

Thomas Schulte, Der Weg zum professionellen Coach. Coaching für Fortgeschrittene. Beltz Verlag 1. Auflage 2013

ISBN: 978-3-407-36527-9

Ein Streitbares Buch hat Thomas Schulte hier vorgelegt. Nicht nur dass er beinahe sämtliche anerkannte (?) Grundsätze des Coachings bezweifelt, lassen sich in seiner Argumentation manche Brüche ausmachen. Da Veränderung allerdings immer nur am Extrem passiert, ist die Auseinandersetzung mit seinen Thesen durchaus lohnenswert. Denn nichts ist schlimmer im Coaching als ein Coach, der glaubt mit seiner Haltung fertig zu sein. Dieses Buch wird hoffentlich nicht nur von Fortgeschrittenen gelesen.

Thomas Schulte nimmt es aber auch wirklich genau. Er sezziert das Coaching bis in die Begrifflichkeit hinein. Anschließend versucht er die Einzelteile wieder neu zusammenzusetzen, was ihm nicht immer gut gelingt. Das Coaching so etwas wie „Hilfe zur Selbsthilfe“ ist oder ein „Prozess, bei dem der Coach die Prozessverantwortung trägt“ gilt eigentlich als anerkannt. Schulte widerspricht vehement. Natürlich hat er Recht, wenn er darauf hinweist, dass „Hilfe zur Selbsthilfe“ paradox ist. Und doch ist es Bild, das dem Klienten zum Verständnis hilft. Schulte überprüft den Begriff Hilfe mit Beispielen aus dem Alltag: beim Umzug nimmt der helfende Freund dem Umziehenden Arbeit ab, oder er hat, wie in der Fachwerkstatt, einen Wissensvorsprung, den der Coach gerade nicht hat, bzw. nicht erkennen lassen soll. Bis dahin stimmt das, aber hat der Coach nicht gerade die Fähigkeit Fragen zu stellen, die der Klient eben nicht stellt? Sollte der Coach nicht Blickwinkel eröffnen „helfen“, die sonst verstellt sind? Ich glaube, es gibt da noch eine weitere Dimension des Helfens, die Schulte ausklammert. Zudem passt die Argumentation in dieser „kritischen Auseinandersetzung“ nicht zu seinen Aussagen zu Ratschlägen, die im Coaching seiner Meinung nach gegeben werden sollten (Kapitel Ratschläge und Feedback).

In der gleichen Weise beurteile ich seine Auseinandersetzung mit dem vermeintlichen Irrtum, dass im Coaching Interventionen verwendet werden. Richtig ist ja, dass eine Intervention ein Dazwischengehen ist. Richtig ist ebenfalls, dass ein Coach als Prozess-Begleiter das nicht in der Weise tut, wie ein Operateur oder General. Und doch muss der Coach auch dazwischen gehen, muss in der Vorwärtsbewegung einer Entwicklung für die er beauftragt wurde für Bewusstsein sorgen. Das geht oft nur durch Verlangsamung. Der Klient braucht das vorübergehende Innehalten um sich Klarheit über seine Situation zu verschaffen, damit die weiteren Schritte gesichert auf mehr oder weniger riskanten Wegen erfolgen können. Jede Coachingsession an sich ist eine Intervention, weil sie im Alltag des Klienten ein Dazwischen ist. Es geht nur darum, diese Aus-Zeit sinnvoll zu nutzen.

Problematisch, weil missverständlich, ist seine These, dass es im Coaching keine Scharlatane oder Schwarze Schafe gäbe. Zustimmung will ich ihm gerne bei der Aussage, dass jede Coachingsitzung etwas bewirkt. Niemand geht aus einem Coaching als der gleiche Mensch heraus, wie er hineingegangen ist. Entweder hat er Klarheit gefunden oder Fragen sind aufgebrochen. Aus systemischer Sicht ist keine Erfahrung im Leben folgenlos. Ob die Arbeit eines Coaches aber verantwortungsvoll ist, dass sollte man doch differenzierter betrachten als es die These Schultes vermuten lässt. Auch wenn die Scharlatane eher die Minderheit bilden, sollte es Grundsätze geben, die Spreu vom Weizen zu trennen. Nebenbei, warum sonst sollte dieses Buch gelesen werden?

Zustimmen kann man Schulte uneingeschränkt bei seinen Korrekturen zu den Irrtümern, Coaching sei eine Therapie für Gesunde oder es sei eine individuelle Beratung oder Training.

Nach der einleitenden Abgrenzung bietet Thomas Schulte sein eigenes Coachingverständnis an: Es ist eine professionelle Partnerschaft zur Zielerreichung. Dem kann man nur zustimmen. Ob allerdings coachingunerfahrene Menschen sich darunter etwas Konkretes vorstellen können ...?

Aber das kommt ja dann noch in den weiteren Ausführungen, die ausdrücklich nicht nur für den Coach geschrieben wurden sondern auch für Menschen, die „gutes Coaching von sehr gutem Coaching und den Gelegenheitscoach vom Profi ... unterscheiden“ wollen (S. 9 - merkwürdig, bei dem Untertitel).

