

# Coaching für Führungskräfte

Blitzlichter auf einen schillernden Begriff



Mag. Franz Xaver Wendler

Neu überarbeitete Auflage 2010

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort.....</b>	<b>4</b>
<b>Wurzeln des Coaching.....</b>	<b>5</b>
Zur Etymologie	
Historisches	
Coaching etabliert sich in 5 Phasen	
1. Sport als Vorbild in der PE	
2. Mentoring durch Führungskräfte	
3. Psychologisierung des Coaching	
4. Organisationsinternes Coaching	
5. Differenzierung: Ist alles Coaching	
<b>Coaching-Varianten in der PE.....</b>	<b>7</b>
Internes Coaching	
Der Vorgesetzte führt coachend	
Der interne Coach aus Stäben	
Externes Coaching	
Kombinationen internes + externes Coaching	
<b>Anlässe &amp; Themen für Coaching.....</b>	<b>12</b>
Krisen als Anlass für Coaching	
Individuelle Krisen beruflicher Natur	
Individuelle Krisen persönlicher Natur	
Krisen der Organisation	
Verbesserungswünsche als Anlaß für Coaching	
Thematische Coaching-Akzente	
Manager-Themen	
Spezielle Themen im Coaching von Sozialmanagern	
Freiberufler	
<b>Was bieten Coaches ihren Kunden?.....</b>	<b>17</b>
<b>Zur Rolle des Coaches.....</b>	<b>19</b>
<b>Verwandte Konzepte.....</b>	<b>20</b>
Supervision	
Psychotherapie	
Training	
<b>Settings von Coachings.....</b>	<b>26</b>
Einzelcoaching	
Gruppencoaching	
Team-Coaching	
<b>Literatur-Tipps.....</b>	<b>29</b>

# Vorwort

Coaching ist in aller Berater-Munde.  
MitarbeiterInnen werden nicht mehr geführt, sondern gecoacht.  
LehrerInnen coachen ihre Schüler und werden ihrerseits vom Direktor gecoacht.  
Coaching klingt besser als Einzelsupervision.  
Coaching im Sport hat ohnehin lange Tradition.  
Fachzeitschriften überschlagen sich mit dem Schwerpunktthema „Coaching“.  
TrainerInnen, BeraterInnen, SupervisorInnen ergänzen Visitenkarten und Werbematerial eifrig mit dem neuen Boom-Etikett.  
Die Trendsetter unter den Ausbildungsinstituten stampfen eilig Coaching-Lehrgänge aus dem oft kargen Boden: „Coaching für Berater in der Wirtschaft“, „Coaching für SupervisorInnen“, „Coach the coach“.

Andere, die Nachdenklicheren, treffen sich auf Symposien oder in Arbeitskreisen zu kritischen Diskussionen mit Themen wie etwa „Was ist Neues am Coaching...“, oder „Coaching, alter Wein in neuen Schläuchen...?“ und räsionieren über die (Un-)Seriosität in der Berater-Szene.

Die vorliegende Arbeit bemüht sich, einige Blitzlichter auf den schillernden Begriff Coaching zu werfen, auf die verzweigten Wurzeln des Coaching und die historischen Entwicklungslinien, welche den „Container“-Begriff Coaching prägen.

Die verschiedenen „Coaching-Varianten“ in der Personalentwicklung, externes und internes Coaching werden kurz beleuchtet und deren Vor- und Nachteile herausgestrichen. Dazu gibt's Kritisches zum Trend: „Führungskräfte coachen ihre Mitarbeiter“.

Die Anlässe & Themen für Coaching unterscheiden „Krisen“ von „Verbesserungswünschen“ und akzentuieren die Motive und Themen von Managern in der Wirtschaft, von Sozialmanagern und Freiberuflern als die wichtigsten Coaching-Kundengruppen.

Was Coaches ihren Kunden bieten und welche Rollen sie im Beratungsprozeß einnehmen können, interessiert uns im 4. und 5.Kapitel.

Supervision, Psychotherapie und Training werden als verwandte Konzepte auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede überprüft.

Schließlich beschreibt „Settings von Coachings“ kurz die Organisationsformen Einzel-Gruppen- und Team-Coaching.

Eine aktuelle Bücherliste zum Thema findet sich auf der letzten Seite.

Viel Spaß am und im Coaching!

Franz Xaver Wendler

# Wurzeln des Coaching

## Ein Satz zur Ethymologie

Coaching hat seinen Wortstamm und seine ursprüngliche Bedeutung vom englischen Wort für „Kutsche“. Coach oder Coachman ist auch der Kutscher und so ist auch die Aufgabe des „Leitens und Betreuens der Pferde“ in den Bereich des Beratens sinngemäß übertragbar.

## Historisches

Der Begriff „Coaching“ wird im deutschsprachigen Raum erst seit Mitte der 80er Jahre verstärkt für die Beratung und Einzelunterstützung von Führungskräften durch einen organisationsexternen Coach gebräuchlich. Schon früher ist hierzulande der Coach als eingedeutschter Begriff für den Betreuer im Sportbereich geläufig. Anders als in englischsprachigen Ländern, wo Coaching im Sport eine Funktion abseits des rein körperorientierten Trainings ist und auch funktional davon getrennt wird, ist der einheimische Coaching-Begriff ein Sammelsurium.

### Coaching in der Sportler-Sprache

Die „Coaching-Zone“ bezeichnet im Fussball den Bereich, in dem sich Trainer, Masseur, Ersatzspieler und sonstige Wicht(ig)e eines Vereines während der Spielzeit aufhalten dürfen. Das „Coaching-Verbot“ im Tennis bedeutet, dass während des Spieles keine Tips von außerhalb -von wem auch immer- kommen dürfen. Tatsächlich wird die Bezeichnung Coach vielfach synonym für die Rolle des Trainers, des Betreuers oder gar des Managers verwendet. Nicht selten sind deren Funktionen auch tatsächlich in einer Person verschmolzen. Ein und derselbe plant das körperliche Training, führt es mit den Sportlern durch und betreut diese vor und während des Wettkampfes taktisch, technisch und im mentalen Bereich, arbeitet mit ihnen an deren Motivation und Konzentrationsfähigkeit und kümmert sich zudem ums „Drumherum“, hält den Schützlingen sozusagen „den Rücken frei“. Bekannt sind die „Schatten“ der Spitzensportler, die Einflüsterer, die Medienbetreuer, Öffentlichkeitsarbeiter und Seelendoktoren in sich vereinen (möchten). Der Abhängigkeitsgrad des Gecoachten steigt mit der Funktionsfülle des Coaches rapide an und einige Beispiele der jüngeren österreichischen Sportgeschichte zeigen das Fatale derartig intensiver Beratungsbeziehungen. So ist der Auf- und Abstieg der Karriere von Skisprungstar Andreas Goldberger mit seinem Coach Edi Federer ebenso in die österreichische Sportgeschichte eingegangen, wie die Höhen und Tiefen des Tennishelden Thomas Muster mit seinem Coach und ehemaligen Sportjournalisten Ronnie Leitgeb eng verbunden sind.

### Coaching schon im 19. Jahrhundert?

Im anglo-amerikanischen Raum führt uns die sprachliche Tradition gar ins 19. Jhdt. zurück und zwar verwendet für Personen, die im universitären Umfeld andere auf Prüfungen, spezielle Aufgaben und sportliche Wettbewerbe vorbereitet haben. Schon da sind unter Begriff Coaching also sehr umfassende Aufgaben- und Funktionsbereiche subsummiert.

## Coaching etabliert sich in 5 Phasen

Für die Entwicklung des Coaching im Management- und Personalentwicklungsbereich lassen sich 5 Phasen nachstellen:

### 1.Phase: Der Sport als Vorbild in der Personalentwicklung (PE)

Nach dem Motto: "Der Vorgesetzte ist der beste Trainer seiner Mitarbeiter" wird in den 1970er Jahren in den USA, etwa 10 Jahre später im deutschsprachigen Raum -eine gewisse zeitliche Verzögerung von Deutschland nach Österreich eingeschlossen- Coaching in Anlehnung an den Sport als „entwicklungsorientiertes Führen“ propagiert. Es geht um die Verbesserung der fachlichen Kompetenzen, der Motivation und natürlich insgesamt um die Steigerung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter.

### 2.Phase: Mentoring durch Führungskräfte

bedeutet die karriereorientierte Betreuung (Mentorentum) durch einen höhergestellten Manager. Die Übernahme von Mentorenschaften meint also das Begleiten von neu hinzugekommenen Organisationsmitgliedern und wird betriebsintern von erfahrenen Führungskräften übernommen. Ziel ist die rasche Integration neuer Mitarbeiter, die mit den Werten, Normen und Ritualen, dem „Hintergrundwissen“ einer Organisation bekanntgemacht werden, um sie rascher und fester an den Betrieb zu binden. Das bedeutet eine *klare hierarchische Ordnung* von „Wissendem“ und „Einzuführendem“ in der Coachingbeziehung ebenso wie den *verpflichtenden Charakter*, womit zwei wesentliche Postulate heute gängiger Coaching-Konzepte, nämlich weitgehende *Symmetrie* und *Freiwilligkeit* zwischen Coach und Klient hier fehlen.

Zeitlich erreicht diese Phase der PE einen ersten Höhepunkt Mitte der 1980er Jahre und dauert heute noch an. Wie später noch gezeigt wird, wird aber die Bezeichnung Coaching als Führungsstil von vielen Fachleuten als irreführend abgelehnt.

### 3.Phase: Psychologisierung des Coachings

Erst Mitte der 1980er Jahre ist das verbreitete Auftauchen organisationsexterner Coaches festzustellen. Deren Arbeitsfeld wird die Einzelberatung von Topmanagern. Vor dem Hintergrund zunehmender Psychologisierung der Gesellschaft möchte die Wirtschaft -oder besser, möchten die in der Wirtschaft maßgeblich Tätigen- die psychologischen Aspekte von Entwicklung, Motivation und Management stärker nutzen. Das öffnet psychologisch und psychotherapeutisch orientierten BeraterInnen den Markt für das externe Coaching von Führungskräften. Manager holen sich so einen exklusiven Ansprechpartner für die Bearbeitung beruflicher und persönlich-privater Probleme und Themen. Dass die Finanzierung der Coachings zu dieser Zeit vielfach privat -also ohne Firmenzuschüsse- passiert, könnte auf eine gewisse Zurückhaltung der PE-Abteilungen bezüglich des Einsatzes externer Berater in dieser Sache ebenso hinweisen wie auf das Bemühen der Manager, den individuellen Beratungsbedarf „nicht an die große Glocke hängen“ zu wollen. Die Haltung: „Wer sich beraten lässt, wird für schwach gehalten“ ist noch heute verbreitet.

### 4.Phase: Das organisationsinterne Coaching entwickelt sich

Ende der 80er-Jahre bieten -wohl angeregt durch den allgemeinen Psycho-Boom und die stärker werdende Präsenz des Einzelcoachings für Führungskräfte in der einschlägigen PE-Literatur- Personalentwickler der großen Firmen internes Coaching an, meist in Form von Einzelcoaching für das mittlere und untere Management, durchgeführt von einem fest angestellten, der Personalabteilung zugehörigen Coach. Das Beraten der höheren Ebenen ist den selbst auf der mittleren Hierarchie angesiedelten Coaches naturgemäß praktisch unmöglich. Die Themen sind aufgrund der meist begrenzten psychologischen Beratungskompetenz der Berater auf unmittelbare betriebliche, arbeitsbezogene Themen beschränkt.

