

„Wenn es linksrum nicht ist – wie rum könnte es denn dann sein?“

Der Coach, der Ratschlag und ein alter Mythos

Vortrag am 17.10. 2008, Coachingkongress des DBVC in Potsdam

In der Coachingliteratur findet man den Satz so häufig, dass Neulinge und auch alte Hasen ihn wie ein Mantra aufsagen können „Coaching ist Hilfe zur Selbsthilfe“. Diese stereotype Definition verbindet sich meist noch mit der Doktrin, Lösungsideen hätten immer und in jedem Fall vom Coachee selbst zu kommen. Ein Coach, der Vorschläge macht oder Ratschläge gibt? Das ist wie ein Arzt, der ein gebrochenes Bein mit einer Mandeloperation kurieren will – Kunstfehler par excellence! Auf jeden Fall zu vermeiden! Und so gilt dieser wunderbare Satz für viele Coaches, die ich supervidiert habe, quasi als ehernes Gesetz. Teilnehmer meiner Coachings-Ausbildung antworten im ersten Baustein auf die Frage, was sie sich unter Coaching vorstellen brav damit und dass „Ratschläge auch Schläge“ sind, hat sich anscheinend weiter herumgesprochen als die Erkenntnis, dass die Wurst zwei Enden hat. Das eine Ende der Wurst ist, dass es natürlich falsch sein kann, Ratschläge zu geben, das andere Ende ist, dass es richtig, sinnvoll und zeitsparend sein kann – wenn man weiß, was man tut.

In Life-Supervisionen habe ich immer wieder das Phänomen beobachtet, dass Coaches sich zwar weitgehend auf Fragenstellen beschränken, sich anhand der gestellten Fragen aber sehr früh erkennen lässt, welche Lösung der Coach für richtig hält. Implizit kommuniziert er seine Lösungsidee schon längst und um seinen Coachee auf den richtigen (seinen) Pfad zu hieven, bekommen seine Fragen dann gelegentlich die Qualität von „Wenn es linksrum nicht ist, wie rum könnte es denn dann sein?“ So kann er sich in dem Glauben wiegen, immer noch rein reflektierenden Fragen zu stellen und die Antwort auch noch für die eigene des Coachees halten. Das Dogma ist gerettet! Wenn ich auf die Frage „Liege ich richtig damit, dass du die ganze Zeit schon eine bestimmte Lösung im Kopf hattest?“ ein „Ja“ bekomme, frage ich meist weiter: „Warum sagst du das dem Coachee nicht einfach?“ Die bass erstaunte Reaktion: „Das ist im Coaching doch verboten – das darf man nicht!“

Ich finde, man darf, man sollte sogar, wenn man sich und dem Coachee damit unnötiges Herumgeeiere ersparen kann. Coaches, die im Topmanagement arbeiten, beschränken sich selten auf rein reflektierendes Fragen, denn damit würden sie bei ihrer Klientel nur Unverständnis auslösen. Topmanager erwarten, dass ihre Coaches Stellung nehmen und klare Aussagen machen. Der Verantwortliche eines Coachingpools in einem großen Konzern hat mir das bestätigt. Er sagte: „Was das Topmanagement angeht, fliegen bei uns die rein lösungsorientierten und nur reflektierende Fragen stellenden Coaches reihenweise raus, weil unsere Manager keine Lust mehr haben, sich ihre eigenen Fragen zu beantworten.“

Was steckt bloß hinter der Idee, dass nur Lösungen, die vom Coachee selbst kommen, gute Lösungen sind? Bisher hat mir das leider noch niemand schlüssig erklären können. Denn gegen die gängige Begründung, damit stiege die Chance, dass solche Lösungen auch in die Tat umgesetzt würden, spricht jeder Januar und jeder Februar, der ins Land geht, ohne dass die selbstgefassten guten Neujahrs-Vorsätze auch nur ansatzweise verwirklicht würden.

