

- Startups ...>
- Strategie + Praxis ...>
- Branchen + Märkte ...>
- Marketing + Vertrieb ...>
- Finanzierung + Förderung ...>
- Personal ...>
- Politik + DIHK ...>
- Gastartikel** ...>
- Termine ...>
- Über uns / Kontakt ...>

Suche ... 



Coaching, ein inflationär gebrauchter Begriff

Ein Gastartikel von Irene Maria Klöppel, Irene Maria Klöppel GmbH & Co. KG

Der Begriff Coaching wird vielfältig gebraucht und häufig auch falsch verwendet. Daher muss man sich nicht wundern, dass immer noch viele Unternehmensführer dem Coaching gegenüber skeptisch sind. Das ist besonders bedauerlich, denn es geht beim Coaching um Weiterentwicklung!

[Zum Gastartikel](#)

[Stand 28.09.2015]



Lunchbreak 6. November 2015
6. November 2015, 13:00 bis 15.00
Uhr, IHK Köln

Newsletter-Abo



Coaching, ein inflationär gebrauchter Begriff

Ein Gastbeitrag von Irene Maria Klöppel, Irene Maria Klöppel GmbH & Co. KG

Wenn ein Begriff so vielfältig gebraucht und auch missbraucht wird, muss man sich nicht wundern, dass immer noch viele Unternehmensführer dem Coaching gegenüber skeptisch sind. Und recht haben sie! Denn zum einen geschieht es nicht selten, dass Menschen, die selber ein Schlüsselerlebnis hatten, glauben, sie müssten nun auch andere mit diesem „Guten“ beglücken. Zum anderen wird eine beratende Tätigkeiten oft als Coaching verkauft, weil es sich vermeintlich irgendwie besser anhört und damit ein Mehr an Honorar erwarten lässt.

Hier soll aber nicht der Raum sein, all die Irrwege, die es in der Definition von Coaching gibt, aufzuzeigen. Hingegen möge der DBVC (Deutscher Bundesverband Coaching), der bedeutendste Coachingverband Deutschlands, hier zu Wort kommen.

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.

Als ergebnis- und lösungsorientierte Beratungsform dient Coaching der Steigerung und dem Erhalt der Leistungsfähigkeit. Als ein auf individuelle Bedürfnisse abgestimmter Beratungsprozess unterstützt ein Coaching die Verbesserung der beruflichen Situation und das Gestalten von Rollen unter anspruchsvollen Bedingungen.

Durch die Optimierung der menschlichen Potenziale soll die wertschöpfende und zukunftsgerichtete Entwicklung des Unternehmens / der Organisation gefördert werden.

Inhaltlich ist Coaching eine Kombination aus individueller Unterstützung zur Bewältigung verschiedener Anliegen und persönlicher Beratung. In einer solchen Beratung wird der Klient angeregt, eigene Lösungen zu entwickeln. Der Coach ermöglicht das Erkennen von Problemursachen und dient daher zur Identifikation und Lösung der zum Problem führenden Prozesse. Der Klient lernt so im Idealfall, seine Probleme eigenständig zu lösen, sein Verhalten / seine Einstellungen weiterzuentwickeln und effektive Ergebnisse zu erreichen.

Ein grundsätzliches Merkmal des professionellen Coachings ist die Förderung der Selbstreflexion und -wahrnehmung und die selbstgesteuerte Erweiterung bzw. Verbesserung der Möglichkeiten des Klienten bzgl. Wahrnehmung, Erleben und Verhalten.

Ich habe hier den vollen Text, also ohne jede Kürzung, wiedergegeben, damit grundsätzliche Klarheit besteht. Was bedeutet das Gesagte nun konkret? Es geht um Weiterentwicklung und dies in ihrer ganzen Vielfältigkeit. Menschen sind ein bedeutender Faktor in Unternehmen. Zwar geht es auch nicht ohne Gerätschaften (Maschinen, Autos, Telefone und dgl.), nicht ohne Finanzkapital. Aber ohne Menschen geht eben rein gar nichts. Und wenn sich Menschen weiterentwickeln, so tut das letztendlich das gesamte Unternehmen, weil Menschen die Unternehmenskultur formen, den Kontakt nach draußen, zu den Kunden, den Banken usw. gestalten, die Strukturen und Abläufe beeinflussen und vieles mehr. Es geht also um einen Prozess, in dem durch Coaching immer ein Stück bearbeitet und optimiert wird und dies – und das ist wichtig! - entsprechend der gemeinsamen Zielvereinbarung zu Beginn eines jeden Coachings. Dieses Optimieren, diese zusätzliche

Gestaltungskraft ist eben das, was der DBVC meint, wenn dort von „wertschöpfender und zukunftsgerichteter Entwicklung des Unternehmens“ die Rede ist.

Coaching ist also nicht so etwas wie ein psychischer Reparaturbetrieb, bzw. dies nur in der allerseltensten Fällen, sondern ein Gestaltungselement zur Weiterentwicklung und Förderung. Wenn man sich die Aussagen der Iteration vor Augen hält, dann wird ein wichtiger Kern sichtbar. Die Iteration besagt nämlich, wenn man dieselbe Information immer wieder in ein System hinein gibt, dass dann dort eine entsprechende Ordnung entsteht. Man kann davon ausgehen, dass ein Mensch sozusagen in einer bestimmten Weise „gestrickt“ ist. Folglich wird er immer wieder den gleichen Input in seine Umgebung hinein tragen. Wenn nun dieser Mensch sich verändert, so wird automatisch auch sein Umfeld sich ändern. Abgesehen von diesem eher unbewußten Geschehen kommt hinzu, dass dieser Mensch nun auch bewusst in seinem Umfeld etwas ändern wird. Und selbstredend wird, je höher dieser Mensch in der unternehmerischen Hierarchie steht, desto größer sein Einfluss sein. Ein mehrfacher Mehrwert also. Verschiedene Untersuchungen haben durchweg zum gleichen Ergebnis geführt, nämlich dass der ROI (return on investment, also der Rückfluss der Investition) rund das Sechsfache beträgt.

