

# Coaching – eine Chance zur Wegfindung

## Geht es mir gut?

Jeder Mensch ist irgendwann einmal in seinem Leben unzufrieden – ein ganz natürlicher Zustand. Denn wir leben mit unseren Hochs und Tiefs, jeder neue Tag bringt Erfolge und Niederlagen. So unterliegen wir emotionalen Schwankungen. Problematisch wird es erst, wenn der größte Teil des eigenen Lebens als Tief erlebt wird und aus Sicht des Betroffenen die persönlichen Erfolge ausbleiben. Verfestigt sich dieser Zustand, kann eine Hilfe von außen sinnvoll sein.

Die Schwierigkeit liegt nämlich darin, dass der Betroffene seine eigene Situation sehr unreflektiert wahrnimmt; seine Prägung und seine Erfahrungen im bisherigen Leben verstellen ihm die Sicht auf Handlungsalternativen. Dieser Prozess erfolgt zum hohen Anteil unbewusst. Wenn man sich des Problems nicht bewusst ist, kann man es auch nicht angehen. Hierbei ist es nicht entscheidend, ob man sich tatsächlich "objektiv" (Anm.: "Objektiv" gibt es eigentlich gar nicht!) in einem Tief befindet oder es sich nur um eine "gefühlte" Schwierigkeit handelt. Das Gefühl ist die momentan erlebte Wahrnehmung, und damit wirkt sie auch. Die einzig bewusste Wahrnehmung ist dann nur noch der Wunsch, etwas zu verändern, allerdings ist häufig nicht klar, wo der Ansatz für eine Veränderung überhaupt liegen könnte. An dieser Schnittstelle kann ein Coaching\* zum Einsatz kommen.

Wichtig ist nun, durch eine Reflexion herauszufinden, wo die eigenen Wünsche, Hoffnungen, Ziele und Ansprüche liegen und wie sie umgesetzt werden sollen. Dabei kann dann ein Coach helfen, der den zu Coachenden (Coachee) auf diesem Weg begleitet. Hierbei ist es für einen erfolgreichen Coachingprozess völlig uninteressant, wie die Erwartungshaltung des Umfeldes aussieht – es geht zunächst nur darum, seine persönlichen Ziele zu definieren. Wer mit sich selbst klarkommt und seine eigene "innere Wellness" erreicht, kommt dann auch wieder mit dem Umfeld klar.

## Coaching, auch wenn es mir gut geht

Der Einstieg in das Thema Coaching erfolgt – wie oben geschildert – meist über eine oder mehrere aktuelle "Baustellen", die man mit Hilfe eines externen Coaches bewältigen möchte. Coaching ist aber auch gerade dann eine sinnvolle Maßnahme, wenn man als Profi arbeiten und leben möchte. Hier resultiert dann der Coachingauftrag nicht aus einer akuten Problematik, sondern wird als eine sinnvolle Trainingsmaßnahme zur persönlichen Weiterentwicklung gesehen. Ziel dieses in regelmäßigen Zeitintervallen durchgeführten Coachings ist eine stetige persönliche Verbesserung, das Stellen neuer Fragen und das Finden anderer Antworten für die eigene berufliche und private Lebensgestaltung.

Die in diesem Sinne erfolgenden Coaching-Gespräche sind dann als eine permanente Begleitung des Coachees in der Regel keine Termine mit hoher psychischer Belastung, sondern werden oft sogar als willkommene Abwechslung vom typischen Alltag empfunden. Diese Termine können auf Wunsch des Coachees auch in einem lockeren Rahmen stattfinden, z.B. in Form einer bewussten Auszeit an einem entfernten Ort, einer gemeinsamen Freizeitgestaltung oder der Durchführung einer sportlichen Aktivität wie dem Wander-Coaching\*\*.

Ein regelmäßiges berufs- und lebensbegleitendes Coaching mit festen Zeitintervallen wird deutlich seltener als das Coaching zu einem akuten Problembrennpunkt wahrgenommen. Schwerpunkt der nachfolgenden Beschreibung ist daher das Coaching zu einem konkret zu bewältigenden Problem.

