

# Sabotage aus Versehen

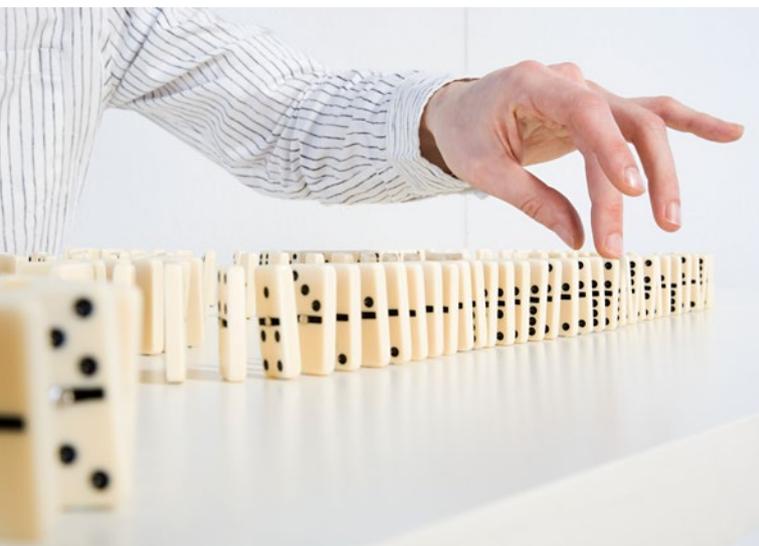


Foto: ImageSource

*Gelungenes Coaching ist ein fein austarierter Kommunikationsprozess – der durch kleine Fehler leicht ins Stocken geraten kann.*

**Blockieren vielleicht auch Sie den Entwicklungsprozess Ihres Coachees? Ohne es zu wollen? Das passiert gar nicht so selten, meint Urs R. Bärtschi. Seine Tipps für einen erfolgreichen Gesprächsprozess sollen helfen, dies zu vermeiden – und aus guten Coachs sehr gute machen.**

Coaching wirkt – und zwar vor allem dann, wenn der Coachee die eigenen Muster und Wiederholungen erkennt, also die Verhaltens- und Denkweisen, die in der Regel auf frühkindliche Erinnerungen zurückgehen. Der Coachee ist in seinen Mustern gefangen: Erst wenn er die Zusammenhänge erkennt, erhält er seine Handlungsfreiheit zurück.

Die Selbsterkenntnis ist deshalb ein zentraler Hebel im Coaching der Adler'schen Schule, dem Ansatz also, der auf der Individualpsychologie von Alfred Adler basiert (siehe Kasten S. 11). Der Tiefenpsychologe hat schon früh erkannt, welche bedeutende Rolle das Unbewusste im Coaching hat. Inzwischen wird diese Überzeugung in der aktuellen

Forschung auch über seine Arbeit hinaus diskutiert und hat einige prominente Befürworter, wie beispielsweise Gerhard Roth: „Die Hirnforschung erweist sich als unerwartet segensreich für die Tiefenpsychologie: Dank ihrer ist die Wirksamkeit unbewusster Antriebskräfte belegt und bestätigt. In der universitären Welt war diese Annahme lange verpönt, mit der Hirnforschung wurde sie

salonfähig“, schreibt der Neurologe, der 2019 für seine wissenschaftliche Arbeit den Life Achievement Award der Weiterbildungsbranche erhalten hat.

## Was den Coachingprozess ungewollt sabotiert

Aufgabe von Coachs ist es, diesen Selbsterkenntnisprozess zu ermöglichen. Das tun die meisten sehr routiniert: Als geübte Diagnostiker nehmen sie die Erklärungen und Informationen ihrer Coachees auf und nutzen das erlangte Wissen als Ressource und Kompetenz. Allerdings ist ihre Welt selbstverständlich eine andere als die der Coachees. So kann es auch guten Beratungsprofis passieren, dass sie deren Situation oder Problem nicht wirklich verstehen.

Ein umfassendes Verständnis ist jedoch notwendig. Nur wenn sich beispielsweise eine Klientin verstanden fühlt, öffnet sich ein neues Fenster für sie – und sie erkennt ähnliche Situationen und sich wiederholende Muster. „Zu echter Kommunikation kommt es nur, wenn sich die Leute sicher fühlen“, betont etwa Führungskräfteentwickler Ken Blanchard.

