

## Mythen in der Coaching-Ausbildung

Werner Herren

### Zusammenfassung

Werner Herren, ein Pionier in der Coaching-Szene, bildete an seinem Kurszentrum Aarau als Erster in der Schweiz Coachs aus. In dieser Ausbildung geht es um mehr als um das Erlernen einer Technik. Erfahren Sie, was eine Sense mit der kompetenten Haltung im Coaching zu tun hat und welche Verantwortung dabei die Trainer und Ausbilder haben.

Es ist nicht einfach, über die Mythen in der Coaching-Ausbildung zu schreiben, wenn man selber Coachs ausbildet. Das ist so, wie wenn man die Mythen der eigenen Familie reflektieren wollte. Dazu kommt, dass wir nicht erst seit ein paar Jahren Coachs ausbilden, sondern als erste Institution in der Schweiz Aus- und Weiterbildungen für Coachs entwickelten. Das heißt, wir haben selber etwas zu dieser Legenden- oder Mythenbildung beigetragen, ob wir wollten oder nicht. Das ist ein normaler Vorgang, wenn neue Berufsbilder entstehen. Insbesondere, wenn die Berufsbezeichnung aus einem anderen gesellschaftlichen Zusammenhang – hier dem Sport – entliehen ist.

Mythen sind Bilder, die Symbolkraft haben. Sie dienen dazu, den Beruf bekannt zu machen. So lange Coaching als Schlagwort eine Öffentlichkeit findet, so lange bleibt das Interesse an Coaching und dieser Ausbildung erhalten.

Der Mythos hat zur Verbreitung von Coaching beigetragen. Viele private und öffentliche Institutionen nutzen dieses Werkzeug, um ihre Mitarbeiter gezielt zu unterstützen. Dies wiederum ruft nach Ausbildungsinstitutionen, die den Bedarf an Coachs decken. Der Mythos, den Coaching umgibt, erhält diese Ausbildungsstätten –

unabhängig davon, ob sie zeitgemäß und auf die Bedürfnisse der Organisationen ausgerichtet sind oder nicht.

### Der Mythos vermittelt den Eindruck, es gebe nur eine Coaching-Ausbildung

Natürlich wäre gerade der Mythos eine Chance, sich über Sinn, Ziele, Werte und Normen einer Coaching-Ausbildung auseinanderzusetzen. Dies könnte zu einer Profilierung eines einheitlichen Verständnisses der Coach-Rolle beitragen. Es könnte weiter dazu dienen, die Akzeptanz dieser Funktion in den Organisationen und die Zusammenarbeit mit anderen ähnlichen Funktionen zu fördern. Wir haben in dieser Richtung mit unseren schweizerischen Fachtagungen auch Impulse gesetzt.

Es gehört jedoch zum Mythos Coaching, dass der Eindruck einer einheitlichen Ausbildung suggeriert wird. Tatsache ist, dass jedes Institut seine eigene Ausbildung kreierte. Entsprechend unterschiedlich sind die Dauer und Inhalte – was für die Interessenten die Suche nach der geeigneten Ausbildung nicht gerade erleichtert.

Weshalb ist das so? Einer der Gründe mag darin liegen, dass jede Ausbildungsinstitution das Gefühl hat, sie sei auf diesem Gebiet die Einzige, die für sich beanspruchen kann zu definieren, welchen Anforderungen ein Coach nach seiner Ausbildung genügen müsse. Vielleicht versteckt sich da auch die Angst einzugestehen, dass die eigenen Ausbildungskonzepte eher das Produkt der persönlichen Ressourcen sind als das Produkt einer sorgfältigen Bedarfsanalyse.

Der Mythos suggeriert Einigkeit über die Funktion eines Coachs. Das wiederum scheint damit zusammenzuhängen, dass die Vorstellungen darüber, was ein Coach macht und wo und wie er eingesetzt wird, sehr unterschiedlich sind.

Wenn man die verschiedenen Ausbildungsprogramme studiert, dann hat man den Eindruck, dass einige Institute Personalberater ausbilden, die sich auch Coachs nennen. Andere wiederum scheinen

Supervisoren auszubilden, die auch Coaching anbieten. Wieder andere machen eine therapeutische Ausbildung oder lernen therapeutische Techniken kennen (zum Beispiel NLP), die man dann auch Coachings nennt.

Wenn man die Länge der Ausbildung anschaut, dann wird deutlich, dass einige Anbieter davon ausgehen, dass sie eine (mehrjährige) Berufsausbildung anbieten. Sie scheinen davon auszugehen, dass die Teilnehmer einen neuen Beruf erlernen. Nach dieser Ausbildung sind sie Coachs. Nur noch Coachs – nichts anderes mehr.

