

**FOM Fachhochschule für
Oekonomie & Management gGmbH Essen**

**Berufsbegleitender Studiengang zum
Diplom-Kaufmann (FH)
5. Semester**

Seminararbeit im Schwerpunktfach Personalmanagement

Personalentwicklung durch Coaching

Betreuer: Prof. Dr. Hans Jung

Autor: Ing. Oliver Stefan Szigethy
Strelitzer Str. 57
10115 Berlin
Matrikel Nr. 138205

Berlin, den 02.12.2006

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	III
1 Coaching als Begriff	1
1.1 Herkunft des Begriffs	1
1.2 Definition des Begriffs „Coaching“	2
2 Grundlagen	4
2.1 Innovation oder Altbewährtes	4
2.2 Anlässe für Coaching-Maßnahmen - Gründe für die Zunahme an Bedeutung	5
2.2.1 Veränderungen in der Organisationsstruktur	5
2.2.2 Wandel der Organisationskultur	6
2.2.3 Persönlicher Bereich einer Führungskraft	6
2.2.4 Weitere Anlässe für Coaching	7
2.2.5 Coaching-Anlässe - Schlussfolgerungen	9
2.3 Anforderungen an einen professionellen Coach	9
2.4 Kompetenz-Profile eines professionellen Coachs	11
3 Coaching als Instrument zur Personalentwicklung	12
3.1 Formen des Coaching	12
3.1.1 Einzel-Coaching	13
3.1.2 Gruppen- oder System-Coaching	13
3.1.3 Coaching durch firmeninternen Berater	13
3.1.4 Coaching durch firmenexternen Berater	14
3.1.5 Coaching durch den Vorgesetzten	14
3.2 Ziele und Zielgruppen des Coaching	14
3.2.1 Ziele des Coaching	14
3.2.2 Zielgruppen des Coaching	15
3.3 Veränderung der Vorgesetztenrolle	16
3.3.1 Coaching durch den Vorgesetzten	16
3.3.2 Coaching durch den Vorgesetzten - Schlussfolgerung	20
3.4 Transaktionsanalyse und Kommunikation	21
3.5 Coaching-Prozess	22
3.6 Coaching-Gespräch	24
4 Fazit und Ausblick	25

II

4.1	Kritik am Coaching	25
4.2	Grenzen des Coaching.....	26
4.3	Differenzierung Coaching von Psychotherapie	27
4.4	Ausblick	29
	Literaturverzeichnis	30

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Coaching-Anlässe nach Schreyögg.....	7
Abb. 2: Coaching-Anlässe nach Rauen.....	8
Abb. 3: Organisationsformen des Coaching	12
Abb. 4: Personen, die gecoacht werden	15
Abb. 5: Dilemma zwischen Fordern und Fördern.....	16
Abb. 6: Vergleich von Coaching und Führung	19
Abb. 7: Die vier Seiten einer Nachricht	21
Abb. 8: Verschiedene Phasen des Coaching Prozesses	23

Abkürzungsverzeichnis

a.a.O.	am angegebenen Ort
Abb.	Abbildung
d. h.	das heißt
ebd.	ebenda
erw. u. überarb. Aufl.	erweiterte und überarbeitete Auflage
f.	folgende
ff.	fortfolgende
S.	Seite
sog.	so genannte
USA	englische Abkürzung für die Vereinigten Staaten von Amerika
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

1 Coaching als Begriff

1.1 Herkunft des Begriffs

Der Begriff Coaching blickt auf eine lange Entwicklungsgeschichte zurück. Das Wort selbst stammt ursprünglich aus dem ungarischen Dorf Kocs, in dem im 15. Jahrhundert gleichnamige Pferdefuhrwerke produziert wurden. Der Begriff „Kocs“ entwickelte sich im deutschen Sprachraum zur „Kutsche“ und im angelsächsischen Bereich zu „Coach“.¹ Pferde wurden zum Ziehen dieser Kutschen trainiert. In weiterer Folge hieß der Trainer der Pferde (der Kutscher) „Coach“.

Verstanden wird der Begriff „Kutsche“ oder „Coach“ als Instrument mit der Möglichkeit von einem Ort zu einem anderen zu gelangen. Der Kutscher (oder Coach) hatte die Aufgabe durch besonderes Einfühlungsvermögen in die Eigenarten und die Psyche seiner Pferde vorzudringen um diese auf den richtigen Weg zu bringen.

Die erste abgeleitete Verwendung des Begriffs wurde im Sport eingesetzt. Dort fungiert der Coach nicht nur als individueller, fachlicher und psychologischer Betreuer von Leistungssportlern, sondern vielmehr als Motivator, Begleiter und neutraler Gesprächspartner. Eine der Hauptaufgaben des Coachs im Sport besteht darin, Leistungsbedingungen zu schaffen, die es dem Sportler ermöglichen, bis zu den Grenzen seiner eigenen Leistungsmöglichkeiten vorzustoßen.²

Genau wie im Sport geht es im Management von Unternehmen um Leistung und Leistungssteigerung. Ein ständiger Wettkampf mit Gewinnern und Verlierern. Am Ende bekommen nur die Besten die Entlohnung und den Status den sie sich verdient haben.

¹ Vgl. Geßner, A.: Coaching – Modelle zur Diffusion einer sozialen Innovation in der Personalentwicklung, Frankfurt am Main/Berlin/Bern u. a. 2000, S. 25.

² Vgl. Schmidt, G.: Business coaching: Mehr Erfolg als Mensch und Macher. Frankfurter Allgemeine, Zeitung für Deutschland. Wiesbaden, 1995, S. 17.

1.2 Definition des Begriffs „Coaching“

„Coaching ist die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs-/Steuerungsfunktionen und von Experten in Unternehmen / Organisationen. Zielsetzung von Coaching ist die Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen bzgl. primär beruflicher Anliegen.“³

In der Literatur gibt es viele unterschiedliche Erklärungsansätze für diesen Begriff. Eine eindeutige Definition des Wortes „Coaching“ existiert nicht. Die unterschiedlichen Definitionsansätze von Coaching stammen nicht von Forschern, sondern vielmehr von Autoren und Praktikern.

„Coaching ist im ursprünglichen Sinn ein Beratungsprozess, bei dem z. B. eine Führungskraft (Coach) durch Diskussion und Mithilfe geeigneter Intervention beim Mitarbeiter (Coachee) eine Wahrnehmungsblockade oder ein Problem löst. Dieser Prozess soll nach Möglichkeit durch Eigeninitiative des Mitarbeiters zu einem Selbstorganisationsprozess führen, der es ihm ermöglicht, sein Potential zur Lösung seiner Probleme zu nutzen“.⁴

Übergreifend stellt Coaching eine innovative Maßnahme der Personalentwicklung dar. Es ist keine reine Wissensvermittlung, sondern ein individueller Beratungs- und Betreuungsprozess, durchgeführt von Personen die „Coachs“ genannt werden, zur intensiven Auseinandersetzung der eigenen Bedingungen und Reaktionen. Coaching dient der Entwicklung der Fähigkeiten, der Verhalten und der Persönlichkeiten von Mitarbeitern.

Coachees können dabei verschiedene Personen oder Personengruppen sein. Überwiegend wird das Coachingprogramm bei Führungskräften und Managern des oberen Drittels der Hierarchieverteilung in Organisationen eingesetzt.⁵

³ Vgl. Deutscher Bundesverband Coaching e.V.: Die Coaching-Definition. In: <http://www.dbvc.de>, November 2006.

⁴ Jung, H.: Personalwirtschaft, 7. überarb. Aufl., München/Wien 2006, S. 551.

⁵ Vgl. Wilker, F.: Supervision und coaching: aus der Praxis für die Praxis, Bonn 1995, S. 215 f.

Coachs sind Personen mit der Kompetenz, soziale Prozesse zu gestalten und zu beschleunigen, mit der Folge, dass natürliche Reibungsverluste in der Zusammenarbeit reduziert werden.⁶

Durch das Coaching sollen sich die Potentiale der Coachees auf allen Stufen entfalten. Dabei erlangen die Coachees durch die professionelle Beratung des Coachs die Fähigkeit, optimale Ergebnisse durch minimalen Arbeits- und Zeitaufwand hervorzubringen. Im Vordergrund steht dabei die Entwicklung bestehender Ressourcen zur Eröffnung neuer Handlungspotentiale.⁷

Coaching ist meist zeitlich begrenzt und kann oft einfach als Hilfe zur Selbsthilfe und Selbstverantwortung verstanden werden. Es versteht sich als Ergänzung zu anderen Personalentwicklungsmaßnahmen wie Trainings und Seminaren.

Coaching bezeichnet eine Art „Zweierbeziehung“ zwischen dem Coach und dem Manager (Coachee). Mithilfe dieser Zusammenarbeit soll dem Coachee ermöglicht werden, die für ihn anstehenden persönlichen Konfliktfelder zu bearbeiten und Mithilfe des Coachs zu selbstbestimmten Lösungen zu gelangen. Dabei soll der Manager nach Abschluss des Coaching-Prozesses in der Lage sein, zukünftige Probleme und Krisen zu lösen und ein für ihn individuelles Lösungskonzept zu erarbeiten.⁸

⁶ Vgl. Bayer, H.: Coaching-Kompetenz: Persönlichkeit und Führungspsychologie, München/Basel 1995, S. 95

⁷ Vgl. Fischer-Epe, M.: Coaching: Miteinander Ziele erreichen, Reinbek bei Hamburg 2002, S. 21.

