

# Vorsicht vor falschen Ratgebern

## COACHING:

Viele Manager suchen bei beruflichen Problemen externe Hilfe und empfinden diese Beratung zunächst als erfolgreich. Doch unbewusst haben sie häufig einen Coach engagiert, der ihr Problem umgeht. Langfristig werden die Schwierigkeiten deshalb wachsen.

Von Klaus Eidenschink und  
Karin Horn-Heine



**E**s gibt Manager, die glauben, sie könnten allein mit ihrem Willen und harter Arbeit alle Ziele erreichen. Diese Führungskräfte suchen sich auffällig oft einen ganz bestimmten Typ von Coach: Jemanden, der noch bessere Arbeitstechniken anbietet, der vielleicht, so wie sie selbst, Angst vor den eigenen Gefühlen hat und der nicht vermitteln kann, dass es wichtig ist, eigene Gefühle wahrnehmen und integrieren zu können.

Es gibt Manager, die autoritär und bestimmend auftreten. Auch diese wählen häufig einen Coach, der sich ihnen ebenso anpasst wie die Mitarbeiter,

und der sich nicht traut, Klartext zu reden. Diese Führungskräfte bekommen durch ihre Wahl die gewünschte Bestätigung, erfahren jedoch wenig Neues über sich.

Und es gibt Manager, die Angst haben, falsche Entscheidungen zu treffen. Auch sie landen immer wieder bei einem Coach, der auf die erlebte Hilflosigkeit seines Klienten mit Retter-Verhalten reagiert und dem Manager die Entscheidungen abnimmt.

Diese Reihe ließe sich problemlos fortsetzen. In vielen Fällen sind die beschriebenen Manager mit ihrem Coach zufrieden. Dieser hat oft kurzzeitig

zu einer Veränderung der Situation beigetragen. Doch langfristig führen solche Coaching-Beziehungen eher zu einer Verschlechterung der Lage.

Der Grund für eine derart missglückte Coachwahl sind unbewusste psychische Vorgänge. Jede unserer Entscheidungen wird von solchen unbewussten Abläufen beeinflusst. Sie wirken umso intensiver und haben umso negativere Folgen, je weniger man über ihre Existenz weiß. Das gilt für alle Entscheidungen, egal ob beruflich oder privat. Die wichtigste Regel des Unbewussten heißt, etwas pointiert formuliert: Alle Menschen bekommen im Leben mit hoher Wahrscheinlichkeit das, was sie (unbewusst) erwarten oder befürchten und nicht das, was sie (bewusst) wollen.

Wir arbeiten seit 15 Jahren als Coaches, in der Supervision von Kollegen und in der Coachingausbildung. Als wir begannen, die Erfahrungen aus dieser Zeit auszuwerten, stellten wir fest, dass die unbewussten Einflüsse eine wesentliche Rolle bei der Wahl des Coach spielen. Immer wieder wählen Manager gerade diejenigen Coaches, die ihre Schwierigkeiten nur zum Teil erfassen und Scheinlösungen anbieten. Wir fanden heraus, dass es zahlreiche Fallen gibt, die sich im Coaching aus unbewussten Vorgängen entwickeln. Wer es schafft, die verdeckten, impliziten und unbewussten Faktoren bei der Wahl eines Coach und eines Coachingansatzes zu berücksichtigen, hat größere Chancen, seine Probleme zu lösen.

Wir skizzieren zunächst, was unbewusste Prozesse sind, und stellen anschließend die vier wichtigsten psychologischen Fallen vor. Sie können anhand von Checklisten lernen, diese Fallen zu meiden.

