

Coach the Coach

QUALITÄTSSICHERUNG IN DER BERATUNG

Was braucht ein guter Coach? Einen guten Coach! Zur Professionalität eines Beraters gehört es, sich ab und zu selbst beraten zu lassen – sei es in Form von Coaching oder Fall-Supervision. Allerdings stellt der Rollenwechsel vom Coach zum Klienten für beide Seiten – den Coach und seinen ihn beratenden Berufskollegen – eine besondere Herausforderung dar.

Preview: ► Schwieriger Balanceakt: Warum für Coaches die Gefahr emotionaler Verstrickung besteht ► Qualitätssicherung durch Coaching: Aus welchen Gründen Coaches Coaching brauchen ► Vom Könner zum Klienten: Warum es vielen Coaches schwer fällt, sich in die Rolle des Coachees zu begeben ► Supervision, Intersession, Coaching und Headcoaching: Essenzielle Unterschiede oder nur verschiedene Begriffe? ► Fingerspitzengefühl muss sein: Warum Coach-Coaches besonders darauf achten müssen, das Machtgleichgewicht zwischen ihnen und ihren Klienten zu wahren und Konkurrenzsituationen zu verhindern ► Mehr Augen statt vier Augen? Die Vor- und Nachteile von Gruppenberatung für Coaches

■ Coaches tragen ein hohes Maß an Verantwortung, wie jeder, der in seiner Arbeit mit Menschen zu tun hat. Sie müssen einerseits emotionale Distanz wahren und andererseits emphatisch auf ihre Klienten eingehen, was ein schwieriger Balanceakt ist – der auch missglücken kann. „Dann nämlich, wenn sich der Berater emotional verstrickt“, weiß Peter Henniges. Dem selbstständigen Coach aus Kassel ist genau das vor einiger Zeit passiert. Henniges coachte damals einen Klienten, der sich beruflich verändern wollte. Eigentlich machte der Mann einen sehr geradlinigen Eindruck. „Wie jemand, der

psychische Probleme hat, wirkte er jedenfalls nicht“, erinnert er sich. Als einzige Merkwürdigkeit war dem Coach aufgefallen: Der Klient sollte seine Frau in die Veränderungspläne einbeziehen – und tat das partout nicht. Statt einer Begründung kamen, als der Coach nachhakte, jedes Mal Ausflüchte.

„In der letzten Sitzung ist es dann geschehen: Der Mann ist psychisch vollkommen zusammengebrochen“, erzählt Henniges noch heute mit leisem Schaudern. Die Zeit nach diesem Erlebnis war für den Coach schwer – zumal der Klient vollkommen dicht



Foto: image source

machte. Henniges schickte dem Mann zig E-Mails, in denen er darum bat, die Sache mit ihm aufzuarbeiten. Doch es kam nie eine Antwort. „Als Coach zweifelt man dann an den eigenen Fähigkeiten. Man fragt sich immer wieder: Was habe ich bloß falsch gemacht?“, erinnert sich der Berater.

Nach der Coaching-Sitzung bleibt zuweilen ein diffuses Unbehagen

Allein steht Coach Henniges mit dieser Erfahrung nicht da: Praktisch jeder Berater wird in seiner Arbeit irgendwann einmal aus dem emotionalen Gleichgewicht geworfen. „Was nach solchen Coaching-Sitzungen bleibt, ist ein diffuses Gefühl von Unbehagen. Man spürt: Irgendetwas ist falsch gelaufen, sieht aber nicht, was es ist“, umreißt Sylvia Becker-Hill, Inhaberin von Commitment Coaching in Düsseldorf, das Phänomen.

Peter Henniges war damals schnell klar: Allein kommt er mit der Situation nicht mehr klar. Er nahm sich deshalb einen Coach und reflektierte den Fall mit dem Berufskollegen anhand gezielter Fragestellungen: „Was habe ich gemacht? Wie habe ich mich dabei gefühlt? Und was würde ich in einer ähnlichen Lage demnächst anders machen?“ Die Reflexion hat sich gelohnt: Im Coaching fand Henniges seine seelische Balance wieder, sein ins Wanken geratenes Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten – und damit die richtige Verfassung, um seinen Klienten ein guter Coach sein zu können.

