



Coaching – Anwendungsspielräume

Der Begriff Coaching wird unterschiedlich verwendet, häufig wird jede Unterstützung als Coaching bezeichnet, z.B.: „Make-up-Coachs“, die ähnlich Sport-Coachs eingreifen und Anweisungen geben.

In diesem Buch geht es um Coaching als Begleitung eigenverantwortlicher Zielsetzung und Lösungsfindung – ohne jedes Eingreifen und ohne Ratschläge zu geben.

1. Coaching im engeren Sinn

Coaching-Prozesse der autonomen Lösungsfindung brauchen klare Rollenverteilung. Diese Rollen sind am deutlichsten, wenn Ratsuchende sich an unabhängige Profis wenden: Interne, entsprechend ausgebildete Coachs innerhalb einer Organisation sind unabhängig, wenn sie vom Thema des Coachings nicht betroffen sind. Bei externen Coachs ist diese Außenposition noch deutlicher. Das Gesprächs-Setting beinhaltet:

- ▶ Freiwilligkeit,
- ▶ Auftrag der ratsuchenden Person,
- ▶ partnerschaftliche Beziehung.

Die Bezeichnung dieses Settings (als Coaching, Supervision oder Beratung) halte ich für zweitrangig, solange die Rollen geklärt sind. In der Einzelbegleitung wird diese Rollenklarheit leichter zu überprüfen sein als in Teamcoaching und Teamentwicklung, da dort der Auftrag meist von der Teamleitung kommt. Eine wesentliche Herausforderung im „Profi-Coaching“ sehe ich darin, dem Auftrag treu zu bleiben und einen neuen Auftrag zu vereinbaren, wenn sich das Ziel im Gespräch verändert.

2. Coaching-Aspekte in Lehrveranstaltungen

Trainerinnen und Trainer, Lehrende, pädagogisch Tätige begleiten „coachend“:

- ▶ Fragen nach persönlichen Zielen,
- ▶ individuelle Betroffenheit,
- ▶ konkrete Umsetzung von Gelerntem,
- ▶ selbstständige Arbeit, z.B. in einer Diplomarbeit.

Diese Begleitung kann im Sinne von Coaching angeboten werden, wenn Freiwilligkeit und Eigenverantwortung für Ergebnisse besteht. Für viele Lehrbeauftragte ist dies ein selbstverständlicher Teil ihrer Kompetenz, in der sie den Rollenwechsel vom Vortragen (und vom Bewerten von Lernfortschritt) zum Begleiten bewusst vollziehen.

Bei Wissenserarbeitung hingegen ist die Ergebnis-Offenheit deutlich reduziert. Wenn Vortragende während des Vortrags Fragen stellen, passiert es oft, dass



sie nur erwünschte Antworten beachten. Dabei kann eine Atmosphäre entstehen, in der den Lernenden lediglich die Rolle zukommt, Lückentexte im Vortragenden auszufüllen. Dies hat nicht das Geringste mit coachendem Begleiten von Eigenverantwortung zu tun.

3. Begleiten in Privatbeziehungen

In freundschaftlichen oder familiären Gesprächen wird Coaching-Kompetenz ein wertvoller Beitrag sein, der von vielen einfühlsamen Menschen ganz selbstverständlich eingebracht wird. Auch besteht die Möglichkeit, eine Art spontane Rollenvereinbarung zu treffen, z.B.:

- ▶ „Ich möchte dir von meinem Problem erzählen, magst du mich beim Nachdenken begleiten?“ oder aus der Perspektive des Zuhörens:
- ▶ „Wenn du willst, spiele ich jetzt Coach.“

Auch wenn der Rollenwechsel nicht angesprochen wird, ist Rollenbewusstheit wertvoll. Sinnvollerweise wird es sich bei dieser Begleitung auch unter Profis um Mini-Sequenzen handeln, mit einem Blick auf die Grenzen dessen, was in diesem Setting angemessen ist: Denn sobald eine Beziehung außerhalb des Coachings besteht, sind wir gefährdet, subjektiv zu sein und einen Standpunkt zu beziehen, oft auch unbewusst und subtil. Dies jedoch behindert Ergebnis-Offenheit. Solche Grenzen zu wahren, ist wesentlicher Teil der Kompetenz.

4. Coaching-Kompetenz in der Führung

Die Führungskraft ist kein Coach.¹

Wenn eine Führungskraft Lösungsfindung von Teammitgliedern in Wertschätzung begleitet ohne inhaltlich mitzureden, lebt sie Coaching-Kompetenz und nutzt Coaching-Elemente als Führungsinstrument.² Sie begleitet dabei z.B.:

- ▶ **wie** eine vorgegebene Aufgabe erfüllt wird,
- ▶ **welche** Fortbildung ein Teammitglied wählt,
- ▶ **wie** eine Anforderung bewältigt werden kann.

Eine Führungskraft ist kein Coach im engeren Sinn, denn auch das Kontrollieren, Abgrenzen, Aufträge erteilen sind wichtige Führungsaufgaben und erfordern, dass die Führungskraft die Lösungsfindung eines Teammitgliedes beeinflusst oder bewertet. Dieses Eingreifen ist der Gegenpol zum coachenden Begleiten, auch wenn es wertschätzend gestaltet wird. Die Verantwortlichkeit von Vorgesetzten für Ziele und Ergebnisse begrenzt die Möglichkeiten des ergebnisoffenen Begleitens.¹⁺²

¹ Werner Vogelauer: Coaching-Praxis, in: Management Development im Wandel, Hrsg. Kraus/Kailer/Sandner, Luchterhand-Verlag, Neuwied, 4. Auflage 2002.

² Jürg Stadelmann: Führung unter Belastung, Huber & Co AG, Frauenfeld 1998.

