

Thomas Schulte



# Der Weg zum professionellen Coach

Coaching für Fortgeschrittene

WEITERBILDUNG · COACHING

**BELTZ**

Leseprobe aus: Schulte, Der Weg zum professionellen Coach, ISBN 978-3-407-29274-2  
© 2013 Beltz Verlag, Weinheim Basel  
<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-29274-2>

## Behandlung schwieriger Themen

*»Es geht nicht um die Hunde, Jack. Du musst etwas finden, das dein Herz wieder zur Ruhe kommen lässt.«*

aus dem Film »Antarctica – Gefangen im Eis«

Wohl jeder Mensch hat hin und wieder Probleme. Manche lassen sich leichter lösen, andere hingegen liegen tiefer und werden als schwierig empfunden. Jack geht es ähnlich. Er musste wegen eines Notfalls seine Schlittenhunde in der Antarktika zurücklassen. Nun ist er zwar in Sicherheit, so weit so gut, aber das Schicksal seiner Hunde ist ungewiss. Das nagt an seiner Ehre als erfahrener Schlittenfürer. Denn in der Not lässt man sie nicht im Stich. Aber sein Freund weiß: Da steckt noch mehr dahinter. Jack schleppt ein viel größeres Problem mit sich herum. Die Hunde sind nur der traurige Auslöser für seine Niedergeschlagenheit. Jack erkennt, dass er nicht nur die Hunde retten muss, sondern auch sich selbst. So beginnt er, über sein Leben und seine Zukunft grundsätzlich nachzudenken.

Oft treten schwierigere Themen erst dann ins Bewusstsein, wenn die leichteren bearbeitet sind. Ganz so, als ob sie den Blick auf die schwierigeren verstellt hätten. Außerdem ist es verlockend, die leichteren vorzuziehen. Sie versprechen schnellere Erfolgserlebnisse. Das ist eine Erfahrung, die nicht nur Kunden machen, sondern auch Coaches. Je mehr Erfahrung der Coach gewinnt, je mehr das Vertrauen zwischen dem Klienten und dem Coach wächst, und je mehr leichtere Themen bearbeitet wurden, umso wahrscheinlicher werden Coachingthemen, die den Kunden – und damit oft auch den Coach – persönlich stärker fordern. Deshalb geht auf dem Weg zur Professionalisierung kein Weg an der Beschäftigung mit schwierigen Themen vorbei.

Was machen Themen für den Kunden schwierig? Sind sie automatisch auch schwierig für den Coach? Wie kann ein Coach mit ihnen am besten umgehen? Und wie kann er nicht coachingrelevante Themen erkennen und sich abgrenzen? Wo zieht er dabei die Grenzlinie zur Therapie und zu anderen Beratungsformen? Diese Fragen werden wir uns in den folgenden Abschnitten widmen.

### Schwierige Themen für den Kunden

Ein Thema, das für einen Menschen schwierig ist, kann für einen anderen ganz leicht sein und umgekehrt. Menschen sind einfach sehr unterschiedlich und ha-

ben ihre einzigartigen Stärken und Schwächen. Manche haben beispielsweise eine Schwäche fürs Rauchen und ein großes Problem, es sich abzugewöhnen. Andere wiederum ekeln sich vor dem Geruch des Rauchs und finden nichts leichter, als eine angebotene Zigarette dankend abzulehnen. Die Schwierigkeit eines Themas wird höchst subjektiv empfunden. Etwas, das von einem Menschen als Kinderspiel empfunden wird, kann für einen anderen die größte Herausforderung seines Lebens sein.

Ein Teil der Faszination für Coaching liegt für mich darin begründet, dass ein Thema per se nie schwierig oder leicht ist, sondern dass es auf den Menschen ankommt, den dieses Thema betrifft. Das richtig zu erkennen und adäquat darauf einzugehen, ist ein Zeichen von Professionalität.

