

TITEL

# Die richtige "Reise-Begleitung"

## Coaching: Personal- und Führungskräfteentwicklung

**Bettina D. Weidenbach**

*Vieles im Leben kann man sich nicht aussuchen, seine „Reise-Begleitung“ schon. Wohin geht Ihre Reise, wer begleitet Sie? Mit wem sind Sie unterwegs, oder sollte ich lieber im Business-Jargon fragen, wer ist Ihr Coach?*

Aus innovativen Unternehmen und fortschrittlicher Personalentwicklung lässt sich der Begriff Coaching heute nicht mehr wegdenken. Mittlerweile finden wir das Beratungsangebot des Coachings in Bereichen des Managements, im Vertrieb, wie auch im persönlichen Bereich bei Fragen im beruflichen und persönlichen Kontext. Handlungen im realen Umfeld werden mithilfe des Coaches analysiert, bewertet, durchdacht, und es wird gemeinsam nach besseren Handlungsalternativen gesucht. Coaching selbst wird innerbetrieblich auch als Führungsinstrument eingesetzt, wobei der Vorgesetzte dabei die Rolle des Coaches übernimmt, was als Nebenwirkung oftmals zu Rollenkonflikten führt.

### **Coaching – ein wichtiges Instrument**

Unsere Lebensweise hat sich aus sozioökonomischer Sicht ziemlich verändert. Eine schnelllebige Zeit, gekennzeichnet von Flexibilität, Innovation und Mobilität, fordert uns Menschen heute anders heraus, als es früher der Fall war, und dabei haben sich die Lebensfundamente, auf denen dies geschieht, entscheidend verändert.

Früher saß der Enkel, der den über Generationen hinweg geführten Familienbetrieb übernommen hatte, zuhause an einem Tisch mit Vater und Großvater, die über lebenslange Kompetenzen und Erfahrungen verfügten und die diese mit großer Freude bei passender oder auch unpassender Gelegenheit allzeit gerne weitergaben. Ein junger Mensch in Führungs- und Leitungsverantwortung stand also im Normalfall nicht alleine da, war nicht der klassische Einzelkämpfer, der heute den erfolgreichen Manager ausmacht. Denn heute gilt: Je höher du steigst, umso einsamer wirst du werden, schließlich ist die innerbetriebliche Konkurrenz groß und die zeitlichen Möglichkeiten, Beziehungen innerhalb des Unternehmens zu pflegen, sind mehr als begrenzt.

### **Lernort Familie**

Früher konnte der junge Unternehmer sich auf den Rückhalt seiner Herkunftsfamilie verlassen, die, so würde man es heute ausdrücken, das Coaching übernahm. Die eigene

Familie mit Ehepartner und Kindern boten ein doppeltes Netz, das emotional und psychisch für Ausgleich und Impulse sorgte. Oftmals waren die Frauen zuhause, leiteten ihr „erfolgreiches kleines Familienunternehmen“ mit Mann und einigen Kindern und unterstützten ihren Ehemann aus „zweiter Reihe“ in der Bewältigung seines beruflichen Alltags. Heutige Familienstrukturen leisten diese Ergänzungen nicht mehr in diesem Maße.

Um Kompetenzen zu erlernen, die gerade als so genannte Soft-Skills in den Führungsetagen unserer Unternehmen gefordert sind, werden Manager auf Führungskräfte-seminare geschickt. Dort werden diese grundlegenden Fertigkeiten für teures Geld auf Wochenendseminaren erlernt.

Schade, dass der Lernort Familie in Deutschland so rar geworden ist, denn gerade die Stärkung von Kompetenzen an informellen Lernorten, wie in Familie und Partnerschaft, in Ehrenamt oder Vereinstätigkeit, sind Trainings, die äußerst große Nachhaltigkeit durch ihre ständige Nutzung in der praktischen Anwendung zeigen.

### **Der ganze Mensch**

Die Zeit und der Zeitgeist haben sich verändert – jedoch der Mensch ist derselbe geblieben in seiner Begrenztheit, in seiner Individualität und vor allem in seiner Ganzheitlichkeit. Wir machen heute ähnliche Fehler, wie die Menschen vor 2000 Jahren.

