

# COACHING-KONZEPT

Harald Breitenbaumer M.A.

Ich bin seit mehr als 26 Jahren als Managementberater tätig und Seniorcoach im Austrian Coaching Council. Das hier vorliegende Konzept umfaßt meine Haltung und die von mir vertretene Meinung über Coaching als Beratungsmodell.

## **1. Definition von Coaching**

Coaching ist eine lösungsorientierte Beratung auf Zeit. Coaching stößt individuelle Entwicklungen an und unterstützt Menschen in Veränderungsprozessen.

Inhaltlich ist Coaching eine Kombination aus individueller Unterstützung zur Bewältigung verschiedener Anliegen und persönlicher Beratung. In einer solchen Beratung wird der Coachee ermutigt, eigene Lösungen zu entwickeln. D.h. als Coach liefere ich vorab keine direkten Lösungsvorschläge, sondern begleite den Coachee und regt dabei an, wie eigene Lösungen entwickelt werden können.

Coachee ist jene Person die ein Coaching in Anspruch nimmt. Der Begriff Coachee ist in Analogie zum Begriffspaar Trainer/Trainee entstanden. Es handelt sich aber nicht um ein untergeordnetes Verhältnis: Coachees befinden sich in der sozialen Interaktion mit mir als Coach immer auf Augenhöhe. Coach und Coachee sind gleichberechtigte Parteien.

### Zielsetzungen von Coaching

In meinem Kontext ist Coaching die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungsfunktionen und von Experten in Unternehmen und Organisationen. Zielsetzung ist die Weiterentwicklung von individuellen Lern- und Leistungsprozessen primär zu beruflichen Anliegen. Zentrales Ziel ist die Entwicklung eigener Potentiale zu stärken und zu fördern.

Ich arbeite als Coach lösungsorientiert. Ich gehe davon aus, dass die Ressourcen für eine gute zukünftige Lösung, also eine angemessene alternative Verhaltensweise vom Kunden selbst gefunden werden kann. Mein - von sehr klugen Coaches übernommenes - Credo lautet: „Der Kunde ist kundig.“ Als Coach entwickle ich gemeinsam mit den Coachees „neue“ Verhaltensweisen. Initiere Suchprozesse und versuche bestimmte alternative Vorstellungen von angemessenem Verhalten in Problemsituationen zu wecken und vermittele somit auch eine gewisse „Grammatik der Problemlösung“.

Als Coach ermögliche ich meinen Kunden auch diskrepante Erfahrungen z.B. über neue Information und Deutungsmuster. Wichtig dabei ist, dass sie sich mit ihrer

Individualität und mit ihrem konkreten Anliegen wahrgenommen fühlen und kein Eigeninteresse oder Dogmatismus von der Coachseite vorliegt.

## **Alle Coachingeinheiten sind sowohl off- wie online möglich.**

### Sinnvolle Einsatzbereiche von Coaching

Mein Motto lautet: „*Ich begleite Ihre beruflichen Entwicklungsprozesse.*“ Die Themen umfassen u.a. die Verbesserung der Führungs- und Sozialkompetenz, die Begleitung bei Change-Prozessen, Unterstützung bei Karriereschritten, der Neuorientierung und dem Umgang mit individuellen beruflichen Krisen- & Konfliktbewältigungen und der Bearbeitung der eigenen Work-Life-Balance.

### Was Coaching nicht ist

Coaching ist keine Therapie und kein Therapie-Ersatz, sondern dient der gezielten Förderung von Menschen mit intakter Selbstregulation.

Coaching schließe ich aus bei akuten psychischen Krankheiten, fortgeschrittenem Mobbing und fortgeschrittenem Burnout.

Coaching kann keinesfalls dazu dienen, Mitarbeiter im Auftrag eines Arbeitgebers „herzurichten“. Die Freiwilligkeit ist hier das wesentliche Maß. Coaching, das nicht auf Freiwilligkeit beruht, scheitert – früher oder später.

