

Coaching by Pygmalion?

(Von Heinz Jiranek)¹

COACHING BY PYGMALION? (VON HEINZ JIRANEK)	1
PYGMALION	2
DER BEKEHRUNGSWILLE UND SEIN URSPRUNG	2
PYGMALION IM COACHING	3
PYGMALIONS PFLICHTENHEFT	3
ZIELE LASSEN SICH NICHT SO LEICHT GREIFEN	3
UNSICHTBARE VERÄNDERUNGEN	4
SCHWÄCHEN? LIEBER NICHT ...	5
EINIGE KONSEQUENZEN	5

¹ Veröffentlichung des ersten Entwurfes 2008, überarbeitet 2020

Pygmalion

Der Bildhauer Pygmalion fand die von ihm geschaffene Statue einer Frau (Galathea) so schön, dass er sie anzubeten begann, sie sollte so (lebendig) sein, wie er sich das wünschte. Sein Wunsch wurde Wirklichkeit, Pygmalion hatte einen Menschen nach seinen Vorstellungen geschaffen.



Der Bekehrungswille und sein Ursprung

Menschen glauben, so wie sie selbst sind, so ist das richtig, und so wie sie selbst die Welt sehen, so ist die Welt auch wirklich. Daher ist das eigene Verhalten immer zu erklären, und wenn es nicht zu erklären ist, dann ist es zu rechtfertigen, und wenn es nicht zu rechtfertigen ist, dann ist es doch entschuldbar, und wenn es nicht entschuldbar ist, dann wäre es anderen in der gleichen Situation auch nicht anders ergangen.

Menschen, die anders denken oder handeln als wir, beäugen wir immer etwas argwöhnisch und mit dem Impuls, Sie zu bekehren ("So kann man das nicht sehen!"). Und deshalb scharen wir eher Unseresgleichen um uns; natürlich mit der Überzeugung, dass das gar nicht ganz geht, weil wir selbst ja immer noch ein bisschen besser sind als Unseresgleichen. Drei Viertel aller Menschen denken, Sie seien deutlich besser als ihre Zeitgenossen, und fast alle können besser Auto fahren als der Durchschnitt, wenn man sie nach der entsprechenden Selbsteinschätzung fragt.

Nun gibt es Mitarbeiter, die den uns eigenen Idealen nicht entsprechen. Das stört. Für dieses Anderssein suchen wir und finden wir Begriffe. Man kann ja nicht einfach sagen: "Er / sie ist zu anders; daher muss er / sie bekehrt werden." Nein, das muss man so ausdrücken, dass allenthalben ein Kopfnicken der Zuhörer entstehen kann: Der Mitarbeiter benimmt sich daneben, fügt sich nicht ins Team ein, ist schlecht organisiert und undiplomatisch, übernimmt sich, stolpert von einem Konflikt in den nächsten und hat ein völlig falsches Selbstbild (weil er sich selbst nicht so sieht, wie der Vorgesetzte ihn sieht). Und

wie schon erwähnt, hält der Beurteiler seine Beurteilung (sein Fremdbild) für das richtige: "Jetzt werde ich Ihnen mal ganz objektiv meine Meinung sagen!" Oder haben Sie schon mal jemanden sagen hören: „Ich habe ein völlig falsches Fremdbild von ihm / ihr.“?

Pygmalion im Coaching

Als Bekehrungsinstitution hat sich Coaching etabliert. Es wird dafür eingesetzt, Menschen nach den Vorstellungen anderer Menschen zu formen. "Der Vorgesetzte sollte schon einbezogen werden!" In der Regel fordert das System Unternehmen eine Anpassungsleistung, die durch den Coaching-Prozess erreicht werden soll. "Jetzt hat sie schon vier Coachingsitzungen bei Ihnen gehabt, aber es hat sich noch nichts groß geändert."

