

Leseprobe aus Hofert, Psychologie für Coaches, Berater und Personalentwickler,
ISBN 978-3-407-36649-8

© 2017 Beltz Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36649-8>

Einführung: Wer nicht weiß, was er tut, kann auch nichts falsch machen ...

Die meisten Menschen, die mit Menschen arbeiten, bekommen am Anfang viel positives Feedback. Es scheint relativ leicht, anderen zu helfen. Dafür muss man kaum etwas wissen, im Grunde nur Fragen stellen. Es gäbe also genug Gründe, um zu behaupten: Psychologiekenntnisse braucht kein Mensch!

Wie sehr können wir aber jemanden voranbringen, wenn wir nicht die momentane Zufriedenheit, sondern die Entwicklung betrachten? Wenn wir nicht das Lächeln auf dem Gesicht, sondern das Ergebnis suchen? Wenn wir wirklich tief nachfragen und hineinhören? Ist die gewünschte Veränderung dann erfolgt? Oder bliebe alles beim Alten? Und überhaupt, was setzen wir als Maßstab? Arbeiten wir auf ein Ziel hin? Fördern wir Entwicklung? Was tun wir da eigentlich? Was ist unsere Grundlage – psychologisch und auch neurobiologisch?

Was ist wichtig für einen Coach, einen Berater, einen Personalentwickler, eine Führungskraft oder generell jemand, der mit Menschen arbeitet? – Welche Werte zählen? Welche Bewertungen laufen im Kopf ab? Und was würden wir anders machen, wenn wir mehr wüssten?

Ich behaupte: Eine Menge! Deshalb bin ich der Meinung, dass jeder, der mit Menschen arbeitet, Psychologiekenntnisse braucht – und zwar vor allem Kenntnisse in Bereichen, die im Psychologiestudium kaum eine Rolle spielen. Zunächst zu nennen wäre da die Entwicklungspsychologie. Deren Aussagen über Selbstwerdung und Reifephasen sind derart elementar und wichtig, dass es mir unverständlich ist, warum diese in vielen Coaching-Ausbildungen so gut wie gar nicht berücksichtigt und vermittelt werden. Entwicklungspsychologie spielt in diesem Buch deshalb eine große Rolle. Nicht nur, weil Sie für Ihre Arbeit wichtig ist, sondern auch für Ihre Selbstkenntnis. Kenntnisse über das Gehirn und was wie und wo wirkt, sind ebenso essenziell. Sie tangieren und berühren die Psychologie sehr.

Vertiefte psychologische Kenntnisse wirken zudem stereotypen Annahmen entgegen – auch deshalb habe ich dieses Buch geschrieben. Ich erlebe häufig pauschale Zustimmung oder Ablehnung: »Nein, Tests machen wir nie, das entspricht nicht unserem Menschenbild.« Frage ich dann nach, stelle ich fest, es gibt überhaupt kein fundiertes Wissen darüber. Doch wie kann man etwas verurteilen, das man nicht kennt? Oder umgekehrt – wie kann man etwas pauschal in den Himmel heben? »Der MBTI® (wahlweise ersetzbar durch einen anderen Testnamen) ist der beste. Der hilft meinen Klienten so.« Solche Aussagen höre ich immer wieder, und

Einführung: Wer nicht weiß, was er tut,
kann auch nichts falsch machen ...

ich möchte gern Zweifel säen. Nicht um etwas zu verurteilen, sondern um die Sinne zu schärfen.

Zahlreiche Berater, Coaches, Personalentwickler und Führungskräfte verteidigen »ihr« Verfahren mit Händen und Füßen. Mit mehr Psychologiewissen könnten sie ihren eigenen »Bias« entdecken, die Selbstbestätigungstendenz entlarven. Frage ich Anwender, bei welcher Zielgruppe und Fragestellung ein bevorzugter Test sicher *nicht* mehr helfen kann, so bekomme ich so gut wie nie eine Antwort. Das ist für mich ein Zeichen für zu wenig Distanz.

Dass kaum ein Anwender – ob Coach, Personalentwickler oder Führungsperson – wissenschaftliche Gütekriterien von psychometrischen Verfahren beurteilen kann, ist schlimm genug. Noch kritischer als fehlende Statistikenkenntnisse finde ich die völlig unkritische Haltung.

