

EINLEITUNG

Coaching ist ein Schlagwort in Unternehmenskreisen. Wo immer sich Führungskräfte, Personalchefs und -experten, Unternehmer oder Trainer treffen, wird Ihnen das Wort Coaching genauso oft zu Ohren kommen wie Profit oder Rezession.

Mehr als ein Schlagwort

Vor mehr als 20 Jahren wandte ich das Coaching erstmalig im Wirtschaftsbereich an und vor bald 15 Jahren entstand die erste Auflage dieses Buches. Seither hat es sich zu einem weithin akzeptierten Standardwerk über den Manager als Coach entwickelt. Dass es mittlerweile in einem Dutzend Sprachen erschien, darunter in Japanisch, Russisch und Malaiisch, zeigt, dass Coaching global anerkannt wird.

Leider hat die Popularisierung dieses neuen Begriffs dazu geführt, dass er im guten wie im schlechten Sinn auf traditionelle Methoden angewandt wird. Als Folge davon läuft Coaching Gefahr, entstellt und missverstanden zu werden. Man tut es als nicht so neu oder innovativ ab und behauptet, dass es seine Versprechungen nicht erfüllt. Viele Führungskräfte sind zudem der felsenfesten Überzeugung, sie seien absolut demokratisch und Coaching sei selbstverständlich für sie. Da es solchen Leuten an Widerspruch fehlt, weil ihre Mitarbeiter es niemals wagen würden, sie eines Besseren zu belehren, setzen sie weiterhin ahnungslos sowohl ihr Team als auch die Verbreitung des Coachings herab.

In diesem Buch wird erläutert und veranschaulicht, was Coaching wirklich ist, wofür es gebraucht, wann und wie intensiv es eingesetzt wird, wer es gut und wer es nicht gut anwenden kann. Im Gegensatz zu den verführerischen Behauptungen des *Ein-Minuten-Managers* gibt es im Geschäftsleben keine Patentlösungen. Gutes Coaching ist eine Fähigkeit, möglicherweise sogar eine Kunst, die gründlich verstanden werden muss und die viel Übung erfordert, wenn sie ihre erstaunliche Wirkung entfalten soll. Sie werden durch dieses Buch nicht gleich zum Coaching-Experten werden. Aber es wird Ihnen helfen, den enormen Wert des Coachings und das riesige Potenzial, das in diesem Ansatz steckt, zu erkennen. Sie werden vielleicht Dinge bei sich entdecken, die Ihren geschäftlichen Erfolg, Ihre sportlichen und sonstigen Fertigkeiten wie auch Ihren Umgang mit anderen bei der Arbeit und zu Hause tief greifend beeinflussen werden.

DIE FÄHIGKEIT,
KUNST UND PRAXIS
DES COACHINGS

Coaching ist ein Management-Konzept, das in der Vorgehensweise Anweisungen und Kontrolle diametral entgegengesetzt ist

Dies gilt heute noch genauso wie 1992, als das Buch zum ersten Mal veröffentlicht wurde. Die gute Neuigkeit ist, dass Coaching nicht nur eine Eintagsfliege war, wie einige Zyniker prophezeit hatten. Coaching wird heute weithin als wertvoll, praxisorientiert und wichtig anerkannt. Die Großen und die Erfolgreichen der Wirtschaft setzen sich dafür ein.

Die schlechte Neuigkeit ist, dass der Bedarf an Coaching zu schnell und nicht ausreichend ausgebildeten Managern oder so genannten Coaches geführt hat, die nicht in der Lage sind, die Erwartungen der an Coaching Interessierten zu erfüllen. In zu vielen Fällen haben sie die leistungsorientierten und psychologischen Prinzipien, auf denen das Coaching beruht, nicht verstanden. Ohne dieses Verständnis durchlaufen sie die einzelnen Coaching-Schritte und setzen das mit Coaching verbundene Verhalten, wie etwa Fragen, ein, aber bekommen nicht die beabsichtigten Ergebnisse.

Doch ich will dem potenziellen Coach auch versichern, dass die Kraft des Coachings in seiner Tiefe und Wirkung liegt und dass man keinen Abschluss in Psychologie braucht, um es zu praktizieren. Diese dritte Ausgabe erklärt die Prinzipien des Coachings auch durch einfache Analogien, nicht nur aus der Geschäftswelt, sondern auch aus dem Sport. Betriebsblindheit trübt oft das Verständnis, wenn Beispiele aus dem eigenen Anwendungsbereich stammen.

Diese Auflage erklärt die Vorgehensweise und die Praxis des Coachings noch deutlicher dank der Erfahrung, die meine Kollegen und ich in tausenden von Coaching-Stunden mit tausenden von Teilnehmern in den vergangenen zehn Jahren gesammelt haben.

