



Eidgenössische Technische Hochschule Zürich  
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

# BASIC MANAGEMENT SKILLS

## LEISTUNGSCOACHING IM FÜHRUNGSALLTAG

***„Es ist nicht genug zu wissen, man muss es auch anwenden. Es ist nicht genug zu wollen, man muss es auch tun!“*** Johann Wolfgang von Goethe

### **Was ist „Coaching“? (Kurzbeschreibung)**

Coaching ist eine Form der Beratung und Unterstützung für Personen mit anspruchsvollen Führungs-, Fach- und Managementaufgaben. In einer Kombination aus individueller, unterstützender Problembewältigung und persönlicher Beratung und Begleitung hilft der Coach als neutraler Feedbackgeber. Der Coach nimmt dem Klienten jedoch keine Arbeit ab, sondern berät ihn primär auf der Prozessebene. Grundlage dafür ist eine freiwillig gewünschte und tragfähige Beratungsbeziehung. Die Grundvoraussetzung für erfolgreiches Coaching ist die innere Überzeugung an die Lern- und Entwicklungsfähigkeit seiner Mitarbeiter. Dabei ist zu berücksichtigen, dass jeder Mitarbeiter individuell gecoacht werden muss. Im Mittelpunkt steht die Klärung und Bewältigung der Anforderungen an die Berufstätigkeit des Coachee (Klienten), was vorwiegend berufliche aber auch private Anliegen umfassen kann. Im weiteren muss der Coach auch ein Klima schaffen, das eine persönliche Beratung und Betreuung erst ermöglicht. Er baut persönliche Beziehungen zu seinen Mitarbeitern auf und ist ein guter Zuhörer. Er kann Leistungen richtig analysieren und ehrliches Lob aussprechen. Nicht zuletzt gehört die Fähigkeit dazu, heikle Themen zu erörtern, ohne sie übermässig zu emotionalisieren. Die wohl populärste Form des Coachings ist das Einzelcoaching für (Top-)Manager.

### **Inhalt**

1.	Modelltheoretischer Hintergrund des Coachings	2
2.	Erfolgsfaktoren von Coaching	3
3.	Coaching im Vergleich mit anderen „beratenden Hilfeleistungen“	7
4.	Die Positionen des Coaches zum Thema	11
5.	Einzel-Coaching	12
6.	Team-Coaching	14
7.	Vorgesetzten-Coaching	14
8.	Der Coachingprozess	17
9.	Das Coaching-Gespräch	20

## Modelltheoretischer Hintergrund des Coachings

Sprachlich geprägt ist der Begriff "Coaching" durch seine Verwendung im Sport, wenngleich Coaching als Modell für Betreuungs- und Beratungsprozesse nicht einzig durch seine Bedeutung im Sport erklärt und begründet werden kann.

Als aus der Praxis heraus entstandene Beratungsform haben Coaching-Maßnahmen keinen eindeutigen theoretischen Hintergrund, der einem bestimmten Modell oder einer spezifischen Theorie zugeordnet werden kann. Modelltheoretisch stehen dem Coaching die Prozessberatung (Schein, 2000) und die Supervision als personenorientierte Beratungsform nahe (Looss, 1991, S. 42), jedoch hat sich die Supervision nicht eindeutig auf Managementaufgaben konzentriert (Schreyögg, 1995, S. 47ff., S. 58ff.).

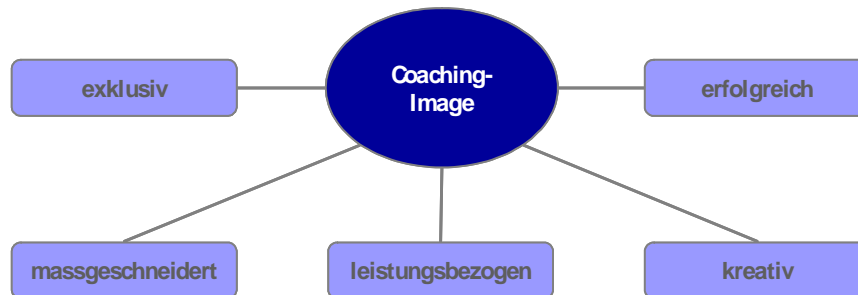
Wie bei der Supervision lässt sich auch im Coaching feststellen, dass auf eine Vielzahl von psychotherapeutischen Konzepten in der Beratung zurückgegriffen wird - die meisten professionellen Coaches arbeiten mit einem breiten Methodenspektrum und sind nicht auf eine "Schule" festgelegt.

Dennoch geht der Einsatz psychotherapeutischer Methoden nicht soweit, dass Coaching zur Therapie wird (Rauen, 2001a, S. 67ff.). Ergänzt wird das Coaching zudem durch Elemente fachlicher Förderung und den Ausbau von Managementkompetenzen, d.h. es finden sich im Coaching Anteile von Expertenberatung (König & Volmer, 2002, S. 12f.), Training (Eck, 1990, S. 241) und Führungsberatung (Schreyögg, 1995, S. 61).

Modelltheoretisch basiert Coaching somit auf vielen verschiedenen Konzepten, was unterschiedliche Assoziationen zum Begriff "Coaching" erklärt.

## Erfolgsfaktoren von Coaching

Neben den bisher angewandten Formen der Beratung und Begleitung hat das Coaching eine zunehmende Bedeutung erlangt und hat besonders in der Wirtschaft Anklang gefunden. Welche Merkmale des Coachings haben zu diesem positiven Image beigetragen?



- **Exklusiv:** Kein Dritter ist am Coachingprozess beteiligt. Der Coach kann sich ganz auf den Kunden und sein Anliegen konzentrieren. Das ermöglicht effektiv und mit geringem Zeiteinsatz – z.B. an der Lösung eines konkreten Problems – zu arbeiten.
- **Massgeschneidert:** Der Coach lebt gedanklich mit der einmaligen Situation des Klienten mit. Er schneidet sein Wissen und seine Erfahrung auf diese Situation und die Bedürfnisse, Ziele und Fragen des Klienten zu.
- **Leistungsbezogen:** Wie im Sport stellen die Aufgaben und Probleme für denjenigen, der einen Coach in Anspruch nimmt, eine Herausforderung zur Leistung dar, das über das übliche Mass hinausgeht – also eine bemerkenswerte, vielleicht sogar eine Spitzenleistung. Im Coaching wird der Kunde gefordert, nicht nur an der Sache, sondern auch an sich zu arbeiten und das im Prozess Erreichte ständig zu überprüfen.
- **Kreativ:** Aufgaben und Probleme, die als Herausforderung erlebt werden, stellen Anforderungen an die Kreativität. Der professionelle Coach ist auf Kreativität eingestellt und versucht diese beim Kunden zu wecken und zu verstärken.
- **Erfolgreich:** Coaching hört nicht bei einer „gedanklichen“ Problemlösung oder Entscheidungsfindung auf, sondern orientiert sich auch auf die Umsetzung, d.h. auf die Initiative und Handlungsfähigkeit des Klienten, um sichtbare Erfolge zu erreichen.

Die Kriterien zeigen, dass Coachen in diesem Sinne recht hohe Anforderungen an die Fähigkeiten, die Lebenserfahrung und die Glaubwürdigkeit des Coachs stellen

