Foto: Freudenthaler Training - Coaching - Mediation, Salzburg

Alfred Freudenthaler

Wie Coaching in der Praxis funktioniert

Coaching als Instrument der Personalentwicklung ist in aller Munde. Doch dadurch wird der Begriff „Coaching" bereits inflationär verwendet. Nicht mehr nur Top-Führungskräfte gehören dabei zur Zielgruppe, sondern zunehmend auch Führungskräfte der unteren Ebenen, Fachexpert/-innen und jüngere Nachwuchskräfte. Auch der Anteil der Selbstzahler steigt. In der Praxis zeigt sich, dass für den Erfolg eines Coachings bestimmte Voraussetzungen erforderlich sind, die sowohl die beteiligten Personen als auch die Rahmenbedingungen betreffen. Die Coachingarbeit erfolgt in erster Linie im beruflichen Kontext, wobei der Coach den Coachée (die zu coachende Person) dazu anregt, selbst die geeigneten Lösungen zu finden. Der Coach gibt also keine Ratschläge, sondern ist Experte für den Prozess, der ziel- und lösungsorientiert Hilfe zur Selbsthilfe leistet. Der Coachée ist Experte für den Inhalt. Nachdem der Coaching-Markt schon sehr unübersichtlich geworden ist (jede/r kann sich Coach nennen!), werden bestimmte Qualitätskriterien immer wichtiger.

Geschichte

In den 80er Jahren wurde der Begriff „Coaching" von den USA nach Europa transportiert. Darunter war zu verstehen, dass Führungskräfte weniger Vorgesetzte/r als eben Coach der Mitarbeiter/-innen sein sollten. Nun, die Bandbreite der Interpretationen war entsprechend groß. Die gute Absicht war sicherlich, durch eine offenere Art von Führung, die auf Prinzipien wie Vertrauen und Delegation beruhte, mehr Eigenverantwortung bei den Mitarbeiter/-innen zu generieren.

Auf der anderen Seite entwickelte sich eine Coaching-Szene, in der freiberufliche Coachs vorwiegend mit Führungskräften arbeiteten, oft auch unter Begriffen wie „Einzelberatung" oder „Führungs-Supervision". Aus meiner persönlichen Sicht war Coaching zu jener Zeit mehr ein Geben von Tipps und guten Ratschlägen als die heute gerne zitierte „Hilfe zur Selbsthilfe".

Alles Coaching…?

Dass der Begriff heute für vieles herhalten muss, zeigen Bezeichnungen wie z. B. „KfZ-Coach" (Auto-Werkstatt), „Facility Coach" (Hausbetreuung) oder „Calory Coach" (Ernährungsberatung).

Wie kommt nun die zu coachende Person zum passenden Coach?

Google erleichtert es auch nicht gerade, beim Begriff „Coaching" kommen rund 270 Millionen Treffer, bei „Business Coaching" sind es sogar noch um ca. 100 Millionen mehr! Die Einschränkung auf „Coaching Österreich" bringt auch noch ca. 8 Millionen Treffer – damit jedem Österreicher seinen Coach…

Aus der Erfahrung gibt es drei erfolgversprechende Wege, „seinen" Coach zu finden:

1. Über Empfehlung von Kolleg/-innen oder Freund/-innen bzw. über persönliche Kontakte.

2. Über das Internet: nach entsprechender Recherche, die sich durchaus als aufwändig gestalten kann (siehe oben). Vertrauen Sie hier ruhig auch Ihrer Intuition!

3. Über einen internen Coaching-Pool: die meisten größeren Organisationen verfügen mittlerweile über einen Coaching-Pool. Dabei haben die internen HR-Expert/-innen die Vorauswahl getroffen, die potentiellen Coachées können sich daraus einen Coach aussuchen oder die HR-Abteilung übernimmt das für sie.

In jedem Fall muss die Beziehungsebene zwischen Coach und Coachée stimmen, damit vertrauensvolles Arbeiten möglich wird. Professionelle Coachs bieten daher in der Regel ein (meist kostenloses) Erstgespräch an.

