

Martin Hartmann
Rüdiger Funk
Alexander Zoll

Kompetent und erfolgreich im Beruf

Professionell organisieren,
kommunizieren, auftreten
und überzeugen

WEITERBILDUNG · TRAINING



BELTZ

Andere unterstützen – Coaching unter Kollegen

»Jetzt haben wir uns intensiv mit Kommunikation, beispielsweise mit dem Zuhören, dem Fragen oder dem Kritisieren beschäftigt. Mit diesen Fähigkeiten kann ich – meinem Verständnis nach – eindeutig oder auch einfühlsam mit anderen Menschen umgehen. Ich kann sie also auch etwas besser beraten als bisher und ihnen bei ihren Fragen und Problemen helfen. Nun wird doch immer wieder von Coaching geredet. Ich habe gehört, dass einer meiner Chefs ein Coaching erhält, eine Kollegin aus der Personalabteilung erzählte mir, dass sie sich für sehr viel Geld zum Business-Coach ausbilden lassen will und irgendwo habe ich gelesen, dass Vorgesetzte grundsätzlich auch als Coach für ihre Mitarbeiter fungieren sollen. Mein Gedanke jetzt: Wenn ich meinen Kollegen aufmerksam zuhöre und mit guten Tipps bei Problemen helfen kann, bin ich dann nicht auch ohne teure Ausbildung ein Coach?«

»Nein, das sind Sie nicht! Sie sind erst einmal ein Kollege. Möglicherweise ein Kollege, der aktiv und aufmerksam zuhören kann und der vielleicht viele pfiffige, vielleicht sogar geniale Ideen hat – aber Sie sind und bleiben dabei immer Kollege.«

»Kann ich nicht auch als Kollege coachen? Ich kann doch beraten oder sogar manchmal therapieren – meine ich jedenfalls!«

»Jetzt wird es kompliziert! Nun denn. Eine schnelle Antwort und dann alles der Reihe nach. Die schnelle Antwort: Ich persönlich glaube schon, dass Sie auch in Ihrer Rolle als Kollege in einem sehr bescheidenen Maß coachend tätig werden können. Dazu nachher noch die eine oder andere Anregung. Zuerst aber der Reihe nach. Worauf Sie mit Recht hindeuten, ist eine Inflationierung, wenn es um die Bezeichnungen der unterstützenden und helfenden Tätigkeiten und Berufe geht. Da ist dann viel von Beratung und Coaching die Rede. Manche machen da gar keine Unterscheidung und andere denken bei einem Angebot zu einem Coaching gleich an Psychotherapie und wollen mit diesem »Psychokram« nichts zu tun haben.«

»Ich hätte auch gedacht, dass Coaching in die Therapieecke gehört!«

»Sie machen es deutlich: Da geht viel durcheinander. Lassen Sie uns daher erst einmal genauer hinsehen, was sich hinter den einzelnen Bezeichnungen



verbirgt. Anschließend können wir überlegen, ob es so etwas wie einen Kollegencoach geben kann, und wie das funktioniert.«

»Bekommen wir das auf ein paar Seiten denn hin?«

»Sie haben recht. Das kann nur – wie in den anderen Kapiteln auch – eine erste Annäherung und ein erstes Kennenlernen sein.«

Was steckt eigentlich hinter Beratung, Psychotherapie und Coaching?

Beratung lässt sich dadurch beschreiben, dass ein Ratsuchender, der Kunde, mit einem besonderen Anliegen oder Problem, dessen Lösung er nicht kennt, zu einem Experten geht und um Hilfe nachsucht. Der Experte oder auch Berater hat einen Vorsprung an Wissen, das er an den Kunden weitergibt. Der Beratungsprozess erfolgt in der Regel in Form der Kommunikation, also in einem Gespräch, per Brief oder E-Mail.

Beispiele für Beratung

Sie, liebe Leserin und lieber Leser wollen einen besonderen neuen Fotoapparat kaufen, eine Digitalkamera – der Fotoexperte erläutert die Vor- und Nachteile einzelner Modelle und gibt am Ende eine Kaufempfehlung. Ein Firmenchef möchte eine Verkaufsniederlassung in China aufmachen – Unternehmensberater und Chinaexperten schauen sich die Firma, die Produkte, die Strategie des Firmenchefs und den chinesischen Markt genau an und erstellen eine umfangreiche Liste mit Empfehlungen, damit das sicherlich nicht billige Vorhaben auch wirklich gelingt.



In allen Fällen kennt der Kunde die Lösung für sein »Problem« nicht und hat auch nicht die Möglichkeit oder auch keine Lust, sich selbst zum Experten auszubilden. Da sind Berater dann die richtige Wahl.

»Super! Wenn ich also in irgendeiner Sache Experte bin, kann ich auch als Berater auftreten.«

»Jederzeit! Die Rolle als Berater werden Sie immer wieder einmal in Ihrem Leben einnehmen. Sie müssen nur Experte auf irgendeinem Gebiet sein und – jetzt wird es spannend – auch vom Ratsuchenden als Experte anerkannt werden. Nur dann vertraut er Ihnen und bezahlt Sie gegebenenfalls auch für Ihre Leistung!«

»Bezahlen?«

»In klingender Münze natürlich nur bei einer professionellen Beratung, denn wir haben es mit einer richtigen Dienstleistung zu tun. Im Freundeskreis tut es dann schon mal ein Kaffee oder der nach wie vor aktuelle Blumenstrauß.«

»Vor Kurzem kam eine Kollegin zu mir, die überlegt, ob sie die Stelle wechseln und etwas anderes machen soll. Das hat auch mit ihrem Chef zu tun, einem richtigen Ekelpaket. »Kannst du mich da etwas beraten?«, hat sie mich gefragt. Und ich hatte gleich eine Menge Ideen und Tipps für sie. Aber Experte in Sachen Stellenwechsel bin ich nicht. Also kann ich doch auch nicht beraten, oder?«

