

Der Anspruch der Eigenverantwortung im Coaching

Manipulation und Abhängigkeit im Coaching in der Hand von Coach und Coachee

Ein Beitrag im Businesswissen von Dipl. Kffr. E.L. Rosenfeld

Nachdem jedes Fachmagazin, das auf sich hält, mittlerweile wenigstens einmal festgestellt hat, dass sich Coaching auch für die mittleren Managementebenen etabliert hat, brauche ich die Begriffsabgrenzung aus dem Sport wohl nicht mehr zu bemühen. In fortführenden Studien, Aufsätzen und sich langsam bildenden Qualitätsstandards¹ spiegeln sich allerdings einige präzisere Kriterien zur Abgrenzung des Coachings von Supervision², Beratung oder gar Therapie: Einhellig scheint die Auffassung zu herrschen, dass das Coaching im Wirtschafts- und Politikbereich dazu dienen soll, den Klienten in seinen Stärken zu fördern, und dies mit dem Anspruch der „Hilfe zur Selbsthilfe“. Dabei spielt gerade in den Segmenten des Wirtschaftacoachings die Leistungsfähigkeit – oder umfassender: der Erfolg – des Coachees eine herausragende Rolle.

Von diesem Standpunkt aus gesehen geht es im Coaching also wesentlich um den Aspekt der Eigenständigkeit und Eigenverantwortung des Coachees. Ich gehe sogar so weit zu sagen, dass die Aspekte „Erfolg“ und „Leistungsfähigkeit“ erst dann nachhaltig gefördert werden können, wenn Lösung und Zielausrichtung aus einer bewussten, authentischen Basis heraus entwickelt werden. Somit steht vor der gezielten Ausrichtung von Willen und Verhalten im Coaching die Überprüfung und Stärkung von Authentizität im jeweiligen Vorhaben. Eigenständigkeit, Eigenverantwortung und Authentizität zu stärken und Wege des Ausdrucks zu gestalten, liegt demnach auf der übergeordneten Ebene in der Aufgabe des Coachings. Die auch in anderen Zusammenhängen viel zitierte „Hilfe zur Selbsthilfe“ stellt Helfer und Empfänger jedoch gleichzeitig vor den grundsätzlichen Widerspruch zwischen „Hilfe“ und Eigenständigkeit.

Hier setzt meine Beobachtung an und die These, die ich mit diesem Artikel anreißen will: Das professionelle, zu Ertragszwecken praktizierte Coachen impliziert zwei Quellen des inneren Widerspruchs, der für beide Seiten entscheidenden Einfluss auf Tragfähigkeit und

¹ So bei

Rauen, Christopher, (Hg.), *Handbuch Coaching*, Hogrefe, Göttingen, 2000

Rauen, Christopher, (Hg.), *Innovative Konzepte im Vergleich*, Göttingen, 2001

Berufsgrundsätze Personalmanagement des BDU, Stand 2003

² Eine interessante Begriffsabgrenzung liefert ein Beitrag von Dr. A. Hamann „Der Weg ist das Ziel: Supervision und Coaching“, im Dezember 1999

Nachhaltigkeit des Coachings hat.

Aus Sicht des Coaches geht es zum einen um die Disziplinierung seiner Ertragsinteressen, („Kundenbindung“) zum anderen um die weitgehende Neutralisierung persönlicher Werte und Sichtweisen. Die an sich führende Persönlichkeit eines Coaches muss zur Wahrung des oben formulierten Anspruchs deutlich hinter die Interessen und Sichtweisen des Coachees treten.

Aus Sicht des Coachees geht es an diesem Punkt um die Erwartungshaltung und Zielsetzung, was die erwünschte „Hilfestellung“ angeht. Begibt sich der Coachee doch zum Coach, weil er sich Unterstützung erhofft, und greift so gleichsam außerhalb seiner selbst nach „Kraft“.

Erst wenn beiden Seiten die Überwindung dieser impliziten Widersprüche des Coachings gelingt, kann ein Prozess stattfinden, der Eigenständigkeit, Eigenverantwortung und Authentizität des Coachees stärkt.

Ich will an dieser Stelle nicht verschweigen, dass nach meiner Auffassung der beschriebene Widerspruch nur begrenzt behoben werden kann. Dort, wo der Widerspruch nicht lösbar ist, bedarf es der klaren Anpassung von Erwartung und Versprechen.

Nach meiner Erfahrung lassen sich die beschriebenen Herausforderungen auf drei Ebenen handhaben:

- Der Rahmen des Coachings
- Die Kommunikation während des Coachings
- Die innere Haltung von Coach und Coachee

Der Rahmen des Coachings

Eine nach meiner Auffassung zwingende Voraussetzung für die Rahmengestaltung des Coachings sind Zielvereinbarung, Fahrplan und Methodenneutralität. Von selbst sollte sich eine angemessene (!) finanzielle Vergütung verstehen, um Sekundärinteressen wenigstens formal auszuschalten.

