schätzen den Nutzen von Coaching generell hoch ein.

Siegfried Greif hat sich mit den psychotherapeutischen Wirkfaktoren beschäftigt und auf Coaching übertragen. Das daraus entwickelte, empirisch gestützte, Prozessmodell zeigt signifikante Ergebnisse:⁶

- Die ergebnisorientierte Reflexion der Klienten nimmt signifikant zu, wenn der Coach häufig verbal dem Klient seine Wertschätzung zeigt.
- Aus dieser Coachwertschätzung und der Klientenreflexion ergibt sich signifikant eine größere Zielzufriedenheit.
- Der Klient bekommt signifikant Klarheit über seine Gefühle, wenn der Coach den Klienten paraverbal bekräftigt.
- Das Gefühl der Hilflosigkeit und Lustlosigkeit verringert sich signifikant, wenn der Coach Selbstreflexion unterstützt.

Der Beweis von Coachingwirksamkeit und Coachingwirkfaktoren – gut auch als Argumentationshilfe gegenüber Auftraggebern mit Verweis auf die wissenschaftlichen Studien – ist also erbracht. Coachingforschung in der Zukunft also nur noch um der Forschung willen, der Erforschung des wirksamen Coaching als wissenschaftliche Illusion?

Die Weichen werden schon gestellt: In der Unternehmensberatung sind auf der Mikroebene die Wegbewegung von den ewig gleichen Erfolgsfaktoren wahrzunehmen, die extrem formale Reduktion komplexer Realitäten auf wenige Variablen und wenige Kausalbeziehungen greift nicht mehr, um die Dynamik zu erklären. Stefan Kühl und Manfred Moldaschl sprechen von der "Abkehr von best practise" und vom "Luxus der handlungsentlastenden Reflexion", den sich schon einige Unternehmen leisten können und wollen.⁷

Triviales vs. nicht-triviales Coaching

Je nach Erkenntnisstufe gehen Unternehmen mit dem Einsatz von Coaching sehr unterschiedlich um und verstehen deshalb Coaching auch jeweils in anderen Zusammenhängen. Eine Einordnung: Neben Heinz von Foersters Überlegungen zu lügenden Wahrheitsfindern sind seine Bemerkungen zur trivialen und nicht-trivialen Maschine auf Coaching übertragbar.⁸

⁶ vgl. hier und im Folgenden: Greif 2010, S.141

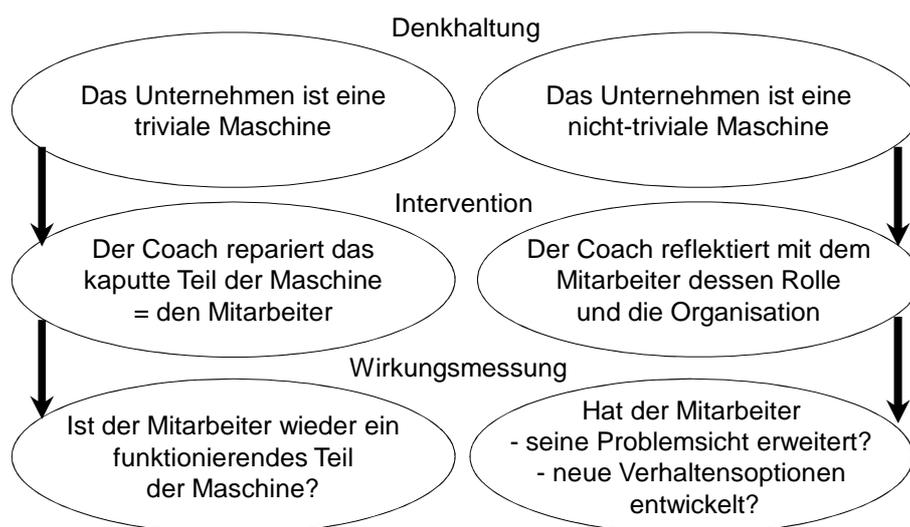
⁷ Kühl/Moldaschl 2010, S.9

⁸ vgl. von Foerster/Pörksen 2008, S. 54ff.

In der Betrachtung der trivialen Maschine repariert der Coach das kaputte Teil der Maschine, den Mitarbeiter. Dahinter steht die Haltung der Stakeholder, dass nur ein Teil wie in der Werkstatt ausgetauscht oder in Stand gesetzt werden muss und schon laufen die Prozesse wieder normal. Die Wirkung des Coaching wird anhand der Frage "Ist der Mitarbeiter wieder ein funktionierendes Teil der Maschine geworden?" gemessen.

Betrachten wir das Unternehmen als nicht-triviale Maschine, nimmt das Coaching Kurs auf andere Fahrziele. Der Coach reflektiert jetzt mit dem Mitarbeiter dessen Rolle und den systemischen Zusammenhang, in dem der Mitarbeiter agiert. Die Wirkungsmessung beschäftigt sich mit neuen Fragen: Hat der Mitarbeiter im Coaching seine Problemsicht erweitert? Und hat er neue Verhaltensoptionen entwickeln können?

Triviales vs. nicht-triviales Coaching



Coachingevaluation kann, je nach trivialer und nicht-trivialer Sicht auf die Unternehmensorganisation, zu gänzlich anderen Ergebnisse kommen, vor allem was Erfolgsfaktoren *guten Coachings* ausmacht. Klaus Eidenschink benennt es treffend: "Wer Evaluation sagt, geht von einem wissenschaftlichen Paradigma der Messbarkeit von Effekten aus. Diese Idee der Messbarkeit bezieht sich auf das Modell einer trivialen Maschine, um es systemtheoretisch zu sagen. Soziale und psychische Systeme sind aber autopoetisch. Das heißt, sie generieren ihre Effekte aus ihrer Binnenlogik heraus. Die Frage nach der Wirksamkeit einer

externen Intervention ist dann von einem denkerischen Paradoxon geprägt: Was, wie und warum wirkt, ist nicht eindeutig auszumachen."⁹

Die Bewertung, nicht-triviales Coaching sei auf jeden Fall besser, ist schlüssig, aber nicht immer hilfreich. Unternehmen und deren Angehörige in der trivialen Denkweise könnten ins Zweifeln kommen, wenn sie sich mit der nicht-trivialen Ebene beschäftigen würden. Das Infrage-Stellen der kompletten Organisation will gelernt sein und muss vor allem einen Platz abseits des operativen Geschäftes finden. Denn es kommen ja jeden Tag Kunden, die bedient werden müssen.¹⁰

Bedürfnisse der Klienten – Haltung des Coaches

Mit welchen Problemen kommen Klienten ins Coaching und von welchen Bedürfnissen lassen sich Lösungen ableiten? Bei den körperlichen Bedürfnissen steht bei Klienten im Coaching vor allem der Wunsch nach Ruhe und Entspannung; bei den emotionalen Bedürfnissen nach Selbstvertrauen, Begeisterung und Integrität; bei den sozialen Bedürfnissen nach Sicherheit, Zugehörigkeit, Wertschätzung, Einfühlung und Vertrauen; bei den geistigen Bedürfnissen vor allem der Wunsch nach Sinnhaftigkeit, Ordnung, Struktur und Spiritualität.

Aus der Beobachtung des Autors ist eines der häufigsten Probleme eine momentane Unsicherheit und, daraus folgend, eine Orientierungslosigkeit, die den Klienten schnell am *Sinn des Ganzen* zweifeln lässt. Die *Talking Heads* haben in ihrem Song *Once in a lifetime* schon 1983 auf diesen Umstand hingewiesen: "And you may find yourself in another part of the world. And you may find yourself behind the wheel of a large automobile. And you may find yourself in a beautiful house, with a beautiful wife. And you may ask yourself: Well, how did I get here?"¹¹

Die fortwährende Messung des eigenen Verhaltens an dem der Umwelt, die ergebnislose Suche nach dem *richtigen* Verhalten setzt die Spirale des Suchens nach einer Vielzahl von Lösungen in Gang, obwohl doch das Finden *einer* Lösung wesentlich besser für die Orientierung geeignet wäre. Nur wird dieser *einen Lösung* eher misstraut, denn es gibt doch unzählige Lösungen, die zum Beispiel Führungskräfte für

⁹ Thomas Webers im Interview mit Klaus Eidenschink, Coaching-Magazin, 2/2008, S. 12

¹⁰ Und es geht noch einen Schritt weiter: Manfred Moldaschl benannte dem Autor, nachdem er ihm das trivial/nicht-trivial-Chart geschickt hatte, eine dritte Position: "... na, gar keine Maschine!"