»Sollten Sie keine Erfahrungen in Sachen Kündigung, Stellensuche, Arbeitszeugnis, Bewerbung und Ähnlichem haben, dann sollten Sie mit Tipps zu diesen Bereichen des Themas vorsichtig sein. Sie können da nicht beraten. Aber Sie können Ihrer Kollegin helfen, indem Sie beispielsweise über ihre Gefühle in dieser Sache sprechen, über ihre Sicht auf den Chef, oder indem Sie einfach nachfragen und Ihrer Kollegin die Chance geben, die eigenen Motive kritisch zu durchdenken. Aber stopp! Da sind wir schon nicht mehr bei der Beratung, sondern schon fast beim Coaching. Vorher noch kurz ein paar Zeilen zu Therapie und Coaching.«

Psychotherapie kann beschrieben werden als Diagnose und gezielte psychologisch-orientierte Behandlung psychischer Störungen, manche sprechen auch von psychischen Krankheiten oder Leiden. Diese Behandlung erfolgt im Gespräch zwischen einem speziell und über viele Jahre hinweg ausgebildeten Experten und einem Hilfe suchenden Klienten oder Patienten. Der Therapeut wendet empirisch bewährte und in der Regel wissenschaftlich anerkannte Konzepte und Verfahren an. Ähnlich wie in der Beratung wendet sich der Klient mit einem Problem, das er nicht selbst lösen kann, an einen Experten. Es ist die Besonderheit des Problems, eine Störung, Krankheit, ein großes seelisches Leiden, welches die psychotherapeutische Interaktion zwischen Experten und Hilfesuchenden ausmacht. Und anders als in der Beratung ist es in der Psychotherapie nicht mit einem einmaligen Rat getan. Ein Heilungsprozess, denn darum geht es in diesem Fall, kann sich über eine längere Zeit erstrecken.

Coaching Zu dieser Frage gibt es mittlerweile eine Vielzahl von Antworten, Definitionen, Erklärungen und Erläuterungen, jeweils gefärbt von un-

terschiedlichen Ansätzen und Ursprüngen. Der Begriff Coach ist nicht geschützt und kann daher in allen möglichen Kontexten genutzt werden. Da firmieren Menschen als Wellness-Coach, Ernährungs-Coach, Sport-Coach, Finanz-Coach, Work-Life-Balance-Coach, Pferdeflüsterer-Coach und vieles mehr. Coaching ist »in«. Und da sich damit Geld verdienen lässt, tummeln sich viele Mitspieler mit ganz verschiedenartigen Interessen und Ausrichtungen in diesem ständig wachsenden Markt.

Der Coach, um den es uns hier gehen soll, unterstützt seinen gesunden Kunden, auch Coachee genannt, über eine bestimmte Zeit hinweg dabei, sein Potenzial im beruflichen oder privaten Umfeld zu entwickeln, Klarheit in wichtigen persönlichen Fragen zu erlangen oder auch die persönliche Problemlösungs- oder Handlungskompetenz zu steigern. Mithilfe des Coachs erreicht der Coachee in mehr oder weniger Gesprächsrunden seine Ziele. Dabei übernimmt der Coach die Verantwortung für den Gesprächsprozess und unterstützt den Coachee durch kluges Fragen, Perspektivenwechsel, Zusammenfassen des Gesagten und deckt die darin liegenden Lösungen auf.

»Wenn ich das richtig verstehe, besteht die Besonderheit in der Beratung darin, dass ein fachkundiger Experte einem Nichtexperten einen Rat erteilt. Das kann mündlich oder schriftlich erfolgen. In der Psychotherapie haben wir es zwar wie im Coaching mit einer Gesprächssituation zu tun, es geht aber immer um Störungen, Leiden, Krankheiten und um einen Heilungsprozess. Im Coachinggespräch möchte ein gesunder Mensch durch die kluge Begleitung eines anderen und in der Auseinandersetzung mit ihm selbst auf pfiffige Lösungen für beispielsweise ein persönliches Problem kommen.«

»So kann man es sehen. Und es ist diese kluge Begleitung, die den Kern einer Coachingkompetenz ausmacht. Der Coach gibt sich – anders als in der Beratung oder beim klassischen Kaffeeklatsch – nicht als Besserwissender aus, der in Lösungen denkt und weiß, was bei einem Problem zu tun ist. Die Frage eines Coachee: »Was würden Sie an meiner Stelle in dieser Situation machen?«, würde ein klassischer, professionell vorgehender Coach nicht beantworten!«

»Wie soll das gehen? Was macht er dann?«

»Im Coaching hat sich, etwas überspitzt formuliert, eine »Haltung des Nichtwissens« etabliert. Dies führt dazu, dass sich der Coach mit inhaltlichen Vermutungen, Erklärungen, Tipps oder Anregungen zurückhält und dagegen viele Fragen stellt, neugierig ist, sich auf den Kunden fokussiert. »Der Kunde



ist kundig, ist Experte seiner Sache« – nicht der Coach. Mit einem Bild: Der Coach geht davon aus, dass die Lösung sich bereits im Kunden befindet und »nur« noch von innen nach außen befördert werden muss.

Das ist leichter gesagt als getan und erfordert eine gute Ausbildung, viel Erfahrung sowie die Bereitschaft, sich ständig kritisch zu hinterfragen und weiterzuentwickeln – beispielsweise, indem ein erfahrener Kollege oder eine Kollegin bei einer Coachingsitzung zu Gast ist und mit professioneller Coachingbrille von außen auf das Vorgehen achtet und dies dem Coach anschließend in einer intensiven Feedbackrunde zurückmeldet.«

»Wenn ich mir diese nichtinhaltlich agierende Haltung des Coachs so vorstelle, dann erinnert mich die etwas an die Haltung eines klassischen Moderators, über den ich vor Kurzem in einem Buch gelesen habe.«

»Da liegen Sie vollkommen richtig. Der klassische Moderator hält sich ähnlich wie der Coach mit inhaltlichen Äußerungen während des Arbeitsprozesses einer Gruppe zurück. Er unterstützt, ähnlich wie der Coach, durch viele Fragen die Gruppe dabei, ein Arbeitsergebnis zu erzielen. Dazu finden Sie in diesem Buch später noch ein eigenes Kapitel.«

»Und wie muss ich mir konkret das Vorgehen eines Coachs vorstellen?«

»Wirklich nur kurz, denn allein zum Vorgehen eines Coachs gibt es mittlerweile viele gute, aber auch umfangreiche Publikationen. Wie kann man sich das Vorgehen vorstellen? Zuerst einmal beschreibt der Coachee oder auch Kunde sein Anliegen, seine Wünsche, sein Problem. Dann wird der Coach zu-

sammen mit dem Coachee den Auftrag an das Coaching klären. Was ist im Coaching zu leisten? Was ist die Erwartung des Coachee an den Coach? Und hier wird ein kluger Coach auch seine besondere Rolle und sein Vorgehen beschreiben. Der Coachee weiß also, worauf er sich in dieser Sitzung einlässt. Er weiß, was seine Aufgaben sind, nämlich inhaltlich zu ›arbeiten‹, und wie das Vorgehen des Coachs aussieht, beispielsweise viele Fragen zu stellen. Und er weiß dann auch, dass er vom Coach keine Erklärungen, klugen Tipps oder Ratschläge erwarten kann.»

