

# COACHING

## Wann Coaching?

- / Die Strukturen und Grenzen der Organisation beginnen zunehmend zu fließen – Personen werden zunehmend zur Steuerungsgröße.
- / Personen geraten in Komplexitäten, die sie nicht bewältigen können.
- / Persönliche Krisen werden ansprechbarer (Tabuaufweichung).
- / Flexible, situations- und problemgerechte Lernformen sind notwendig.

## Was ist Coaching?

- / Coaching meint eine Einzelberatung durch einen internen/externen Coach, damit die beratene Person in Ausübung ihrer Berufsrolle zurechtkommt und sich weiterentwickelt.
- / Von der Wortbedeutung her ist der Coach ein Kutscher, einer, der Pferde lenkt. Hier kann eine interessante Verbindung zum Manager - dies leitet sich her von **manageria**, was wieder nichts anderes bedeutet, als Pferde zu leiten - hergestellt werden.
- / Wenn man spielerisch und nicht so sehr moralisch auf diese Metapher blickt, lassen sich erstaunliche Schlüsse ziehen; schließlich handelt es sich bei beiden - dem Pferd und dem Lenker oder Reiter - um zwei autonome, lebendige Systeme, die nur zu einem bestimmten Zweck miteinander zu tun bekommen.  
Im Idealfall bilden Ross und Reiter eine Einheit, ihre Aktionen sind koordiniert, ihre Laufbahnen miteinander verknüpft, und gemeinsam erreichen sie ihr Ziel; nicht immer das des Reiters. Geraten sie in unwegsames, gefährliches Gelände, so sind sie aufeinander angewiesen und bilden manchmal sogar eine Überlebenseinheit, wenn in einer feindlichen Umwelt die Existenz des einen vom Verhalten des anderen abhängt.

**Coaching = eine zielgerichtete Kommunikation zwischen einem Coach und seinem Klienten**

## Ziele von Coaching

- / Ziele sind vorgedachte, erwünschte berufliche Endzustände, (Entwicklungszustände) die der Klient nach einem bestimmten Zeitraum

erreichen möchte.

(Die **Zielformulierung** ist vom Coach mit seinem Klienten unter Berücksichtigung der wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen den Polen Coach-Klient-Unternehmen im Sinne eines Verhandels zu erarbeiten.)

- / Coaching ist eine kompakte, zielorientierte persönliche Beratung, wie Führungskräfte mit beruflichen Aufgaben, Lenkungsanforderungen und schwierigen Situationen umgehen können. Dabei werden persönliche Denk- und Verhaltensmuster analysiert, erweitert und eingeübt, der eigene Umgang mit der Berufsrolle und das berufliche Selbstverständnis hinterfragt und konkretisiert sowie die Dynamik und die Zusammenhänge des eigenen beruflichen Umfeldes miteinbezogen.
- / Coaching ist eine der möglichen Strategien für Unternehmen, um Veränderungen und Umgang mit Komplexität zu ermöglichen. Fokus ist die Person. Coaching ist dann „wirksam“, wenn es nach einem Prozess professioneller Vorarbeit (siehe Leitfragen) seinen veränderungs- und komplexitätssteuernden Anteil übernehmen kann.
- / **Coaching ist:**
  - / eine Begleitung auf Zeit,
  - / Hilfe zur Selbsthilfe,
  - / ein kompaktes, umfassendes Maßnahmenbündel zur Hilfe bei insbesondere beruflichen Aufgaben und Problemen,
  - / eine Summe von Hilfsmaßnahmen zur Lösung persönlicher, komplexer Problemstellungen,
  - / eine Hilfestellung bei der Ablösung alter Denkmuster durch neue,
  - / eine Hilfestellung bei der Gestaltung des Wertewandels,
  - / eine Möglichkeit, der Vereinsamung von Führungskräften entgegenzuwirken,
  - / eine Gelegenheit zum Erlernen von Techniken, die helfen, besser mit Stresssituationen umzugehen,
  - / eine Gelegenheit zum Erlernen kommunikativer Fähigkeiten,
  - / ein Prozess zur Entwicklung der Persönlichkeit und/oder der rollenspezifischen Fähigkeiten und Fertigkeiten oder deren Kompensation.

### / **Coaching ist kein(e):**

- / Begleitung auf Lebensdauer,
- / neue Form der Psychotherapie,
- / Art von oder Ersatz für Freundschaft,
- / Arzt-Patienten-Beziehung,
- / Unterweisung und Belehrung,
- / Wundermittel,
- / Lehrer-Schüler-Prozess

Vor allem ist das Coaching aber keine Chance zur Verlagerung von betrieblichen Problemen auf einen externen Coach.

### **Was kann Coaching leisten?**

#### / **Rollenkompetenz aufbauen**

- / persönliche Muster werden bewusst, die die Ausübung der Rolle prägen
- / Umgang mit Rollenerwartungen und Rollenwidersprüchen, Trennung von Rolle und Person
- / Ressourcen und neue Wege des Selbstmanagements aktivieren (neues, „skriptengebundenes Denken“, Fühlen, Handeln)
- / Rollenkonzepte entwickeln und Umgang mit verschiedenen Rollen, rollenspezifische Informationen und Differenzbildungen herstellen
- / Einüben spezieller Situationen und Anforderungen

#### / **Verbindung zu anderen Bearbeitungskontexten herstellen**

- / Transfer des Problembearbeitungsanteiles der Organisation und Profession, Bewusstmachen des organisations- bzw. professionsrelevanten Problem-, Veränderungs- und Bearbeitungsanteiles
- / Therapiethemen klären und etikettieren
- / Trainingsbedarf klären und festhalten

### **Was kann Coaching nicht leisten?**

#### / **Therapie**

- / skriptgebundene Muster des Persönlichkeitsausdrucks und der Lebensgestaltung durcharbeiten (Regression, Neuentscheidung)

#### / **Personalentwicklung**

- / Potentiale in Qualifikationen überführen im Sinne von Training/Felderfahrung/joblearning.

