

Der Coaching-Begriff erlebt einen Boom

Coaching ist eigentlich Hilfe zur Selbsthilfe. Ein externer Coach ist emotional unbelastet und kann Blockaden lösen. Entsprechend gefragt ist heute das Coaching – auch wenn daraus ein Modewort entstanden ist.

AUTOR **THEO MARTIN**



Führungskräfte können überfordert sein – eine neue Position oder höhere Anforderungen vermögen selbst erfahrene Vorgesetzte in Schwierigkeiten zu bringen. Erst recht gilt das für Mitarbeiter, die erstmals in eine Führungsposition kommen. Begleitet ist ein solcher Seitenwechsel mit sozialer Isolation und Einsamkeit, wie der selbständige Coach Rolf Zemp in der Zeitschrift «Organisator» schreibt. Denn die bisher schützende Verbindung mit Kollegen fällt weg. Neue Führungskräfte erfahren zudem schnell, dass der Stress grösser sein kann. Die Sandwichposition zwischen den Erwartungen der Vorgesetzten und den Hoffnungen der Mitarbeiter kann zu Konflikten führen. Spätestens wenn die Unterstützung des Vorgesetzten fehlt, sind Führungsprobleme zu erwarten.

Hilfe zur Selbsthilfe

Thomas Schulte, der sich mit seinem Start 1997 als «Coach der ersten Stunde in Deutschland» bezeichnet, sagt denn auch: «Zu viel Potenzial geht dadurch verloren, dass Unternehmen mit Druck, harten Zielvorgaben und starrer Kostensenkung zum Erfolg kommen wollen – ohne sich um die Menschen zu kümmern, die den Erfolg erst möglich machen.»

Kein Wunder, boomt das Coaching. «Gutes Coaching, also Hilfe zur Selbsthilfe, gilt als eine der besten Methoden, Mitarbeitende wirkungsvoll zu unterstützen und erfolgreich zu machen», schreibt Zemp weiter, der sich auch auf eine Masterarbeit an der Kalaidos Fachhochschule Winterthur stützt.

Der Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung zählt 906 Coaches bso, die Swiss Coaching Association 450 Coaches SCA (1). Einige von ihnen bieten selber auch Coaching-Ausbildungen an. «Für die Unterrichtspraxis lassen sich manche Coaches auch zum Erwachsenenbildner ausbilden» berichtet Esther Derendinger vom Schweizerischen Verband für Weiterbildung SVEB.

Unklare Begriffe

Coaching, Supervision und Organisationsberatung sind denn auch auf die Arbeits- und Berufswelt zugeschnittene professionelle Beratungsformate. Alle drei haben mit der Begleitung von Lern-, Veränderungs- und Entwicklungsprozessen zu tun, wie es auf der bso-Website heisst. In der Fachwelt finden kontroverse Diskussionen über die drei Formate statt. Denn die Kunden verwenden diese Begriffe unterschiedlich und sie überschneiden sich. Entscheidend für eine gute Beratung seien jedoch nicht die Bezeichnung, sondern unter anderem eine sorgfältige Auftragsklärung und die passende Bearbeitung der Anliegen der Kunden, schreibt der bso.

Coaching hat seine Wurzeln im Sport und zielt auf das Verhalten von Einzelpersonen ab. Supervision entstand im Rahmen der Sozialarbeit mit dem Ziel, Arbeits- und Teamprozesse zu verbessern. Organisationsberatung entwickelte sich im Kontext verschiedener systemtheoretischer Ansätze mit dem Ziel, das Gesamtsystem Organisation zu beraten, wie es auf der bso-Website heisst. Der Coaching-Begriff erlebt derzeit einen Boom, was zur Folge hat, dass viele Beratungsangebote, die bis anhin unter den Begriffen Supervision oder Teamsupervision liefen, heute mit Coaching oder Teamcoaching bezeichnet werden ([siehe dazu auch den Artikel auf Seite ??](#)).

