

# Coaching – in kürzester Zeit zum Erfolg!

Wie und wieso führt Coaching zu durchschlagendem und lang anhaltendem Erfolg? Sie finden hier Hinweise und Antworten auf häufig gestellte Fragen.

von Urs Bärtschi

In den 60er-Jahren stellten amerikanische Sporttrainer fest, dass die mentale Fitness ebenso wichtig ist wie das Beherrschen der perfekten Technik (Kondition, Schnelligkeit und Kraft). W. Tim Gallwey gilt als Coaching-Pionier der ersten Stunde. Er zeigte eine einfache Coaching-Methode auf, die leicht auf nahezu alle Situationen angewandt werden kann. Einer seiner Hauptsätze lautete – etwa beim Tennis: «Der Gegner im eigenen Kopf ist viel schlimmer als der Gegner auf der anderen Seite des Netzes.» Gallwey, übertrug Coaching in den 70er-Jahren erfolgreich vom Sport in die Wirtschaftswelt.

John Whitmore, ein bedeutender Schüler Gallweys, entwickelte Coaching weiter und brachte es Anfang der 80er-Jahre nach Deutschland. Whitmores Buch «Coaching for Performance» gilt als Klassiker. Die Basis bildet das GROW-Modell, das so etwas wie das Urmodell des Coachings darstellt.

Coaching besetzte in den vergangenen Jahren einen selbstständigen Platz und erhielt dadurch mehr Aufmerksamkeit. Anfang der 90er-Jahre noch als «Modewelle» belächelt, hat sich Coaching inzwischen als Instrument der Personalentwicklung etabliert. Die psychologische Basis wurde hervorgehoben. Christopher Rauen spricht in seinem Handbuch «Coaching» von einer «vertieften psychologisch ausgerichteten Beratungsmethodik».

## Coaching hat sich etabliert

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. Genau diese angestrebte Effektivität – in kürzester Zeit zu guten Erfolgen zu kommen – ermöglicht ein erfolgreiches Coaching durch eine gute Fachperson.

Die Etablierung von Coaching im deutschsprachigen Europa ist eine der grössten Erfolgsgeschichten in der Führungskräfte- und Personalentwicklung überhaupt. Spätestens Mitte der 90er-Jahre ist Coaching zu einem üblichen, viel genutzten Instrument geworden.

Längst ist Coaching nicht mehr nur dem Top-Management vorbehalten. Viele Führungskräfte empfehlen ihren Mitarbeitern ein Coaching aus der Erfahrung heraus, selbst gerade dadurch profitiert zu haben.

## Was zeichnet den guten Coach aus?

Ein guter Coach ist eine Person, die sich selber gut kennt und die um die eigenen blinden Flecken weiss, das heisst sich gut reflektiert hat. Während der Gesprächsführung ist sie ganz für das Gegenüber da. Ein guter Coach macht keine Übertragungen. Mein Ansatz ist: Die Lösung liegt im Gegenüber. Ich stelle gute Fragen, damit der Kunde die Lösung selbst erarbeiten kann – ganz nach dem Motto: Einen Schritt mehr als bisher. In diesem Sinne wird eine Lösung formuliert, die vom Gegenüber realisiert und umgesetzt wird.



Urs Bärtschi,  
Coachingplus GmbH,  
8424 Embrach

## Jeder ist doch von seiner eigenen Art und Weise überzeugt!

Genau dies ist der Punkt: Jeder ist von seinem Denken überzeugt und demgegenüber unkritisch. Je reflektierter die eigene Wahrnehmung, desto besser sind die Voraussetzungen für ein professionelles und gutes Coaching. Eine unvollständige oder verzerrte Wahrnehmung führt fast zwangsläufig zu Fehleinschätzungen und Fehlhandlungen. Es gilt, die eigenen typischen «Filterungsmuster» (er-)kennen und verstehen zu lernen. Zweitens ist es notwendig, seine eigenen Ängste, Verletzlichkeiten und «ich»-haften Tendenzen zu erkennen. Nur wenn man um die eigenen Anteile weiss, kann man offen sein für andere – und für das Geschehen um einen herum. Dies gilt sowohl für den Coach wie auch für die beratungsnehmende Person. Das Ermutigende und Gute in diesem Prozess ist zweifelsohne die Erfahrung, dass, soziale Kompetenz und soziale Intelligenz trainiert und gefördert werden können. Eine Erweiterung der eigenen Persönlichkeit, die wahrlich durchschlagend ist.

