

Verstehen, warum Unternehmen Coaches brauchen

Definitionen von Coaching

Lernen, ein Business Coach zu werden

Die beruflichen Anforderungen kennenlernen

# Kapitel 1

## Die Welt des Coachings kennenlernen

In der Geschäftswelt geht es um Menschen und um Organisationen, wobei die Organisationen komplexe Systeme darstellen und Geschäft und Menschen voneinander abhängig sind. Wir alle müssen schnell handeln, um effizient und effektiv liefern zu können. Unsere digitale Welt ist 24 Stunden am Tag in Echtzeit miteinander verbunden. Diese Realität fordert ihren Tribut von Führungskräften und Unternehmensleitern. Wenn sie sich nicht die Zeit zum Nachdenken und zur Reflexion nehmen, treffen sie falsche Entscheidungen, sind nicht produktiv und entwickeln sich gegebenenfalls zu schlechten und gar lausigen Managern. Und wir verlieren den Blick dafür, was in unserem privaten Leben wichtig oder unwichtig ist. Wir fangen an, mit Kollegen, der Familie, mit Freunden und Partnern zu kommunizieren, als ob wir bei einem Speed Dating wären, aber die ständige Anpassung unserer Beziehungen an die Geschwindigkeit, mit der wir Informationen erhalten und reagieren müssen, ist auf Dauer nicht tragbar. Wir sind soziale Wesen – wir müssen uns aufeinander beziehen, motiviert und kreativ sein und brauchen die Anerkennung unserer Leistungen.

Coaching ist ein vorausschauendes Geschenk der Götter aus dem späten 20. Jahrhundert, angepasst an die Gegebenheiten des Lebens im 21. Jahrhundert. Der Nutzen und Wert von Business Coaching ist gut dokumentiert; es gibt Studien über den »Return on Investment« (ROI – in etwa: Investitionsertrag), über Engagement, Motivation und Innovation im Zusammenhang mit Coaching. Unternehmen, die seit einigen Jahren Coaching einsetzen, betrachten es als integralen Bestandteil ihrer Strategien zur Förderung betrieblicher Talente und Ressourcen und auch als bewährtes Instrument in Zeiten wirtschaftlichen

Abschwungs. In der Regel ist es einsam an der Spitze, und wenn Topmanager unter Beschuss geraten, ist es wichtig, jemanden zu haben, dem sie vertrauen können und der ihnen hilft, Klarheit und Perspektive zu gewinnen. Dieser Input ist der Mehrwert, den ein Coach erbringt.

In diesem Kapitel geht es um einige der professionellen Grundlagen des Coachings. Wir skizzieren die verschiedenen Rollen, die im Organisationscoaching zum Tragen kommen, und beschreiben die Unterschiede zu anderen helfenden Berufen.

## Den Fokus auf den wirtschaftlichen Nutzen von Business Coaching lenken

Das Institute of Leadership and Management führte 2011 eine Studie durch, für die 200 Unternehmen befragt wurden, warum sie Coaching einsetzen. Dies sind die Ergebnisse im Überblick:

- ✓ Die persönliche Entwicklung fördern (53 Prozent)
- ✓ Leistungssteigerung auf einem bestimmten Gebiet erreichen (26 Prozent)
- ✓ Coaching als Teil eines breit angelegten Programms zur Entwicklung von Führungskräften (21 Prozent)
- ✓ Entwicklung für das Topmanagement ermöglichen (19 Prozent)
- ✓ Fortschritte innerhalb der Organisation erzielen (12 Prozent)
- ✓ Unterstützung bei der Erreichung spezifischer Unternehmensziele (12 Prozent)
- ✓ Ein bestimmtes Verhaltensproblem angehen (8 Prozent)
- ✓ Unterstützung nach Änderungen in Positionen und Verantwortungen (6 Prozent)
- ✓ Hilfestellung für neue Angestellte (5 Prozent)
- ✓ Den organisatorischen Wandel fördern (4 Prozent)
- ✓ Auseinandersetzung mit individuellen Anliegen der Mitarbeiter (2 Prozent)

Der größte individuelle Nutzen wurde in der Steigerung des Selbstbewusstseins und des Selbstvertrauens und in der Entwicklung professioneller Kompetenz gesehen. Auf der Ebene der Organisationen standen Verbesserungen auf den Gebieten Führung, Konfliktlösung, persönliches Vertrauen, Verhaltensänderung, Motivation sowie Kommunikation und zwischenmenschliche Fähigkeiten im Vordergrund.

Kurz gesagt: Wie Führungskräfte in der Wirtschaft führen, kann durch Coaching spürbar beeinflusst werden.

## Coaching definieren

Auf der einfachsten Ebene ist Coaching ein Gespräch, in dem Einsicht und Lernen stattfinden. Es bietet Raum zum Innehalten und zum Nachdenken und gibt Führungskräften die Zeit, sich neuen Handlungsmöglichkeiten und Gedanken zu öffnen.

Die Definitionen von Coaching und Mentoring unterscheiden sich in diversen Nuancen. De facto gibt es viele Überschneidungen, und die Grenzen können im geschäftlichen Kontext unscharf werden. Die folgenden Abschnitte beschreiben einige Definitionen, um Ihnen zu helfen, die Nuancen zu erkennen und zu verstehen.