Coaching bietet bei der Suche nach der bestmöglichen Lösung für ein Problem sicher keine stereotypen Lösungen an - hier das Problem – da bitte die Lösung. Von daher ist für mich jede Form von Expertenberatung explizit kein Coaching.

Beispiele dafür:

- Training: Hier geht es primär um das Erlernen von Methoden, nicht um die Entwicklung individueller Fähigkeiten.
- Beratung: Ein Berater ist Experte und verfügt über Fachwissen und gibt häufig Lösungen vor (z. B. Organisations- und Strategieberatung).
- Mediation: Ein Mediator (neutraler Dritter) vermittelt zwischen zwei oder mehr Konfliktparteien und verhilft diesen zu einer eigenständig erarbeiteten, einvernehmlichen Konfliktlösung.

## **2. Methoden und Wirkzusammenhänge**

Ein wichtiges Merkmal von Coaching ist die Förderung der Selbstreflexion und Wahrnehmung und die Erweiterung bzw. Verbesserung der Möglichkeiten des Klienten in Bezug auf seine Wahrnehmung und Verhaltens.

### Wirkprinzipien

Vier empirisch abgesicherte Wirkprinzipien\* sind wesentlich für einen Beratungserfolg - unabhängig von den eingesetzten Methoden:

- **Ressourcenaktivierung:** Das Erleben der eigener Stärken verstärkt die Erfolgserwartungen des Klienten, die wiederum die Zielerreichung begünstigen.
- **Problemaktualisierung:** Mit aktivierten Ressourcen werden Problemsituationen noch einmal erlebbar gemacht, neu bewertet und abgeschlossen.
- **Problembewältigung:** Ist ein Ziel vorhanden, aber der Weg dorthin unklar, werden konkrete Bewältigungs- bzw. Lösungsstrategien erarbeitet und umgesetzt.
- **Motivationale Klärung:** Das Klären von Gefühlen, unbewussten Einstellungen und impliziten Bedeutungen führt zu einem besseren Verständnis des eigenen Fühlens, Denkens und Handelns und damit zu höherer Selbstakzeptanz.

\*(aus: Meta-Analyse Wirksamkeitsstudien Grawe, Donati, Bernauer, 1994)

### Veränderungen unterstützen

Coaching soll zu einer Flexibilisierung der persönlichen Copingmechanismen (Bewältigungsmechanismen) im Berufsalltag führen, da jeder Beruf neben Anforderungen auch Belastungen, die verarbeitet werden müssen, mit sich bringt. Da Menschen bevorzugt zu den gleichen Copingformen greifen, kann ich als Coach auf die einseitige Fixierung aufmerksam machen und außerdem dem Coache neue Möglichkeiten näherbringen.

Kunden kommen u.a. mit dem Anliegen der Suche nach neuen Karrierewegen oder dem Ausbau der aktuellen Position. Mit dem Coaching streben sie häufig eine Verbesserung bzw. Erweiterung ihrer Position im Beruf an.

Ebenso haben Führungskräfte Fragen zum Verstehen sozialer Zusammenhänge im Beruf. Als Coach kann ich ihm in diesen Fällen zu einem vertieften Verstehen von einzelnen Menschen, von Beziehungen und von Systemzusammenhängen helfen.

Neben berufsbedingten individuellen Krisen können auch persönliche Krisen, die über eine gewisse Zeit hinweg, aber schließlich erfolglos zu verleugnen versucht werden, Auslöser für das Coaching sein. Hier wie dort geht es um eine seriöse Klärung des Auftrages! Die berufliche Ausrichtung steht im Focus der Beratung.

Lern- und Entwicklungsprozesse unterstütze ich durch eine empathische Haltung. Die Zielklärung, Problempräzision und emotionaler Entlastung und nachvollziehbare Erklärungsmodelle von Methoden und Übungen ist selbstverständlich. Zwischen den Sitzungen besteht die Möglichkeit per E-Mail, telefonisch oder online zur Kontaktaufnahme.

