

BILL O'CONNELL, STEPHEN PALMER &
HELEN WILLIAMS

Lösungsorientiertes



Coaching in der Praxis

»Coaching Skills kompakt«

Verlag

Junfermann

Bill O'Connell, Stephen Palmer & Helen William
Lösungsorientiertes Coaching in der Praxis

Reihe
Coaching Skills kompakt
Band 2

Ausführliche Informationen zu jedem unserer lieferbaren und geplanten Bücher finden Sie im Internet unter ↗ <http://www.junfermann.de>. Dort können Sie unseren Newsletter abonnieren und sicherstellen, dass Sie alles Wissenswerte über das Junfermann-Programm regelmäßig und aktuell erfahren. – Und wenn Sie an Geschichten aus dem Verlagsalltag und rund um unser Buch-Programm interessiert sind, besuchen Sie auch unseren Blog: ↗ <http://blogweise.junfermann.de>.

BILL O'CONNELL, STEPHEN PALMER & HELEN WILLIAM

LÖSUNGSORIENTIERTES COACHING IN DER PRAXIS

Aus dem Englischen
von Claudia Campisi

Junfermann Verlag
Paderborn
2014



Copyright © der deutschen Ausgabe: Junfermann Verlag,
Paderborn 2014

Copyright © der Originalausgabe: 2012 by Bill O'Connell,
Stephen Palmer, Helen William.
All rights reserved.

Authorized translation from the English
language edition "*Solution Focused Coaching
in Practice*", published by Routledge, a member
of the Taylor & Francis Group.

Übersetzung Claudia Campisi

Coverfoto © travenian – iStock

Covergestaltung / Reihenentwurf Christian Tschepp

Satz JUNFERMANN Druck & Service, Paderborn

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist
urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung
des Verlages unzulässig und strafbar.

Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen,
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die
Einspeicherung und Verarbeitung in
elektronischen Systemen.

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.

ISBN 978-3-95571-167-2

*Dieses Buch erscheint parallel als Printausgabe
(ISBN 978-3-95571-009-5).*

Für Ella, Clara und George, deren Großvater zu sein ich die Ehre habe. Ich wünsche euch Lösungen für die nächste Generation (*BO'C*).

Für meine Mutter, Cecila Palmer (*SP*).

Für meinen Mann Ben, und meinen Sohn Ry, für meine Mutter und meinen Vater, für meine Schwestern Lisa und Lorna, mit liebem Dank, dass ihr mir dies ermöglicht habt (*HW*).

Inhalt

Geleitwort.....	11
Vorwort.....	13
Danksagung.....	15
1. Was ist Coaching?	17
1.1 Was Coaching nicht ist	18
1.2 Der Coachingkontext	20
1.3 Wer ist Coach?	21
1.4 Die Kernkompetenzen des Coachs	23
1.5 Die Beziehung zwischen Coachs und Klienten	24
1.6 Wer ist das Klientel?	25
1.7 Hauptmerkmale des Coachings.....	25
1.8 Theoretische Ansätze des Coachings.....	26
1.9 Der Wert von Coaching.....	27
1.10 Durch Coaching Veränderungen bewältigen	27
2. Lösungsorientiertes Coaching im Überblick	29
2.1 Einleitung.....	29
2.2 Grundeinstellung.....	30
2.3 Der Ursprung des lösungsorientierten Ansatzes	33
2.4 Das SOLUTION-Modell.....	35
2.5 Das FOKUS-Modell.....	41
2.6 Was lösungsorientiertes Coaching nicht ist.....	41
2.7 Probleme versus Lösungen	43
2.8 Wertschätzen der Person	45
2.9 Sprachliche Anpassung.....	46
2.10 Sprachliches Vorbild.....	46
2.11 Lösungsorientiertes Coaching und Neurowissenschaften	47
2.12 Das Gesetz der erforderlichen Vielfalt.....	49
2.13 Beobachten und Beschreiben	50
2.14 Lösungsorientiertes Coaching und Veränderung.....	51

