



WAS SIE ÜBER COACHING WISSEN SOLLTEN

(VON OLIVER BARTELS)

Coaching ist in aller Munde. Längst ist auch der bittere Beigeschmack gewichen, dass eine Führungskraft versagt hat oder schwach ist, wenn sie sich der Hilfe eines Coaches bedient.

Versteht man Coaching als lösungs- und ressourcenorientierten Ansatz, eröffnen sich im beruflichen Kontext zahlreiche Anwendungsmöglichkeiten.

Alles Coaching oder was?

Zu viele Anbieter – zu viele Ansätze. So ziemlich alles nennt sich heutzutage „Coaching“ und jeder, der etwas auf sich hält, ist mittlerweile ein „Coach“. Nehmen wir den Begriff genauer unter die Lupe, so könnte man vielleicht unter den vielen Betrachtungsweisen zwei hervorstechen sehen: Coaching als Beruf einerseits. Coaching als Methode und Ansatz andererseits. Lassen Sie uns gemeinsam betrachten, wo die Grenzen und Möglichkeiten des heutigen Coachings liegen und was Coaching alles „können kann“.

Coaching meidet Experten-Ratschläge

Worum geht es eigentlich im Coaching? Es geht darum, dass der Klient seine eigenen Lösungen für sein Problem findet. Der Coach hält sich mit Tipps, Ratschlägen, Vorschlägen und kreativen Ideen zur Problemlösung zurück. Die Idee dahinter: im Coaching gehen wir davon aus, dass jeder Mensch grundsätzlich über alle Kompetenzen und Ressourcen verfügt, seine Probleme inhaltlich selbstständig zu lösen. Ein mögliches „Expertenwissen“ des Coaches ist deshalb nicht notwendig, sondern in den meisten Fällen nur hinderlich. Was der Coach zum Lösungsprozess beisteuert, sind Fragetechniken und Werkzeuge, die es dem Klienten ermöglichen, auf seine eigenen Ergebnisse und Lösungen zu kommen. Der Coach achtet darauf, dass der Coaching-Klient ein Ziel formuliert und dieses im Verlauf des Gesprächs nicht aus den Augen verliert.



Er sollte weiter in der Lage sein, die Fähigkeiten, Ressourcen und eigenen Erfahrungen des Klienten so mit Fragetechniken zu stimulieren, dass diese ihn bei der Zielerreichung unterstützen. Und der Coach kann seinen Coachingklienten spiegeln und ermutigen.

In manchen Unternehmen werden Mitarbeiter „wieder auf Spur gebracht“, „motiviert“ oder mit „Vertriebscoaching“ zu besseren Verkäufern gemacht und auch das wird dann Coaching genannt. Leider handelt es sich genau DABEI *nicht* um Coaching, sondern in den allermeisten Fällen um „Nötigung“. Höre ich den Satz „den muss ich mal wieder coachen“, wird mir immer ganz bange.

Coaching in der Führung ist möglich

Auch wenn ein Coaching-Gespräch etwas gänzlich anderes ist als eine Anweisung im Führungskontext, so ist Coaching in der Führung möglich und auch nötig. Sicherlich hat eine Führungskraft erst einmal die Aufgabe, Rahmen und Orientierung, sowie Informationen zu liefern und mit klarer Kommunikation zu führen. Und sicherlich wird das auch weiterhin einen Hauptteil in der Führungsbeziehung zum Mitarbeiter ausmachen.

Es gibt aber eben auch all die Fälle in denen es darum geht, Mitarbeitende aktiv und bewusst in die Selbstverantwortung zu führen. Und hier ist Coaching erwünscht und notwendig. In Projekten und Aufgaben, in denen der Mitarbeiter selbstverantwortlich Entscheidungen fällen soll und muss. Und überall dort, wo die Führungskraft selbst nicht Experte ist und auf das eigenverantwortliche Handeln des Mitarbeiters angewiesen ist. Als ein plakatives Beispiel sei der tägliche Kundenkontakt genannt. Hier gibt es in jedem Unternehmen einen (mehr oder weniger klar kommunizierten) Rahmen zum Umgang mit Kunden. Dieser Rahmen ist vordefiniert. Und doch: all das, was ein Mitarbeitender tagtäglich im Kontakt mit seinen Kunden tut oder nicht tut, entscheidet er in jeder Minute seines Arbeitstages selbst. Der Mitarbeiter entscheidet, wie weit er oder sie den Raum gestaltet und ausfüllt – oder eben auch nicht.