Die Zielvereinbarung sollte eindeutig auf das Coaching ausgerichtet werden (was soll mit dem Coaching erreicht werden?). Die schriftliche Formulierung sollte dabei eindeutig abgrenzbare Ergebnisse definieren. Dabei ist auch zu verdeutlichen, welche „Aufgaben“ Coach und Coachee hierfür erfüllen sollen.

An dieser Stelle ist es am Coach, die möglicherweise über einen seriösen Rahmen hinausgehenden Erwartungen des Coachees zu identifizieren und anzusprechen. Eine Formulierung wie „Ich will mich in meinem Job wohl(er) fühlen“ ist nicht nur viel zu wenig konkret, sondern sie geht über den Coachingbezug hinaus und suggeriert – im Zusammenhang mit dem Coaching – dass der Coach oder der Prozess dieses Gefühl hervorbringen können. Gerade der letzte Aspekt greift jedoch über und bricht mit dem Anspruch der Eigenverantwortung.

„Im Zwiegespräch und in der geführten Reflexion will ich (Coachee) diejenigen Aspekte in meinem Job identifizieren, die mir unangenehm sind und Maßnahmen definieren, diese Aspekte zu verändern. Dabei wird (der Coach) die umfassende Betrachtung der Einflussfaktoren durch Gesprächsführung und Reflexionen im Auge behalten und mir Kommunikations- und Verhandlungstechniken vermitteln, die mir die Veränderung der Situation erleichtern sollen.“ Eine solche Formulierung impliziert bereits den Anspruch der Eigenverantwortlichkeit und präzisiert die Erwartung an den Coach.

Gleichzeitig ist diese beispielhafte Formulierung geeignet, die Sinnhaftigkeit eines Coaching-Fahrplans zu verdeutlichen: Zum einen soll der Fahrplan die zeitliche Begrenzung des Prozesses sicherstellen. Das ist ein wichtiger formaler Faktor im Zusammenhang mit der Unabhängigkeit des Coachees. Ebenso wichtig ist der qualitative Zeitbezug: in welchen Zeiträumen sollen welche Themen behandelt und Ergebnisse erreicht werden?

Diese Konkretisierung leuchtet dem erfahrenen Coach ein, der in Einzelsitzungen schon allzu oft vor dem Konflikt stand, einerseits den Auftrag des Coachings im Auge zu behalten, andererseits auf wichtige aktuelle Geschehnisse beim Coachee einzugehen. Der Fahrplan gibt eine Art „Richtschnur“ und fixiert für Coach und Coachee, die sich ja in einem dynamischen Prozess befinden, den inhaltlichen und zeitlichen Rahmen. Ein Coaching, das sich über einen längeren Zeitraum als 4 Monate hinzieht, kann kaum von der Intention der

Selbstermächtigung überzeugen.

Zuletzt macht es Sinn, die jeweils im Fahrplan angeordneten Sitzungsthemen in Etappen zusammen zu fassen. Gerade bei Coachings, die sich auf komplexere Zusammenhänge beziehen (Firmengründung, Restrukturierung, Projektentwicklung und Teambildung) und vermutlich mehr als drei Sitzungen umfassen, können im laufenden Prozess Aspekte relevant werden, die zum Zeitpunkt der Zielvereinbarung kaum absehbar waren. Deshalb lege ich nahe, Etappen mit einer Supervision und der Evaluation des Etappenergebnisses abzuschließen, bevor der Prozess fortgesetzt wird. Damit sollte auch der weitere Fahrplan auf Aktualität und Adäquanz geprüft werden – und zwar vom Coachee! Zudem halte ich die Beteiligung eines Supervisors für Coach und Coachee für eine geeignete Form, Übertragungseffekte oder Dominanzen, die sich eingeschlichen haben mögen, zu identifizieren.

Die Kommunikation während des Coachings

Auf der Ebene der Kommunikation zwischen Coach und Coachee klingt vor allem der Aspekt der Eigenständigkeit und der Wertsicht des Coachees an. Oder anders ausgedrückt: die Gefahr der Manipulation.

Bereits in der Beauftragung eines professionellen Coaches liegt ja schon die Erwartung, konkret Unterstützung in persönlichen Fragestellungen zu bekommen. Wenn der Aspekt der Eigenständigkeit und der Authentizität – wie von mir gefordert – jedoch den grundsätzlichen Anspruch an ein Coaching stellen, so verbietet sich der als „Expertenrat“ oder „Einschätzung“ oder „Meinung“ getarnte inhaltliche Übergriff des Coaches in die Fragestellung des Coachees.