¹¹ zitiert nach www.lyricsmania.com

die unterschiedlichsten Situationen bereithalten sollten. Dieser Stress wird in den letzten Jahren von Klienten auch explizit mit dem Begriff des Burnouts verbunden.¹²

Hinzu kommt der enorme Druck des Klienten, *Ziele* erreichen zu müssen, die in einem fortwährenden Soll-Ist-Abgleich im Kopf und später im Quartalsgespräch gemessen werden. Für Looss ist die Zielorientierung sowieso nur "Tarnung", ein blanker "Tribut an die Denkgewohnheiten unserer Zielgruppe", die er im Laufe seiner Coachings durch Ergebnisoffenheit abgelöst hat¹³. Aber auch hier ein (Marketing-) Dilemma des Coachs: Wie dem potenziellen Klienten vermitteln, dass man *ergebnisoffen* agieren will und der Klient auch dafür bezahlen soll? Denn eigentlich hat der Klient das Bedürfnis nach Orientierung und der Coach konfrontiert ihn mit seiner Verwirrung und der möglichen Akzeptanz plus tieferen Hineingehens in diese Verwirrung - noch mehr Probleme statt gewünschter Lösungen. Hier kann es nur um Vertrauensbildung gehen: Der mögliche Klient ahnt, dass ihn der Coach bei der Entwicklung seiner Reflexionsfähigkeit unterstützen kann – und wird qua Intuition dann doch noch Klient.

Ist diese Klippe aus dem Beratungsgespräch umschifft, sind Klienten in der ersten Sitzung aufgefordert, Gewinne zu formulieren, um von der Stress-Vokabel Ziel abzulenken und positive Assoziationen zu wecken. Der Coach fragt gezielt in der Gegenwart, *reist* mit seinen Klienten ans Ende des Coaching. Er fordert sie auf, den Zustand zu beschreiben, in dem sie sich jetzt, am Ende dieser Reise, befinden. Die Klienten sollen also in der Sprache der Behauptung formulieren, was anders ist: "Was ist mein Gewinn heute, am Ende meines Coaching?"

Klienten in dieser Situation unterschätzen hier die Wirkung von Haltung, die immer vor dem Verhalten steht, ob bewusst oder unbewusst. Coaches, die selbst eine Art Lebenshaltung entwickelt haben, können ihre Klienten zu dieser persönlichen Haltung führen. Ist sie einmal entwickelt, kann sie als Generalschlüssel für viele unterschiedliche Lebenssituationen genutzt werden und schon in einer frühen Coachingphase das genieren, was am nötigsten für den Klienten ist: Orientierung und damit Verortung der eigenen Person im System. Dies ist enorm hilfreich, denn nicht nur die Umwelt wird von Klienten turbulent wahrgenommen, in sich selbst stellen sie immer mehr Turbulenzen fest – Auslöser für Beziehungsstörungen, Unverständnis über die Kommunikation oder Nicht-Kommunikation des Gegenübers, Zweifel an der eigenen Identität und schließlich – Lebenskrisen.

¹² Philipp Lahm, deutscher Nationalspieler, ist nach der Fußball-WM 2010 ungewollt eine der treffendsten Definitionen von Burnout gelungen: "Man ist eigentlich wieder topmotiviert, aber irgendwie fehlt einem der Antrieb"; zitiert nach der Süddeutschen Zeitung vom 8.10.10, S.27

¹³ Thomas Webers im Interview mit Dr. Wolfgang Looss. In: Coaching-Magazin, Januar 2008. S. 8

Coaching bietet hier Struktur an, sowohl als Setting als auch im Inhalt. Folgen wir Ludwig Wittgenstein, der Struktur als Art und Weise der aufeinander Bezogenheit auffasst, ist Coaching mit der Bezogenheit von Coach und Klient ein Beratungsformat mit vielfältigsten Strukturangeboten. Im Laufe der klientenorientierten Beratung verschafft sich der Coachee Struktur in seiner Arbeit und schließlich Struktur in seiner umfassenden Lebenssituation abseits einer Work-Life-Balance.

Die Benennung dieser *Balance* wäre immer defizitär, denn es gilt, etwas auszubalancieren, was gerade nicht in der Balance ist. Statt den momentanen Zustand zu akzeptieren – Schlüssel für nachhaltige Veränderung im Verhalten – wird er von der Projektion einer Veränderung verdrängt. Hilfreicher sind hier zum Beispiel philosophische Lebensmodelle wie das von Wolfgang Schmid, der lieber von "Lebensarbeit" spricht und eine Differenzierung abseits einer bloßen Vereinbarkeit von *Work* und *Life* anbietet:¹⁴ Die Arbeit an sich selbst, die Arbeit an Freundschaft, die Familienarbeit, die Bürgerarbeit, die Muße als Arbeit und erst zum Schluss: die Erwerbsarbeit

Schmid versteht diese Lebensarbeit als Akt der Gestaltung des eigenen Lebens, denn durch die verschiedenen Aspekte der Schmidischen Arbeit wird auch das Selbst bearbeitet und in seine ideellen Zusammenhänge gebracht. Für das Coaching gilt es, diese eher philosophischen Ansätze in die Frage der Klienten zu übersetzen und zum Beispiel von *Aspekten des Lebens* zu sprechen und in verschiedene *Zielbereiche* zu strukturieren.

Intuition trifft Intuition im Coachingkreislauf

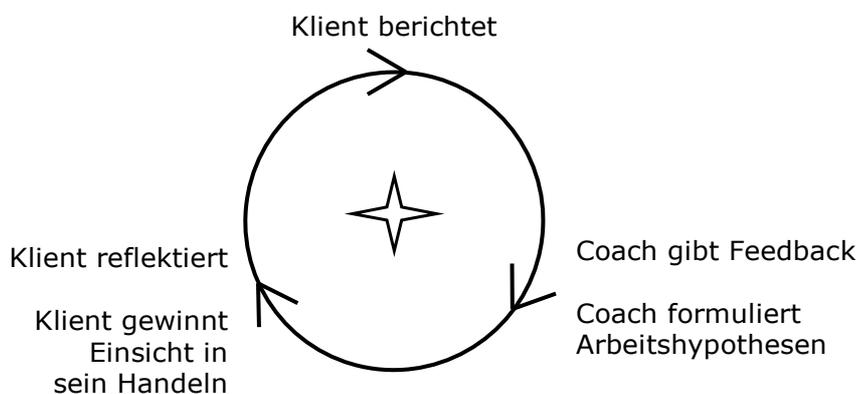
Im eigentlichen Coachingsetting, im direkten Kontakt von Angesicht zu Angesicht, findet die Stimulation aller Sinne statt, der soziale Kontakt entfaltet sich, Coach und Klient haben beide die Möglichkeit, verbale und nonverbale Kommunikation für die eigene Intuition zu nutzen. Dies unterscheidet das Einzelcoaching-Setting mit seiner schonungslosen Offenheit zum Beispiel vom Telefon-Coaching, bei dem der Klient diese Öffnung vielleicht gar nicht will. Der professionelle Coach nimmt im face-to-face-Coaching alle Signale des Klienten auf und füllt – vielfach auch unbewusst – seinen Speicher für mögliche Arbeitshypothesen.

Aus der Erfahrung des Autors eignet sich das räumliche Arbeitsumfeld des Klienten grundsätzlich nicht für diese Art von Coaching. Der Klient muss seinen Alltag, seine Chefs, seine Mitarbeiter verlassen, um überhaupt in Kontakt mit seiner Intuition zu kommen und damit die emotionale Stimulation durch den

¹⁴ vgl. hier und im folgenden Schmid 2004, S. 157ff.

Coach zuzulassen. Der Coach lockt Emotionen hervor, konfrontiert den Klienten, um ihn zu beobachtbarem Verhalten in der Sitzung zu motivieren. In einer Atmosphäre der erlebnisorientierten Selbstreflexion kann der Klient – stimuliert durch Fragen und Hypothesen des Coaches – die *Höhen der Meta-Ebene erklimmen* und somit einen Perspektivwechsel vollziehen. John Whitmore präzisiert: "Der Coach ist Geburtshelfer. Er geht mit dir an die Blockade und verhilft dir zum Bewusstseinsprung. Sinn, Potenzial, also deine Ressourcen, werden erlebbar und Verantwortung kann übernommen werden. Das gilt übrigens nicht nur für das Individuum, sondern auch für die Transformation ganzer Organisationen."¹⁵

Kreislauf einer Coachingsitzung



Im Kreislauf einer Coachingsitzung startet der Klient mit seinem Bericht, der Coach gibt Feedback und formuliert Arbeitshypothesen, der Klient reflektiert und gewinnt Einsicht in sein Handeln. Aus dieser Einsicht entstehen neue Erfahrungen, über die der Klient wieder berichtet usw.