Und genau hier ist Raum für Coaching in der Führung. Innerhalb des Rahmens kann die Führungskraft ihre Mitarbeitenden unterstützen, angemessene und passende Lösungen zum Umgang mit Kunden eigenverantwortlich zu entwickeln.

Coaching ist erlernbar

Beides, sowohl die Fragetechniken und Werkzeuge als auch die Fähigkeit, sich selbst inhaltlich aus dem Problem des Coachingklienten herauszuhalten, ist erlernbar. Denn betrachtet man Coaching auf diese Weise, dann handelt es sich in erster Linie um eine Haltung und eine Technik und weniger um einen Beruf oder eine Berufung. Es ist die Möglichkeit anderen zu helfen, ihre Lösungen selbst zu erarbeiten. Bestimmt macht es einen Unterschied, ob der Coach viele Jahre Erfahrung im Coachen hat und seine eignen Techniken und Fähigkeiten verfeinert und reflektiert hat oder ob jemand gerade erst frisch mit dem Coaching begonnen hat. Und trotzdem bin ich fest davon überzeugt, dass jemand, der sein Coaching-Handwerkszeug beherrscht - auch als „Neuling“ - bei der Ziel- und Lösungsfindung eines Klienten helfen und einen Unterschied machen kann.

Coaching ist keine Therapie

Der Ausgangspunkt, Coaching als Methode zu beschreiben, die es demjenigen, der ein Problem hat, ermöglicht, dieses selbst und selbstverantwortlich zu lösen, beschreibt auch treffend und klar die Grenze und Abgrenzung von Coaching zu Therapieformen. Im Gegensatz zum Coachingklienten können Menschen in der Therapie (zunächst) nicht (mehr) ihre Probleme selbst und selbstverantwortlich lösen. Hier gibt dann ein Therapeut eine gänzlich andere Hilfestellung.

Coachen sich Coaches eigentlich selbst?

Das besondere am Coaching ist, dass man sich als Coachingklient ganz auf die inhaltliche Lösungsfindung konzentrieren kann. Dies kann auch einmal dadurch begünstigt werden, dass man abschweift, sich im Kreis dreht oder sich selbst bemitleidet. Es ist ebenso gestattet, dass man wütend ist, eigene Anteile am unerwünschten Ist-Zustand beharrlich verleugnet und mit sich und seiner Umwelt hadert. Man darf sich also ganz und gar fallen lassen und die Kontrolle für den Lösungsfindungsprozess (nicht für die Lösung!) aus der Hand



Oliver Bartels

geben. Der Coach begleitet einem dabei und achtet darauf, dass wie zu Beginn des Coachingprozesses einvernehmlich vereinbart, sich das Ziel nicht gänzlich aus den Augen verliert und dass am Ende des Coachinggesprächs praktikable Lösungsschritte und Maßnahmen entstehen. Sich selbst zu coachen funktioniert in diesem Sinne also nicht. Einzelne Coachingfragen im Selbstcoaching funktionieren allerdings, sodass es einem im Alltag wieder gelingt das Ruder (zurück) in die Hand zu nehmen.

Meine Lieblingsfrage: Angenommen mein Leben hätte etwas mit mir zu tun, was täte ich dann als nächstes?

Herzliche Grüße,
Ihr Oliver Bartels

**GETEILTES WISSEN VERMEHRT SICH.
BITTE WEISEN SIE MICH ALS URHEBER AUS,
WENN SIE MEINE GEDANKEN WEITERGEBEN.
DANKE.**

