

Silvia Richter-Kaupp
mit Gerold Braun und Volker Kalmbacher

Business Coaching



**Wie man Menschen wirksam
unterstützt** und sich als
Coach erfolgreich am Markt
etabliert

GABAL

Grundlagen

Die Nachfrage nach Coaching ist in den letzten Jahren stark gestiegen. Nicht nur bei Führungskräften ist ein wachsender Beratungsbedarf zu erkennen. Die International Coach Federation (ICF) – der weltweit älteste und größte Verband professioneller Coaches – berichtet in ihrer „2012 ICF Global Coaching Study“ (die umfassendste Coaching-Studie, die bislang veröffentlicht wurde, mit über 12.000 teilnehmenden Coaches aus 117 Ländern – www.coachfederation.org – 27.02.2014), dass bei 60 Prozent der befragten Coaches die Klienten-Zahlen gestiegen waren, bei 55 Prozent das Einkommen, bei 49 Prozent die Anzahl an Coaching-Sitzungen und bei 37 Prozent der Stundensatz. Die ICF-Studie rechnet die Zahl der professionellen Coaches auf weltweit rund 47.500 im Jahr 2012 hoch. 2007 waren es noch 30.000. 1,9 Milliarden US-Dollar werden der Studie zufolge mittlerweile Jahr für Jahr mit Coaching umgesetzt.

Dieser gestiegene Coaching-Bedarf hat damit zu tun, dass sich der technische, soziale und kulturelle Wandel in unserer Gesellschaft immer schneller vollzieht und manch einer mit diesem Tempo nicht mehr mitkommt, weil seine Psyche nicht Schritt halten kann. Psychosoziale Störungen haben enorm zugenommen; sie stehen inzwischen an erster Stelle bei der frühzeitigen Verrentung und an zweiter Stelle bei den Krankheitstagen. Burnout ist zum Massenphänomen geworden. Nicht wenige Menschen haben aufgrund der immer kürzer werdenden Verweilzeiten im Job kaum Bindungen zu Kollegen und suchen

im Coach einen Ersatzvertrauten. Zum Coaching-Boom trägt zudem bei, dass lebenslanges Lernen und persönliche Entwicklung zu Leitsternen unserer Gesellschaft geworden sind. Coaching ist ein lukrativer Markt geworden.

Da Coach keine geschützte Berufsbezeichnung ist und es keine Zutrittsbarrieren gibt, hat dies leider dazu geführt, dass es Marktteilnehmer gibt, die sich Coach nennen, ohne über eine entsprechende Ausbildung zu verfügen. Für jemanden, der an Coaching interessiert ist, ist es nicht einfach, die seriösen von den unseriösen Angeboten zu unterscheiden. Dies ist eine Entwicklung, die wir mit wachsender Sorge sehen. Mit unserem Buch möchten wir daher zur Professionalisierung von Coaching beitragen, indem wir Coaching-Interessierten und „Anfänger-Coachs“ einen an der Praxis orientierten Leitfaden an die Hand geben, der kurz und knackig alles enthält, was man aus unserer Sicht über Coaching wissen sollte. Es versteht sich dabei von selbst, dass unser Buch keine Coaching-Ausbildung ersetzen kann.

Wir wünschen Ihnen viele hilfreiche Erkenntnisse und Handlungsimpulse und natürlich viel Freude beim Lesen!

1. Coaching und andere Beratungsformen

Der Begriff Coaching ist zwar in aller Munde, wird aber verschieden verwendet. Damit klar ist, wovon in diesem Buch die Rede ist, möchten wir zunächst einmal erläutern, was man unter Coaching versteht – auch in Abgrenzung zu anderen Beratungsformen.

Wenn man nach der Herkunft des Wortes forscht, stößt man darauf, dass „Coach“ ursprünglich „Kutsche“ bedeutet. Eine Kutsche ist ein Hilfsmittel, dessen man sich bedient, um ein Ziel schneller und bequemer zu erreichen als zu Fuß. Übertragen auf Coaching bedeutet dies, dass ein „Fahrgast“ – im Coaching Klient oder Coachee genannt – das Hilfsmittel „Kutsche“ oder Coach nutzt, um ein Ziel schneller zu erreichen als alleine.

