

WAS COACHING ZWISCHEN PROFESSIONALITÄT UND MODEERSCHENUNG LEISTEN KANN (TEIL 2)

Zwei auf einer Route

Coaching kann nur dann wirksam sein, wenn die Voraussetzungen gegeben sind. Das Problem muss geeignet sein für eine Lösung durch Coaching, es braucht den geeigneten Coach und eine breite Vertrauensbasis.

Bereit für Coaching? - Sie finden für ein wichtiges Thema in Ihrem Berufsleben keine passende Lösung? Sie möchten etwas verändern, wissen aber nicht wie? Irgendetwas in Ihrem Leben läuft „schief“ und Sie kommen nicht dahinter, was? Diese Einschätzungen können am Anfang einer Suche nach professioneller Unterstützung stehen. Anhand der folgenden Fragen können Sie etwas vertieft überlegen, ob Sie tatsächlich zu Veränderungen bereit sind:

> Haben Sie gründlich geprüft, ob Sie bereit sind, sich wirklich für Neues zu öffnen? Haben Sie dazu Freunde, Partner und möglicherweise Experten wie z. B. Personalentwickler befragt?

> Wie sehr sind Sie bereit, Ihr Verhalten, das bisher auch zu Ihrem Erfolg beigetragen hat, infrage stellen zu lassen?

> Haben Sie sich klar gemacht, dass Veränderung auch bedeuten kann, vorübergehend aus dem Gleichgewicht zu kommen und Unsicherheit zu spüren, weil Sie sich Neuem zuwenden?

Wie finde ich einen Coach? - Nach der Selbstprüfung heißt es, einen geeigneten Coach für ein Anliegen (vgl. Teil eins dieses Artikels) zu finden. Dies kann auf unterschiedlichste Art und Weise geschehen. Meistens fragt man zuerst in seinem Umfeld nach Tipps. Oft ergibt sich der Kontakt aus einer Fortbildungsveranstaltung oder der Coach arbeitet in einer anderen Rolle im Unternehmen. Coaches werden auch über Verbände und Beraterdatenbanken vermittelt. Eine wichtige Entscheidungshilfe ist ein erstes Kontaktgespräch.

Ablauf des Coachings - Ein idealtypischer Coachingprozess kann in fünf Phasen dargestellt werden. In der Praxis können sich diese Phasen je nach Fortgang des Coachings,



Beim Klettern und beim Coaching: zwei auf einer Route

Reformulierung von Zielen und Gewinn von neuen Erkenntnissen immer wieder überschneiden. Über die Dauer eines Coaching-Prozesses lassen sich nur ungenaue Angaben machen.

Es handelt sich jedes Mal um die Begegnung zwischen zwei Menschen, die sich in ihren jeweiligen Rollen verpflichten, einen Entwicklungsprozess zu beginnen, Probleme aus ver-

schiedenen Perspektiven zu betrachten und Lösungen zu finden. Manche Themen lassen sich vielleicht mit ein bis drei Sitzungen klären, andere braucht je nach Auftrag

und Ziel länger. Wirklich optimal angelegt ist ein Coachingprozess, wenn er ergebnisoffen sein darf und damit Reflektions- und Suchbewegungen erlaubt.

Contracting: Treten wir die gemeinsame Reise an? - Am Anfang wird ein mündlicher, bisweilen auch schriftlicher Vertrag über die Rahmenbedingungen des Coachings abgeschlossen, insbesondere über die zu erwartende Dauer, den Ort der Zusammenkünfte und das Honorar. Wichtiger sind jedoch die psychologische Auftragsgestaltung und die Zielformulierung. Für den guten Verlauf eines Coachings ist es unerlässlich, dass Coach und Klient prüfen, ob sie die „gemeinsame Reise“ zur Lösung der Anliegen und Fragen des Klienten miteinander antreten wollen. Letztendlich muss die „Chemie“ stimmen, und dafür sollte man sich Zeit nehmen. In diesem Zusammenhang wird der Coach versuchen, genau zu verstehen, um was es dem Klienten geht. Diese Phase kann auch mit der Empfehlung des Coaches für eine andere Form der Unterstützung enden, z. B. eine Weiterbildung, ein Training, eine Teamentwicklung.

