

Was ist eigentlich Coaching und welchen praktischen Nutzen hat es?

Immer wieder tauchen Fragen zu dem komplexen Themenbereich Coaching auf. Wir haben einige Fragen und Wissenswertes aufbereitet und die Expertin Elke Nürnberger befragt. Das Interview führte Manuela Maurer.

Manuela Maurer: Was genau ist eigentlich „Coaching“ und wie läuft es ab?



Elke Nürnberger: Coaching können Sie als Unterstützung auf Zeit verstehen. Der Coach unterstützt den Coachee durch gezielte Fragestellungen. Dabei steht die Selbständigkeit des Klienten immer im Vordergrund. Menschen tun viele Dinge unbewusst. Manche Verhaltensweisen sollten besser unterbleiben, andere jedoch ganz bewusst eingesetzt werden. Durch Hinterfragen erkennt der Coachee selbst Zusammenhänge, die ihm bisher nicht bewusst waren. In einem Coaching-Prozess ergänzen sich vorhandene Fähigkeiten und neue Perspektiven. Durch andere Betrachtungsweisen entstehen neue Erkenntnisse. Beispielsweise kann eine, auf den ersten Blick aussichtslos wirkende Situation dann Chancen und Potentiale beinhalten, die der Klient bisher nicht wahrgenommen hat.

"Coaching ist grundsätzlich für alle Bereiche, ob beruflich oder privat, geeignet."

Manuela Maurer: Für wen ist Coaching geeignet, in welchen Bereichen ist es einsetzbar und wo liegen die Grenzen?

Elke Nürnberger: Coaching ist grundsätzlich für alle Bereiche, ob beruflich oder privat, geeignet. Ebenso für alle Personen, die gerne Klarheit in einer Situation erlangen möchten, bzw. ein Problem lösen wollen. Branchen spielen hierbei keine Rolle. Grenzen stellen sich dar z.B. bei psychischen Erkrankungen. Die zweite Grenze, die ich sehe, ist das zwischenmenschliche Verhältnis zwischen Coachee und Coach. „Stimmt“ dieses nicht, wird eine optimale Lösungsfindung nicht stattfinden oder schwierig.

Manuela Maurer: In welchem Zeitrahmen läuft Coaching ab und wie wirksam ist es?

Elke Nürnberger: Der Zeitraum erstreckt sich von einigen, wenigen Stunden (2-5 Sitzungen) bis hin zur Begleitung über ein Jahr. Wobei auch bei längerfristigem Coaching immer wieder Pausen von mehreren Wochen zwischen den Sitzungen liegen. Jeder Coachee benötigt Zeit, um z.B.

neue Verhaltensmuster in seinen Alltag integrieren zu können. Die damit gemachten Erfahrungen, Wirkungen und neue Erkenntnisse dienen dann als Basis für die nächste Sitzung. Zur Wirksamkeit: Diese Frage möchte ich Ihnen gerne mit einem Zitat von Holmes beantworten. „Der Geist, der um eine Idee reicher geworden ist, kehrt nie mehr zu seiner ursprünglichen Dimension zurück.“ Diese Erkenntnis teile ich. Somit ist Ihre Frage so zu beantworten, dass Coaching immer Wirkung hat.

Manuela Maurer: Unterliegen Coaches einer Qualitätskontrolle und / oder einer Verpflichtung zur Supervision?

Elke Nürnberger: Nein. „Offizielle“ Kontrollorgane und verbindliche Auflagen zur Supervision etc.. gibt es bislang nicht.

"Coaching führt zu Veränderung. Häufig geht es um die Entwicklung eigener Potentiale und um Strategien zur Bewältigung von z.B. Konflikten im Arbeitsbereich"

Manuela Maurer: Was kann man kurz-, mittel- und langfristig von einem Coaching erwarten?

