
Kanzleiführung

Coaching - und was dahinter steckt

Von Raymond N. R. Wilbois

Zur Geschichte des Wortes kann erwähnt werden, dass sowohl das deutsche Wort „Kutsche“ als auch der englische Begriff „Coach“ sich aus dem ungarischen Begriff „Kocsi“ (gemeint waren Pferdefuhrwerke aus dem Dorf Kocsi) entwickelt haben. Pferdetrainer wurden (im Englischen) als Coach bezeichnet. Nachdem dieses Wort in den Bereich des Sports übertragen wurde, änderte sich wiederum seine Bedeutung.

Heute wird Coaching nicht mehr nur als eine begleitende körperliche Trainingsmaßnahme verstanden, sondern wir sehen darin eine mentale Unterstützung, die zu besseren Leistungen führen soll. Gleichzeitig gilt der Begriff aber auch als Definition für eine umfassende Betreuung - bei flankierenden Hilfestellungen - in Problemlösungsfällen.

Als Modewort hat sich „Coaching“ zu Beginn der 80er Jahre rasch verbreitet. Nach Prof. Dr. Walter Simon verbirgt sich für viele hinter dem Wort ein marktschreierisches Wirrwarr. Eine exakte Bestimmung des mit Coaching verbundenen Sachverhalts ist schwierig, da die Coachs ihre Arbeitsweise aus jeweils eigener Perspektive deuten und definieren (vergl. Simon, Persönlichkeitsentwicklung).

Die Teilnehmer der ersten Coaching-Fachtagung im deutschsprachigen Raum einigten sich darauf, Coaching als eine Kombination aus individueller Beratung, Betreuung, Stützung, Konfrontation und Einzeltraining in eine konkrete Definition zu bringen. Dabei soll Coaching in erster Linie eine Hilfe zur Selbsthilfe sein.

Gegenüber einem „klassischen“ Fachberater richtet der Coach seine Fokussierung nicht auf die schnelle Problemlösung, sondern er ist bemüht, der jeweiligen Person entsprechende Hinweise zu geben und dabei Wege aufzuzeigen, dass diese ihre Probleme selbst lösen kann. Ein solcher Prozess kann auf die Einzelperson oder auf ein Team bezogen werden.

Berufliche und persönliche Probleme sind nicht selten eine Einheit

Vordergründig geht es darum, vorhandene Schwächen - beispielsweise von Mitarbeitern - in Stärken umzuwandeln. Dabei muss die Voraussetzung betrachtet werden, die notwendig ist, dass die gecoachte Person den Umgang mit Problemen und deren Bewältigung lernt. Die Ursachenfeststellung (Diagnose) steht am Anfang eines Coachings, weil letztlich eine Verhaltensveränderung erreicht werden soll. Ziel ist es auch oftmals, einen Missstand zu beseitigen (Intervention) oder



Raymond N. R. Wilbois

eine vorbeugende Verhaltensform (Prävention) zu veranlassen.

Coaching ist als interaktiver personenzentrierter Beratungsprozess anwendbar, der berufliche und private Inhalte umfasst sowie auch alle sozialen Beziehungen berücksichtigt. Berufliche und persönliche Probleme sind nicht selten eine Einheit. Im Regelfall verläuft ein Coaching in Form von Sitzungen (Gesprächen) und ist zeitlich begrenzt. Ein Coaching sollte manipulative Techniken wie beispielsweise Hypnose, aber auch einige Formen der Neurolinguistischen Programmierung (NLP) ausschließen.

Vielfach wird Coaching als Problemlösungs- und Entscheidungshilfe genutzt. Es gibt eine große Bandbreite von Coachingformen, dabei ist Einzelcoaching die Ursprungsform. Beim Gruppencoaching arbeitet der Coach

mit einem größeren Personenkreis, wengleich an dieser Stelle auch verdeutlicht werden muss, dass sich Teilnehmer oftmals sehr verschlossen halten. Andererseits liegt der Vorteil in der Gruppenkommunikation, aus der unterschiedliche Sichtweisen erfasst werden können.

Die Qualifikationen eines Coachs

Der Erfolg eines Coachingprozesses hängt in hohem Maße von den Methoden und Erfahrungen des Coachs ab. An dieser Stelle muss noch einmal erwähnt werden, dass Coaching „Hilfe zur Selbsthilfe“ bedeutet, das heißt, nach einiger Zeit muss der Coach überflüssig werden.

Über die Qualifikationen eines Coachs lässt sich eigentlich nicht streiten. Im Vordergrund steht die Notwendigkeit einer breiten Lebens- und Berufserfahrung; dabei sollte er ein humanistisch geprägtes Menschenbild besitzen. Er muss bereit sein, in einer Vorbildfunktion zu leben. Ein Coach muss über betriebswirtschaftliche, sozialwissenschaftliche und fundierte psychologische Kenntnisse verfügen. Darüber hinaus sollte er eine charismatische Erscheinung haben, ideologisch offen und intellektuell flexibel sein.

Ein Coaching muss mit einem substantiellen Konzept unterlegt und die Vorgehensweise des Coachs muss nachvollziehbar sein. Gerade im Managementbereich ist es sinnvoll, Coachingsitzungen grundsätzlich zu dokumentieren. ✓



Beim Coaching geht es darum, vorhandene Schwächen - beispielsweise von Mitarbeitern - in Stärken umzuwandeln.

Der Autor ist selbstständiger Verhaltenstrainer.

Im Managementbereich liegen seine Themenschwerpunkte in Motivationstechniken und der Lösung von Konfliktsituationen.
www.raymond-wilbois.de
r.wilbois@raymond-wilbois.de