## Was sind unbewusste Prozesse?

Jede Entscheidung basiert auf der individuellen Wahrnehmung eines Menschen und auf seinen Erfahrungen im Kontakt mit der Umwelt. Der Mensch konstruiert so seine Vorstellung von der Wirklichkeit. Diese Sichtweise bestimmt, was und wie wahrgenommen, gefühlt, gedacht, gehandelt wird und wie Zusammenhänge erklärt werden. Werden einmal getroffene Entscheidungen

### KLAUS EIDENSCHINK

*ist Geschäftsführer der Coaching- und Organisationsberatung Eidenschink & Partner in München.*

### KARIN HORN-HEINE

*ist Psychologin, Supervisorin und Coach. Sie leitet mit Klaus Eidenschink das Münchener Coaching-Zentrum Hephaistos.*

## KOMPAKT

Unbewusste psychische Vorgänge führen häufig dazu, dass Manager sich genau den Coach suchen, der ihr eigentliches Problem nicht antastet. Die Autoren fanden nach einer Analyse ihrer Coachingtätigkeit typische Muster, die das Zusammenspiel zwischen Berater und Klient steuern.

**Die Fallen:** Manager setzen sich falsche Ziele, sperren sich gegen Veränderungen, kämpfen gegen verhasste Eigenschaften oder lenken von den eigenen Schwächen ab. Das Tückische daran: Die Betroffenen erkennen diese Verhaltensmuster nicht.

**Der Ausweg:** Wer die unbewussten Funktionsweisen versteht, kann sein Verhalten ändern. Vier Checklisten helfen, die eigenen Ziele und Erwartungen zu hinterfragen, aber auch, die Arbeitsweise eines Coach zu prüfen.

gen und Muster als hilfreich angesehen, dann verfestigen sich diese zu äußerst stabilen innerlichen Schemata. Die Wirklichkeit wird so gestaltet, dass sie zum einmal beschlossenen Bezugsrahmen passt.

So wird jemand, der in einer Familie aufwächst, in der er mit seinen Nöten und Sorgen allein gelassen wird, vermutlich auch sein weiteres Leben so gestalten, dass sein Glaubenssatz, „Wenn es darauf ankommt, ist nie jemand da“, bestätigt wird. Dieser Glaubenssatz hört sich für den Betroffenen völlig selbstverständlich an – und es gibt unzählige weitere Varianten: „Ich darf nicht zeigen, dass ich Hilfe brauche!“, „Man muss alles im Leben bezahlen!“, „Keiner darf sehen, wie es in mir ausschaut!“ oder „Am Ende geht es immer schlecht aus!“. Unbewusst verhält sich ein Mensch oft so, dass solche Glaubenssätze durch sein Verhalten bestätigt werden.

Wer sich heute mit unbewussten Vorgängen beschäftigt, ist nicht nur auf tiefenpsychologische Theorie angewiesen. Die modernen Neurowissenschaften liefern mittlerweile eindrucksvolle Belege für die enorme Bedeutung unbewusster Prozesse. Alles, was wir von der Welt wissen, wird in hohem Maß von der Bearbeitung im Gehirn beeinflusst. Die Neurowissenschaftler kön-

nen mittlerweile sehr genau nachweisen, dass jeder Mensch nur das wahrnimmt, was er zulassen kann und was er wahrnehmen möchte. Alles andere wird ausgefiltert.

Welche Bedeutung bestimmte Sinnesreize für uns bekommen, wird ebenfalls durch eine große Zahl von Hirnprozessen bestimmt, die alle unbewusst ablaufen. Wir erfahren gewissermaßen nur das Ergebnis. Selbst scheinbare Willensentscheidungen sind stark durch die impliziten und damit unbewussten Vorgänge in unserem Hirn vorbestimmt. Wer heute als Manager solche Erkenntnisse nicht aufnimmt und für die Selbst- und Fremdsteuerung nutzt, verschenkt wesentliche Möglichkeiten des Führens.

All die unbewussten Vorgänge spielen eine wichtige Rolle. Sie schützen uns vor Unbekanntem und erhalten bestehende Annahmen. Damit Menschen sich weiterentwickeln und Neues entdecken, brauchen sie Reize, die die unbewussten Wahrnehmungsschranken durchdringen. Deshalb kommen viele Menschen erst über eine Lebenskrise zu tief greifenden Verhaltensänderungen. Es tut uns Menschen nicht gut, immer nur bestätigt zu werden. Wer sich als Person entwickeln möchte, muss sich Bezugspersonen und eine Umwelt suchen, die zum Nachdenken und zur Überprüfung eigener Vorannahmen anregen.