\* Coaching: Lösungs- und zielorientierte Begleitung von Menschen zur Förderung der Selbstreflexion

\*\* Gespräche und Coachingmaßnahmen zur persönlichen Lebenssituation während einer Wanderung

## Der Coach

Wer in der Lage ist, die notwendige Reflexion allein durchzuführen, kann sich sozusagen "selbst coachen". Dies wäre das Maximalziel für ein bewusstes und zufriedenes Leben. Die meisten Menschen benötigen, da ihre Schwierigkeiten ja durch unbewusstes Verhalten entstehen, eine Hilfe von außen. Diese Hilfe kann ein Coach geben. Im Rahmen der Coaching-Gespräche ist es manchmal nur ein kleiner Impuls, der eine gewollte Veränderung auslösen kann – manchmal muss die Veränderungsbereitschaft durch einen langen und harten Arbeitsprozess erkämpft werden.

Ein potenzieller Coach kann folgende Qualifikationen aufweisen:

1. Ein guter Freund oder eine gute Freundin kann einfach nur Gesprächspartner sein – und somit durch ein freundschaftliches Spiegeln der Gedanken eine Hilfestellung geben.
2. Ein Trainer mit Erfahrungen im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung, eine Führungskraft mit entsprechender Qualifikation, ein ausgebildeter Moderator (z.B. Vertrauensmann) im Unternehmen kann als "neutraler Dritter" eine Unterstützung der Reflexion bieten.
3. Ein ausgebildeter Coach (z.B. NLP-Coach oder Psychologe) kann einen strukturierten Aufbau der Potenziale des zu Coachenden (Coachee) herbeiführen.
4. Ein Psychotherapeut kann den Verbesserungsprozess professionell begleiten.

Welche Person als Coach ausgewählt wird, hängt ganz von dem Wunsch des zu Coachenden und von seiner persönlichen Lebenssituation ab. Bei einer krankhaften Symptomatik seines Verhaltens ist eher ein Profi sinnvoll, bei einem kleinen Tief im Leben reicht vielleicht ein guter Freund.

## Veränderungsbereitschaft

Voraussetzung für ein erfolgreiches Coaching ist das Bestehen einer Bereitschaft zur Veränderung. Wer bereit ist, ehrlich mit sich selbst umzugehen, einmal genau in den Spiegel zu schauen, um dann neue Maßnahmen für sich und sein Leben zu ergreifen, hat die Chance auf einen erfolgreichen Veränderungs- und Verbesserungsprozess. Wenn diese grundsätzliche Bereitschaft fehlt, kann kein langfristig positiver Prozess in Gang gebracht werden. Eine Delegation seiner eigenen Probleme nach außen ("machen Sie, dass es mir besser geht") funktioniert nicht. Durch ein starkes Einwirken von außen kann zwar kurzfristig das Handeln verändert werden, aber nicht die innere Haltung. Langfristig wird man wieder in seine alte Verhaltensweise zurückfallen.

## Themen des Coachings

Ganz allgemein sind die Themen des Coachings eine Standortbestimmung, eine Zielfindung und dann eine Wegbegleitung durch den Coach. Mögliche Einzelthemen:

- Standortbestimmung in der Lebens- und/oder Berufsbiografie
- Prozesse der Ziel- und Entscheidungsfindung sowie deren Umsetzung
- Neue berufliche Herausforderungen
- Die Rolle als Führungskraft
- Work-Life-Balance
- Konflikte in Partnerschaft, Familie, Beruf
- Bewältigung von Umbruch- und/oder Krisensituationen
- Vorbereitung auf wichtige Gespräche, Prüfungen oder Präsentationen
- Allgemeiner und ggfls. regelmäßig terminierter Austausch zur beruflichen und privaten Weiterentwicklung

## Ablauf eines Coachings

Zunächst verschafft sich der Coach durch ein Gespräch einen allgemeinen Eindruck von der Situation des Coachees. Dieses Gespräch dient für beide Seiten zur Informationsgewinnung und Prüfung, ob man überhaupt zusammenarbeiten will. Wird dies bejaht, beginnt der Coachingprozess wie folgt:

1. Der Coachee muss das Ziel des Coachings definieren. Die Verantwortlichkeit zur Umsetzung liegt allein bei ihm selbst.
2. Als Gesprächsbasis werden gegenseitiger Respekt, Wertschätzung und Vertraulichkeit vereinbart.
3. Es werden regelmäßige Gesprächstermine vereinbart.
4. Der Coach erläutert die Grundlagen des Coachings (Grundlagen der Wahrnehmung, selbstverantwortliches Leben, Lebensziele, Wahlmöglichkeiten im Leben usw.).
5. Erläuterung des Coachingprozesses durch den Coach ("Fahrplan").
6. Feststellung der positiven Aspekte der Lebenssituation (Was ist gut in Ihrem Leben, was läuft richtig rund?).
7. Feststellung der aus Sicht des Coachees notwendigen Verbesserungen.
8. Klärung des Handlungsrahmens (Was brauchen Sie in welcher Zeit für das Erreichen der geplanten Verbesserung?).
9. Klärung des Umfeldes (Passt das, was Sie wollen und brauchen, in Ihr soziales und berufliches Umfeld?).
10. Entwicklung einer Handlungsstrategie (Wie wollen Sie Ihre Ziele konkret erreichen?).
11. Vereinbarung von Maßnahmen zur Erreichung der selbst gesteckten Ziele.
12. Vereinbarung von Maßnahmen zur Kontrolle (Selbstkontrolle, unterstützt durch den Coach).