Es widerspricht meines Erachtens auch jeder Lebenserfahrung, dass das Rad jedesmal besser wird, wenn man es neu erfindet. Und schließlich hat wohl auch jeder von uns schon einmal durch Hinweise und Ratschläge von anderen dazugelernt. Warum nicht auch ein Coachee?

Ich bin der Überzeugung, dass hier eine (richtige) Idee aus der Psychotherapie unzulässig auf die Coachingsituation übertragen wurde. In der Psychotherapie kommt es weitaus häufiger als im Coaching vor, dass man es mit sehr unsicheren Menschen zu tun hat, die eine Orientierungsperson suchen, an die sie sich anpassen wollen, der sie es Recht machen wollen. Durch die vergleichsweise große Zahl an Sitzungen besteht die Gefahr zunehmender Abhängigkeit vom Therapeuten, verbunden mit der Angst beim Klienten, diese Stütze zu verlieren, wenn er sich nicht anpasst. Außerdem gibt es in der Psychotherapie häufiger eine viel stärkere Ambivalenz des Klienten gegenüber Veränderung – die Ambivalenz, auf Grund des großen Leidensdrucks zwar eine Veränderung zu wollen, gleichzeitig aber genau davor große Angst zu haben. Also wird jede Veränderung blockiert, zum Beispiel mit „Ja-Aber“-Spielen.

Im Coaching hingegen hat man es für gewöhnlich mit selbstbewussten Menschen zu tun, die in der Lage sind, einen Vorschlag abzulehnen, wenn es Gründe dafür gibt. Ich halte die Gefahr für sehr gering, dass im Coaching Vorschläge aus reiner Anpassung angenommen, aber dann nicht umgesetzt werden. Wenn man glaubt, „Ratschläge sind Schläge – auch im Coaching“, unterstellt man damit eine dominante Beziehung, die es im Coaching ohnehin nicht geben sollte. Wenn ein Vorschlag eine arrogante Einmischung in die Entscheidungen einer Führungskraft ist, weil sich der Coach bereits in einer Konkurrenzsituation mit seinem Coachee befindet, bei der es darum geht, wer von beiden der bessere Manager ist, so sollte er natürlich besser unterbleiben. Aber dann läuft noch mehr schief als nur das Rat geben.

Wenn wir schon bei den Fehlschlägen sind, können wir an dieser Stelle die möglichen Gefahren beleuchten, die sich daraus ergeben können, dass der Coach aktiv wird und sich nicht auf reflektierende Fragen beschränkt.

1. Der Coach könnte zu invasiv werden, also den Klienten zu stark bestimmen, zu wenig Rücksicht darauf nehmen, wo der Coachee hinwill.
2. Er könnte zu viel Druck in Richtung Veränderung aufbauen. Das erzeugt Gegendruck, also Widerstand, der genau die Veränderung verhindert.
3. Er könnte dem Coachee die eigenen Lieblingslösungen aufdrängen, ob sie zu ihm passen oder nicht.
4. Er will als genialer Problemlöser dastehen und lebt dabei nur seinen Narzissmus aus.

Und wie für alles, gibt es natürlich auch für das Ratschläge oder Hinweise geben Grenzen im Coaching.

Ratschläge haben häufig dann keinerlei Wirksamkeit, wenn man es dem Coachee überlässt, wie er sie in die Praxis umsetzt. Ich arbeite zum Beispiel mit Rollenspielen, um Coachees auf schwierige Gespräche vorzubereiten und mache dabei oft konkrete Vorschläge, wie man die unterschiedlichen Gespräche gestalten kann. Die Erfahrung hat mir immer wieder gezeigt, dass die wenigsten Coachees in der Lage gewesen wären, nur auf Grund meiner Empfehlungen ein Gespräch zu ihrer Zufriedenheit so zu führen, wie wir es besprochen haben. Es bedarf dazu auch intensiver Trainingsschritte.