Am Ende jeder Sitzung wird Bilanz über den Verlauf der Sitzung gezogen und mögliche Arbeitsaufträge für die Zeit dazwischen vereinbart. Zu Beginn der nächsten Sitzung wird geklärt was sich konkret verändert hat, was gleichgeblieben ist und welche Teil-Erfolge bzw. Misserfolge es gibt.

#### Methoden (nur beispielhaft angeführt) die ich einsetze

In den Coachings orientiere ich mich an der personenzentrierten Gesprächsführung nach Carl R. Rogers. Ich arbeite mit einem lösungsorientierten Ansatz vorwiegend mit zirkulären und systemischen Fragestellungen.

- Fragen fragen:

Die richtigen Fragen zur rechten Zeit entscheiden über die Qualität und den Erfolg einer Intervention. Fragen führen gezielt in emotionale und geistige Zustände hinein (z. B. in ressourcenvolle Zustände) oder sie führen aus Zuständen heraus, z. B. aus belastenden Zuständen. Mit gezielten Fragetechniken wird der gesamte Coachingprozess gelenkt. Dabei ist nicht nur aussagekräftig, was *gesagt wird*, sondern, was unbewußt mitgeteilt wird, insbesondere über Mimik & Körpersprache.

- Zirkuläre Fragen:

Mit dieser Fragetechnik hinterfrage und beleuchte ich das System, in dem sich der Coachee befindet. Dadurch werden Beziehungen, Verstrickungen und Zusammenhänge leichter sichtbar und Auswirkungen von zukünftigen Verhalten und Zielen beleuchtet.

- Ressourcenarbeit

Eine Standardfrage ist die nach den Ressourcen. Ziel ist es in einen kraftvollen Zustand zu kommen, um Zielformulierungen zu stützen. Das können eigene Ressourcen sein, z.B. bestimmte kraftvolle Gefühlszustände, und Fähigkeiten oder die Unterstützung durch reale oder imaginäre Personen. Ich gehe von der Annahme aus, dass notwendige Ressourcen schon da sind und diese bewußt gemacht und aktiviert werden können.

- Die Wunderfrage

Eine Methode der Kurzzeittherapie ist die Wunderfrage, bei der es darum geht, aus dem Problemzustand herauszukommen und einen Zielzustand zu erleben. Durch diesen Zielzustand können mögliche Lösungen erarbeitet werden. Diese Fragestellung setze ich sparsam und eher am Anfang der Coachingstunde ein.

- Systembrett

Diese interaktive Methode wird von mir eingesetzt, um z. B. gruppensystemische Prozesse und Auswirkungen von eigenen Positionen zu verdeutlichen. Mit dem Systembrett kann eine festgefahrene und als nicht veränderbar erlebte Situation im Alltag verdeutlicht werden. Durch das anschließende „kreative“ Umstellen entstehende Ideen für neue Lösungsansätze.

- Entwicklungsfluss:

Einzelne Entwicklungsschritte bis hin zum Ziel werden mit Metaplankarten auf dem Boden von A nach X anschaulich aufgelegt. Schrittweise arbeitet man sich anschließend durch die einzelnen Schritte.

- Wertequadrat:

Methode von Friedemann Schulz von Thun um die eigenen Werte zu entwickeln bzw. Wertekonflikte zu beleuchten.

- Pacen und Leaden

Einbeziehen der nonverbalen Signale in die Beratung vor allem zum Aufbau von Rapport und zur positiven Verstärkung von ressourcenvollen Zuständen.

- Zeitreise:

Eine erlebte Situation aus der Vergangenheit wird wie im Film von außen betrachtet um vorhandene Ressourcen (neu) zu entdecken und für die Gestaltung von zukünftigem Handeln zu nutzen. Diese Methode erlaubt dem Coachee die Bearbeitung belastende Gefühle aus der externalisierten Beobachterposition.