Ich will Sie nicht belehren, ich will Sie weiterbringen. Und viel von mir und aus meiner Erfahrung einfließen lassen. Mit dem Wissen von heute sehe ich manches anders als noch vor Jahren. Für mich war der wichtigste persönliche Schritt die Auflösung meiner Denkschranken, die mich in einem Entweder-Oder, gut und schlecht oder Richtig-falsch-Denken verhaftet hatten. Heute verbinde ich viel mehr. Oder entscheide mich auf Basis der Intuition – die sich ebenfalls geändert hat, weil ich auf mehr unterschiedliche Methoden und Ansätze zurückgreifen kann. Viele Wege führen nach Rom, aber manchmal ist einer passender als ein anderer.

Mit Erkenntnis, Erfahrung und wachsendem Wissen konnte ich immer besser einordnen und bewerten. Mein Geschäftspartner, mit dem ich eine meiner Firmen gemeinsam führe, nennt mich manchmal die Wissensbank. In unseren Ausbildungen bin ich diejenige, die bei aller Liebe zur Praxis auch auf theoretische Fundierung achtet – ohne dogmatisch zu sein, so meldet man es mir jedenfalls zurück.

Dabei möchte ich Wissen nicht als Theoriewissen oder Praxiswissen definieren, sondern als beides. Ich bin heute davon überzeugt, dass diejenigen, die nur Praxis hochhalten, genauso falsch liegen, wie die, die auf Theorie pochen. Wissen verbindet Praxis und Theorie, vor allem aber ist es die Brücke zwischen beidem, die zu neuen Erkenntnissen führen kann. Indem Sie diese Verbindungen herstellen, können Sie Prozesse wirksamer gestalten und Klienten gezielter abholen. Sie können auch erkennen, wann sie einen Prozess mehr steuern sollten und wann weniger. Denn das Postulat, dass Coaching nicht direktiv sein darf, will ich so nicht stellen lassen. Manchmal braucht es Direktive.

Im Laufe der letzten 20 Jahre habe ich mehr als 100 psychometrische Persönlichkeitstests bei mir selbst angewendet, viele davon mehrfach, und diverse Verfahren mit Hunderten von Klienten ausprobiert. Ich lernte sehr viel über Testverfahren, erkannte dadurch den Nutzen, aber – manchmal mit Zeitverzögerung nach erster Begeisterung – auch die Begrenzungen solcher Verfahren. Heute denke ich, dass

fast alles seine Berechtigung hat – nur nicht zu jeder Zeit und bei jedem. Ich habe eine klare und distanzierte Haltung zu Tests entwickeln können.

Als ich mit Coaching und Beratung anfang, fiel mir diese Bewertung noch schwer. Ich hatte beispielsweise ein bestimmtes Bild von Introvertierten und Extrovertierten. Ich sah die einen eher im Hinterzimmer und die anderen vorn an der Front. Natürlich glaubte ich an Entwicklung und mir war klar, dass der Introvertierte ein guter Redner werden könnte, wenn er das wollte. Aber erst durch die Beschäftigung mit Motiven wurde mir bewusst, warum und unter welchen Voraussetzungen. Das wiederum änderte meinen Blick und meine Interventionen infolgedessen auch.

Jeder Coach und jeder Berater gibt seinen Klienten auch Bedeutung. Indem ich etwas benenne und einordne, was jemand anderes annimmt, forme ich dessen Wirklichkeit mit. Das sollte einem immer bewusst sein. Wir haben viel Verantwortung, auch die Verantwortung, immer wieder Neues zu lernen und unser Wissen zu aktualisieren.

Neben Entwicklungspsychologie, Tests und Persönlichkeit spielt in diesem Buch auch das Thema psychische Störung eine Rolle. Nicht zur Diagnostik, sondern um die Problematiken bewusst zu machen, die immer wieder auftreten. Wie viele Kollegen bin auch ich Borderlinern aufgesessen, die ich nicht sofort erkannt habe. Beim ersten Fall war ich naiv, beim zweiten hatte ich mich aufgrund des ersten eingelesen, Erfahrungen mit Kollegen reflektiert und vernahm ein sicheres Gefühl, war aber noch nicht soweit, sofort darauf zu hören. Beim dritten Fall konnte ich wahrnehmen und reagieren. So wird es auch Ihnen gehen und gegangen sein. Neben Borderlinern begegnen uns im normalen Arbeitsalltag aber auch Narzissen und Psychopathen, die keine wirklich Störung haben. Wie coache oder führe ich diese?

