

Überlegungen zum Thema Coaching

Elizabeth Loehnert-Baldermann

1. Durch Führung die Zukunft gestalten

Die Welt verändert sich im rasanten Tempo und diese Entwicklung wird sich in den kommenden Jahrzehnten eher beschleunigen als verlangsamen. In der Medienfachwelt redet man von der vierten industriellen Revolution, die vorrangig durch Innovationen im Bereich der Informationstechnologie und durch die neuen Rahmenbedingungen im fortschreitenden Globalisierungsprozess geprägt wird. Lebenspläne und Organigramme bleiben davon nicht verschont: Soziale und betriebliche Strukturen verändern sich, Flexibilität und Mobilität ist angesagt, große Organisationen lösen sich auf und entwickeln sich zu flexibel ineinander verzahnten Systemen.

Auch das Umfeld von Organisationen und Unternehmen, welcher Größe auch immer, wird zunehmend komplexer und für den Einzelnen undurchschaubarer. Das Wissen wächst exponentiell, die Möglichkeiten in kurzer Zeit über detailliertes Spezialwissen zu verfügen sind vielfältig und dennoch: Entwicklungen werden immer weniger vorhersagbar, die Komplexität der Welt kann vom einzelnen Menschen alleine nicht mehr erfasst werden.

Erfolgsunternehmen im derzeitigen hochdynamischen Markt setzen deshalb auf lernfähige und experimentierfreudige Teams, in denen viele verschiedene Fähigkeiten gebündelt werden, um Spitzenleistungen zu erzeugen. Das gilt sowohl für die Industrie oder für größere Unternehmen, wie auch im Dienstleistungssektor oder im sogenannten Non-Profit-Bereich: Effizient zusammenarbeitende Teams sorgen für rentabel arbeitende Krankenhäuser, die Qualität der erzieherischen Arbeit von Kindergärten verbessert sich, wenn es der Leiterin gelingt, die Ideen und Erfahrungen einer neuen Kollegin sinnvoll für die Weiterentwicklung des ganzen Teams zu nutzen.

Vor diesem Hintergrund besteht die zentrale Aufgabe eines Vorgesetzten heute nicht mehr darin, seinen Verantwortungsbereich allein zu *führen* und zu *managen*, also Ressourcen zu verwalten, Strukturen zu schaffen oder Entscheidungen zu treffen. Das ist nach wie vor wichtig. Die wirklich bedeutsame Aufgabe ist die *Organisation von Lernprozessen* und die *Förderung der Selbstverantwortung* von Mitarbeitern.

2. Coaching, die andere Form von Führung

Coaching ist nicht nur ein Schlagwort, das heute fast in jeder Managementliteratur zu finden ist. Der Begriff „Coaching“, hat seinen sprachlichen Ursprung im Leistungssport: „To coach“ bedeutet „trainieren“, „begleiten und unterstützen“, „Tipps und Anweisungen geben“ mit dem Ziel, die Leistung eines Sportlers zu verbessern.

Der Erziehungswissenschaftler und Tennisexperte Timothy Gallwey fasste den Begriff in folgender Erkenntnis zusammen: „Der Gegner im Kopf ist schlimmer als der auf der anderen Seite des Netzes.“ Beim Coaching nach seinem Verständnis geht es darum, die inneren Hindernisse aus dem Weg zu räumen, die der Leistungssteigerung entgegenstehen. John Whitmore definiert den Begriff so: „Coaching setzt das Potenzial eines Menschen frei, seine eigene Leistung zu maximieren. Es hilft ihm eher zu lernen, als dass es ihn etwas lehrt.“

Coaching kann auch ein geeignetes Instrument für einen Vorgesetzten sein, der die Lernbereitschaft und Selbstverantwortung seiner Mitarbeiter fördern will. Mit Hilfe des Coachings kann er seinen Mitarbeitern helfen, selbstständig zu erkennen, wo ihre Stärken liegen und wo sie noch an sich arbeiten müssen. Coaching kann auf jedes Problem aus dem Arbeitsalltag angewendet werden und findet unmittelbar im Arbeitsprozess statt.