### 5.Phase: Differenzierung des Coaching (oder: Ist alles Coaching?)

Anfang der 90er Jahre wird Coaching im deutschsprachigen Raum ein regelrechter Modartikel. Jede Art von Instruktion, Training, Gespräch, Unterricht, Anleitung usw. wird als „Coaching“ bezeichnet und verkauft. Die Fachliteratur vervielfacht ihren einschlägigen Output explosionsartig, Bücher, Artikel und populärwissenschaftliche Veröffentlichungen jagen einander wie auch die (selbsternannten) Spezialisten. Die Qualität hinkt vielfach hinterher. Coaching-Ansätze wachsen aus dem Boden wie die Schwammerln, Coaching-Ausbildungskonzepte detto. Das zunehmende Interesse führt zur Differenzierung und bunten Ausgestaltung der Coaching-Begrifflichkeiten. So ortet Rauen<sup>1</sup> schon in den 1990er-Jahren die Angebote von Selbst-, Rollen-, Gruppen-, Team-, Mitarbeiter-, Meister-, Projekt-, Business-, Inner-, Crash- und Messecocaching. Coaching -so wird bedauert- gerät zum „Containerbegriff“.

## Coaching-Varianten im Personalentwicklungsbereich (PE)

Die Arten des Coachings sind vielfältig, dementsprechend intensiv auch die Diskussion zur Frage: Wann darf nun eine Beratungsmaßnahme „Coaching“ heißen? Im folgenden unterscheidet sich nach **externem** und **internem Coaching**, also nach der Herkunft des Coaches, nach **Funktion und Berufstätigkeit der Klientinnen**, also der Zielgruppe und nach der **Zusammensetzung und Anzahl der KlientInnen**, also dem Setting.

## Internes oder externes Coaching?

### 1. Internes Coaching

Das interne Coaching betrifft Begleitungs-Maßnahmen durch Coaches, die derselben Organisation wie der Klient entstammen. Zu unterscheiden ist das **Coaching durch Vorgesetzte**, gekennzeichnet durch eine besonders unterstützend gedachten Führungsstil vom **internen Coaching**, das von den Personalentwicklungsabteilungen größerer Organisationen in den letzten Jahren verstärkt als ein Weiterbildungsangebot vor allem dem unteren und mittleren Führungsebenen angeboten wird.

#### 1.1. Der Vorgesetzte führt coachend

Viele große Unternehmen -genauer deren PE-Abteilungen- propagieren seit einigen Jahren *Coaching als neuen Führungsstil*. Der meist direkte Vorgesetzte soll dabei die Rolle des Coaches seiner ihm unterstellten Mitarbeiter übernehmen. Gemeint ist damit ein „förderorientiertes Führen“ oder auch ein „Führen an der langen Leine“<sup>2</sup> das den jeweiligen Entwicklungsstand des Mitarbeiters in Kontakt mit diesem erhebt und gemeinsam Strategien für das Erlernen neuer Fertigkeiten, Fähigkeiten oder Techniken entwickelt. Über diese aufgabenbezogene Unterstützung soll der coachende Vorgesetzte seinen MitarbeiterInnen auch in persönlicher und „menschlicher Hinsicht“ zur Seite stehen und diese in geeigneter Form beraten, „in Konflikten vermitteln“, den „individuellen Karriereweg begleiten“ oder auch einmal „persönliche Problemchen klären helfen“.

---

<sup>1</sup> Rauen C. *Coaching*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie 1999

<sup>2</sup> Wagner P., Der Boss als Coach. Praxisbeispiele aus C&A und Allianz Versicherung. *Unternehmensentwicklung*, 1, S.4-7

### **Anlehnung ans „Situative Führen“**

Der „Vorgesetzte als Coach“ entspricht in vielem der ursprünglichen, in den USA entwickelten Coaching-Definition, die sich stark an der Idee des „Situativen Führens“ orientiert, ebenfalls in den USA schon 1970 entwickelt (Hersey/Blanchard). Die klassischen Führungsstile -etwa autoritär, karitativ, laissez faire, demokratisch- sollen durch ein entwicklungsbezogenes und der jeweiligen Situation angepasstes Verhalten ersetzt werden. Entsprechend den neu entwickelten Strukturen -beispielsweise in den Produktionsbetrieben der Autoindustrie, die stark auf Teamarbeit abzielen- ist mehr Verantwortung des Mitarbeiters erforderlich.

### **„Flache“ Leitungsstrukturen**

Flachere Strukturen (Lean Management) brauchen neue Beziehungsdefinitionen innerhalb der verbliebenen Hierarchien und ein kooperativeres Führungsverständnis. „Coachende Leiter“ sind weniger operativ tätig und verstehen sich stärker als *Moderator, Ideengeber, Vernetzer, Berater* und *Zuhörer*. Soziale Fähigkeiten, neues Rollenverständnis, neue Formen der Kommunikation, neue Sichtweisen von Lernen und Weiterentwicklung sind also gefragt. Gerade das aber ist meist zu gering entwickelt, sagen die Kritiker des neuen Trends.

### **„Schiefe“ Coaching-Beziehung**

Zudem ist es schwer möglich, in einem -noch immer- schiefen Hierarchiegefälle Coach (=Vorgesetzter und Klient (=Untergebener) das für die Bearbeitung *schwieriger Fragestellungen* oder auch *persönlicher Themen* notwendige Vertrauensverhältnis herzustellen.

Es zeigt sich hier das Phänomen, das auch in pädagogischen Kontexten wie etwa der Schule verhindert, dass Lehrer von ihren Schülern ernsthaft als Coaches anerkannt werden: Dort, wo Kontrolle und Beurteilung eine wesentliche Rolle spielen, ist die Herstellung einer annähernd symmetrischen Beratungsbeziehung unmöglich und „Vorgesetzte müssen wirklich aufpassen, dass ihnen aus dem Konzept der Personalentwicklung hier nicht ein unmöglicher Auftrag erwächst, der darin besteht, sich als leistungsbewertender Wolf im partnerzentrierten Schafspelz des Beraters aufzuführen.“<sup>3</sup>

### **Zu nah am Geschehen**

Ein dritter ernstzunehmender Kritikpunkt ist, dass coachende Vorgesetzte „zu nah am Geschehen“ sind, um die für viele Beratungsthemen notwendige Distanz für die zu unterscheidenden Ebenen und Perspektiven einnehmen zu können. Obendrein sind Führungskräfte als systemimmanente Elemente immer auch involviert und damit „parteilich“.

### **Gut gemeint: aus Meistern werden -über Nacht-Coaches**

Von oben oktroyierte Coaching-Rollen bewirken überhaupt das Gegenteil ihrer „guten Absicht“. Das zeigt zumindest das Beispiel, das mir der Personalverantwortliche eines großen Elektrokonzernes schildert: *Alle bisherigen Meister der Produktionsabteilung wurden darin in einem kurzfristigen „Erneuerungsprozess“ zu Coaches umfunktioniert. Damit sollte traditionelles und als dysfunktional und demotivierend erkanntes Führungsverhalten durch einen „neuen Stil“ ersetzt werden. Aus dem Leiter, der sich bisher -mehr oder weniger bewußt- einem der „klassischen Führungsmodelle“, wie dem noch immer weit verbreiteten autoritären Leitungsverhalten, zugetan fühlte, sollten also mitarbeiterorientierte Coaches werden.*

### **Neue Coaches-neue Widerstände**

*Tatsächlich zeigte sich -trotz großer Bemühungen der Personalverantwortlichen mit vielen Info- und Weiterbildungsangeboten- ein hartnäckiges Beharrungsvermögen im Verhalten der „neuen Coaches“, gepaart mit „neuen Widerständen“ bei den Mitarbeitern. Verbanden die Ex-Meister ihre neue Rolle mit einem subjektiv wahrgenommenen Machtverlust, waren die Mitarbeiter vollends verwirrt. Sie sahen sich nun in ihrer Kommunikati-*

---

<sup>3</sup> Loos, 1991, S.151, zit. nach Rauen 1999, S.51).

on mit den Vorgesetzten einer Mischung aus alten Rollenmustern mit vereinzelt Versuchen von neuer „kollegialer Nähe“ konfrontiert. Die eigens dafür von der Personalabteilung eingerichtete Koordinationsstelle ist mit Konflikt-Bereinigungs-Aktionen zwischen Arbeitsgruppen und Coaches und mit Coachings der Coaches jedenfalls gut beschäftigt.

Das Beispiel zeigt, was viele Autoren dem „Vorgesetzte als Coach“-Trend bescheinigen, nämlich dass wesentliche Faktoren für Coaching hier nicht erfüllt sind.

## **Was fehlt dem Coaching durch Führungskräfte?**

### **Der Klient erteilt keinen Auftrag, die Freiwilligkeit fehlt**

Coaching lebt von der Freiwilligkeit des Klienten oder Kunden nach dem Grundsatz: „Du kannst niemanden verändern, wenn er es nicht von selber will.“ Zudem kann der Klient Dauer und Ende der Coaching-Beziehung beim Coaching durch Führungskräfte nicht bestimmen.

### **Der Klient ist bei der Zieldefinition nicht oder nur scheinbar beteiligt**

Beim Coaching definiert der Klient die Ziele. Vorgesetzte sind dagegen immer interessengeleitet und repräsentieren die Ziele der Organisation bzw. deren eigene Wünsche. „Ziele werden in Richtung Erwartungen des Vorgesetzten umgebogen“<sup>4</sup>. *Kollegiale Entmündigung* der Coaching-Klienten durch *nondirektive Manipulation* des Vorgesetzten-Coaches ist vielfach die Folge.

### **Asymmetrische Beziehung**

Der Klient bleibt auch im Coaching-Prozess untergebener Mitarbeiter, Vorgesetztenstruktur, Weisungsgebundenheit, Kontrolle bleiben erhalten. Das Postulat einer annähernd gleichwertigen Beratungs-Beziehung im Coaching kann nicht erfüllt werden.

### **Vertrauensbasis und Offenheit sind gefährdet**

Vertrauen und Offenheit ist leichter „von oben nach unten“ zu fordern als umgekehrt. Der Vorgesetzte, der über Leistung, Belohnung, Aufstieg und Position des Mitarbeiters mitentscheidet, darf nicht erwarten, dass in aller Offenheit über „Freud und Leid am Arbeitsplatz“<sup>5</sup> verhandelt wird. Gerade eine gute Vertrauensbasis ist aber wesentlich für den Erfolg von Coachingprozessen.

### **Rollenkonfusion beim coachenden Vorgesetzten**

Die unterschiedlichen Anforderungen an die Rollen des Vorgesetzten und die eines Coaches erfordern eine Rollenklarheit, die viele überfordert, gerade dann, wenn das Coaching „laufend“, also nicht in einem eigens dafür vorgesehenen zeitlichen und räumlichen Rahmen, sondern eben „on the job“ verlaufen soll. Das führt zu Irritationen auch bei den Mitarbeitern.

