

Was macht den Coach zum Coach?

Werte und Glaubenssätze finden

Immer wieder einmal werde ich von meinem Sohn gefragt, was ich bei der Arbeit eigentlich mache. Es ist gar nicht so einfach, ihm eine eingängige und distinkte Antwort zu geben, die er sich gut merken kann. Ich sage dann, dass ich mich mit Menschen unterhalte und ihnen dabei helfe zu neuen Erkenntnissen zu kommen oder auch ihre Probleme zu lösen. Dies machen aber auch viele andere Professionen wie Berater, Therapeuten, Trainer oder Mentoren. Gibt es bei einem Coach also nichts Eindeutiges, wie bei anderen Berufen (Kfz-Mechaniker, Zahnarzt, Bäcker, Chirurg)?



Autor |
Jörg Middendorf, BCO –
Büro für Coaching und
Organisationsberatung,
Psychologische Kompetenz
in Coaching und Beratung

Middendorf@BCO-Koeln.de

Auch wenn die Tätigkeiten eines Coachs vielleicht nicht so eindeutig nur einem Beruf zuzuordnen sind, so ist Coaching als Profession doch relativ klar definiert. Der Wildwuchs der 90er-Jahre rund um den Begriff Coaching hat nachgelassen und Coaching ist zu einem etablierten Instrument in der Personalentwicklung geworden. Coaching ist sozusagen erwachsen geworden! Zum Coaching hat sich eine Art Common Sense in deutschen Unternehmen und der Coaching-Community gebildet. Unterhält man sich heute mit Personalentwicklern in Unternehmen, so muss man nicht mehr mühsam die Unterschiede zwischen Therapie, Beratung, Training und Coaching erläutern. Auch muss der Prozess des Coachings kaum noch erklärt werden. Dass es eine Auftragsklärung und Zielklärung am Anfang des Coachings gibt, dass zum Coaching Vertraulichkeit gehört, dass Coaching in Sitzungen über einen definierten Zeitraum stattfindet und einen eindeutigen Abschluss hat, sind die Eckpfeiler, die praktisch in jedem Unternehmen gelten. Natürlich gibt es auch Dinge, die unterschiedlich gehandhabt werden: Wer ist alles anwesend bei der Zielklärung? Wie kann die Außenperspektive ins Coaching gebracht werden? Welche Anzahl von Sitzungen in welchem Zeitraum macht Sinn? Wie lange dauert eine Coaching-Sitzung und wie wird der Abschluss gestaltet? All diese Fragen können je nach Unternehmen, Ausbildung des Coachs und der Personalentwickler, die oft auch über eine Coaching- oder Beratungsausbildung verfügen, variieren. Doch bleiben diese Variationen durchaus im Rahmen und ändern nichts am Kern des gemeinsamen Coaching-Verständnisses. Man ist sich eben einig, dass

Coaching die individuelle Begleitung und Unterstützung von Personen (seltener auch von Teams) im beruflichen Kontext ist und zum Ziel die persönliche wie auch berufliche Weiterentwicklung hat. Dabei gilt es den Kontext des Coaching-Klienten (Rolle, Position, Organisation) und damit verbundene Anforderungen genauso zu beachten wie die Persönlichkeit und seine individuelle Lerngeschichte. Verantwortung für Veränderungen oder auch Nicht-Veränderungen, die aus dem Coaching entstehen können, trägt dabei der Coaching-Klient, der als gleichberechtigter Partner zusammen mit dem Coach im Coaching-Prozess wirkt.

Die Verhaltenspyramide

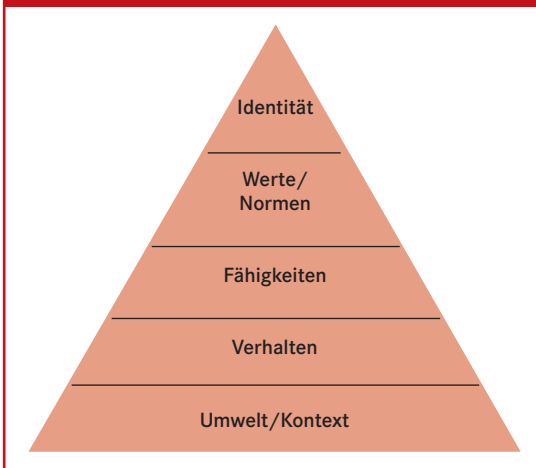
Robert Dilts hat eine Struktur vorgestellt, nach der man menschliches Verhalten und Veränderungen auf verschiedenen Ebenen beschreiben kann. Dabei bedingen sich die Ebenen untereinander und werden in Richtung der Spitze der Pyramide immer umfassender. Die Pyramide soll bei der Frage, was einen Coach zum Coach macht, helfen.