Der Klient seinerseits wird sich orientieren, ob und wie er mit dieser Person an seinem Problem arbeiten kann. Fragen zu diesem Zeitpunkt können sein: Was soll aus der Sicht des Klienten nach der Beratung anders sein als jetzt? Woran wird der Klient merken, dass die Beratung erfolgreich ist? Wer wird durch die Beratung noch beeinflusst?

Auch ist es unerlässlich, die Spielregeln und Grenzen für den Beratungsprozess auszuhandeln. Fragen hierzu können sein: Was soll während und durch die Beratung nicht passieren? Wer darf von der Beratung wissen, wer nicht? Gegenseitige Erwartungen und Befürchtungen sind zu klären.

Orientierung: Wo geht die Reise hin? - Die Auftragsklärung und die daraus folgende Zielformulierung bilden die Basis für den weiteren Ablauf. Besonders die Zielformulierung kann Zeit beanspruchen, da die Ziele der Beratung oft in einem wenig definier- und messbaren Bereich liegen. Soll z. B. etwas „besser“ werden oder, sich Gefühle, Beteiligte Verhaltenswei-

sen ändern? Das Hinterfragen und die genaue Klärung der Fragen sind notwendig, denn oft verbergen sich hinter den zuerst genannten Problemen andere Fragestellungen, die bisweilen noch das Reiseziel verändern können.

In dieser Startphase lernen sich Coach und Klient näher kennen, die Beratungsbeziehung wird im Idealfall zunehmend vertrauensvoller und dadurch tragfähiger für die auf jeder Reise auftauchenden Schwierigkeiten. Doch ist erst einmal die Route festgelegt und sind die Landkarten verglichen, kann man beruhigt losgehen.

Analysis: Untersuchung des Reiseanliegens - Der Titel dieser Phase könnte auch heißen: durch Umwege lernt man die Landschaft kennen. In dieser Phase geht es darum, durch diagnostische Fragen ein möglichst genaues Bild vom Problem des Klienten zu bekommen, sozusagen herauszufinden, was er oder sie alles an Unnötigem und auch an Schätzen in seinem Rucksack dabei hat. Was ist das Gute am bisherigen Verhalten, was soll bewahrt und beibehalten werden? Das sind die Fragestellungen auf dieser Wegstrecke. Der Coach lernt den Klienten und dessen Anliegen näher kennen. Noch wichtiger ist allerdings, dass dem Klienten selbst eine Klärung seiner Fragestellung ermöglicht wird.

Diese Phase ist wichtig, da sie neue Perspektiven aufzeigt und beim Einordnen der bisherigen Erfahrungen hilft. Nur auf der Basis eines präzisen Herausarbeitens des Klientenanliegens können effektive Veränderungsschritte in Angriff genommen werden.

Changework: Neue Wege finden - In dieser Phase werden die gewünschten Veränderungen bewusst thematisiert. Sie sind immer auch Bestandteil der vorhergehenden Phasen, doch geht es dort vorrangig um die Entscheidungsfindung, welche Veränderungen überhaupt gewünscht werden. Im Verlauf dieser Phase wird der Coach mit dem ihm zur Verfügung stehenden Handwerkszeug mit dem Klienten am Veränderungsprozess und an möglichen Lösungen arbeiten.

Wie bei einer Bergtour der Bergführer Halt geben muss, ist es in dieser Phase für den Klienten wichtig, dass er in sei-



nem Coach einen guten und sicheren Begleiter zur Verfügung hat. Es geht darum, dass der Klient den für ihn richtigen Weg findet.

Harbour: das Ziel erreichen und den Prozess abschließen - Genauso sorgfältig wie der Beratungsprozess begonnen wurde, sollte er auch beendet werden. Mit dem Ziel ist das Ende des gemeinsamen Weges erreicht. Der Klient klärt für sich, wie er den Transfer der Ergebnisse in die Zukunft sichern kann.