Coaching ist Bildung, Bildung in dem Sinne, dass hier der ganze Mensch gebildet wird und somit dazu beigetragen werden kann, dass sich der Mensch zu dem hin entwickelt, was als Persönlichkeitsprofil in ihm angelegt ist. Wenn wir einen Teil unseres Seins vernachlässigen, kann der Rest nicht mithalten. Leib, Seele und Geist – der Mensch ist eine ganzheitliche Kreatur, die, wenn Bildung richtig verstanden wird, den Menschen so werden lässt, wie Gott ihn sich gedacht hat.

### **Was ist Coaching?**

Der inzwischen auch in Deutschland gebrauchte Begriff des Coaches entstammt der englischen Sprache. „Coach“, was übersetzt Kutsche bedeutet, beschreibt somit ein Instrument, das Menschen ermöglicht von einem Ort zu einem anderen zu gelangen. Coaching kann auch auf dem Hintergrund der Metaebene – von der Ebene des Überblickens her – als Entwicklungsinstrument bezeichnet werden. Die zu erreichenden Ziele werden immer vom Coachee formuliert, der Coach begleitet den Coachee auf dem Weg als neutraler „Reise-Gefährte“. Dies ist schon das erste wichtige Qualitätsmerkmal eines guten Coaches – er ist lediglich Reisebegleiter, nicht Reiseleiter.

Anfänglich wurde der Begriff des Coaches im Bereich des Sports verwendet. Gemeint ist hier nicht nur der Trainer, sondern der Begleiter, der Motivator, der ihn, über die

sportlichen Fähigkeiten eines Menschen hinaus, entsprechend seiner formulierten Ziele begleitet.

Hier wird deutlich, dass Coaching kein Problemlöseautomatismus, sondern viel weiter reichend und nachhaltiger ist, als das Mitbringen von Lösungen für vorherrschende Probleme eines Mitarbeiters. Der Coach ist ein neutraler Gesprächs- und Interaktionspartner, der seinem Coachee den Prozess der individuellen (Weiter-) Entwicklung eröffnet, erleichtert und ihn darin begleitet.

Coach sein bedeutet Reisebegleiter sein, nicht Arzt und Heiler, nicht Seelsorger oder Zieldefinierer. Ein gutes Coaching umfasst dennoch alle und befasst sich mit allen Lebensdimensionen des Menschen, gerade weil, wie bereits erwähnt, der Mensch eine ganzheitliche Kreatur ist, die Sorge an Leib, Seele und Geist benötigt.

### **Wann ist Coaching angesagt?**

Coaching ist in Veränderungsprozessen oftmals hilfreich, besonders dann, wenn ein Mitarbeiter, eine Abteilung oder ein ganzes Unternehmen einen neuen Weg einschlagen müssen. Wohl dem, der dabei eine klare „Reiseroute“ festgelegt und eine zuverlässige und kompetente „Reisebegleitung“ hat, wenn er den Weg beschreitet, um von A nach B zu gelangen.

Immer wieder erlebe ich Menschen, bei denen berufliche Unzufriedenheit Impuls und Motivation zum Beginn eines Coachings bilden. Unzufriedenheit und Frustration werden zu nutzbaren Chancen, Dinge zu verändern, alt eingefahrene Wege zu verlassen und neues Terrain zu begehen. Oft entwickeln sich bei demotivierten, pessimistischen Menschen mit hoffnungsloser beruflicher Zukunftsaussicht im Coaching, im „Reisen“ mit einem „Reisebegleiter“, neue Perspektiven und neue Vorstellungen, für die es sich wieder zu kämpfen und sich einzusetzen lohnt. Coaching schafft neue Motivation, führt Veränderungsprozesse herbei und gibt Begleitung durch den Berufsalltag mit all seinen Herausforderungen.

### **Coaching zur Führungskräfteentwicklung**

Die Führungskraft von heute steht anderen Herausforderungen gegenüber, als der Veteran der Vergangenheit. Durch Coaching können gerade Kompetenzen im Bereich der geforderten Soft-Skills erweitert werden. Soft-Skills sind heute – neben den fachlichen Qualifikationen – eine selbstverständliche Anforderung, die gerade für junge Führungskräfte eine große Herausforderung darstellt.

