

Personalentwicklung

# Zehn Maximen für erfolgreiches Coaching

Die Etablierung von Coaching im deutschsprachigen Europa ist eine der grössten Erfolgsgeschichten in der Führungskräfte- und Personalentwicklung überhaupt. Anfang der 1990er-Jahre wurde es noch als «Modewelle» belächelt. Inzwischen hat sich Coaching als wichtiges Instrument der Personalentwicklung etabliert.

› Urs R. Bärtschi

Der anhaltende Coaching-Boom ist die Antwort auf die Veränderungskultur unserer Zeit. Der Bedarf an qualifizierten Coaches für Einzelpersonen und Unternehmen ist so gross wie nie zuvor. Beruflich wie im privaten Umfeld gilt es Schritt zu halten: Erwartet werden multiple Fähigkeiten und Handlungskompetenzen. Gleichzeitig steigt der Wunsch nach zielgerichtetem und erfolgreichem Handeln. Coaching durch eine gute Fachperson ermöglicht genau diese angestrebte Effektivität.

## Vom Sport in die Wirtschaft

Spätestens Mitte der 1990er-Jahre ist Coaching zu einem üblichen, viel genutzten Instrument geworden. Alles fing in den 1960er-Jahren an, als US-Sporttrainer feststellten, dass die mentale Fitness ebenso wichtig ist wie das Beherrschen der perfekten Technik wie Kondition, Schnelligkeit und Kraft.

W. Tim Gallwey zeigte als Pionier der ersten Stunde eine Coaching-Methode auf, die leicht auf nahezu alle Situationen angewandt werden kann. Einer seiner Hauptsätze lautete – wie etwa beim Ten-

nis: «Der Gegner im eigenen Kopf ist viel schlimmer als der Gegner auf der anderen Seite des Netzes.» Gallwey übertrug Coaching erfolgreich vom Sport in die Wirtschaftswelt. John Whitmore entwickelte als einer seiner bedeutendsten Schüler das Coaching weiter und brachte es Anfang der 1980er-Jahre nach Deutschland. Sein Buch «Coaching for Performance» gilt als Klassiker.

Anfang der 1990er-Jahre wurde Coaching immer noch als «Modewelle» belächelt. Inzwischen hat es sich als wichtiges Instrument der Weiterbildung und Personalentwicklung etabliert. In den letzten Jahren wurde die psychologische Basis hervorgehoben: Christopher Rauen spricht in seinem «Handbuch Coaching» von einer «vertieften psychologisch ausgerichteten Beratungsmethodik».

## Coaching-Essenzen

Viele Führungskräfte empfehlen ihren Mitarbeitenden ein Coaching aus der Erfahrung heraus, von der sie selbst gerade profitiert haben: Coaching ist heute nicht mehr nur Führungskräften vorbehalten. Speziell im Umfeld von kleineren und mit-

telständischen Unternehmen hat der Bedarf nach gezielter und ganzheitlicher Weiterbildung zugenommen. In der Coaching-Ausbildung stehen heute zehn wesentliche Punkte im Vordergrund, welche die Essenz der Ausbildung beleuchten.

### 1. Präzise Ergebnisse durch präzise Fragen

Entscheidend in jedem Coaching-Prozess ist zuhören zu können und erst in einem zweiten Schritt, Fragen zu stellen. Fragen sind das A und O einer geglückten Kommunikation und das zentrale Kommunikationsinstrument. «Wir haben keine Antworten, wir können nur Fragen stellen», sagte schon Sokrates treffend. Im Berufsalltag sind die Menschen auf Lösungen und Antworten eingestellt. Schnelle Ergebnisse sind wichtig. Jeder ist ständig am Antworten und vergisst das Fragen.

### 2. Coaching ist mehr als Zuhören

Coaching ist ein Hineinhören mit dem Ziel, den Denkprozess sowie die Denkmuster des Gegenübers zu verstehen. Zunächst geht es darum, herauszufinden, wie eine Person tickt und man die Form des Selbstmanagements weiter entwi-

ckeln kann. Jede Person spricht eine andere Sprache und versteht seine Worte am besten. Ein Coach taucht ein in die Persönlichkeit des Gegenübers und übersetzt den Inhalt so, dass das Gegenüber sie versteht.

### 3. Aus der Distanz betrachten

Coaching ermöglicht dem Gegenüber, die eigene Situation aus Distanz zu betrachten. Sich aus der Aussenperspektive zu betrachten ist hilfreich. In der Reflexion geschehen zwei Dinge – reflektieren und besinnen. Humor ist in diesem Zusammenhang eines der genialsten Mittel. Wer über sich selbst lachen kann, zeigt, dass er eine gewisse Distanz zu sich selbst aufbauen kann.

### 4. Kunde hat Wahlfreiheit

Jeder einzelne Mensch hat die Freiheit, sein Leben in der eigenen Art zu gestalten.

Es geht darum, das innere Empfinden des Gegenübers nachzuvollziehen sowie die möglichen Selbstgespräche und die Erlebniswelt zu verstehen. Es gilt der Grundsatz, dass die Lösung im Gegenüber liegt.