Bei einer Kundin, einer jungen Projektleiterin eines großen internationalen Konzerns, kam es zu einer Coachingsession, bei der ich zunächst nicht bemerkte, wie schwierig das Thema für sie war, weil es für mich überhaupt kein Problem darstellte. Wir hatten in den Sitzungen zuvor bereits einige für sie leichtere Themen wie ihr Selbst- und Zeitmanagement und die Kommunikation mit ihren Kollegen und Vorgesetzten besprochen. Dann kam es zu folgendem Dialog im Coaching:



#### Ein »Nein« kommt nicht in Frage

**Kundin:** »Ich habe alles umgesetzt, was wir besprochen hatten. Aber irgendwie klappt es noch nicht so richtig. Ich habe zwar nun alles besser organisiert, aber immer noch das Gefühl, dass sich an meiner Situation nichts wirklich verbessert hat.«

**Coach:** »Wie kann das sein?«

**Kundin:** »Das frag ich mich auch. Also gestern kam wieder mein Lieblingskollege und bat mich, den Kunden XYZ zu übernehmen, weil er nächste Woche Urlaub hat. Und der Kunde kann nicht warten. Also war ich schon wieder gezwungen einzuspringen. Sie können sich vorstellen, dass dies wieder meine ganze Planung über den Haufen geworfen hat.«

**Coach:** »Verstehe... Was wäre denn passiert, wenn Sie den Kunden XYZ nicht übernommen hätten?«

**Kundin:** »Dann hätte mein Kollege Probleme bekommen und eventuell seinen Urlaub nicht nehmen können. Den hatte er aber bereits gebucht. Da konnte ich also nicht Nein sagen.«

**Coach:** »Was würde denn Ihr Kollege über Sie sagen, wenn ich ihn fragen würde, wie er die Situation sieht?«

**Kundin:** »Der würde sagen, dass er sich halt auf mich verlassen kann, wenn Not an der Frau ist.« (lacht)

**Coach:** »Haben Sie ihm denn schon einmal einen Wunsch ausgeschlagen?«

**Kundin:** »Hmm (überlegt eine Weile) ... ich glaube nicht ... nicht, dass ich wüsste.«

**Coach:** »Haben Sie irgendjemand anderem in Ihrer Firma schon einmal einen dringenden Wunsch ausgeschlagen?«

Behandlung  
schwieriger Themen

---

**Kundin:** »Hmm (überlegt eine Weile) ... nein, ich glaube nicht. Man kann sich halt auf mich verlassen.«

**Coach:** »Was bedeutet denn ein Nein für Sie?«

**Kundin:** »Man würde mich für inkompetent halten. Nein sagt man doch nur, wenn man es nicht kann, oder?«

**Coach:** »Sind Sie sicher?«

**Kundin:** »Nein .... das ist interessant!«

---

In dieser und der nächsten Sitzung erarbeitete sich meine Kundin, warum ein Nein sie vor so große Herausforderungen stellte. Ein Nein bedeutete für sie nicht nur die Gefahr, als inkompetent wahrgenommen zu werden, sondern auch einen Verlust an Anerkennung und Macht. Denn mit jeder zusätzlichen Aufgabe fühlte sie sich wichtiger und gewann an Einfluss. Erschwerend kam hinzu, dass sie sich im Laufe der Jahre angewöhnt hatte, zunächst einmal automatisch »Ja« zu sagen und die an sie herangetragen Aufgaben mit Selbstverständlichkeit zu übernehmen. Das war leichter, als sich mit ihren Kollegen auseinanderzusetzen. Außerdem hatte ihre Vorgehensweise auch klare Vorteile: Sie bekam in der Tat eine Menge Anerkennung durch ihren Vorgesetzten und kannte sich in dem Unternehmen sehr gut aus, hatte sich gut vernetzt und besaß großen Einfluss. Alles in allem war das also eine sehr lohnenswerte Strategie. Schließlich erkannte sie jedoch, dass sie damit am Ende ihrer Leistungsfähigkeit angekommen war und sich entscheiden musste: Entweder weiter am Rand der Überforderung arbeiten oder auch einmal ein Nein riskieren beziehungsweise zumindest einen Kompromiss erzielen. Dazu musste sie ihre Komfortzone verlassen und erfahren, wie sich ein Nein anfühlt. Mit der Zeit lernte sie, ein Nein so zu formulieren, dass die Beziehung zu ihren Kollegen intakt blieb, und wurde eine erstklassige Projektleiterin.