Coaching ist aber mehr als nur eine Technik. Hinter Coaching steht eine Sicht der Welt, die mit ganz bestimmten Werten verbunden ist. Werten wie Anerkennung und Achtung der Fähigkeiten anderer, Offenheit und Toleranz, Verantwortung und Vertrauen, Erfolg und Klarheit.

2.1. Auftragsklärung und Vorbereitung eines Coaching-Gesprächs

Zu Beginn eines Coachings ist es wichtig, sich Klarheit darüber verschaffen, wo der Mitarbeiter/Klient steht. Dieses kann durch Beobachtungen über das, was der Mitarbeiter wie macht, geschehen. Ebenso wichtig ist es, im Gespräch das Selbstbild und die Selbsteinschätzung des Klienten/Mitarbeiters mit einzubeziehen.

Coaching-Gespräche brauchen ausreichend Zeit und einen ruhigen Raum mit einer möglichst angenehmen Atmosphäre. Coaching kann nur funktionieren, wenn es freiwillig angenommen wird. Klären Sie, was der Klient von Ihnen erwarten kann, vereinbaren Sie mit Ihrem Klient, was, im besten Fall, aus dem Coaching-Gespräch entstehen könnte:

- Was müsste im Gespräch passieren, dass der Klient zufrieden ist?
- Was dürfte nicht passieren?

Ist der Auftrag geklärt, kann das eigentliche Coaching-Gespräch anfangen. Besprechen Sie mit Ihrem Klienten, was das Anliegen ist und wie sie beide vorgehen wollen.

3. Stärken und Schwächen: Eine Potenzialanalyse

Ein erprobtes Instrument, um die Kräfte der Menschen gezielt auf das zu bündeln, was sie leisten können, ist die Analyse der Stärken und Schwächen des Einzelnen bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Möglichkeiten und Bedrohungen im Umfeld.

Die Stärken und Schwächen lenken dabei den Blick nach innen, die Möglichkeiten und Bedrohungen nach außen auf das, was im Umfeld passiert. Ein mögliches Vorgehen bei der Analyse ist ein offenes Brainstorming, in dem der Klient alles niederschreibt, was ihm zu den vier Punkten der Analyse einfällt.

Folgenden Beispielfragen in der Tabelle können dabei als Unterstützung dienen. Dabei hat es sich bewährt, zunächst mit dem Positiven, also den Stärken und Möglichkeiten, zu beginnen und dann erst mit dem Negativen weiterzumachen, den Schwächen und Bedrohungen.

Stärken in mir	Möglichkeiten im Umfeld
Was waren Ihre letzten Erfolge?	Welche Herausforderungen reizen Sie?
Wann macht Ihnen Ihre Arbeit Spaß?	Welche Freiräume haben Sie?
Wo liegen Ihre Fähigkeiten, Neigungen?	Welche Menschen wenden sich ans Sie? Bei welchen Problemen, Aufgaben?
Was erfüllt Sie mit Zufriedenheit?	Was wäre für Sie ein Erfolg?
Wo liegen Ihre Wissensschwerpunkte?	Welche Veränderungen bahnen sich an?
Was schätzen andere Menschen an Ihnen?	Welche ist Ihre Vision für Ihre Zukunft? Die Zukunft Ihres Teams? Des Unternehmens?

Es kommt im Wesentlichen darauf an, die Antworten auf die einzelnen Fragen zu analysieren, positiv konnotieren und auf ein Ziel hin zu bündeln: Welche Möglichkeiten sieht der/die Gecoachte in den jetzigen Aufgaben? Welche Stärken helfen ihm/ihr, das Ziel zu erreichen? Wie können die Stärken am wirkungsvollsten eingesetzt werden?

