

## COACHING VERSTÄNDNIS

# Mehr Selbsthilfe wagen!



Foto:photocase/Che

Nur wer über die richtigen Mittel verfügt, wird im Ernstfall in der Lage sein, sich selbst zu helfen.

**Coaching wird in der Regel als Hilfe zur Selbsthilfe definiert. Tatsächlich so praktiziert wird es aber viel zu selten, findet Axel Janßen. Dafür sorgen vor allem vier problematische Verhaltensweisen, glaubt der Entwickler der Neuen Hamburger Schule, der hier sein Coachingverständnis erläutert.**

Niemand hat eine Deutungshoheit über den Begriff Coaching. Deshalb hat sich in den vergangenen zehn Jahren eine wundersam anmutende Sammlung unterschiedlicher Verständnisse und Praktiken ergeben. Auch wenn sich scheinbar alle am Thema Beteiligten einig sind, dass Coaching eine „Hilfe zur Selbsthilfe“ sei, kann Coaching heute deshalb alles sein und nichts.

Oft genug ist es letzteres – dann nämlich, wenn Coachs ihr eigenes Coachingverständnis

nicht klar beschreiben können, weil ihr Vorgehen nichts anderes ist als Versuch und Irrtum und ihr Leitfaden nicht mehr als die eigene Lebenserfahrung. Ein Coach aber, der sein eigenes professionelles Handeln nicht schlüssig erklären kann, kann auch seinem Klienten kaum erklären, wie er am besten handeln soll, um sich selbst zu helfen. Stattdessen macht er vier große Fehler:

## Fehler 1: Der Coach gibt selbst die Antworten

Viel zu oft ist es üblich, dass sich der Coach von seinem Coachee – oder, schlimmer noch, von dessen Chef – das Problem schildern lässt. Er fragt nach Zahlen, Daten und Fakten, fragt, ob sich der Kunde verändern will – oder seine Mitarbeiter sich verändern sollen – und forscht nach Zusammenhängen. Dann analysiert der Coach, was er gehört und beobachtet hat und definiert ein Ziel, aus dem er sein Vorgehen ableitet.

Zum Beispiel nach dem Austausch mit dem Klienten, der Probleme damit hat, seinen Mitarbeitern die Digitalisierung schmackhaft zu machen, und deshalb daran arbeiten möchte, deren Widerstände aufzulösen. Mögliche Ziele heißen dann:

- ▶ „Die Digitalisierung in unserem Unternehmen wird von allen akzeptiert“
- ▶ „Ich habe alle Widerstände, die mit der Digitalisierung einhergehen, aufgelöst“
- ▶ oder nach der SMART-Methode formuliert: „Am 17.12.2017 habe ich 90 Prozent meiner Mitarbeiter von der Digitalisierung überzeugt“

Sehr wahrscheinlich wird der Klient auf die Frage, ob diese Ziele stimmig sind, nicken. Nun kann der Coach seine nächsten Schritte planen.

Aber was hat der Coachee hier gelernt? Jedenfalls nicht, wie er sich selbst gute Ziele setzt. Warum der Coach bestimmte Fragen gestellt hat, bleibt dem Klient genauso verborgen wie der Grund, warum der Coach bestimmte Interventionen auswählt. Was nicht überrascht, wenn der Coach sein Tun selbst nicht erklären kann, weil seine Entscheidungen vor allem auf seinem individuell gewachsenen Bauchgefühl basieren.

Sinnvoller im Hinblick auf die Hilfe zur Selbsthilfe ist es, wenn der Coachee das Verfahren erlernt, das ihm hilft, sich selbst ein Ziel zu setzen. Beziehungsweise den Soll-Zustand, wie es die Neue Hamburger Schule nennt, zu definieren. Wichtig ist, dass dieser Zustand keine Lösungen oder Maßnahmen enthält – die werden erst im Coaching erarbeitet. Die oben zitierten Digitalisierungsziele halten einem kritischen Blick deshalb nicht Stand. Denn: »Wofür ist es eigentlich wichtig, dass 90 Prozent von der Digitalisierung überzeugt sind?«

Um diese Frage zu beantworten, lernt der Coachee zunächst, seinen Ist-Zustand systematisch zu erfassen und zu erkennen, was er daran verändern möchte. Dabei hilft etwa die einleitende Frage: »Wer und/oder was hängt mit diesem Ist-Zustand zusammen?« Damit nähert sich der Coachee seinem eigentlichen Thema. Wichtig ist, dass der Coachee vor allem selbst ran muss – schließlich soll er das Verfahren in

Zukunft selbstständig reproduzieren können. Als hilfreiche Analysestrukturen bietet die Neue Hamburger Schule hier zum Beispiel das Neue St. Galler Management-Modell oder das 10-Felder-Modell an.