Vielen Coaches ist die Klientenrolle zunächst unangenehm

Der psychisch entlastende Effekt des Coachings ist eines der wichtigsten Argumente dafür, dass sich Coaches selbst coachen lassen sollten. Zumindest von Zeit zu Zeit. „Am besten sogar regelmäßig“, meint der Kasseler Coach und Supervisor Dr. Reinald Weiß. Weiß ist sich allerdings auch im Klaren, dass vielen seiner Kollegen die zeitlichen und finanziellen Ressourcen für eine regelmäßige Unterstützung fehlen. Und nicht nur das.

Gute Gründe: Coaches brauchen Coaching, um...

... ihre Psychohygiene zu wahren, ob im Notfall, wenn ein Projekt gescheitert ist, oder um regelmäßig emotionalen Ballast abwerfen und die nötige Distanz zum Job einhalten zu können.

... die eigenen Verhaltens- und Verfahrensweisen besser reflektieren und gegebenenfalls neu justieren zu können.

... den eigenen theoretischen und methodischen Horizont zu erweitern.

... sich besser in die Rolle des Klienten versetzen zu können und durch diesen Perspektivwechsel neue Impulse für die eigene Arbeit zu erhalten.

... ein effektiveres Marketing betreiben zu können, etwa wenn es um die Aufnahme in einen Coaching-Pool geht.



„Dass sich ein Coach coachen lässt, ist ein wichtiger Baustein seiner Qualitätssicherung.“

Dr. Andreas Knierim, selbstständiger Coach und Coach-Ausbilder mit Sitz in Kassel.
Kontakt: ak@coaching-web.de

„Vielen Coaches ist es unangenehm, sich selbst coachen zu lassen“, konstatiert Nadine Hamburger. Die Beraterin mit Sitz in Falkensee muss es wissen: Sie hat sich nämlich auf die Beratung von Coaches spezialisiert – in der Phase der Existenzgründung und in allen anderen Phasen. Will heißen: Hamburger unterstützt Coaches, wenn es darum geht, sich zu Beginn der Berufstätigkeit darüber klar zu werden, zu welchen Themen und Zielgruppen sie beraten wollen. Die Beraterin hilft Berufskollegen aber auch nach Tief- und Rückschlägen, wenn die Motivation den Bach runter geht oder der Glaube an den Sinn des eigenen Tuns droht, abhanden zu kommen. Bei ihren Klienten beobachtet Hamburger gerade am Anfang häufig: „Sie glauben, dass sie perfekt sein müssen und keine Schwächen zugeben dürfen.“

Ulrich Dehner, Inhaber und Leiter der Konstanzer Seminare, hat ähnliche Erfahrungen gemacht: „Coaches sind in Sachen Weiterentwicklung anders gepolt als etwa Psychotherapeuten.“ Diese nähmen auch lange nach ihrer Ausbildung Supervision selbstverständlich in Anspruch. „Coaches dagegen lassen sich zwar in ihrer Ausbildung noch gerne von ihrem Ausbilder und Mentor coachen, meinen danach aber oft ‚Jetzt ist es genug mit der eigenen Weiterentwicklung‘“, konstatiert Dehner nicht zuletzt angesichts eigener negativer Erfahrungen mit der Fortbildungsaffinität der Berufskollegen. Der

Institutsleiter hat vor einiger Zeit 600 Coaches wegen eines Angebotes für eine Fortbildung angeschrieben. Resultat: zwei Anmeldungen. Zudem bieten die Konstanzer Seminare Coaches die Gelegenheit, sich in kollegialen Gruppen regelmäßig zur Fallsupervision zu treffen. Das Angebot steht jedem Coach offen und wird entsprechend beworben. Doch auch hier ist die Resonanz eher mager: „Es kommt extrem selten jemand, der nicht bei mir in der Ausbildung war“, so Dehner. Wenn, dann scheinen die meisten hauptsächlich eher kollegiale Intervention zu betreiben, also informelle Supervision ohne Supervisor.

