

Svenja Hofert



Psychologie für Coaches, Berater und Personalentwickler

BELTZ

Die Icons bedeuten:



Beispiele



Download



Infos



Literaturhinweise



Tipps

Svenja Hofert

Psychologie für Coaches, Berater und Personalentwickler

BELTZ

Foto: Faceland – Carlos Bank



Über die Autorin:

Svenja Hofert, Masterabschluss in Wirtschaftspsychologie sowie Magister in Sprachwissenschaften/Philologie, ist Geschäftsführerin zweier Weiterbildungs- und Coaching-Firmen und seit Jahrzehnten in Coaching, Beratung und Erwachsenenbildung erfolgreich. Sie ist Spiegel-Online-Kolumnistin und hat mehr als 35 Bücher verfasst, darunter einige Standardwerke. Diverse Zusatzqualifikationen, unter anderem in Ich-Entwicklung.

Homepages: www.svenja-hofert.de, www.teamworks-gmbh.de, www.karriereundentwicklung.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Dieses Buch ist auch erhältlich als:
ISBN 978-3-407-36649-8 Print
ISBN 978-3-407-29536-1 E-Book (pdf)

1. Auflage 2017

© 2017 Beltz Verlag
in der Verlagsgruppe Beltz · Weinheim Basel
Werderstraße 10, 69469 Weinheim
Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Ingeborg Sachsenmeier
Reihengestaltung: glas ag, Seeheim-Jugenheim
Umschlaggestaltung: Antje Birkholz
Umschlagillustration: istock ©piranka

Herstellung: Michael Matl
Satz: publish4you, Bad Tennstedt
Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autoren und Titeln finden Sie unter: www.beltz.de

Inhaltsverzeichnis

Einführung und Grundlagen	11	01
Einführung: Wer nicht weiß, was er tut, kann auch nichts falsch machen ...	12	
Coaching als Psychococktail mit Risiken	16	
Definitionen von Coaching	19	
Wie fundiert ist Coaching?	30	
Was man über Psychologie (nicht) lernt	32	
Was man über Psychologie lernen sollte	34	
Die Humanistische und Positive Psychologie	35	
Kompetenzmodelle für Coaches und ihre Schwächen	38	
Welche Kenntnisse Coaches benötigen	42	
Die wichtigste Voraussetzung: Haltung	43	
Flexi-Coaching und wichtige Grundannahmen	47	02
Flexi-Coaching: Ein neuer Ansatz	48	
Die gemeinsame Basis: Elf Grundannahmen	51	
Grundannahme 1: Wir stellen unser Gegenüber in den Mittelpunkt, nicht uns	51	
Grundannahme 2: Wir helfen, egal wie wir es nennen	53	
Grundannahme 3: Wir lehnen nichts ab, nur weil es nicht in unsere Weltsicht passt	55	
Grundannahme 4: Wir orientieren uns an der Wirklichkeit der Menschen (und nicht an Wahrheit)	55	
Grundannahme 5: Wann immer es sein muss, fördern wir Entwicklung	57	

	Grundannahme 6: Wir helfen Lösungen zu finden, die nicht auf der Hand liegen	61
	Grundannahme 7: Wir denken ganzheitlich und/oder beziehen den »Kontext« ein	62
	Grundannahme 8: Wir kennen unsere eigenen Beschränkungen	64
	Grundannahme 9: Wir haben eine dynamische Sicht auf Stärken und Persönlichkeit	66
	Grundannahme 10: Wir gehen davon aus, dass Menschen einen inneren Kern haben	68
	Grundannahme 11: Wir scheuen uns nicht vor Konflikten und unangenehmen Situationen	70
03	Bausteine der Persönlichkeit	73
	Sich selbst und andere verstehen	74
	Neurobiologische Basis	75
	Vier limbische Ebenen	75
	Was wirkt?	77
	Sechs Grundsysteme	79
	Persönlichkeit: Ein Wechselspiel	81
	Persönlichkeit: Die Bausteine	84
	Baustein: emotionaler Stil	85
	Baustein: Intelligenz	94
	Baustein: Big Five	101
	Baustein: Interessen	109
	Baustein: Motive	117
	Baustein: Anspruchsniveau	130
	Baustein: Selbstkonzept	131

Die Vermessung der Persönlichkeit	135	04
Wer bin ich im Unterschied zu anderen?	136	
Was ist überhaupt ein Test?	136	
Welche Tests gibt es?	138	
Psychometrische Verfahren	138	
Projektive Verfahren – Zugang zum Unbewussten	142	
Überblick über die wichtigsten Persönlichkeitstests	146	
Regeln für den verantwortungsvollen Umgang mit Tests	152	
Psychologie der Veränderung	155	05
Veränderung verstehen und begleiten	156	
Wieso wir für Veränderungen den Kopf benötigen	157	
Kopf und Gefühl – das braucht Veränderung	160	
Veränderung als Prozess denken	167	
Die persönliche Entwicklung	175	
Die menschliche Entwicklung verstehen	176	
Neun Stufen der Ich-Entwicklung	188	
Fragebogen: Wo stehe ich selbst in meiner Entwicklung?	202	
Probleme lösen oder Menschen entwickeln?	204	
Ich-Entwicklung am Verhalten erkennen	205	
Entwicklungsinterview nach Kegan	208	
Ich-Entwicklung und Führung	209	
Ich-Entwicklung und Coaching	210	
Interventionen für verschiedene Entwicklungsstufen	212	
Spiral Dynamics	213	

06	Von psychotherapeutischen Ansätzen für Coaching und Führung lernen	219
	Die Nähe zur Therapie	220
	Verschiedene Ansätze	221
	Das innere Kind	221
	Was bringt die Arbeit mit dem inneren Kind?	222
	Analytische Psychotherapie: Mit Schatten arbeiten	222
	Was bringt die Arbeit mit den Schatten?	228
	Gesprächstherapie	228
	Was bringt die Gesprächspsychotherapie?	229
	Gestalttherapie	230
	In der Praxis mit Teilen arbeiten	231
	Was bringt die Gestalttherapie?	232
	Hypnotherapie	233
	Was bringt die Hypnotherapie?	234
	Kognitive Verhaltenstherapie	234
	Was bringt die Verhaltenstherapie?	235
	Logotherapie	235
	Was bringt die Logotherapie?	235
	Lösungsorientierte Kurzzeittherapie	237
	Was bringt die lösungsorientierte Kurzzeittherapie?	238
	Psychoanalyse	238
	Was bringt die Psychoanalyse?	240
	Transaktionsanalyse	243
	Was bringt die Transaktionsanalyse?	244
	Psychodrama	245
	Was bringt das Psychodrama?	246
	Schematherapie	247
	Was bringt die Schematherapie?	248

Systemische Familientherapie	249
Was bringt der systemische Ansatz?	250
Was wirkt wann und wie?	251
Effizient oder effektiv?	252
Wie Sie sensibler für psychische Störungen werden	258
Was ist denn nicht mehr normal?	258
Wo fangen Persönlichkeitsstörungen an?	259
Psychofallen	269
Falle: zu viel Bauchgefühl	269
Falle: Selbstbestätigung	271
Falle: zu schnell denken	271
Falle: sich blenden lassen	275
Übertragungsfalle	276
Falle: Projektionen	280
Nachwort	283
Literaturverzeichnis	284

Einführung und Grundlagen

01

Einführung: Wer nicht weiß, was er tut, kann auch nichts falsch machen ...	12
Coaching als Psychococktail mit Risiken	16
Wie fundiert ist Coaching?	30
Was man über Psychologie lernen sollte	34
Welche Kenntnisse Coaches benötigen	42

Einführung: Wer nicht weiß, was er tut, kann auch nichts falsch machen ...