Schwächen in mir	Bedrohungen im Umfeld
Welche Aufgaben bereiten Ihnen Kopfschmerzen?	Wie sicher fühlen Sie sich auf Ihrem Arbeitsplatz?
Wann fühlen Sie sich überfordert?	Wie ist das Vertrauensverhältnis mit Ihren Kollegen/Vorgesetzten?
Was läuft nicht so gut?	Welche Gefühle haben Sie, wenn Sie an Ihren Arbeitsumfeld denken?
Was ärgert Sie am meisten?	Welche Aufgaben kommen auf Sie zu?
Wann ärgern sich Ihre Kollegen/Ihre Kunden über Sie?	Was müsste passieren, damit Sie sich sicher fühlen?
Was würden Sie gerne bei sich ändern?	Welche Veränderungen befürchten, erwarten Sie?
Wo sehen Sie Ihren größten Lernbedarf?	Welche Abhängigkeiten spüren Sie?

Prüfen Sie nun zusammen, ob die Schwächen verhindern könnten, dass das Ziel erreicht wird. Definieren Sie gefährdende Schwächen als Lernfelder, und finden Sie zusammen heraus, mit welchen Maßnahmen er an den Schwächen arbeiten kann.

4. Entwicklungen ermöglichen, Ziele vereinbaren

Der Engländer John Whitmore hat eine Methode entwickelt, die er in seine Erfolgscoachings einsetzt und die sich auf die Vereinbarung von Entwicklungszielen konzentriert. Es handelt sich dabei um eine vierstufige Methode, die vorrangig dazu dient mit Mitarbeitern und Klienten über neue Aufgaben oder Herausforderungen zu reden und motivierende Ziele zu vereinbaren. Whitmore nennt seine Methode **GROW**-Methode, wobei er den einzelnen Buchstaben folgende Bedeutung gibt:

G: Goals – Ziele festsetzen

R: Reality – Realitätsprüfung der aktuellen Situation

O: Options – Möglichkeiten prüfen

W: What – Handlungsplan festlegen

4.1. Goal setting – Ziele vereinbaren

In diesem Stadium geht es vornehmlich darum, dass der Mitarbeiter sich eigenen Ziele in Bezug auf seine Aufgaben setzt. Je deutlicher im Vorfeld die Bedeutung seiner Aufgabe für den Erfolg des Teams/Unternehmens klar wurde, desto höher wird er die Messlatte für seine Ziele legen. Dabei handelt es sich um Leistungsziele. Eine Goldmedaille zu gewinnen ist eine Sache, mit welcher Leistung Sie das erreichen eine andere. Whitmore erzählt dazu eine einprägsame Geschichte von den Olympischen Spielen 1968. Für den Weitsprungwettbewerb gab es drei Favoriten, den Russen Terovanesyan, den Amerikaner Boston und den Engländer Davies, den Olympiasieger von 1964. Gewinner und damit Olympiasieger wurde aber der Amerikaner Bob Beamon, der den bis dahin gültigen Weltrekord um mehr als 60 Zentimeter übertraf. Davies, der gut 30 Zentimeter unter seiner Bestmarke lag, räumte ein, dass er sich nur auf Gold konzentriert hatte. Wenn er sich ein Leistungsziel oder eine persönliche Bestmarke von, sagen wir, 8,20 Meter gesetzt und diese angepeilt hätte, hätte er zumindest die Silbermedaille gewonnen.“ So landete er nur auf einem der mittleren Ränge.

Leistungsziele sind motivierender, weil sie konkreter sind und sich genauer daraus ableiten lässt, was getan werden muss, um das Ergebnis auch zu erreichen.

4.2. Reality – die aktuelle Situation klären

Unsere Einschätzung der Realität wird oft durch Meinungen, Urteile, Erwartungen, Vorurteile, Befürchtungen oder Hoffnungen verzerrt. Um seine Ziele auch zu erreichen, ist es wichtig, dass der Mitarbeiter möglichst objektiv herausfindet, wo er im Augenblick steht. Hierbei können Sie ihm als Coach helfen, indem Sie ihm gezielt durch Fragen helfen, die aktuelle Situation zu klären. Fragen Sie zunächst offen und in die Breite, und gehen Sie erst später ins Detail. Beachten Sie: Die wichtigsten Fragewörter sind was, wann, wer, wo, wie viel, wie – und nicht warum!