Coaches mangelt es chronisch an produktivem Feedback

Wieso in etwas investieren, ohne dass es – zumindest vordergründig gesehen – irgendwie auch klappt? So denken viele Coaches offenbar. Doch um Klienten wirklich wirkungsvoll unterstützen zu können, muss ein Coach mit sich selbst und mit seinen Verfahrensweisen im Reinen sein. „Dass er sich coachen lässt, ist daher ein wichtiger Beitrag zur Qualitätssicherung“, sagt Andreas Knierim, Coach und Coach-Ausbilder mit Sitz in Kassel. Aus gutem Grund fragen nach Erfahrung von Ulrich Dehner auch Personalentwickler häufig danach, ob ein Coach sich selbst regelmäßig beraten bzw. supervisieren lässt – und machen das zu einem Kriterium für die Aufnahme in einen Coaching-Pool. Bekannt ist schließlich: Coaches sind Einzelkämpfer, denen es chronisch an Feedback von anderer Seite mangelt. „Daher ist es für sie so wichtig, zumindest ab und zu jemanden zu haben, der ihnen einen Spiegel vorhält“, sagt Coach-Coach Nadine Hamburger.

Wie sie kann auch ihre Kollegin, Sylvia Becker-Hill, über Berater, die meinen, diesen Spiegel nicht nötig zu haben, nur den Kopf schütteln: „Wer als Coach so denkt, der hat

Anzeige



„Was ich meinen Kunden gönne, gönne ich mir auch: Unterstützung, Klarheit und Inspiration durch Coaching.“

Sylvia Becker-Hill, Inhaberin von Commitment Coaching in Düsseldorf. Kontakt: sylvia@becker-hill.com

ein echtes Ego-Problem. Man sollte an dessen Reife zweifeln. Schließlich hat jeder Profi im Sport seinen persönlichen Coach. Wieso also sollte ich es als Profi im Business-Coaching anders handhaben?“ Was sie ihren Kunden gönne, das gönne sie sich auch selbst, sagt Becker-Hill: Unterstützung, Klarheit und Inspiration durch Coaching. Ein bis zweimal im Jahr sucht sie sich einen Kollegen aus, bei dem sie sich Unterstützung in einem persönlichen Veränderungsvorhaben einholt. Ihr vorerst letztes derartiges Projekt: Verbesserung der eigenen Work-Life-Balance. Doch die Beraterin ist sicher: „Der Rollenwechsel vom Coach zum Klienten hilft nicht nur bei solchen persönlichen Problemen. Er hilft auch, die Perspektive der eigenen Kunden besser zu verstehen.“

Manche brauchen Nachhilfe im kleinen Einmaleins ihres Faches

Psychohygiene, Horizonterweiterung, Professionalisierung – grundsätzlich bewegt sich das Coaching von Coaches in einem breiten Spektrum verschiedener Anlässe und Themen. Wobei sich der vordergründige Grund, weshalb ein Coach aufgesucht wird, durchaus von den tatsächlichen Ursachen unterscheiden kann. Nadine Hamburger etwa macht oft die Erfahrung, dass selbst wenn ihre Coach-Klienten sie wegen pragmatischer Belange aufsuchen, häufig weitere Probleme dahinterstecken: Da ist der Coach, der fürchtet, zu wenig Aufträge zu bekommen, bei dem sich aber herausstellt: Er geht mit einem viel zu hohen Maß an Selbstkritik durchs Leben. Oder der Coach, der aufgrund von Kindheitserfahrungen ständig Angst davor hat, Anerkennung zu verlieren, deshalb mit seinen Klienten weniger konfrontativ umgeht als es die Situation erfordern würde und den Prozess deshalb nicht zum Ziel führen kann. „Glaubenssätze, mit denen sich ein Coach nicht bewusst auseinandergesetzt hat, kön-

nen ihn in seiner Arbeit mit Klienten behindern“, konstatiert die Beraterin.

