

**COACHING**  
Ein modernes Instrument  
zur Persönlichkeitsentwicklung

*von Ralf Gasche*

Ob ein klar abgestecktes berufliches Ziel im Fokus steht oder die persönliche Weiterentwicklung mit privatem Schwerpunkt – Coaching bereitet neue Wege zum Erfolg.

### **1. Was ist Coaching?**

Coaching ist ein zeitlich begrenzter Beratungsprozess zwischen einem Coach und einem Klienten/Kunden (oder auch einem Team, einer Gruppe) mit dem Ziel, bei der Bearbeitung von bestimmten (zumeist beruflichen) Inhalten Hilfe zur Selbsthilfe zu leisten.

Der Interessent wendet sich an einen Coach, um Unterstützung bei der Lösung eines bestimmten Problems zu erhalten oder er verspürt den Wunsch, sich beruflich oder auch privat weiterzuentwickeln und möchte hierbei zielorientiert und professionell begleitet werden.

#### *Expertenrat und Selbstverantwortung*

Der Coach ermutigt seinen Klienten, eigene Lösungs- und Zielerreichungsstrategien zu entwickeln und zu entfalten – er wird sich mit Ratschlägen sehr zurückhalten. In Abhängigkeit des Verlaufs und der aktuellen Phase sowie der jeweiligen Situation und des Prozessziels kann der Coach aber auch punktuell beraten und sein Expertenwissen weitergeben.

#### *Potenzialentfaltung und Unabhängigkeit*

Im Mittelpunkt steht – und das ist auch Kernpunkt meines Coaching-Verständnisses – die Arbeit an der Potenzialentfaltung des Klienten. Der Prozess ist kooperativ, von gegenseitiger Wertschätzung geprägt und von Anfang an auf das Loslassen in die Selbstverantwortung angelegt. Es geht um die Verbesserung der Selbstmanagementfähigkeiten und auf keinen Fall um die Begründung eines neuen subtilen Abhängigkeitsverhältnisses.

Der Klient erfährt durch die Minimierung von Blockaden eine Erweiterung des persönlichen Einflussbereichs. Blockaden werden hauptsächlich durch gewohnheitsmäßige Denkmuster und einschränkende Glaubenssätze hervorgerufen.

Ziel ist es, dass er sich nach dem Coaching-Prozess in einer für ihn subjektiv günstiger wahrgenommenen Lebenssituation als vorher befindet. Zu Beginn festgelegte, objektiv

**„Wir sind, was wir denken. Alles, was wir sind, entsteht aus unseren Gedanken. Mit unseren Gedanken formen wir die Welt“**  
(Buddha, 560-480 v. Chr.)

messbare Kriterien untermauern diese Feststellung. Der Klient geht gestärkt und mit neuen Möglichkeiten allein und selbstverantwortlich weiter seinen Weg.

## 2. Wie funktioniert Coaching?

Grundsätzlich kann und wird ein guter Coach davon ausgehen, dass der Klient am besten weiß, welche Ziele er verfolgt. Der Coach unterstützt ihn beim Entdecken, Herausarbeiten und Annehmen der ihm wirklich wichtigen Ziele (Ziele hinter den Zielen). Auf Grundlage der im Coaching-Prozess gemachten Beobachtungen und Erfahrungen entdeckt der Klient nun in einem Selbstreflexionsverfahren neue Handlungsvarianten und eröffnet sich durch deren Anwendung neue Möglichkeiten. Die Coaching-Impulse aktivieren seine eigenen Potenziale und er erlernt alternative zieldienliche Vorgehensweisen. Ein erfolgreicher Coaching-Prozess führt zum Erkennen von verdeckten Begabungen, Talenten, Anlagen und Problemlösungskompetenzen. Der Coach gibt Denkanstöße und aktiviert seine Klienten auf rationaler und emotionaler Ebene ganzheitlich zu einer positiven Grundhaltung und optimistischen Einstellung hinsichtlich der beabsichtigten Zielerreichung. Der Klient erhält über offene Fragestellungen, Feedback und die Konfrontation mit neuen Betrachtungsweisen Impulse, die ihn zu konstruktivem Vorgehen ermutigen.