Vermeiden Sie „Warum-Fragen“, denn diese treiben den Mitarbeiter in die Enge und halten ihn dazu an, Meinungen zu äußern, Bewertungen vorzunehmen oder Urteile abzugeben. Statt: „Warum haben Sie das getan?“ besser: „Was war für Ihre Entscheidung ausschlaggebend?“

Hilfestellungen und Fragebeispiele:

Bei Abschweifungen

- Inwiefern gehört das zum Problem/zur Fragestellung?

Emotionen klären:

- Was geht in Ihnen vor, wenn Sie an ...denken?
- Welche Gefühle haben Sie, wenn Sie eine gute Arbeit abgeliefert haben?

Widerstände hinterfragen:

- Was haben Sie in dieser Sache bisher unternommen?
- Was ist dabei herausgekommen?
- Was hindert Sie daran, vorwärts zu kommen?
- Was würde geschehen, wenn Sie nicht mehr daran gehindert würden?

Aktuelle Situation klären

- Was passiert jetzt? Was genau ist es?
- Wen betrifft es? Wie macht er das?
- Verglichen mit was, ist es schwer, das und das zu tun?
- Wer sagt das? Für wen gilt das?
- Wie hat das funktioniert? Welcher Maßstab steckt dahinter?

4.3. Options – Möglichkeiten prüfen

Bevor sich Ihr Mitarbeiter festlegt, wie er sein Ziel erreichen will, sollte er die Möglichkeiten prüfen, die ihm dazu zur Verfügung stehen. „Viele Wege führen nach Rom“, lautet das alte Sprichwort. Aber es gibt eben kürzere und längere, bequeme und beschwerliche. Und da macht es Sinn, sich Gedanken zumachen, bevor man einfach losrennt.

Ziel dieser Phase im Coaching-Gespräch ist es, die Auswahlmöglichkeiten zu vergrößern. Dabei ist es wichtig, dass der Coach dem Mitarbeiter nicht einfach weitere Optionen nennt, sondern ihm hilft, sich diese selbst zu erschließen. Der Mitarbeiter soll, möglichst ohne groß zu grübeln alle Gedanken nennen und schriftlich festhalten, die ihm zu diesem Thema durch den Kopf gehen.

4.4. What – den Handlungsplan festlegen

Nun gilt es, zwischen den Optionen zu wählen und den Handlungsplan genau festzulegen. Dabei können folgende Fragen helfen:

- Wird die Handlung zu dem angestrebten Ziel führen?
- Auf welche Hindernisse könnten Sie stoßen?
- Welche Unterstützung benötigen Sie?
- Wie und wann werden Sie diese Unterstützung erhalten?
- Wie sicher sind Sie, dass Sie die notwendigen Handlungen auch ausführen werden?
(Auf einer Skala von eins bis zehn bewerten lassen!)

Wenn schließlich klar ist, was der Mitarbeiter machen will, sollte er noch den genauen Zeitrahmen festlegen und – falls erforderlich – zeitliche Teilschritte angeben. In diesem Punkt muss der Coach unnachgiebig sein und auf klaren Festlegungen bestehen.

Ziele und die vereinbarten Schritte, mit denen er sie erreichen will, sollten auf jeden Fall schriftlich dokumentiert werden. Der Mitarbeiter sollte das Gespräch mit dem Gefühl verlassen, dass er seine Ziele erreichen wird. Nur dann wird er es auch schaffen.

5. Ein weiteres Vorgehen: Kräftefeldanalyse

Manche Mitarbeiter klagen in Gesprächen darüber, dass sie eine Aufgabe nicht bewältigen können. Sie haben einfach zu wenig Vertrauen in sich und ihre eigenen Fähigkeiten. In diesen Fällen hat sich ein Vorgehen in zwei Schritten bewährt.

