










Liebe Leserinnen und Leser,

Routine hilft uns, Aufgaben schnell und reibungslos bewältigen zu können. Gleichzeitig kann unreflektierte Routine aber zu einem echten Problem werden: Wer als Coach vorschnell in Prozesse hineingeht, weil scheinbar „alles klar“ ist, wähnt sich womöglich zunächst als geübter Köhner. Wenn dann der Prozess stockt und man sich später über mangelnden Erfolg wundert, ist es oftmals schon zu spät. Urs. R. Bärtschi zeigt in unserem Hauptbeitrag über „Empfindliche Fehler im Coaching“, wo hier typische Problembereiche liegen. Die gute Nachricht dabei ist: Fast alle Fehler können durch gute Planung und Vorbereitung vermieden werden. Dies verlangt vom Coach aber nicht nur entsprechenden Einsatz auf der methodischen Ebene, sondern auch die Bereitschaft, an sich selbst zu arbeiten – idealerweise lebenslang. Entwicklung ist eben etwas, das Coaches nicht nur ihren Klienten angeeignen lassen sollten ...

Ihr Christopher Rauen

	Empfindliche Fehler im Coaching
	In eigener Sache: Coaching-Magazin 2/2018 – Texte online
	Coaching-News
	Rezensionen von Coaching-Büchern
	Neue Coaches in der Coach-Datenbank
	Coaching-Ausbildungen in den nächsten zwei Monaten
	Adressen & Impressum

Empfindliche Fehler im Coaching

Von Urs. R. Bärtschi

Jeden Tag passiert es. In jeden Arbeitsablauf schleichen sich irgendwann Fehler ein, oftmals unbemerkt durch die Hintertür. Die Fehler bleiben zudem nicht selten unerkannt: Gewohnheit, Bequemlichkeit und fehlende Reflexion des eigenen Handelns sind mögliche Ursachen. Im Folgenden sollen exemplarisch zehn häufige Coaching-Fehler vorgestellt werden – und wie sie vermieden werden können.

1. Individuelles Konzept? – Fehlanzeige!

Ohne Vorbereitung geht nichts. Ohne sie gerät die Eröffnungsphase im Coaching zu einem stotternden Kaltstart. Es ist die Aufgabe des Coaches, den Prozess zu steuern. Ein Coach sollte deshalb für jede Sitzung genügend Zeit zur Vor- und Nachbereitung einplanen.

- Es ist angebracht, sich vor einer Sitzung Fragen zu notieren und sich Gesprächsfäden des vorherigen Treffens zu vergegenwärtigen.
- Nach dem Gespräch sollte der Coach die offenen Aspekte festhalten und dafür sorgen, dass er das große Ganze im Blick behält.

Die Welt des Klienten und dessen persönliche Fragen zu erfassen – daran führt kein Weg vorbei. Und noch eines sollten Coaches auf jeden Fall klären: Ist ein Coaching die adäquate Maßnahme für den Klienten in diesem konkreten Fall?

Coaching liegt im Trend. Es ist jedoch kein Allheilmittel. Manche Fragen und Anlässe übersteigen die Möglichkeiten eines Coachings – insbesondere dann, wenn ein krankheitswerter Befund vorliegt oder vermutet wird, der die Abstimmung mit entsprechendem (psychotherapeutischem) Fachpersonal erfordert.



Empfindliche Fehler im Coaching

2. Der Klient ist noch nicht bereit

Ist der Klient „lernbereit“? Ist er offen für das Coaching? Steve de Shazar (1989, S. 102) unterscheidet „Besucher, Kunden und Klagende“. Die Einteilung hilft, die Bereitschaft des Klienten zur Arbeit an sich selbst einzuschätzen.

Der entscheidende Erfolgshebel in einem Coaching ist die gute, tragfähige Beziehung von Coach und Klient. Mit der Beziehung steht und fällt alles: die Aufnahmebereitschaft des Klienten, dessen Selbstwertgefühl sowie die Arbeitsbereitschaft. Eine gute Beziehung herzustellen, ist die Aufgabe des Coachs: Augenhöhe, Respekt und Wertschätzung sind die Grundlagen.

Der Klient steht immer im Mittelpunkt. Coaches sollten sich dies immer wieder bewusst machen: Ein Coach muss sich auf die Denklöge und die Handlungsweise seines Klienten einlassen. Eine Vorliebe für bestimmte Techniken und Methoden führt auf Abwege. Wer vor lauter Tools vergisst, dass es um den Menschen geht, verliert das Wesentliche aus dem Blick.