Für mich persönlich ist Neinsagen gar kein Problem. Eher schon ein Ja. Zum Beispiel spielte ich vor einigen Jahren Improvisationstheater. Bei einer Szene stand ich auf der Bühne und hatte die Aufgabe vom Trainer erhalten, den Abwasch in der Küche zu erledigen. Während ich also vor einer imaginären Spüle stand und einen imaginären Teller mit einem nicht vorhandenen Handtuch zu trocknen versuchte, bekam ein männlicher Mitspieler den Auftrag, zu mir auf die Bühne zu kommen und mich in eine Handlung zu verwickeln. Er kam also dazu und sagte: »Na, Schatz, hast du Lust?«, zog dabei die Augenbrauen vielsagend hoch und blickte mich liebevoll an. Im Improtheater gilt es als Ehrensache, ein Angebot immer anzunehmen. Ich weiß nicht, was passiert wäre, wenn ich Ja gesagt hätte, aber es wäre bestimmt eine lustige Szene geworden. So antwortete ich: »Ich muss erst den Abwasch machen«, und wurde vom Trainer prompt kritisiert, denn das war ein sogenannter Block. So wird die Ablehnung eines Angebots genannt. Im Improtheater

sagt man immer »Ja!« Ich hätte auch antworten können: »Redest du immer so viel?« und hätte ihm so wieder den Ball zugespielt. Aber dazu darf man keine Angst vor den Konsequenzen haben, wie sich unter Umständen lächerlich zu machen oder die Kontenance zu verlieren. Ein »Ja« hätte wohl weniger zu meinem Selbstbild eines ernsthaften Menschen gepasst, der nicht jeden Quatsch mitmacht.

Aus diesen Beispielen lässt sich schließen, dass ein Thema umso schwieriger ist, je weiter es den Menschen aus seiner Komfortzone herausholt, je mehr es sein Selbstbild infrage stellt, je länger er schon mit dem Thema lebt, je mehr alternative, scheinbar leichtere Lösungswege er schon eingeübt hat (zum Beispiel eben immer Aufgaben anderer anzunehmen) und je mehr aufzubauende Kompetenzen aus den unterschiedlichen Kompetenzfeldern tangiert sind. Bei meiner Kundin spielten unter anderem Kompetenzen aus dem Gebiet der Kommunikation – ein Nein diplomatisch zu formulieren – und der sozialen Intelligenz – das Netzwerk sichern, ohne ständig Aufgaben anderer zu übernehmen – eine Rolle. Da all diese Kompetenzen individuell unterschiedlich ausgeprägt sind, ist der Schwierigkeitsgrad eines Themas ebenso verschieden.

Je schwieriger ein Thema wird, umso mehr steht für den Kunden auf dem Spiel. Schwierige Themen können ihn in unbekannte Gewässer führen, in denen er sich unsicher fühlt. Sie können ihn temporär überfordern. Schwierige Themen können unangenehme Empfindungen auslösen, wie Angst, Frustration und oft auch Scham. All das kann zu Selbstzweifeln führen und das Selbstbild ins Wanken bringen. Für den Kunden ist das nur akzeptabel, wenn er dem Coach ein hohes Maß an Vertrauen und Respekt entgegenbringt. Nur dann ist der Kunde bereit, sich auf dieses Wagnis einzulassen. Für den Coach bedeutet ein schwieriges Thema auf jeden Fall erhöhte Anforderungen an die Beziehungsgestaltung mit dem Kunden. Je schwieriger das Thema für den Kunden, umso schwerwiegender wirkt sich ein Mangel oder ein Verlust von Vertrauen und Respekt aus. Coaches sind also in dieser Hinsicht bei für den Kunden schwierigen Themen ganz besonders gefordert.

Zusätzlich zum erhöhten Maß an Vertrauen und Respekt können für den Coach noch ganz persönliche Aspekte hinzukommen und die Schwierigkeit eines Themas weiter erhöhen. Hierzu können mehrere Sachverhalte beitragen, die wir im nächsten Abschnitt besprechen.

## Schwierige Themen für den Coach

Zur Einstimmung für Sie die folgende Geschichte, die ich auf einem meiner Trainings hörte.