Die meisten Menschen, die mit Menschen arbeiten, bekommen am Anfang viel positives Feedback. Es scheint relativ leicht, anderen zu helfen. Dafür muss man kaum etwas wissen, im Grunde nur Fragen stellen. Es gäbe also genug Gründe, um zu behaupten: Psychologiekenntnisse braucht kein Mensch!

Wie sehr können wir aber jemanden voranbringen, wenn wir nicht die momentane Zufriedenheit, sondern die Entwicklung betrachten? Wenn wir nicht das Lächeln auf dem Gesicht, sondern das Ergebnis suchen? Wenn wir wirklich tief nachfragen und hineinhören? Ist die gewünschte Veränderung dann erfolgt? Oder bliebe alles beim Alten? Und überhaupt, was setzen wir als Maßstab? Arbeiten wir auf ein Ziel hin? Fördern wir Entwicklung? Was tun wir da eigentlich? Was ist unsere Grundlage – psychologisch und auch neurobiologisch?

Was ist wichtig für einen Coach, einen Berater, einen Personalentwickler, eine Führungskraft oder generell jemand, der mit Menschen arbeitet? – Welche Werte zählen? Welche Bewertungen laufen im Kopf ab? Und was würden wir anders machen, wenn wir mehr wüssten?

Ich behaupte: Eine Menge! Deshalb bin ich der Meinung, dass jeder, der mit Menschen arbeitet, Psychologiekenntnisse braucht – und zwar vor allem Kenntnisse in Bereichen, die im Psychologiestudium kaum eine Rolle spielen. Zunächst zu nennen wäre da die Entwicklungspsychologie. Deren Aussagen über Selbstwerdung und Reifephasen sind derart elementar und wichtig, dass es mir unverständlich ist, warum diese in vielen Coaching-Ausbildungen so gut wie gar nicht berücksichtigt und vermittelt werden. Entwicklungspsychologie spielt in diesem Buch deshalb eine große Rolle. Nicht nur, weil Sie für Ihre Arbeit wichtig ist, sondern auch für Ihre Selbstkenntnis. Kenntnisse über das Gehirn und was wie und wo wirkt, sind ebenso essenziell. Sie tangieren und berühren die Psychologie sehr.

Vertiefte psychologische Kenntnisse wirken zudem stereotypen Annahmen entgegen – auch deshalb habe ich dieses Buch geschrieben. Ich erlebe häufig pauschale Zustimmung oder Ablehnung: »Nein, Tests machen wir nie, das entspricht nicht unserem Menschenbild.« Frage ich dann nach, stelle ich fest, es gibt überhaupt kein fundiertes Wissen darüber. Doch wie kann man etwas verurteilen, das man nicht kennt? Oder umgekehrt – wie kann man etwas pauschal in den Himmel heben? »Der MBTI® (wahlweise ersetzbar durch einen anderen Testnamen) ist der beste. Der hilft meinen Klienten so.« Solche Aussagen höre ich immer wieder, und

Einführung: Wer nicht weiß, was er tut,
kann auch nichts falsch machen ...

ich möchte gern Zweifel säen. Nicht um etwas zu verurteilen, sondern um die Sinne zu schärfen.

Zahlreiche Berater, Coaches, Personalentwickler und Führungskräfte verteidigen »ihr« Verfahren mit Händen und Füßen. Mit mehr Psychologiewissen könnten sie ihren eigenen »Bias« entdecken, die Selbstbestätigungstendenz entlarven. Frage ich Anwender, bei welcher Zielgruppe und Fragestellung ein bevorzugter Test sicher *nicht* mehr helfen kann, so bekomme ich so gut wie nie eine Antwort. Das ist für mich ein Zeichen für zu wenig Distanz.

Dass kaum ein Anwender – ob Coach, Personalentwickler oder Führungsperson – wissenschaftliche Gütekriterien von psychometrischen Verfahren beurteilen kann, ist schlimm genug. Noch kritischer als fehlende Statistikenkenntnisse finde ich die die völlig unkritische Haltung.

Ich will Sie nicht belehren, ich will Sie weiterbringen. Und viel von mir und aus meiner Erfahrung einfließen lassen. Mit dem Wissen von heute sehe ich manches anders als noch vor Jahren. Für mich war der wichtigste persönliche Schritt die Auflösung meiner Denkschranken, die mich in einem Entweder-Oder, gut und schlecht oder Richtig-falsch-Denken verhaftet hatten. Heute verbinde ich viel mehr. Oder entscheide mich auf Basis der Intuition – die sich ebenfalls geändert hat, weil ich auf mehr unterschiedliche Methoden und Ansätze zurückgreifen kann. Viele Wege führen nach Rom, aber manchmal ist einer passender als ein anderer.

Mit Erkenntnis, Erfahrung und wachsendem Wissen konnte ich immer besser einordnen und bewerten. Mein Geschäftspartner, mit dem ich eine meiner Firmen gemeinsam führe, nennt mich manchmal die Wissensbank. In unseren Ausbildungen bin ich diejenige, die bei aller Liebe zur Praxis auch auf theoretische Fundierung achtet – ohne dogmatisch zu sein, so meldet man es mir jedenfalls zurück.

Dabei möchte ich Wissen nicht als Theoriewissen oder Praxiswissen definieren, sondern als beides. Ich bin heute davon überzeugt, dass diejenigen, die nur Praxis hochhalten, genauso falsch liegen, wie die, die auf Theorie pochen. Wissen verbindet Praxis und Theorie, vor allem aber ist es die Brücke zwischen beidem, die zu neuen Erkenntnissen führen kann. Indem Sie diese Verbindungen herstellen, können Sie Prozesse wirksamer gestalten und Klienten gezielter abholen. Sie können auch erkennen, wann sie einen Prozess mehr steuern sollten und wann weniger. Denn das Postulat, dass Coaching nicht direktiv sein darf, will ich so nicht stellen lassen. Manchmal braucht es Direktive.

Im Laufe der letzten 20 Jahre habe ich mehr als 100 psychometrische Persönlichkeitstests bei mir selbst angewendet, viele davon mehrfach, und diverse Verfahren mit Hunderten von Klienten ausprobiert. Ich lernte sehr viel über Testverfahren, erkannte dadurch den Nutzen, aber – manchmal mit Zeitverzögerung nach erster Begeisterung – auch die Begrenzungen solcher Verfahren. Heute denke ich, dass

fast alles seine Berechtigung hat – nur nicht zu jeder Zeit und bei jedem. Ich habe eine klare und distanzierte Haltung zu Tests entwickeln können.

