

Die zehn Gebote: Was ein Coach von der Psychotherapie-Forschung lernen kann

Der Erfolg eines Coaching-Prozesses hängt vor allem von der Beziehung zwischen Coach und Coachee ab und weniger von den angewandten Methoden und Interventionen. Ein Plädoyer für „relationales Coaching“.

Ein Executive Coach kann bei seiner Arbeit jederzeit auf viele Interventionen zurückgreifen. Die Schlüsselfrage lautet jedoch in jedem Moment: Welche der Möglichkeiten ist die beste für meinen Coachee? Ähnliche Fragen werden bereits seit längerer Zeit und konsequenter im Bereich der Psychotherapie gestellt. Sind die Antworten, die sich daraus ergeben, auch für die Effektivität des Coachings maßgeblich? Ich bin der Ansicht, dass beim Coaching und in der Psychotherapie ähnliche Faktoren im Spiel sind. Doch es gibt auch Unterschiede (Kets de Vries, 2005):

- Coaching findet meist mit starken und gut funktionierenden Einzelpersonen oder zumindest unter dieser Annahme statt, ohne die Diagnose potenzieller Pathologie.
- Coaching betrifft größtenteils Arbeit und Beruf, es handelt sich eher um eine „Organisations-Intervention“. Effektivität hat eine andere Bedeutung: Dazu gehört auch die Effektivität des Coachee für die Organisation und für andere bei den Sitzungen nicht anwesende Personen.
- Coaching ist eher auf konkrete Ergebnisse und zielgerichtete Maßnahmen ausgerichtet als Therapie.
- Coach und Therapeut haben unterschiedliche Ausbildungen und Arbeitserfahrungen. Coaching ist vielfältiger.
- Es bestehen praktische Unterschiede, etwa hinsichtlich Ort, Dauer, Häufigkeit der Sitzungen sowie der Kosten.

Eine andere – etwas unverblümtere – Art, die Unterschiede zu betrachten, ist die Behauptung, Coaching

stelle so ziemlich dieselbe Dienstleistung wie die Therapie dar. Der Hauptunterschied bestehe vor allem darin, dass der Coachee nicht versuche, sich von „negativ“ oder „schlecht“ in Richtung „durchschnittlich“ zu entwickeln, sondern von „durchschnittlich“ oder „gut“ zu „hervorragend“. Zumindest sind die Ähnlichkeiten in der Regel so eindeutig, dass vorläufig von einer Übertragbarkeit der Hauptergebnisse der Meta-Analysen aus der Wirksamkeitsforschung in der Psychotherapie (Wampold, 2001) auf das Coaching ausgegangen werden kann.

Die zehn Gebote für den Executive Coach

Basierend auf Meta-Analysen in der Psychotherapie und weiteren zuverlässigen Forschungsdaten werden zehn Gebote für den Executive Coach vorgeschlagen:

1. Zuerst einmal nicht schaden

Das mag selbstverständlich erscheinen, ist aber im Hinblick auf einige Berichte über Missbrauch im Executive Coaching (Berglas, 2002) nicht ganz überflüssig. Es hat sich außerdem gezeigt, dass therapeutische Ansätze schlecht sind, wenn sie nicht zu therapeutischen Zwecken eingesetzt werden, sondern etwa als Zeitvertreib oder zur Schaffung einer festen Kontrollgruppe (siehe Wampold, 2001). Die in der Medizin aus dem Prinzip „primum non nocere“ gezogene Schlussfolgerung lautet „in dubio abstinere“ – im Zweifelsfall lieber nichts unternehmen als eine Intervention, die unter Umständen Schaden anrichtet.

2. Haben Sie Vertrauen

Solange Sie bewährte ethische Grundsätze verfolgen und es Ihre ehrliche Absicht ist, dem Coachee zu helfen, ist es gut möglich, dass Sie das tatsächlich tun. Interventionen im Coaching sind auf jeden Fall sehr wirksam. Sie sind dabei nicht zwangsläufig besser als andere Coaches (eine Illusion, die durch die Isolation der Coaching-Sitzungen entstehen kann), aber die Chancen stehen gut, dass Sie mehr oder weniger genauso gut sind wie Ihre Kollegen.