Coachingsitzung als Blackbox und der "magische Moment"

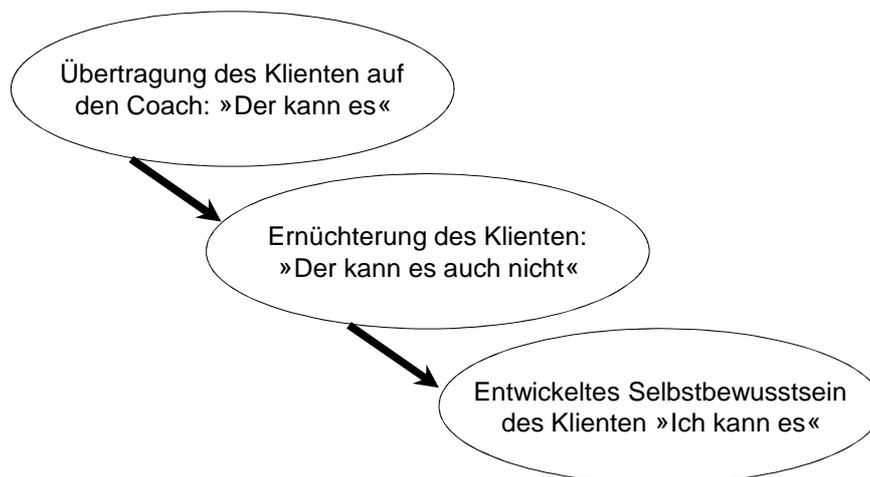
Doch was passiert vor, während und nach einer Coachingsitzung? Natürlich muss der Klient vor einer gemeinsamen Coachingarbeit Vertrauen aufbauen. Glück, wenn der Klient überhaupt Vertrauen zum Coach findet und nicht in der Abwehr verbleibt. Oder, wie ein Klient in der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung öffentlich machte: "Es gebe natürlich Leute, die sagten: 'Coaching - so einen Quatsch mache ich nicht', erzählt Unternehmer Jürgen Serr. Oder die fragten: 'Was, du gehst zum Psychiater?'"

¹⁵ Thomas Webers im Interview mit Sir John Whitmore, In: Coaching-Magazin 3/2009, S.17. Hier lehnt sich Whitmore deutlich an die Überlegungen von Carl Rogers an.

Doch heute - nach zweieinhalb Jahren Coaching - stört den Kräuterhändler das nicht mehr. 'Wer so etwas sagt, braucht selbst einen Coach', findet er. Das sei im Geschäftsleben doch längst normal¹⁶.

Häufig nimmt der potenzielle Klient in einem defizitären Zustand Kontakt zum Coach auf: "Ich habe ein Problem und muss mir eingestehen, dass ich es nicht selbst lösen kann." Die erste Begegnung findet also nicht auf Augenhöhe statt, der Coach wird vom Klient vielmehr als Experte wahrgenommen, der sein Problem vielleicht lösen kann. Diese Übertragung muss im Laufe des Coaching aufgelöst werden und der Klient feststellen, dass der Coach nicht der Heilsbringer in Form von Problemlösungen ist. Sondern dass der Klient selbst für die *gute Lösung* sorgen kann und sich mit Selbsterkenntnis zur Lösung bewegt.

Phasen eines Coachingprozesses



Untersuchungen von Harald Geißler zu Interventionen des Coaches in einer Sitzung zeigen, dass die Selbstoffenbarungsanteile des Coaches gegenüber dem Coachee eher gering sind¹⁷. Daraus lässt sich die *Selbstoffenbarung* im Coaching als die Rückbezüge auf die eigene Person und Situation ableiten – ein weiteres Element, um Übertragungen des Klienten zu benennen. Wohldosiert eingesetzt, empfängt der Klient mit diesen Selbstoffenbarungen das Signal "Mein Coach versteht mich, war schon mal in einer ähnlichen Situation" oder: "Ach so, mein Coach ist gar nicht so allwissend, kennt selbst Situationen, wo er nicht gleich eine Lösung parat hatte".

¹⁶ Lisa Nienhaus und Nora Kraft: Nicht ohne meinen Coach. In: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 11.5.2008, S. 44

¹⁷ Geißler 2010, S. 47ff.

Ausgelöst durch die Interventionen des Coaches kommt es zum elementaren Vorgang in einer Sitzung, hier als *magischer Moment*¹⁸ bezeichnet. Joachim Bauer spricht von einem "Spiegelgeschehen, (bei dem) der Patient den Zauber entdeckt, intuitiv verstanden zu werden oder sich selbst zu verstehen."¹⁹

Magische Momente, oder, nach Bauer, das Einschalten von Spiegelneuronen, werden häufig vom Coach angestoßen: Der Klient berichtet über eine Begegnung im Alltag, der Coach fragt nach und versucht, in Form einer Arbeitshypothese das Verhalten des Klienten in einen größeren Zusammenhang einzuordnen. Der Coach bedient sich seiner Intuition – eine Mischung aus Erfahrung, Theoriewissen und Gespür für den richtigen Moment. Der Coach *konstruiert* Wirklichkeit, hebt eine bestimmte Wirklichkeit heraus und hat die Kompetenz, diese Wirklichkeit auch qualifiziert zu konstruieren.²⁰

Hier stoßen wir an die Grenzen der Messbarkeit in einem Coachingprozess, denn der Ursprung jener Coach-Intuition liegt zunächst einmal im Dunklen. Der Gedanke an ein Erklärungsmuster für das Verhalten des Klienten, die Formulierung einer Arbeitshypothese über dieses Verhalten und damit die eigentliche Intervention, *fällt* dem Coach einfach ein. Selbst nach vielen hundert Coachingsitzung ist der Autor weiter erstaunt, wie es zu solchen *Einfällen* bei Coach und Klient kommt oder auch nicht kommt. Eine Regelmäßigkeit lässt sich nach Beobachtungen des Autors nicht ableiten, sonst stünde einer Standardisierung von Coachingprozessen nichts mehr im Weg.

Zudem ist das Problem eines Klienten von ihm selbst wiederholt durchgearbeitet worden, wahrscheinlich ohne Ergebnis, denn der Coach wird ja aufgesucht. Matthias Varga von Kibèd spricht an dieser Stelle von der "schweren Arbeit, die wir schon geleistet haben, bis es ein Problem geben kann" und – wie immer in Bezug auf Wittgenstein- "von den freiwerden Kräften, wenn wir die Frage durch Querdenken neu sehen."²¹ Dieses Querdenken bedarf der Anregung zum Beispiel im Coaching.

Der Coach lanciert diese eine Intervention, die durch seine Intuition ausgelöst worden ist. Und findet in vielen Fällen Resonanz beim Klienten in Form von Unverständnis, Widerstand, Ablehnung oder eben – Erkenntnis. Beim letzteren trifft die Intuition des Coaches die Intuition des Klienten, der Klient selbst ist kreativ, nimmt das Erklärungsmuster des Coaches auf und will es für sich verarbeiten. Diese Verarbeitung ist der eigentliche Erfolg des Coaching, denn nun strengt sich der Klient an, weitere Erfahrungen aus

¹⁸ Martens-Schmid 2010, S. 66 spricht nüchterner vom "'richtigen Moment', in dem eine Intervention das Gegenüber erreicht".

¹⁹ Bauer 2005, S. 139

²⁰ vgl. Schmid/Gérard 2008, S.24

²¹ Kibèd/Sparrer 2005, S. 39

seinem Leben hervorzubringen. Dies gelingt zum Beispiel mit der Coachfrage "Kennen Sie das?" oder noch besser "Wann ist Ihnen das zum ersten Mal aufgefallen?"

Je mehr Ereignisse vom Klienten erinnert werden, desto komplexer und vollständiger gelingt das Erklärungsmuster. Der Coach hat *im Nebel gestochert*, einen *Versuchsballon steigen lassen* und darauf vertraut, dass der Klient wohlwollend in der Prüfung seiner Arbeitshypothese ist. Dieses Wohlwollen führt in vielen Fällen zu einer Erweiterung und Verbesserung der Arbeitshypothese durch den Klienten. Seine intuitiven und später reflexiven Fähigkeiten sind gefordert, um sich das eigene Verhalten, die eigene Berufsbiografie und die eigenen Grenzen zu verdeutlichen.

