

A woman with dark hair, wearing a light-colored trench coat, is seen from behind, swinging on a swing set. She is holding the chains of the swing. The background is a blurred cityscape with buildings and a bright, hazy sky, suggesting a sunset or sunrise. The overall mood is contemplative and serene.

WAS IST GERADE IM RAUM?

Wie mutig bin ich als Coach? Gedanken über eine unterschätzte Ressource in der Arbeit mit Menschen.

VON GRACIA THUM
UND JULIANE KLUGE

Roland, ein Klient, war ein sympathischer Mittfünfziger, der es mit Fleiß, Zuverlässigkeit und Können vom Auszubildenden zum Produktionsleiter geschafft hatte. Freundlich und offen schien er sich im Coaching gern auf neue und ungewohnte Methoden einzulassen und berichtete vom Erfolg des Ganzen. Und doch wirkte er oft müde und kaputt, und vor allem wenn es um eine klare Position gegenüber seiner Geschäftsführung ging, wich er mit seinen Antworten aus. Er versuchte mit allen Mitteln ein guter Klient zu sein. Doch setzte er seine Grenzen wirklich klarer? Verbrachte er wirklich mehr Zeit mit seiner Frau? Das Bauchgefühl seines Coaches sagte: Nein. Das Coaching ist einige Jahre her, sechs Monate nach dem ordnungsgemäßen Abschluss schied Roland mit einem Burnout aus seinem Job aus. Erst gut ein Jahr später wurde er mit deutlich geringerer Verantwortung wieder eingegliedert.

Diese Erfahrung bewog uns, uns mit dem Thema Mut als Coach intensiver auseinanderzusetzen. Lässt sich durch Konfrontieren und ehrliche Rückmeldung eines ungunstigen Bauchgefühls auf Seiten des Coaches eine drohende Eskalation erkennen und womöglich ein Burnout vermeiden?

Coaches wünschen sich Mut

„Wann wünscht Ihr Euch als Coaches mutiger zu sein?“ Diese Frage stellen wir vor einigen Wochen in einem Workshop erfahrenen Coaches. Hier sind ihre Antworten:

- Ich wünsche mir mutiger zu sein, wenn die Antworten des Klienten oberflächlich wirken und mir die Tiefe fehlt.
- Wenn ich den Eindruck habe, dass der Klient nur Nettigkeiten austauscht und innerlich nicht beteiligt zu sein scheint.
- Wenn Klienten um den heißen Brei reden.
- Wenn ich eine „dunkle Seite“ des Klienten sehe.
- Ich wünsche mir Mut, eigene Empfindungen wie Langeweile, Müdigkeit, Ärger auszudrücken, wenn ich sie im Gespräch mit dem Klienten bei mir selbst wahrnehme.
- Mut, wenn ich mal nicht weiterweiß. Mut zur Stille.
- Mut, die Dinge, auch die unangenehmen, einfach einmal hochkommen zu lassen.

Allen diesen Mut-Momenten ist gemein, dass es darum geht, einen Sprung zu wagen und Unsicherheit auszuhalten. Eine Schwierigkeit ist, dass uns diese Mut-Momente überhaupt bewusst werden. Woran also erkennen wir, dass es wichtig sein könnte, mutig anzusprechen, was gerade im Raum ist? Wenn der Bauch grummelt, wenn eine plötzliche Müdigkeit über uns kommt, wenn negative und abwertende Gedanken auftauchen. Dann lohnt es sich in-nehalten und zu überprüfen, was gerade passiert. Auch die Reaktionen des Klienten können ein Hinweis sein. Ständige Terminverschiebungen, Nachverhandlungen oder nicht eingehaltene Vereinbarungen sind manchmal Symptome einer verdeckten Schwierigkeit. ▶

Vermeidungsmuster von Coaches

Oft übergehen wir diese Anzeichen und ziehen uns zurück. Das geschieht nach unterschiedlichen Verhaltensmustern der Vermeidung. Statt anzusprechen, was im Raum ist, passen wir uns zum Beispiel „flexibel“ den Erwartungen des Klienten an oder übernehmen unreflektiert dessen Annahmen. Das empathische Erspüren von Erwartungen des Gegenübers ist ja eine Stärke im Coaching! Doch diese spezifische Fähigkeit eines Coaches birgt eben auch die Gefahr, notwendigen Konflikten aus dem Weg zu gehen.

