

aus dem Coaching-Newsletter Juni 2009 von Christopher Rauen (www.coaching-newsletter.de/archiv/2009/2009_06.htm)

Prinzipien im Coaching

Von Christopher Rauen

Das Thema "Prinzipien im Coaching" klingt häufig etwas abstrakt und lässt eine Ausführung mit wenig Praxisbezug vermuten. Genau das Gegenteil ist jedoch der Fall. Gerade in seinem "ethischen Grundgerüst" demonstriert ein Coach Professionalität – oder eben auch nicht. Dies soll im Folgenden näher ausgeführt und erläutert werden.

Nicht selten gestalten sich ethische Grundsätze auf einem eher trivialen Niveau, welches zudem häufig in sich widersprüchlich ist. In ebenso zahlreichen wie weltfremden Ge- und Verboten wird dann aufgelistet, was von einer Person zu erwarten sein soll. Dies gilt auch für den Bereich "Coaching".

Ethische Grundsätze sind jedoch mehr als eine Gebotsliste, der wahlweise nur ein "Übermensch" oder ein Roboter gerecht würde. Wenn Sätze z.B. mit "Ein Coach wird jederzeit..." beginnen, drückt sich darin weniger Integrität, als vielmehr ein Mangel situativer angemessener Flexibilität und die Unfähigkeit zum Perspektivenwechsel und eigenständigem Denken aus. Ethische Standards sind also keine "Dos and Don'ts"-Listen in denen fest verdrahtetes Verhalten vorgeschrieben wird. Derartige Listen sind nicht nur von geradezu kindlicher Naivität, sie sind wirklichkeitsfremd und funktionieren daher nicht sonderlich gut.

Natürlich benötigt eine funktionierende Welt Regeln. Solche Regeln sind jedoch selbst keine ethische Standards, sondern aus dahinter liegenden Standards abgeleitete Handlungsmaximen. Eine solche Verwechslung von Prinzip und Regel kann folgeschwer sein, weil sie reflektierendes Denken über Regeln unter dem "Deckmäntelchen" der Moral tabuisiert.

Im Folgenden sollen nun einige ethische Standards im Coaching auf ihren Praxisbezug hin geprüft und erläutert werden, die der DBVC in seinem Kompendium "Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession" veröffentlicht hat (<http://www.dbvc.de/cms/index.php?id=409>).

Der Mensch ist Teil seiner Lebenswelt

Sowohl der Coach als auch der Klient sind in einen Kontext eingebunden, der zu beachten ist. Dies hat für das Coaching erhebliche Auswirkungen. So sind z.B. eindimensionale Ziele eines Klienten nicht einfach vom Coach zu übernehmen, sondern bieten Anlass zu einer Überprüfung, inwieweit ein Ziel in die Lebenswelt eines Klienten eingebunden ist bzw. welche Probleme ein solches Ziel in der Umwelt provozieren könnte. Daraus folgert sich ferner, dass der Coach weder Erfüllungsgehilfe ist, noch dass er ein Erfolgsversprechen abgeben kann. Denn sowohl er selbst als auch sein Klient sind von Umgebungsfaktoren abhängig, die sich einer direkten Kontrolle durch den Coach entziehen.

Die Würde des Menschen ist unantastbar

Coach und Klient begegnen sich auf gleicher "Augenhöhe" und respektieren sich

gegenseitig, da der Coach als Experte für den Prozess und der Klient als Experte für die Inhalte gesehen wird. Diese respektvolle Achtung bedingt auch die Perspektive, den Klienten seine eigene Lösung finden zu lassen – und nicht erniedrigend eine Lösung zu verordnen. Ferner bildet der Aspekt der Würde des Menschen eine Grundlage für die Diskretion im Coaching, sowie für einen scham- und belehrungsfreien Raum.

Der Mensch ist ein dialogisches Wesen

Als dialogisches Wesen ist der Mensch auf Beziehungen zu anderen Menschen angewiesen ("Der Mensch wird am Du zum Ich." – Martin Buber). Beziehung und Dialog sind wiederum Kernmerkmale des Coachings. Ein Dialog ist dann wertvoll, wenn er gegenseitigen Perspektivenwechsel und Erkenntnisgewinn zulässt und nicht durch (gegenseitige) Rechthaberei charakterisiert ist. Dialog bedeutet daher, sich auf den Anderen einlassen zu wollen und zu können (was auch den Aspekt von Würde und Respekt beinhaltet). Eine gute Beziehung trägt dabei auch Dialoge, die nicht in einer gemeinsamen Vorstellung von Wahrheit münden, sondern unterschiedliche Perspektiven nebeneinander existieren lassen.

Der Mensch hat einen Wert jenseits seiner Funktionen

Auch wenn im Business Coaching häufig die Rolle und Funktion von Führungskräften im Mittelpunkt steht und sich Führungskräfte nicht selten über ihre Funktion definieren und Wert geben, hat ein professioneller Coach eine weitere Perspektive: Wer seinen Wert nur über seine Funktion bezieht, entwertet, entwürdigt und funktionalisiert sich als Mensch. Dies ist ein zu reflektierendes Selbstverständnis und die Hinterfragung eines solchen Menschenbildes ist immer wieder ein implizites Ziel anspruchsvoller Coaching-Prozesse. Denn eine funktionalisierte Selbstsicht hat nicht nur Einfluss auf den Umgang mit sich selbst, sondern auch auf den Umgang mit anderen (z.B. Mitarbeitern), was entsprechende (dysfunktionale!) Konsequenzen geradezu provoziert.

