



Robert Sturm

Coach: Eine Art Freund auf Zeit

„Der Gegner im eigenen Kopf ist viel schlimmer als der Gegner auf der anderen Seite des Netzes“, sagte bereits Tim Gallwey, amerikanischer Tennistrainer, Coach und Autor. Weil dieser Grundsatz nicht nur auf den Sport zutrifft, erfreut sich das Instrument, dessen Gallwey sich bediente, großer Beliebtheit. Coaching unterstützt Menschen bei der Bewältigung von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen. Es ist ein interaktiver personenzentrierter Beratungs-, Begleitungs- und Betreuungsprozess, in den berufliche und private Inhalte einfließen. Coaching ist jedoch mehr als nur ein Beratungsinstrument. Es bedeutet das Fördern von Menschen sowie das Steuern sozialer Prozesse in einem motivierenden Arbeitsklima.

COACHING SCHLIESST EINE MARKTLÜCKE

Immer mehr Menschen suchen Hilfe bei einem Coach, sie sehen in ihm eine Art Freund auf Zeit. Auch Unternehmen bieten Coaching mittlerweile im Rahmen der Personalentwicklung an. Denn alleine gelingt es den meisten Menschen viel schwerer, bestimmte Ziele zu erreichen, geschweige denn, sich überhaupt über ihre Ziele klar zu werden. Hinzu kommt der Wunsch nach einem ehrlichen, konstruktiven Feedback, das im Berufsalltag eher selten gewährt wird.

Diese Lücke schließt das Coaching. Angehörige beratender Berufe haben daher gute Chancen auf Erfolg, wenn sie dieses Instrument in ihr Repertoire aufnehmen. Vorausgesetzt sie eignen sich das entsprechende Fach- und Methodenwissen an, bringen persönliche Reife mit und gehen verantwortungsvoll mit ihrer Rolle – und natürlich auch mit ihren Klienten, den so genannten Coachees – um.

VIEL ETIKETTENSCHWINDEL

Der Begriff Coaching wird derzeit inflationär für alle möglichen Formen der Weiterbildung verwendet. EDV- oder Finanz-Coaching sind schlicht und einfach Varianten von Training. Coaching im eigentlichen Sinne, wie es zum Beispiel auch die International Coach Federation vertritt, orientiert sich dagegen sehr eng an der ursprünglichen Wortbedeutung. „Coach“ heißt auf Englisch „Kutsche“ und zugleich „Kutscher“. Der Kutscher bringt Menschen von einem Ort zum anderen. Genau das will Coaching erreichen!

VOM SPORT IN DIE CHEFETAGE

Ab den 70er-Jahren entwickelte sich Coaching in amerikanischen Unternehmen als mitarbeiterorientierte Führungshaltung heraus. In der Mitte der 80er-Jahre bezeichnete Coaching die organisationsinterne Karriereförderung. Parallel dazu schwappte die Welle nach Deutschland über. Hier hielt Coaching zunächst als externe Einzelbetreuung von Spitzenmanagern Einzug. Mehr und mehr setzte sich das Instrument aber auch zur unternehmensinternen Förderung von Führungskräften durch. Die Zielgruppe von Coaches reicht inzwischen jedoch weit über die Gruppe der Manager hinaus. Die Klienten von Coaches sind vor allem Fach- und Führungskräfte, Hochschulabsolventen, Berufs-

anfänger, Wiedereinsteiger, Unternehmensgründer sowie Selbstständige. Vertreter therapeutischer und Beraterischer Berufe kommen sowohl als Anbieter als auch als Nutznießer von Coaching in Frage.

ANLÄSSE VON COACHING

Entfaltet und etabliert hat sich Coaching vor dem Hintergrund unserer sich immer dynamischer und schneller wandelnden Arbeits- und Lebensbezüge. Kontinuität einerseits und abgeschlossene Organisationen andererseits gehören weitgehend der Vergangenheit an. Offene Systeme mit vielfältigen Vernetzungen prägen unsere Realität. Der Leistungsdruck im Alltagsgeschäft ist enorm, neue Rollen wollen übernommen, Erwartungen erfüllt, Entscheidungen getroffen, Akzente gesetzt und Beziehungen gepflegt werden. Da kommen Selbstbeobachtung, Selbstreflexion und Selbstpositionierung häufig zu kurz. Coaching hingegen bietet die Chance, einmal innezuhalten. Zusammen mit dem Coach können die Klienten überprüfen, ob sie sich überhaupt noch im richtigen Fahrwasser befinden. Als mögliche Arten von Coaching sind Einzel-, Gruppen- und Teamcoaching denkbar.