3.	Lösungsorientierte Fähigkeiten für Coachs	55
3.1	Einleitung.....	55
3.2	Eine Grundlage für Kompetenz schaffen.....	57
4.	Weitere lösungsorientierte Fähigkeiten für Coachs	81
4.1	Anders denken – anders handeln.....	81
4.2	Aufgaben zwischen den Sitzungen.....	91
4.3	Die Beziehung beenden.....	99
4.4	Fallbeispiel.....	100
5.	Lösungsorientierte Coachs	105
5.1	Kompetente Coachs.....	105
5.2	Häufige Fehler	116
5.3	Was Sie tun können, um die lösungsorientierte Sprache fließender zu sprechen.....	118
5.4	Kompetente Coachees.....	119
6.	Gruppen- und Teamcoaching	123
6.1	Lösungsorientierte Coachingmodelle.....	124
6.2	Alternative lösungsorientierte Gruppemodelle.....	125
6.3	Lösungsorientiertes Gruppencoaching.....	128
6.4	Beispiel für eine lösungsorientierte Coachinggruppe.....	130
6.5	Lösungsorientiertes Teamcoaching	135
6.6	Beispiel für ein lösungsorientiertes Teamcoachingprogramm	137
7.	Professionalität, ethische und praktische Fragen	147
7.1	Der Coachingprozess	147
7.2	Die Coach-Coachee-Beziehung	148
7.3	Einsatz neuer Technologien	150
7.4	Ethische Aspekte.....	151
7.5	Supervision	155
8.	Integrative Coachs	159
8.1	Ein integrativer Ansatz	159
8.2	Wie andere Ansätze vom lösungsorientierten Ansatz profitieren können	184

9. Lösungsorientierte Coachingübungen	187
9.1 Übungen für Einzel- und Gruppencoachings bzw. Workshops	188
9.2 Übungen für Workshops und Gruppen	196
Schlussüberlegungen:	
Auf dem Weg zu einem evidenzbasierten Ansatz.....	199
Anhang 1: Lösungsorientiertes Arbeitsblatt	201
Anhang 2: Arbeitsblatt „Lösungen üben“	203
Anhang 3: Interessante Internetadressen	207
Literatur.....	209
Über die Autoren	219
Index	221

Geleitwort

Seit 22 Jahren arbeite ich in Großbritannien und auch in anderen Ländern mit dem lösungsorientierten Ansatz. Als ich von der Entstehung dieses Buches hörte, habe ich bereits interessiert aufgehört; daher fühle ich mich umso mehr geehrt, dass man mich nun bittet, ein Geleitwort zu schreiben. Über Coaching allgemein sind in den letzten Jahren etliche Bücher auf der ganzen Welt veröffentlicht worden, und einige wenige auch über lösungsorientiertes und kognitiv-behaviorales Coaching. In Großbritannien ist dies jedoch das erste, in dem die Praxis des lösungsorientierten Coachings detailliert beschrieben wird. Da das lösungsorientierte Modell zuerst im Bereich der Einzel- und Familientherapie entdeckt wurde, stammen viele Konzepte aus diesem Therapiesetting. Doch wie man sieht, ist diese neue Lernform inzwischen für den Bereich Organisation und Coaching angepasst worden.

Geschrieben wurde das Buch von drei hochkarätigen Autoren. Bill O'Connell, Ausbildungsleiter der Agentur Focus on Solutions und Begründer des ersten Masterstudiengangs im Fach Solution Focused Therapy (vormals an der University of Birmingham), kenne ich seit vielen Jahren und bin stets beeindruckt von seiner Belesenheit und seiner Menschlichkeit. Stephen Palmer, ein etablierter, viel publizierter und vielseitig interessierter Akademiker, besitzt die Fähigkeit, auf der Stelle die Essenz eines Problems zu erfassen, wofür ich ihn sehr bewundere. Auch die dritte Autorin, Helen Williams, hat eine beeindruckende Erfolgsbilanz aufzuweisen. Da sie zehn Jahre lang als Psychologin in einem großen Unternehmen tätig war, ist sie besonders befähigt, etwas über die konkrete Anwendung von Coaching in eben diesen Settings zu sagen. Sie und Stephen Palmer haben eng an mehreren Projekten zusammengearbeitet.