Der Mensch ist lebenslang offen für bisher nicht verwirklichte Lebensmöglichkeiten

Sicherlich kann nicht jeder Mensch alles im Leben erreichen, aber er hat lebenslang Optionen. Das bedeutet, dass es keine ausweglosen Situationen gibt und auch in späteren Lebensjahren Potenzialentfaltung möglich ist. Diese Entwicklungsmöglichkeiten können aktiv genutzt und durch Coaching gefördert werden, indem Möglichkeiten, Grenzen und unterschiedliche Perspektiven erkannt und ggf. umgesetzt werden. Die Entwicklung verläuft lebenslang, auch wenn nicht jede Entwicklung wunschgemäß verlaufen kann und wird und häufig genug das Verarbeiten und Bewältigen anspruchsvoller Situationen Themen des Coachings sind.

Willensfreiheit: Der Mensch ist trotz aller Bedingtheit nicht determiniert

Menschen haben die Möglichkeit und die Fähigkeit, zu entscheiden. Auch und gerade im Business-Kontext können diese Entscheidungsprozesse von großer Bedeutung sein. Coaching kann helfen, typische Wahrnehmungs-, Bewertungs- und Entscheidungsmuster zu durchschauen. In der Konsequenz können so auf einem höheren Niveau Selbstbestimmungsprozesse etabliert werden – für sich und für andere. Dadurch werden Entscheidungen nicht fehlerfrei, aber in der Tendenz zumindest bewusster und ausgewogener.

Der Mensch ist nicht teilbares Leib-Seele-Geist-Subjekt

Die Einheit des Menschen zu berücksichtigen, bedeutet für den Coach, auch in Konstellationen fokussierter Zielsetzung eine Reduzierung des Menschen auf einen Teilaspekt zu vermeiden. Eine Trennung in "Materiell – Immateriell" hat in diesem Zusammenhang nicht inhaltlichen, sondern rein formalen Charakter. Ohne Aufklärung kann dies leicht zu Missverständnissen führen: Der Leib-Seele-Dualismus war ursprünglich als rein didaktisches Modell gemeint und ist als inhaltliche Beschreibung bzw. "Wahrheit" missverstanden worden. Eine inhaltliche Trennung ist aber weder sinnvoll noch wünschenswert und widerspricht zudem einer systemischen Grundhaltung.

Der Mensch ist prinzipiell mehr und etwas anderes als alle Zuschreibungen und Typisierungen

Typisierende Verfahren können sinnvoll sein, wenn sie als Trend oder Präferenz verstanden werden und nicht als Wahrheit oder Festlegung. Testverfahren ersetzen keine Begegnung oder ernsthafte Auseinandersetzung mit dem Menschen als Individuum. Zuschreibungsverfahren können beim Strukturieren helfen, jedoch sollte die Struktur immer nur als ein Werkzeug, nicht als die Wahrheit missverstanden werden. Typisierungsverfahren sind daher nur eine von vielen denkbaren Perspektiven.

Arbeit ist existenzieller Teil des Lebens

Arbeit ist kein notwendiges Mühsal, sondern normaler Bestandteil von Selbstentwicklung und Potenzialentfaltung. Dennoch existieren zahlreiche Konstellationen, in denen Arbeit als negativer Prozess erlebt wird. Dies liegt jedoch nicht an der Arbeit, sondern i.d.R. an einer zu wenig menschengerechten Struktur, in der auch gearbeitet wird. Diese dysfunktionalen Strukturen können verändert, verlassen oder ertragen werden. In allen Konstellationen kann Coaching Unterstützung geben, die jeweils notwendige, individuelle Balance zu finden.

Macht ist ein elementarer Bestandteil zwischenmenschlicher Beziehungen

Menschen organisieren sich in formellen und/oder informellen hierarchischen Strukturen, so dass Machtphänomene ein normaler Teil menschlichen Lebens sind. Macht beinhaltet idealerweise Verantwortung, wenn sie bewusst im Rahmen berechtigter Interessen eingesetzt wird. Coaching kann Bewusstmachungsprozesse fördern und Machtmissbrauch präventiv reflektieren. Ein Coach steht Machtphänomenen nicht kritisch, sondern bewusst gegenüber und weiß um die Sinnhaftigkeit der Ausübung von Macht, aber auch um das Missbrauchspotenzial und die Notwendigkeit des bewussten Umgangs mit Macht. Wer Macht ausübt, wird durch diesen Prozess verändert, was häufig ein Korrektiv erfordert. Coaching kann ein solches Korrektiv sein, um dysfunktionale (Selbst-)Wahrnehmungsprozesse bewusst zu machen und zu verändern.

FAZIT: Für das Coaching gültige Grundsätze lassen sich auf anthropologische Prinzipien zurückführen. Handlungsentscheidend ist für den Coach nicht ein festes Regelwerk, sondern vielmehr die reflektierte und begründbare Auslegung dieser Prinzipien für die jeweilige Situation.

Weitere Informationen:

DBVC Kompendium "Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession"

<http://www.dbvc.de/cms/index.php?id=409>