»Leuchtet ein, als Coach ist er ja kein Berater! Aber als Kollege würde ich schon den einen oder anderen guten Tipp geben!«

»Als Kollege natürlich! Aber Sie wollten das Vorgehen eines professionellen Coachs kennenlernen! Nun weiter: Im nächsten Schritt klären Coach und Coachee das Ziel oder die Ziele. Was möchte der Coachee am Ende des Coachings erreichen? Möchte ein Sachbearbeiter ein Vorgehen erarbeiten, wie er mit seinem Chef in Konflikten besser umgehen kann? Möchte eine Abteilungsleiterin Klarheit in der Frage, ob sie die Stelle wechseln oder besser noch ein Jahr auf der bisherigen Position bleiben soll? Möchte ein Ingenieur Unterstützung bei der Entscheidung, ob er eine Führungsposition annehmen oder besser für zwei Jahre ins Ausland gehen soll? Das sind alles Beispiele für typische Fragen eines Business-Coachings. Ähnliche Fragen lassen sich auch für außerberufliche Situationen formulieren. Bei der Zielformulierung achtet der Coach darauf, dass möglichst ›S.M.A.R.T.e‹ Ziele formuliert und schriftlich festgehalten werden. S.M.A.R.T. ist eine Zielklärung dann, wenn das Ziel idealerweise zu 100 Prozent vom Coachee beeinflusst werden kann und damit selbstinitiiert und spezifisch (S), messbar (M), für den Coachee attraktiv (A), realistisch (R), zeitlich terminiert (T) und total positiv (T) ist. Damit wird ausgeschlossen, dass Coach und Coachee unrealistische Traumziele formulieren – ›Ich möchte im Coaching erreichen, dass mich meine Kollegen nicht mehr ärgern und mich mein Chef endlich besser bezahlt‹ –, für deren Nichterreichen der Coachee dann den Coach und den ganzen ›Coachingkram‹ verantwortlich machen kann. Ist das Ziel formuliert, kann die Arbeit losgehen. Jeder Coach hat da seine eigene Struktur. Der eine legt Wert auf eine ausführliche und differenzierte Beschreibung des aktuellen Zustandes und seines Zustandekommens, bevor er dann an mögliche Lösungen und deren nachhaltige Umsetzung geht. Andere fokussieren stärker auf die Zukunft und schauen weniger in die Vergangenheit. Aber egal, wie die einzelnen Schritte während der Sitzungen aussehen, alle Coaches arbeiten mit einem ausgeklügelten System von wohlüberlegten und

erprobten Fragen. Das können einfache offene Verständnis- und Konkretisierungsfragen sein – »Was meinen Sie mit ...?«; »Was verstehen Sie unter ...?«. Das können hypothetische Fragen sein: »Einmal angenommen Sie könnten ... Was würden Sie ...?«; oder Fragen nach positiven Ausnahmen: »Bei aller Kritik, was ist Ihnen in den letzten Wochen schon einmal gelungen? Was ist da genau geschehen? Was haben Sie gemacht? ...«; oder zirkuläre Fragen: »Wenn Sie sich einmal konsequent in die Person Ihres Chefs versetzen. Mit welchen Worten wird Ihr Chef das Vorhaben ... beschreiben?«

Mithilfe der Fragen aktiviert der Coach den Coachee. Dazu kommen das aktive Zuhören, das aufmerksame Zusammenfassen mit eigenen Worten, das Visualisieren von Arbeitsergebnissen und noch vieles mehr, beispielsweise die Geduld des Coachs, im Prozess viel Raum und Zeit für Überlegungen zu geben. Schweigen aufseiten des Coachs ist ein wichtiges Instrument. Ein Coaching ist keine Hetzveranstaltung, die Entwicklung guter Ideen durch den Coach kann nicht mit der Stoppuhr erzwungen werden. Da ist viel Fingerspitzengefühl gefragt.«

»Sehr beeindruckend. Was mir jetzt deutlich geworden ist: Ein Coaching ist eine professionelle Unterstützungsveranstaltung, für die man eine profunde Ausbildung, Erfahrung und Zeit benötigt und für deren Gelingen Coach und Coachee eine richtige Vereinbarung über Ziele und Rollen und wahrscheinlich auch Bezahlung treffen müssen. So etwas ist unter Kollegen am Stammtisch gar nicht möglich? Oder?«

»Nun, am Stammtisch fehlen in der Regel die Ruhe und die traute Zweisamkeit, um in eine Coachingsituation einzutauchen. Aber der Stammtisch ist ein gutes Bild für die Rollen, die Kollegen in ihrem Alltag normalerweise einnehmen, wenn es um Problemschilderungen durch andere Kollegen geht. Am Stammtisch sind die Teilnehmer in der Regel mit ihrer Aufmerksamkeit ganz bei ihren eigenen Dingen und Ansichten. Schildert jemand ein Problem, erzählen die anderen sofort von ihren eigenen Erfahrungen. Sie fragen selten nach, haben dagegen ein eigenes festes und häufig unverrückbares Bild der Lage im Kopf und prüfen auch nicht, ob ihr Gegenüber die Welt ähnlich wahrnimmt wie sie. In der Regel verbleibt das Gespräch im Problem, es wird Mitleid ausgesprochen und gemeinsam gejamert. Manchmal übertreffen sich die Anwesenden bei der Schilderung ihrer ganz persönlichen Betroffenheiten – jeder hat so etwas schon einmal erlebt, nur viel viel schlimmer. Wenn es dann doch noch um »Lösungen« geht, werden oft Tipps und Ratschläge weitergegeben, auf der Basis: »Was bei mir funktioniert hat, funktioniert auch bei anderen.« Und

natürlich kommt es immer wieder vor, dass mehrere Ratgebende um die besten Tipps und Ratschläge wetteifern. Die sind manchmal passend, meistens wenig hilfreich für den Problemeigentümer, da seine Situation doch anders ist, als es auf den ersten Blick aussieht.«