Coaching – Begriffsklärung

Wie früher beim Kutsche- und heute beim Taxi-Fahren entscheidet auch im Coaching der „Fahrgast“ (Coachee) über das Reiseziel. Der „Kutscher“ (Coach) kennt die Wege, kann Entfernungen und Reisezeiten einschätzen und sorgt für gutes Vorkommen und angemessene Pausen. Coachs unterstützen ihre Klienten also dabei, gewünschte Ziele zu erreichen. Sie geben die Ziele jedoch nicht vor und bestimmen auch nicht darüber, wie sie genau zu erreichen sind. Der Klient bestimmt das Ziel und entscheidet, welcher der möglichen Wege dorthin ihm am liebsten ist; der Coach fungiert als ortskundiger Reisebegleiter. In anderen Worten: Der Klient ist für den Inhalt des Coachings verantwortlich, der Coach für den Prozess.

Voraussetzung für eine solche Zusammenarbeit ist eine funktionierende Selbststeuerungsfähigkeit des Coachees. Oder um im Bild zu bleiben: Der Fahrgast muss klar, nüchtern und fit genug sein, um dem Fahrer sagen zu können, wohin er will und welcher Weg ihm der liebste ist.



.....

Wenn in diesem Buch von Business-Coaching die Rede ist, sind Gespräche mit Einzelnen oder Gruppen gemeint, die von einer neutralen Person lösungsorientiert und zugleich ergebnisoffen geführt werden als Hilfe zur Selbsthilfe bei beruflichen Anliegen und damit verbundenen persönlichen Fragestellungen.

.....

Coaching basiert auf der Grundannahme, dass der Klient selbst am besten weiß, was gut für ihn ist, dass er also Experte für sein eigenes Leben ist und alles, was für eine Veränderung nötig ist, bereits in ihm angelegt ist. Deshalb sind Coachs sparsam mit Ratschlägen oder Handlungsanweisungen. Stattdessen regen sie durch entsprechende Interventionen die Selbstreflexion des Klienten an, sodass dieser seine Ressourcen erkennt, aktiviert und ausbaut.

Training – eine Lernform

Unter Training versteht man eine organisierte Form des Lernens, in welcher sich meist eine Gruppe von Menschen (Einzel-Trainings sind seltener, aber selbstverständlich möglich) intensiv mit einem bestimmten Thema auseinandersetzt, um die vorhandenen Kenntnisse und Fähigkeiten zu erweitern und zu vertiefen.



.....

Der Job eines Trainers ist es, Wissen zu einem bestimmten Thema zu vermitteln und mit den Teilnehmern Fähigkeiten und Fertigkeiten einzuüben.

.....

In anderen Worten: Trainer sind Know-how-Vermittler. Sie müssen wissen, wie Lernen funktioniert, und benötigen vor allem methodisch-didaktische Expertise, damit sie ihre Trainings individuell auf die jeweiligen Voraussetzungen der Teilnehmer zuschneiden können.

Ein Mediator unterstützt Menschen bei der Beilegung eines Konflikts. Dabei bringt er sich inhaltlich selbst nicht ein, sondern sorgt für einen fairen Gesprächsverlauf. Durch Beobachten, Zuhören, Nachfragen und Zusammenfassen arbeitet er die Interessen und Bedürfnisse hinter den Positionen der Konfliktparteien heraus und fördert das wechselseitige Verständnis.

Mediation – Vermittlung in Konflikten

Unter einer Mediation versteht man ein strukturiertes, aber ergebnisoffenes Gespräch, das von einer neutralen Person zur Vermittlung in einem Konflikt geführt wird.



Ein Psychotherapeut behandelt Menschen mit seelisch-psychischen Störungen mit Krankheitswert nach ICD-10 (International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems) durch eine geplante und kontrollierte Anwendung psychologischer Methoden, die sich auf eine Theorie normalen und pathologischen Verhaltens beziehen.

Psychotherapie – medizinische Behandlung

Ziel einer psychotherapeutischen Behandlung ist die positive Beeinflussung seelisch-psychischer Krankheiten in Richtung Heilung beziehungsweise Verminderung von Leiden sowie die Förderung der Fähigkeit, besser mit den Problemen umgehen zu können.