Elke Nürnberger: Veränderung. Wie die Veränderung aussieht, ist immer abhängig von der Person und vom Ziel. Da dieses bei jedem Menschen individuell ist, kann ich Ihnen darauf keine konkrete Antwort geben. Häufig geht es um die Entwicklung eigener Potentiale und um Strategien zur Bewältigung von z.B. Konflikten im Arbeitsbereich. Es ist möglich, dass z.B. nach drei Sitzungen für einen Klienten so viel Klarheit erreicht wurde, dass er eine komplexe Anforderung lösen kann. Möglich ist aber auch die Erkenntnis, dass das Ziel, mit dem Sie ins Coaching gegangen sind, plötzlich nicht mehr das Ziel ist, das Sie anstreben ... - Erwarten können Sie keinesfalls fertige Lösungen. Jedoch Fragen, die es Ihnen ermöglichen, auf Antworten zu kommen.

Manuela Maurer: Was kostet Einzel-Coaching?

Elke Nürnberger: Das ist von Coach zu Coach sehr unterschiedlich. Die Bandbreite liegt ca. zwischen Euro 90.- bis zu Euro 500.- für eine Sitzung. Abhängig ist der Preis auch davon, ob Telefon-Coaching stattfindet oder Ihnen der Coach gegenüber sitzt.

Manuela Maurer: Kann man mit Hilfe von Coaching mehr Geld verdienen / mehr Umsatz machen?

Elke Nürnberger: Wenn man das will: Ja.

Manuela Maurer: Gibt es bewährte Qualitätskriterien bei der Beurteilung von Coaching-Angeboten? Was ist bei der Auswahl eines Coaches zu beachten?

Elke Nürnberger: Meiner Meinung nach sind „Qualitätskriterien“ für Laien sehr schwer zu bewerten. Auch die Vorlage von Referenzen ist in meinen Augen nicht aussagekräftig. Deshalb empfehle ich Ihnen in jedem Fall: Führen Sie ein ausführliches Vorgespräch. Sie werden intuitiv feststellen, ob Sie mit diesem Coach klarkommen. Klären Sie Honorar, Spesen, Abläufe etc.

vorher konkret ab.

"Ein Unternehmen spürt es umgehend, ob Mitarbeiter mit 'angezogener Handbremse' arbeiten oder voll engagiert."

Manuela Maurer: Im Dezember erschien eine von der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. in Köln in Auftrag gegebene Studie zum Thema "Das Scharlatanerie-Problem. Coaching zwischen Qualitätsproblemen und Professionalisierungsbemühungen - 90 kommentierte Thesen zur Entwicklung des Coachings" von Organisationssoziologe Professor Dr. Stefan Kühl. Aufgrund der Aktualität der Studie greifen wir einige dieser Thesen auf:

Unterm Strich kommt Prof. Kühl zu dem Schluß, Coaching könne „weder einzelne Menschen ändern, noch die Funktionsweise von Organisationen verbessern“. In Change-Prozessen sei es deshalb ein „stumpfes Schwert“. - Ist das Ergebnis für engagierte Coaches wie Sie nicht geradezu ein Schlag vor den Bug?

Elke Nürnberger: Nun, das ist die Sichtweise von Prof. Kühl. Ich stelle hier das Motto voran: „Was hilft, wirkt.“ Zudem liegt für mein Verständnis von Coaching gar nicht die Absicht vor, „Menschen zu ändern“. Menschen ändern sich im Laufe ihres Lebens ohnehin. Jede neue Erfahrung, die Sie machen, verändert Sie zwangsläufig. - Zur Funktionsweise von Organisationen: Geht es Ihnen gut, arbeiten Sie konzentrierter und produktiver. Geht es Ihnen schlecht, sinkt Ihre Leistungsfähigkeit. Das ist weißer Schnee. Ein Unternehmen spürt es umgehend, ob Mitarbeiter mit „angezogener Handbremse“ arbeiten oder voll engagiert. Diese Verhaltensweisen sind meiner Meinung nach eindrucksvoll in jeder Organisation spürbar.