### Bitte in einer Woche wiederkommen!

Einst ging eine Mutter mit ihrem Sohn zu Mahatma Gandhi in dessen Sprechstunde. Der Junge war zuckersüchtig und sie wusste nicht, wie sie ihm helfen konnte. Beide warteten stundenlang, denn viele Menschen wollten an dem Tag mit Gandhi sprechen. Schließlich wurden sie vorgeladen. Nachdem sich Gandhi das Problem der Mutter angehört hatte, bat er beide, in genau einer Woche wiederkommen. Unverrichteter Dinge gingen sie nach Hause und kamen nach einer Woche zurück. Nach einer langen Wartezeit wurden sie vorgeladen und Gandhi sprach mit dem Jungen eine Zeitlang. Danach war der Junge von seiner Zuckersucht befreit. Erleichtert fragte die Mutter Gandhi, warum er nicht gleich beim ersten Mal dem Jungen geholfen hatte. Gandhi erwiderte: »Ich musste erst meine eigene Zuckersucht überwinden, um deinem Jungen helfen zu können.«

Für Gandhi war das Thema Zuckersucht schwierig, weil er selbst davon betroffen war und bislang keine Lösung gefunden hatte. Wie sollte er dem Jungen verlässlich helfen? Nichts wiegt schwerer als die eigene Erfahrung. Fehlt sie, oder schlimmer noch, hat man das Thema des Kunden für sich selbst noch nicht gelöst, fehlen nicht nur die Glaubwürdigkeit, sondern auch die Kenntnisse. Ohne Fehler, die man selbst begangen und aus denen man gelernt hat, kann man einem anderen kaum helfen, diese zu vermeiden. Ohne Erfolgserlebnisse, ohne Erfahrungen, die zielführend waren, kann man dem Kunden bei dessen eigenem Weg kaum hilfreiche Hinweise geben. Schwierig ist also ein Thema, das der Coach aus persönlichen Gründen bislang nicht bearbeitet, zu dem er keine Fehler gemacht oder für das er keine Kompetenzen erworben hat.

Es gibt wahrscheinlich unendlich viele Kompetenzen, die coachingrelevant sind und an deren Grenzen man bei einem schwierigen Thema stoßen kann. Zum Beispiel können dies die emotionale und soziale Intelligenz sein oder, wie bei Gandhi, der Umgang mit gesellschaftlich akzeptierten Abhängigkeiten wie die Sucht nach Süßigkeiten. Um sich über diese Vielfalt einen Überblick zu verschaffen, empfiehlt es sich für den professionellen Coach, diese in drei Kompetenzfelder aufzuteilen:

- die fachlichen Kompetenzen,
- die persönlichen Kompetenzen und
- die Coachingkompetenzen.



Im folgenden »Drei-Säulen-Modell der Kompetenzen« habe ich diese drei Kompetenzfelder zusammengefasst.



Das Drei-Säulen-Modell der Kompetenzen

**Fachliche Kompetenzen** Schwierig kann ein Thema sein, wenn die fachlichen Kompetenzen nicht ausreichen. Eine Führungskraft zu coachen, ohne selbst Führungserfahrung zu haben, ist problematisch. Genauso wie das Coaching eines Projektleiters, ohne jemals für ein Projekt verantwortlich gewesen zu sein, oder das Coaching eines Mitarbeiters, der eine wichtige Präsentation halten soll, ohne jemals selbst Erfahrung damit gemacht zu haben. Allgemein kann man sagen: schwierig ist ein Thema, wenn der Coach die fachliche Thematik nicht ausreichend kennt. Das gilt für alle fachlichen Schwerpunkte, bei denen der Coach seine Kunden begleitet, wie zum Beispiel Führung und Projektmanagement, Präsentation und Kommunikation oder das Selbstmanagement.

**Persönliche Kompetenzen** Auch ein Mangel an persönlichen Kompetenzen kann ein Coaching schwierig machen. Beispielsweise, wenn ein Coach nicht bereit ist, sich selbst coachen zu lassen. Das manifestiert sich oft in fehlender Selbstkenntnis und Lernbereitschaft. Kunden, deren Anliegen dann genau in diesen Bereichen liegen, können einem schnell die Grenzen aufzeigen.