Die Neuauflage bezweckt noch etwas anderes. Im Lauf der Jahre sind einige Bücher über Coaching erschienen, die sich ausschließlich mit der Anwendung des Coachings für die persönliche Entwicklung oder die Karriere-Planung befassen. Auch wenn das ein sehr interessanter Bereich ist, liegt darin meiner Ansicht nach nicht die wichtigste Anwendung der Coaching-Prinzipien. Doch dazu später mehr.

COACHING VON
FÜHRUNGSKRÄFTEN

Andere Bücher und Artikel haben sich auf den Coach als externen Ratgeber konzentriert. Direktoren großer Unternehmen und leitende Angestellte können zwar mit vielen Menschen im Gespräch sein, aber trotzdem sehr einsam sein. Es gibt nicht viele Menschen, die sie um Hilfe bitten können, oft keinen einzigen in ihrem eigenen Unternehmen. Zweifel am Vertrauen und der Vertraulichkeit, verdeckter Wett-

bewerb im Unternehmen und die Glätte der Karriereleiter machen es einem leitenden Angestellten oft schwer, sich an einen Kollegen aus der Vorstandsetage zu wenden. Dies gilt vor allem, wenn es um Themen geht, die das Verhalten oder die Leistung eines Gleichgestellten betreffen. Noch häufiger ist vielleicht sogar der Wunsch, jemand Unvoreingenommenen zu befragen, jemanden, dem es nicht um eine eigene Position geht, einen Externen, der nichts mit dem Unternehmen oder seiner Kultur zu tun hat. Ein unabhängiger Coach kann Ideen reflektieren, den Anstoß für Lösungen geben und deren Ausführung auf eine Art unterstützen, wie es nur wenige Insider könnten.

Vorgesetzte merken zunehmend, wie nützlich es ist, neue Wege der Beratung einzuschlagen und regelmäßig einen Coach zu konsultieren. Das Gleiche gilt für Teams, die einen Großteil der Zeit voneinander getrennt arbeiten müssen. Wenn sie zusammenkommen, möchten sie, dass ihre Meetings so produktiv wie möglich verlaufen und das Team-Coaching durch einen unabhängigen Coach ist ein ausgezeichnete Weg, um dies zu erreichen. Der Coach kann die Dynamik des Teams überwachen und auf den Gruppenprozess achten, während er dem Team hilft, sich auf die eigentliche Aufgabe zu konzentrieren. Die Nachfrage nach guten unabhängigen Coaches wächst in allen Bereichen.

Ein geschickter Coach liefert nur selten Lösungen oder schreibt sie gar vor

Unsere Coaching-Kurse für Manager umfassen oft auch den Themenpart »Gleichgewicht im Leben«. Wir lassen Manager einander coachen, um ihr Bewusstsein für das Gleichgewicht in ihrem Leben, zwischen Arbeit und einer Reihe anderer Faktoren, wie Partner, Kinder, Freizeit, Abenteuer, Relaxen, Gesundheit, Fitness und Gemeinschaft zu verstärken.

LEBENS-BALANCE

Das Unternehmen nimmt im Leben vieler Menschen einen zu großen Anteil ein, und das zu einem sehr hohen Preis. Zu viele Führungskräfte und Manager leben um zu arbeiten, anstatt zu arbeiten um zu leben. Stress, zerbrochene Ehen, vernachlässigte Kinder und Gesundheitsprobleme sind weiter verbreitet als die meisten Geschäftsleute sich eingestehen. Coaching ist ein sanfter Weg, um das bestehende Ungleichgewicht bewusst zu machen und dem Gecoachten einen Weg aufzuzeigen, bei dem sowohl seine Arbeit als auch seine Freizeit profitieren. Dazu ist es wichtig, überhaupt erst einmal eine erstrebenswerte Zukunftsvorstellung zu schaffen anstatt sich nur gegen Probleme aufzulehnen.

Viele Führungskräfte erfahren in regelmäßigen Coaching-Sitzungen mit einem externen Coach, sogar telefonisch wenn nötig, einen Anstoß, der sowohl ihre Leistung bei der Arbeit als auch ihre Beziehungen zu Hause verändert. Dies ist zwar eine sehr wertvolle proaktive Anwendung des Coachings, doch werden damit eher bestehende Probleme bearbeitet als eine weitergehende Kultur geschaffen. Ist Coaching Teil der Unternehmenskultur, tauchen deutlich weniger Probleme in der Balance zwischen Arbeit, Familie und Freizeit auf.

