

# Coaching – Ein Beratungskonzept für Führungskräfte

Christine Scheitler

*Die Orientierungsleitlinien, an denen sich Führungskräfte bisher orientieren konnten, weichen auf oder haben ihre Gültigkeit weitgehend verloren. Anders als in der Vergangenheit muss eine Führungskraft heute vielfältigsten Rollenerwartungen gerecht werden – sie soll neben den diversen Aufgaben im operativen Tagesgeschäft auch Visionär, Innovator, Change-Manager, Coach und Dienstleister für die Stakeholder sein. Diese vielfältigen Anforderungen setzen Rollenflexibilität voraus und verlangen, unterschiedliche Rollen überzeugend auszufüllen. Klassische Formen der Kompetenzentwicklung stoßen hier an ihre Grenzen, weil sich die angestrebten komplexen Einstellungs- und Verhaltensbereitschaften nicht in einzelne Segmente zerlegen und in getrennten, nicht aufeinander abgestimmten Seminarbausteinen trainieren lassen. Professionelles Coaching als Instrument zur Kompetenzentwicklung für Führungskräfte ist die Antwort auf neue anspruchsvolle Herausforderungen der Unternehmenswirklichkeiten. Coaching ist ein klientenzentriertes und lösungsorientiertes Konzept zur Optimierung und Stärkung aller vorhandenen Kräfte, Energien und Potenziale von Führungskräften und dient damit der Stabilisierung und Entwicklung eines der wichtigsten Erfolgsfaktoren für Unternehmenserfolg: **Individuelle Management- und Führungskompetenz.***

Sie laufen durch den Wald und treffen auf einen Mann, der fieberhaft daran arbeitet, einen Baum umzusägen: „Was machen Sie da?“, fragen Sie. „Das sehen Sie doch“, antwortet er ungeduldig. „Ich säge diesen Baum ab!“ „Sie sehen erschöpft aus! Wie lange sind Sie denn schon zugange?“ „Über fünf Stunden“, sagt er, „und ich bin k.o! Dies ist harte Arbeit!“

„Warum machen Sie dann nicht ein paar Minuten Pause und schärfen die Säge? Ich bin sicher, dass es dann viel schneller und besser ginge“. „Ich habe keine Zeit, die Säge zu schärfen“, ruft der Mann emphatisch. „Ich bin zu sehr mit Sägen beschäftigt!“

Coaching heißt, sich Zeit zu nehmen, die Säge zu schärfen!

Jeder hat es schon mal gehört – und sei es nur beim Sport. Doch was verbirgt sich eigentlich hinter dem geheimnisvoll klingenden Begriff „Coaching“? Beim Coaching handelt es sich um einen Sammelbegriff, hinter dem sich sehr verschiedene Ansätze verbergen. Gleichwohl ist Coaching an sich, wie auch immer es im Einzelnen angewendet wird, unverwechselbar, und es etabliert sich inzwischen als ganz normales Instrument zur Führungskräfteentwicklung. So nutzt eine Vielzahl von Unternehmen Coaching inzwischen bei den unterschiedlichsten Anlässen für eine ganze Reihe von Zielen und verschiedenen Zielgruppen. Dabei ist eine interessante Trendwende zu beobachten: Während Coaching vor zehn Jahren noch schwerpunktmäßig aus Gründen der Entwicklung einzelner Personen eingesetzt wurde, so sind es heute vor allem aktuelle Entwicklungsziele der Unternehmen, für die das Coaching verstärkt und ganz gezielt eingesetzt wird.

Doch warum ist Coaching überhaupt entstanden? Welchen Nutzen hat es? Und was lässt sich damit erreichen?

Coaching liegt im Trend – es entspricht dem Zeitgeist. Im Zeitalter harten Wettbewerbs der Unternehmen werden professionelle Berater zur Entwicklung und Leistungssteigerung immer gefragter. Das gilt bei Führungskräften wie bei Leistungssportlern gleichermaßen: Kein entscheidender Wettkampf ohne professionelle Unterstützung.

Nicht zufällig kommt das Wort „Coach“ aus dem Sport und bedeutet ursprünglich „persönlicher Trainer und Betreuer“. Heute ist Coaching

ein wirksames und sehr individuelles Personalentwicklungsinstrument, mit dem persönliches Verhalten und Einstellungen wirksam überprüft und gegebenenfalls nachhaltig verändert werden können. Besonders in sensiblen Team-Konstellationen, schwierigen Konfliktfällen und bei Projekten, die zum Erfolg eines Unternehmens besonders wichtig sind, bewährt sich das Instrument des Coachings. Gerade wenn Märkte und Unternehmen sich dramatisch verändern (müssen), etwa bei strategischen Neuausrichtungen, Restrukturierungen, Fusionen oder Übernahmen, kommt dem Coaching eine prägnante Funktion im Management zu: Nicht nur Strukturen und Arbeitsprozesse müssen gravierend verändert werden, häufig muss dabei auch auf allen Ebenen eine neue Grundorientierung und eine neue Philosophie geschaffen und implementiert werden, als dauerhafte Basis und Fundament für Veränderungen.