Im Beispiel wird dem Klienten dabei klar, dass die Digitalisierung eigentlich nur die Lösung ist für ein bisher nicht benanntes Problem. Dieses Problem heißt für das Unternehmen »Wir sind nicht mehr wettbewerbsfähig genug.« Der Coachee aber erkennt, dass sein eigentliches Thema seine eigene Funktion im Digitalisierungsspiel ist. Er formuliert sein Ziel neu: »Am 1.10.2017 werde ich Entspannung in Bezug auf meine Funktion erreicht haben.«

Der großartige Nebeneffekt, wenn der Klient seine eigenen Themen bearbeitet: Auch die konstruktivistische Interpretation des Coachs bleibt aus. Nach konstruktivistischer Vorstellung begrenzen unser Wahrnehmungsvermögen, unsere Sprache und unsere kognitiven Strukturen grundsätzlich unser Wissen. Und zwar unabhängig vom Intellekt. Was von einem Coachee – oder auch vom Coach – wahrgenommen wird, ist deshalb nie eine Tatsache, sondern das Ergebnis einer individuellen Wirklichkeitskonstruktion. Wird die Wirklichkeit des Coachees durch andere interpretiert, sind deshalb Missverständnisse programmiert. Schließlich ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Interpretationen von

#### SERVICE:

» Axel Janßen, Cornelia Schödlbauer: *Systemisches Management-Coaching. Theorie und Praxis nach dem Coachingverständnis der Neuen Hamburger Schule (NHS)*. managerSeminare, Bonn 2017, 49,90 Euro. Für Abonnenten gilt der Vorzugspreis von 39,90 Euro: [www.managerseminare.de/EditionTA](http://www.managerseminare.de/EditionTA).

Ausbildung »Systemischer Management Coach (SMC)«

» Start: 16. August 2017  
 » Dauer: 196 Stunden an 22 Tagen  
 » Ort: Hamburg  
 » Kosten: 7.650 Euro (zzgl. MwSt.)  
 » Infos: [www.systemische-coachausbildung.de](http://www.systemische-coachausbildung.de)

Coach und Coachee übereinstimmen, gering.

#### Fehler 2: Der Coach traut seinem Coachee zu wenig zu

Den Coachee selbst die Antworten auf entscheidende Fragen finden zu lassen, setzt aber voraus, dass der Coach ein entsprechendes Menschenbild hat. Er muss davon ausgehen, dass jeder sich selbst analysieren, bewerten und schließlich

auch helfen kann. Das Menschenbild der Neuen Hamburger Schule setzt deshalb auf vier zentrale Werte: Freiheit, Vertraulichkeit, Selbststeuerung und Ressourcenverfügung, also die Überzeugung, dass jeder Coachee selbst Zugriff auf die Ressourcen hat, die für eine selbst organisierte Veränderung seiner Situation notwendig sind.

## Hilfe zur Selbsthilfe

In der Coachingbranche bedeutet Hilfe zur Selbsthilfe in der Regel, dass der Coachee nach dem Abschluss des Coachingprozesses alleine mit seiner persönlichen Entwicklung weitermachen kann – entweder weil sein Problem dann durch die Begleitung des Coachs gelöst ist oder weil die angestrebte Verhaltensänderung beständig eingetreten ist.

Entscheidender Faktor dabei ist, dass das vorab definierte Ziel des Coachings erreicht wurde. Und zwar nach Anleitung des Coachs. Welche Mittel er dafür benutzt hat, ist dabei meist nicht so wichtig (was übrigens auch der Grund dafür ist, warum es so viele unterschiedliche Ideen gibt, was Coaching eigentlich ist).

Hilfe zur Selbsthilfe kann aber auch anders verstanden werden. Nämlich so, dass der Coachee im Laufe des Coachings Modelle und Strukturen erlernt, die er danach selbst zur Analyse, Bewertung und Entwicklung von Lösungen einsetzen kann. Für dieses Verständnis steht die Neue Hamburger Schule: Coachees, die ein Coaching nach diesem Verständnis absolviert haben, haben etwas gelernt, was ihnen hilft, sich immer wieder selbst zu helfen. Denn die persönliche Entwicklung ist nie am Ziel.

An diesem Menschenbild muss sich dann konsequenterweise auch alles, was ein Coach im Rahmen eines Coachings unternimmt, orientieren. Insbesondere bedeutet es, dass ein Coach Strukturen nur anbietet. Der Coachee selbst entscheidet, ob sie für ihn eine Relevanz haben, und ob er sich mit ihnen weiter beschäftigt. Behagt ihm ein bestimmter Ansatz nicht, muss der Coach eine andere Herangehensweise finden. Das sorgt für eine besondere Nachhaltigkeit.