SELBST-COACHING

Eine weitere nützliche, wenn auch nicht die nützlichste, Anwendung des Coachings, die von Trainern oft übergangen und in der Literatur kaum erwähnt wird, ist das Selbst-Coaching. Jeder, der das Coaching wirklich verstanden hat, wird bald beginnen, sich selbst zu coachen, in allem und jedem, von Karriereentscheidungen bis zum Golfschwung, einschließlich jener sehr persönlichen Themen, über die man mit anderen nicht sprechen möchte. Und schließlich ist Selbst-Coaching ein sicherer Weg, die Fertigkeiten des Coachings zu erwerben und zu praktizieren, die dann voller Vertrauen bei anderen angewendet werden können.

EINE KULTUR DES COACHING

Was ist also die wichtigste Anwendung des Coachings? Nur die Umsetzung der Coaching-Prinzipien führt zur vollen Ausschöpfung des Potenzials der Mitarbeiter. Diese dritte Fassung von *Coaching für die Praxis* tritt einmal mehr für die grundlegenden Leistungsprinzipien am Arbeitsplatz ein. Auch wenn Coaching einigen traditionellen Vorstellungen von Leistung entgegensteht und manche Denkgewohnheiten eines ganzen Lebens bedroht sind, kann der gesunde Menschenverstand es doch kaum verleugnen oder ablehnen. Es ist ein Weckruf, zu Verstand zu kommen. **Es ist der Ruf nach einer grundlegenden Wandlung im Führungsstil und der Unternehmenskultur.** Das gravierende Hindernis ist die Unfähigkeit vieler Unternehmen, vom Reden über einen Kulturwandel zu dessen Umsetzung zu kommen.

ZWECK UND ZIEL

In dieser Neuauflage habe ich einen Teil (Kapitel 14–16) ergänzt. Er befasst sich mit der emotionalen Intelligenz (EQ), deren Bedeutung für die Leistung man in letzter Zeit erkannt hat, und mit der daraus erwachsenden spirituellen Intelligenz (SQ) und damit, was beide für das Coaching bedeuten. Höhere Erwartungen der Mitarbeiter an den Ar-

beitsplatz und die Häufigkeit, mit der sie nach Sinn und Zweck der Arbeit suchen, führen dazu, dass Coachs auch in der Lage sein müssen, sich mit tieferen Fragen des Lebens zu befassen. Wir werden diese Anforderungen betrachten und wie man sie entwickeln kann. Unternehmen müssen auch akzeptieren, dass ihre Werte und ihre Ethik in den Mittelpunkt des Interesses rücken und dabei den kritischen Blicken von Mitarbeitern und Kunden nicht mehr standhalten. Coaching ist sehr wertvoll, wenn es darum geht, echte Werte zu erkennen und die Orientierung zu schaffen, ohne die man die Leistung im Unternehmen nie optimieren kann.

Im Verlauf dieses Buches werde ich häufiger die männliche Form benutzen, nicht weil ich sexistisch bin – ich bin es nicht – oder weil ich das holprige »er oder sie« und »sein oder ihr« schrecklich finde – ich finde es übrigens schrecklich –, sondern weil Männer das Zuhören am nötigsten haben. Bei den Coaching-Workshops, die meine Kollegen und ich durchgeführt haben, erwiesen sich Frauen durchweg als begabter für die Aneignung einer Coaching-Philosophie. Es liegt ihnen von Natur aus mehr. Männer müssen dem, was Coaching ausmacht, mehr Beachtung schenken. Dass zunehmend mehr Frauen Führungspositionen einnehmen, fördert die Verbreitung des Coachings in den Unternehmen zusätzlich. Ich hoffe es, und ich hoffe auch, dass einige von Ihnen das Coaching-Modell in diesem Buch brauchbar finden.

GESCHLECHT

Ich werde Beispiele und Analogien aus dem Geschäftsbereich und aus zahlreichen Sportarten verwenden, um spezielle Punkte zu veranschaulichen. Zur weiteren Erhellung des Prozesses dient der Dialog einer erdachten, aber typischen Coaching-Sitzung. Das Buch bietet auch eine Liste von hilfreichen Standardfragen, die in einer Coaching-Sitzung zur Anwendung kommen können.

BEISPIELE

Ich trete für Coaching als Führungsstil ein, das nicht nur als Werkzeug gesehen wird, das ein Manager oder Berater gelegentlich einsetzt. Deshalb widmet sich ein großer Teil dieses Buches der Vermittlung eines tieferen Verständnisses der Coaching-Prinzipien. Dafür gehe ich ins Detail und gebe Beispiele aus strukturierten Coaching-Sitzungen. Die volle Integration in den Kommunikations- und Führungsstil eines Managers kommt durch Zeit und eigene Praxiserfahrungen.

Probleme müssen auf einer tieferen Ebene gelöst werden als auf der sie entstehen