## Definition

Coaching ist ein <i>interaktiver, personenzentrierter Beratungs- und Betreuungsprozess</i> , der berufliche und private Inhalte umfassen kann. Im Vordergrund steht die berufliche Rolle bzw. damit zusammenhängende aktuelle Anliegen des Klienten.	"Interaktiv" bedeutet, dass im Coaching keine Dienstleistung am Klienten vollzogen wird, sondern Coach und Klient gleichermaßen gefordert sind und auf gleicher "Augenhöhe" zusammenarbeiten. Dem Klienten wird keine Verantwortung abgenommen.
Coaching ist individuelle Beratung auf der <i>Prozessebene</i> , d.h. der Coach liefert keine direkten Lösungsvorschläge, sondern begleitet den Klienten und regt dabei an, wie eigene Lösungen entwickelt werden können.	Coaching ist keine Beratung "von der Stange", sondern richtet sich nach den individuellen Bedürfnissen des Klienten. Als Prozessberater ist der Coach kein Besserwisser, sondern hilft dem Klienten, eigene Lösungen zu finden.
Coaching findet auf der Basis einer tragfähigen und durch <i>gegenseitige Akzeptanz</i> und <i>Vertrauen</i> gekennzeichneten, <i>freiwillig</i> gewünschten <i>Beratungsbeziehung</i> statt, d.h. der Klient geht das Coaching freiwillig ein und der Coach sichert ihm Diskretion zu.	Beratung ist nur möglich, wenn ein Klient auch beraten werden will. Coach fußt auf der Beziehung zwischen Coach und Klient. Nur wenn diese Beziehung tragfähig ist, kann das Coaching Ergebnisse bringen.
Coaching zielt immer auf eine (auch präventive) Förderung von <i>Selbstreflexion</i> und - <i>wahrnehmung</i> , <i>Bewusstsein</i> und <i>Verantwortung</i> , um so Hilfe zur Selbsthilfe zu geben.	Die Selbstwahrnehmung des Klienten soll gefördert werden, d.h. blinde Flecken und Betriebsblindheit werden abgebaut, neue Gesichtspunkte werden erkannt und in der Folge ergeben sich auch neue Handlungsmöglichkeiten, die vorher nicht gesehen wurden.
Coaching arbeitet mit <i>transparenten Interventionen</i> und erlaubt keine manipulativen Techniken, da ein derartiges Vorgehen der Förderung von Bewusstsein prinzipiell entgegenstehen würde.	Bewusstsein kann nicht gefördert werden, wenn der Klient manipuliert würde. Daher arbeiten seriöse Coaches nicht mit manipulativen Methoden.
Coaching setzt ein ausgearbeitetes <i>Coaching-Konzept</i> voraus, welches das Vorgehen des Coachs erklärt und den Rahmen dafür festlegt, welche Interventionen und Methoden der Coach verwendet, wie angestrebte Prozesse ablaufen können und welche Wirkzusammenhänge zu berücksichtigen sind. Zudem sollte das Konzept dem Gecoachten soweit transparent gemacht werden, dass Manipulationen ausgeschlossen werden können.	Das Arbeits-Konzept des Coachs ist sein Handwerkszeug. Der Klient muss über dieses Konzept aufgeklärt werden. Ansonsten kann er nicht verstehen, wie die Beratung funktioniert, was wiederum keine Förderung des Klienten darstellen würde.

Coaching findet in <i>mehreren Sitzungen</i> statt und ist <i>zeitlich begrenzt</i> .	Coaching kann durchaus über einen längeren Zeitraum stattfinden. Da es aber immer das Ziel eines Coachs ist, sich überflüssig zu machen, muss ein Coaching logischerweise auch zeitlich begrenzt sein.
Coaching richtet sich an eine <i>bestimmte Person</i> [Gruppen-Coaching: für eine <i>genau definierte Gruppe</i> von Personen] mit Führungsverantwortung und/oder Managementaufgaben.	Coaching ist kein Beratungskonzept für jedermann, sondern richtet sich primär an Führungskräfte und Manager.
Coaching wird praktiziert durch Beraterinnen und Berater mit <i>psychologischen</i> und <i>betriebswirtschaftlichen Kenntnissen</i> sowie <i>praktischer Erfahrung</i> bezüglich der Anliegen des oder der Gecoachten (um die Situation fundiert einschätzen und qualifiziert beraten zu können).	Der Coach braucht für seine Arbeit fundiertes Wissen und eine "Schnittfeldqualifikation". Dies bedeutet, dass verschiedene Qualifikationen aus den Bereichen Psychologie, Betriebswirtschaft, Personalentwicklung, Führung und Management in einem Coach vereinigt sein sollten.
<p>Ziel ist immer die Verbesserung der <i>Selbstmanagementfähigkeiten</i> des Gecoachten, d.h. der Coach soll sein Gegenüber derart beraten bzw. fördern, dass der Coach letztendlich nicht mehr benötigt wird.</p> <p>Der Coach arbeitet im Rahmen zuvor vereinbarter "Spielregeln", die der Gecoachte – wie das gesamte Coaching – freiwillig akzeptiert. Grundlage der Beratung ist die auf Vertrauen basierende, persönliche Beziehung zu dem oder den Gecoachten. Coaching ist kein einseitiger, nur vom Coach ausgehender Prozess, sondern hat einen interaktiven Verlauf. Der Coach greift nicht aktiv in das Geschehen ein, in dem er dem Gecoachten eine Aufgabe abnimmt; sondern er berät ihn, wie er diese selber effektiv(er) lösen kann. Dabei drängt der Coach dem Gecoachten nicht seine eigenen Ideen und Meinungen auf, sondern sollte stets eine unabhängige Position einnehmen.</p>	Der Coach macht nicht abhängig, sondern unabhängiger. Dies kann jedoch nur unter klaren Spielregeln funktionieren, die vom Klienten verstanden und als sinnvoll akzeptiert werden. Dieser "psychologische Vertrag" klärt die ideologische Orientierung (Coach und Klient sollten bezüglich ihrer ideologischen Ausrichtung "zusammenpassen"), die Kritikfähigkeit des Klienten, die Bereitschaft zum kritischen Hinterfragen der eigenen Werte, das Ausmaß des Problembewusstseins, die Erwartungen, Vorannahmen, Befürchtungen, die Gesamtdauer und mögliche Ziele, Vorgehensweisen und verwendete Methoden, das Ausmaß der gewünschten Veränderung, Grenzen und "Tabuzonen" uvm.

## Entwicklung des Coaching-Begriffs

Die Vielfalt der existierenden Coaching-Begriffe ist auch auf die Entwicklung des Coachings zurückzuführen. Man beachte die boomauslösende Begriffserweiterung Mitte der 80er Jahre in Deutschland.

1. Phase	2. Phase	3. Phase	4. Phase	5. Phase	6. Phase
Der Ursprung	Erweiterung	Der „Kick“	Systematische Personalentwicklung	Differenzierung	Populismus
		<p>Interne Beratung von mittleren und unteren Führungskräften</p> <p>Entwicklungsorientiertes Führen durch die Vorgesetzten</p> <p>Einzelbetreuung von Top-Managern durch externe Berater</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gruppen-Coaching:</b> Beratung in Seminaren durch die anderen Teilnehmer</li> <li>• <b>Coaching im Führungskräfte-Training:</b> Transferunterstützung durch den Trainer nach dem Seminar</li> <li>• <b>Coaching als:</b> intensives Selbsterfahrungstraining</li> <li>• <b>Team-Coaching:</b> (gemeint ist die Teamentwicklung einer Gruppe zum besseren gemeinsamen Verständnis, Konfliktverhalten und damit zu einer verbesserten Zusammenarbeit)</li> <li>• <b>Projekt-Coaching:</b> Begleitung eines Projektes, inhalts- und/oder prozessbezogen</li> <li>• <b>EDV-Coaching:</b> Beratung bezüglich verschiedener IT-Fragestellungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Vorstands-Coach:</b> im Vorstand vertritt ein Vorstand ein laufendes Unternehmensprojekt politisch bzw. verantwortlich</li> <li>• <b>Jeder Berater ist ein Coach:</b> Jeder Unternehmensberater „coach“ einen Gesprächspartner (nach Selbsteinschätzung) schon dann, wenn er mit ihm redet</li> <li>• <b>TV-Coaching:</b> Training des Verhaltens vor der Kamera</li> <li>• <b>Konflikt-Coaching:</b> Beratung, wie man sich in Konflikten richtig verhält</li> </ul> <p>↓</p> <p>Fast jede beliebige Tätigkeit kann zum Coaching gemacht werden, wenn sie eine anspruchsvollere Form des Gesprächs oder der Beratung umfasst.</p>
70er bis Mitte der 80er Jahre in den USA	Mitte der 80er Jahre in den USA	Mitte der 80er Jahre in Deutschland	Ende der 80er Jahre in Deutschland	Anfang der 90er Jahre	Mitte/Ende der 90er Jahre

## Coaching im Vergleich mit anderen „beratenden Hilfeleistungen“

Was ist Coaching nun eigentlich seinem Wesen und seinen Aspekten nach? Coaching ist eine Form der Hilfeleistung für Lernen, Leben und Handeln von Menschen. Viel mehr als eine Definition bringt der Vergleich mit anderen Rollen und Formen der Hilfeleistung. Coaching kann als eine dieser Rollen gesehen werden, die Antworten geben auf unterschiedliche Bedürfnisse, also auch unterschiedliche Ziele verfolgen. Folgende Abbildung charakterisiert die Position, den Stellenwert von Coaching im Kreise der möglichen Hilfeleistungen.



