FOM Fachhochschule für
Oekonomie & Management gGmbH Essen

Berufsbegleitender Studiengang zum
Diplom-Kaufmann (FH)
5. Semester

Seminararbeit im Schwerpunktfach Personalmanagement

Personalentwicklung durch Coaching

Betreuer: Prof. Dr. Hans Jung

Autor: Ing. Oliver Stefan Szigethy
Strelitzer Str. 57
10115 Berlin
Matrikel Nr. 138205

Berlin, den 02.12.2006
Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .................................................................................................... III
Abkürzungsverzeichnis ................................................................................................... III
1 Coaching als Begriff .......................................................... ............................................. 1
  1.1 Herkunft des Begriffs .............................................................. 1
  1.2 Definition des Begriffs „Coaching“ ..................................................... 2
2 Grundlagen .................................................................................................................. 4
  2.1 Innovation oder Altbewährtes ............................................................. 4
  2.2 Anlässe für Coaching-Maßnahmen - Gründe für die Zunahme an Bedeutung .... 5
    2.2.1 Veränderungen in der Organisationsstruktur ......................................... 5
    2.2.2 Wandel der Organisationskultur ........................................................... 6
    2.2.3 Persönlicher Bereich einer Führungskraft ............................................ 6
    2.2.4 Weitere Anlässe für Coaching ............................................................. 7
    2.2.5 Coaching-Anlässe - Schlussfolgerungen ........................................... 9
  2.3 Anforderungen an einen professionellen Coach ............................................. 9
  2.4 Kompetenz-Profile eines professionellen Coaches ...................................... 11
3 Coaching als Instrument zur Personalentwicklung .............................................. 12
  3.1 Formen des Coaching .......................................................... ..................................... 12
    3.1.1 Einzel-Coaching ......................................................................................... 13
    3.1.2 Gruppen- oder System-Coaching ....................................................... 13
    3.1.3 Coaching durch firmeninternen Berater .............................................. 13
    3.1.4 Coaching durch firmenexternen Berater .......................................... 14
    3.1.5 Coaching durch den Vorgesetzten ...................................................... 14
  3.2 Ziele und Zielgruppen des Coaching .............................................................. 14
    3.2.1 Ziele des Coaching .................................................................................. 14
    3.2.2 Zielgruppen des Coaching ..................................................................... 15
  3.3 Veränderung der Vorgesetztenrolle ............................................................... 16
    3.3.1 Coaching durch den Vorgesetzten ...................................................... 16
    3.3.2 Coaching durch den Vorgesetzten - Schlussfolgerung ....................... 20
  3.4 Transaktionsanalyse und Kommunikation ...................................................... 21
  3.5 Coaching-Prozess ....................................................................................... 22
  3.6 Coaching-Gespräch ....................................................................................... 24
4 Fazit und Ausblick ..................................................................................................... 25
| 4.1 | Kritik am Coaching .................................................................................. 25 |
| 4.2 | Grenzen des Coaching ............................................................................. 26 |
| 4.3 | Differenzierung Coaching von Psychotherapie ......................................... 27 |
| 4.4 | Ausblick .................................................................................................... 29 |
|  | Literaturverzeichnis ..................................................................................... 30 |
### Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Coaching-Anlässe nach Schreyögg .......................................................... 7  
Abb. 2: Coaching-Anlässe nach Rauen ............................................................... 8  
Abb. 3: Organisationsformen des Coaching ...................................................... 12  
Abb. 4: Personen, die gecoacht werden ............................................................ 15  
Abb. 5: Dilemma zwischen Fördern und Fördern .............................................. 16  
Abb. 6: Vergleich von Coaching und Führung ................................................... 19  
Abb. 7: Die vier Seiten einer Nachricht ............................................................ 21  
Abb. 8: Verschiedene Phasen des Coaching Prozesses .................................... 23  

### Abkürzungsverzeichnis

<table>
<thead>
<tr>
<th>Abkürzung</th>
<th>Erklärung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>a.a.O.</td>
<td>am angegebenen Ort</td>
</tr>
<tr>
<td>Abb.</td>
<td>Abbildung</td>
</tr>
<tr>
<td>d. h.</td>
<td>das heißt</td>
</tr>
<tr>
<td>ebd.</td>
<td>ebenda</td>
</tr>
<tr>
<td>erw. u. überarb. Aufl.</td>
<td>erweiterte und überarbeitete Auflage</td>
</tr>
<tr>
<td>f.</td>
<td>folgende</td>
</tr>
<tr>
<td>ff.</td>
<td>fortfolgende</td>
</tr>
<tr>
<td>S.</td>
<td>Seite</td>
</tr>
<tr>
<td>sog.</td>
<td>so genannte</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
<td>englische Abkürzung für die Vereinigten Staaten von Amerika</td>
</tr>
<tr>
<td>vgl.</td>
<td>vergleiche</td>
</tr>
<tr>
<td>z. B.</td>
<td>zum Beispiel</td>
</tr>
</tbody>
</table>
1 Coaching als Begriff

