



# Coaching

**Dr. Stefan Hölscher**

# 1. Was ist Coaching?

**Coaching bedeutet generell, Menschen darin zu unterstützen, für schwierige und herausfordernde berufliche und/oder persönliche Fragen zu eigenen, situativ und persönlich stimmigen Lösungen zu kommen.**

Coachen in diesem Sinne lässt sich als personen- und themenzentrierter Beratungsprozess beschreiben. Im Fokus des Coachingprozesses steht die Person des Gecoachten (der Coachee, Coachingklient, -kunde oder einfach Gesprächspartner) mit ihren jeweiligen Anliegen: den zu klärenden Fragen und Problemen.

Voraussetzung für einen ernsthaften und substantiellen Coachingprozess ist dabei in jedem Fall eine durch wechselseitiges Vertrauen, Wertschätzung und Akzeptanz gekennzeichnete Beziehung der Coachingpartner. Erst eine solche Beziehung, die nicht als Ausgangsdatum schon vorhanden sein muss, sondern sich im Laufe des Prozesses immer weiter entwickeln und vertiefen kann, ermöglicht diejenige Offenheit, Selbstreflexivität und gegebenenfalls Veränderungsbereitschaft, ohne die ein personenbezogener Beratungsprozess nicht nachhaltig wirksam werden kann.

Voraussetzung eines fruchtbaren Coachings ist weiterhin eine Art Kontrakt zwischen Coach und Gecoachtem in Bezug darauf, welche Fragen und Themen es zu bearbeiten gilt, was ein gutes Ergebnis dieser Fragen- und Themenbearbeitung auszeichnen würde, wie der (zeitliche, räumliche und sonstige) Rahmen des Coachingprozesses aussieht, welche Spielregeln und Rollenbesonderheiten gelten etc. Je nach Kontextbedingungen (wie etwa Erfahrungen der Gesprächspartner miteinander, mit Coaching- und ähnlichen Beratungssituationen etc.) muss dieser Kontrakt - der für gewöhnlich nicht schriftlich ist - mehr oder weniger explizit sein. Ziel des Kontrakts ist dabei nicht, schon zu Beginn alles möglichst niet- und nagelfest zu machen. Dies wäre auch gar nicht wünschenswert, da sich Themen, Fragen und Ziele im Laufe eines Prozesses ja auch verändern können. Ziel des Kontrakts ist es aber, in Hinblick auf eine erste Themen- und Erwartungsorientierung gemeinsam arbeitsfähig zu werden. Um diese Arbeitsfähigkeit auch im weiteren Prozess zu erhalten, ist es insbesondere an sensiblen und kritischen Punkten sinnvoll, sich zu vergewissern, ob man sich gemeinsam noch auf dem richtigen Weg befindet und sich tatsächlich mit den aus der Sicht des Gecoachten jeweils stellenden Hauptfragen beschäftigt. Wird eine solche Auftrags- und Prozessorientierung zu Beginn und im Verlaufe des Coachings nicht vorgenommen, so besteht die akute Gefahr, dass der Prozess ins Leere läuft, indem der Coach entweder Dinge tut, die der

Gecoachte gar nicht von ihm will bzw. Dinge zu tun unterlässt, die der Gecoachte gerne hätte oder indem der Gecoachte Dinge erwartet, mit denen der Coach gar nicht rechnet oder die er nicht leisten kann bzw. möchte.

Coaching lässt sich also als eine Art vereinbarungsbezogene Beratungsdienstleistung ansehen. Kennzeichnend für die im Coaching stattfindende Beratung ist dabei ein partnerschaftlicher Dialog. Der Coach ist Zuhörer, Nachfrager, Begleiter, Sparringspartner, wohlwollend-kritischer Feedbackgeber usw. für den Coachee; nicht aber ist er der wissende Experte, der joviale Ratgeber oder gar der Chef, der sagt, wo's langgeht. Die letzte Entscheidung über das, was zu tun und nicht zu tun ist, fällt allein der Coachee, und dies aus gutem Grund: er ist nämlich der Experte für das, worum es geht und er ist es auch, der die Konsequenzen seines Tuns zu tragen und zu verantworten hat. Die Handlungsentscheidungen beim Coaching liegen daher auch dann beim Coachee, wenn der Coach Führungskraft ist. Zwar könnte eine Führungskraft auf die Idee kommen, ihrem Mitarbeiter zu sagen, was er zu tun und zu lassen hat; aber – ob dies im jeweiligen Fall nun sinnvoll ist oder nicht – die Führungskraft agiert, indem sie mehr oder weniger dezent Anweisungen gibt, zwar immer noch als Führungskraft, sicher aber nicht mehr als Coach.