#### Evaluierung der Maßnahmen

Evaluationen werden am Beginn, während des Prozesses und zum Abschluss des Coachings durchgeführt. Zu Beginn des Coachings werden Coachingziele als konkrete Verhaltensziele formuliert und über Zielerreichungskriterien messbar gemacht.

Während des Coachings werden Verlauf und Zielerreichung regelmäßig überprüft. Der Coachee weiß zu jeder Zeit, wo er steht. Notwendige Anpassungen von Zielen oder Interventionen werden auf diese Weise von Coach und Klienten erkannt. Zum Abschluss ist zu klären was das Coaching für den Klienten bewirkt hat.

#### Der Nutzen

Coaching ist – wie schon mehrfach angeführt – ziel- und lösungsorientiert. Es geht nicht darum, was ein Coachee nicht mehr will, sondern was er stattdessen erreichen möchte. Als Coach unterstütze ich dabei, die eigenen Fähigkeiten und notwendigen positiven Gefühlszustände zu aktivieren, um sie dann für die Veränderung zu nutzen. Coaching ist daher eine besonders ressourcenorientierte Möglichkeit für den Klienten gewünschte Veränderungen zu erreichen.

Meist reichen wenige Sitzungen, in der Regel sind es 5 bis 10. Coaching inspiriert und bringt Menschen zum Handeln. Festgelegte Ziele und Zielerreichungskriterien garantieren, dass Fortschritte überprüfbar sind.

#### Welcher Schaden kann durch Coaching entstehen

Schaden kann beispielsweise entstehen bei nicht erkannter Therapiebedarf oder akuten bestehenden psychischen Krankheiten. Unrealistische Erfolgsversprechen

die zwangsläufig enttäuscht werden, wirken ebenfalls stark destabilisierend. Kunden mit angeschlagenem Selbstwertgefühl können in eine Krise geraten, die schlimmstenfalls therapeutische Hilfe erforderlich macht. Schaden entsteht auch, wenn Abhängigkeit unterstützt wird, anstatt die eigene Selbstbestimmtheit zu fördern.

Mir ist bewußt, dass mit der stark lösungsorientierten Arbeit vor allem die Ziele des Coachees berücksichtigt und gefördert werden. Vorhandene tieferliegende Defizite bleiben möglicherweise unbeleuchtet. Einzelcoaching kann auch zu einer Methode der Förderung der hierarchischen Durchsetzungsmacht einzelner Führungskräfte werden.

### **3. Rahmenbedingungen**

An folgenden Grundhaltungen orientiert sich meine Arbeit:

- Coaching ist freiwillig und kann nicht verordnet werden
- Vertraulichkeit des Coaches – die Unabhängigkeit des Coaches gegenüber dem Unternehmen, er vertritt keine fremden Interessen
- Gegenseitige Akzeptanz von Coach und Coachee. Die Chemie soll stimmen, Beratung auf gleicher Augenhöhe als gleichrangige Partner ist die Basis.
- Veränderungsbereitschaft des Klienten – der Veränderungswille und Wunsch muss gegeben sein
- Selbstmanagement des Coachees – er/sie bleibt Herr/Frau über seine/ihre Handlungen
- Offenheit und Nutzen des Coaching-Prozesses - „unangenehme“ und „heikle Themen“ sollen mit Einverständnis ausgesprochen werden dürfen
- Ziel- und Leistungsorientierung des Coaches. Jeder Coachee gestaltet den Prozess mit und bringt seine/ihre klare Vorstellungen vom Coaching mit und weiß um die Grenzen.