So ist Coaching durch Vorgesetzte wohl nur ein bemühter Versuch, „neues Führungsverständnis“ zu implementieren, wird aber den Ansprüchen, die wir an den Coaching-Begriff stellen, nicht gerecht.

„Der Begriff Coaching sollte ja, wenn er nicht gänzlich unscharf werden soll, für individuelle Formen der Personalentwicklung oder für gesonderte Formen des Konflikt- bzw. Krisenmanagements reserviert bleiben.“ (Schreyögg)

---

<sup>4</sup> Vogelauer in: Unternehmensentwicklung 1999

<sup>5</sup> Schreyögg A., Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Frankfurt/M.: Campus

## 1.2. Der interne Coach aus Stäben

Anders zu beurteilen ist das Coaching, das Personalentwicklungsabteilungen großer Unternehmen *betriebsintern* anbieten. Zielgruppen sind **einzelne Führungskräfte, Gruppen von Führungskräften verschiedener Abteilungen** oder **Teams von Managern**, die ihre Zusammenarbeit mit einem *organisationsinternen Coach* reflektieren. Diese Coaches können viele Beratungsfunktionen übernehmen, da sie als nicht unmittelbare Vorgesetzte weniger gefährdet sind, etwa Bloßstellungs- oder Kontrolllängste bei den Klienten/Mitarbeitern zu aktivieren. Zudem sind die Anforderungen nach *Freiwilligkeit* weitgehend erfüllt.

Oft gibt es aber auch *Empfehlungen* durch Vorgesetzte, sich in Coaching zu begeben oder es ist für Newcomer einfach Usus, sich in regelmäßigen Abständen coachen zu lassen. So beanspruchen viele Führungskräfte unterer Ränge mittlerweile Coaching, wie bei VW, wo seit einigen Jahren eine eigene Coaching Ges.m.bH. existiert.<sup>6</sup>

### Wobei ist der interne Coach aus Stäben nützlich?

#### Aktuelle Krisen

Manager holen sich ein Coaching, um individuelle Führungskrisen zu reflektieren. Das können sein:

- *Widerständen gegen die Einführung von Neuerungen*
- *Konflikte mit anderen Verantwortungsträgern*
- *Kämpfe von Abteilungen oder*
- *das Auftauchen von Mobbing.*

#### Einführung neuer Mitarbeiter

Newcomer als Führungskräfte, ob intern aufgestiegen oder von aussen dazugekommen, durchlaufen häufig einen Coaching-Prozeß, der dazu dient, die Neulinge in *die Firmen- und Organisationskultur* einzuführen, sie mit den internen *Regeln und Gebräuchen* vertraut zu machen mit dem Ziel der *schnelleren und besseren Kontaktaufnahme und Integration* in die neue Rolle. So kann ein Fauxpas, wie er mir von einem Jungmanager bei seinem Dienstantritt in der neuen Firma geschildert wurde, nicht so leicht passieren: *„Ich kam am ersten Tag auf meinen Arbeitsplatz und hatte mich dazu -zur Feier des Tages- sozusagen und weil mir das zur Firmenkultur zu passen schien- in meinen besten schwarzen Anzug geworfen, weisses Hemd, Krawatte etc. wie ich es auch bei meinen Auswahlgesprächen bei meinen Gesprächspartnern der neuen Firma gesehen hatte. Schon der erschrockene Begrüßungsblick der Sekretärin irritierte mich und ließ mich Böses ahnen. Ich hatte -wie ich später aufgeklärt wurde, den firmeninternen Kleidungscode der Firmenleitung erwischt und war damit deutlich overdressed.“*

#### Outplacementberatung

Das Schicksal, bei organisatorischen „Abmagerungskuren“ auch als hochrangiger Manager seinen Job zu verlieren, ist in den letzten Jahren sicher deutlich gestiegen. Schreyögg zitiert ein Beispiel der oft dramatischen Folgen derartiger „Auslagerungen“: *„Einem Exmanager ist es geradezu peinlich, zu Hause zu sein und seinem Nachbarn gegenüber seine Situation offen zu legen...entlassene Manager sind oft psychisch so angeschlagen, daß sie kaum in der Lage sind, sich anderswo zu bewerben oder ihrem Leben überhaupt noch einen Sinn zu geben“<sup>7</sup>.*

Coaching hat dabei den Sinn, psychohygienische Entlastung oder auch ganz konkrete Unterstützung bei der Suche nach neuen Jobs zu bieten. Das ist im übrigen auch im Interesse der „outplacenden“ Organisation im Sinne interner und externer Imagepflege, manche Betriebe -wie etwa Gröbl-Möbel- weisen explizit in ihren Werbeaussendungen auf diese vorbildliche Mitarbeiterbetreuung hin. Vielfach erscheint in diesen Fällen allerdings „externes Coaching“ eher angesagt, wenn -wie häufig- die Trennung für den leitenden

<sup>6</sup> Das Rundum-Paket bei VW, In:Wirtschaft & Weiterbildung 2/2000.

<sup>7</sup> Schreyögg A., a.a.O., s.76

Mitarbeiter mit den Gefühlen von „Beschämung“ und „Herabwürdigung der eigenen Leistungen“ einhergegangen ist.

### **Coaching für die Vorbereitung auf den Ruhestand**

Der Abschied vom Beruf ist ein deutlicher biografischer Einschnitt, wo intensive Trauerarbeit notwendig wird, die von verantwortlichen Vorgesetzten begleitet werden kann. Für die Vorbereitung dieser anspruchsvollen Aufgabe bieten manche Firmen ihren Führungskräften Gruppen-Coaching durch interne Coaches an. Meistens handelt es sich dabei allerdings um Seminare für die Betroffenen selbst, damit sie durch Hobbies oder ehrenamtliche Tätigkeiten einen neuen Lebenssinn entwickeln können.<sup>8</sup>

### **Vorteile eines organisationsinternen Coaches**

Das organisationsinterne Coaching hat sowohl dem coachenden Vorgesetzten als auch dem externen Coaching gegenüber Vorteile, weshalb es sich steigender Beliebtheit erfreut:

#### **Vorteile gegenüber dem „Coaching durch den Vorgesetzten“:**

- ◆ Inanspruchnahme ist in der Regel freiwillig, Beendigung ist jederzeit möglich
- ◆ keine Kontroll- und Bewertungsfunktion
- ◆ Klar deklarierte Beratungsrolle gegenüber der Gefahr der Rollenkonfusion beim coachenden Vorgesetzten
- ◆ meist als professioneller Beziehungsarbeiter gut ausgebildet

#### **Vorteile gegenüber dem externen Coach:**

- ◆ in die vorhandene Personalentwicklung gut integriert
- ◆ genaue Kenntnisse der organisationspezifischen Gegebenheiten, „Kulturwissen“, „Insiderwissen“
- ◆ die Kosten sind geringer als beim externen Coaching

### **Nachteile des internen Coachings**

Im Gegensatz zu Coaching-Massnahmen durch organisationsexterne Berater ist die Möglichkeit zu vertraulichen Beziehungen durch die vorgegebene Rollenverteilung eingeschränkt. Der Klient weiss, dass er es mit einem Angestellten derselben Organisation zu tun hat, der damit auch in gewissen Abhängigkeiten steht. Viele, als möglicherweise „heiß“ erachtete Coaching-Themen, werden daher vermieden. Dem Coach fehlt zudem die notwendige Distanz zu Organisation und Mitarbeitern für das Aufspüren und Zur-Verfügung-stellen neuer Perspektiven.

Durch die Zugehörigkeit zur Personalabteilung sind weitere System- und Abteilungsverflechtungen, oder zumindest der Zuschreibung derselben durch die Klienten zu erwarten. Selbst in der mittleren Führungsebene angesiedelt, beraten interne Coaches meist das mittlere und untere Management, nicht aber die oberste Führungsebene.

## **Externes Coaching**

Heute werden vielfach externe Coaches von den Führungskräften selbst oder über die Vermittlung der Personalabteilungen engagiert. Zum einen verfügen viele Organisationen

---

<sup>8</sup> Schreyögg A., a.a.O., S.204

nicht über hauseigenes Coaching-Personal, zum anderen gibt es viele gute Gründe, externe Coaches anzumieten.

Wie bereits dargestellt, sind *externe Coaches* einmal unabhängig ihrer spezifischen persönlichen Qualitäten der *Führungskraft als Coach* wie auch dem *internen Coach* überlegen und in bestimmten Fällen aufgrund ihrer „Fremdheit“ erst überhaupt in der Lage, eine hilfreiche Rolle bei der Bewältigung der Coaching-Ziele zu spielen.

### 3 Vorteile des externen Coaches

#### 1. Vertrauensvorschuss

Bei individuellen Fragestellungen und Problemen, bei denen der Beratungsbedürftige betriebsintern auf Unverständnis zu stoßen vermutet oder deren Geheimhaltung ihm wichtig erscheint, kann ein externer Berater „Vertraulichkeit“ eher vermitteln als dies der vertrauenswürdigste Chef oder Interncoach kann. Die Ängste Berufstätiger, wegen eines geäußerten Beratungsbedarfes vom beruflichen Umfeld als „inkompetent“ oder gar „impotent“ gehalten zu werden, sind vielfach tief verankert, sogar in manchen Bereichen sozialer Dienstleistungssysteme, die Beratung sowohl selber anbieten als auch in ihren Arbeitsbeschreibungen als notwendiges Element der berufsbegleitenden Selbstreflexion stehen haben.

#### 2. Mitarbeiter können keine Vorgesetzten coachen

Führungskräfte der obersten Regionen lassen sich in der Regel nicht von Kollegen coachen, die zwar nicht in direkter Linie hierarchisch untergeordnet sind, wie die internen Coaches der PE-Abteilungen, die sich aber doch im Organigramm „weiter unten“ wiederfinden. Der Externe darf sich eher erlauben, die oft gewünschte Rolle des „Hofnarren“ oder des „advocatus diaboli“ zu übernehmen, um den „Kaisern einen Spiegel vorzuhalten“. Zudem nützt die Haltung, die satirisch im Satz „Jeder der von ausserhalb kommt, ist ein Fachmann“ verpackt ist, dem Image des Externen.

#### 3. Die Kulturneutralität des externen Coaches

Nicht in das System integriert und von den gängigen Deutungsmustern infiltriert, kann der externe Coach unbefangener an Fragestellungen herangehen, auch Tabuthemen „naiv“ ansprechen und neutraler Vermittler in Krisenfällen spielen. Als interessierter Beobachter oder Gast kann sich der Coach durch die Berufsthemen-Welt des Klienten führen lassen und im Dialog neue Sichtweisen, neue Fragestellungen, Sinnzusammenhänge rückmelden. Diesbezüglich bekommen auch die *Thesen „Berufsfeld-Distanz des Coaches ist eine Ressource“*, *„Feldnähe beeinträchtigt die Perspektiven-Vielfalt“* Unterstützung.

## Kombination von internem Coaching + externem Coaching

In bestimmten Fällen stellen Kombinationen von *externem Coaching* und internem Coaching, das in der Personalentwicklungs-Abteilung angesiedelt ist, sinnvolle Synergieeffekte her. Auf diese Weise lassen sich die Vorteile beider Rollenkonstellationen optimal nutzen.