Kontext/Umwelt: Jedes Verhalten findet immer in einem bestimmten räumlichen, zeitlichen und sozialen Kontext statt.

Verhalten: Wir verhalten uns immer und überall. Verhalten beschreibt die konkrete Art und Weise, wie wir auf unsere Umwelt Einfluss nehmen.

Fähigkeiten: Welches Verhalten wir an den Tag legen, hängt ganz entscheidend von unseren Fähigkeiten ab. Jeder Mensch bringt eine ganze Menge an Fähigkeiten

Abb. 1: Einfache Darstellung der Verhaltenspyramide



mit (zum Beispiel die Lernfähigkeit), andere müssen wir uns aneignen (zum Beispiel Rechnen).

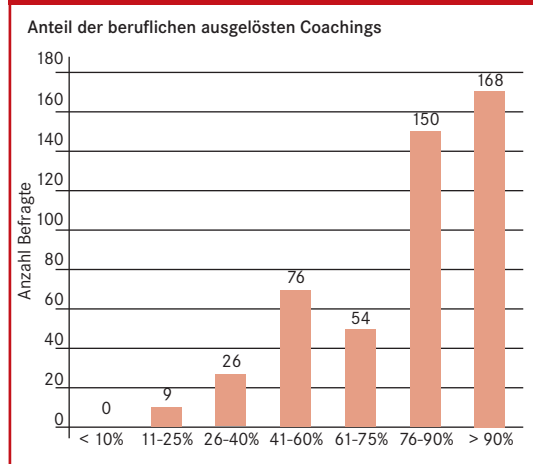
Glaubenssätze, Werte und Normen: Dies sind die Ideen, Überzeugungen sowie Denkmuster aus gelebten Erfahrungen und Rollenvorbilder im jeweiligen sozialen Kontext, die unser Verhalten als Maßstab begleiten und zum Großteil bestimmen. Je nachdem, was wir für wichtig, gut und richtig halten, werden wir Situationen wahrnehmen, interpretieren, bewerten und dann entsprechend handeln. Es sind die Filter, durch die wir unsere Welt wahrnehmen und die uns entsprechend reagieren lassen.

Identität: Die Identität ist das geschlossene Bild, was wir über uns selbst haben und pflegen. Es ist eine Konstante über die Zeit, die uns vermittelt, dass wir trotz unterschiedlicher Fähigkeiten und Veränderungen in der Umwelt immer noch die gleiche Person sind.

In welchem Kontext findet Coaching statt?

Spricht man in der Coaching-Community über Coachings, so spricht man meistens über Coachings im beruflichen Kontext. Der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) bezieht sich in seiner Definition sogar ausdrücklich auf Menschen in Unternehmen (Führungskräfte und Experten) und auf „primär berufliche Anliegen“. Empirische Daten der Coaching-Umfrage Deutschland 2009 zeigen allerdings, dass längst nicht alle Coachings ihren Ursprung im beruflichen Kontext haben. Rund 23 Prozent der befragten Coaches gaben sogar an, dass der Anlass der von ihnen durchgeführten Coachings nur zu 60 Prozent oder

Abb. 2: Coaching-Umfrage Deutschland 2009



weniger aus dem beruflichen Umfeld stammt. Aber auch andere Beratungsformen finden in diesem Kontext statt. Gehen wir vom klassischen Einzel-Coaching aus, so wäre die Eins-zu-eins-Beziehung als Spezifikum herauszustellen. Doch wäre dies immer noch kein Unterschied zum Mentoring, der Beratung oder der Therapie.

Kontext und Setting dienen also nicht dazu, zu klären, was einen Coach zum Coach macht.