3. Die Auftrags- und Zielklärung fehlt

Im ersten Gespräch lautet der Auftrag des Klienten an den Coach in der Regel: „Helfen Sie mir bei der Überwindung des Problems X oder beim Erreichen des Ziels Y!“ Dem ersten Anschein nach ist dies ein eindeutiger Auftrag. Doch es ist die Aufgabe des Coachs, ihn zu präzisieren, z.B. Symptome und Problemursachen zu differenzieren.

Diese Fragen unterstützen Coaches bei der Auftragsklärung:

- Ist das Thema klar identifiziert und eingegrenzt? Ist das Ziel formuliert? Sind Alternativen evaluiert?
- Wurden Handlungsschritte eindeutig und umsetzbar formuliert?

- Wurden die Ziele erreicht? Was hat gut funktioniert und darf wiederholt werden? Was sollte modifiziert werden?
- Wurden unbewusste Ziele berücksichtigt? Jedes menschliche Verhalten ist zielgerichtet. Mit dem, was ein Mensch tut, verfolgt er ein Ziel – möglicherweise ein unbewusstes. Dieses gilt es, transparent zu machen.

4. Coaching-Rezepte verschreiben

Nicht nur der Klient muss sich bewegen. Auch den Coach kostet das Coaching etwas: Mut, Aufmerksamkeit, Kraft, Ausdauer. Wie verführerisch scheint es, dem Klienten ein Rezept zu verschreiben, ganz nach dem Motto: „Die Frage hat schon einmal jemand gestellt. Damals hat das gut funktioniert ... versuchen Sie das doch auch mal.“

Zwei hier sinnvolle – und mittlerweile im Coaching auch etablierte – Grundregeln lauten:

- Die Lösung liegt im Gegenüber.
- Stärken stärken und zwar in kleinen Schritten.

Ein Coaching-Gespräch konzentriert sich auf die Stärken eines Menschen. Immer. Die Ich-Entwicklung und -Stärkung ist dabei elementar. Als Coach unterstützt man sein Gegenüber dabei, sich die eigenen Stärken und Fähigkeiten bewusstzumachen und sie zu fördern. Hierdurch steigt der „Mut-Level“ und mit ihm die Handlungserweiterung. Kleine und einfache Schritte sind das Geheimnis zum Erfolg. Die Kunst liegt darin, durch gezielte Fragen zu führen und auch schwierige Wegstrecken auf sich zu nehmen. Gute, verantwortungsvolle Coaches zeichnen sich auch durch sozialen Mut aus.

5. Den Schuldigen suchen

Auf die Fehler von anderen Menschen zu zeigen, ist immer einfach. Nichts ist

bequemer, als Probleme und Schwierigkeiten ins Außen zu verlagern. Hüten Sie sich vor dieser Falle! Ein Coach ist womöglich versucht, Partei für seinen Klienten zu ergreifen – und der Klient ist dankbar für diese Art der emotionalen Unterstützung.

Aber das ist ein kritischer Punkt. Ein Coach ist zur Allparteilichkeit verpflichtet. Es ist seine Aufgabe, die Prozesse aus einer übergeordneten Perspektive zu beleuchten. Er darf keine wertende Position beziehen oder Parteien verurteilen. Von einem Coach erfordert dies innere Flexibilität, Empathie und die Fähigkeit, eigene Werte für den Moment zurückzustellen.

6. Die Selbsterkenntnis übergehen

Im Coaching geht es darum, die Selbstregulationsfähigkeit des Klienten zu unterstützen: Der Klient will eine Veränderung in seinem Leben herbeiführen. Er will produktiver werden und sucht dazu nach Strategien für das Selbstmanagement.

Für ein erfolgreiches Management ist es immer wichtig zu wissen, was und wen man leiten soll. Dies gilt auch für das Selbstmanagement. Aus dem Grund steht die Selbsterkenntnis des Klienten im Vordergrund des Coachings.

„Erkenne dich selbst“, ist ein bekannter und vielzitatierter Satz. Er fordert heraus, denn er verlangt nach Selbstarbeit und Selbstreflexion. Das Wissen um die eigenen Fähigkeiten, Stärken, Möglichkeiten und Ziele ist dazu die Basis.

7. Fluchtendenzen des Klienten akzeptieren

Manche Klienten lassen den Coach kaum zu Wort kommen. Sie wollen ihre Ideen und Konzepte bestätigt sehen. Sie erklären ihm, was für sie das Beste ist und wie sie auf den richtigen Weg kommen. Meist steckt eine unbewusste



Empfindliche Fehler im Coaching

Strategie dahinter: Diese Klienten wollen Veränderungen vermeiden. Die Selbstzentriertheit reicht meist so weit, dass das zielführende Handeln in Vergessenheit gerät.