3. Verschreiben Sie sich mit Leib und Seele Ihrem Ansatz

Auch wenn wir nicht beweisen können, dass ein bestimmter Ansatz besser funktioniert als andere, so lässt sich doch zeigen, dass Engagement, Glaube, Bindung oder



*Erik de Haan,
Direktor des Centre for Coaching
und Programmdirektor des
Studiengangs zum Master
in Executive Coaching an der
Ashridge Business School,
Berkhamsted bei London
Erik.Dehaan@ashridge.org.uk*

E. de Haan Die zehn Gebote: Was ein Coach von der Therapie-Forschung lernen kann

Loyalität gegenüber einem professionellen Ansatz – wie auch immer dieser sein mag – einen positiven Unterschied machen. Die Bindung an eine Coaching-Ideologie und einen -Ansatz, auf die oder den Sie Ihre Interventionen ausrichten, trägt daher zu Ihrer Effektivität bei – vorausgesetzt, Ihr Engagement ist ehrlich und auf das Helfen ausgerichtet. Mit anderen Worten: Verschreiben Sie sich mit Leib und Seele Ihrem Ansatz, aber glauben Sie nicht, dass dieser wirklich überlegen ist.

4. Nähren Sie die Hoffnung Ihres Coachee

Hoffnung stellt einen so wichtigen Faktor für die Wirksamkeit in der Therapie dar (Lambert, 1992), dass es falsch wäre, diese irgendwie zu mindern. Als Coach konfrontiert Ihr Coachee Sie häufig mit Zweifeln in Form von Fragen wie „Hilft mir das?“ oder „Was bringen mir fünf Coaching-Sitzungen?“ Darauf gibt es keine unüberlegtere Antwort als die möglicherweise zutreffendste: „Das weiß ich noch nicht. Ich habe keine Ahnung, ob Ihnen dies helfen wird.“ Doch so laufen Sie in aller Ehrlichkeit und Offenheit Gefahr, die wertvolle Hoffnung Ihres Coachee zu mindern. Es ist ratsam, selbst hoffnungsvoll zu bleiben und gleichermaßen wahrheitsgemäß zu antworten: „Coaching hat vielen anderen Menschen mit ähnlichen Problemen geholfen.“ Oder: „Ich persönlich erwarte mir von dem Ausgang viel Positives.“

5. Betrachten Sie die Situation aus der Sicht Ihres Coachee

Alle Indizien weisen darauf hin, dass primär die Sicht des Klienten bestimmt, wie effektiv eine Coaching-Reise ist. Daher ist es wichtig, wie Ihr Coachee Sie sieht und wie er die Arbeitsbeziehung mit Ihnen erlebt. Sammeln Sie daher so viel Feedback und so viele Bewertungen wie möglich.

6. Arbeiten Sie an Ihrer Coaching-Beziehung

Es geht nicht nur um das Thema oder Problem und nicht einmal nur um den Coachee und sein Problem oder den Coachee und seine Organisation und de-

Zahlen und Fakten

Das Ergebnis der Psychotherapie-Forschung wird normalerweise als Effektgröße d angegeben, welche die Differenz zwischen den Mittelwerten (Means) zweier Streuungen auf einer genormten Skala, häufig Erfolgsrate der Gruppe 1 („Patienten“) und Erfolgsrate der Gruppe 2 („Kontrollgruppe“), angibt. Metaanalytische Forschung in der Psychotherapie (weitere Infos siehe de Haan, 2008) hat gezeigt, dass:

1. die Psychotherapie eine große Auswirkung auf verschiedene Erfolgskriterien hat (Effektgröße $d \approx 0,85$);
2. ein vernachlässigbarer Unterschied zwischen verschiedenen Ansätzen hinsichtlich der Effektivität besteht (Effektgröße $d < 0,20$);
3. die aktiven Bestandteile der Therapie daher vielen Ansätzen gemein sind:
 - *beziehungsspezifische Faktoren: Arbeitsbeziehung, Commitment, Übertragung,*
 - *klientenspezifische Faktoren: Hoffnung auf Veränderung, Motivation, Leidensdruck,*
 - *therapeutenspezifische Faktoren: Persönlichkeitseigenschaften, Pflege positiver Erwartungen, Wärme, Wertschätzung, Aufmerksamkeit,*
 - *veränderungsspezifische Faktoren: Gelegenheit zur Äußerung, Praxis und Erwerben einer Erkenntnis für Veränderung,*
 - *strukturspezifische Faktoren: Einsatz von Techniken oder Ritualen, Erkunden von Problemen des Klienten und Commitment gegenüber dem Theorieansatz,*
 - *externe Faktoren: Hilfe von außen, Veränderungen, die unabhängig von der Therapie auftreten.*