Die Ebene der Verhaltensweisen und die Ebene der Fähigkeiten sollen hier zusammen unter dem Blickwinkel notwendiger Kompetenzen betrachtet werden. Dazu lehnen wir uns an die Definition von Weinert (2001) an, wie sie in Wikipedia zitiert wird. Dort wird Kompetenz definiert als „die bei Individuen verfügbaren oder durch sie erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten, um bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, um die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können.“

Die Suche nach spezifischen Kompetenzen

Zur Verdeutlichung, welche Kompetenzen im Bereich Coaching benötigt werden, dient eine Beschreibung der Kompetenzen für Coaches des Deutschen Verbandes für Coaching und Training (dvct) im Vergleich zu den dort beschriebenen Kompetenzen für Trainer. Dabei liegt ein übergeordnetes Kompetenzmodell zugrunde, welches für beide Professionen gleich ist und persönliche Kompetenz, Handlungskompetenz, fachlich-metho-

dische Kompetenz, sozial-kommunikative Kompetenz und Feldkompetenz unterscheidet. Die grundlegenden Kompetenzbereiche sind für beide Professionen identisch, aber auch die Unterscheidungen innerhalb der einzelnen Kompetenzbereiche zwischen den Professionen sind minimal. So gibt es bei der Beschreibung der persönlichen Kompetenz keinerlei Unterschiede zwischen Trainer und Coach. Beide sollen reflektiert und selbstorganisiert handeln und sich ständig weiterentwickeln (eine vollständige Beschreibung aller Kompetenzbereiche finden Sie unter www.dvct.de). Auch bei der Handlungskompetenz findet man eine große Schnittmenge. So sollen sowohl Trainer wie auch Coachs das eigene Handeln im Beratungs-/Trainingskontext mit Blick auf die eigenen Emotionen, Motive, Werte, et cetera überprüfen können. Gleichzeitig soll das eigene Handeln auf den Klienten/Trainingsteilnehmer und dessen Themen ausgerichtet sein. Was beim Coach allerdings hinzukommt und beim Trainer nicht erwähnt wird, ist die Möglichkeit auf „passende psychologische Modelle und Vorgehensweisen“ zurückgreifen zu können, um den Klienten optimal zu unterstützen.

Dafür sollten laut dvct die fachlich-methodischen Kompetenzen bei Trainern und Coachs in gleicher Weise ausgeprägt sein. Das heißt, sowohl Trainer wie auch Coach sollten ihre fachlichen und methodischen Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten an den Zielen des Klienten oder den Teilnehmern und deren Lernzielen ausrichten und Veränderungen begleiten.

Unterschiede fallen beim Thema sozial-kommunikative Kompetenzen auf: Neben den überwiegenden Übereinstimmungen in Bezug auf den wertschätzenden und respektvollen Umgang mit den Klienten oder den Teilnehmern, wozu auch die Fähigkeit, Konflikte wahrzunehmen und sich diesen selbstkritisch zu stellen, gehört, wird bei den Trainern zusätzlich das Wissen um die Bedeutung von gruppendynamischen Prozessen für die Gestaltung des Trainings hervorgehoben. Dies ist im Training von unmittelbarer Relevanz, da man hier direkt mit gruppendynamischen Prozessen zu tun hat. Allerdings würde auch ein Coach von seinen Kompetenzen in diesem Bereich profitieren, da in der Reflektion vieler Konfliktfelder im Beruf dieser Aspekt eine große Rolle spielt.

Bleibt noch die Feldkompetenz, die für Coach und Trainer in gleicher Weise beschrieben wird und im Sinne eines „Orientierungswissens“ gefordert wird. Festzuhalten bleibt also, dass auf jeweils anderthalb DIN A4-Seiten Kompe-

tenzbeschreibungen für Coachs beziehungsweise Trainer bis auf wenige Zeilen fast alles identisch ist. Und die wenigen Unterschiede würden vermutlich bei näherer Diskussion auch noch verschwinden können.