»Diese Situationen kenne ich. Machen aber auch viel Spaß!«

»Sollen sie auch, wir reden über den Stammtisch.«

»Aber können dann Kollegen andere Kollegen überhaupt coachen?«

»Sie können Kollegen in deren Lösungsbearbeitung und -findung unterstützen. Schauen wir uns aber erst einmal die Unterschiede zwischen einem professionellen Coach und einem Kollegen, der in einem Gespräch coachend tätig wird, an.«

Kriterium	Professioneller Coach	Kollege als »Coach«
Ausbildung	Hat in der Regel eine Coachingausbildung durchlaufen und verfügt oft über eine Zertifizierung	Hat in der Regel keine spezielle Coachingausbildung
Coaching-Erfahrung	Verfügt in der Regel über Erfahrungen aus verschiedenen Unternehmen, Anlässen und Personengruppen	Verfügt vielleicht über Erfahrungen mit einer durch Coaching geprägten Gesprächsführung innerhalb des Unternehmens und gegebenenfalls im privaten Umfeld
Freiwilligkeit des Kunden	Oft freiwillig, manchmal von der Personalabteilung oder der Führungskraft geschickt	Kommt in der Regel freiwillig zum Kollegen mit seinem Anliegen
Auftrag	Meist schriftlicher und offizieller Vertrag und Auftrag	In der Regel keinen expliziten Auftrag; Kollege bittet um Hilfe
Finanzieller Ausgleich	Verabredetes Honorar	In der Regel erfolgt kein monetärer Ausgleich
System	Kein Mitglied des Kundensystems, professionelle Distanz, Neutralität, Diskretion, professionelle Coachinghaltung	Teil des Systems des Kunden, gegebenenfalls »betriebsblind«, manchmal emotional engagiert, häufig Fach- und Feldkenntnis
Beziehung und Vertrauen	Muss erst aufgebaut werden	Vorhanden, wenn der Kollege als Helfer nachgefragt wird

Kollegen coachen Kollegen – einige Anregungen

Kollegen können Kollegen in ihrer Lösungsbearbeitung und -findung unterstützen. Das können sie in der klassischen Beraterrolle tun und dabei mehr oder weniger passende Lösungsvorschläge unterbreiten – eine durchaus sinnvolle und geschätzte Möglichkeit der gegenseitigen Hilfe. Der um Hilfe gebetene Kollege kann aber auch eine coachende Haltung einnehmen. Er kann also versuchen, sich inhaltlich aus der Lösungsfindung herauszuhalten und mithilfe von Fragen und aktivem Zuhören das Gegenüber »kreativ auf Trapp zu halten«. Wenn sich die Beteiligten über ihre Rollen in diesem Gespräch zumindest einigermaßen im Klaren sind und der helfende Kollege Fragetechniken kennt und einsetzt, kann ein solcher Dialog außerordentlich nutzbringend für den Hilfesuchenden sein. Erfahrungsgemäß haben es die Ergebnisse einer solchen Unterstützung dann auch in sich. Sie werden mit wenig Widerstand akzeptiert und umgesetzt, weil sie nicht von außen aufoktroziert wurden, sondern von dem Problemträger selbst stammen.

Ein solches Kollegencoaching gelingt aber nur, wenn die gegenseitigen Rollenerwartungen klar sind und akzeptiert werden. Also: Was ist der »Auftrag«, in welcher Rolle wird der Kollege um Hilfe angesprochen. Soll er beispielsweise Klagemauer sein – »Ich will nur mal Dampf ablassen, mit jemandem gemeinsam über den blöden Chef schimpfen und dann geht es mir wieder besser« –, oder soll er als Kollegenberater fungieren – »Ich hätte gerne Tipps und Formulierungsvorschläge von dir, wie ich bei diesem vertrackten Thema das Zielchart für die Präsentation formuliere, das kannst du besser als ich!«.

»Stopp! Wenn ein Kollege sein Anliegen auf diese Art und Weise formuliert, wie in den beiden Beispielen, kann ich denn da mit einer Coachinghaltung reagieren? Käme mir ziemlich komisch vor, wenn ich dann mit offenen Fragen die Lösung aus dem anderen herauskitzeln sollte.«

»Erst einmal wird auch im Coaching nichts herausgekitzelt, aber das hatten wir schon! Das Unbehagen, das Sie ausdrücken, kann ich jedoch teilen. In der Tat, in den beiden Beispielen wünscht sich der Ratsuchende anscheinend ein ganz bestimmtes Verhalten. Das ist zum einen pure emotionale Anteilnahme und zum anderen eine konkrete Formulierung. Als Kollegin würde ich mir in beiden Fällen gut überlegen, ob ich mit einer coachingnahen Frage – »Was konkret hast du denn als Lösungsideen schon im Kopf?« oder »Welche Zielfor-

mulierungen hast du denn bisher probiert?« – reagieren würde. Das kann beim Gegenüber durchaus zu Verunsicherungen führen. Aber das hängt ganz von meiner Beziehung zu dem Ratsuchenden ab. Da gibt es kein Patentrezept. Ich muss genau hinhören. Auf der anderen Seite, wenn ich unter Kollegen als jemand bekannt bin, die auf ihre inhaltsneutrale coachende Art und Weise eine tolle Sparringspartnerin in Problemsituationen ist, dann kann ich durchaus ein ehrlich gemeintes Kollegencoaching-Angebot machen. Das würde dann vielleicht auch akzeptiert.«

»Wie müsste beispielsweise für Sie die Kollegenanfrage lauten, damit Sie einen Coachingwunsch heraushören würden?«

