

Sabine
Asgodom

Coaching

So coache ich

25 überraschende
Impulse, mit denen Sie
erfolgreicher werden

»Deutsch-
lands
Top-Coach«



Kösel

psychologisch geschickt irgendwo »hinführt«, von dem der Coach glaubt, dass es das Beste für sie wäre, dann nicht. An vielen Ideen, die ich in Coachings geäußert habe, haben meine Kunden erst ihre eigenen Vorstellungen schärfen können: »Nein, das würde mir nicht gefallen, aber wenn ich ... – ja, das kann ich mir vorstellen!«

Ich halte es übrigens – und damit unterscheide ich mich von der Meinung mancher Coaching-Ausbilder – für einen Kunstfehler, wenn ein Coach hilfreiche Ideen und Anregungen zwar im Kopf hat, sie seinen Klienten aber *nicht* als Anregung zur Verfügung stellt, weil sie ja selber draufkommen müssen. Ich finde, damit verlängert man die Coaching-Zeit unnötig, oder der Kunde geht mit weniger Impulsen als möglich aus dem Coaching heraus. Oder wie es die Coaching-Ausbilderin Dr. Petra Bock ausdrückt: »Stellen wir uns vor, Jogi Löw würde seiner Mannschaft sagen: ›Ich hätte da eine Idee, aber weil ich euer Coach bin, müsst ihr da selbst draufkommen.««

Und noch etwas unterscheidet mich von anderen Coaches. Ich möchte nicht, dass Coaching quasi als psychologische Geheimwissenschaft von wenigen für sich reklamiert wird. Ich habe den Wunsch, dass möglichst viele Menschen mit Coaching-Methoden vertraut werden. So dass sie sich gegenseitig helfen können. Ich glaube, dass die Erde dadurch »a better place« werden könnte. Weil Menschen dadurch aus der Opferrolle herauskommen, ihre Unzufriedenheit abbauen und Verständnis für andere Menschen und ihre Handlungsweisen entwickeln können. Deshalb dieses Buch und deshalb auch die Fernsehsendung *Sabine Asgodom*, in der ich zeigen konnte, wie ich coache.

Veränderung in fünf Minuten?

Vor allem ein Kurzcoaching fokussiert sich immer auf einen Teilaspekt des Lebens und sucht konkrete Lösungen. Und das ergibt sich immer wieder mal. Zum Beispiel ruft eine Kundin an und braucht dringend fünf Minuten mit mir, weil sie gerade Nebel im Kopf hat und Klärung braucht. Wie oft geschieht es in meinen Seminaren, dass sich plötzlich ein Teilnehmer meldet und eine Frage hat, für die er selbst keine Lösung findet. Wie dieser 42-jährige Mann, nennen wir ihn Martin, der in einem Gelassenheitsseminar sagte: »Ich würde gern auch mal wieder etwas für mich tun.«

Ich: »Was würden Sie denn gern mal wieder machen?«

Martin: »Ich würde so gern mal wieder angeln gehen.«

»Warum gehen Sie nicht?«

»Ich habe keine Zeit.«

»Warum haben Sie keine Zeit?«

»Ich arbeite jeden Abend zu lang.«

»Und was ist mit den Wochenenden?«

»Die verplant immer meine Frau.«

»Wie oft würden Sie denn gern angeln gehen?«

»Einmal im Vierteljahr.«

»Was könnten Sie denn tun, um sich diesen Wunsch zu erfüllen?«

Er – nach einer langen Pause: »Ich müsste mit meiner Frau sprechen.«

»Was hält Sie davon ab?«

»Ich habe ein schlechtes Gewissen, noch weniger Zeit für meine Familie zu haben.«

»Könnten Sie mit Ihrer Frau auch darüber reden?«

»Ja, schon.«

»Wann werden Sie das tun?«

»Weiß ich noch nicht.«

»Wie ernst ist Ihr Wunsch?«

»Doch, ich möchte es schon.«

»Okay, dann sagen Sie mir ein konkretes Datum, bis wann Sie mit Ihrer Frau übers Angeln reden werden.«

