



Individuelle Beratung statt Gießkannenprinzip

Gemeinsam ein Ziel erreichen - das ist die Bedeutung von Coaching.

Bei den Personalentwicklern in deutschen Unternehmen liegt Coaching im Trend. „Coaching ist eines der Top-Themen“, so Nicole Bussmann, Chefredakteurin bei „Managerseminare“. Dieser „Boom“ für Einzeltrainings von Fach- und Führungskräften hält schon seit Jahren an. Das bestätigen auch knapp 57 Prozent von über 450 befragten Personalabteilungen und Seminaranbietern, die im Auftrag der Zeitschrift im vergangenen Jahr befragt wurden.

Allerdings scheint Coaching besonders in den Köpfen älterer Führungskräfte oft noch negativ besetzt zu sein: Wer Unterstützung braucht, hat große Probleme in seinem Job, so das hartnäckige Klischee. Doch diese Einstellung verändert sich. „Vorausschauende Personalleiter vermitteln Coaches, bevor Schwierigkeiten auftreten. Gecoacht zu werden ist kein Makel mehr, sondern ein probates Instrument der Führungskräfteentwicklung“, so Werner Graf, Personalchef beim Waagenhersteller Mettler Toledo.

Das einhellige Urteil des Führungsgremiums im Deutschen Bundesverband Coaching e.V. lautet daher auch: „Das Gießkannenprinzip hat ausgedient!“ Statt ganze Abteilungen durch die gleichen Seminare zu schleusen wird stärker auf persönliche Beratung gesetzt. Sie regt den Klienten an, individuelle Lösungen zu entwickeln, und begleitet ihn, ohne ihm Verantwortung abzunehmen. Coaching ist zeitlich begrenzt und thematisch durch ein Ziel, das man erreichen will, definiert. Ein Coach ist dabei Spezialist für Veränderungsprozesse und für die dabei auftretenden Tücken.

Der Coach als "Reisegefährte"

Der Begriff des Coachings kommt aus dem Englischen und ist vom Wort „coach“ abgeleitet. „Coach“ bedeutet Kutsche oder Reisebus. Zwei Personen sitzen nebeneinander und schauen in die gleiche Richtung. Beide steuern ein vorher festgelegtes Ziel an, man fährt gemeinsam und schaut während der Fahrt in die gleiche Richtung. Übertragen auf die Berufswelt kann Coaching als Entwicklungsinstrument verstanden werden: Das Ziel formuliert der Coachee, der Coach begleitet auf dem Weg als neutraler "Reise"-Gefährte.

Die wohl bekannteste Verwendung des Wortes Coach fand im Sport statt. Dort ist der Coach nicht nur Trainer der sportlichen Fertigkeiten, sondern darüber hinaus ist er Begleiter und Motivator. Der Coach ist somit auch Trainer der mentalen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Sportler.

Hilfe zur Selbsthilfe

Grundsätzlich geht es beim Coaching also darum, durch Anregungen, die ein Experte vermittelt, die praktischen Handlungen im realen Berufsumfeld zu analysieren und bessere Handlungsalternativen zu finden. Mit dem Coachingprozess sollen Spitzenleistungen bzw. anspruchsvolle Ziele leichter erreicht werden.

Coaching ist verwandt mit anderen Formen der Beratung wie Supervision oder Mediation, unterscheidet sich aber von klassischer Unternehmensberatung dadurch, dass ein Coach keine fertigen Ideen präsentiert oder Direktiven ausgibt. Die Arbeitsergebnisse werden gemeinsam entwickelt und der Coachee setzt sie in seinem Berufsumfeld selbstständig um. Coaching versteht sich in diesem Sinne als Hilfe zur Selbsthilfe.

Mehr zum Thema Coaching finden Sie im Internet unter anderem hier: [Deutscher Bundesverband Coaching e.V.](#) oder unter [Deutscher Verband für Coaching und Training e.V.](#)

Coaching als Steigbügel für Erfolg, Karriere und Motivation

Coaching wird vorwiegend im beruflichen Umfeld eingesetzt: Unternehmen fragen gezielt nach praktischen und effizienten Möglichkeiten, die Leistungsfähigkeit ihrer Führungskräfte im Management oder auch ihrer Mitarbeiter im Bereich des Vertriebs zu stärken. Als moderne Form der Beratung entwickelt sich Coaching neben Führungsseminaren zunehmend zum zweiten Standbein in der Personalentwicklung.

Eine Umfrage des Weiterbildungsanbieters „Managerseminare“ bestätigt diesen Trend, wonach Personalverantwortliche zunehmend auf gezieltes Coaching einzelner Mitarbeiter vertrauen, wenn ein konkreter Anlass besteht - denn maßgeschneiderte Lösungen für die konkreten Fragestellungen der Mitarbeiter erhöhen den Beratungsnutzen enorm.