Ein Coach muss das Vermeidungsverhalten thematisieren und die Fluchtenden aufdecken. Andernfalls bleibt er womöglich „verwirrt im Dschungel“ zurück und wundert sich, wie schwer es ihm fällt, mit dem Klienten eine tragfähige Lösung zu finden.

8. Coaching-Verständnis: kopieren statt kapiere

Persönlichkeit und Leistungserbringung des Coachs sind untrennbar miteinander verbunden. Der Coach ist wesentlicher Teil des Gesprächsprozesses. Die Qualität seiner Coachings wie auch der Erfolg für seine Klienten hängen daher von seiner Persönlichkeitsentwicklung ab.

„Copy and paste“ ist eine verbreitete, jedoch im Falle von Coaching eine geradezu sträfliche Vorgehensweise. Schnell ein paar Ideen abschreiben und schon ist man am Ziel? – Sicher nicht! Auch wenn die ausgewählten Formulierungen gut klingen: Ein Coach, der sich auf vorgefertigte Phrasen einlässt, verpasst die Chance, innerlich zu wachsen. Die Auseinandersetzung mit sich bleibt auf der Strecke.

Auch wenn zuweilen Schweiß und Tränen fließen: Es gibt keine Abkürzung. Hat ein Coach das, was er empfiehlt, überprüft und selbst angewandt? Authentizität ist eine Voraussetzung für gutes Coaching. Im ersten Schritt soll-

ten Coaches ihr persönliches Coaching-Verständnis formulieren.

9. Als Coach auf der Stelle treten

Selbstreflexion ist ein steiniger Weg. Doch sie ist wichtig, wenn ein Coach seinen Stil verbessern will.

Im Zuge der Selbstreflexion entwickeln Coaches ein Sensorium dafür, wie sie reagieren, denken, fühlen und handeln. Dies ist wichtig, um die eigene Wahrnehmung zu schärfen und auf Richtigkeit zu prüfen. Coaches sollten sich kritisch-reflexiv infrage stellen, blinde Flecken realisieren und auf sich schauen. Wie sehen Coaches sich und wie bewerten sie ihr Handeln?

Oft können Coaches erst im Gespräch ermessen, weshalb sie bei einem bestimmten Gedanken so und nicht anders reagieren: Was war der Auslöser? Welche Spur wurde aufgenommen? Was hat der Coach im Hintergrund gehört? Für seine Klienten kann die Selbstreflexion eines Coachs Gold wert sein.

10. Glauben, gut genug zu sein

Die Ausbildung ist abgeschlossen, das Zertifikat eingerahmt: „Endlich!“, denken viele und lehnen sich zurück. Und ab diesem Zeitpunkt beginnt für sie der Stillstand.

Ein solches Denken ist natürlich schon lange überholt. Besonders im Coaching erleben wir einen Bewusstseinswandel: Menschen gelten nicht mehr als fertig, sondern sie verändern sich ihr Leben lang und können bis ins hohe Alter ler-

Literatur

de Shazer, Steve (1989). *Der Dreh: überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie*. Heidelberg: Carl-Auer.

nen. Coaches brauchen Inspiration. Und dafür müssen sie vor allem selbst in Bewegung sein.

Fazit

Diese Liste mit zehn Fehlern ist keinesfalls vollständig, denn wer welchen Fehler überhaupt begeht, ist letztlich Ergebnis eines sehr individuellen Prozesses: Nicht nur jeder Klient mit seinem Anliegen ist individuell, sondern der Coach mit seiner Arbeitsweise ist es auch.

Allerdings zeigt die Erfahrung, dass jene zehn Fehler auffallend häufig vertreten und entsprechend oft in den Diskussionen zum Thema zu finden sind. Die Vermeidung dieser Fehler mag zwar auf den ersten Blick einfach erscheinen, doch gibt es hier eine manchmal schier unüberwindbar scheinende Hürde: Man muss es tun, man muss konsequent handeln. Die eingangs erwähnte Bequemlichkeit und Gewohnheit – man kann auch von Routine sprechen – sind eines jeden Coachs wie auch Klienten Dämonen, mit denen man ringen muss. Coaches sollten also auf der Hut sein, wenn sie ihr Coaching-Business auf ein erfolgreiches Fundament setzen und ihren Klienten eine wertvolle Begleitung bieten wollen.

Der Autor

Urs R. Bärtschi, Coach mit eidgenössischem Diplom, Gründer der Coachingplus GmbH in Kloten, Schweiz. Seit 25 Jahren als Coach und Berater tätig. Als Ausbildungsleiter unterrichtet er im Rahmen der zehntägigen Weiterbildung für angewandtes Coaching und bildet zum „Betrieblichen Mentor FA“ aus.

<https://coachingplus.ch>