Abb.: Helferrollen (nach Hans von Sassen)

Um die entsprechenden Rollen zu unterscheiden bzw. den Kern ihrer Aufgaben zu erfassen, möchten wir eine kurze Charakteristik der genannten Rollen anführen:

- **Berater:** Bringt Wissen ins System, hilft inhaltlich bei der Suche nach Handlungsalternativen und Entscheidungen darüber, also bei Fragen über Leitbild, Ziele, Strategien, Strukturen, Prozesse, Methoden, Einrichtungen usw. Der Berater hilft nicht umsetzen und trägt keine Verantwortung.
- **Mentor:** Erkennt Potential, fordert heraus, wo Mentee hin will, hilft jemanden, sich in einer Arbeitssituation bzw. Fachgebiet, insbesondere beim Hineinwachsen in neue Aufgaben/Funktionen, zurechtzufinden. Er spielt eine Art Pate und Förderer, beantwortet Fragen, gibt Informationen und Hinweise. Er zeigt Prozess, reflektiert und versteht und setzt die Ressourcen des Mentee frei, bietet Impulse und Angebote zur Entwicklung inkl. Supportangebot (Animator), übergibt die Verantwortung aber dem Mentee
- **Betreuer:** hilft für längere Zeit bei der Durchführung und Problembewältigung von Projekten, Lern- oder Arbeitsvorhaben. Er unterstützt, schützt und hilft Vorhaben durchzubringen.
- **Dozent:** vermittelt und unterstützt Bildung, entwickelt Fähigkeiten und ist Lehrer bzw. Studienleiter in Aus- und Weiterbildung.



- **Supervisor:** leitet Erfahrungslernen im Rahmen von Berufs- und Weiterbildungen von Praktikanten und Mitarbeitern, sowohl sachlich-fachlich wie auch persönlich.<sup>1</sup>
- **Therapeut:** gibt persönliche Lebenshilfe bzw. Seelenhilfe in schwierigen inneren und/oder äusseren Lebenssituationen und Engpässen. Therapeut ist hier also nicht im ärztlichen Sinne gemeint. Übrigens bedeutet Therapie ursprünglich nichts anderes als Dienst- bzw. Hilfeleistung.
- **Trainer:** Vermittelt Fähigkeiten, Zeigt Richtung und Ziele Bietet ein kollektives und reproduzierbares Angebot setzt Lernimpulse durch gezielte Referate, Spiele, Übungen usw. Er kann bei der Umsetzung helfen.
- **Sponsor:** trägt Initiativen, Projekte, Aktionen und Entwicklungen mit und setzt sich schützend und unterstützend ein; auch das Ansehen verleiht dem Vorhaben Gewicht.
- **Starthelfer:** impulsiert Initiativen und Innovationen durch bspw. Einbringen von Ideen, ermutigt, bringt Vorhaben „über die Schwelle“.
- **Forscher:** hilft bei der Tatsachenermittlung, Bildgestaltung, Diagnose, insbesondere durch Fragen und Ordnen. Er hinterfragt und deutet.
- **Begleiter:** moderiert Prozesse des (Unter)suchens, Bearbeitens, Entscheidens usw., beziehungsweise führt und begleitet die Umsetzung von Vorhaben; man kann auch von tätiger Beratung reden, wo er als Weg- und Methodenkundiger auftritt.
- **Coach:** Hilft beim Angehen von konkreten Aufgaben, Veränderungen, Problemen im Arbeits- und Berufsleben, in der sachliche, menschlich-soziale und konzeptive Aspekte verwoben sind. Erkennt Potentiale, fordert heraus, wo Coachee hin will, zeigt Prozess, reflektiert und versteht, setzt die Ressourcen des Coachee frei, bietet Impulse und Angebote zur Entwicklung inkl. Supportangebot (Animator), übergibt die Verantwortung dem Coachee

### Unterschiede zwischen Coaching und Supervision

Die Supervision ist dem Coaching in vielerlei Hinsicht sehr ähnlich, z.B. in der Art der vorhandenen Settings; jedoch begrenzte sich die Zielgruppe in der Supervision ursprünglich klar auf erklärte Beziehungsarbeiter wie z.B. Therapeuten, Sozialarbeiter usw. Inzwischen hat die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv) eine Fachgruppe für Supervision in der Wirtschaft gegründet. Insgesamt gesehen gibt es durch die Weiterentwicklung der Supervision mittlerweile formal keine Beschränkung mehr auf bestimmte Zielgruppen. Einige Coaching-Experten gehen daher soweit, dass sie die Praxis des Coaching als eine Art "Management-Supervision" betrachten, den Begriff Supervision aber vermeiden, da er im Kontext von Management und Unternehmung nicht anschlussfähig ist (z.B. Looss, 1997). Außerdem ist Supervision primär als "Beratung für Berater" zu verstehen (daher wird Supervision auch als Beratung von Coaches in Anspruch genommen) und Coaching als "Beratung für Manager". Zudem unterscheidet sich der Coach in Abgrenzung zum klassischen Supervisor auch durch seine wirtschaftlichen Fachkenntnisse und seine Feldkompetenz, da hier der Schwerpunktbereich des Coaching liegt. Gerade die Kombination von fachlicher und psychologischer Beratung macht das Coaching für die Zielgruppe der Führungskräfte attraktiv.

Die wesentlichen Unterschiede sind somit:

- Coaching ist wie die Supervision ein reflexives Verfahren, aber immer auch zielorientiert
- Der Coach hat Wirtschaftskompetenz, der Supervisor (oft) nicht (es gibt Ausnahmen)
- Zielgruppe des Coaches sind Führungskräfte/Manager
- Supervision richtet sich primär an Sozial- und Beziehungsarbeiter sowie Berater
- Supervision unterstützt nicht direkt den Aufbau spezifischer Kompetenzen

---

<sup>1</sup> Supervision hat eine ähnliche Begriffs-inflation erlitten wie Coaching. Viele Arten der Begleitung, Therapie usw. werden heute entweder als Coaching oder Supervision gesucht oder angeboten.

## Unterschiede zwischen Coaching und Mentoring

Der Begriff Mentoring beschreibt eine "Patenschaft" zwischen einem jungen bzw. neu zu einer Organisation hinzugekommenen Mitarbeiter und einer erfahrenen Führungskraft respektive eines erfahrenen externen Begleiters. Dieser „Pate“ fungiert als informeller oder formeller Mentor – je nachdem, ob sie vom Mitarbeiter selbst ausgesucht oder zugeordnet wurde. Aufgabe des Mentoring ist die Vermittlung der Riten und Normen der Organisationskultur, die Bindung des Mitarbeiters an die Organisation und teilweise auch eine karriereorientierte Beratung. Somit zielt das Mentoring letztlich darauf, die Fluktuationskosten zu reduzieren, Missverständnisse und Reibungsverluste bei der Integration neuer Mitarbeiter zu vermeiden und den Mitarbeiter langfristig an die Organisation zu binden respektive seinen persönlichen Marktwert zu erhalten und zu fördern.

Coaching	Mentoring
Zielgruppe sind in der Regel Personen mit Management-Aufgaben	Zielgruppe sind junge resp. neue Organisationsmitglieder
Wird durch organisationsexterne und – interne Berater durchgeführt	Der Mentor ist immer ein älteres und erfahreneres Organisationsmitglied
Wenig hierarchische Beziehungen zwischen externem Berater und Gecoachtem (Beziehungsgefälle unerwünscht)	Hierarchische Beziehung zwischen Schützling und Mentor (klares Beziehungsgefälle)
Der Coach ist als Prozessberater qualifiziert und verfügt über eine Methodenvielfalt	Der Mentor berät hauptsächlich vor dem Hintergrund seiner Erfahrungen in der Organisation
Berücksichtigung der Probleme des Gecoachten bis in den privaten Bereich (wenn nötig)	i.d.R. werden nur Probleme bezüglich der Organisation thematisiert
Meist hohe Kosten bei den Varianten mit externem Coach	Nur organisationsinterne Kosten durch die Zeit für die Beratung
Neutralität des externen Coach	Als Angehöriger der Organisation ist der Mentor nie unabhängig.
Freiwilligkeit als Voraussetzung	Freiwilligkeit nicht immer gewährleistet
Hilfe zur Selbsthilfe als Ziel	Andauernde Beratung ohne festes Ende
Verbesserung der Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters als Ziel	Langfristige Bindung des Mitarbeiters in die Organisation als Ziel
i.d.R. mittelfristige Betreuung des Gecoachten	Langfristige Betreuung des Schützlings

Die wesentlichen Gemeinsamkeiten sind:

- Analyse der Wahrnehmung der Aufgaben und der Gestaltung der Rolle
- Wurde im Profitbereich entwickelt und wird dort hauptsächlich angewendet
- Die Rolle des Beraters als Zuhörer und Gesprächspartner
- Beschäftigung mit dem Praxisfeld des Klienten
- Abgrenzung von der Psychotherapie
- Die Tiefe der thematisierten Probleme reicht nicht bis in den therapeutischen Bereich
- Die Selbstmanagementfähigkeiten des Klienten müssen funktionstüchtig sein
- Karriere- und Lebensberatung
- Beziehungsaufnahme und Gestaltung als Ziel
- Hilfe bei der Einführung in eine neue Organisation

## Die Positionen des Coaches zum Thema

Jeder Coach wird mit Themen konfrontiert, die er gemeinsam mit dem zu Coachenden bearbeiten soll. Diese können auch bei ihm unterschiedliche emotionelle und sachliche Reaktionen auslösen. Beispielsweise kann ein Thema den Coach an seine eigenen Probleme und Schwierigkeiten im Leben erinnern oder ihn aber unberührt lassen. Seine inneren Bilder können ihn daran hindern, das Thema bzw. die Problemstellung wirklich im Sinne des Kunden zu verstehen. Er hat mehr oder weniger „Distanz“ zum Thema.