Entscheidend ist das persönliche Engagement

Angesichts des Tempos der Veränderungen in fast allen Arbeits- und Lebensbereichen haben die Anforderungen an den Einzelnen enorm zugenommen. Daher wird Coaching zunehmend bei Fragen im persönlich-beruflichen Kontext eingesetzt. Um den allgegenwärtigen Wandel als Chance zur positiven Veränderung begreifen zu können und ihn nicht nur als Zumutung oder Überforderung zu empfinden, ist es hilfreich, professionelle Hilfe in Anspruch zu nehmen. Selbst unter Top-Managern gilt der Wunsch nach Einzelberatung mittlerweile nicht mehr als ein „Zeichen von Schwäche“.

Die Kunden, die Coaching nachfragen, kommen aus verschiedenen Zielgruppen: Es gibt zum einen Privatpersonen, die das Coaching aus der eigenen Tasche bezahlen: Sie suchen unabhängig von ihrem Arbeitgeber für sich eine Klärung. Zum anderen gehören Freiberufler und Dienstleister zu den Klienten, die alleine arbeiten und im Coaching den unabhängigen Sparringspartner suchen.

Eine weitere Gruppe sind die jungen Unternehmer und Unternehmerinnen, die sich coachen lassen, wenn sie merken, dass es gar nicht so einfach ist, sich erfolgreich in der Business-Welt zu etablieren. Schließlich gibt es noch die Kundengruppe der Unternehmen, die einen externen Coach für Führungskräfte oder die Chefetage suchen und maßgeschneiderte Lösungen brauchen.

Allen gemeinsam ist, dass Coachees zur Optimierung ihrer Arbeits- und Lebenssituation selbstverantwortlich Entscheidendes beitragen, aktiv Lösungen suchen und selbstständig umsetzen wollen. Selbstmanagement ist die Methodik der Wahl und Coaching ist ein hervorragender Motor für die Motivation.



Interview: "Die Themen kommen mitten aus dem Arbeitsleben"

Christina Rother

Christina Rother arbeitet nach langjähriger Tätigkeit in der psychologischen Einzelberatung und Organisationsberatung, seit 1999 als Business-Coach in Bremen. Als Inhaberin der Firma Coaching Professionals (www.coaching-professionals.de) gehört die Diplom-Psychologin zum Coach-Pool der Firma Daimler-Chrysler Bremen und zum Beraternetz des RKW Bremen. Sie engagiert sich im Expertinnenberatungsnetz e.V. Bremen und berät dort in Karrierefragen.

Als gefragte Spezialistin für Coaching hält sie Vorträge und Seminare zum Thema Selbstmanagement und Erfolgsstrategien. Zu ihren Auftraggebern gehören Unternehmen, Freiberufler, Start-up-Unternehmen und Privatkunden. (Führungskräfte, Agenturinhaber, Geschäftsführer etc.)

BNBN: Worum geht es aus Ihrer Sicht beim Coaching?

Rother: Die jeweiligen Fragestellungen sind sehr vielfältig und unterscheiden sich von Kunde zu Kunde – sie sind aber stets mitten aus dem Arbeits-Leben gegriffen. Dem Wunsch nach Beratung liegt immer ein konkreter Anlass zugrunde. Alle, die in ein Coaching kommen, suchen Tipps von einem Außenstehenden, weil der „blinde Fleck“ – oder anders gesagt, die „Betriebsblindheit“ – den Blick auf eigene Stärken und Möglichkeiten verstellt. Auch Ängste um den Arbeitsplatz und Ängste vor Vorgesetzten lassen manchen Änderungsversuch und Änderungswunsch im Keim ersticken. Hier setzt Coaching an.

BNBN: Wie funktioniert das konkret?

Rother: Es geht zunächst darum, im Gespräch die Situation, in der sich ein Coachee befindet, genau zu untersuchen. „Was stört mich genau? Wer stört mich?“ Das gesamte „Störfeld“ wird analysiert und strukturiert. Meist ist nach 1 bis 2 Coaching-Einheiten klar, wo „der Hase im Pfeffer liegt“. Die meisten kommen in die Beratung und wollen zunächst erst mal „weg von etwas“. Wenn aus dem „weg von...“ ein „hin zu...“ wird, lassen sich auch konkrete Ansatzpunkte für die Veränderung finden.