Doch manchmal sind es auch scheinbar banalere Gründe, die Coaches an den Rand ihrer Kräfte bringen können. Das jedenfalls legt eine Studie zur Fragestellung „Wie steht es um Deutschlands Trainer?“ nahe, die Hamburger durchgeführt hat. Demnach stellen für die 255 Coaches (Trainer mit einem Coaching-Anteil von mindestens 20 Prozent), die sich an der Befragung beteiligt haben, Auftragslöcher, schwierige Honorarverhandlungen, hohes Arbeitsaufkommen nach längerer Abwesenheit vom Back-Office, die Schwierigkeit, effektives Selbstmarketing zu betreiben und Mängel im eigenen Energiemanagement die größten Stressoren dar. Interessanterweise wird auch der – im Grunde hausgemachte – fehlende Austausch mit Kollegen bzw. die mangelnde externe Unterstützung als Kräfte zehrender Faktor genannt. Doch manchmal brauchen Coaches offenbar auch ganz pragmatisch Nachhilfe im kleinen Einmaleins ihres Faches. So berichtet Reinald Weiß: „Ich habe in Coaching-Sitzungen auffallend oft mit Coaches

zu tun, bei denen sich herausstellt, dass sie eben deshalb in einem Prozess feststecken, weil sie die Auftragsklärung nicht richtig durchgeführt haben.“ Weiß hakt dann nach: „Was genau ist Ihr Auftrag? Wie haben Sie den definiert?“ – und empfiehlt seinen Klienten im Zweifelsfall, noch einmal nachzukontraktieren und das Auftragsziel klar herauszuarbeiten.

Fallbetrachtung – ist das nun Coaching oder Supervision?

Mit der Dauer, die ein Coach im Geschäft ist, ändern sich häufig auch Anlässe und Themen des Coach-Coachings: Spielen zu Beginn verständlicherweise Fragen der eigenen Positionierung und auch des Marketings eine größere Rolle, so tritt später oft die Betrachtung schwieriger Fälle stärker in den Mittelpunkt.

Indes: Ob diese Fallbetrachtung überhaupt als Coaching zu deklarieren ist, oder nicht doch eher als Supervision, darüber gehen die Meinungen auseinander. Sylvia Becker-Hill beispielsweise unterscheidet strikt zwischen Coaching und Supervision. Wenn sie sich zu einem für sie persönlich relevanten Veränderungsthema coachen lässt, dann tut sie das, wie sie sagt, wie jeder andere auch: „Ob ich selbst Coach bin oder nicht, tut dabei nichts zur Sache. Wenn ich aber als Coach gezielt über Fälle spre-

Anlässe für Coach-Coaching und Supervision können sein:

- ▶ Schwierigkeiten in der Bearbeitung eines einzelnen Falles: Es hakt irgendwo und der Coach kommt allein nicht dahinter, woran es liegt.
- ▶ Hinderliche Glaubenssätze
- ▶ Ein grundsätzliches Problem, das bei dem Betroffenen immer wieder in der Arbeit mit Klienten an einer bestimmten Stelle im Prozess auftritt, z.B.: Er beherrscht die Regeln der Auftragsklärung nicht richtig.
- ▶ Existenzielle Nöte: Die Kunden bleiben aus.
- ▶ Motivationsverlust und Sinnkrise
- ▶ Der Wunsch nach regelmäßiger Spiegelung des eigenen Tuns
- ▶ Ein persönliches Veränderungsvorhaben, etwa die eigene Work-Life-Balance besser in den Griff zu bekommen

che, dann ist das für mich Beratung bzw. Supervision oder Intersession, aber kein Coaching“, so Becker-Hill. Fallsupervision betreibt die Beraterin dementsprechend ausschließlich in Form von informellen, kostenlosen Intersessionssitzungen, in denen sie sich mit Kollegen gegenseitig berät.