Ebenso ungeeignet zur Förderung von Eigenständigkeit, Eigenverantwortung und der Entfaltung persönlichen Potenzials ist die Anwendung von geschlossenen Gedankenkonzepten wie z.B. NLP, Avatar, Silva Mind Control u.a., aber auch aus freud'schen Gedanken hergeleiteten Auffassungen (hierzu zähle ich z.B. auch Hellinger).^{Bei} dieser Einschätzung liegt die Betonung deutlich auf der Handhabung der zitierten Konzepte. Solange Methoden als Technik vermittelt werden und nicht das ganze, dem Konzept zugrundeliegende Glaubens- und Wertekonglomerat, habe ich keine Bedenken

Es muss meiner Ansicht nach darauf ankommen, dass der Coachee seine ganz eigenen Wege und Inhalte „findet“. Lösungen, die nicht authentisch sind – und authentisch bedeutet in diesem Zusammenhang, dass sie in vollständigem Bezug zum Persönlichkeitssystem des Coachees stehen – sind ebenso isolierte Lösungen wie die zu zweifelhaftem Ruhm gekommenen „Beraterkonzepte“ aus der Retorte. Gerade beim Coaching als sehr direkte, persönliche Form des Know-how-Zuflusses kommt es darauf an, dass die Inhalte der im Coaching erarbeiteten Ergebnisse eindeutig aus der Person des Coachees stammen.

Dass der Coach natürlich aufgefordert ist, geeignete Methoden – sowohl zum Finden als auch zum Umsetzen der Lösungen – bereit zu stellen, steht dem nicht entgegen. Auch will ich nicht aus den Augen lassen, dass jedwede menschliche Interaktion getragen ist von der Subjektivität der Interagierenden und somit eine vollständige Neutralisierung der Persönlichkeit des Coaches weder erreichbar noch wünschenswert ist. Gerade die ist es ja, die katalytisch oder manipulativ wirkt.

Wie also kann gewährleistet werden, dass das Coaching zentral die eigenen Lösungen und Wege des Coachees hervorbringt?

Die adäquate Gesprächsform gibt dem Coach entweder eine fragende oder eine rekapitulierende (spiegelnde) Rolle. Aktive Mitgestaltung heißt – streng genommen – Manipulation. Hinzu kommt die Vermittlung und individualisierte Anwendung von Methoden. Es sollte sich dabei eindeutig um Methoden im Sinne von Techniken – keinesfalls jedoch um ganze Gedankenkonzepte handeln – denn diese sind nach meiner Auffassung grundsätzlich manipulativ. Bei näherer Betrachtung enthalten sie eindeutige Positionen zu falsch/richtig, förderlich/hinderlich etc.. Methoden wie die Verwendung einer konzepteigenen Terminologie (NLP), Übungen mit hohem Wiederholungsgrad (Silva), Überschreitung persönlicher Respektgrenzen (bei den so genannten Motivations-Stars), Aufforderung zur emotionalen Widerstandslosigkeit oder Benennung eines Widerstandes (psychoanalytische Methoden) etc. verstärken den manipulativen Effekt noch.

Die Indoktrinierung als besondere Art der Manipulation geht nicht selten einher mit der Vorwegnahme der Beratungs-/Trainingsergebnisse. Es müssen nicht einmal die Versprechungen oder die Ankündigungen von (Negativ-)konsequenzen sein, die den

Coachee in eine vorbestimmte Richtung führen. Das bloße Aufzeigen von Konsequenzen oder die Ankündigung eines bestimmten Beratungsergebnisses können den individuellen Gestaltungsraum des Coachees bereits derart eingrenzen, dass er wieder an seinem ureigenen Lösungsweg vorbei übt und stattdessen – zur Aufrechterhaltung einer nicht-authentischen Lösung – auf den weiteren „Input“ seines Coaches angewiesen ist. Die neueren Motivationsmethoden – und hierzu zähle ich auch NLP – tendieren zu einer allzu raschen Zielfokussierung. Dabei können der Aspekt der Authentizität übersehen und Lösungen angestrebt werden, die in Krisen keinen Rückhalt in der Person des Trägers finden.

Werden hingegen Methoden als solche fallspezifisch dargestellt und angeboten und in Sinne einer „Technik“ vermittelt, bleibt es im Ermessen und in der Verfassung des Coachees, diese Technik selbst auf die Inhalten seiner Fragestellungen anzuwenden – aber auch auf andere Zusammenhänge zu übertragen.

Zuletzt will ich noch auf den Aspekt der persönliche Distanzwahrung eingehen. Aus der Forderung der inhaltlichen Neutralität ergibt sich zwangsläufig ein „unnatürliches“ Verhältnis zwischen Coach und Coachee. Anders als von manchen Kollegen vertreten, geht es in einem auf Selbstermächtigung ausgerichteten Coaching keineswegs um „Austausch“, sondern um Katalyse.³ Folglich sollte der (inhaltliche und wertende) Informationsfluss, soweit möglich, nur in die Richtung von Coachee zu Coach, jedoch nicht umgekehrt laufen. Somit sind persönliche Zusammenhänge, persönliche Statements zur Situation oder Befindlichkeiten des Coaches im Rahmen des Coachings nach meiner Auffassung kontraproduktiv.

