

CARL HANSER VERLAG

Jörg Middendorf, Johannes Thönneßen

**Fit durch Coaching**

Coaching-Fälle aus der Praxis von Managementwissen Online - und ihre  
Lösung

3-446-22255-3

[www.hanser.de](http://www.hanser.de)

# 1 Was ist Coaching?

## 1.1 Coaching

Nicht nur der Begriff Coaching wird heutzutage inflationär gebraucht, sondern selbst die Aussage, dass der Begriff Coaching inflationär gebraucht wird, wird inflationär gebraucht. Trotzdem möchten wir hier keine Ausnahme bilden und unsere Gedanken zur sinnvollen Verwendung des Begriffs zur Diskussion darbieten und dem Leser verdeutlichen, welche Grenzen und Möglichkeiten wir mit der Methode Coaching verbinden. Soll der Begriff Coaching nicht an Aussagekraft weiter einbüßen und zu einer nebulösen Bezeichnung für Personalentwicklung, Führung, Leitungssupervision, Konfliktberatung etc. werden, so macht es Sinn, Coaching auf die Beratungsbeziehung zwischen einer Person in ihrem beruflichen Umfeld und einem persönlichen Berater zu beschränken. Kurz und treffend hat das schon vor längerer Zeit Wolfgang Looss formuliert:

„Ein ‚Coach‘ ist ein (externer) Einzelberater für die personenzentrierte Arbeit mit Führungskräften entlang der Frage, wie die Managerrolle von der Person bewältigt wird.“ (Looss 1997, S.15)

Dieser Definition soll hier weitestgehend zugestimmt werden und nur durch einige Merkmale konkretisiert werden. Diese Merkmale sollen es dem Leser erleichtern, sich ein erstes Bild von den Arbeitsfeldern und der Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Coachee zu machen:

Coaching

- umfasst individuelle, persönliche und zeitlich begrenzte Beratung und Begleitung im beruflichen Kontext,
- ist ein partnerschaftliches, gleichberechtigtes Arbeiten zwischen Coachee und Coach,
- bietet lösungsorientierte Hilfe zur Selbsthilfe an,
- unterstützt die Fähigkeit zur Selbstwahrnehmung und Reflexion beim Coachee,
- betrachtet immer den ganzen Menschen, seine Ressourcen und die Systeme, in die er involviert ist,
- zeichnet sich durch große Methodenvielfalt aus, die auf der konzeptionellen Ausrichtung und einer umfassenden Ausbildung des Coachs beruht.

Vielleicht ist Ihnen bei den erläuternden Merkmalen aufgefallen, dass bestimmte Wörter nicht auftauchen: Führungskraft, Manager oder auch Vorgesetzter. Es besteht unserer Meinung nach kein inhaltlicher Grund für die Reservierung des Coachings als Managementberatung. Sicherlich verschließt so manches Fantasie-honorar einiger Coachs dieses Angebot für den durchschnittlichen Sachbearbeiter, doch ist dies ja kein inhaltlicher Grund, sondern eher eine Frage des Status. Wenn es nun aber keinen inhaltlichen Grund gibt, Coaching ausschließlich für das Management anzubieten, dann sollte die Definition eines Coachs und dessen Arbeit dies auch berücksichtigen:

Ein Coach ist ein (im Idealfall externer) Einzelberater für die personenzentrierte Arbeit mit Menschen im beruflichen Kontext entlang der Frage, wie die berufliche Rolle von der Person bewältigt wird. Dabei ist die Bearbeitung der jeweiligen Themen nicht auf den beruflichen Kontext beschränkt, sondern schließt immer den ganzen Menschen, seine Ressourcen sowie seine Systemlandschaft mit ein.

Hier sind noch zwei wichtige Hinweise mit in die Definition hineingekommen. Einmal, dass neben dem Ausgangspunkt des beruflichen Kontextes immer der ganze Mensch im Coaching betrachtet wird und zum anderen, dass auch die Systeme (z. B. Unternehmen, Familie), in denen der Coachee agiert, eine Bedeutung für das Coaching haben können.

Wieso ist nun die Betonung des so oft zitierten „ganzen Menschen“ so bedeutsam? Sie ist so wichtig, weil viele Ressourcen zur Lösung von Problemen oft nicht genutzt werden. Oftmals ist man sich bestimmter Ressourcen einfach nicht bewusst oder überträgt sie nicht von einem Kontext in den anderen. Wie kommt es zum Beispiel, dass ein streitbarer Stadtverordneter in seinem Unternehmen bei keiner Besprechung zu Wort kommt? Oder wie schafft es ein im Unternehmen permanent überlasteter Teamleiter, in seiner Freizeit als Vorsitzender einen Fechtverein zu führen? Die entsprechenden Fähigkeiten scheinen ja vorhanden zu sein, nur sind sie offensichtlich nicht in jedem Kontext vorhanden. Hier gilt es also, sich nicht nur den Coachee in seinem Unternehmen anzusehen, sondern auch nach Ressourcen des Coachees außerhalb der Organisation zu schauen.