»Schwer zu sagen, es hat mit der Beziehung zum anderen zu tun und natürlich auch mit dem konkreten Thema. Aber so eine Formulierung könnte beispielsweise lauten: »Hör mal, das läuft alles sehr zäh mit meinen Zielformulierungen. Ich habe mir zwar schon eine Menge Gedanken gemacht, komme aber nicht so richtig voran. Hast du eine Minute Zeit?«

Ist diese besondere Form der »Auftragsklärung unter Kollegen« erledigt, könnte der Kollegencoach, anstatt wie im Alltagsgespräch das Problem »breitzutreten«, nach dem smarten Ziel fragen: »Einmal abgesehen von dem ganzen Ärger mit deinem Chef, den ich supergut nachvollziehen kann, was ist denn deine ganz persönliche Zielstellung, was willst du denn in der nächsten Abteilungssitzung erreichen?« Der Kollege könnte – vor allem mit offenen Fragen – nach Ressourcen fragen: Welche Stärken, Fähigkeiten, positive Erfahrungen in ähnlichen Situationen kannst du aufzählen? Wie kannst du die in Zukunft nutzen? Er kann nach früheren Erfolgen in ähnlichen Situationen fragen und schließlich kann er mit weiteren Fragen in Richtung Lösungen gehen. Vielleicht lässt sich zum Abschluss noch eine konkrete Maßnahme formulieren, die der Kollege in der nächsten Zeit umsetzen wird.

Der Kollegencoach sollte auf jeden Fall versuchen, seine »Leinwand weiß zu halten«, also darauf verzichten, in Lösungen für den anderen zu denken oder vorschnell Tipps und Ratschläge zu verteilen. In diesem Fall wäre er in der Rolle eines Beraters. Diese Trennung ist erfahrungsgemäß die schwierigste Aufgabe, da der Kollegencoach häufig selbst »Teil des Systems« ist, die beteiligten dritten Personen kennt, möglicherweise ähnliche Probleme hat wie der Hilfesuchende und »natürlich« zu wissen glaubt, wie »man« das konkrete Problem am besten angehen sollte.

»Das stelle ich mir ganz schön schwer vor, wenn ein Kollege zu mir käme und Tipps im Umgang mit unserem gemeinsamen Chef haben wollte. Da braucht es kein Kollegencoaching, da kann ich dem gleich sagen, was er machen sollte!«

»Damit wären wir wieder bei der Beratung. Und das kann ebenfalls ganz gut funktionieren. Das kann aber durchaus ganz schön danebengehen. Denn die Probleme, die Ihr Kollege mit dem gemeinsamen Chef hat, sind seine eigenen und haben vielleicht mit den Ihrigen nicht viel zu tun. Entsprechend anders müsste sein Vorgehen aussehen, um dem Chef gegenüber erfolgreich zu sein.«

»Okay, leuchtet mir etwas ein. Und bei einem solchen Thema, bei persönlichen Problemen, persönlichen Anliegen und so weiter ist die Expertenberatung nicht immer das Geeignete, da ist so ein bisschen Coaching vielleicht gar nicht so schlecht. Aber komisch fühle ich mich dann doch, wenn ich in einer solchen Situation, wo ich doch auch viel Erfahrung habe, keine Tipps geben darf und nur mit Fragen inhaltsneutral die »Problemlöse-Hebamme« spielen soll!«

»Das kann ich gut nachvollziehen. Ein Coaching, wie es ein professioneller Coach mit einem Coachee führt, ist eine besonderen Regeln unterliegende Gesprächssituation, wie sie in unserem Alltag, im privaten wie im beruflichen, unter Freunden und Kollegen nicht vorkommt. Sie wirkt dort fremd und manchmal aufgesetzt. Dass sie helfen kann, ist das eine. Sie muss aber akzeptiert werden und vielleicht auch schon einmal als hilfreich erlebt worden sein. Dann kann sie funktionieren. Und es ist dabei vollkommen unproblematisch, wenn der helfende Kollege nicht über Stunden eine Coachingrolle einnimmt – dann wäre er ja professioneller Coach und hätte sich ein Honorar verdient –, sondern auch hin und wieder Klagemauer ist, Berater mit super Besserwisserstipps und Ratschlägen sein kann und einfach nur Kollege, der auch nicht weiterweiß und dem die Fragen ausgegangen sind.«

»Dann kann man immer noch einen Kaffee trinken gehen!«

»Nicht so schnell. Vorher haben wir Ihnen den Ablauf eines Kollegencoaching-Gesprächs skizziert. Zugegeben, es ist eine sehr optimistische und leicht theoretische Variante. Aber sie soll exemplarisch die möglichen Schritte in einem Coachinggespräch darstellen.«



■ Personen	■ Aussagen	■ Coachingphase
Kollegencoach	»Worum geht es, was steht an?«	Thema erfragen
Hilfe suchende Kollegin	»Wahrscheinlich sollte ich wirklich die Stelle wechseln! Aber darüber sprechen wir ein anderes Mal. Und heute? Kann ich dir sagen! Unser Chef, dieses A... Immer dasselbe ... Hatten wieder unseren Jour fixe ... Hat mich total abfahren lassen ... Mich dauernd unterbrochen ... Lasse ich mir natürlich nicht gefallen ... Kannste dir vorstellen, beide reden gemeinsam ... Riesenschreierei ...«	Problemdarstellung
Kollegencoach	»Erzähl mal, was lief denn da wieder ab? Wie hat denn dieser W... zugeschlagen? Was haben denn die anderen gemacht? Also, ich finde es schon mal gut, dass du den nicht gleich erschlagen hast ...«	Konkrete Situation beschreiben lassen
Kollegencoach	»Ich hoffe aber nicht, dass ich dich in der nächsten Sitzung vertreten soll. Das tue ich mir nicht an. Wenn du willst, kann ich dir mal sagen, was ich so mache, um in dieser Situation zu überleben. Ich kann dir auch Tipps geben, was du tun könntest; wobei du meine Tipps sowieso nicht befolgst, erinnere dich nur an die letzten Urlaubsempfehlungen! Besser vielleicht, wir überlegen gemeinsam, wie du in der nächsten Sitzung ...«	Rollen- und Auftragsklärung
Hilfe suchende Kollegin	»Das wäre schon nicht schlecht, wenn wir hier ein paar Ideen ...«	
Kollegencoach	»Was willst du denn eigentlich erreichen?«	Zielklärung
Hilfe suchende Kollegin	»Ich möchte, dass dieses A... von Chef mich beim nächsten Jour fixe ausreden lässt, nicht mehr von oben herab so arrogant meine Ideen zerpfückt und sein blödes Smartphone ausmacht, wenn ich etwas sage.«	
Kollegencoach	»Super Idee! Kannste aber vergessen, du wirst unseren Chef hier und heute nicht verändern können. Daher andersherum – was ist dein persönliches Ziel, was kannst oder willst du beim nächsten Mal anders machen oder überhaupt machen?«	

