

## Was muss ein Coach können? Coachingausbildung als Herausforderung<sup>1</sup>

Willem Lammers, MSc.<sup>2</sup>

### Zusammenfassung

*Der Markt für Coachingausbildungen bietet eine breite Angebotspalette. Ausbildungen dauern von einem einzelnen Wochenende bis zu einigen Jahren, sind prozess-, methoden- oder lösungsorientiert, und werden von privaten Institutionen oder Fachhochschulen angeboten. Für Laien ist es nicht einfach, sich in der Fülle der Angebote zu orientieren und die für die eigene Person und für die persönlichen Perspektiven geeignete Auswahl zu treffen.*

*Dieser Artikel beschreibt fünf wichtige Kompetenzfelder von Coaches. Eine gute Coachingausbildung vermittelt insbesondere ein tiefes Verständnis des Wesens dieser Felder. Besonders die Basiskompetenz von Coaches darf nicht dem Zufall oder den Vorlieben eines Ausbildners oder eines Instituts überlassen werden.*

### Einführung

Coaches gibt es wie Sand am Meer. Gut ausgebildete Coaches viel weniger. Wenn Sie eine Ausbildung besuchen wollen, stehen Sie vor der Aufgabe, aus einem völlig unübersichtlichen Angebot wählen zu müssen. Wenn Sie für Ihre eigenen Ziele Coaching in Anspruch nehmen wollen, haben Sie es nicht leichter. Dieser Artikel begrenzt sich auf die Ausbildung, auch wenn andere Suchende ebenfalls profitieren können.

Coachingausbildung ist allererst eine Ressourcenfrage: Wie viel Zeit, Geld und Energie haben Sie frei? Die Zeitdauer variiert: zwischen einigen Wochenenden für eine flüchtige Bekanntschaft mit dem Thema, bis zu drei Jahren für eine Ausbildung mit einer Zertifizierung wichtiger Berufsverbände. Auch die Kosten variieren: Teure Ausbildungen kosten pro Kurstag bis zweimal so viel wie günstige. Es gibt private Anbieter, die Coachingausbildungen zu ihrem Spezialgebiet gemacht haben und Fachhoch-

schulen, wo das Thema eines unter vielen ist. Im öffentlichen Angebot handelt es sich meistens um modulare Ausbildungen, welche Sie sich *à la carte* zusammenstellen können, während private Anbieter meistens mit geschlossenen Ausbildungsgruppen arbeiten.

Die zweite Frage ist, für welche persönliche Ziele Sie diese Ressourcen genau investieren wollen. Es lohnt sich, Ausbildungskonzepte möglicher Anbieter genau anzuschauen und diese in Ihren Aufnahmegesprächen zu thematisieren.

In unserer zwanzigjährigen Ausbildungserfahrung haben sich die folgenden fünf Kernkompetenzen von Coaches immer wieder als bedeutend erwiesen (weiterentwickelt nach Holloway, 1998):

1. Fallbezogene Konzeptbildung
2. Methodenflexibilität
3. Umgang mit professionellen Rollen
4. Emotionale Achtsamkeit
5. Persönliche Reife und Differenzierung.

Eine gute Coachingausbildung muss alle diese Bereiche umfassend vertreten, vom Eintritt bis zum Abschluss. Im Aufnahmeverfahren muss sie das Potenzial Interessierter in den einzelnen Bereichen erfassen, während der Ausbildung muss sie nicht vorhandene Kompetenzen vermitteln und die vorhandenen verstärken, und beim Abschluss muss sie feststellen, ob alle Kompetenzen in genügendem Mass vorhanden sind, damit die Kunden sich auf einen ethischen und professionellen Coach verlassen können. Hierunter werde ich die oben genannten Kompetenzbereiche erläutern, anhand von Anforderungen an das Ausbildungskonzept, an die Lernenden und an die Lehrenden.