Wie erwartet, ist das Buch logisch aufgebaut. Es beginnt mit einer allgemeinen Darstellung von Coaching und geht dann zu den Einzelheiten der lösungsorientierten Coachingpraxis über. Zunächst wird die Anwendung in Gruppen und Teams vorgestellt sowie die Bandbreite verschiedener Möglichkeiten, wie sich die lösungsorientierte Praxis mit anderen Coachingmethoden verbinden lässt und wie Coaches, die nach anderen Modellen arbeiten, umgekehrt die lösungsorientierten Auffassungen und Techniken in ihre aktuelle Praxis integrieren können. Das letzte Kapitel

enthält 14 Übungen für die Einzel- und Gruppenarbeit mit dem lösungsorientierten Modell. Diese gehen auf die unterschiedlichsten Modelle und Coachs bzw. Therapeuten zurück und wurden mit deren Einwilligung dem lösungsorientierten Ansatz angepasst. Der Text wurde in einem klaren und einfachen Stil verfasst und mit sinnvollen Dialogbeispielen aus dem wahren Coachingleben veranschaulicht.

Hilfreich sind auch die Hinweise zur Fragetechnik und zur Verwendung der Sprache, auf die großen Wert gelegt wird (z. B. „warum“ und statt „sollte“: „könnte“). Man sieht – lösungsorientiertes Coaching ist vom Konzept her einfach, aber nicht leicht. Auch Schweigen ist wichtig. So wird in Kapitel 3 rechtzeitig darauf hingewiesen, den Coachees auch stille Momente zum Nachdenken zu gönnen, allerdings nicht wie bei an Freud orientierten Therapiesettings, bei denen ja sehr viel geschwiegen wird.

Man braucht nicht das ganze lösungsorientierte Modell zu übernehmen, sondern kann je nachdem, was einem sinnvoll erscheint, auch nur einzelne Teile auswählen: Es ist für alle etwas dabei! Die klar formulierten Ideen lassen sich einfach erproben und umsetzen. Nun gibt es überall dort, wo man mit Menschen zu tun hat – egal ob es um Gesundheit, Liebe oder Geld geht –, keine Erfolgsgarantie. Trotzdem kann man den Nutzen des lösungsorientierten Ansatzes als erwiesen betrachten, da mit ihm in vielen Settings gute Resultate erzielt werden und er obendrein noch zeiteffizient ist. So hoffe ich, dass viele Coachs dieses Buch kaufen und von der darin enthaltenen Weisheit profitieren werden.

Dr. Alasdair J. Macdonald,
Facharzt für Psychiatrie und Familientherapeut

Weymouth, 2012

Vorwort

Im vergangenen Jahrzehnt hat sich in den Bereichen Coaching, Coachingpsychologie und Mentoring weltweit viel Spannendes getan. Berufsverbände und deren engagierte haupt- und ehrenamtlichen Mitglieder haben sich dafür eingesetzt, damit Coaching sich immer weiter professionalisiert. In manchen Ländern oder Regionen, so auch in Großbritannien, gibt es mittlerweile Berufsstandards, dank derer es möglich ist, Coaching am Arbeitsplatz durchzuführen. Palmer und Whybrow (2007) zufolge gibt es über 28 verschiedene Coachingansätze, von denen, wie weitere Untersuchungen bis 2009 ergeben haben, lösungsorientiertes Coaching zu den beliebtesten gehört, die von Coachingpsychologen angewandt werden.

Wozu aber ein Buch über lösungsorientiertes Coaching? Wir (Bill und Stephen) haben bereits im Jahre 2003 ein Buch über lösungsorientierte Therapie herausgegeben, das erklärt, wie der Ansatz in den verschiedensten Bereichen und Settings angewandt werden kann, z.B. in der Sozialarbeit und in Schulen, in der Arbeit mit Eltern, Kindern, Familien und Paaren. Zwar sind von uns zum Thema lösungsorientiertes Coaching schon Artikel (Palmer, O'Connell & Grant 2007) und einzelne Kapitel (O'Connell & Palmer 2007) erschienen, in denen die lösungsorientierte Praxis im Wesentlichen erfasst ist; dennoch sind wir zu der Erkenntnis gelangt, dass wir aufgrund des begrenzten Umfangs der Artikel nicht auf alle Einzelheiten eingehen konnten. Also blieb nur eine Lösung: ein Buch über die Praxis des lösungsorientierten Coachings zu schreiben! Wir stellten uns das gewünschte Szenario vor und machten uns an die Arbeit.