1.1 Herkunft des Begriffs


1.2 Definition des Begriffs „Coaching“


„Coaching ist im ursprünglichen Sinn ein Beratungsprozess, bei dem z. B. eine Führungskraft (Coach) durch Diskussion und Mithilfe geeigneter Intervention beim Mitarbeiter (Coachee) eine Wahrnehmungsblockade oder ein Problem löst. Dieser Prozess soll nach Möglichkeit durch Eigeninitiative des Mitarbeiters zu einem Selbstorganisationsprozess führen, der es ihm ermöglicht, sein Potential zur Lösung seiner Probleme zu nutzen“.⁴


Coachees können dabei verschiedene Personen oder Personengruppen sein. Überwiegend wird das Coachingprogramm bei Führungskräften und Managern des oberen Drittels der Hierarchieverteilung in Organisationen eingesetzt.⁵

---

Coachs sind Personen mit der Kompetenz, soziale Prozesse zu gestalten und zu beschleunigen, mit der Folge, dass natürliche Reibungsverluste in der Zusammenarbeit reduziert werden.\textsuperscript{6}

Durch das Coaching sollen sich die Potentiale der Coachees auf allen Stufen entfalten. Dabei erlangen die Coachees durch die professionelle Beratung des Coachs die Fähigkeit, optimale Ergebnisse durch minimalen Arbeits- und Zeitaufwand hervorzubringen. Im Vordergrund steht dabei die Entwicklung bestehender Ressourcen zur Eröffnung neuer Handlungspotentiale.\textsuperscript{7}

Coaching ist meist zeitlich begrenzt und kann oft einfach als Hilfe zur Selbsthilfe und Selbstverantwortung verstanden werden. Es versteht sich als Ergänzung zu anderen Personalentwicklungsmaßnahmen wie Trainings und Seminaren.

Coaching bezeichnet eine Art „Zweierbeziehung“ zwischen dem Coach und dem Manager (Coachee). Mithilfe dieser Zusammenarbeit soll dem Coachee ermöglicht werden, die für ihn anstehenden persönlichen Konfliktfelder zu bearbeiten und Mithilfe des Coaches zu selbstbestimmten Lösungen zu gelangen. Dabei soll der Manager nach Abschluss des Coaching-Prozesses in der Lage sein, zukünftige Probleme und Krisen zu lösen und ein für ihn individuelles Lösungskonzept zu erarbeiten.\textsuperscript{8}

2 Grundlagen

2.1 Innovation oder Altbewährtes

Für viele Personen, die vom Coaching hören, stellt sich automatisch die Frage: Ist Coaching wirklich eine neue Innovation zur Personalentwicklung oder verbirgt sich dahinter bloß „neuer Wein in alten Schläuchen“ (im strategischem Vokabular: „Marktdurchdringung mit alten Produkten“)?


Coaching ist vielmehr eine Verknüpfung von Altbewährtem und Neuem. Bekannte Vorgehensweisen, wie z. B. Trainings und Seminare werden in einer innovativen Form kombiniert und für eine neue Zielgruppe unter einer neuen Zielsetzung verwendet. Kern dieser Herangehensweise ist dabei das Ziel der Unterstützung von Managern in Ihrer Tätigkeit durch das Mittel der individuellen Beratung.\(^9\)


Beim Coaching kommen unterschiedliche Verfahren und Methoden, wie Diagnose-, Kommunikations- und Interventionstechniken, zum Einsatz. Diese sind zwar keine Innovationen, es ist aber möglich, dass sich diese während des Coaching-Prozesses zu welchen entwickeln können. Es ist denkbar, dass durch Kombination altbewährter Methoden neue Techniken entstehen.\textsuperscript{10}

### 2.2 Anlässe für Coaching-Maßnahmen - Gründe für die Zunahme an Bedeutung

Anlässe für Coaching-Maßnahmen sind vor allem laufende Veränderungen und Veränderungsabsichten. Davon betroffen sind meist Organisationsstrukturen, Organisationskulturen und Mitarbeiter in Führungspositionen.\textsuperscript{11} Die mögliche Themenvielfalt von Coaching ist allerdings nahezu unerschöpflich. Im Kapitel 2.2 sind die in der Literatur am häufigsten genannten Anlässe aufgeführt.