Ein gezieltes und individuelles Coaching schafft in solchen turbulenten Situationen persönliche und individuelle Unterstützung sowie Freiraum zur Reflexion des Tagesgeschäfts und es gibt Hilfestellungen für die strategische Bewältigung der Herausforderungen.

Verschiedene Coaching-Settings sind denkbar:

### *Einzel-Coaching:*

Hier wird eine Führungskraft bei der Lösung persönlicher Frage- und Aufgabenstellungen durch einen externen Coach individuell beraten.

### *Team-Coaching:*

Hier wird ein bestimmtes in einem Funktions- oder Systemzusammenhang stehendes

Team von Menschen (z.B. eine komplette Führungsmannschaft oder Abteilung) zu konkreten Frage- und Problemstellungen begleitet.

#### Projekt-Coaching:

Hier hilft der Coach bei der Durchführung von speziellen Projekten. Dies kann in Form von Einzel- oder Team-Coaching geschehen und ist von dem jeweiligen Projekt und den Anforderungen der Projektmitglieder abhängig. Daher werden im Rahmen von Projekt-Coaching auch verschiedene Settings kombiniert, zum Beispiel Coaching-Maßnahmen, die in Zusammenarbeit von externen und internen Spezialisten konzipiert und durchgeführt werden.

#### Ausgangsbasis für ein konstruktives Coaching

Die handlungsleitende Ausgangsbasis für ein konstruktives Coaching ist aus meiner Sicht ein humanistisches Menschen- und Weltbild und auch die Basis meiner persönlichen Arbeit. Die Grundannahmen über den Menschen und seine Welt fließen in jedes individuelle Coaching-Konzept mit ein:

- Der Mensch ist ein Wesen mit einem Höchstmaß an Entscheidungsfreiheit und der Fähigkeit, Selbst- und Fremdverantwortung zu übernehmen.
- Der Mensch hat als ein selbstorganisierendes System einen relativ hohen Grad an Autonomie. Er hat die potenziellen Fähigkeiten zur Selbstorganisation. Selbstorganisation meint die Fähigkeit, durch Vorgänge des Lernens und der Entwicklung über die eigenen Grenzen hinausgreifen zu können.
- Die menschliche Freiheit ist nicht in erster Linie eine „Freiheit wovon“, sondern eine „Freiheit wozu“. Der

#### Coaching hat sich als Instrument etabliert

Coaching als Instrument zur Kompetenzentwicklung hat sich in den vergangenen Jahren erfolgreich durchgesetzt. Die Erfolgsquote ist hoch. Es ist ein Indiz für ein verändertes Selbst- und Führungsverständnis von Führungskräften. Es dient nicht zur Weiterentwicklung von personaler und sozialer Kompetenz. Als Einzel- oder Teammaßnahme dient Coaching heute primär der verhaltensbezogenen und mentalen Weiterentwicklung von wichtigen Entscheidungsträgern im Rahmen von Veränderungsprozessen in Unternehmen (strategische Neuausrichtung, Umstrukturierungen, Fusionen etc.). Oder es dient konkreten arbeitsbezogenen Problemlösungen im Alltagsgeschäft. Auch wichtige oder kritische Projekte können begleitet werden.

Mensch ist herausgefordert, sich den Aufgaben des Lebens zu stellen.

- Der Mensch konstruiert die Welt entsprechend seinen Möglichkeiten und Erfahrungen. Der Mensch lebt daher immer in „seiner Wirklichkeit“ und „seine Wirklichkeit“ ist nicht „die Wirklichkeit“ schlechthin. Als Konstrukteur „seiner Wirklichkeit“ ist der Mensch für seine Konstruktionen verantwortlich.

- Eine Kategorisierung der Welt in zweigeteilte „Richtig-falsch-Weltbilder“ entspricht nicht der Wirklichkeit. „Sowohl-als-auch-Weltbilder“ treffen eher zu und vergrößern die menschlichen Freiheitsgrade und Handlungsalternativen.

- Persönlichkeit meint den in der Entwicklung befindlichen Menschen. Der Mensch ist niemals abgeschlossen oder fertig oder zu alt: immer kann er auch noch ein anderer werden, als er zum gegenwärtigen Zeitpunkt ist.