Als ich mit Coaching und Beratung anfang, fiel mir diese Bewertung noch schwer. Ich hatte beispielsweise ein bestimmtes Bild von Introvertierten und Extrovertierten. Ich sah die einen eher im Hinterzimmer und die anderen vorn an der Front. Natürlich glaubte ich an Entwicklung und mir war klar, dass der Introvertierte ein guter Redner werden könnte, wenn er das wollte. Aber erst durch die Beschäftigung mit Motiven wurde mir bewusst, warum und unter welchen Voraussetzungen. Das wiederum änderte meinen Blick und meine Interventionen infolgedessen auch.

Jeder Coach und jeder Berater gibt seinen Klienten auch Bedeutung. Indem ich etwas benenne und einordne, was jemand anderes annimmt, forme ich dessen Wirklichkeit mit. Das sollte einem immer bewusst sein. Wir haben viel Verantwortung, auch die Verantwortung, immer wieder Neues zu lernen und unser Wissen zu aktualisieren.

Neben Entwicklungspsychologie, Tests und Persönlichkeit spielt in diesem Buch auch das Thema psychische Störung eine Rolle. Nicht zur Diagnostik, sondern um die Problematiken bewusst zu machen, die immer wieder auftreten. Wie viele Kollegen bin auch ich Borderlinern aufgesessen, die ich nicht sofort erkannt habe. Beim ersten Fall war ich naiv, beim zweiten hatte ich mich aufgrund des ersten eingelese, Erfahrungen mit Kollegen reflektiert und vernahm ein sicheres Gefühl, war aber noch nicht soweit, sofort darauf zu hören. Beim dritten Fall konnte ich wahrnehmen und reagieren. So wird es auch Ihnen gehen und gegangen sein. Neben Borderlinern begegnen uns im normalen Arbeitsalltag aber auch Narzissen und Psychopathen, die keine wirklich Störung haben. Wie coache oder führe ich diese?

Mir geht es in diesem Buch einerseits darum, Ihnen Theorie und Praxis zu vermitteln, und andererseits auch meine eigenen Erkenntnisse, die ich in Zusammenhang mit psychologischen Themen hatte. Das bedeutet: Ich liefere hier und da meine eigenen Interpretationen, die einer Lehrmeinung durchaus widersprechen können. Ich will zudem die losen Fäden des Toolteppichs verknüpfen, den Coaches, Trainer und Personalentwickler in Ausbildungen erhalten. Dabei überschreite ich bewusst und mit voller Absicht die Grenzen des Fachs Psychologie, denn es gibt wichtige Schnittstellen zu den Neurowissenschaften, Soziologie und Philosophie. Nicht ohne Grund hat die Psychologie eine lange philosophisch geprägte Tradition. Der Versuch der Behavioristen, die Psychologie als Naturwissenschaft zu definieren, ist gescheitert. Vielleicht erinnern sie sich: der Behaviorismus, der pawlowsche Hund und die Skinner-Box. Reiz-Reaktions-Mechanismen standen im Mittelpunkt.

Die Psychologie führt mich auch zu meinen eigenen Wurzeln, denn diese Schnittstellenthemen haben mich schon als Schülerin fasziniert. Mit 14 habe ich

Einführung: Wer nicht weiß, was er tut,
kann auch nichts falsch machen ...

Freud gelesen, Alice Miller war eine treue Begleiterin meiner Jugendjahre. Ich liebte Arthur Köstler, einen Kritiker der damaligen behavioristischen Auslegung der Psychologie, die danach strebte eine Naturwissenschaft zu sein und das rein beobachtbare Verhalten in den Mittelpunkt der Betrachtungen schob.

Meine Mutter stellt rückblickend fest, dass mir ein Besuch bei einer unsymmetrischen Familientherapeutin mit 16 Jahren den Gedanken daran, Psychotherapeutin zu werden, ausgetrieben habe. Zeitweise habe ich es bereut, jetzt nicht mehr.

Es wäre nichts für mich gewesen: zu starr, zu wenig interdisziplinär, zu formal und zu sehr auf Messbarkeit basierend. Mein vernetztes Denken war damals in den Geisteswissenschaften besser aufgehoben, also absolvierte ich ein Magisterstudium mit Abschluss sowie das Lehramtsstudium ohne, aber mit allen Scheinen in Pädagogik. Lange Zeit später setzte ich einen Abschluss in Wirtschaftspsychologie drauf, weil ich Statistik nachholen wollte und weil mich die Verhaltensökonomik sehr interessierte. Das war eine wichtige Erfahrung, die ich nicht missen möchte. Seitdem weiß ich, dass ich nicht promovieren möchte, was andere mir immer nahegelegt haben, weil ich zwar den Wissendurst eines Forschers habe, nicht jedoch seine Anpassungsbereitschaft.

Wenn Sie dieses Buch lesen, lesen Sie keine professorale Abhandlung, sondern das Buch einer Praktikerin, die mit Tausenden Menschen und Hunderten Unternehmen aus verschiedenen Kontexten gearbeitet hat. Ohne diese praktische Erfahrung wäre alles, was ich je gelesen und gelernt habe, nur eine leere Hülle. So ist, das hoffe ich jedenfalls, ganz schön viel Leben drin.

Ihre Svenja Hofert

Coaching als Psychcocktail mit Risiken



Ein bunter Coaching-Markt

Sarah ist eine entfernte Bekannte. Sie hat Modedesign studiert und bietet jetzt ein persönlichkeitsorientiertes Coaching zum Thema Stil an. Ich habe einen Gutschein bekommen und sitze ihr gegenüber. Sie erzählt mir von ihrer Coaching-Ausbildung und dass sie dort vor allem »das Fragen« gelernt habe. Deshalb wolle sie mit mir zunächst einen Fragebogen durchgehen und einiges zu mir als Person und Mensch erfahren. Denn natürlich passt nicht zu jeder Person derselbe Stil. Soweit, so klar. Sie fragt mich nach Lieblingsfarben, was ich mit Farben verbinde, welche Formen ich mag und wie mich andere sehen. Dann versucht sie ein »inneres Team« nach Friedemann Schulz von Thun mit mir aufzustellen mit der Leitfrage, welche Anteile sich bei mir melden, wenn ich mich kleide. Das alles macht Spaß und ist entspannt, aber ehrlich gesagt, hatte ich das Gefühl, dass wir diese Stunde nur verplempern, in der ich mir einfach nur klares Feedback erwartet hätte und konkrete Tipps.

Natürlich hatte sie eine umfassende Auftragsklärung gemacht – laut ihres Coach-Ausbilders unabdingbar! – und mir ihren Ansatz in aller Breite vorgestellt. Aber ihre Vorgehensweise auf den individuellen Kunden – auf mich – abzustimmen, das hatte sie nicht gelernt. Auch die Tatsache, dass Tools wie das innere Team für Menschen auf bestimmten Entwicklungsstufen hilfreich sind – nämlich für jene, die sich ihrer inneren Anteile noch nicht richtig bewusst sind –, für andere jedoch nicht, davon hatte sie keine Ahnung. Überhaupt war eine Individualisierung der Vorgehensweise nicht Teil ihres Konzepts. Das ist ein kritischer Punkt in einer Zeit, in der wir auf allen Ebenen immer klarer sehen, dass es weder den einen Persönlichkeitstyp noch die eine passende Vorgehensweise gibt. Jeder Mensch ist einzigartig, und nicht jedem hilft dasselbe. Aus meiner Sicht kann man Coaching deshalb nicht wie ein standardisiertes Produkt behandeln, das jedem gleichermaßen verabreicht wird. Es muss individualisiert sein. Und um es individualisieren zu können, benötigen Coaches (aber ebenso Berater, Personalentwickler und Führungskräfte) Wissen über den Menschen.

