



■ TRENDS

## Coaching im Berufsleben

Im Laufe des Berufslebens steht man vor vielen Fragen und Problemen, mitunter sogar vor existenziellen Entscheidungen. Nicht immer lassen sie sich einfach und ohne fremde Hilfe klären. Hier bietet sich professionelles Coaching an. Wie läuft Coaching ab, für wen ist es etwas und was ist nicht coachbar? | *Yvonne Günther*

**T**im S. starrt auf den Bildschirm: 1.130.000 deutschsprachige Ergebnisse liefert ihm Google unter dem Stichwort Coaching. Seine alte Freundin Susanne hatte ihm den Tipp gegeben: »Versuch's doch mal mit Coaching«. Gern, denkt sich Tim, aber wie jetzt anfangen? Mit dieser Frage steht er nicht allein. Viele Interessierte stoßen bei ihrer Recherche auf Buchtitel wie: »Stark im Beruf – erfolgreich im Leben«, »Die Coaching Bibel«, »Ganzheitlich leben, leisten, wachsen« oder auch »Coaching

for Performance« und bleiben dabei doch ratlos. Einen ersten Überblick über das umfangreiche Thema wurde an dieser Stelle bereits in der Ausgabe 01/05 gegeben. Für die weiteren Schritte in das noch recht unbekanntes Terrain soll hier eine Handreichung gegeben werden.

### Anlass und Auslöser

Für Coaching gibt es immer einen Anlass: Das kann Arbeitslosigkeit genauso sein wie ein Positionswechsel. Aber auch

konkrete Führungsprobleme, Sinnkrisen, der Wunsch nach Feedback und Reflexion der persönlichen Situation oder das Bedürfnis nach persönlicher Weiterentwicklung können Gründe sein, sich einem Coach anzuvertrauen. Wie bereits in *arbeitsmarkt 01/05* erläutert, ist es oft eine Krise, die ein Coaching initiiert. Es gibt private oder berufliche Probleme und diese werden akut: Auswege zeichnen sich nicht ab, Unzufriedenheiten wachsen einem über den Kopf. Konflikte häufen sich, oder es stellt sich ein Ge-

fühl von Überforderung oder Unzulänglichkeit ein. Meistens sind es berufliche Probleme, die nicht oder nur schwer alleine gelöst werden können. Wenngleich Veränderungen auch (und viel angenehmer) über Leidenschaft möglich sind, ist es doch eher der Leidensdruck, der zum Handeln bewegt. Der Coach kann dann der neutrale Berater sein, der den Klienten – oder auch Coachee genannt – darin unterstützt, aus der Krise eine Chance werden zu lassen.

### Von Skeptikern und alten Hasen

Neben Sportlern, die einen Coach oder Trainer für sich nutzen, kann die gezielte Einzelberatung des Coachings auch für jede andere Karriere hilfreich sein. Coaching wird vor allem in Unternehmen als Instrument der Personalentwicklung zur Förderung der Mitarbeiter eingesetzt, insbesondere auf der Managementebene. Doch zwischenzeitlich hat sich Coaching als individuelle Beratungsform etabliert und ist nicht mehr auf den Managementbereich festgelegt. Jeder kann daher prinzipiell Coaching für sich nutzen. Doch manche Berufsgruppen – so die sozialen und pädagogischen – gehören zu den Skeptikern; sie haben aufgrund ihrer Berufserfahrung oft die Erwartung an sich selbst, Schwierigkeiten allein meistern zu können. Die Unterstützung von außen hat aber den Vorteil der Neutralität und eben den des anderen Blickwinkels.

Andere würden gerne den Coach als Retter in der Not nutzen, ihm die ganzen Probleme zur Lösung übereignen und sich alle anstehenden Entscheidungen abnehmen lassen. Es gibt auch diejenigen, die sich vor eigener Verantwortung scheuen, die aber teilweise auch in ihrem Werdegang noch keine Chance bekamen, sich beweisen zu können. Das trifft teilweise auf die so genannte »Generation Praktikum« zu, der einfach wenige bezahlte Jobangebote zur Verfügung stehen. Dann gibt es die alten Hasen, altgediente Redakteure beispielsweise,

die nach Jahrzehnten Berufstätigkeit plötzlich unerwartet arbeitslos werden – sie sind Experten in Ihrem Job, doch wie heutzutage Bewerbungen geschrieben werden, das wissen sie nicht. Und immer häufiger suchen sich Menschen einen Coach, weil sie einfach erkannt haben, dass sie damit ihre Fähigkeiten und ihren Werdegang optimieren können.