Mir geht es in diesem Buch einerseits darum, Ihnen Theorie und Praxis zu vermitteln, und andererseits auch meine eigenen Erkenntnisse, die ich in Zusammenhang mit psychologischen Themen hatte. Das bedeutet: Ich liefere hier und da meine eigenen Interpretationen, die einer Lehrmeinung durchaus widersprechen können. Ich will zudem die losen Fäden des Toolteppichs verknüpfen, den Coaches, Trainer und Personalentwickler in Ausbildungen erhalten. Dabei überschreite ich bewusst und mit voller Absicht die Grenzen des Fachs Psychologie, denn es gibt wichtige Schnittstellen zu den Neurowissenschaften, Soziologie und Philosophie. Nicht ohne Grund hat die Psychologie eine lange philosophisch geprägte Tradition. Der Versuch der Behavioristen, die Psychologie als Naturwissenschaft zu definieren, ist gescheitert. Vielleicht erinnern sie sich: der Behaviorismus, der pawlowsche Hund und die Skinner-Box. Reiz-Reaktions-Mechanismen standen im Mittelpunkt.

Die Psychologie führt mich auch zu meinen eigenen Wurzeln, denn diese Schnittstellenthemen haben mich schon als Schülerin fasziniert. Mit 14 habe ich

Einführung: Wer nicht weiß, was er tut,
kann auch nichts falsch machen ...

Freud gelesen, Alice Miller war eine treue Begleiterin meiner Jugendjahre. Ich liebte Arthur Köstler, einen Kritiker der damaligen behavioristischen Auslegung der Psychologie, die danach strebte eine Naturwissenschaft zu sein und das rein beobachtbare Verhalten in den Mittelpunkt der Betrachtungen schob.

Meine Mutter stellt rückblickend fest, dass mir ein Besuch bei einer unsympathischen Familientherapeutin mit 16 Jahren den Gedanken daran, Psychotherapeutin zu werden, ausgetrieben habe. Zeitweise habe ich es bereut, jetzt nicht mehr.

Es wäre nichts für mich gewesen: zu starr, zu wenig interdisziplinär, zu formal und zu sehr auf Messbarkeit basierend. Mein vernetztes Denken war damals in den Geisteswissenschaften besser aufgehoben, also absolvierte ich ein Magisterstudium mit Abschluss sowie das Lehramtsstudium ohne, aber mit allen Scheinen in Pädagogik. Lange Zeit später setzte ich einen Abschluss in Wirtschaftspsychologie drauf, weil ich Statistik nachholen wollte und weil mich die Verhaltensökonomik sehr interessierte. Das war eine wichtige Erfahrung, die ich nicht missen möchte. Seitdem weiß ich, dass ich nicht promovieren möchte, was andere mir immer nahegelegt haben, weil ich zwar den Wissendurst eines Forschers habe, nicht jedoch seine Anpassungsbereitschaft.

Wenn Sie dieses Buch lesen, lesen Sie keine professorale Abhandlung, sondern das Buch einer Praktikerin, die mit Tausenden Menschen und Hunderten Unternehmen aus verschiedenen Kontexten gearbeitet hat. Ohne diese praktische Erfahrung wäre alles, was ich je gelesen und gelernt habe, nur eine leere Hülle. So ist, das hoffe ich jedenfalls, ganz schön viel Leben drin.

Ihre Svenja Hofert

Coaching als Psychcocktail mit Risiken



Ein bunter Coaching-Markt

Sarah ist eine entfernte Bekannte. Sie hat Modedesign studiert und bietet jetzt ein persönlichkeitsorientiertes Coaching zum Thema Stil an. Ich habe einen Gutschein bekommen und sitze ihr gegenüber. Sie erzählt mir von ihrer Coaching-Ausbildung und dass sie dort vor allem »das Fragen« gelernt habe. Deshalb wolle sie mit mir zunächst einen Fragebogen durchgehen und einiges zu mir als Person und Mensch erfahren. Denn natürlich passt nicht zu jeder Person derselbe Stil. Soweit, so klar. Sie fragt mich nach Lieblingsfarben, was ich mit Farben verbinde, welche Formen ich mag und wie mich andere sehen. Dann versucht sie ein »inneres Team« nach Friedemann Schulz von Thun mit mir aufzustellen mit der Leitfrage, welche Anteile sich bei mir melden, wenn ich mich kleide. Das alles macht Spaß und ist entspannt, aber ehrlich gesagt, hatte ich das Gefühl, dass wir diese Stunde nur verplempern, in der ich mir einfach nur klares Feedback erwartet hätte und konkrete Tipps.

