

# WAS IST COACHING?

Zur Einführung in das weite Themengebiet des Coachings werden im Folgenden einige erläuternde Ausführungen gemacht. Ziel ist nicht eine umfassende Abhandlung, sondern die Vermittlung einer Vorstellung bezüglich dessen, was sich hinter dem Begriff und der von uns darunter subsumierten vier Kompetenzen verbirgt.

## Definition

Der Coach als «Wagenlenker» in seiner ursprünglichen Bedeutung dürfte zumindest in der westlichen Hemisphäre an Bedeutung verloren haben. Die Übertragung des Begriffs in den professionellen Sport, wo der Coach der Sportlerin etwa ein Trainings- und Ernährungsprogramm zusammenstellt und sich gegebenenfalls auch um das Marketing, den Kontakt zu den Sponsoren und Verbänden kümmert, ist bei weitem geläufiger. Schliesslich fand das Coaching auch den Weg in die Managementausbildung und in die Personalführung (Bayer, 1995).

Allgemein gesagt ist das Coaching eine interaktive Führungsmassnahme zur Personalentwicklung und Förderung unternehmerischer Kompetenzen. Nach Wunderer versteht man unter Coaching «eine zeitlich befristete Begleitung von Führungskräften und Mitarbeitern (Coachees) durch Berater (Coaches) im Rahmen einer situationsgerechten Einzelberatung oder als Form sozialen Lernens» (Wunderer, 2001). Im angelsächsischen Raum wird, von der hier dargebotenen Definition abweichend, mit Coaching die Unterstützung durch die unmittelbar Vorgesetzten bei der Aufgabenerfüllung oder die Schaffung eines psychologisch-inspirierenden Umfelds assoziiert (Hilb, 2002). Coaching kann demnach als «Kombination aus individueller Beratung, persönlichem Feedback und praxisorientiertem Training» verstanden werden (Fischer-Epe, 2003).

## **Aufgaben des Coaches**

Der Coach gibt Anregungen und versucht die Prozessqualität zu steigern, er fungiert weniger als Problemlöser. Seine Aufgabe besteht vielmehr in der Unterstützung des Coachees, die anstehenden Problemsituationen selbständig zu lösen und sich persönlich weiterzuentwickeln. Für das Gelingen ist der Aufbau einer Vertrauenskultur zwischen Coach und Coachee, welche sich durch Offenheit, direktes Feedback und Freiwilligkeit auszeichnet, von entscheidender Bedeutung. Coachee und Coach vereinbaren gemeinsam Coaching-Ziele, die auf die Stärkung der Selbstverantwortung des oder der Coachees hingerichtet sind (Neubeiser, 1990; Wunderer, 2001).

Bauer unterscheidet vier Modelle, die dem Coach jeweils eine andere Rolle zuschreiben. Als Berater dient der Coach als externer Dienstleister, welcher kurz- bis mittelfristig in einer schwierigen, durch Konflikthanfälligkeit geprägten Lebens- oder Führungssituation dem Coachee zur Seite steht und ihm, durch Bereitstellung relevanter Informationen, die Überwindung einer konkreten Problemstellung ermöglicht. Die Beziehung zum Coach als Pate ist langfristiger Natur, da sie auf die persönliche Entwicklung des Coachees hin zur Reife und zur selbständigen Entfaltung gerichtet ist. Der Coach nimmt hier eine modellhafte Vorbildfunktion wahr, vermittelt ein bestimmtes Wertemuster und stellt sein persönliches Beziehungsnetzwerk zur Verfügung. Dem unmittelbaren Vorgesetzten kann in seiner Rolle als Führer gleichfalls eine Coaching-Aufgabe zufallen. Durch das Abhängigkeitsverhältnis ist zwar keine Unabhängigkeit gegeben und die Coachees nehmen Einschränkungen in ihrer Selbstbestimmung in Kauf, doch vermögen Führer in Hinsicht auf eine organisationale Zielsetzung die Potenziale ihrer Mitarbeiter durch den spezifischen Einsatz von Ressourcen und Linienkompetenz zu fördern. In der vierten Coaching-Rolle findet der Coaching-Prozess auf gleichrangiger Ebene statt: zwischen Gefährten. In dieser Konstellation spielen der Solidarisierungseffekt und ein ähnlicher Erlebnishintergrund, welche eine gemeinsame Kommunikations- und Austauschbasis schaffen, die entscheidende Rolle (Bauer, 1995).