1. Aktivieren des Selbstvertrauen

Jeder Mensch hat in seinem Leben schon einmal Situationen erlebt, in denen er scheinbar Unmögliches möglich gemacht oder eine besondere Leistung erbracht hat. Diese Erlebnisse werden manchmal im Laufe der Zeit verschüttet, aber sie sind in unserem Unbewussten immer noch da, und auch die Fähigkeiten, die uns diese Leistungen ermöglicht haben, sind als (versteckte) Ressourcen verfügbar.

Kommt ein Mitarbeiter mit mangelndem Selbstvertrauen auf Sie zu, versuchen Sie im ersten Schritt, diese positiven Erlebnisse wieder zu aktivieren. Fragen Sie ihn, ob er sich an ein Ereignis erinnern könne, wo ihm etwas Besonderes gelungen ist. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich dabei um berufliche oder private Erlebnisse handelt. Es kann auch ruhig weiter in seinem Leben zurückliegen.

Lassen Sie Ihrem Mitarbeiter nur genug Zeit! Er wird ein positives Erlebnis dieser Art finden. Dann fragen Sie ihn danach, welche seiner Fähigkeiten zu diesem positiven Ergebnis geführt hat. Dadurch erreichen Sie zwei Dinge: Erstens wird die Stimmung Ihres Mitarbeiters sofort besser, weil er sich an etwas Positives erinnert. Zweitens rufen Sie in ihm die Erinnerung an Fähigkeiten wach, die er verwenden kann, um Spitzenleistungen zu erzielen.

2. Analysieren der Kräfte im Umfeld

Die zentrale Frage lautet hier: Wo sieht der Mitarbeiter fördernde und hemmende Kräfte, die bei meinem Versuch, ein bestimmtes Ergebnis zu erreichen, wirksam sind?

	Fördernde Kräfte	Hemmende Kräfte
in mir		
bei meinen Kollegen		
bei meinem Vorgesetzten		
in der Abteilung, im Unternehmen		
in meinem privaten Umfeld		

Nachdem nun das Kräftefeld beschrieben ist, kommt es jetzt darauf an, es nutzen zu lernen. Fangen Sie immer bei den fördernden Kräften an, und arbeiten Sie mit dem Mitarbeiter heraus, wie er sie für seinen Erfolg einsetzen kann. Wenden Sie sich dann den hemmenden Kräften zu. Hier kommt es entscheidend darauf an, sie aus einem anderen Licht zu betrachten. Die wichtigen Fragen lauten: „Was wäre, wenn es sie nicht gäbe?“ oder „Wo hat diese Kraft Ihnen schon einmal geholfen?“

Dazu ein Beispiel: Eine Vorgesetzte beschreibt in einem Beratungsgespräch unter „Hemmenden Kräfte“ einen Kollegen, der einen Kleinkrieg mit ihm führte, um sein Produkt besser zu platzieren. Auf die Frage, was denn passieren würde, wenn dieser Kollege nicht da wäre, gestand sie: „Dann würde ich mich wahrscheinlich nicht so anstrengen, dass mein Produkt das Beste ist.“

Das Beispiel zeigt zweierlei: Zum einen macht es keinen Sinn, schlechte Dinge schön zu reden. Zum anderen können wir lernen, sie aus einem anderen Blickwinkel zu sehen, damit sie uns einfach weniger belasten.

6. Das Coachinggespräch

Wie unterstütze ich meine Mitarbeiter in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung optimal? Welche Handwerkszeuge helfen mir im Coachingprozess?

Zunächst ist es wichtig, einen guten Kontakt zu dem Mitarbeiter herzustellen. Dazu reicht es oft nicht aus, freundlich zu sein. Auch die sprachlichen und nichtsprachlichen Kanäle wie zum Beispiel unsere Körpersprache gilt es zu nutzen. Durch Angleichen der Ausdrucksweise und der körpersprachlichen Signale (= Pacing) entsteht der gute Draht im Gespräch, der sogenannte Rapport, der vertrauensvolle Kontakt mit einem Gesprächspartner.