Lösungsorientiertes Coaching in der Praxis ist ein Ratgeber, der bei den Leserinnen und Lesern keine Vorkenntnisse voraussetzt, weder über Coaching noch über den Ansatz. Daher hoffen wir, dass das Buch sowohl für erfahrene Coachs geeignet ist, die sich für die Kapitel über den lösungsorientierten Ansatz interessieren, als auch für Neulinge, die gerade erst damit beginnen, als Coachs zu arbeiten. Außerdem hoffen wir, dass das Buch auch Führungskräften, Personalfachleuten und Beraterinnen nutzt.

Das erste Kapitel ist eine Einführung, worin erklärt wird, was Coaching allgemein ist. Das zweite bietet einen Überblick über lösungsorientiertes Coaching, während das Know-how dafür in den beiden folgenden Kapiteln behandelt wird. Kapitel 5 hat die lösungsorientierten Coachs zum Thema.

In Kapitel 6 geht es um Gruppen- und Teamcoaching aus einer lösungsorientierten Perspektive. Kapitel 7 befasst sich mit praktischen Themen wie dem Prozess des lösungsorientierten Coachings, die Coach-Coachee-Beziehung und die Rolle neuer Technologien. Das Kapitel im Anschluss daran ist für diejenigen Coachs interessant, die Techniken, Interventionen, Modelle und Theorien anderer Ansätze angemessen integrieren wollen. Das letzte Kapitel enthält eine Reihe unterschiedlicher Coachingübungen, die im Einzel- und Gruppencoaching sowie im Training verwendet werden können.

Unser Buch enthält Fallstudien und Vignetten aus Privat- und Berufsleben. Jedes Kapitel schließt mit Tipps für die Praxis, Themen für weitere Überlegungen und Literaturempfehlungen. Im Anhang finden Sie zwei Arbeitsblätter für Coachees und nach den Literaturangaben eine Liste mit hilfreichen Internetadressen.

Danksagung

Zuallererst möchte ich mich für die immense Hilfe bedanken, die mir meine Frau Moira bei allem, was ich tue, gewährt. Ich begrüße und schätze ihre Anregungen zu diesem Buch und ihren Einsatz für unser Unternehmen und unsere Familie. Außerdem danke ich Donnamarie, Katrina, Joanne und John, die mich ebenfalls so gut unterstützen. Ich habe das Glück, so viele großartige Kolleginnen und Kollegen zu haben, die mein Denken und Schreiben mitgeprägt haben. Meinen Dank schulde ich Steve de Shazer, Insoo Kim Berg und Bill O'Hanlon sowie vielen anderen lösungsorientierten Autorinnen und Praktizierenden. Die Entdeckung der lösungsorientierten Community hat mein Leben verändert. Besonders erwähnen möchte ich Steve Conlon, Peter Creagh und Garrath Ford, meine Kollegen bei *Focus on Solutions*, die ihre Ideen so großzügig mit mir teilen. Ihrem Motto: „Lehren ist Lernen“ entsprechend möchte ich den vielen Menschen danken, die im Laufe der Jahre an meinen Ausbildungskursen teilgenommen haben und einen gewaltigen Beitrag für die Entwicklung meiner lösungsorientierten Arbeit geleistet haben.

Bill O'Connell

Ich danke meinen Kollegen Bill O'Connell, Alasdair Macdonald und Mark McKergow für ihre Gedanken über die lösungsorientierte Praxis und ihre fortwährende Unterstützung in den vergangenen zehn Jahren. Die Verlagsangestellten bei Routledge haben meine Arbeit seit 1997 unterstützt, was ich sehr schätze. Mein besonderer Dank geht an die Cheflektorin Joanne Forshaw für ihre bemerkenswerte unendliche Geduld und an die Chefredakteurin Kate Moysen, die mit mir zusammen über die Jahre an diesem und anderen Büchern gearbeitet hat.

Stephen Palmer

Ich möchte Stephen Palmer und Bill O'Connell für die großartige Gelegenheit danken, mit ihnen gemeinsam ein Buch zu schreiben, das für andere Menschen hoffentlich nützlich sein wird. Außerdem danke ich Stephen für die Großzügigkeit, seine Coachingerfahrungen mit mir zu teilen, und die Chance, mit ihm zusammen an zahlreichen Projekten zu arbeiten, die er in den letzten fünf Jahren zum Thema Coaching publiziert hat. Liebe Grüße und Dank an die Familien Marsh, Smith, Frost und Williams für ihre jahrelange Freundlichkeit und Unterstützung.

Helen Williams

1. | Was ist Coaching?