Was versteht man also unter Coaching?

„Coach" bedeutet im Englischen „Kutsche". „Coaching" heißt demnach so viel wie „mit der Kutsche fahren". Das beschreibt metaphorisch einen abgeschlossenen Raum, in dem zwei Menschen vertrauensvoll miteinander reden können, während sie gleichzeitig von A nach B kommen.

Rauen (2003, S. 3) beschreibt Coaching als einen interaktiven, personenzentrierten Beratungs- und Betreuungsprozess, der sowohl berufliche als auch private Inhalte umfassen kann, wobei die berufliche Rolle des Gecoachten und das daraus resultierende Anliegen im Vordergrund steht.

Von Sassen und Vogelauer (2005, S. 6) meinen, dass die Coaching-Arbeit die Berufswelt des Kunden mit persönlichen Aspekten verbindet. Looss (2006, S. 17) definiert Coaching als personenzentrierte Einzelberatung mit Führungskräften, wobei die Themen und Ziele überwiegend auf die Arbeitswelt und die Berufsrolle des Klienten bezogen sind. Coaching bezieht sich also insgesamt auf berufliche und/oder private Themen und Anliegen, wobei der Fokus überwiegend im beruflichen Kontext zu sehen ist.

Ein weiteres Merkmal ist die Arbeit auf der Prozessebene, d. h. der Coach liefert keine Rezepte und Lösungsvorschläge, sondern regt den Kunden an, selbst Lösungen zu finden (vgl. Rauen 2003, S. 3). Der Coach ist hier als Begleiter zu sehen, der Experte ist für den Prozess und ziel- und lösungsorientiert Hilfe zur Selbsthilfe leistet. Der Kunde wiederum ist Experte für den Inhalt. Dies ist ein wesentliches Unterscheidungskriterium zur reinen Fachberatung, bei welcher der Berater als Experte sein Wissen dem Kunden in Form von fachlichen Analysen, Empfehlungen und Ratschlägen zur Verfügung stellt.

Coaching findet statt auf der Basis von gegenseitigem Vertrauen, Akzeptanz und Freiwilligkeit (vgl. Rauen 2003, S. 3). Daher ist ein angeordnetes Coaching in der Regel wenig erfolgversprechend – der Gecoachte soll das Coaching auch wollen.

Coaching ist keine Psychotherapie, daher sind psychische Erkrankungen, Suchtkrankheiten oder die Betrachtung der gesamten Lebensgeschichte nicht Themen im Coaching (vgl. Rauen 2003, S. 5). Vielmehr richtet sich Coaching an psychisch gesunde Menschen, ein seriöser Coach wird bei Auftauchen von Krankheitsbildern das Coaching beenden bzw. den Kunden an eine geeignete Stelle (Psychotherapeuten, Ärzte, medizinische Einrichtungen) verweisen.

Weitere Begriffe, mit denen Coaching mitunter vermengt wird, sind Supervision und Mentoring. Während die Methoden bei Coaching und Supervision durchaus Ähnlichkeiten aufweisen, kommt Supervision eher im Non-Profit-Bereich, bei Therapeuten und Beziehungsarbeitern zum Einsatz (vgl. Rauen 2003, S. 7).

Beim Mentoring unterstützt ein älterer/erfahrener Mitarbeiter einer Organisation einen jüngeren/weniger erfahrenen Mitarbeiter derselben Organisation dabei, sich z. B. in einer neuen Funktion zurecht zu finden. Er spielt Pate und Förderer, gibt Informationen und Hinweise (vgl. von Sassen und Vogelauer 2005, S. 23).

Coaching ist also eine eigenständige Beratungsform, die sich deutlich von anderen gängigen Beratungsformen abgrenzt.

Wie läuft ein Coaching ab?

Vogelauer (in Vogelauer 2005, S. 29) definiert folgende Phasen im Coaching:

Was sind Erfolgsfaktoren für Coaching?

