



## Was ist Coaching?

D:\WBT\ZentraleDaten\Stoffsammlung\Coaching\Was ist Coaching fuer uns.wpd

Eine Textsammlung, die mit unserem Handeln im und mit Coaching übereinstimmt.

Wenn Sie sich diesbezüglich schon etwas umgehört haben, werden Sie festgestellt haben, dass es unterschiedliche Ansichten darüber gibt, was Coaching ist.

- Der eine sagt: "Coaching ist, dem Klienten zu helfen, seine Antworten und Lösungen selbst zu finden."
- Der andere sagt: "Coaching ist, den Coachee (Klienten) auf die Sprünge zu helfen."
- Der dritte sagt: "Der Mandant muss so richtig gefordert werden. Ihm muss schwindelig vor lauter Neuem werden und dann sortiert man ihn so wie es sein soll."
- Der vierte: "Ich coache wie ein Sportcoach, ich fordere und fördere Sie, ich gebe Ihnen Zuckerbrot und Peitsche."
- Der fünfte meint: "Beim Coaching ist es wichtig, dass der Coach mehr weiß als sein Klient"
- Und der sechste: "Es ist nicht wichtig, dass der Coach Fachmann auf dem Gebiet des Kunden ist, sondern Fachmann für Entwicklungsprozesse."

Diese Liste könnte man wahrscheinlich noch lange weiterführen. Damit wollen wir zeigen, dass es nicht darauf ankommen kann, Coaching allgemein zu definieren, sondern für sich zu bestimmen, was man/Frau braucht. Dann können Sie die Vielfalt des Angebotes nutzen und den für Sie richtigen Coach finden.

Um gemeinsam über Coaching zu sprechen, ist es besonders wichtig zu klären, wie Sie, sowie Ihr Gesprächspartner es definieren. Ansonsten kann es leicht zu Missverständnissen kommen.

Um Ihnen Anhaltspunkte für Ihre Definition von Coaching zu geben und unsere Position klarzustellen haben wir hier einige Informationen zusammengetragen.

### Was verstehen wir unter Coaching?

Da Coaching und der Einsatz des Wortes also sehr unterschiedlich ist, ist es nötig diesen Begriff zu definieren (siehe auch [www.coachingnet.info](http://www.coachingnet.info)). Coaching, wie wir es verstehen, bewegt sich schwerpunktmäßig in den Bereichen prozessorientierte Fachberatung und prozessorientierte Persönlichkeitsberatung.

**Es gilt also folgende Definition des Coaching:**

"Coaching ist ein Instrument zur Wahrnehmung, Gestaltung und Beschleunigung menschlicher Prozesse und Entwicklungen. Der Unterschied zu einer klassischen Beratung (z.B. Unternehmensberatung) besteht darin, dass der Klient (der Mitarbeiter) während einer Sitzung keine Ratschläge bekommt. Der Coach nimmt den Klienten in seiner Einzigartigkeit wahr und gibt ihm Hilfestellungen bei seinen individuellen Themen. Die Verantwortung für sich selbst bleibt beim Klienten. Der

Coach ist für den Prozess verantwortlich.

**Coaching** lehrt nicht, sondern **"hilft dem Klienten zu erkennen, sich zu bewegen, zu lernen."**

Coaching ist eine Fertigkeit, die von Grund auf verstanden werden muss und daher eine gründliche Ausbildung und viel Übung erfordert (z.B. bei Vermeulen und Partner, wo wir unsere Ausbildung genossen haben). Dann ist es eine erstaunliche Hilfe, die bereits in relativ kurzer Zeit das Potential eines Menschen freisetzt, damit er seine eigenen Abläufe optimieren kann. Der Coach unterstützt dabei den Klienten, genauer hinzusehen und zu beobachten. Aus dem neu gewonnenen Verständnis heraus sieht der Klient wieder "klarer" und findet die Lösungen und Wege selbst.

### Wozu Coaching im privaten Bereich? - Typische Einsatzgebiete

Es gibt klar definierte, aktuelle Themen, die in kurzer Zeit behandelt werden können und Prozesse, die möglicherweise eine etwas längere Begleitung erfordern. Klient und Coach erarbeiten dabei gemeinsam die Vorgehensweise und legen die Ziele fest.

Themen im persönlichen/privaten Bereich können sein:

- Persönliche Entwicklung
- Sinnsuche (Wünsche/Träume)
- Überprüfen der eigenen Lebensplanung
- Definition von Zielen
- Unterstützung bei anstehenden Entscheidungen
- Beziehungsklärung
- Entwicklung persönlicher Fähigkeiten – Beziehungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Selbstständigkeit (beruflich), Kreativität, Lebensfreude, innere Kraft...
- Lösung von Konflikten oder Problemen
- Selbstregulation
- u.a.