• Unter welchen Bedingungen Coaching fruchtbar ablaufen kann

Dreh- und Angelpunkt ist für mich das kostenfreie Erstgespräch. Das Erstgespräch dient dem gegenseitigen Kennen lernen und dem Abschätzen, ob eine gemeinsame Basis zur Zusammenarbeit möglich ist. Die am Coaching interessierte Person benennt ihre Erwartungen, der Coach schildert Möglichkeiten und Grenzen seines Beratungsansatzes. Eventuell kann bereits hier eine erste Problemsicht vorgenommen eingegrenzt werden. Generell wird in dieser Phase jedoch primär geklärt, ob die Voraussetzungen für eine Coaching-Beziehung gegeben sind. Erfahrungsgemäß kommt eine tragfähige Vertrauensbasis dann zustande, wenn folgende Punkte im Erstgespräch thematisiert werden:

### Persönliche Ebene

- Der Veränderungswille muss gegeben sein.
- Die eigenen Werte und Werthaltungen müssen mit den Werten und Werthaltungen des Coaches grundsätzlich vereinbar sein.
- Tabubereiche im Coaching müssen abgeklärt werden
- Mögliche falsche Vorstellungen an ein Coaching - vor allem Erwartungen, die im Coach einen "Macher" sehen - was den Coachee zum "Gemachten" degradiert sind anzusprechen. Insbesondere ist darauf hinweisen, dass der Coach keine Aufgaben bzw. die Verantwortung für die Umsetzung abnimmt.
- Der individuelle und konzeptionelle Charakter von Coaching ist zu betonen. Jeder Coaching-Prozess ist einmalig und anders und ist jedes Mal neu zu gestalten. Dies bedeutet aber auch, den Prozess eben nicht genau vorhersagen zu können. Somit kann auch kein Erfolgsversprechen für ein vorgedachtes Ziel gegeben werden.

### Rechtliche Ebene

- Konditionen und Voraussetzungen für ein erfolgreiches Coaching sind zu klären. Dazu gehören:
- Die Anzahl und Dauer der Einheiten
- Die Transferzeit zwischen den Einheiten
- Das Honorar bzw. der finanzielle Rahmen
- Ausfallregelungen bei Absagen – „konkret bei mir die 48 Stunden Regel“
- Lern- oder Entwicklungsziele werden schriftlich festgelegt.

### Räumliche Ebene

- In der Regel findet das Coaching meinen Beratungsräumen statt. Auf Wunsch und eher als Ausnahme arbeite ich mit dem Coachee auch mal an seinem Arbeitsplatz, vor allem dann, wenn es darum geht Umfeldthemen mit einzubeziehen.
- Coaching-Setting: Meine Beratungsräume in der Alpenstraße 95-97 sind professionell ausgestattet und leicht erreichbar.

### Ausschlusskriterien

Coaching ist weder Therapie noch Therapie-Ersatz, sondern dient der gezielten Förderung des Potenzials "gesunder" Menschen.

Befindet sich jemand bereits in einem psychisch labilen Zustand und unter starker emotionaler Belastung (z.B. durch die krisenhafte Zuspitzung eines Problems), so ist von mir als Coach abzuklären (soweit mir das möglich ist) inwieweit eine Krankheit vorliegt bzw. früher schon vorgelegen ist.

In allen Angelegenheiten, die eine medizinische Behandlung erfordern, ist eine Abklärung mit einem Spezialisten notwendig. So sind u.a. Depressionen, psychische Krankheiten, Suchtprobleme, Essstörungen, Zwangshandlungen, körperliche

Erkrankungen, u.s.w. nur durch Mediziner bzw. Psychiater mögliche Ausschluß-Kriterien. In all diesen Fällen kann ich als Coach nur unterstützend agieren, wenn dies mit den behandelnden Ärzten vereinbart wird.

Coachings erfolgen immer ausschließlich im Interesse der gecoachten Person. Insbesondere bei den von mir vorrangig durchgeführten Coachings in Firmen schließe ich jegliche Einflussnahme von Vorgesetzten aus. Von Dritten vorbestimmte anzustrebende Ergebnisse des Coachings akzeptiere ich nicht.