**„Handle stets so, dass du die Anzahl der Möglichkeiten vergrößerst“**  
(Heinz von Foerster)

### **Was Coaching bewirken kann**

- Steigerung der persönlichen Lebenszufriedenheit
- Förderung der Persönlichkeitsentwicklung
- Leistungssteigerung durch Entfaltung ungenutzter Potenziale
- Positive Veränderung von Selbst- und Fremdbild
- Steigerung der beruflichen Qualifikation
- Verbesserung der sozialen, Führungs-, und Managementkompetenzen
- Überwindung von Potenzialblockaden
- Verbesserung des zielgerichteten, konzeptionellen Vorgehens
- Optimierung von Kooperations- und Teamfähigkeit
- Anpassungsleistung an veränderte Rahmenbedingungen (neuer Arbeitsplatz, neue Rolle, neues Team, veränderte Strukturen etc.)

## 3. Wie läuft ein Coaching ab?

Der Interessent nimmt Kontakt mit einem Coach auf, der für seine speziellen Belange und Zielvorstellungen geeignet erscheint. Ein seriöser Anbieter wird das Informations-/Erstgespräch kostenfrei bzw. gegen Fahrtkostenerstattung anbieten und sein Coaching-Konzept gern erläutern und darstellen. Darüber hinaus wird ein guter Coach die Bereitschaft und gegenseitige Geeignetheit für ein Coaching prüfen, bevor er einen Kontrakt mit dem Interessenten eingeht.

Der weitere Ablauf richtet sich nach dem individuellen Angebot des Coaches und den besonderen Erfordernissen der angestrebten Ziele. In der Regel wird das Coaching aus etwa sechs bis zehn anderthalb bis zweistündigen Sitzungen bestehen und mehrere Monate bis ein dreiviertel Jahr in Anspruch nehmen.

#### 4. Welche Rahmenbedingungen gibt es?

Ein Coaching-Prozess bedarf eines klar strukturierten Rahmens. Die Grundvoraussetzungen sind Freiwilligkeit und Veränderungsbereitschaft seitens des Klienten, absolute Diskretion des Coaches und gegenseitige persönliche Akzeptanz. Für die Wirksamkeit des Coaching-Konzepts ist es sehr wichtig, dass der Klient aktiv und bewusst den Entschluss gefasst hat, Änderungen herbeiführen zu wollen und Selbstverantwortung zu übernehmen. Die Bereitschaft eigenverantwortlich zu handeln ist die Grundvoraussetzung für ein gesundes, ausgewogenes und erfülltes Leben. In einem formalen und einem psychologischen Vertrag werden die Basisvariablen der Coaching-Beziehung festgelegt. Ich habe eine *Checkliste Erstgespräch* entwickelt – somit können einzelne, den Verlauf des Beratungsprozesses möglicherweise entscheidend beeinflussende Faktoren, nicht übersehen werden.

**„Wer ein Problem hat, hat eine Lösung“**  
(Gunther Schmid)

#### 5. Welche Methoden werden im Coaching angewendet?

Jeder Coach hat seine eigenen Vorgehensweisen und Methoden. Sie sollten absolut transparent sein, denn das Ziel ist Persönlichkeitsentwicklung – und diese ist nicht möglich, wenn manipulative Techniken zur Anwendung kommen, die der Klient nicht erfassen und somit nicht für sich nutzen kann.

Ich baue Coaching auf einer wertschätzenden Interaktion mit dem Klienten auf. Es umfasst das Gespräch und erlebnis- und handlungsorientierte Verfahren. Die einzelnen Interventionen stammen aus verschiedenen Bereichen der Beziehungsarbeit auf kognitiver und emotionaler Ebene. Die jeweilige Auswahl der Methode und Intervention hängt stark von der Persönlichkeit des Klienten, den definierten Zielen und der vorgegebenen Zeit des Coaching-Prozesses ab. Auf die individuelle Berücksichtigung dieser Faktoren lege ich großen Wert.

