

Vorwärts kommen mit Coaching

■ Joachim Hoffmann, Coach, Zürich

Am Anfang ist Nebel

«Ich werde das Gefühl nicht los, dass ich ständig darum kämpfen muss, als Chefin akzeptiert zu werden. Ich möchte mich besser durchsetzen und abgrenzen können.»

Julia, 32, Abteilungsleiterin.

«Meine Batterien sind leer. Gehört der ewige Stress zu meinem Job oder mache ich etwas falsch?» Mario, 51, Hotel-Manager.

Aus dem Nebel wird Klarheit

Julia und Mario überlegen sich, eine Veränderung zu vollziehen. Beide wollen sich von einem Problem wegbewegen, aber nicht ohne zu klären, wohin die Reise gehen soll. Mit dem Coaching legen sie den Kurs fest, prüfen, welche Schritte sinnvoll sind und holen sich Rückenwind. Die Dinge klar zu sehen, gibt ihnen Zuversicht, mit der sie sich sagen können: «Genau! So schaffe ich es.» All das geht viel schneller und einfacher mit einem professionellen Coach.

Was ist Coaching?

Es bezeichnet die persönliche Begleitung von Einzelpersonen oder Teams bei einer Veränderung (Entwicklung, Betreten von Neuland, Konflikt, Klärung).

Das Coach-Klient-Tandem fährt in Richtung Ziel

Ein Coach ist weder Ratgeber noch Lehrer, der sein Wissen anpreist; stattdessen lässt er **Lösungen entwickeln**. Mit Fragen, die er mit Weitblick wählt, ermöglicht er der Klientin oder dem Klienten auf Ideen zu kommen und Schritte zu wählen, die optimal passen.

Ein wichtiger Teil ist die **Klärung**. Von wo will die Person weg, wo will sie hin. Ein guter Coach erkennt die Muster hinter Einzelereignissen und stellt sicher, dass Ursachen verändert statt Probleme bekämpft werden. Er prüft, ob es Vorteile an der Situation gibt, von der die Reise wegführen soll und fragt, welcher Verlust mit der Veränderung

einhergeht. So beugt er der Gefahr vor, dass Einwände später die Veränderung wieder sabotieren. Aus Fairness und Respekt regelt er auch von vornherein, wann das Coaching-Ziel erreicht und der gemeinsame Weg zu Ende ist.

Der Coach stärkt **Ressourcen**, indem er Bereiche aufspürt, in denen die Klientin oder der Klient bereits wichtige Fähigkeiten zur Verfügung hat. Der Coach hilft auch bei rauem Wind Kontakt zu den Kraftquellen zu finden, und natürlich bietet er auch Hand für neue Lösungen (z.B. Kompetenzerwerb). Die gecoachte Person gewinnt mit den Ressourcen Zuversicht, dass sie hin zu ihren Zielen kommen wird. Ein wichtiger Nebeneffekt davon ist, dass sie sich gut fühlt.

Coaching schafft **Commitment** und **Aktivität**. Persönliche Entwicklungswünsche (wie: Ich sollte irgendwann mal...) gehen leicht in einem Pendenzenberg unter. Das Coach-Klient-Tandem erzeugt ein «Bündnis des Aufbrechens, Anpackens

und Dranbleibens». Durch ein Paket von beispielsweise vier bis sieben Terminen in regelmässigen Abständen entsteht Verbindlichkeit. «Aufschieberitis» wird umgangen und Ausdauer leicht gemacht.

Die individuelle Lösung, die fokussiert und stärkt

Julia, am Anfang dieses Artikels erwähnt, möchte sich besser durchsetzen und abgrenzen lernen. Mario beklagt den «ewigen Stress» und fragt sich, ob er etwas falsch mache. Wären die beiden nicht auch mit einem Seminar oder einem klugen Buch gut bedient? – Ich bezweifle es. Die meisten Seminare und alle Papierratgeber sind wenig bedürfnisgerechte «Stangenware». Coaching ist die individuelle Lösung nach Mass, die Menschen vorwärts bringt – einfach und schnell.

Der entscheidende Nutzen des Coachings liegt darin, dass es der sich im Aufbruch befindenden Person hilft, ihre Kräfte konsequent auf ihr Ziel auszurichten. Mit einem klaren Fokus erkennt sie eigene Stärken und nutzt sie. Hemmnisse, die am «Aufbrechen oder Dranbleiben» hindern, werden bewusst. Die Person entscheidet, ob sie schwache Stellen bewusst umgehen oder anpacken will. Ein Vergleich: Jede Skipiste weist Eisflächen auf. Wer sie rechtzeitig erkennt, hat das Risiko im Griff.



Ein Bündnis des Aufbrechens, Anpackens und Dranbleibens: das Coach-Klient-Tandem.