Zum Abschluss sei noch einmal betont, dass es sich hier um einen idealtypischen Verlauf eines Coachings handelt. In der Praxis sind die Grenzen zwischen den Phasen fließend.

Haltungen und Methoden von Coaches - Aus professioneller Sicht wird die Methode immer passend zum Klientenziel gewählt und wird gleichzeitig von der Haltung des Coachs geprägt sein. Jeder professionelle Coach integriert Techniken, verschiedene Fach- und Feldkenntnisse sowie eigene Berufs- und Lebenserfahrung zu einem persönlichen Stil. Basis ist eine prozessorientierte Haltung, die das Problem beim Klienten belässt und ihn im Erkennen eigener Ressourcen und Problemlösungen unterstützt. Dazu gibt es ein ganzes Repertoire unterschiedlicher Methoden aus verschiedenen systemischen und psychologischen Schulen, die aufzuzählen den Rahmen dieses Artikels sprengen würde.

Entscheidend für den Erfolg von Coaching sind einige beraterische Grundhaltungen, die in der Literatur fast immer genannt werden:

- > der Coach hört sehr gut und aktiv zu;
- > der Klient und dessen Situation genießen absolute Wertschätzung;
- > der Coach achtet im Prozess auf Entschleunigung;
- > der Coach gibt keine „guten“ Ratschläge;
- > der Coach sieht die Person nicht isoliert, sondern in ihrer Wechselwirkung mit umgebenden Systemen;
- > die Inhalte des Coachings genießen absolute Diskretion.

Den Coach prüfen - Im Endeffekt ist es wichtig, dass Sie sich als Klient bei der Auftragsklärung gut aufgehoben fühlen und Vertrauen zum Coach fas-

sen können. Einige weitere Fragen helfen Ihnen, sich darüber klar zu werden, ob Ihr Coach erkennt, dass Sie möglicherweise unbewusst falschen Zielen folgen und ob er darauf entsprechend reagiert:

> Nimmt sich der Coach Zeit, um sorgfältig zu klären, ob Coaching überhaupt sinnvoll ist?

> Haben Sie den Eindruck, dass der Coach sich wirklich so unabhängig und frei fühlt, dass er den Auftrag auch ablehnen würde?

> Stimmt die „Chemie“ zwischen Ihnen und Ihrem Coach? Fühlen Sie sich sicher für die Reise und vertrauen Sie?

> Hinterfragt der Coach den Sinn und Zweck Ihrer Ziele und stellt diese wohlwollend in Frage?

> Macht Ihr Coach sie darauf aufmerksam, dass neue Verhaltensweisen auch einen Preis haben und Ihre Umwelt anders auf Sie reagieren wird?

> Unterstützt Sie Ihr Coach darin, sich auch auf unangenehme Erfahrungen und Gefühle einzulassen, um zu lernen?

Wirkungen des Coachings - Im Ergebnis geht es beim Coaching um das Lernen neuer Sicht- und Verhaltensweisen, mithin um eine Neukonstruktion der Wirklichkeit des Klienten. Zum Abschluss eine kleine Übersicht, welche die wichtigsten Wirkungen dieser Arbeit sein können: Der Kunde findet seine Lösung (und nicht die des Coachs!); dadurch entsteht eine nachhaltige Wirkung, es entstehen Aufmerksamkeit und Bewusstheit für die je eigenen Problemlösungs- und Bewältigungsstrategien; Coaching führt zu einer generellen Verbesserung der Arbeits- und Beziehungsqualität und es entstehen Orientierung, Klarheit, neue Perspektiven und Handlungsoptionen.