1. Coaching-Haltung des Coachs, das bedeutet z. B.

- Aufmerksame Wahrnehmung: Welche Reaktionen lösen einzelne Interventionen beim Coachée aus?
- Wertschätzung: keine persönlichen Bewertungen vornehmen, sondern die Situation von außen betrachten (beschreibend).
- Forscherhaltung: Interesse an der Welt des Coachée haben.
- Enthaltsamkeit: sich zurückhalten mit guten Tipps und Rat-Schlägen.
- Zielorientierung: jede Intervention soll das Coaching-Ziel berücksichtigen.
- Förderung der Ressourcen des Coachée: besondere Fähigkeiten sowie positive Erfahrungen mit ähnlichen Erfahrungen (re-)aktivieren.
- Umsichtigkeit: wie wirken sich angedachte Lösungen auf die Umwelt des Coachée aus, was ist der Preis der Zielerreichung?

2. Motivation des Coachée:

- Kommt der Coachèe freiwillig ins Coaching?
- Wenn nicht: Hier gibt es oft die Tendenz zur Überanpassung oder zum Widerstand. Die entscheidende Frage lautet:

Wie kann dennoch eine tragfähige Basis hergestellt werden? (evtl. ist ein Dreiergespräch mit der zuständigen Führungskraft sinnvoll).

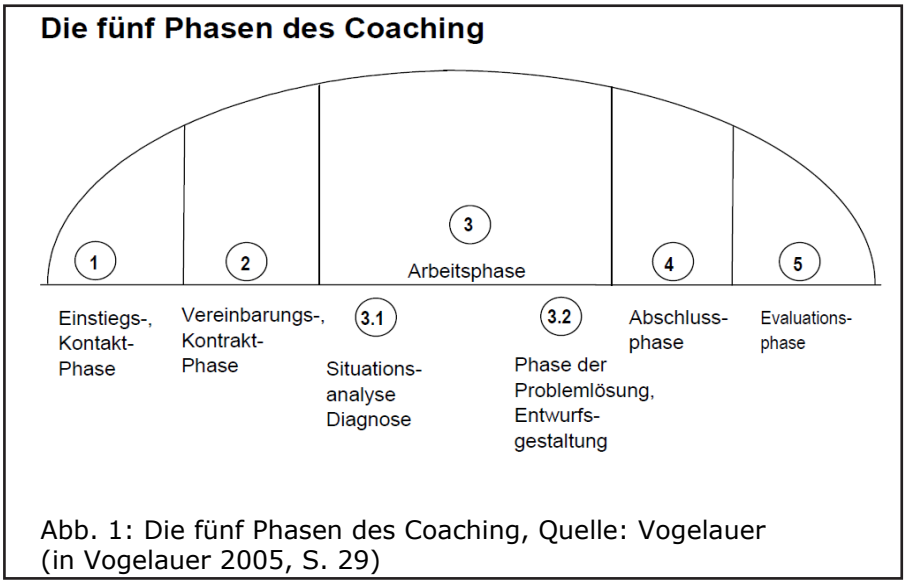

Abb. 1: Die fünf Phasen des Coaching, Quelle: Vogelauer (in Vogelauer 2005, S. 29)

- Wieviel Energie und Zeit für das Bearbeiten seines Anliegens ist der Coachée bereit zu investieren?

3. Klarheit und Transparenz der Vereinbarungen:

- Formaler Vertrag: hier werden die Rahmenbedingungen festgelegt, z. B. wann, wie oft, wo, Ziel, Kosten etc.
- Psychologischer Vertrag: hier geht es um (oft unausgesprochene) Themen wie Werte, die Bereitschaft sich einzulassen, Erwartungen/Befürchtungen, Grenzen und Tabu-Zonen etc.

4. Organisationskultur:

Wenn Coaching in der Organisation als „Nachhilfe für Verlierer" betrachtet wird und als Beseitigung von Schwächen, wird sich das negativ auf die Coaching-Nachfrage auswirken.

In jenen Organisationen, wo Coaching als selbstverständliches Instrument der Personalentwicklung etabliert ist, gibt es die Befürchtung kaum, dass die Inanspruchnahme eines Coachings als Zeichen von Schwäche gilt.