Das Beispiel zeigt, dass Coaching weite Kreise zieht. Nicht nur das, es wird außerdem vermehrt für Kontexte genutzt, in denen es nichts zu suchen hat: Die gleichen Methoden und Tools werden auf alle angewendet. »Smarte« Zielvereinbarungen gehören ebenfalls dazu. Mit bestimmten Menschen – ich gehöre dazu – ist es unnötig, Zielvereinbarungen zu machen. Sie gehen fließend zum Ziel und erreichen es auch so. Neu-Coaches differenzieren da in vielen Fällen zu wenig. Auch die,

die Coaching zertifizieren, haben da meiner Meinung nach einen blinden Fleck. Dazu später mehr.

Viele lernen in Coaching-Ausbildungen vor allem das aktive Zuhören und das Fragen als wichtigste Coaching-Interventionen. Die Modelle von Schulz von Thun sind ebenso sehr verbreitet, jedenfalls bei uns in Deutschland, was natürlich daran liegt, dass dieser berühmte Kommunikationspsychologe an der Universität Hamburg lehrte. Das bereits erwähnte »innere Team« gehört zu den fraglos am meisten verbreiteten Coaching-Tools in deutschen Landen. International gibt es die unter anderem in der Gestalttherapie verbreitete »Teilarbeit« ebenfalls, nur heißt sie dort anders.

Bei uns wie auch international ein Klassiker ist die »Wunderfrage« nach Steve de Shazer, die auf der Kristallkugeltechnik von Milton Erickson beruht. Ziel ist es, die Energien auf Ressourcen zu lenken, den Blick auf bisher nicht gesehene Lösungen zu lenken. Dabei soll der Klient sich vorstellen, dass über Nacht ein Wunder geschehen sei und das zuvor definierte Problem nun gelöst. Bei Erickson kommt die Kristallkugel hinzu, die der Coach vor dem Klienten entstehen lässt, wobei er ihn in Trance versetzt. Dann folgt ein Blick in die Zukunft, in der das Problem gelöst ist, sowie in die Vergangenheit, in der der Klient seine Ressourcen zur Lösung genutzt hat. Elemente aus dieser lösungsorientierten Kurzzeittherapie sind in den Ausbildungen häufig zu finden. Sie sind griffig und leicht anzuwenden. Auf den ersten Blick. Auf den zweiten steckt der Teufel natürlich im Detail. Nicht jeder Neu-Coach kann die aus der Frage resultierenden Reaktionen auffangen und weiterentwickeln. Vor allem dann, wenn Lösungen nicht von selbst aus den Klienten fließen, was häufig vorkommt. Oder wenn der Klient wie in Eingangsbeispiel eigentlich etwas anderes sucht, nämlich Beratung. Stellen Sie sich das kurz einmal vor.

Kleiner Coaching-Dialog

Coach: »Was ist dein größtes Problem?«

Ich: »Ich stehe oft vor dem Kleiderschrank und weiß nicht, was ich anziehen soll. Manchmal vergeife ich mich bei den Kombinationen.«

Coach: »Was müsste passieren, damit das Problem gelöst wäre?«

Ich: »Ich bräuchte jemanden, der mir bei der Einschätzung hilft, was gut zu kombinieren ist.«

.....

Gut, ich übertreibe und mache einen kleinen Scherz. Sie merken daran aber vielleicht: Die Methode ist für das Anwendungsgebiet Stilberatung ebenso falsch wie das innere Team. Eine einfache Erwartungsfrage an mich hätte gereicht. Natürlich wissen gute Coaches das. Nur sind eben nicht nur gute und erfahrene Coaches am

Markt. Es gibt viele, die einfach eine Ausbildung durchlaufen haben, was sie eben in der Anwendung unsicher macht – dafür sind diese Ausbildungen in vielen Fällen zu kurz.

Für Führungskräfte, die immer öfter ebenfalls Coaching-Ausbildungen durchlaufen, bedeutet das Gesagte zusätzlich noch etwas Weiteres: Mitarbeiter befinden sich in einem Abhängigkeitsverhältnis, was dem Coaching eine ganz andere Färbung gibt. Das sollten sie sich immer bewusst machen.



Praxistipp: Wie Führungskräfte und interne Coaches mit ihrem Zwiespalt umgehen

Ich habe in meinen Ausbildungen öfter Teilnehmer aus Unternehmen, deren größte Herausforderung folgender Zwiespalt ist: Sie müssen im Sinne des Unternehmens handeln und gleichzeitig im Sinne des Coachees.

Das ist ein Dilemma, das man nur auflösen kann, indem man sich einen klaren und eindeutigen Unternehmensauftrag holt: Nimmt das Unternehmen die Folgen einer coachenden Führungshaltung in Kauf? Dann kann das bedeuten, dass bestimmte Fragen und Interventionen dazu führen, dass Mitarbeitern die eigene Abhängigkeit bewusst wird, sie sich mehr mit sich selbst und ihren Bedürfnissen auseinandersetzen und schließlich das Unternehmen verlassen. Wenn die Antwort auf diese Frage nicht eindeutig ausfällt, sollte man die Finger von tiefer gehenden Fragen lassen, die auch eine starke Selbstreflexion anregen. Das innere Team und die Wunderfrage sind allerdings meist unproblematisch. Das innere Team dient der Bestandsaufnahme, die Wunderfrage holt Antworten ans Tageslicht, die im Vorbewussten ohnehin schon warten.

Überall ist Individualisierung im Trend. Die Medizin entwickelt auf den Genotyp abgestimmte Medikamente, die Industrie kundenindividuelle Produkte. Nur im Coaching sollen Standards für alle gelten, wenn es nach manchen Ausbildern und Qualitätssicherern ginge.



Praxistipp: »Customizen« Sie Ihre Herangehensweise

Befreien Sie sich von diesem Dogma. Entwickeln Sie Ihre Vorgehensweise immer weiter, aber suchen Sie nicht nach dem einen Hammer, mit dem Sie alle Nägel in die Wand schlagen können. Menschen sind sehr unterschiedlich, beispielsweise hat jeder einen anderen emotionalen Stil und auch eine andere Art zu denken und zu handeln. Es gibt keine einheitliche »Logik«, deshalb kann man auch nicht alle gleich bearbeiten. Es ist auch unsinnig, in jeder Situation einen Coaching-Vertrag zu machen, was nicht wenige Ausbilder lehren. Weg damit, wenn es den Kunden nicht hilft und sogar stört. Manchmal lässt sich gar kein klares Ziel im Coaching-Vertrag fassen und das Coaching ist trotzdem hilfreich. Flexibilität ist wichtig, sonst werden Sie zum Coaching-Beamten!