Ein Beispiel: Angesichts des smarten Ziels, nach dem der Coachee bis Ende des Jahres 90 Prozent seiner Mitarbeiter von der Digitalisierung überzeugt haben will, vermutet sein Coach, dass er einen inneren Antreiber hat, der ihn blockiert: der „Sei perfekt!“-Antreiber sorgt für die unrealistisch hohe Erwartung an sich selbst. Schließlich wäre es auch schon ein großer Fortschritt die Hälfte der Kollegen zu überzeugen. Nun kann der Coach fragen: „Mal angenommen, Sie würden sich erlauben, etwas weniger perfekt zu sein, wie würde das die Widerstände entschärfen?“ Der Nachteil: Für den Coachee bleibt es ein Rätsel,

wie der Coach auf diese Frage gekommen ist.

Im Sinne der NHS würde der Coach eine Übersicht der Antreiberbegriffe „Sei stark, sei perfekt, sei gefällig, beeil dich, streng dich an“ seinem Coachee als Hypothese anbieten. Gleichzeitig erläutert er den Sinn dieses Angebotes: „Ich habe mir gedacht, diese fünf Begriffe – im Fachjargon die inneren Antreiber – könnten Ihnen bei der Suche nach Erkenntnissen für Ihre Zielerreichung helfen. Könnten einer oder mehrere dieser Begriffe mit Ihrem Verhalten zu tun haben?“ Bestätigt der Coachee diese Hypothese nicht, wird sie verworfen. Bestätigt er sie, leitet der Coach eine entsprechende Reflexion ein. Zum Ende der Sequenz fragt er zudem: „In welchen Situationen könnten Sie sich vorstellen, die inneren Antreiber noch zu verwenden?“ Das Ziel: Der Coachee wendet neues Wissen an, reflektiert es und kann es sogar transferieren. Hilfe zur Selbsthilfe par excellence.

### Fehler 3: Der Coach verlässt sich zu sehr auf Tools

Am Coachingmarkt lernt ein Coach in seiner Ausbildung häufig ein Tool – meist einen Ablauf von Arbeitsschritten, um etwas zu erreichen. Dieses Tool wendet er dann nahezu reflexhaft auf seine Kunden an – leider oft genug auch dann, wenn es gar nicht unbedingt passt.

Die Gefahr dabei: Weil der Coach einseitig auf seine – mehr oder weniger umfangreiche – Toolsammlung

fokussiert ist, verstärkt er die konstruktivistische Herausforderung. Denn jedes Tool hat eine Ergebniserwartung. Weil der Coach diese kennt, kann er schon mit der Auswahl des Tools die von ihm erwünschten Erkenntnisse auf Seiten des Coachees zu Tage fördern. Klappt das nicht im ersten Versuch, wird eben ein anderes Tool genommen. Solange bis der Coach keine Tools mehr hat.

Zum Beispiel der „Wahrnehmungspositionswechsel“. Dabei geht es unter anderem darum, zu erkennen, was dem anderen wichtig ist, was dem Betroffenen selbst wichtig ist und um welches Thema es eigentlich geht. Der Coach hält das für sinnvoll und erklärt seinem von der Digitalisierung angetriebenen Coachee: „Versetzen Sie sich einmal in die Situation eines von der Digitalisierung betroffenen Mitarbeiters.“

Natürlich ermöglicht dies immer eine tiefere Einsicht. Nur – müsste der Positionswechsel in diesem Beispiel der Fairness halber nicht mit allen 367 Mitarbeitern durchgeführt werden? Und auch mit dem Chef, „dem Kunden“ und der Ehefrau, die ihren vom Change gestressten Mann schon lange vermisst? Genau: Die mit einem Perspektivenwechsel einhergehenden Einsichten können hier bereits vom Coach beeinflusst sein.

#### Fehler 4: Der Coach weiß nicht, ob er ein guter Coach ist

Die Frage „Woher wissen Sie eigentlich, dass Sie ein guter Coach sind?“ bringt fast jeden ins Stolpern. Oft lautet die stereotype Antwort: „Meine Kunden geben mir super Feedback.“ Aber was bedeutet das? Wenig. Denn Kunden bewerten den Coach und dessen Dienstleistung subjektiv, oder sogar emotional vor dem Hintergrund der Erwartungen, die sie an die Dienstleistung hatten. Haben sie Impulse erwartet und welche bekommen, war der Coach toll. Wurde eine einführende Begleitung über Monate erwartet und geliefert, war der Coach ebenfalls toll. Antworten auf Fragen wie „Wo müsste ich als Coach besser werden?“ aber können sie nicht geben.