Auf den Punkt gebracht:

Coaching ist nicht Experten-, sondern Prozessberatung. Coaches agieren in einer neutralen Haltung und beziehen inhaltlich keine Position. Stattdessen unterstützen sie Menschen, sich bewusst zu werden, was sie brauchen und

wollen, indem sie ihnen zuhören, Fragen stellen und Feedback geben.

Im Unterschied zur Psychotherapie geht es im Coaching nicht um die Heilung oder Linderung psychischer Erkrankungen wie etwa einer Depression, sondern um das Erreichen eines konkreten Ziels. Ein Coach kann einen Menschen beispielsweise nicht dabei unterstützen, eine Angststörung zu überwinden. Er kann ihm aber sehr wohl dabei helfen, ablehnende Reaktionen von Kunden oder potenziellen Arbeitgebern, die bisher Ängste in ihm hervorgerufen haben, zu akzeptieren und sich ruhig dabei zu fühlen.

Im Rahmen eines Coachings können – wie auch in einem Training – Kenntnisse vermittelt und Fähigkeiten trainiert werden. Coaching geht aber weit darüber hinaus und umfasst auch die Reflexion von Werten, Überzeugungen und Rollenbildern, die Beschäftigung mit der eigenen Identität und Zugehörigkeit sowie mit Sinnfragen usw.

Die Übergänge zwischen einem Gruppen- oder Team-Coaching und einer Mediation sind fließend. Beides ist Prozessberatung, das heißt, der Coach beziehungsweise der Mediator agiert neutral und nimmt inhaltlich nicht Stellung. Da es kaum Gruppen-Situationen gibt, die hundertprozentig konfliktfrei sind, und lediglich das Ausmaß an Konflikten unterschiedlich ausgeprägt ist, verwenden wir die Begriffe Gruppen-/Team-Coaching und Mediation synonym. Wenn man einen Unterschied machen möchte, könnte man sagen, dass es bei einer Mediation in jedem Fall um eine Konfliktklärung geht, während es bei einem Coaching auch um die Klärung von Konflikten gehen kann.

2. Verschiedene Coaching-Schulen/ -Richtungen

Wir haben bereits erwähnt, dass der Begriff Coaching nicht einheitlich verwendet wird. Dies kann ganz schön verwirren – und die Vielzahl an unterschiedlichen Coaching-Richtungen noch zusätzlich! Deshalb möchten wir nun etwas Licht in die Herkunft und die verschiedenen Strömungen bringen, die es im Coaching gibt.

.....

Die Ansätze und Methoden im Coaching stammen überwiegend aus anderen Bereichen, insbesondere aus der Psychologie, der Philosophie und der Managementlehre. Im Laufe der Jahre haben sich verschiedene Schulen herausgebildet, die unterschiedliche Methoden und Vorgehensweisen entwickelt oder integriert haben und entsprechend ihrem Modell arbeiten und Coaches ausbilden. Zu diesen Schulen gehören das Neurolinguistische Programmieren (NLP), der Systemische Ansatz, die Transaktionsanalyse, die Verhaltenstherapie und die Positive Psychologie – um nur einige wenige zu nennen.

.....



Ein Coach muss sich nicht unbedingt für eine bestimmte Richtung entscheiden, sondern kann auch eklektisch arbeiten. Zu Beginn mag es für einen angehenden Coach einfacher sein, einem bestimmten Ansatz zu folgen. Andererseits erlaubt erfolgreiches Coaching kein starres Vorgehen, denn dazu sind die Klienten und ihre Anliegen sowie die Rahmenbedingungen zu verschieden. Es ist allerdings ratsam, als (angehender) Coach verschiedene Richtungen unter die Lupe zu nehmen, um für sich entscheiden zu können, welche man tiefer gehend kennenlernen und in die eigene Arbeit integrieren will.

Noch wichtiger ist jedoch die Auseinandersetzung mit der eigenen Persönlichkeit. Denn je klarer man die eigenen Stärken, Neigungen, Werte und Überzeugungen erkannt hat, umso

**Persönlichkeit
wichtiger
als Theorie**

leichter fällt es, dazu passende Wege zu gehen und peu à peu eine einzigartige Coach-Identität mit einem eigenen Stil auszubilden. Coach sein bedeutet, sich auf einen lebenslangen Weg des Lernens zu machen.