Für den Kasseler Coach und Coach-Ausbilder Dr. Andreas Knierim kann die Fallbesprechung als solche dagegen durchaus im Zentrum eines „echten“ Einzelcoachings stehen. „Und dennoch unterscheidet sich eine solche Sitzung von der klassischen

Supervision“, erläutert Knierim. „Wichtiger als die ‚Lösung‘ des einzelnen Falles ist nämlich die persönliche Entwicklung des Klienten anhand des Falles.“ Daher setze der Coach-Coach – anders als es ein Supervisor tun würde – bei der Fallbetrachtung gezielte Interventionen ein, um seinen Klienten voranzubringen. „Ich nutze z.B. oft das Mittel der Provokation, um meinem Gegenüber deutlich zu machen, welche unbewusst ablaufenden Verhaltensmuster ein bestimmter Klient, mit dem er nicht klarkommt, bei ihm hervorruft“, berichtet der Berater. „Ziele

neu zu justieren, pro-aktiv zu agieren – das ist es, was ein Coaching von der Supervision unterscheidet“, meint auch Knierims Kasseler Coach-Kollege und Supervisor Dr. Reinold Weiß.

Um das Coaching von Coaches (einschließlich Fallbesprechung) von der klassischen Supervision abzugrenzen, nennen Knierim und Weiß es übrigens „Headcoaching“. Ein Begriff, dem andere allerdings wenig abgewinnen können – sofern sie ihn überhaupt kennen. Sylvia Becker-Hill hält den Begriff gar für diskreditierend, wenn er

Anzeige



„Vielen Coaches ist es unangenehm, sich selbst coachen zu lassen.“

Nadine Hamburger, Beraterin für Coaches mit Firmensitz in Falkensee. Kontakt: nh@nadinehamburger.de

generell auf das Coaching von Coaches bezogen wird. Schließlich impliziere das ‚Head‘ in Headcoaching, dass da einer über dem anderen stehe, also vermeintlich erfahrener sei. Ein Unding in einer Coaching-Sitzung, in der sich zwei berufserfahrene Coaches gegenüber sitzen, meint Becker-Hill. „Nur in der Ausbildung und kurz danach, wenn Coaching-Auszubildende bzw. -Neustarter von ihrem Ausbilder bzw. Mentor gecoacht werden, ist der Begriff Headcoaching angebracht, denn hier ist klar, dass der Coach tatsächlich mehr weiß und erfahrener ist als sein Coachee“, meint die Beraterin. Ihr Institut Commitment-Coaching bietet Coach-Ausbildungskandidaten denn auch während und kurz nach der Ausbildung die Möglichkeit, sich selbst coachen zu lassen – und nennt das Headcoaching.

Auch im Coach-Coaching gilt es, das Machtgleichgewicht zu wahren

Doch, egal, ob nun Supervision, Headcoaching oder Coaching: „Es fällt vielen Coaches – trotz all ihrer Fähigkeit zur Selbstreflexion – schwer, sich wieder auf die lernende Situation einzustellen und die eigene Nicht-Perfektion einzusehen. Die meisten Coaches sind, ebenso wie Trainer, von Natur aus eher Selbstdarsteller“, sagt Ulrich Dehner. Nicht jeder Coach kann ohne Weiteres zwischen den Rollen Coach und Coachee bzw. Coach und Supervisionsklient wechseln.

„Als Berater, der einen Berufskollegen coacht oder supervisiert, muss man deshalb mit besonders viel Fingerspitzengefühl vorgehen“, weiß Andreas Knierim. Vor allem dürfe es in der Beziehung nicht zu einem Machtungleichgewicht kommen. Knierim erklärt: „Es kann z.B. sein, dass ein Klient, wenn auch nur unbewusst, in den Berater hineinprojiziert: ‚Der beherrscht sein Metier besser als ich, ich bin schwächer.‘ Einfach nur, weil er nun in der Rolle des Coachees

steckt.“ Hier gelte es zum einen, bewusst gegenzusteuern, indem man sich strikt an das Credo „Coaching ist Rat ohne Rat-schlag“ hält, also einander vollkommen auf Augenhöhe begegnet. Zum anderen jedoch sollte man ein mögliches Ungleichgewicht auch stets offen ansprechen und diese Intervention bewusst als Teil des Coachings markieren.