HAUPTGRUND FÜR COACHING IST

- ein Mangel an fundiertem Feedback. Dieser Mangel mündet nicht gerade selten in ein unrealistisches Selbstbild, berufliche und private Orientierungsschwierigkeiten und in die verschiedensten darauf basierenden Probleme

Weitere Motive und Anlässe sind

- Rollen- und Wertekonflikte in Zusammenhang mit äußeren Veränderungen
- die Übernahme von neuen Führungsaufgaben und -rollen

- der Wunsch nach Wahrnehmungserweiterung (mehr von Innen- und Außenwelt im Sinne eines Spielfelds sehen)
- konstruktive Stressbewältigung
- Widersprüchlichkeiten in der eigenen Rolle
- Krisen und Umbrüche: kritische Situationen und Konflikte in der Zusammenarbeit, persönliche oder Motivations- oder Verhaltensdefizite, Karrierestillstand, Leistungsabfall, Sinnkrisen, Burnout, Unsicherheit, widersprüchliche Fragen zu Identität, Glaubenssystem und Gesundheit (Reflexion und Veränderung von Glaubensgrundsätzen)
- Begleitung von Führungsnachwuchs

Eine bessere Übersicht gelingt mit der Einteilung des Diplom-Betriebswirts und Psychologen Heinz-Kurt E. Wahren. Sämtliche Coaching-Anlässe lassen sich Wahren zufolge zwei Kategorien zuordnen:

- Probleme und Krisen – individuelle, zwischenmenschliche oder organisationale
- der Wunsch nach Wachstum – ebenfalls persönlich, zwischenmenschlich oder organisationsbezogen (vgl. Wahren, 1997, S. 38)

Zusammenfassend können im Coaching alle denkbaren Fragestellungen behandelt werden, die die berufliche Aufgabe, die Rolle und die Persönlichkeit des Klienten betreffen. Insbesondere bei systemischen Ansätzen wird auch der private Bereich berührt (z. B. Work-Life-Balance). Die sehr unterschiedlichen Themen und Schwerpunkte, die ein Coach zusammen mit seinem Klienten anpackt, werden nicht immer gleichzeitig gelöst. Die meisten Coachs praktizieren ein Kombinat aus

- individueller Beratung
- unterstützender Problembewältigung
- persönlichem Feedback
- praxisorientiertem Training

EIN GUTER COACH MACHT SICH SELBST ENTBEHRLICH

Das Hauptziel des Coaching ist immer die Anhebung der Selbstmanagementfähigkeit

des Gecoachten. Mit anderen Worten, ein guter Coach sollte sich selbst entbehrlich machen.



Folgende untergeordnete Ziele sollen im Interesse des Coachee erreicht werden:

- Erarbeitung der unterschiedlichsten individuellen Lösungen
- eine Verbesserung seiner Selbstwahrnehmung und -erkenntnis
- eine Stärkung seiner Kommunikationsfähigkeit
- Reflexion der eigenen Sichtweisen, Verhaltens-, Handlungs- und Reaktionsmuster
- Auseinandersetzung mit der eigenen Identität, der eigenen Gesundheit und den eigenen Glaubenssätzen
- Förderung seiner Interessenlage

Einige Beispiele für Coaching-Ziele sollen verdeutlichen, wie viele verschiedene Aufgaben mit Hilfe eines Coach neu durchdacht bzw. verbessert werden können. Die folgende Zusammenstellung speziell für Führungskräfte stammt von dem Böblinger Unternehmensberater Horst Rückle:

- bei neuen Aufgaben: Erarbeitung von Strukturen zur Integration neuer Mitarbeiter, Vorbereitung auf neue Situationen: Entlassung, Versetzung, Beförderung, Anpassung der Fähigkeiten und Fertigkeiten an die Anforderungen
- bei der Lösung komplexer Probleme und Bearbeitung von Konflikten: Sachprobleme wie Innovationsmangel, Leistungs- und Umsatzstagnation, Produktfehler;

persönliche Auseinandersetzungen privater und beruflicher Natur

- bei strukturellen Änderungen: Vorbereitung auf neue Rollen, auf Gesprächs- und Verhandlungsführung, Festigung von Autorität und Führungsstärke
- bei Führungsproblemen: Klärung des Führungsverhaltens (Schwächen und Stärken), Erarbeitung von Wertesystemen, Unternehmensstrategien oder Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Gestaltung von Streitkulturen
- bei der Gestaltung der Teamarbeit: Bewusstmachen der Unterschiede zwischen Gruppe und Team, Vorbereitung von Aussprachen, Beratung bei Projektmanagement und Projektrealisierung