## Coaching als Kunst der gemeinsamen Gestaltung

Die heutige Form des Coachings wurde von einer Vielzahl von Disziplinen beeinflusst, darunter Psychologie, Sporttraining, Organisationsentwicklung, Verhaltenswissenschaften, Soziologie und Therapie. Das Coaching im Sport hatte den größten Einfluss auf die Entwicklung von Führungs- und Unternehmens-Coaching, wobei das frühe Coaching in den späten 1970er- und 1980er-Jahren Ansätze rund um Fokussierung, Exzellenzentwicklung und Personal- und Teamkompetenz in den Mittelpunkt rückte.

Es gibt unzählige Definitionen von Coaching. Wir definieren es wie folgt:

*Der Anwendungsbereich von Coaching reicht von kurz- und mittelfristigen Leistungsschwankungen von Personen, Gruppen und Unternehmen bis hin zu signifikanten Veränderungen der Lebensweise. Dies erfordert manchmal – metaphorisch gesprochen – radikale Abbrucharbeiten, um alte Glaubens- und Verhaltensmuster zu zerstören, bevor neues Denken und Grundlagen für Veränderungen entwickelt werden können. Oftmals reicht aber ein konsistentes, regelmäßig stattfindendes und fokussiertes Gespräch, kombiniert mit vorsichtiger Herausforderung und den richtigen Coaching-Tools.*

Wir betrachten den Coach als

- ✓ einen Mitgestalter – einen Moderator und Partner, der Klienten bei der Entwicklung, Ausarbeitung und Bewertung von Ideen unterstützt.
- ✓ einen bedingungslosen Unterstützer, der sich ohne Vorurteile mit den echten und aktuellen Lebensproblemen eines Klienten beschäftigt.
- ✓ einen Resonanzboden, wenn ein Klient ein offenes Ohr braucht.
- ✓ jemanden, der dem Klienten einen Spiegel vorhält, wenn es ihm schwerfällt, sich selbst zu erkennen.

Coachs helfen Klienten

- ✓ Möglichkeiten zu erkennen
- ✓ Klarheit zu gewinnen
- ✓ Klare Ziele zu entwickeln

- ✓ Spezifische Probleme des Unternehmens anzusprechen
- ✓ Daran zu arbeiten, Ziele zu erreichen, um bewusst ein erfolgreiches Leben zu führen.

Die wichtigen Berufsverbände pflegen eine ganzheitliche Sichtweise, die das Persönliche und das Berufliche umfasst. Nach Angaben der Association for Coaching ist Executive Coaching (Coaching für Führungskräfte):

*Ein kollaborativer, lösungsorientierter, ergebnisorientierter und systematischer Prozess, in dem der Coach die Verbesserung der Arbeitsleistung, der Lebenserfahrung, des selbstgesteuerten Lernens und der persönlichen Entwicklung des Klienten ermöglicht. Es richtet sich speziell an die obere Führungsebene, wobei davon ausgegangen wird, dass der Coach fähig ist, mit den Klienten sowohl geschäftliche Herausforderungen als auch persönliche Entwicklungen zu besprechen, um ihre individuelle Leistung zu verbessern.*



Unternehmer erwarten von Coaches häufig, dass sie Lösungen für und Antworten auf alles haben. Aber wenn Sie einen Coach engagieren, sollten Sie bedenken, dass niemand Ihr Geschäft so gut kennt wie Sie selbst und dass kein Coach – oder eine andere Person – alles weiß, was es über Ihr Unternehmen zu wissen gibt. Betrachten Sie die Coaching-Beziehung als eine Zusammenarbeit, bei der der Coach dazu da ist zu hinterfragen, zu leiten, herauszufordern, zu kritisieren und Ihnen dabei zu helfen, die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Aber er ist nicht dazu da, Ihre Arbeit für Sie zu machen. Seien Sie offen für Experimente. In Kapitel 7 bieten wir Tipps und Vorschläge, die Ihnen helfen sollen, die richtige Einstellung zu entwickeln, um so umfassend wie möglich von einem Coaching-Programm zu profitieren.

## Der Unterschied zwischen Coaching und Therapie

Coaching ist keine Therapie oder Beratung, obwohl einige der Methoden, Modelle und Techniken im Coaching von Vorgehensweisen in der Therapie abgeleitet sind. Jeder, der an einer Coaching-Beziehung beteiligt ist, sollte wissen, was Coaching ist und was es nicht ist.

Anthony Grant, ein Coaching-Psychologe an der Macquarie University, erklärt den Unterschied zwischen Coaching und Counseling (Beratung) auf einfache Weise:

*Coaching beschäftigt sich mit Klienten, die in ihrem Leben und ihrem Beruf funktionieren. Sie wollen ihre Leistung in einem bestimmten Bereich des Lebens verbessern. Der Schwerpunkt im Coaching liegt weniger darauf, Probleme und Schwierigkeiten zu erkennen und zu verstehen, als vielmehr darauf, Lösungen zu finden. Coaching ist eindeutig zukunftsorientiert. Coaching befasst sich nicht mit klinischen Problemen wie Depressionen oder ernsthaften Angstzuständen; in diesen Fällen muss ein Arzt aufgesucht werden.*

Tabelle 1.1 beschreibt im Überblick die verschiedenen Rollen beim Coaching und den Unterschied zur Beratung (Counseling).