»Am nächsten Wochenende.«

»Viel Erfolg! Schreiben Sie mir, wie es ausgegangen ist?«

Martin schrieb mir 14 Tage später tatsächlich eine E-Mail. Sie hatte in etwa folgenden Inhalt: »Liebe Frau Asgodom, Sie erinnern sich, ich bin der Mann, der gerne mal wieder angeln gehen wollte. Ich habe, wie verabredet, mit meiner Frau gesprochen. Sie hat gesagt, geh doch angeln, wenn du das gerne möchtest! Danke für Ihre Hilfe.«

Investition in diese Veränderung: fünf Minuten im Seminar, zehn Minuten im Gespräch mit seiner Frau – für eine Freude, die er sich selbst macht und die sein Leben ein bisschen

schöner macht. Vielleicht wird Ihnen an diesem kurzen Beispiel klar, wie hilfreich Kurzcoaching sein kann. Und wir sollten auch bei der kleinsten Mini-Mäuseschritt-Übung die Auswirkung nicht unterschätzen: Coaching kann so zur Salutogenese beitragen, sprich zur Gesunderhaltung – von Menschen, Motivation und Beziehungen.

Und noch etwas lässt sich an dieser kleinen Coaching-Episode zeigen: Überhaupt nicht hilfreich wäre gewesen, wenn ich die Distanz nicht hinbekommen hätte. Wenn ich mich beispielsweise entrüstet hätte: »Was denn, wollen Sie Ihre Familie überhaupt nicht mehr sehen?« Oder getröstet: »Ja, das ist blöd. Ach Mensch, Sie Armer. Vielleicht können Sie es in ein paar Jahren noch mal versuchen, wenn die Kinder groß sind.« Oder appelliert hätte: »Arbeiten Sie halt weniger! Das kriegen Sie schon hin.« Oder mich solidarisiert hätte: »Was haben Sie denn für eine herzlose Frau, die Ihnen das nicht gönnt?«

Das unterscheidet das Coachen von ganz vielen Stellungnahmen, die wir zu den Problemen anderer Menschen einnehmen – trösten, bestärken, beschwichtigen, Standpauke halten, anweisen. Vielleicht kennen Sie den Vergleich: Im Wort Ratschlag verbirgt sich das Wort »Schlag«. Deshalb geht es beim Coachen nicht darum, anderen Menschen Ratschläge zu geben. Die enthalten immer den verbalen Zeigefinger. Aber den Horizont zu erweitern, den Blick über den Tellerrand zu ermöglichen, das macht Sinn. Also Angebote zu machen, Alternativen aufzuzeigen – das kann sehr hilfreich sein. Und ich bin eine Verfechterin davon, als Abschluss die Terminfrage zu stellen: »Bis wann werden Sie was machen?« Erst wenn es zum »Commitment« kommt, also wirklich der Wunsch, etwas zu tun, überhandnimmt, gibt es die Chance, dass die Lösung wirklich umgesetzt wird. Und wenn nicht, dann nicht. Der Mensch, der sich auf keinen Termin einlässt, der spürt, dass es noch nicht das ist, was er wirklich will. Und das akzeptiere ich.

Meine Erfahrung aus 20 Jahren Coaching: Die meisten Menschen haben die Lösung für ihr Problem, ihren Wunsch, schon *in etwa* im Kopf. *Eigentlich* wüssten sie, was sie tun könnten. Manchmal ist ihnen das nicht bewusst, manchmal erscheint es ihnen zu einfach oder zu schwer. Manchmal kommt man erst im Dialog auf eine gute Idee. Manchmal fehlt der letzte Impuls, um zu handeln. Manchmal brauchen sie die Erfahrung von jemandem, der über viel Lebenserfahrung verfügt. Und manchmal brauchen sie quasi den »Stempel« von jemandem, den sie für kompetent oder eine Autorität halten – »Ja, tu es!« Und manchmal brauchen sie den Coach einfach, damit er das Türchen im Hirn aufsperrt, hinter dem sich die Lösung versteckt.

