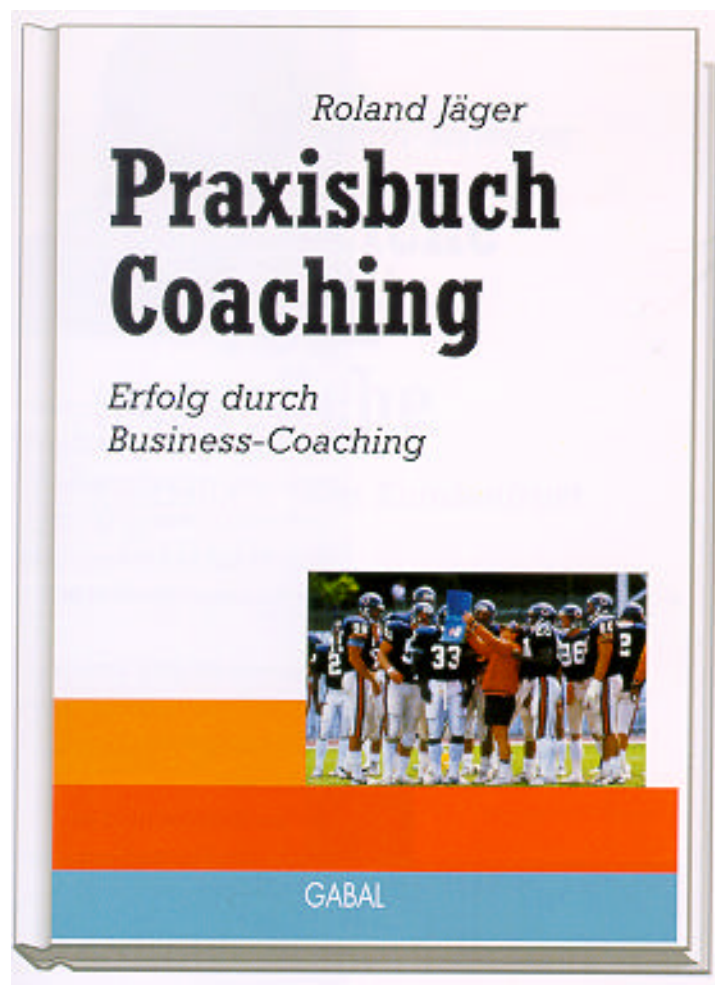




**Roland Jäger**  
Jahrgang 1962  
Bankkaufmann und  
Betriebswirt

## Auszug aus dem Buch:





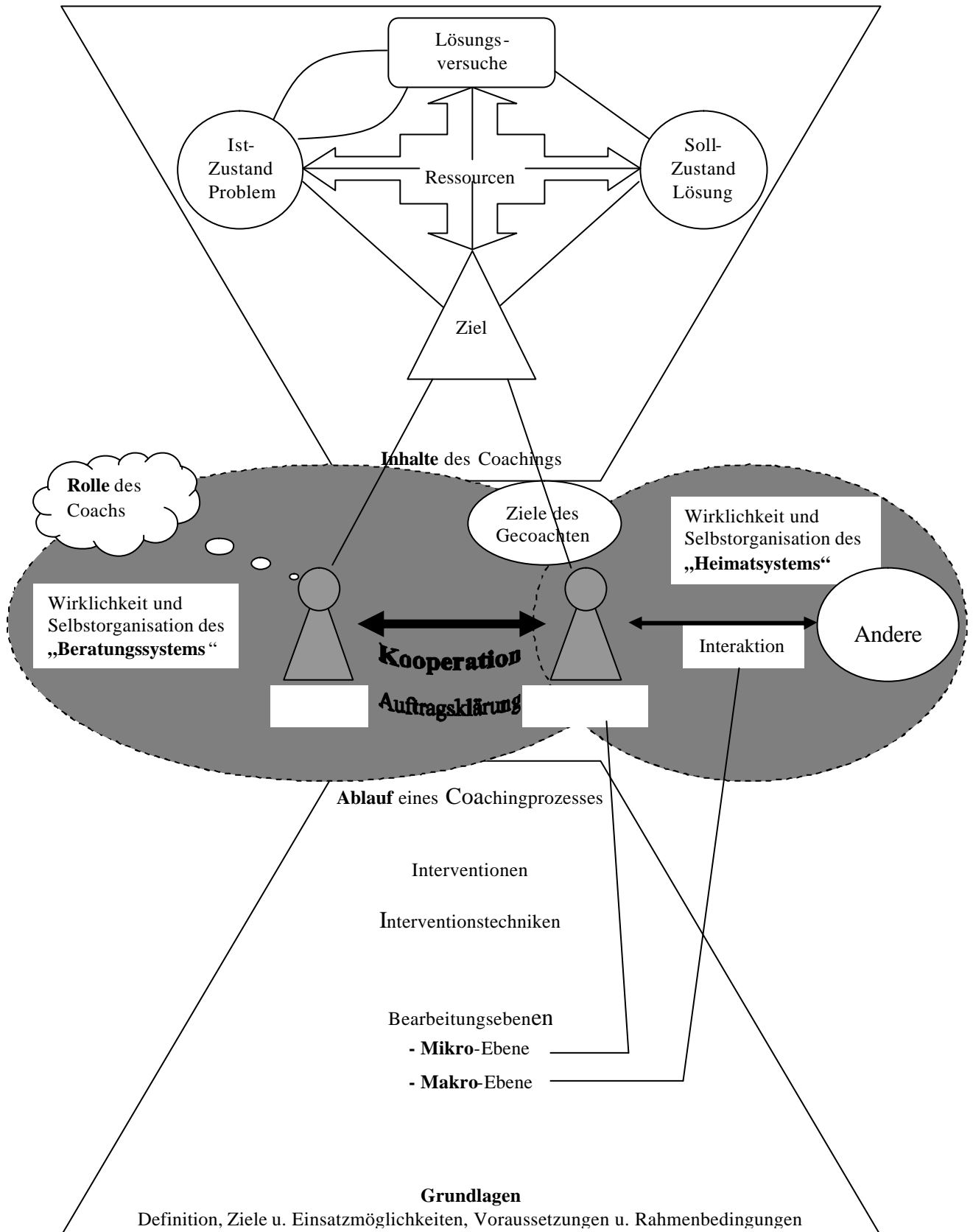
## Definition

Coaching ist ein zeitlich begrenzter, ziel- und ressourcenorientierter Beratungsprozess zur individuellen Unterstützung von Menschen im beruflichen Kontext. Er beruht auf Freiwilligkeit, gegenseitiger Akzeptanz und bedient sich des persönlichen Kontaktes und der Unabhängigkeit des Coaches. Dabei setzt der Coach unterschiedliche Interventionstechniken ein.

Daraus ergeben sich folgende wesentlichen Merkmale:

- Eine **begrenzte Anzahl** von Sitzungen in ausreichenden Abständen. In den Zeiten dazwischen findet erfahrungsgemäß der tatsächliche Veränderungsprozess statt.
- Coaching soll Menschen in die Lage versetzen, schnell und **zielgerichtet** ihre beruflichen Probleme und Aufgaben zu bewältigen. Deshalb werden zu Beginn jeder Sitzung konkrete Ziele vereinbart.
- **Ressourcenorientierung** bedeutet, vorhandenes Potential zu identifizieren und nutzbar zu machen. Dahinter steht die Grundannahme, daß jeder Mensch das notwendige Potential zur Lösung seiner Probleme und Aufgaben besitzt. Coaching hilft, es zugänglich zu machen und ist als Hilfe zur Selbsthilfe zu verstehen.
- Es handelt sich um eine **individuelle Beratung**, die situativ eingesetzt wird. Die Rolle des Coaches variiert vom Prozessbegleiter über den Berater zum Trainer.
- Coaching dient der **Unterstützung und Weiterentwicklung der Persönlichkeit** von Menschen. Somit der Entwicklung fachlicher, sozialer und methodischer Kompetenzen sowie der Steigerung der Selbstorganisationsfähigkeit. Coaching wird sowohl für Einzelpersonen, als auch für Gruppen oder Arbeitsteams durchgeführt. Damit ist Coaching ein Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung.
- Die Themen ergeben sich fast ausschließlich aus dem beruflichen Umfeld. Ein Schwerpunkt ist dabei die Entwicklung von Rollenklarheit und rollenadäquaten Verhaltensweisen als Führungskraft oder Projektleiter. Eine isolierte Betrachtung nur **beruflicher Themen** wäre jedoch künstlich und würde einer ganzheitlichen Sichtweise entgegenstehen. Beispielsweise entstehen prägende Werte und Überzeugungen schon sehr früh während der Sozialisierung eines Menschen. Selbstverständlich sind diese auch in einem Coaching zu besprechen und zu bearbeiten.
- Intensive persönliche (Veränderungs-)arbeit setzt **Freiwilligkeit** bei dem Betroffenen voraus.
- Damit die notwendige Vertrauensbasis für ein Coaching gegeben ist, bedarf es gegenseitiger **Akzeptanz und Kooperation**.
- Die Auseinandersetzung sollte nur im **persönlichen Kontakt** erfolgen, da die (un-)bewussten Reaktionen verbaler und nonverbaler Art ein wichtiges Feedback für den Coach und seine Interventionen darstellt.
- Die **Unabhängigkeit des Coachs** helfen dem Gecoachten, andere und zusätzliche Sichtweisen einzunehmen.
- Der Coach hat durch geeignete **Interventionstechniken** sicherzustellen, dass der Gecoachte Zugang zu vorhandenen Ressourcen erhält und damit sein Potential besser ausschöpfen kann.

# Coachingmodell



## Ziele und Einsatzmöglichkeiten

### Ziele des Coachings

Wichtigstes Ziel des Coachings ist es, dem Gecoachten neue Informationen zur Verfügung zu stellen. Diese sind nutzbar in Bezug auf die Gewinnung neuer Erkenntnisse, eine Erhöhung der Wahlmöglichkeiten zwecks zielgerichteter Problemlösung und zur Umsetzung in den beruflichen Alltag.

Ziele beschreiben einen zukünftig erwünschten Zustand. Sie basieren auf der Beschreibung einer Diskrepanz zwischen der derzeitigen Situation (Ist-Zustand / Problem) und dem erwünschten Soll-Zustand.

An dieser Stelle ein Überblick der im Rahmen von Einzel-Coachings häufig genannten (Ober-)Ziele. Sie verdeutlichen die Vielfalt für den Einsatz von Coaching.

- Verbesserung der beruflichen Qualifikation
- Steigerung der Humanität gegenüber sich selbst und anderen
- Förderung der Lebens- und Arbeitsfreude
- Abbau und Prävention von Stress
- Verbesserung der Sozialkompetenz
- Klarheit über eigene und fremde Rollenerwartungen
- Verbesserung der Zusammenarbeit und Kommunikation
- Erhöhung der Situationssensibilität
- Steigerung der (Verhaltens-) Flexibilität
- Verbesserung der Problemlösungsfähigkeiten
- Erhöhung der Leistungsbereitschaft
- Steigerung der Selbstorganisations- und Selbstcoachingfähigkeit
- Unterstützung bei akuten Krisen
- Optimierung des eigenen Ressourceneinsatzes
- Überprüfung der Lebens- und Karriereplanung
- Vorbereitung auf neue Rollen, Aufgaben bzw. Situationen
- Unterstützung durch Feedback eines „unbeteiligten, neutralen“ Gesprächspartners
- Verbesserung der Selbststeuerung und -organisation

Grundsätzlich ist anzumerken, dass jeder Coachingprozess trotz Ähnlichkeiten in der Zielvorstellung unterschiedlich und entsprechend individuell zu gestalten ist.

In diesem Zusammenhang ist ebenfalls bedeutsam, dass sich während des Gesprächsverlaufs die Zielbeschreibung häufig verändert. Ursache dafür ist die zunehmende Klarheit des Gecoachten. Gerade in Einzelcoachings entstehen Ziel-Ambivalenzen, also sich zunächst widersprechende Ziele. Es geht in erster Linie nicht darum, diese aufzulösen sondern die optimale Balance zwischen diesen unterschiedlichen Interessen herauszufinden und einen geeigneten Umgang damit sicherzustellen.

