

WAS IST COACHING?

Coachee sorgfältig an seine eigene Lösung heranzuführen

Eva Anliker

Der inflationär verwendete Begriff «Coaching» ruft nach einer klaren Definition. Coaching lässt sich als «Beratung ohne Ratschlag» umschreiben. Der Coach (Mann oder Frau) geht von den Bedürfnissen des Kunden, der Kundin (Coachee) aus. Er oder sie fördert das Potenzial und hilft ihm oder ihr, eigene Lösungen zu finden. Coaching wird sowohl bei Einzelpersonen wie auch bei Teams eingesetzt.

Coaching ist in aller Leute Mund – jedoch, was ist es, und was kann es? Coaching ist eine zielorientierte Vorgehensweise zur Lösungsfindung. Es bewegt sich zwischen den Spannungsfeldern Privatleben, Beruf und Organisation. Das Wort «Coach» bedeutet «Kutscher». Stellen Sie sich eine moderne Kutsche, ein Taxi vor. Sie sind in einer fremden Stadt und kennen lediglich ihr Ziel, Hotel Atlanta. Sie geben dies dem Taxichauffeur bekannt. Dieser übernimmt den Auftrag, führt Sie sicher an das von Ihnen gewünschte Ziel. Genau so kann Coaching erklärt werden. Der Coach ist der Kutscher, der den kundigen Kunden auf dem Weg begleitet und prozessorientiert zu seinem Ziel hinführt.

Marketing-Coach, Verkaufcoach, Motivationscoaching, Mentalcoaching, Führungcoaching, Ernährungcoaching, Sportcoaching, Laufbahncoaching, Bewerbungcoaching, Gesundheits-

coaching, Strassencoaching, Life-Coaching, Exekutive-Coaching – der Begriff «Coaching» wird heute sehr inflationär gebraucht. Er ist auf dem besten Weg, zu einem jener Modewörter zu werden, unter denen jede und jeder etwas anderes versteht oder – noch schlimmer – die man deshalb verwendet, weil sie im Trend sind. Systemisch lösungsorientiertes Coaching ist eine Art Beratung, in der die Selbstorganisation gefördert wird und der kundige Kunde, die Kundin, eine aus seiner/ihrer Sicht objektive und konkrete Lösung entwickelt.

EIGENE LÖSUNGEN ENTWICKELN

Coaching setzt immer da an, wo es um eigene Lösungen geht, unter Miteinbezug des Umfelds, der Umgebung und der momentanen Situation, in der der Kunde oder die Kundin sich bewegt. An eigenen Lösungen zu arbeiten, eigene Wege zu finden wird von den Betroffenen als sehr angenehm empfunden. Für den oft fehlenden Selbstwert ist diese Erfahrung Gold wert. Im systemischen und lösungsorientierten Coaching wird der Ratschlag gemieden, denn Schläge sind bekanntlich schmerzhaft und können Frust auslösen.

Das klingt plausibel, denken Sie sich vielleicht. Gerade für angehende Coaches, Führungskräfte und Beratende ist das Vertrauen in die Ressourcen des Coachees jedoch eine Herausforderung: weg von der Beratung, hin zum Entwickeln von Lösungen, weg vom «Ursache-Wirkung-Denken», hin zum «sowohl-als-auch». Die konstruktivistische Grundhaltung, ausgehend vom Glaube an die Selbstorganisation, bedeutet also, dass sich jeder Mensch seine eigene Realität erschafft, indem er das Erlebte, Gesehene rekonstruiert und, gefärbt mit den eigenen Emotionen, seine Wahrheit entwickelt. Es wird niemals zwei Menschen geben, die zugleich auf die gleiche Art und Weise das Gleiche erleben, denn es gibt keine objektive Wirklichkeit. Die Wirklichkeit entsteht im Auge des Betrachters.

Coaching / Mentoring / Beratung

Coaching

Coaching ist eine professionelle Form individueller Betreuung im beruflichen Kontext.

Der Coach begleitet primär auf der Prozessebene.

Der Coachee erarbeitet seine/ihre eigene Lösung, und der Coach nimmt eine neutrale, nicht wissende Haltung ein.

Mentoring

Mentoring ist eine Förderbeziehung zwischen zwei Personen.

Ein Mentor gibt sein Wissen an den Mentee weiter.

Es handelt sich um eine gleichberechtigte Austauschbeziehung.

Beratung

Beratung bezeichnet im Allgemeinen ein Gespräch oder einen anderweitig kommunikativen Austausch.

Der Berater gibt eher Ratschläge.

Als Experte gibt er Anleitungen, die zum Ziel haben, eine Aufgabe oder ein Problem zu lösen oder sich einer Lösung anzunähern.

Was bedeutet eine systemisch konstruktivistische Haltung im Coaching

Systemische Haltung

- bedarf eines durchgängigen Vertrauens;
- vermeidet das «Richtig-falsch-Denken» und fördert das «Sowohl-als-auch»;
- erhöht die Wertschätzung in der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden;
- fokussiert auf das Positive und die Ressourcen, auf die Lösung, die Zukunft und erleichtert dadurch Veränderungen in die gewünschte Richtung. Denn: Sprechen über Lösungen ist hilfreicher als sprechen über Probleme;
- geht davon aus, dass kleine Veränderungen zu grossen Veränderungen führen;
- gründet auf dem Wissen, dass Menschen immer kooperieren, sofern sie den Schlüssel zu ihrer Landschaft, das heisst für das Konzept des Widerstands, finden – ohne geht es leichter;
- basiert auf der Überzeugung, dass Menschen alles haben, was sie brauchen, um die Probleme, die sie sich selber «gebastelt» haben, zu lösen.