**„Probleme sind Möglichkeiten in Arbeitskleidung“**  
(John Kaiser)

Ein Coaching findet an Orten statt, an denen der Klient sich wohl fühlt. Die Ausgestaltung der Sitzung ist abhängig von den Inhalten und Zielen des angestrebten Coaching-Prozesses. Ich mache mir z. B. die vorteilhafte Wirkung ungewöhnlicher Settings zunutze und greife prozessabhängig flexibel auf verschiedene Örtlichkeiten und Situationen zurück. Die Auswahl wird individuell dem Klienten und dem Coaching-Verlauf angepasst - sie kann nach Absprache von Sitzung zu Sitzung variieren. Als Sondervariante ist Coaching während einer Privat- oder Geschäftsreise denkbar.

#### Was passiert in einem Coaching?

Je nach Coach, Zielsetzung und Prozessverlauf erleben Klienten auf ihrem Weg zum Erfolg

- Motivation und Potenzialfreisetzung, Perspektivenwechsel, Verfeinerung der Wahrnehmung,
- Querdenken, Humor, Vertrauensbildung und Encouragement,
- Persönlichkeitsentwicklung, Individualisierung, Intuitions- und Kreativitätsentfaltung,
- Konfrontation - Provokation - Irritation,
- Erfolgsreflexion, Gelassenheitsstrategien und Entfaltung von Lebensfreude

## **6. Wie viel kostet Coaching?**

Die Preisgestaltung hängt stark vom gefragten Fachgebiet, dem einzelnen Anbieter und dessen Qualifikationen und Erfahrungen ab. In der Regel kostet eine Coaching pro Zeitstunde etwa € 100,- bis 250,- mit entsprechenden Tagessätzen zwischen ungefähr € 800,- und 2000,-. Für einen Top-Coach mit langer Berufserfahrung und hohem Bekanntheitsgrad werden Sie pro Stunde € 500,-, bzw. € 4000,- pro Tag und noch weitaus mehr ausgeben müssen. Wenn man die o. g. Regeldauer eines Coaching-Prozesses zugrunde legt, ist die durchschnittliche Höhe der bevorstehenden Investition für das kommende halbe Jahr und den Wunschcoach schnell ermittelt.

Britt Wrede schlägt in ihrem Buch vor, sich einmal zu fragen, was einem ein Coaching im Verhältnis zu einer bekannten persönlichen Größe, wie einer Urlaubsreise, einer Stereoanlage, einem Auto, oder ähnlichem, ausgedrückt in dem entsprechenden Geldbetrag, wert sein könnte. Dies ist ein guter Gradmesser zur Erhebung des individuellen inneren Stellenwertes, den der Wunsch nach einer persönlichen Veränderung mit Hilfe eines guten Coaches beim Interessenten hat. Die letztendliche Akzeptanz des Preises spielt im Coaching eine große Rolle – an ihr bemisst sich die Wertschätzung des Klienten sich selbst und dem Coach gegenüber.

## **7. Welche Qualifikationen sollte ein Coach haben?**

Ein Coach sollte umfassende Lebens- und Berufserfahrung einbringen, eine Coaching-Ausbildung bei einem anerkannten Anbieter absolviert haben – damit kann er zwei wichtige Parameter für seine Kompetenz vorweisen – und eine hohe Bereitschaft zur Arbeit an der eigenen Entwicklung besitzen. Er braucht Mut, Selbstvertrauen, Introspektionsfähigkeit, Selbsterfahrung und fortgesetzte kritische Selbstreflexion. Darüber hinaus sollte er ein eigenes Konzept vorweisen können, quasi eine Richtschnur und überprüfbare Komponente seiner Art der Gestaltung von Coaching-Prozessen und seines Umgangs mit Klienten.