Personen	Aussagen	Coachingphase
Hilfe suchende Kollegin	»Okay, es wäre schon gar nicht so schlecht, wenn ich mit diesem dauernden Unterbrechen besser umgehen könnte.«	Zielklärung
Kollegencoach	»Erzähl doch mal kurz, wie läuft denn das konkret ab. Also du sagst etwas – und dann?«	Problembeschreibung, Darstellung der Situation
Hilfe suchende Kollegin	»Genau, ich sage etwas! Und mittendrin quakt der rein und redet unbekümmert weiter. Ohne Rücksicht ... Und ich? Kennst mich ja. Muss man sich ja nicht gefallen lassen. Ich rede dann auch weiter. Gnadenlos!«	
Kollegencoach	»Hast du schon mal irgendetwas probiert, etwas anderes als bisher?«	Ressourcenfokus
Hilfe suchende Kollegin	»Hm, eigentlich noch nicht so viel. Ich bin viel zu wütend über diese Unterbrecherei. Ich ...«	
Kollegencoach	»Du kennst doch Frau X, die Kundin von ... Die unterbricht doch auch ganz gerne. Wie geht es dir denn mit der?«	
Hilfe suchende Kollegin	»Gute Frage, habe ich mir noch keine Gedanken dazu gemacht. Ich muss mal kurz überlegen. Um ehrlich zu sein, da macht es mir nichts aus ... Weil ...«	
Kollegencoach	»Leuchtet mir ein. Wie reagierst du denn konkret, wenn Frau X dir ins Wort fällt? Was geschieht dann? Welche Auswirkungen hat das? Wie fühlst du dich dabei? Wie reagieren die anderen?«	
Kollegencoach	»Wenn ich das von dir Gesagte auf den Punkt bringen darf: Du bist also richtig gut im Umgang mit Unterbrechungen, zumindest wenn folgende Bedingungen zutreffen ...!«	Kompliment
Kollegencoach	»Mal kurz zu deinem Ziel zurück. Wie würde die Situation konkret aussehen, wenn unser Chef dich unterbricht und du genauso souverän und elegant agieren könntest wie bei Frau X? Woran würdest du merken, dass du einen Schritt weitergekommen bist?«	Lösungsfokussierung
Hilfe suchende Kollegin	»Die beiden Situationen sind nicht vergleichbar ... Das klappt so nicht, weil Frau X ...Und außerdem ...«	

■ Personen	■ Aussagen	■ Coachingphase
Kollegencoach	»Wir machen sie einfach vergleichbar. Also noch einmal der Punkt: Wie würde die Situation konkret ...?«	Lösungsfokussierung
Hilfe suchende Kollegin	»Okay. Also Chef unterbricht mich wieder bei einer meiner genialen Ausführungen. Ich würde dann, genauso wie ... handeln. Da würde unser Chef aber komisch schauen.«	
Kollegencoach	»Was heißt das genau? Was genau hättest du anders gemacht?«	
Hilfe suchende Kollegin	»Ich hätte einfach nur ...«	
Kollegencoach	»Einfach nur ist gut ... Wie müsste ich mir das vorstellen ...?«	
Hilfe suchende Kollegin	»Also ungefähr so ...«	
Kollegencoach	»Aha, das heißt, dir würden Pausen helfen – zum einen eine Sprechpause, bis dein Chef ausgesprochen hat, und zum anderen eine Pause zwischen deiner Reaktion und seiner Aussage.«	
Hilfe suchende Kollegin	»Ja, genau, wir pushen uns dann immer schneller gegenseitig hoch und werden immer saurer!«	
Kollegencoach	»Die Situation mal vor Augen. Du würdest genauso reagieren und agieren. Was würde Kollegin Y sagen, wenn sie dich im nächsten Jour fixe mit diesem Verhalten erleben würde?«	
Hilfe suchende Kollegin	»Die Kollegin Y? Kann ich dir sagen, die wäre richtig glücklich ...«	
Kollegencoach	»Klingt nicht schlecht! Jetzt noch einmal mit der Situation vor Augen. Wie würde denn unser lieber Chef reagieren, wenn du ihm so kämest?«	
Hilfe suchende Kollegin	»Das ist eine wirklich gute Frage. Kann ich auf die Schnelle nicht sagen, muss ich in Ruhe drüber nachdenken ...«	