### **Fallbezogene Konzeptbildung: Wie muss ein Coach denken?**

Wenn ein Kunde seine Schwierigkeiten am Arbeitsplatz präsentiert, muss sein Coach sich dessen Situation und Probleme vorstellen können. Ausserdem muss der Coach fähig sein, die Geschichte des Kunden in einem grösseren Zusammenhang zu verstehen, und er muss dieses Verständnis auf den Coachee übertragen können, ohne ihn zu bevormunden oder zu überfordern. Dies stellt hohe Anforderungen an eine Coachingausbildung. Sie muss deshalb Folgendes vermitteln:

- Umfassendes Wissen über individuelle Menschen, über komplexe Interaktionen in kleineren und grösseren, formellen und informellen Gruppen, und über Aufgaben, Rollen und Funktionen in Organisationen.
- Die Fähigkeit, dieses Wissen fallbezogen einzusetzen, um die Schilderungen des Kunden über seine Situation aus einer Metaperspektive zu erfassen und zu verstehen.
- Die Fähigkeit, eine solche Metaperspektive einzusetzen um eine kohärente Coachingstrategie zu entwickeln, und Prozesse in Diagnose, Vertrag, Interventionen und Auswertung entsprechend zu gestalten.
- Eine Sprache, um dem Kunden komplexe Zusammenhänge im Rahmen der entwickelten Strategie einfach zu erklären.

Die Lehrenden einer Coachingausbildung müssen im ihnen zugewiesenen Bereich über eine breite Palette aktueller Theorien und Modelle begleiteter Veränderung Bescheid wissen. Der Nachdruck liegt dabei nicht nur auf umfassendem Wissen einiger Schulen, sondern auch auf einer Vielzahl von Mini-Konzepten und Modellen, die in konkreten Sitzungen mit Klienten Anwendung finden können. Für den Kunden ist ein kleines Diagramm oft sinnvoller um seine Situation zu verstehen, als ein einstündiges Referat. Lehrende müssen ausserdem über eine gute didaktische Kompetenz verfügen, welche einerseits das vorhandene Erfahrungswissen der – erwachsenen – Trainees benutzt und fördert und andererseits die oft hoffnungslos akademischen Formulierungen der verschiedenen Schulen in eine verständliche Alltagssprache übersetzt.

Lehrende in diesem Kompetenzbereich müssen über eine breite eigene Erfahrung als selbständiger Coach verfügen, damit sie die Verbindung zwischen den Auszubildenden und ihren zukünftigen Kunden einleuchtend darstellen können.

Bei der Auswahl von Trainees müssen Institutionen darauf achten, dass diese über ausreichende kognitive und intellektuelle Fähigkeiten verfügen, um komplexe Situationen aus verschiedenen Perspektiven zu beurteilen.

### **Methodenflexibilität: Wie muss ein Coach handeln?**

Methodenkompetenz bedeutet nicht nur das Suchen und Finden der schnellsten und besten Lösung für die Probleme des Kunden. Manchmal führt sogar ein langsames Vorgehen zu schnelleren Lösungen. Wirkliche Methodenkompetenz äussert sich im flexiblen Einsatz einer Vielfalt von Techniken in verschiedenen Phasen des Coachingprozesses:

- Beziehungsaufbau
- Themenklärung
- Vertrag
- Interventionen
- Evaluation und Abschluss.

Die persönliche und Organisationsgeschichte des Klienten wird aufgrund fallbezogener Konzeptbildung in eine Coachingstrategie umgesetzt, welche es dem Kunden erlaubt, eigene Lösungen zu finden. In manchen Fällen bedeutet dies eine geschickte Interviewtechnik, in anderen Fällen ein sorgfältiges Zuhören, in wieder anderen Fällen eine Aufstellung oder eine Visualisierungsmethode, und vielleicht gibt der Coach sogar in richtigen Moment einen Ratschlag. In jeder Phase muss jedoch die Methode sorgfältig abgestimmt werden: Ein zu früh gegebener Tipp kann die Abhängigkeit des Klienten vom Coach ungesund fördern. In einem anderen Moment kann es ein Kunstfehler sein, dem Kunden das eigene Wissen vorzuenthalten.