Rolle	Beziehung zum Lernenden	Fokus	Narrativ
Auftraggeber	Hierarchisch/beaufsichtigend Investiert in langfristige Bindung der Karriere an das Unternehmen und unterstützt sie.	Drei bis zehn Jahre Nachfolgeregelungen in einer Organisation oder einem Verantwortungsfeld entwickeln	»Ich habe ein langfristiges Interesse daran, Ihre Karriere bei uns zu unterstützen, zu fördern und zu verfolgen.«
Externer Coach	Herausforderer/Moderator für Selbstwahrnehmung und Geschäftsentwicklung / Personal-/Karriere-entwicklung	Drei bis zwölf Monate Einsatz einer Reihe von Instrumenten, um eine Person oder Gruppe mit Fähigkeiten und Fertigkeiten auszustatten, die für eine Ergebnissteigerung erforderlich sind.	»Ich werde meine Fachkenntnisse einsetzen und Sie dabei unterstützen, Klarheit und Vertrauen zu gewinnen, um Ihre Leistung zu maximieren.«
Ein Unternehmensleiter, der coacht	Hierarchisch mit persönlichem Interesse am Ergebnis	Laufendes Management Verwendet einen Coaching-Führungsstil, um Einzelpersonen und Gruppen bei der Erreichung von Zielen zu unterstützen, für die er verantwortlich ist.	»Ich werde Ihnen helfen zu erkennen, wie Sie die geforderten Unternehmensziele erreichen und Sie befähigen, die richtigen Maßnahmen zu ergreifen.«
Lernbegleiter	Lehrer/Unterstützer	Stunden Teilt Fähigkeiten und Wissen, damit eine Person oder Gruppe mithilfe einer Reihe von Lernmethoden eine bestimmte Fähigkeit erlernen oder Wissen erwerben kann.	»Ich werde Ihnen helfen, Ihre Rolle effektiver zu erfüllen, indem ich Ihnen meine Kenntnisse mithilfe meiner Moderationsfähigkeiten vermittele.«
Counselor/ Therapeut	Unterstützender Zuhörer	Monate oder Jahre Verwendet einen eindeutigen Ansatz, um einer Person, einem Paar oder einer Familie zu helfen, vergangene und aktuelle Erfahrungen in einen Sinnzusammenhang zu bringen, um neue Strategien für das Lebensmanagement zu erlernen.	»Ich werde Sie dabei unterstützen, ein gutes Verhältnis zu sich selbst und anderen zu entwickeln und aufrechtzuerhalten.«

**Tabelle 1.1:** Dimensionen im Coaching

## Zwischen Business Coaching und anderen Formen von Coaching unterscheiden

Es gibt viele Nischen im Coaching, und auch Nischen innerhalb von Nischen; der Beruf entwickelt sich ständig weiter. Unabhängig von Ihrer Rolle sollten Sie den Unterschied zwischen persönlichem Coaching und Business Coaching kennen.

Die Arbeit mit/in Unternehmen erfordert ein besonderes Beziehungsmanagement, insbesondere wenn Sie in großen Unternehmen und nicht in kleinen, von Gründern geführten Firmen arbeiten. Der Umgang mit Dreiecksformationen ist eine besondere Kunst, weil Klient und Auftraggeber oft nicht identisch sind und Sie zwischen beiden vermitteln müssen. Es kann auch vorkommen, dass es Interessengegensätze zwischen Ihren Klienten gibt, zum Beispiel, wenn einer aus dem Management und ein anderer aus dem Bereich Personalentwicklung kommt. Wenn die Honorarsumme noch nicht fixiert ist, sind unter Umständen auch der CEO und der CFO (Leiter der Finanzabteilung) daran interessiert, an der Gestaltung und an der Kontrolle der Ausgaben mitzuwirken.

Diese Situation ist in Ordnung, solange jeder seine Rolle und seine Grenzen kennt und einhält. Als Coach müssen Sie nicht nur die Komplexität dieser Beziehungen managen, sondern sich mit Blick auf Vertraulichkeit wie ein Mitglied des CIA oder des MI5 verhalten! Sie sollten darauf vorbereitet sein, unter Umständen hartnäckig zu den Details Ihrer Gespräche mit Klienten befragt zu werden. In solchen Situationen müssen Sie geschickt sein, Fragen beantworten, ohne sie wirklich zu beantworten, und klarmachen, dass Sie zwar über den Prozess des Coachings Rechenschaft ablegen, aber keinesfalls Inhalte preisgeben werden.



Die Versicherung, dass das, was Ihr Klient Ihnen erzählt, vertraulich ist, gehört zum Coaching und gilt nur dann nicht, wenn Selbstgefährdung oder die Gefährdung anderer besteht, oder wenn Ihr Klient gegen geltende Gesetze verstoßen hat oder vorhat, dies zu tun.

## Business Coaching erfordert Fachkenntnisse

Wenn Sie mit der Welt, in der Unternehmen tätig sind und der dort verwendeten Terminologie nicht vertraut sind, sollten Sie sich entsprechende Kenntnisse aneignen. Das heißt nicht, dass Sie einen Abschluss als Betriebswirt oder Ähnliches benötigen. Aber es ist sicherlich hilfreich, regelmäßig den Wirtschaftsteil einer guten (Online)-Zeitung zu lesen, ein Seminar zu besuchen oder einer unternehmerischen Vereinigung beizutreten. Lernen Sie so viel wie möglich über die Handlungspraxis von Unternehmen. Setzen Sie sich auch mit Ihrem eigenen Coaching-Geschäft auseinander. Klären Sie, was Sie wissen müssen und entdecken Sie Ihre eigene Lernstrategie. Lassen Sie sich von einem Mentor helfen, der seine Erfahrungen mit Ihnen teilt und Sie mit schwierigen Situationen konfrontiert.