Würden Sie sich zutrauen, einem Menschen so auf die Sprünge zu helfen? Oder haben Sie gerade eine Anregung für sich selbst bekommen, wie Sie an ein Problem herangehen könnten? Gut. Seit vielen Jahren lasse ich SeminarteilnehmerInnen ausprobieren, wie es ist, sich gegenseitig zu coachen. Und die Ergebnisse sind wirklich überzeugend: Viele verstehen das Prinzip »Fragen, nicht sagen!« sehr schnell. Und sie können wirklich die anderen in ihrem Team in wenigen Minuten auf gute Gedanken bringen (mehr nicht, aber das ist doch Gold wert!).

Acht Prinzipien des Coachens

Nicht jeder Mensch kann Eislaufen oder Tango tanzen. Nicht jeder Mensch ist einfühlsam und kann gut zuhören. Natürlich fühlt sich auch nicht jeder zum Coachen berufen. Aber ich bin sicher, dass viel mehr Menschen, als die meisten Kollegen denken (oder fürchten), sich Coaching-Fähigkeiten aneignen und die in diesem Buch vorgestellten Methoden sinnvoll einsetzen können.

Es bedarf darüber hinaus einiger Grundsätze, die meiner Meinung nach jeder berücksichtigen sollte, der Menschen helfen möchte, die eigene Lösung zu finden, der also coachen und nicht beraten oder gar manipulieren will. Hier deshalb die acht Prinzipien zum Coachen, die ich für unabdingbar halte:

1. Nicht den ersten Blick werten

Geht das denn überhaupt? Ja, das kann man lernen. Sie sehen eine Frau in einer roten Bluse, einem blauen Rock und grüner Strumpfhose. Sie können entweder denken (jedenfalls, wenn Sie eine Frau sind): »Oh, mein Gott, was für eine schreckliche Kombination!«, oder Sie nehmen einfach wahr, was Sie sehen: »Rote Bluse, blauer Rock, grüne Strumpfhose.«

Ich habe die Erfahrung gemacht, dass ich wesentlich mehr in Menschen sehe, seit ich meine Wertung ausschalten kann. Gelernt habe ich das Anfang der 1990er-Jahre von einem weisen Mann. John Hormann hieß er, er war damals gerade als Manager bei IBM ausgestiegen, weil er nach dem Sinn des Lebens suchte, und arbeitete für die Steinbeis-Stiftung. Für die Zeitschrift *Cosmopolitan* machte ich mit ihm ein Interview zu seinem damals neu erschienenen Buch *Future Work*. Aus dem geplanten einstündigen Interview wurde ein vierstündiges Gespräch, das ich nie vergessen werde.

(Viele entscheidende Impulse, Trainerin und Coach zu werden, verdanke ich Begegnungen als Journalistin bei verschiedenen Zeitschriften mit eindrucksvollen Menschen aus Wissenschaft und Wirtschaft – vielleicht war das meine Art der Ausbildung, denn »richtige« Coaching-Ausbildungen hat es meines Wissens vor 25 Jahren noch nicht gegeben.)

John Hormann, der heute als gefragter Managementberater in Baden-Baden lebt, erzählte mir damals von der Kunst des Nichtwertens. Ich war sehr skeptisch. Aber er spornte mich an: »Das können Sie lernen.« Und ich begann es zu lernen. Mühsam, mit vielen Rückfällen. Nein, nicht »Was guckt der komisch?«, sondern einfach hinschauen und wahrnehmen. Nicht »Was für alberne Ohringe«, sondern einfach »Aha, interessante Ohringe«. Nicht mehr »Wie steht der denn da rum!?«, sondern hingucken: »Was siehst du?« Ich wurde damals für viele Freundinnen ziemlich uninteressant, weil ich bei dem

beliebten Frauenspiel »Guck mal, wie die aussieht!« nicht mehr mitmachen wollte. Um ehrlich zu sein: Ich wurde in meinem missionarischen Eifer eine ziemliche Spaßbremse.