**Coachingkompetenzen** Natürlich kann ein Thema auch schwierig sein, wenn es die Coachingfähigkeiten des Coachs überfordert. Zum Beispiel, wenn ein Kunde bei einem sensiblen Thema nicht direkt kommuniziert, sondern viel zwischen den

Zeilen andeutet und hofft, dass der Coach ihn schon versteht. Hier ist die Kernkompetenz aktives Zuhören gefragt, um eben auch das zu hören, was nicht gesagt beziehungsweise nonverbal mitgeteilt wird. Stößt der Coach dabei an seine Grenzen, wird das für ihn zu einem schwierigen Thema, denn er kann ja nur auf das eingehen, was er beim Kunden wahrnimmt. Oder ein anderes Beispiel: Ein Kunde hat Probleme, bei einem für ihn sensiblen Thema ausreichend Vertrauen zum Coach zu fassen. Der Vertrauensaufbau ist eine weitere wichtige Kernkompetenz eines Coaches. Fehlt sie dem Coach, wird aus dem sensiblen Kundenthema ein schwieriges Thema für den Coach.

Auf die Coachingkompetenzen bin ich bereits im Kapitel »Was ist Coaching nun wirklich?« (s. S. 28) eingegangen und werde sie daher hier nicht weiter behandeln.

Die im Drei-Säulen-Modell angegebenen Kompetenzen (s. S. 114) sind exemplarisch zu sehen und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Die Bandbreite fachlicher und persönlicher Kompetenzen ist beliebig erweiterbar. Es gibt wohl unendlich viele Kompetenzen, die in dieser Hinsicht für Coaches relevant sind, und jeder Coach muss die für ihn kritischen identifizieren und sich mit ihnen auseinandersetzen.

Aus all dem ergeben sich drei Möglichkeiten, die zu einem schwierigen Thema führen können: Eine fachliche Überforderung, eine persönliche Überforderung oder die Überforderung der Coachingkompetenzen. Wenn ein Coach durch den Kunden mit einem schwierigen Thema konfrontiert wird, ist es für ihn wichtig zu wissen, in welchem Gebiet es ihn überfordert. Denn nur dann kann der Coach beurteilen, welche Kompetenz er eventuell aufbauen muss, und auch abschätzen, wie lange er dazu ungefähr brauchen wird. Je länger der Coach für den Kompetenzaufbau benötigt und je mehr Kompetenzen betroffen sind, umso mehr steigt der Schwierigkeitsgrad dieses Themas für ihn. Es sei denn, der Kunde gibt ihm, wie bei Gandhi geschehen, ausreichend Zeit.

## Schwierige Themen für das Coaching

Themen können also sowohl für den Kunden als auch für den Coach schwierig oder leicht sein. Die Bewertung, ob etwas schwierig oder leicht ist, nehmen Menschen individuell vor. Das bedeutet, ein Thema kann von einem Coach und einem Kunden ganz unterschiedlich eingeschätzt werden. Beide können völlig unabhängig voneinander zu ganz unterschiedlichen Einschätzungen und Bewertungen kommen. Ein für den Kunden schwieriges Thema kann für den Coach leicht sein, genauso gut aber auch schwer. Ebenso kann ein für den Kunden leichtes Thema für den Coach leicht oder auch schwierig sein. Daraus ergeben sich vier Möglichkeiten



für das Coaching insgesamt, die in der folgenden Matrix dargestellt werden. Das Thema kann für beide leicht, für beide schwierig oder für den einen leicht und den anderen schwierig sein.



Matrix der schwierigen und leichten Coachingthemen

**leicht/leicht** Der einfachste Fall ist, dass das Thema sowohl für den Kunden als auch für den Coach leicht ist. Dann stellt das Coaching kein Problem dar. Insbesondere in längeren Coachings kommt es vor, dass man auch an leichten Themen arbeitet. Beispielsweise begleite ich Kunden über ein bis zwei Jahre dabei, die nächste Hierarchieebene zu erreichen. Über einen solch langen Zeitraum werden viele Themen besprochen, darunter auch leichtere, die dann schnell »abgehakt« werden.