## Erwartungen definieren und den passenden Coach finden

Klienten brauchen jemanden, der sich mit der Geschäftswelt auskennt – mit ihren Herausforderungen, ihrer Sprache und den konkreten Prozessen. Gegebenenfalls sind Kenntnisse über einen ganz bestimmten Geschäftsablauf, ein bestimmtes Geschäftsfeld oder bestimmte Strukturen erforderlich. Ein möglicher Auftraggeber, auf der Suche nach einem Coach, der den Vorstand oder ein spezialisiertes Team bei der Vorbereitung einer Fusion unterstützen soll, wird vermutlich auf entsprechendes Wissen und/oder Erfahrung Wert legen.

Ein Coach mit einer Menge Erfahrung in Rechnungsprüfung und Buchhaltung mag in Fachfragen wertvoll für einen neuen Finanzdirektor sein, aber falls dieser Probleme mit dem Personal übernommen hat, zieht er mehr Nutzen aus einem Coach mit Erfahrung in Personalführung. Genauso wenig wäre ein Coach mit 20-jähriger Erfahrung in globaler Unternehmenskultur nicht die beste Wahl für einen kleinen Familienbetrieb, der versucht, seine familiäre Identität zu bewahren.

### Ein Vorgespräch führen

Selbstverständlich müssen Sie auch damit rechnen, dass Sie allgemeine Beratungsgespräche führen werden, die nicht mit dem Abschluss eines Vertrages enden. Mitunter bleibt Ihnen nichts anderes übrig als zu akzeptieren, dass Sie nicht der passende Mensch/Coach sind; umso besser, wenn Sie dann jemanden empfehlen können, der für die spezifische Aufgabe geeigneter ist als Sie selbst. Mitunter passt der Job teilweise, aber nicht im Moment. Oder Sie sind nicht in der Lage, das Problem zu erkennen, weil Sie es durch die falsche Brille betrachten.



Wenn Sie unsicher sind, fragen Sie einen erfahrenen Coach, wie er Kenntnisse über (betriebs)wirtschaftliche Themen erworben hat.



### Manchmal brauchen auch Coaches einen Coach

Marie betreute einen Coach, ein netter, erfolgreicher Kerl, der schon unzählige Coaching-Trainings und Seminare absolviert, jedoch bisher noch nie in der Atomindustrie oder international gearbeitet hatte. Aber er besaß viel Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Therapeuten, im Coaching von Sozialarbeitern, die aus Kriegsgebieten in ihre Heimat zurückkehrten, und in der Unterstützung von Menschen, die in Organisationen tätig waren, die junge Menschen vor Menschenhandel retteten.

Seine Klienten hatten oft eine hochgradig emotionale und gefährliche Arbeit verrichtet. Sie liebten ihn. Dann wurde ihm von einer

Unternehmensberatung angeboten, eine Gruppe von ehemaligen Arbeitern zu coachen, die 2011 in Fukushima verletzt worden waren oder ein Trauma erlebt hatten. Er hätte für diese Aufgaben für drei Monate nach Japan gehen müssen.

Er betrachtete diesen Job als seinen großen Durchbruch – eine Chance, sich einen Namen zu machen, dabei hatte er selbst noch nie in einer Katastrophenschutzzone oder unter potenziell gefährlichen Bedingungen gearbeitet. Auch die Verwüstungen eines Atomunfalls hatte er noch nie aus nächster Nähe gesehen. Er war weder Traumatherapeut noch verfügte er über eine Ausbildung in diesem Bereich. Sein bisheriger Erfolg als Coach hatte ihn zu einer verzerrten Einschätzung seiner eigenen Fähigkeiten verleitet.

Marie arbeitete sorgfältig mit ihm und half ihm einzusehen, dass seine fehlenden Kenntnisse über die Atomindustrie zu einer Art Kulturschock führen und seine persönliche Stabilität gefährden könnten. Mit Marias Hilfe wurde ihm klar, dass er Menschen zur Rückkehr an ihren Arbeitsplatz bewegen sollte, ohne zu wissen, ob sie dazu bereit waren. Daher entwickelten sie zusammen andere flexible Ziele bezüglich einer Arbeit außerhalb der Vereinigten Staaten (beziehungsweise im Ausland) und diese Ziele konnte er schnell erreichen. Das Fukushima-Angebot hatte einen unbewussten Wunsch in ihm erweckt, aber es wäre falsch gewesen, sich und seine potenziellen Klienten zu gefährden, nur um diesen Wunsch zu realisieren.

## Coachs sollen etwas bewegen

Führungskräfte in Unternehmen managen Leistung: Unternehmensleistungen, Ziele und Ergebnisse, gemessen an »Key Performance Indicators« (KPIs); egal, welche Terminologie man verwendet, am Ende geht es immer um Leistung. Direktoren, Führungskräfte und Chefs (welcher Art auch immer) sind ergebnisorientierte Ressourcenmanager.