Methodik hat im Programm jeder Coachingausbildung einen hohen Stellenwert. Vermittelte Methoden und Techniken müssen jedoch in einen grösseren konzeptuellen Zusammenhang eingebettet sein, und dieser muss auf die jeweilige Lernphase der Trainees zugeschnitten werden. Am Anfang einer Ausbildung brauchen die Lernenden direkt einsetzbare, einfache Gesprächstechniken: Initial-Interview, Zuhören, Problemidentifikation, Vertragsklärung. In späteren Ausbildungsphasen sind dann komplexere Methoden angesagt.

Coachingmethoden lernt man kaum aus Büchern oder über E-Learning. Methodentraining stellt hohe didaktische Anforderungen an die Lehrenden, an ihre Fähigkeiten im Gestalten einer Übungsumgebung, im Vermitteln einer umfassenden Methodenspalette, im Beobachten der Fortschritte der Teilnehmenden und im Konfrontieren von Lernblockaden. Lehrende dürfen ausserdem keine Methoden vermitteln, mit denen sie selbst keine ausführlichen praktischen Erfahrungen gesammelt haben.

Trainees brauchen beim Lernen neuer Methoden die Bereitschaft, das Neue einzuüben und die Fähigkeit, Kritik und Korrekturen entgegenzunehmen.

Die Institutsleitung hat die Aufgabe, die Entwicklung der Trainees zu prüfen, damit sie frühzeitig zusätzliche unterstützende Massnahmen treffen kann.

### **Umgang mit professionellen Rollen: Wo setzt ein Coach Grenzen?**

Die professionelle Rolle des Coaches ist sehr viel differenzierter als auf den ersten Blick sichtbar wird. Sie muss genau geklärt sein:

- in der Sitzung bei der Teilung der Verantwortung zwischen Coach und Kunde
- in der Organisation gegenüber der Leitung, den Auftraggebenden und anderen Beratungsverantwortlichen
- im sorgfältigen Einhalten der Grenzen der eigenen professionellen Kompetenz gegenüber anderen Fachdisziplinen, wie Psychotherapie, Psychiatrie, Betriebswirtschaft und Recht
- in der Einhaltung ethischer Grenzen zwischen der Beratungsrolle und persönlichen Beziehungen.

Neben der Klärung der eigenen Rolle muss ein Coach fähig sein, in der Problemdarstellung des Coachee dessen Rollen, Grenzen und Aufgaben in der Organisation und im privaten Bereich zu erkennen und zu klären. Ein wichtiges Instrument in der Rollenklärung ist der Vertrag zwischen Coach und Coachee über die eigentliche Aufgabe der Beratung.

Bei der Auswahl von Trainees müssen Institute untersuchen, ob Anwärter fähig sind, über den eigenen Nestrand hinauszuschauen oder Themen nur aus der eigenen Perspektive wahrzunehmen.

Lehrende in diesem Bereich müssen über grosse Erfahrung im systemischen Bereich verfügen und imstande sein, die eigene Rolle modellhaft vorzuleben. Das Ausbildungsinstitut und die Coachingausbildung selbst müssen in ihren Strukturen, ihren Strategien und in ihrer Gestaltung eine klare Auffassung professioneller Rollen vermitteln:

- Integration in Verbandsstrukturen, die Absolventinnen und Absolventen eine breite professionelle Anerkennung ermöglichen
- Anerkennung der ethischen Richtlinien der Verbände
- Anwerbung erfahrener und kompetenter Lehrenden
- Differenzierung von Ausbildungsaufgaben nach Rollen und Personen
- Umfassende Verträge und detaillierte Regelungen in Bezug auf Ziele, Kosten und gegenseitige Verpflichtungen, sowohl für Lehrende als Lernende.
- Klar differenzierte Rollen der Ausbildungsleitung, der Lehrenden und der Lernenden
- Klare Strukturen der Ausbildung in Bezug auf Inhalte, Zeit und Raum
- Eine Gestaltung der Ausbildungsumgebung in Übereinstimmung mit der Aufgabe.