"Die Beziehungsebene spielt eine große Rolle: Welche Beziehung hat der Mensch zu sich selbst, zu seinen Mitmenschen (z.B. zum Partner, den Kindern, dem Chef oder den Mitarbeitern) und zur Welt (z.B. zu Erfolg, Geld etc) aufgebaut und wie nimmt er diese Wirklichkeit wahr? Wie wir mit diesen Beziehungen umgehen, bestimmt in großem Maße unser Leben"



**Nachstehende Texte** stammen zum größten Teil aus [www.coaching-lexikon.de](http://www.coaching-lexikon.de), die mit unserem Verständnis von Coaching über einstimmen:

Die ursprüngliche Bedeutung des Wortes "Coaching" ist "Kutsche" oder "Kutschieren", bzw. jemanden von einem Ort zum anderen bringen. In diesem Sinne versteht sich auch das heutige Coaching als Beratungs- und Betreuungsprozess, der den Klienten unterstützt, ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Die Thematik kann aus sämtlichen Lebensbereichen stammen, privater oder beruflicher Natur sein.

Für ein erfolgreiches Coaching ist die eigene Initiative des Klienten - also der freie Wille für die Beratung - die ideale Ausgangsposition.

Aber auch wenn im beruflichen Umfeld Mitarbeiter oder Führungskräfte zum Coach "geschickt" werden, kann die Zusammenarbeit Früchte tragen, wenn der Wunsch nach Veränderung und eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Coach und Klient vorhanden sind oder entwickelt werden können.

Der Coach sichert seinem Klienten absolute Diskretion zu, er ermöglicht Transparenz über Zeitraum und Kosten des Coachings, die eigene fachliche Kompetenz und seine bisherigen Erfahrungen.

Es besteht eine klare ethische Haltung und eine erklärte Unabhängigkeit von Sekten oder anderen religiösen/ideologischen Vereinigungen.

Im Nachgang zum Coaching steht der Berater nach Vereinbarung für Fragen und mögliche zusätzliche Interventionen zur Verfügung.

**Was ist grundsätzlich unter Coaching zu verstehen?**

**Welche Ziele hat der Coaching-Prozess und wie kann dieser sinnvoll eingesetzt werden?**

Coaching kann als Beratungsform nach bestimmten Charakteristika definiert werden.

Ein Hauptgrund, Coaching in Anspruch zu nehmen, ist ein Mangel an fundiertem Feedback, was in einem unrealistischen Selbstbild, beruflichen Orientierungsschwierigkeiten und allen darauf aufbauenden Problemen (Führungsprobleme, Karrierestillstand, Motivationsdefizit, Burnout, Leistungsabfall uvm.) münden kann.

**Was ist Coaching ?**

Coaching ist eine Beratungsform für Personen mit Entscheidungsbefugnissen (Führungskräfte, Projektleiter, Freiberufler). In einer Kombination aus individueller, unterstützender Problembewältigung und persönlicher Beratung hilft Coaching auf der Prozessebene. Grundlage dafür ist eine tragfähige, freiwillig gewünschte Beratungsbeziehung.

**Was ist Beratung auf Prozessebene?**

Bei einer Prozessberatung gibt es keine direkten Lö-

sungsvorschläge, der Klient entwickelt eigene Lösungen. Als Prozessberater forciert der Coach die systematische Aufarbeitung von Problemursachen - ein Vorhaben, das vom Klienten alleine schon aus Zeitmangel nur unzureichend bewältigt werden kann. Coaching dient daher nicht nur der Bearbeitung von Problemsymptomen, sondern zur Identifikation und Lösung der zum Problem führenden Prozesse. Der Klient lernt so im Idealfall, seine Probleme selber zu lösen, klare Ziele zu setzen und wieder eigenständig effektive Ergebnisse zu produzieren.

**Wann ist ein Coaching sinnvoll ?**

Coaching kann helfen, wenn berufliche Probleme akut werden (bzw. geworden sind) und nicht - oder nur sehr schwer - alleine gelöst werden können. Der Coach ist ein unabhängiger Berater und unterliegt keinen Interessen Dritter. Er ist kein Therapeut, sondern gibt das begründete und ungeschönte Feedback (=Rückmeldung), welches von Kollegen, Mitarbeitern oder Freunden kaum zu erwarten ist. "Blinde Flecken" und "Betriebsblindheit" können so aufgearbeitet, neue Ziele und Arbeitsweisen entdeckt werden.