Ich glaube daran, dass das Leben uns in wichtigen Momenten die »richtigen« Menschen schickt. Menschen, die eine Herausforderung für uns sind oder die uns an unsere Grenzen bringen. Menschen, die uns einen Spiegel vorhalten oder den Weg in eine andere Richtung weisen. John Hormann war einer dieser Menschen für mich. Ich bin sehr dankbar dafür.

Ich glaube, dass ich durch diese jahrelange Übung im Nichtwerten mehr in Menschen sehe, als sie auf den ersten Blick darstellen. Und dies ist eine entscheidende Voraussetzung für die Potenzialentwicklung bei Menschen.

Auch im Coaching weitet Nichtwerten den Blick auf die Persönlichkeit hinter dem Sakko. Der weitgehende Verzicht auf Wertung fördert im Übrigen ganz allgemein die Menschenliebe, weil es die Strenge aus dem Blick nimmt und die Schönheit des anderen Menschen durchscheinen lässt. Wenn Sie sich darin trainieren, nicht zu werten, erkennen sie Seiten an Menschen, die mit der einschlägigen Vorurteilsbrille verborgen geblieben wären. Ein wunderbarer Nebeneffekt: Die Neugier auf andere Menschen steigt. Und damit die Zahl der interessanten Menschen.

Probieren Sie es selbst aus. Sie werden die gleichen Erfahrungen machen.

Erste Übung: Sehen Sie sich einen Tag lang aufmerksam irgendwelche Menschen an – auf der Straße, in der Bahn, in einem Café. Schauen Sie hin und versuchen Sie, das reflexhafte Werten, das in uns allen steckt, in eine nüchterne Beobachtung zu verwandeln: »Lange Haare, Vollbart, nachlässig gekleidet. Der schaut ja aus wie ein Waldschrat.« – Stopp! Nur hinschauen: »Blaue Augen, eine warme Stimme. Er lächelt. Aha.« Ohne den scharfen Wertungsfiler entdecken wir viel mehr an einem Menschen. Genau das macht Coachen so spannend. Nicht wie wir einen Menschen beurteilen, ist wichtig, sondern wie wir Menschen zu Chancen verhelfen, zählt.

2. Eine Coaching-Vereinbarung treffen

Wenn Sie jemandem anbieten, sich mit ihm zusammzusetzen und nach einer Lösung zu suchen, vereinbaren Sie vorher genau, was der andere von Ihnen erwartet. Manchmal lässt uns der Gedanke, helfen zu können, über das Ziel hinausschießen. Ich erinnere mich an die Anfänge meiner Arbeit als Coach. Eine Freundin mit Liebeskummer, die mir am Telefon ihr Herz ausgeschüttet hatte, musste mich anschließend erst einmal stoppen: »Ich wollte dir das alles nur erzählen, ich wollte nicht, dass du mich gleich coachst.« Dabei hatte ich es doch nur gut gemeint.

Also, klären Sie kurz ab, was Ihr Bruder, Ihre Freundin, Ihr Mitarbeiter, Ihr Gemeindemitglied oder wer immer Ihre Hilfe in Anspruch nehmen möchte, von Ihnen erwartet. Möchte er/sie nur ein freundliches Zuhören, in den Arm genommen werden, sich ausheulen oder schimpfen? Vielleicht möchte jemand einfach nur Ballast abwerfen? Oder möchte er/sie wirklich mit Ihnen zusammen an seinem/ihrer Problem oder Wunsch »arbeiten«?

Bieten Sie gern an, mit einer der in diesem Buch vorgestellten Kurzcoaching-Methoden