### **Emotionale Achtsamkeit: Was muss ein Coach merken?**

Die emotionale Achtsamkeit ist wohl die am meisten unterschätzte Coachingkompetenz. Die Entwicklung der Fähigkeit, sowohl die Emotionen des Coachees als die eigenen adäquat und präzise einzuschätzen, fehlt in vielen Lehrgängen. Heutzutage steht die Lösungsorientierung bei vielen Ausbildungsprogrammen im Vordergrund. In dem Rahmen sind das vornehmlich die ersten zwei oder drei in diesem Artikel genannten Schwerpunkte.

Das Vermitteln emotionaler Achtsamkeit ist nur in einem prozessorientierten Ausbildungskonzept möglich. Die Ausbildungsumgebung selbst muss den Trainees genügend Material bieten, um die eigenen Emotionen und diejenigen der anderen in einer unterstützenden Atmosphäre zu untersuchen. Diese Umgebung muss aber auch hinreichend herausfordernde Momente anbieten, um den Trainees ihr emotionales, intuitives und rationales Funktionieren zu spiegeln. Ein Zuviel an Unterstützung verhindert dabei Realitätsnähe, während eine Überdosis an Konfrontation das Lernen blockiert. Der adäquate Umgang mit diesem Spagat kennzeichnet eine professionelle Ausbildung. Eine hohe emotionale Achtsamkeit fördert die Intuition: Die Natur hat uns unsere Emotionen als Frühwarnsysteme für die Wahrnehmung sozialer Probleme in unserem Umfeld geschenkt. Die Informationen aus diesem Frühwarnsystem bei sich und anderen zu deuten, ist eine hohe Kunst. Zur Kernkompetenz der emotionalen Achtsamkeit gehört deshalb die genaue Wahrnehmung der emotionalen Reaktionen von sich selbst als Coach (Gegenübertragung) und derjenigen des Kunden.

Emotionale Kompetenz lernt man am Modell, kaum aus der Theorie oder dem Methodentraining. Aus diesem Grund spielen die Gestaltung der Lernumgebung und der Umgang der Lehrenden mit den Trainees eine wichtige Rolle. Die Ausbildungsleitung hat hier eine zentrale Verantwortung bei der Auswahl und der Vorgabe der zu fördernden Skills.

Für Menschen ohne eine gewisse Basiskompetenz im emotionalen Bereich ist es sinnlos, eine Ausbildung zum Coach anzutreten. Bei der Auswahl von Trainees ist emotionale Intelligenz also ein wichtiges Kriterium. Problematisch ist dabei, dass fehlende emotionale Kompetenz den Betroffenen – zwangsläufig – nur in den wenigsten Fällen bewusst ist.

### **Persönliche Reife und Differenzierung: Was muss ein Coach sein?**

Zwischen Sein und Schein liegt in der aktuellen Geschäftswelt eine Riesenspanne. Kreativität, Dynamik und Flexibilität sind in *NZZ Executive* gefragt, aber dass Routine, Ruhe und Stabilität wenigstens so wichtig sind, wird an Managementmeetings und Leadership Conferences des Öfteren ausgeblendet.

Um gut mit Kunden arbeiten zu können, muss ein Coach sich selbst kennen, mit all seinen Möglichkeiten und Grenzen. Selbsterkenntnis ist nicht nur der Anfang aller Weisheit, sie ist auch eine wichtige Eigenschaft in der Einschätzung des Potenzials des Gegenübers. Nur wenn ich weiss wer ich bin, kann ich etwas über andere wissen. Das fängt mit den eigenen professionellen Grenzen an, wie oben beschrieben. Zur Kompetenzerweiterung im Bereich der Selbsteinschätzung ist eine strukturierte Reflexion über die eigene Person und deren Muster in Denken, Fühlen und Verhalten unerlässlich. Eine Coachingausbildung muss Gelegenheiten dafür anbieten, sei es in speziellen, prozessorientierten Seminaren über Persönlichkeits- und Gruppendynamik, oder eingebettet in das allgemeine Ausbildungskonzept. Ausserdem müssen die Verantwortlichen denjenigen Trainees, die in diesem Bereich ernsthafte Defizite aufweisen, eine Vertiefung ihrer persönlichen Entwicklung nahe legen können. Sei dies in der Form eines Life-Coaching, einer psychologischen Beratung oder einer Psychotherapie. Im Extremfall muss solchen Kandidatinnen und Kandidaten der formelle Abschluss der Ausbildung verwehrt sein, weil sie unter Umständen ein Risiko für ihre zukünftige Klientel darstellen würden.