Die stärksten dieser gemeinsamen Faktoren sind:

- *die Qualität der Beziehung: $d \approx 0,54$;*
- *die Person des Therapeuten: $d \approx 0,50$ bis $0,65$;*
- *der Klient: Er ist der am wenigsten erforschte, aber wahrscheinlich wirksamste Faktor in der Therapie. Fundierte Schätzungen der Effektgröße „Hoffnung“ liegen bei $d \approx 0,85$. Der Einfluss externer Faktoren bei $d \approx 1,65$.*

ren Probleme; es geht hauptsächlich um die Beziehung (Horvath & Symonds, 1991). Wenn die Beziehung an sich gut ist, besteht eine größere Chance auf Verbesserung, selbst wenn eine wichtige Frage nicht vollständig beantwortet wurde. Achten Sie also auf Ihre Beziehung und Ihre Allianz mit Ihrem Coachee. Seien Sie vorsichtig mit Interventionen, die diese Allianz gefährden können.

7. Finden Sie einen anderen Coach, wenn „die Chemie nicht stimmt“

Der Versuch, Ergebnisse in einer Arbeitsbeziehung zu erzielen, die nicht richtig

funktioniert, macht wenig Sinn. In diesem Fall besteht große Gefahr, dass andere wichtige Faktoren wie etwa die Persönlichkeit des Coach (in den Augen des Coachee!) und die Erwartungen des Coachee auch in Mitleidenschaft gezogen werden. Darüber hinaus kann im Coaching wie in der Psychotherapie von einer Reihe von Erfolgen in den ersten Sitzungen ausgegangen werden. Wenn diese Sitzungen bereits schlecht laufen, ist es besser, einen anderen Coach hinzuzuziehen, um die Verluste wieder zurückzugewinnen. Luborsky (1976) stimmt diesem Argument zu und schlägt vor, bereits im Anfangsstadium der Behandlung verschie-

Coaching



Ashridge Business School

Am meisten Einfluss hat der Coach auf die Gestaltung der Beziehung zum Coachee

dene Kombinationen von Patienten und Therapeuten auszuprobieren, falls sich die Beziehung als nicht ideal erweist. Miller, Duncan, Brown, Sorrell & Chalk (2005) setzen diesen Vorschlag in die Praxis um und erzielen höhere Effektgrößen in der Psychotherapie, indem sie die Allianz, die der Klient wahrnimmt, ständig beobachten und bei einer nichtidealen Beziehung einen Therapeutenwechsel vorschlagen. Bedenken Sie jedoch, dass die Empfehlung eines anderen Coach selbst eine Belastung für die Beziehung darstellt. Sie wird immer auch als Ablehnung und Verlust empfunden, egal wie gut der Coachee sie rational nachvollziehen kann. Gehen Sie dabei also behutsam und hilfsbereit vor und stehen Sie dem Coachee bei Fragen oder für Gespräche weiter zur Verfügung.

8. Achten Sie auf sich selbst, um so gesund wie möglich zu bleiben

Es geht nicht nur um das Problem, den Coachee, die Organisation und die Beziehung, sondern auch darum, wie Ihr Coachee Ihre Persönlichkeit wahrnimmt. Es ist gut zu wissen, ob man von anderen auf die eine oder andere Art als hilfebringend angesehen wird. Wie sich dies in Persönlichkeitsmerkmalen widerspiegelt, ist noch nicht geklärt, aber es scheint sich positiv auszuwirken, wenn der Coach attraktiv, kompetent, stabil, gesund, glücklich, empathisch, warm und vertrauenswürdig wirkt.