Vor allem die Frage nach Vergangenem, die Frage nach Verhalten und Erlebnissen in der Kindheit streifen die therapeutischen Interventionen. Die Grenzziehung zwischen Therapie und Coaching definiert sich durch den Gegenwarts- und Zukunftsbezug möglicher Verhaltensänderungen und damit weniger in der Klärung eines alten Verhaltensmusters. Was bedeutet: Für den Klienten im Coaching ist die umfassende Deutung eines Verhaltens weniger wichtig als die Auswirkungen, die das eigene Verhaltensmuster in den Arbeitsbeziehungen im Alltag haben.

Oft steht am Ende eines Coachings auch die Frage der Klienten, ob der Verlauf "typisch" gewesen sein. Das Bedürfnis nach Normalität, die Sehnsucht nach Zugehörigkeit zur Gruppe der Klienten mit Problemen im Normbereich, bewegt Klienten zu dieser Frage. Und steht zugleich im Kontrast, für den Coach als Klient einzigartig zu sein – "Nur für mich ist der Coach da".

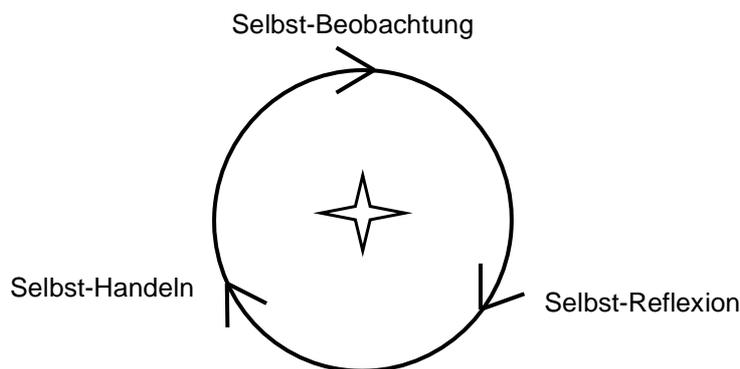
Beobachtung, Reflexion und Handeln im Alltag

Der Alltagsbezug ist der Schlüssel für den Erkenntnisgewinn des Klienten in der Sitzung. Der Coach unterstützt Erkenntnisse durch den Einsatz der Flipchart und dokumentiert das identifizierte Verhalten zum Beispiel durch ein Ablaufdiagramm, Ist-Soll-Vergleiche oder Reiz-Reaktions-Schemata. Am Ende einer Sitzung stehen Übungen, die sich mit der Beobachtung des eigenen Verhaltens beschäftigen und die aufgestellte Arbeitshypothese erweitern oder verändern können. Besonders leistungsorientierte Klienten sollten bewusst auf die alleinige *Beobachtung* hingewiesen werden, auch ein flapsiges *Verbot* einer Verhaltensänderung hilft, die Geduld der Klienten zu mobilisieren, damit sie ihr eigenes Verhalten zunächst reflektieren.

Oder, wie es *John Lennon* in seinem Song *Watching the wheels* als Sich-Selbst-Beobachter beschreibt: "Well I tell them there's no problem, only solutions. Well they shake their heads and they look at me as if

I've lost my mind. I tell them there's no hurry. I'm just sitting here doing time. I'm just sitting here watching the wheels go round and round. I really love to watch them roll. No longer riding on the merry-go-round. I just had to let it go"²²

Vertrauen in mich selbst: Der 3-S-Kreislauf



Mit der Selbst-Beobachtung setzt der Klient einen Kreislauf in Gang, der über die Selbst-Reflexion zum Selbst-Handeln führt. Würden wir diesen Kreislauf zur Seite kippen, sähen wir eine Spirale, denn der Klient bewegt sich weiter nach oben, entwickelt sich mit Beobachtung, Handeln und Reflexion zunehmend weiter.

Schreibelemente im Coachingprozess

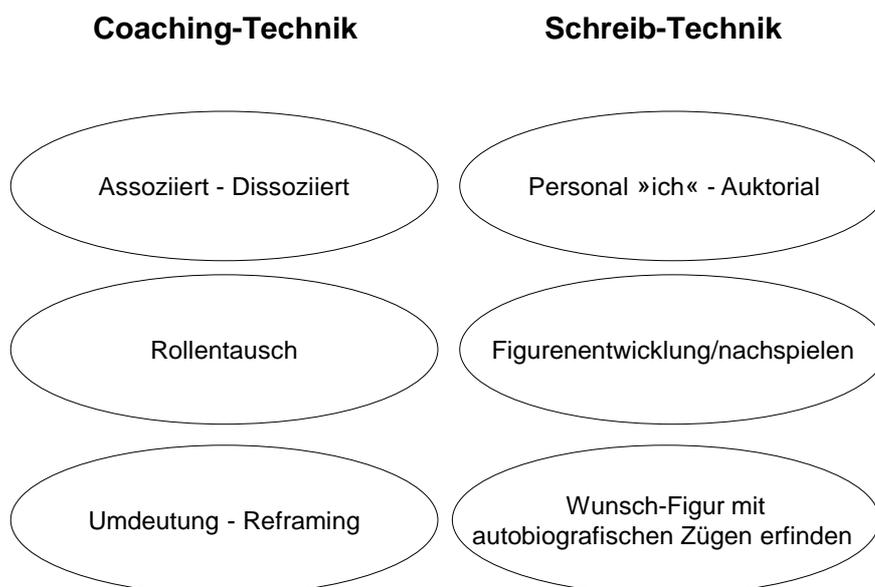
Selbst-Beobachtung, -Reflexion und -Handeln können sehr gut mit dem Schreiben von Journalen oder Logbüchern begleitet werden. Inzwischen leitet der Autor seine fortgeschrittenen Klienten dazu an, Coachingtechniken mit Schreibtechniken zu verbinden. Basis dabei ist die Freude am Schreiben, die durch das reflektierende Schreiben geweckt wurde. Talent zum Schreiben ist nicht relevant: Haben sich die Klienten in einer Übung zum Schreiben hingewendet, sehen sie meist die schnelleren Reflexionsfortschritte.

Die Selbstbeobachtung mit dem Wechsel zwischen dem assoziierten und dem dissoziierten Zustand (Meta-Perspektive) kann sehr gut mit dem Perspektivwechsel im Schreiben unterstützt werden: das *drin-sein*

²² zitiert nach www.lyricsmania.com

wird im personalen Stil mit "Ich" formuliert, das *drauf-gucken* in der auktorialen Perspektive. Das sokratische Gespräch, also das Gespräch mit mir selbst, kann von Klienten in mitgeschriebene Gedanken übersetzt, die Innere-Stimmen-Arbeit mit dem inneren Dialog eines Ich-Erzählers dokumentiert werden. Die Konstruktion von Wirklichkeit in systemischer Sicht erschaffen Klienten durch fiktive Erzählungen. Das klassische Rollenspiel mit den Möglichkeiten des Rollentauschs können Klienten mit der Entwicklung von Figuren im Text nachspielen. Für die Unterscheidung von Person und Profession ist die Zuschreibung von Emotionen oder von Distanziertheit einer Figur hilfreich. Im Sinne der NLP-Technik des *Reframing* bieten sich Wunschfiguren mit autobiografischen Zügen an, die die aktuelle Sicht des Klienten umdeuten helfen und neue Wirklichkeiten erfinden. Die Erfahrung zeigt: Klienten gehen beim Schreiben bewusst in verschiedene andere Rollen, schreiben zum Teil kurze Geschichten aus unterschiedlichen Perspektiven mehrmals.

