

Wie funktioniert' eigentlich Coaching?

Bereits in einem früheren Artikel (Stellenanzeiger vom 28.8.2002) hat Kohler & Partner über Coaching berichtet. In diesem nächsten Teil soll der Ablauf eines Coaching-Prozesses beleuchtet und genauer beschrieben werden.

Der Begriff Coaching

Das Wort Coaching avanciert immer mehr zum Modebegriff, von dem nur wenige wissen, was er eigentlich genau bedeutet. Kurz gesagt, ist Coaching ein Beratungsmodell, bei dem Menschen in Veränderungs- und Entwicklungsprozessen durch einen Coach begleitet und unterstützt werden. Coaching kann auf verschiedenste Problembereiche angewandt werden ó es ist jedoch nie die Aufgabe des Coaches, die Probleme seines Klienten zu lösen! Vielmehr soll er ihn bei der Lösungsfindung begleiten und unterstützen!

Coaching ist keine Beratung, die starren Regeln gehorchen muss, sondern vielmehr ein flexibles Gebilde, das individuell von Coach und Klient gestaltet wird. Dennoch gibt es gewisse Punkte, die in jedem Coaching-Prozess als Orientierungshilfe und Eckpfeiler beachtet werden sollten, damit diese Dienstleistung auch optimal genutzt werden kann:

Finden eines geeigneten Coaches

Was hier äusserst banal klingen mag, gestaltet sich in der Praxis oftmals als erste grosse Hürde. Eine Vielzahl von Unternehmungen bietet in ihrem Dienstleistungskatalog irgendwo auch Coaching an. Doch genau darin liegt die Schwierigkeit! Wie finde ich aus diesem unüberschaubaren Berg den richtigen Coach für mich? Wie finde ich einen Coach, dem ich von Anfang an vertrauen kann, der mir sympathisch ist und mit dem ich die kommende Aufgabe gerne anpacke? ó Anstatt nun wie wild von Coach zu Coach zu rennen, sollten zuerst die eigenen Erwartungen an einen Coach deutlich geklärt werden. Was erwarte ich menschlich von ihm? Welche Ausbildung und welche beruflichen Erfahrungen soll er mitbringen? Was erhoffe ich mir sonst von ihm? ó Erst wer all diese Fragen geklärt hat, kann sich auf die zielgerichtete Suche nach šseinemō Coach

machen, den er nun nach seinen zuvor aufgestellten Kriterien bestimmen kann.

Das erste Gespräch

In einem ersten Gespräch geht es vor allem darum, sich gegenseitig kennenzulernen und sich die gegenseitigen Erwartungen und Ziele bekanntzumachen. Nach diesem Gespräch sollten sowohl dem Coach als auch dem Klienten klar sein, was der andere jeweils von einem erwartet, was er nach Ablauf des Coaching-Prozesses erreicht haben will (also eine genaue Zielbeschreibung), nach welchen Wertvorstellungen und ethischen Grundsätzen er denkt und lebt. Nur wenn sich bezüglich dieser Eckpfeiler keine allzu grosse Diskrepanz ergibt, ist es sinnvoll, das šProjekt Coachingō auch wirklich gemeinsam zu starten. Nach dieser Entscheidung muss sowohl der maximale Zeithorizont des gesamten Coaching-Prozesses als auch die zeitliche Dauer und Intensität der einzelnen Sitzungen definiert werden.

Klären der Ausgangssituation

In der folgenden Phase geht es darum, dass der Coach möglichst genau erfährt, warum er seinen Klienten unterstützen soll und was diesen dazu veranlasst hat, seine Hilfe in Anspruch zu nehmen. Folgende Punkte müssen hier unweigerlich geklärt werden:

- Ist-Situation
- Stärken/Schwächen des Klienten
- Soll-Situation und wichtigste Anliegen
- erste alternative Lösungsvorschläge

Während dieser Phase sollte der Coach vor allem zuhören und noch keine normativen Aussagen machen, da diese seinen šSchützlingō in seinem freien Erzählen hindern können. Es geht darum, die Sichtweise des Klienten zu sehen, ihn zu verstehen sowie erste Zusammenhänge zu erkennen.

Die weiteren Sitzungen

Vorbei ist nun die Zeit, in der sich der Coach seiner Meinung enthält! Jetzt beginnt die Phase der Veränderung von Denk- und Handlungsmustern und des Aufbrechens von alten Rollensystemen und -mustern. Hier gibt es unzählige Möglichkeiten, zum Ziel zu gelangen. Nachfolgend seien nur ein paar einzelne erwähnt:

- Rollenspiele
- Bewusst neue Sichtweisen vertreten

- Entspannungsübungen
- Gestalterische Übungen
- Imaginationsübungen
- Diskussionen/ eigene Vorschläge

Hier kann und soll eindeutig nach der alten Weisheit *š*Es führen viele Wege nach Rom*o* gehandelt werden *o* einzig das Ziel darf nie aus den Augen verloren werden!

Evaluation

Nach einer gewissen Anzahl Sitzungen oder nach Ablauf der festgelegten Zeitspanne muss eine beidseitige Evaluation stattfinden: Der neue Ist-Zustand muss erfasst werden und mit dem Soll-Zustand verglichen werden. Ebenso müssen Veränderungen besprochen und der Erfüllungsgrad der Erwartungen diskutiert werden.

Anschliessend wird entschieden, ob das Coaching-Verhältnis weitergeführt wird (wenn Ist- und Soll-Zustand noch nicht übereinstimmen) oder ob es beendet wird (weil die Ziele erreicht wurden oder aber auch weil sie in dieser Form unerreichbar bleiben).

Wird das Verhältnis weiter aufrechterhalten, müssen alle Ziele noch einmal revidiert und der neuen Situation angepasst werden, damit weiterhin eine optimale Zusammenarbeit garantiert werden kann.

Grenzen von Coaching

In allen Fällen von Suchtabhängigkeiten und Suchtproblemen muss von Coaching abgeraten werden, denn da sind Spezialisten wie Ärzte, Psychiater oder Psychologen gefragt. Die häufig vertretene Meinung, dass nur entscheidungs- und persönlichkeitschwache Personen mittels Coaching ihre Leistungen verbessern und ihre Probleme lösen können, ist sicherlich überholt und muss überdenkt werden! Vielleicht gibt es auch in ihrem beruflichen oder privaten Umfeld Personen, die mit Coaching äusserst positive Erfahrungen gemacht haben oder dank dieser Unterstützung viel Positives erleben und bewirken konnten!

von Bernhard Kohler, Kohler & Partner
bernhard.kohler@k-p.ch

Branche, erleben dies in ihrer täglichen Arbeit. Mit dieser Artikelserie sprechen sie die Hauptakteure, nämlich Führungskräfte, Fachspezialist/innen und Personalverantwortliche, mit ausgewählten Themen aus ihrem Tätigkeitsbereich gezielt an.

*Der faszinierende Markt der Informations-Technologie (IT) befindet sich in einem permanenten Veränderungsprozess: immer kürzere Innovationszyklen, wachsende Kundenbedürfnisse und erhöhter Zeit- und Kostendruck machen es schwierig, in diesem Umfeld à jour zu bleiben. **Kohler & Partner**, Unternehmens- und Personalberater der IT-*