#### 2.2.1 Veränderungen in der Organisationsstruktur


2.2.2 Wandel der Organisationskultur

Im Zuge der Veränderung einer Organisationskultur wird oft versucht neue Führungsstile zu etablieren. Darunter leidet nicht selten der Zusammenhalt innerhalb eines Teams und es kommt zu Problemen in bestimmten Gruppen. Coaching soll hier das Verhalten der Mitarbeiter untereinander positiv beeinflussen.\(^{13}\)

2.2.3 Persönlicher Bereich einer Führungskraft

Darüber hinaus kann der Bedarf an Coaching-Maßnahmen im persönlichen Umfeld des Betroffenen liegen. Dazu zählen beispielsweise Stress, Burnout\(^{14}\) und Mobbing\(^{15}\).

Coaching unterstützt und fördert mangelnde soziale Kompetenzen, Leistungs- und Motivationsblockaden, Bedürfnisse nach echtem Feedback eines kompetenten Ansprechpartners, kritische Reflexionen der Berufsrolle und konfliktträchtige Interaktions- und Führungssituationen.\(^{16}\)

\(^{13}\) Vgl. Weiterbildung in Baden-Württemberg: Coaching, a. a. O.
\(^{14}\) Burnout: ist ein englischsprachiger Begriff und stellt den Fall einer chronischen, berufsbezogenen Erschöpfung dar.
\(^{15}\) Mobbing: ist ein englischsprachiger Begriff und bedeutet Schikane, Psychoterror und Intrige in Organisationen.
\(^{16}\) Vgl. ebd.
2.2.4 Weitere Anlässe für Coaching

Grundsätzlich wird danach differenziert, ob eine Krise oder ein Verbesserungswunsch besteht und wie viele Personen in den Coaching-Prozess einbezogen sind.

Diese Unterscheidung wird in nachstehender Abbildung ersichtlich:

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Individuell</th>
<th>Kollektiv</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Krisen</strong> als Anlass für Coaching</td>
<td>Akute Krisen im Beruf</td>
<td>Ökonomische Krisen</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Berufliche Deformation</td>
<td>Krisen durch Umstrukturierungen</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Job-Stress</td>
<td>Organisationskulturelle Krisen</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Burnout</td>
<td>Krisen bei der Fusion von zwei Systemen</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Mobbing</td>
<td>Krisen durch politische Veränderungen</td>
</tr>
<tr>
<td>Die Suche nach Verbesserungen als Anlass für Coaching</td>
<td>Flexibilisierung des Coping(^{17})</td>
<td>Etablieren von Qualitätszirkeln</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Erweiterung der Managementkompetenzen</td>
<td>Entwicklung neuer Angebotsstrukturen</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>Karriereberatung Rolleberatung</td>
<td>Implementierung neuer Führungskonze</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Abb. 1: Coaching-Anlässe nach Schreyögg

\(^{17}\) Coping: darunter bezeichnet man die individuelle Weise, wie Menschen Anforderungen und Belastungen verarbeiten.

Die nachstehende Abbildung verdeutlicht die unterschiedlichsten Anlässe für Coaching-Maßnahmen sowie ihre Bedeutung für Unternehmen.

Abb. 2: Coaching-Anlässe nach Rauen

Die in der Abbildung 2 angeführte Skalierung basiert auf den Punktwerten voll (3), weniger (2), kaum (1) und nicht (0) zutreffend.
2.2.5 Coaching-Anlässe - Schlussfolgerungen

Grundsätzlich ist in der Literatur eine nahezu unerschöpfliche Vielfalt von Beispielen für Coaching-Anlässe zu finden. Es ist dabei nicht eindeutig zu erkennen, ob eine Einbindung von Coaching anstelle von Trainings oder Seminaren in die Personalentwicklung sinnvoll ist oder nicht. Erstaunlich ist, dass es für persönliche Probleme keine alternative Form von Trainings oder Seminaren zu geben scheint. Dies erweckt den Eindruck der „unique selling point“\(^\text{18}\) des Coaching zu sein.\(^\text{19}\)

Es hängt allerdings vom Unternehmen ab, ob an dieser Stelle unterstützende Angebote gemacht werden. Hinsichtlich der Personalpflege bietet es sich an, dem Betroffenen ein Angebot zu machen, wenn seine Befindlichkeitsstörung deutliche Auswirkungen auf das Arbeitsleben hat. Die Entscheidung der Annahme von Coaching-Maßnahmen liegt allerdings immer beim Betroffenen.\(^\text{20}\)

2.3 Anforderungen an einen professionellen Coach


Das Problem dabei ist, dass sich jeder „Coach“ nennen darf. Dieser Begriff ist rechtlich nicht geschützt. Es ist jedoch eine verantwortungsvolle Aufgabe die Entwicklung von Menschen zu unterstützen und voranzutreiben. Wer coachen kann, hat bereits seine eigene Entwicklung weit vorangetrieben – er hat gelernt aus seinen eigenen Fehlern zu lernen.