9. Seien Sie unvoreingenommen

Der Einsatz festgelegter Vorgehensweisen und Protokolle mit oftmals sorgfältig

bedachten Interventionen hat offenbar wenig Einfluss auf das Ergebnis. Es scheint sogar eher einen gegenteiligen Effekt zu haben. Am besten ist es daher vermutlich, wenn ein Coach sich dem Coachee gegenüber unvoreingenommen und verständnisvoll verhält – und dadurch auch mehr darauf achtet, wo der Coachee steht und wie seine eigene Beziehung zu ihm ist.

10. Machen Sie sich nicht zu viele Gedanken über bestimmte Dinge, die Sie tun

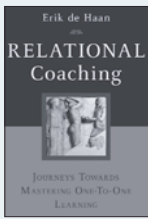
Dies resultiert aus den Meta-Analysen (Wampold, 2001): Bestimmte Techniken und Coaching-Interventionen scheinen viel weniger Bedeutung zu haben als die allgemeinen Faktoren – und es gibt deutliche Hinweise darauf, dass bestimmte Interventionen überhaupt keinen Unterschied bewirken. Selbst wenn Klienten nach den effektivsten Bestandteilen ihrer Therapie gefragt werden, führen sie äußerst selten bestimmte Interventionen an. Viel häufiger werden dagegen die Persönlichkeit des Therapeuten oder die Möglichkeit genannt, mit jemandem zu reden, der einen versteht und unterstützt.

Wenn Sie der Auffassung sind, dass es nicht auf bestimmte Dinge ankommt, die Sie sagen oder tun, werden Sie als Coach auch wesentlich entspannter im Hinblick auf Ihre Erinnerungen und Vorschläge sein. Es wird Ihnen weniger schlimm erscheinen, wenn Sie bestimmte relevante Äußerungen aus vorherigen Sitzungen vergessen oder wenn Sie keine klaren Vorstellungen von der Zukunft des Coachee haben. Sie werden lernen, besser darauf zu achten, was hier und jetzt in dieser Coaching-Beziehung abläuft.

Schwerpunkt Beziehung

Nach der Beschäftigung mit den Meta-Analysen in der Psychotherapie bin ich der Meinung, dass viele Leitfäden für Coaches – das schließt auch mein eigenes Buch „Coaching with colleagues“ (de Haan & Burger, 2005) ein – den Coach und bestimmte Coaching-Techniken zu

Coaching



Erik de Haan: *Relational Coaching: Journeys Towards Mastering One-To-One Learning*. Wiley, Chichester, 2008, 354 Seiten, 35 Euro

Das neue Buch von Erik de Haan schildert anhand zahlreicher internationaler Beispiele kritische Coaching-Situationen, präsentiert Denkansätze aus verschiedenen Disziplinen wie Philosophie und Psychotherapie und gibt einen umfassenden Überblick über die neue Forschung im Coaching-Bereich.

stark in den Vordergrund rücken. Die jüngsten Ergebnisse der Psychotherapieforschung sind sowohl ermühtend als auch aufschlussreich. Wenn wir diese auch im Hinblick auf Coaching akzeptieren, wird deutlich, dass wir den Schwerpunkt wesentlich weniger auf uns als Coaches legen sollten, sondern auf unsere Beziehungen mit unseren Coachees und das, was bei diesen vorgeht.

Meine Sicht des Coachings ist heute, dass es überwiegend eine Übung in Selbsterkenntnis und Selbstveränderung aufseiten des Coachee darstellt. Die Fähigkeit des Coachee, das angestrebte Verständnis und die Veränderung zu bewerkstelligen, ist um ein Vielfaches größer als die Fähigkeit des Coach, eine Veränderung mithilfe einer durchdachten Auswahl an Interventionen herbeizuführen. Coachees machen die eigentliche Arbeit ganz allein, und das Coaching kann lediglich dazu beitragen, dass sie ihre natürlichen, eigenen Fähigkeiten finden und aktivieren. Wir wissen, wie wichtig Coaching für unseren Klienten sein kann und wie effektiv Coaching-Gespräche sind, aber wir sollten auch erkennen, wer die eigentliche Arbeit macht: der Coachee!