Von Führungskräften wird erwartet, dass sie selbstgesteuert, selbstreflexiv und zukunftsorientiert sind und entsprechend handeln. Oft suchen sie die Unterstützung eines Coachs oder Mentors (manchmal beides), um diese Erwartungen zu erfüllen. Unternehmen unterstützen ihre Führungskräfte und Leistungsträger durch individuell zugeschnittene Eins-zu-eins-Schulungen. Von Zeit zu Zeit setzen sie auch Coachs und Mentoren ein, zum Beispiel wenn es um das Schließen einer Qualifikations- oder Wissenslücke geht oder wenn zu befürchten ist, dass sich ein organisatorischer Wandel oder persönliche Umstände negativ auf die Leistung der Führungskraft auswirken könnten. Unternehmen sind effektiv, wenn ihre Führungskräfte emotional stabil und selbstgesteuert sind und ihr eigenes Wohlergehen und das der Menschen um sie herum nicht aus den Augen verlieren.



## Unternehmensziele durch ganzheitliches Coaching erreichen

Marie wurde gebeten, die Partnerin einer internationalen Anwaltskanzlei nach dem Tod ihres Mannes bei der Rückkehr an ihren Arbeitsplatz zu begleiten. Die Kanzlei erwartete zu der Zeit, dass sie von einem Klienten einen schwierigen und komplexen Fall im Wert von drei Millionen US-Dollar bekommen würde. Maries Auftrag bestand darin, die Anwältin emotional stabil und fokussiert zu halten und gleichzeitig auf ihr allgemeines Wohlbefinden zu achten. Die Anwältin hatte auch die Möglichkeit, eine von der Kanzlei bezahlte Hilfe zur Trauerbewältigung in Anspruch zu nehmen wie auch andere Angebote, die ihr in ihrer Situation helfen sollten.

Das Coaching konzentrierte sich auf das Wohlbefinden der Klientin, auf Zeitplanung und Delegation. Diese Themen hatten nichts mit den Aktivitäten der Kanzlei im engeren Sinn zu tun, und dennoch waren sie relevant. Unternehmen sind effizient, wenn Menschen effektiv daran arbeiten, die Anforderungen zu erfüllen. Auch bei dieser Art von Unterstützung steht der geschäftliche Kontext im Vordergrund. Wenn Unternehmen über besondere Spezialisten verfügen, kann es von deren individuellem Wohlbefinden abhängen, ob ein Geschäft/Vertrag abgeschlossen wird oder nicht.

Wenn Sie für Unternehmen arbeiten, die große Veränderungen bewältigen müssen oder ihre Unternehmenskultur verändern wollen, sollten Sie am besten den Führungskräften selbst zeigen, wie man Coaching-Methoden einsetzt. Damit geben Sie ihnen das Rüstzeug an die Hand, die Kreativität und die Innovationsfähigkeit ihrer Teams zu erhöhen und die Fokussierung auf vereinbarte Ziele und Visionen zu stärken.



## Gruppen-Coaching zur Stärkung von Verantwortlichkeit

Steve coachte die Direktorin einer internationalen Non-Profit-Organisation, als sich herausstellte, dass keines ihrer Teams, die auf vier Kontinenten verteilt waren, die Mitarbeiter vor Ort so anleitete, dass die Generierung von Einnahmen gut funktionierte. Die Fehlzeiten waren hoch, und die Kosten standen den Einnahmezielen entgegen. Es zeigte sich, dass die Teammitglieder mehr Wert auf Eigenverantwortung legen und vermitteln mussten, wie sich Arbeitszeitausfälle auf die Gesamteinnahmen auswirken. Die Klärung der Situation war ziemlich dringend, da die jährlichen Einnahmenziele auf dem Spiel standen und das Jahr schon halb vorbei war.

Steve und die Direktorin einigten sich darauf, dass er ein Coaching-Programm mit acht Sitzungen für sie und ihre 15 Topmanager entwickeln würde, um ihnen zu helfen, ihr Einnahmeziel zu erreichen. Das Coaching konzentrierte sich auf die Probleme in der Mitarbeiterführung und auf die Erreichung von jeweils vierzehntägig zu steigenden Zielen. In der Hauptsache ging es darum, den Managern zu helfen, die laufenden Aufgaben mit größerem Selbstvertrauen zu meistern und die Fähigkeit der Teams zu verbessern, schwierige lokale Themen offen mit den Vorgesetzten und Kollegen zu diskutieren. Dieses Ziel wurde erreicht.

## Sich darauf vorbereiten, Menschen im geschäftlichen Kontext zu helfen

Die globale Coaching-Ausbildung floriert. Wie in jeder Branche führt dies zu einigen sehr guten, einigen mittelmäßigen und einigen überaus schlechten Programmen, die an Betrugsgrenzen. Manche Ausbildungsinstitute versprechen, dass jeder innerhalb eines Monats eine Coaching-Praxis aufbauen kann, die sechsstellige Umsätze erzielt. Andere vermitteln den Eindruck, dass professionelles Coaching eine geheimnisvolle Kunst ist, die nur über die Einweihung in bestimmte Riten zu erreichen ist, jahrelanges Suchen nach der inneren Seele erfordert sowie die Fähigkeit, aus dem Stand 25 der besten Praktiken zu demonstrieren, bevor man sich wirklich als Coach oder Mentor bezeichnen darf. Wenn Sie ein Ausbildungsinstitut suchen oder Ihre Fähigkeiten verbessern möchten, recherchieren Sie die verfügbaren Angebote sorgfältig. Klären und definieren Sie genau, was Sie lernen wollen, und ziehen Sie Erkundigungen über die Qualität des Kurses und die Erfahrung der Ausbilder ein.