Natürlich hatte sie eine umfassende Auftragsklärung gemacht – laut ihres Coach-Ausbilders unabdingbar! – und mir ihren Ansatz in aller Breite vorgestellt. Aber ihre Vorgehensweise auf den individuellen Kunden – auf mich – abzustimmen, das hatte sie nicht gelernt. Auch die Tatsache, dass Tools wie das innere Team für Menschen auf bestimmten Entwicklungsstufen hilfreich sind – nämlich für jene, die sich ihrer inneren Anteile noch nicht richtig bewusst sind –, für andere jedoch nicht, davon hatte sie keine Ahnung. Überhaupt war eine Individualisierung der Vorgehensweise nicht Teil ihres Konzepts. Das ist ein kritischer Punkt in einer Zeit, in der wir auf allen Ebenen immer klarer sehen, dass es weder den einen Persönlichkeitstyp noch die eine passende Vorgehensweise gibt. Jeder Mensch ist einzigartig, und nicht jedem hilft dasselbe. Aus meiner Sicht kann man Coaching deshalb nicht wie ein standardisiertes Produkt behandeln, das jedem gleichermaßen verabreicht wird. Es muss individualisiert sein. Und um es individualisieren zu können, benötigen Coaches (aber ebenso Berater, Personalentwickler und Führungskräfte) Wissen über den Menschen.

Das Beispiel zeigt, dass Coaching weite Kreise zieht. Nicht nur das, es wird außerdem vermehrt für Kontexte genutzt, in denen es nichts zu suchen hat: Die gleichen Methoden und Tools werden auf alle angewendet. »Smarte« Zielvereinbarungen gehören ebenfalls dazu. Mit bestimmten Menschen – ich gehöre dazu – ist es unnötig, Zielvereinbarungen zu machen. Sie gehen fließend zum Ziel und erreichen es auch so. Neu-Coaches differenzieren da in vielen Fällen zu wenig. Auch die,

Coaching als Psychococktail mit Risiken

die Coaching zertifizieren, haben da meiner Meinung nach einen blinden Fleck. Dazu später mehr.

Viele lernen in Coaching-Ausbildungen vor allem das aktive Zuhören und das Fragen als wichtigste Coaching-Interventionen. Die Modelle von Schulz von Thun sind ebenso sehr verbreitet, jedenfalls bei uns in Deutschland, was natürlich daran liegt, dass dieser berühmte Kommunikationspsychologe an der Universität Hamburg lehrte. Das bereits erwähnte »innere Team« gehört zu den fraglos am meisten verbreiteten Coaching-Tools in deutschen Landen. International gibt es die unter anderem in der Gestalttherapie verbreitete »Teilearbeit« ebenfalls, nur heißt sie dort anders.

Bei uns wie auch international ein Klassiker ist die »Wunderfrage« nach Steve de Shazer, die auf der Kristallkugeltechnik von Milton Erickson beruht. Ziel ist es, die Energien auf Ressourcen zu lenken, den Blick auf bisher nicht gesehene Lösungen zu lenken. Dabei soll der Klient sich vorstellen, dass über Nacht ein Wunder geschehen sei und das zuvor definierte Problem nun gelöst. Bei Erickson kommt die Kristallkugel hinzu, die der Coach vor dem Klienten entstehen lässt, wobei er ihn in Trance versetzt. Dann folgt ein Blick in die Zukunft, in der das Problem gelöst ist, sowie in die Vergangenheit, in der der Klient seine Ressourcen zur Lösung genutzt hat. Elemente aus dieser lösungsorientierten Kurzzeittherapie sind in den Ausbildungen häufig zu finden. Sie sind griffig und leicht anzuwenden. Auf den ersten Blick. Auf den zweiten steckt der Teufel natürlich im Detail. Nicht jeder Neu-Coach kann die aus der Frage resultierenden Reaktionen auffangen und weiterentwickeln. Vor allem dann, wenn Lösungen nicht von selbst aus den Klienten fließen, was häufig vorkommt. Oder wenn der Klient wie in Eingangsbeispiel eigentlich etwas anderes sucht, nämlich Beratung. Stellen Sie sich das kurz einmal vor.