In einigen Coachings haben Klienten inzwischen größere Texte ausformuliert, die ihr eigenes Leben reflektieren. Es dominiert als Textstil die Autobiografie, daneben werden zunehmend auch Heldenfiguren entwickelt, die ihr Leben meistern wollen und sich Herausforderungen stellen.²³ Durch die Beschreibung der eigenen Person entsteht parallel die Wertschätzung des eigenen Selbst mit der Herausarbeitung von Ressourcen, die in Resilienz -also der Widerstandsfähigkeit in Krisenzeiten - münden.²⁴



²³ Zur Heldenreise vgl. die kompakte Darstellung bei Uwe Walter: <http://www.waltermedia.de/die-heldenreise-das-free-ebook/>

²⁴ Vgl. die Fallgeschichten bei Welter-Enderlin 2010 und die habitusorientierte Einordnung bei Höhne 2012

Kritisch sei anzumerken, dass Klienten immer weniger Zeit finden, ihre Gedanken auch niederzuschreiben. Sie empfinden zum Beispiel das Führen eines Logbuches als Last: "Ich muss doch sowie schon immer so viel in meiner Routinearbeit dokumentieren". Die Erkenntnisse in der Sitzung gewinnen an Bedeutung, sie werden im hochkonzentrierten Rahmen generiert, sie motivieren den Klienten, weiter an sich selbst zu forschen.²⁵

Schattentage zur Integration von Erkenntnissen

Übungen zur Verfestigung von Erkenntnissen im Alltag des Klienten sind eine Möglichkeit des Transfers. In den letzten Jahren haben Coaches mit der Begleitung ihrer Klienten im Alltag bei den so genannten *Schattentagen*²⁶ erkenntnisreiche Erfahrungen gemacht. Nach drei bis vier Sitzungen begleitet der Coach seine Klienten einen ganzen Tag als Schatten und beobachtet sie in ihren Interaktionen. Gut sind an diesem Tag viele Außenkontakte - zum Beispiele Gespräch mit Mitarbeitern und Kunden -, denn in diesen Meetings gelingt es den Klienten weit weniger, sich selbst zu beobachten. Die Position übernimmt für einen Tag der Coach – als stiller Teilnehmer. Er notiert Beobachtungen auf verschiedenen Ebenen: inhaltlich/fachlich in der Sprache, körpersprachlich, Mimik/Gestik und daraus abgeleitet Stärken und Verbesserungspotenziale.

Im Laufe des Tages "vergessen" Klienten oft, dass der Coach noch da ist und agieren immer natürlicher in ihren Routinen. Wenig hilfreich sind an diesem Tag direkte Rückmeldungen des Coaches, auch wenn sie von Klienten zum Beispiel beim Mittagessen, ausdrücklich eingefordert werden. Der Coach verweist dann auf die nächste Sitzung und nutzt das gemeinsame Gespräch, um sich mehr inhaltliche Informationen zu holen: Mit wem haben die Klienten gesprochen, um was ging es inhaltlich? So sorgt der Coach dafür, dass Klienten in ihrem Umfeld verbleiben und gerade nicht in die dissoziierte (Meta-)Position gelangen – es würde die Handlungen am Nachmittag eher verfälschen. Feedback hat im Coaching einen bestimmten Platz, nämlich in der Sitzung. Die Klienten lernen für sich, diesen Platz bewusst zu wählen und sich dort auszuagieren.

Der Coach lernt ebenfalls, denn die Vor-Ort-Kenntnisse führen in weiteren Coachings zu veränderten Übungen: Zum Beispiel nachdem der Coach einen Klienten, einen Einkaufsleiter, einen Tag begleitet hatte, wurde klar, dass Mitarbeitergespräche face-to-face nicht in einem Büro oder Konferenzraum statt-

²⁵ Nicholas Carr, Autor von *The shallows* (etwa *Die Untiefen* im Sinne von Seichtgewässern) stellt ernüchtert fest, dass das Schreiben eines Buches über den Verlust der Fähigkeit, ein Buch zu lesen, für ihn nur noch mit dem Kappen aller Internet-Verbindungen möglich ist.

²⁶ Vgl. zur Methodik die Ausführungen bei Mahlmann 2002, S. 71ff.

finden können – es gibt im Großraumbüro diese Möglichkeiten schlicht nicht mehr. Einzelgespräche finden vielmehr so statt, dass der Chef seitlich mit einer Pobacke auf dem Tisch des Mitarbeiters sitzt oder umgekehrt - mehr Ruhe und Nähe kann in dieser Umgebung nicht mehr gelingen. Die Übung für den Klienten war somit, das Gespräch am Tisch bewusst zu erleben, zu gestalten und einzufordern. Der äußeren Beliebigkeit hatte die innere Steuerbarkeit Platz gemacht.

In der nächsten Sitzung bittet der Coach die Klienten zunächst um eine Selbsteinschätzung: Wie haben sie für sich diesen Tag erlebt, was war eher normal, wo hat die Präsenz des Coachs eher zu unnormalen Reaktionen geführt. Erst dann folgen Phasen des Feedbacks zu konkreten Situationen.

Veränderungen bei Klienten

Zu welchen Veränderungen sind Klienten im Coaching und nach dem Coaching fähig? Zunächst einmal hat der Coach – wie sein Klient – eine Divergenz in der Eigen- und Fremdwahrnehmung. In der Sitzung hat der Coach vielleicht die *Erkenntnis* eines Klienten gar nicht nachvollziehen können und am Ende noch die Chance, über die Bilanzfrage an Informationen zu gelangen: "Was ist denn heute Ihr Gewinn aus der Sitzung?" Mit dieser Abschlussintervention löst der Coach die Reflexionsbemühungen des Klienten über die fast beendete Sitzung aus. Die Flipchart mit wesentlichen Ergebnissen vor Augen, rekapituliert der Klient den Ablauf und die Ergebnisse. Oft werden diese Antworten aus dieser abschließenden *Gewinn-Frage* direkt am Flipchart ergänzt.

Auch danach gibt es immer noch eine Reihe von Erkenntnissen des Klienten, die zunächst verborgen bleiben und erst im Laufe von mehreren Wochen ins Bewusstsein des Klienten gelangen und dort auch – durch Coaching-Übungen – wahrgenommen werden. Dies berichtet der Klient dann in der nächsten Sitzung, lässt den Coach nachträglich an seinen Gedanken und Erkenntnissen teilhaben, formuliert zum Teil auch selbst neue Arbeitshypothesen über seine Haltung und sein Verhalten.

Seit 15 Jahren bittet der Autor seine Klienten, vor der letzten Coachingsitzung einen Fragebogen auszufüllen und ihr Coaching vor dem geistigen Auge Revue passieren zu lassen. Neben quantitativen Einschätzungen zur Gewinnerreichung haben Klienten in offenen Fragen die Möglichkeit, ihr Coaching zu reflektieren.

Unter der Überschrift *Das hat mich im Coaching gut unterstützt* finden sich zum Beispiel diese Antworten:

- "Die Gewissheit, über alles sprechen zu können."
- "Ich darf meine Emotionen zeigen."
- "Das Kennenlernen von Grenzen."
- "Das Gefühl, verstanden zu werden."
- "Mich selbst wertzuschätzen."
- "Ich habe gelernt, dass das Anbieten von Profilierungsmöglichkeiten, die ‚Bonbons‘ wichtige und zielführende Instrumente in meinen Chefgesprächen sind."
- "Ich formuliere jetzt bewusst Ich-Botschaften."
- "Das Schreiben des Logbuchs."
- "Das literarische, autobiografische, nicht-wissenschaftliche Schreiben über mich selbst."
- "Ich kenne jetzt meine Harmoniemuster."
- "Persönliche Veränderung ist doch möglich."
- "Das Erkennen meiner objektiven Aufgaben als Unternehmensführer, unabhängig von meiner subjektiven Person."
- "Ich hatte immer das Gefühl, dass ich meine aus dem Coaching resultierenden Verhaltensweisen selbst wollte und erarbeitet hatte. Es schien alles schon in mir zu sein, es musste nur herausgearbeitet werden."
- "Die Zielklärungen am Anfang des Coaching."
- "Meine große persönliche Betroffenheit, Angst und Hilflosigkeit wurden in der einfühlsamen Gesprächsführung aufgefangen und ermöglichte erst die sachbezogene Arbeit an meinen Problemen."

Bei den *besonderen Coachingmomenten* notieren Klienten zum Beispiel:

- "Die Erkenntnis, dass ich beruflich in meiner bisherigen Aufgabe nicht am richtigen Platz stand."
- "Ich hupe jetzt, wenn mich beim Autofahren etwas besonders ärgert."
- "Als ich in der Sitzung meine Rolle klar definiert hatte, veränderten sich die Gespräche mit meinem Chef."
- "Mein Kompagnon hat einen Fehler gemacht, der auch öffentlich wurde. Ich gehe jetzt nicht mehr in Konkurrenz mit ihm, sondern schaue mir erst mal an, ob ich das überhaupt brauche."
- "Früher war ich immer in der Vermittlerposition zwischen uns drei Leitern. In der Sitzung gestern habe ich erst mal abgewartet und nichts gesagt. Und siehe da: Ein Anderer ist in die Vermittlung gegangen."
- "Die Darstellung meiner Leistungs- und Antriebsspirale mit den Ruhe- und Genussebenen."
- "Während einer Sitzung spürte ich starke Gefühle. Das hatte ich schon lange nicht mehr gespürt."
- "Ich war kurz davor, schwer zu erkranken. Das konnte ich abwenden, denn meine Veränderung war wichtig, um gesund zu bleiben."
- "Die Aufstellung und die Konfrontation mit den Grenzüberschreitungen meines Chefs."
- "Der gemeinsame Rundgang an meiner Arbeitsstelle und das Feedback des Coachs dazu."
- "Wie viel auch körperliche Energie ich aufwenden musste, um andere, die in meinen Nähekreis eingedrungen sind, zurückzudrängen bzw. wie viel Widerstand von mir erforderlich ist, Eindringlinge erst gar nicht eindringen zu lassen."
- "Die Selbsterfahrung über meine ‚Vermittlerrolle‘ und die Zurückführung auf mein Elternhaus."
- "Der paralyisierende Schreck nach dem Stichwort ‚Abschied vom Lebenswerk‘. Ich hatte noch nicht einmal wahrgenommen, dass dies mein Lebenswerk war, eigentlich wollte ich das doch auch nie!"