Die heutige Coachingpraxis stammt aus dem Sport und war ursprünglich zur Leistungssteigerung von Spitzensportlern gedacht. Überraschenderweise finden sich bereits in der Fachliteratur der 1930er-Jahre erste Überlegungen, wie man Coaching auch zur Verbesserung der beruflichen Leistung einsetzen könnte (z. B. bei Gorby 1937). In den 1970er-Jahren begann man schließlich damit, die Methoden tatsächlich auf die Verwendung in Beruf und Leben hin anzupassen, um so die wahrgenommene Lebensqualität, die Motivation und die Arbeitsleistung zu optimieren und um Ziele besser erreichen zu können. Im Laufe der letzten 20 Jahre ist Coaching immer populärer geworden und gilt heute als effektive Methode zur beruflichen wie zur persönlichen Weiterentwicklung.

Ob es nun um die Tätigkeit von Coaches in der Gesamtheit oder die Einstellung bzw. den Stil zum Erreichen anderer Ziele wie etwa die Führung von Menschen oder Teams geht – Coaching ist vielgestaltig. So gibt es eine ganze Reihe von Definitionen (siehe Palmer & Whybrow 2007); im Folgenden eine Auswahl:

- Das Aufschließen des individuellen Potenzials eines Menschen, um dessen Leistung zu maximieren. Coaching will nicht lehren, sondern Lernen fördern (Whitmore 2002, S. 8).
- Die Kunst, die Leistung, das Lernen und die Entwicklung anderer zu ermöglichen (Downey 1999, S. 15).
- Gemeinschaftlich, individualisiert, lösungsorientiert, ergebnisorientiert, systematisch und fordernd: Coaching fördert selbstbestimmtes Lernen (Grant 2007, S. 25).
- Lösungsorientierter, ergebnisorientierter systematischer Prozess, bei dem die Coaches die Optimierung der Arbeitsleistung, selbstbestimmtes Lernen und persönliches Wachstum der Coachees fördern (Grant 2001, S. 8).
- Lösungsorientiertes Coaching ist ein zielorientierter, kompetenzbasierter Ansatz (O'Connell & Palmer 2007, S. 278).

Coaching ist im Wesentlichen Hilfe zur Selbsthilfe zur Erreichung von erwünschten Zielen und zukünftigen Zuständen. Die Mehrzahl der Coachingmethoden ist nicht-direktiv, obwohl von manchen Seiten innerhalb des nicht-direktiven Rahmens auch stärker herausfordernden, direkten Fragetechniken Raum gegeben wird.

1.1 Was Coaching nicht ist

Coaching grenzt an viele andere Disziplinen an, am nächsten an Beratung, Mentoring und Training. Aus diesem Grund halten wir es für sinnvoll, nicht nur zu beschreiben, was Coaching ist, sondern auch, was es *nicht* ist. Mit Coaching sollen Menschen dabei unterstützt werden, ihre beruflichen und privaten Lebensziele zu erreichen (Grant & Palmer 2002), wobei der Fokus auf dem Wachstum und der Entwicklung psychisch gesunder Menschen liegt (Peltier 2001). Es ist also kein therapeutischer Ansatz zu medizinischen Zwecken bzw. zur Lösung gesundheitlicher Probleme wie Depression oder Paranoia (Grant 2001; Peltier 2001). Stellt sich heraus, dass die Ziele eines Coachees klinischer Natur sind, wäre das für den Coach ethisch angemessene Verhalten, die betreffende Person an einen Psychologen oder eine Psychotherapeutin weiterzuempfehlen. Die Hauptunterschiede zwischen Beratung und Coaching sind in Tabelle 1.1 zusammenfassend dargestellt.

Psychologische Beratung	Coaching
Klinische Ziele	Nichtklinische Ziele
Von qualifizierten Psychologen oder Psychotherapeutinnen verabreicht	Von qualifizierten Coaches bzw. coachenden Psychologen verabreicht
Ansatz wird von medizinischem Modell untermauert	Ansatz wird von nichtmedizinischem Coachingmodell untermauert

Tabelle 1.1: Psychologische Beratung und Coaching

Mentoring zeichnet sich üblicherweise durch eine informellere Beziehung über einen längeren Zeitraum aus. Die Betonung liegt mehr auf dem Transfer von Wissen, dem Erteilen von Ratschlägen und dem Bereitstellen von Chancen für eine persönliche oder berufliche Weiterentwicklung (Grant 2001; Jarvis 2004). Im Unterschied dazu sind die Coachees beim Coaching für ihre Ziele und Unternehmungen selbst verantwortlich, wobei ihr Lernprozess vom Coach unterstützt wird (Grant 2001, S. 7). Das Ziel ist letztlich die Autarkie der Coachees durch die Verinnerlichung des Coachinginstrumentariums. Die Hauptunterschiede zwischen Mentoring und Coaching sind in Tabelle 1.2 zusammengefasst.