Vor diesem Hintergrund ist ein Coaching sozusagen Training für ein Hirn, das nicht im eigenen Saft schmoren möchte. Doch genau hier liegt das Problem: Wer nicht sorgsam ist, sucht sich mit hoher Wahrscheinlichkeit einen Coach, der eben nicht irritiert, sondern das bereits Bekannte bestätigt. Und die meisten Menschen finden diese falsche Wahl auch noch gut.

## Falle 1

### Falsche Ziele

Schon Platon wusste, dass zwar alle Menschen das Gute wollen, aber häufig gar nicht wissen, was gut für sie ist. Ein Penner unter der Brücke sieht sein Problem darin, dass es ihm an einer Flasche Rotwein mangelt. Ein Coach, der ihm helfen würde, dieses Beschaffungsproblem zu lösen, wäre in den Augen des Penners höchst kompetent und erfolgreich; außen Stehende würden diese Art der Unterstützung vermutlich wesentlich kritischer einschätzen. Dummes Beispiel?

Hier ein Fall aus der Praxis: Vorstand Gerd Simmers (Name geändert) will, dass seine Bereichsleiter seine Vorgaben umsetzen. Der von ihm ausgesuchte Coach, ein Star der Branche, fühlt sich von dem Auftrag geschmeichelt. Er verbündet

## Kann Ihr Coach Sie durchschauen?

Die folgenden Fragen helfen Ihnen herauszufinden, ob Ihr Coach erkennt, dass Sie unbewusst falschen Zielen folgen – und ob er darauf entsprechend reagiert.

1. Nimmt sich der Coach Zeit, um sorgfältig zu klären, ob Coaching überhaupt sinnvoll ist?
2. Haben Sie den Eindruck, dass der Coach sich wirklich so unabhängig und frei fühlt, dass er den Auftrag auch ablehnen würde?
3. Hinterfragt der Coach den Sinn und Zweck Ihrer Ziele und stellt diese wohlwollend in Frage?
4. Kann er Ihnen eine andere Perspektive aufzeigen und darlegen, weshalb er das von Ihnen gewählte Ziel für irreführend hält?
5. Macht Ihr Coach Sie darauf aufmerksam, dass neue Verhaltensweisen auch einen Preis haben und Ihre Umwelt anders auf Sie reagieren wird?
6. Wer hat in den Gesprächen die Kontrolle: Sie oder der Coach? Wenn Sie die Kontrolle haben, wird er Ihnen nicht helfen können.
7. Gibt es Aussagen und Interventionen des Coach, bei denen Sie sich ertappt oder überrascht fühlen, nervös oder aufgeregt werden, gar etwas Angst bekommen? Wenn nein, dann ist Skepsis angebracht.
8. Unterstützt Sie Ihr Coach darin, sich auch auf unangenehme Erfahrungen und Gefühle einzulassen, oder lässt er Sie in solchen Momenten vom Haken?

sich mit Simmers und bestätigt ihn in der Rolle, Vorgaben zu machen und zu erwarten, dass die anderen diese Ideen umsetzen. Die Folge: Simmers zeigt sich noch überzeugter von sich selbst, lässt gar keine Nachfragen mehr zu, verurteilt Kritiker als Zauderer und verliert zunehmend den Bezug zur Realität. Auf der anderen Seite werden seine Bereichsleiter noch angepasster, als sie es sowieso schon waren. Der Vorstand selbst ist mit der Arbeit des Coach hochzufrieden, da die anderen tatsächlich mehr kuscheln.

Das Beispiel illustriert, wie sehr die Wünsche eines Coachingkunden von seinen wahren Bedürfnissen abweichen. Ihre Ziele und Ihre Vorstellungen von Hilfe sind oft unbewusst Teil und Ausdruck Ihres Problems. Wenn der Coach Sie dorthin bringt, wo Sie hinwollen, droht er Teil Ihres Problems zu werden.

Es ist allerdings auf keinen Fall so, dass nur der Coach weiß, was Ihnen gut tut. Das wäre ebenso falsch, da Coaching nicht in die Unmündigkeit und Abhängigkeit führen darf, sondern Ihre Autonomie fördern und ausweiten soll. Richtig bleibt aber, dass viele Schwierigkeiten und Probleme von Managern auf einem weit verbreiteten Irrtum beruhen: nämlich der Annahme, zu wissen, was ihnen selbst, den Mitarbeitern und der Firma gut tun würde.