#### Voraussetzungen für die Durchführung eines konstruktiven Einzel-Coachings

##### Freiwilligkeit:

Das Coaching ist freiwillig gewünscht. Der Klient hat ein eigenständiges und ernsthaftes Interesse an einem Coaching.

##### Persönliche Akzeptanz:

Die Chemie zwischen Coach und Klient muss stimmen. Die

Beratungsbeziehung muss auf gegenseitigem Vertrauen begründet sein.

##### Diskretion:

Die im Coaching thematisierten Inhalte und Themen bleiben absolut vertraulich und dienen auf keinen Fall zur Beurteilung des Klienten zum Zwecke des Unternehmens. Ohne diese Basis können im Coaching nicht auch solche Bereiche behandelt werden, welche vielleicht besonders heikel sind und sonst eher verschwiegen werden. Diese Vertraulichkeit ist die wichtigste Grundvoraussetzung.

Die nachfolgenden Aussagen (eine Auswahl) können Führungskräften eine erste Orientierung bieten, wann ein individuelles Einzel-Coaching für sie hilfreich sein kann.

#### Reality Check (Diagnose – Check)

- Eine kritische Begleitung bei der Planung und Implementierung von Organisations- und Unternehmensentwicklungsmaßnahmen empfinde ich als hilfreich.
- Ich würde gern den Aufbau und die Implementierung ei-

nes veränderten Wertesystems auf Grundlage der vorhandenen Unternehmenskultur besprechen.

- Es ist mir ein Anliegen, mein individuelles Wertesystem im Hinblick auf seine Übereinstimmung mit dem Wertesystem der vorhandenen Unternehmenskultur zu hinterfragen und auf den Prüfstand zu stellen.

- Ich brauche einen kritischen und anregenden Feedback-Geber bei der Planung und Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen, z. B. bei Potenzialentwicklungsworkshops.

- Ich möchte gerne Unterstützung bei den anstehenden Auseinandersetzungen im Rahmen der neu ordnenden Aufgaben- und Kompetenzverteilungen.

- Ich würde gern mehr über meine bisher ungenutzten Potenziale und Stärken erfahren.

- Ich will meine Stärken stärken und meine Schwächen schwächen.

- Es ist mein Wunsch, mein persönliches Selbstmanagement zu verbessern.

- Es ist mein Anliegen, meine persönliche und berufliche Situation mit einem unabhängigen, kompetenten, vertrauensvollen Partner zu besprechen.

- Ich hätte gerne einen ehrlichen, offenen und kompetenten Partner, der mich bei der Lösung meiner aktuell anstehenden Konflikte unterstützt.

- Es ist mir wichtig zu erfahren, wie ich auf andere Menschen wirke.

- Es ist mein Wunsch, für meinen andauernden Stress neue Verhaltensweisen ken-

#### Unterstützung von professionellen Coachs

Das Konzept „Coaching“ hat seine Therapieassoziationen weitgehend verloren. Im Rahmen einer differenzierten und effizienten Führungskräfteentwicklung hat sich das Grundverständnis von Coaching in den letzten Jahren deutlich gewandelt. Es wird inzwischen als sehr individuelles und wirkungsvolles PE-Instrument eingesetzt.

nen zu lernen und meine bisherigen Strategien und Reaktionsweisen zu ergänzen.

Wie sieht nun solch ein Ablauf eines Coaching-Prozesses für ein Einzel-Coaching aus?

## Der schematische Ablauf eines Coaching-Prozesses

### Erstgespräch

Das Erstgespräch dient dem gegenseitigen Kennenlernen und dem Klären, ob eine gemeinsame Basis für ein Coaching vorhanden ist. In dieser Phase wird geklärt, ob die Voraussetzungen für eine Coaching-Beziehung (Freiwilligkeit, persönliche Akzeptanz, Diskretion) gegeben sind. Das Erstgespräch darf in seiner Bedeutung für den gesamten Prozess nicht unterschätzt werden, da es die Basis für das weitere Vorgehen darstellt und somit richtungswei-

send für den Coaching-Prozess ist.

### Vertragsabschluss

Die formalen Rahmenbedingungen werden in einem Vertrag festgehalten. Die Vertragsinhalte sollen dabei mindestens folgende Bedingungen eindeutig klären: Die Anzahl, Dauer und Abstände der einzelnen Termine, die Gesamtdauer des Coachings, die Orte, an denen das Coaching stattfindet. Die Geheimhaltungspflicht und die Höhe des Honorars.