Kleiner Coaching-Dialog

Coach: »Was ist dein größtes Problem?«

Ich: »Ich stehe oft vor dem Kleiderschrank und weiß nicht, was ich anziehen soll. Manchmal vergreife ich mich bei den Kombinationen.«

Coach: »Was müsste passieren, damit das Problem gelöst wäre?«

Ich: »Ich bräuchte jemanden, der mir bei der Einschätzung hilft, was gut zu kombinieren ist.«

.....

Gut, ich übertreibe und mache einen kleinen Scherz. Sie merken daran aber vielleicht: Die Methode ist für das Anwendungsgebiet Stilberatung ebenso falsch wie das innere Team. Eine einfache Erwartungsfrage an mich hätte gereicht. Natürlich wissen gute Coaches das. Nur sind eben nicht nur gute und erfahrene Coaches am

Markt. Es gibt viele, die einfach eine Ausbildung durchlaufen haben, was sie eben in der Anwendung unsicher macht – dafür sind diese Ausbildungen in vielen Fällen zu kurz.

Für Führungskräfte, die immer öfter ebenfalls Coaching-Ausbildungen durchlaufen, bedeutet das Gesagte zusätzlich noch etwas Weiteres: Mitarbeiter befinden sich in einem Abhängigkeitsverhältnis, was dem Coaching eine ganz andere Färbung gibt. Das sollten sie sich immer bewusst machen.



Praxistipp: Wie Führungskräfte und interne Coaches mit ihrem Zwiespalt umgehen

Ich habe in meinen Ausbildungen öfter Teilnehmer aus Unternehmen, deren größte Herausforderung folgender Zwiespalt ist: Sie müssen im Sinne des Unternehmens handeln und gleichzeitig im Sinne des Coachees.

Das ist ein Dilemma, das man nur auflösen kann, indem man sich einen klaren und eindeutigen Unternehmensauftrag holt: Nimmt das Unternehmen die Folgen einer coachenden Führungshaltung in Kauf? Dann kann das bedeuten, dass bestimmte Fragen und Interventionen dazu führen, dass Mitarbeitern die eigene Abhängigkeit bewusst wird, sie sich mehr mit sich selbst und ihren Bedürfnissen auseinandersetzen und schließlich das Unternehmen verlassen. Wenn die Antwort auf diese Frage nicht eindeutig ausfällt, sollte man die Finger von tiefer gehenden Fragen lassen, die auch eine starke Selbstreflexion anregen. Das innere Team und die Wunderfrage sind allerdings meist unproblematisch. Das innere Team dient der Bestandsaufnahme, die Wunderfrage holt Antworten ans Tageslicht, die im Vorbewussten ohnehin schon warten.

Überall ist Individualisierung im Trend. Die Medizin entwickelt auf den Genotyp abgestimmte Medikamente, die Industrie kundenindividuelle Produkte. Nur im Coaching sollen Standards für alle gelten, wenn es nach manchen Ausbildern und Qualitätssicheren ginge.



Praxistipp: »Customizen« Sie Ihre Herangehensweise

Befreien Sie sich von diesem Dogma. Entwickeln Sie Ihre Vorgehensweise immer weiter, aber suchen Sie nicht nach dem einen Hammer, mit dem Sie alle Nägel in die Wand schlagen können. Menschen sind sehr unterschiedlich, beispielsweise hat jeder einen anderen emotionalen Stil und auch eine andere Art zu denken und zu handeln. Es gibt keine einheitliche »Logik«, deshalb kann man auch nicht alle gleich bearbeiten. Es ist auch unsinnig, in jeder Situation einen Coaching-Vertrag zu machen, was nicht wenige Ausbilder lehren. Weg damit, wenn es den Kunden nicht hilft und sogar stört. Manchmal lässt sich gar kein klares Ziel im Coaching-Vertrag fassen und das Coaching ist trotzdem hilfreich. Flexibilität ist wichtig, sonst werden Sie zum Coaching-Beamten!

