

---

## Coaching

Coaching hat sich innerhalb der wachsenden Beratungsbranche als ein zentrales Beratungsformat etabliert. Ursprünglich gelegentlich stigmatisiert als „Hilfsmaßnahme für schlechte Managementleistung“ oder unterschätzt als kurzfristiger Modetrend, ist es inzwischen zum Bonus für besondere Leistungen avanciert und hat sich im internationalen Markt fest verankert (Charan, 2009). Dies zeigt sich an hohen Umsätzen großer Beratungsinstitute, der wachsenden Zahl von Coaches und besonders an der ebenfalls wachsenden Zahl von Aus-, Fort- und Weiterbildungsangeboten in diesem Bereich.

Begriffe wie Belastbarkeit, positive Einstellung zu Leistung und Wettbewerb sowie erwarteter Erfolg wurden bald schon mit Managementaufgaben assoziiert. Aufgrund täglicher „Wettkampfsituationen“ stieg auch bei Managern der Wunsch nach einem persönlichen Coach, „der ihnen hilft, mit Frustration, Aggression, Leistungsdruck und Versagensangst umzugehen, stabile Motivation und anhaltende Konzentration aufzubauen“. Somit hielt Coaching Einzug in die amerikanische Wirtschaft und wird seitdem als Personalentwicklungsmaßnahme eingesetzt.

Obwohl Coaching im internationalen Markt erfolgreich ist, bleibt es ein Sammelbegriff für diverse Beratungsformate mit sehr unterschiedlichen theoretischen Hintergründen (z.B. positive Psychologie, Psychoanalyse, Behaviorismus oder Systemtheorie) und mit einem breiten Spektrum von Inhalten und Erfolgsaussichten (s. z.B. Peltier 2010). Die internationale Debatte zur Abgrenzung professionellen Coachings von anderen Beratungs- oder Therapieformen hat bislang zumindest ein Kernverständnis des Begriffes hervorgebracht. Demnach bezeichnet Coaching einen kollaborativen Prozess, in dem der Coach seinen Klient (Coachee) darin unterstützt, seine Leistung zu steigern, sich beruflich und persönlich zu entwickeln sowie eine erhöhte Maß an Selbstreflexion und Wohlbefinden zu erreichen (Grant, 2009). Im Coaching werden im Gegensatz zu therapeutischen Interventionen keine psychischen Störungen mit Krankheitswert behandelt. Der Umgang mit Problemstellungen im Coaching zeichnet sich stattdessen durch eine stärkere Zielfokussierung bei geringerer emotionaler Tiefe aus (s. z.B. Peltier 2010). Im Unterschied zur Organisationsberatung stehen beim Coaching einzelne Personen oder Gruppen und ihre Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten im Beratungsfokus (Kühl 2008). Die besondere Leistungsfähigkeit von Coaching-Prozessen und ihre spezifische gesellschaftliche Relevanz erweisen sich in der Förderung reflexiver Handlungs- und Entscheidungskompetenzen.

Zu den häufigsten Coaching-Anlässen auf individueller Ebene zählen die Übernahme neuer Aufgaben, Funktionen oder Positionen (z.B. durch Beförderung, Versetzung, Übernahme von Führungsverantwortung, Auslandsentsendungen; Böning & Fritschle, 2005). Zudem können individuelle Verhaltens- und Leistungsdefizite sowie Führungsprobleme Anlässe darstellen, welche durch Coaching bewusst gemacht und behoben werden sollen. Zur Wiederherstellung der Leistungsfähigkeit gilt es, unangemessene Verhaltens-, Wahrnehmungs- und Beurteilungstendenzen aufzulösen sowie Leistungs- und Motivationsblockaden abzubauen. Ein persönliches Motiv zur Aufnahme eines Coachings kann darüber hinaus in übermäßigem Stressempfinden, welches sich bis zum Burnout zuspitzen kann, begründet sein. Dabei geht es in erster Linie um die Vermittlung geeigneter Bewältigungsstrategien (Flexibilisierung des Coping) zur Verbesserung von Selbst- und Zeitmanagement bei hohem Arbeitsanfall, Überprüfung von Zielsetzung und Anspruchshaltung sowie um den Umgang mit Misserfolgen. Auch eine Kündigung kann ein krisenhaftes Ereignis darstellen, das eine unterstützende Begleitung durch einen Coach beim Umgang mit einer derart existenz- und identitätsbedrohenden Situation verlangt. Ein Coaching hilft in diesem Zusammenhang, neue Zukunftsperspektiven zu erarbeiten und einen reibungslosen Übergang in ein neues Arbeitsverhältnis oder den Eintritt in den Ruhestand zu erleichtern (sog. Outplacement).

## Literatur

Böning, U. & Fritschle, B. (2005). *Coaching fürs Business. Was Coaches, Personaler und Manager über Coaching wissen müssen*. Bonn: managerSeminare.

---

Charan, R. (2009). The coaching industry: A work in progress. *Harvard Business Review* 87 (1), 93-99.

Grant, A. (2009). *Workplace, Executive and Life Coaching: An Annotated Bibliography from the Behavioural Science and Business Literature*. University of Sydney: Coaching Psychology Unit.

Kühl, S. (2008). *Coaching und Supervision. Zur personenorientierten Beratung in Organisationen*. Wiesbaden: VS.

Peltier, B. (2010). *The Psychology of Executive Coaching. Theory and Application*, 2nd ed. New York: Routledge.