Auf den Punkt gebracht:

Die Methoden im Coaching stammen überwiegend aus anderen Bereichen, insbesondere aus der Psychologie, aber auch aus der Managementlehre und der Philosophie. In der Auseinandersetzung mit diesen Ansätzen haben sich im Laufe der Jahre verschiedene Richtungen entwickelt, zum Beispiel das NLP oder die Systemische Beratung. Coaches müssen nicht einer „Schule“ folgen, sondern können genauso gut eklektisch arbeiten und verschiedene Methoden integrieren, die ihnen entsprechen. Dies ist insofern empfehlenswert, als die Unterschiedlichkeit der Klienten sowie so Flexibilität erfordert.

3. Ziele und Nutzen von Business-Coaching

Unabhängig von der „Schule“ und Ausrichtung des einzelnen Coaches kann man sagen, dass es im Business-Coaching um die Entfaltung des Potenzials des Coachees und die Erweiterung seiner beruflichen und persönlichen Kompetenzen geht. Coaching hilft Menschen dabei, sich ihrer Denk- und Verhaltensmuster bewusst zu werden und diese gegebenenfalls zu ändern, wenn sie sie als nicht zielführend erachten.

.....

Die Selbsterkenntnis zu fördern, ist ein wesentliches Ziel von Coaching, das ja eine Hilfe zur Selbsthilfe ist. Selbsterkenntnis ist die Voraussetzung für eine gezielte Selbststeuerung, denn nur was uns bewusst ist, das können wir auch verändern!

.....



Für den Klienten kann Coaching in vielerlei Hinsicht nutzbringend sein: Es kann ihn dabei unterstützen, konkrete Strategien zur Bewältigung von aktuellen Problemen zu entwickeln, seinen Blickwinkel und Handlungsspielraum zu vergrößern, seine Selbstsicherheit zu steigern und seine Selbststeuerungsfähigkeiten zu verbessern, (endlich) im Hinblick auf ein angestrebtes Ziel ins Tun zu kommen, seine Leistungsfähigkeit zu steigern, mehr Gelassenheit zu empfinden, eine positivere Ausstrahlung zu erlangen usw.

Nutzen für den Klienten

Wird Coaching in einem Unternehmen als Instrument der Personalentwicklung eingesetzt, verfolgt das Unternehmen damit meist das Ziel, die betreffenden Mitarbeiter zu unterstützen und zu stärken, ihre Selbststeuerungsfähigkeit zu fördern oder konkrete Herausforderungen zu lösen wie zum Beispiel das Hineinwachsen in eine neue Rolle, Führungsprobleme oder Konflikte in Teams.

Für Unternehmen liegt der Nutzen von Coaching vor allem in einer erhöhten Leistungsfähigkeit und Motivation durch die individuelle Förderung, die häufig auch als Anerkennung erlebt wird. Dadurch ist es ein hervorragendes Instrument zur Entwicklung der Mitarbeiter und zur Steigerung ihrer Loyalität. Hinzu kommt ein Imagegewinn, denn Coaching kann sehr dazu beitragen, dass ein Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber empfunden wird und die Mitarbeiter sich stärker mit ihm identifizieren und dies dann auch nach außen tragen. Mitarbeiter, die regelmäßig Coaching erhalten, stärken dadurch auch ihre Soft Skills, zum Beispiel ihre emotionale und soziale Kompetenz. Dies kommt dem Un-

Nutzen für das Unternehmen

ternehmen etwa in Form von kooperativerem Verhalten und erhöhter Kreativität zugute.

Auf den Punkt gebracht:

Coaching fördert die Selbstreflexion und die Selbsterkenntnis, also die Fähigkeit, über sich selbst nachzudenken und Schlüsse zu ziehen. Dies ist Voraussetzung für eine gezielte Selbststeuerung, denn nur was uns bewusst ist, das können wir auch gezielt verändern. Dadurch wird es erst möglich, aktiv Strategien zur Lösung von Herausforderungen zu entwickeln und Ziele fokussiert anzugehen.

Unternehmen, die ihren Mitarbeitern Coaching anbieten, machen die Erfahrung, dass das Coaching die Produktivität, Arbeitsleistung, Beziehungen, Kommunikation und Zusammenarbeit sowie das Zeitmanagement und Selbstvertrauen der Mitarbeiter stärkt. Außerdem kann Coaching das Arbeitgeber-Image verbessern.