Definitionen von Coaching

Damit wir im Folgenden über das Gleiche sprechen können, will ich mich in den nächsten Abschnitten mit der Definition von Coaching beschäftigen. Diese ist keineswegs einheitlich.

Was ist Coaching für Sie? Was haben Sie gelernt? Wenn ich in meinen Seminaren frage, was Coaching ist, bekomme ich die unterschiedlichsten Definitionen geliefert. Schaut man hinter die Kulissen, zeigt sich, dass vielen diese Breite nicht klar ist und dass ihr eigenes Selbstverständnis von dem des jeweiligen Ausbilders, eines Verbandes oder einer Institution geprägt ist.

Wie unterscheidet sich Coaching von Beratung? Bevor ich weiter aushole möchte ich auf die Definition von Edgar E. Schein zurückkommen, an denen sich Grenzlinien gut festmachen lassen.

Grenzlinien in der Beratung nach Edgar E. Schein



Er unterscheidet zwischen

- Fachberatung,
- Prozessberatung und
- Beratung nach dem Arzt-Patienten-Modell.

Die einen definieren Coaching mehr als Prozessberatung, das geschieht üblicherweise im Business-Coaching-Kontext. Hier stehen Leistungssteigerung und Zielorientierung im Vordergrund. Damit ist dieses Coaching an konventionellen gesellschaftlichen Werten ausgerichtet. Dieses Coaching nenne ich fortan »Coaching-Verständnis A«.

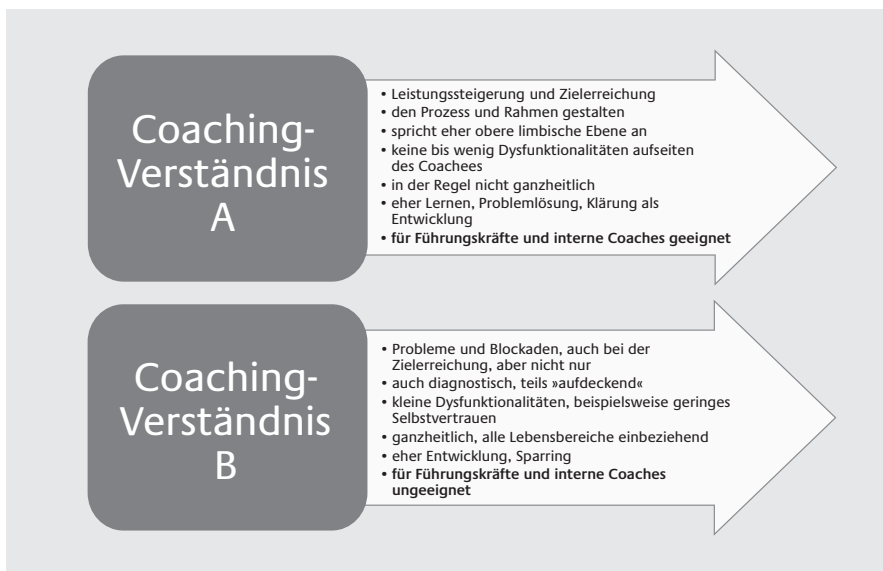
Betrachtet man es aus Sicht der Neurobiologie betrifft diese Art des Coachings die obere limbische Ebene nach dem 4-Ebenen-Modell von Gerhard Roth (Roth 2017). Auf dieser Ebene passt sich das Gehirn also an gesellschaftliche Normen und Regeln an. Grundlegende Veränderungen der Persönlichkeit spielen hier keine Rolle – diese liegen auf tieferen Ebenen.

Andere interpretieren Coaching mehr als Beratung nach dem Arzt-Patienten-Modell, als eine Art »Mini-Therapie« für eigentlich Gesunde oder Menschen mit leichten Störungen wie etwa zu geringem Selbstbewusstsein. Im 4-Ebenen-Modell betrifft das die mittlere limbische Ebene. Dort geben zum Beispiel Motivationen und Bedürfnisse Emotionen und Handlungsimpulse vor. Dieses Coaching nenne ich im weiteren Verlauf »Coaching-Verständnis B«.