Soft-Skills – also soziale und emotionale Kompetenzen – werden im modernen Berufsleben immer mehr gefragt. Durch eine selbstkritische Analyse lassen sich die eigenen sozialen oder emotionalen Kompetenzen, also die persönlichen Soft-Skills, aufdecken. Wichtig ist, die eigenen Stärken

zu kennen und an den erkannten Schwächen beständig zu arbeiten.

Auch als selbstverständlich angesehene Eigenschaften wie schnell lernen, gut zuhören, schnell reagieren oder gut organisieren können sind als Soft-Skills erwähnenswert. Immer mehr steht der Mensch in seiner Ganzheitlichkeit im Blickpunkt der Führungskraft, die mit ausreichenden Soft-Skill-Kompetenzen einen wichtigen Teil der Personalentwicklung und Mitarbeitermotivation ausfüllt.

### **Persönliches Zeitmanagement**

Wie wichtig sind Sie sich? Steht in Ihrem Kalender auch ein Termin mit Ihrem Namen? Sie sorgen für Ihre Mitarbeiter, bieten nötige Seminare und persönliche Coachings an, damit Ihre Mitarbeiter nachhaltig gute Leistung bringen und somit dem Unternehmen gewinnbringend erhalten bleiben. Doch was ist mit Ihnen?

Arbeit hat seine Zeit und Auszeit hat seine Zeit. Sind Sie sich das wert, dass Sie sich gerade in der Herausforderung des beruflichen Alltages einen kompetenten „Reise-Begleiter“ gönnen?

„Ach Sie wissen doch, ich hab dafür keine Zeit...“, so lautet oft die Antwort von Führungskräften, wenn Sie nach der Sorge um sich selbst gefragt werden. Manchmal treibt dann ein Herzinfarkt sie in die Auszeit und sorgt für (zu) späte Reue. Coaching ist Balsam für die Seele und eine Navigation für die eigene Psychohygiene.

Nutzen Sie die Gelegenheit, um sich ganzheitlich zu dem hin zu entwickeln, was Ihrem Persönlichkeitsprofil entspricht? Können Sie in den Spiegel schauen und sich anlächeln, weil Sie so ein sympathischer Mensch sind, der ausgeglichen und glücklich ist? Sind Sie zufrieden? Nicht, weil Sie die Balance zwischen Beruf und Familie gefunden haben oder dank kostspieliger Seminare nun in der Lage sind, alles unter einen Hut zu drücken, sondern weil Sie es gelernt haben, verschiedene Bereiche Ihres Lebens gewinnbringend miteinander zu verknüpfen?

Wenn man sich auf Reisen begibt, die man mit großer Sicherheit nur einmal unternimmt, lohnt es sich, nach einem „Reise-Begleiter“ Ausschau zu halten, der keine eigenen Ziele verfolgt, sondern der begeistert ist von den Plänen und Reisevorhaben des Reisenden.

### ***Bettina D. Weidenbach,***

*Jahrgang 1967, verheiratet, drei Kinder, war 15 Jahre lang als Beamtin im mittleren technischen Dienst tätig, bevor sie in den sozialdiakonischen Bereich wechselte. Heute leitet sie eine Beratungsstelle für schwangere Mädchen und Frauen, allein erziehende Mütter und Familien, deren Träger die gemeinnützige Stiftung INVITARE ist. Darüber hinaus arbeitet sie in ihrem eigenen Unternehmen MEHRWERT als Seelsor-*

gerin, Lebensberaterin, Supervisorin und Coach  
([bweidenbach@invitare-stiftung.de](mailto:bweidenbach@invitare-stiftung.de)).

#### Statements:

Das erste wichtige Qualitätsmerkmal eines guten Coaches:  
Er ist lediglich Reisebegleiter, nicht Reiseleiter.

Ein gutes Coaching befasst sich mit allen Lebensdimensionen des Menschen, gerade weil der Mensch eine ganzheitliche Kreatur ist, die Sorge an Leib, Seele und Geist benötigt.

Sind Sie sich das wert, dass Sie sich gerade in der Herausforderung des beruflichen Alltages einen kompetenten „Reise-Begleiter“ gönnen?

