

EINE GUTE COACH-AUSBILDUNG – WAS SIE LEISTEN KANN UND SOLLTE

von *Britt A. Wrede*

Viele Coachs sehen sich eines Tages vor die Aufgabe gestellt, andere im Coaching auszubilden. Sei es, weil sie selbst die Anfragen nicht mehr bedienen können und auf einen qualifizierten Nachwuchs verweisen können wollen, oder sei es weil ihr eigener Wachstumsprozess als nächste Stufe des Lernens das Unterrichten erfordert. Dem gegenüber gibt es als potenzielle Nutzer, z.B. Berater, Trainer, Weiterbildungsleiter und Interessierte aus den verschiedenen Dienstleistungsbranchen, die sich für ihre geschäftliche Zukunft einen Vorteil davon versprechen, wenn sie sich mit gutem Gewissen als Coach bezeichnen und einbringen können.

Für beide stellt sich die Frage, was eine gute Coach-Ausbildung leisten muss und wie sie strukturiert und inhaltlich gefüllt sein muss, um das Erforderliche leisten zu können. Die Coachs, die heute in der Situation sind, dass sie ihren eigenen Nachwuchs ausbilden wollen, haben selbst i.d.R. keine Coach-Ausbildung durchlaufen, auf die sie als Vorbild zurückgreifen könnten. Die Ausbildungsangebote in Form von Gruppenausbildungen sind erst Mitte der 90er Jahre aufgetaucht, als Coaching im mittleren Management salonfähig geworden war. Wer bereits vor dieser Zeit als Coach tätig war, hat seine Fähigkeiten zum Coaching auf ganz anderem Wege erworben und ausgebildet, ohne zu wissen, dass es eines Tages den angesehenen Beruf des Coach geben würde, in den diese Fähigkeiten eingebracht werden können.

Und die Ausbildungsanwärter haben meistens keine konkrete Vorstellung davon, was Coaching eigentlich ist und wie es sich von anderen Beratungsleistungen unterscheidet. So wissen sie nicht, was ein Ausbildungsangebot bieten muss und folgen den Angeboten, die sich für sie sinnvoll und seriös anhören.

Mit diesem Artikel möchte ich einen Beitrag dazu leisten, dass beide Seiten sich systematisch der Frage nähern, wie ein gutes Ausbildungsangebot inhaltlich und strukturell konzeptioniert sein muss, damit es die Grundlagen guten Coachings vermitteln kann und auf die professionelle Tätigkeit als Coach vorbereitet.

Worauf soll eine gute Coach-Ausbildung hinwirken ?

Bevor man sich fragt, wie eine gute Coach-Ausbildung aussehen soll, ist die Frage zu beantworten, was ein Coach in der Praxis zu leisten hat. Die Antwort ist simpel: Der Coach hat seinen Kunden zu befähigen, sich im Angesicht seines Vorhabens stets zieldienlich zu verhalten. Zieldienlich in dem Sinne, dass er das mit dem Vorhaben angestrebte Ergebnis termingerecht und in vollem Umfang erreicht. Das heißt, dass der Coach auf das Verhalten seines Kunden (befähigenden) Einfluss nimmt. Ergo ist ein Anfordernis an eine gute Coach-Ausbildung, dass sie den Ausbildungsteilnehmer in die Lage versetzt, solcher Art befähigenden Einfluss auf andere ausüben zu können. Ein weiteres Anfordernis an eine gute Coach-Ausbildung ist die Vorbereitung des Teilnehmers auf die eigene Praxis als Coach. Dazu gehört sowohl das Erarbeiten eines passenden Coaching-Angebots, als auch die Freilegung des Potenzials zur Platzierung des Angebots bei der passenden Zielgruppe.