⁸ Vgl. Wilker, F.: Supervision und Coaching: aus der Praxis für die Praxis, a. a. O., S. 203 f.

2 Grundlagen

2.1 Innovation oder Altbewährtes

Für viele Personen die vom Coaching hören, stellt sich automatisch die Frage: Ist Coaching wirklich eine neue Innovation zur Personalentwicklung oder verbirgt sich dahinter bloß „neuer Wein in alten Schläuchen“ (im strategischem Vokabular: „Marktdurchdringung mit alten Produkten“)?

Coaching hat erst seit Beginn der achtziger Jahre Einzug in die Büros der Personalentwickler und Manager gehalten. Bevor Coaching entstand, gab es nur den Begriff der Einzelberatung. Diese hatte aber entweder eine andere Zielgruppe oder einen anderen Inhalt. Auf der Studien- und Forschungsebene findet sich ebenfalls wenig zum Thema dieser Hausarbeit. Genauso ist keine sozialwissenschaftliche Theorie vorhanden, da keine für den übergeordneten Bereich der Beratung in Organisationen existiert. Allerdings gibt es eine große Anzahl an Veröffentlichungen und Bücher zum Thema Coaching.

Coaching ist vielmehr eine Verknüpfung von Altbewährtem und Neuem. Bekannte Vorgehensweisen, wie z. B. Trainings und Seminare werden in einer innovativen Form kombiniert und für eine neue Zielgruppe unter einer neuen Zielsetzung verwendet. Kern dieser Herangehensweise ist dabei das Ziel der Unterstützung von Managern in Ihrer Tätigkeit durch das Mittel der individuellen Beratung.⁹

Der Coaching-Begriff ist vielfach im Bereich des Sports mit positiven Eigenschaften versehen. Dort verfügen nur auf sich allein gestellte Spitzensportler über eigene Coachs. Beispielsweise beim Tennis wird neben dem Durchsetzungsvermögen auch die Konzentration auf das im Moment Wesentliche benötigt. Genauso steht die Eingangs erwähnte Kutsche in der Traumdeutung für rasches Vorankommen, Zielstrebigkeit und Beharrlichkeit. An dieser Stelle können bereits Analogien zu den Eigenschaften immer wichtiger werdender Aufgaben eines Managers hergestellt werden.

⁹ Vgl. Geßner, A.: Coaching – Modelle zur Diffusion einer sozialen Innovation in der Personalentwicklung, a. a. O., S. 161 f.

Beim Coaching kommen unterschiedliche Verfahren und Methoden, wie Diagnose-, Kommunikations- und Interventionstechniken, zum Einsatz. Diese sind zwar keine Innovationen, es ist aber möglich, dass sich diese während des Coaching-Prozesses zu welchen entwickeln können. Es ist denkbar, dass durch Kombination altbewährter Methoden neue Techniken entstehen.¹⁰

2.2 Anlässe für Coaching-Maßnahmen - Gründe für die Zunahme an Bedeutung

Anlässe für Coaching-Maßnahmen sind vor allem laufende Veränderungen und Veränderungsabsichten. Davon betroffen sind meist Organisationsstrukturen, Organisationskulturen und Mitarbeiter in Führungspositionen.¹¹ Die mögliche Themenvielfalt von Coaching ist allerdings nahezu unerschöpflich. Im Kapitel 2.2 sind die in der Literatur am häufigsten genannten Anlässe aufgeführt.

2.2.1 Veränderungen in der Organisationsstruktur

Veränderungen in der Organisationsstruktur stehen häufig in Verbindung mit neu geordneten Kompetenzen und Aufgaben von Führungskräften. Dies führt oft zu einem Karrierestillstand bis hin zum Verlust von Führungsaufgaben. Zusätzlich dazu findet eine Tabuisierung des Themas Einsamkeit von Managern statt. Coaching hat an dieser Stelle die Aufgabe, den Betroffenen beim Umgang mit der neuen Situation zu unterstützen.¹²

¹⁰ Vgl. Geßner, A.: Coaching – Modelle zur Diffusion einer sozialen Innovation in der Personalentwicklung, a. a. O., S. 164 f.

¹¹ Vgl. Schmidt, G.: Business Coaching: Mehr Erfolg als Mensch und Macher, a. a. O., S. 30.

¹² Vgl. Weiterbildung in Baden-Württemberg: Coaching. In: http://www.fortbildung-bw.de/wb/07_personalentwickler/02_pe_pm/extra_sites/Eigene_WB/00_eigene_WB_Coaching.php, November 2006.

2.2.2 Wandel der Organisationskultur

Im Zuge der Veränderung einer Organisationskultur wird oft versucht neue Führungsstile zu etablieren. Darunter leidet nicht selten der Zusammenhalt innerhalb eines Teams und es kommt zu Problemen in bestimmten Gruppen. Coaching soll hier das Verhalten der Mitarbeiter untereinander positiv beeinflussen.¹³

2.2.3 Persönlicher Bereich einer Führungskraft

Darüber hinaus kann der Bedarf an Coaching-Maßnahmen im persönlichen Umfeld des Betroffenen liegen. Dazu zählen beispielsweise Stress, Burnout¹⁴ und Mobbing¹⁵.

Coaching unterstützt und fördert mangelnde soziale Kompetenzen, Leistungs- und Motivationsblockaden, Bedürfnisse nach echtem Feedback eines kompetenten Ansprechpartners, kritische Reflexionen der Berufsrolle und konflikträchtige Interaktions- und Führungssituationen.¹⁶

¹³ Vgl. Weiterbildung in Baden-Württemberg: Coaching, a. a. O.

¹⁴ Burnout: ist ein englischsprachiger Begriff und stellt den Fall einer chronischen, berufsbezogenen Erschöpfung dar.

¹⁵ Mobbing: ist ein englischsprachiger Begriff und bedeutet Schikane, Psychoterror und Intrige in Organisationen.

¹⁶ Vgl. ebd.

2.2.4 Weitere Anlässe für Coaching

Grundsätzlich wird danach differenziert, ob eine Krise oder ein Verbesserungswunsch besteht und wie viele Personen in den Coaching-Prozess einbezogen sind.

Diese Unterscheidung wird in nachstehender Abbildung ersichtlich:

	Individuell	Kollektiv
Krisen als Anlass für Coaching	Akute Krisen im Beruf Berufliche Deformation Job-Stress Burnout Mobbing	Ökonomische Krisen Krisen durch Umstrukturierungen Organisationskulturelle Krisen Krisen bei der Fusion von zwei Systemen Krisen durch politische Veränderungen
Die Suche nach Verbesserungen als Anlass für Coaching	Flexibilisierung des Coping ¹⁷ Erweiterung der Managementkompetenzen Karriereberatung Rollenberatung	Etablieren von Qualitätszirkeln Entwicklung neuer Angebotsstrukturen Implementierung neuer Führungskonzepte

Abb. 1: Coaching-Anlässe nach Schreyögg

In Anlehnung an: Schreyögg, A.: Coaching: eine Einführung für Praxis und Ausbildung, 6. erw. u. überarb. Aufl., Frankfurt am Main/New York, 2003, S. 76.

¹⁷ Coping: darunter bezeichnet man die individuelle Weise, wie Menschen Anforderungen und Belastungen verarbeiten.

Die Coaching-Anlässe können zusätzlich beruflicher, privater oder individueller Natur sein. Anlässe für Coaching finden sich hauptsächlich im beruflichen Umfeld (z. B. bei Veränderungen der beruflichen Tätigkeit) und im privaten Bereich (z. B. bei Beziehungsproblemen oder bei persönlichen Krisen und Entwicklungswünschen).

Die nachstehende Abbildung verdeutlicht die unterschiedlichsten Anlässe für Coaching-Maßnahmen sowie ihre Bedeutung für Unternehmen.