### Der Coach

Coach ist keine geschützte Berufsbezeichnung. Ein Coach kann auf den verschiedensten Wegen zu seinem Beruf gekommen sein – aus der Betriebswirtschaft, aus der Psychologie, aus der Sozialpädagogik oder auch aus ganz anderen Werdegängen. Passende Berufserfahrungen und vor allem auch eine Coaching- bzw. Methodenausbildung für die notwendige psychosoziale Kompetenz ergänzen die Grundlagen eines Coachs. Die Ausbildung kann recht unterschiedlich ausfallen, die meisten Verbände sprechen von der Notwendigkeit einer einjährigen Zusatzausbildung oder einem Umfang von 150 Stunden. Entscheidend ist aber auch die Persönlichkeit des Coachs, seine oder ihre Integrität und die Fähigkeit zur Selbstreflexion. Die Authentizität des Coachs ist entscheidend für die Effektivität seiner Arbeit und die Frage, ob der Klient das Vertrauen gewinnt. Viele arbeiten parallel noch in anderen Arbeitsfeldern, zum Beispiel in der Unternehmensberatung, im Training, in der Supervision oder der Therapie. Bei Bedarf ermöglicht dies auch Kombinationen. So kann eine ergänzende Beratung sinnvoll sein, wenn es beispielsweise um das Thema Bewerbungen geht: von der Formulierung der Stärken über das Zusammenstellen der adäquaten Bewerbungsmappe bis zum Präsentieren beim Vorstellungsgespräch.

Ein Coach gibt keine fertigen Antworten und erteilt keine Ratschläge. Sie oder er weiß nicht mehr als seine Klienten, er weiß bestenfalls nur mehr über die Art, den Kern einer Krise zu finden. Er über-

### DIE ANGST VOR DER UNZULÄNGLICHKEIT

Die Pädagogin Jutta M., 30 Jahre, trifft sich zu einem Vorgespräch mit einem Coach. Sie äußert den Wunsch nach einer Veränderung, ohne ihn jedoch näher bestimmen zu können. Ihr Anliegen ist bestimmt von einem in absehbarer Zeit auslaufenden Arbeitsvertrag sowie einer großen Unzufriedenheit sowohl mit ihrem beruflichen wie auch privaten Leben. Erst am Schluss dieses Gesprächs offenbart sie, dass es ihr sehr schwer fällt – ja sogar peinlich ist – vielleicht ein Coaching als Hilfestellung zu benötigen. Sie erwartet von sich selbst, mit ihren Fragen und Problemen allein fertig zu werden – nicht zuletzt durch ihre Ausbildung meint sie, sehr viel über sich und potentielle Wege aus Krisen zu wissen. Trotzdem steckt sie mit ihren Überlegungen fest. Doch im nachfolgenden Coaching gelingt es ihr für sich zu klären, dass es letztlich für sie Stärke und Engagement in eigener Sache bedeutet, die Unterstützung zu suchen und in Anspruch zu nehmen, die sie braucht. Sie kann die Unterstützung annehmen, weil sie merkt, dass ein »guter« Coach keine Wertungen vornimmt – weder über ihre Person, den Anlass noch die Fragestellungen – sondern jedem Anliegen seine ernstzunehmende Berechtigung lässt.

nimmt die Aufgabe, genau zuzuhören und die richtigen Fragen auf dem Weg zu einer Antwort zu stellen. Ein Coach nimmt Stellung, behält den Überblick und strukturiert. Der Blick liegt auf einer Lösung, um statt problematischer Situationen wieder die Möglichkeiten und Handlungskompetenzen zu sehen. Rollen und deren Aufgaben liegen im Fokus, Handlungs- und Verhaltensmuster