Wir am Kurszentrum Aarau gehen davon aus, dass Coaching mehr eine Weiterbildung als eine Ausbildung ist. Unsere Kursteilnehmer möchten Coaching ergänzend zu anderen Dienstleistungen anbieten. Es sind Personalentwickler, die dieses Instrument im Unternehmen etablieren möchten, Ausbilder, die oft von ihren Teilnehmern gefragt werden, ob sie auch für ein Coaching zur Verfügung stehen, oder HR-Mitarbeiter, die in der Alltagssituation öfters den Eindruck haben, dass hier ein gezieltes Coaching sinnvoll wäre.

Da ich Coaching als Instrument selbst entwickelt habe, kann ich auch sagen, wofür es ursprünglich gedacht war. Ich war der Meinung, dass bei externen Seminaren für Führungskräfte Aufwand und Ertrag in keinem Verhältnis standen. Mein Vorschlag unterbreitete ich erstmals Ende der Siebzigerjahre einem großen Pharma-Unternehmen. Es ging darum, bei Weiterbildungsbedürfnissen genau abzuklären, ob erwünschte Fähigkeiten mit weniger Aufwand mit Hilfe einer Kurzzeitbegleitung gezielter und effektiver «on the Job» vermittelt werden könnten (Aktions-Coaching). Gerade hatte ich das Buch «Change» von Paul Watzlawick gelesen und war begeistert von einer neuen Sichtweise eines lösungs- und ressourcenorientierten Vorgehens. Ich nannte diese Unterstützung anfangs «Kurzzeitberatung». Den Begriff Coaching habe ich erst später übernommen.

Die Erfolge mit diesem Vorgehen und die guten Feedbacks der Mitarbeiter führten nach und nach dazu, die Anwendungsbereiche dieses Instrumentes in den Bereichen Organisations- und Personal-

entwicklung auszudehnen: Rollen-Coaching für neue Führungskräfte, Gruppen-Coaching, Team-Coaching und so weiter.

Weil wir der Auffassung sind, dass Coaching in der ganzen Bandbreite der Managemententwicklung nur ein Instrument unter anderen ist, haben wir eine kurze, modulare Ausbildung entwickelt. Kurz deshalb, weil Coachs, wenn sie zu uns kommen, schon sehr unterschiedliche Ausbildungen besucht haben. Wir betonen, dass der Coach Generalist ist, der die Organisationswelt(en) von innen kennen muss. Das heißt, er muss sehr viel über die Organisation, ihre Kultur, die Strukturen, die Kommunikations- wie auch die Führungsprozesse wissen. Deshalb sind unsere Teilnehmer bereits in Organisationen tätig oder arbeiten als Berater mit Organisationen zusammen. Wir setzen voraus oder verlangen in Ergänzung zu unseren Kursen: Organisationslehre (Aufbau- und Ablauforganisation), Projektmanagement (Projektorganisation, Projektleitung, Projektinstrumente) und Kenntnisse der Führungsmodelle und Führungsinstrumente. Ein Coach, der nie in einer privaten oder öffentlichen Organisation gearbeitet hat, sollte nicht Coach werden – noch weniger sollte er Coachs ausbilden. Man kann bestimmte Kommunikations- und Entscheidungsprozesse in Organisationen nur erkennen, wenn man sie von innen her erfahren hat. Ohne diesen Hintergrund ist die Versuchung groß, sich einseitig auf die zwischenmenschlichen Aspekte zu konzentrieren.

Der Coaching-Lehrgang am Kurszentrum Aarau ist aus einem langjährigen Prozess des Lernens und Veränderns entstanden, der in seiner jetzigen Form ermöglicht, dass wir ein modulares Angebot haben, das eine hohe Professionalität unserer Coachs sicherstellt. An diesem Entwicklungsprozess waren nicht nur die Absolventen unserer Kurse intensiv beteiligt, sondern auch die Auftraggeber. Durch unseren eigenen Praxisbezug und die vielen Kontakte zu Menschen in verantwortlichen Stellen von privaten und öffentlichen Institutionen konnten wir unser Angebot stets noch besser auf die Bedürfnisse des Marktes ausrichten. Es sei nicht verschwiegen, dass für uns

die wachsende Konkurrenz in diesem Markt ein wichtiger Faktor war, unsere Ausbildung und unsere Dienstleistungen immer wieder zu überprüfen und zu optimieren.