Damit lässt sich auch eine weitere Gefahr beim Kollegen-Coaching eindämmen: die nämlich, dass sich eine Wettbewerbssituation entwickelt. „Auch hier gilt: Man darf keinesfalls in die Falle tappen, dem Kollegen, nachdem dieser z.B. einen kniffligen Fall präsentiert hat, zu erklären, wie er’s besser hätte machen können“, betont Knierim. Auch in eine Meta-Diskussion über die angewandten Methoden, frei nach dem Motto: „Interessantes Verfahren, das Sie da eben gerade bei mir eingesetzt haben...“ sollten die Coaches nicht hineinrutschen. „Und wenn doch, dann notfalls erst am Ende der Sitzung oder zu Beginn der nächsten Sitzung“, meint Nadine Hamburger. Sie ist der Meinung: Neue, eventuell unbekannte Methoden und Techniken kennenzulernen, kann und sollte nur ein positiver Nebeneffekt des Coach-Coachings sein, nicht aber das eigentliche Ziel.

Gleiche Regeln gelten übrigens auch für die Gruppensupervision, in der der Hang zum Konkurrenzgebaren stärker ausgeprägt sein kann als in der Einzelsituation, wie Ulrich Dehner

mit Blick auf die Konstanz-Intervisionsgruppen beobachtet hat. Zwar habe die Gruppensituation mancherlei Vorteile, etwa dass dem Coach gleich mehrere Spiegel vorgehalten würden und er unterschiedliche Perspektiven kennenlerne. „Mitunter ist jedoch die Hemmschwelle, sich zu öffnen, größer als in der Vier-Augen-Situation“, so Dehner.

Wer Einzelsitzungen präferiert, kann allerdings in eine Falle tappen, insbesondere, wenn er sich über einen längeren Zeitraum von ein und demselben Berater coachen bzw. supervisieren lässt: Er kann nämlich abhängig werden, so dass er sich ohne Feedback des Beraters kaum noch traut, eigene Entscheidungen zu treffen. „Davor ist man auch als Coach nicht gefeit“, weiß Andreas Knierim. Der Berater hat für sich einen Weg gefunden, mit der Gefahr umzugehen: „Wenn ich merke, dass ich in diese Richtung tendiere, lege ich eine Coaching-Pause ein.“

Sylvia Jumpertz ■

Leserbefragung: Coaching für den Coach

Warum Coaches Coaching in Anspruch nehmen

Zur Supervision und Auseinandersetzung mit ihrer Rolle	64%
Um berufliche oder private Veränderungsthemen zu besprechen	57%
Zur Reflexion besonders komplexer Fälle	55%

Welche Vorteile Coaching für Coaches hat

Sicherung der eigenen Coaching-Qualität	74%
Verbesserung der Reflexionsfähigkeit	74%
Pflege der eigenen Psychohygiene	57%
Verbesserte Kommunikation und Selbsterkenntnis	49%
Stressvermeidung und -abbau	43%
Mehr Sicherheit bei Entscheidungen	40%

Wo Nachteile des Coach-Coachings liegen

In dem ungewohnten Rollenwechsel: Es fällt dem Coachee schwer, die Rolle des Coaches zu verlassen und selbst Hilfestellung in Anspruch zu nehmen.	64%
Es droht die Gefahr, dass sich Coach und Coachee in Fachdiskussionen verstricken und das eigentliche Thema aus den Augen verlieren.	47%
Coach und Coachee schrecken davor zurück, sich vom potenziellen Konkurrenten zu tief in die Karten gucken zu lassen und eventuell persönliche Erfolgsgeheimnisse preiszugeben.	21%

Ergebnisse der managerSeminare-Leserbefragung aus Heft 112. Angegeben ist die prozentuale Anzahl jener Leser, die die Frage zustimmend beantwortet haben. Mehrfachnennungen waren möglich. Insgesamt haben sich 47 Leser an der Umfrage beteiligt.