Natürlich sind an dieser Stelle auch einem Missbrauch von Coaching Tür und Tor geöffnet. Und das wird auch bei einer soliden Coachingausbildung angesprochen und ebenso eine entsprechende ethische Verpflichtung mitgegeben. Aber wie auch sonst, ob jemand diese Verpflichtung einhält oder nicht, liegt dann allein an ihm selber. Dabei sollte jedoch klar sein, dass, sofern ein Unternehmen einmal wirklich eine Manipulation von Mitarbeitern von einem Coach verlangen sollte, dem Unternehmen damit letztendlich in keiner Weise gedient ist; denn – so hörte ich einmal folgende Formulierung – Menschen sind wie Trüffelschweine; sie bekommen alles heraus. Und dann geht sozusagen der Schuss nach hinten los.

In der Zielsetzung zu Beginn des Coachings unterscheidet sich übrigens Coaching ganz klar von Psychotherapie, speziell von der Psychoanalyse. Zwar wird man auch im Coaching immer wieder einmal sozusagen auf Baustellen am Rande des Prozesses stoßen. Diese werden auch benannt. Aber entscheidend ist das Zielerreichen, das man vereinbart hat. Dieses Ziel wird entweder vereinbart zwischen dem Coach und dem Coachee/Gecoachten/Klienten, sofern der Klient auch Auftraggeber ist. In Unternehmen erfolgt die Zielvereinbarung in der Regel in dem Dreieck Coach, Coachee und Auftraggeber.

Ergänzend: Therapie ist ein Arbeiten mit Kranken. Ein Coach arbeitet mit gesunden Menschen. Die einzige Ausnahme, wenn jemand in psychotherapeutischer Behandlung ist. Dann kann mit Zustimmung des Therapeuten ein Coach die Auswirkungen einer psychischen Erkrankung im Job bearbeiten.

Der Coachingprozess kann nur erfolgreich sein bei gegenseitiger Wertschätzung, bei Vertrauen und Transparenz. Dabei ist die Mitarbeit des Coachees unabdingbar. Sollte er sich beispielsweise hinsetzen und sagen: „Nun coach mich mal schön“, funktioniert nichts! Hingegen ist der Coachee für seine Mitarbeit verantwortlich, der Coach dann fürs Setting und den Ablauf. Dafür ist er theoretisch und praktisch ausgebildet. Eine gute Ausbildung hat immer einen theoretischen Teil und einen praktischen. Letzterer beinhaltet praktische Übungen, beispielsweise in Gruppen, und Arbeit an sich selber.

Der Coach hat im Prozess je nach Anforderung verschiedene Rollen. Er kann Berater sein, wo beispielsweise keine Rollenbilder vorhanden sind. In jedem Fall ist er so etwas wie ein

seelisch-geistiger Ermöglicher, der Vorhandenes, aber möglicherweise Verschüttetes hervorholt, um es dann gegebenenfalls zusammen mit dem Coachee neu zu ordnen. Lernt der Klient neues Verhalten kennen und soll er dieses nun einüben, ist der Coach auch so etwas wie ein Sparringspartner. Damit sorgt er für einen guten Transfer des Gelernten in die Praxis. In jedem Fall steht die Erweiterung der Selbstreflexion im Mittelpunkt, wie Thomas Sattelberger es einmal beschrieb: „Stelle dich hinter deinen Stuhl und schaue zu, was du tust!“

Es geht also generell darum, die Kompetenzen, die Fähigkeiten des Coachees zu erweitern und das praktische Vermögen zu entwickeln, diese dann auch sozusagen „auf die Straße zu bringen“, also den – gegebenenfalls erweiterten - Anforderungen im – neuen - Job optimal begegnen zu können.

Damit wird klar, dass reine Wissensvermittlung niemals Coaching sein kann. Und ein bisschen Nachhilfe ebenfalls nicht. Neues Wissen und neue Erkenntnisse können zwar im Einzelfall durchaus wichtig sein, sind aber per definitionem kein Coaching. Im Coaching geht es nicht allein um kognitive Fähigkeiten. Man könnte – unter diesem Aspekt – beispielsweise so sagen: Erst wenn Einsichten erfolgen, zum Beispiel so etwas wie ein Aha-Erlebnis, aus dem dann eine veränderte innere Einstellung und ein verändertes Handeln erfolgen, geht das anfangs rein Kognitive in einen Coachingprozess über. Letztendlich ist Coaching immer Arbeit an der Persönlichkeit eines Menschen.

Die Autorin:

Irene Maria Klöppel
Irene Maria Klöppel GmbH & Co. KG
Johanniterstr. 105
51067 Köln
Tel.: +49 221 641041
Fax: +49 221 645656
E-Mail: kontakt@kloeppeel-beratung.de
Internet: <http://www.kloeppeel-beratung.de>