Weil die besten Instrumente nur effektiv sind, wenn sie in der richtigen Haltung eingesetzt werden, ist das *erste Modul* unserer Coaching-Ausbildung die Beratungskompetenz für Fortgeschrittene. Es ist ein Selbsterfahrungsseminar, das überdies viele Methoden und Techniken vermittelt, die darauf ausgerichtet sind, alle Fähigkeiten für ein lösungs-, ressourcen-, und zielorientiertes Coaching zu vermitteln. Haben Sie schon einmal versucht, einen steilen Hang mit einer Sense zu mähen? Wenn der Spitz der Sense immer wieder im Boden steckenbleibt, ist das nicht der Fehler des Instrumentes «Sense». Es liegt an der Haltung, mit der die Sense geführt wird. So ist es mit den Vorgehensweisen und Instrumenten im Coaching. Wenn sie nicht mit einer kompetenten Haltung eingesetzt werden, sind sie wirkungslos oder können sogar Schaden anrichten.

Im *zweiten Modul* werden dann die Vorgehensschritte eines lösungsorientierten Coachings vermittelt. Hier unterscheiden wir sieben Phasen. Besondere Herausforderung ist die Definition des Themas: Was soll verändert werden? Hier ist die Versuchung groß, an der Oberfläche der vordergründigen Klage zu verweilen und im Vorgehen entsprechend weniger effektiv und nachhaltig zu sein. Unsere Coachs werden geradezu «gedrillt», genau herauszuarbeiten, wie das Thema definiert werden muss, damit es zu nachhaltigen Veränderungen kommt. Damit verbunden ist eine präzise Zielformulierung, die Voraussetzung für eine wirksame Erfolgskontrolle ist.

Wenn der Kunde genau weiß, was er will, dann ist die Lösung schon zum Greifen nah. Ab dieser Phase wird (in unseren Ausbildungen) der Unterschied zwischen Coachs und anderen beratenden Berufen am deutlichsten. Genau wie im Sport wird der Coach alles tun, um die Ressourcen des Kunden so zu mobilisieren und zu stimulieren, dass er sein Ziel (in möglichst kurzer Zeit) erreicht.

Damit Coachs diese Fähigkeit zur Verfügung haben, muss in der Ausbildung genügend Trainingszeit eingeplant werden.

Neben diesen praktischen Fähigkeiten soll der Coach auch fähig sein, seine Arbeitsweise in einen theoretischen Zusammenhang zu stellen und erklären zu können. Dabei unterscheiden wir zwischen Wissen und Bewusstsein. Wissen über Systemtheorie zu verbreiten heißt noch lange nicht, dass ein systemisches Denken und Handeln erworben wurde. Wir sehen leider immer wieder Coachs, die viel über systemisches und lösungsorientiertes Coaching wissen, aber in den alten Ursachen-Wirkungs-Mustern denken und die Komplexität, Wechselwirkungen und Abhängigkeiten in der Organisation missachten. Das heißt, dass sie sich oft zu stark auf die psychologischen Aspekte konzentrieren und die anderen Einflussfaktoren ausblenden. Es genügt nicht, dass man einige Standardsätze für lösungsorientiertes Fragen auswendig lernte. Wenn der Kontext unklar, das Thema diffus, die Ziele widersprüchlich sind und die Wechselwirkungen in der Organisation missachtet werden, dann bleibt auch der Erfolg aus.

### Beispiel

Der Chef einer großen Einkaufsabteilung möchte, dass ich die 24 Mitarbeiter seines Teams coache. Stress, Hektik, viele krankheitsbedingte Abwesenheiten sind einige der Gründe für diese Maßnahme. In einem Erstgespräch klagt eine Sachbearbeiterin über ihre Launenhaftigkeit. Sie freut sich auf das Coaching, weil sie für ihre Kolleginnen und Kollegen unausstehlich geworden sei.

Ich bitte sie, mir ihren Arbeitsplatz zu zeigen. Dort stelle ich fest, dass ein kühler Luftstrahl von der Klimaanlage genau auf ihre Stirn bläst. Der Hauswart kommt und stellt die Klappen neu ein. Der Kundin ist das bis jetzt nicht aufgefallen. Sie ist sehr enttäuscht und wütend, als ich ihr sage, dass ich sie nur noch zu einem Kontrollgespräch in vier Wochen wiedersehen wolle. In diesem Nachgespräch ist sie jedoch sehr zufrieden. Ihre Reizbarkeit ist verschwunden.

Das ist kein Einzelfall. Nur wer die Fragestellungen des Kunden mit einem ganzheitlichen Verständnis klärt, kann in der Lösungssuche optimal sein.