Gut gelungen und nachvollziehbar ist der Aufbau des Buches. Die verschiedenen Schaubilder lassen die umfangreichen Ausführungen des Textes leicht wiedererkennen. Mit dem „Vier-Bedürfnisse-Modell“ stellt Schulte sein Coachingverständnis noch einmal konkreter dar. Der Klient erhält

- Verständnis
- Klarheit
- Findet eine kreative Problemlösung
- Und entwickelt sich persönlich weiter

Die beiden ersten Kapitel befassen sich konsequenterweise mit den Themen „Vertrauen“ und „Respekt“. Für manche mag es überraschend sein, dass diese Themen nicht nur auf die Beziehung des Coachs zu seinem Klienten angewendet werden. Ich halte es wie Thomas Schulte für unerlässlich, dass ein professioneller Coach diese Themen auf sich selbst bezogen immer wieder neu betrachtet. Nur mit dem entsprechenden Selbstvertrauen und Respekt gegenüber sich selbst bin ich als Coach in der Lage, einem fremden ein professioneller Partner zu sein. Anderenfalls stehen Übertragungen und Gegenübertragungen zur Debatte und im Weg. Gut gelungen sind die Übungen die sich in den Kapiteln befinden und den Leser immer wieder zur Selbstreflexion auffordern. Ebenso hilfreich sind die reichlichen Gesprächsprotokolle aus der Arbeit Schultes als Coach. Mutig und besonders lohnenswert zu lesen sind die Beispiele, in denen der Autor weniger gelungene Gespräche präsentiert. Sein eigenes Resümee hilft der Auseinandersetzung mit dem Selbstbild des Lesenden. Manchmal wünschte man sich, dass Thomas Schulte oder sein Lektor das Buch noch einmal gründlich auf Brüche gelesen hätte. Zum Beispiel resümiert er auf S. 79 zum Thema Respekt und Provokation: „Hätte ich aus der Verärgerung heraus die Kritik nun zurückgewiesen und mit Gegenkritik gekontert, hätte mein Kunde nur die Bestätigung bekommen, dass der Coach auch nicht besser ist als der Rest der Welt.“ Ich frage mich, ob er das denn überhaupt ist oder sein will, besser als der Rest der Welt? Und wäre er es, was ja scheinbar der Gedanke Schultes ist, dann hätte er eben doch ein Mehr gegenüber dem Kunden, was Schulte in seiner Auseinandersetzung mit dem Begriff Hilfe kategorisch ablehnt.

Besonders zur Auseinandersetzung fordert das Kapitel zum Feedback und zu den Ratschlägen heraus. S. 83 begründet Schulte die übliche (?) Abneigung gegenüber Ratschlägen und Feedback im Coaching mit dem Verweis auf den Konstruktivismus, den er folglich als unzureichend für das professionelle Coaching bezeichnet. Ich frage mich, ob er die Theorie des Konstruktivismus und der Systemtheorie überhaupt verstanden hat? Denn genau das Gegenteil trifft doch auf den Konstruktivismus zu: Nur durch Feedback gelingt es dem Menschen, sein subjektives Konstrukt der Wirklichkeit zu verändern. Gerade aus diesem Grund wird der professionelle Coach gegen Feedback gar nichts einzuwenden haben, sondern es unbedingt nutzen. Ganz anders steht es mit den Ratschlägen. Diese können tatsächlich in einem subjektiven Konstrukt von Wirklichkeit nur dann erfolgreich sein, wenn es systemische Anknüpfungen gibt. Wenn auch der Titel zunächst überrascht und zur Ablehnung auffordert, sind die konkreten Ausführungen dann doch gar nicht so abwegig. Mit einem Fazit, „die Frage ist nicht, ob man Feedback oder Ratschläge geben soll. Die Frage ist vielmehr, wie ein professioneller Coach dies tun sollte, damit die Kunden davon optimal profitieren.“ kann man doch gut leben, oder? Denn „Ratschläge sind ... keine Expertenmeinungen mehr, sondern sie sind eher als Anregung für weiteres Nachdenken zu sehen.“ (S. 97)

Eine weitere Provokation nimmt Thomas Schulte mit der Forderung nach einem Verzicht von Coachingtools vor. Aber er meint es (natürlich) nicht so wie es zunächst klingt. Wer allerdings nur

Tool auf Tool folgen lässt, wird tatsächlich schnell als Stümper identifiziert werden. Eine professionelle Partnerschaft wird eben mehr auf Vertrauen und Respekt gegründet als auf Tools. Dennoch wird man nicht grundsätzlich auf Tools verzichten (können). Visualisierungen dienen beispielsweise sehr dem Bewusstmachen von Situationen. Sie lassen den Klienten leichter erkennen, welche Lösungsmöglichkeiten sich anbieten. Und auch in diesem Fall wird eine Visualisierung der Überprüfung der Nachhaltigkeit eher behilflich sein, als dass sie behindern wirkt. Einen generellen Verzicht von Tools halte ich für unangemessen, wenn auch meine eigene Coaching-Praxis belegt, dass sie weit weniger zum Einsatz kommen als es manche Coaching-Bücher vermuten lassen.

Mit dem Kapitel zu Hypothesen und Agenden im Coaching findet das Buch einen angemessenen Schluss. Denn genau darauf fußt das Coaching, auf den Hypothesen, den professionellen Vorurteilen, wie es Heinrich Fallner in einer meiner Coaching-Ausbildungen formuliert hat. Thomas Schulte stellt hier verschiedene Theorien u.a. zur gewaltfreien Kommunikation, den Sprechakten, fünf Tugenden eines Teams oder die Disziplinen lernender Organisationen vor.

Der Anhang bietet dann noch ein überschaubares Literaturverzeichnis.

Eine Eigenart von Thomas Schulte soll nicht unerwähnt bleiben: Jedes Kapitel leitet er mit einem Zitat aus einem Filmdialog ein. Ob das hilfreich ist, mag jeder für sich entscheiden. Die meisten der angegebenen Filme sind mir nicht bekannt, es entsteht bei mir also auch kein (er)klärender Zusammenhang. Den versucht der Autor allerdings in der Einleitung zu den Kapiteln herzustellen.