In dem Moment, in dem das Ziel klar festgelegt wird, kann man Schritte, Maßnahmen und Strategien zur gewünschten Veränderung entwickeln. Schließlich wird das „Was kann ich tun?“ und das „Was und Wie will ich es tun?“ klar. Die folgenden Schritte zum Ziel werden gemeinsam erarbeitet. Die Umsetzung erfolgt im Feld „draußen“ und dort wird deutlich, was ist machbar, was nicht. Manchmal ist eine Veränderung der mentalen Einstellung die einzige Veränderungsmöglichkeit, die bleibt.

BNBN: Mental...? Ist das so bedeutsam?

Rother: Ja, unser Verhalten hängt sehr stark von unseren Gedanken und auch Phantasien zu einer bestimmten Situation ab. Stelle ich mir meine Aufgaben im Beruf nur noch langweilig, nervig und unproduktiv vor, dann ist die Chance, dass ich sie tatsächlich so erlebe, groß, weil ich auch nicht positiv gestaltend in Aktion trete oder nur noch „muffig“ bin. Ganz zu schweigen von meiner Außenwirkung. Unsere Einstellung und Motivation spielen hier eine ganz entscheidende Rolle. Hinzu kommt, dass neben dem rein fachlichen Wissen heute die soziale Kompetenz, das Kommunizieren können, das Denken und Entwickeln von Ideen wichtige Bestandteile jedes Arbeitsfeldes sind. Und wenn wir beim Coaching davon sprechen, dass Selbstmanagement eine wichtige Voraussetzung für Erfolg ist, dann gehört auch unweigerlich der eigene Antrieb dazu.



Beim Coaching gilt es, auf den Punkt zu kommen!

Am Ende kommt es auf die Umsetzung an.

Beim Coaching ist das Beratungsziel präzise festgelegt. Ein Coach gibt professionelle Hilfe in diesem Veränderungsprozess. Er weiß, wie man Veränderung unterstützt und festgefahrene Situationen zielgerichtet und lösungsorientiert auflöst. Erfolg im Coaching bedeutet, das angepeilte Ziel ist erreicht und überprüfbar. Die Arbeitsergebnisse werden umgesetzt und sie wirken sich im Berufsfeld des Coachee positiv aus.

Daher lauten zwei der wichtigsten Grundregeln beim Coaching:

Sie können nicht immer Ihre Umgebung verändern, aber
Sie können SICH verändern und das lohnt sich!

und in Anlehnung an Erich Kästner:

Es gibt nichts Gutes, außer Sie tun es!

Neben diesen eher grundsätzlichen Überlegungen zum Thema Coaching bietet die Arbeit eines Coach aber viele nützliche Hilfen und praktisch umsetzbares Wissen, um ganz unmittelbar den Arbeitsalltag zu erleichtern. Ein Beispiel dafür sind die folgenden 10 Tipps von Coaching Professionals zur Freude am Arbeitsplatz. Probieren Sie's aus!

1. Halten Sie Übersicht an Ihrem Arbeitsplatz.
2. Schaffen Sie Ordnung und benutzen Sie schöne Materialien.
3. Wenn Sie Farbe mögen, gestalten Sie sich den Platz bunt und hell.
4. Nehmen Sie sich Tagesziele, Wochenziele vor. Schreiben Sie diese auf.
5. Belohnen Sie sich, wenn Sie ein Ziel erreicht haben.
6. Machen Sie geplante Pausen, wie z.B. Kaffee mit Kollegen oder einmal kurz um den Block gehen zum Kopf-Auslüften.
7. Schauen Sie ab und zu ganz bewusst aus dem Fenster, gönnen Sie sich eine kleine Auszeit und atmen sie ein paar Mal tief durch.
8. Entwickeln Sie Gelassenheit - auch Rom wurde nicht an einem Tag erbaut.
9. Viele kleine, beharrliche und geduldige Schritte führen Sie zum Ziel!
10. Machen Sie etwas für Ihre Lebensfreude (Ausgleich). Sie wird Ihnen Kraft und Rückhalt geben, wenn's mal drunter und drüber geht bei Ihrer Arbeit!

Weitere nützliche und praktische Informationen rund um das Thema Coaching finden Sie auch in folgenden Büchern:

1. Wolfgang Loos – Unter vier Augen. Verlag Redline Wirtschaft
2. Lothar Seiwert – Life-Leadership: Selbstmanagement für ein Leben in Balance. Campus Verlag
3. Barbara Sher – Wishcraft. Lebensträume und Berufsziele verwirklichen. Edition Schwarzer
4. Christina Rother – Love it, leave it or change it! Die Veränderungen im Coaching.

Ein Online-Artikel zu diesem Thema kann unter www.coaching-professionals.de in der Rubrik „Aktuelles“ abgerufen werden.