Zu Beginn eines Coachings muss also zunächst untersucht werden, welches Problem vorliegt. Möglicherweise besteht Vorstand Simmers deshalb so sehr auf Anpassung, da er bei der geringsten Kritik spürt, wie schnell er sich verunsichern lässt und ängstlich wird. Er fürchtet zum Beispiel, nicht gut genug zu sein.

Da Manager es häufig gewohnt sind, dass gemacht wird, was sie wollen, übertragen sie diese Haltung auf Coaches und Berater und erwarten auch von ihnen Gehorsam. Wenn Sie als Manager einen Coach als Realisierungsgehilfen für die selbst definierten Ziele engagieren, ohne von ihm zu erwarten, dass er Ihre Pläne äußerst kritisch reflektiert, nehmen Sie sich eine große Chance. Je mehr Sie schon zu wissen glauben, was richtig ist, desto schwerer werden Sie sich verändern und desto schlechter wird Ihre Coachwahl sein. Sie werden dann keinen Coach, sondern einen untergebenen Verbündeten finden, der Ihnen zwar hilft, Ihre Ziele zu erreichen. Er löst aber nicht Ihr Problem (siehe Kasten Seite 40).

## Falle 2

### Unbewusster Gegner

Wenn Sie Rat suchen, befinden Sie sich in aller Regel in einer Situation, in der Sie allein nicht mehr weiter wissen oder der Preis für eine einsame Lösung zu hoch wird. Sie wollen also etwas ändern – oder besser gesagt: Eine Seite Ihrer Persönlichkeit strebt nach Veränderung. Es gibt jedoch in jedem Menschen eine andere Seite, die sich sträubt und gegensteuert.

Diese Aussage ist für die meisten Menschen schwer zu verdauen. Wer möchte schon für das eigene Unglück auch noch selbst die Verantwor-

## Wie offen sind Sie?

Anhand der folgenden vier Fragen können Sie beurteilen, ob Sie tatsächlich zu Veränderungen bereit sind – und ob Ihr Coach entsprechend handelt.

1. Haben Sie gründlich geprüft, ob Sie bereit sind, sich wirklich für Neues zu öffnen? Haben Sie dazu Freunde und Partner oder fähige Personalentwickler befragt?
2. Wie sehr sind Sie bereit, Ihr Verhalten, das bis jetzt auch zu Ihrem Erfolg beigetragen hat, in Frage stellen zu lassen?
3. Haben Sie sich klar gemacht, dass Veränderung auch bedeuten kann, vorübergehend aus dem Gleichgewicht zu kommen und Unsicherheit zu verspüren, wenn Sie sich Neuem zuwenden?
4. Klagen Sie eher, oder zeigen Sie wirklich Veränderungswillen, wenn Sie über Ihre Probleme sprechen?

tung tragen? Wer jedoch Verantwortung für seine Situation übernimmt, kann sie auch verändern. Um das zu schaffen, müssen Sie Wege finden, sich selbst kennen zu lernen (siehe Kasten oben). Denn im Unbewussten liegende Persönlichkeitsaspekte sind auch bei der Wahl eines Coach sehr wichtig, wie das folgende Beispiel illustriert:

Ein Manager sucht Rat bei einem Coach. Das Problem: Die Mitarbeiter übergehen ihn und wenden sich an den nächsthöheren Vorgesetzten, wenn sie Entscheidungen herbeiführen, Anliegen vortragen oder sich beschweren wollen. Schnell stellt sich heraus, dass der betreffende Manager öfter beim Kunden als vor Ort ist. Ist er einmal im Haus, dann bleibt seine Bürotür geschlossen, und der Terminplan ist voll. Für die Mitarbeiter bleibt er unsichtbar. Alle Ideen und Vorschläge, wie er sich Freiräume schaffen könnte, um den Dialog mit den Mitarbeitern zu suchen, blockt er ab und hält sie für nicht durchführbar oder umsatzgefährdend.

