

## Der vorgehaltene Spiegel

### *Zunehmende Beliebtheit des Coachings*

Professionelles Coaching von Führungskräften gewinnt zunehmend an Popularität. Ähnlich wie im Sport soll der Coach auch den Managern durch das Vorhalten eines Spiegels zu Höchstleistungen verhelfen. Ausschlaggebend für den Erfolg ist dabei unter anderem die Wahl des richtigen Coachs.

Nö. Wir kennen ihn vom Eishockey, vom Fussball, aber auch vom Eiskunstlaufen und vom Tennis: Der Coach ist im Sport als Betreuer eines ganzen Teams oder einer einzelnen Person jedem bekannt. Heute wird der gleiche Ausdruck auch in der Managementlehre benutzt. Das Coaching von Führungskräften hat im letzten Dezennium erheblich an Popularität gewonnen. Gemäss einer Umfrage des Weiterbildungsforums Basel setzten bereits Ende der neunziger Jahre rund 85 Prozent von 150 befragten Unternehmen im deutschsprachigen Raum einen Coach ein; Ende der achtziger Jahre waren es noch knapp 20 Prozent gewesen.

#### **Hilfe zur Selbsthilfe**

Ähnlich wie im Sport soll der Coach auch den Managern zu Höchstleistungen verhelfen. Wie Romi Staub, die selbst als Coach arbeitet, in einer Studie\* schreibt, wird der Begriff heute aber oftmals noch falsch verwendet. Beim Coaching gehe es nämlich nicht darum, eine Person von einer bestimmten Meinung zu überzeugen, sondern dem Klienten soll lediglich ein Spiegel vorgehalten werden. Das Finden der richtigen Antworten ist dem Manager zu überlassen; der Coach sollte aber die richtigen Fragen stellen.

Coaching ist somit eine Hilfe zur Selbsthilfe, wodurch andersartige Denkweisen und Handlungsmuster angeregt werden sollen. Entspre-

chend setzen die meisten Unternehmen überall dort einen Coach ein, wo Veränderungen erwünscht oder gefordert sind. So können Potenziale geweckt, die Führungskompetenzen oder die Kommunikation verbessert werden. Zudem wird Coaching auch im Rahmen einer Reorganisation oder einer Umstrukturierung sowie als Vorbereitung für eine neue Aufgabe eingesetzt. Dabei ist es wichtig, dass dem Coaching immer ein klares Ziel unterlegt wird.

#### **Neutrale Personen**

Entscheidend für den Erfolg ist unter anderem die Wahl des richtigen Coachs. Viele Unternehmen bevorzugen eine externe Person, da diese eine neutrale Stellung ohne unternehmensinterne Interessen einnimmt. Nebst einer grundlegenden Methodenkompetenz kann es für einen Coach von Vorteil sein, Führungserfahrung sowie spezifische Fach- und Betriebskenntnisse zu haben. Zudem ist es von erheblicher Bedeutung, dass der Coach die psychologischen Zusammenhänge versteht. Er muss nämlich unangenehme Dinge beim Namen nennen, ohne dabei verletzend zu wirken. Diplomatisches Vorgehen ist letztlich also entscheidend für einen erfolgreichen Coaching-Prozess.

\* Staub, Romi: Coaching und Veränderungen gehen viel einfacher (HRM Dossier Nr. 18, Spektramedia, Zürich 2002).