Die persönliche Reife ist der am meisten vernachlässigte Kompetenzbereich in der Ausbildung von Coaches. Der Nachdruck auf schnelle Lösungsorientierung begünstigt diese Entwicklung. Lehrende und Ausbildungsverantwortliche müssen permanent ein Auge auf die Selbstkompetenz ihrer Trainees haben und in Fällen, worin diese Lücken oder Grenzen aufweisen, schnell und präzise reagieren. So können unter Umständen eine Fehlinvestition für den Trainee, ein Rufschaden für die Ausbildung und persönliche und geschäftliche Risiken für spätere Coachees und Auftraggeber vermieden werden.

Für die Entwicklung dieser Kompetenz braucht es Lehrende, die eine tiefe Einsicht und eine hohe Kompetenz im Umgang mit den weniger salonfähigen Teilen der menschlichen Psyche erworben haben – z.B. durch ein Studium in diese Richtung und durch eine lange Praxis in Coaching, Beratung und Psychotherapie.

Andere wichtige Faktoren sind die Zulassung zur Coachingausbildung überhaupt und eine permanente, sorgfältige Evaluation des Lernprozesses während der Ausbildung. Das Hinterfragen der eigenen Motivation für den Beruf ist dabei genau so wichtig wie die Beurteilung der eigenen Belastbarkeit im Umgang mit den Problemen anderer. Trainees in Coaching brauchen emotionale Stabilität, eine gewisse Lebenserfahrung und ein hohes Potenzial um autonom auf komplexe Anforderungen zu reagieren. Gleichzeitig müssen sie auch fähig sein, die Autonomie anderer in deren Rollen und Funktionen zu respektieren. Eine Ausbildung in Coaching kann

Menschen diese Fähigkeiten nicht beibringen, sie kann sie nur vertiefen und erweitern.

Dieses Kompetenzfeld spielt deshalb eine wichtige Rolle bei der Kandidatenselektion für eine Ausbildung. Nicht alle Bewerberinnen und Bewerber verfügen über die persönliche Reife und Autonomie welche notwendig sind, um ihren Kunden in schwierigen Momenten kompetent beizustehen. Die verantwortliche Ausbildungsleitung muss dann Nein sagen können, manchmal auch gegen handfeste wirtschaftliche Interessen: Gruppen können kleiner werden oder müssen sogar abgesagt werden.

---

<sup>1</sup> Dieser Artikel darf in der vorgegebenen Form frei vervielfältigt und weitergeleitet werden. Wenn Sie aus dem Text zitieren, verwenden Sie die URL [www.iasag.ch/docs/artikel.lammers.coachingausbildung.pdf](http://www.iasag.ch/docs/artikel.lammers.coachingausbildung.pdf).

<sup>2</sup> Willem Lammers MSc., ist Psychologe FSP, Psychotherapeut SVKP, Supervisor/Coach BSO/EAS, und geprüfter Ausbilder in Transaktionsanalyse (TSTA). Seit 1987 leitet er das Institut für Angewandte Sozialwissenschaften ias in Bad Ragaz (CH). Das Institut ist in der Schweiz ein führender Anbieter integrativer, prozessorientierter Aus- und Weiterbildung im Bereich von Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung. Das Spezialgebiet des Autors ist die Energiepsychologie mit ihren Methoden wie EFT, TAT und Logosynthese. Bücher: *The Energy Odyssey* (2001), *Chefsache. Essays für Manager & Managerinnen* (2006), *Logosynthese – Triffst Du nur das Zauberwort* (2007) und *Worte wirken Wunder – Selbstcoaching mit Logosynthese* (2008). Das Aus- und Weiterbildungsangebot des Instituts finden Sie unter <http://www.iasag.ch>.