Die Beachtung der Systeme, in denen sich der Coachee befindet, ist aus mehreren Gründen wichtig. Das System des Unternehmens, in dem der Coachee arbeitet, ist in der Regel ganz entscheidender Bestandteil der Problemkonstruktion, die der Coachee ins Coaching mitbringt. Seien es nun die Kollegen oder Vorgesetzten, die offiziellen oder die inoffiziellen Regeln des Systems, die Systemanforderungen an seine berufli-

che Rolle oder die Umbrüche im System. Aber auch die Systeme, in denen der Coachee außerhalb seiner Arbeit involviert ist, können von Bedeutung sein. Welche Auswirkungen hat es zum Beispiel, wenn im Coaching ein Lösungsansatz erarbeitet wird, der auf eine Kündigung des Coachees hinausläuft und seine Frau zu Hause gerade mit dem dritten Kind schwanger ist und durch das letzte Hochwasser die gesamte untere Etage seines Hauses renoviert werden muss? Ist die Kündigung zum jetzigen Zeitpunkt dann immer noch so eine gute Idee? Es geht also auch immer darum, die Veränderungseffekte innerhalb des Systems ‚Unternehmen‘ und die Veränderungseffekte auf die anderen Systeme so gut es geht durch den Coachee abschätzen zu lassen (siehe Kapitel „Coaching-Werkzeuge“, S. 198, „Öko-Check“).

Verkürzt und zusammengefasst lässt sich also sagen, dass wir als Coaching eine individuelle Begleitung und Beratung im beruflichen Kontext bezeichnen, die in der Regel das Ziel hat, die Arbeitsleistung und/oder das Wohlbefinden des Coachees zu steigern.

## **1.2 Welche Themen werden im Coaching behandelt?**

Zuallererst all die Themen, die der Coachee einbringt und bei denen sich der Coach nicht als Fehlbesetzung empfindet. Als Fehlbesetzung sollte sich der Coach zum Beispiel empfinden und das Coaching ablehnen, wenn es um Probleme des Coachees geht, die im Graubereich psychischer Störungen liegen oder wenn es um Suchtproblematiken geht. Das ist allerdings nicht immer ganz leicht zu diagnostizieren, da es teilweise für psychologische Laien nicht zu entscheiden ist, ob es sich hier beim Ratsuchenden um jemanden mit einer aktuellen Sinnkrise oder um eine klinische Depression handelt. Ist der Coachee in Bezug auf Menschen nur ungewöhnlich zurückhaltend oder handelt es sich um eine Sozialphobie? Sind die Gefäßverengungen im Gesicht auf Bluthochdruck zurückzuführen oder auf den übermäßigen Konsum von Alkohol? Sollte sich im Verlauf des Coachings herausstellen, dass es sich wahrscheinlich eher um eine psychische Störung handelt, sollte mit dem Coachee über die Alternativen zum Coaching (z. B. Psychologische Beratung, Psychotherapie) gesprochen werden. Mit anderen Worten, Coaching ist für gesunde Ratsuchende gedacht und kann keine Psychotherapie ersetzen.

Aber auch wenn der Coachee allem Anschein nach gesund ist, kann es sein, dass der Coach nicht die gewünschten Vorkenntnisse für das Coaching mitbringt. Dabei ist es eine kontrovers diskutierte Frage, inwieweit der Coach überhaupt über Feldkompetenz verfügen soll. Mit Feldkompetenz ist das Wissen um den jeweiligen Arbeitsbereich gemeint: Hat der Coach bereits in der Branche oder der Position des

Coachees Erfahrungen sammeln können? Hat er eventuell sogar selbst schon in diesem Bereich gearbeitet? Oder kommt der Coach aus einem ganz anderen Bereich bzw. hat gar keine Wirtschaftserfahrung und kommt aus dem Wissenschaftsbetrieb oder dem therapeutischen Bereich? Mit Beantwortung dieser Fragen ist allerdings nicht geklärt, ob eine hohe Feldkompetenz immer ein Vorteil ist, wie das in den meisten Veröffentlichungen vorausgesetzt wird. Da der Coach in erster Linie für den Prozess in der Beratung verantwortlich ist und nicht als Fachberater auftritt, spielt die Feldkompetenz eigentlich keine große Rolle. Auf der anderen Seite erleichtert es scheinbar am Anfang die Arbeit, wenn man dieselbe Sprache spricht und nicht jeden Fachausdruck oder jeden Hintergrund erklären muss. Dies kann aber auch eine trügerische Sicherheit des „Wir verstehen uns schon“ erzeugen, so dass man gemeinsame Vorurteile über die Situation oder die Organisation nicht mehr kritisch genug hinterfragt.

Es würde sich jetzt für beide Standpunkte eine lange Liste Pro und Contra aufstellen lassen, ohne dass wir zu einem eindeutigen Ergebnis kommen würden. Daher möchten wir an dieser Stelle Ihnen das weitere Abwägen von Für und Wider der Feldkompetenz überlassen. Es kommt hier im Wesentlichen darauf an, was Ihnen in Ihrer konkreten Situation am sinnvollsten erscheint und womit Sie sich als Coachee wohler fühlen.

Zu den verbreitetsten Anlässen lassen sich dagegen eindeutiger Aussagen machen, da dies von Uwe Böning (2002) untersucht wurde: Die wichtigsten Themen sind demnach Persönlichkeitsentwicklung, Leistungssteigerung, verbesserte Zusammenarbeit und Klimaverbesserungen. Mit anderen Worten umfassen die häufigsten Themen sowohl den Bereich der individuellen Kompetenzen wie auch den sozialen Bereich der Zusammenarbeit.