Dies spricht sehr dafür, die Ziele gemeinsam mit dem Gecoachten immer wieder auf Aktualität zu überprüfen und ggf. anzupassen. Dem Prozess der Zielfindung und –balancierung kommt so große Bedeutung bei.

## Einsatzmöglichkeiten von Coaching

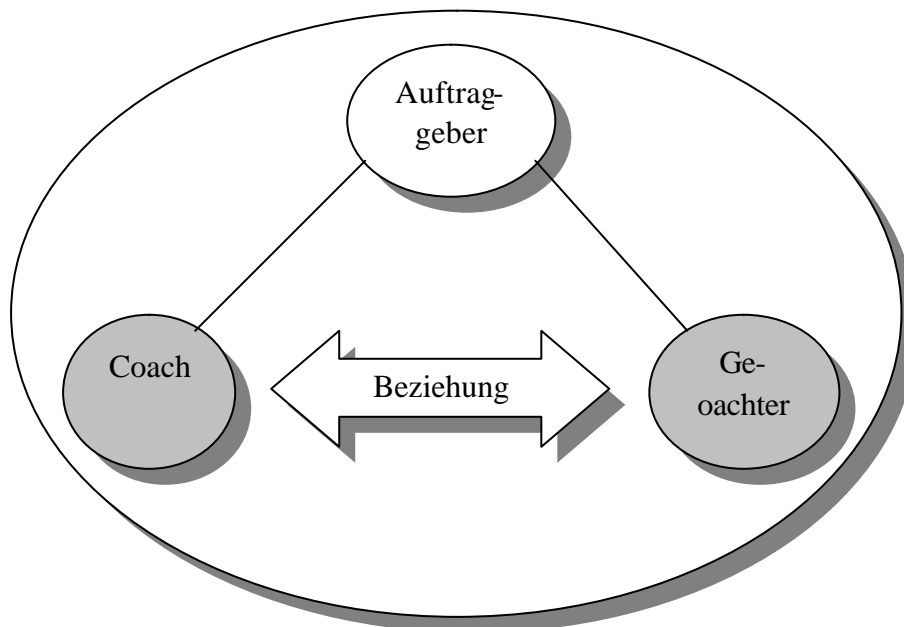
Wie die Arten des Coachings, aber auch die typischen Ziele gezeigt haben, lässt sich Coaching in vielfältigen Kontexten einsetzen.

Eine Untersuchung (Böning, 1989, Personalführung 12, S. 1149-1151) ergab folgende Anlässe für Coaching:

- persönliche Probleme (79%)
- Karriereprobleme (40%)
- Vorbereitung auf Führungsaufgaben (39%)
- Führungsprobleme (31%)
- Motivationsprobleme (28%)
- Konflikte innerhalb von Gruppen (22%)
- Organisatorische Probleme (22%)
- Konflikte zwischen Gruppen (17%)
- Gruppenzusammenführungen (12%)
- Berufliche Stagnation / Outplacement (7%)

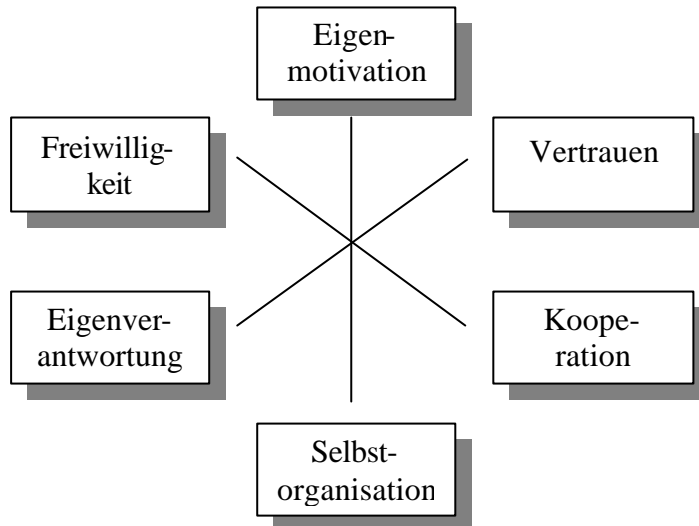
Neuere Erfahrungen zeigen insbesondere die Unterstützung von Führungskräften und Projektleitern bei organisatorischen Veränderungsprozessen als Hauptanlass für den Einsatz von Coaching.