Aus unserer Erfahrung lassen sich insgesamt fünf solche innere Positionen des Coach ableiten.

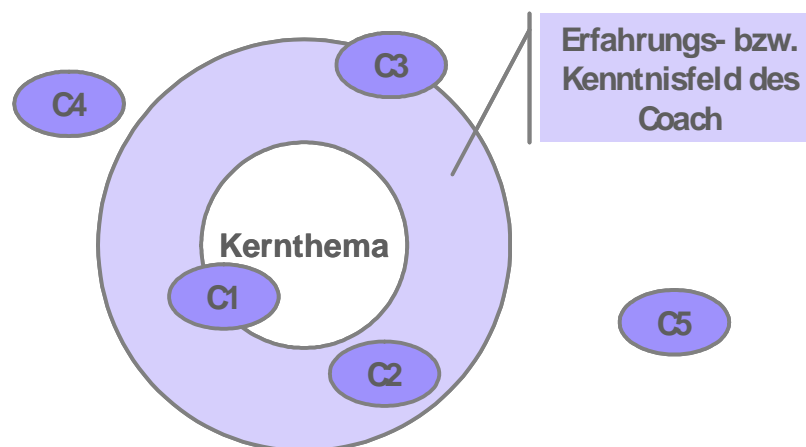


Abb.: Fünf Positionen des Coach zum Thema

Im Fall von **C 1** trifft das Thema den Coach. Er selbst steckt z.B. in der gleichen Malaise wie der Kunde. „Am besten wäre es vielleicht die Erfahrungen des Kunden zu hören oder aus dem Gespräch wertvolle Hinweise für die eigene Problemlösung zu bekommen“, könnte ein Coach denken. Dies ist jedoch eine schlechte Voraussetzung, wenn ich als Coach gleichzeitig auch in der Gecoachten-Situation bin.

Hat der Coach die Probleme, die der Kunde ins Coaching bringt, selbst in der Vergangenheit gehabt, hat sie jedoch zu seiner Zufriedenheit gelöst, dann ist der Coach vom Kundenthema sicherlich betroffen (**C 2**). Aus dieser Betroffenheit und den Erfahrungen, wie „man's lösen kann“, erwächst Kompetenz. Das ist also eine gute Voraussetzung für ein erfolgreiches Coaching. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, dass der zu Coachende ein Thema einbringt, das dem Coach bekannt ist – aus seinem Leben, seinem Beruf, seinen Gesprächen und Erfahrungen – er jedoch von Anfang an mit dieser Situation gut umgehen konnte (**C 3**).

Kennt er das Ansinnen des Coachingkunden aus Gesprächen, Beschreibungen von anderen, und sieht es als mögliches Problem, hatte jedoch keine Schwierigkeiten damit. Er weiss aus seiner professionellen Situation heraus, damit umzugehen (**C 4**).

Letztlich könnte noch eine Situation eintreten, die für den Coach praktisch unverständlich ist. Ein Kunde liefert ihm eine Situation oder Schwierigkeit, die aus Sicht des Coachs „ eigentlich gar kein Problem sein dürfte“ (**C 5**).

Für die Coachingpraxis scheiden zwei Einstellungen des Coachs aus, die ein echtes Coaching unrealis-

tisch machen. Sollte der Coach selbst vom Thema betroffen sein (**C 1**) oder ihn das Thema „nicht kratzen“ (**C 5**), dann wird er kaum die Energie oder das Einfühlungsvermögen aufbringen, den Coachingklienten wirklichkeitsgerecht zu betreuen, zu unterstützen bzw. auch zu beraten.

Der Coach wird bei **C 1** einerseits zu subjektiv sein, und es fehlt ihm daher die nötige emotionale Distanz zum Thema, oder es entsteht so etwas wie „Abhängigkeit“ vom Problem ohne es zu merken. In der zweiten Situation ist die Distanz des Coachs zum Thema zu gross. Er ist dann eher uninteressiert oder verständnislos dem Thema gegenüber. In allen anderen drei Möglichkeiten besteht eine hohe Chance, ein gutes Coaching – wenn alle anderen persönlichen, beziehungsmässigen oder methodischen Belange funktionieren – durchzuführen.

## **EINZEL-COACHING**

Wenn eine zu coachende Person sich einen kompetenten und vertrauensvollen Partner für eine Begleitung seiner Berufsarbeit sucht, so gibt es eine Vielzahl von Einstiegsmöglichkeiten. Wir wollen ein paar Beispiele dazu als Ausschnitt aus der Vielfalt des Alltags ansprechen:

### **Merkmale des Einzel-Coachings**

Das Einzel-Coaching zeichnet sich dadurch aus, dass eine Person von einem Coach beraten wird. Sofern die Position und Qualifikation eines Coachs es zulassen, können auch tiefergehende persönliche und berufliche Angelegenheiten thematisiert werden. Bei intensiver Zusammenarbeit besteht die Beratungsbeziehung oft zu einem externen Experten, da dies von organisationsinternen Coachs nur bedingt geleistet werden kann - ihre Rolle wird meist als "nicht neutral genug" angesehen. Im Einzel-Coaching können die Anliegen des Gecoachten umfassend und - sofern gewünscht – auch langfristig bearbeitet werden. Da berufliche und private Themen oft nicht zu trennen sind bzw. sich gegenseitig beeinflussen, reichen die Massnahmen des Coachs dabei auch in den privaten Bereich hinein, wenn dies notwendig erscheint und gewollt ist. Das Einzel-Coaching bietet als Arbeitsform für externe Coachs auch die Möglichkeit, Verhalten und Einstellung selbst hochrangiger Führungskräfte "on the job" zu verändern. Die individuelle, intensive und vertrauliche Arbeit ermöglicht auch kurzfristige Ergebnisse und bietet zudem genügend Freiraum für unterschiedliche Konzepte. Auf Grund der Zweierinteraktion des Einzel-Coachings kommt der Gleichwertigkeit der Position von Coach und Gecoachtem eine zentrale Bedeutung zu: Es sollte zwischen beiden möglichst kein Beziehungsgefälle geben, da dies die gegenseitige Akzeptanz erschwert bzw. sogar unmöglich macht, wenn der Berater als "weiter unten" angesehen wird. Besonders wichtig ist dies beim Coaching von ranghohen Managern, die keine Berater akzeptieren, deren Status bzw. Kompetenz sie nicht als mindestens gleichwertig empfinden. Während früher fast ausschließlich derartige Top-Manager als Zielgruppe für Einzel-Coaching gesehen wurden, werden mittlerweile entsprechende Beratungsmassnahmen auch für mittlere und untere Führungskräfte angeboten und zunehmend nachgefragt. Auch Freiberufler nehmen meist infolge mangelnder Austauschmöglichkeiten Beratung in Anspruch.

### **Problembereiche des Einzel-Coachings**

Es werden oft nur die Ziele des Gecoachten berücksichtigt und gefördert. Die Ziele der Umwelt werden möglicherweise vernachlässigt, was in der Folge bereits kurzfristig zu Problemen führen kann. Dies trifft insbesondere dann zu, wenn der Coach die (privaten und organisationsbedingten) Probleme seines Gegenübers nur aus "zweiter Hand" erfährt.

So kommen manche Experten zu dem Schluss, dass Einzel-Coaching für Führungskräfte nur dann in Betracht zu ziehen ist, wenn es mit einem Gruppen-Coaching verbunden wird. Andernfalls sei damit zu rechnen, dass das Einzel-Coaching zu einer Methode der elitären Förderung der "hierarchischen Durchsetzungsmacht" einzelner Führungskräfte verkommt.