### Anlässe für kombiniertes Coaching<sup>9</sup>:

- ◆ Innovative Entwicklungen innerhalb eines Systems, wie z.B. die *Etablierung von Qualitätszirkeln*, von *Projektmanagement* oder die *Einführung neuer interner Kommunikationssysteme*
- ◆ Bei der *Fusion* von zwei Betrieben, wo der externe Coach die Rolle des neutralen Vermittlers und der interne die des „Kulturverwalters“ übernimmt.

---

<sup>9</sup> Vgl. Schreyögg A., a.a.O., S. 204

# Anlässe & Themen für Coaching

Coaching als berufliche Beratungsform ist für alle Themen offen, die Menschen in beruflichen Zusammenhängen beschäftigen. „Freud und Leid im beruflichen Kontext“ soll reflektiert und gegebenenfalls bearbeitet werden können. Tatsächlich ist die Nachfrage derjenigen, die Coaching aufgrund subjektiv erlebter Krisen, Spannungen oder Defizite in überwältigender Mehrheit und das, obwohl uns die Anbieter von Coaching und auch von dessen Non-Profit-Schwester Supervision zusehends stärker glauben machen wollen, dass ihr Angebot eigentlich nicht in erster Linie für krisenhafte Situationen gedacht ist. Hier zeigt sich ein Phänomen, dass wir aus dem Gesundheitswesen kennen, wo - individuell wie politisch-gesellschaftlich- der Löwenanteil der finanziellen Ausgaben für's Reparieren und nur ein Bruchteil davon für die prospektive Vorsorge verwendet wird.

## Krisen als Anlass für Coaching

Krisen stellen für Individuen wie Systeme „eine Bedrohung, Herausforderung und Belastung für die Aufmerksamkeit“<sup>10</sup> dar bzw. letztendlich eine Bedrohung der Integrität und der Überlebensfähigkeit im jeweiligen Zustand. Krisen wird aber auch vielfach Katalysatorfunktion zugeschrieben und „Krise als Chance“ ist mittlerweile zum verbreiteten Schlagwort geworden, um den evolutionären Charakter von Krisen herauszustreichen.

### Individuelle Krisen beruflicher Natur

Dazu gehören akute Ereignisse ebenso wie schleichende Krisenphänomene:

- ◆ belastende Bedingungen am speziellen Arbeitsplatz oder in der Organisation
- ◆ Job-Stress oder Überforderung
- ◆ Burnout
- ◆ Mobbing
- ◆ berufliche Deformierungen (Rollenmuster: „Knallharter Manager“, „unfehlbarer Arzt“)
- ◆ Verlust des Arbeitsplatzes
- ◆ Pensionierung

### Individuelle Krisen persönlicher Natur

Coaching behandelt auch persönliche Themen, wenn dadurch die berufliche Leistungsfähigkeit, die Motivation oder die Arbeitszufriedenheit betroffen sind. Schließlich können Berufswelt und Privatsphäre nie restlos voneinander getrennt werden und persönlich relevante Ereignisse können, insbesondere wenn sie krisenhaft sind, berufliche Zusammenhänge und Werteskalen gehörig durcheinanderwirbeln.

Zu den häufigsten Anlässen für Coaching zählen in diesem Segment:

*PartnerInnen-Krisen, Trennungen, Erkrankungen oder Unfälle* (eigene oder die von Angehörigen) und *wirtschaftliche Probleme*.

### Krisen der Organisation

Vielfach wird bei individuellen Coachings klar, dass die Krisenerscheinungen nicht nur von Einzelnen wahrgenommen werden, sondern vom Kollektiv oder zumindest von zahlreichen Vertretern der Organisation krisenhaft erlebt werden. Dann sollte Coaching in der

---

<sup>10</sup> Schreyögg A. a.a.O., S. 72

Regel die Funktion einer organisationübergreifenden Entwicklungsmassnahme erhalten in Form von Gruppen- bzw. Teamcoachings, die in ein Organisationsentwicklungskonzept eingebunden sind.

**Ursachen können sein:**

- ◆ **Ökonomische Krisen** (Konkurrenz, Versiegen des Marktes)
- ◆ **Umstrukturierungen** (Vergrößerungen, Teilungen, Zusammenlegungen)
- ◆ **Fusion** (zweier oder mehrerer Betriebe oder Organisationen)
- ◆ **Organisationskulturelle Veränderungen** (Professionalisierung, Führungswechsel)
- ◆ **Politische Veränderungen** (Geo-, innen-, förderpolitisch)

## Verbesserungswünsche als Anlaß für Coaching

Manager und Führungskräfte wollen mehr aus dem eigenen Berufsleben machen oder Organisationen suchen nach Verbesserungen ihrer Systemzusammenhänge suchen also „prospektiv“ (vorausschauend) Krisen zu vermeiden und neue Bewältigungsstrategien zu entwickeln.

Individuelle Ursachen und Anlaß-Sätze können sein:

*„Ich möchte mehr Überblick und Information über eine bestimmte Situation gewinnen.“*

*„Dieses Projekt plane ich nicht allein.“*

*„Ich brauche Strategien, mich besser entspannen zu können.“*

*„Ich möchte meine Fähigkeiten und Kenntnisse besser präsentieren.“*

*„Ich bereite mich auf eine Bewerbung vor und brauche Feedback.“*

*„Ich habe gelesen, dass man durch Coaching Soziales im Betrieb besser in Griff bekommt.“*

*„Ich brauche Rollenberatung für das bessere Verständnis meiner neuen Position.“*

## Thematische Coaching-Akzente bei Managern, Sozialmanagern und Freiberuflern

Entsprechend der unterschiedlichen beruflichen Kulturen sind bei den Haupt-Kundengruppen **Manager** -gemeint sind damit Führungskräfte in Profit-Unternehmen, den Sozialmanagern, -den **Führungskräften in Non-Profit-Unternehmen** und den **Freiberuflern** -etwa Ärzten, Rechtsanwälten oder Trainern- unterschiedliche thematische Schwerpunkte im Coaching festzustellen.

### Manager-Themen

Wir können mit Schreyögg annehmen, dass „ein Coach als Geheimnisträger von Managern vor allem wegen selbst erlebter oder selbst zugeschriebener personaler Defizite aufgesucht wird“. Vermutetes oder tatsächliches „Nicht-Funktionieren“ wird in leitenden Funktionsebenen, die vielfach von der „rationalen Planbarkeit beruflicher Prozesse“ ausgeht, als besondere Bedrohung erlebt. Vielen Führungskräften gelingt es leichter, Ansprechpartner für das Abwägen und Verhandeln von Fakten, Zahlen, Daten in seinem betrieblichen Umfeld zu finden als einen Gesprächspartner für etwa folgende Themen und Fragestellungen:

*Wie soll ich die Phänomene unserer Unternehmenskultur verstehen?*

*Wie kann ich meine beruflichen Beziehungen besser deuten?*

*Wie gehe ich mit Konkurrenzverhalten um (eigenes oder „kollegiales“)  
Wohin mit den Emotionen?  
Was mir Angst macht...(beruflich oder nicht-beruflich)  
Welche Visionen habe ich (noch)?  
Welchen (tieferen) Sinn gebe ich meinem beruflichen Tun? etc.*

Profit-Manager suchen im Coaching nach einem Kompensat für die „hart und kalt“ erlebte Berufswelt „draußen“ und einen Ansprechpartner für „das Hintergründige“, „schwer Erschließbare“, „nicht so Offensichtliche“. Gerade Wirtschaftsmanager, die sich in ihren sozialen Kompetenzen defizitär erleben, erwarten sich vom Coach einen psychologisch kompetenten Gesprächspartner, „der mich bei der Analyse heikler beruflicher Situationen unterstützt“ und „bei dem man sich auch einmal auskotzen kann“ (Zitat eines leitenden Journalisten). Die Ansprüche an Manager in einer zunehmend sich differenzierenden Wirtschaftswelt wachsen und lassen Wünsche nach „mehr Überblick“, „Analyse der eigenen Verstrickungen“ und „mehr Distanz“ zunehmen. Dafür ist das „4-Augen-Setting“ (Coach+Klient) der geeignete Rahmen.

## **Spezielle Themen im Coaching von Sozial-Managern**

Mit Führungskräften im Sozialmanagement sind LeiterInnen aus dem Non-Profit-Bereich gemeint: aus dem *Gesundheitsbereich*, der *öffentlichen Verwaltung*, aus *sozialen Projekten*, aus der *Schule* und dem *Bildungsbereich* u.ä.m.

### **Supervision hat Tradition**

In vielen dieser Bereiche hat die Einbindung externer BeraterInnen Tradition und ist in Form von Supervision schon in Konzepten und Arbeitsbeschreibungen verankert. Je unternehmerischer und leistungsorientierter sich jemand -individuell oder als Organisation- verstehen möchte, umso eher wird auch im Sozial- und Verwaltungsbereich „Coaching“ in Anspruch genommen. Die Personalabteilung der Steiermärkischen Landesregierung beispielsweise hat ebenso wie die Bildungsabteilung des ArbeitsMarktService Steiermark „Coaching“ als Angebot für ihre leitenden MitarbeiterInnen institutionalisiert, auch wenn die Begriffsklarheit zeitweise noch eine gewisse Unschärfe aufweist, so wurde ich kürzlich angefragt, „Coaching und Organisationsentwicklung“ mit einem Mitarbeiter durchzuführen. Hier kommt Coaches auch Begriffs-Bildungs-Verantwortung zu.

### **Supervision reicht nicht aus**

Leitung ist in Team- und Gruppensupervisionen des Non-Profit-Bereiches häufig Thema, allerdings stärker aus der Perspektive des Mitarbeiters betrachtet. An den Leitungspersonen kristallisieren sich hier nicht selten die amalgamierten Unzufriedenheiten der Mitarbeiter. Persönliche Konflikte, Schwierigkeiten mit den Kunden/Klienten, Organisationsmängel und Knappheit der Ressourcen werden auf die LeiterInnen „abgeladen“. LeiterInnen sehen sich in die Ecke gedrängt und suchen nach individueller Bestärkung. „Das gefühlsduselige Beziehungsgelabere in der Supervision nützt dann nicht, wenn eigentlich der Leiter gefittet werden müßte“ wie es eine Kollegin mal formulierte.

### **Inhaltliche Akzente**

Vorweg: die Parallelen zwischen den Coaching-Inhalten und Perspektiven von Managern in der Privatwirtschaft und Sozialmanagern überwiegen meiner Erfahrung nach bei weitem die Unterschiede. So beschäftigen beide Gruppen Themen wie „Leitungsrolle(n)“, „Job-Stress“, „Einsamkeit als Führungskraft“, „Selbstorganisation“, „Beziehungsklärungen“ und „Organisationsfragen“.

## Professionalisierungs-Tendenzen

Coaching ist überhaupt erst mit den Professionalisierungs-Tendenzen, die in den letzten Jahren im Non-Profit-Bereich Einzug gefunden haben, in diesem Bereich modern geworden. Hinter den im sozial- und verwaltungsnahen Bereich bisher fremdartig klingenden Schlagworten wie „Kostenbewusstsein und Wirtschaftlichkeit“, „Qualitätsmanagement“, „Kundenorientierung“ und „schlanke Organisations-Strukturen“ stecken neue Ansprüche an SozialmanagerInnen, die das Bedürfnis nach neuen Formen externer Beratung geweckt haben. Daher sind die neuen unternehmerischen und leistungsorientierten Anforderungen auch thematisch im Coaching von Sozialmanagern stark vertreten.