## WO SIND DIE STÄRKEN?

Nach längerer Arbeitslosigkeit entscheidet sich Carola P., 37 Jahre, für ein Coaching. Ihr ist klar, dass der Arbeitsmarkt schwierig und sehr eng ist. Dennoch kann sie sich ihren dauernden Misserfolg nicht erklären. Sie hatte eine Vielzahl von Bewerbungen geschrieben und war auch einige Male zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen worden – doch jedes Mal ergebnislos. Carola ist hoch frustriert und ratlos. Im ersten Coaching arbeiten sie und der Coach ihre zentralen Stärken und Schwächen heraus. Besonders schwierig gestaltet sich die Formulierung ihrer Stärken. In einem weiteren Coaching werden die bisherigen Vorstellungsgespräche intensiv analysiert: Was lief gut, was weniger? Carola wird ein wesentlicher Mechanismus bewusst: Sie selbst erkennt ihre Stärken nicht an, sie nimmt sie als selbstverständlich hin und verschweigt sie daher in Gesprächen. Stattdessen rücken ihre Schwächen in den Fokus. Im Coaching beginnt sie, ihre Stärken anzuerkennen und einzusetzen. Carola lernt – über Übungen im Coaching – positiv über ihre Stärken zu sprechen; mit ihren Schwächen geht sie konstruktiv um, indem sie versucht, einige zu bearbeiten. Derart gewappnet gelingt es ihr, bei den nächsten Vorstellungsgesprächen anders aufzutreten – nach einigen Monaten findet sie eine adäquate Stelle.

werden von einem Coach analysiert, um Weiterentwicklung zu ermöglichen. Geforscht, analysiert, betrachtet, gegliedert wird nie aus einem Selbstzweck heraus, sondern immer auf ein klares Ziel und ein konkretes Handeln gerichtet.

## Wie den »richtigen« Coach finden?

Dass Coach keine geschützte Berufsbezeichnung ist, macht eine objektive Beurteilung nicht unbedingt einfach. Vieles wird Coaching genannt, was definitiv kein Coaching im klassischen Sinne ist. So werden beispielsweise Einarbeitungen und Fachberatungen oft fälschlicherweise als Coaching bezeichnet. Es gibt keinen übergeordneten Verband, der allgemeingültige Kriterien aufstellt. Vielmehr gibt es eine wachsende Anzahl von Coachingverbänden, wodurch es eher noch schwieriger wird, eindeutige und vergleichbare Qualitätskriterien aufzustellen. Die Mitgliedschaft oder auch die weitergehende Zertifizierung in einem dieser Verbände garantiert nur, dass der Coach bestimmte, dem Verband entsprechende, Voraussetzungen erfüllt, doch der Erfolg eines Coachings ist davon noch nicht berührt. Neben den unterschiedlichen Empfehlungen der einzelnen Verbände kann man sich auch über allgemeine Coaching-Foren, wie z.B. [www.coaching-report.de](http://www.coaching-report.de) im Internet sowie über eine gezielte Marktrecherche einen Überblick verschaffen. Dabei gibt es keinen allgemeingültigen Weg. Da die Coachingbeziehung eine sehr individuelle und persönliche ist, geht es vor allem darum, den für sich passenden Coach auszuwählen.

Sinnvoll ist es natürlich immer, persönlichen Empfehlungen aus dem Freundes- oder Bekanntenkreis zu folgen. Hat man erst einmal den Kontakt zu einem bestimmten Coach gemacht, ist es legitim, nach Referenzen zu fragen. Nützlich ist es, den Coach nach seinem Hintergrund zu befragen: Ausbildung, Berufserfahrung und Branchenkenntnisse, angewandte Coachingansätze, Management Erfahrungen, Grundphilosophie und ganz grundsätzlich, worin er oder sie die eigene Coachingkompetenz begründet sieht. Und sehr hilfreich ist das so genannte Erstgespräch, um auch herauszufinden, ob Sympathie und Ver-

trauen die Zusammenarbeit begleiten. Ein sinnvoller Tipp: Ein dem eigenen entgegengesetzter Charakter kann die Stärken und entscheidende Punkte – auch wenn es erstmal unbehaglich scheint – vielleicht schneller und klarer herauskristallisieren.