Wenn möglich, wählen Sie ein Training, das Sie dazu anhält, bereits während der Ausbildung selbst zu coachen. Achten Sie auf klare Ergebnisse, professionelle Standards und Supervision/Mentoring, damit Ihnen Ihre eigene Handlungspraxis bewusst wird und Sie Unterstützung erhalten, wenn Sie auf Probleme stoßen, die über Ihre Erfahrungen hinausgehen.

Um ein wirklich guter Business Coach zu sein, müssen Sie diese Grundlagen einhalten:

- ✓ Eine wachstumsorientierte Denkweise
  - Respektvoller Umgang mit einem Klienten, auch wenn er nicht in Bestform oder respektvoll gegenüber anderen (einschließlich Ihnen) ist.
  - Emotionale Belastbarkeit und die Bereitschaft zu erkennen, wenn Sie überfordert sind.
  - Verantwortlichkeit für Ihr persönliches Wohlbefinden.

- Empathie und Verständnis, ohne sich an der emotionalen Achterbahnfahrt Ihres Klienten zu beteiligen.
- Selbstreflexion, gepaart mit dem Wunsch zu experimentieren, zu spielen und am Ende Dinge zu tun, die funktionieren.
- Uneingeschränkte Fokussierung auf Ihren Klienten und der Wunsch, ihm zu helfen.

#### ✓ Verstehen

- Dass Menschen auf verschiedene Weise Selbststeuerung lernen und entwickeln.
- Dass es bei der Motivationstheorie um Zugehörigkeit geht, nicht um Geld.
- Wie Unternehmen und ihr entsprechendes Umfeld funktionieren.
- Welche Prozesse und Funktionen an der Führung eines Unternehmens beteiligt sind und welche Sprache im Unternehmen verwendet wird.
- Wie persönliche Veränderungen und Transformationen geschehen.
- Wie Organisationen sich entwickeln und verändern.

#### ✓ In der Lage sein

- Auf konstruktive Weise Feedback zu geben und auf Augenhöhe mit dem Klienten zusammenzuarbeiten, nicht aus der Perspektive des Besserwissers.
- Klare Ergebnisse zu definieren und flexibel zu sein, um sich auch auf veränderte Bedürfnisse des Klienten einstellen zu können.
- Mit einer Reihe von Beteiligten persönliche Grenzen zu definieren.
- Diskretion zu wahren, auch wenn die Person, die das Honorar bezahlt, unbedingt erfahren möchte, was beim Coaching vor sich geht.
- Gleichzeitig an das große Ziel und an kleine Schritte zu denken.
- Infrage zu stellen, um zu helfen, nicht um des Prinzips willen.
- Zielorientiert und kreativ zu denken.
- Mehrdeutigkeit zuzulassen und konzeptionell zu denken.
- Coaching-Konzepte flexibel anzuwenden und das Handwerkszeug ständig zu erweitern, um mit einer Vielzahl von Methoden und Techniken auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Klienten reagieren zu können.
- Zu erkennen, wann Sie nicht die richtige Person sind, um die Person oder Gruppe zu diesem speziellen Zeitpunkt zu unterstützen.

- Jemanden auf einen anderen Hilfsdienst zu verweisen, wenn er etwas braucht, das über Ihre Erfahrung, Fähigkeiten und Grenzen hinausgeht.
- Ihre Arbeit gut zu machen und Ihren Lebensunterhalt mit einer Tätigkeit zu verdienen, die Sie lieben.

Wenn Sie die Besonderheiten des Coaching-Konzeptes verstehen wollen, werfen Sie einen Blick in das Kapitel 3.

## Einen Coach wählen

In der realen Welt des professionellen Coachings finden Sie Menschen mit monatelanger Ausbildung, aber begrenzter Erfahrung und einige mit viel Erfahrung, aber wenig Ausbildung. Die Forschung hebt zwei Dinge in Bezug auf Coaching-Ergebnisse hervor:

- ✓ Es zeigt sich kein positiver Zusammenhang zwischen der Dauer der Qualifizierung einer Person als Coach und den Coaching-Ergebnissen.
- ✓ Noch weniger korreliert das berechnete Honorar mit dem Ergebnis des Coachings.

Wichtig ist die Beziehung; die Verantwortung liegt bei der Person, die das Coaching beauftragt, wobei die Erwartungen an diese Beziehung eindeutig geklärt werden müssen.

Wenn ein potenzieller Klient fragt, wie Sie die Beziehung managen werden, können Sie ihm ein Modell zeigen, das in etwa der Abbildung 1.1 entspricht (Das ist das Modell, das Marie benutzt).

