



In 30 Minuten
wissen Sie
mehr!

30 MINUTEN

Günter A. Menne

Gutes Coaching

GABAL

Günter A. Menne

30 Minuten

Gutes Coaching

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg
Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen
Lektorat: Eva Gößwein, Berlin
Grafiken: Max von Velsen, Köln
Autorenfoto: Heike Fischer, Köln
Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)
Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2019 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit
schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Hinweis:

Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle
Angaben ohne Gewähr. Weder Autor noch Verlag können für
eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch gemach-
ten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

Printed in Germany

ISBN 978-3-86936-918-1

In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- **Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.**
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- ***Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.***
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



Inhalt

Vorwort	6
1. Alles Coaching, oder was?!	9
Keine Beratung, kein Training – Entwicklungshilfe!	10
Wertmarke oder Etikett: Was bedeutet „systemisch“?	15
Fundament jeden guten Coachings: Das Menschenbild	19
2. Schein oder Sein? Der erste Eindruck	25
Der ehrbare Coach und sein seriöser Geschäftsbetrieb	26
Was ein Coach können muss: Schlüsselkompetenzen	29
Geprüfte Sicherheit durch zertifizierte Expertise	33
3. Ziel, Weg, Lösung: Ein kluger Prozess	37
Stimmt die Chemie? Vom Erstkontakt zum Handschlag	38
Start, Lauf, Ziel, Transfer, Check: Das 5-Phasen- Modell	44
Online-Coaching: Sonderfall oder neuer Standard?	55

4. Methoden-Check: Was wirkt wie?	59
Richtig fragen: Zirkulär, ausnahmsweise, wundervoll	60
Strukturiert klären: Mit Kurven, Rollen und Stühlen	65
Zielorientiert lösen: Fenster, Grabrede, Reframing	74
Gutes Coaching: FAQ	83
Fast Reader	88
Der Autor	93
Weiterführende Literatur	94
Register	96

Vorwort

Sie stehen an einem Wendepunkt. Vor einer beruflichen Herausforderung. An der Schwelle zu einer Veränderung. Vielleicht unter hohem persönlichem Druck am Arbeitsplatz – in einer von „klassischen“ Konstellationen wie diesen: Sie fühlen sich von Ihrem Vorgesetzten nicht ausreichend unterstützt. Als Führungskraft stehen Sie im Konflikt mit einem Mitarbeiter. Eine wichtige Entscheidung sollte interessenfrei bedacht werden. Als Chef/-in fehlt Ihnen ein Sparringspartner auf Augenhöhe, mit dem Sie sich vertraulich austauschen können. Sie fragen sich, ob das spannende Angebot auf dem Karriereweg sich als Sackgasse erweisen könnte – oder doch als die ersehnte neue Chance!

In fordernden Situationen wie diesen (und anderen) könnte Ihnen ein Coaching die Unterstützung bieten, die Sie jetzt brauchen. Doch der Markt ist schillernd – was wird da nicht alles beworben: Vom Mental-Turbo bis zu gefährlichen Heilsversprechen windiger Life-Coaches der Esoterik-Szene reichen die Offerten, von Hunde- oder Koch-Coachings einmal ganz abgesehen. Zweifellos ist der Begriff „Coaching“ heutzutage zu einer Worthülse für alles Mögliche und Unmögliches an Beratung geworden ...

Dieses Buch klärt die Begriffe, ordnet das Angebot und gibt Antworten auf die wichtigsten Fragen, die sich Ihnen – im Spannungsfeld „Mensch–Arbeit“ – auf der nicht einfachen Suche nach einem guten Coaching stel-

len: Welche Fähigkeiten zeichnen einen kompetenten Coach aus? Wie testen Sie Qualität, bevor Sie sich auf eine Zusammenarbeit einlassen? Wer passt zu Ihnen? Welche Methoden kommen in einem Coaching zur Anwendung? Worin unterscheidet sich ein Coaching von Training oder Fachberatung oder Therapie? Was darf es kosten? Wie viel Zeit müssen Sie dafür investieren? Was muss ein Coaching am Ende gebracht haben? An welchen Kriterien messen Sie diesen Erfolg?

Gezielt richtet sich dieser Coaching-Guide an Privatpersonen in beruflicher Verantwortung, an junge Leute, die noch am Anfang ihres Weges stehen, und an Frauen und Männer, die sich in späteren Jahren neu orientieren wollen. Aber auch dann, wenn Ihnen Ihr Unternehmen ein Coaching anbietet, wird Ihnen dieser Leitfaden dabei helfen, souverän zu klären, was Ihnen nützt und wie Sie „in Sachen Coaching“ die Spreu vom Weizen trennen.