4. Beteiligte im Coaching-Prozess

Mit Ausnahme von Gruppen-/Team-Coachings finden Coaching-Gespräche üblicherweise unter vier Augen statt. Darüber hinaus gibt es unter Umständen noch weitere Beteiligte im Coaching-Prozess:

Bei unternehmensbezahltem Coaching ist meist sowohl die Personalabteilung als auch die Führungskraft des Mitarbeiters involviert. Der – externe oder firmeninterne – Coach kommt in der Regel dann ins Spiel, wenn entschieden ist, dass ein Coaching in Anspruch genommen werden soll. Die Personalabteilung ist üblicherweise Auftraggeber des Coachings. Ihr obliegt die Implementierung des Coaching-Prozesses und dessen Evaluation.

Für externe Coachs ist sie Ansprechpartnerin in Sachen Vertrag, für die Führungskraft bei Fragen zum Coaching allgemein.

Von der Führungskraft geht häufig die Initiative für das Coaching aus. In manchen Unternehmen gibt es feste Richtlinien, wer Coaching bekommt und wer nicht. Inwieweit die Führungskraft ansonsten in das Coaching einbezogen wird, hängt vom Einzelfall ab. Im Idealfall trägt sie zum Transfer der Coaching-Ergebnisse in den Arbeitsalltag bei. Dabei kann es leicht passieren, dass Führungskräfte den Coach dazu benutzen wollen, ihre Mitarbeiter nach ihren Vorstellungen zu „optimieren“. Dies ist bequemer, als selbst innezuhalten, sich zu hinterfragen, Verantwortung zu übernehmen und sich der eigenen Problemanteile und Verbesserungspotenziale bewusst zu werden. Es ist menschlich nachvollziehbar, Verbesserungen in erster Linie von anderen zu erwarten. Da jedes Mitglied eines Systems – also zum Beispiel einer Abteilung oder eines Unternehmens – aber Anteil am „System-Geschehen“ hat, sind Veränderungen umso eher möglich, wenn alle Beteiligten bereit sind, bei sich selbst anzufangen, statt sich zurückzulehnen und Veränderungen allein vom anderen zu erwarten.

Rolle der Führungskraft

Auf den Punkt gebracht:

Bei unternehmensbezahlten Coaching-Prozessen hat ein Coach häufig mehrere Auftraggeber, deren Interessen er berücksichtigen muss: die Personalabteilung, die Führungskraft des Coachees und den Coachee selbst. Um sich nicht von Führungskräften instrumentalisieren zu lassen, sollte ein Coach für sich klären, wo er Grenzen setzt.

5. Arten und Formen von Business-Coaching

Vielleicht sind Sie in Berichten über Coaching schon einmal über Begriffe wie „interner Coach“ oder „Face-to-Face-Coaching“ gestoßen – und haben sich dabei gefragt, was das eigentlich genau bedeutet. Dies soll im Folgenden kurz erläutert werden:

Arten von Coaching

Von externen Coachs spricht man, wenn selbstständige oder für einen Coaching-Anbieter tätige Coachs von einem Unternehmen für ein Coaching beauftragt werden. Sie haben den Vorteil, dass sie nicht betriebsblind sind und Distanz mitbringen. Dadurch fällt es ihnen leicht, die Perspektive zu wechseln und gegebenenfalls auch kritische Punkte anzusprechen. Außerdem tauchen bei externen Coachs selten Vertrauensprobleme auf, wie es bei internen Coachs der Fall sein kann. Nachteilig kann sich allerdings auswirken, dass ein externer Coach nicht mit der Unternehmenspolitik und -kultur vertraut ist.

Größere Unternehmen haben teilweise eigene fest angestellte interne Coachs. Bei diesen handelt es sich zum Beispiel um Mitarbeiter der Personalentwicklung, um Führungskräfte oder erfahrene Angestellte, die in der Regel eine Coaching-Ausbildung absolviert haben und zusätzlich zu ihren eigentlichen Aufgaben Mitarbeiter anderer Abteilungen coachen. Schwierigkeiten kann es bei internen Coachings geben, wenn sich die Führungskraft des gecoachten Mitarbeiters und der firmeninterne Coach kennen. Dies kann dazu führen, dass der Coachee misstrauisch ist und nicht bereit, sich zu öffnen. Nachteilig kann sich auch auswirken, dass der Coach Teil des Unternehmens und dadurch ein Stück weit betriebsblind ist. Andererseits kann die Kenntnis der Unternehmenspolitik und -kultur auch vorteilhaft sein, da ein interner Coach besser als ein externer einschätzen kann, ob die Ergebnisse des Coachings im Unternehmen umsetzbar sind.