■ Personen	■ Aussagen	■ Coachingphase
Kollegencoach	»Die Frage ist jetzt: Kannst du dir vorstellen beim nächsten Jour fixe das beschriebene Verhalten ...? Und wenn ja: Schritt für Schritt – was genau müsstest du tun, um dein Ziel zu erreichen?«	Lösungsgestaltung
Hilfe suchende Kollegin	»Ich muss vor allem irgendein Zeichen, irgendeine Sache haben, dass ich in dieser Stresssituation auch wirklich ..., wenn unser Chef mal wieder in meine Rede reinquatscht ... Dann könnte ich ...«	
Kollegencoach	»Hast du eine Idee, was dir helfen könnte?«	Transfersicherung
Hilfe suchende Kollegin	»Um ehrlich zu sein, nein. Was würdest du denn machen?«	
Kollegencoach	»Ich? Nun, das ist meine Art, die muss bei dir nicht funktionieren. Man sagt ja immer, man soll sich einen Knoten ins Taschentuch machen, damit man sich an was erinnert. Unser Chef ist der Einzige, der immer eine Krawatte trägt. Ich würde seinen Krawattenknoten zum Unterbrechungsrettungsanker umfunktionieren. Also sobald der mich unterbricht, fixiere ich den Krawattenknoten und halte dabei meine Klappe. Und dann wie besprochen ...«	
Hilfe suchende Kollegin	»Und das funktioniert? Kann ich mir nicht vorstellen, muss man wahrscheinlich richtig einüben. Ich werde das ausprobieren. Wahrscheinlich mache ich aber etwas anderes. Ich nehme eine Karteikarte mit in die Sitzung, die lege ich vor mich hin. Darauf schreibe ich: »Unterbrechen ist langweilig«, das reicht für die Erinnerung.«	
Kollegencoach	»Die Karte darf aber keiner sehen, das kann Ärger geben.«	
Hilfe suchende Kollegin	»Stimmt. Bessere Idee. Ich schreibe: »Ever tried. Ever failed. No matter. Try again. Fail again. Fail better.« Ist von Beckett. Geniale Idee. Das zwingt mich zur Ruhe ...«	
Kollegencoach	»Wirklich geniale Idee. Ich gehe jetzt Kaffee trinken. Und du gehst mit. Jemand muss ja zahlen!«	

»Spannende Geschichte. Aber so sauber hat der Kollegencoach seine Coachingrolle nicht durchgehalten! Da konnte ich andere Rollen beobachten.«

»So ist das mit dem Kollegencoaching. Da kann man schon vom Pfad der professionellen Tugenden abweichen. Dafür gibt es als Honorar nur einen Kaffee. Aber ich freue mich, dass es Ihnen aufgefallen ist. In der Realität werden Sie unter Kollegen immer eine Mischung aus Coaching und Beratung antreffen. Wichtig ist nur, die Unterschiede zu kennen und sich deren bewusst zu sein. Und wenn Sie wirklich mehr zum Thema Coaching wissen wollen, dann empfehlen wir das eine oder andere Buch, in dem Sie fündig werden können.«

»Das ist jetzt aber Beratung, was Sie hier machen, das mit den Büchern?!«

»Manchmal geht halt nichts über eine gute Empfehlung! Oder eine Einladung zum Kaffee. Was meinen Sie?«

Literaturtipps



Björn Migge: Handbuch Coaching und Beratung: Wirkungsvolle Modelle, kommentierte Falldarstellungen, zahlreiche Übungen. Weinheim und Basel, 3. Auflage 2014. Wer sich umfassend in das Thema einarbeiten möchte, liegt mit diesem klugen und umfangreichen Handbuch richtig. Was ist Coaching, wie funktioniert es und welche Einsatzfelder gibt es – auch außerhalb der Arbeitswelt?

Mittlerweile ist das Literaturangebot zum Coachingthema schier unübersichtlich geworden. Auf der Suche nach passenden Angeboten lohnt sich auch ein Blick in folgende Werke:

Sonja Radatz: Einführung in das systemische Coaching. Heidelberg 2010.

Maren Fischer-Epe: Coaching – Miteinander Ziele erreichen. Reinbek 2012.

Bea Engelmann: Führungs-Coaching – 3 x 7 Erfolgsfaktoren für eine positive Unternehmensführung. Weinheim und Basel 2013

Über das Zustandekommen des Buches

Seit 1987 beschäftigen sich Beraterinnen und Berater von *train* mit den in diesem Buch behandelten Themen. Sie trainieren Kommunikation und Kooperation – für große Konzerne und mittelständische Betriebe in den unterschiedlichsten Branchen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Ebenen bis zum Topmanagement werden trainiert. Die Trainings können einen Tag, zwei oder drei und mehr dauern – im Mittelpunkt steht der Nutzen für die Teilnehmer und den Auftraggeber, steht die nachhaltige, positive Veränderung. Es muss aber nicht immer ein Training sein: Coaching, also die Arbeit mit einzelnen Unternehmensangehörigen, nimmt einen immer größeren Raum ein wie auch die Durchführung von moderierten Workshops und die Beratung von Gruppen direkt im Unternehmen, am Arbeitsplatz.

Ergänzt wird die Weiterbildung durch die *train*-Personalentwicklung: Dabei kann es um »Development Center« gehen, um Zielvereinbarungssysteme, wirkungsvolle Feedback-Systeme oder um die Beratung in allen Fragen einer strategieorientierten Personalentwicklung für mittelständische Unternehmen.

train berät im In- und Ausland Organisationen und Unternehmen in sämtlichen Fragen des Leistungsmanagements. Das Stichwort dazu lautet *Improving Performance*.

Die Geschichte des vorliegenden Buches lässt sich weit zurückverfolgen. Im Verlauf der 90er-Jahre hatten zwei der Autoren die Gelegenheit, zusammen mit dem Trainer und Berater Hans-Joachim Stabenau ein fachübergreifendes Trainingskonzept für junge Ingenieure zu entwickeln. In den außerordentlich übungsintensiven, praxisnahen und transferorientierten Trainings wurden Themen wie beispielsweise Kommunikation, Präsentieren, Leiten und Moderieren, Teamentwicklung, Verhandlung, Führung oder der Umgang mit Konflikten von den Teilnehmern hautnah, intensiv und lebendig erfahren und trainiert. Viele der Teilnehmer – mittlerweile selbst Führungskräfte – können sich auch noch viele Jahre später sehr genau an die gemachten Lern- und Entwicklungsschritte erinnern und über diese berichten. Für uns ein gelungenes Beispiel für nutzbringende nach-

haltige Weiterbildung. So manche der erfolgreich trainierten und ständig weiterentwickelten Überlegungen, Konzepte, Übungen und Checklisten haben an unterschiedlichen Stellen Eingang in dieses Buch gefunden. Sie wurden ergänzt um aktuelle Trends, Anregungen unserer Kunden und um die vielfältigen Rückmeldungen unserer Teilnehmerinnen und Teilnehmer an Seminaren, Coachings oder in Veränderungsprojekten. Ihnen gilt unser besonderer Dank.