## Wozu ein Erstgespräch?

Der Anfang ist gemacht – nach der Recherche sind eine Hand voll Coachs in die engere Wahl gekommen. Wer soll beim Ordnen und Sortieren der eigenen Ideen helfen? Wessen Erfahrungen scheinen am dienlichsten? Schon ein Telefonat kann für Klärung sorgen, ob ein Coach zum Ratsuchenden passt oder nicht. Die meisten Coachs bieten darüber hinaus aber noch das Erstgespräch – ein Vorgespräch – an, das oft kostenfrei angeboten wird. Das Gespräch dient dem gegenseitigen Kennenlernen. So kann abgeschätzt werden, ob eine gemeinsame vertrauensvolle Basis zur Zusammenarbeit möglich ist. Denn das Coachingvorhaben benötigt ein hohes Maß an Sympathie und Vertrauen. Dies sind wichtige Voraussetzungen für ein offenes und intensives Arbeiten und damit

## LINK

[www.coaching-report.de](http://www.coaching-report.de)

Umfangreicher Infodienst zu Coaching von Christopher Rauen. Darunter auch allgemeine Infos zu Coaching sowie in weiteren Verzeichnissen z.B. Infos zu Literatur, Coach-Profile, Coaching-Tools, Links zu Coaching und die Möglichkeit einen Newsletter zu bestellen.

Ziel des Coaching-Reports ist es, über die Beratungsform Coaching aufzuklären und Fakten zu vermitteln. Damit soll die Qualität des Coachings gefördert werden, da der Begriff »Coaching« häufig zweckentfremdet wird.

auch für die Effektivität und den Erfolg des Coachings. Gesprochen wird über das Anliegen und die Situation. Ziele werden grob formuliert und es können offene Fragen und Erwartungen geklärt werden. Überprüft wird auch, ob für den Anlass und die Wünsche des Klienten ein Coach überhaupt der richtige Ansprechpartner ist. Vielleicht ist eher eine Unternehmensberatung gefragt oder eine Therapie?

## Abmachungen und Regeln

Nach dem erfolgreichen Erstgespräch werden Vereinbarungen über das Coaching und den Ablauf getroffen. Je nach Coach geschieht das zum Teil schriftlich, teilweise aber auch mündlich. Im formalen, juristischen Teil des Vertrages werden zum Beispiel Anzahl, Dauer und Abstände der einzelnen Termine und das Honorar – üblich ist eine Spannbreite zwischen 50 und 140 Euro pro Stunde – festgelegt. Der formale Vertrag kann sehr umfassend festgelegt sein, er kann aber auch derart formuliert sein, dass einzelne Details, so die Anzahl der Termine und die Dauer des Coachings,

noch offen bleiben. Die Spielregeln des individuellen Miteinanders werden in einer weiteren Vereinbarung, oft auch »psychologischer Vertrag« genannt, festgelegt. Dafür ist unter anderem zu klären, welche Erwartungen und Wünsche der Klient hat und vor allem, welche Themen im Coaching bearbeitet werden sollen und welche nicht. Falsche Erwartungen sind dabei aufzuklären. Außerdem ist die Bereitschaft zur intensiven Auseinandersetzung mit der eigenen Person eine wichtige Voraussetzung für das Coaching.

## Was passiert im Coaching?

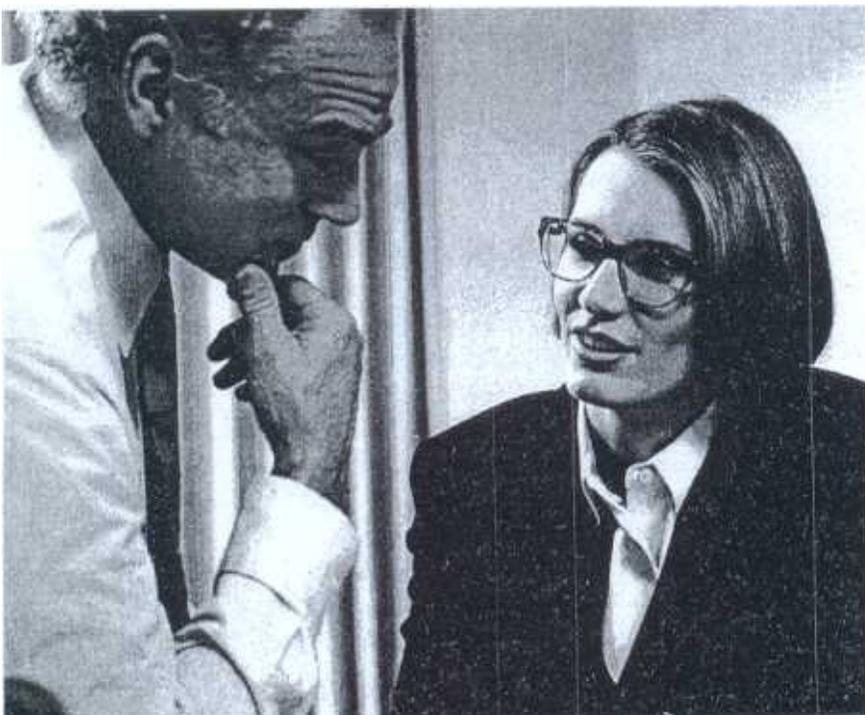
Coaching ist als Prozess zu verstehen, der schon vor der ersten Sitzung mit der Suche eines Coachs und der Kontaktaufnahme beginnt. Damit hat der Klient bereits entschieden, sich aktiv mit seiner Thematik auseinanderzusetzen. Zunächst zum Zeitrahmen: Coaching kann eine kurze Intervention von ein bis drei Sitzungen sein, wenn zum Beispiel ein heikles Gespräch ansteht oder eine besondere Situation einer schnellen Klärung bedarf. Doch wenn es um umfang-