\(^{18}\) Unique selling point: ist ein englischsprachiger Begriff, der das Hauptverkaufsargument bezeichnet.
Die Anforderungen an den Coach lassen sich grundsätzlich nach den menschlichen und den fachlichen Kompetenzen unterteilen:21

- Bezogen auf die menschliche Komponente soll der Coach eine breite Lebens- und Berufserfahrung, eine gute persönliche Ausstrahlung und einen angemessenen Interaktionsstil aufweisen.
- Als fachliche Qualifikation ist intellektuelle Flexibilität, breites sozialwissenschaftliches Wissen und ein hohes Maß an ideologischer Offenheit, gepaart mit der jeweils passenden Feldkompetenz, erforderlich.

Die Beziehung zwischen dem Coach und dem Coachee muss vertrauensvoll und partnerschaftlich erfolgen. Der Coach hat die Aufgabe mit sanftem Druck und einfühlemem Verstehen seinen Coachee auf dem richtigen Weg direkt zum Ziel zu lenken. Der Coachee kann vom Coach erwarten, dass er ständig darüber informiert wird, was man von ihm erwartet und ob der eingeschlagene Weg der richtige ist.22

Über die Fähigkeit des Beziehungsaufbaus hinaus ist es sinnvoll, wenn der Coach eine überdurchschnittliche Kompetenz darin besitzt, soziale Prozesse wahrzunehmen und sie zu deuten. Daher muss der Coach im Sinne der Prozessgestaltung und -beschleunigung andere Menschen in seiner Umgebung auf die Zukunft vorbereiten und den damit verbundenen Schwierigkeiten mit entsprechenden Schritten entgegenwirken. Seine Kompetenz sollte darin bestehen, überdurchschnittlichen Mut und klare und ehrliche Aussagen entsprechend seinen Erkenntnissen zu treffen – und, was genauso wichtig ist: dementsprechend konsequent zu handeln.23

---

2.4 Kompetenz-Profile eines professionellen Coaches

In der Literatur findet sich eine Vielzahl von Kompetenz-Profilen, die für einen professionellen Coach zutreffen sollen. Die wichtigsten Charaktere werden an dieser Stelle hervorgehoben: 24

- **Feld- und Fachkompetenz:** Der Coach verfügt über grundlegende Fachkenntnisse in verschiedenen betriebswirtschaftlichen Bereichen.
- **Rollen-Kompetenz:** Der Coach versetzt sich in verschiedene berufliche Situationen, um den Rahmen der Coaching-Arbeit auszunutzen.
- **Management-/Leitungskompetenz:** Der Coach bringt Fähigkeiten zur Leitung des Coaching-Gesprächs mit und er beeinflusst die Gestaltung des Coaching-Prozesses.
- **Ethik- und Human-Kompetenz:** Der Coach verfügt über eine eindeutige ethische Richtung.
- **Selbstreflexions- und Weiterentwicklungs-Kompetenz:** Der Coach prüft eigenständig seine Aktivitäten, hinterfragt diese selbstkritisch und erlernt dadurch Neues.
- **Prozess- und Ablauforganisations-Kompetenz:** Der Coach hat die Fähigkeit in Prozessketten für Coaching-Themen und -Ziele zu denken.
- **Vernetzungs-Kompetenz:** Der Coach denkt und handelt in Beziehungsstrukturen. Er kennt die sozialen Strukturen im Beziehungsumfeld des Coachees und orientiert sich daran.
- **Soziale- und Interaktions-Kompetenz:** Der Coach besitzt sehr gute Kommunikationsfähigkeiten und beherrscht die Fertigkeit des Zusammenspiels mit den Menschen.

3 Coaching als Instrument zur Personalentwicklung


Da Führungskräfte mit immer komplexer werdenden Organisationsstrukturen und Aufgabengebieten zu Recht kommen müssen, ist Coaching in vielen Unternehmen, neben etablierten Personalentwicklungsinstrumenten, nicht mehr wegzudenken.