Mentoring	Coaching
Informell und direktiv	Formell und nicht-direktiv
Unbestimmter Zeitrahmen	Bestimmter, vertraglich vereinbarter Zeitrahmen
Wissenstransfer	Fortschreiten in Richtung der Ziele der Coachees
Schaffung und/oder Bereitstellung von Chancen zur Entwicklung und zu beruflichem Vorankommen	Schaffung einer sicheren Umgebung für persönliches Wachstum oder berufliche Leistung

Tabelle 1.2: Mentoring und Coaching

Training ist etwas Alltägliches am Arbeitsplatz sowohl für den Erwerb praktischer Fähigkeiten als auch für die Entwicklung von Verhaltenskompetenzen. In Bezug auf allgemeinere Lebensziele gibt es zahlreiche Kurse, die verschiedene Aspekte der persönlichen Entwicklung und Fähigkeiten abdecken, wie etwa zur Selbstbehauptung, zum Zeitmanagement und zur Präsentation. Im Gegensatz zum Coaching dient Training also normalerweise der Vermittlung von Wissen und Fähigkeiten. Entsprechend ist es trainerzentriert, ein oder zwei Trainer vermitteln einer Gruppe ein bestimmtes Programm. Die Hauptunterschiede zwischen Training und Coaching sind in Tabelle 1.3 zusammengefasst.

Training	Coaching
Direktiv	Nicht-direktiv
Trainerzentriert	Coacheezentriert
Arbeit entlang der Agenda der Trainer	Arbeit entlang der Agenda der Coachees
Transfer von Wissen und Fähigkeiten	Fortschritt in Richtung Ziele der Coachees und Verinnerlichung der Coachingtechniken

Tabelle 1.3: Training und Coaching

1.2 Der Coachingkontext

Coaching findet aus einer Vielzahl von Anlässen und in den unterschiedlichsten Kontexten statt. Einzelklienten können bei einem Coach Unterstützung für die eigene persönliche Entwicklung oder bei der Erreichung von Lebenszielen finden. Oder eine Organisation wendet sich an eine Coachin, damit diese mit einer Angestellten oder einer Gruppe von Angestellten an deren Arbeitsleistung oder dem Erreichen von Organisationszielen arbeitet. Coaching kann zur persönlichen Entwicklung einzeln oder zur Teamentwicklung entsprechend in Gruppen oder Teams stattfinden oder auf der Organisationsebene bei der Entwicklung einer Organisationskultur unterstützen. Des Weiteren kann der Coachingkontext auch von der Organisationsebene des bzw. der Arbeitnehmer/s abhängen, je nachdem ob es sich um die Belegschaft eines Callcenters, Studierende, Angestellte in mittleren oder höheren Leitungspositionen oder die Geschäftsführungs- oder Vorstandsebene handelt. Potenzielle Ziele für Coaching am Arbeitsplatz sind in Kasten 1.1 aufgeführt.

- Erwerb von Fähigkeiten
- Verbesserung der Arbeitsleistung
- Verlagerung von Lebensperspektiven bei den Coachees
- Vertiefung der Selbsterkenntnis
- Stärkung des Selbstbewusstseins, des Selbstwertgefühls und/oder der Selbstwirksamkeit
- Kompetenzbasierte persönliche Entwicklung
- Berufliche Umstellung und Weiterentwicklung
- Verbesserung der Teamarbeit
- Schärfung des multikulturellen Bewusstseins

Kasten 1.1: Ziele des Coachings

1.3 Wer ist Coach?

Organisationscoaching wird meist von internen oder externen Coaches, Managern oder Mitarbeitern der Personalabteilung durchgeführt (CIPD 2007), die nach bestimmten Kriterien ausgewählt werden (siehe Jarvis 2004; Chapman 2006):