### / **Abgrenzungen**

- / Zu Psychotherapie: Coaching ist primär auf die Berufspersönlichkeit orientiert und damit auf Rollenhandeln gerichtet. Weiters operiert Coaching miteinander anderen Tiefendimension.
- / Zu Training: Coaching ist ein länger dauernder Prozess, bei dem der aufdeckende Anteil eine wesentliche Rolle spielt. Training ist hingegen stärker an Lernzielen und Skills orientiert.
- / Zu Beratung: Coaching ist stärker instruierend und bedient sich einer weniger „absichtsarmen“ Vorgehensweise, der Stil ist direkter.

### **Rollen des Coaches**

- / **Der Coach ist Fachberater:** ... er kann kompetent Stellung nehmen z.B. zu Fragen  
  
einer funktionalen Unternehmensorganisation  
zum Führen mit Zielvereinbarungen  
zur Einführung eines effektiven Managementdevelopment-Programms
- / **Der Coach ist systemischer Berater:** ... er hilft dem Klienten seine Stellung in einer komplexen Organisationsumwelt zu begreifen seine Aktionen in diesem System mit adäquater Komplexität zu planen und zu steuern
- / **Der Coach ist persönlicher Berater:** ... er hilft dem Klienten seine persönlichen Optionen zu erweitern  
seine persönlichen Ziele zu reflektieren und zu integrieren.

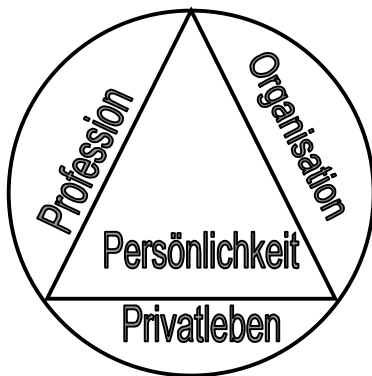
### **Die Funktionen des Coaches**

- / Er/sie macht persönliche Beratung für den funktionalen Umgang mit der Berufsrolle.
- / Er/sie analysiert persönliche Denk-, Fühl- und Verhaltensweisen und konfrontiert disfunktionales Vorgehen.
- / Er/sie arbeitet an Optionen und Ressourcen für Veränderungen und stellt den Transfer in andere Kontexte (Person, Profession, Organisation) her.

- / Er/sie ist dem Klienten im Kontakt gleichgestellt.
- / Er/sie ist ein/e temporäre/r persönliche/r Begleiter/in.
- / Er/sie arbeitet mit therapeutischem, trainerischem und beraterischem Instrumentarium.

### **Fazit:**

Der Coach als „Meister“ dieser drei Kompetenzen.



Der/Die C/O/N/E/C/T/A-Coach ist Spezialist/in für das Zusammenwirken dieser Welten und zu einer Beratung ausgebildet und qualifiziert, die einer Person hilft, die verschiedenen Persönlichkeiten in sich zu einem einzigartigen und sinnvollen Ganzen zu vereinen.

### **Coaching-Gesprächsmodell**

Herrschaftsfreier Diskurs (Habermas) - gleichanteilmäßige, symmetrische Kommunikation.

Der Coach ist Experte für Gesprächssteuerung und den Prozess Coach-Klient, der Klient ist Experte für die eigene Situation.

### **Die Interventionen im Coaching**

- / Das Arbeitsbündnis herstellen
- / Zuhören und "zusehen"  
(die Wirklichkeit des Klienten verstehen wollen)
- / Nachfragen  
(fragende, offene Gesprächsführung, die den Klienten zu alternativen Sichtweisen anregt)

- / Unterstützung geben  
(die Experimente des Klienten "empathisch" begleiten, Hilfe zur Selbsthilfe geben)
- / Bedeutungen klären  
(beobachtbares Verhalten als Messgröße für Führungshandeln einführen helfen)
- / Konfrontationen  
(die Differenz zwischen Außen- und Innensicht "dramatisch" erhöhen)
- / Arbeitsvorschläge machen  
(in Bezug auf alle möglichen Themen, die gerade relevant sind und Coach damit hilfreich sein kann)
- / inhaltliche Inputs  
(überall wo Klient interessiert ist und Coach zufällig Fachmann ist und was im Moment relevant ist)
- / das Coaching beenden  
(im Sinne der zu Beginn geschlossenen Vereinbarung).

### **Formaler Ablauf**

- / Nach telefonischem Erstgespräch
- / "Schnupperkontakt"  
**Ziele:**
  - Kennen lernen
  - Zielsetzung des Coaching erarbeiten
  - Erfolgskriterien
  - Misserfolgskriterien
  - Vereinbarung einer Mindestlaufzeit, wenn Coaching zustande kommt
- / Nachdenkphase (bis zu 2 Wochen nach Schnupperkontakt)
- / Rückmeldung an organisatorischen Auftraggeber und Coach, ob Coaching beansprucht wird
- / Coachingsitzungen
  - / 5 Doppelstunden (bei Mindestlaufzeit)
  - / 10 Doppelstunden (bei komplexen Entwicklungsplänen) auch geblockt möglich
- / Beendigung des Coachings

/ evtl. Fortsetzung mit neuem Rahmenvertrag nach  
Rücksprache/budgetärer Klärung mit organisatorischem Auftraggeber.