Definitionen von Coaching

Damit wir im Folgenden über das Gleiche sprechen können, will ich mich in den nächsten Abschnitten mit der Definition von Coaching beschäftigen. Diese ist keineswegs einheitlich.

Was ist Coaching für Sie? Was haben Sie gelernt? Wenn ich in meinen Seminaren frage, was Coaching ist, bekomme ich die unterschiedlichsten Definitionen geliefert. Schaut man hinter die Kulissen, zeigt sich, dass vielen diese Breite nicht klar ist und dass ihr eigenes Selbstverständnis von dem des jeweiligen Ausbilders, eines Verbandes oder einer Institution geprägt ist.

Wie unterscheidet sich Coaching von Beratung? Bevor ich weiter aushole möchte ich auf die Definition von Edgar E. Schein zurückkommen, an denen sich Grenzlinien gut festmachen lassen.

Grenzlinien in der Beratung nach Edgar E. Schein



Er unterscheidet zwischen

- Fachberatung,
 - Prozessberatung und
 - Beratung nach dem Arzt-Patienten-Modell.
-

Die einen definieren Coaching mehr als Prozessberatung, das geschieht üblicherweise im Business-Coaching-Kontext. Hier stehen Leistungssteigerung und Zielorientierung im Vordergrund. Damit ist dieses Coaching an konventionellen gesellschaftlichen Werten ausgerichtet. Dieses Coaching nenne ich fortan »Coaching-Verständnis A«.

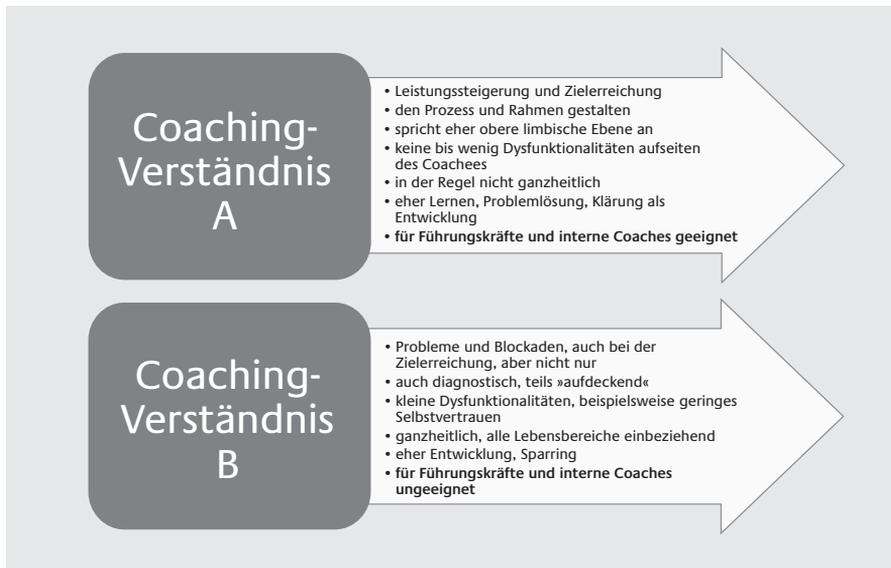
Betrachtet man es aus Sicht der Neurobiologie betrifft diese Art des Coachings die obere limbische Ebene nach dem 4-Ebenen-Modell von Gerhard Roth (Roth 2017). Auf dieser Ebene passt sich das Gehirn also an gesellschaftliche Normen und Regeln an. Grundlegende Veränderungen der Persönlichkeit spielen hier keine Rolle – diese liegen auf tieferen Ebenen.

Andere interpretieren Coaching mehr als Beratung nach dem Arzt-Patienten-Modell, als eine Art »Mini-Therapie« für eigentlich Gesunde oder Menschen mit leichten Störungen wie etwa zu geringem Selbstbewusstsein. Im 4-Ebenen-Modell betrifft das die mittlere limbische Ebene. Dort geben zum Beispiel Motivationen und Bedürfnisse Emotionen und Handlungsimpulse vor. Dieses Coaching nenne ich im weiteren Verlauf »Coaching-Verständnis B«.

Die B-Interpretation spiegelt sich unter anderem in der psychosozialen Beratung wieder. Das nennt sich Counseling und geht auf Carl Rogers zurück, der dazu in den 1940er-Jahren ein Standardwerk verfasste. Counseling konnte sich im

deutschsprachigen Raum, vor allem in Deutschland, bisher aber unter diesem Namen kaum durchsetzen. Ein Grund dafür ist ein fast schon dogmatisches Fokussiertsein auf das »Systemische«, das als Lösung für alles zitiert wird – und auch deshalb für die unterschiedlichsten Ansätze und Denkschulen missbraucht wird. Dazu später mehr.

In den meisten Definitionen hat Business-Coaching klar das Ziel der Leistungsförderung – und zwar im Sinne des Unternehmens, also des Auftraggebers, falls das Coaching ein externer Coach ausführt und nicht die Führungskraft oder ein interner. Es handelt sich insofern um eine Form der Prozessberatung, die eine Zielklärung zwingend voraussetzt.



Zwei große Richtungen: Coaching-Verständnis A und B

Zielgruppen sind in diesem Fall vor allem Führungskräfte. In der letzten Zeit wurden Fachkräfte ebenfalls dazu definiert, was die Grenzen zunehmend verschwimmen ließ. Wer ist keine Fachkraft? Das impliziert nun einen klaren Auftrag: Wenn es um Themen wie »eigene Potenziale nutzen« oder »sich selbst entwickeln« geht, muss dies dem Unternehmen zugutekommen. Jeder, der in diesem Kontext arbeitet, weiß, dass hier schnell Interessenkonflikte auftauchen – spätestens, wenn Coach und Coachee merken, dass die wirklichen Potenziale des Menschen in diesem Unternehmen nicht zum Tragen kommen. Blendet man das aus? Spricht man darüber? Entscheidet sich ein Coach dafür, vielleicht auch in Absprache mit dem Auftraggeber, betritt er den Bereich der Beratung nach dem Arzt-Patienten-Modell.

Dahinter verbergen sich zwei Ansätze. Der Ansatz, den die Amerikaner und Briten »Counseling« nennen, geht von einer relativen Gesundheit der Menschen aus. Die Zielorientierung des Coachings verschwindet. Es wird psychologischer. Die Hauptintervention des Coachs ist immer noch das Fragen, aber mehr im Sinne eines aktiven Zuhörens, das auch auf Carl Rogers zurückgeht, als mit Blick auf eine Lösungsorientierung und einem Erreichen der Leistungsziele. Ursachenforschung kann ins Spiel kommen – also Diagnose und Analyse. Dabei muss man sich zwangsläufig mit der Vergangenheit auseinandersetzen, spielt diese doch stets in die Gegenwart hinein – beispielsweise in Form von Glaubenssätzen und Grundüberzeugungen. Biografiearbeit zielt deshalb auf das Erkunden von Werten, Motiven, unbewussten und vorbewussten Themen. Sie ist nicht wirklich zielgerichtet. Es ist zudem unklar, was sie heraufbefördert, deshalb ist sie eher dem Counseling zugehörig.