Die B-Interpretation spiegelt sich unter anderem in der psychosozialen Beratung wieder. Das nennt sich Counseling und geht auf Carl Rogers zurück, der dazu in den 1940er-Jahren ein Standardwerk verfasste. Counseling konnte sich im

deutschsprachigen Raum, vor allem in Deutschland, bisher aber unter diesem Namen kaum durchsetzen. Ein Grund dafür ist ein fast schon dogmatisches Fokussiertsein auf das »Systemische«, das als Lösung für alles zitiert wird – und auch deshalb für die unterschiedlichsten Ansätze und Denkschulen missbraucht wird. Dazu später mehr.

In den meisten Definitionen hat Business-Coaching klar das Ziel der Leistungs-förderung – und zwar im Sinne des Unternehmens, also des Auftraggebers, falls das Coaching ein externer Coach ausführt und nicht die Führungskraft oder ein interner. Es handelt sich insofern um eine Form der Prozessberatung, die eine Zielklärung zwingend voraussetzt.





Zwei große Richtungen: Coaching-Verständnis A und B

Zielgruppen sind in diesem Fall vor allem Führungskräfte. In der letzten Zeit wurden Fachkräfte ebenfalls dazu definiert, was die Grenzen zunehmend verschwimmen ließ. Wer ist keine Fachkraft? Das impliziert nun einen klaren Auftrag: Wenn es um Themen wie »eigene Potenziale nutzen« oder »sich selbst entwickeln« geht, muss dies dem Unternehmen zugutekommen. Jeder, der in diesem Kontext arbeitet, weiß, dass hier schnell Interessenkonflikte auftauchen – spätestens, wenn Coach und Coachee merken, dass die wirklichen Potenziale des Menschen in diesem Unternehmen nicht zum Tragen kommen. Blendet man das aus? Spricht man darüber? Entscheidet sich ein Coach dafür, vielleicht auch in Absprache mit dem Auftraggeber, betritt er den Bereich der Beratung nach dem Arzt-Patienten-Modell.

Coaching als Psychococktail mit Risiken

Dahinter verbergen sich zwei Ansätze. Der Ansatz, den die Amerikaner und Briten »Counseling« nennen, geht von einer relativen Gesundheit der Menschen aus. Die Zielorientierung des Coachings verschwindet. Es wird psychologischer. Die Hauptintervention des Coachs ist immer noch das Fragen, aber mehr im Sinne eines aktiven Zuhörens, das auch auf Carl Rogers zurückgeht, als mit Blick auf eine Lösungsorientierung und einem Erreichen der Leistungsziele. Ursachenforschung kann ins Spiel kommen – also Diagnose und Analyse. Dabei muss man sich zwangsläufig mit der Vergangenheit auseinandersetzen, spielt diese doch stets in die Gegenwart hinein – beispielsweise in Form von Glaubenssätzen und Grundüberzeugungen. Biografiearbeit zielt deshalb auf das Erkunden von Werten, Motiven, unbewussten und vorbewussten Themen. Sie ist nicht wirklich zielgerichtet. Es ist zudem unklar, was sie heraufbefördert, deshalb ist sie eher dem Counseling zugehörig.

<u>Coaching als Prozessberatung</u>	orientiert an unmittelbaren Zielen und Lösungen
	Fokus auf Leistungssteigerung
	für Führungskräfte und interne Coaches passend
<u>Coaching als Counseling</u>	orientiert an der Steigerung von Arbeits- und Lebenszufriedenheit
	ganzheitlicher Fokus auf den Menschen
	für Führungskräfte und interne Coaches oft heikel

Führungskräfte, interne Coaches und Personalentwickler sollten sich diese feinen Unterschiede besonders bewusstmachen: Coachen sie im Sinne des Business-Coachings? Sind sie also unmittelbar ziel-, lösungs- und leistungsbezogen? Oder coachen sie, um etwas herauszufinden, das auf einer tieferen Ebene liegt und die Beschäftigung mit der Vergangenheit notwendig macht? Ersteres ist unkritisch auch im Unternehmenskontext. Für Letzteres empfehle ich, eine persönliche Haltung zu entwickeln und sich immer einen Auftrag zu holen (s. S. 43).