.....

Da der Erfolg eines Coachings ganz entscheidend von einer vertrauensvollen Coach-Klienten-Beziehung abhängt, sollte der Coachee das letzte Wort beim Thema „interner versus externer Coach“ haben. Wenn er Bedenken in Sachen Vertraulichkeit hat, sollte man ihm einen externen Coach bewilligen.

.....



Formen von Coaching

Coaching findet überwiegend „Face-to-Face“ im persönlichen Gespräch statt. Dies kann auch die Form eines Coachings on the Job („Shadowing“) annehmen, bei dem der Coach den Coachee für einige Zeit bei seiner Arbeit begleitet und das Erlebte mit ihm reflektiert. Heutzutage findet Coaching aber nicht nur „Face-to-Face“, sondern immer häufiger auch am Telefon statt. Telefon-Coaching hat den Vorteil, dass Coach und Coachee geografisch unabhängig und zeitlich flexibler sind. Die Integration von Coaching-Terminen in den Alltag ist leichter und alle Beteiligten sparen Zeit und Geld, da keine An- und Abreise anfällt. Vielen Coachees fällt es zudem am Telefon leichter, sich zu fokussieren. Und die „Gesichtswahrung“ am Telefon erleichtert die Bereitschaft, sich zu öffnen, was tiefer gehende Erkenntnisse ermöglicht. In der Praxis findet man manchmal auch Mischungen aus Face-to-Face- und Telefon-Coaching, etwa wenn Telefon-Coaching für kurze Sessions zwischen Face-to-Face-Treffen genutzt wird.

Eine weitere Form von Coaching ist das E-Coaching beziehungsweise Online-Coaching. Dabei werden die technischen Möglichkeiten des Internets genutzt, zum Beispiel E-Mails oder Online-Arbeitsräume, in denen Coach und Coachee interagieren. Last, but not least gibt es noch Selbst-Coaching-Kurse, bei denen sich der Coachee mithilfe von vorgegebenen Fragen selbst coacht. Analog zum Telefon-Coaching haben E-Coaching und Selbst-Coaching-Programme durch ihre Asynchronität den Vorteil der geringeren Kosten und der räumlichen und zeitlichen Unabhängigkeit und Flexibilität. Die schriftliche Form im E-Coaching und in Selbst-Coaching-Programmen bie-

tet zudem eine gute Dokumentation des Prozesses. Nachteilig kann sich beim E-Coaching auswirken, dass das Coaching distanzierter bleibt, da der Coach den Grad der Emotionalität nur bedingt spüren und beeinflussen kann. Auch lassen sich manch hilfreiche Coaching-Methoden nicht einsetzen.

Es ist sinnvoll, situativ zu entscheiden, welche Form(en) von Coaching in welcher Kombination für den jeweiligen Klienten und sein Anliegen passend ist/sind.

Auf den Punkt gebracht:

Externe Coachs haben den Vorteil, dass es ihnen aufgrund ihrer Außensicht leichtfällt, dem Coachee und seinem Anliegen neutral zu begegnen. Coachees fällt es zudem meist leichter, externen Coachs zu vertrauen als internen. Interne Coachs können dagegen besser einschätzen, inwieweit im Coaching gewonnene Erkenntnisse und Vorhaben im Unternehmen umsetzbar sind. Die Entscheidung „externer versus interner Coach“ sollte immer der Coachee selbst treffen dürfen. Wenn er keine vertrauensvolle Beziehung zum Coach aufbauen kann, ist die Chance, dass das Coaching erfolgreich ist, gering. Dasselbe gilt für die Form des Coachings: Ob Face-to-Face-, Telefon- oder E-Coaching oder eine Mischung daraus, das sollte ebenfalls dem Coachee überlassen werden, denn wenn dieser sich nicht wohlfühlt, wird das Coaching kaum erfolgreich sein.