## Was ist der wichtigste Fokus im Coaching?

Stärken stärken! Personen, die sich auf die Entwicklung ihrer Stärken konzentrieren, haben die Chance, Höchstleistungen zu erzielen. Den Fokus auf die eigenen Stärken zu richten, ist nicht das Gegenteil der Verringerung von Schwächen – Stärken haben ihre

## Links zum Thema Coaching

Swiss Coaching Association SCA [www.s-c-a.ch](http://www.s-c-a.ch)

Berufsverband für Organisationsentwicklung  
und Supervision BSO [www.bso.ch](http://www.bso.ch)

Coaching-Report [www.coaching-report.de](http://www.coaching-report.de)

eigenen Muster. Insofern nützt es wenig, Schwächen zu korrigieren, um stark zu werden. Stattdessen gilt es, persönliche Stärken zu erkennen und zu nutzen. Es gilt, produktive Verhaltensweisen zu verstärken und unproduktive zu reduzieren.

### Wer nimmt Coaching in Anspruch?

Heute coache ich ausschliesslich Einzelpersonen aus allen Branchen und Hierarchiestufen. Der Anlass für ein Coaching ist unterschiedlich, es umfasst in der Regel folgende Themen: Vorbereitung auf neue Aufgaben, Laufbahnplanung, Konflikte und Stärken fördern. Einige Feedbacks aus Coaching-Prozessen:

- Ich bin bei meiner Arbeit innerhalb kürzester Zeit viel effektiver geworden.
- Ich habe erkannt, dass immer eigene Anteile zu Situationen führen, die ich nun bewusster gestalten kann.
- Selbstbewusster handeln und führen liegt in meinen Möglichkeiten.

Hinter den «Fassaden» stecken ganz normale Menschen mit ihren eigenen Handlungsideen, welche nicht immer beziehungsstärkend und zielführend sind. Im Gespräch erarbeitet der Kunde neue Möglichkeiten. Dadurch wird der Berufsalltag entlastet und neue, zielführende Handlungen ermutigen zur Weiterentwicklung.

### Was sind die künftigen Herausforderungen?

Im 1998 wurde die Studie «War for Talents» veröffentlicht. Die Wirtschaft boomt. Der Kampf um Talente hat längst begonnen. Deshalb wird die Förderung von Talenten in Zukunft eine wichtige Rolle spielen. Das eigene Know-how muss kontinuierlich aufgebaut werden. Die Fähigkeit und die Bereitschaft, lebenslang zu lernen, werden heute erwartet. Neugier und Disziplin sind dabei unentbehrliche Qualifikationen, um sich neues Wissen zu erschliessen. Der wichtigste Rohstoff der Zukunft heisst Bildung. Obwohl lebenslanges Lernen seit Jahren propagiert wird, hat «die durchschnittlich für Weiterbildungskurse aufgewendete Zeit zwischen 1996 und 2003 von 67 auf 60 Stunden abgenommen».<sup>1</sup>

Es gilt, ein Lebensunternehmer zu werden, ein Mensch, der seine Karriere pflegt und das Optimum aus seinen Möglichkeiten herausholt. Ein Coachingprozess verfolgt und unterstützt dieses Ziel durch effektive und psychologisch vertiefte Beratung. Eben das Plus für den Menschen und seine Handlungsmöglichkeiten.