**Welche Ziele kann ein Coaching haben?**

Ein Grundziel des Coachings ist die Hilfe zur Selbsthilfe und die Förderung von Selbstverantwortung und Bewusstsein. Der Coach hilft dabei, dass die Fähigkeiten und Kenntnisse des Klienten bestmöglich eingesetzt werden, damit neue Wahlmöglichkeiten erkannt und genutzt werden können. Ziel eines Coaching-Prozesses ist somit immer, Wahrnehmung, Erleben und Verhalten des Gecoachten zu verbessern bzw. zu erweitern.

Die Beratungsform Coaching kann anhand der folgenden Charakteristika definiert werden.

**Coaching.....**

- ist ein interaktiver, personenzentrierter Beratungs- und Betreuungsprozess, der berufliche und private Inhalte umfassen kann.
- ist individuelle Beratung auf der Prozessebene, d.h. der Coach liefert keine direkten Lösungsvorschläge, sondern begleitet den Klienten und regt dabei an, wie eigene Lösungen entwickelt werden können.
- findet auf der Basis einer tragfähigen und durch gegenseitige Akzeptanz und Vertrauen gekennzeichneten, freiwillig gewünschten Beratungsbeziehung statt, d.h. der Klient geht das Coaching freiwillig ein und der Coach sichert ihm Diskretion zu.
- zielt immer auf eine (auch präventive) Förderung von Selbstreflexion und -wahrnehmung, Bewusstsein und Verantwortung, um so Hilfe zur Selbsthilfe zu geben.
- arbeitet mit transparenten Interventionen und erlaubt keine manipulativen Techniken, da ein derartiges Vorgehen der Förderung von Bewusstsein prinzipiell entgegenstehen würde.
- setzt ein ausgearbeitetes Coaching-Konzept 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.

- findet in mehreren Sitzungen statt und ist zeitlich begrenzt.
- richtet sich an eine bestimmte Person oder eine genau definierte Gruppe von Personen [Gruppen-Coaching] mit Führungsverantwortung und/oder Managementaufgaben.
- wird praktiziert durch Beraterinnen und Berater mit psychologischen und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen sowie praktischer Erfahrung bezüglich der Anliegen des oder der Gecoachten (um die Situation fundiert einschätzen und qualifiziert beraten zu können).

Ziel ist die Verbesserung der Selbstmanagementfähigkeiten des Gecoachten, d.h. der Coach soll sein Gegenüber derart beraten bzw. fördern, dass der Coach letztendlich nicht mehr benötigt wird.

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.

Ein Hauptgrund, Coaching in Anspruch zu nehmen, ist ein Mangel an fundiertem Feedback, was in einem unrealistischen Selbstbild, beruflichen Orientierungsschwierigkeiten und allen darauf aufbauenden Problemen (Führungsprobleme, Karrierestillstand, Motivationsdefizit, Burnout, Leistungsabfall uvm.) münden kann.

Konkrete Gründe für einen Klienten, sich für ein Coaching zu entscheiden sind:

- Verbesserung der sozialen Kompetenzen, der Management- und Führungs-Kompetenzen
- Auflösen unangemessener Verhaltens-, Wahrnehmungs- und Beurteilungstendenzen
- Abbau von Leistungs-, Kreativitäts- und Motivationsblockaden, z.B. "Innere Kündigung"
- Allgemeine Erweiterung des Verhaltensrepertoires, insbesondere die Flexibilisierung von routinebedingtem Standardverhalten
- Umgang mit persönlichen (Sinn-)Krisen, z.B. mangelndes Selbstvertrauen
- Überprüfung der Lebens- und Karriereplanung
- Unterstützung bei akuten Konflikten, z.B. bei Beziehungskonflikten mit anderen Personen

- Bearbeitung von durch Organisationsstrukturen oder Organisationsentwicklungsmaßnahmen bedingten Problemen, z.B. der Umgang mit neuen Rollen, Integration neuer Mitarbeiter, veränderter Umgang in einer flexiblen und schlanken Organisation
- Vorbereitung auf neue Aufgaben und Situationen
- Umgang mit strukturbedingten Stillständen der gesamten Organisation (z.B. Umsatzstagnation) und der individuellen Entwicklung (Karrierestillstand).
- Unterstützung bei Einführung/Veränderung eines Führungsstils
- Förderung von Teamarbeit, bereichsübergreifenden Arbeitsgruppen und Projekten
- Konfliktbearbeitung für einzelne oder innerhalb von Gruppen
- Bearbeiten von Diskrepanzen zwischen formulierter Unternehmenskultur und beobachtbarem Verhalten der Mitarbeiter

### Coach-Auswahl:

Überlassen Sie bei der Auswahl eines Coachs so wenig wie möglich dem Zufall. Die Coaching.de- Datenbank hilft Ihnen dabei, aus den Angeboten die passenden Coaches herauszufiltern.