3.1 Formen des Coaching

In der Literatur findet sich eine Vielzahl unterschiedlichster Coaching-Formen. Grund- sätzlich wird zwischen der Anzahl der beteiligten Personen (einzelne Personen oder Gruppe) und der Wahl des Coachs (firmenintern oder firmenextern) unterschieden. Die Zielsetzung der Coachingmaßnahme spielt dabei eine entscheidende Rolle.25

---

3.1.1 Einzel-Coaching


3.1.2 Gruppen- oder System-Coaching

Gruppen- oder System-Coaching wird dann eingesetzt, wenn Mitarbeiter ganzer Abteilungen und Bereiche eines Unternehmens beraten werden sollen. Im Gegensatz zum Einzel-Coaching spielt dabei das Gesamtsystem, d. h. die Vernetzung aller Bereiche, eine Rolle. Diese Art des Coaching soll Konflikte innerhalb des Zusammenspiels einzelner Bereiche analysieren und die Selbststeuerungsfähigkeit optimieren bzw. wieder herstellen.27

3.1.3 Coaching durch firmeninternen Berater


Der Vorgesetzte soll immer für die Entwicklung seiner Mitarbeiter verantwortlich sein und niemals mit dem firmeninternen Coach in Konkurrenz treten.28

---

28 Vgl. ebd., S. 554 f.
3.1.4 Coaching durch firmenexternen Berater

Der externe Coach ist ein Berater der außerhalb des Unternehmens seine Tätigkeit durchführt. Meistens werden Führungskräfte in höheren Positionen durch externe Coachs beraten. Dies ist die häufigste Methode des Coaching.

Das Coaching durch einen firmenexternen Berater hat sowohl Vor- als auch Nachteile: Gegen einen externen Coach spricht die Tatsache, dass ihm oft der notwendige Einblick hinter die Kulissen der Organisation des Unternehmens fehlt. Der firmenexterne Berater hat aber den Vorteil, dass er den Betrieb mit allen Vor- und Nachteilen als unabhängiger und neutraler Beobachter beurteilen kann.

3.1.5 Coaching durch den Vorgesetzten

Dem Coaching durch den Vorgesetzten ist aufgrund seiner Komplexität und besonderen Aufgabenstellung mit dem Punkt 3.3.1. ein eigenes Kapitel in dieser Hausarbeit gewidmet.

3.2 Ziele und Zielgruppen des Coaching

3.2.1 Ziele des Coaching

Hinter anthropologischen Grundkenntnissen steckt die Tatsache, dass der Mensch von Natur aus zielorientiert arbeitet. Dies betrifft besonders das Berufsleben. Um beruflich glücklich und zufrieden zu sein, gibt es Ziele, die verfolgt und erreicht werden. Da diese in der Zukunft und nicht in der Vergangenheit liegen kann jeder sie beeinflussen. Primär verfolgt Coaching diese Ziele, indem der Fokus auf die Entwicklung von Potentialen und die Förderung starker Persönlichkeitsstrukturen gelegt wird. Wie in Kapitel 2.1 beschrieben, verfolgt das Coaching nicht nur das Interesse einer Steigerung beruflicher Qualifikationen mit dem Ziel der Erhöhung der Managementkompetenzen, sondern auch die Entwicklung von selbstgestalteten Potenzialen im Berufsumfeld.\(^{29}\)

3.2.2 Zielgruppen des Coaching


Je weiter Mitarbeiter beruflich aufsteigen, desto mehr werden diese alleine gelassen und umso eher ist für sie Coaching geeignet. Führungskräfte in Managementpositionen sowie Top-Manager haben oft keine Vertrauten in ihrer Umgebung mit denen sie sich austauschen können. Daher ist die Gefahr von Vereinsamung in diesen Positionen besonders groß.

Wie in Abbildung 4 ersichtlich, stellen Führungskräfte einen Großteil der zu coachenden Personen dar.

Abb. 4: Personen, die gecoacht werden

30 High Potentials: Stammt aus dem englischsprachigen Raum und meint Mitarbeiter die für ein Unternehmen aufgrund ihrer fachlichen und persönlichen Qualifizierung eine hohe Bedeutung haben.
3.3 Veränderung der Vorgesetztenrolle

3.3.1 Coaching durch den Vorgesetzten


Abb. 5: Dilemma zwischen Fördern und Fördern

3.3.1.1 Vorteile des Coaching durch den Vorgesetzten

Der Vorgesetzte als Coach übernimmt durch seine partnerschaftliche Einstellung die Aufgabe des Förderers und Motivierers. Der Chef fördert durch sein persönliches Engagement die Entwicklung der Mitarbeiter und motiviert diese gleichzeitig zur Erbringung noch höherer Leistungen.33