<u>Coaching als Prozessberatung</u>	orientiert an unmittelbaren Zielen und Lösungen
	Fokus auf Leistungssteigerung
	für Führungskräfte und interne Coaches passend
<u>Coaching als Counseling</u>	orientiert an der Steigerung von Arbeits- und Lebenszufriedenheit
	ganzheitlicher Fokus auf den Menschen
	für Führungskräfte und interne Coaches oft heikel

Führungskräfte, interne Coaches und Personalentwickler sollten sich diese feinen Unterschiede besonders bewusstmachen: Coachen sie im Sinne des Business-Coachings? Sind sie also unmittelbar ziel-, lösungs- und leistungsbezogen? Oder coachen sie, um etwas herauszufinden, das auf einer tieferen Ebene liegt und die Beschäftigung mit der Vergangenheit notwendig macht? Ersteres ist unkritisch auch im Unternehmenskontext. Für Letzteres empfehle ich, eine persönliche Haltung zu entwickeln und sich immer einen Auftrag zu holen (s. S. 43).



Praxistipp: Und was tun Sie, wenn Sie coachen?

Anhand des Modells von Edgar E. Schein können Sie Ihr eigenes Coaching analysieren und daraufhin untersuchen, ob Sie mehr im Counseling oder Business-Coaching verhaftet sind. Nehmen Sie noch den Aspekt des Trainings dazu, also des Beibringens von Kompetenzen und Inhalten:

- In welchen Situationen sind Sie reiner Prozessgestalter?
- In welchen Situationen agieren Sie nach dem Arzt-Patienten-Modell?
- Wann sind Sie Berater?
- Wann sind Sie Trainer?
- Welche Methoden und Fragetechniken wenden Sie jeweils an?
- Wo genau kommt Psychologie ins Spiel?
- Wo sind Ihre Grenzen aufgrund Ihrer Rolle?

Zwischen Coaching und Counseling

Ist Counseling noch Coaching? In Deutschland ja. Die Definitionen von Coaching gehen weit auseinander und vor allem immer mehr in die Breite. Wenn man internationale Definitionen vergleicht, erklären diese, warum das so ist. Für mich gibt es zwei wesentliche Ursachen für diese Unterschiede:

- das Ausbildungssystem und das damit verbundene berufliche Selbstverständnis in den verschiedenen Ländern
- das kulturelle Selbstverständnis

Das Ausbildungssystem und das damit verbundene berufliche Selbstverständnis in den verschiedenen Ländern: In anderen Ländern gibt es nicht nur Beratung und Coaching wie bei uns, sondern auch unterschiedliche Therapieformen. Die eine leitet sich aus dem psychologisch-klinischen Bereich ab, die andere aus dem pädagogischen. Diese beiden Therapieformate sind Counseling und Therapie (therapy). Counseling ist eine psychosoziale Beratung mehr oder weniger gesunder Personen. Die National Career Development Association (NCDA) definiert es so: »Counseling is a professional relationship that empowers diverse individuals, families and groups to accomplish mental health, wellness, education and career goals.« (Counseling ist eine professionelle Beziehung, die unterschiedliche Individuen, Familien und Gruppen befähigt, seelische Gesundheit, Wohlbefinden, Bildung und Karriereziele zu erreichen.) Nachzulesen unter: http://www.ncda.org/aws/NCDA/pt/sd/news_article/46430/_self/layout_details/false

Diese Definition ist von der Humanistischen Psychologie geprägt, nicht von systemischen Ansätzen – was nicht heißt, dass dahinterstehende Denken nicht systemisch und konstruktivistisch wäre. Das ist es durchaus!

Therapie richtet sich an Menschen, die krank sind. In den USA und Großbritannien kann man sowohl Psychologie als auch Counseling studieren. Counseling ist dabei ein Fach, das in der Regel den Erziehungswissenschaften zugeordnet wird. In einigen US-Staaten benötigen Counselors ein pädagogisches oder ein psychologisches Studium, für Business-Coaches gilt dies dagegen nicht. Counseling ist in den USA so etwas wie der kleine Einstieg in die Psychotherapie. Um allgemeiner Counselor zu werden, benötigt man 60 Semesterwochenstunden, für Career Counseling nur 40. Psychotherapie ist nur durch die Schwere der Symptome, die ein Klient hat, von Counseling abzugrenzen – und über die Ausbildung der Anbieter. Amerikanische Psychotherapeuten haben im Unterschied zu unseren – die psychologische oder medizinische Psychotherapeuten sein können – oft einen Dokortitel. In Großbritannien gibt es die Unterscheidung zwischen Coaching, Counseling und Therapie ebenso. Auch hier setzt Counseling ein Studium voraus. Career Counseling hat in den USA einen besonders hohen Stellenwert, da die Amerikaner mit ihrer individualistisch geprägten Kultur an die Selbstverwirklichung im Beruf viel mehr als andere Nationen glauben.

So wundert es nicht, dass fast die gesamte Berufsorientierungsliteratur aus dem amerikanischen Bereich von Counselors stammt, nicht von Coaches. Zum Counseling gehört zudem Career Development, also Karriereentwicklung. Barbara Sher und Nelson Bolles, die bekanntesten amerikanischen Buchautoren in diesem Bereich, schrieben ihre Bücher aus der Perspektive eines Counselors. Berufliche Neuorientierung – das sieht man beispielsweise auch am »Career Counselor's Handbook« von Harald Figler und Nelson Bolles – ist vollständig in den Händen von Counselors. Career Coaching dagegen ist eher das, was wir Karriereberatung nennen. Hier stehen Optimierung von Lebensläufen und LinkedIn-Profilen sowie Vorbereitungen auf Vorstellungsgespräche im Fokus.

Amerikanische Autoren haben die Haltung deutscher Akteure in der beruflichen Neuorientierung stark geprägt. Damit einher geht eine generell ablehnende Einstellung gegenüber Testverfahren. Counselors amerikanischer Schule setzen eher auf das Freilegen von Interessen. Das könnte man in dieser Einseitigkeit aus wissenschaftlicher Sicht kritisieren. Interessen sind nachgewiesen, aber nicht das, was jemanden im Beruf erfolgreich macht. Berufszufriedenheit entsteht vielmehr, wenn man entsprechend seiner Persönlichkeit tätig sein darf.