Zuweilen fehlt uns der Mut, eigene Grenzen in der Coaching-Arbeit anzuerkennen. Beispielsweise überfordern wir manchmal einen Klienten, indem wir zu viele Dinge gleichzeitig angehen oder zu schnell in die Tiefe wollen und die Bestandsaufnahme zur Situation des Coachees nur halbherzig absolvieren.

Und manchmal fehlt uns der Mut, eigene Gefühle, Unsicherheiten und unsere Intuition in den Coaching-Prozess einzubringen. Das kann dazu führen, dass wir am emotionalen Kern des Problems vorbei agieren. So werden wichtige Chancen im Coaching-Prozess vertan.

Was stärkt unseren Mut im Coaching?

Zu allererst: das Innehalten und Wahrnehmen von Symptomen wie oben beschrieben. Und dann, Achtung: Nicht immer ist es sinnvoll, mutig zu handeln.

Nicht immer ist die Entscheidung für eine Konfrontation oder ein Feedback wichtig oder wertvoll für den Klienten. Hat das, was wir wahrnehmen, wirklich mit dem Klienten zu tun? Ist es möglicherweise ein steuerungsrelevanter Impuls für das Coaching, dem wir nachgehen müssen? Oder meldet sich hier eine innere Resonanz, die

vornehmlich mit uns selbst als Coach zu tun hat? Dafür muss ich mich als Coach gut kennen und mir meiner persönlichen Fallstricke und Limitierungen bewusst sein.

Entscheide ich mich, mutig anzusprechen, was im Raum ist, gibt es dafür zahlreiche Wege, hier sollen nur einige wenige exemplarisch aufgezeigt werden.

Interventionen, die Mut erfordern

Eigene Intuition ins Spiel bringen.

In einer fragenden und forschenden Haltung kann der oder die Coach den Klienten früh im Prozess mit der eigenen Intuition konfrontieren: „Kann es sein, dass es eigentlich um ein anderes Thema geht?“ Dabei lohnt es sich, den Klienten genau zu beobachten. Wie reagiert er auf unser Angebot? Lange Pausen sind ein Hinweis, dass ein zentraler Punkt angesprochen ist. Häufig geht der Klient in Resonanz, dann spürt man förmlich die Erleichterung. Manchmal hören wir: „Ja, genau das ist der Punkt.“ Auch kann die eigene Intuition angesprochen werden: „Ich nehme jetzt mal meine Intuition mit rein und biete Ihnen diese an. Wenn es nicht passt, können wir das als Hypothese gleich wieder verwerfen.“

Folgendes beschreiben: Mein Klient strengt sich sehr an, sucht immer nach neuen Lösungen, springt oft hin und her, aber er scheint nicht wirklich im Kontakt mit seinen Gefühlen zu sein. Wir bleiben irgendwie an der Oberfläche. – Wie erleben Sie als Klient den Prozess?“

Eigene innere Anteile einführen. Eine andere Möglichkeit etwas Heikles oder Unerwartetes anzusprechen ist, die eigenen inneren Anteile des Coaches mit in den Dialog aufzunehmen und diese Anteile sprechen zu lassen. „Ich habe da so einen sehr kritischen und ergebnisorientierten inneren Anteil, der sagt dazu Folgendes: In dem, was Sie erzählen, ist viel Absicht und Betriebsamkeit und wenig Ergebnis. Und dieser Teil fragt sich gerade, was bringen die Aktivitäten am Ende?“

Wechselwirkung zwischen Klient und Coach

Manchmal entwickelt die Beziehung zwischen Coach und Klienten eine eigene Dynamik. Wir merken es bei uns an körperlichen Signalen, wir fühlen uns z.B. angestrengt, müde, spüren Kopfschmerzen. Dann kann es sich lohnen, auf die Beziehungsebene zwischen Coach und Klient zu blicken. Bei der Analyse der Wechselwirkung werden das Verhalten und die emotionalen Re-

aktionen auf das Gegenüber und die daraus resultierende Dynamik analysiert.

In einem Coaching, an das wir uns erinnern, verlief der Mut-Moment folgendermaßen:

Coach: „Wenn Sie von Ihrem schwierigen Chef berichten, werde ich so müde und schalte ab. Nehmen auch Sie das wahr, wie die Energie bei mir runtergeht?“

Klient: „Nein, aber ich strenge mich total an, noch deutlicher zu machen, dass es wirklich sehr schwer ist und es nicht an mir liegt. Wenn ich auf Arbeit

Manchmal fehlt uns der Mut, unsere Intuition in den Coaching-Prozess einzubringen.