Coach in seiner Entwicklung

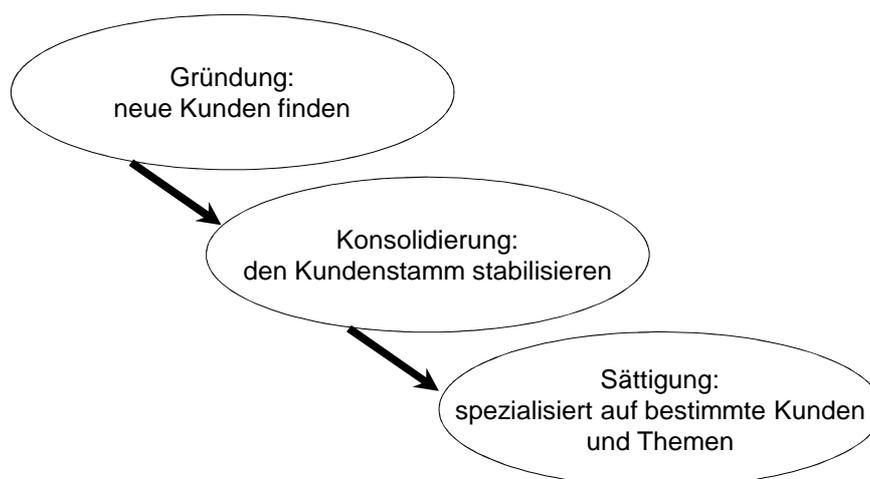
Die Output-orientierten Anbieter von Coachingausbildung produzieren in Deutschland sicher pro Jahr ein paar hunderte neue Coaches im Sinne von *Neu am Markt*. Ziel dieser Kollegen ist es im ersten und vielleicht auch in den Folgejahren, in der Gründungsphase ausreichend Kunden für ihre Dienstleistungen zu finden. Entsprechend breit ist die Produktpalette von Einzel-, über Paar- bis Teamcoaching – unterfüttert mit Angeboten zu Seminaren, Workshop, Vorträgen. Hier werden, nach der Erfahrung des Autors, auch

die meisten Marketinganstrengungen unternommen: der Markt wird segmentiert, die eigene Leistung wird positioniert – die Person des Coaches steht für das Angebot.

Als nächstes Ziel, in der Konsolidierungsphase, kann das Listing in Coachingpools im Fokus des Coaches sein – bei entsprechendem Mailing- und Telefoneinsatz wird dies häufig gelingen. Das Coachingpool-Dilemma ist aber: Alle wollen rein und wenn zu viele drin sind, ist es ökonomisch für den einzelnen Coach nicht mehr sinnvoll, im Pool "mit zu schwimmen". Er hat zum Beispiel erhöhte Kommunikationskosten, da er mit vielen verschiedenen Unternehmen und deren unterschiedlichen Ansprechpartnern in Kontakt sein muss, anstatt sich auf seine tatsächlichen Klienten in der Sitzung konzentrieren zu können. In dieser Phase stabilisiert sich die Zahl der Klienten – der Coach führt kontinuierlich Sitzungen durch und entwickelt Routinen bei Erst- und Folgekontakten.

In der Sättigungsphase, die Ressource *Zeit* limitiert die Anzahl von möglichen Sitzungen, entschließt sich der Coach zur Auswahl: Wen und welche Themen will ich coachen? Die Angebotspalette der Coachingleistungen wird spezifischer, es erfolgen Spezialisierungen zum Beispiel auf bestimmte Zielgruppen, Anlässe oder Branchen. Der Coach hält inne, reflektiert sich selbst und bringt die eigene Arbeit in einen größeren Zusammenhang, möglicherweise auch in eine spirituelle Ebene: der eigene Beitrag für das höhere Ganze.

Der Coach in seinen ökonomischen Entwicklungsphasen



Die verschiedenen Phasen, beginnend mit dem *so-tun-als-ob-ich-ein-guter-Coach-bin* bis zur Phase der reflektierten Coachingarbeit, hat der Coach die Chance, sein Profession weiterzuentwickeln. Es ist ein Kunstgriff in der Coachingsitzung, sich in der natürlichen Aufmerksamkeit auf den gerade stattfindenden, *einen* Moment zu konzentrieren und somit in das Stadium einer *Berufung* zu wechseln. Der Coach ist damit Coach, muss sich nicht vor sich selbst rechtfertigen, einer zu sein und coacht ohne die permanente Rückversicherung, dass sein eigenes Tun sinnvoll ist. Damit ist er als Vorbild für seine Klienten geeignet, denn auch sie können sich von der *sinnvollen Arbeit* zunächst lösen, den Rechtfertigungsdruck zurückstellen, die Chancen für wirkliche Weiterentwicklung erhöhen – oder anders gesagt: sich in den *Coachingflow* zu begeben.

Der Coach ruht in sich selbst, kann warten, wie sich die Sitzung entwickelt, und klappt imaginär seinen Methodenkasten zu – die Methodenfixierung würde nur stören und läuft nur im Hintergrund weiter. Ein Coach, der in Gedanken stetig in seinem Werkzeugkoffer herumkramt, um das *richtige* Werkzeug zur Lösung der Probleme seines Klienten zu finden, dieser Coach macht die Arbeit des Klienten – er begleitet nicht, sondern schaufelt selbst.

Die Methodenvielfalt im Kopf des Coachs und der herausströmende Eklektizismus, der Methodenfragmente zur, jetzt richtigen, Intervention modelliert und beim Klienten als simpler Kommentar oder als simple Frage ankommt - das Meisterstück des Coachs, der in seiner entwickelten Profession alle Möglichkeiten der Intervention auf die intuitiv richtige reduziert. Looss beschreibt seine Entwicklung in der Coachingarbeit: "Und man wird immer besser. Wenn Sie mir heute beim Coachen zusehen, werden Sie kein Tool und keine Methode mehr erkennen. Sie werden denken, ich rede einfach mit den Leuten."²⁷

Methoden sind für Coaches am Anfang ihrer Berufsbiografie zunächst einmal eine Strukturierung zur Hervorbringung von Erkenntnissen beim Klienten. Das Verschwinden der Methoden im fortgeschrittenen Stadium der Professionalisierung ist das Ergebnis von Wachheit gegenüber dem eigenen Handeln und dem Sein im Moment des Coachens. Oder wie es Ulrich Dehner formuliert: "Ich sage den Leuten gerne, ein Klavier ist auch ein Tool. Das kann jede Musik spielen. Es ist nur die Frage, wer dran sitzt. Das Tool alleine nutzt nichts. Wichtiger ist, welche Persönlichkeit es einsetzt."²⁸

²⁷ Thomas Webers im Interview mit Dr. Wolfgang Looss. In: Coaching-Magazin, Januar 2008. S.11

²⁸ Thomas Webers im Interview mit Ulrich Dehner, Coaching-Magazin 4/2010 (Vorab-Veröffentlichung)

Das *Laufen-lassen* der Sitzung generiert Wissen: Es entwickelt sich immer etwas, es kommt immer etwas voran, wenn die Beteiligten auf den unbedingten Willen zur Erkenntnis verzichten.

Wenn es in dieser gereiften Phase für den Coach noch Ökonomie gibt, dann ist es die Zeit-Ökonomie: Die vergütete Zeit beim Ausüben seiner Profession steigt, zusätzliche Marketinganstrengungen mit zeitintensiver Teilnahme an Veranstaltungen, Website-Pflege oder Kommunikation in "sozialen" Netzwerken sinkt immer mehr. Der Coach entwickelt sich von der Konkurrenz- zur Kooperationsorientierung, vor allem, was die Haltung gegenüber anderen Coaches im Markt angeht.