Im Verlauf der weiteren Arbeit wird deutlich, dass sich diese Führungskraft im Grunde ihres Herzens nicht ändern möchte – und trotzdem anders wirken will. Letztlich sollen die anderen, also die Mitarbeiter, sich ändern. Der Manager erwartet vom Coach neue Möglichkeiten, seine Umgebung zu manipulieren. All dies ist unbewusst von der Angst vor eventuellen direkten Auseinandersetzungen gesteuert und dem Wunsch, niemanden enttäuschen zu müssen. Deshalb ist es für ihn wichtig, alles mit möglichst viel Distanz zu entscheiden, um nichts von den unmittelbaren Reaktionen der



Betroffenen mitzubekommen.

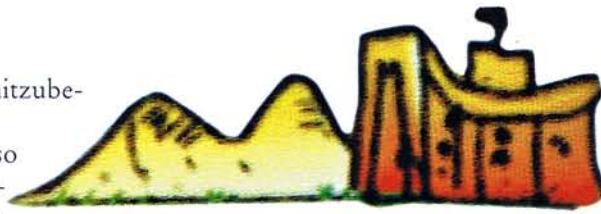
Es ist also zunächst wesentlich, herauszufinden, welche der beiden Seiten Ihrer Persönlichkeit die Entscheidung bei der Auswahl eines Coach trifft: die bewusste Seite, die sich verändern möchte, oder der unbewusste, bewahrende Teil?

Dabei kann es durchaus vorkommen, dass sich der Drang, alles beim Alten zu lassen, in einer ungeheuren Veränderungswut entlädt. Die Leiterin der Vertriebsabteilung eines internationalen Konzerns wollte die hohe Arbeitsbelastung besser bewältigen, indem sie geschickter Prioritäten setzte und sinnvoller delegierte. Nach Aussage der Personalchefin entschied sich die Vertriebsleiterin für ihren Coach, da er als eine Persönlichkeit galt, die schnell auf den Punkt kommt und nicht lange um den heißen Brei herumredet.

In der ersten Coachingsitzung legte die Vertriebsleiterin ein atemberaubendes Tempo vor: die Fülle der Informationen, die Sprechgeschwindigkeit und Körpersprache – alles wirkte gehetzt, nervös und getrieben. Schnell versuchte sie, dem Coach ebenfalls ihr Tempo aufzuzwingen, ihm schnell Ergebnisse und Tipps zu entlocken und seine Einwürfe schnell zu beantworten. Als der Coach die Kommunikation systematisch verlangsamte und sich ihren Anforderungen freundlich verweigerte, wurde sie erst ungeduldig, dann patzig und unfreundlich.

„Hilf mir, dass ich mein Können noch besser dafür nutzen kann, meine Schwächen zu bewahren“, so kann man die unbewusste Strategie dieser Vertriebsleiterin bezeichnen. Sie hat versucht ihr Problembewältigungsmuster zu perfektionieren: noch effektiver und schneller zu werden. Hilft der Coach ihr nun mit Selbst- und Zeitmanagementtechniken, bedient er das Problem, statt es zu lösen. Wie es sich aus der weiteren Arbeit ergab, steckte hinter ihrem Verlangen nach schnellen Lösungen jedoch ein tief greifendes Bedürfnis nach Kontrolle und Absicherung. Hinter diesem Kontrollwunsch wiederum kam die Angst zum Vorschein, letztlich nicht wirklich wichtig zu sein. Und genau diese Angst war der Vertriebsleiterin nicht bewusst. Diese hinderte sie daran zu delegieren, gute Leute in den Bereich zu holen, Aufgaben abzulehnen und Ähnliches. Als der Frau das klar wurde, gelang es ihr, eine effektivere Arbeitsweise zu entwickeln.