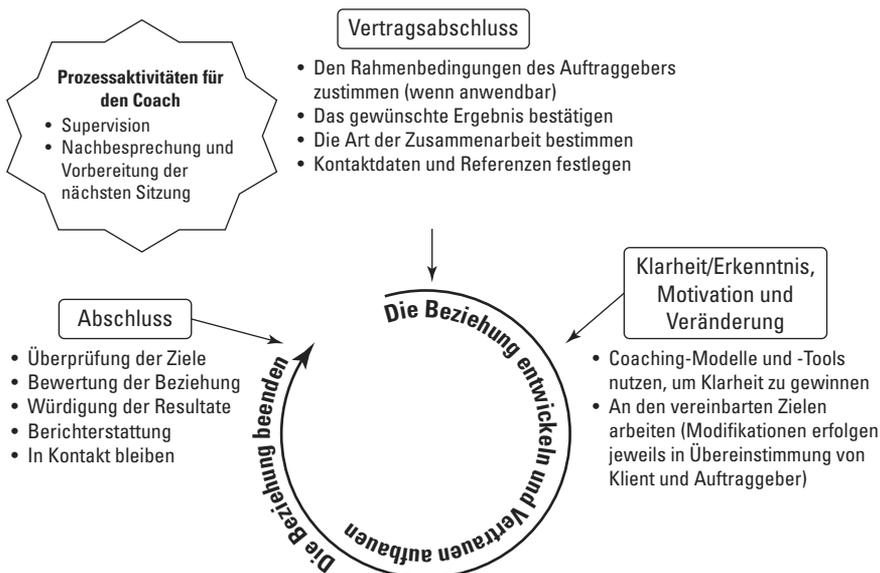


Abbildung 1.1: Ein einfaches Modell für Business Coaching.



Wenn Sie ein Gespräch mit einem potenziellen Coach führen, um herauszufinden, ob er zu Ihnen und Ihrem Unternehmen passt, sind dies die beiden besten Fragen:

- ✓ Wer wäre Ihr idealer Klient und warum?
- ✓ Mit welchem Typus von Klient würden Sie nicht arbeiten und warum nicht?

Die Antworten auf diese Fragen werden Ihnen einen guten Eindruck von der Erfahrung und den Werten des Coachs vermitteln und Ihnen helfen zu entscheiden, wer der beste Coach für Sie ist.

## Ein Business Coach werden

Wenn Sie ein erfahrener Life Coach oder Mentor sind, aber wenig Erfahrung mit wirtschaftlichen Zusammenhängen haben, lautet unser Vorschlag: Machen Sie Erfahrungen in diesem Bereich. Arbeiten Sie in einem Unternehmen – in welcher Position auch immer – oder gründen Sie Ihr eigenes Start-up. Egal, wie viel Zeit Sie mit dem Lesen von Fachbüchern verbringen, Sie werden nicht in der Lage sein, ohne praktische Erfahrung als Business Coach zu arbeiten. Sie müssen Unternehmensprozesse, Sprache, Rollen und Aufgaben verstehen, insbesondere im Coaching auf Direktoren- oder Managementebene.

Wenn Sie weder Geschäftserfahrung haben noch ein erfahrener Coach sind, verbringen Sie Zeit in Unternehmen, um über das Umfeld zu entscheiden, das Ihnen gefällt und in dem Sie sich wohlfühlen. Finden Sie heraus, wie Sie Ihre Coaching-Fähigkeiten ernsthaft entwickeln können. Es gibt viele Coachs, die sich davon überzeugen ließen, dass ihnen die Welt des Coachings nach einem Training an sechs Wochenenden offenstünde. Das mag ausreichen, um ein paar Klienten für Life Coaching zu gewinnen, aber in der Welt des Business und im Coaching von Führungskräften ist es selten ausreichend.

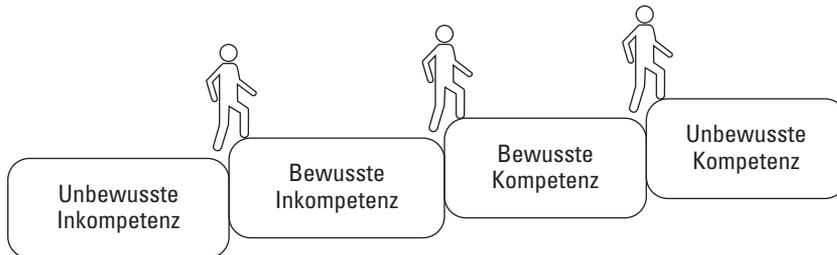
## Die Rolle des Klienten einnehmen

Professionelle Entwicklung und kontinuierliches Lernen sind im Coaching Business von entscheidender Bedeutung.

Sie können Menschen nicht glaubwürdig darin trainieren, Selbststeuerungsfähigkeiten zu entwickeln, wenn Sie nicht an sich selbst arbeiten. Falls Sie der irrigen Meinung sind, dass Sie schon alles wissen, sollten Sie auf keinen Fall die Erläuterungen zum Kompetenzstufenmodell ignorieren und insbesondere auf Stufe 1 achten!

Die meisten Coachs sind passionierte Lernende, die die kontinuierliche Weiterbildung als Bestandteil ihres Tätigkeitsfeldes betrachten. Weiterbildung ist keine Option oder Kostenfrage, sondern eine Kernanforderung. Coachs müssen in der Lage sein, Lernbedürfnisse bei sich und anderen zu identifizieren, blinde Flecken zu erkennen und gelegentlich bereit sein, sich von einem Kollegen auf Defizite hinweisen zu lassen.

Das Kompetenzstufenmodell, dargestellt in Abbildung 1.2, skizziert die vier Phasen des Lernens. Verwenden Sie es, um Ihr eigenes Lernverhalten zu reflektieren oder anderen zu helfen, ihre Lernbedürfnisse zu entdecken.