Coaching sollte wie alle Beratungsmethoden nicht wie ein Wundermittel betrachtet werden, sondern als eine gute Möglichkeit, die in Phasen beruflicher Unsicherheiten auftretenden Probleme konstruktiv zu bewältigen. ■

Bertram Nejedly
info@bertram-nejedly.com

Der Autor ist Coach, Organisationsberater und Supervisor mit Wohnsitz am Ritten

Literatur

Billmeier/Kaul/Kramer/Krapoth/Lauterbach/Rappe-Giesecke: Der Beginn von Coaching-Prozessen. Vom Fall zum Konzept, Verlag EHP 2005

Sonja Radatz: Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und Berater/innen, Verlag Systemisches Management, 4. unv. Auflage 2006

Christopher Rauen (Hrsg.): Coaching-Tools, Verlag managerSeminare, 4. Auflage 2006

Wilhelm Backhausen/Jean-Paul Thommen: Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung, Verlag Gabler, 2. Auflage 2004

Betrachtungen zum Coaching

Im ersten Teil des zweiteiligen Artikels über Coaching (siehe SWZ vom 1. Juni „Ein Stück Weg miteinander gehen“) ging es um eine generelle Markteinschätzung und die Frage, was Coaching ist und wann es in Anspruch genommen wird.

Im beigestellten zweiten Teil werden die Voraussetzungen beim Kunden für Coaching beschrieben. Auch wird erörtert, wie ein Coach ausgewählt werden und wie ein Coaching ablaufen sollte. Zum Schluss wirft der Autor einen Blick auf Haltung und Methoden von Beratern sowie die Wirksamkeit von Coaching.

INTERNATIONAL EINZIGARTIGE AUSBILDUNG

Die Südtiroler Coaches

Bozen – In Südtirol läuft die zweite Auflage einer Coaching-Ausbildung. Mit dieser Ausbildung ist Südtirol international ein Vorreiter.



Südtirols erste Business- und Managementcoaches bei der Diplomverleihung

In den letzten Jahren hat sich Coaching als Methode zur Professionalisierung von Führungskräften bewährt: Coaches fördern die individuelle berufliche und persönliche Entwicklung von Führungskräften und Mitarbeitern. Allerdings wird der Begriff inzwischen inflationär verwendet; Berater und Trainer, die sich selbst als Coaches bezeichnen, verfügen nicht immer über eine fundierte Coaching-Ausbildung, was die Suche nach qualifizierten Coaches für Interessierte schwierig macht.

Genau darauf haben die Berufsbildungsabteilungen des Landes und das WIFI vor vier Jahren reagiert, als sie in Zusammenarbeit mit dem IVEC eine professionelle Ausbildung für Business- und Managementcoaches konzipierten. Ziel war es, in Südtirol einen Qualitätsstandard in der Ausbildung von Business- und Managementcoaches zu etablieren.

2004 genehmigte die Landesregierung das Programm des Berufsbildungslehrganges „Business- und Management-

coach“. Das Besondere daran ist, dass es sich international um die erste offizielle Berufsqualifikation in diesem Bereich handelt. Unter den vielen am Markt angebotenen Ausbildungen gibt es zwar einige gute, doch keine führte bislang zu einer Berufsqualifikation. Südtirol darf sich mit dieser Initiative demnach als Vorreiter bezeichnen.

In diesen Tagen beginnt für die zweite Auflage des Ausbildungslehrganges, der mit der Berufsqualifikation „Business- und Managementcoach“

abschließt, die Sommerpause. Ende des Jahres geht die Ausbildung zu Ende. Die ersten Südtiroler Business- und Managementcoaches durften schon Anfang des Jahres ihr Diplom entgegennehmen. Die 14 Absolventen sind: Patrizia Blanchetti, Walter Eisendle, Reinhard Feichter, Christian Hafner, Verena Mengin, Christa Maria Nock, Hanspeter Penn, Christine Platzer, Heinold Pider, Carmen Prast, Günter Sölva, Maria Luisa Schmid, Benno Thaler und Christine Vigl. ■



„Der Gedanke, im Ausland
zu studieren, reizt mich,
der Gedanke, finanziell
unabhängig zu sein, auch!
Lässt sich das beides
auf die Reihe kriegen?“