Pygmalions Pflichtenheft

Daher wird auch immer wieder die Forderung nach operationalisierbaren Zielen gestellt. Die Änderung muss messbar sein. Management by Objectives. Wenn etwas als nicht messbar erscheint, dann gerät es schnell in den Verdacht, Scharlatanerie oder Esoterik zu sein. So liest man dann auch in fast allen Coaching-Lehrbüchern, dass die erste Sitzung dazu dient, Ziele zu formulieren und auch zu operationalisieren. Sehen wir uns diese Forderung einmal etwas genauer an: Da begegnen sich zwei Menschen zum ersten Mal, das Coaching wurde in Auftrag gegeben und zu Recht fragt sich das Coaching-„Opfer“, was wohl die *hidden agenda* sein könnte und wird folgerichtig mit wohl dosierter und verständlicherweise strategischer Offenheit die von ihm geforderte Rolle mitspielen. Stemmt er sich gegen das Coaching – zum Beispiel einfach deshalb, weil ihm der Coach unsympathisch ist – dann kann ihm das schnell negativ ausgelegt werden.

Ziele lassen sich nicht so leicht greifen

Aber auch ohne hierarchischen Druck auf das Coaching-System ist nicht zu erwarten, dass sich ein Coachee in der ersten Coaching-Sitzung bereits zensurlos offenbart; schon auch deswegen, weil auch die eigenen Veränderungsziele oft erst **nach** der gemeinsamen Reflexion mit dem Coach

fassbar werden. Auch in meinen Coachings ist zu Beginn die Suche nach Zielen Teil des Gespräches. Ich gehe aber fest davon aus, dass sich einige der Ziele im Coachingprozess ändern oder sogar erst entwickeln werden. Meiner festen Überzeugung nach hat man es **im Coaching immer mit moving targets** zu tun. Alles fließt. Und nicht selten geht es im Coaching genau darum: Menschen dabei zu unterstützen, ihre Ziele zu erkennen, zu formulieren und sie in die Tat umzusetzen.

Mithin verbergen sich oft hinter den anfangs vorgetragenen Zielen ("Ich muss bei meinen Präsentationen besser werden!") ganz andere Anliegen ("Ich möchte meine Argumentation so wasserdicht machen, dass keine Fragen mehr offenbleiben."), die wiederum nach entsprechender Reflexion – eine Coachingsitzung später – einen weiteren Thema zutage fördern ("Ich habe Angst vor Diskussionen, weil ich mit kritischen Bemerkungen schlecht umgehen kann."). Die Ziele lassen sich also nicht immer so einfach greifen, wie das im Management sonst manchmal möglich ist ("Wir stellen im nächsten Jahr zehn neue Außendienstmitarbeiter ein."). Und es lässt sich eben nicht messen, was ein Gespräch mit einem, der das Zuhören gelernt hat, dem Unternehmen wirklich bringt. **Nur weil etwas nicht messbar ist, muss es keineswegs sinnlos sein.**

Unsichtbare Veränderungen

In meiner Arbeit als Coach habe ich vermutlich in zwei Fällen dazu beigetragen, dass Menschen ihre Suizid-Absichten aufgeben und zu einer positiveren Einstellung zu sich und zum Leben gefunden haben. (Es ist mir gelungen, den betroffenen Coachees Mut zu machen, den Weg zu einem Therapeuten zu finden, und ich habe offensichtlich in beiden Fällen den richtigen gefunden.) Beide sind bei ihrem Unternehmen geblieben, beide sind heute zufrieden mit ihrer Arbeits- und Lebenssituation. Mit den offiziell "angebotenen" Coaching-Zielkatalogen hat das wenig zu tun. Und nach "außen" hat sich vielleicht wirklich nichts geändert. Gott sei Dank, muss man vielleicht in diesen Fällen sagen.

Überhaupt: Dass Prävention immens nützlich und sinnvoll ist, sie aber gleichzeitig unsichtbar bleibt und daher als unattraktiv und teuer gilt, das trifft auch für Coaching zu. Warum in etwas Zeit und Geld investieren, das man nicht sieht? Da sitzen wir also und tüfteln, wie man herausfordernde Gespräch am

besten führt, wie man mit emotionalen Belastungen fertig werden könnte oder wie man gut in eine neue Rolle hineinwächst, aber wenn's gut läuft, dann fällt das eben nicht weiter auf. Der Erfolg als Tarnkappe der vollbrachten Leistung. Coaching ereignet sich vielfach in Stille. Vielleicht rührt daher das oft marktschreierische Gehabe im Coachingmarkt, das mit seinen Behauptungen jeglicher Seriosität entbehrt.

Schwächen? Lieber nicht ...