Methoden im Coaching

Begibt man sich auf die Suche nach Literatur über Coaching, findet man viele Regalmeter mit Büchern, die vorwiegend Methoden im Coaching beschreiben.

Die überwiegende Mehrheit dieser Methoden lässt sich jedoch auf zwei Grundpfeiler reduzieren:

Fragen & aktiv zuhören.

Fragen im Coaching, z. B.:

- Fragen nach Unterschieden: Wann ist es weniger schlimm?
- Skalierungsfragen: auf einer Skala 1 – 10: Wie würden Sie alles in allem im Moment Ihre berufliche Zufriedenheit einschätzen? … Was könnten Sie dazu beitragen, 1 Punkt nach oben zu kommen?
- Hypothetische Fragen: Nur mal angenommen, Sie hätten eine Lösung, was wäre dann anders?
- Zirkuläre Fragen: Wenn ich Ihren Kollegen fragen würde, wie er über Sie denkt, was würde er vermutlich antworten?
- Ressourcen- und lösungsorientierte Fragen: Wie haben Sie ähnliche Situationen in der Vergangenheit bewältigt? Welche Ihrer Fähigkeiten war dabei besonders nützlich?
- Paradoxe Fragen: Was könnten Sie tun, um Ihre Situation weiter zu verschlimmern?

Aktiv zuhören:

Das bedeutet, da zu sein, sich in den anderen hinein versetzen können und von Zeit zu Zeit das Gehörte sinngemäß wiederzugeben, um so gut es geht in die Gedankenwelt des anderen einzutauchen.

Kann eine Führungskraft Coach ihrer Mitarbeiter/-innen sein?

Nein, nicht im Sinne eines externen Coachs, da sehr schnell ein Interessenskonflikt entstehen kann und die/der Mitarbeiter/-in unter Umständen nicht die gewünschte Offenheit zeigt.

Aber: jede Führungskraft ist ja auch Personalentwickler/-in – und im Rahmen dieser Funktion bietet es sich an, bei bestimmten Themenstellungen mit Hilfe der oben beschriebenen Methoden (Fragen & Zuhören) zu arbeiten. Häufig werden das Themen sein, wo Mitarbeiter/-innen neue Aufgaben übernehmen oder mit besonderen Herausforderungen konfrontiert sind.

Im Umgang mit den Mitarbeitenden lassen sich folgende Führungsfunktionen unterscheiden:

- Leitung: hier gibt die Führungskraft z. B. Anweisungen, trifft Entscheidungen oder kontrolliert die erledigten Arbeiten.
- Beratung: als Fachexpert/-in gibt die Führungskraft Erklärungen oder auch Ratschläge, wie etwas zu erledigen ist.
- Entwicklung: die Führungskraft leistet Hilfe zur Selbsthilfe, indem sie z. B. die Mitarbeitenden auffordert, eigene Lösungsvorschläge für eine bestimmte Aufgabenstellung auszuarbeiten.
- Teammitglied: hier arbeitet die Führungskraft selbst im operativen Bereich mit.

Das bedeutet also, dass die Führungskraft im Rahmen ihrer Entwicklerfunktion mit Coaching-Tools arbeiten kann mit dem Ziel der Mitarbeiterförderung - jedoch nicht als Coach wie ein professioneller externer Coach.

Was darf von einem Coach erwartet werden?

- Qualität, z. B.: eine entsprechende Coaching-Ausbildung, Gewerbeberechtigung (Lebens- und Sozialberatung oder Unternehmensberatung), Verbandszugehörigkeit, ISO-Zertifizierung (ISO 17024), Referenzen, Empfehlungen, Klarheit und Transparenz (schriftlicher Coaching-Vertrag), Prozess- und Zielorientierung, kostenloses Erstgespräch,…
- Erfahrung, z. B.: als Coach, als Führungskraft, in der Branche, in der Organisationsform (KMU's vs. Großkonzerne), Lebenserfahrung,…
- Vertraulichkeit, Vertrauen, Sympathie als Grundbedingung.