Generell ist der Coach daher gut beraten, die Möglichkeit von Wahrnehmungsbeschränkungen des Gecoachten nie außer Acht zu lassen. Daher sollten die Ziele des Coachings präzise herausgearbeitet werden, da eine unangemessene Wahrnehmung auch unangemessene Zielvorstellungen produzieren kann. Derartige Probleme sind möglichst früh im Coaching zu thematisieren.

Darüber hinaus besteht durch die intensive Arbeitsform des Einzel-Coachings die Gefahr, dass die eigenen Feedback-Mechanismen des Gecoachten verkümmern können. Der Coach sollte stets umsichtig darauf bedacht sein, dass das Ziel der Beratung darin besteht, sich entbehrlich zu machen.

#### Themenbereiche des Einzel-Coachings

Themen	Beispielhafte Aussagen zu Beginn des Coachings
Entscheidungsunsicherheit	<input type="checkbox"/> „Ich merke, dass ich oft zögere bei Entscheidungen“, <input type="checkbox"/> „Ich bin unsicher, was richtig ist“, <input type="checkbox"/> „Ich möchte zu besseren und rascheren Entscheidungen kommen...“
Schwierigkeiten mit anderen Personen in bestimmten Situationen	<input type="checkbox"/> „Ich komme mit X nicht zu Rande“, <input type="checkbox"/> „Was mache ich falsch, dass Y immer wieder dagegen redet.....“
Noch keine Erfahrung mit Führung bzw. Führung von Führungskräften	<input type="checkbox"/> „Ich übernehme einen neuen Job; bis jetzt habe ich noch keine Mitarbeitende geführt.....“ <input type="checkbox"/> „Ich habe zwar schon Leute geführt, aber noch nicht von der Spitze weg und nicht welche, die selbst Führungskräfte sind“ ....
Unterstützung bei der Ausfüllung eines neuen Jobs bzw. neue Situationen im Job und das erfolgreiche Umgehen damit	<input type="checkbox"/> Chef: „Ich möchte, dass Sie meinen Mitarbeiter begleiten, seinen Weg zu finden, den neuen Job wirkungsvoll auszufüllen“ ....., <input type="checkbox"/> „Ich habe Probleme in meinem neuen Job.....“
Keinen Gesprächspartner im Betrieb für komplizierte Unternehmenssituationen, weil auch persönliche Fragen, Unsicherheiten oder Unklarheiten mitspielen	<input type="checkbox"/> „Wissen Sie, ich habe eigentlich niemanden bei uns, dem ich mein Herz ausschütten kann.....“ <input type="checkbox"/> „Ich brauche einen externen Partner, der nicht betriebsblind ist...“ <input type="checkbox"/> „Ich möchte meine persönlichen Fragen und Probleme ungern jemanden im Betrieb erzählen...“
Bestätigung für überlegte bzw. ausgewählte Alternativen	<input type="checkbox"/> „Ich habe mir da schon einiges überlegt, möchte aber gerne wissen, ob das passt...“

tiven oder Vorgehensweisen im Betrieb	<input type="checkbox"/> „Ich sehe da einige Wege, brauche aber einen kritischen Partner, der mir hilft, auf eventuell(e) blinde Flecken draufzukommen“
Sich rüsten für zukünftige Herausforderungen (die sich am Horizont schon abzeichnen)	<input type="checkbox"/> „Unsere Branche ist so schnelllebig. Da muss ich heute schon etwas tun, damit wir in den nächsten Jahren nicht auf der Strecke bleiben.“ <input type="checkbox"/> „Ich möchte mit meinen Leuten erfolgreich am Markt sein; was kann ich dazu beitragen?“
Persönliche Schwächen, die „man kennt“ und die sich im Arbeitsgeschehen auswirken, aber wo der zu Coachende keine Lösungen oder Wege weiss	<input type="checkbox"/> „Ich weiss, dass ich ein sprunghafter Mensch bin und meine Mitarbeitenden Probleme haben. Wie kann ich das ändern?“ <input type="checkbox"/> „Ich neige dazu, wenn nicht gleich einer aktiv wird, dass ich das selbst tue; aber meine Mitarbeitenden werden immer fauler...“

## TEAM-COACHING

Coaching als Unterstützung wird nicht nur von Einzelpersonen nachgefragt, zunehmend sind es Arbeitsgruppen, die nach einem Teamcoaching nachfragen:

- Prozesse (neu) zu strukturieren, die Infrastruktur dafür (mit) zu gestalten und Menschen entsprechend einzuschulen
- Die Konsequenzen einer Unternehmensentscheidung für den eigenen Bereich bzw. für die eigene Aufgabe zu untersuchen und durchzuführen
- Erfolgreicher miteinander arbeiten zu können
- Klärung zu finden, was im Team hindert, um miteinander besser umzugehen
- Aus dem gemeinsamen „Chaos“ wieder ein gemeinsames Vorgehen zu machen
- Die gemeinsame Arbeit hinterfragen, die schon zur Routine wurde
- Als Projektteam erfolgreich zusammenarbeiten und Ergebnisse erzielen. Wir wollen von Zeit zu Zeit überprüfen, wie es noch besser gehen könnte usw.

Diese Themen sind oft mit - auch heiklen – Personalproblemen verbunden, ganz egal ob es sich um zukunftsorientierte Veränderungen oder gegenwärtige Unstimmigkeiten oder gar Folgewirkungen einer Krise aus der jüngsten Vergangenheit handelt. Die Ausgangslage für ein Coaching kann auch weniger sachlich, mehr emotional oder beziehungsorientiert sein wie bspw.

- Schwierigkeiten mit bestimmten Personen oder Gruppen. Wie kann ich damit umgehen bzw. fertig werden?
- Schwierigkeiten in Beziehungsfragen oder Konflikten
- Umgehen mit eigener Unsicherheit, mit Gefühlen oder mit Emotionen, die meine Umgebung mir zeigt usw.

Dies sind Beispiele aus der Coachingpraxis mit Personen, gleich ob Führungskraft oder Mitarbeiter in einer Organisation, aber auch mit Gruppen und Teams. Der Aberglaube, dass jeder Manager oder Mitarbeiter jedes Problem im eigenen Kopf zu lösen hat, um anerkannt zu werden, ist längst überholt. Coaching, Beratung und Begleitung jeder Art wird Schritt für Schritt zu einer Selbstverständlichkeit. **VORGESETZTEN-COACHING**

Der Vorgesetzte als Coach Variante ist die ursprüngliche und auch heute noch im angloamerikanischen Raum vorherrschende Praxis des Coachings im Managementbereich.

## **Eigenschaften des Coachings durch den Vorgesetzten**

Der (meist direkte) Vorgesetzte fungiert als Coach, indem er seine Mitarbeiter im Rahmen eines Personalentwicklungskonzepts zielgerichtet und entwicklungsorientiert führt. Ein häufig gesetzter Schwerpunkt liegt hier in der Führung und Betreuung neu in die Organisation eingetretener Führungskräfte. Dennoch hat der Vorgesetzte diese Führungsaufgabe generell allen Mitarbeitern gegenüber wahrzunehmen und i.d.R. ist seine Coaching-Funktion auch nicht zeitlich begrenzt.

Der Vorteil bzw. die Notwendigkeit eines Coachings durch Vorgesetzte wird hauptsächlich darin gesehen, dass es zu den Aufgaben der Führungskräfte gehört, bei Problemen ihrer Mitarbeiter unterstützend einzugreifen. Die dazu notwendige Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter kann als Grundvoraussetzung für jegliche konstruktive Führungsarbeit gesehen werden. Wird diese Beziehung zum Mitarbeiter vernachlässigt, ist weder ein effektives Führen noch ein Coaching möglich. Dadurch wird der Führungskraft einerseits ihre Verantwortung für die Mitarbeiter verdeutlicht und andererseits die Bedeutsamkeit einer tragfähigen Beziehung zu den Mitarbeitern als Grundlage für die Führungsaufgabe hervorgehoben.

## **Das Coaching durch den Vorgesetzten wird sehr kritisch diskutiert und teilweise sogar grundsätzlich abgelehnt**

Das Konzept des Coachings durch den Vorgesetzten stammt aus den USA und kann nicht direkt auf andere Kulturen übertragen werden. Die Beziehung der amerikanischen Vorgesetzten zu ihren Mitarbeitern ist prinzipiell anders als im deutschsprachigen Raum, da dort die Betreuung viel weiter in persönliche Belange hineinreicht, als es in Deutschland - schon bedingt durch die Gesetzeslage - möglich wäre.