Auf die Meta-Ebene gehen. Wenn ein Prozess schon eine Weile im Gang ist und der Klient nicht wirklich vorankommt, haben wir gute Erfahrungen damit gemacht, ihn einzuladen, gewissermaßen von oben auf das Coaching zu schauen. Hier hilft beispielsweise der Satz: „In der Supervision würde ich mit meinen Kollegen

Der Klient entscheidet, was ihm hilft.

bin, ist es die ganze Zeit anstrengend und keine Energie ist da.“

Coach: „Wären Sie neugierig zu erkunden, was hier genau zwischen uns geschieht? Und möglicherweise Rückschlüsse für den Konflikt mit Ihrem Chef zu ziehen?“

In dieser Erforschung der gegenseitigen Wechselwirkungen sowohl im Verhalten als auch in der jeweiligen Innenwelt zeigt sich folgendes Muster: Je mehr der Klient versucht zu überzeugen, desto deutlicher wird die andere Seite müde und verliert das Interesse. Je mehr Desinteresse im Raum ist, desto mehr bemüht sich der Klient zu überzeugen.

Coach: „Also kämpfen Sie die ganze Zeit auch mit Ihrem Chef?“

Klient: „Ja, doch ich will nicht mehr kämpfen, das hat ja keinen Sinn mehr, vielleicht müsste ich ihm mal zeigen, wie müde und enttäuscht ich bin. Oder ihn fragen, ob er des Ganzen müde ist.“

In diesem Fall war es wichtig, dass der Klient mit seiner persönlichen Erschöpfung und Grenze in Kontakt kommt, um die Situation zu verändern.

„Sie meinen, ich traue mich nicht ...?“

Vor einem Jahr gab es ein kleines Déjà-vu. Wieder ging es in einem Coaching um Abgrenzung, enttäuschte Erwartungen und ein drohendes Burnout des Klienten. Wieder war der Klient sehr freundlich, zugewandt und bereit, sich auf alles einzulassen. Das war ein unbewusstes, tief sitzendes Verhaltensmuster, und es zeigt sich meist auch im Coaching-Prozess: es allen recht machen und niemanden enttäuschen zu wollen, alle Erwartungen, selbst nicht offen geäußerte, zu erfüllen. Die Frage des Coaches, ob der Klient eine bestimmte „Reflexionsaufgabe“ mit in den Alltag nehmen würde, beantwortet er mit einem freundlichen Lächeln und bereitwilligen Ja. Auf die Frage, ob er die Aufgabe wirklich für sinnvoll hielt oder einfach nur versu-

che, es dem Coach recht zu machen, schweigt der Klient irritiert. Er wirkt verletzt.

Eine unangenehme Stille breitet sich im Raum aus. Im Bauch der Coach kribbelt es. Ist sie zu weit gegangen? Nach einer kleinen Weile bietet sie ihrem Klienten an, die Wechselwirkung zwischen beiden zu analysieren. Und sie benennt seine schnelle Anpassung, die in ihr als Coach ein Gefühl der Unsicherheit auslöst.

Klient, leicht aggressiv: „Sie meinen also, ich traue mich nicht, wirklich zu sagen, was ich denke und will?“

Coach: „Ja, genau, das meine ich und vielleicht kennen Sie dieses Verhaltensmuster der Anpassung auch aus anderen Bereichen in Ihrem Leben.“

Dies war der zentrale Moment im gesamten Coaching-Prozess.

Natürlich: Bei allen genannten Interventionen kann der Coach sich täuschen. Und es kann passieren, dass die eigene Intuition, innere Reaktion und Wahrnehmung des Prozesses nicht hilfreich sind für den Klienten. Dann braucht es den Mut, offen und neugierig zu bleiben und sich nicht dazu verführen zu lassen, recht behalten zu müssen. Der Klient entscheidet, was ihm hilft. Wir als Coaches unterbreiten ihm nur ein Angebot. Und manchmal eben mit einer Portion Mut. ◀◀



Zu den Autorinnen

Gracia Thum

Diplom-Kauffrau mit Aufbaustudium in Erwachsenenpädagogik und Philosophie.



Juliane Kluge

Diplom-Soziologin mit Vertiefung in Psychologie und Kommunikationswissenschaft.

Die Autorinnen sind Coaches und Trainerinnen für Führungskräfte, Team- und Organisationsentwicklung mit eigenem Institut in Dresden.
www.encourage-institute.de