## Der Ort für ein Coaching

Der Ort für gemeinsame Gespräche kann vom Coachee frei gewählt werden. Bei einem Coaching in einem Unternehmen ist die Mindestvoraussetzung ein separater Raum, aus dem das Gesprochene nicht nach außen dringen kann. Günstiger für ein offenes Gespräch ist aber immer ein Ortswechsel weg vom beruflichen oder privaten Alltagsort. Dies ist eine gute äußere Hilfestellung für einen neuen Blick auf die persönliche Situation. Für ein Coaching "in Bewegung" empfiehlt sich eine nicht zu anstrengende Aktivität mit vielen Gelegenheiten für das Gespräch.

## Organisation und Kosten

Das Erstgespräch dient dem gegenseitigen Kennenlernen und dem Aufnehmen von persönlichen Daten, die für die zukünftige Zusammenarbeit wichtig sind, sowie der Zielklärung (was, wohin). Dieses Gespräch ist grundsätzlich kostenfrei. Danach kann das Coaching stundenweise (60 Minuten) oder aber in Tagessätzen abgerechnet werden. Die Höhe des Coachingsatzes ist Vereinbarungssache.

## Nutzen des Coachings

Im Rahmen einer Coaching-Maßnahme sollte immer der Nutzen des Coachings in den Vordergrund gestellt werden. Der "Wert" eines Coachings kann am Besten an der erlebten Qualität der Zielerreichung festgemacht werden. Coaching rechnet sich immer, wenn die erreichte Verbesserung der Ist-Situation zu einer verbesserten Wertschöpfung führt. Für das private Leben kann diese Wertschöpfung in der Findung neuer Ziele oder der Erreichung einer höheren Lebens-Zufriedenheit bestehen. Somit wird der Nutzen des Coachings hier häufig subjektiv eingeschätzt, da er nicht in einen konkreten Eurowert umgerechnet werden kann.

Für den beruflichen Bereich ist die Rechnung einfacher, da die unternehmerische Wertschöpfung i.d.R. klar errechnet werden kann. Hierzu ein praktisches Beispiel: Ein Manager mit jährlichen Kosten in Höhe von 200.000 Euro für das Unternehmen kommt nicht mehr mit seiner Aufgabe klar, obwohl er über Jahre eine hervorragende Arbeitsleistung erbracht hat. Inzwischen leiden seine Arbeitsergebnisse in ihrer Qualität so erheblich, dass die Wertschöpfung für das Unternehmen gegen Null tendiert oder dieser Prozess sich in der Firma sogar kontraproduktiv auswirkt. Sollte man sich nun für ein Coaching entscheiden, wären die Kosten für ein Coaching mit den jährlichen Ausfallkosten des Managers in Höhe von 200.000 Euro zu vergleichen.

Grundsätzlich gilt bei allen Angeboten: Die (vermutete) Qualität ist wichtiger als das Erfolgsgefühl, den günstigsten Coach bekommen zu haben.

## Coaching-Varianten

Coaching kann nicht nur als Einzelcoaching erfolgen, sondern es sind auch Varianten mit mehreren Personen möglich. Beispiele aus dem beruflichen Bereich: Zwischen zwei Mitarbeitern oder Führungskräften kann eine Konfliktklärung im Coaching durchgeführt werden. Für ein Arbeitsteam ist ebenfalls ein Gruppencoaching möglich. Eine Krisensituation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter kann durch einen Coach moderiert werden.

Für eine erfolgreiche Durchführung sollte eine zu coachende Gruppe relativ klein sein. Als Faustformel sollte die Coaching-Gruppe im Unterschied zu einem klassischen Seminar in der Anzahl der Teilnehmer die Hälfte einer Seminargruppe aufweisen und somit eine Personenzahl von 4-6 Mitarbeitern nicht überschreiten.