„Gutes Coaching“ wünscht Ihnen

Günter A. Menne



30 MINUTEN

Worin unterscheidet sich Coaching von anderen Beratungsformaten?
Seite 10

Was bedeutet der oft gehörte Begriff „systemisch“ eigentlich genau?
Seite 15

Welches Menschenbild sollte jedem Coaching zugrunde liegen?
Seite 19

1. Alles Coaching, oder was?!

Lassen Sie uns gleich am Anfang mit einem Irrtum aufräumen, dem nicht bloß die Zuschauer von RTL II aufsitzen: **Ein Coach ist keine Super-Nanny**, die einfach mal so durch Ihr Leben fegt und – gegen ein (fürstliches) Honorar – die Dinge für Sie in Ordnung bringt. Genau diese Vorstellung aber nähren jene populären TV-Sendeformate, in denen vermeintlich allwissende Experten Frau Meier erklären, wie sie ihre Probleme mit dem Boss, den Finanzen, dem Gatten oder dem Hund – zack, zack! – in den Griff kriegt. Hier und da kursiert das Märchen sogar noch in Chefetagen, wo man den Coach ruft, der es richten und Herrn Müller vom Vertrieb mal wieder ordentlich in die Spur bringen soll. Ein Coach ist kein Heilsbringer, kein Ratgeber und auch kein Lehrer. Beim Coaching geht es um **Hilfe zur Selbsthilfe** – durch kräftige Anstöße zur eigenen Erkenntnis, zur persönlichen Entwicklung. Alles Coaching, oder was?! Lassen Sie uns also gemeinsam klären, was Coaching ist. Und was nicht.

1.1 Keine Beratung, kein Training – Entwicklungshilfe!

Ein Coaching geschieht immer auf Augenhöhe – und freiwillig. Als Kunde sind Sie der Experte für Ihre Belange! Ein Coach unterstützt Sie dabei, Ihr Problem zu analysieren, Ihre Möglichkeiten auszuloten und Ihre Lösung zu finden. Der Coach gestaltet einen zielführenden Prozess, für dessen Rahmung und Durchführung er die Verantwortung trägt. Dabei bestimmen Sie, wohin die Reise geht – und nicht der Coach!

Das Bild der Reise deutet schon darauf hin: Der englische Begriff „Coach“ leitet sich vom „Kutscher“ ab, dem sich der Fahrgast anvertraut, um ans Ziel zu gelangen. Die ersten „Coaches“ treten Ende des 19. Jahrhunderts in der akademischen Welt des englischen Amateursports auf. Kennzeichnend für das neue Berufsfeld des Coachs war, dass dieser sich auch um die mentale Verfassung, das heißt ganzheitlich um die Entwicklung des Potenzials des Athleten kümmerte. Und der betrieb seinen Sport damals nie als Profi, sondern zur Bildung der Persönlichkeit. Genau das kommt in einem Coaching bis heute zum Tragen: Coaching ist Entwicklungshilfe!

Anders jedoch als in der elitären Sphäre britischer Universitäten wird berufsbezogenes Coaching – und davon ist hier stets die Rede – heute definiert als „professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen in Führungs- und Steuerungsfunktionen und von Experten in Organisationen“ (Wolff, 2010, S. 18). Dabei

nehmen auch Freiberufler oder **Persönlichkeiten in Verantwortung** an anderer Stelle Coaching in Anspruch oder denken darüber nach. Immer geht es in einem Business-Coaching um das **Spannungsfeld „Mensch–Arbeit“**. Dort kommen gezielte Interventionen lösungsorientiert zum Einsatz, um eine berufliche Situation zu bearbeiten – und dazu gehören auch deren Auswirkungen auf den gesamten Lebenskontext.

Der gute Coach: Ein fremder Freund

Ein guter Coach gestaltet passgenau **einen individuellen Beratungsprozess**: vertraulich, dialogisch, offen. Zum Einsatz kommen systemische „Werkzeuge“ wie Visualisierungen oder handlungsorientierte Verfahren. Diese unterstützen Sie darin, Haltungen, Rollen, Normen, Muster und Glaubenssätze zu reflektieren – und zu justieren. Ein guter Coach lenkt Ihren Blick auf den „blinden Fleck“ und fördert Ihre Entschlusskraft, mit der Sie Ihr Ziel selbst erreichen. Er **erweitert Ihr System** auf Zeit. Dabei vermeidet er, dass Abhängigkeiten entstehen oder gefördert werden, wie es bei einem Schattenmanager eines Firmenchefs oder (noch schlimmer) einem Guru der Fall wäre. Niemals spielt er sich als Retter auf oder versteigt sich in die Rolle des Therapeuten. Er hält in der Sache selbst keine „Aktien“ und ist allein Ihrem Wohl verpflichtet.

Einer meiner Kunden hat das, was einen guten Coach am Ende wohl ausmacht, einmal mit diesem Satz umschrieben: **„Der Coach ist der fremde Freund.“** Mit ihm

zusammen wirken Sie als Coachee, also als derjenige, der gecoacht wird, in jedem Augenblick selbstbestimmt und eigenverantwortlich **in einem paritätischen Arbeitsbündnis** mit und stehen für Ihr Ergebnis ein. Es ist diese Qualität, die gutes Coaching im Kern definiert.

Unterscheidung von anderen Formaten

Weitere Beratungsformate bieten ebenfalls Lösungen bei Problemen. Einige davon grenzen sich deutlich von Coaching ab, andere können, von Fall zu Fall, auch als **Maßnahmen in einem Coaching** zum Einsatz kommen.



Abb. 1: Abstandshalter Coaching

Der „**Abstandshalter Coaching**“ veranschaulicht die Nähe und Ferne vier relevanter Beratungsformate zum Coaching und zeigt auf, wo es bisweilen Überschneidungen geben kann und welche Grenzen ein seriöser Coach beachtet.