Die herrschenden Normen verbieten es Mitarbeitern in der Regel, die eigenen (vermeintlichen) Schwächen oder Anliegen offen zu kommunizieren: "Ich habe schon auch mal suizidale Gedanken." "Ich komme überhaupt nicht mit meinem Chef zurecht." "Ich kann bald nicht mehr." Der Coach bietet einen geschützten Raum für ganz Persönliches, er darf sich daher dem normativen Setting eines Unternehmens nicht beugen. **Pygmalion-Consult sollte nicht beschäftigt werden.** Der Coach hat sich dem Menschen zu verpflichten. Für ihn und mit ihm hat er zu arbeiten, nicht für dessen Chef und nicht für dessen Unternehmen. Anders kann Coaching nicht funktionieren. **Und was dem Menschen zu Gute kommt, das kommt auch dem Unternehmen zu Gute, da bin ich ganz sicher.**

Auch und gerade wenn das Unternehmen dem Coach vertraut und ihm entsprechend Freiheit für seine Arbeit einräumt, droht eine Gefahr. Nämlich die, dass der Coach selbst beginnt, seine Coaching-Klientel nach eigenen Maßstäben formen zu wollen. Pygmalion ohne Pflichtenheft ist genau so schlimm wie Pygmalion mit Pflichtenheft. Dieser kritischen Prüfung muss sich der Coach in seiner eigenen Supervision stellen.

Einige Konsequenzen

Im Idealfall ist ein Coachee nicht "zwangsverschickt". Entweder er will für sich selbst Coaching haben oder aber er ist mit demjenigen, der ihm Coaching empfiehlt (Personalabteilung, Vorgesetzter), einig.

Die Frage danach, wie freiwillig der Coaching-Klient sich ins Coaching begibt, muss möglichst tabulos geklärt werden.

Den Vorgesetzten einzubeziehen kann sehr viel Sinn machen, wenn Mitarbeiter und Chef der Meinung sind, dass dies hilfreich ist. (In einem meiner derzeitigen Coachings hat der Vorgesetzte selbst Coaching-Aufgaben in Abstimmung mit seinem Mitarbeiter übernommen.)

Es ist zwingend notwendig, dass alles, was in den Coachingsitzungen bearbeitet wird, der absoluten Schweigepflicht unterliegt. (Berichte über den Coaching-Fortschritt oder gar heimlich angefertigte Gutachten im Sinne eines versteckten (!) Assessments verbieten sich selbst dann, wenn die dahinterstehende Absicht positiv ist.)

Ausnahmen bestimmt ausschließlich der Coaching-Klient: "Da wäre es gut, auch mal meinen Chef zu hören." "Ich rede mal mit meinem Vorgesetzten darüber, was wir gerade über die Möglichkeiten besprochen haben, unsere Meetings zu verbessern." Oder der Auftraggeber selbst (falls es einen gibt) spricht mit dem Coachee darüber, wie dieser sein Coaching beurteilt.

Coaching muss bewertet werden. Am besten kann der Coaching-Klient selbst die Qualität seines Coachs einschätzen. Nach den Kriterien, wie sie in den Lehrbüchern genannt werden? Nein! Natürlich nur nach seinen eigenen Kriterien. Die Summe aller Rückmeldungen über die beschäftigten Coaches kann das Unternehmen sammeln. Sie wird ein klares Bild ergeben. Und sollte sich mal ein Scharlatan mit absurden Methoden eingeschlichen und auch noch von einem Mitarbeiter gute Noten bekommen haben, – dann werden andere dafür sorgen, dass er sich auf die Dauer nicht hält. Daraus folgt auch:

Der Coachee muss das Coaching jederzeit abbrechen und beenden können!

Der Coach muss der Vielfalt möglicher Erwartungen seiner Coachees gerecht werden können, – er muss in allen Feldern der Psychologie bewandert sein, und er muss sich in der Realität von Unternehmen auskennen. Er muss genau so qualifiziert dabei beraten können, eine schwierige Präsentation vorzubereiten, wie mit dem Coachee an dessen Versagensängsten zu arbeiten oder Möglichkeiten im Umgang mit anstehenden Konflikten zu eruieren.

Die beste Möglichkeit, geeignete Coaches zu finden, besteht meines Erachtens im Einholen von vertrauenswürdigen Referenzen. (Das ist viel wichtiger als die Frage, ob Coach A oder B nun 10% teurer ist.)