Die Gefahr bei der Coachwahl ist also, dass Sie sich einen Coach suchen, der mit Ihnen Lösungen



entwickelt, die Ihre eigentlichen Schwierigkeiten gar nicht antasten. Je weniger Sie von Ihren unbewussten Seiten wissen und wissen wollen, desto eher suchen Sie einen Coach, der Ihnen nicht dadurch gefährlich wird, dass er Ihre Ängste aufdeckt. Wenn der Coach solche Versuche machen sollte, werden Sie dies als Schritte in die falsche Richtung interpretieren. Stattdessen liegt Ihnen sehr stark an Umsetzung, effektivem Üben, Expertenwissen und schnellen Lösungen. Die Welt soll wieder so werden, wie sie vor dem Auftreten des Problems war.

Vom Coach erwarten Sie, dass er Ihnen hilft, das gewünschte Ziel zu erreichen, ohne dass es Sie etwas kostet. Wie etwa sich durchzusetzen und trotzdem beliebt zu bleiben, zu delegieren und trotzdem die Kontrolle zu behalten, Grenzen zu setzen, ohne Nein zu sagen. Die Wahrscheinlichkeit ist hoch, dass Lösungen solcher Art nicht lange anhalten oder für Ihr Umfeld enorme Verschlechterungen mit sich bringen, wenn der psychische Konflikt unbearbeitet bleibt.

### Falle 3

#### Verhasste Eigenschaften

Wie schon angedeutet, liegt jedem Problem, das regelmäßig auftaucht, und jedem Veränderungsversuch, der immer wieder scheitert, ein innerer Konflikt zu Grunde. Dieser Konflikt zeigt sich häufig in der Ablehnung oder Bekämpfung be-

#### Ist Ihr Coach streng genug?

Ihr Coach unterstützt Ihren Kampf gegen sich selbst – statt das dahinterliegende Problem zu lösen, wenn

1. er mit sich selbst nicht im Reinen ist, meint Ihnen etwas beweisen zu müssen oder selbst irgendwie unter Druck zu stehen scheint;
2. er Sie nicht darauf aufmerksam macht, falls Sie sich selbst abwerten oder Schuldzuweisungen äußern;
3. er nichts unternimmt, damit Sie etwaige verdeckte Selbstabwertungen erkennen können;
4. er Ihnen suggeriert, dass es einen Weg zu Veränderung gibt, ohne dass Sie sich mit schmerzlichen Gefühlen oder Unsicherheiten wohlwollend beschäftigen;
5. er Sie nicht auffordert, sich genau mit den Seiten Ihrer Person zu beschäftigen, die Sie am liebsten gar nicht oder nur im stillen Kämmerlein zeigen wollen.

stimmter Verhaltensweisen, Reaktionen oder Gefühlszustände. Es stehen sich dann zwei Seiten einer Person gegenüber, eine, die man gut findet, und eine, die man gern loswerden möchte.

So erging es dem Personalchef eines Konzerns. Er suchte Rat, weil er sich nur schwer entscheiden konnte, egal ob bei der Auswahl neuer Mitarbeiter, strategischen Entscheidungen oder privaten Urlaubsplänen. Er wusste eigentlich immer, was die Situation erforderte, hatte aber Probleme, eine Entscheidung zu fällen. Der innere Konflikt bestand zunächst zwischen einer Seite in ihm, die sich entscheiden möchte, und einer Seite, die das schlicht und ergreifend nicht tut. Er bat den Coach, ihm zu helfen, diese entscheidungsunwillige Seite in ihm auszumerzen. Sein Motto lautete: „Stell dich nicht so an!“ Dabei war ihm überhaupt nicht bewusst, wie abwertend er sich selbst gegenüber verhielt. Erst als der Coach ihn bat, wahrzunehmen, wie sehr sich der entscheidungsunwillige Teil durch diese abwertend-fordernde Art unter Druck gesetzt fühlt und deshalb blockiert, verstand er den Mechanismus, der ihn am Entscheiden hinderte. Durch seine wenig liebevolle Art, mit der eigenen Person umzugehen, torpedierte sich der Personalchef selbst.