In Deutschland konnte sich Counseling bisher nicht etablieren, es ist kein geschützter Begriff und keine Berufsbezeichnung. In der Schweiz gibt es seit 2013 einen offiziellen Counseling-Abschluss »Beraterin beziehungsweise Berater im psychosozialen Bereich mit eidgenössischem Diplom«, der von der Schweizeri-

schen Gesellschaft für Beratung SGfB verliehen wird. Dafür sind mindestens 600 »Lektionen in Theorie, Selbsterfahrung und Supervision« nötig sowie 30 Stunden klientenbezogene Supervision. Auch die Zulassungsvoraussetzungen sind mit mindestens drei Jahren aktiver Praxis hoch. In Österreich gibt es seit einigen Jahren Master in Counseling Psychology. Hier agiert der Verband BVPPT. Wer aufgenommen werden möchte, muss eine mehrjährige berufsbegleitende Weiterbildung »auf der Basis der Humanistischen Psychologie oder systemischer Konzepte« vorweisen. Die Anerkennung erfolgt dann als »Counselor/Pädagogisch – therapeutische/r BeraterIn, grad. (BVPPT).«

Counseling hat also einen ganz anderen Anspruch als Coaching, ist aber bei uns oft darin aufgegangen – vor allem gilt das für den beruflichen Kontext. Gleichzeitig sind die Coaching-Ausbildungen nicht auf Counseling ausgerichtet, das können sie aufgrund ihres geringen Umfangs auch nicht. So entsteht meiner Meinung nach oft ein Dilemma: Die Klienten suchen Counseling und bekommen etwas, das unklar definiert ist. Im Grunde ist es mehr eine psychosoziale Beratung als Business-Coaching. Gleichzeitig haben diejenigen, die es anbieten, nicht immer die Voraussetzungen und psychologischen Kenntnisse, um auf diesem Feld agieren. Das liegt im derzeitigen Ausbildungssystem begründet. Jeder kann Coach werden, die Grenze zum Counseling wird nicht gezogen.

Das kulturelle Selbstverständnis: Das Menschenbild ist ein weiterer, kritischer Punkt. Ein unabhängiger Mensch, der nach beruflicher und persönlicher Selbstverwirklichung strebt, ist zugleich ein reifer Mensch. Doch längst nicht jeder Mensch ist in diesem Sinn reif. Coaches, die eigentlich Counselors sind, kommen deshalb gar nicht darum herum, sich mit Themen persönlicher Entwicklung zu beschäftigen. Ich halte es für wichtig, sich als Coach darüber klar zu werden, mit welchen Grundannahmen über den Menschen man sein eigenes Coaching gestaltet.



Praxistipp: Was ist Ihr Selbstverständnis als Coach, als Personalentwickler oder Führungskraft?

Hinterfragen Sie Ihre eigene Prägung, Ihre Grundannahmen:

- Welche Annahmen über den Menschen haben Sie?
- Wie schauen Ihre Annahmen über Coaching aus?
- Wo ziehen Sie die Grenzlinie zwischen Coaching und etwas anderem, zum Beispiel Counseling?
- Wie wirkt sich Ihre kulturelle Prägung auf Ihr Selbstverständnis aus?
- Wie wirkt sich Ihre kulturelle Prägung auf Ihre Klienten oder Mitarbeiter aus?
- Was haben eigene Wertvorstellungen mit Ihrem Coaching-Verständnis zu tun?

Die angloamerikanische Perspektive

In den USA sieht man Coaching – eben im Unterschied zu Counseling – als Hilfe an, um Ziele zu erreichen, in der Regel Leistungsziele. Wenn ich amerikanische Bücher gelesen habe, war ich oft überrascht, wie »pushy« die Coaches rüberkamen. Sie hatten wenig Distanz zu ihren Coachees, sondern verstanden sich immer auch als aktive Mitgestalter, fast als Trainer. Lese ich Selbstdarstellungen, so geht es immer um »goals« und »career objectives«. Coaching ist eindeutig dazu da, die Leistung zu steigern (»to prove performance«). Das amerikanische und auch britische Coach-Verständnis ist damit nah an der Idee eines Sportcoachs, der auch schon mal reingrätscht und sich voll engagiert. Es ist fast schon ein Trainer – ein Personaltrainer.

Die USA trennten früh Life-Coaching von Business-Coaching. Letzteres ist dort immer noch vor allem Executive oder Leadership-Coaching. Life-Coaching tangiert dagegen die Lebensbereiche, die nicht beruflich sind. Es geht hier meistens um persönliche Potenziale. Aber auch hier steht der Effizienzgedanke im Vordergrund.

Der Coach grenzt sich dabei deutlich zum psychologischen Counselor ab. Coaches wird auch ein legerer Umgang mit ihren Klienten zugesprochen. »Coaches are more personal and tend to disclose more of their own experience than counselors«, schreibt Eva Malia auf ihrer Website www.evamalia.me, die beides anbietet und voneinander abzugrenzen sucht. Das bedeutet, dass Coaches eher zugesprochen wird, auch ihre beruflichen Erfahrungen, etwa als Führungskraft, zu teilen. Die Zielorientierung bezieht sich gerade auch auf Executive-Coaching und Leadership-Coaching, das Führungskräfte anspricht.

Die in Deutschland als Coach und Autorin bekannte Astrid Schreyögg schreibt dazu auf der Website: »In den USA scheint man sich primär an dem Psychological Counseling oder an der Organisationspsychologie zu orientieren. Dementsprechend bemüht man sich dort auch stärker, das Coaching von entsprechenden Arbeitsformen, etwa vom Training abzugrenzen, während es im deutschen Sprachraum meistens um eine Abgrenzung von der Supervision im Sinne von Clinical Supervision oder um eine Abgrenzung von der Psychotherapie geht« (<http://www.schreyoegg.de/content/view/114/33/>).

Für unser Thema Psychologie bedeutet das: Wir sollten unser Verständnis von Coaching zielgruppenadäquat differenzieren. Während Führungskräfte und von Firmen angeheuerte Business-Coaches zumindest theoretisch auf das Thema Leistung und Zielerreichung fokussiert sind, arbeiten Coaches im beruflichen Umfeld thematisch deutlich weiter gefasst und näher an ganzheitlichen Fragestellungen. Überall sind Kenntnisse über den Menschen und seine Psychologie wichtig – im letzteren Fall aber noch einmal mehr als im ersteren. Die Frage ist allerdings, ob

sich die derzeit überall spürbare Abkehr von der reinen Leistungsorientierung hin zu mehr Ganzheitlichkeit auch auf das andere Thema auswirkt.

Die deutsche Perspektive

Schauen wir uns einmal einige Definitionen von Coaching an, die aus Deutschland stammen.

Deutscher Bundesverband Coaching e. V. (DBVC): Der DBVC, der nach eigenen Angaben größte deutsche Coaching-Verband, definiert Coaching auf seiner Website folgendermaßen: »Coaching ist die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs-/Steuerungsfunktionen und von Experten in Unternehmen/Organisationen. Zielsetzung von Coaching ist die Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen bezüglich primär beruflicher Anliegen. [...] Durch die Optimierung der menschlichen Potenziale soll die wertschöpfende und zukunftsgerichtete Entwicklung des Unternehmens/der Organisation gefördert werden« (www.dbvc.de).

Lern- und Leistungsprozesse stehen also im Mittelpunkt. Das impliziert schon etwas mehr als das amerikanische Verständnis. Aber es ist immer noch auf Ziele, Ergebnisse, Leistung ausgerichtet. Im Sinne der Unterscheidung von Edgar E. Schein in Fachberatung, Prozessberatung und Beratung nach dem Arzt-Klienten-Modell ist es eine zielorientierte Prozessberatung.

DVLNP e.V.: Der DVLNP, dessen Mitglieder einen Hintergrund im NLP (Neurolinguistisches Programmieren) haben, schreibt dagegen: »Coaching ist die individuelle Begleitung eines Menschen in beruflichen oder persönlichen Reflexions- und Veränderungsprozessen« (www.dvlnp.de).