Man könnte den Bereich des Verhaltens und der Fähigkeiten noch unter weiteren Perspektiven betrachten und so zum Beispiel untersuchen, ob es ein spezifisches Wissen oder Methodeninventar gibt, welches den Coach zum Coach macht (zum Beispiel zirkuläres Fragen, Skalen). Doch wird man auch hier große Überschneidungen mit dem Wissen und dem Methodeninventar von Trainern, Mentoren, Beratern und Therapeuten feststellen. Mal braucht der Coach mehr Wissen (beispielsweise mehr psychologisches Hintergrundwissen als der Berater), mal weniger (zum Beispiel weniger psychologisches Hintergrundwissen als der Therapeut). Die Methoden kommen ja sowieso zu einem Großteil aus dem Bereich der Psychotherapie: Transaktionsanalyse, Kurzzeittherapie, Systemische Therapie, Verhaltenstherapie, so dass wir hier ebenfalls keine eindeutigen Unterscheidungsmerkmale für den Coach finden werden.

Glaubenssätze und Werte

Nun sind Glaubenssätze und Werte durchaus persönliche und durch eine individuelle Lerngeschichte geformte Anteile eines Menschen. Dennoch glauben wir, dass wir bezogen auf das Thema Coaching bestimmte Übereinstimmungen zwischen Coachs finden können. So werden die meisten Coachs davon ausgehen, dass

- ... das Ergebnis des Coaching-Prozesses hauptsächlich in der Hand des Coaching-Klienten liegt: Dem Coaching-Klienten wird als eine gesunde und kompetente Persönlichkeit begegnet, mit der auf Augenhöhe gearbeitet wird. Der Coaching-Klient lernt nicht in erster Linie vom Coach, bekommt durch ihn Wissen vermittelt (dies sind allenfalls Seitenaspekte) oder wird sogar geheilt (Therapie), sondern er bekommt durch den Coaching-Prozess Zugang zu bereits vorhandenen eigenen Ressourcen, die der Coaching-Klient in der für ihn vernünftigsten Weise selbstverantwortlich nutzt. Daher ist eines der Hauptwerkzeuge im Coaching das Stellen von Fragen, die die Bewusstheit des Coaching-Klienten fördern, so dass dieser seine Lösungen selbst erarbeiten kann, auf die er aber ohne den Coaching-Prozess kaum alleine gekommen wäre.


- ... der Coach hauptsächlich den professionellen Rahmen zur Selbstreflexion und selbstbestimmten Entwicklung beim Coaching-Klienten bildet: Im Coaching wird ein Rahmen geschaffen, der es dem Coaching-Klienten ermöglicht sein eigenes Verhalten und Erleben zu reflektieren. Der Coach schafft einen wertschätzenden und bewertungsfreien Raum, teilt Eindrücke (Feedback), stellt Fragen und gibt durch vielfältige Interventionen Impulse, die es dem Coaching-Klienten ermöglichen sowohl auf einer Meta-Ebene als auch durch den Blick aus grundlegend verschiedenen Perspektiven über sich nachzudenken und sich neu zu erleben. Der Coach ist nicht die Ursache von Veränderungen, sondern er ist in seiner Rolle für den Coaching-Klienten ein Anlass unter vielen, sich mit sich selbst in Bezug auf bestimmte Fragestellungen auseinanderzusetzen.
- ... die Interaktion mit dem Coach nur Impulse zum selbstbestimmten Lernen liefern kann und die eigentliche Veränderung durch den Coaching-Klienten in seinem Alltag geleistet wird und dieser dafür auch die Verantwortung behält: Die Coaching-Sitzungen sind lediglich die Störung im Alltag, die Raum für Neues schaffen kann. Die Umsetzung in Verhalten und neues Erleben findet zwischen den Coaching-Sitzungen statt. Auch hier trägt naturgemäß der Coaching-Klient die Verantwortung, da es um seinen Alltag, sein Verhalten, seine Interaktionen und sein Erleben geht. Auf dieser aktiven Auseinandersetzung mit dem eigenen Sein im sozialen Kontext kann in der nächsten Coaching-Sitzung wieder aufgebaut werden. Die Coaching-Sitzungen selbst können diese Auseinandersetzung aber nicht ersetzen.
- ... Coaching immer den ganzen Menschen betrifft. Dazu gehören seine intellektuellen, praktischen, emotional-motivationalen und sozialen Anteile: Durch seine Rolle kann der Coach den Coaching-Klienten auf allen Ebenen seiner Persönlichkeit ansprechen. Gerade die emotionale Ebene wird im Alltag oft nicht ausreichend gewürdigt. Im Coaching sollte dafür Raum sein und der Coach sollte methodische Möglichkeiten haben diesen Raum zu öffnen. Der Coach ist gleichsam ein Resonanzkörper, der auf besonders auffällige und besonders unauffällige Verhaltensweisen auf den unterschiedlichen Ebenen reagiert und diese transparent macht. Dies aber nicht zum Selbstzweck, sondern im Rahmen des Auftrags, den der Coaching-Klient dem Coach erteilt hat.