Ein großer Vorteil des Coaching durch den Vorgesetzten ist, dass die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten durch die Coaching-Maßnahme gestärkt wird. Diese Form der Personalentwicklung und Personalpflege ist noch unter einem medizinisch-psychologischen Aspekt zu sehen. Das Entwickeln, Fördern und Bewahren der Gesundheit, spielen im Wohlbefinden des Mitarbeiters große Rollen. Ziel ist es, die gesunde und leistungsfähige Belegschaft in eine gesunde und leistungsfähige Organisation zu integrieren.34

In der Literatur finden sich zahlreiche Gründe die für ein Coaching durch den Vorgesetzten sprechen. Als einer der wichtigsten Anlässe ist dabei der vielfache Wunsch des Mitarbeiters nach Selbstbestätigung. Diese Selbstbestätigung muss aus der Arbeit resultieren. Der Vorgesetzte sucht und definiert die Anforderungen des Mitarbeiters und setzt gezielt auf die Förderung der Leistungsbereitschaft. Dies schafft Anreiz auf Befriedigungsmöglichkeiten noch höherer Bedürfnisse. Ungenutzte körperliche, geistige und psychische Potentiale werden dadurch ausgeschöpft.35

3.3.1.2 Kritik am Coaching durch den Vorgesetzten

Der Vorgesetzte muss eine hohe soziale Kompetenz und ein wirkliches Interesse am Coaching zeigen. Neben der Zeit die er sich dafür nehmen muss, sind sehr gute Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten notwendig.36 Das Dilemma ist, dass die Vorgesetzten in dieser Form des Coaching die Rolle des partnerschaftlichen Führungs-

35 Vgl. ebd.
36 Vgl. ebd.
stils einzunehmen haben, was aufgrund der Beratungsintensität zeitaufwändig ist, gleichzeitig aber der Leistungs- und Ergebnisdruck stetig zunimmt.


Private und berufliche Probleme stehen oft im engen Zusammenhang und können die Arbeitsbeziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter empfindlich stören. Persönliche Probleme werden in deutschen Unternehmen kaum thematisiert und Mitarbeiter werden nur für bestimmte Arbeitsanforderungen qualifiziert. Darüber hinaus kann durch die starre Rollenverteilung (Beziehungsgefälle Vorgesetzter – Mitarbeiter) ein Mitarbeiter nur schwer die Coaching-Maßnahme von sich aus beenden.


In dem Moment wo der Chef in der Funktion als Coach von der strukturierten Gesprächsführung in ein beziehungsorientiertes Beratungsgeschehen übergeht, taucht zusätzlich, aufgrund der unterschiedlichen Hierarchien der Gesprächspartner, das Problem der Beziehungskonfusion auf.\footnote{Vgl. Looss, W.: Coaching für Manager: Konfliktbewältigung unter vier Augen, S. 149 f.}

Aus der vorgenannten Problematik ist in der Literatur nicht eindeutig erkennbar, warum Vorgesetzte überhaupt als Coaches tätig werden sollen. Die unternehmerischen Ziele, den Mitarbeiter noch weiter zu immer besseren Leistungen anzuspornen, dürfen als Voraussetzung für die Tätigkeit eines Vorgesetzten angenommen werden. Dies erfordert

Folgender Vergleich der Kernpunkte des Coaching und der Kernelemente der Führung verdeutlicht die vorgenannte Diskrepanz:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kernelemente Coaching</th>
<th>Kernelemente Führung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Freiwilligkeit</td>
<td>Zwang (die Führungskraft hat Weisungsbefugnis und formale Macht)</td>
</tr>
<tr>
<td>Vertrauen</td>
<td>Vertrauen (ist möglich und wünschenswert)</td>
</tr>
<tr>
<td>Eigenes Anliegen / Eigene Ziele des Klienten</td>
<td>Unternehmensziele werden verfolgt</td>
</tr>
<tr>
<td>Wille zur Veränderung des Klienten</td>
<td>Wille zur Veränderung (ist möglich)</td>
</tr>
<tr>
<td>Gleiche Augenhöhe zwischen Coach und Klient</td>
<td>Hierarchie (Strukturbedingt)</td>
</tr>
<tr>
<td>Gegenseitige Akzeptanz</td>
<td>Gegenseitige Akzeptanz (möglich)</td>
</tr>
<tr>
<td>Offenheit</td>
<td>Offenheit (bedingt möglich)</td>
</tr>
<tr>
<td>Diskretion</td>
<td>Beurteilung in Akte</td>
</tr>
<tr>
<td>Neutralität</td>
<td>Unternehmenszielorientierte Beeinflussung</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Abb. 6: Vergleich von Coaching und Führung

Erschwerend kommt hinzu, dass Führungskräfte ohnehin mit ihrer Tätigkeit als Vorgesetzter oft überlastet sind. Ihnen eine zusätzliche Funktion als Coach aufzuerlegen ist in Hinblick auf positive Ergebnisse oft nicht durchführbar.
3.3.2 Coaching durch den Vorgesetzten - Schlussfolgerung


