



Foto: Werner Voglauer

Werner Voglauer

Coaching und Führung

Der Unterschied von Führung und Coaching wird dargestellt sowie auf die wichtigen Punkte für Coaching eingegangen. Coaching wird in seiner konkreten Form wie auch mit den Fallen und Grenzen beschrieben. Wesentliche Punkte zur Auswahl des Coach wie auch zur Situation in den deutschsprachigen Ländern werden dargestellt.

1) Einleitung

In Zeiten der ständigen Veränderung ist Führung wie Coaching immer wieder in aller Munde. Oft wird von Mitarbeitern/innen-Coaching gesprochen (und man meint partizipatives Führen). Führung ist einerseits „unfein“ geworden („anschaffen tut man nicht mehr“) und andererseits wird streng nach Richtlinien Druck auf Mitarbeiter/innen zu mehr Leistung gemacht. Das zeigt auch die Widersprüchlichkeit von Change-Prozessen auf. Einerseits „soll“ etwas „verändert“ werden – mit Außendruck –, andererseits geht „Entwicklung“ nur „von innen heraus“. Coaching wird manches Mal dazu missbraucht, dass „Veränderung von Mitarbeiter/innen“ gefordert wird. Coaching im Kern ist Begleitung durch eine andere (kompetente) Person, die unterstützt, dass der Coachee seinen eigenen wirklichen Weg im Umfeld und zu seinen Fragen findet.

2) Was heißt Führung? Was heißt Coaching?

In Organisationen, auch mit minimaler Hierarchie oder auch nach den moder-

nen Gesichtspunkten der Organisationsentwicklung mit (Teil-)autonomen Arbeitsgruppen, gibt es jemanden, der „das Sagen hat“. Ist dies formal durch die Hierarchie geregelt als sogenannte/r „Vorgesetzte/r“ oder freiwillig in autonomen Arbeitsgruppen als „partieller Leader“. Jemand hat situativ, auch manchmal permanent, für bestimmte Themen oder für alle Aufgaben die Entscheidungs-Hoheit. Die Entscheidung liegt bei der „Führungskraft“.

Im Coaching liegt die inhaltliche Gestaltung und Entscheidung immer beim Kunden, spricht Coachee, während der Coach eine prozessuale Steuerung übernimmt. Er greift nicht ein und entscheidet inhaltlich nichts, sondern unterstützt durch Fragen, Spiegelungen, Fokussierungen, Zusammenfassungen u.a. kommunikativen auch visuellen Methoden.

3) Coaching in Organisationen – durch wen?

Durch Komplexität und auch durch zunehmende Geschwindigkeit in der Organisationsarbeit nach innen wie außen steigt der Bedarf an effektiver und wirkungsvoller Arbeit wie Entscheidung.

Der Druck, der auf Mitarbeiter/innen wie Führungskräfte „ausgeübt“ wird, führt oft zu „Hüftschuss“-Entscheidungen, die sich später als falsch oder zu einseitig herausstellen. Die Personen haben jedoch durch den Zeitdruck keine „Inkubationszeit“ für die Entscheidung, bspw. einmal Überschlafen oder Nachdenkzeit zum Abwägen der Einflüsse usw.

In den 80er Jahren entstand in den USA die Nachfrage von oberen Führungskräften nach einem „sounding-board“ oder einen „Katalysator“. Der „Coach“ war geboren. Berater stellten sich Führungskräften zur Besprechung ihrer Fragen bzw. Situationen zur Verfügung. Sie stellten ungewohnte Fragen, spiegelten das Verhalten bzw. Denken der Führungskräfte, fokussierten Aussagen oder halfen durch Methoden, Übungen oder Feedback.

Der Beginn des Coachings war also obere Führungskräfte durch externe Begleiter (Unternehmensberater) bei ihrer Arbeit zu unterstützen. So begann auch der Erfolgslauf des Coachings in den 90er Jahren in Europa. Zurück geblickt an den ethnologischen Ausgangspunkt kommt der Begriff „Coaching“ aus dem ungarischen („koch szeker“, der Wagen aus Koch, einer Wagenherstellung in

der k.u.k.-Monarchie des 18. Jahrhunderts) und meinte damals „Kutsche“. Als Lehnwort ist dies in verschiedenen Sprachen noch heute existent (bspw. „coach“, engl., für Wagen). Wenn wir auf diesen Ursprungsbegriff zurückgehen, heißt Coaching eigentlich „ich fahre als Fahrgast mit der Kutsche und sage, wo diese hinfährt und der Kutscher begleitet und führt mich dorthin“.