### Persönliche und fachliche Voraussetzungen

Die berühmte „Eier legende Wollmilchsau“ gibt es auch unter Coaches nicht. Neben den psychologischen und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen sind eine ausreichende, Diagnose- und Methodenkompetenzen, die Fähigkeit zur Beziehungsgestaltung und klaren Strukturierung des Coachingprozesses die wesentlichsten Voraussetzungen für einen Coach.

- **Persönliche Voraussetzungen**  
Eine ausgeprägte Wahrnehmungs- und Kommunikationsfähigkeit, ein positives, ressourcenvolles Menschenbild. Demut, dass ein Coach Veränderungen initiieren kann, aber der Coachee derjenige ist, der die Umsetzung vollbringt. Eine starke, gefestigte, authentische Persönlichkeit, die ihre Grenzen kennt. Den Anspruch Coaching abzulehnen das keinen Erfolg verspricht. Die Fähigkeit, auch unbequeme Kritik offen und ehrlich und mit Wertschätzung zu kommunizieren. Die Fähigkeit, Menschen dort abzuholen, wo sie stehen. Selbstreflexion und Kritikfähigkeit und eine kontinuierliche Weiterbildung und Supervision sind Grundvoraussetzung. Ganz wichtig, kommt bei mir eine Portion Humor als „Schmiermittel“ dazu, damit erhellt sich so manche Problemsicht.
- **Fachliche Voraussetzungen**  
Als Coach habe ich einen profunden wirtschaftlichen Hintergrund, eine langjährige Erfahrung in Unternehmen und spreche annähernd dieselbe Sprache. Psychologisch-diagnostisches Know-how hilft mir, Störungen schneller zu erkennen und Schaden abzuwenden.  
Jeder Mensch hat bestimmte Erwartungen an die Qualifikationen seines Coaches und trifft eine dementsprechende Wahl. Der Coachingerfolg steht und fällt mit der Beziehung. Haltung und Persönlichkeit des Coaches halte ich für wichtiger als Titel und Methoden.

Der Standard wird durch die laufende Weiterbildung inklusive, Supervision und dem fachlichen Austausch mit Kolleg\*innen gehalten bzw. weiter ausgebaut.

## **4. Mein Coaching-Angebot**

### Meine Hauptzielgruppen

- Führungskräfte (profit & non-profit)
- UnternehmerInnen
- Freiberufler
- MitarbeiterInnen in Schlüsselpositionen

### Mein Angebot umfaßt:

- Führungskräftecoaching mit den Themen: Aufstieg, Führung, Leading,
- Neuorientierung
- Konfliktcoaching und Hilfe bei Mobbing
- emotionale und Sozialkompetenz als Leader
- Kommunikation, Selbstmanagement
- berufliche Neuorientierung
- Bewältigung konkreter beruflicher Probleme und Krisen
- Persönliche Work-Life Balance & Selbstmanagement

## **Zum Schluß ist mir noch wichtig**

Diese 4 Punkte sind Dreh- und Angelpunkt meiner Arbeit

- I. positive Wertschätzung als Grundhaltung allen gegenüber
- II. Kongruenz: Offenes Wahrnehmen des eigenen Erlebens als Coach in dem Sinn, dass ich nicht nur als Fachperson in Erscheinung trete, sondern mich auch als Person in der Begegnung mit den Coachee zu erkennen gebe.
- III. Empathie: Einfühlsames Verstehen der Welt und der Probleme aus der Sicht der Kunden unter Bedachtnahme der Möglichkeit von Übertragungen und Gegenübertragungen.
- IV. Der Glaube an die Fähigkeiten und Potentiale meiner Coachees.

Ich freue mich auf das Gespräch mit Ihnen!

Ihr Harald Breitenbaumer M.A.

Salzburg im Juni 2020