## Kulturschock

Dazu ist -gegenläufig zu privatwirtschaftlichen Tendenzen nach Verflachung der Strukturen und dem Bekenntnis zur Teamarbeit- in vielen bisher „sozialorientierten Organisationskulturen“ unter dem Kulturschock der neuen Professionalisierung ein „klarer deklariertes“ („straightes“) Leiten entstanden. Bisherige „KoordinatorInnen“ oder „TeamsprecherInnen“ werden zu „LeiterInnen“ und signalisieren damit ihr neues Rollenverständnis. Die daraus folgenden Irritationen bei Leitung und MitarbeiterInnen sind häufige Coaching-Themen. In bürokratischen Kulturen (der Verwaltung etwa) ist die „Machtlosigkeit“ der Leitungspersonen gegenüber ihren vielfach pragmatisierten MitarbeiterInnen oft im Mittelpunkt des Coaching-Bedarfs. Viele Klienten entwickeln im Coaching Interesse am Verstehen organisatorischer Zusammenhänge, haben doch Personen mit „Grundausbildungen als Sozialarbeiter, Sozialpädagoge, Psychologe oder Arzt ...meistens nur individuelle und interaktive Deutungsmuster“ zur Verfügung. Themen von Coaching sind in diesem Zusammenhang also rund um die organisatorischen Prozesse und Zusammenhänge im Unternehmen gruppiert.

## Freiberufler

Diese Personengruppe ist definiert damit, dass sie selbständig eine Tätigkeit ausübt, in der sie unternehmerisch eine Dienstleistung allein oder mit anderen anbietet. Beispiele sind Rechtsanwalt, Versicherungsunternehmer, Arzt, Psychotherapeut, Trainings- oder Bildungsanbieter o.dgl. Die Themenpräferenzen von Freiberuflern lassen sich feld- und berufsgruppenübergreifend am ehesten mit der Dauer ihrer freiberuflichen Tätigkeit festmachen.

## Themen und Fragestellungen von Einsteigern in die Freiberuflichkeit

Freiberufler, die in einen meist hochkonkurrenden Markt einsteigen, beschäftigt die Hauptfrage: Wie kann ich mich mit meinem Angebot etablieren? Oft hat Coaching hier die Funktion von **Betriebsgründungs-Beratung**. Fragen im Coaching können also sein:

*Wie definiere ich mein Angebot?*

*Was sind meine besonderen Stärken?*

*Was sind meine Haupt-Zielgruppen?*

*Welche Marketing-Instrumente passen zu meinem Angebot und Budget? etc.*

Dazu beschäftigen Einsteiger häufig Fragen der **Selbstorganisation**:

*Wie setze ich die richtigen Prioritäten (Zeitmanagement)?*

*Was muss ich selbst erledigen, wo kaufe ich Dienstleistungen besser zu?*

*Welche Infrastruktur brauche ich für meine berufliche Tätigkeit?*

*Wie wähle ich die besten Mitarbeiter aus?*

*Wie knüpfe ich Netzwerke?*

## Coaching ist wertvoll für „Neugründer“

Gerade in diesen ersten Phasen von Geschäftsgründungen ist Coaching für Freiberufler sehr wertvoll, umso mehr, als es sich auch bei den Coaches meist um Selbstständige,

also diesbezüglich feldnahe Berater handelt, die auch eigene Erfahrungen in den Coaching-Prozeß einfließen lassen können. Allerdings nehmen sich viele „Neugründer“ nicht die Zeit, um sich diese Art der wertvollen Starthilfe zu gönnen.

## Themen etablierter Freiberufler

Bei Freiberuflern, die sich wirtschaftlich einigermaßen gesichert fühlen und sich in Coachings begeben, sind es meist Fragen **individueller Belastung**, der **beruflichen Identität** oder Fragen zur **Planung der weiteren beruflichen Entwicklung**, die im Rahmen des Coachings bearbeitet werden sollen:

Individuell belastend erleben viele die Klientenbeziehungen mit Fragestellungen wie:

- „Wie gehe ich mit schwierigen Kunden um?“
- „Wohin mit meinen Emotionen in belastenden beruflichen Situationen?“
- „Wie kann ich meine Authentizität bewahren?“
- „Was lasse ich mir als Dienstleister gefallen?“
- „Wie gehe ich mit oft schwerwiegenden Klientenproblemen um (Abgrenzung - Identifikation)?“

So erzählt mir ein Rechtsanwalt, wie belastend die Verteidigung eines wegen Mordes angeklagten Klienten für ihn ist und wie notwendig ein außenstehender Gesprächspartner für ihn sein kann. Oder der Arzt, dem der Anspruch der Patienten nach „Unfehlbarkeit“ schlaflose Nächte bereitet, thematisiert im Coaching Fragen der beruflichen Identität, der Rollenansprüche und des eigenen Umgangs damit.

## Freiberufler als Chef

Bei Vergrößerung des Betriebes wird aus dem Einzelkämpfer ein Teamchef, der auch mit den Anforderungen, die an eine Führungskraft gestellt werden, fertig zu werden hat. Klienten in dieser Phase der Geschäftsentwicklung thematisieren im Coaching Fragen wie:

- „Wie komme ich zu einem effizienten Arbeitsteam?“
- „Wie kann/möchte ich führen?“
- „Was tue ich selbst, was delegiere ich?“ u. a. m.

In persönlichen **Umbruchzeiten** -initiiert oft durch individuelle Schlüsselereignisse wie *Trennung vom Partner*, *Vergrößerung des Geschäftsbereiches* oder auch *wirtschaftlichen Einbrüchen*- taucht bei Freiberuflern Coaching-Bedarf auf, um grundsätzliche Fragen zu bearbeiten wie:

„Welche Bedeutung hat mein Geschäft in meinem Lebens-Konzept?“

„Soll das bis zum Ende meines Berufslebens auf diese Weise weitergehen?“

oder „Welche Schwerpunkte möchte ich künftig setzen?“

Freiberufler haben darüber hinaus noch eine Vielfalt an Themen, die sich aus der unterschiedlichen beruflichen Tätigkeit und aus berufsfeldspezifischen Anforderungen ergeben, die ihren Platz im Coaching finden können. Ich meine, dass Coaching gerade für Freiberufler ein adäquates persönliches und berufliches Beratungskonzept ist und rechne zukünftig mit einem zunehmenden Interesse an Coaching in allen selbständigen Berufen.

# Was bieten Coaches ihren Klienten?

## Vertraulichkeit

Je ausgesetzter und konkurrierender Menschen in ihren beruflichen Situationen sind, umso mehr wünschen sie sich einen Rahmen, in dem sie „vertrauensvoll“ sensible Themen besprechen können, ohne sich in ihrer Position gefährdet fühlen zu müssen. Führungskräften oder auch Freiberuflern trauen ihrer Umgebung meist nicht zu, sie auch einmal *fragend* oder gar *unsicher* erleben zu dürfen. Erst der deklarierte Rahmen des offiziellen Coaching-Gesprächs mit der Zusicherung absoluter Vertraulichkeit gibt Managern die Sicherheit, nicht alles sofort „checken“ zu müssen, um anerkannt zu bleiben; endlich einmal nicht nur „cool“ sein zu müssen, kann ungeheuer herzerwärmend und entlastend sein.

## Zeit und Rahmen für's Reflektieren, Klären und Planen

Coaching ist für viele seiner Kunden so etwas wie ein „Timeout“. Hier ist die Zeit, der Ort, der Rahmen, um Innezuhalten für Reflexionen, für (Selbst-)Klärungen und für's In-die-Zukunft-schauen. Dafür ist im alltäglichen Arbeits-, insbesondere LeiterInnen-Getriebe wenig Platz. Im besten Fall auch außerhalb des unmittelbaren Arbeitsbereiches gelegen, gibt das Coaching Gelegenheit, sich „Dinge aus der Distanz“ zu betrachten. Manche verbinden Coaching auch mit einem angenehmen Rahmenprogramm, etwa „Coaching im Laufen“ (Angebot des Wiener Coaches Erni Deutscher) oder mit Spaziergängen. Wichtig ist, dass der Rahmen die Zielsetzung des Coaching unterstützt und nicht konterkariert.

## Kompetente Begleitung

Die meisten Coaching-Kunden erwarten sich für ihr Geld nicht nur einen Gesprächspartner zum Plaudern oder einen geduldigen Zuhörer, sondern jemanden, der neben seinen methodischen Beratungskompetenzen auch sein Wissen und seine Erfahrung einbringt. Coachen heißt, dass der Coach auch als BeRater zur Verfügung steht, bei Bedarf Anregungen und Tipps gibt, Experimente oder neues Verhalten vorschlägt und die Erfahrungen von anderen in ähnlichen Situationen weitergibt. Sich in ein Coaching zu begeben heißt, sich einen professionellen Ansprechpartner „zuzukaufen“.

## Eine externe, neutrale Ansprechperson

Wie im Kapitel zu den verschiedenen Arten von Coaching beschrieben, hat der externe Coach gegenüber dem internen Coach oder dem „Vorgesetzten als Coach“ viele Vorteile. Coaching-Kunden nennen die „Betriebsblindheit“, „das Braten im eigenen Saft“ und „die mangelnde Offenheit“ als Hauptgründe, weshalb sie externe Coaches den internen vorziehen. Gerade Führungskräfte schätzen es besonders, wenn sie im Coaching gemeinsam mit einem „vertrauten Fremden“ quasi über den eigenen beruflichen Situationen schweben können und schätzen die neuen Blickwinkel und Sichtweisen des nicht involvierten Coaches. So kann Distanzierung, Überblick und Transparenz erleichtert werden.

## Gelegenheit zur Konfrontation und Herausforderung

Die vielzitierte „Einsamkeit von Führungskräften“ kann auch dadurch entstehen, dass organisationsintern die Widerparte abhandeln kommen, das kann besonders leicht bei hochdekorierten Leitungspersonen der Fall sein, wenn sich niemand mehr findet, der Entscheidungen in Frage stellt oder fruchtbare Gegenpositionen vertritt. Konfrontieren im Coaching heißt auch „andere (als die Klienten-eigenen) Wahrheiten“ aussprechen oder mögliche Perspektiven der Umwelt einbringen. Herausforderung meint auch die Provokation im wörtlichen Sinn, wenn sich der Coach als „advocatus diaboli“ zur Verfügung stellt, als Anwalt der oder des Ganz-Anderen.

## Stärkung und Unterstützung für die „freie Wildbahn“

„Außen ganz hart und innen ganz weich“ gilt für viele Führungskräfte und Manager, oft passt hier gar das Bild der umgekehrten Proportionalität. Je härter und cooler aussen,

desto verletzbarer und hilfsbedürftiger im Innersten. Menschen, die sich in Coaching begeben, wissen das meist und suchen nach Stärkung und Unterstützung. Oft reicht schon das Gefühl, einen ernsthaften, interessierten Zuhörer im Coach gefunden zu haben, für einen ersten „Vitaminschub“. Ich als Coach sehe mich als freundschaftlicher Anwalt meines Klienten, im Vermitteln meiner grundsätzlichen Wertschätzung und Unterstützungsbereitschaft kann ich bestärkend wirken. Stärkend wirkt etwa das Bewusstmachen der eigenen Berufs-Erfolge des Klienten wie die Beachtung der Coaching-Fortschritte.