## Voraussetzungen und Rahmenbedingungen



## Voraussetzungen beim Gecoachten

Damit Coaching ein wirksames Instrument der Persönlichkeitsentwicklung ist, sind seitens des Gecoachten folgende Voraussetzungen mitzubringen.



Vielfach sind diese Voraussetzungen nicht bewusst, aber dennoch implizit vorhanden. Im Coachingprozess werden sie immer wieder thematisiert. Ohne diese grundlegenden Voraussetzungen wird ein Coaching nicht die Veränderungen unterstützen können die grundsätzlich damit möglich sind.

## Beziehung Auftraggeber und Coach

In der Regel liegt ein Dreiecksverhältnis zwischen Auftraggeber, Gecoachten und externen Coach vor. Das bedeutet, der Auftraggeber und damit Geldgeber für diese Maßnahme ist häufig nicht der unmittelbare Nutznießer des Coachings. Hieraus ergeben sich wichtige Konsequenzen die nachfolgend näher betrachtet werden.

Grundsätzlich ist mit dem Auftraggeber explizit der (schriftliche) Auftrag zu klären. Dieser beinhaltet folgende Punkte:

1. Ausgangslage
2. Ziele und Ergebnisse des Coachings (aus Sicht des Auftraggebers!)
3. Begriffsklärung und Grundsätze von Coaching
4. Grundannahmen von Coaching
5. Vorgehensweise, Aufgaben, Methoden
6. Prämissen des Methodeneinsatzes
7. Rahmenbedingungen, Einflussgrößen
8. Aufwand, Dauer, Termine
9. Geheimhaltung und Vertraulichkeit
10. Konditionen

Die folgenden **Grundsätze zur Beziehung zwischen Auftraggeber und Coach** sind dabei zu beachten.

- Der Auftraggeber erhält einen **Überblick** über Vorgehen und Inhalte des Coachings.
- Der **Ort** sollte möglichst außerhalb des Arbeitsplatzes liegen. Dafür bietet sich ein Besprechungszimmer im Unternehmen oder in einem Hotel oder auch ein Spaziergang an. Gerade durch die körperliche Bewegung kommen auch der Geist und die Gedanken in Bewegung.

- Die konkret beobachteten Inhalte während des Coachings sind nur zwei Personen bekannt: dem Coach und dem Gecoachten - nach außen herrscht strengste **Vertraulichkeit** (insbesondere auch dem Auftraggeber bzw. der Geschäftsleitung gegenüber).
- Im Coaching wird ein Lernprozess angestrebt, der die vorhandenen Fähigkeiten und Veranlagungen individuell berücksichtigt. Auf dieser Grundlage findet ein **Lernen in der Praxis** statt. Dabei ist die Menge des Gelernten weniger bedeutend als die Sicherheit der Umsetzung.
- Bei **Beobachtungen**, beispielsweise von Teamsitzungen werden die Mitarbeiter über den Grund der Anwesenheit des Coaches informiert. Alle dem Coach zur Kenntnis gelangenden Inhalte persönlicher oder betrieblicher Herkunft sind streng **vertraulich**, es werden zu Inhalten keine Aufzeichnungen gefertigt.
- Das Coaching findet auf absolut **freiwilliger Basis** statt. Ein „von oben“ verordnetes Coaching ist kontraproduktiv, wird abgelehnt und deshalb auch nicht durchgeführt.
- Der **Coach** ist im Rahmen des gegebenen Auftrages **unabhängig**. Daraus ergeben sich Freiheiten, beispielsweise in der Gestaltung des Rahmens für die Durchführung der Sitzungen. Aber auch für die Art und Reihenfolge des Methodeneinsatzes usw.
- Die **Beziehung** zwischen Auftraggeber und Coach ist ebenfalls eine **kooperative**. Auch hier ist zu klären, wer welchen Beitrag leistet. Üblicherweise besteht dies im Zurverfügungstellen der Dienstleistung Coaching und der vertragsgemäßen Bezahlung durch den Auftraggeber.