Das heißt, eine gute Coach-Ausbildung bietet insbesondere drei Schwerpunkte

- das Erlernen der Befähigung Anderer zu zieldienlichem Verhalten
- das Erarbeiten eines eigenen Coaching-Angebots, das die persönlichen Begabungen des Anbieters aufgreift
- die Aktivierung des individuellen Potenzials des Einzelnen, sich als Coach bei der passenden Zielgruppe zu platzieren

1 Das Erlernen der Befähigung anderer zu zieldienlichem Verhalten

Zieldienliches Verhalten umfasst zieldienliches Denken, Sprechen und Handeln. Ein Coach in seiner Ausbildung hat zu lernen, wie er auf das Denken, das Sprechen und das Handeln seines Kunden so einwirkt, dass dieser sein Ziel termingerecht erreicht. Dabei steht dem Coach selbst kein anderes Mittel zur Verfügung, als zu denken, zu sprechen und zu handeln – wobei das Handeln im Coaching-Kontakt mehr einer nonverbalen Sprache gleichkommt, als einer Tat, mit der man auf den Kunden Einfluss nimmt. Das heißt, auf dem Lehrplan einer guten Coach-Ausbildung steht *'wie ein Coach zu denken, zu sprechen und zu handeln'* als ein wichtiges Lehrthema.

1.1 Wie ein Coach zu denken ...

Dies heißt, vor allem in Möglichkeiten zu denken. Ein Coach hat die Möglichkeit, dass sein Kunde sein Ziel termingerecht und in vollem Umfang erreichen wird solange als möglich anzusehen, bis es passiert, oder bis feststeht, dass es nicht passiert. Er hat stets als möglich zu denken, dass der Kunde bereit und in der Lage ist, dass von ihm angestrebte Ziel termingerecht zu erreichen – unabhängig davon, ob das Verhalten des Kunden gerade zieldienlich, oder zielwidrig ist. Immer wieder hat er in die Fragestellung einzutauchen, was noch fehlt, um die Zielerreichung sicherzustellen. Er hat zu unterscheiden zwischen der Position, eine Option auf die Zielerreichung zu haben und der, das Ziel sichergestellt zu haben. Er hat sich während des gesamten Coaching-Prozesses eine gedankliche Einstellung zu organisieren, die ihm den ungetrübten Blick auf das Ziel und den Kausalverlauf garantiert. Und er hat gegenüber den Eigenarten und Verhaltensweisen seines Kunden so eingestellt zu sein, dass dieser sich stets in voller Anerkennung durch seinen Coach weiß. Was die Zielerreichung, oder ein davon abweichendes Ergebnis betrifft, so hat er davon auszugehen, dass beide Phänomene unpersönlich und ohne besondere Bedeutung sind.

Das ist die Grundlage, die in der Disziplin *'wie ein Coach zu denken'*, in einer Coach-Ausbildung zu legen ist.

Um diese Grundlage zu legen, geht es eher darum, das *'schon Wissen'*, das der Anwärter mit in die Ausbildung bringt in den Hintergrund zu rücken, und im Vordergrund Freiraum für eine konzeptlose Wahrnehmung seiner Umgebung zu schaffen. Es ist mehr eine Arbeit an der Überwindung bisher angeeigneter und unbewusst gelebter Konzepte des Einzelnen, als die Anreicherung mit weiteren Konzepten.

Was in diesem Zusammenhang in einer Gruppenveranstaltung geleistet werden kann, ist die Vermittlung von Techniken, die helfen, den eigenen Konzepten auf die Schliche zu kommen und auf den Standort konzeptloser und vorurteilsfreier Wahrnehmung zu finden. Das Loslassen bisher genutzter Konzepte und die Einnahme des Standorts, an dem echte Wahrnehmung möglich wird, ist dagegen ein ganz individueller Prozess, der nicht im Rahmen einer Gruppe für alle gleich angeleitet werden kann. Eine gute Coach-Ausbildung bietet eine Kombination von Gruppen und Einzelerfahrung an und zielt darauf ab, dass in der Disziplin *'Wie ein Coach zu denken'* konzeptlos wahrzunehmen nicht zu einem neuen Konzept wird.

Und in diesem Zusammenhang ist es übrigens zu verstehen, wenn sich kritische Stimmen zu den Coach-Ausbildungen äußern, die eine Coach-Ausbildung mit dem Konzept des NLP, der Systemischen Familienaufstellung, oder gar einer der modernen Therapieansätze, die für die Heilung von Neurosen entwickelt wurden, kombinieren. Es passt nicht in den Ansatz von Coaching, sich mittels *eines* Konzepts dem Coaching-Anliegen des Kunden zu nähern. Jedes Konzept verstellt letztendlich den Blick auf die Wirklichkeit, in der sich der Kunde bewegt.