Was aber passiert mit einer Führungskraft, die sich ausschließlich am Feedback ihrer Mitarbeiter orientiert? Ist sie fähig, agil zu sein oder Veränderungsprozesse zu begleiten? Nein. Denn sie hat nicht gelernt, sich selbst in ihrem Handeln zu analysieren und zu bewerten. Diese Fähigkeit aber ist im Sinne der NHS die wichtigste Grundlage für Kompetenzentwicklung oder Veränderung – auch für den Coach selbst. Dafür aber braucht es valide Maßstäbe. Nur sie können

Ausgangspunkt für die beständige Weiterentwicklung sein, die für einen guten Coach nötig ist.

Ein möglicher Maßstab ist ein dokumentiertes Coachingverständnis. Das muss nicht das Konzept der NHS sein. Aber ein bisschen Theorie sollte schon sein. Denn entscheidend für einen Coachingerfolg sind weder persönliche Eigenschaften des Coachs noch die Tools, die er erlernt hat, sondern der Gesamtprozess, in dessen Rahmen er beides einsetzt. Ist dieser Prozess klar definiert, wird Coaching zu einem wertegeleiteten Vorgehen – das auch mit unterschiedlichen Menschen und bei unterschiedlichen Themen gleichermaßen nachvollziehbar bleibt.

Vor allem aber gibt ein solcher Prozess dem Coach konkrete Hinweise zur Qualität seiner Leistung – und damit mögliche Ansatzpunkte, um sie immer wieder zu verbessern. Das nämlich muss ein guter Coach ständig üben. Denn nur wenn er diese beständige Weiterentwicklung selbst leisten kann, kann er die Fähigkeit seinem Coachee zur Verfügung stellen – und echte „Hilfe zur Selbsthilfe“ leisten.

Axel Janßen ■



**Der Autor:** Axel Janßen ist seit 2001 als Ausbilder, Coach, Trainer und Autor tätig. Der Leiter des Instituts Corporate Work, Hamburg, hat für die Themen Change und Kompetenzentwicklung zahlreiche Modelle entwickelt, ein Teil davon ist das von ihm entwickelte Coachingverständnis der Neuen Hamburger Schule (NHS), nach dem er selbst auch Coachs ausbildet. Kontakt: [www.corporate-work.net](http://www.corporate-work.net)



# Dieses Abo zahlt sich aus!

Mit einem **Klick** zum Abo:

[www.trainingaktuell.de/abo](http://www.trainingaktuell.de/abo)

oder Tel.: 0228/9 77 91-23

E-Mail: [abo@trainingaktuell.de](mailto:abo@trainingaktuell.de)

Sie erhalten 12 x jährlich **Training aktuell** ■ eine Prämie gratis ■  
Lieferungen bequem frei Haus ■ viele zusätzliche Services (s. unten)

Sonderpreis auf Fachbücher  
der Edition Training aktuell

bis zu  
**20%**  
pro Buch gespart



z.B. IntrovisionCoaching: 49,90 EUR  
für Abonnementen: 39,90 EUR  
oder  
Der Flipchart-Coach: 29,90 EUR  
für Abonnementen: 24,90 EUR

Bis zu 50 Euro Rabatt bei den  
Petersberger Trainertagen 2018

**50€**  
Rabatt



Preisbewusst netzwerken auf  
Deutschlands größtem Trainerkongress  
regulärer Eintritt: 498 EUR  
**Sonderpreis: 448 EUR**  
**Frühbucher: 448 EUR**  
**Sonderpreis: 398 EUR**

Im Abo enthalten: alle  
Honorar- und Marktstudien

**99,50€**  
gespart



Marktdaten und Verdienstmöglichkeiten  
kennen. Trendstudien als eBooks  
kostenfrei für Abonnementen

Wert: jew. 99,50 EUR  
für Abonnementen: 0 EUR

Premieintrag  
in der Expertendatenbank

Die **WeiterbildungsProfis**

**149€** Rabatt

Eigenmarketing für WeiterbildungsProfis  
mit einem Eintrag ins Expertenverzeichnis  
[www.weiterbildungsprofis.de](http://www.weiterbildungsprofis.de)

Premieintrag: 298 EUR/Jahr  
für Abonnementen: 149 EUR/Jahr

Im Abo enthalten:  
Themendossiers für Trainer

**19,80€**  
gespart



Praxishilfen zu  
Schwerpunkthemen  
z.B.: Online-Marketing

Ladenpreis: 19,80 EUR  
für Abonnementen: 0 EUR

50 % Rabatt auf alle Tools,  
Bilder und Verträge im  
[www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)

Schluss mit aufwendigen  
Google-Suchen.  
Speziell für Ihre  
Bedürfnisse finden  
Trainer, Berater und  
Coach jetzt über 3000  
Tools, mehr als 500 Bilder  
sowie Verträge in nur **einer Datenbank**.



Trainings-Tool: Stress - Burnout 6,00 EUR  
für Abonnementen: 3 EUR