Die Investition

Coaching bekommen Sie in Zürich ab 160.– Franken pro Stunde. Je nach Situation sind zwei bis sieben Sitzungen sinnvoll. Somit entsteht eine Mindest-Investition von einigen hundert Franken. Nach oben ist die Grenze offen. Es lohnt sich zu prüfen, ob der Arbeitgeber die Kosten (teilweise) übernimmt.

Woran Coaching scheitern kann

■ Eine Konsumhaltung seitens der Klientin/des Klienten ist fehl am Platz. Der Coach ist dazu da, die

Person auf ihrem Weg zu begleiten, gehen muss sie ihn selber.

- **Kein Draht:** Carl Rogers, Psychologe und Gründer des Klienten-zentrierten Ansatzes in den 70er-Jahren, erklärte drei Grundhaltungen seitens eines persönlichen Beraters für zentral und hilfreich: Empathie (Einfühlungsvermögen), Echtheit und Wertschätzung. Auch ein guter Coach ist bestrebt, diese respektvollen Haltungen auf seine Weise auszustrahlen. Wenn er aber im Lauf der ersten persönlichen Sitzung kein positives Echo zurückerhält, dann wird auch später kein guter Draht entstehen. Coach und Klient/-in müssen zueinander passen.
- **Zieldiskrepanz:** Angenommen ein Geschäftsführer erteilt dem Coach den Auftrag, einen seiner Abteilungsleiter zu betreuen, von dem er sich eine Veränderung in eine bestimmte Richtung wünscht. Der Abteilungsleiter selber möchte den gewünschten Kurs aber nicht einschlagen. Dann scheitert Coaching. Die Ansprüche und Erwartungen vom Vorgesetzten und vom Mitarbeitenden müssen grundsätzlich vereinbar sein. Das Problem des gemeinsamen Nenners stellt sich gar nicht, wenn der Klient den Coach direkt beauftragt.

- **Kein Coach kann zaubern.** Wenn er utopische Ziele verspricht oder überhöhte Erwartungen aufkommen lässt, muss das Coaching scheitern.

Der passende Coach

Überlegen Sie sich selber, welche Bedingungen sie oder er erfüllen muss. Meine Empfehlungen sind folgende.

- Ein guter Coach interessiert sich für Ihre Anliegen und geht zu 100% auf Ihre Fragen ein, statt Ihnen vorschnell seine Werkzeuge aufzudrängen.
- Sie oder er lässt entwickeln. Das bedeutet, der Coach bringt Sie mit Fragen auf Ideen, statt Ihnen seine eigenen zu dozieren.
- Ein Profi sagt Ihnen gerne, wo und wie er sich seine Coaching-Fertigkeiten angeeignet hat. Zudem kann er Know-how und Erfahrung aus der Welt der Führung ausweisen. Zentral erscheint mir auch ein fundiertes Wissen darüber, wie Menschen im betrieblichen Umfeld funktionieren. Deshalb ist ein anerkannter Abschluss in Arbeits- und Organisationspsychologie ein Pluspunkt.

Viel Erfolg beim Vorwärtkommen!



Foto: zVg

Joachim Hoffmann

lic. phil. Arbeits- und Organisationspsychologie FSP/SGAOP

Weitere Informationen:

*Hoffmann Coaching – Coaching und Seminare für Führungskräfte
Kornhausstrasse 38
8006 Zürich
Tel. 01 364 63 31
Fax 01 364 63 49*

E-Mail: info@hoffmanncoaching.ch

► www.hoffmanncoaching.ch



Literaturempfehlungen:



Professionelle Beratung:

Was beide Seiten vorher wissen sollten, Stefan Titscher, Ueberreuter Wirtschaftsverlag, Wien, 2001, 266 Seiten, Fr. 56.–, ISBN 3-8323-0762-1

- ▶ Stefan Titscher erklärt anschaulich, was unter professioneller Beratung zu verstehen ist, worauf es bei der Auswahl von Beratern ankommt und was beim Ankauf von Beratungsleistungen zu beachten ist. Das Buch ist ein Leitfaden durch das Labyrinth der Beratungsbranche.

Die gecoachte Person fokussiert ihre Stärken und nutzt sie.



Unter vier Augen,

Coaching für Manager, Wolfgang Looss, Verlag moderne industrie AG, Landsberg, 2002, 217 Seiten, Fr. 18.10, ISBN 3-478-81265-8

- ▶ Überblick über verschiedene Formen des Coachings, Ablauf des Beratungsprozesses, die Rolle des Coachings, seine Qualifikation und Honorierung.



Beratung ohne Ratschlag,

Sonja Radatz, Institut für Systemisches, Wien, 2004, 351 S., Fr. 64.–, ISBN 3-902155-01-9

- ▶ Systemisches Coaching für Führungskräfte. Ein Praxishandbuch mit den Grundlagen systemisch-konstruktives Denkens, Fragetechniken und Coachingkonzepten.

Martin Schoch