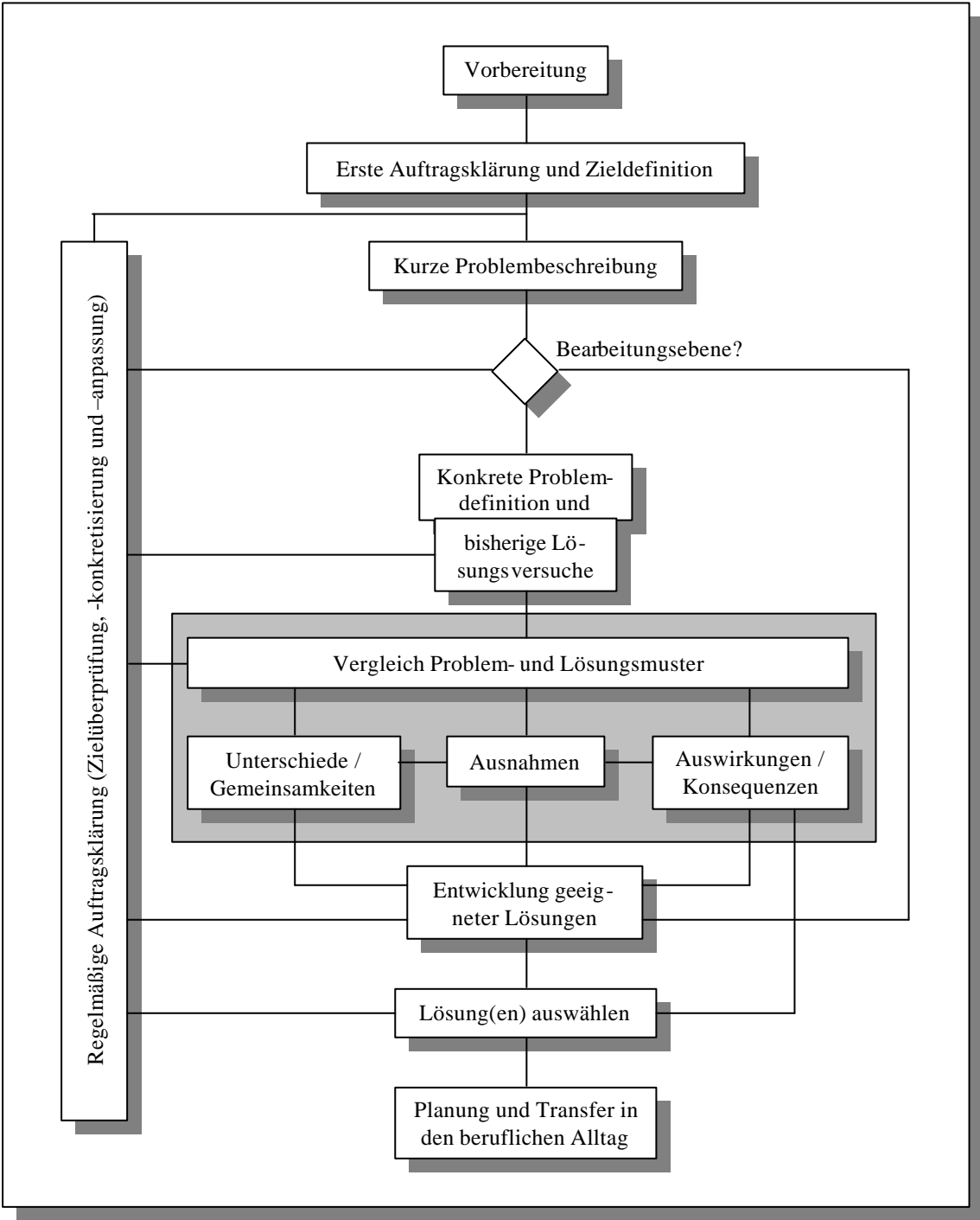
## Beziehung zwischen Coach und Gecoachtem