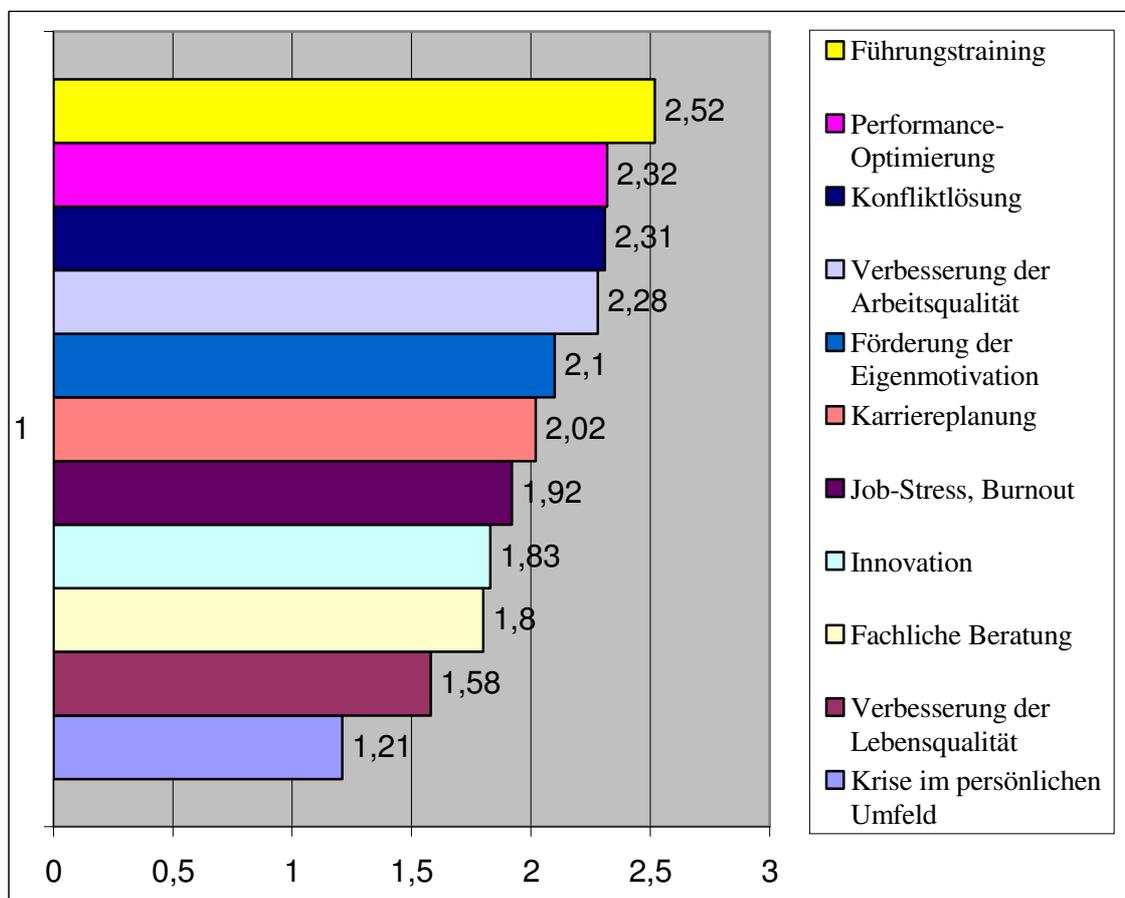


Abb. 2: Coaching-Anlässe nach Rauen

In Anlehnung an: Rauen, C.: Handbuch Coaching, 3. Aufl., Göttingen/Bern/Wien u. a. 2005, S. 84.

Die in der Abbildung 2 angeführte Skalierung basiert auf den Punktwerten voll (3), weniger (2), kaum (1) und nicht (0) zutreffend.

2.2.5 Coaching-Anlässe - Schlussfolgerungen

Grundsätzlich ist in der Literatur eine nahezu unerschöpfliche Vielfalt von Beispielen für Coaching-Anlässe zu finden. Es ist dabei nicht eindeutig zu erkennen, ob eine Einbindung von Coaching anstelle von Trainings oder Seminaren in die Personalentwicklung sinnvoll ist oder nicht. Erstaunlich ist, dass es für persönliche Probleme keine alternative Form von Trainings oder Seminaren zu geben scheint. Dies erweckt den Eindruck der „unique selling point“¹⁸ des Coaching zu sein.¹⁹

Es hängt allerdings vom Unternehmen ab, ob an dieser Stelle unterstützende Angebote gemacht werden. Hinsichtlich der Personalpflege bietet es sich an, dem Betroffenen ein Angebot zu machen, wenn seine Befindlichkeitsstörung deutliche Auswirkungen auf das Arbeitsleben hat. Die Entscheidung der Annahme von Coaching-Maßnahmen liegt allerdings immer beim Betroffenen.²⁰

2.3 Anforderungen an einen professionellen Coach

Noch vor wenigen Jahren war die Coaching-Tätigkeit Aufgabe von Psychotherapeuten und Unternehmensberatern. Dies hat sich aufgrund den immer komplexer werdenden Unternehmenswelten grundlegend geändert.

Das Problem dabei ist, dass sich jeder „Coach“ nennen darf. Dieser Begriff ist rechtlich nicht geschützt. Es ist jedoch eine verantwortungsvolle Aufgabe die Entwicklung von Menschen zu unterstützen und voranzutreiben. Wer coachen kann, hat bereits seine eigene Entwicklung weit vorangetrieben – er hat gelernt aus seinen eigenen Fehlern zu lernen.

¹⁸ Unique selling point: ist ein englischsprachiger Begriff, der das Hauptverkaufsargument bezeichnet.

¹⁹ Vgl. Geßner, A.: Coaching – Modelle zur Diffusion einer sozialen Innovation in der Personalentwicklung, a. a. O., S. 41 f.

²⁰ Vgl. Looss, W.: Coaching für Manager: Konfliktbewältigung unter vier Augen, 2. Aufl., Landsberg/Lech 1992, S. 59 ff.

Die Anforderungen an den Coach lassen sich grundsätzlich nach den menschlichen und den fachlichen Kompetenzen unterteilen:²¹

- Bezogen auf die menschliche Komponente soll der Coach eine breite Lebens- und Berufserfahrung, eine gute persönliche Ausstrahlung und einen angemessenen Interaktionsstil aufweisen.
- Als fachliche Qualifikation ist intellektuelle Flexibilität, breites sozialwissenschaftliches Wissen und ein hohes Maß an ideologischer Offenheit, gepaart mit der jeweils passenden Feldkompetenz, erforderlich.

Die Beziehung zwischen dem Coach und dem Coachee muss vertrauensvoll und partnerschaftlich erfolgen. Der Coach hat die Aufgabe mit sanftem Druck und einfühelndem Verstehen seinen Coachee auf dem richtigen Weg direkt zum Ziel zu lenken. Der Coachee kann vom Coach erwarten, dass er ständig darüber informiert wird, was man von ihm erwartet und ob der eingeschlagene Weg der richtige ist.²²

Über die Fähigkeit des Beziehungsaufbaus hinaus ist es sinnvoll, wenn der Coach eine überdurchschnittliche Kompetenz darin besitzt, soziale Prozesse wahrzunehmen und sie zu deuten. Daher muss der Coach im Sinne der Prozessgestaltung und -beschleunigung andere Menschen in seiner Umgebung auf die Zukunft vorbereiten und den damit verbundenen Schwierigkeiten mit entsprechenden Schritten entgegenwirken. Seine Kompetenz sollte darin bestehen, überdurchschnittlichen Mut und klare und ehrliche Aussagen entsprechend seinen Erkenntnissen zu treffen – und, was genauso wichtig ist: dementsprechend konsequent zu handeln.²³

²¹ Vgl. Schreyögg, A.: Coaching: eine Einführung für Praxis und Ausbildung, a. a. O., S. 130 ff.

²² Vgl. Lenz, G.: Vom Chef zum Coach: der Weg zu einer neuen Führungskultur, Wiesbaden 1998, S. 54 f.

²³ Vgl. Bayer, H.: Coaching-Kompetenz: Persönlichkeit und Führungspsychologie, a. a. O., S. 98 f.

2.4 Kompetenz-Profile eines professionellen Coachs

In der Literatur findet sich eine Vielzahl von Kompetenz-Profilen die für einen professionellen Coach zutreffen sollen. Die wichtigsten Charaktere werden an dieser Stelle hervorgehoben:²⁴

- **Feld- und Fachkompetenz:** Der Coach verfügt über grundlegende Fachkenntnisse in verschiedenen betriebswirtschaftlichen Bereichen.
- **Rollen-Kompetenz:** Der Coach versetzt sich in verschiedene berufliche Situationen, um den Rahmen der Coaching-Arbeit auszunutzen.
- **Management-/Leitungskompetenz:** Der Coach bringt Fähigkeiten zur Leitung des Coaching-Gesprächs mit und er beeinflusst die Gestaltung des Coaching-Prozesses.
- **Ethik- und Human-Kompetenz:** Der Coach verfügt über eine eindeutige ethische Richtung.
- **Selbstreflexions- und Weiterentwicklungs-Kompetenz:** Der Coach prüft eigenständig seine Aktivitäten, hinterfragt diese selbstkritisch und erlernt dadurch Neues.
- **Prozess- und Ablauforganisations-Kompetenz:** Der Coach hat die Fähigkeit in Prozessketten für Coaching-Themen und -Ziele zu denken.
- **Vernetzungs-Kompetenz:** Der Coach denkt und handelt in Beziehungsstrukturen. Er kennt die sozialen Strukturen im Beziehungsumfeld des Coachees und orientiert sich daran.
- **Soziale- und Interaktions-Kompetenz:** Der Coach besitzt sehr gute Kommunikationsfähigkeiten und beherrscht die Fertigkeit des Zusammenspiels mit den Menschen.

²⁴ Vgl. Vogelauer, W.: Methoden-ABC im Coaching: praktisches Handwerkszeug für den erfolgreichen Coach, 3. erw. u. überarb. Aufl., München, 2004, S. 26 ff.