- Innere/äußere Ressourcen und Verschwiegenheit
- Qualifikation, Erfahrung, Zugehörigkeit zu professionellen Verbänden sowie Referenzen
- Passende Coachingmethoden für die jeweiligen Coachingziele
- Kommunikationsstil, der den Coachees und der Organisationskultur angemessen ist

Über die Kernkompetenzen von Coaches gibt es eine ganze Fülle an Literatur (siehe Whitmore 2006; Graham, Wedman & Garvin-Kester 1994; Alexander & Renshaw 2005; Bresser & Wilson 2006). In der Regel sind dies Fähigkeiten, die wichtig sind für den Aufbau von Beziehungen, für das Fragen und Zuhören, für die Prozessbegleitung, die Durchführung von Sitzungen und die Einhaltung von Grenzen. Inzwischen gibt es auch Berufsverbände für Coaches (siehe Williams & Palmer 2009), die Standardrahmenbedingungen, Verhaltensregeln und Supervisionsrichtlinien aufgestellt sowie Kompetenzen definiert und die Anerkennung von Ausbildungen und Kursen durchgesetzt haben (Jarvis 2005; Wilson 2006). Beispiele für die Kompetenzen von Coaches sind in Kasten 1.2 aufgeführt.

- Selbsterkenntnis, fortlaufende berufliche Weiterentwicklung und Supervision
- Einhaltung ethischer und professioneller Standards
- Beziehungsfördernd
- effektive Kommunikation
- Lernen und Entwicklung fördernd
- Ziel-, Ergebnis- und Handlungsorientiertheit
- Anwendung von Wissen, Modellen und Techniken des Coachings
- Coachingevaluation

Kasten 1.2: Beispiele für die Kompetenzen von Coaches

Informationen über die Rahmenbedingungen und Kompetenzen von Coaches bekommen Sie über die Association for Coaching (2005), die International Coach Federation (2008), den European Mentoring and Coaching Council (2009) sowie die National Occupational Standards for Coaching and Mentoring in Großbritannien.¹ Um auf dem Laufenden zu bleiben, lohnt sich ein regelmäßiger Besuch der ständig aktualisierten Webseiten dieser Organisationen.

Als Einzelcoach ist es sehr ratsam, ein eigenes Coachingmodell zu entwerfen und anzubieten: Welche sind Ihre grundlegenden Werte und Philosophien als Coach? Über welche Qualifikationen und Erfahrungen verfügen Sie? Welche Coachingmodelle, Tools und Techniken verwenden Sie und wie verbinden Sie sie innerhalb Ihres eigenen integrativen Coachingrahmens? Welche Coachingmethoden bieten Sie nicht an? Wie kommunizieren Sie und wie ist Ihr Coachingstil? Welchen Berufsverbänden gehören Sie an und wie demonstrieren Sie, dass Sie sich an die Richtlinien und Standards für eine optimale Vorgehensweise halten? Worin liegen Ihre Stärken als Coach und worin könnten Sie sich noch weiterentwickeln? Diese Klarheit wird Ihnen dabei helfen, Ihr Coachingmodell zu kommunizieren und Coaching in Ihrem ureigenen, authentischen Stil anzubieten.

Wir empfehlen, diese Übung im Sinne eines lösungsorientierten Coachingansatzes anzugehen. Dieser wird dann im weiteren Verlauf des Buches in allen Einzelheiten detailliert erläutert. Im Wesentlichen geht es jedoch um folgende Prinzipien:

- Konzentrieren Sie sich auf sich selbst und Ihr Potenzial als Coach (Ihre diesbezüglichen Fähigkeiten, Erfahrungen, Werte und Einstellungen).
- Werden Sie sich über Ihre eigenen Hoffnungen, Ziele und Bestrebungen als Coach klar.
- Überlegen Sie, wie Sie Ihre Ressourcen noch besser nutzen können, um diese Ziele zu erreichen. Denken Sie daran: Kleine Schritte bewegen viel.
- Hinterfragen Sie alle negativen Selbstbewertungen.
- Konzentrieren Sie sich darauf, welche Zukunft Sie für sich als Coach am meisten wünschen, und überlegen Sie, wie Sie gut Funktionierendes häufiger tun können!
- Werden Sie sich Ihrer unmittelbar bevorstehenden Handlungspläne und der nächsten Schritte klar.

1 Angaben zu Coaching-Verbänden im deutschsprachigen Raum finden Sie im Anhang.