1.2 Wie ein Coach zu sprechen ...

Dies heißt, im Kundenkontakt stets so zu sprechen, dass es dem Kunden bei der Freisetzung seines zieldienlichen Potenzials hilft. Die Grundlage des befähigenden Sprechens ist das aktive Hören. Aktiv für das Aufspüren des zieldienlichen Potenzials, das der Kunde zur Förderung des Kausalverlaufs einbringen kann. Der Coach nutzt dabei das vom Kunden Vorgetragene, um sich ein Bild von dem zu machen, was dem Kunden möglich scheint. Er hört heraus, welche der dargestellten Umstände Ressourcen für das Vorhaben des Kunden sein können und welche Umstände sich für den Kunden als Hindernisse darstellen. Und aus den Äußerungen, die der Kunde über seine eigene Befindlichkeit macht, hört er aktiv heraus, welche Ereignisse/Abläufe den Kunden aktivieren und welche ihn bremsen und zur Zurückhaltung motivieren. So bekommt er einen Eindruck davon, welches Potenzial dem Kunden verfügbar ist und welches durch das Coaching erst noch aktiviert werden muss.

Neben dem aktiven Hören nutzt er eine befähigende und raumgebende Art mit dem Kunden zu sprechen. Befähigendes und raumgebendes Sprechen ist geprägt von der Haltung *'mehr interessiert sein, als interessant zu sein'*. Somit ist das Sprechen eines Coach auf das Maß reduziert, das notwendig ist, um dem Kunden den Raum zu eröffnen, sich mit den Umständen seines Vorhabens und seinem Potenzial darzustellen und seine Fragen, Anliegen und Potenzialbremsen auszudrücken. Während der Kunde diesen Raum füllt, hört der Coach aktiv für die Wahrnehmung des zieldienlichen Potenzials und für das Aufspüren möglicher Potenzialbremsen. Sein befähigendes Sprechen zielt allein darauf ab, dass der Kunde seine Potenzialbremse ebenfalls erkennt und damit beginnt Lösungswege zu erdenken, die ihm helfen diese Bremse zu lösen. Alles, was der Coach sagt und wie er es sagt, ist dazu da, dem Kund, den Raum für die notwendigen Erkenntnisse zu öffnen. Nicht mehr, und nicht weniger.

Im Rahmen einer guten Coach-Ausbildung lernen die Anwärter in der Disziplin *'wie ein Coach zu sprechen'*, an anderen Menschen interessiert zu sein und dieses Interesse in sich größer werden zu lassen, als ihr Bedürfnis interessant (und hilfreich) zu sein. Sie

lernen aus den Darstellungen des Kunden aktiv das herauszuhören, was ihm dient und was ihn bremst, statt ihr eigenes *'schon Wissen'* danach zu befragen. Auch hier ist eine Kombination aus Lehrveranstaltungen im Gruppenverband i.V.m. Einzelunterricht sehr gut denkbar.

1.3 Wie ein Coach zu handeln ...

Dies bedeutet im Kundenkontakt bewusst und reflektiert im Service für den Kunden zu sein. Das zu tun, was erforderlich ist, damit der Kunde das Coaching optimal nutzt und all das zu unterlassen, was dieser optimalen Nutzung im Wege stehen könnte.

Im Einzelnen heißt das z.B. die äußere Erscheinung und das Auftreten so ausfallen zu lassen, das es in Punkto Stil und Niveau einerseits der Kundenerwartung entspricht und sich andererseits im Spektrum eines authentischen Selbstausdrucks des Coach bewegt. Im Service für den Kunden zu sein heißt aber auch, eine Struktur zu bieten, die dem Kunden den nötigen Raum zur Darstellung lässt und gleichzeitig sicherstellt, dass diese Darstellungen sich immer im Zielkanal abspielen. Ein guter Coach unterlässt alles, was die Aufmerksamkeit des Kunden auf seine Person lenkt, während er gleichzeitig dafür sorgt, dass er bei lauter Servicebereitschaft und Zurücknahme eigener Interessen nicht zum 'ungeachteten Diener' des Kunden wird.

Eine gute Coach-Ausbildung befasst sich bei der Disziplin *'wie ein Coach zu handeln'* vor allem mit der Unterscheidung *Dienen versus Dienern*. Sie befasst sich mit der passenden äußeren Erscheinung, mit dem angemessenen Auftreten im Kundenkontakt, mit einer angemessenen Struktur für die Coaching-Beziehung und mit Mitteln, die ein Coach nutzen sollte, um seine eigene Balance sicherzustellen.

