



HALTUNG, BITTE!

Der Coach ist kein Helfer. Die beste Coaching-Strategie lautet vielleicht so: aushalten und innehalten.

VON HORST LEMPART

Vor allem von Berufseinsteigern höre ich Fragen nach den „richtigen“ Strategien und Handwerkszeugen. Auch Kollegen, die sich ihrer Wirksamkeit nicht sicher sind, suchen danach. Ich kenne das aus eigener Erfahrung, aus den Anfängen meiner Tätigkeit als Coach. Im Kern geht es darum, den Unsicherheiten im Prozess die Planungssicherheit entgegenzustellen. Routinierter Umgang mit methodischem Handwerkszeug wirkt beruhigend, vor allem auf den Coach. Gerade darin liegt eben auch die Gefahr für die zielgerichtete Prozesssteuerung: Rein formale Anwendung von Tools wird den in-

dividuellen Bedürfnissen der Klienten selten gerecht. Von Paul Watzlawick (1921–2007) kennen wir dafür einen treffenden Spruch: „Wer nur einen Hammer hat, sieht in jedem Problem einen Nagel.“ Was scheint da naheliegender, als die Werkzeugkiste besser auszustatten?

Am Ende steht der „Tooligan“, der mit einem Bauchladen voller Methoden, Formate und Strategien seine Klienten verblüfft. Oder vertreibt. Stellen Sie sich vor, Sie hätten sich als Coach einen riesigen Baumarkt voller geschätzter Werkzeuge angelegt. Zwischen den Hochregalen und Aktionsflächen, im Sammelsurium der Techniken, gehen Sie selbst völlig unter. Nun betritt ein Kunde den

Laden, der Beratungsbedarf hat. Vom Coach weit und breit nichts zu sehen, nur beeindruckende Werkzeuge und Bauanleitungen. Wie schön wäre es gewesen, hier mal einem Menschen zu begegnen!

Eine Überzeugung der systemischen Beratung lautet: Die wichtigste Methode ist der Therapeut selbst. Er selbst, seine Persönlichkeit, die Art, wie er auf seinen Klienten zugeht, wie er zuhört und reagiert und darauf eingeht, ist bereits Intervention. So gesehen wird der Coach als Mensch zum Wirkfaktor Nummer eins. Ausschlaggebend ist seine Haltung, mit der er seinen Klienten begegnet.

Mechthild Erpenbeck hat in ihrem Buch „Wirksam werden im Kontakt“

diese Coach-Haltung aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet. Wenn ich mich selbst als *Helfer* betrachte, dann sehe ich den Klienten selbstverständlich als *hilfsbedürftig* an. Darin steckt schon seine Entmündigung und ein solches Vorgehen stellt die Selbstwirksamkeit des Klienten infrage. Immer wieder begegne ich Kolleginnen und Kollegen, die sich selbst zum Beispiel als „Geburtshelfer“ bezeichnen. Bei so viel Metaphorik geht mir zuweilen der Hut hoch. Und hin und wieder ertappe ich Kollegen bei dem Gedanken, dass die Klienten ohne sie aufgeschmissen wären. Umgekehrt wird ein Schuh draus: Ohne den Klienten gäbe es keine Lösung.

Haltung einzunehmen bedeutet, sich als Mensch sichtbar zu machen. Dadurch wird Begegnung erst möglich. Und eine tragfähige Basis für die Zusammenarbeit. Wie anschlussfähig bin ich als Coach? In der Psychoanalyse wird die „freischwebende Aufmerksamkeit“ des Therapeuten zwischen sich selbst und dem Klienten als zentraler Aspekt der Beziehungsgestaltung betont. Die Pendelbewegung zwischen der Innenschau und dem empathischen Verstehen des Klienten gibt der Beziehung Halt. „Kontaktkompetenz“ nennt Mechthild Erpenbeck das.

In Haltung steckt auch „aushalten“ und „innehalten“. Haltung ist zudem eine Grenzerfahrung. Es kann dabei um ein äußeres wie inneres „Halt!“ gehen, denn in unserer Haltung werden unsere Werte sichtbar. Werte sind Denkfilter. Sie regulieren, welche Gedanken ich denke und welche Entscheidungen ich treffe. Jedes Verhalten des Coaches ist Intervention. Welcher Schule dieses Verhalten folgt, welche Methode zum Tragen kommt, ist dabei zweitrangig. Voraussetzung ist, dass der Klient den Coach als authentisch und hilfreich erlebt.

„Strategie“ bedeutet übersetzt „Feldherrentum“ und meint einen mittel- oder längerfristigen Plan zur Erreichung fester Ziele. Für die Begleitung meiner Klienten in Veränderungsprozessen trifft davon überhaupt nichts

zu. Weder komme ich mir vor wie auf einem Schlachtfeld, noch passt zu mir die Rolle eines Feldherrn.

Auch die Ziele meiner Klienten stelle ich zwischendrin immer wieder infrage, um herauszufinden, ob wir noch an den richtigen Themen arbeiten. Ziele im Coaching sollten anpassungsfähig sein. Zu Beginn meiner Tätigkeit als Coach habe ich mir tatsächlich Pläne für die nächsten Stunden zurechtgelegt. Ich wollte gut vorbereitet sein und dadurch meine Kompetenz unter Beweis stellen. Inzwischen habe ich mir eine Aussage des englischen Psychoanalytikers Donald Winnicott zu eigen gemacht.

Vom „Tooligan“ zum Wirkfaktor Nummer eins.

Der spricht von einer „ausreichend guten Mutter“, die nicht symbiotisch ist und eigene wie fremde Grenzen akzeptiert. Als „ausreichend guter Persönlichkeitsstörer“ erlebe ich die Arbeit mit meinen Klienten als deutlich leichter und wirksamer.

Natürlich kann man das auch ganz anders sehen.

Das ist ganz einfach eine Frage der Haltung. ◀◀



Zum Autor

Horst Lempart

Coach mit eigener Praxis in Koblenz, Buchautor („Ich habe es doch nur gut gemeint. Die narzisstische Kränkung in Coaching und Beratung“, 2015, Junfermann).

www.horstlempart.de