Auch wenn man als Coach noch nicht über ausreichende Bedeutsamkeit für den Coachee verfügt, sind Ratschläge meist überflüssig. Steckt eine Führungskraft zum Beispiel in einer verzwickten Situation und erhält darauf einen ausgezeichneten Lösungsvorschlag von ihrem Lebenspartner, sind das meist Perlen vor die Säue, wenn der Lebenspartner in dieser Hinsicht nicht als kompetent erachtet wird. Um als Ratgeber ernst genommen zu werden, muss man für den Coachee „bedeutend“ sein.

Erfolgt auf einen Vorschlag ein „Ja, aber...“ muss das nicht unbedingt etwas bedeuten, erfolgen aber drei oder vier, sollte man als Coach sehr hellhörig werden. Ab diesem Moment spätestens ist es sinnvoll, auf alle Tipps zu verzichten und sich stattdessen zu fragen, woher dieser Widerstand kommt.

Hat man es schließlich mit einem Coachee zu tun, der zur Überanpassung neigt, darf man Hinweise und Vorschläge nur äußerst sparsam dosieren, denn es könnte ja sein, dass er es dem Coach nur Recht machen will, wenn er bereitwillig alles annimmt.

Ein Coachee, der ein Coaching macht, weil es ihm an Selbstreflexion mangelt, oder weil er in einer Phase der Neu-Orientierung ist und sich sinnvolle Ziele erarbeiten will oder weil er seine eigene Situation einmal gründlich beleuchten will, ist ebenfalls kein Kandidat für Vor- oder Ratschläge. In diesen drei Fällen sind reflektierende Fragen eindeutig der bessere Weg im Coaching.

Wenn der Coachee „im Widerstand“ ist, machen Ratschläge auch keinen Sinn. In dieser Situation muss der Coach überlegen, ob er womöglich zu großen Druck in Richtung Veränderung ausübt. Oder er muss sich mit der Angst auseinandersetzen, die durch seine Lösungsvorschläge beim Coachee entsteht.

Trotz der aufgezählten Gefahren und Grenzen sehe ich große Vorteile darin, wenn der Coach aktiver wird und die passive Rolle des reinen Fragens aufgibt. Die Vorteile sind:

1. Der Coach wird damit der Erwartung, die an ihn gestellt wird, eher gerecht. Dadurch wird er vom Coachee auch eher akzeptiert.
2. Es ist in vielen Situationen ganz einfach zeitsparender, sich gleich mit vernünftigen Lösungsideen auseinanderzusetzen, als lange darauf zu warten, dass der Coachee von alleine darauf kommt.
3. So können Lösungsideen ins Spiel gebracht werden, auf die der Coachee auf Grund seines in dieser Hinsicht begrenzten Bezugsrahmens vielleicht nie gekommen wäre. Es ist zwar schön, lösungsorientiert auf die Ausnahmen vom Problem als Ressource zurückgreifen zu können, denn das bedeutet, der Coachee hat dieses Problem schon einmal gelöst. Jetzt fehlt nur noch die Erkenntnis, dass er den Weg schon kennt. Das beinhaltet aber auch, dass man immer in der gleichen Lösungskategorie bleibt. Vollkommen neue Lösungsansätze können dadurch nicht entwickelt werden. Da kann der Coach mit seinem anderen Bezugsrahmen einspringen.
4. Für manche Gesprächssituationen fehlen dem Coachee jegliche Erfahrungen – so kann er auch nicht auf erfolgreiche zurückgreifen. Mir ist das ganz besonders immer dann aufgefallen, wenn es um Beziehungsklärungsgespräche ging. Da ist reines Feedback geben und Vorschläge machen seitens des Coaches nicht ausreichend - die Führungskräfte können es nicht umsetzen. Macht man es ihnen im Rollenspiel jedoch einmal vor, klappt es für gewöhnlich. Das zeigt mir, dass den Führungskräften ganz offenbar die Modelle fehlen, wie man solche Gespräche führen kann.

Ich will auch noch darauf eingehen, was ein aktiveres Coachingverhalten für den Coach bedeutet. Was ändert sich für ihn, für sein Selbstverständnis?