3 Coaching als Instrument zur Personalentwicklung

Die Personalentwicklung dient vor allem dem Ausgleich von individuellen und strukturellen Defiziten einer Unternehmensorganisation. Durch diese Entwicklung soll vor allem die Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz der Mitarbeiter verbessert werden. Das Unternehmen, mit seinen unterschiedlichsten Organisationsformen und Führungsstilen, unterliegt einem ständigen Wandel.

Da Führungskräfte mit immer komplexer werdenden Organisationsstrukturen und Aufgabengebieten zu Recht kommen müssen, ist Coaching in vielen Unternehmen, neben etablierten Personalentwicklungsinstrumenten, nicht mehr wegzudenken.

3.1 Formen des Coaching

In der Literatur findet sich eine Vielzahl unterschiedlichster Coaching-Formen. Grundsätzlich wird zwischen der Anzahl der beteiligten Personen (einzelne Personen oder Gruppe) und der Wahl des Coachs (firmenintern oder firmenextern) unterschieden. Die Zielsetzung der Coachingmaßnahme spielt dabei eine entscheidende Rolle.²⁵

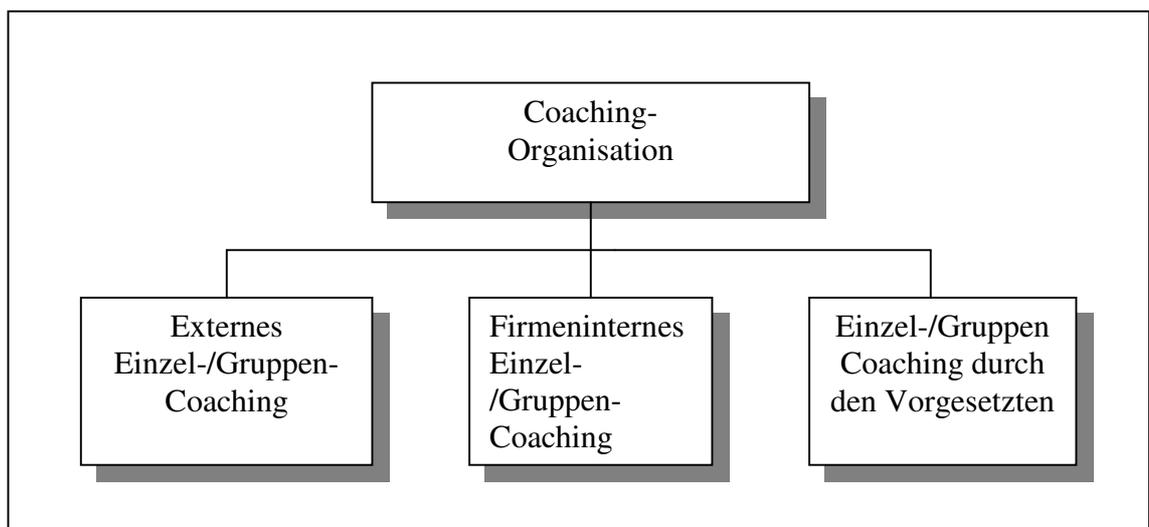


Abb. 3: Organisationsformen des Coaching
In Anlehnung an: Jung, H.: Personalwirtschaft, a. a. O., S. 553.

²⁵ Vgl. Schreyögg, A.: Coaching: eine Einführung für Praxis und Ausbildung, a. a. O., S. 215 ff.

3.1.1 Einzel-Coaching

Diese Form des Coaching zeichnet sich dadurch aus, dass nur jeweils eine Person von einem Coach beraten wird. Einzel-Coaching bedeutet, dass der Coach und der Coachee besondere Probleme intensiv, offen und vertraulich miteinander bearbeiten. Dafür soll es einen geschützten Bereich geben, wo Diskretion und Verschwiegenheit garantiert ist. Besonders sinnvoll ist diese Methode bei Managern, denen die „Vereinsamung an der Führungsspitze“ droht.²⁶

3.1.2 Gruppen- oder System-Coaching

Gruppen- oder System-Coaching wird dann eingesetzt, wenn Mitarbeiter ganzer Abteilungen und Bereiche eines Unternehmens beraten werden sollen. Im Gegensatz zum Einzel-Coaching spielt dabei das Gesamtsystem, d. h. die Vernetzung aller Bereiche, eine Rolle. Diese Art des Coaching soll Konflikte innerhalb des Zusammenspiels einzelner Bereiche analysieren und die Selbststeuerungsfähigkeit optimieren bzw. wieder herstellen.²⁷

3.1.3 Coaching durch firmeninternen Berater

Firmeninterne Coachs stellen eine kostengünstige und effiziente Variante der Personalentwicklung dar. Daher werden diese oft in der unteren und mittleren Managementebene eingesetzt. Das Aufgabengebiet ist vergleichbar mit dem des externen Beraters. Der interne Coach hat den Vorteil, dass er die Organisationsstrukturen und die Mitarbeiter bereits kennt. Allerdings muss absolute Integrität und Vertrautheit herrschen, damit der Coach der Skepsis der Mitarbeiter gegenüber der Weitergabe an Informationen entsprechend entgegenreten kann.

Der Vorgesetzte soll immer für die Entwicklung seiner Mitarbeiter verantwortlich sein und niemals mit dem firmeninternen Coach in Konkurrenz treten.²⁸

²⁶ Vgl. Rauen, C.: Handbuch Coaching, a. a. O., S. 125 ff.

²⁷ Vgl. Jung, H.: Personalwirtschaft, a. a. O., S. 556.

²⁸ Vgl. ebd., S. 554 f.

3.1.4 Coaching durch firmenexternen Berater

Der externe Coach ist ein Berater der außerhalb des Unternehmens seine Tätigkeit durchführt. Meistens werden Führungskräfte in höheren Positionen durch externe Coaches beraten. Dies ist die häufigste Methode des Coaching.

Das Coaching durch einen firmenexternen Berater hat sowohl Vor- als auch Nachteile: Gegen einen externen Coach spricht die Tatsache, dass ihm oft der notwendige Einblick hinter die Kulissen der Organisation des Unternehmens fehlt. Der firmenexterne Berater hat aber den Vorteil, dass er den Betrieb mit allen Vor- und Nachteilen als unabhängiger und neutraler Beobachter beurteilen kann.

3.1.5 Coaching durch den Vorgesetzten

Dem Coaching durch den Vorgesetzten ist aufgrund seiner Komplexität und besonderen Aufgabenstellung mit dem Punkt 3.3.1. ein eigenes Kapitel in dieser Hausarbeit gewidmet.

3.2 Ziele und Zielgruppen des Coaching

3.2.1 Ziele des Coaching

Hinter anthropologischen Grundkenntnissen steckt die Tatsache, dass der Mensch von Natur aus zielorientiert arbeitet. Dies betrifft besonders das Berufsleben. Um beruflich glücklich und zufrieden zu sein, gibt es Ziele, die verfolgt und erreicht werden. Da diese in der Zukunft und nicht in der Vergangenheit liegen kann jeder sie beeinflussen. Primär verfolgt Coaching diese Ziele, indem der Fokus auf die Entwicklung von Potentialen und die Förderung starker Persönlichkeitsstrukturen gelegt wird. Wie in Kapitel 2.1 beschrieben, verfolgt das Coaching nicht nur das Interesse einer Steigerung beruflicher Qualifikationen mit dem Ziel der Erhöhung der Managementkompetenzen, sondern auch die Entwicklung von selbstgestalteten Potenzialen im Berufsumfeld.²⁹

²⁹ Vgl. Schreyögg, A.: Coaching: eine Einführung für Praxis und Ausbildung, a. a. O., S. 155 ff.

3.2.2 Zielgruppen des Coaching

Die Zielgruppen im Coaching können innerhalb der Organisation eines Unternehmens die unterschiedlichsten hierarchischen Positionen betreffen. Grundsätzlich betrifft dies Personen mit Managementaufgaben in Organisationen. Hierzu zählen Top-Manager, Manager in anderen Ebenen, Führungsnachwuchskräfte (sog. „High Potentials“³⁰) sowie fachliche Experten und Expertenteams.³¹

Je weiter Mitarbeiter beruflich aufsteigen, desto mehr werden diese alleine gelassen und umso eher ist für sie Coaching geeignet. Führungskräfte in Managementpositionen sowie Top-Manager haben oft keine Vertrauten in ihrer Umgebung mit denen sie sich austauschen können. Daher ist die Gefahr von Vereinsamung in diesen Positionen besonders groß.

Wie in Abbildung 4 ersichtlich, stellen Führungskräfte einen Großteil der zu coachenden Personen dar.