- ... der Coach nicht weiß, was richtig ist, sondern diese Beurteilung allein beim Coaching-Klienten bleibt: Dies ergibt sich eigentlich schon aus den Glaubenssätzen und den darin enthaltenen Werten der oben genannten Punkte. Der Coach bietet einen Rahmen bzw. einen Raum, den der Coaching-Klient in seinem Sinne nutzen kann. Persönliche Wahrheiten, Gewissheiten oder Lösungen des Coachs stehen zu keiner Zeit im Mittelpunkt des Coachings. Die persönlichen Wahrheiten des Coachs können lediglich als Angebote zu einer weiteren Perspektive gesehen werden. Die Selbstbestimmtheit des Coaching-Klienten bleibt davon unberührt.

Mit diesen Glaubenssätzen und Werten kann Coaching deutlich von anderen Formen der Beratung abgegrenzt werden. Sie machen Coaching nicht besser oder schlechter im Vergleich zu anderen Beratungsformen, aber sie machen Coaching einzigartig. Was also einen Coach zum Coach macht, ist daher folgendes: Ein Coach wird erst durch die Beachtung zentraler Werte und Glaubenssätze über die Selbstbestimmtheit des Coaching-Klienten, seines Entwicklungs- und Lösungspotenzials sowie dem Entwicklungsprozess zum Coach. Gleichzeitig nutzt ein Coach auf dieser Werte-Grundlage seine Fähigkeiten, den Coaching-Prozess so zu gestalten, dass der Klient mit für ihn neuen und weiterführenden Erkenntnissen und Lösungen den von ihm selbst angestoßenen Reflexionsprozess erfolgreich beenden kann.

Zur Umsetzung dieser Grundannahmen in einen Beratungsprozess stehen dem Coach seine Berufs- und Lebenserfahrung, eine fundierte Fach- und Methodenkompetenz, seine Handlungskompetenz, seine sozial-kommunikative Kompetenz sowie seine Feldkompetenz zur Verfügung. Die Umsetzung dieser zentralen Grundannahmen können dabei in verschiedenen Kontexten (beruflich, privat) wie auch unterschiedlichen Settings (Einzel-, Gruppen-, Team-Settings) umgesetzt werden.

Dieses Bewusstsein über die Besonderheiten des Coachings zusammen mit den vorhandenen Kompetenzen als Coach bildet dann den Grundstock für die eigene Identität in der Rolle als Coach.

Da der wesentliche Unterschied zwischen Coach und anderen Beratungsprofessionen schon auf der Glaubenssatz- und Werte-Ebene eingeführt wird, soll an dieser Stelle nicht weiter auf die Identitäts-Ebene eingegangen, sondern vielmehr die Diskussion eröffnet werden. Wir freuen uns über Ihre Leserbriefe! 

Literatur |

- Coaching-Umfrage Deutschland 2009, www.coaching-umfrage.de/ergebnisse.htm
 DBVC: <http://www.dbvc.org/der-verband/ueberuns/definition-coaching.html> (Februar 2012)
 DVCT: <http://www.dvct.de/coaching/> und <http://www.dvct.de/training/> (Februar 2012)
 Fuhrmann, P. (Master Certified Coach ICF): <http://www.pf-msv.de> und persönliche Gespräche (Februar 2012)
 Weinert, F. E.: (2001) Vergleichende Leistungsmessung in Schulen – eine umstrittene Selbstverständlichkeit. In: Weinert, F.E. (Hrsg.): Leistungsmessung in Schulen. Weinheim/Basel 2001