### NEUE UFER

Claudia T., 26 Jahre, hatte ein Jahr zuvor ihr Studium der Kunstgeschichte mit dem Magister abgeschlossen. Es fand sich kein Job, und sie war ratlos, wie es weiter gehen soll. Mit dem Ziel, neue und erweiterte Jobideen zu entwickeln, kam sie in das Coaching. Sie fand heraus, dass sie durchaus Spaß an Management und Betriebswirtschaft hatte und konnte sich vorstellen, ein Fernstudium in BWL zu machen. Von dieser Erkenntnis war es nicht mehr weit bis zu einer neuen Idee: Kunstauktion auf Europaebene sollte es werden. Dieser Plan ließ sich sehr gut mit ihren Nebenfächern Anglistik und Romanistik verbinden.

reichere Themen und Fragestellungen geht, handelt es sich um einen längeren Prozess. Üblich sind zwischen sechs und zwölf Sitzungen über einige Monate verteilt. Ein Coaching kann aber auch eine Langzeitbegleitung sein, die sich über ein Jahr oder länger streckt. Eine einzelne Sitzung dauert oft zwischen einer und zwei Stunden, und die Zeiträume dazwischen betragen je nach Absprache zwischen ein und drei Wochen.

Zu Beginn eines Coachings klären Coach und Klient ausführlich die individuelle Ausgangssituation. Wie ist die derzeitige Lage? Durch welche Elemente und Mitspieler ist sie gekennzeichnet? Wie lauten die Probleme und die Rahmenbedingungen? Woran möchte man arbeiten, und wie sieht das gewünschte Ergebnis aus? Danach wird eine konkrete Zielbestimmung formuliert. Wichtig dabei ist zu klären, was »coachbar« ist und was nicht. Denn nichts lässt sich im Coaching einfach »hin- oder wegcoachen«, ein schneller Erfolg beispielsweise. Aus einem scheuen Menschen lässt sich kein Leitwolf modellieren. Anderes braucht



## STANDORTKLÄRUNG

Nach einigen Jahren Familienzeit will Frau Sandra W., 41 Jahre, wieder berufstätig werden. Sie kommt mit vielen offenen Fragen ins Coaching: Zurück in ihren »alten Beruf«? Sind die Kompetenzen noch aktuell? Vollzeit- oder Teilzeitjob? Es klärt sich im Coaching – und parallel über realistische Auseinandersetzungen mit dem Arbeitsmarkt –, dass sie sich als erste Etappe ein zeitlich begrenztes Praktikum für einen Einstieg sucht. Wichtiger Teil im Coachingprozess ist, dass sie ihr Selbstvertrauen wieder entwickelt und festigt. Sandra W. erkennt, dass sie sich über die Jahre einige blockierende Vorstellungen über sich angeeignet hat, die sie nun bewusst neu für sich definiert. Dann klärt sie für sich ihre Stärken, die sie während der Familienzeit gewonnen und weiterentwickelt hat. Sie lernt, sich in ihrer Familie auch mal in den Mittelpunkt zu stellen, indem sie statt zu geben auch mal Forderungen stellt. Ihre Familie begreift, dass es ihr wichtig ist, auch über ein berufliches Engagement Anerkennung für sich zu bekommen und unterstützt sie schließlich in ihren Zielen.

eine intensive Auseinandersetzung auf den verschiedensten Ebenen – so von der Erkenntnis bis zur Umsetzung.