- Es handelt sich um eine professionelle Beziehung, eine bezahlte Dienstleistung.
- Die Beziehung ist durch Vertrauen und eine kooperative Haltung beider Seiten geprägt.
- Es handelt sich um eine gleichberechtigte Beziehung. Der Coach ist der Experte für den Prozess, der Gecoachte für die Ziele und den Inhalt.
- Der Umgang miteinander ist respektvoll und wertschätzend.
- Der Prozess ist offen gestaltet. Dennoch wissen beide Seiten immer, wo sie gerade stehen und wie es weitergeht (Transparenz).
- Es besteht Bewusstsein für die Bedeutung klarer Ziele.
- Die Klärung der Ziele des Gecoachten aber auch die für die jeweilige Sitzung sind ein integraler Bestandteil der Vorgehensweise.
- Jeder ist sich bewusst, Beiträge für die Zielerreichung zu leisten.
- Der Gecoachte lässt sich auf teilweise ungewöhnliche Fragen und Arbeitsweisen ein.
- Coaching ist als Lernprozess gestaltet. Dazu ist manchmal auch Geduld und Ausdauer notwendig.
- In einem vertrauensvollen Rahmen kann Neues ausprobiert, mit neuen Verhaltensweisen experimentiert werden.
- Der Gecoachte bringt seine Voraussetzungen mit (Eigenmotivation, Freiwilligkeit, Vertrauen, Kooperation, Eigenverantwortung und Selbstorganisation).
- Der Coach ist sich seiner Grundannahmen bewusst und überprüft regelmäßig, inwieweit sie im jeweiligen Kontext hilfreich sind.
- Der Coach sorgt für sich. Nur wenn er in einem guten, ressourcenreichen Zustand ist, kann er seine Fähigkeiten optimal einbringen

## Gesamtverlauf eines Coachingprozesses

Phasen	Kurzbeschreibung	Ziel	Ergebnis
Erstkontakt	Die Beteiligten tauschen erste Informationen aus	Feststellen, ob eine Zusammenarbeit möglich ist	Vereinbarung eines Termins zum Erstgespräch
Erstgespräch	Kennenlernen der Beteiligten und erste konkrete Zusammenarbeit	Klärung und Konkretisierung der weiteren Zusammenarbeit	Kontrakt für den Gesamtprozess und weitere Gespräche
Weitere Gespräche	Bearbeitung der Themen, Feststellung und Begleitung der Veränderungen	Neue Erkenntnisse gewinnen, Wahlmöglichkeiten und den Einflußbereich erhöhen, konkrete Umsetzung in den beruflichen Alltag sicherstellen	Neue Erkenntnisse, größere Denk-, Gefühls- und Verhaltensflexibilität, erste Umsetzungserfolge
Abschlussgespräch	Reflexion des Coachingprozesses und der erreichten Ziele	Zielerreichung feststellen Selbstkompetenz sicherstellen	Zielerreichung ist ermittelt, gestiegene Selbstkompetenz des Gecoachten

### Typischer Ablauf eines Coachinggesprächs



## Vorbereitung durch den Gecoachten

### Vorbereitungsbogen

#### Rückblick

- Was habe ich mir konkret vorgenommen?
- Wie ist es mir damit gegangen?
- Was hat funktioniert und was nicht?
- Wie erkläre ich mir das?
- Was habe ich konkret erreicht / umgesetzt?
- Was hat sich dadurch für mich geändert?
- Wie bewerte ich diese Veränderungen?
- usw.

#### Heutige Sitzung:

- Wo stehe ich heute?
- Welche (neuen) Themen gibt es?
- Wie geht es weiter, was kommt als Nächstes?
- usw.

## Definition und Ziele von Interventionen

Eine Intervention ist jede bewusste Verhaltensweise des Coachs mit dem Ziel, ein Denk- oder Verhaltensmuster, eine Bewertung oder Überzeugung des Gecoachten zu unterbrechen und mittels geeigneter Angebote zu verändern.