Erfolgreiches Coaching beginnt folglich damit, dieses grundlegende Verständnis herzustellen. Dafür aber gibt es keine Abkürzung. Verständnis entsteht nur durch den persönlichen Austausch, durch aufmerksames Zuhören und gezieltes Fragen: Bis zur „echten“ Klärung des Anliegens – das auch unbewusste

Motive und Thematiken umfasst – sollte vor allem der Coach sprechen und mit eigenen Worten und den Beispielen die eigene Herausforderung beschreiben.

Beim Zuhören sollten Coaches ihre Aufmerksamkeit insbesondere darauf richten, wie ihr Coachee die eigene Welt und Wirklichkeit beschreibt, also was etwa die ratsuchende Managerin beobachtet, was sie ausblendet und zu welchen Erklärungen sie dafür kommt. Hier lauern zwei verbreitete Coachingfehler, die einem vertieften Verständnis entgegenstehen.

### **Fehler 1: Voreiliges Verständnis**

Viele Coaches geben sich zu früh damit zufrieden, „verstanden zu haben“. Diesen Fehler zu erkennen, ist nicht schwer: Wer in eine solche Situation gerät, erkennt dies schnell daran, dass er das eigene Vorgehen nicht klar und konsequent aufbaut, sondern sich wie ein Blinder irrend und suchend vorwärtstastet. „Ein frühes Ahnen geht dem späten Wissen voraus“, kommentiert Alexander von Humboldt einen solchen Zustand mit feiner Ironie.

### **Fehler 2: Voreilige Schlüsse**

Ähnlich gefährlich ist der Reflex, das Gesagte zu schnell professionell einzuordnen. Hier sind die umfassende Erfahrung und das Know-how vieler Coaches oft Schatz und Bürde zugleich: Sie stellen eine enorme Verlockung dar,

die Rolle des Coaches zu verlassen und in die des Fachexperten zu wechseln. Wer das aber tut, läuft Gefahr, Antworten und Ratschläge zu geben, anstatt dem Coachee die Chance zu lassen, die eigenen Antworten selbst zu finden. Im Coaching ein absolutes No-Go.

Auch dieser Fehler ist schnell erkennbar, beispielsweise an Sätzen wie: *„Das Problem liegt doch offenbar in ... Ich würde die Situation so angehen ...“* Diese Formulierungen zeigen, dass ein Coach in der eigenen Welt gefangen ist. Dabei ist er ausgesprochen aktiv, jedoch vor allem mit sich selbst beschäftigt. Was den Coachee beschäftigt – diese Frage in den eigenen Gedanken zu bewegen, hat ein solcher Coach dagegen unterlassen. Tragfähige Lösungen kommen so nicht zustande, denn sie setzen echtes Interesse, einführendes Verstehen und ein Loslassen eigener Hypothesen voraus.

### **Immer wieder die eigene Haltung korrigieren**

Diese uneingeschränkte Zuwendung lässt sich trainie-

## Individualpsychologie

Die Individualpsychologie des österreichischen Mediziners und Psychotherapeuten Alfred Adler (1870 – 1937) ist neben den Ansätzen von Carl Gustav Jung und Sigmund Freud eine der drei klassischen Richtungen der Tiefenpsychologie. Ihre wichtigsten Elemente:

### **1. Das positive Menschenbild**

Adler sieht den Menschen als grundsätzlich veränderbar und betont zugleich die Selbstverantwortung: Wir alle sind frei, uns zu entwickeln, aber auch verantwortlich dafür, es zu tun.

### **2. Der Mensch als soziales Wesen**

Wir möchten uns für die Gemeinschaft einsetzen und streben nach Anerkennung und Zugehörigkeit. Die Individualpsychologie steht so unter dem Leitstern von Demokratie und Humanismus.

### **3. Der Mensch als Einheit**

Anders als bei Freud bekämpfen sich nicht einzelne Anteile des Menschen gegenseitig. Jeder Mensch ist ein individuelles, unteilbares Ganzes. Körper und Geist bilden eine Einheit.

### **4. Menschen sind gleichwertig**

Machtgefälle lehnt Adler strikt ab, sondern ermutigt alle, sich gegenseitig auf Augenhöhe zu begegnen, z.B. auch in der Schule.