Das Problem ist also nicht eine Entscheidungsschwäche, sondern ein destruktiver Umgang mit sich selbst. Viele Menschen glauben, es bringe sie weiter, wenn sie nur genügend hart zu sich sind. Dies ist psychologisch gesehen kontraproduktiv. Dennoch versuchen viele diese Haltung auch im Coaching beizubehalten. Wenn der Coach dies nicht durchschaut, wird er mit seinen Mitteln dieses Muster weiter bedienen. Er verbündet sich mit der einen Seite seines Klienten und bekämpft die andere, angeblich dysfunktionale Seite. Gerade Coaches, die keine psychologische Ausbildung haben, machen diesen Fehler sehr häufig. Der Kunde fühlt sich vordergründig verstanden, und beide Seiten denken, sie tun das Richtige. Letztlich schadet dieses Verhalten mehr, als es hilft.

Die Gefahr ist also, dass Sie jemanden suchen, der Ihnen hilft, Ihr Verhalten zu verändern, bevor Sie die Hintergründe ihrer Probleme verstanden haben. Dieses Verständnis ist jedoch Voraussetzung für eine dauerhafte Veränderung. Weil diese Funktionsweise der menschlichen Psyche nicht so leicht verständlich ist, braucht es fachlich fundiertes Coaching. Die Aufgabe des Coach ist es, Sie auf diese unbewussten, selbstschädigenden Verhaltensweisen aufmerksam zu machen und sie mit Ihnen zu bearbeiten.

Diese Arten des Umgangs mit sich selbst sind in unserer Gesellschaft weitgehend akzeptiert und

gelten als Ausdruck von Willensstärke oder Ehrgeiz. Dass man mit Druck auf die eigene Seele alles letztlich nur schlimmer macht, ist insbesondere bei Managern ein Gedanke, den sie häufig zunächst abwehren. Darum sind Coaches, die das Richtige tun, nicht die, die Managern auf Anhieb am besten gefallen (siehe Kasten Seite 42).

## Falle 4





### Zu viel Sympathie

Die meisten kennen das Phänomen der unbewussten Wahl aus eigenem Erleben im Kontext Partnerschaft und Freundschaft. Viele Menschen erleben, dass es immer wieder die gleichen Merkmale und Eigenschaften sind, die andere Menschen sympathisch und attraktiv machen, und sie erleben auch immer wieder, dass es dann genau diese Eigenschaften sind, die später zum Anlass für Auseinandersetzungen oder Trennung werden: Fand man die Frau anfangs süß und anschmiegsam, kann es passieren, dass sie später als dumm, naiv und anhänglich erlebt wird. Fand man den Mann anfangs stark, selbstbewusst und unabhängig, wird er dann nur noch als stur, arrogant und unnahbar empfunden.

Das psychologische Prinzip ist einfach. Man sucht im anderen Menschen das, was man selbst nicht hat (komplementäre Wahl: „Zu jedem Schloss passt ein Schlüssel“), oder man sucht im anderen Menschen das, was man an sich selbst auch gut findet (konkordante Wahl: „Gleich und

### Kumpel oder Ratgeber?

So schützen Sie sich vor einem Coach, der gern alles mit Ihnen bespricht, jedoch nichts zur Lösung Ihres Problems beiträgt:

-  1. Sorgen Sie dafür, dass Sie eine Wahl haben. Schauen Sie sich möglichst verschiedene Coaches an. Nehmen Sie die Person, von der Sie glauben, dass sie eine Herausforderung darstellt, und die nicht unbedingt genau dem entspricht, was Sie erwarten.
-  2. Seien Sie misstrauisch, wenn der Coach Ihnen Versprechungen macht, die Ihnen sehr entgegenkommen und genau das sind, was Sie Ihrer Ansicht nach brauchen.
-  3. Fordern Sie, dass Ihr Coach mit Ihnen eine konkrete Umsetzung der gemeinsam gewonnenen Erkenntnisse erarbeitet.
-  4. Achten Sie auf korrektes Verhalten. Ein professioneller Coach wird stets klar zwischen beruflicher und privater Ebene trennen und Vermischungen vermeiden.

gleich gesellt sich gern“). Beide Prinzipien können auch bei der Wahl eines Coach (und anderer Berater!) eine große Rolle spielen und sich negativ auf den Verlauf des Coachings auswirken.