Rollenkonflikte im Business-Coaching

Im Umfeld von Organisationen, in den Coaches zum Beispiel mit Hilfe von Coachingpools eingesetzt werden, geraten diese Coaches schnell in einen Rollenkonflikt: Passt sich der Coach der Organisation an, um weitere Aufträge zu bekommen, nimmt er die unlösbare Aufgaben an, um zugehörig zu sein oder als *Retter* gefeiert zu werden? Unter Beratern und Coaches finden sich – in der unreflektierten Variante – gerne diese Retter und Aufklärer des Systems, gepaart mit Größenwahn "Als Coach verstehe die Situation, als Coach kläre auf und als Coach rette die Organisation und den Coachee vor dem Untergang." Eine Mission, die so *impossible* wie unnötig ist. Der Coach wird Teil des Systems (in *Star Trek* sprechen die *Borg* von *Assimilation*) und somit handlungsunfähig bzw. nur noch handlungsfähig im Sinne des Fortbestandes der Organisation. In unserer Supervisionsgruppe reflektieren wir diese Art von Assimilation mit systemischen Strukturaufstellungen: Der Coach sieht seinen Stellvertreter in der Aufstellung agieren und kann dabei beobachten, an welcher Stelle er das tut und wie die anderen im System darauf reagieren. Wir schaffen in der Supervision damit eine Dissoziation, die in Phasen emotionaler Aufgeladenheit, zum Beispiel bei Konflikten zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, quasi lebensrettend für den Coach wirken.

Damit kann sich der Coach entscheiden: Ist er *Stachel im Fleisch*, schaut er – gemeinsam mit dem Coachee – von außen auf das Unternehmen und bildet Arbeitshypothesen über deren Funktionieren bzw. deren Nicht-Funktionieren? Als Coach erlebt der Autor, dass diese Außensicht schnell von Personalverantwortlichen als Illoyalität ausgelegt wird – "Sie müssen doch zu uns halten, wir bezahlen Sie schließlich!" Gerade dann muss der Coach seine Interventionen offen legen und im Kontext erklären oder eben – gehen.

Im Business-Coaching stehen Coaches zuerst vor der Aufgabe, die Personalabteilung und dort vor allem die Personalentwicklung davon zu überzeugen, dass sie *der Richtige* für das Unternehmen sind. Ehe also

überhaupt Coaching stattfindet, präsentiert sich der Coach als Person und in seiner Kompetenz, sehr häufig in einer künstlich erzeugten Atmosphäre: "Wenn der Coachee mit XY zu Ihnen kommen würde, wie würden Sie reagieren?" Und natürlich gibt es inzwischen Assessment-Centers, in denen Coaches auf Herz und Nieren geprüft werden – wiederum in einer theoretischen Prüfungssituation, die mit der praktischen Sitzung nichts zu tun hat. Coaching und Coaches sollen sich möglichst vor einer realen Coachingsituation bewährt haben und beweisen: Coaching nützt!

Personalleiter und Personalentwickler wollen sich sicher sein, den *richtigen und guten Coach* für ihr Unternehmen ausgewählt zu haben, denn auch sie stehen in einem Legitimierungszwang: Coaching ist unter all den anderen PE-Instrumenten noch das teuerste, Budgets müssen demnach im Jahresverlauf auch gerechtfertigt werden. Glaubt man der Trigon-Coaching-Befragung 2010, sind die Auswahlkriterien von Coaches für Pool eher klassisch: 48 % der Personalentwickler richten sich nach der Berufserfahrung, 38 % nach der Ausbildung und nur 13 % nach dem persönlichen Eindruck.²⁹

Hat der Coach es *geschafft* und wird in den Coachingpool aufgenommen, beginnen erst die wahren Herausforderungen: In vielen Organisationen ist Coaching inzwischen bekannt und es haben sich latente Funktionen entwickelt, wie die Durchsetzung von Entscheidungen mit Hilfe des Coaches. Nicht selten wird Coaching als *letztes Mittel* verordnet, nur um den Mitarbeiter schließlich zu kündigen, denn: "selbst Coaching hat nichts mehr genützt". Die Kunst besteht hier wohl, in den Vorbereitungsgesprächen genau diesen Punkt anzusprechen und diese Aufträge abzulehnen. Gerhard Fatzer analysiert treffend: "Nichts gegen das Instrumentarium, das im Einzelfall hilfreich sein kann. Doch es besteht die Gefahr, dass Coaching dann angeboten wird, wenn man den Blick aufs Ganze nicht mehr wagen möchte, wenn man sich dem blinden Fleck im System nicht mehr stellen will."³⁰

Head-Coaching als Überlebensstrategie der Selbstreflexion?

In der vom Autor und zwei Kollegen initiierten *Füllhorn-Coaching*-Ausbildung lernten die Teilnehmer in realen Coachingszenarien, zwischen zwei Zuständen zu wechseln: Zum einen *voll drin* zu sein, aktiv zuzuhören, empathisch dem Klient zu folgen, um seine Situation überhaupt zu verstehen. Und dann neben dem Setting zu stehen und aus der Vogelperspektive auf sich und den Klienten zu schauen: "Was passiert hier gerade? Wie fühle ich mich gerade? Was höre ich?"

²⁹ www.trigon.at/german/aktuelles/pdf/Coaching_Befragung_2010.pdf, S. 7

³⁰ Thomas Webers im Interview mit Gerhard Fatzer, In: Coaching-Magazin 3/2008, S.14

Mit der Installation dieses *B-Kanals* üben die Teilnehmer, hin und her zu schalten und somit eine selbstreflexive Grundhaltung zu etablieren. Wenn dies genug geübt ist, arbeiten die Lehrenden mit den Teilnehmern daran, dies wieder zu *vergessen* und intuitiv den Zustand auszuwählen, der während des Coaching gerade geeignet erschien: assoziiert oder dissoziiert. Und erstaunlicherweise berichteten anschließend die Test-Klienten, dass sie sich in allen Phasen unterstützt gefühlt hatten. Der Coach vertraute seiner Intuition und, *voilà*, der Klient fühlte sich verstanden.

Coaching scheint wohl für den Moment zu leben und verbittet sich, zumindest unbewusst beim Coach, der sofortigen Betrachtung. Daher stammt wahrscheinlich auch die Skepsis und oft auch Abneigung von Coaches, sich mit Studien über die Wirksamkeit beschäftigen zu wollen. Zu sehr fühlt sich der Einzelne in die *wissenschaftliche Ecke* gedrängt, die nur zu gerne mit *Praxisferne* assoziiert wird – ein, aus der Praktikersicht, vernichtendes Urteil über die Kompetenz eines Coaches und damit beim Coach auch mit Angst besetzt.

Der Coach beteiligt sich gerne an Studien als Taktgeber aus der Praxis, die Interpretation von Ergebnissen mit Konsequenzen auf die eigene Arbeit bleibt eher aus. Offenbar ist das Selbstbild des Coaches narzisstisch geprägt, die Kränkungsverarbeitung im Sinne von *Fehlstellenerkennung* und *Arbeit am eigenen Schatten* wird gerne vermieden. Die starken Marketingaktivitäten zur Präsentation der eigenen Person fügen sich in dieses Bild gut ein – nur langsam trauen sich zum Beispiel die Supervisoren und Mediatoren, ihre Person in den Vordergrund zu stellen. Hoffentlich als Ausdruck einer Weiterentwicklung der Wichtigkeit der eigenen Person und der Interventionen im Prozess und nicht im Sinne von Kränkungsverarbeitung auch durch Coachingkollegen.

Nötig ist also eine systematische Reflexionskultur der Coaches – im Einzel- und im Gruppensetting³¹, um den *Erfolg* oder *Misserfolg* der eigenen Arbeit durch Feedback und Reflexion im Meta-Rahmen einordnen zu können. Wir haben gute Erfahrungen mit drei unterschiedlichen Settings gemacht:

- das Einzel-Headcoaching bei einer Kollegin, die zudem psychotherapeutisch ausgebildet ist
- die Kollegen-Intervision zur Besprechung von Coachingfällen im monatlichen Dialog dreier Coaches
- die so genannte "Experimentalgruppe Systemaufstellungen" mit der Betrachtung des systemischen Zusammenhangs

Der Gewinn aus diesen unterschiedlichen Formen der Reflexion ist für den Coach immens: Neben Rückmeldung aus konkreten Interventionen gelingt, bei genügender Übung, die kritische Distanz zum eigenen

³¹ ausführlich dazu Jumpertz 2007, S. 60ff

Handeln jenseits von Scham über das Nichtgelingen. Und schließlich brauchen wir auch Forschung, um diese Reflexionsbemühungen zu reflektieren – ein gänzlich unbeackertes Feld der Coachingwissenschaft.