Ich denke, das entscheidende ist, dass er vom Reisebegleiter zum Reiseführer wird. Er übernimmt dadurch mehr Verantwortung, eine Verantwortung, die er nicht hat, wenn er sich darauf beschränkt Fragen zu stellen, die ihm aber zufällt, sobald er auch Lösungsimpulse gibt.



Doch auch, wenn der Reiseleiter eine gewisse Verantwortung trägt, wie zum Beispiel die, zu sagen „Diesen Weg gehe ich nicht mit Ihnen, dafür sind Sie nicht ausgerüstet“, so lässt er doch den Reisenden den Weg, den er ihm weist, selbst gehen. Er trägt ihn nicht und er schubst ihn nicht.

Um das gut und erfolgreich machen zu können, muss er den Prozess im Coaching sehr genau im Auge behalten. Er muss sehr genau wahrnehmen, ob etwa Widerstand entsteht oder ob seine Vorschläge ernsthaft aufgegriffen werden.

Der Coach muss sich auch selbst über den Stellenwert seiner Vorschläge immer im Klaren sein: Sie sind nur eine Einladung an den Coachee, von anderen Erfahrungen zu profitieren. Dem Coach muss immer bewusst sein, dass es letztlich die Sache des Coachees ist, über die Brauchbarkeit der Vorschläge zu entscheiden.

Unabdingbar ist für den Coach in hohes Maß an Selbstreflexion. Er braucht ein sehr feinfühliges Wahrnehmungsvermögen für seine eigenen Impulse, als da wären zum Beispiel

- Hier muss jetzt was vorwärtsgehen, schließlich will ich noch mehr Aufträge von dieser Firma

- Der Coachee sollte endlich tun, was ich sage, ich will endlich ein Erfolgserlebnis
- Ich weiß haargenau, was gut für ihn ist

Der Coach muss diese Impulse natürlich nicht nur erkennen, er muss auch mit ihnen umgehen können. Ein Coach darf im Coaching nichts wollen, schon gar nicht dringend. Es ist da wie beim Einschlafen – wer es unbedingt will, produziert nur eine Schlafstörung. Um keine Störung zu produzieren, sollte der Coach einfach „leer“ sein von eigenen Zielen, dann ist sein Rat auch immer im Sinne des Coachee.

Ulrich Dehner

Hinweis: Dieser Beitrag ist im Rahmen eines Vortrags auf dem Coaching-Kongress des DBVC entstanden. Er ist in dem Kongressband zusammen mit vielen anderen interessanten Artikeln erschienen. Den Band kann man über die DBVC Geschäftsstelle beziehen.

Zum Inhaltsverzeichnis

Heute schon an Ihre Zukunft gedacht?

Nachdem ich mich im letzten Newsletter so vehement dem Lesen verweigert habe, kann ich in diesem genauso entschieden für das Lesen eintreten: ich bin ja nicht grundsätzlich dagegen – wenn es das richtige Buch ist. Ich habe in Buch in die Hände bekommen, dem ich es von Herzen wünschen würde, ein Mega-Bestseller zu werden! Es ist das Buch „Die Zukunftsmacher“ von Joanna Stefanska und Wolfgang Hafenmayer, trägt den Untertitel „Eine Reise zu Menschen, die die Welt verändern-und was Sie von ihnen lernen können“, enthält auch noch einen Essay des Friedensnobelpreisträgers Muhammad Yunus (der Banker, der Mikro-Kredite vergibt) und ist im oekom Verlag erschienen.

Das Buch beginnt mit der Schilderung des Unbehagens, das die beiden jungen, sehr erfolgreichen Autoren bei der Vorstellung empfanden, den Rest ihres Berufslebens rein profitorientiert zwischen Kommerz und Konsum zu vergeuden. Nach sorgfältigen Überlegungen, vielen gemeinsamen Gesprächen und guter Planung unterbrachen sie ihren Karriere-Höhenflug, um weltweit mit Menschen ins Gespräch zu kommen, die entweder ihre beträchtlichen Fähigkeiten oder ihre beträchtlichen finanziellen Mittel anders nutzen wollten, als sich noch eine Super-Yacht, Super-Villa oder Privatjet zuzulegen. Sie wollten Beispiele sammeln für einen Weg, der sowohl den Unternehmer, der als „Social Entrepreneur“ etwas unternimmt, glücklicher und zufriedener macht, als auch der Gemeinschaft dient.