## **Wann wird Coaching eingesetzt?**

Abschliessend sollen, in Anlehnung an Schumacher, noch Anlässe herausgegriffen werden, bei denen Coaching sinnvoll erscheint.

Im persönlichen/privaten Bereich:

- Verbesserung der Sozial- und Managementkompetenz
- Überwindung von Leistungs-, Kreativitäts- und Motivationsblockaden
- Reduktion von monoperspektivischen Verhaltens- und Beurteilungstendenzen
- Persönlichkeitsentwicklung
- Umgang mit Krisen- und Stresssituationen

Im beruflichen Bereich:

- Vorbereitung auf neuartige und komplexe Aufgaben oder Situationen
- Bewältigung von Change-Prozessen
- Umgang mit von der Organisationsstruktur induzierten Rigiditäten
- Unterstützung bei der Einführung einer neuen Kultur im Zusammenhang mit Akquisitionen und Fusionen
- Hilfe bei der Veränderung des Führungsstils
- Unterstützung von mehr Autonomie und Teamarbeit
- Starthilfe für neue Mitarbeitende
- Konfliktbewältigung in der Gruppe

## **Fazit**

Coaching als Personal- bzw. Persönlichkeitsentwicklungsmassnahme ermöglicht es, auf die individuellen Bedürfnisse der Coachees einzugehen und diese situationsspezifisch zu unterstützen und weiterzubringen. Der Coach erfüllt die Funktion eines «intellektuellen Katalysators», der dank seiner überfachlichen Qualifikation auch in nichtberuflichen Dingen der richtige Ansprechpartner ist.

## **Literaturverzeichnis**

- Bauer, Robert. «Coaching.» Handwörterbuch der Führung». Hrsg. Alfred Kieser, Gerhard Reber und Rolf Wunderer. 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1995, 200-211.
- Bayer, Hermann. «Coaching-Kompetenz: Persönlichkeit und Führungspsychologie». München: E. Reinhardt, 1995.
- Eberle, Thomas S. & Spoun, Sascha: «Durch Coaching Führungsqualitäten entwickeln: Kernkompetenzen erkennen und fördern». Zürich: Versus Verlag, 2012.
- Fischer-Epe, Maren. «Coaching: Miteinander Ziele erreichen». Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag, 2003.
- Hilb, Martin. «Management by Coaching: ein Instrument zur Personalentwicklung». Neuwied: Luchterhand, 2002.
- Jung, Werner. «Coaching in Unternehmen – Beratung zwischen Therapie und Training» in «Personalentwicklung im Wandel», Hrsg. André Pappmehl und Ian Walsh. Wiesbaden: Gabler, 1991.
- Neubeiser, Marie-Louise. «Management-Coaching». Zürich: Orell-Füssli, 1990.
- Schumacher, Lutz. «Coaching: Grundlagen, Anwendungsgebiete und Methoden». Universität St.Gallen, St.Gallen. 15. Mai 2002.
- Spoun, Sascha. «Mentoring und Coaching an der Universität: Legitimation - Ziele - Gestaltung» in «Studienziel Persönlichkeit», Hrsg. Sascha Spoun, Werner Wunderlich. Frankfurt-Main: Campus, 2005, 335-350.
- Wunderer, Rolf. «Führung und Zusammenarbeit: eine unternehmerische Führungslehre». 4. Auflage. Neuwied: Luchterhand, 2001.

## **Weiterführende Literatur**

- Barmeyer, Christoph. «Wege zeigen - Wege gehen. Interkulturelles Coaching als Form beratender Intervention». Personal 9, (2000): 464-468.
- Rauen, Christopher. «Coaching». 2. Aufl. Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie, 2000.
- Schlieper-Damrich, Ralph & Kipfelsberger, Petra. «Coachpro. Wertecoaching. Beruflich brisante Situationen sinnvoll meistern». Bonn: Managerseminareverlag, 2008.