## **Feedback**

„Führungskräften fehlt Feedback“. Vielfach hapert es organisationsintern an entwickelten Feedback-Kulturen. „Zeitmangel“, „fehlende geeignete Instrumentarien“ werden als Hauptgründe angegeben, Ängste vor Kritik, mangelnde Bereitschaft, die eigenen Wirkungen im Spiegel zu sehen sind wohl weitere Gründe, warum die Chance, über Feedback zu lernen, verbreitet ungenutzt bleibt. Aus unseren Beratungserfahrungen wissen wir, dass das Bedürfnis nach Feedback jedenfalls riesig ist. Coaching-Klienten möchten sich selbst einen Spiegel vorhalten und dabei durch den Coach unterstützt werden. Ein Coach spiegelt seine Wahrnehmungen im Coaching-Prozess und ist dabei auch musterhaft für die Art und Weise, Feedback zu geben. Gleichzeitig ermutigt der Coach die Führungskraft für's Geben und Einfordern von Feedback „in der freien Wildbahn“. Mitunter werden in Coachings auch Feedbacksysteme für die organisationsinterne Feedback-Kultur entwickelt. Damit ist Coaching *Qualitätssicherung* im besten Sinn.

# Zur Rolle des Coaches

So vielschichtig und differenziert wie die Coaching-Ziele, dessen mögliche Inhalte und auch die Methodik ist auch die Rollenvielfalt, die sich Coaches zuschreiben bzw. die ihnen zugeschrieben wird. Vom *freundschaftlichen Berater* über den *Lehrer* und *Mentor* reicht die Palette über sportliche Rollen des *Trainers*, *Starthelfers* oder *Sparringpartners* bis zum *Hofnarren* oder *Agenten der Umwelt*, „der dem Mächtigen die Wahrheit sagen darf, wo es kein Feedback mehr gibt, sondern nur mehr politisches Verhalten“<sup>11</sup>

Andere nennen als mögliche und wünschenswerte Rollen des Coaches: *ganzheitlicher Konfliktanalytiker*, *positiver Querdenker*, *Klimagestalter*, *einführender Ermutiger*, *Visionär und Vordenker*, *Integrator*, *Förderer*, *Entwicklungshelfer*, *Impulsgeber*, *kritischer Begleiter*, *Katalysator*<sup>12</sup>. Manchmal müsste man glauben, Coaches sollten für die Bewältigung ihrer Beratungstätigkeit wahre Wunderwuzzis sein.

Ich beziehe mich bei der folgenden Aufzählung auf den organisationsexternen Coach, der, auch was seine Rollengestaltung betrifft, mehr Gestaltungsspielraum findet als sein organisationsinterner Kollege und auf Rollenzuschreibungen, mit denen ich mich auch persönlich -jeweils partiell- identifizieren kann.

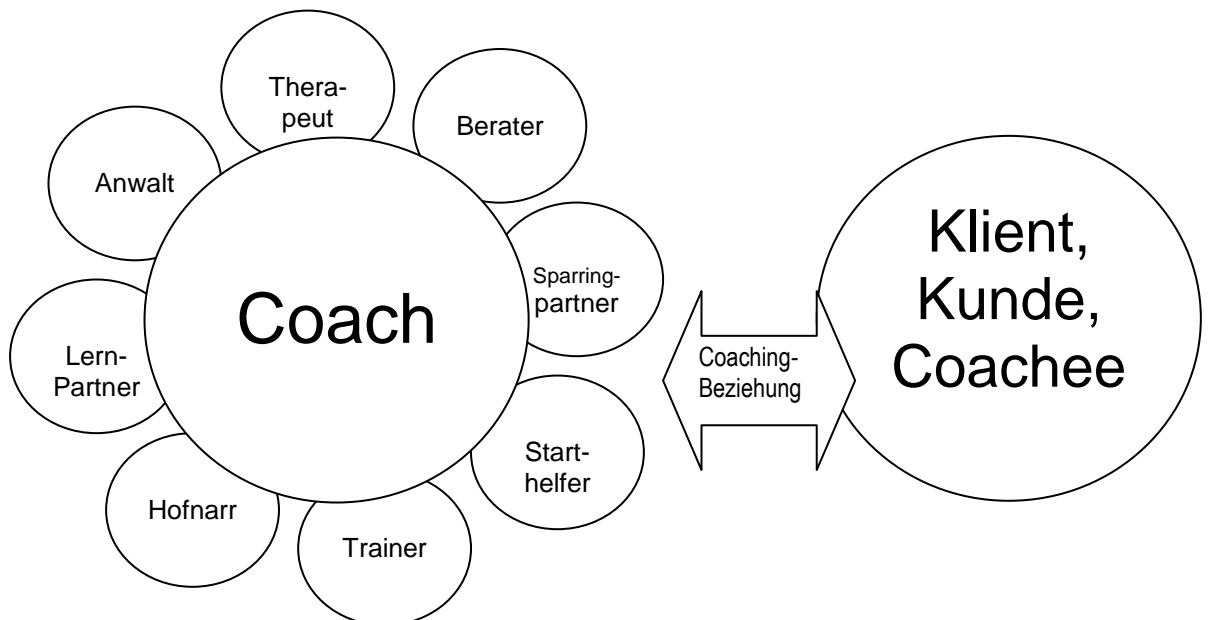


Abbildung: Mögliche Facetten einer Coaching-Beziehung

Trotz der Vielfältigkeit der Rollen, die von einem Coach erwartet werden, kann und soll der Coach nicht alle geforderten und angebotenen Rollen erfüllen. Ein Coach kann und soll keinen „Übermenschen“ darstellen, vielmehr seine Schwächen und Grenzen nicht verbergen<sup>13</sup>. Schließlich ist im Hinblick auf die anzustrebende weitgehende Symmetrie („Mächtigkeit“) in der Coaching-Beziehung das Rollenangebot des phantasierten Übervaters (Übermutter) abzulehnen. Ein Coach muss darauf achten, dass er nicht zur einzigen „Ersatzbeziehung“ seines Klienten wird. So ist der Coach zunächst und vor allem *Zuhörer und verständnisvoller Gesprächspartner*. Der Coach ist eher *Lernpartner* als Lehrer und schlüpft -wenn es der Arbeit dient, in verschiedene Rollen, um dem Klienten ein breites Entwicklungsspielfeld zu eröffnen.

<sup>11</sup> Huck, In: Gottschall, 1989; zit. nach Rauen, S.26.

<sup>12</sup> zit. nach Rauen A. a.a.O.

<sup>13</sup> Bayer, *Coaching-Kompetenz. Persönlichkeit und Führungspsychologie*. München 1995, S. 124

# Verwandte Konzepte

Coaching hat sich, wie andere Beratungsformen auch, aus verschiedenen Methoden und Konzepten entwickelt, mit denen es vielfach auch verwechselt wird und tatsächlich mehr oder weniger Überschneidungen aufweist:

## Coaching und Supervision

Die Supervision hat, sowohl in seinen Zielsetzungen, als auch in Methodik und Settings, viele Parallelen zum Coaching, wird aber -nach wie vor- vorwiegend in deklarierten Beziehungsarbeits-Bereichen eingesetzt, also von Personen aus Sozialarbeit, sozialen Projekten, Behinderteneinrichtungen, der Pädagogik u.ä. genutzt. Es gibt einige Bemühungen von SupervisorInnenseite, sich auch in Wirtschaft und Verwaltung zu etablieren. So hat die Deutsche Gesellschaft für Supervision (DGSv) schon Anfang der 1990er Jahre eine Fachgruppe für Supervision in der Wirtschaft gegründet. In Österreich gibt es Initiativen auf regionaler Ebene. Die versuchte Vereinnahmung des Coaching-Begriffes durch die Supervision zeigen auch die Coaching-Definitionen als „Management-Supervision“ oder „Supervision für Führungskräfte“. Tatsächlich sind neben vielen Gemeinsamkeiten aber auch deutliche Unterschiede zwischen den Beratungsformen Supervision und Coaching zu orten:

	Coaching in der PE	Supervision
<b>Gemeinsamkeiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Als <i>Ziel</i> gelten beiden die „Erweiterung der Wahlmöglichkeiten“ der Klienten bei der Bewältigung von Aufgabenstellungen im Arbeitskontext, berufliche und persönliche Entwicklung, Entlastung etc.</li> <li>Übereinstimmend sind die <i>Settings</i> von Einzel-, Team-, Gruppen-, Organisations- Supervision/-Coaching</li> <li><i>Methodisch</i> gibt es viele Parallelen; der Schwerpunkt liegt meist auf dem reflektierenden Gespräch mit dem Coach/Supervisor als Fragensteller und Feedbackgeber, dazu Rollenspiele, Einsatz von Materialien, Aufstellungen etc.</li> <li>Die <i>Berater-Klienten-Beziehung</i> wird jeweils annähernd symmetrisch definiert, als <i>Funktionen des Prozessberaters</i> werden Zuhören, Angebot des kompetenten Gesprächspartners und Impulsgebers, ... angegeben.</li> </ul>	
<b>Unterschiede</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zielgruppen sind üblicherweise Personen mit Leitungsaufgaben;</li> <li>Coaching wurde im Managementbereich entwickelt und ist im Profit-Bereich anerkannter</li> <li>thematisch geht es auch um betriebswirtschaftliche Inhalte neben den persönlichen und den Beziehungsthemen</li> <li>Coaching ist tendenziell stärker formalisiert und strukturiert im Ablauf, stärker zielorientiert</li> <li>hohe Preisdifferenzen bei den Anbietern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zielgruppen i.allg. „BeziehungsarbeiterInnen“ im Non-Profit-Bereich hat hier seinen Ursprung und hier auch vielfach gut verankert</li> <li>für betriebswirtschaftliche Themen sind SupervisorInnen meist nicht kompetent</li> <li>Supervision ist tendenziell weniger stark formalisiert und strukturiert, stärker prozessorientiert</li> <li>relative Preishomogenität, die im Schnitt deutlich unter den Coaching-Preisen liegen</li> </ul>

# Coaching und Psychotherapie

## Gemeinsame Wiege von Psychotherapie und Coaching

Wie bereits dargestellt, nährt sich die Entwicklung des Coaching auch aus dem Psychologie-Boom der 90er Jahre und nimmt methodisch viele Anleihen aus dem psychotherapeutischen Bereich, etwa in der Verwendung bestimmter Gesprächstechniken, kognitiver Verfahren, von Aufstellungen, Rollenspielen etc. Coaching ist „keine verkappte Psychotherapie“, auch wenn Coaches mit psychotherapeutischem Hintergrund Wünsche „nach ganzheitlicher Heilung“ bei Klienten wecken und zum Teil auch erfüllen möchten. Beim Coaching können persönliche Probleme bearbeitet werden, sie stehen aber nicht im Vordergrund und werden im Allgemeinen nur im Zusammenhang mit der Berufsrolle und den arbeitsbezogenen Aufgabenstellungen bearbeitet. Dezitiert psychotherapeutische Themen wie etwa *schwere psychische Probleme, Suchterkrankungen* u.ä. gehören aus dem Coaching-Rahmen in die Psychotherapie überwiesen.