Neben dem formalen Vertrag existiert zwischen dem Coach und dem Klienten ein mündlich vereinbarter „psychologischer Vertrag“. Hier werden die individuellen Spielregeln für die gemeinsame Arbeit festgelegt. Dazu ist notwendig, dass die gegenseitigen Erwartungen und Wünsche deutlich gemacht werden. Da

die Menschen und Situationen in jedem Coaching variieren, müssen auch diese Aspekte jeweils neu und individuell definiert werden.

### Klärung der Ausgangssituation

Die gemeinsame Klärung der aktuellen Ausgangssituation umfasst die Anliegen des Klienten sowie weitere beeinflussende Rahmenbedingungen. Für eine erste Übersicht werden Themen gesammelt, strukturiert und gegebenenfalls vernetzt. Dadurch können bereits erste Ziele geklärt werden. Der Austausch mit dem Coach kann in dieser Phase des Prozesses bereits zu ersten möglichen Erkenntnissen und Problemlösungen führen.

Die Ergebnisse dieser Standortbestimmung, der erarbeiteten Ziele und der Analyse werden schriftlich festgehalten. Sie stellen die Grundlage für einen gemeinsam zu erarbeitenden Arbeitsplan dar und dienen der späteren Evaluation des Erfolgs des jeweiligen Coaching-Prozesses.

### Zielbestimmung

Die klare Zielformulierung bildet jeweils einen Schwerpunkt, um Klarheit und Transparenz im Coaching-Prozess zu ermöglichen. Hier kann zwischen Teil- und Endzielen unterschieden werden. Beim Festlegen von Zielen sollen klare Prioritäten beibehalten werden, um möglichen Zielkonflikten vorzubeugen. Die Auseinandersetzung mit dabei entstehenden Konflikten und eventuellen Widersprüchen ist häufig ein erster Schritt zum Erkennen möglicher Lösungen.

Die gemeinsam gefundenen Ziele und Lösungswege werden dann als Teil des Arbeitsplans festgehalten. Diese Dokumentation erlaubt es, die Übersicht im Prozess zu behalten.

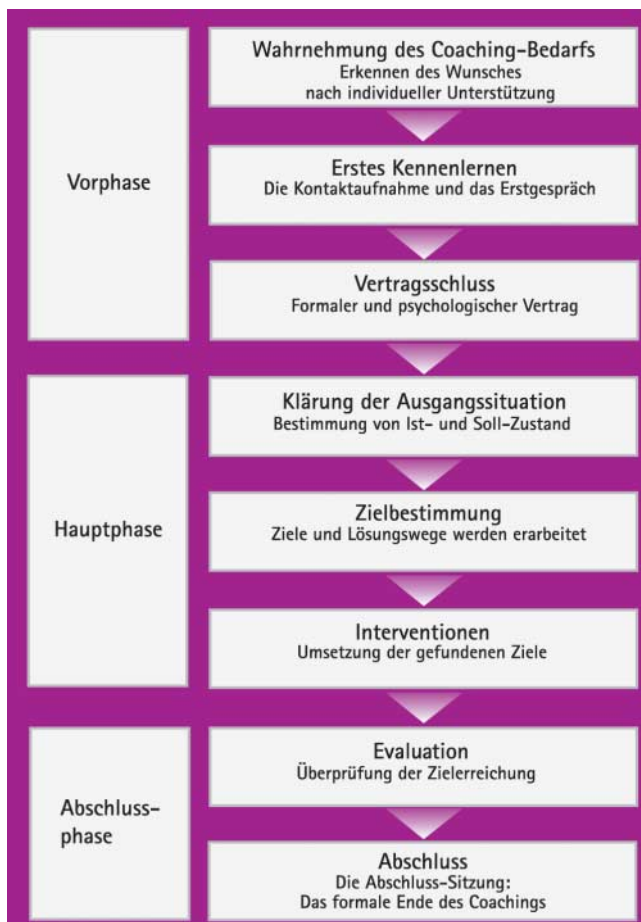
### Interventionen

Im engeren Sinne ist die bisher dargestellte Vorgehensweise eines Coachs als Teil seiner Arbeitsweise bereits seinen Interventionen zuzurechnen. Auf diese Weise kann die Zielfindung einen wesentlichen Schwerpunkt des Coachings ausmachen. Aufgrund der Identifikation der Werte des Klienten werden zudem Prozesse angestoßen, die letztlich der Förderung der eigenen Wahrnehmung und der Verbesserung der Selbstreflexion dienen.