Zum Coaching in die Kirche

Entsprechend breit gefächert ist die Berater-szene, wie einige Beispiele zeigen. Selbst die Kirche hat ein Angebot, denn «Coaching ist ein Element, mit dem die Seelsorge optimal ergänzt werden kann», wie Kick, das Institut für Coaching und Kommunikation, in einem Newsletter schreibt. Verbunden mit der Kraft des Glaubens stelle Coaching eine Basis dar, auf der das Leben sinnvoll wahrgenommen werden kann. Ein weiterer Kurs heisst «Coaching – Eine Interventionstechnik in der sozialen Arbeit».

Xxxxxxxxxx:
XXXXXXXXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXX
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX.



Coaching für Frauen

Business-, Führungskräfte und Einzel-Coachings sind neben Assessments die zweite Kernkompetenz von Beatrice Erb, der Inhaberin der BplusE Beratung plus Entwicklung GmbH in Winterthur. Einen Akzent setzt Erb beim Coaching weiblicher Führungskräfte. Den Kern ihrer Beratungs- und Coaching-Philosophie bildet der Wechsel der Perspektive – «die Lust auf einen Sichtwechsel», mit der die erfahrene Organisationberaterin ihre Kundinnen zur selbständigen Kreation neuer Lösungen führt. «Mein Auftrag ist erfüllt, wenn es mir gelingt, Menschen auf einen erfolgreichen Weg zu bringen und Entwicklung für sie positiv erlebbar zu machen», resümiert Erb.

Ganze Unternehmen coachen

Kann man auch Unternehmen und Organisationen coachen? «Ja, mit gezieltem Organisationscoaching», sagt Thomas Schulte, geschäftsführender Gesellschafter der Symbiont Group. Die Idee dahinter: Man coacht nicht nur Individuen, sondern mehrere Per-

Kosten

Ein durchschnittlicher Coach betreute 2011 etwa zehn Einzelcoaching-Prozesse, die jeweils rund 7 Sitzungen bis 89 Minuten dauerten und sich über 6 Monate erstreckten. Eine Stunde kostete rund 185 und ein Einzelcoaching somit 1920 Franken.

Quelle: Schweizerischer Coachingmarkt 2011 aus der Sicht von Coaches, Departement Angewandte Psychologie, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW).

sonen gleichzeitig und miteinander koordiniert. So kommt es zur Verbesserung des Zusammenwirkens – ähnlich einem Fußballteam, wo der Coach jeden Einzelnen besser macht, aber auch für das Zusammenspiel der Mannschaft sorgen muss. Individualcoaching macht die Spieler zwar «besser», ist aber teuer und schickt die Einzelkötter dann relativ unvorbereitet auf den Platz. Wie sagt der Sportreporter dazu? «Genial am Ball, aber ihm fehlt die Bindung zum Team. Er wirkt wie ein Fremdkörper im Spiel.»

«Ziel ist deshalb Leistung UND Leichtigkeit», wie Schulte sagt – ein «Spiel aus einem Guss», dem man wie beim Fußball nicht