## Unterschiedliche Rollenbalance

Aus den unterschiedlichen Themen- und Ausgangspositionen ergibt sich eine deutlich unterscheidbare Rollenbalance im Coaching bzw. in der Psychotherapie. Wenngleich auch im Verlauf eines Coaching-Prozesses die Symmetrie zwischen Coach und Klient fein nuanciert ausbalanciert und vom Coach mitgesteuert wird, ist im Coaching von der tendenziellen Ausgeglichenheit im Machtverhältnis und in der Ergebnis-Verantwortung von Coach & Klient auszugehen. In der Psychotherapie sind in den meisten Verfahren regressive Phasen des Klienten mit der Folge stark asymmetrischer Klienten-Therapeuten-Beziehung eingeplant oder zu erwarten. Das wirkt sich selbst auf die unterschiedliche Gestaltung der Beratungs-Räumlichkeiten aus. Sind im Coaching helle, große Räume mit gut strukturierter Einrichtung und großer Übersichtlichkeit vorzuziehen, inszenieren Therapeuten oft bewusst „höhlenartige“ Atmosphären, um der -zumindest anfänglichen- Schutzbedürftigkeit und den Regressionswünschen der Klienten entgegenzukommen (nach Schreyögg 1999).

## Unterschiedliche Zeit-Perspektive

Ein weiterer entscheidender Unterschied zwischen Coaching und Psychotherapie scheint uns im Zeitfokus der Verfahren zu liegen. Die Psychotherapie ist -vereinfacht ausgedrückt- eher der *Ursachenforschung*, also dem Blick zurück (bis in die frühe Kindheit) verpflichtet, das Coaching ist ein klar *zukunftsorientiertes Konzept*. Freilich will auch die Psychotherapie Ziele erreichen und dem Menschen „im Hier und Jetzt“ oder/und künftig das Leben erleichtern; selbstverständlich kommt auch das Coaching nicht ohne Rückblicke, Bearbeiten von Erfahrungen und konkreten Beispielen aus der Vergangenheit der Klienten aus. Aber: das zeitliche Ausmaß der Bearbeitung der jeweiligen Perspektiven in den beiden Verfahren spricht der Psychotherapie eine klar lebensgeschichtliche Orientierung und dem Coaching eine stark zielorientierte Perspektive zu.

Ebenso ist die Psychotherapie tendenziell eher auf längere Dauer -bis zu mehreren Jahren- ausgerichtet, während das Coaching meist zeitlich beschränkt verläuft und oft mit bestimmten klientenspezifischen Terminen oder Zielen kontraktiert wird.

	<b>Coaching in der PE</b>	<b>Psychotherapie</b>
<b>Gemeinsames</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Psychotherapeutische Methoden, Techniken, Interventionen. Die übergeordneten Theorien und Menschenbilder werden vielfach aus denselben Konzepten abgeleitet (etwa humanistisch, integrativ, systemisch)</li> <li>• Berater ist Zuhörer und Gesprächspartner.</li> <li>• Erlebnisse des Klienten werden reflektiert.</li> <li>• Erfolgreich(er)e Beziehungs- und Aufgabengestaltung bzw. insgesamt die Erweiterung der Verhaltensflexibilität als Ziele von Therapie und Coaching.</li> <li>• Settings von Einzel- und Gruppencoaching bzw.-therapie</li> </ul>	
<b>Unterschiede</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coaching beschäftigt sich in erster Linie mit der Arbeitswelt des Klienten und bearbeitet zielorientiert alle diesbezüglich relevanten Themen.</li> <li>• Zielgruppen sind üblicherweise Personen mit Leitungsaufgaben</li> <li>• Selbstregulationskräfte sind intakt oder nur leicht gestört</li> <li>• tendenziell geringere emotionale Tiefe der Problemstellungen</li> <li>• nicht für schwerwiegende psychische Probleme geeignet</li> <li>• Weitgehende Symmetrie in der Klienten-Berater-Beziehung, d.h. Inhalt und Ablauf werden gemeinsam festgelegt.</li> <li>• in der Regel kurz- bis mittelfristige Maßnahme</li> <li>• nicht so stark ortsgebunden, kann auch im Betrieb stattfinden</li> <li>• stärker strukturiert, schneller und kürzer</li> <li>• nicht gesetzlich verankert</li> <li>• unregelmäßige Preise mit großen Differenzen, teurer als Psychotherapie</li> </ul>	<p>Psychotherapie ist ein eigenständiges Heilverfahren im Gesundheitsbereich für die Behandlung von psychischen, psychosozialen oder auch psychosomatisch bedingten Leiden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• keine bestimmte Zielgruppe</li> <li>• Selbstregulations-Kräfte sind schwer gestört</li> <li>• oftmals werden tiefgehende emotionale Themen bearbeitet</li> <li>• explizite Ausrichtung auf schwere psychische Probleme</li> <li>• Therapeut übernimmt oftmals Verantwortung für Inhalt und Ablauf und stellt sich als „Projektionsfläche“ zur Verfügung</li> <li>• Therapien dauern länger als Coachings</li> <li>• meist in der psychotherapeutischen Praxis</li> <li>• geringer Formalisierungsgrad</li> <li>• im Psychotherapiegesetz verankert</li> <li>• Preisregelung mit geringen Abweichungen</li> </ul>

# Coaching und Training

## Was ist Training?

Training wird als Begriff für viele berufliche Weiterbildungsmaßnahmen verwendet, die Mitarbeiter oder Führungskräfte in bestimmten fachlichen oder persönlichen Kompetenzen weiterentwickeln sollen. Bei den Fachtrainings geht es um die Vermittlung von Techniken und Wissen, spezifisch auf die jeweilige Tätigkeit bezogen, etwa „Sprachtraining für Sekretärinnen“ oder „Kaufmännisches Jobtraining“ (beides Angebote vom Berufsförderungsinstitut Österreich) bei den sogenannten „Soft skill“-Trainings geht es um die Verbesserung der kommunikativen und sozialen Kompetenzen. Diese Trainings heißen dann *Kommunikations-* oder *Konflikttrainings*, *Rhetoriktrainings*, *Bewerbungstrainings* u.dgl. Somit findet sich von den Zielen, Themen und Inhalten Vieles wieder, was auch Platz in Coachings hat.

## Coachen Trainer?

Neben Marktvorteilen durch den boomenden Coaching-Titel möchte man mit dem neuen Titel wohl signalisieren, dass es bei Trainings vielen Beratern nicht um das stereotype Wiederholen und Antrainieren vorgegebener Techniken geht, sondern um das individuelle Unterstützen von Menschen bei ihren Lernzielen, wo unter einem gemeinsamen Thema jeweils persönliche Lösungen und Wege gesucht werden. Im Mittelpunkt stehen Übungen, vielfach mit Feedbackangebot, dazu inhaltliche Impulse (Modelle, Theorien). Insofern finden wir auch methodisch viele Überschneidungen von Training und Coaching.

## Unterschiedliches Setting

Unterschiede finden wir im Setting. Im Training ist die Kleingruppe, üblicherweise 6-16 Personen, vorrangige Organisationsform. Natürlich können auch Teams trainiert werden, das, was aber etwa in einem deklarierten Teamtraining passiert müsste klarer Teamsupervision heißen, schließlich geht es dabei in erster Linie um die „Reflexion der Zusammenarbeit“, „wie interne und externe Kommunikation gelingen kann“, „wie Führung passieren soll“ u.ä. mehr. Trainieren im Sinne von Üben steht da nicht im Vordergrund.

## „Einmalige Trainer“ versus „Begleitende Coaches“

Unterschiede zwischen Training und Coaching finden sich überdies in der zeitlichen Anordnung der Maßnahme und dem Transfer in die im klassischen Sinn sind punktuelle Ereignisse, die 2-5 Tage andauern und in dieser Zeit einen intensiven Lernrahmen in der Gruppe unter Betreuung fachkompetenter TrainerInnen gewährleisten. Der Transfer der Lernerfahrungen in die Praxis bleibt hingegen in ausschließlicher Verantwortung des Klienten oder Trainingsteilnehmers und kann -in den allermeisten Fällen- von den TrainerInnen nicht begleitet werden. Besonders bei überbetrieblichen Trainings, wo die einzelnen TeilnehmerInnen aus unterschiedlichen Firmen kommen, ist das schwer möglich. Hier sehe ich auch das größte qualitative Manko von klassischen Trainingsmaßnahmen: zurück in der betrieblichen Realität fällt oft höchst motivierten Seminarteilnehmern der Transfer in die Praxis schwer, Begleitung und Rückkoppelung fehlen. Dem Trainer fehlt wiederum das Feedback, wie von ihm initiierte Veränderungsprozesse gewirkt haben, wo Schwierigkeiten aufgetreten sind bzw. welche Erfolge es gegeben hat.

Viele Trainer bieten daher schon das Angebot von „Follow-up-Trainings“ oder nachfolgender Einzel-Coachings, manche originellerweise schon per Telefon oder Email. Im übrigen ist die frischfröhliche Vermischung gerade von Trainings- und Coachingbegriff in vollem Gange, der ebenso gewinnträchtige wie schnellebige Trainingsmarkt sucht das Coaching für sich ebenso zu vereinnahmen, wie das -allerdings bisher weniger erfolgreich- die Supervision versucht hat.

Neben diesen marktstrategischen Überlegungen ist im Training eine Entwicklung weg vom Technik(en)- anlernen hin zum prozessorientierten Lernen zu orten. Im Hinblick auf unterschiedliche Entwicklungsstände und die Heterogenität bei Trainings- wie Coachinganbietern ist die folgende Unterscheidung an idealtypischen Merkmalen gemessen, kann aber keineswegs ein vollständig differenzierendes Bild abgeben:

	<b>Coaching in der PE</b>	<b>Training</b>
<b>Gemeinsamkeiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es geht beiden um die Verbesserung beruflich relevanter Fähigkeiten, Fertigkeiten mit dem Ziel, effizienter und zufriedenstellender mit den beruflichen Aufgabenstellungen zurechtzukommen.</li> <li>• In den Methoden gibt es Überschneidungen in Gesprächs- und Fragetechniken, im hohen Stellenwert von Feedback und so manchen psychotherapeutisch orientierter Interventionstechniken.</li> <li>• Praxisorientierung gilt in beiden Beratungsformen als oberste Maxime</li> <li>• Zielorientierung und Strukturierung spielen wesentliche Rollen.</li> <li>• Persönliche Erfahrungen der Berater werden den Klienten zur Verfügung gestellt. Berufsfelderfahrungen des Beraters sind in beiden Beratungsformen wertvoll und werden von den Klienten gewünscht.</li> <li>• Im Coaching wie im Training ist der kollegiale Berater gefragt, im Training manchmal auch stärker der Fachmann/die Fachfrau.</li> <li>• Im Setting haben Training und Gruppencoaching die größten Parallelen.</li> <li>• Training wie Coaching kann -je nach Aufgabenstellung- von organisationsinternen wie -externen Beratern durchgeführt werden.</li> </ul>	
<b>Unterschiede</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Im Coaching werden Themen erst gesammelt, strukturiert und gewichtet, bevor die Klienten sich entscheiden, daran zu arbeiten.</li> <li>• vorwiegend Einzelsetting</li> <li>• Freiwilligkeit wird vorausgesetzt</li> <li>• berufs- oder funktionsbegleitende mittelfristige Maßnahme</li> <li>• Individuellen Themen werden konkret bearbeitet</li> <li>• gilt als moderne und auch elitäre PE-Maßnahme</li> <li>• der hohen Intensität stehen ebenso hohe pro-Kopf-Kosten bei Einzelcoaching gegenüber</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Im Training ist das Thema vorgegeben und ein Personenkreis arbeitet daran, neues Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten in praxisnaher Form zu erlernen.</li> <li>• Dazu wird die Gruppe als bevorzugtes Setting genutzt.</li> <li>• Freiwilligkeit bedingt gegeben</li> <li>• meist punktuelle Maßnahme</li> <li>• Themen können bei größeren Teilnehmerzahlen nur beispielhaft bearbeitet werden</li> <li>• gilt als klassische PE-Maßnahme</li> <li>• pro-Kopf-Kosten durch variable TeilnehmerInnen-Zahl, Berücksichtigung der Individualität nur bedingt möglich</li> </ul>

# Settings von Coaching

## Einzelcoaching

### „Vieraugen-Prinzip“

Die klassische Anordnung im Coaching ist das Einzelcoaching. Im „Vieraugen-Gespräch“ kann jener hohe Grad an Intimität erreicht werden, den Führungskräfte brauchen, die es sich in der Öffentlichkeit von Gruppen -auch etwa in supervisorischen Settings- oft verwehren, Lernbedarf, Unsicherheit oder Schwäche zuzugeben. Mir ist in Erinnerung der Teamleiter aus einer sozialpädagogischen Einrichtung, der mir von einer Kollegin, die mit ihm und seinem Team schon sehr lange in Supervision zusammengearbeitet hatte mit dem vertraulichen Hinweis, „dass ich mir die Zähne ausbeißen werde“ ins Coaching vermittelt wurde. Tatsächlich konnte der Leiter in der Sicherheit der Zweier-Coachingbeziehung viel von dem loswerden und auch loslassen, was ihn in der Gruppe hart und gefühllos hatte erscheinen lassen. Er hatte -wie viele- die kleinste Kommunikationseinheit des 2er-Gesprächs gebraucht, um „in Sicherheit“ die Themen und Probleme, die ihn beruflich betreffen, bearbeiten zu können. Das Einzelcoaching ist die bei weitem am häufigsten genutzte Form des Coachings. Führungskräfte suchen sich in der „Einsamkeit des Führens“ einen exklusiven Gesprächspartner als kollegialen Berater, herausfordernden Provokateur, Spiegel der Umwelt u.a.m. (siehe auch „Rollen des Coach“).

### Nachteile des Einzel-Coachings

Nachteile des 2er-Settings ist, dass selbst bei großem Kompetenz- und Wissenshorizont des Coaches die Gefahr besteht, daß immer nur ein abgegrenzter Radius von Perspektiven und Handlungsmöglichkeiten ausgeleuchtet wird. „So lassen sich soziale und konzeptionelle Managementkompetenzen in einem größeren sozialen Verband oft besser fördern“.

## Gruppen-Coaching

### Gleich und gleich....

Am Gruppen-Coaching nehmen entweder funktionsgleiche Menschen aus unterschiedlichen Systemen teil, wie etwa *Pflegedienstleiter aus unterschiedlichen Kliniken* oder *Direktoren aus verschiedenen Schulen*. Gruppen-Coaching-Charakter haben auch Weiterbildungsworkshops zu Leitungsthemen, wo sich betriebsübergreifend Manager aus unterschiedlichsten Bereichen treffen, um mit Unterstützung eines Coaches neue Sichtweisen zu entwickeln und Erfahrungen auszutauschen.

Dabei kann sowohl die *Ähnlichkeit* als auch die *Unterschiedlichkeit* in Funktion und Organisation reizvoller Lernimpuls sein. Bei der Zusammensetzung der Coaching-Gruppe ist darauf zu achten, dass nicht Funktionsträger aus konkurrierenden Unternehmen zusammenkommen.

### Chancen und Gefahren...

Es können auch Berufstätige mit derselben Funktion aus einer Organisation zusammenkommen, wie z.B. die Filialleiter einer Bank. Wenngleich im letzteren Fall eine höhere Hemmschwelle zu überwinden ist -die Gefahr des organisationsinternen Gesichtsverlustes schwebt wie ein Damoklesschwert über derartigen Coaching-Settings- bietet diese Anordnung breite Möglichkeiten für die Personalentwicklung eines Betriebes und kann insbesondere für die Rollenberatung, aber für die generelle Förderung der Managementkompetenzen ein vielfältiges Lernfeld und erweiterte methodische Möglichkeiten durch die größere Anzahl der Teilnehmer bieten.

# Team-Coaching

Beim Teamcoaching treffen sich kooperierende Führungskader zur gemeinsamen ge-coachten Beratung. D.h., es sind dies Personen mit Führungsverantwortung, die einer gemeinsamen Organisation angehören und innerhalb dieser in einem permanenten Arbeitszusammenhang stehen. Die teilnehmenden Personen sind in Erfüllung ihrer Führungsaufgaben eng aufeinander bezogen und bilden ein Führungs-Team, eine selbststeuernde Arbeitsgruppe o.dgl. Oft ist Teamcoaching als Teamentwicklungs-Training oder Teambuilding zu verstehen und wird synonym dafür verwendet.

## Teamcoaching als Starthilfe kooperativer Leitungsteams

hat folgende möglichen Ziele und Fragestellungen, hier formuliert als Klientenzitate:

- ◆ „Wie schaffen wir eine gute Kommunikations- und Vertrauensbasis im Team?“
- ◆ „Wie regeln wir unseren Kommunikations- und Informationsfluss?“
- ◆ „Welche Rollendifferenzierung ist notwendig und wie schaffen wir eine effiziente und zufriedenstellende Rollenverteilung in unserem Führungsteam?“
- ◆ „Welche Funktion und Aufgabe hat unser Team innerhalb des Gesamtsystems?“
- ◆ „Wir können wir Konflikte möglichst effiziente und zufriedenstellend lösen?“
- ◆ „Wie wollen wir mit dem Phänomen „Konkurrenz“ in unserem Team umgehen?“

Selbstverständlich sind diese und ähnliche Fragestellungen auch in begleitenden Coachings von bereits länger existierenden Führungsteams wertvoll.

## Team-Coaching zur Krisenbewältigung

Leitungsteams sind für Krisen ebenso empfänglich wie jedes andere Team auch. Team-Coaching kann hier ähnliche Funktionen übernehmen wie Supervision, Krisenintervention oder Konfliktmoderation.

Bei Korrekturen der strukturellen Muster in einem Betrieb sind Führungskräfte-Teams besonders gefordert, die betriebs- aber auch leitungsimmanenten Beharrungstendenzen zu thematisieren, deren „gute Absichten“ ernst zu nehmen und neben den ökonomischen auch die „organisationsökologischen“ Prämissen zu beachten.

So hat jede Veränderung der Betriebsgröße beispielsweise Auswirkungen auf das Gesamtsystem, die auf allen (Führungs-)Ebenen Anpassungen erfordert. Größenveränderungen können passieren durch das „natürliche Wachstum“ der Organisation, durch „Betriebszusammenführungen“ (Konzentration im Bankenbereich etwa) oder „Filetierung“ (Zerstückelung) der Betriebsteile wie beispielsweise in Österreich in der Verstaatlichten Industrie in den 90er Jahren.

Ebenso führt die schlechte wirtschaftliche Lage einer Organisation vielfach zu einem Coaching-Bedarf der Führungskader.

## Team-Coaching als prozessbegleitendes Lernforum für Führungsteams

Hochentwickelte Formen organisatorischer Lernfähigkeit zeigen sich darin, dass sie Krisen nicht abwarten, sondern sie gewissermaßen antizipieren, also vorausahnen, um ihnen entgegenzuwirken. Dazu bietet sich -analog der Teamsupervision- prozessbegleitendes Teamcoaching an. So lassen sich alle Fragen strategischer Planung, der Neugestaltung von Aufgabenbereichen, das Entwickeln neuer Produkte, des Marketings und der Qualitätssicherung hervorragend unter Begleitung von Coaching bearbeiten. Team-Coaching bietet so auch ein Forum modellhaften Lernens in Organisationen und kann durch die Klienten weiter in die Peripherie des Unternehmens getragen werden, indem er/sie coachend die Teams der unteren Ebene begleitet.

## Literaturtipps:

**Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung** von Astrid Schreyögg von Campus Verlag (**Gebundene Ausgabe** - September 2003) € 44,90

**Coaching: Miteinander Ziele erreichen.** von Maren Fischer-Epe und Friedemann Schulz von Thun von Rowohlt Tb. (**Taschenbuch** - November 2004) € 8,95

**Change-Talk. Coachen lernen! Coaching-Können bis zur Meisterschaft. 152 Karten in stabiler Papp-Box.** von Martina Schmidt-Tanger, Thies Stahl, und Martina Schmidt-Tanger von Junfermann € 39,80

**Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen** von Sonja Radatz von Verlag Systemisches Management (**Gebundene Ausgabe** - März 2006) € 38,-

**Change-Tools** von Armin Rohm von Managerseminare Verlag (**Broschiert** - Oktober 2006) € 49,90

**Erfolgreiche Existenzgründung für Trainer, Berater, Coaches. Das Praxisbuch für Gründung, Existenzaufbau und Expansion** von Svenja Hofert von Gabal (**Broschiert** - September 2006) € 29,90

**Das Coaching-Handbuch. Für Ausbildung und Praxis (Lernmaterialien)** von Babak Kaweh von Vak-Verlag (**Broschiert** - Juni 2005) € 19,95

**Kurz(zeit)coaching mit Langzeitwirkung** von Peter Szabó, Insoo K. Berg, und Insoo Kim Berg von Verlag Modernes Lernen (**Gebundene Ausgabe** - Oktober 2006) € 29,90

**Coaching-Tools** von Christopher Rauen von Managerseminare Verlag (**Broschiert** - 1. Juni 2007) € 49,90

**Wenn die anderen das Problem sind. Konfliktmanagement, Konfliktcoaching, Konfliktmediation** von Susanne Klein von Gabal (**Gebundene Ausgabe** - März 2006) € 19,90

**Unter vier Augen: Coaching für Manager (EHP-Organisation)** von Wolfgang Looss von Edition Humanistische Psychologie - Ehp (**Broschiert** - März 2006) € 34,-

**Veränderungscoaching** von Martina Schmidt-Tanger und Martina Schmidt-Tanger von Junfermann (**Taschenbuch** - Oktober 2005) € 19,50

**Coachingwissen für Personalverantwortliche** von Martina Offermanns und Andreas Steinhübel von Campus Verlag (**Gebundene Ausgabe** - März 2006) € 49,90

**Systemisches Coaching im Management** von Gabriele Müller von Beltz (**Gebundene Ausgabe** - 2006) € 24,90