Mögliche Fallen und Hürden im Coaching

- Beim Coach: Verlassen der Coaching-Haltung, z. B. gibt er gute Tipps und Rat-Schläge, bewertet oder arbeitet nicht prozessorientiert.
- Beim Coachée: Überangepasst oder Widerstand (v. a. bei unfreiwilligem Coaching), das eigentliche Coaching-Ziel ist verdeckt – es wird an Nebenschauplätzen gearbeitet, Coachée ist allgemein passiv und trägt wenig bei zum Gelingen des Coachings.
- Bei der Organisation: wie wird Coaching allgemein gesehen? Weiters ist die Frage zu klären, ob und wie die Führungskraft eingebunden werden soll und wie die Informationskanäle laufen.

Ausblick

Künftig werden im Coaching noch mehr technische Hilfsmittel wie z. B. Skype, Chatrooms etc. zum Einsatz kommen.

Eine weitere Differenzierung wird stattfinden bei den Coachées – hier wird es altersgerechte Angebote geben, aber auch spezielle Coachingformen für bestimmte Branchen oder auch für verschiedene Berufe und Funktionen.

Zudem wird die Professionalisierung der Coaching-Branche fortgesetzt durch weitere Vereinheitlichung von Qualitäts- und Ausbildungsstandards.

Coaching verfolgt das Ziel, einerseits Komplexität zu reduzieren, aber andererseits die Zahl der Möglichkeiten zu erhöhen. Coaching schafft mehr Klarheit, fördert die Kompetenzen und bewirkt Motivation. Und Coaching regt Lösungen an, überprüft die Auswirkungen dieser Lösungen und unterstützt den Coachée dabei, gestärkt die Umsetzung anzugehen.

Coaching ist Entwicklungs-Unterstützung – mit einem (externen oder internen) Coach als Sparring-Partner.

Literatur:

- Looss, Wolfgang (2006). Unter vier Augen: Coaching für Manager. Bergisch Gladbach: Andreas Kohlhage (5. Auflage)
- Rauen, Christopher (2003). Coaching. Göttingen: Hogrefe
- Vogelauer, Werner (2005). Der Coaching-Prozess. Die Phasen und ihre praktische Umsetzung. In: Vogelauer, Werner [Hg.] (2005). Coaching-Praxis. Führungskräfte professionell begleiten, beraten, unterstützen. München: Luchterhand (5. Auflage). S. 29 – 42
- Von Sassen, Hans & Vogelauer, Werner (2005). Coaching – ganzheitlich gesehen. Voraussetzungen – Konzepte – Praxisergebnisse. In: Vogelauer, Werner [Hg.] (2005). Coaching-Praxis. Führungskräfte professionell begleiten, beraten, unterstützen. München: Luchterhand (5. Auflage). S. 1 – 28

Alfred Freudenthaler, MSc

Freudenthaler Training - Coaching - Mediation, Salzburg

Autor:

Alfred Freudenthaler, MSc
Jahrgang 1957, war langjähriger Leiter der Personalentwicklung bei Wüstenrot, ist seit 1994 selbständig als Coach, Seminarleiter und Mediator. Als Senior Coach und Lehrcoach (ACC) arbeitet er für verschiedene Organisationen im In- und Ausland. Er absolvierte ein Master Studium für Coaching & Organisation Development und ist Gründungsmitglied der Coaching-Plattform coaches.at.

AVL

AVL POWERTRAIN WORLD APP

Die neue AVL Powertrain World App bietet Experten der Automobilindustrie Informationen und Einblicke in die neuesten Entwicklungen der Branche, wo auch immer sie sich gerade befinden. AVL Powertrain World ist eine App für Smartphones und Tablets, die genau das liefert, was sie verspricht: Umfangreiche Beiträge über die innovativsten Entwicklungen rund um Antriebssysteme – multimedial und dialogfähig aufbereitet. Durch die benutzerfreundliche Navigation, intelligente Kategorisierung und Kennzeichnung findet man sich in der hochkomplexen Themenwelt einfach zurecht.

Google play Available on the App Store