Im darauf folgenden Prozess werden gemeinsam Lösungswege entwickelt und bewertet, Erfolge und auch Schwierigkeiten auf dem Weg zur Zielerreichung werden besprochen und dienen dazu, weitere Lösungsansätze zu entwickeln.

Die zentrale Intervention im Coaching ist der Dialog, das Gespräch, so das Zuhören und Nachfragen, dabei Unterstützung zu geben, Bedeutungen zu klären, zu konfrontieren, Arbeitsvor-

schläge zu offerieren. Eingesetzt werden die verschiedensten Methoden, so etwa Fragetechniken aus der Systemischen Beratung wie das zirkuläre Fragen, Modelle aus der Transaktionsanalyse, das sogenannte Innere Team aus der Kommunikationspsychologie oder auch Ansätze des provokativen Coachings. Offen sind viele Coaches auch gegenüber kreativen oder körperbezogenen Methoden wie Collagearbeiten, Yoga oder Mindmapping. Angewandt werden beispielsweise Rollenspiele beim Analysieren und Üben von Vorstellungsgesprächen, damit der Coachee bisherige Gesprächsmuster erkennt und herausfindet, wann er unklar oder unsicher ist.

Während des Prozesses nimmt der Coach eine neutrale und steuernde Rolle ein und unterstützt als Impuls und Feedback-Geber. Er ermöglicht damit eine erweiterte oder bislang unbekannte Sicht der Dinge. Dabei nimmt der Coach dem Klienten keine Arbeit ab, da Coaching grundsätzlich Hilfe zur Selbsthilfe ist.

Relevante persönliche Mechanismen, hinderliche sowie fördernde Handlungs- und Verhaltensmuster werden aufgedeckt und bearbeitet. Selbstwahrnehmung und -reflexion des Klienten werden gefördert, Selbstbewusstsein und Eigenverantwortlichkeit gestärkt. Immer wieder erfolgt der Abgleich mit den gesetzten Zielen. Im Regelfall findet am Ende des Coachings eine ausführliche Evaluation statt, in der die erreichten Ziele überprüft werden. Ein Abschlussgespräch rundet den Coachingprozess nach der vollendeten Sitzungsanzahl ab. Es kommt jedoch auch vor, dass sich Coach und Klient in immer größeren Abständen zwischen den einzelnen Sitzungen treffen, bevor eines Tages der Schlusspunkt des Coaching gesetzt wird.

## Coaching als Allheilmittel?

Coaching ist eine sehr nützliche und erfolgreiche Beratungsmethode bei beruflichen Fragestellungen. Doch egal welche Erfahrung und Ausbildung der

Coach bietet, welchen Ansatz er auch wählt, ein Coaching hat auch seine Grenzen. So kann ein Coaching keine strukturellen Probleme des Arbeitsmarkts lösen, es kann nicht dort Stellenangebote schaffen, wo keine sind und es kann den übellauligen Chef oder die problematischen Kollegen nicht verändern, da diese Menschen eben nicht am Coaching teilnehmen. Nicht alles ist »coachbar«. Coaching nutzt die vorhandenen Möglichkeiten, die bereits verankert sind, baut sie aus und zeigt bislang unbekannte auf. Einiges ist veränderbar – und manches eben nicht – aus den unterschiedlichsten Gründen, die teils in der eigenen Person, teils in den verschiedenen Systemen liegen. So ist die Akzeptanz und Anerkennung dessen auch ein Teil des Prozesses. Schließlich ist das Ziel von Coaching: das Mögliche zu erkennen und das Beste daraus zu machen.

## AUTORIN



Yvonne Günther, Diplom-Betriebswirtin und Coach, Bonn ([www.coaching-bonn.de](http://www.coaching-bonn.de)). Rund zehn Jahre Erfahrung

in leitender Tätigkeit in Personal-, Verwaltungs- und Finanzmanagement im Profit- und Non-Profit-Bereich, daneben auch verschiedene ehrenamtliche und nebenberufliche Tätigkeiten z.B. in der Frauenbildung und Jugendarbeit, im humanitären Bereich und Volkshochschulen. Seit 2001 freiberufliche Beraterin und Coach mit Praxis in Bonn. Schwerpunkte: Einzelcoaching zu Neuorientierung, Führung- und Konflikte sowie Beratung bei Existenzgründung.