Da die Form des Einzelgespräches und die meist sehr diffizilen und persönlichen Themen eines Coachings gleichzeitig ein hohes Maß an Vertrauen zwischen Coachee und Coach erfordern, tut sich hier ein weiterer Balanceakt auf. Denn Vertrauen entsteht natürlicherweise auf einer Ebene von Austausch und der Wahrnehmung von Gemeinsamkeiten. Da diese Signale aus oben beschriebenen Gründen eher vermeiden werden sollten, bietet sich die offene Kommunikation dieser Zusammenhänge und der Grenzen des Coachings an, die klare Verantwortung- und Verhaltensräume definiert. So werden Erwartungen und Versprechen auf eine Ebene gebracht, die auch erfüllbar ist.

³Ein Katalysator (hier :der Coach) hat die Eigenschaft, in sehr kleinen Mengen die Geschwindigkeit einer Reaktion zu beschleunigen, ohne dabei verbraucht oder selbst Teil der Reaktion zu werden.

Die innere Haltung von Coach und Coachee

Am diffizilsten dürfte die Transparenz und Steuerung der jeweils inneren Haltung zum Coaching sein. An diesem Punkt spreche ich bereits über eine supra-pragmatische Ebene des Coachings, die weit in das Menschen- und Weltbild der Beteiligten hinein reicht.

Hildebrand/Jüster fanden in ihrer Studie die Erwartung der Coachees an den Coach:

„Will man diese Ergebnisse zusammenfassen, so kann man – in Ergänzung der Kernaussagen aus der Literatur – festhalten, dass der Klient den Coach als

- Promotor seiner eigenen beruflichen Wünsche und Leistungen ansieht,
- welcher als Interaktionspartner
- zur Reflektion und Bearbeitung
- der beruflichen Situation

dient.“

In dieser Erwartungshaltung deutet sich bereits ein Bruch zu den oben beschriebenen Bedingungen an. Denn erhofft wird tendenziell auch ein Gefährte, ein Mitstreiter. Eine solche Rolle würde aber zu einer „echten“ Bindung – und damit zu Abhängigkeit und Vermengung inhaltlicher und visionärer Aspekte von Coach und Coachee führen. Das Prinzip der Einseitigkeit wäre an seiner Basis durchbrochen und die Chance, in kurzer Zeit eigenständige und authentische Lösungen zu entwickeln, stark eingeschränkt.

Die Herausforderung an den Coachee liegt darin, die Verantwortung für sein Tun und Erleben zu 100% in eigenen Händen zu behalten und sich klar über seinen Bedarf zu sein. Ein Bedarf an Wissen, Methodik, Spiegelung und Vermittlung ist definierbar, begrenzt und lässt sich nach eigenem Ermessen nutzen. Ein Bedarf an Aktivität, Vertrauen, Kraft, Orientierung oder Zuständigkeit hingegen kann von außen nur um den Preis der Abhängigkeit gedeckt werden.

Aber auch der Coach ist auf der Ebene seiner tiefsten Mechanismen und Bedürfnisse herausgefordert. Oft begibt sich ein Coach in die Rolle einer Leitfigur. Es mag in gewissem Sinne auch Voraussetzung für dessen (supportive) Aufgabe sein, besonders viel Energie zu tragen und ggf. auch Eigenschaften und Situationen für sich entwickelt zu haben, die dem

Klienten erstrebenswert erscheinen. Jedoch führt dies nicht selten zu einer personenbezogenen Assoziation, die ihrerseits eine wenigstens energetische Hierarchie erzeugt. Diese Hierarchie verführt zur Übertragung von Verantwortung und damit zur Blockade der Selbstermächtigung.

Wie verlockend ist das Angebot, Richter zu sein oder Führer? Welch starke Form der Anerkennung – und die suchen auch Coaches, solange sie Menschen sind! Aufrichtigkeit und Aufmerksamkeit sich selbst und dem Coachee gegenüber ist eine gewisse Leitplanke für die Enthaltung von Manipulation. Jede Frage, jeder Blick – einfach jeder zwischenmenschliche Austausch enthält eine Nachricht über das eigene Glaubenssystem. Die Klienten dazu zu ermutigen, ihrer Vision Ausdruck zu verleihen und das eigene Erfahrungsfeld (samt Glaubenssystem) hierfür zu schaffen, ist die anspruchsvolle Aufgabe eines Begleiters auf Zeit. Auf Zeit!! Ein guter Coach hat Klienten, die bald flügge sind!