Hinsichtlich der formalen Anordnung - hier wirkt u.a. das stets vorhandene Beziehungsgefälle - ist diese Variante des Coachings stark eingeschränkt: Komplizierte persönliche Probleme werden kaum bzw. generell nicht thematisiert, die Mitarbeiter werden überwiegend für bestimmte Aufgaben qualifiziert, angeleitet und motiviert, abschließend findet eine rückmeldende Kontrolle statt. Es bleibt fraglich, ob dies als Beratung angesehen werden kann.

Die starr vorgegebene Rollenverteilung verursacht Zwänge: Es muss bezweifelt werden, dass der Mitarbeiter ohne Folgen ein Coaching von sich aus beenden kann. Dies stellt die für die Beratungssituation des Coachings notwendige Voraussetzung der Freiwilligkeit praktisch stark in Frage.

Die Beschäftigung mit persönlichen Bereichen des Mitarbeiters kann die Arbeitsbeziehung zum Vorgesetzten belasten - hinzu kommen hier ethische und rechtliche Gründe, die das Besprechen derartiger Themenbereiche verbieten. Da aber persönliche Probleme oftmals mit der beruflichen Situation verwoben sind (und umgekehrt), macht ein Auslassen dieser Bereiche eine effektive Beratung ggf. schwer möglich.

Selbst das Beraten über fachliche Probleme ist nicht ohne weiteres realisierbar, da es auch Aufgabe des Vorgesetzten ist, den Mitarbeiter zu beurteilen und zu kontrollieren. Somit besteht die Gefahr, dass die Mitarbeiter die notwendige Offenheit vermissen lassen werden. In der Konsequenz kann ein derartiges Vorgehen die Beziehung zum Vorgesetzten eher belasten, da die Mitarbeiter sich unter

dem "Deckmantel" der Beratung zusätzlich kontrolliert.

Wenn sich die Inhalte eines Coachings durch den Vorgesetzten auf eher einfache fachliche Aspekte beschränken, wäre es hingegen sicherlich durchführbar. In diesem Fall stellt sich aber die berechnete Frage, ob eine derartige fachliche Betreuung von Mitarbeitern nicht selbstverständlich von jeder Führungskraft erwartet werden kann, ohne dies ausdrücklich "Coaching" zu nennen.

Oft ist unklar, warum der Vorgesetzte eigentlich zum Coach seiner Mitarbeiter werden soll bzw. welche Ziele mit dem Coaching verfolgt werden. Die – im normalen Rahmen legitime – unternehmenszielorientierte Beeinflussung des Verhaltens der Mitarbeiter ist keine Beratung. Die Folge: Rollenkonfusion beim Vorgesetzten kommen, der sowohl der Organisation als auch dem gecoachten Mitarbeiter verpflichtet ist. Im Zweifelsfall ist die Neutralität des Coachs damit stark gefährdet - ein Umstand, dessen sich die Mitarbeiter natürlich bewusst sind, was eine echte Beratung nahezu unmöglich machen dürfte. Folge: Vorgesetzte werden sich der ungeliebten Aufgabe zu entziehen (z.B. durch "Zeitmangel") oder den Rahmen des Coachings so eng zu halten, dass kaum noch von Beratung gesprochen werden kann. Sogar wenn das Coaching durch den Vorgesetzten diese Probleme erfolgreich löst, kann es langfristig kontraproduktiv wirken: Eine andauernde Beratung kann auch hoch befähigte Mitarbeiter eher abhängig machen, als zum selbstständigen Denken und eigenverantwortlichen Handeln zu motivieren.

Ein Vergleich der Kernelemente von Führung und Coaching zeigt bereits deutliche Unterschiede.

Kernelemente des *Coachings* sind:

- Freiwilligkeit
- Vertrauen
- Eigenes Anliegen/Eigene Ziele des Klienten
- Wille zur Veränderung beim Klienten
- Gleiche Augenhöhe zwischen Coach und Klient
- Gegenseitige Akzeptanz
- Offenheit
- Diskretion
- Neutralität

*Führung* bedeutet hingegen:

- Zwang (die Führungskraft hat Weisungsbefugnis und formale Macht)
- Vertrauen (ist möglich und wünschenswert)
- Unternehmensziele werden verfolgt
- Wille zur Veränderung (ist möglich)
- Hierarchie (strukturbedingt)
- Gegenseitige Akzeptanz (möglich)
- Offenheit (bedingt möglich)
- Beurteilung in Akte
- Unternehmenszielorientierte Beeinflussung

Insgesamt wird damit deutlich, wie stark sich Führung und Coaching schon in ihren Kernfunktionen unterscheiden. Natürlich haben beide Disziplinen ihre Berechtigung. Eine Vermengung ist allerdings riskant, weil als Ergebnis schlechtes Coaching und schlechte Führung droht.

Hinzu kommt, dass nicht wenige Führungskräfte bereits mit ihrer Führungsaufgabe überfordert sind.



Sie dann auch noch zusätzlich als Coach einsetzen zu wollen, ist schlichtweg aus Zeit- und Kompetenzmangel oft nicht möglich.

Eine anleitende Führungskraft, welche Mitarbeiter motiviert als "Vorgesetzten-Coach" zu bezeichnen, macht somit wenig Sinn. Letztlich darf es als Selbstverständlichkeit gesehen werden, dass Führungskräfte solche Aufgaben wahrnehmen. Somit wäre es eher verwirrend, dies als "Coaching" zu bezeichnen. Es ist Führung und sollte auch eindeutig als solche benannt werden.

### **Anforderungen an den Vorgesetzte als Coach**

Aufgrund der im Vergleich zu anderen Coaching-Varianten eingeschränkten Arbeitsform sind die Anforderungen an die fachlichen Qualifikationen des Vorgesetzten nicht so hoch wie an die der hauptberuflichen Coaches.

Dennoch verlangt das Coaching dem Vorgesetzten personenzentrierte Aufgaben ab, die z.T. über seine "normalen" Fähigkeiten hinausreichen. Daher müssen die Vorgesetzten in folgenden Bereichen zusätzlich ausgebildet werden.

Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit

- Selbst- und Zeitmanagement
- Soziale Kompetenz (insbesondere die Fähigkeit zum Beziehungsaufbau)
- (Selbst-)Kritische und konstruktive Reflexionsfähigkeit
- Problem- und Konfliktlösefähigkeiten (als wesentliche Interventionsmaßnahmen)
- Fähigkeit zur Ziel- bzw. Aufgabenorientierung

Hinzu kommen idealerweise persönliche Eigenschaften wie:

- Glaubwürdigkeit und Integrität
- Einfühlungsvermögen
- Unvoreingenommenheit

Ähnlich wie bei der Ausbildung zum hauptberuflichen Coach bleibt auch hier das Problem offen, wer der Führungskraft das Coachen bzw. das entwicklungsorientierte Führen beibringt. I.d.R. geschieht dies durch Seminare, in denen den Vorgesetzten die entsprechenden Qualifikationen vermittelt werden sollen.

Darüber hinaus ist es sinnvoll, dass die Vorgesetzten Erfahrungen mit Formen des Selbst-Coaching sammeln und auch regelmäßig selber gecoacht bzw. supervidiert werden. Nur so kann gewährleistet werden, dass die coachenden Vorgesetzten bei Problemen fundierte Ansprechpartner haben und ihre Coaching-Fähigkeiten entwickeln können. Auf keinen Fall dürfen coachende Vorgesetzte sich selbst überlassen werden.

### **DER COACHINGPROZESS**

Wie jeder Entwicklungsprozess sollte auch der Coachingprozess in Phasen unterteilt werden. Diese variieren je nach Methodenkonzept und Schule. Einige kürzen ab (z.B. das Contracting), andere konzentrieren sich hauptsächlich auf die Arbeitsphase in welcher das eigentliche stattfindet. Diese Phase

beansprucht denn auch die allermeiste Zeit im Coachingprozess. Der Einstiegs- und Kontraktphase kommt vorab eine grosse Bedeutung zu, wenn sich Coachee und Coach noch nicht (gut) kennen. Die beiden Phasen werden jedoch auch durchlaufen, wenn sich die beiden bereits kennen, z.B. wenn ein Vorgesetzter einen Mitarbeitenden coacht.