In Organisationen ist der beste Coach auch der, der Distanz zur Situation und Organisation einbringen kann, sich jedoch einfühlen und hinein denken kann – eine spezielle Form von Berater, der nicht Ratschläge verteilt, sondern dem Gesprächspartner hilft eigene Ideen, Wege zu Entscheidungen zu finden (da er die Situation ja am besten und detailliert kennt). Eine Person, die das alles „auch kennt“ ist oft einseitig, emotional gehandicapt und manches Mal auch fixiert auf eigene Lösungen.

Interne Coachs haben ev. einen Vorteil der Kultur- und Struktur-Kenntnis der Organisation. Der Nachteil der Subjektivität und fehlenden emotionalen Distanz ist jedoch größer. Umso mehr, wenn auch direkt oder indirekt Abhängigkeiten zwischen „Coach“ und „Coachee“ existieren. Hat der Coach „Sanktionsgewalt“, fällt Coaching sowieso aus. Die Fragen und Ziele kommen vom Coachee und nicht von Dritten. Weder von dessen Führungskraft, noch aus der Personalentwicklung, noch vom obersten Boss.

Daraus ergibt sich, dass eine Führungskraft die eigenen Mitarbeiter/innen nicht coachen kann¹, bestenfalls ein offenes, partizipatives Gespräch über die Situation führt und ev. die eine oder andere Analyse-Methode anbieten und einbringen kann.

4) Wichtige Punkte, um Coaching in Anspruch zu nehmen

Viele Personen, nicht nur Führungskräfte, tragen ungelöste Fragen oder Probleme mit sich herum. Bei vielen dieser oft auch persönlichen Fragen (die „man etwa im Unternehmen ungerne mit Kollegen/innen besprechen will“) kann ein professioneller Gesprächspartner mit entsprechendem Hintergrund hilfreich zur

1 dagegen stehen die 5 Fallen einer Führungskraft, eigene Mitarbeiter/innen zu coachen wie hierarchische Abhängigkeit, Ziel fürs Coaching kommt vom Chef, Subjektivität, Chef mit „richtigem Weg“ (Grandiosität) und Driften zur Sachlösung und Rationalität

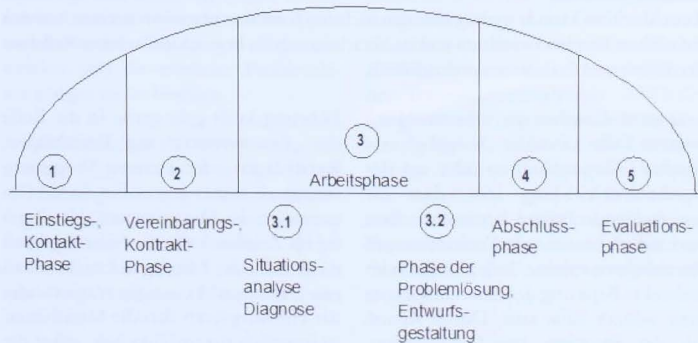
Verfügung stehen. In all unseren Trigon-Coaching-Befragungen² der letzten Jahre bei Coachees/Kunden, Personalentwickler/innen oder Coachs sind Lebenserfahrung, Empathie und situatives Eingehen Hauptelemente.

Themen im Coaching sind – auch als Punkte der letzten Coaching-Befragungen -Verhaltensfragen in Gesprächen, Führungsentscheidungen, Selbstorganisations-Situationen, (innerer) Ärger, Streß bzw. Angstsituationen, gemachte Fehler, Probleme bzw. Schwierigkeiten mit Personen oder sachlichen Aspekten, eigene (hindernde) Muster bzw. „Glaubenssätze“, Problemlösungen, die nicht funktionieren, im Kreis drehen, sich klein machen, andere negieren/ abwerten, eigene Unsicherheit oder auch Ziele erreichen können, Vorhaben realistisch umsetzen, Entscheidungen im Umfeld absichern, Konkretisieren von Maßnahmen usw.

5) Effektiver Ablauf von Coaching-Prozessen

Aus den Erfahrungen des Autors seit den 80er Jahren haben sich folgende Coaching-Schritte und folgender Gesamtprozess bewährt (siehe Abb. 1 und Abb. 2).

