



Praxis erleben | Wissen erweitern

# Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

**Subjektive Weltbilder in 3-D**  
Ein Coaching-Tool  
zur Visualisierung | S 38

**Pro & Kontra**  
Coach und Klient –  
auf Augenhöhe? | S 42

**Wissenschaft**  
Der Dornröschenschlaf von  
Coaching fernab der Elite | S 44

**Coaching ist keine Profession, sondern eine Herangehensweise.**

Ulrich Dehner im Interview | S 12



**Ausgabe 4|2010**  
[www.coaching-magazin.de](http://www.coaching-magazin.de)

D: 12,80 € | A/CH: 15,80 €

# Das Coaching Magazin im Abo

Praxis erleben | Wissen erweitern

*Das Coaching-Magazin wendet sich an Coaches, Personalentwickler und Einkäufer in Unternehmen, an Ausbildungsinstitute und potenzielle Coaching-Klienten. Das redaktionelle Ziel ist es, dem Leser eine hochwertige Mixtur aus Szene-Informationen, Hintergründen, Konzepten, Portraits, Praxiserfahrungen, handfesten Tools und einem Schuss Humor anzubieten. Dabei ist der Redaktion wichtig, inhaltlich wirklich auf das Coaching als professionelle Dienstleistung fokussiert zu sein und nicht schon jedes kleine Kunststückchen aus dem Kommunikationstraining in Verbindung mit modischen Lifestyle-Themen zum Coaching hochzustilisieren.*

## – Heftpreis –

Das Einzelheft kostet innerhalb Deutschland 12,80 €  
(EU + Schweiz: 15,80 €; Welt: 18,80 €)  
inkl. 7% USt. zzgl. Versandkosten

Mediadaten: [www.coaching-magazin.de/mediadaten](http://www.coaching-magazin.de/mediadaten)

## – Abonnement –

Ein Abonnement umfasst 4 Ausgaben pro Jahr & kostet:

Innerhalb Deutschland: 49,80 €  
(EU + Schweiz: 59,80 €; Welt: 69,80 €)

Studenten: 29,80 €  
(EU + Schweiz: 34,80 €; Welt: 39,80 €)

Professional-Mitglied RAUEN-Datenbank: 29,80 €  
(EU + Schweiz: 34,80 €)

(jeweils versandkostenfrei und inkl. 7% USt.)

Jetzt das Abo online bestellen: [www.coaching-magazin.de/abo](http://www.coaching-magazin.de/abo)



## Coach und Klient – auf Augenhöhe?

# Qualität von Coaching-Prozessen steuern

Coaching auf Augenhöhe ist Ausgangspunkt und Ziel in jedem gelingenden Coaching-Prozess. Die „Asymmetrie“ von Coach und Klient gehört jedoch auch zum Coaching als „helfender Beziehung“. Leider gelingt es nicht immer, diese wieder aufzulösen und den nachhaltigen Erfolg von Coaching zu sichern. Der Coach hat daran einen entscheidenden Anteil. Im therapeutischen und medizinischen Kontext werden Krankheitsbilder, welche durch therapeutische Maßnahmen verursacht sind, als „vom Arzt erzeugt“ (griechisch: iatrogen) bezeichnet. Die Anwendung des Konzepts auf Coaching – ohne dabei allerdings das ärztliche Handlungsmodell zu übernehmen – ermöglicht die Unterscheidung von möglichen Fehlern und von Steuerungsperspektiven für die Qualität von Coaching-Prozessen. Dabei lassen sich *drei Aspekte* unterscheiden:

### Beabsichtigte negative Folgen

„Als Coach werde ich niemals mit einem Klienten sexuellen Kontakt aufnehmen oder pflegen“ (ICF). Solche ethischen Richtlinien werden von