### **5. Lebensstile**

So nennt Adler individuelle Verhaltensweisen, die während des ganzen Lebens erhalten bleiben – selbst wenn sie von außen betrachtet wenig sinnvoll erscheinen. Menschen können sie ändern, wenn sie ihren individuellen Sinn erkennen, also die Gründe und Ziele des Verhaltens verstehen.



HANDOUT

# Haltungsscheck in 7 Schritten

**Exzellente Coachs kennen ihre eigenen Gefühle, sind selbstreflektiert und verfügen über innere Stärke. Um diese Haltung zu entwickeln und dauerhaft zu kultivieren, hinterfragen sie sich immer wieder selbst. Sieben Leitsätze helfen beim Realitätsabgleich.**

**1. Ein Coachee darf sich darauf verlassen, dass sich der Coach auf ihn einstellt und nicht umgekehrt.**

► Kann ich das bei diesem Coachee? Stelle ich mich wirklich auf mein Gegenüber ein?

**2. Ein Coach muss in der Lage sein, sich selbst effektiv als Werkzeug in der Beratung einzusetzen.** Also frei sein von Darstellungsdrang, aber auch von Selbstverleugnung.

► Ist das der Fall?  
 ► Bin ich emotional stabil?  
 ► Ist mein Selbstwertgefühl ebenso gesund wie mein Verantwortungsbewusstsein und mein Einfühlungsvermögen?

**3. Ein sehr guter Coach behält die vielen Fäden eines Coachings in der Hand.**

► Kann ich komplexe Situationen verstehen?  
 ► Mit leichter Hand einen Perspektivenwechsel vornehmen?

► Mich wertneutral in die Situation des Gegenübers hineinversetzen?

► Und dabei Beratungsauftrag und -ziel im Auge behalten?

► Ist meine Gesprächskompetenz gut genug – oder muss ich mich weiter professionalisieren?

**4. Ein erfolgreicher Coach ist bereits dort, wo der oder die Coachee noch hinwill.** Denn je weiter ein Mensch gewachsen ist, desto besser kann er sich in die Welt seines Gegenübers einfühlen.

► Wie weit bin ich hier?  
 ► Wie gut verstehe ich die Bedürfnisse meiner Coachees?  
 ► Besteht die Gefahr, sie zu überfordern?

**5. Ein guter Coach traut seinem Coachee etwas zu und geht in Vorleistung.**

► Ist mir bewusst, dass das, was ich als Coach für möglich halte, für den Coachee erst zur Möglichkeit wird?  
 ► Bleibe ich trotzdem so flexibel, dass ich den Coachee nicht auf eine Schiene festlege? Mache ich mir bewusst, dass alles auch ganz anders sein kann?

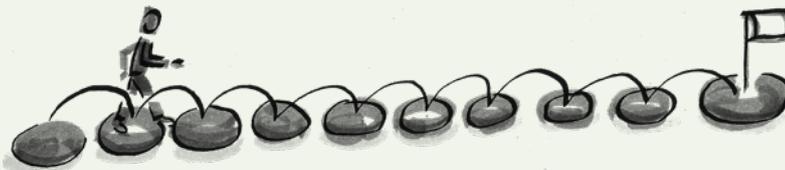
**6. Ein guter Coach spendet Energie.**

► Fühlt sich ein Coachee durch die Begegnung mit mir lebendig, angeregt, vital und voller Elan?

► Geht er gestärkt zurück in seinen Alltag und erkennt eigene Ressourcen und Quellen? Hat er Handlungsenergie und neue Ideen gewonnen?

**7. Ein guter Coach macht Mut.** Die größte Gefahr im Leben ist, dass man zu vorsichtig wird und sich – beispielsweise aufgrund einschränkender Glaubenssätze – nichts mehr zutraut. Gutes Coaching hilft, dies zu ändern.

► Ermutige ich Menschen, die eigenen Grenzen zu sprengen?  
 ► Denke ich dafür in Chancen statt in Kritik? In Lösungen statt Problemen?  
 ► Stelle ich die nächsten Schritte und Möglichkeiten, auch über den persönlichen Angstbereich hinaus, in den Fokus?  
 ► Helfe ich so, innere Feindbilder und den negativen inneren Dialog abzubauen?



ren. Und wer wirklich gut als Coach werden will, sollte dies unbedingt tun. Denn hier besteht tatsächlich sehr oft noch viel Nachholbedarf, davon bin ich nach über zwanzigjähriger Erfahrung in der Coachingausbildung überzeugt.