BESTIMMT FÜR BESTÄNDIGKEIT

PEUGEOT EXPERT
AB CHF 16 769.-

INKL. KUNDENVORTEIL CHF 14 281.-

NEUER PEUGEOT BOXER
AB CHF 18 980.-

INKL. KUNDENVORTEIL CHF 14 320.-



2,9% LEASING

5 JAHRE ODER 100 000 KM

PEUGEOT EXPERT
ab CHF 199.- monatlich

NEUER PEUGEOT BOXER
ab CHF 249.- monatlich

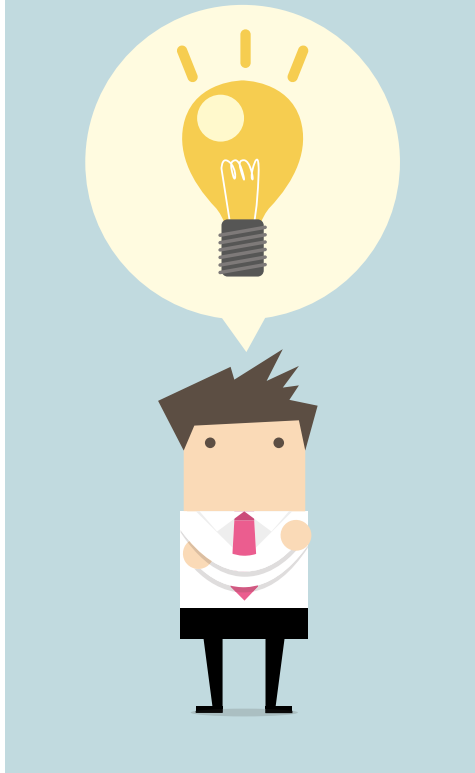
ECHTE PROFIS: PEUGEOT EXPERT UND NEUER PEUGEOT BOXER

Unsere Nutzfahrzeuge passen sich Ihrem Arbeitsalltag an. Wählen Sie aus bis zu drei Höhen- und vier Längensvarianten für Ihren Boxer und finden Sie unter den drei verschiedenen HDi-Dieselmotoren den optimalen Antrieb für Ihren Expert. Es gibt verschiedene Motoren mit Automatikgetriebe oder die Möglichkeit zum 4x4-Umbau. Für welches Modell Sie sich auch entscheiden: Mit einem Peugeot kommen Sie immer sicher und komfortabel an Ihr Ziel. Profitieren Sie vom Servicevertrag SwissPack Plus in Kombination mit unserem 2,9%-Leasing, denn so ist Ihr Wagen bei voller Kostenkontrolle immer bestens gewartet. Besuchen Sie jetzt Ihren Peugeot-Partner.

Peugeot Expert Kastenwagen verblecht 227 L1H1 1.6 HDi FAP 90 PS, CHF 31 050.-, abzüglich Flottenrabatt CHF 14 281.-, Endpreis CHF 16 769.- oder ab CHF 199.- monatlich, inkl. Leasing 2,9% und SwissPack Plus (für 5 Jahre oder 100 000 km). Abgebildetes Fahrzeug: gleiches Modell mit Sonderausstattung, CHF 32 400.-, abzüglich Flottenrabatt CHF 14 904.-, Endpreis CHF 17 496.-. Peugeot Boxer Kastenwagen verblecht ACCESS 328 L1H1 2.2 HDi FAP 110 PS, CHF 33 300.-, abzüglich Flottenrabatt CHF 14 320.-, Endpreis CHF 18 980.- oder ab CHF 249.- monatlich, inkl. Leasing 2,9% und SwissPack Plus (für 5 Jahre oder 100 000 km). Abgebildetes Fahrzeug: gleiches Modell mit Sonderausstattung, CHF 43 350.-, abzüglich Flottenrabatt CHF 18 641.-, Endpreis CHF 24 709.-. Gültig für Bestellungen vom 1.3. bis 30.4.2015. Alle Preisangaben exkl. MwSt. Ausschliesslich gültig bei allen teilnehmenden Peugeot-Partnern. Leasingkonditionen: Leasingdauer 60 Monate, Kilometerleistung 20 000 km/Jahr, obligatorische Vollkaskoversicherung nicht inbegriffen. Leasingkonditionen unter Vorbehalt der Akzeptanz durch Peugeot Finance, Division de PSA Finance Suisse SA, Schlieren. Die angebotenen Nutzfahrzeuge sind für gewerbliche und berufliche Nutzung bestimmt, die Angebote sind somit ausschliesslich für Flottenkunden gültig. Technische und preisliche Änderungen sowie Druckfehler bleiben jederzeit vorbehalten.