„Der beste Weg, die Zukunft vorherzusagen, ist, sie zu erschaffen“  
(P. Drucker)

## **8. Wie finde ich einen zu mir und meinen Zielen passenden Coach?**

In der Regel wird man in seinem Umfeld entsprechende Empfehlungen bekommen können oder über Recherchen in Datenbanken mit professionellen Coaches weiterkommen ([www.coach-agentur.de](http://www.coach-agentur.de)). Man kann sich über die Qualifikationen und Erfahrungsfelder der verzeichneten Coaches einen guten ersten Überblick verschaffen – letztendlich werden Sie aber nicht darum herum kommen, persönlichen Kontakt aufzubauen, um herauszufinden, welcher Coach der Richtige für Sie ist. Verlassen Sie sich hauptsächlich auf Ihren Bauch – Sie werden ein Gefühl dafür entwickeln, ob der Coach zu Ihnen passt und Ihnen weiterhelfen kann oder nicht. Weitere Hinweise siehe Wrede (2000).

### **Neue Diagnosemethode**

Ich verwende eine eigene Diagnosemethode, die Aufdeckende Umfeld- und Systemanalyse (AUSA). Sie macht sich das beobachtbare Außen eines Menschen – seine unmittelbare private und berufliche Umgebung – als Spiegel seines Inneren zunutze.

Durch das konfrontative und detaillierte Betrachten seiner selbst geschaffenen Realität wird für den Klienten mit Hilfe seines Coaches erkennbar, dass sich seine Denkmuster über seine Handlungen im Außen materialisieren und in seiner nahen Umwelt abbilden.

Eine große Chance, selbstblockierenden Verhaltensweisen auf die Spur zu kommen.

### **Quellen/Weiterführende Literatur:**

- Fischer-Epe, M. (2002). Coaching: Miteinander Ziele erreichen. Reinbek: Rowohlt.
- Holtbernd, T. & Kochanek, B. (1999). Coaching: Die zehn Schritte der erfolgreichen Managementbegleitung. Köln: Wirtschaftsverlag Bachem.
- Lubbers, B.-W. (2003). „Ich lasse mich coachen“ Führungskräfte berichten über ihre Erfahrungen. Wiesbaden: Gabler.
- Rauen, Ch. (2003). Coaching – Innovative Konzepte im Vergleich. (3 Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Rauen, Ch. (Hrsg.). (2002). Handbuch Coaching. Göttingen: Hogrefe..
- Rückle, H. (2000). Coaching. So spornen Manager sich und andere zu Spitzenleistungen an. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Schmidt-Tanger, M. (1998, 2. Aufl. 1999). Veränderungscoaching. Paderborn: Junfermann.
- Schreyögg, A. (1995). Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Frankfurt/Main: Campus.
- Whitmore, J. (1994). Coaching für die Praxis – Eine klare, prägnante und praktische Anleitung für Manager, Trainer, Eltern und Gruppenleiter. Frankfurt/M.: Campus.
- Wrede, B. A. (2000). So finden Sie den richtigen Coach. Frankfurt/Main: Campus.

### **Autor**



Ralf Gasche  
Coaching  
Hoholzstraße 43  
D-53229 Bonn  
Telefon: 0228 – 944 995 72  
Fax: 0228 – 944 995 73  
E-Mail: ralf@gasche.com  
Internet: www.gasche.com

Ralf Gasche, Dipl.Verw.-Wirt, Jg. 1958, ist tätig als freier Berater, Coach und Fachautor. Spezialisierung auf persönlichkeitsorientiertes Einzel-Coaching. Langjährige Erfahrung im Organisations- und Geschäftsmanagement sowie als Dozent und Ausbildungsleiter für Führungskräfte; Wirtschaft und öffentliche Verwaltung; Projektmanagement in gehobenen und höheren Bundesbehörden.