Die Coaches haben die Möglichkeit, sich und Ihr Angebot in unserer Datenbank so umfassend zu präsentieren, daß Ihnen eine Vorauswahl gelingt. Ausführliche Informationen und alle Details sollten Sie auf den Webseiten des Coaches oder vom Coach selbst erfahren.

Die nachfolgende Liste ist eine Empfehlung an jeden, der einen Coach sucht und soll helfen, sich vor "Schwarzen Schafen" zu schützen:

- Engagieren Sie nicht den erstbesten Coach. Vergleichen Sie wenn möglich immer mehrere Personen und Angebote.
- Hören Sie sich bei Bekannten, Freunden, Kollegen usw. um und orientieren Sie sich an deren Erfahrungen und Empfehlungen.
- Finden Sie heraus, ob der Coach auf Fälle spezialisiert ist, die mit Ihrem vergleichbar sind und ob er entsprechende Erfahrungen vorweisen kann. Professionelle Coaches haben spezifische Kenntnisse der Prozesse und Strukturen von Führungsebenen, sie denken, argumentieren und arbeiten ziel- und lösungsorientiert. Achten Sie auf die Gesamterscheinung von Person, Unterlagen, Auftreten und Ausdruck.
- Lassen Sie sich über die Qualifikation des Coaches informieren. Überprüfen Sie, welche Ausbildung(en) ihn zum Coaching befähigen. Fragen Sie nach Mitgliedschaften in Berufsverbänden.
- Fragen Sie nach einem kostenlosen Vorgespräch und lassen Sie sich die Vorgehensweise des Coachs erläutern. Dies ist vollkommen normal.
- Fordern Sie schriftliche Konzepte und Angebote und analysieren Sie diese wie bei einer Bewerbung.
- Kein Coach ist für jeden Anlass geeignet. Die meisten Coaches haben sich auf bestimmte Probleme bzw. Anwendungsbereiche spezialisiert und bereits in bestimmten Bereichen ihrer Ausbildung Schwer-



punkte. Engagieren Sie niemanden, der behauptet, alle Probleme lösen zu können. Derartige Behauptungen sind entweder unseriös oder schlicht dumm. Gute Coaches kennen Ihre Grenzen und empfehlen einen Kollegen, wenn Sie einen Auftrag nicht bearbeiten können - und sie lehnen Aufträge ab, die sie für nicht erfüllbar halten.

- Seriöse Coaches informieren nicht nur offen über Erfolge, sondern auch über Misserfolge. Lassen Sie sich umfassend über mögliche Vor- und Nachteile berichten.
- Geben Sie sich nicht mit allgemeinen Behauptungen zufrieden ("Coaching kann man nicht beschreiben, sondern muss es erleben"). Verlangen Sie Fakten, z.B. in Form von Referenzen, Fallbeschreibungen und eigenen Veröffentlichungen (Bücher, Fachartikel usw.). Lockangebote bauen oft auf den Effekt, "es werde schon was bringen" - ohne zu erklären, was dies konkret ist.
- Achten Sie darauf, ob der Coach Diskretion wahrt. Es ist ein schlechtes Zeichen, wenn Referenzen genannt werden ohne dass die betreffenden Klienten die Erlaubnis dafür gegeben haben.
- Vertrauen Sie Ihrem Gefühl. Engagieren Sie keinen Coach, wenn Sie ihn nicht mögen oder die Beziehung nicht stimmt.
- Alle professionellen Coaches haben einen Supervisor, um problematische Fälle aufzuarbeiten und sich selber vor blinden Flecken zu schützen. Fragen Sie einen Coach, ob er sich regelmäßig supervidieren lässt.
- Achten Sie darauf, ob der Coach persönlich und finanziell unabhängig und nicht auf einzelne Aufträge angewiesen ist. Ein derartiger Coach bietet sich nicht für Aufträge an - er gibt dem Klienten die Möglichkeit, eine Wahl zu treffen.
- Coaching ist keine Psychotherapie. Schwerwiegende psychische Probleme und Abhängigkeitserkrankungen sind nicht das Tätigkeitsfeld eines Coachs. Fragen Sie den Coach, wo er die Grenze zieht. Ein professioneller Coach ist mit der Problematik vertraut.
- Lassen Sie sich die Methoden des Coachs erläutern. Gute Coaches sind methodisch kompetent und verfügen über ein breites Spektrum von Interventionen. Überprüfen Sie, wie sehr es sich dabei um manipulative Techniken handelt. Seriöse Coaches arbeiten prinzipiell transparent und fördern Bewusstsein und Verantwortung Ihrer Klienten in dem sie eben nicht manipulieren.
- Professionelle Coaches wählen Aufträge gezielt aus und können jederzeit ihre Auswahlkriterien nennen.