### 5. Fähigkeit, zwischen den Zeilen zu lesen

«Ich weiss nicht, was ich gesagt habe, bevor ich die Antwort meines Gegenübers gehört habe», sagte Professor Paul Watzlawick einmal treffend. Ein Coach weiss nie, welchen Satz, welches Wort oder welchen Gedanken der Kunde aufgreift, verinnerlicht und vertieft. Erst durch die Rückmeldung bzw. die Selbstformulierung entsteht diese Klarheit. Entscheidend ist das Wohlwollen für den Gesprächspartner. Die individualpsychologische Grundhaltung der sozialen Gleichwertigkeit ist die Basis für den Gesprächserfolg.

### 6. Die inneren Selbstgespräche erkennen

Auf der Bühne des Lebens ist jeder Einzelne ein Hauptdarsteller. Vor ständig wechselnder Kulisse gehen und kommen die Nebendarsteller. Die eigene Rolle wird durch andauerndes Üben perfektioniert. Äussere Antreiber wie Arbeitsdruck, Pendenzen oder Krisen sowie innere Antreiber wie Ungeduld oder Erwartungen treiben den Menschen durch das Leben. Es gilt daher, Selbstgespräche bewusst zu reflektieren. Innere Selbstgespräche und Überzeugungen behindern das eigene Denken und Handeln. Die Krise des Selbstvertrauens schwingt in diesen Momenten meist mit. In diesem Moment steht sich der Mensch selbst im Wege.

### 7. Sprachliche Eigentore sind Erfolgshemmer

Überzeugendes Auftreten braucht Ent-

Anzeige

**Im Durchschnitt  
fühlen sich 63%  
der Mitarbeitenden  
überlastet.**

Kein Unternehmen ist durchschnittlich. Deshalb bieten wir Ihnen massgeschneiderte Dienstleistungen. Wir helfen mit, die Gesundheit Ihrer Mitarbeitenden zu verbessern, Kosten und Absenzen zu reduzieren – und zu verhindern.

Lassen Sie sich von uns beraten:  
per Telefon 058 277 18 00 oder  
auf [www.css.ch/unternehmen](http://www.css.ch/unternehmen).  
**Ganz persönlich.**

Speziell im Bereich von kleineren und mittelständischen Unternehmen hat der Bedarf nach gezielter und ganzheitlicher Weiterbildung zugenommen.

schiedenheit. Ein Coach achtet auf die sprachliche Klarheit nach dem Motto: «Alles, was nicht ja ist, heisst nein.» Das Wahrnehmen und die Diagnose der Formulierungen sind ein Schlüssel in der Gesprächsführung. Unzählige Menschen sprechen inhaltlich unklar und brauchen in ihren Sätzen eine Reihe von Weichspülern wie zum Beispiel «Ich will es mal versuchen».

### 8. Stimmigkeit – nicht gekaufte, übergestülpte Programme

Die innere Einstellung, Erwartung und Grundhaltung der gegenüberstehenden Person entscheidet, was möglich im Gespräch wird. Stille Selbstgespräche wie «es interessiert mich» oder «ich habe Zeit» sind entscheidend für den Gesprächserfolg. Doch nicht die «aufgesetzten» Worte wirken, sondern die eigene innere Haltung. Die gegenseitige Resonanz ist zwingend für den Dialog, denn auch unausgesprochene Vorstellungen und Erwartungen übertragen sich auf die andere Seite. Der Alltag verdeutlicht, dass fehlendes Einfühlungsvermögen Spannungen und Konflikte begünstigt.

### 9. Stärken stärken

Es gilt eigene Stärken zu erkennen und diese Kernkompetenzen in den Alltag einzubringen. Im Coaching-Gespräch fokussiert sich die Energie auf Tätigkeiten, die begeistern und beflügeln. Die Achtsamkeit darauf, in welchen Arbeitsbereichen der Einzelne die beste Wirkung erzielt und das Engagement einen Unterschied macht. Der Mensch wird ermutigt, sein Potenzial zu leben und seine Fähigkeiten zu nutzen. Oft genügen kleinere Veränderungen an der Arbeitsweise, an der Zeiteinteilung, am Stellenbeschrieb oder an der Teambzusammenstellung, um die eigenen Stärken besser zur Geltung zu bringen.



### 10. Grosse Ziele brauchen kleine Schritte

Der Weg der kleinen Schritte ist die Umsetzungsgarantie. Als Coach frage ich meine Gesprächspartner immer wieder nach den einfachen und realistischen

Schritten: «Stelle dich dem Schwierigen, solange es einfach ist; erfülle die grosse Aufgabe in einer Reihe von kleinen Taten», sagt ein chinesischer Weisheitspruch. Das Setzen von leicht erreichbaren Zielen ermöglicht Erfolgserlebnisse. «



#### Porträt



#### Urs R. Bärtschi

Coach und Inhaber

Urs R. Bärtschi ist Geschäftsführer der Coachingplus GmbH. Auf Basis langjähriger Erfahrung als Coach und Trainer ist er spezialisiert auf Coaching-Prozesse. Im Fokus seiner Arbeit stehen Persönlichkeitsentwicklung, Coaching von Führungskräften und Konfliktmanagement.



#### Kontakt

info@coachingplus.ch  
www.coachingplus.ch