Foto: Magdalena Loebbert

### Dr. Michael Loebbert, Olten

Dean of MAS Coaching, University of Applied Sciences Northwestern Switzerland. Er ist seit 20 Jahren als Coach und Organisationsberater selbstständig und als Dozent in der Aus- und Weiterbildung für Coaching und Beratung tätig.  
[www.coaching-studies.ch](http://www.coaching-studies.ch)

fast allen Berufsverbänden für ihre Mitglieder aufgestellt. Du sollst nicht! – heißt es schon im Alten Testament. Jede helfende Beziehung ist in Bezug auf die Verteilung von Steuerungsmöglichkeiten asymmetrisch. Und Sex in asymmetrischen Beziehungen wird vom schwächeren Partner als Missbrauch erlebt und hat seelische Traumata zur Folge. Gleiches gilt für die Erzielung von wirtschaftlichen und sozialen Vorteilen auf Kosten von Klientinnen und Klienten. Das moralische Verdikt steuern Berufsverbände, Öffentlichkeit und Justiz. Beim Verstoß dagegen muss böse Absicht unterstellt werden: Der Coach wird aus dem Berufsverband ausgeschlossen.

### Unbeabsichtigte negative Folgen

Sie sind schwieriger zu beurteilen und zu steuern. Je nach Theoriehintergrund wird eine Entwicklung des Klienten eher als Schaden oder als positive Nebenwirkung beurteilt. Einigkeit in der Professional Community dürfte darüber herrschen, dass Klienten im Einzel-Coaching nicht in psychotische Episoden geschickt werden sollten, zum Beispiel durch Konfrontation und Abwertung oder durch die Fehleinschätzung der prekären Lebenssituation des Klienten. Und wenn dies dann doch geschieht, werden wir in der Regel von einem Fehler des Coachs sprechen, der nicht in der Lage war, Signale richtig zu erkennen und angemessen zu intervenieren. – Seit Sigmund Freud das Modell von Übertragung und Gegenübertragung für helfende Beziehungen entwickelt hat, haben wir gute Gründe anzunehmen: Die Grenzen des Coaching werden (auch) durch die Grenzen des Coachs bestimmt. Das sind die Grenzen von Theorien, Werkzeugen, Kenntnissen und Erfahrungen des Coachs in der grundsätzlichen Begrenztheit menschlichen Könnens und Handelns. „Unbeabsichtigt“ hat dann aus dieser Perspektive zwei Bedeutungen: » *Dilettantismus*: „Ich wusste es nicht, weil ich den State of the Art nicht kenne“. Hier geht es um Ausbildung, Qualitätsmanagement, Su-

pervision und Anschluss an die Professional Community.

» *Mangelnde Reife des Coachs*: Hier geht es um ethische Tugenden, wie Aufrichtigkeit, Wahrhaftigkeit, Selbstkritik, Mut und Bescheidenheit in der Wahrnehmung der eigenen Grenzen.

### Nicht vermeidbare Nebenwirkungen

Aus der Sicht helfender Berufe ist ein wichtiger Fokus der Leistungen und Interventionen immer *die Erhöhung der Freiheitsgrade und die Verbesserung der Selbststeuerung* der Kunden. Das kann zu einem Zieldilemma führen: Einerseits soll die Selbststeuerung durch Coaching erhöht und verbessert werden. Andererseits kann die Verbesserung der Selbstkompetenz den Klienten oder auch ein Team dazu führen, sich ein anderes Tätigkeitsfeld zu suchen.

Diese im bestimmten Fall nicht vermeidbare Nebenwirkung von Coaching sollte vorher mit dem Auftraggeber thematisiert werden. Nicht vermeidbare Nebenwirkungen von Coaching in Organisationen sind auch kulturelle Irritationen, insbesondere von Command-and-Control-Kulturen. Darauf sollte vor der Übernahme des Beratungsmandats vom Coach aufmerksam gemacht werden.

Coaching auf Augenhöhe ist Ausgangspunkt und Ziel in jedem gelingenden Coaching-Prozess. Die „Risiken und Nebenwirkungen“ der dafür notwendigen und unvermeidbaren Asymmetrie in der Beratungsbeziehung sollten im moralischen, professionellen und geschäftlichen Sinn gesteuert werden.