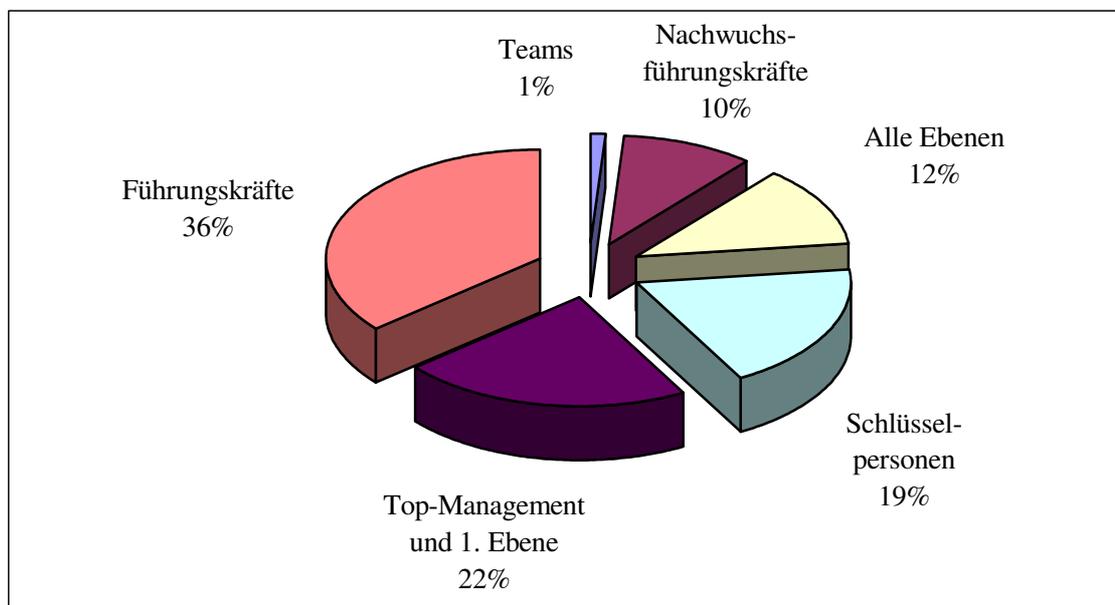


Abb. 4: Personen, die gecoacht werden
In Anlehnung an: Rauen, C.: Handbuch Coaching, a. a. O., S. 111 ff.

³⁰ High Potentials: Stammt aus dem englischsprachigen Raum und meint Mitarbeiter die für ein Unternehmen aufgrund ihrer fachlichen und persönlichen Qualifizierung eine hohe Bedeutung haben.

³¹ Vgl. Schreyögg, A.: Coaching von Doppelspitzen: Anleitung für den Coach, Frankfurt am Main/New York, 2005, S. 22 f.

3.3 Veränderung der Vorgesetztenrolle

3.3.1 Coaching durch den Vorgesetzten

Die ursprüngliche Form des partnerschaftlichen und entwicklungsorientierten Coaching stammt aus den USA. Den Vorgesetzten als Coach einzusetzen, ist dort immer noch die bestimmende Praxis des Coaching im Managementbereich. Seit Mitte der achtziger Jahre hat Coaching durch den Vorgesetzten auch in Deutschland an Popularität gewonnen. Bei dieser Form des Coaching ist der Coach in den meisten Fällen der direkte Vorgesetzte des Coachees, wobei die Funktion als solche zeitlich nicht begrenzt ist. Dabei soll der Vorgesetzte im Rahmen der Personalentwicklung gleichzeitig mehrere Funktionen innerhalb seiner Organisationseinheit wahrnehmen. Er fungiert dabei gleichzeitig als Berater, Experte und Vertreter der Unternehmensinteressen. Diese unterschiedlichen und widersprüchlichen Anforderungen erfordern vom Chef oft eine große Quantität an innerer Klarheit, Rollenflexibilität und Kommunikationsfähigkeit. Der Coach hat dabei die Aufgabe den Mitarbeiter beruflich zu fördern und ihn gezielt auf neue Anforderungen vorzubereiten. Es wird in diesem Kontext oft vom Dilemma zwischen dem Fordern und dem Fördern gesprochen.³²

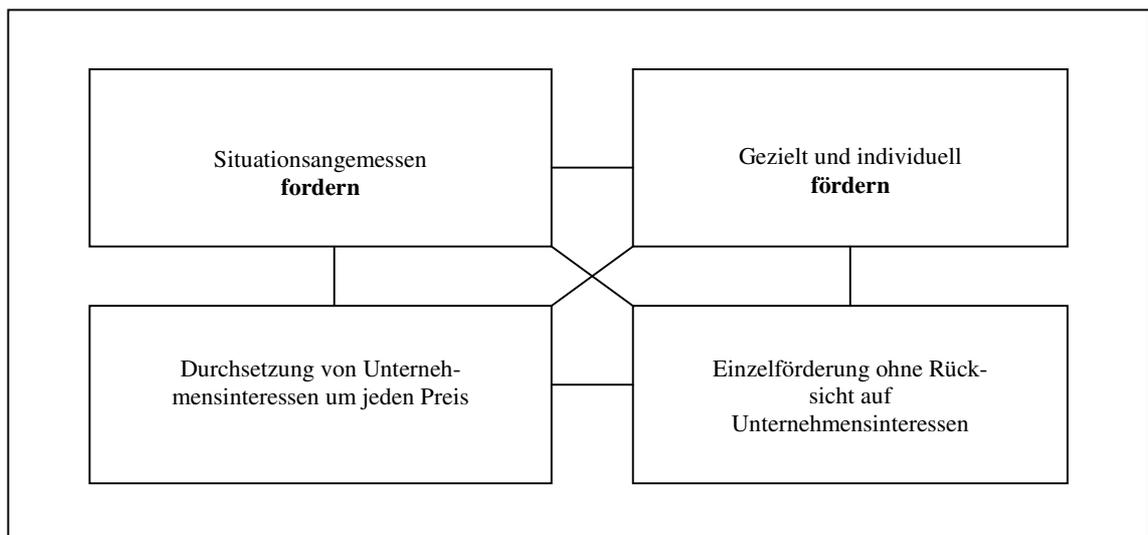


Abb. 5: Dilemma zwischen Fordern und Fördern
In Anlehnung an: Fischer-Epe, M.: Coaching: Miteinander Ziele erreichen, a. a. O., S. 226.

³² Vgl. Fischer-Epe, M.: Coaching: Miteinander Ziele erreichen, a. a. O., S. 225.

3.3.1.1 Vorteile des Coaching durch den Vorgesetzten

Der Vorgesetzte als Coach übernimmt durch seine partnerschaftliche Einstellung die Aufgabe des Förderers und Motivierers. Der Chef fördert durch sein persönliches Engagement die Entwicklung der Mitarbeiter und motiviert diese gleichzeitig zur Erbringung noch höherer Leistungen.³³

Ein großer Vorteil des Coaching durch den Vorgesetzten ist, dass die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten durch die Coaching-Maßnahme gestärkt wird.

Diese Form der Personalentwicklung und Personalpflege ist noch unter einem medizinisch-psychologischen Aspekt zu sehen. Das Entwickeln, Fördern und Bewahren der Gesundheit, spielen im Wohlbefinden des Mitarbeiters große Rollen. Ziel ist es, die gesunde und leistungsfähige Belegschaft in eine gesunde und leistungsfähige Organisation zu integrieren.³⁴

In der Literatur finden sich zahlreiche Gründe die für ein Coaching durch den Vorgesetzten sprechen. Als einer der wichtigsten Anlässe ist dabei der vielfache Wunsch des Mitarbeiters nach Selbstbestätigung. Diese Selbstbestätigung muss aus der Arbeit resultieren. Der Vorgesetzte sucht und definiert die Anforderungen des Mitarbeiters und setzt gezielt auf die Förderung der Leistungsbereitschaft. Dies schafft Anreiz auf Befriedigungsmöglichkeiten noch höherer Bedürfnisse. Ungenutzte körperliche, geistige und psychische Potentiale werden dadurch ausgeschöpft.³⁵

3.3.1.2 Kritik am Coaching durch den Vorgesetzten

Der Vorgesetzte muss eine hohe soziale Kompetenz und ein wirkliches Interesse am Coaching zeigen. Neben der Zeit die er sich dafür nehmen muss, sind sehr gute Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten notwendig.³⁶ Das Dilemma ist, dass die Vorgesetzten in dieser Form des Coaching die Rolle des partnerschaftlichen Führungs-

³³ Vgl. Jung, H.: Personalwirtschaft, a. a. O., S. 555 f.

³⁴ Vgl. Brinkmann, Ralf D.: Mitarbeiter-Coaching: der Vorgesetzte als Coach seiner Mitarbeiter, Heidelberg 1994, S. 15 ff.

³⁵ Vgl. ebd.

³⁶ Vgl. ebd.

stils einzunehmen haben, was aufgrund der Beratungsintensität zeitaufwändig ist, gleichzeitig aber der Leistungs- und Ergebnisdruck stetig zunimmt.

Das Vorbild des Coaching durch den Vorgesetzten aus den USA ist nicht ohne Einschränkungen auf die deutsche Unternehmenskultur übertragbar. Die Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter ist dort enger und persönlicher. Dies ist teilweise in Deutschland schon aufgrund der gesetzlichen und kulturellen Lage nicht durchführbar.³⁷

Private und berufliche Probleme stehen oft im engen Zusammenhang und können die Arbeitsbeziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter empfindlich stören. Persönliche Probleme werden in deutschen Unternehmen kaum thematisiert und Mitarbeiter werden nur für bestimmte Arbeitsanforderungen qualifiziert. Darüber hinaus kann durch die starre Rollenverteilung (Beziehungsgefälle Vorgesetzter – Mitarbeiter) ein Mitarbeiter nur schwer die Coaching-Maßnahme von sich aus beenden.