Indem Coaching den Gecoachten auf dem Weg zu einer eigenen Themenklärung und –lösung unterstützt und so auf eine Stärkung (eine Verbesserung, Herstellung oder Wiederherstellung) der Selbstregulationsfähigkeit des Gecoachten zielt, zielt der Coachingprozess letztenendens auch darauf, dass der Gecoachte den Coach nicht mehr benötigt.

Jeder Coachingprozess, auch wenn er unter Umständen eine Reihe von Sitzungen umfasst, ist also zeitlich begrenzt. (Dies unterscheidet ihn z.B. von manchen ‚Endlosterapien‘.) Zugleich ist Coaching als Katalyse der Selbstregulationsfähigkeit des Gecoachten ein stark ressourcenorientiertes Vorgehen. Natürlich wird es zu Beginn eines Coachings erst einmal darum gehen, einen Problemzusammenhang zu beleuchten und zu verstehen. Das Coaching dient dann aber nicht dem Fokussieren und Multiplizieren möglicher Defizite nach der Devise: „Die Welt ist schlecht. Man ist arm dran, und je genauer man hinguckt, umso unmöglicher wird alles.“ Stattdessen ist ein Hauptaugenmerk des Coaches darauf gerichtet zu schauen, über welche Kompetenzen, Fähigkeiten und Ressourcen der Gecoachte verfügt, sodass er zu einer eigenen für ihn und die Situation stimmigen Lösung kommen kann.

Die Ressourcenorientierung des Coachings zeigt sich dabei zugleich auch als Handlungsorientierung. Ein gutes Coaching gipfelt nicht in der Erkenntnis „Gut, dass wir drüber gesprochen haben“, sondern es führt zu konkreten Handlungsverabredungen, auf deren Resultate Coach und Coachee nach einer

zu verabredenden Zeit gemeinsam einen kritisch prüfenden Blick werfen, um davon ausgehend zu weiteren Schlussfolgerungen im Sinne von Bestätigungen, Ergänzungen, Modifikationen, weiteren Themenklärungen, neuen Verabredungen etc. zu gelangen.

## **2. Was zeichnet einen guten Coach aus?**

Ein guter Coach hat im Kern die Qualitäten eines guten Zuhörers und Begleiters. Er wird

- **tatsächlich zuhören**
- **an Gehörtes anknüpfen**
- **energetisch präsent sein**
- **Verständnis und Interesse zum Ausdruck bringen**
- **tiefer nachfragen (durch Verständnisfragen, Einschätzungsfragen, W-Fragen etc.)**
- **wichtige Punkte festhalten, zusammenfassen und gegebenenfalls strukturieren**
- **sich in die Lage des anderen versetzen**
- **eigene Eindrücke und Empfindungen ansprechen**
- **Feedback zum Gehörten und zur Wahrnehmung des Gegenübers geben**
- **eigene Hypothesen, Bilder, Ideen etc. formulieren und sie dem anderen anbieten**

...

Wer in dieser Weise bereit ist, sich tatsächlich auf das, worum es einem anderen geht, einzulassen, der wird – auch ganz ohne besonderes Fach- und Methodenwissen – nahezu automatisch ein guter Coach für den anderen sein.

Neben diesen allgemeinen Zuhörer- und Begleiterqualitäten ist es allerdings, insbesondere für jemanden der Coaching als Teil seiner professionellen Rolle ausübt, sinnvoll über Kenntnisse und Know How im Hinblick auf psychische und soziale Prozesse zu verfügen. So ist es hilfreich für einen Coach