Die fünf Phasen des Coaching



© Trigon Entwicklungsberatung

Ein Vorgespräch zwischen Coachee und Coach scheint wichtig, um einander persönlich kennen zu lernen und auch verschiedene Punkte wie Hintergrund des Coach, Schwerpunkte und Bedürfnisse des Coachee, Dauer und Kosten des Coachings, Vorgehen und Grenzen u.ä.m. abzuklären. In diesem ersten Gespräch sind die Ziele des Coa-

2 Trigon-Coaching-Befragung 2016 – Kernergebnisse veröffentlicht auf www.coaching.at; Details unter Trigon Salzburg, johannes.narbeshuber@trigon.at kaufbar

chings zu fokussieren und eine am besten schriftliche Vereinbarung, die dem Prozess zugrunde liegt, abgeschlossen werden. Schriftlich deshalb, um die Ziele meist präziser zu formulieren und verschiedene Punkte festzuhalten, die zu unnötigen Nachgesprächen führen könnten.

In den Einzelgesprächen, die in der Regel zwischen ein oder zwei Stunden dauern, wird dann die eine oder andere Zielsetzung aufgegriffen. Der Coachee mit seinen Fragen, Problemen und Beispielen bestimmt hier den Inhalt.

6) Was sind Fallen, Grenzen des Coaching

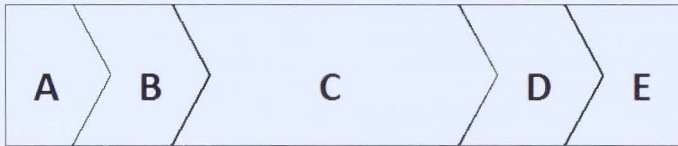
Die Falle „interner Coachs“ bzw. auch von Führungskräften liegt bei der Subjektivität und Kenntnis der zu coachenden Person. Man nennt dies auch (positive) Vorurteile, also Einschätzungen und Bewertungen die „vorher“ schon da sind und nicht erst das „Bild der Gegenwart“.

Bei Führungskräften sind es auch die schon vorher genannten Fallen, seine eigenen Mitarbeiter/innen zu coachen von Hierarchieabhängigkeit bis

zu Grandiosität dem/der Mitarbeiter/in gegenüber (siehe Fußnote 1).

Bei internen Coachs ist auch die Vorkenntnis der Organisationssituation und die Erfahrung mit Mitgliedern der Organisation eine mögliche Falle. Wenn der Coach von bestimmten Personen bestimmte Eindrücke aus der Vergangenheit hat, kann das zu Vorurteilen führen, da er/sie innerlich nicht mehr frei ist, sich neutral einzustellen und daraus mit der Situation

Die 5 Schritte im Coaching-Gespräch



A **B** **C** **D** **E**
Aktuelles **Anknüpfen** **Ziel-/Problembearbeitung** **Vorhaben** **Transfer, Ausblick**

© Trigon Entwicklungsberatung

Aktuelles

Zum Einstimmen und warming up ist es angebracht, mit dem Kunden zu Beginn seine emotionale Einstiegslandschaft, das was ihn derzeit beschäftigt oder neueste Situationen, Erfahrungen und Fragen aufzugreifen. Gleichzeitig ist es wichtig, dafür nicht übermäßig viel Zeit aufzuwenden. Sollte sich daraus ein Thema für die Stunde ergeben, ist es aufzugreifen, allerdings auch darauf zu achten, dass dies nicht regelmäßig passiert und damit eine ständige Ablenkung vom eigentlichen Coaching Ziel passiert.

Anknüpfen

Was hat der Kunde sich letztes Mal vorgenommen? Wie ist es ihm damit ergangen? Welche Erfahrungen, Erfolge bzw. Schwierigkeiten hat er gesammelt? Das kann zum Übergang in ein spezielles Nachbearbeitungsthema führen oder dem Kunden einfach den Erfolg und die Freude auskosten lassen.

Ziel-/Problembearbeitung

Hier liegt der Kern des Coaching-Gesprächs, der sich aus den Zielsetzungen der Coaching Vereinbarung ergibt.

Vorhaben

Der Kunde nimmt sich etwas vor. Er macht sich eine Vereinbarung, bei der ich „Zeuge“ bin. Als Coach kann ich helfen, präziser zu werden. Oft werden die Vorhaben sehr allge-mein formuliert und verpuffen bzw. scheitern im Alltag. Die W-Fragen sind hier ein probates Mittel zur Konkretisierung.