Zu den Aufgaben des Vorgesetzten gehört die fachliche Beurteilung seines Mitarbeiters. Beim Coaching durch den Vorgesetzten besteht die Gefahr, dass es aufgrund der qualifizierten, fachlichen Beurteilung und der Beschäftigung mit den persönlichen Bereichen des Mitarbeiters zu Fehltritten kommen kann. Der Vorgesetzte hat die Möglichkeit durch Coaching zusätzliche Kontrollmechanismen einzuführen. Der Mitarbeiter wiederum könnte aufgrund dieser Tatsache die notwendige Offenheit vermissen lassen.

In dem Moment wo der Chef in der Funktion als Coach von der strukturierten Gesprächsführung in ein beziehungsorientiertes Beratungsgeschehen übergeht, taucht zusätzlich, aufgrund der unterschiedlichen Hierarchien der Gesprächspartner, das Problem der Beziehungskonfusion auf.³⁸

Aus der vorgenannten Problematik ist in der Literatur nicht eindeutig erkennbar, warum Vorgesetzte überhaupt als Coaches tätig werden sollen. Die unternehmerischen Ziele, den Mitarbeiter noch weiter zu immer besseren Leistungen anzuspornen, dürfen als Voraussetzung für die Tätigkeit eines Vorgesetzten angenommen werden. Dies erfordert

³⁷ Vgl. Rauen, C.: Handbuch Coaching, a. a. O., S. 120 ff.

³⁸ Vgl. Looss, W.: Coaching für Manager: Konfliktbewältigung unter vier Augen, S. 149 f.

keinen Coach. Letztlich wird es als Selbstverständlichkeit angesehen, dass Führungskräfte Aufgaben von Coachs wahrnehmen.

Folgender Vergleich der Kernpunkte des Coaching und der Kernelemente der Führung verdeutlicht die vorgenannte Diskrepanz:

Kernelemente Coaching	Kernelemente Führung
Freiwilligkeit	Zwang (die Führungskraft hat Weisungsbefugnis und formale Macht)
Vertrauen	Vertrauen (ist möglich und wünschenswert)
Eigenes Anliegen / Eigene Ziele des Klienten	Unternehmensziele werden verfolgt
Wille zur Veränderung des Klienten	Wille zur Veränderung (ist möglich)
Gleiche Augenhöhe zwischen Coach und Klient	Hierarchie (Strukturbedingt)
Gegenseitige Akzeptanz	Gegenseitige Akzeptanz (möglich)
Offenheit	Offenheit (bedingt möglich)
Diskretion	Beurteilung in Akte
Neutralität	Unternehmenszielorientierte Beeinflussung

Abb. 6: Vergleich von Coaching und Führung

In Anlehnung an: Christopher Rauen GmbH: Coaching-Report. In: <http://www.coaching-report.de/coaching-varianten/vorgesetzten-coaching.htm>, November 2006.

Erschwerend kommt hinzu, dass Führungskräfte ohnehin mit ihrer Tätigkeit als Vorgesetzter oft überlastet sind. Ihnen eine zusätzliche Funktion als Coach aufzuerlegen ist in Hinblick auf positive Ergebnisse oft nicht durchführbar.

3.3.2 Coaching durch den Vorgesetzten - Schlussfolgerung

Macht- und Vertrauensverhältnisse spielen im Arbeitsumfeld eines Arbeitnehmers in der heutigen Zeit besonders große Rollen. Vertrauen und Unvoreingenommenheit zwischen den Coachingpartnern sind die wichtigsten Grundelemente des Coaching-Prozesses. Coaching eines Mitarbeiters durch seinen Vorgesetzten bedeutet immer eine konstruktive und zwischenmenschliche Beziehung. Dabei muss sich der Chef auf eine Stufe mit seinem Untergebenen nach dem Motto: „Ich bin ok, du bist ok³⁹“ begeben. Dazu gehören ein ausgeprägtes Einfühlungsvermögen (Empathie), das „sich-hineindenken“ in die andere Person, das Aufbringen von Verständnis für Probleme und ein hoher Grad an Wertschätzung sowie Offenheit und Ehrlichkeit.

Aus diesem Grund wird Coaching durch den Vorgesetzten widersprüchlich behandelt. Wenn jemand Macht besitzt, heißt dies nicht unbedingt dieser Person Vertrauen entgegenzubringen. In bezug auf die Rollenverteilung Vorgesetzter – Mitarbeiter kann dies im Coachingsprozess zu Problemen führen. Daher wird dem Coaching durch firmenexterne Berater, auch wenn diese kostenintensiver sind, meistens der Vorzug gegeben.

³⁹ ok: umgangssprachlicher Ausdruck der Zustimmung.

3.4 Transaktionsanalyse und Kommunikation

Kommunikation ist im Coaching eines der Schlüsselemente und ein elementares Führungsinstrument. Darunter wird die Möglichkeit zum Austausch von Signalen zwischen Sender und Empfänger verstanden. In einer zwischenmenschlichen Situation, wie es beim Coaching der Fall ist, gibt es keine Nichtkommunikation. Selbst wenn auf eine Mitteilung nicht reagiert wird heißt das nicht, dass man sich nicht verhalten hätte.

Wenn es im Coaching-Prozess um das Thema Kommunikation geht, wird oft das bekannteste Kommunikationsmodell, das so genannte Nachrichtenquadrat von Schulz von Thun, angewendet. Jede Nachricht beinhaltet dabei stets vier Seiten die gleich wichtig sind. Dies ist die Kernaussage des Modells. Diese vier Blickwinkel sind in der nachstehenden Abbildung dargestellt.

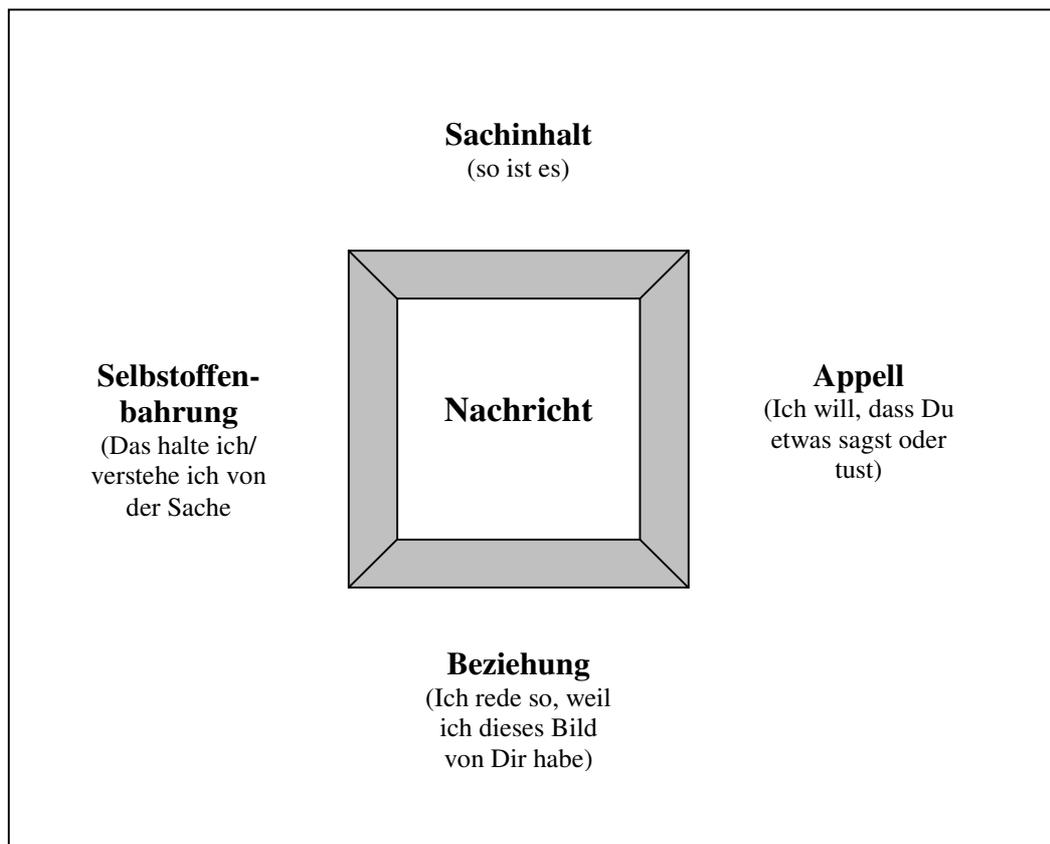


Abb. 7: Die vier Seiten einer Nachricht
In Anlehnung an: Jung, H.: Personalwirtschaft, a. a. O., S. 470.