"Dauerhafte Unzufriedenheit mit einer Dienstleistung bestraft der Markt in der Regel durch geringe Nachfrage. Die 'Marktbereinigung' kommt dann von ganz alleine."

Manuela Maurer: Sehen auch Sie Scharlatanerieprobleme und mangelnde Professionalisierung in Ihrer Branche? Welche konkreten Beispiele gibt es für unprofessionelles Verhalten und schwarze Schafe?

Elke Nürnberger: „Scharlatanerie“ ist so eine Sache. Wer beurteilt das? Wenn ich mit einem Coach arbeite und Nutzen generiere – wunderbar. Möglich, dass ein anderer Mensch mit diesem Coach ganz andere, vielleicht schlechte, Erfahrungen macht. Bin ich unzufrieden oder glaube, dass es nichts bringt, so bin ich frei in meiner Entscheidung zu wechseln oder aufzuhören. Dauerhafte Unzufriedenheit mit einer Dienstleistung bestraft der Markt in der Regel durch geringe Nachfrage. Die „Marktbereinigung“ kommt dann von ganz alleine ... - Problematischer sehe ich die Einflussnahme von Sekten.

Manuela Maurer: Nicht gerade erbauend ist die These, Coaching sei "Trost für den Einzelnen und Placebo für die Organisation", zumal Erwachsene in der Regel bereits "sehr weitgehend erzogen und sozialisiert" seien, "so dass die Personalentwicklungsmaßnahmen an den Grundverhaltensweisen eines Menschen nichts mehr ändern können". - Wie lautet Ihre Antithese?

Elke Nürnberger: Selbst wenn wir uns nur auf die beiden Begriffe „Trost“ und „Placebo“ beschränken würden: Sobald „Trost“ hilfreich für einen Menschen ist, hat er positive Wirkung. Zum Thema „Placebo“ gibt es zu sagen, dass selbst hier der Wirkungsgrad zwischen 30% und 50% liegt.

Manuela Maurer: Aus organisationssoziologischer Sicht wird Coaching als eine Art Nährboden für die Personalisierung von organisationsbedingten Konflikten beschrieben. Bei solchen Konflikten werden bspw. Probleme mit einem Kunden zu einem persönlichen Problem des Mitarbeiters gemacht. Konflikte zwischen Abteilungen werden mit dem Charakter Einzelner erklärt. Coaching könne solche Effekte eher verstärken und zudem dazu führen, dass der Organisation wichtiges Wissen über Reibungen und Konflikte entzogen wird - durch die Isolierung von persönlichen Problemen via Coaching ... Was sagen Sie dazu?

Elke Nürnberger: Meine Erfahrung geht dahin, dass Organisationen einfach froh sind, wenn Konflikte und Probleme mit Hilfe von Coaching behoben werden. Detailgetreues "Wissen" über Hintergründe und Konflikte interessiert in der Regel niemanden. Dass Coaching Konflikte verstärkt oder heraufbeschwört, halte ich für Unsinn. Das können Sie am einfachsten davon ableiten: Würde sowieso alles problem- und reibungslos ablaufen, würde keine Organisation freiwillig Coaches bezahlen – oder?

Manuela Maurer: Frau Nürnberger, wir danken Ihnen für das Gespräch.



Elke Nürnberger, Geschäftsführerin von nürnberg & partner, ist Wirtschaftsmediatorin, Coach, Kommunikationsberaterin und Fachautorin.

Coaching und Trainings zu den Schwerpunkten Kommunikation und Konfliktmanagement werden individuell angeboten..

Infos unter <http://www.nuernbergerpartner.de> oder info@nuernbergerpartner.de

Artikel vom: 25.01.2006

Original-URL: <http://www.stb-web.de/fachartikel/persoenlichkeit/article.php/id/1664>

© STB Web - <http://www.stb-web.de> - eMail: info@stb-web.de

Zur Nutzung der Inhalte sind die Hinweise im Impressum unter der genauen Adresse <http://www.stb-web.de/unternehmen/impressum.php> zu beachten.