



Kann Coaching gesund machen?

Im letzten Jahr berichtete mir ein Kunde im Erstgespräch unseres Coachings: Mit Übernahme eines neuen Führungsbereiches und steigender Personalverantwortung äußerte er den Wunsch nach einem unterstützenden Coaching für die neuen Aufgaben. Seiner Schilderung nach stieß er bei seiner Vorgesetzten auf Unverständnis, „...das hätte er doch gar nicht nötig und ob er nicht lieber eine Fachfortbildung wahrnehmen wolle.“

Es gibt Branchen, in denen Coaching (auch mal Supervision genannt) arbeitsvertraglich als Angebot fixiert ist und die Inanspruchnahme durchaus selbstverständlich, wenn nicht sogar gewünscht ist.

Obwohl Coaching mittlerweile salonfähig zu sein scheint, ist es in manchen Branchen und Unternehmen immer noch mit einem Makel behaftet: Wer Coaching braucht, macht irgendetwas falsch oder ist gar inkompetent. Diese Einschätzung ist schade.

Aber was ist Coaching überhaupt?

Coaching ist ein gemeinsamer Prozess von KlientIn und CoachIn, um selbst definierte Ziele zu erreichen. Coaches unterstützen Klienten dabei, Perspektiven zu wechseln und ressourcenorientiert Lösungen zu finden, Herausforderungen zu begegnen und Potenziale zu erschließen.

Ist Coaching nur ein flüchtiger Trend für Führungskräfte? Dass diese Frage überhaupt gestellt wird, hat sicherlich auch damit zu tun, dass der Begriff Coaching nicht geschützt ist und beliebig interpretiert werden kann und auch wird. Deshalb kann Coaching auch so ziemlich alles Mögliche - und Unmögliche - sein. Ebenso groß ist die Bandbreite an Coaches, hinsichtlich Schwerpunkt und Werdegang.

Und was kann Coaching überhaupt?

Ein erfolgreicher Coachingprozess beinhaltet die Betrachtung der eigenen Person, Rolle, Situation -Lösungen können entwickelt werden. Letztendlich fördert dieses Beratungsangebot Eigenverantwortung, Selbstwirksamkeit, Resilienz. Manchmal sind es kleine Blickwechsel oder Interventionen, die einen Knoten platzen lassen können und eine Neubewertung der momentanen Situation ermöglichen. Des Weiteren bietet Coaching einen geschützten Raum, um unangenehme Erlebnisse zu verarbeiten und abzuschließen.

Die Bedeutung ist gestiegen

Ich denke, die Bedeutung von Coaching ist gestiegen. Auf der individuellen Seite unterstützt Coaching den persönlichen Entwicklungsprozess. Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit können



nur auf einer resilienten Basis wirken. Der Nutzen für Unternehmen liegt auf der Hand. Coaching bietet (nicht nur) Führungskräften einen Reflexionsraum; dieser ist umso bedeutsamer, da Führenden ein Austausch auf Augenhöhe aufgrund ihrer Rolle im Arbeitsalltag oft fehlt.

Was das letzte Jahr in der Pandemie aber noch deutlicher gemacht hat, ist die Notwendigkeit von Flexibilität und Ambiguitätstoleranz. Unsere Welt wird stetig komplexer, das Tempo hat zugenommen und nur Unternehmen mit einem neuen Verständnis von Führung und Kommunikation werden sich langfristig am Markt behaupten können. Neue Zeiten brauchen neues Denken und die Anforderungen an erfolgreiches Führen haben sich radikal geändert.

In manchen Beraterkreisen wird Coaching belächelt, da es nach ihrer Definition nur Aspekte bis zur Verhaltensebene beinhaltet, also konkrete Handlungsoptionen erarbeitet. Ich möchte hier widersprechen, da nach meinem Verständnis Coachingprozesse ebenso auf Ebenen wie Werte, Identifikationen, Visionen zielen (vgl. Modell der logischen Ebenen nach Dilt). Hier wird die Schnittstelle zu anderen Beratungsformen, wie Supervision oder Therapie deutlich. Natürlich geht es in dieser Beratungsform auch um betriebswirtschaftliche Kennzahlen, um Produktivität, aber genau dieses Spannungsfeld zwischen Werte und Ergebnis diese Art von Beratung so interessant!

Coaching ist wirksam

In general, our meta-analytic findings indicate that coaching is an effective tool for improving the functioning of individuals in organizations.“ (Theeboom et al., 2013)

In seiner Metaanalyse „Does Coaching Work?“ wertete Coaching-Forscher Tim Theeboom von der Universität Amsterdam diverse Studien zur Wirksamkeit von Coaching aus und konnte signifikante Effektstärken in Bezug auf u.a. die Kategorien „Zielerreichung“, „Leistungskraft“, „Wohlbefinden“ und „Coping-Strategien“ messen.

Unterstützen Vorgesetzte Veränderungsprozesse der Mitarbeitenden etwa durch den Einsatz finanzieller Ressourcen oder durch positives Feedback, so steigen der Auswertung zufolge die Chancen auf ein erfolgreiches Coaching. Ergo: Coaching erzielt im organisationalen Kontext positive Effekte. So sollten wir uns weniger die Frage stellen, ob Coaching wirkt, sondern wie und wodurch es wirkt. Hierzu liefert Dirk Eilert mit seinem Ansatz des Emotionscoachings (emTrace®) interessante Ansätze, in denen aktuelle Studienergebnisse aus Gehirnforschung und Psychologie methodenübergreifend zusammengeführt werden. Es werden neurologische Veränderungen beim Coaching erfasst, die in Zusammenhang mit emotionalen Erleben und Verhalten stehen.

Abschließend noch einmal zu der anfangs gestellten Frage: Kann Coaching gesund machen? Nein, ich denke nicht, aber Coaching kann sicherlich seinen Beitrag dazu leisten gesund zu bleiben! Führungskräfte sollten unterstützt werden, mit dem Wunsch, sich coachen lassen zu wollen, denn Coaching ist Prophylaxe!



Susanne Töllner hat nach einer kaufmännischen Ausbildung und dem Studium an der Akademie für Werbung Bremen das Diplom der Psychologie mit dem Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie erworben. Nach einigen Auslandsaufenthalten und Stationen in Personalabteilung und Unternehmensberatungen folgte letztendlich die Rückkehr in die Heimat nach Bremen. Seit 2006 ist sie als systemische Beraterin und Coach für alle Themen zwischen Mensch und Arbeit tätig.

www.toellner-assessment.de