So manche inhaltliche Anregung stammt aber auch von Kolleginnen und Kollegen, mit denen wir eng vernetzt zusammenarbeiten und von deren Spezialwissen und langjährigen Erfahrungen in einzelnen Themengebieten dieses Buch profitiert. Auch ihnen ein großes Dankeschön:

- **Luise Schneider**, General Manager bei *train*. Spezialistin für die Analyse, Maßnahmenfestlegung und Implementierung von Leistungsmanagement in internationalen Organisationen sowie für die Unterstützung individueller Veränderungen (Leistungsmanagement, Coaching, Training).
- **Klaus D. Wittkuhn**, geschäftsführender Gesellschafter von *train*, Trainer und Berater auf den Gebieten Führungskräfteentwicklung sowie Improving Performance/Leistungsmanagement.
- **Andreas Auert**, Dipl.-Päd. univ., Supervisor SG, Systemische Gesellschaft, Studium der Wirtschafts- und Organisationswissenschaften sowie Pädagogik. Personalreferent bei Andersen Consulting und Trainer und Berater bei *train* in Bonn. Freiberuflicher Trainer und Berater mit den Schwerpunkten Kommunikation, Führung sowie Notfallorganisation und Krisenkommunikation, Coaching und Supervision.
- **Dieter Böhm**, Diplom-Verwaltungswissenschaftler, Inhaber der Böhm Personalberatung in Stuttgart. Berät seit über 22 Jahren Unternehmen insbesondere aus dem Bereich Finanzdienstleistung bei der Suche und Auswahl von Führungskräften und Spezialisten.
- **Dr. Hans-Joachim Gergs** arbeitet im Bereich Veränderungsmanagement bei der AUDI AG und ist Dozent im Executive MBA-Programm der TU München mit dem Schwerpunkt »Organizational Change and Communication«.
- **Astrid Gerhard-Kraemer**, Trainerin, Coach und Beraterin ist seit mehr als 20 Jahren in der internationalen Personalentwicklung tätig. Ihre Schwerpunkte sind: Interkulturelle Workshops, Management-Skill-Trainings für

Führungskräfte aus aller Welt sowie Einzel- und Gruppen-Coachings in KMUs und global operierenden Unternehmen.

- **Jürgen Harrer** verfügt über umfangreiche Führungs- und Beratungserfahrungen u.a. als geschäftsverantwortlicher Business Line Manager in der Siemens AG. Er berät Organisationen zu den Themen Performance Measurement und Change Management und trainiert im *train*-Netzwerk Führungskräfte und Fachexperten u.a. zu den Themen Mitarbeiterführung, komplexer Verkauf und integrative Verhandlung.
- **Claudia Irsfeld**, Manager Human Resources bei der Unternehmensberatung 4C GROUP AG, ist seit mehr als zehn Jahren als Personalexpertin speziell für Dienstleistungsunternehmen tätig. Schwerpunkte: Personalrekrutierung sowie Personalentwicklung; Coaching von Fach- und Führungskräften.
- **Doris Jacobs-Strack**, Diplom-Psychologin. Psychologische Psychotherapeutin in eigener Praxis.
- **Dr. Hans-Jörg Keller** ist seit 20 Jahren als Trainer und Coach in der internationalen Personalentwicklung tätig und hat bereits in 25 Ländern Projekte, Workshops und Coachings durchgeführt. Schwerpunkte seiner Arbeit sind Interkulturelle Trainings, Führungskräfteentwicklung sowie die Durchführung von internationalen Trainingsprogrammen für global operierende Unternehmen.
- **Petra Meier** ist Coach und Trainerin. Sie lebt in Köln und hat sich spezialisiert auf Persönlichkeitsentwicklung, Selbstbild-/Fremdbildanalysen, Arbeitstechniken wie Lesen am Arbeitsplatz und Coaching für Führungskräfte (Karriereplanung, Selbstpräsentation).
- **Horst Nietmann**, Dipl.-Päd., war lange Jahre als Trainer für die *train* GmbH tätig. Er arbeitet nun als selbstständiger Trainer, Coach und Berater mit den Schwerpunkten Präsentation, Präsentationsberatung, Kreativitätstechniken und Train The Trainer.
- **Rainer Rößnack**, Dipl.-Päd., mehrere Jahre Erfahrung in der Leitung von Rehabilitationseinrichtungen sowie als Trainer und Berater für die *train* GmbH in Bonn. Als freier Trainer in Völklingen tätig mit den Schwerpunkten Mitarbeiterführung, Gestaltung von Zusammenarbeit und Kommunikations- und Veränderungsprozessen.

Danke auch an unsere beiden Interviewpartner:

- **Heinrich Brauß**, Dipl.-Päd., Generalleutnant der Bundeswehr, war in unterschiedlichen Verwendungen in der Truppe, in nationalen und internationalen Stäben, im Bundesministerium der Verteidigung, in der Europäischen Union und in der NATO tätig. Er ist Beigeordneter Generalsekretär (Assistant Secretary General) für Verteidigungspolitik, Strategie und Planung im Internationalen Stab der NATO in Brüssel.
- **Prof. Dr. Karlheinz A. Geißler** schreibt, lehrt und lebt in München und leitet, gemeinsam mit Kollegen das Zeitberatungsinstitut »timesandmore«.

Das Buch wäre nicht zustande gekommen ohne die kompetente und engagierte Unterstützung unserer Lektorin Ingeborg Sachsenmeier. Ihr möchten wir daher besonders danken. Dank gilt auch Martina Rieg für die Überarbeitung des Manuskripts.

Sämtliche Fotos stammen von Martin Hartmann und alle Zeichnungen von Ulrike Rath. Außer: Das Foto im Chart »Ablauf einer Präsentation« auf Seite 148 hat Horst Nietmann erstellt und die (im Original handgesetzte und handgedruckte) Typografie im Chart auf Seite 163 Traute Langner-Geißler aus München. Die Flipcharts auf Seite 166 stammen von Svenja Fuchs und Alexander Zoll.

Train

Gesellschaft für Personalentwicklung mbH
Büro Bonn: Reuterstraße 20; D-53113 Bonn; Tel.: 0228-243900;
E-Mail: train.bonn@train.de; Homepage: www.train.de

Büro Süd: Rupprechtstr. 16; D-83278 Traunstein; Tel.: 0861-9098906;
E-Mail: train.sued@train.de