

Coaching – der Siegeszug eines neuen Begriffs in der Personalentwicklung!

Was ist eigentlich Coaching und wo kann man es einsetzen?

„Haben Sie schon Ihren Coach? Nein, noch nicht, dann wird es aber Zeit!“

„Bitte entschuldigen Sie, was ist denn eigentlich ein Coach?“

„Wie, Sie wissen nicht, was ein Coach ist? Das gibt es doch gar nicht! Heutzutage hat doch jeder seinen Coach!“

„Ja, aber was macht der Coach denn genau?“

„Na ja, das ist so eine Art Ratgeber. Zu dem kann man einfach hingehen und seine Probleme bereden.“

„Wie, ist das so eine Art Psychologe oder etwa ein Psychiater?“

„Nein, nein, nicht so Psychozeugs, es geht eher um berufliche Angelegenheiten.“

„Wie – berufliche Angelegenheiten? Gibt ein Coach mir konzeptionelle Tipps und Ratschläge wie ich meinen beruflichen Alltag besser gestalten kann?“

„Nein, es handelt sich weniger um Tipps, Sie kennen doch den Coach beim Fussball, der kümmert sich um die Mannschaft, redet mit den Spielern und sorgt dafür, dass die Moral stimmt.“

„Ja, ja schon gut, das sind die aufgeregten Trainer am Spielfeldrand, die ein sagenhaftes Geld verdienen und am Ende der Saison steigt mein FC doch ab. Und dem soll ich von meinen beruflichen Sorgen erzählen? Wie soll mir denn jemand, der nicht vom Fach ist, helfen können?“

Derartige Dialoge machen zweierlei deutlich: Einerseits scheint tatsächlich der Begriff Coaching recht weit verbreitet zu sein, andererseits sind die Vorstellungen, was Coaching eigentlich bedeutet und wie ein qualifizierter Coach* arbeitet, sehr diffus. Dementspre-

chend kann die Skepsis, was Coaching wirklich an Nutzen in der Führungsarbeit leistet, immer noch gross sein.

Coaching – einige Definitionen

Auch der Blick in die einschlägige Fachliteratur verdeutlicht, dass Coaching von den jeweiligen Autoren recht unterschiedlich definiert wird:

- Personenbezogene Einzelberatung von Menschen in der Arbeitswelt (Looss 1997, 13)
- Innovative Form der Personalentwicklung für Menschen in Managementfunktionen (Schreyögg 1999, 7)
- Massgeschneiderte Problemlösung im Spannungsdreieck zwischen Beruf, Organisation und Privatleben oder in einem dieser drei Bereiche (Radatz 2002, 85)

Wir orientieren uns an folgender Definition: **Coaching ist die konsequente und zielorientierte Förderung von Einzelpersonen, Teams und Organisationen mit dem Ziel des vollen Einsatzes ihrer Ressourcen. Dafür werden alle relevanten Umstände und Zusammenhänge in einem wertneutral geführten Entwicklungsprozess mit einer kompetenten Fachperson (Coach) reflektiert und bearbeitet.**

Zielgruppe:

Das Coachingangebot richtet sich im allgemeinen an Führungskräfte, Spezialisten und Selbständige; also an Menschen, die in der Privatwirtschaft, in der Verwaltung wie auch in Non-Profit-Organisationen mit Managementaufgaben (Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle) beauftragt sind.

Einsatzbereich von Coachings:

Grundsätzlich lassen sich drei verschiedene Ebenen unterscheiden, wobei sich das Coaching je nach individuellen Bedürfnissen des Klienten (Coachee) auch auf alle drei Ebenen beziehen kann.

➤ **Individuelle Ebene**

- Unterstützung beim Einstieg in die Führungsaufgabe
- Berufskrisen; Wunsch nach beruflicher Veränderung
- Beförderungen und Aufbau neuer Projekte
- Auf- oder Ausbau der Selbständigkeit
- Motivations- und Leistungsblockaden
- Kommunikationsprobleme
- Verbesserung des Zeit- und Selbstmanagements
- Mangelndes Selbstvertrauen
- Stressabbau und Erweiterung von Bewältigungsstrategien

➤ **Beziehungsebene:**

- Unterstützung bei Konflikten mit Mitarbeitern und Vorgesetzten
- Teamarbeit

➤ **Systemebene:**

- Sich verselbständigende Subkulturen
- Systemstruktur, Umstrukturierungen, Reorganisationen, Fusionen

Methodik:

Je nach theoretischem Hintergrund des Coachs sowie Präferenzen des Klienten können ganz unterschiedliche Methoden zum Einsatz kommen; denkbar sind Gesprächs-, Ausdrucksmethoden, ordnende oder imaginative Methoden etc. In der Regel dominiert das Gespräch als Methode; z.B. versucht der Coach im Gespräch dem Klienten positive wie auch zu verbessernde Verhaltensweisen bewusst zu machen. In dieser Hinsicht hat der Coach die Funktion eines Spiegels. Anschliessend entscheidet der Klient, welche Verhaltensweisen er mit Hilfe des Coachs verändern will. Übereinstimmend wird die Bedeutung der eigenen Zielsetzung herausgestrichen. Wenn Verhaltensänderungen überdauernd in den Alltag angestrebt werden, ist es unabdingbar, dass sie nicht von

aussen „vorgeschrieben“, sondern intrinsisch, d.h. von innen heraus eigenständig motiviert sind. Der Coach befindet sich hier in der Rolle des unterstützenden Begleiters.

Unterschiedliche Angebote

Mittlerweile gibt es eine unüberschaubare Anzahl verschiedener Coachingrichtungen. Das Angebot reicht vom sog. Business-Coaching über standardisierte Vorgehensweisen zu Coaching nach Prinzipien des Neurolinguistischen Programmierens (NLP) bis hin zu systemisch-konstruktivistischen Ansätzen. Andere Begriffe wie z.B. Projektcoaching oder Gruppencoaching u.a.m. deuten weniger auf eine unterschiedliche theoretische Herkunft als auf verschiedene Settings, in denen ein Coaching stattfinden kann. In loser Reihenfolge sollen in weiteren Artikeln einige der o.g. Ansätze vorgestellt werden.

Erfolgserwartung und Nutzen von Coachingmassnahmen

Innerhalb der letzten 10-15 Jahre hat sich die anfängliche Skepsis gegenüber Coachingmassnahmen zu einer breiten Akzeptanz gewandelt. Der bekannte Fachbuchautor Ch. Rauen konnte in einer breiten Untersuchung nachweisen, dass 75% der befragten Unternehmen den Erfolg von Coaching hoch oder sogar sehr hoch einschätzen. Dabei wird vor allem der Nutzen, welchen Coaching für die Leistungs- und Effizienzsteigerung hat, besonders unterstrichen (Rauen, 2000, 34)

Natürlich immer vorausgesetzt, dass Sie an einen guten Coach geraten!

Dr. phil. Martin Sassenroth

Coachingpraxis Sassenroth
Waldeggstrasse 47
3097 Liebefeld b. Bern
sassenroth@cp-sassenroth.ch