**Abbildung 1.2:** Das Kompetenzstufenmodell.

Dies sind die vier Stufen des Modells:

**1. Unbewusste Inkompetenz: Der Ahnungslose**

Sie wissen nicht, was Sie nicht wissen (glücklich in Unwissenheit)

**2. Bewusste Inkompetenz: Wie sie Homer Simpson verkörpert**

Ihnen wird bewusst, was Sie nicht wissen (sich selbst bewusst werden)

**3. Bewusste Kompetenz: Ich bin sexy und das weiß ich.**

Durch Experimentieren, Wissenserwerb und/oder Praxis üben Sie, wie man etwas macht und verbessert (steigert das Selbstvertrauen).

**4. Unbewusste Kompetenz: Der versierte Leistungsträger**

Sie machen Dinge ganz selbstverständlich, ohne zu bemerken, dass Sie sie machen. (Wer, ich? Was habe ich gemacht? Wie ich das gemacht habe? Weiß ich nicht.)



Denken Sie an das Kompetenzstufenmodell, wenn Sie in diesem Buch über Coaching-Fähigkeiten lesen. Achten Sie sowohl darauf, ob und wo Sie unbewusste Fähigkeiten und Kenntnisse einsetzen als auch auf das Gefühl, dass Ihre Kompetenz in bestimmten Situationen erweitert oder verbessert werden muss.

## Berufliche Anforderungen

Es bestehen keine gesetzlichen Anforderungen in Bezug auf einen Ausbildungsstandard oder absolvierte (Ausbildungs-)Stunden. Es ist jedoch unwahrscheinlich, eine erfolgreiche Coaching-Praxis aufzubauen, ohne ein angemessenes Training durchlaufen und praktische Erfahrungen gesammelt zu haben. Der erforderliche Coaching-Standard für eine internationale Traineranerkennung liegt zwischen 35 und 100 Stunden Coaching-Praxis zuzüglich des Trainingsbedarfs (siehe die Richtlinien in Tabelle 1.2). Die meisten professionellen Business Coaches, die auf Führungsebene coachen, haben mehr als 500 Stunden Coaching absolviert und coachen regelmäßig.

	European Mentoring and Coaching Council	Association for Coaching	International Coach Federation (ICF)
<b>Anforderung an Mitgliedschaft</b>	Mitgliedschaft in einem Verband	Nachweis eines angemessenen Niveaus vor Antragstellung	Abschluss eines kompletten vom ICF anerkannten Trainingsprogramms oder 60 Stunden Training in einem vom ICF genehmigten Ausbildungsprogramm plus zehn Stunden Coaching mit einem vom ICF anerkannten Mentor
<b>Arbeit mit Klienten oder Coaching-Training</b>	50 Stunden	35+ Stunden	Durchführung des Coach Knowledge Assessments
<b>Coaching-Erfahrung</b>	Ein Jahr (ab erstem Jahr als praktizierender Coach)	75+ Stunden	100 Stunden (davon 75 Stunden bezahlt)
<b>Anzahl der Klienten</b>	Mindestens fünf Klienten		Mindestens acht Klienten
<b>Feedback von Klienten</b>	Fünf innerhalb der letzten zwölf Monate (bis zum Tag der Antragstellung)	Referenz eines Klienten	
<b>Continuous professional development (CPD)</b>	16 Stunden im Jahr	CPD-Protokoll seit erster Ausbildung	40 Stunden alle drei Jahre
<b>Mentor/Coach Supervision</b>	Eine Stunde im Vierteljahr	Als Minimum dreimonatige Supervision	
<b>Websites für weitere Informationen</b>	<a href="http://www.emccouncil.org">www.emccouncil.org</a>	<a href="http://www.associationforcoaching.com">www.associationforcoaching.com</a>	<a href="http://www.coachfederation.org">www.coachfederation.org</a>

**Tabelle 1.2:** Anforderungen an neue Coaches

Für den Überblick haben wir zwei Checklisten mit den für Sie wichtigen Mindestanforderungen an die Coaching-Beziehung erstellt. Machen Sie dennoch Ihre Hausaufgaben und schauen Sie sich die Websites der professionellen Institute an.

### Checkliste 1: Unbedingt erforderlich

- ✓ Ein Vertrag, der die finanziellen Vereinbarungen und die Coaching-Vereinbarung festlegt.
- ✓ Eine klare Erklärung (Ausschlussklausel) darüber, dass alle Änderungen, die der Klient vornimmt, in seiner Verantwortung und Entscheidung liegen.
- ✓ Individuelle Klienteninformationen, wenn die Treffen außerhalb des Unternehmens stattfinden oder Sie direkt mit einer Person und nicht mit einem Unternehmen zusammenarbeiten.
- ✓ Eindeutige Bedingungen bezogen auf Honorar, Kündigung, Reisen und Kosten.
- ✓ Versicherungen – persönliche Haftpflicht und Versicherung der Räumlichkeiten.
- ✓ Speicherung Ihrer Kundendaten und Möglichkeiten zum Schutz und zur Vernichtung vertraulicher Dokumente.

### Checkliste 2: Nicht unbedingt notwendig, aber dringend zu empfehlen

- ✓ Eine Offenlegung des Klienten über alle Therapien und/oder über alle medizinischen Bedingungen, die seine Arbeit mit Ihnen beeinflussen könnten.
- ✓ Ihr eigenes System für die Gestaltung der Sitzungen, der Räumlichkeiten, der Dokumentation (Coaching-Protokoll) und Nachprüfung.
- ✓ Transparenz gegenüber der Person, die Sie coachen.
- ✓ Einen Coach und/oder Mentor oder Supervisor haben.
- ✓ Und am allerwichtigsten: Sympathie für Ihre Klienten.