Der Informationsaustausch sollte dazu dienen, dem Coachee rational-sachliche Aspekte (harte Ziele) sowie emotional-soziale Gründe (weiche Ziele) zu vermitteln.⁴⁰

Im Kommunikationsmuster gibt es noch weitere Grundregeln die beachtet werden müssen. So hat Eric Berne, der Begründer der so genannten Transaktionsanalyse, bereits in den 50er und 60er Jahren herausgefunden, dass bereits bei den ersten Transaktionen, die zwischen Menschen erfolgen, die Weichen für den weiteren Umgang miteinander gestellt werden. Die Transaktionsanalyse, eines der Erklärungsmodelle der Psychologie, definiert den Zusammenhang zwischen dem Reiz und der Reaktion. Reize werden durch unser Gehirn aufgenommen und gespeichert. Bei Eintreffen von bestimmten Situationen (Reizen) reagiert jeder Mensch mit bestimmten Gefühlen (Reaktion).

Das am Anfang einer Kommunikationsbeziehung festgelegte Kommunikationsmuster ist die Basis für den weiteren Umgang mit anderen Menschen. Aus diesem Grund hat es ein externer Coach wesentlich leichter in der Coaching-Kommunikation mit Führungskräften und Mitarbeitern, als ein Vorgesetzter, der die Aufgabe eines Coachs übernommen hat, da dieser seine Mitarbeiter in der Regel bereits längere Zeit kennt.⁴¹

3.5 Coaching-Prozess

Der Coaching-Prozess beginnt immer mit dem Erstgespräch zwischen den beiden Coachingpartnern. Dieses Gespräch hat eine Schlüsselfunktion im weiteren Coachingverlauf, da hier der Grundstein für den darauf folgenden Coaching-Ablauf gelegt wird.

Allerdings ist die zentrale Bedeutung und wesentliche Voraussetzung für den Beginn des Coaching-Prozesses die gegenseitige Akzeptanz, das Vertrauen und die Unvoreingenommenheit zwischen Coach und Coachee.

Neben dieser wichtigsten Bedingung werden in der Literatur zusätzlich Freiwilligkeit, Offenheit und Transparenz, Veränderungsbereitschaft, Diskretion und gegenseitiges Vertrauen als elementare Grundbestandteile eines erfolgreichen Coaching-Prozesses genannt.⁴²

⁴⁰ Vgl. Brinkmann, R. D.: Mitarbeiter-Coaching: der Vorgesetzte als Coach seiner Mitarbeiter, a. a. O., S. 33 f.

⁴¹ Vgl. Dehner, U. u. R.: Coaching als Führungsinstrument: so fördern sie Mitarbeiter in schwierigen Situationen, Frankfurt am Main/New York, 2004, S. 60 f.

⁴² Vgl. Rauen, C.: Handbuch Coaching, a. a. O., S. 294 ff.

Es gibt zahlreiche unterschiedliche Coaching-Prozessmodelle. Am häufigsten sind Modelle aufgeführt die fünf Phasen beinhalten. Die verschiedenen Ausführungen anderer Prozess-Modelle gleichen sich, abgesehen von der Vereinbarungs- und Kontraktphase, in den Aspekten: Diagnose der Situation, Durchführen von Interventionen, Abschließen und Bewerten des Prozesses.⁴³

Folgende Abbildung zeigt, stellvertretend für verschiedene Modelle, ein Beispiel eines 5-stufigen Coaching-Prozesses:

Coaching-Prozess		
Phase	Inhalt	Beteiligte
1. Problemwahrnehmung	<ul style="list-style-type: none"> • Misserfolg • Konflikte • Unzufriedenheit 	Einzelne Führungskräfte oder Gruppen ohne Beratung
2. Problemanalyse	<ul style="list-style-type: none"> • Was stört mich / uns? • Wie äußert sich das Empfinden? • Welche Ursachen gibt es? 	Einzelne Führungskräfte oder Gruppen mit Coach
3. Lösungssuche	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Verhaltensweisen sollten aufgegeben oder verändert werden? • Wie gehe ich / wir vor? • Festlegen des Zeitrahmens, der Feedbacksicherung • Mit wem arbeite ich / wir zusammen? 	Einzelne Führungskräfte oder Gruppen, Coach und Betroffene
4. Umsetzungsphase	<ul style="list-style-type: none"> • Verändertes, neues Verhalten wird angewendet, erprobt 	Einzelne Führungskräfte oder Gruppen mit Coach ohne Beratung
5. Evaluierungsphase	<ul style="list-style-type: none"> • Welches Verhalten hat sich bewährt? • Welches Verhalten passt zu mir / uns? • Was soll beibehalten / verändert werden? • Wird das Coaching beendet / fortgesetzt? 	Einzelne Führungskräfte oder Gruppen, Coach und Betroffene

Abb. 8: Verschiedene Phasen des Coaching Prozesses
In Anlehnung an: Jung, H.: Personalwirtschaft, a. a. O., S. 557.

⁴³ Vgl. Geßner, A.: Coaching – Modelle zur Diffusion einer sozialen Innovation in der Personalentwicklung, a. a. O., S. 52.

3.6 Coaching-Gespräch

Bevor ein Coaching-Gespräch stattfindet sind folgende Rahmenbedingungen zu schaffen:⁴⁴

- Bei der Wahl der Gesprächsorte soll der Coach Räumlichkeiten mit entsprechender Atmosphäre aussuchen. Das Büro des Vorgesetzten oder des Mitarbeiters sind dabei nicht besonders gut geeignet. Besser ist ein Besprechungs- oder Konferenzraum.
- Für das Coaching-Gespräch ist ein zuvor bestimmter Zeitrahmen besonders sinnvoll. Gespräche zwischen „Tür und Angel“ sollten vermieden werden. Die Zeitspanne wird zu Beginn der Beratung festgelegt.
- Störungen während des Coaching-Gesprächs müssen verhindert werden. Das Klingeln des Telefons oder Besuche sind zu vermeiden.
- Gegenseitige Verschwiegenheit über die Gesprächsinhalte sind zwischen den Coachingpartnern festzulegen.

Am Ende eines jeweiligen Coaching-Gesprächs werden Zielvereinbarungen für die nächste Beratung getroffen.

⁴⁴ Vgl. Brinkmann, R. D.: Mitarbeiter-Coaching: der Vorgesetzte als Coach seiner Mitarbeiter, a. a. O., S. 27.

4 Fazit und Ausblick

Die Komplexität von Managementaufgaben und –anforderungen hat in den letzten Jahren sprunghaft zugenommen. Führungskräfte und Manager stehen in der heutigen Zeit vielen schwierigen Situationen gegenüber. Um diese Aufgaben zu meistern, ist es wichtig von kompetenten und vertrauensvollen Gesprächspartnern zu lernen. Coaching für Manager ist ein hochgradig individuelles, an der jeweiligen Person ausgerichtetes, Instrument der Personalentwicklung. Jedoch ist es schwer Führungspersönlichkeiten von einem Training zu überzeugen. Ihre Führungsfähigkeit und –kompetenz könnte in Frage gestellt werden.

Führungskräfte trainings wurde mit Coaching, als eine individuelle Beratungsform das zum Selbstbild der Manager passt, ein neuer Rahmen gesetzt. Coaching knüpft an den Bedarf von Problemlösungen an und bietet Bewältigungsstrategien, die sich mit der zu coachenden Person befassen.⁴⁵

4.1 Kritik am Coaching

Aufgrund der in den letzten Jahren ständig steigenden Nachfrage nach Coaching ist ein regelrechter Coaching-Boom ausgebrochen. Da sich jeder als „Coach“ oder „Berater“ bezeichnen kann, dieser Name nicht geschützt ist und dafür keine Ausbildungsvoraussetzungen verbindlich festgelegt sind, gibt es in diesem Bereich viele „schwarze Schafe“. Professionelles Coaching als psychologische Managementberatung ist aber stark abhängig von der Qualität des Coachs. Ein kompetent geführter Coaching-Prozess ist gekennzeichnet durch die eingesetzten Methoden und den speziellen Fähigkeiten des Coachs.

In der Literatur ist häufig von dem Vorwurf des „Verkaufs von neuem Wein in alten Schläuchen“ zu lesen, sodass der Eindruck gewonnen wird, dass altbewährte Methoden bloß neu verpackt und werbewirksam als Coaching verkauft werden.

⁴⁵ Vgl. Schmidt, G.: Business Coaching: Mehr Erfolg als Mensch und Macher, a. a. O., S. 221 f.

Eingetragene Coaching-Verbände weisen besonders auf die Qualität und die Zertifizierung Ihrer Mitglieder hin. Teilweise verpflichten Verbände Ihre Mitglieder zur Einhaltung bestimmter Qualitätskriterien. Coachings sind nur dann durchzuführen, wenn entsprechende Qualifikationen und Kompetenzen vorhanden sind.⁴⁶

Aus den vorgenannten Gründen ist es daher ratsam sich vor Beginn des Coaching-Prozesses zu überzeugen, ob der Coach die notwendige Erfahrung, eine fundierte wissenschaftliche und psychologische Ausbildung und die entsprechende fachliche und soziale Kompetenz mitbringt.

4.2 Grenzen des Coaching

Bevor sich Personalentwickler Gedanken darüber machen Coaching-Maßnahmen einzusetzen, sollten sie sich im Klaren darüber sein, wie diese Maßnahmen intern im Unternehmen ankommen werden. Prinzipiell muss ein gewisses Maß an Bereitschaft zur Veränderung bei der Belegschaft vorhanden sein.