Relationaler Coaching-Ansatz

Ein Coaching, das die zehn Gebote berücksichtigt, sollte darum – in Übereinstimmung mit einer langen Tradition in der Therapie (siehe zum Beispiel De-

Young, 2003) – „relationales Coaching“ genannt werden. Bei diesem Ansatz trauen wir es dem Coachee vollständig zu, die Unterstützung durch den Coach zu nutzen und auszuschöpfen. Das Einzige, worauf der Coach tatsächlich Einfluss hat und was er tun kann, um – wenn auch indirekt – den Erfolg des Coachings zu beeinflussen, ist die Gestaltung der Beziehung zwischen Coach und Coachee. Relationales Coaching ist dann gegeben, wenn der Coach:

1. sich bemüht, das Problem/Thema aus der Sicht der Beziehungen, in der dieses entstanden ist, und auch die Coaching-Beziehung zu verstehen;
2. sich anstrengt, die Beziehung so stark und produktiv wie möglich zu gestalten;
3. keine Einschränkungen bei seinen spezifischen Interventionen weder in der Art noch in der Reihenfolge ihres Einsatzes macht. Solange der Coach der Meinung ist, dass sie mit seiner eigenen Persönlichkeit vereinbar sind und er wirklich dahintersteht, ist die Wahl gerechtfertigt.

All diese Aspekte des relationalen Coachings tragen dazu bei, dass die Beziehung in jedem Moment des Coaching-Prozesses zum zentralen Bestandteil wird. All dies bedeutet, dass der Coach stets beobachtet, was sich in der Beziehung mit seinem Coachee tut. Casement (1985) bezeichnet diese ständige reflektierende Anschauung als „interne Supervision“. Ich habe das „Selbst-Monitoring“ (de Haan, 2006) genannt. Ich erachte es als wichtig, dass wir uns davor bewahren, uns durch die Forschungsergebnisse der Meta-Analysen zur Aneignung einer eklektischen, pluralistischen oder sogar nihilistischen Einstellung verleiten zu lassen. Die Ergebnisse zeigen, dass ein vorhandener professioneller Ansatz so gut wie jeder andere ist. Sie zeigen uns jedoch nicht, dass wir Ansätze beliebig wechseln oder kombinieren können oder dass wir die Ansätze selbst und deren Bedeutung komplett außer Acht lassen können.

Ein wichtiger Faktor für die Effektivität scheint die Aneignung und Anwendung eines eindeutig bevorzugten Ansatzes zu

sein, etwas, das eklektische, pluralistische oder nihilistische Coaches nicht tun würden. Letztere fühlen sich möglicherweise allzu frei, um eine Coaching-Ideologie zu entwickeln, von der sie wirklich überzeugt sind, oder sie häufen Interventionen wahllos an, ohne zu überlegen, wie sich diese in ihre Gesamtideologie oder in die Ziele des Coachings einfügen.

Weiterführende Literatur

- Berglas, S.** (2002). The very real dangers of executive coaching. *Harvard Business Review*, 80 (6), 86–92.
- Casement, P.** (1985). *On learning from the patient*. London: Tavistock.
- de Haan, E. & Burger, Y.** (2005). *Coaching with colleagues: An action guide for one-to-one learning*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- de Haan, E.** (2006). *Fearless consulting: Temptations, risks and limits of the profession*. Chichester: Wiley.
- DeYoung, P. A.** (2003). *Relational psychotherapy: A primer*. New York: Brunner-Routledge.
- Horvath, A. O. & Symonds, B. D.** (1991). Relation between working alliance and outcome in psychotherapy: A meta-analysis. *Journal of Counseling Psychology*, 38, 139–149.
- Kets de Vries, M. F. R.** (2005). Leadership group coaching in action: The Zen of creating high performance teams. *Academy of Management Executive*, 19, 61–76.
- Lambert, M. J.** (1992). Psychotherapy outcome research: Implications for integrative and eclectic psychotherapists. In J. C. Norcross & M. R. Goldfried (Eds.), *Handbook of psychotherapy integration* (pp. 94–129). New York: Basic Books.
- Luborsky, L.** (1976). Helping alliances in psychotherapy. In J. L. Cleghorn (Ed.), *Successful psychotherapy* (pp. 92–116). New York: Brunner/Mazel.
- Miller, S. D., Duncan, B. L., Sorrell, R., Brown, G. S. & Chalk, M. B.** (2005). Using outcome to inform therapy practice. *Journal of Brief Therapy*, 5.
- Wampold, B. E.** (2001). *The great psychotherapy debate: Models, methods, and findings*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.