Meine Beobachtung: Alle, die schon über eine solide Empathiefähigkeit verfügen, wenn sie in die Ausbildung kommen, verstärken dort ihre Beziehungskompetenz. Andere wiederum verweigern die Chance, sich auf der Beziehungsebene weiterzuentwickeln: Sie finden Ausreden und suchen ständig „Abkürzungen“. Sie versachlichen die empathischen Übungen und bringen sich so um den Lerngewinn.

Ich sehe es immer mit Bedauern, wenn Menschen diese Vermeidungsstrategie wählen oder gar Selbstsabotage betreiben. Denn nichts anderes stellt die Verweigerung meiner Ansicht nach dar. Gutes Coaching nämlich braucht nicht nur Wissen, sondern – vor allem – eine Haltung.

### Drei Kompetenzen hervorragender Coachs

Diese Haltung lebt von beständiger Selbstreflexion, was auch bedeutet, sich immer wieder der eigenen Rolle zu vergewissern und gegebenenfalls Haltungskorrekturen vorzunehmen. Und das lässt sich üben. Konkret sind es drei Dinge, die hilfreich sind, um als Coach hervorragend zu sein:

**1. Eine verbesserte Gefühlsdiagnostik:** Nur wer sich der eigenen Wahrnehmungen und Bewertungen bewusst ist, bleibt jederzeit handlungsfähig, kann Gespräche bewusst führen, wirklich aufmerksam zuhören und ist so in der Lage, Entwicklungsräume für das Gegenüber zu öffnen. Ernest Hemingway beschreibt diese Kompetenz so: „Wenn Sie in ein Zimmer kommen und es nach einer Weile wieder verlassen, dann sollten Sie alles wissen, was Sie darin gesehen haben, und nicht nur das: Wenn Sie irgendein Gefühl hatten, als Sie in dem Zimmer waren, dann sollten Sie genau sagen können, was Ihnen dieses Gefühl eingab.“ Was der Schriftsteller für sich in Anspruch nahm, ist für einen Coach mehr als empfehlenswert. Deshalb lohnt es sich, diese genaue Wahrnehmungsfähigkeit zu trainieren, die die Basis ist für eine beziehungsorientierte Gesprächsführung.

**2. Echte Reflexionsfähigkeit:** Reflektierte Menschen wollen wissen, wer sie selbst sind, was sie bei anderen Menschen auslösen und wie sie wirken. Feed-

**TERMINE**

Ausbildung „Angewandtes Coaching“

- » Dauer: 10 Tage
- » Start: regelmäßig; der nächste Einstieg ist möglich am 25. März, 5. Mai oder 17. Mai 2021
- » Ort: Kloten bei Zürich
- » Kosten: 3.150 CHF
- » Infos: [www.coachingplus.ch](http://www.coachingplus.ch)

back gilt ihnen deshalb als wichtige Lernmöglichkeit. Sie nehmen es an und denken darüber nach. Wer ein hervorragender Coach werden will, muss sich dies zum Vorbild nehmen und sich fragen: Suche ich Feedback und bin ich wirklich offen dafür?

Das hat viel mit persönlicher Reife zu tun. Sie entwickelt sich während des ganzen Lebens, ausgehend von einem Zustand, in dem man weder fähig noch willig ist, bestimmte Leistungen zu erbringen, hin zu einem Zustand, in dem die eigenen Fähigkeiten strategisch und kommunikativ eingesetzt werden können. Erst in diesem fortgeschrittenen Zustand verfügt der Mensch über echte Tatkraft und soziale Kompetenz. Coachs sollten sich deshalb immer wieder fragen: An welchem Punkt stehe ich heute?

**3. Innere Stärke:** Sie ist das Ergebnis eines Entwicklungsprozesses, bei dem Menschen durch Erlebnisse Schritt für Schritt über sich hinauswachsen. Jede gemeisterte Hürde ist eine positive Erfahrung, die die Neugier, den Elan und den Mut fördert, sich neuen Herausforderungen zu stellen. Hervorragende Coachs arbeiten an sich mit dem Ziel, die eigenen Stärken zu kennen und zugleich

ihre Begrenzungen zu respektieren. Der Lohn ist innere Unabhängigkeit: Starke Coachs sind von ihrem Wertesystem geleitet und dennoch allparteilich in ihrer Haltung. Dazu sind sie in der Lage, immer wieder auf die Metaebene zu gehen, um die eigene Haltung kritisch zu überprüfen.