- **verschiedene Kommunikationsebenen (insbesondere Sach-, Beziehungs- und Strukturebene) im Auge zu behalten und verschiedene Botschaften auf diesen Ebenen wahrzunehmen**
- **mit mentalen Modellen zu arbeiten, d.h. zu berücksichtigen, dass Meinungen und Handlungen auf Wirklichkeitskonstruktionen (kognitiven Landkarten) und nicht auf objektiver Realitätsabbildung beruhen**
- **systemisch zu denken, d.h. Kausalität nicht linear (in Täter-Opfer-Beziehungen), sondern in vernetzten Interaktionsbeziehungen (mit wechselseitigen Bedingungsabhängigkeiten) zu betrachten**
- **kreativ und interaktionsbezogen (d.h. vor allem auch systemisch) nachzufragen**
- **eigene Gefühle wahrzunehmen und als Information über den Prozessverlauf zu nutzen**
- **Kenntnisse über Modelle der Persönlichkeitspsychologie und der Psychodynamik (z.B. in Form von Persönlichkeitstypologien oder Theorien wie der Transaktionsanalyse) zu haben**
- **Konzepte und Methoden von Beratungs- und Therapieansätzen (wie etwa Klientenzentrierter Gesprächsführung, Verhaltens- oder Gestalttherapie, systemischer Beratung etc.) zu haben**

...

Umgekehrt benötigt ein guter Coach eine Fähigkeit mit Sicherheit nicht: Er muss nicht Experte für das sein, was sein Gegenüber tut. Im Gegenteil: Oft ist es gerade der Blick von außen, die deutlich andere Wahrnehmungsverankerung, die fruchtbare Coaching ermöglicht, und gleichzeitig ist es oft (besserwisserisches) Expertentum, das sinnvolles Coaching vereitelt.

### 3. Wichtige Haltungen im Coaching

Wesentliche Haltungen des Coaches lassen sich auch als Einstellungen eines aktiven Zuhörers und Begleiters beschreiben. Dazu gehören:

- **Partnerschaftlichkeit**
- **Offenheit**
- **Authentizität**
- **Wertschätzung**
- **Akzeptanz des anderen**
- **Vertrauen**
- **Engagement**
- **Sich-Einlassen auf den gemeinsamen Prozess**

...

Darüber hinaus kennzeichnen jedenfalls den professionellen Coach zugleich zwei Haltungen, die sich charakterisieren lassen als

- **wertschätzende Neutralität**

und

- **das systematische Beleuchten relevanter Außenperspektiven und alternativer Denkmöglichkeiten**

Ein guter Coach ist zwar hoch engagiert für die Sache seines Gegenübers. Er will den anderen bestmöglich unterstützen, zu erfolgreichen eigenen Problemlösungen zu kommen; er ist aber nicht selbst Partei und auch nicht identifiziert mit den Ansichten seines Gegenübers. Gerade damit sein Gegenüber aus den eigenen Denk- und Handlungsengpässen herausfindet, benötigt der Coach eine distanziertere Haltung zum Geschehen und er muss mit seinem Gegenüber andere relevante Perspektiven (z.B. die von Chefs, Kunden, Kollegen, Mitarbeitern etc.) beleuchten und zum bisherigen Vorgehen denkbare alternative Sichtweisen, Ideen und Handlungsoptionen durchspielen.

Ein wichtiger Unterschied zwischen einem externen Coach und einer coachenden Führungskraft besteht in diesem Zusammenhang offensichtlich darin, dass die Führungskraft immer Teil des Systems ist und als solcher immer auch wahrgenommen wird. D.h., die Führungskraft verfügt zwar im Vergleich zum externen Coach für gewöhnlich über das deutlich tiefere Wissen über Strukturen, Prozesse, Personen, Beziehungen etc. in dem jeweiligen Organisationsumfeld; gleichzeitig ist ihr Denken und Handeln aber auch stärker durch die Bedingungen, Interessen und Beschränkungen des jeweiligen Umfelds geprägt. Als Teil des Systems hat die Führungskraft immer auch ‚Aktien im Spiel‘, sodass sie gar nicht wirklich neutral sein kann und vom Mitarbeiter für gewöhnlich auch nicht als neutral wahrgenommen wird. Je nach Thema, Situation und persönlicher Konstellation gilt es hier zu prüfen, inwieweit das ein Hindernis für ein produktives Führung coaching darstellen kann. In jedem Fall ist es aber wichtig, dass sich eine Führungskraft in der Rolle des Coaches über ihre rollen- und situationsbezogenen Rahmenbedingungen, Grundprämissen und Interessen zunächst einmal selbst bewusst wird und diese – soweit nötig und sinnvoll – im Coachingsprozess auch gegenüber einem Mitarbeiter anspricht und transparent macht.