Transfer, Ausblick

Zum Abschluss kann es wichtig sein, den nächsten Termin zu vereinbaren, einen Ausblick auf nächste Themen zu erfassen und ev. Vorarbeiten dafür bzw. auch eine kurze Reflexion der Stunde und Evaluation durchzuführen.

und dem Coachee zu arbeiten. Eine weitere Falle kann die „Vorgabe“ von oberen Führungskräften oder aus der Personalentwicklung sein, dass die zu coachende Person bestimmte eben von außen kommende Veränderungen durchführen müsste. Eine direkte oder indirekte Beratung des Coachee könnte eine weitere Falle sein. Durch Kenntnis der Situation, der Organisation, der Personen, die im Coachee Bericht vorkommen, können Ideen, wie „man mit dem umgeht“ leicht innerlich entstehen. Wenn der Coachee nun auch noch hilflos wirkt, sich Ideen wünscht oder vielleicht auch „unpassende Überlegungen“ anstellt, ist die Gefahr besonders groß.

Grenzen des Coachings liegen in der missbräuchlichen Verwendung des Begriffs für (partizipative) Führung, für die Führung von Einzelgesprächen oder für die beratende und vorschlagende Aktivität. So manche

Führungskraft geht gerne in die Rolle des „Besserwissers“ mit Vorschlägen, Ratschlägen oder anderen Vorgehensweisen als bisher gegenüber diesen Personen (in der Organisation), gleichgültig ob Zeitdruck für die Führungskraft da ist oder der Mitarbeiter nicht sofort mit „richtigen“ Lösungen reagiert oder die Führungskraft den/die Mitarbeiter/ in innerlich für unfähig hält, selbst die angesprochene Situation zu ändern.

Ein wesentlicher Teil des Coachings liegt einerseits in der Unterstützung Coachees selbst Problemlösungen und Ideen finden zu lassen und andererseits im Prozess der Vorbereitung (im Coaching-Gespräch) und Reflexion (im Folge-Gespräch) sowie der dazwischenliegenden Umsetzung durch den Coachee. Einzelgespräche sind eigentlich kein Coaching, sondern bestenfalls „Problemlösungs- oder Entwicklungs-Gespräche“.

7) Wie komme ich zum passenden Coach?

Es gibt seit mehr als 10 Jahren in allen deutschsprachigen Ländern fachlich fundierte Verbände und Vereine, die auf eine Vielzahl von ausgebildeten und professionellen Coachs zurückgreifen können³.

Folgende Aspekte sind bei der Auswahl eines Coachs und vor dem Start des Coachings beachtenswert:

- Wie geht der/die Coach auf meine Bedürfnisse und Fragen ein?
- Wie stellt er sich selbst dar?
- Was sagt der/die Coach zur Länge des Coachings und wie gestaltet er/ sie das Gespräch?
- Was wird wie abgemacht?
- Was kostet das Coaching für welche Leistung?
- Welche Stornoregelungen gibt es?
- Wie reagiert er auf meine sachlichen bzw. emotionalen Themen?

Ein guter, erfolgreicher und empathischer Coach wird den/die Kunden/ in nach seinen Bedürfnissen und Themen bzw. Zielen fragen und selbst keine langen Erklärungen zu sich und Erfolgsversprechungen zum Coaching abgeben. Er/sie wird fragen was der Coachee von ihm/ihr hören möchte. Im Erstgespräch ist deutlich erkennbar, dass er auf meine Fragen, Bedürfnisse und Probleme eingeht und den Weg bzw. die Arbeit im Coaching aufzeigt und auch den Zeitrahmen nennt. Der Stundentarif ev. mit Fahrtspesen wird klar angesprochen. Ein schriftlicher Vertrag ist Basis, dazu legt der Coach ein Leer-Formular vor, das vom Coachee nach bspw. einer Woche Nachdenk- und Überprüfungszeit zu Zielen usw. von beiden unterschrieben wird, wo auch die Stornoregelungen klar ersichtlich sind.

8) Der deutschsprachige Coaching-Markt

Coaching wird in Deutschland, der Schweiz und Österreich ziemlich äh-

³ In Österreich ist es der österr. Dachverband für Coaching mit seiner Mitgliederliste (www.coachingdachverband.at), in Deutschland ist der DBVC federführend (www.dbvc.de), ISO-Zertifizierung in Österreich bzw. Akkreditierungen der ICF (www.coachfederation.org) sind ebenso Orientierungsgrößen

lich gesehen. Im Vordergrund steht die Bearbeitung von Themen und Zielen des/der Kunden/in als „Katalysator“, für einen wirkungsvollen Prozess zu sorgen, wo der Coachee reflektiert, Ideen entwickelt und seine Vorhaben konkretisiert. Die Coaching-Verbände DBVC-deutscher Berufsverband für Coaching bzw. der ACC (österreich. Coaching-Dachverband) prägen heute inhaltlich den jeweiligen Markt der Coaches. Es gibt über Webpages und Unterlagen sowie über Mitgliederlisten einen guten Überblick über professionelle Coaching-Anbieter wie inhaltlich präzise.