Generell sind unter Interventionen diejenigen Vorgehensweisen zu verstehen, die ausdrücklich im Kontext der Zielerreichung zum Tragen kommen. Hier sind z. B. Simulationen zu nennen, in denen mögliche Lösungsstrategien durchgespielt und einer gemeinsamen Bewertung unterzogen werden. Auch an dieser Stelle ist es unabdingbar, die „Handlungsalternativen“ und die eigene Wahrnehmung zu erweitern. Dabei wird das Geschehen nicht vom Coach als dem „Macher“ oder dem „Alleswisser“ beherrscht, vielmehr ist er in seiner Eigenschaft als Berater im Blick auf Vorschläge und Feedback tätig. Es geht nicht um Belehrungen, sondern um Angebote zur Reflexion. Demzufolge ist der Übergang von den Zielen über die Lösungen bis hin zu konkreten Interventionen, welche vom Klienten dann allerdings häufig am deutlichsten als Methode empfunden werden, ein fließender.

### Evaluation

Im Anschluss an den dargestellten Prozess werden die Ziele und Interventionen auf ihre Effektivität und auf die damit erreichten Ergebnisse evaluiert. Mittels der im Arbeitsplan dokumentierten Ziele und Erfolgskriterien kann überprüft werden, ob sich die notierten Erwartungen erfüllt haben.



Der schematische Ablauf eines Coaching-Prozesses

### Abschluss

Am Ende des Coaching-Prozesses steht ein Abschlussgespräch.

Für eine erfolgreiche und konstruktive Coaching-Arbeit sind bestimmte Kompetenzen erforderlich, über die der Coach verfügen muss.

### Kompetenzen des Coach

Das individuelle Einzel-Coaching basiert auf einer partnerschaftlichen Beziehung, ist immer eine Begleitung auf Zeit und gibt Hilfestellungen zur Selbsthilfe. Der Coach löst im Coaching Prozesse aus, die der Selbstorganisation (im Sinne von Selbststeuerung und Selbstregulierung) und Optimierung aller vorhandenen Potenziale dienen und hat oft eine Richtungsfunktion inne. Der Coach muss über eine gereifte und authentische Persönlichkeit verfügen und ein Höchstmaß an Selbstorganisationsfähigkeiten besitzen, nicht zuletzt, um als adäquater Gesprächspartner, Berater und Begleiter von Unternehmen und Führungskräften akzeptiert zu werden.

Unter Coaching versteht sich im wahrsten Sinne des Wortes

eine ganzheitliche Beratung, die von Seiten des Coaches ein hohes Maß an Wissen und Erfahrung, Überzeugungsfähigkeit, Authentizität und vor allen Dingen Einfühlungsvermögen und Wertschätzung voraussetzt. Zudem muss ein gutes Verständnis für Unternehmensstrukturen und aktuelle Entwicklungen vorhanden sein.

Der Coach muss in der Lage sein, sich auf völlig unterschiedliche Führungskräfte einlassen zu können, deren individuelle Anliegen verstehen und personenzentrierte Konzepte in einem gemeinsamen Prozess fundiert entwickeln können.

Die Breite, die Besonderheit und die Einmaligkeit in jedem Coaching-Prozess erfordern ein hohes Maß an Flexibilität und Eigenmotivation. Der Coach muss von sich selbst absehen und sich völlig in sein Gegenüber einfühlen können und wollen.

Coaching ist Vertrauenssache und Vertrauen muss erworben werden. Das kann der Coach vor allem durch authentisches und glaubwürdiges Verhalten und Handeln.

### VERFASSER



Christine Scheitler, Dipl.-Betriebswirtin, arbeitet als Trainerin und Beraterin im eigenen Unternehmen „Wege zur Kommunikation“. Persönliches Coaching für Führungskräfte stellt seit vielen Jahren einen ihrer wesentlichen Arbeitsschwerpunkte dar. Ausgezeichnete Rückmeldungen bestätigen ihr Konzept. In ihrer Arbeit fördert und fordert sie ihre Klienten gezielt durch Erfahren, Beobachten und Reflektieren von Führungs- und Kommunikationsverhalten. In ihrer Rolle als Beraterin und Trainerin

gestaltet sie Prozesse, die zum Lernen und Verändern einladen. Es werden Aufgaben gestellt, die in ihrer Struktur denen des Arbeitsalltags entsprechen und die bis zu überprüfbar Ergebnissen bearbeitet werden. Weitere Informationen und Fachartikel finden Sie unter Wege zur Kommunikation, Christine Scheitler, Steinbühlstr. 17, 35578 Wetzlar, [scheitler@wzk.de](mailto:scheitler@wzk.de), [www.wzk.de](http://www.wzk.de) oder Fon (0 64 41) 200 91 04.