**schwierig/leicht** Etwas komplexer, aber immer noch kein Problem ist es, wenn das Thema für den Kunden schwierig und leicht für den Coach ist. In diesem Fall wird das Coaching nur länger dauern, eben so lange, wie der Kunde für die Bearbeitung benötigt. Je schwieriger das Thema, desto mehr Zeit und Einsatz wird das Coaching brauchen. Allerdings steigt mit der Dauer des Coachings für den Coach das Risiko, dass auch er irgendwann auf ein für sich selbst schwieriges Thema trifft, nämlich dann, wenn der Kunde sich Schritt für Schritt weiter vorarbeitet und im Laufe der Zeit mehrere Themen durchläuft. Je mehr Themen bearbeitet werden, umso größer die Wahrscheinlichkeit, dass irgendwann auch ein schwieriges für den Coach dabei ist.

Behandlung  
schwieriger Themen

---

**schwierig/schwierig** Noch komplexer, aber immer noch handhabbar sind Themen, die für beide schwierig sind. Sie stellen ein mittleres Problem für das Coaching dar, da der Coach hier die Chance hat, mit dem Thema des Kunden, so wie Gandhi es getan hat, mitzuwachsen. Die zentrale Frage ist, ob es sich um eine aktuelle Überforderung handelt, die parallel mit dem Kunden jeweils immer bis zur nächsten Coachingsession Schritt für Schritt überwunden werden kann. Wenn das gelingt, hat der Coach quasi ein ganz frisches Wissen und Erleben zu diesem Thema. Das Coaching kann dann eine ganz besondere Dynamik gewinnen und dem Kunden einen hohen Nutzen stiften.

**leicht/schwierig** Das größte Problem sind Themen, die für den Kunden leicht sind, aber schwierig für den Coach. Hier schreitet der Kunde zügig voran, macht schnell Fortschritte und erwartet natürlich vom Coach, dass dieser mit ihm Schritt hält. Das ist im Coaching ein großes Problem, wenn dem Coach die eigene Erfahrung zu diesem Thema fehlt, es ihn fachlich, persönlich oder von seinen Coachingfähigkeiten her überfordert. Insbesondere dann, wenn die erwartete Refraktärzeit – das ist die Zeit, die man braucht, um sich angesichts einer schwierigen Situation zu stabilisieren, neu zu orientieren und wieder klar denken zu können – länger ist, als das, was der Kunde bereit ist, einem zu geben und zu tolerieren. Beispielsweise, wenn der Kunde von einer misslungenen Präsentation vor dem Vorstand erzählt und mit dem Coach besprechen möchte, wie er damit nun umgehen soll. Wenn der Coach selbst in seiner beruflichen Laufbahn einige schlechte Präsentationen gehalten und das nie so recht verwunden hat, kann er bei diesem Anliegen erst einmal geschockt sein. Seine Refraktärzeit kann dann zu lange dauern, um den Kunden adäquat unterstützen zu können.

In solch einem Fall sollte er nicht zögern und aktiv handeln. Der Coach sollte transparent und offen sein, dem Kunden seine Situation schildern und nach Lösungen suchen, etwa dem Kunden um einen längeren Aufschub bitten oder – falls dies nicht gewünscht ist – den Kunden an einen anderen Coach verweisen. Wenn er dies aus falsch verstandenem Perfektionismus oder aus Eitelkeit nicht tut, verletzt er nicht nur die ethischen Richtlinien eines professionellen Coachs, sondern er riskiert auch, dass der Kunde kein optimales Coaching bekommt.

Selbsterkenntnis ist bekanntermaßen der erste Schritt zur Besserung, und je früher man damit anfängt, desto besser. So versteht es sich von selbst, dass ein Coach am besten bereits im Vorfeld – bevor ein Kunde ihn darauf stößt – die für ihn kritischen Themen erkennt. So kann er sich wappnen und vorbereiten und überlegen, ob seine »heißen Eisen« für seine Zielklientel akzeptabel sind oder er hier etwas unternehmen muss. Vorbeugende Maßnahmen zu treffen ist hier die beste Strategie. Diesem Zweck dient die folgende Übung »Schwierige Themen«. Sie wird in den nächsten Abschnitten weiter fortgeführt werden.