#### Zwei Kästen vorsehen!

##### Kasten 1

#### **Coaching**

Coaching ist person-, prozess- und organisations-bezogene Beratung im beruflichen Kontext mit dem Ziel der effektiven und ökonomischen Aufgabenerfüllung unter Beachtung ethischer Grundsätze. (Guido Pelzer)

Coaching ist die individuelle Beratung von einzelnen Personen oder Gruppen mit auf die Arbeitswelt bezogenen, fachlich-sachlichen und/oder psychologisch-soziodynamischen Fragen bzw. Problemen durch den Coach. (Heinz-Kurt E. Wahren)

Coaching ist eine Kombination aus individueller Beratung, persönlichem Feedback und praxisorientiertem Training. (Maren Fischer-Epe)

Coaching will die Potentiale aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen Stufen entfalten, damit sie ihre Leistungen maximieren können. Coaching bedeutet, dass die Chefinnen und Chefs in der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben und in der täglichen Arbeit den Umgang mit ihren Kolleginnen und Kollegen so gestalten, dass sie ihre Potentiale erkennen, erweitern und somit ihre Leistungsfähigkeit erhöhen können. (Lenz/Ellebracht/Osterhold)

Coaching ist die professionelle Beratung und Begleitung einer Person (Coachee) durch einen Coach bei der Ausübung von komplexen Handlungen mit dem Ziel, den Coachee zu befähigen, optimale Ergebnisse hervorzu- bringen. (Quelle unbekannt)  
Coaching ist Therapie für Manager. (Fritz B. Simon)

Coaching ist ein personenzentrierter Beratungs- und Betreuungsprozess, der unterschiedliche Bedarfslagen des Coachingnehmers umfassen kann, zeitlich begrenzt ist und als „Hilfe zur Selbsthilfe“ zu verstehen ist.  
(Qualitätsspezifikation, Kompetenzfeld Einzel-Coaching, PAS 1029)

Dies sind einige der gängigen Definitionen zum Coaching. Sie zeigen, dass es keine eindeutige Definition gibt.

#### *Kasten 2:*

##### **Soft-Skills**

*Kreativität* – eigene Visionen und Ideen, außergewöhnliche Lösungsstrategien, innovative und abstrakte Denkmuster

*Flexibilität* – Mobilität, hohe Offenheit für Veränderung, große Bereitschaft, Begonnenes beiseite zu legen, unregelmäßige Arbeitszeitmodelle, Dienstreisen, Auslandsaufenthalte

*Konzentration* – Unterscheidung zwischen wichtig und unwichtig, dringend und nicht-dringend, an einer Aufgabe bleiben können, trotz verschiedener Ablenkungen, Setzen von Prioritäten

*Organisation* – Struktur und Ordnung schaffen, Planen und planmäßiges Durchführen von Vorhaben, terminliche und inhaltliche Zuverlässigkeit

*Disziplin* – "Selbstdisziplin ist die Fähigkeit, den eigenen Willen, die Gedanken und das Verhalten zu kontrollieren."  
(Motivationstrainer Jörg Löhr)

*Mut* – gesunder Umgang mit Ängsten, Angst als spannende Anregung erleben, neue noch nie begangene Wege beschreiten, Fehler machen dürfen, hohe Kritikfähigkeit

*Motivation* – Eigenmotivation immer wieder neu aufbauen und auch bei unattraktiven, komplizierten oder langwierigen Arbeiten erhalten

*Enthusiasmus* – hohe Begeisterungsfähigkeit, hohe Ausdauer, bestens geeignet für Projektarbeit

*Optimismus* – an das Erreichen des Zieles glauben, Mitarbeiter ermutigen und motivieren

*Selbstvertrauen* – klare eigene Wunschvorstellungen, der Glaube an die eigenen Gaben und Kompetenzen

*Teamgeist* – die Vielfalt eines Teams als bereichernd erleben, Individuum des Einzelnen stärken und fördern; sich im Team einordnen können

*Kommunikation* – klare einfache und verständliche Ausdrucksweise, konkrete Aufgaben formulieren, aktives Zuhören, gegenseitiges Ausredenlassen, empathische Gesprächsführung, konfliktresistente Kommunikation

*Humor* – Humor als verbindendes und positives Arbeitsklima schaffendes Element einsetzen