PEUGEOT NUTZFAHRZEUGE





ansieht, dass die Leichtigkeit das Ergebnis konzentrierter und akribischer Arbeit am grossen Ganzen und an den vielen Details ist. Schulte veröffentlicht Ende Mai bei SpringerGabler sein drittes Buch «Leistung und Leichtigkeit. Das wahre Potenzial von Organisationen.» Und er sagt: «Die Möglichkeit, über immer mehr Druck immer mehr Leistung aus den Mitarbeitern zu pressen, ist mittlerweile in den meisten Unternehmen ausgereizt.» Steigende Krankenstände, Burn-Outs und andere Stress-Erkrankungen: Die Nebenwirkungen sind mittlerweile teurer als der Nutzen all der Management-Tricks, die Druck erzeugen und den Spass an der Arbeit abtöten. Auch immer mehr Trainings, Seminare und Workshops wirken daher nicht. Schulte: «Hier bringt Coaching auch finanziell greifbare Resultate, weil die gecoachten Leistungsträger bessere Ergebnisse erzielen.»

Zahlreiche Weiterbildungen

In der Schweiz gibt es mittlerweile eine ganze Reihe von Weiterbildungen zum Thema Coaching. Der neue Master of Advanced Studies (MAS) Coaching ist eine Kooperation der Hochschulen für Soziale Arbeit, für Wirt-

schaft und für angewandte Psychologie der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW). Der Abschluss ist vom Schweizerischen Berufsverband BSO anerkannt und wird von internationalen Verbänden für deren Zertifizierung berücksichtigt. Insgesamt umfasst das MAS-Programm Coaching 1800 Stunden (4 mal 450 Stunden) mit 80 Präsenztagen. Es kann berufsbegleitend innerhalb von 2,5 bis 5 Jahren absolviert werden und kostet 27 500 Franken. Daneben bietet die FHNW eine ganze Reihe Kurse zum Thema Coaching an. Das Institut für Angewandte Psychologie (IAP) der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) bietet einerseits den Weiterbildungskurs Führungskraft als Coach an. Der Kurs vermittelt die Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes von Coaching-Tools in der Führung und kostet 1950 Franken. Andererseits existiert der Master of Advanced Studies ZFH in Coaching und Organisationsberatung, der sich aus drei CAS-Lehrgängen sowie einem Mastermodul zusammensetzt, 66 Tage dauert und 34 630 Franken kostet.

Auch an der Hochschule Luzern gibt es unter dem Titel «CAS Coaching als Führungskompetenz» eine Weiterbildung für Führungskräfte. Die Absolventen können Coaching-Instrumente erfolgreich in ihre Führungspraxis einbinden und setzen Coaching zur Steigerung der Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft sowie zur Betreuung und Förderung ihrer Mitarbeitenden ein. Die Kosten betragen 10 400 Franken.

Die Grenzen des Coachings

Allerdings gibt es auch Grenzen von Coaching. In der «Umfrage zum Schweizerischen Coachingmarkt 2011» werden insbesondere psychische Störungen, Therapie und gesundheitliche Probleme als Ausschlusskriterien für Coaching genannt. Mangelnde Offenheit des Coachs oder auf Seiten des Kunden mangelnde Motivation und Veränderungsbereitschaft sind weitere Gründe. Auch wenn keine ausreichende Distanz zwischen Coach und Klient besteht, kann ein Coaching unmöglich sein. ●

Links

www.bpluse.ch

www.bso.ch

www.fhnw.ch

www.hslu.ch/coaching

www.kick.dich.ch

www.sdbb.ch

www.symbiont-group.de

www.zhaw.ch



«XXXXXX

XXXXXXXXXXXX

XXXXXXXXXXXX

XXXXXXXXXXXX.»

(1) Quelle: Beratung, Betreuung, Therapie. Heft aus der Reihe «Chancen: Weiterbildung und Laufbahn», SDBB 2014