### Selbstentwicklung ganz praktisch

Diese drei Fähigkeiten lassen sich zu einer entsprechenden Haltung entwickeln. Dabei helfen zum Beispiel die folgenden Selbstreflexionen:

**Übung 1: Die eigenen Werte.** Für die Entwicklung von innerer Stärke ist es wichtig, sich Klarheit über die eigenen Wertmaßstäbe zu verschaffen, sich also zu fragen: „Lebe ich, was ich sage?“ Wer hier unsicher ist, dem hilft diese Faustregel weiter: Die persönlichen Werte spiegeln sich in dem wider, was einer Person wichtig ist. Sie zeigen sich im Alltag und an den Ergebnissen des eigenen Lebens.

Deshalb ist es hilfreich, einen Blick zurückzuwerfen, um dann auch kritisch auf Gegenwart und Zukunft zu blicken und sich zu fragen:

- ▶ Inwiefern habe ich mich durch meine Coachingausbildung verändert – durch Inter- und Supervision, Lehranalyse, Selbstarbeit und Literaturstudium?
- ▶ Wann habe ich wichtige Schritte in meiner persönlichen Entwicklung bewältigt?

- ▶ Auf welche Schritte bin ich stolz? Was ist heute anders als vor zehn Jahren?
- ▶ Wo stehe ich in fünf Jahren?
- ▶ In welchen Phasen habe ich spürbare Schritte hin zu mehr Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein gemacht?

Die Antworten weisen auf das, was uns Orientierung und Halt gibt. Je klarer sie sind, desto tiefer sind die Wurzeln der Persönlichkeit verankert – und desto eher verwirklichen wir Dinge, die uns schon lange wichtig sind.

### Zuhören und sich Zurücknehmen

**Übung 2: Aufmerksam zuhören.** Um eine produktive Gesprächsatmosphäre zu schaffen, braucht es ein offenes Herz und einen offenen Geist, entspannte Konzen-

tration und Vertrauen ins Gegenüber. Gute Coachs prüfen deshalb immer wieder die eigene Bereitschaft, sich auf ihr Gegenüber einzulassen, indem sie sich fragen:

- ▶ Bin ich neugierig auf das, was der andere zu sagen hat?
- ▶ Erkenne ich Störungen, die ich beseitigen muss?

**Übung 3: Sich zurücknehmen.** Gute Gefühlsdiagnostik setzt voraus, dass man zuhören kann, ohne zu bewerten, sich mit Reaktionen zurückhalten, geistige Ablenkungen vermeiden und sich ganz auf das Gegenüber fokussieren kann. Das lässt sich üben, indem man sich als Coach angewöhnt, nicht nur den Coachee, sondern auch sich selbst und das eigene Verhalten im Gespräch zu beobachten. Hilfreich ist es, sich dabei konkret zu fragen:

- ▶ Welche Gedanken und Gefühle tauchen bei mir auf, während mein Gegenüber spricht?
- ▶ Was nehme ich am anderen wahr? Was verraten mir die Körpersprache und das Nonverbale?
- ▶ Was bleibt ungesagt?

Was hervorragende Coachs beim Zuhören niemals tun, ist, nach einer Bestätigung der eigenen Aussagen oder Fragen zu suchen. Statt zu urteilen, zu interpretieren oder Ratschläge zu geben, verlieren sie sich an ihr Gegenüber. Und das ist gut so. Darum nämlich geht es im Coaching – und nicht um den Coach.

Urs R. Bärtschi ■



**Der Autor:** Urs R. Bärtschi ist Inhaber und Geschäftsführer der Coachingplus GmbH, Kloten, und einer der größten Anbieter für Coachingausbildungen in der Schweiz. Als einer der ersten Coachs in der Schweiz führt er den staatlich anerkannten Titel „Coach mit eidgenössischem Diplom“. Kontakt: [www.coachingplus.ch](http://www.coachingplus.ch)