

Coaching: Was es ist, wann es sinnvoll ist und was es bewirkt

Was ist Coaching?

Der Begriff „Coaching“ wird nach wie vor in sehr unterschiedlichen Zusammenhängen benutzt. Eine Klärung ist deshalb nötig und wird zum besseren Verständnis dieser Form der Management-Beratung beitragen.

Die Entstehung von Coaching

Coaching wurde vor rund 150 Jahren zum ersten Mal bei der Unterstützung von Studenten verwendet, später bezeichnete es auch die Betreuung von Spitzensportlern. In den 70er Jahren entstand ein neuer, entwicklungsorientierter Führungsstil: der „Vorgesetzte als Coach“.

In den letzten zwanzig Jahren hat sich Coaching aber insbesondere als eine effiziente und professionelle Beratung für Führungskräfte etabliert. In der Anfangszeit waren fast ausschliesslich Top-Manager die Zielgruppe. Mittlerweile (und richtigerweise) ist Coaching bei allen Managementstufen, Selbstständigen, Projektleitern, beim Kadernachwuchs und anderen Berufsgruppen erfolgreich und akzeptiert.

Zu Beginn ging es in erster Linie um die Weiterentwicklung sozialer Kompetenzen. Das Anwendungsfeld von Coaching hat sich in den letzten Jahren aber noch deutlich erweitert: Coaching ist heute auch im Rahmen von Umstrukturierungen, beruflichen Neuausrichtungen und in der Bewältigung veränderter Anforderungen gut etabliert.

Übrigens: „Coach“ stammt aus dem Ungarischen und bedeutet „Kutsche“. Das Bild zeigt einen wesentlichen Kern von Coaching: Die Kutsche ist das Hilfsmittel, um sich auf den Weg zu machen und sein Ziel zu erreichen. Der Kutscher – der Coach – kennt mögliche Wege, kann Entfernungen und Zeiten einschätzen, sorgt für eine gute Qualität der Reise und für angemessene Pausen. Der Fahrgast – der Klient – nutzt die Kutsche als Hilfsmittel, entscheidet aber selbst über die Richtung und das Reiseziel.

Mein Verständnis von Coaching

Coaching ist eine persönliche, praxisorientierte und professionelle Management-Beratung – Reflexions-, Entscheidungs- und Entwicklungshilfe zugleich.

Als Coach habe ich die Aufgabe, meinen Klienten bei der zielorientierten Suche nach angemessenen Lösungswegen zu helfen, sie beim Entwickeln von Handlungsalternativen zu unterstützen und so ihre individuelle Entwicklung zu fördern. Die dabei eingesetzten Methoden sind eine Kombination aus individueller Beratung, persönlichem Feedback sowie praxisorientiertem Training.

Coaching ist ein dabei immer ein Dialog unter Profis: Der Klient ist Fachmann in seinem eigenen Arbeitsfeld – ich bin der Experte für Gesprächs- und Beratungsmethoden.

Berufliche Inhalte, persönliche Themen und das Umfeld beeinflussen sich wechselseitig. Im Coaching werden deshalb Fragestellungen und Lösungswege behandelt, die den Rollenanforderungen gerecht werden, zur Person passen und die Rahmenbedingungen berücksichtigen. Es geht also stets um die Person, deren berufliche Rolle und ihr Umfeld.

Für eine zielorientierte und fruchtbare Zusammenarbeit ist – neben absoluter Diskretion und gegenseitigem Vertrauen – die Selbstverantwortung des Klienten von entscheidender Bedeutung:

Coaching ist Hilfe zur Selbsthilfe!

Wann ist Coaching sinnvoll?

Coaching ist optimal, um berufliche und persönliche Themen zu klären, Neues auszuprobieren und zu erlernen, Bisheriges zu hinterfragen oder auszuwerten.

Es kann dabei um Leistungs- und Motivationssteigerung gehen, um emotionale Entlastung, gemeinsames Nachdenken, die Vorbereitung persönlicher Entscheidungen, die Weiterentwicklung des eigenen Verhaltens und viele andere Absichten und Fragestellungen.

Oft ist es so, dass Klienten schon eigene Versuche unternommen haben, um das Problem zu lösen. Wenn aber Vorwissen, Erfahrungen, eigene Annahmen und die zur Verfügung stehenden Mittel (Bücher, Selbstreflexionen, Gespräche mit anderen, Seminarbesuche usw.) keine Lösungen bringen, steigt der Handlungsdruck. Dann ist es sinnvoll, die Zusammenarbeit mit einem externen Coach zu suchen und so die eingeübten Handlungsmuster zu durchbrechen.

Situationen, die zu einem Coaching führen, sind in vielen Fällen entweder äussere Anlässe oder persönlich tiefgreifende Erfahrungen. Impulse für ein Coaching lassen sich grob in drei Felder einteilen und am besten anhand von Beispielen verdeutlichen:

Rollen- und Wertekonflikte im Zusammenhang mit äusseren Veränderungen

- Veränderung in der Berufsrolle, neue Managementaufgaben, Beförderung, Versetzung,
- erste Führungsverantwortung
- einmalige, spezielle Herausforderungen (Projektaufgaben, neue Produkte, Technologien)
- Nachhaltige und erfolgreiche Umsetzung von Reorganisationen, nach Verkauf des Unternehmens, nach Fusion
- Kündigung

Kritische Situationen und Konflikte in der Zusammenarbeit

- Kommunikations- und Kooperationsprobleme im Team, mit Mitarbeitern, mit Kunden
- akute oder festgefahrene Konflikte zwischen zwei Führungskräften, in Führungsteams oder ganzen Unternehmensbereichen
- Kommunikations- und Kooperationsprobleme mit dem eigenen Vorgesetzten
- Wunsch (oder Zwang) zur Veränderung des eigenen Führungsverhaltens
- Führung in komplexen Situationen, Umgang mit schwierigen Mitarbeitern