### **Einstiegsphase**

Ein Beispiel: Vor einiger Zeit rief uns eine Führungskraft an, er habe gehört, dass wir Coaching anbieten. Nun möchte er von uns wissen, ob das für ihn geeignet sei. Ich erzählte ihm kurz, was Coaching für mich ist und was man bspw. machen und erreichen könne. Wir verabredeten uns zu einem kurzen persönlichen Gespräch, um einander kennenzulernen, die Ausgangssituation und gewünschte Ergebnisse zu besprechen, vielleicht auch über Ablauf, Art und Zeit(dauer) des Coaching zu reden. Ich legte ihm auch ein Merkblatt zum Coaching vor. Dabei besprachen wir die eine oder andere Unklarheit. Wir sprachen auch über zeitliche Möglichkeiten, Finanzen, Ort der Gespräche und wichtige Inhalte. Dieses Gespräch dauerte etwa eine Stunde. Ich halte dies als wichtige beidseitige unverbindliche und freibleibende Möglichkeit, auch auszusteigen und das Coaching nicht zu beginnen. Meist biete ich noch etwa eine Woche Überlegungszeit nach dem Vertragserhalt an, um sicher zu gehen, dass der Coaching-Kunde von seinem Vorhaben auch wirklich überzeugt ist.

Die wichtigsten Aspekte für den Coaching-Kunden (Coachee) sind:

- Kann Vertrauen hergestellt werden
- Gefühl der Kompetenz des Coachs
- Ein Problem, eine Frage, die selbst nicht lösbar erscheint
- Gefühl des Aufgehobenseins
- Akzeptanz der eigenen Person mit allen Schwierigkeiten bzw. Themen
- Effektives Vorgehen
- Erfahrungen mit dem Coach (auch in anderen Zusammenhängen) bzw. Empfehlungen wichtiger nahestehender Personen

### **Für den Coach ist in dieser Phase wichtig:**

- Wechselseitige Sympathie und Akzeptanz
- Offenheit und Bereitschaft, sich auf eine Phase mehrerer Gespräche einzulassen
- Das Thema ist nach erstem Ermessen für Coaching geeignet
- Kunden-Engagement für sein Thema (und nicht Abwälzen auf den Coach)

### **Kontraktphase**

Wenn der Klient nach dieser Orientierungsphase konkret ins Coaching einsteigen will, dann kann entweder in einem weiteren Gespräch oder gleich im Anschluss an die Kontaktphase die detaillierte Vereinbarung über das anstehende Coaching beginnen.

In dieser Phase ist für den Kunden bedeutsam:

- Klare Vereinbarungen und Anhaltspunkte sowie die Freiheit, eventuell frühzeitig abzuschliessen
- Sich mit seinen Problemsituationen bzw. Zielvorstellungen angenommen zu fühlen
- Ein Bild des Vorgehens und der Zuständigkeiten zu haben

Aus der Sicht des Coachs ist wichtig:

- Schriftlichkeit der Ausgangssituation bzw. der Zielvorstellungen
- Eine Planung vornehmen können
- Wissen, woran jeder bei der Ortsvereinbarung, bei Absage bzw. Verschiebung, bei Abrechnung und Bezahlung ist
- Die Rahmenbedingungen des Coaching wie die Einflüsse bzw. Behinderungen kennen und Möglichkeiten sehen, die den Coaching-Kunden unterstützen können
- Verständnis für die Problemsituation bzw. Ziel
- Realistische Einschätzung der eigenen Coach-Fähigkeiten zur Bearbeitung des Falles

### **Arbeitsphase**

Die Arbeitsphase besteht wiederum aus mehreren Unterschritten, welche zusammen genommen einen erfolgreich Verlauf des Coachinggesprächs sicherstellen sollen. Der wichtigste Aspekt der Coachingarbeit ist dabei stets das Frage-Stellen. Im nächsten Kapitel finden Sie gängige Fragen, die in den jeweiligen Schritten dem Coachee gestellt werden.

### **Abschlussphase**

Ist der Coachingprozess erfolgreich in die Zielgerade eingebogen, und sind die Ziele erreicht, Probleme bearbeitet bzw. Lösungen geschaffen, dann ist es zweckmässig für beide Partner im Coachingprozess zurückzublicken und damit Abschied zu nehmen, aber auch nach vorne zu blicken und die neuen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Muster zu festigen und zu verstärken.

Dazu können Fragen gehören wie:

- Welche Dinge schliessen Sie ab? Welche Dinge lassen Sie offen?
- Welche eingegangenen Verbindlichkeiten haben wir in unserem Prozess gelöst?
- Wie sind wir miteinander umgegangen? Was haben Sie daraus gelernt bzw. erfahren?
- Was haben Sie profitiert? Was war schwierig für Sie?
- Was werden Sie weiter tun, was weglassen in Zukunft?

Ein schöner Abschluss kann auch ein vereinbartes Ritual sein wie bspw. ein gemeinsames Essen oder ein gemeinsamer Spaziergang oder wieder am ersten vertrauten Ort sich zu treffen. Das Ende soll dem Coachingprozess angemessen sein, nicht pompös, aber auch nicht wegwerfend oder gar nicht. Eine Beziehung, die doch im Laufe von Stunden, Wochen, Monaten gewachsen ist und viel an persönlichen Dingen gebracht hat, sollte ernst genommen und verabschiedet werden.

Dabei kann nochmals das letzte Umgesetzte behandelt werden und auch wichtige Schritte der Selbstverantwortlichkeit und Eigenaktivität des Coachingkunden besprochen werden.

### **Evaluationsphase**

In Anbetracht der Selbständigkeit des Coachee und der nun abgeschlossenen Lern- und Veränderungsarbeit geht es an die Transferierung und Implementierung in das Arbeitsfeld. Wenn der Coachingkunde interessiert ist, kann auf telefonischer Basis oder bei einem ohnehin erfolgenden Treffen ein kurzes Gespräch über die Anwendung geführt werden. Eine gemeinsame Überprüfung der Erfol-

ge, möglicherweise Schwierigkeiten usw. kann nochmals Impuls für die weitere selbständige Arbeit des Coachee sein. Die Art des Kontaktes soll nicht gleich wieder zu Coaching oder einem „ad-hoc-Beratungsgespräch“ werden, sondern eine freiwillige Erfolgsüberprüfung! Dieses mögliche Gespräch sollte erst in einem Mindestabstand von 2 - 3 Monaten stattfinden. Nach einer Zeit des Abstands ist ein weiteres Coaching nicht ausgeschlossen, jedoch sollten aus Erfahrung mindestens 6, besser 12 Monate verstreichen.

## DAS COACHING-GESPRÄCH

### Die Phasen des Coaching-Gesprächs im Überblick

Phase	Zeitdauer in Min.	Ziel dieser Phase
Einstieg ins Coaching-Gespräch	ca. 1-3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inhalt des Coaching-Gesprächs klären</li> <li>▪ Evtl. Ablauf klären, sicher beim ersten Mal</li> <li>▪ Evtl. Rollen klären, sicher beim ersten Mal</li> </ul>
Problemschilderung	ca. 3-5	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ „Hilf mir, mein Problem zu verstehen“</li> <li>▪ Problemeingrenzung</li> </ul>
Vom Problem zum Ziel	ca. 3-10	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ziele formulieren</li> <li>▪</li> </ul>
Auftragsgestaltung	ca. 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Klare Aufgaben- und Rollenverteilung für Coach und Coachee für das jeweilige Coaching-Gespräch</li> </ul>
Lösungsfokussierung	ca. 25	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kriterien für eine „gute“ Lösung finden</li> <li>▪</li> </ul>
Lösungsgestaltung	ca. 25	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lösungen entwickeln, basierend auf den Lösungskriterien</li> <li>▪ Das Lösungsbild auf Auswirkungen in allen beschriebenen Situationen prüfen</li> </ul>
Evtl. Simulation	ca. 10-30	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der Coachee übt für ihn schwierige Lösungsschritte zusammen mit dem Coach: z.B. in Rollenspielen</li> </ul>
Bildung konkreter Massnahmen	ca. 15	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Festlegung: Wer tut was bis wann – und wie werden die Ergebnisse überprüft?</li> <li>▪</li> </ul>
Abschluss des Coaching-Gesprächs	ca. 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rückmeldung an den Coach über die wahrgenommene Qualität des Coachings</li> <li>▪ Nächstes Coaching-Treffen vereinbaren</li> </ul>

Anwendung		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der Coachee versucht, die vereinbarten Lösungsschritte in der Praxis anzuwenden. Die Anwendungsphase findet zwischen zwei Coachingtreffen statt.</li> </ul>
-----------	--	--

Nachfolge-Coaching-Gespräch		
Einstieg ins Coaching-Gespräch		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>
Controlling		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erzielte Ergebnisse überprüfen gemäss Massnahmenplan</li> </ul>
Problemschilderung		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>

### Typische Fragen in den einzelnen Phasen

Nachfolgend finden Sie Fragen zu den einzelnen Phasen. Sie finden zu den meisten Aspekten mehrere Fragemöglichkeiten. Diese Übersicht dient der Anregung – dennoch bleibt es keinem Coach erspart, selbst jene Fragen auszuwählen bzw. zu entwickeln, die zu ihm und seinem Stil passen.