Hoffnungsvoll stimmen die Studien zur sitzungsbegleitenden Forschung, wie zum Beispiel die Inhaltsanalysen bei Harald Geissler und die Analysen beim INQUA-Institut in Berlin, die den biografieanalytischen Ansatz mit narrativen Interviews praxistauglich gemacht haben. Coaching ist und bleibt ein Instrument, um persönliches Wachstum als Klient zu erzielen. Wenn der Erfolg nur auf der Basis von Feedback-Fragebögen gemessen wird, sollten wir es lieber wieder Training nennen – das ist ehrlicher. Wollen wir jedoch Coaching als Biotop zur Entwicklung des Einzelnen erhalten und sichern, brauchen wir eine tief gehende, qualitative Forschung. Das können Institutionen leisten, die Coaching als nachhaltiges Veränderungsinstrument begreifen.

Die Zeit der rein wissenschaftlich-retrospektiven Betrachtung von Coaching ist wohl vorbei, bei der eben nur nach dem Coaching gefragt wird "Was war nützlich, was hat gewirkt?". Die Antworten von Coachees und Coach sind dann schon durch die jeweils eigenen Filter gewandert und bilden nur das ab, was in der quantitativen Reduktion noch Platz haben darf und im zeitlichen Auswertungsaufwand noch adäquat erscheint.

Ausblick

In den nächsten Jahren werden im Coaching aus der Beobachtung des Autors vor allem drei Themen Bearbeitung finden: Resilienz, biografische Klärung und Intuition.

Was lassen Klienten an sich heran? Wo grenzen sie sich ab? Wie entwickeln sie Widerstandsfähigkeiten, um bei sich selbst zu bleiben? Seit etwa 10 Jahren gibt es dafür einen Begriff: die Resilienz. Diese innere Stärke erlaubt Ihnen, Hemmnisse und Schicksalsschläge anzunehmen und zu verarbeiten, die seelische Widerstandskraft wird gefördert. In dieser Selbstführung beeinflussen die Klienten sich bewusst und bleiben in jeder Situation handlungsfähig. Sie handeln mit Erfahrung, die der Neurobiologe Gerald Hüther als "gemerkte Gefühle" bezeichnet.³² Mit Resilienz stärken Klienten ihr Selbst mit den Faktoren der Selbsteinschätzung, der Selbstführung und schließlich der Selbstwirksamkeit.³³ Sie erweitern ihre Selbstaufmerksamkeit und können auf Probleme, Bedürfnisse und Wünsche anderer wirksam eingehen. Die Klienten erleben, wo sie erfolgreich sind, unterscheiden Person und Profession in ihren Rollen und identifizieren positive Schlüsselerlebnisse. Sie unterbrechen die Kettenreaktion der Krise, akzeptieren

³² Interview mit Gerald Hüther in brand eins, Heft 12 vom Dezember 2012, S.120

³³ Siehe ausführlich bei Zeyer 2012, S. 32ff

Scheitern als Bewusstseinszustand und erhöhen die eigene Frustrationstoleranz. Das positive Selbstgespräch wird im Alltag verankert, Klienten erleben wieder die Intimität mit sich selbst und somit Resilienz als stärkenden Faktor.

Im zweiten Thema geht es um das gute Leben durch biografische Klärung zur Lebensarbeit. Das "gute Leben" ist dabei keine Floskel, sondern Lebensarbeit abseits der Work-Life-Reparaturkultur. Das Finden der Berufung mit dem gleichzeitigen Gefühl von Zugehörigkeit und Anerkennung gelingt durch die Klärung der Vergangenheit. Das Leben ist ein Roman, Sinnkrisen und Selbstzweifel werden bewältigt, Entschleunigung und Achtsamkeit geübt. Klienten gehen im Sinne des griechischen *phronêsis* auf den "Pfad der praktischen Weisheit" – Mut, Selbstkontrolle, Großzügigkeit, Humor und Wahrhaftigkeit³⁴ – und nehmen diese Tugenden, um sich zu entscheiden und selbst zu führen. Die Klienten finden ihren Platz, stellen ihren persönlichen Wertekatalog auf und begreifen ihre Biografie als sinnvolle Entwicklung in jeder Phase ihres Lebens mit dem Ziel, Talente jetzt auszuleben.

Im dritten Thema schließlich lernen die Klienten, Intuition und Flow als Ressourcen wahrzunehmen und einzusetzen. Wir sind grundsätzlich intuitive Wesen, vergessen aber häufig im Alltag, dass wir unseren Eingebungen vertrauen können - der Kopf kommt dem Bauch dazwischen, revidiert unseren ersten Impuls. Im Flow gibt es keinerlei Bewertungen, das Tun erleben wir als zeitlos. Es passiert genau das, was passieren soll. Klienten identifizieren magische Momente und Glücksmomente, erleben Momente der Wahrheit und aktivieren ihren inneren Schreiber. Sie docken sich an ihr Unbewusstes an, nehmen Intuition wahr, locken Flow in ihrem Alltag hervor und holen den Spaß an Entscheidungen wieder zurück.

Literatur

Bauer, Joachim (2005): Warum ich fühle, was du fühlst. Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneurone. Heyne, München

Förster, Heinz von; Pörksen, Bernhard (1998): Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker. Carl-Auer, Heidelberg

Geißler, Harald (2010): Was geschieht in Coaching-Prozessen? Zur Rekonstruktion der "sozialen Grammatik" von Coaching. In: Coaching-Magazin. Heft 1/2010

³⁴ Vgl. Küpers 2012, S. 47

Greif, Siegfried (2010): Grundlagentheorie und praktische Beobachtungen zum Coachingprozess. In: Birgmeier, Bernd: Denn sie wissen nicht, was sie tun? VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 128-144

Greif, Siegfried; Schmidt, Frank; Thamm, André (2012): Warum und wodurch Coaching wirkt. Ein Überblick zum Stand der Theorieentwicklung und Forschung über Wirkfaktoren. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, Heft 4/2012, S. 375-390

Höhne, Thomas (2012): Die Krise als Chance? Eine habitustheoretische Dekonstruktion des Bewältigungsbegriffs. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie, Heft 4/2012, S. 403-420

Jumpertz, Sylvia (2007): Coach the Coach. Qualitätssicherung in der Beratung. In: managerSeminare, September 2007, S. 60-66

Kibèd, Matthias Varga von; Sparrer, Insa (2005): Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellung – für Querdenker und solche, die es werden wollen. Fünfte, überarbeitete Auflage. Carl-Auer, Heidelberg

Knierim, Andreas (1999): Coaching und Produktentwicklung – Beratungsprozesse im Designmanagement. Kassel. Download unter www.coaching-web.de/download

Knierim, Andreas (2008): Genug gemessen. In: Personal, Heft 6/2008, S. 52

Kühl, Stefan; Moldaschl, Manfred (Hg.) (2010): Organisation und Intervention. Ansätze für eine sozialwissenschaftliche Fundierung von Organisationsberatung. Rainer Hampp, München und Mering

Künzli, Hansjörg (2009): Wirksamkeitsforschung im Führungskräftecoaching. In: Lippmann, Eric (Hg.): Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis. Springer Medizin Verlag Heidelberg. S.280-294

Küpers, Wendelin M.: Die Bedeutung von praktischer Weisheit für die integrale Führungs- und Organisationspraxis. In: Wirtschaftspsychologie, Heft 3/2012, S. 46-57

Mahlmann, Regina (2002): Schattentag. In: managerSeminare, Heft 53, Februar 2002, S. 71-80

Martens-Schmid, Karin (2010): Wissensressourcen im Coachingdialog. In: Birgmeier, Bernd: Denn sie wissen nicht, was sie tun? VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 61-71

Schmid, Bernd; Gérard, Christiane (2008): Intuition und Professionalität. Systemische Transaktionsanalyse in Beratung und Therapie. Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Schmid, Wilhelm (2004): Mit sich selbst befreundet sein. Von der Lebenskunst im Umgang mit sich selbst. Suhrkamp Verlag, Frankfurt.

Welter-Enderlin, Rosmarie (2010): Resilienz und Krisenkompetenz. Kommentierte Fallgeschichten. Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Zeyer, Reinhold (2012): Hypnotherapeutische Strategien bei akutem und chronischem Stress. Carl-Auer-Systeme, Heidelberg