- bei Lernproblemen: Bewusstmachen des eigenen Lerntyps, Auswahl typgerechter Medien und Lernangebote, individuelles Training von Wissensaneignung und Wissensaufnahme (vgl. Rückle, 2001, S. 56)

DIE QUALIFIKATION EINES COACH

All das sind keine leichten Aufgaben! Auch wenn viele Menschen inzwischen Coaching als Angebot auf ihre Visitenkarte schreiben, bringen doch nicht alle die Voraussetzungen dazu mit. Diese umfassen

- Methodenqualifikation: Fach-, Sach- und Handlungskompetenz
- möglichst vielfältige Berufs- und Lebenserfahrungen
- persönliche und soziale Kompetenzen
- persönliche Reife und ständige Entwicklungs- und Reflexionsbereitschaft

METHODENQUALIFIKATION

Ein guter Coach hat eine fachliche Ausbildung genossen, die unter anderem psycho-

logisches, analytisches, verhaltensorientiertes und systemisches (Grund-)wissen einschließt. Zudem sollte er die wichtigsten Beratungstechniken beherrschen. Dazu gehört das Führen, Steuern, Strukturieren und (notfalls auch) Beenden von Gesprächen sowie die gezielte Anwendung von Beratungstechniken wie: Metatechniken, Fragetechniken, aktives Zuhören, widerstandsfreies Sprechen (Magic Words), Wutmanagement. Ferner ist erfolgreiches Coaching nicht ohne eine gute Portion Führungsstärke denkbar. Klienten respektieren einen Coach nur, wenn er entsprechendes Auftreten und Motivationsgabe an den Tag legt, überzeugen kann und den Mut hat, Feedback zu geben. Wer Gruppen coacht, benötigt darüber hinaus Erfahrung mit gruppendynamischen Prozessen.

BERUFS- UND LEBENSERFAHRUNG

Jeder Klient hat unterschiedliche Vorstellungen und Erwartungen hinsichtlich des „Vorlebens“ des idealen Coachs. Manche Coachs fühlen sich wohler, wenn der Coach einen ähnlichen Background mitbringt wie sie, manche legen darauf weniger Wert. Eine gewisse Kenntnis verschiedener beruflicher und persönlicher Rollen ist jedoch angebracht. Auch sollten Coachs das Innenleben von Organisationen mit ihren Hierarchien, Aufstiegsmechanismen, formellen und infor-

mellen Strukturen aus eigener Erfahrung kennen gelernt haben.

PERSÖNLICHE UND SOZIALE KOMPETENZEN

Ein großes Thema im Coaching sind die so genannten Soft Skills, die in Fachkarrieren oft vernachlässigt werden. In teamorientierten, dynamischen, lernenden Organisationen sind sie aber unabdinglich. Nicht wenige Menschen nehmen Coaching in Anspruch, um solche Fähigkeiten zu erwerben. Gerade der Coach als Vorbild sollte soziale Kompetenzen daher verinnerlicht haben. Dazu gehören zum Beispiel Empathie (mitfühlendes Verstehenwollen), die Fähigkeit zuzuhören, sich in andere hineinzusetzen (assoziiieren und dissoziieren), Bindungen aufzubauen, ein konstruktiver Umgang mit Konflikten, Kritikfähigkeit, Vertrauenswürdigkeit, Integrität und Verantwortungsbewusstsein. An persönlichen Fähigkeiten werden vom Coach Zielorientierung, Begabung im vernetzten und lateralen Denken, Sensibilität sowie Ideenreichtum gefordert.

PERSÖNLICHE REIFE UND STÄNDIGE ENTWICKLUNGS- UND REFLEXIONSBEREITSCHAFT

Nicht nur mit dem Klienten, sondern auch mit sich selbst sollte ein Coach reflektiert

und verantwortungsbewusst umgehen. Andernfalls wäre daran zu zweifeln, ob er überhaupt imstande ist, anderen zu helfen. Weitere Voraussetzungen sind psychische Gesundheit und ein Gutteil Belastbarkeit. Seriöse Coaching-Ausbildungen beinhalten Elemente mit Selbsterfahrung und Selbstwahrnehmung. Auch während der Berufsausübung sind Aus- und Selbstreflexionszeiten für den Coach sehr wichtig. Denn auch er lernt nie aus. Ebenso wie seine Klienten sollte er bereit sein, sich und sein Tun kritisch zu hinterfragen, sich weiterzuentwickeln und dazulernen (Konzept des lebenslangen Lernens).

(Fortsetzung des Artikels in der nächsten Ausgabe)



Robert Sturm & Kollegen
Krelingstr. 24, 90408 Nürnberg
Telefon 0911/935 08-88
Fax 0911/9 35 08 90
info@robert-sturm.de