### In welchem Verhältnis steht Coaching zu anderen bekannten Beratungsformen?

Eine hilfreiche, klärende Darstellung wurde im «Handbuch Coaching» veröffentlicht. Die Abbildung verdeutlicht wichtige Aspekte des Coaching-Wissens:

1. Es ist gute Menschenkenntnis erforderlich, psychologische Kenntnisse sind unumgänglich. Sieben von zehn Coaches haben einen klar definierten psychologischen Unterbau (Tiefenpsychologie, Verhaltenstherapie oder Humanistische Psychologie).
2. Fachwissen und Verständnis sind unumgänglich. Das bedeutet nicht, dass ein Coach jede Branche in- und auswendig kennen muss. Der Coach erklärt und verdeutlicht seine spezifischen Fragen.

<sup>1</sup> Bundesamt für Statistik  
[http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/nachhaltige\\_entwicklung/indikatoren/ind7.indicator.70806.708.html](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/nachhaltige_entwicklung/indikatoren/ind7.indicator.70806.708.html)

Wie in der Darstellung verdeutlicht, erreicht Coaching in beiden Dimensionen die Qualifikation «hoch». Dies erfordert umfassende Kompetenz und erklärt, weshalb sich nicht jede Beratungsform zum Coaching eignet, nicht jeder ein guter Coach sein kann.

## Coaching-Kompetenz als Gestaltung und Beschleunigung sozialer Prozesse

1. Psycho-soziale Dimension	hoch	<b>Supervision</b> «von oben betrachten – darüber schauen – beobachten» (seit 1950)	<b>Coaching</b> «eine Kutsche lenken» (seit 1980)
	niedrig	<b>Klassische Führung</b>	<b>Mentoring</b> «Fachwissen übertragen» Griechische Sagenwelt Erste Erwähnung in der Literatur im 15. Jh. (populär seit 1970)
		niedrig	hoch
2. Sachlich-fachliche Dimension			

Quelle: H. Bayer zitiert in Rauert, Handbuch Coaching, Bearbeitet von Urs Bartschi

### Definition «Coaching»

Coaching ist eine ganzheitliche Beratung vor dem Hintergrund beruflicher oder persönlicher Fragen, die das Ziel verfolgt, die eigenen Ressourcen und Fähigkeiten optimal zu nutzen. Durch Coaching erweitern Menschen ihre Sichtweise, legen kreative Kräfte frei und finden Zugang zu Lösungen.

### Möglichkeiten professioneller Begleitung

- **Coaching**  
 Coaching ist ein personenzentrierter und ganzheitlicher Beratungsprozess, der berufliche und/oder private Inhalte umfassen kann. Einzelcoaching verhilft zur Steigerung der persönlichen Entwicklung und des persönlichen Erfolges und somit zur Stärkung der Persönlichkeit.
- **Supervision**  
 Die Supervision dient dem Ziel, die Beziehungen der Menschen untereinander in und bei ihren Tätigkeiten zu verbessern. Eine Beratungsform, die berufliche Zusammenhänge thematisiert und reflektiert.
- **Beratung/Therapie**  
 In Krisen und schwierigen Lebenssituationen für Einzelne, Paare und Familien.
- **Mentoring**  
 Die Geschichte aus der griechischen Mythologie machte Schule. In den vergangenen Jahrhunderten war es üblich, dass ältere und erfahrene Männer jüngere Männer in die Gesellschaft und die Arbeitswelt einführten. Unter Mentoring versteht man die Förderung von Personen, meistens Mitarbeiter in einer Organisation durch eine meist ältere, erfahrene Person. Es handelt sich um eine partnerschaftliche Unterstützung zur Förderung und Weiterentwicklung einer Führungskraft. In den USA wurde Mentoring in den 70er-Jahren von vielen grösseren Unternehmen als wichtiges Instrument der Mitarbeiterförderung eingeführt.

Innerhalb dieser Bereiche gibt es viele Überschneidungen. Entscheidend für die Wahl einer professionellen Begleitung ist der Mensch, dem ich mich anvertraue. Die Grundlage für die persönliche Arbeit mit professioneller Begleitung ist eine tragende Beziehung, in der der Kunde oder die Kundin im Mittelpunkt steht und themenspezifisch begleitet wird.