Quelle: Sonja Radatz: Evolutionäres Management. Verlag Systemisches Management, Wien 2007. ISBN 3-902155-02-7.

FREIWILLIG UND BEDÜRFNISORIENTIERT

Einen möglichen Rollenkonflikt auf Seiten des Coachs könnte die Kluft zwischen den Eigeninteressen und dem Auftrag der Beratenen oder der Führungskraft sein. Eine weitere mögliche Reibungsfläche ergibt sich zwischen den (erwarteten) Ergebnissen des Coachings und der selbst gesteuerten Entwicklung des Mitarbeitenden/Kunden/Coachees. Die Rolle des Vorgesetzten und des Coachs verbinden zu können benötigt Fingerspitzengefühl: Wann ist man Coach, und wann ist man Führungskraft, Mentor oder Berater? Diese Überlegungen fallen weg, wenn ein externer Coach mit einbezogen wird.

Auf Seite des Mitarbeitenden oder Coachees wird ein Coaching dann schwierig, wenn er/sie weder Leistungsdruck noch Ehrgeiz hat, sich zu entwickeln, wenn massive psychische Probleme im Hintergrund bestehen oder wenn die Vertrauensbasis fehlt. In jedem Fall gilt: Ein Coaching kann nur dann erfolgreich sein, wenn die Freiwilligkeit gewährleistet ist, wir von «gesunden» Menschen ausgehen können (der Coach ersetzt keinen Psychiater oder Psychologen) und sich der Coach/die Führungskraft/der Berater seiner Rolle bewusst ist (vgl. auch Kasten «Coaching/Mentoring/Beratung», vgl. Kasten Seite 4).

Coaching orientiert sich an den aktuellen Bedürfnissen des Coachees im Dreieck Person, Rolle und Organisation. Diese Eckpunkte sind innerhalb des Coachings wiederum häufig miteinander verbunden. Das vereinbarte Beratungs- und Unterstützungsangebot, mit gemeinsam definiertem Ziel, ist thematisch und zeitlich begrenzt und wird in einem Contracting festgehalten. In jedem Fall soll das Coaching die persönlichen und beruflichen Fähigkeiten stärken und stabilisieren. Die Unterstützung des Gecoachten in seiner Motivation und Leistungsfähigkeit dient dem Aufbau von

Selbst- und Sozialkompetenz und zur Erweiterung von Verhaltensmöglichkeiten in bestimmten Situationen.

Zielgruppen sind in der Regel Personen in Organisationsrollen, Personen mit Managementaufgaben aller Hierarchiestufen und Teams. Coaching ist auch geeignet als Personalentwicklungsinstrument oder allgemein für Personen in Veränderungssituationen, seien es Mitarbeitende oder Stellensuchende.

WAS ZEICHNET EINEN COACH AUS?

Der konstruktivistische Ansatz erfordert vom Coach einen eigenen Prozess und den wertfreien Glauben an die Selbstorganisation des kundigen Kunden. Mit kreativen Fragen und der Haltung des «Nicht-Wissens» ist der Coach der Prozessbegleiter. Diese Rolle bedingt wiederum eine hohe Fähigkeit zu Selbstreflexion und das Erarbeiten eines persönlichen Coaching-Konzepts. Das Menschenbild des Coachs, seine persönliche Lebens- und Berufserfahrung und nicht zuletzt seine Fachkompetenz im Coaching beeinflussen den Coachingprozess. Der externe Coach, der ausserhalb einer Unternehmung oder Organisation steht, kann von einem noch grösseren

Einsatzmöglichkeiten von Coaching

- Karriereentwicklung, Berufswahl oder Berufswechsel
- Verbessern von Motivation und Leistung
- Visions- und Strategieentwicklung
- Entscheidungsfindung
- Verbessern der Problemlösungs- und Lernfähigkeit der Mitarbeitenden
- Erhöhen der individuellen Veränderungsfähigkeit
- Erweiterung der Führungs- und Verantwortungskompetenz
- Steigern der Problemlösungs- und Konfliktfähigkeit
- Unterstützung bei einer ganzheitlichen und ausgewogenen Lebensplanung (Work-Life-Balance)
- Teamentwicklung, z. B. bei grundlegenden strukturellen Veränderungen von Arbeitsabläufen, bei Unternehmensfusionen oder Übernahmen

Glaubwürdigkeitsvorschuss profitieren, da er von vornherein als «neutral» angesehen wird. Darüber, ob und wie viel ein Coach vom jeweiligen Berufsbild verstehen soll, gehen die Meinungen auseinander. Vielleicht ist es hilfreich, wenn ein Coach über viel Informationen verfügt, und vielleicht ist es gerade das «Nicht-Wissen», das dem Coach hilft, wertfrei und wertschätzend Fragen zu stellen und Modelle einzusetzen, die zum gewünschten Ziel führen.

Und alles, was Sie gerade gelesen haben, ist aus konstruktivistischer Sicht mein Verständnis über Coaching, in meiner Wahrnehmung gefärbt, selbstverständlich untermauert von meinen Ausbildungen, Erfahrungen und dem Austausch mit vielen Kollegen und Kolleginnen – dies alles ohne Anspruch auf eine «objektive Realität».

Eva Anliker, Master of Advanced Studies MAS in Coaching FHNW, selbständiger Coach für Individual und Teamcoaching, Lehrcoach für Coachingausbildungen. Adresse: Wengistrasse 16, 4500 Solothurn, coaching@evaanliker.ch.

Weitere Informationen unter www.evaanliker.ch