Dabei sind ihnen sehr eindrucksvolle Portraits von Menschen gelungen, die Unglaubliches geleistet haben und noch leisten. Es sind Geschichten dabei, die mir sehr unter die Haut gegangen sind, berührt haben sie mich alle. Und bei keinem einzigen dieser Portraits hat man den Eindruck, dass es „gutmenschelt“. Die vorgestellten Frauen und Männer sind ganz sicher Idealisten, aber weltfremde Träumer sind sie nicht. Es sind pragmatische, hart arbeitende Menschen, die viel Spaß an ihrer Arbeit und am Leben haben und die ihre Erfüllung darin gefunden haben, ihren Lebensunterhalt gut mit etwas zu verdienen, was Sinn und Wert hat, weil es nicht nur ihnen selbst sondern auch anderen Menschen und unserer Umwelt dient. Es wird auch keineswegs das kapitalistische System in Bausch und Bogen verdammt, im Gegenteil, in mancher Geschichte wird gezeigt, dass man, mit Hilfe eines Konzerns etwa, mehr Gutes tun kann als mit einer wirtschaftsfeindlichen Bürgerinitiative. Es kommt eben immer darauf an, wie man Wirtschaftsmacht nutzt. Wer die Nase voll hat von Katastrophenmeldungen über den Zustand unserer Welt, kann übrigens auch bedenkenlos zu diesem Buch greifen. Die Autoren lenken ihr Augenmerk viel mehr auf das Positive, das zupackende, verantwortungsvoll denkende und handelnde Menschen bewirken.

Was mir an dem Buch außerdem sehr gut gefallen hat, ist der ausgezeichnet strukturierte dritte Teil, der die Überschrift trägt: „Ihr Weg zum positiven Impact“. Darin wird zunächst erläutert, welches die Kriterien für einen positiven Beitrag („impact“) und für eine nachhaltige Lebensqualität sind. Daran anschließend haben die Autoren Fragen aufgelistet, die

sich jeder selbst stellen kann, sei es, weil er unzufrieden damit ist, wie sich der eigene berufliche Alltag trotz äußerer Erfolge gestaltet, sei es, weil er Interesse daran hat, seinen Beitrag unter die Lupe zu nehmen. Ich fand die Fragen anregend und klug, auch wenn man nicht den Wunsch hat, sein Leben umzukrempeln.

Und wer angebissen hat und sich weiter informieren will, findet jede Menge interessanter links und eine lange Liste empfehlenswerter weiterführender Literatur.

Renate Dehner

[Zum Inhaltsverzeichnis](#)

Termine

Ausbildungen:

Start: 17.-19. Dezember	2008	Ausbildung zum Verhaltenstrainer
Start: 22.-24. April	2009	Coaching-Ausbildung in Konstanz
Start: 22.-24. April	2009	Führungskraft als Coach in Konstanz
Start: 19.-21. August	2009	Coaching-Ausbildung in Berlin

Weitere Seminare:

15.-16. Dezember	2008	Coaching-Supervision
11.-13. Februar	2009	Führungs-Coachingseminar
19.-20. Februar	2009	Check your Mind
12.-13. März	2009	Konflikt-Coachingseminar
26.-27. März	2009	Embodiment
07.-08. Mai	2009	Ausdruck und Stimme

[Zum Inhaltsverzeichnis](#)

Konstanzer Seminare, Theodor-Heuss-Str. 36, 78467 Konstanz
Tel. +49 (0) 7531 942 938 0, Fax +49 (0)7531 942 938 99
www.konstanzer-seminare.de info@konstanzer-seminare.de
[Newsletter abbestellen](#)