Dieser Rapport ist die Voraussetzung dafür, ein Gespräch in eine bestimmte Richtung (z. B. von Ärger zu mehr Gelassenheit) oder das Problem zu einer Lösung führen zu können (Leading). Die meisten Fehler in der Gesprächsführung entstehen durch fehlenden Rapport. Der Vorgesetzte legt sofort los, ohne die Beziehung in einem Gespräch zu gestalten. Dadurch kommt es immer wieder zu Missverständnissen und Abwehrhaltungen auf Seiten beider Gesprächspartner.

So bauen Sie in Ihren Gesprächen einen guten Rapport auf:

1. Schauen Sie sich genau die Körperhaltung Ihres Gegenübers an. Versuchen Sie, seine Haltung zu spiegeln, ohne ihn aber auffällig zu imitieren.

2. Welche Sprechweise hat Ihr Gegenüber? Spricht er leise und zurückhaltend oder lebhaft und engagiert? Versuchen Sie auch hier, sich auf Ihren Partner einzustellen.

3. Verwendet Ihr Gegenüber Bilder, wenn er Ihnen etwas erklärt (visueller Typ)? Oder spricht er über seine Gefühle (Gefühlstyp)? Oder verwendet er häufig Sätze wie: „Das hört sich gut an!“ oder „Wenn ich es recht bedenke . . .“ (auditiver Typ)? Versuchen Sie, sich auf diese unterschiedlichen Typen einzustellen und Ihre Sprache ebenfalls aus diesen Quellen zu speisen.

Erst auf der Basis eines guten Rappports können Sie dann das weitere Gespräch in Angriff nehmen und Ihren Gesprächspartner durch das Gespräch führen.

7. Eine Schlussüberlegung: Weshalb viele Führungskräfte lieber *managen* anstatt *führen*

Konfrontationsscheu

Niemand mag Konfrontationen, vor allem wenn die Gefahr besteht, dass Emotionen aufkommen, Tränen fließen, Vorwürfe, Beschuldigungen und Gegenbeschuldigungen zum Gegenstand der Auseinandersetzung werden. Die Scheu vor Konfrontationen kann auch dann groß sein, wenn die Führungskraft um seine Autorität bangen muss: der Mitarbeiter versteht effektiv mehr vom Thema, es handelt sich um eine erfahrene Fachkraft, die Führungskraft ist relativ jung und unerfahren.

Angst vor Verletzungen

Das Angebot, einen Mitarbeiter zu beraten, kann oft als Kritik an dessen Leistung interpretiert werden. Auch gut gemeinte Ratschläge können von Mitarbeitern als persönliche Bewertung aufgefasst werden. Aus solchen Erfahrungen heraus vermeiden viele Führungskräfte das offene Gespräch und gehen so dem Risiko, andere zu verletzen, aus dem Weg.

Angst vor Fehlern.

Menschen führen ist ein weit heikleres Geschäft als Aufgaben managen und viele Führungskräfte haben sich diese Fähigkeit auch nie bewusst angeeignet. Somit bewegen

sich viele in einem eher unbekanntem Gebiet, wenn Sie mitarbeiterorientiert führen sollen. Entsprechend hoch ist die Unsicherheit und die Angst dabei Fehler zu begehen.

Keine Zeit

8. Ausgesuchte Literatur zum Thema:

Beitz, H,: Coaching: So machen Sie Ihre Mitarbeiter erfolgreich. In: Das Handbuch für den Vorgesetzten. Bonn 1997

Fischer, Michael und Pedro Graf: Coaching. Ein Fernworkshop. Alling 1998.

Müller, Gabriele: Systemisches Coaching im Management. Das Praxisbuch für Neueinsteiger und Profis. Weinheim 2003.

Schmidt-Tanger, Martina: Veränderungs-Coaching. Kompetent verändern. NLP im Changemanagement, im Einzel- und Teamcoaching.1998

Vogelauer, Werner: Methoden-ABC im Coaching. Praktisches Handwerkszeug für den erfolgreichen Coach. München 2005

Whitmore, John: Coaching für die Praxis. Wesentliches für jede Führungskraft. Stufen 2006