Bei der konkordanten Wahl ist Ihnen der Coach sehr ähnlich, und daher ist die Gefahr groß, dass er verdeckte Annahmen über die Art des Problems und über Ziele, Lösungsmöglichkeiten und Lösungswege mit Ihnen teilt. Kunde und Coach verstehen sich prächtig, man klopft sich gegenseitig auf die Schulter und findet einander toll. Keiner tut dem anderen weh. Man kümmert sich mehr um Sachfragen, Strategisches, schwierige Mitarbeiter oder Umorganisationen. Die eigene Person und ihre Schattenseiten werden ausgeblendet. Außen stehende Personen bewerten solche Coachingbeziehungen zu Recht oft als problematisch, weil sie sehr wohl sehen, dass so keine wirklichen Veränderungen möglich sind.

Bei der komplementären Wahl hoffen Sie, dass der Coach das hat, was Sie nicht haben: etwa Experten-Know-how, Durchsetzungsstärke, Empathie, Souveränität, Konfliktfähigkeit. Im Coaching sollen Ihre Defizite aufgefüllt werden. Der Coach wird dann leicht und schnell zur vermeintlich besseren Führungskraft. Sie kommen in die Rolle eines Schülers, der brav umsetzt, was der Coach sagt und empfiehlt. Auch hier wird das eigentliche Problem, Ihr Selbstbild und Selbstverständnis, nicht bearbeitet. Coaches, die sich auf eine solche Beziehungsstruktur einlassen oder diese sogar aktiv anbieten, gibt es leider sehr viele.

An einer solchen unbewussten Wahl ist zunächst nichts Kritikwürdiges, man kann dem eigenen Unbewussten ja auch gar nicht entkommen. Problematisch wird dies erst, wenn der Coach diese Dynamik nicht erkennt und mit Ihnen bearbeitet. Es ist daher ein Qualitätsmerkmal von Coaching, wenn das Beziehungsmuster zwischen Ihnen und dem Coach zu gegebener Zeit zur Sprache kommt und reflektiert wird (siehe Kasten Seite 44).

## Fazit

Es ist die Aufgabe von Coaches, all die genannten Faktoren zu berücksichtigen. Leider sind die Ansätze und Ausbildungen für Coaches oft zu oberflächlich und vermitteln wenig psychologisches Wissen. Dies halten wir jedoch für unbedingt notwendig, wenn es darum geht, auf der Persönlichkeitsebene mit Menschen zu arbeiten. Coach zu werden ist nicht schwer. Man braucht dazu weniger profunde Kenntnisse als ein geschicktes Marketing und ein eindrucksvolles Auftreten.



Um Coach zu sein, bedarf es allerdings einer langjährigen vielseitigen Ausbildung, einer gründlichen Auseinandersetzung mit der eigenen Person, einem Verständnis von Menschen und Organisationen und eines gefüllten Werkzeugkoffers. Vor allem aber braucht es eine kluge Skepsis gegenüber dem, was Kunden und Klienten als Auftrag formulieren, und ein feines Gespür für die unbewussten Strategien der menschlichen Seele. Erst dann kann man als Coach dem Management angemessen zur Seite stehen.

Als Ratsuchender und Coachingkunde ist es wichtig, ein Gespür für die angesprochenen Fallen zu entwickeln. Coaches, die einem nach dem Mund reden, und solche, die für alles gleich eine Lösung anbieten, sollte man meiden. Wer lernt, darauf zu achten und kritisch zu hinterfragen, wird aus dem, was Coaching bieten kann, wesentlich mehr Gewinn ziehen. ■

## SERVICE

### LITERATUR

WILLI, J.: *Die Zweierbeziehung*, Rowohlt 1990

JELLOUSCHEK, H.: *Mit dem Beruf verheiratet*, Goldmann 2003

### HBM ONLINE

EIDENSCHINK, K.: *Gegen Frust in der Chefetage*, in: *Harvard Businessmanager*, April 2003, Seite 39–48, Produktnummer 200304039.

(zu beziehen über:  
[www.harvardbusinessmanager.de](http://www.harvardbusinessmanager.de))

### KONTAKT

[info@hephaistos.org](mailto:info@hephaistos.org)

© 2005 Harvard Businessmanager  
Produktnummer 200504037, siehe Seite 128