Auch hier eignet sich eine Kombination von Gruppenveranstaltungen und Einzelunterricht.

Das Ergebnis der hier angesprochenen Lerneinheiten sollte sein, dass der Coach in Ausbildung weiß, wie er sich im Coaching-Prozess einbringen muss, damit ein Höchstmaß an Befähigung beim Kunden möglich wird. Das er weiß, wo seine Stärken und wo seine Grenzen im Coaching-Kontakt liegen und dass er Anregungen hat, die ihm den Weg weisen, wie er über seine Grenzen hinauswachsen kann, wenn er selbst es für angemessen hält.

2 Das Erarbeiten eines eigenen Coaching-Angebots, das die persönliche Begabung des Anbieters aufgreift

Es ist davon auszugehen, dass jeder Ausbildungsanwärter über besondere Begabungen und Fähigkeiten, Anliegen und 'Botschaften' verfügt, die er sinnvoll und zum Nutzen seiner zukünftigen Kunden in einen Coaching-Prozess einbringen kann. Eben diese Aspekte machen sein zukünftiges Angebot einzigartig und am Markt unterscheidbar. Eine vollständige Coach-Ausbildung verhilft dem Coach in Ausbildung zu seinem eigenen Coaching-Angebot und zur Spezifizierung der Zielgruppe, die dieses Angebot besonders gut nutzen kann. Auf seinem Werdegang zum Coach hilft dem Ausbildungsanwärter dieser Abschnitt in zweierlei Richtung. Es hilft ihm einerseits dabei, sich selbst – sein natürliches Wesen – deutlicher zu sehen und andererseits hilft es ihm, sich adäquat positionieren zu können.

Ein Coach in Ausbildung, der via seines Naturells dafür prädestiniert ist, die Fähigkeiten eines Menschen offensichtlich werden zu lassen, ist als Talent-Coach besser geeignet, als jemand, der ganz natürlich und ohne Anstrengung jede Lücke in der Schlüssigkeit eines dargestellten Ablaufs entdeckt. So ein Anwärter positioniert sich besser im Themenbereich Projektmanagement. Und in diesem Aufgabenbereich ist der Lückenentdecker wieder besser platziert, als jemand, dessen natürliche Begabung in der Aktivierung von Lebendigkeit und Inspiration angesiedelt ist ...

Hat der Coach in Ausbildung erkannt, wie seine natürliche Begabung von seinen erworbenen Fähigkeiten und Anliegen bereits durch seine Lebensweise unterstützt wird, ist es nicht schwer, das Motto/die Botschaft zu erkennen, die durch sein Wirken vertreten wird. Ohne sich gedanklich zu weit von sich zu entfernen, kann er nun mit Leichtigkeit ein Produkt formen, das zu seinem Naturell passt. Und er kann die Zielgruppe bestimmen, für die dieses Produkt ein gutes Angebot darstellt.

Dieser komplexe Lernschritt ist effektiver in Einzelunterrichtungen zu machen, als im Rahmen von Gruppenveranstaltungen. Die Gruppenveranstaltungen können allenfalls als Spiegel dienen, bei der Erprobung des Einzelnen, sich gemäß seinem natürlichen Wesen in eine Runde einzubringen.

3 Die Aktivierung des eigenen Potenzials, sich bei der passenden Zielgruppe als Coach zu platzieren

Nach der Herausgabe meines Buches (So finden Sie den richtigen Coach), in dem ich unmissverständlich darauf hingewiesen habe, dass es unprofessionell ist, als Coach um Kunden zu werben, wurde ich immer wieder gefragt, wie man denn anders, als durch Werbung zu Kunden kommen solle. Eine gute Coach-Ausbildung gibt auf diese Frage eine praktikable Antwort und aktiviert den Coach in Ausbildung schon frühzeitig auf die für ihn passende Weise in die Praxis einzusteigen.