Daran angeknüpft, steht und fällt der Erfolg eines Coaching-Prozesses mit der positiven Beziehung zwischen dem Coach und den zu coachenden Personen. Dies wird beim Coaching durch den Vorgesetzten besonders deutlich. Nur wenn die Beziehung zwischen beiden stimmt, ist der Mitarbeiter bereit neu erlerntes aufzunehmen und umzusetzen.

Es gibt Zeitpunkte, wo auf Coaching gänzlich verzichtet werden sollte. Wenn beispielsweise ein Personalabbau unmittelbar bevorsteht. In dieser Situation kann das Angebot einer Coaching-Maßnahme falsch verstanden werden. Der Mitarbeiter könnte beispielsweise mitmachen, obwohl er gar nicht möchte. Dies äußert sich darin, dass er, nur aus Angst seinen Job zu verlieren, trotzdem an den Maßnahmen teilnimmt.

⁴⁶ Vgl. sueddeutsche.de (Süddeutsche Zeitung): Coach an seiner Seite. In: <http://jobcenter-content.sueddeutsche.de/jobkarriere/berufstudium/artikel/31/50980/>, April 2005.

Coaching-Prozesse bringen wenig, wenn es am Entwicklungspotenzial des jeweiligen Mitarbeiters fehlt. An dieser Stelle müssen sich die Personalentwickler und Führungskräfte die Frage stellen, ob genügend Leistungsvermögen für eine positive Veränderung vorhanden ist oder ob die Konzentration nicht besser auf die signifikanten Probleme gelenkt werden sollte.

An nahezu unüberwindbare Barrieren stößt das Coaching, wenn die Interessen des Unternehmens und der Mitarbeiter in verschiedene Richtungen gehen. Dies tritt dann auf, wenn der Beschäftigte in bezug auf neue komplexe Aufgabengebiete gecoacht wird, dieser aber gar kein Interesse einer Veränderung hat.⁴⁷

4.3 Differenzierung Coaching von Psychotherapie

Coaching scheint beim ersten Hinsehen große Ähnlichkeiten zur Psychotherapie aufzuweisen:

- Personen sitzen zusammen und unterhalten sich über die Probleme von Menschen.
- Diese Sitzungen finden regelmäßig statt und dienen einer zuvor geschlossenen Vereinbarung.
- Bei den Gesprächen geht es um Themen wie z. B. Denken, Fühlen, Wollen und Handeln.

Es stellt sich also die Frage, ob die Psychotherapie nur wegen der Kulturverträglichkeit mit den Normen des Managements im Unternehmen den Namen „Coaching“ trägt.⁴⁸

⁴⁷ Vgl. Dehner, U. u. R.: Coaching als Führungsinstrument: so fördern sie Mitarbeiter in schwierigen Situationen, a. a. O., S. 37 ff.

⁴⁸ Vgl. Looss, W.: Coaching für Manager: Konfliktbewältigung unter vier Augen, a. a. O., S. 142 ff.

Coaching und Psychotherapie entsprechen zwar benachbarten Themengebieten, bei genauerer Betrachtung gibt es allerdings deutliche Abgrenzungen:⁴⁹

- Coaching weist eine geringere Tiefe als die Psychotherapie auf und setzt den Schwerpunkt auf Entwicklung von Kompetenzen.
- Beim Coaching steht vorrangig die inhaltsbezogene Arbeit an berufsbedingten Problemen im Vordergrund.
- Coaching ist primär an Berufspersonlichkeiten wie Führungskräften und Managern mit Ziel der Steigerung der Leistungsmotivation und die Vermittlung von Führungsstrategien gerichtet.
- Coaching sucht zielorientierte Problemlösungen für eine Leistungsoptimierung in den Bereichen Zeit- und Organisationsmanagement.
- Coaching wird meist von Personen durchgeführt die nicht im Bereich Psychotherapie tätig sind, sondern als Unternehmensberater, Managementtrainer oder Personalentwickler arbeiten.
- Es gibt unterschiedliche zeitliche und räumliche Vereinbarungen beim Coaching.

⁴⁹ Vgl. Dr. Wilker, F.: Supervision und coaching: aus der Praxis für die Praxis, a. a. O., S. 212 f.

4.4 Ausblick

Der Coaching-Boom, der sich seit ungefähr 20 Jahren im deutschen Sprachraum bemerkbar gemacht hat, hält weiter an. Grund dafür sind die immer komplexer werdenden Strukturen der Managementaufgaben und -tätigkeiten. Dies setzt zukünftig zunehmend effizientere und erfolgreichere Bewältigungsstrategien voraus.

Coaching hat sich in vielen Unternehmen als feste Komponente in der Personalpolitik und -entwicklung etabliert. Dies ist die erfolgreiche Antwort auf die große Nachfrage des Marktes. Unter anderem war die Bezeichnung „Coaching“ hilfreich dabei, da in unserem Sprachgebrauch unter dem Wort „Beratung“ nicht immer etwas Positives verstanden wird.

Ein wichtiger Anteil der zukünftigen Personalarbeit wird sich mit den Themenbereichen Kommunikation und Feedback beschäftigen. Dies betrifft innerhalb der Organisationsform nicht nur einzelne Mitarbeiter, sondern auch Teams und ganze Abteilungen.⁵⁰

Die Frage ob Coaching als soziale Innovation auf verstärkte Anforderungen der Manager zu sehen ist, bleibt in der Literatur offen. Fest steht, dass das Coaching als Angebotsnachfrage auf einen großen, aufnahmebereiten Markt gestoßen ist. Dies wird sich auch in den nächsten Jahren mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht ändern. Selbst wenn der Begriff „Coaching“ eines Tages verschwindet – eine artverwandte Form wird voraussichtlich wieder von neuem seinen Siegeszug in den Personalabteilungen antreten.

⁵⁰ Vgl. Jung, H.: Personalwirtschaft, a. a. O., S. 558.

Literaturverzeichnis

- Bayer, H.:** Coaching-Kompetenz: Persönlichkeit und Führungspsychologie, München/Basel 1995.
- Brinkmann, R. D.:** Mitarbeiter-Coaching: der Vorgesetzte als Coach seiner Mitarbeiter, Heidelberg 1994.
- Dehner U. u. R.:** Coaching als Führungsinstrument: so fördern sie Mitarbeiter in schwierigen Situationen, Frankfurt am Main/New York 2004.
- Fischer-Epe M.:** Coaching: Miteinander Ziele erreichen, Reinbek bei Hamburg 2002.
- Geßner, A.:** Coaching – Modelle zur Diffusion einer sozialen Innovation in der Personalentwicklung, Frankfurt am Main/Berlin/Bern u. . a. 2000.
- Jung, H.:** Personalwirtschaft, 7. überarb. Aufl., München/Wien 2006.
- Lenz, G.:** Vom Chef zum Coach: der Weg zu einer neuen Führungskultur, Wiesbaden 1998.
- Looss, W.:** Coaching für Manager: Konfliktbewältigung unter vier Augen, 2. Aufl., Landsberg/Lech 1992.
- Petz, M. F.:** Führen – Fördern – Coachen: wie man Mitarbeiter zum Erfolg führt, Wien 1997.
- Rauen, C.:** Handbuch Coaching, 3. überarb. u. erw. Aufl., Göttingen/Bern/Wien u. a. 2005.
- Schmidt, G.:** Business Coaching: Mehr Erfolg als Mensch und Macher. Frankfurter Allgemeine, Zeitung für Deutschland. Wiesbaden 1995.
- Schreyögg, A.:** Coaching: eine Einführung für Praxis und Ausbildung, 6. erw. u. überarb. Aufl., Frankfurt am Main/New York 2003.
- Schreyögg, A.:** Coaching von Doppelspitzen: Anleitung für den Coach, Frankfurt am Main/New York 2005.
- Vogelauer, W.:** Methoden-ABC im Coaching: praktisches Handwerkszeug für den erfolgreichen Coach, 3. überarb. u. erw. Aufl., München/Unterschleißheim 2004.
- Wilker, F.:** Supervision und Coaching: aus der Praxis für die Praxis, Bonn 1995.
- Withmore, J.:** Coaching für die Praxis, aus dem engl. von Margit Popp, Frankfurt am Main 1994.

Christopher Rauen GmbH: Coaching-Report. In: <http://www.coaching-report.de/coaching-varianten/vorgesetzten-coaching.htm>, November 2006.

Deutscher Bundesverband Coaching e.V.: Die Coaching-Definition.
In: <http://www.dbvc.de>, November 2006.

sueddeutsche.de (Süddeutsche Zeitung): Coach an seiner Seite. In: <http://jobcenter-content.sueddeutsche.de/jobkarriere/berufstudium/artikel/31/50980/>, April 2005.

Weiterbildung in Baden-Württemberg: Coaching. In: http://www.fortbildung-bw.de/wb/07_personalentwickler/02_pe_pm/extra_sites/Eigene_WB/00_eigene_WB_Coaching.php, November 2006.