Fragen der persönlichen Entwicklung

- Unrealistisches Selbstbild, berufliche und/oder persönliche Orientierungsschwierigkeiten aufgrund eines Mangels an Feedback über das eigene Verhalten
- körperliche oder seelische Symptome durch Überforderung, Überarbeitung, Stress, Burnout
- Leistungsabfall durch Motivationsdefizit
- Persönliche Lebensentscheidungen und Lernbedürfnisse
- anstehende Laufbahnentscheidungen, Unsicherheit in der Karriereplanung, berufliche Um- und Neuorientierung, Vorbereitung auf die Pensionierung

Was bewirkt Coaching?

Die Frage nach Abschluss eines Coachings, ob es denn nun „etwas gebracht“ habe, liegt auf der Hand. Selbstverständlich darf der Klient erwarten, dass er das Ursprungsproblem nun besser lösen kann als vorher.

Es ist jedoch auch ein Merkmal eines guten Coachings, dass die Problemsicht an sich eine andere geworden ist: Der Klient lernt auch etwas über seine eigene Art und Weise, an eine Problemsituation heran zu gehen.

Die Wirkung eines Coachings ist deshalb mehrdeutig: es entwickelt sich ein Lösungspotenzial für das aktuelle Problem und gleichzeitig entsteht beim Klienten einen Lerneffekt, der über das Coaching hinaus anhält.

Coaching gibt Denkanstösse

Der Wunsch, seine Kraftreserven einzusetzen und „etwas zu bewegen“, ist der entscheidende Schritt zur Freisetzung bisher ungenutzter Potenziale. So gelingt es, auch die bisher ungenutzten Fähigkeiten bei der Erreichung seiner Ziele einzusetzen. Die gedankliche Auseinandersetzung mit einer Fragestellung, einem Problem oder einer Krise wird im Coaching angeregt.

Der Coach regt mit „schlau“ Fragen zu neuen Gedanken an. Indem der Klient sich mit deren Hintergründen und mit möglichen Antworten auf diese Fragen beschäftigt, erhält er neue Denkanstösse, die ihn seinen Zielen näher bringen.

Coaching bewirkt zielorientiertes Verhalten

Im Coaching lernt der Klient, wie er Denken, Sprechen und Handeln in Übereinstimmung bringen und so einsetzen kann, dass sie auf das angestrebte Resultat ausgerichtet sind. Der Coach nimmt mit seinen Anregungen Einfluss darauf, dass der Klient sein Verhalten bewusst auswählt und so einsetzt, dass dadurch das angestrebte Ergebnis effizient erreicht wird.

Erfolgt dieses Verhalten konsequent und anhaltend, kann die Zielerreichung kaum verhindert werden (es sei denn, der Klient stellt seine Bemühungen vorher ein). Hindernisse schrumpfen zu überwindbaren Hürden und Probleme werden zu handhabbaren Umständen.

Coaching ermöglicht selbstverantwortliches Handeln

Mit Unterstützung des Coachs erarbeitet sich der Klient ein grösseres Handlungsrepertoire, das auf seine Person sowie auf die konkrete Problemstellung ausgerichtet ist. Der Klient erkennt dabei, welche Impulse er setzen kann. Der Coach wird den Klienten auffordern, diese so zu wählen, dass sich ein Kausalverlauf ergibt und die gewünschte Wirkung erzielt wird.

In dieser praxisorientierten Arbeit entscheidet der Klient also selbst, welches Verhalten er für die Arbeit am gewünschten Ergebnis einsetzt. Er steigert damit nachhaltig seine Flexibilität, aus verschiedenen Handlungsmöglichkeiten bewusst und selbstverantwortlich auszuwählen.

Coaching erweitert den eigenen Einfluss

Mit der Unterstützung des Coachs erfasst der Klient seine noch nicht erkannten Leistungsreserven. Dadurch wird es ihm möglich, über seine bisherigen Grenzen hinaus zu bewegen und den eigenen Einflussbereich wesentlich zu erweitern. Er wird sich so ein erweitertes Verhaltensrepertoire erschliessen und dabei kontinuierlich über sich selbst hinaus wachsen.

Wenn der Klient auf diese Weise gelernt hat, sein Verhalten bewusst und gezielt auf das angestrebte Ergebnis auszurichten, wird er diese Wirkung immer wieder und überall dort erzielen können, wo ähnliche Problemstellungen und Aufgaben zu bewältigen sind.

Literaturverzeichnis

- Fischer-Epe Maren; Coaching: Miteinander Ziele erreichen; Rowohlt Taschenbuch Verlag; 3. Auflage; Reinbek bei Hamburg 2002
- Looss Wolfgang; Unter vier Augen – Coaching für Manager; Verlag moderne industrie; 4. Auflage; Landsberg/Lech 1997
- Loos Wolfgang; Coaching; unveröffentlichtes Seminarmanuskript; Trias Institut für Supervision und Organisationsentwicklung; Grüningen/Zürich 2003
- Rauen Christopher; Definition Einzel-Coaching und Anlässe für ein Coaching; Internet: <http://www.coaching-report.de>
- Volk Hartmut, Sparring-Partner gesucht, in Handelszeitung, Nummer 25, Seite 26, Zürich 2000
- Wrede Britt A.; So finden Sie den richtigen Coach – Mit professioneller Unterstützung zu beruflichem und privatem Erfolg; Campus Verlag; Frankfurt a.M. 2000