---

39 ok: umgangssprachlicher Ausdruck der Zustimmung.
3.4 Transaktionsanalyse und Kommunikation


![Nachrichtenquadrat](image)

Abb. 7: Die vier Seiten einer Nachricht

Der Informationsaustausch sollte dazu dienen, dem Coachee rational-sachliche Aspekte (harte Ziele) sowie emotional-soziale Gründe (weiche Ziele) zu vermitteln.\textsuperscript{40}


Das am Anfang einer Kommunikationsbeziehung festgelegte Kommunikationsmuster ist die Basis für den weiteren Umgang mit anderen Menschen. Aus diesem Grund hat es ein externer Coach wesentlich leichter in der Coaching-Kommunikation mit Führungskräften und Mitarbeitern, als ein Vorgesetzter, der die Aufgabe eines Coaches übernommen hat, da dieser seine Mitarbeiter in der Regel bereits längere Zeit kennt.\textsuperscript{41}

### 3.5 Coaching-Prozess


Allerdings ist die zentrale Bedeutung und wesentliche Voraussetzung für den Beginn des Coaching-Prozesses die gegenseitige Akzeptanz, das Vertrauen und die Unvoreingenommenheit zwischen Coach und Coachee.

Neben dieser wichtigsten Bedingung werden in der Literatur zusätzlich Freiwilligkeit, Offenheit und Transparenz, Veränderungsbereitschaft, Diskretion und gegenseitiges Vertrauen als elementare Grundbestandteile eines erfolgreichen Coaching-Prozesses genannt.\textsuperscript{42}

\textsuperscript{40} Vgl. Brinkmann, R. D.: Mitarbeiter-Coaching: der Vorgesetzte als Coach seiner Mitarbeiter, a. a. O., S. 33 f.

Folgende Abbildung zeigt, stellvertretend für verschiedene Modelle, ein Beispiel eines 5-stufigen Coaching-Prozesses:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Coaching-Prozess</th>
<th>Phase</th>
<th>Inhalt</th>
<th>Beteiligte</th>
</tr>
</thead>
</table>
|                  | 1. Problemwahrnehmung | • Misserfolg  
• Konflikte  
• Unzufriedenheit | Einzelne Führungskräfte oder Gruppen ohne Beratung |
|                  | 2. Problemanalyse    | • Was stört mich / uns?  
• Wie äußert sich das Empfinden?  
• Welche Ursachen gibt es? | Einzelne Führungskräfte oder Gruppen mit Coach |
|                  | 3. Lösungssuche      | • Welche Verhaltensweisen sollten aufgegeben oder verändert werden?  
• Wie gehe ich / wir vor?  
• Festlegen des Zeitrahmens, der Feedbacksicherung  
• Mit wem arbeite ich / wir zusammen? | Einzelne Führungskräfte oder Gruppen, Coach und Betroffene |
|                  | 4. Umsetzungsphase   | • Verändertes, neues Verhalten wird angewendet, erprobt | Einzelne Führungskräfte oder Gruppen mit Coach ohne Beratung |
|                  | 5. Evaluierungsphase | • Welches Verhalten hat sich bewährt?  
• Welches Verhalten passt zu mir / uns?  
• Was soll beibehalten / verändert werden?  
• Wird das Coaching beendet / fortgesetzt? | Einzelne Führungskräfte oder Gruppen, Coach und Betroffene |

Abb. 8: Verschiedene Phasen des Coaching Prozesses  
3.6 Coaching-Gespräch

Bevor ein Coaching-Gespräch stattfindet sind folgende Rahmenbedingungen zu schaffen:44

- Störungen während des Coaching-Gesprächs müssen verhindert werden. Das Klingeln des Telefons oder Besuche sind zu vermeiden.
- Gegenseitige Verschwiegenheit über die Gesprächsinhalte sind zwischen den Coachingpartnern festzulegen.

Am Ende eines jeweiligen Coaching-Gesprächs werden Zielvereinbarungen für die nächste Beratung getroffen.

4 Fazit und Ausblick


Führungskräfte trainings wurde mit Coaching, als eine individuelle Beratungsform das zum Selbstbild der Manager passt, ein neuer Rahmen gesetzt. Coaching knüpft an den Bedarf von Problemlösungen an und bietet Bewältigungsstrategien, die sich mit der zu coachenden Person befassen.45

4.1 Kritik am Coaching


In der Literatur ist häufig von dem Vorwurf des „Verkaufs von neuem Wein in alten Schläuchen“ zu lesen, sodass der Eindruck gewonnen wird, dass altbewährte Methoden bloß neu verpackt und werbewirksam als Coaching verkauft werden.