Phase	Typische Fragestellungen
Einstieg in das Coaching-Gespräch	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Heute bearbeiten wir das Handlungsfeld X</li> <li>▪ Welches Handlungsfeld/Thema besprechen wir heute?</li> <li>▪ Wie viel Zeit nehmen wir uns vor?</li> <li>▪ Wie teilen wir die Zeit ein? Was zuerst? → Ablauf klären</li> <li>▪ Rollen klären: Rolle Coach, Rolle Coachee, zumindest beim ersten Coaching-Gespräch</li> </ul>
Problemschilderung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Worum geht es bei diesem Handlungsfeld?</li> <li>▪ Woran ist für Sie das Problem erkennbar?</li> <li>▪ Wie würde ein Aussenstehender das Problem beschreiben?</li> <li>▪ Wenn ich mit Ihren Mitarbeitenden dieses Problem besprechen würde, wie würden diese die Situation beschreiben?</li> <li>▪ Wie können Sie sich erklären, dass es das Problem (immer noch) gibt?</li> <li>▪ Was erhält das Problem am Leben?</li> <li>▪ Welche Personen/Bereiche sind vom Problem betroffen?</li> <li>▪ Wer profitiert mehr, wer weniger von der derzeitigen Situation?</li> <li>▪ Was ist bewahrend an der derzeitigen Situation?</li> <li>▪ Was haben Sie bisher zur Lösung des Problems unternommen?</li> <li>▪ Woran ist diese Lösung gescheitert?</li> <li>▪ Wem ist das Problem nützlich?</li> <li>▪ Welche Auswirkungen hat es, wenn das Problem gelöst wird/wenn das Problem nicht gelöst wird?</li> <li>▪ Wer soll alles in unserem Gespräch vorkommen?</li> <li>▪ Wen können wir getrost weglassen?</li> </ul>
Vom Problem zum Ziel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Was ist Ihr/unser Ziel?</li> <li>▪ Was möchten Sie (idealerweise) erreichen?</li> <li>▪ Was möchten Sie in diesem Falle optimalerweise erreichen?</li> <li>▪ Was würde an Stelle des Problems treten, wenn dieses plötzlich verschwinden würde?</li> <li>▪ Was ist dann anders?</li> </ul>
Auftragsgestaltung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Was müssten wir (beide) heute, hier und jetzt tun, damit Sie Ihr Ziel erreichen?</li> <li>▪ Was müsste heute, hier und jetzt passieren, damit sich das Gespräch für Sie auszahlt?</li> <li>▪ Was müsste hier passieren, damit das Gespräch für Sie sinnvoll ist?</li> <li>▪ Und was können wir (beide) hier und jetzt tun, um das Problem zu lösen?</li> </ul>

Phase	Typische Fragestellungen
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Was sollte das Ergebnis unserer gemeinsamen Beratung sein?</li> <li>▪ Was kann ich dazu tun, dass dieser Termin im Rückblick für Sie erfolgreich war?</li> <li>▪ Wenn Sie sich etwas wünschen können – was sollte in der heutigen Beratung passieren?</li> <li>▪ Welche Rahmenbedingungen sollten wir heute unbedingt beachten?</li> <li>▪ Welches Thema sollten wir als erstes besprechen?</li> <li>▪ Wie viel Zeit wollen wir für das heutige Gespräch verwenden?</li> </ul>
Lösungsfokussierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Kriterien müsste die Lösung erfüllen, damit sie für Sie eine gute Lösung darstellt?</li> <li>▪ Wer ausser Ihnen wäre von der Lösung noch betroffen?</li> <li>▪ Was/wer hindert Sie daran, die Situation zu ändern?</li> <li>▪ Welches Hindernis ist besonders schwer?</li> <li>▪ Welches Hindernis ist eher leicht?</li> <li>▪ Was können Sie tun, damit die Situation noch schlimmer wird?</li> <li>▪ Wann tritt das Problem nicht auf?</li> <li>▪ Woran würden Sie merken, dass Ihr Problem nicht mehr besteht?</li> <li>▪ Welche Auswirkungen hätte es, wenn Sie die Lösung bereits morgen umsetzen würden? Und womit würden Sie da konkret beginnen?</li> <li>▪ Was würde Herr XY sagen, was Sie tun müssten, um das Problem loszuwerden?</li> <li>▪ Was würde Frau Z sagen, was Sie ändern müssten, um der Lösung einen Schritt näher zu kommen?</li> <li>▪ Wie würden Sie sich, wenn Ihr Ziel schon erreicht ist, anders verhalten als jetzt?</li> </ul>
Lösungsgestaltung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Möglichkeiten sehen Sie, um das Problem zu lösen?</li> <li>▪ Was ist eine Möglichkeit, an die Sie schon gedacht haben?</li> <li>▪ Was tun Sie, was tun die anderen, um Ihr erreichtes Ziel zu halten?</li> <li>▪ Was unterlassen Sie, was unterlassen andere, um Ihr erreichtes Ziel zu halten?</li> <li>▪ Was können Sie sonst/zusätzlich noch tun?</li> <li>▪ Wie würde Ihr bester Kollege handeln?</li> <li>▪ An welchem Verhalten von Ihnen (und von anderen beteiligten Personen) würde Herr XY merken, dass Ihr Ziel schon erreicht ist?</li> <li>▪ Nehmen wir an, Ihr Ziel wäre schon erreicht – wer verhält sich da wie?</li> <li>▪ Wünschen Sie von mir einen (anderen) Vorschlag? (Der Coach liefert keine Vorschläge, wenn der Coachee dies nicht wünscht.)</li> </ul>
Evtl. Simulation	<p>Der Coachee übt für ihn schwierige Lösungsschritte zusammen mit dem Coach z.B. Rollenspiele</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verkaufsgespräch bzw. Teile davon</li> <li>▪ Reklamationsgespräch bzw. Teile davon</li> <li>▪ Mitarbeitergespräch bzw. Teile davon</li> <li>▪ Kritikgespräch bzw. Teile davon</li> <li>▪ Teammeeting bzw. Teile davon</li> </ul>

Phase	Typische Fragestellungen
Bildung konkreter Massnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Was werden Sie konkret tun?</li> <li>▪ Wann werden Sie es tun?</li> <li>▪ Was werden Sie ab morgen anders machen? Was werden Sie beibehalten?</li> <li>▪ Was sind Ihre ersten drei Schritte, die Sie nun machen?</li> <li>▪ Welche Massnahmen werden Sie nun konkret umsetzen?</li> <li>▪ Wie können Sie/wir überprüfen, dass Sie es getan haben?</li> <li>▪ Wie können wir überprüfen, dass die Massnahme zur Zielerreichung führt?</li> </ul>
Abschluss des Coaching-Gesprächs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Was hat sich geklärt?</li> <li>▪ Was in diesem Gespräch hat Ihnen besonders weitergeholfen, was weniger?</li> <li>▪ Auf einer Skala von 0 bis 10, wobei 0 ganz schlimm und 10 hervorragend ist: Wie beurteilen Sie dieses Gespräch?</li> <li>▪ Was ist offen geblieben?</li> <li>▪ Was hat sich verändert, seit wir mit unserem Coaching begonnen haben?</li> </ul>
Controlling	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Was wurde erreicht?</li> <li>▪ Was wurde (noch) nicht erreicht?</li> <li>▪ Wie beurteilen Sie die Fortschritte auf einer 3er Skala 1 = keine/wenige Fortschritte 2 = klar ersichtliche Fortschritte 3 = grosse Fortschritte/Stand halten</li> <li>▪ Was ist gut gelaufen, warum?</li> <li>▪ Wie war die Wirkung bei X?</li> <li>▪ Was ist nicht gut gelaufen, warum?</li> <li>▪ Wie war die Wirkung bei X?</li> <li>▪ Was war besonders wichtig?</li> <li>▪ Was war hilfreich</li> <li>▪ Was wurde Neues/Anderes entdeckt?</li> </ul>