Im *dritten* und *vierten Modul* unserer Kurse geht es einerseits darum, ein breites Angebot an Interventionen (Modul 3: Veränderungskompetenz) und andererseits wesentliche Muster für unterschiedliches Verhalten und die damit verbundene Kommunikation zu erkennen (Modul 4: Diagnostik). Aber auch die spezifischen Motive wahrzunehmen, welche die Menschen veranlassen, sich zu verändern und zu entwickeln, und die eher versteckten Ressourcen der Kundinnen und Kunden zu mobilisieren. Weiter sind diese beiden Module eine Hilfe, um das solide Coaching-Handwerk mehr und mehr zu einem Kunsthandwerk zu entwickeln. Zum Mythos gehört, dass die Coaching-Ausbildungen sich an den Bedürfnissen des Marktes orientieren. Zum Mythos gehört, dass nichts gesagt wird über den Praxisbezug der Ausbildungsinstitutionen zum Arbeitsfeld der Coaches. Ich meine, dass Ausbilder auch eine Verantwortung dafür haben, dass ihre Kursabsolventen Chancen im Markt haben. Voraussetzung dafür ist einerseits eine Ausbildung, die sich an den Bedürfnissen der Organisationen orientiert, aber auch in einem steten Austausch mit den Auftraggebern ist und sich durch die eigene Praxistätigkeit mit Trends und Veränderungen in den Organisationswelten befassen kann – so dass diese wieder in die Ausbildung einfließt.

Konferenzen, Tagungen, Fachbeiträge und direkte Gespräche sollen dazu beitragen, dass der Coaching Markt erweitert werden kann, weil sich das Verständnis der Auftraggeber und Anwender von Coaching vertieft.

Zum Praxisbezug gehört auch der Austausch mit Ehemaligen: Wie geht es ihnen in ihrer Tätigkeit? Können sie anwenden, was sie gelernt haben?

Unsere Kurse sind kurz, aber in der Regel bleiben die Absolventen bis zu drei Jahre nach Abschluss ihrer Ausbildung mit uns im

Kontakt. Sie nutzen Angebote für Erfahrungsaustausch, Supervision, Lerngruppen und Weiterbildungen.

Ein weiterer Aspekt des Marktes ist, dass man Interessenten an Coaching-Ausbildungen darauf hinweist, dass – im Gegensatz zum Mythos – man nicht von Coaching alleine leben kann. Das ist nicht nur in der Schweiz so. Das Bedürfnis nach Coaching ist zwar vorhanden, aber die Barriere, Coaching-Angebote der Organisation für sich zu nutzen, ist immer noch sehr hoch. Viele Mitarbeiter engagieren sich lieber ihren Coach extern, als dass sie das Angebot der eigenen Organisation nutzen (und bezahlen das Coaching auch selber). Besser genutzt wird Coaching in jenen Betrieben, wo die Mitarbeiter schon mit der Führungsausbildung ein persönliches Coaching erhalten. Ebenso sind Gruppen-Coachings eine gute Möglichkeit, die Schwellenangst zu senken und die Mitarbeiter mit den Vorgehensweisen und Instrumenten von Coaching vertraut zu machen.

Einige Ausbildungsinstitute haben eine ganze Liste von Organisationen zusammengestellt, die ihre Ausbildung anerkennen. Dabei ist nicht wichtig, dass darunter Organisationen sind, die von Coaching scheinbar nichts verstehen (zum Beispiel Coaching und Supervision gleichstellen). Zum Mythos gehört, dass nicht transparent ist, dass viele dieser Anerkennungen nicht durch Prüfungen erworben, sondern gekauft sind. Für einige Institutionen ist damit ein gutes Geschäft entstanden. Wir als Ausbildungsinstitution haben uns entschieden, diesen Anerkennungsrummel nicht mitzumachen. Für uns steht im Vordergrund, dass sich die Qualität unserer Ausbildung im Alltag der Praxis zeigt. Unsere Kursteilnehmer kommen zu 98 Prozent zu uns, weil ihnen Arbeitskollegen oder Kolleginnen unsere Ausbildung empfohlen haben. Viele HR-Abteilungen suchen sich ihren Coach durch unser Institut.

Die Beurteilung, ob die Anerkennungskürzel in irgendeiner Form die Qualität der Ausbildungsinstitute oder der Kursabsolventen gefördert habe, überlassen wir dem Leser. Sicher haben sie nicht die Transparenz im Coaching-Ausbildungsmarkt verbessert.