Es gibt nach wie vor eine große Dunkelziffer von Coaches nach eigener Definition, die keine vollwertige Aus- und Weiterbildung genossen haben, sondern auf Grund von anderen Ausbildungen bzw. Eigendefinition glauben, das Gespräch mit dem Coachee nach Zufall, Gutdünken oder nach eigener (psychologischer) Einschätzung führen zu können.

Alleine die 8 Coaching-Kompetenzen, die der österreich. Coaching-Dachverband der ISO-Prüfung von Coaches (nach Din 17024) zugrunde legt, sind bereitetes Zeugnis.⁴ Jeder Coach sollte diese 8 Kompetenzen einbringen und anwenden können. Dies zeigt auch von einem hohen Komplexitätsgrad den der/die Coach erfüllen muss, um wirksam im Prozess sein zu können. Auf mehreren Ebenen wie Inhalt, Beziehung und Prozess denken und handeln zu können

4 Coach-Kompetenzen des österreich. Dachverbandes: a) Ziel- und Vereinbarungskompetenz b) Beziehungsgestaltungskompetenz c) Interaktions-Kompetenz d) Interventions-Kompetenz e) Struktur- und Prozessführungs-Kompetenz f) Vernetzungskompetenz g) Reflexions- und Transfer-Kompetenz h) Human-Kompetenz

nen oder vielfältige Einflussfaktoren und die Übersicht ins Bild bekommen (und ev. visuell darzustellen, um den Coachee aus der Vogelperspektive einen anderen Blickwinkel auf sein/ihr Thema zu ermöglichen).

9) Ausblick

Führen und Coachen sind zwei nicht zueinander passende Begriffe. Wer führt führt (und wird damit seiner Aufgabe in der Organisation gerecht), wer coacht coacht (und ist als Außenstehender Katalysator oder sounding board). Die Führungskraft kann in der Eigenentwicklung und im Lernen von Coaching-Verhaltensweisen und –methoden in dem einen oder anderen Gespräch die partizipative und fordernd-fördernde Haltung einbringen, vielleicht auch die eine oder andere „Coaching-Methode“ zur Praxisreflexion bzw. zum Überblick der Situation einsetzen. Im Begleiten von Mitarbeiter/innen als Coach sollte die Führungskraft lieber die Finger lassen, um nicht in die Fallen hineinzutappen und damit dem Coaching nicht gerecht werden und die effektive Problemlösung sogar zu verhindern.

Als Führungskraft selbst ist es angeraten, die eine oder andere Frage (Problem, griech. = sich eine Frage vorlegen) mit einem externen, neutralen, nicht befangenen Menschen, sprich Coach, durchzugehen. Ein/e Freund/in kann ein Coach sein, ist meist emotion-



**Dkfm. Dr.
Werner Vogelaier**
Executive-Coach

nal und beziehungs-mäßig gehandicapt – und hat zumindest das Bedürfnis, dass es dem Coachee besser geht (damit vielleicht zu viele Angebote, Ideen, Vorschläge...macht). Oft ist die externe Person leichter Gesprächspartner/in als intern jemanden von „Problemen“ oder „inneren Fragen“ zu berichten - Kollegen/innen oder Vorgesetzte/r - wo unterbewusst Ängste vor Veröffentlichung, Unangenehmes durch die Darstellung von „Schwäche“ oder in den Augen des Anderen Unfähigkeit der Lösung o. ä. hoch kommen.

Autor:

Werner Vogelaier, Dkfm. Dr., Executive-Coach mit jahrelanger Führungserfahrung, Lehr-Coach (österreich. Coaching-Dachverband), Senior-Coach (DBVC), lehrender und supervidierender Transaktionsanalytiker (TSTA-O), Mitglied der Trigon Entwicklungsberatung, Salzburg, Buchautor von „Methoden ABC im Coaching“ (6. Auflage) wie von „Coaching-Praxis“ (6. Auflage) und zahlreichen Artikeln zu Coaching, Transaktionsanalyse und Arbeitsmethoden, Anschrift: werner.vogelaier@trigon.at

Schwerpunkt-Themen WINGbusiness 2017

Heft 02/2017: „Social Entrepreneurship“

Heft 03/2017: „Erfolgsfaktor Agilität“

Heft 04/2017: „Betriebswirtschaftslehre am Bau“