Hier sind wir also erheblich näher am Arzt-Klienten-Modell nach Schein, also am Counseling. Es geht in dieser Definition überhaupt nicht um Leistung oder Zielerreichung. Ich finde, es handelt sich um zwei verschiedene Coaching-Produkte. Das zweite ist wiederum Counseling-näher, also psychologischer.

Die Universität Augsburg: Auf der Website der Universität Augsburg findet man folgende Definition, die noch eindeutiger einen Coaching-Counseling-Mix beschreibt: »Coaching dient der Stärkung und Stützung bei herausfordernden Entscheidungen, in Konflikt- und Krisensituationen oder bei der Mitgestaltung von Veränderungsprozessen« (www.uni-augsburg.de).

Die Wirkrichtung ist hier bereits in der Beschreibung enthalten. Es geht nicht um irgendeine Begleitung, sondern um psychologische Stärkung.

Autorin und Coach Sonja Radatz: Die Autorin Sonja Radatz schließlich schreibt in ihrem Buch »Beratung ohne Ratschlag« (2000): »Coaching ist die maßgeschneiderte Problemlösung im Spannungsdreieck zwischen Beruf, Organisation, und Privatleben oder in einem dieser Bereiche – eine Problemlösungsmethode, in welcher der Coach für die passenden Fragen, hilfreichen Zusammenfassungen und die Einhaltung des Ablaufs verantwortlich ist, und der Coachee eigenständige Lösungen für seine Situation – für seine anstehenden Fragestellungen – findet.«

Radatz verzichtet auf den Leistungsbegriff, betont aber gleichzeitig die Prozessberatung. Sie grenzt nicht ein, um welche Fragestellungen es geht. Sie postuliert deutlich das Nichteingreifen und die Prozessgestaltung. Dass das Spannungsdreieck größer sein könnte – Sinnfragen lassen sich oft nicht Beruf oder Organisation oder Privatleben zuordnen, sondern sind auch im gesellschaftlichen und spirituellen Kontext zu sehen – formuliert sie nicht. Sie geht weiterhin davon aus, dass der Coachee wirklich eigenständige Lösungen finden kann. Bedenkt man, dass mehr als 50 Prozent aller Erwachsenen noch nicht in einer Reifestufe sind, die das ermöglicht (mehr dazu im Buchteil »Bausteine der Persönlichkeit«, S. 73 ff.), ist das eine durchaus fragwürdige Annahme.

Neue Hamburger Schule: Die sogenannte »neue Hamburger Schule« wiederum stellt den Aspekt des Lernens in den Mittelpunkt: »Coaching ist der durch die Werte Freiheit, Freiwilligkeit, Ressourcenverfügung und Selbststeuerung gebildete Kontext, in dem mit Hilfe des strukturierten Coaching-Prozesses in Bezug auf ein Thema, die Wahrnehmung erweitert, die Entscheidungsfähigkeit gefördert und Verhaltensalternativen ausgelöst werden, um eine emotional gewollte und nachhaltige Selbstlernkonzeption des Coachee, der Gruppe oder des Teams zu erreichen« (www.hamburger-schule.net).

Es geht darum, Verhaltensalternativen aufzufächern. Im Mittelpunkt steht die Entscheidungsfähigkeit des Coachees. Es wird erwartet, dass er im Coaching-Prozess dazulernen kann. Hier ist erstmals davon die Rede, dass sich durch Coaching etwas ändert, etwa die Wahrnehmung erweitert wird.

Institut für Angewandte Psychologie: Das IFAP Köln schließlich schreibt auf ihrer Website: »Coaching ist ein professioneller, individueller Begleitprozess für Menschen in herausfordernden beruflichen und privaten Lebenssituationen. Ihre Klientinnen und Klienten sind die Experten für ihre Inhalte, ihr Leben – Sie als Coach sind der Experte für den Prozess und die Struktur« (<http://www.ifap-koeln.de/angebote/coachingausbildung/>).

Auch hier wieder Prozessgestaltung – nicht aber Leistungsorientierung. Lernen? Entwicklung? Offenbar kein Thema im offiziellen Coaching-Verständnis, sehr wohl aber im gelebten.

Autor und Coach Björn Migge: Björn Migge macht in seinem Buch »Handbuch Coaching und Beratung« (2014, S. 30) zwei Definitionsvorschläge: »Coaching ist eine gleichberechtigte, partnerschaftliche Zusammenarbeit eines Prozessberaters mit einem gesunden Klienten. Der Klient beauftragt den Berater, ihm behilflich zu sein: bei einer Standortbestimmung, der Schärfung von Zielen oder Visionen sowie beim Entwickeln von Problemlösungs- und Umsetzungsstrategien oder bei dem gezielten Ausbau von Kompetenzen und oder der verantwortungsvollen Steigerung von Leistungen: Die Klienten sollen durch die gemeinsame Arbeit an Klarheit, Handlungs-, Leistungs- und Bewältigungskompetenz gewinnen. Langfristig soll dies zu einer besseren Lebensqualität und Übereinstimmung von Werten und Lebenswirklichkeit des Klienten führen. Coaching ist eine handlungs- und ergebnisorientierte Interaktion.

Business-Coaching ist die individuelle vorwiegend prozessorientierte Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- und Steuerungsfunktionen in Organisationen. Dazu gehört auch die Beratung von Selbstständigen und Experten. Hierbei geht es um die auftrags- und zielgebundene Entfaltung individueller mentaler und sozialer Schlüsselkompetenzen und konkreter Strategien zur Erfolgsverbesserung.

Diese Definition ist die breiteste, die ich gefunden habe. Sie grenzt sich nur von Psychotherapie deutlich ab.

Sie sehen: Coaching ist nichts Einheitliches. Zehn verschiedene Whiskeysorten haben mehr Gemeinsamkeiten als alle diese verschiedenen Verständnisse. Es ist nicht einmal klar, was Coaching eigentlich bewirken soll. Es gäbe noch viele weitere Coaching-Definitionen. Am Ende lässt sich jede in eine meiner Richtungen A oder B einordnen, teils ist es eine A/B-Kombi.

Am Ende kann man nur zu einem Schluss kommen. Was Coaching ist, definiert auch die jeweilige Landeskultur. In Deutschland ist das amerikanische Leistungsprinzip nur teilweise positiv besetzt. Das führt meiner Meinung nach dazu, dass im Coaching das Thema Leistung und Performancesteigerung wegdefiniert wird. Es geht vielmehr um Lösungen für die eigene Situation – das dürfen auch gern die Selbstverwirklichung oder der Karriereausstieg sein.



Hintergrund: Wie Spiral Dynamics die unterschiedlichen Coaching-Verständnisse erklärt

Das Phänomen ließe sich mit dem Modell der Spiral Dynamics® gut erklären (s. auch S. 213). Spiral Dynamics® entwickelten sich aus dem Modell von Clare W. Graves, der zusammen mit Abraham Maslow forschte. Es beschreibt, wie sich Meme in Kulturen, Gesellschaften