Eingetragene Coaching-Verbände weisen besonders auf die Qualität und die Zertifizierung Ihrer Mitglieder hin. Teilweise verpflichten Verbände Ihre Mitglieder zur Einhaltung bestimmter Qualitätskriterien. Coachings sind nur dann durchzuführen, wenn entsprechende Qualifikationen und Kompetenzen vorhanden sind.\textsuperscript{46}

Aus den vorgenannten Gründen ist es daher ratsam sich vor Beginn des Coaching-Prozesses zu überzeugen, ob der Coach die notwendige Erfahrung, eine fundierte wissenschaftliche und psychologische Ausbildung und die entsprechende fachliche und soziale Kompetenz mitbringt.

### 4.2 Grenzen des Coaching

Bevor sich Personalentwickler Gedanken darüber machen Coaching-Maßnahmen einzusetzen, sollten sie sich im Klaren darüber sein, wie diese Maßnahmen intern im Unternehmen ankommen werden. Prinzipiell muss ein gewisses Maß an Bereitschaft zur Veränderung bei der Belegschaft vorhanden sein.


Es gibt Zeitpunkte, wo auf Coaching gänzlich verzichtet werden sollte. Wenn beispielsweise ein Personalabbau unmittelbar bevorsteht. In dieser Situation kann das Angebot einer Coaching-Maßnahme falsch verstanden werden. Der Mitarbeiter könnte beispielsweise mitmachen, obwohl er gar nicht möchte. Dies äußert sich darin, dass er, nur aus Angst seinen Job zu verlieren, trotzdem an den Maßnahmen teilnimmt.

Coaching-Prozesse bringen wenig, wenn es am Entwicklungspotenzial des jeweiligen Mitarbeiters fehlt. An dieser Stelle müssen sich die Personalentwickler und Führungskräfte die Frage stellen, ob genügend Leistungsvermögen für eine positive Veränderung vorhanden ist oder ob die Konzentration nicht besser auf die signifikanten Probleme gelenkt werden sollte.

An nahezu unüberwindbare Barrieren stößt das Coaching, wenn die Interessen des Unternehmens und der Mitarbeiter in verschiedene Richtungen gehen. Dies tritt dann auf, wenn der Beschäftigte in bezug auf neue komplexe Aufgabengebiete gecoacht wird, dieser aber gar kein Interesse einer Veränderung hat.47

4.3 Differenzierung Coaching von Psychotherapie

Coaching scheint beim ersten Hinsehen große Ähnlichkeiten zur Psychotherapie aufzuweisen:

- Personen sitzen zusammen und unterhalten sich über die Probleme von Menschen.
- Diese Sitzungen finden regelmäßig statt und dienen einer zuvor geschlossenen Vereinbarung.
- Bei den Gesprächen geht es um Themen wie z. B. Denken, Fühlen, Wollen und Handeln.

Es stellt sich also die Frage, ob die Psychotherapie nur wegen der Kulturverträglichkeit mit den Normen des Managements im Unternehmen den Namen „Coaching“ trägt.48

Coaching und Psychotherapie entsprechen zwar benachbarten Themengebieten, bei genauerer Betrachtung gibt es allerdings deutliche Abgrenzungen:49

- Coaching weist eine geringere Tiefe als die Psychotherapie auf und setzt den Schwerpunkt auf Entwicklung von Kompetenzen.
- Beim Coaching steht vorrangig die inhaltsbezogene Arbeit an berufsbedingten Problemen im Vordergrund.
- Coaching ist primär an Berufspersönlichkeiten wie Führungskräften und Managern mit Ziel der Steigerung der Leistungsmotivation und die Vermittlung von Führungsstrategien gerichtet.
- Coaching sucht zielorientierte Problemlösungen für eine Leistungsoptimierung in den Bereichen Zeit- und Organisationsmanagement.
- Coaching wird meist von Personen durchgeführt die nicht im Bereich Psychotherapie tätig sind, sondern als Unternehmensberater, Managementtrainer oder Personalentwickler arbeiten.
- Es gibt unterschiedliche zeitliche und räumliche Vereinbarungen beim Coaching.

4.4 Ausblick


Ein wichtiger Anteil der zukünftigen Personalarbeit wird sich mit den Themenbereichen Kommunikation und Feedback beschäftigen. Dies betrifft innerhalb der Organisationsform nicht nur einzelne Mitarbeiter, sondern auch Teams und ganze Abteilungen.50


Literaturverzeichnis