Ohne hier auf die Einzelheiten einzugehen, sei gesagt, dass jeder Mensch eine ganz individuelle Erfolgsstrategie hat. Einen Ablauf, der einem Erfolg vorausgeht und der bei Menschen individuell verschieden ist. Der entscheidenden Schritt auf dem Weg in eine professionelle Inanspruchnahme als Coach ist das Erkennen der eigenen Erfolgsstrategie. Kennt man sie erst und ist mit den einzelnen Schritten darin vertraut, ist es ein kleiner Schritt, die Aspekte, die in dem Ablauf eine Schlüsselfunktion haben aktiv herzustellen. In einer Coach-Ausbildung könnte der Coach-Anwärter also lernen, wie er seine ganz eigene Erfolgsstrategie aktiviert. Im zweiten Schritt lernt er dann, wie er in der Öffentlichkeit seiner Zielgruppe seine Erfolgsstrategie aktiviert und in Teilen beginnt sein Angebot zu praktizieren.

Z.B. der Anwärter, der mühelos die Lücken im dargestellten Ablauf entdeckt, hat als Teil seiner Erfolgsstrategie den Aspekt, dass in seinem Gesichtsfeld eine komplexe Fragestellung auftauchen muss und er mit der Lösung beauftragt werden muss. Er geht sinnvollerweise so vor, dass er sich zu seiner Zielgruppe an die Orte begibt, an denen über komplexe Vorhaben gesprochen wird. Dort beteiligt er sich an den Gesprächen. In dem Moment, in dem er eine Lücke bemerkt, die wenn sie nicht geschlossen wird zu ungewünschten Abweichungen führt, macht er darauf aufmerksam. Und dann praktiziert er das Coaching, dass den Zuständigen befähigt, die Lücke schnell zu schließen. Dies ist ein guter Moment, mitzuteilen, dass man sich aus zukünftig gern in komplexen Fragestellungen mit seiner Begabung und der Bereitschaft zur Befähigung einbringt.

Während die Herausarbeitung der persönlichen Erfolgsstrategie effektiv und schnell in Einzelunterrichtung erfolgen kann, ist eine Gruppenveranstaltung der richtige Rahmen dafür zu üben, wie man seine eigene Erfolgsstrategie unter unterschiedlichen Umständen selbst aktivieren kann.

Anhand dieser Darstellung zeigt sich, dass eine gute Coach-Ausbildung inhaltlich durch sehr breites Wissen gespeist ist. Der/Die AusbilderInnen sollten sich in den hier angesprochenen Bereichen nicht nur oberflächlich auskennen, sondern ihr Wissen sollte selbst erarbeitet und durch das Stadium echter Erfahrungen gereift sein. Die Ausbildung sollte geleitet werden von Menschen, die in Möglichkeiten zu denken gewohnt sind und die bereit und in der Lage sind, sich in den Inhalten und der Struktur von den Ausbildungsanwärtern inspirieren zu lassen – während sie selbst einen soliden Rahmen für den Weg in den Ausbildungserfolg bieten. Ein solches

Ausbildungsprogramm sollte sich aus Gruppensitzungen und Einzelunterrichtungen zusammensetzen und die besonderen Begabungen und Fähigkeiten des Coach in Ausbildung so weit als möglich integrieren.

Am Ende so einer Ausbildung zeigen sich einzelne Coachs, die ihren ganz eigenen Platz am Markt gefunden haben, an dem sie persönlich bessere Ergebnisse für ihre Kunden zur Verfügung stellen, als jeder andere es leisten könnte.

Autorin

Britt A. Wrede, geb. 1958, seit 1987 Aus- und Weiterbildung zum Coach und zur Trainingsleiterin bei verschiedenen Coachs und TrainerInnen u.a. in USA (Boston, San Francisco), seit 1990 als Coach und Trainerin tätig; 1991 Gründung des Instituts Management per cura - Britt Wrede & Partner; Fachbuchautorin. Seit 2011 eine der geschäftsführenden Gesellschafterinnen der Leader in Mind GmbH

Arbeitsschwerpunkte: Coachin & Training für Persönlichkeitsentwicklung und Leistungsoptimierung; Aus- und Weiterbildung zum Coach;

Adresse:

Britt Wrede

Leader in Mind GmbH

Hirschburg 5

D-40629 Düsseldorf

Tel.: 0211-30 17 67 88

Fax: 0211-23 94 99

E-Mail: wrede@leader-in-mind.com

Internet: www.coachausbildung.de / www.leader-in-mind.com / www.brittwrede.de