



## COACHING

# Mentales Training für den Job

Illustration: Sylvia Wolf, Wiesbaden

Was im Sport alltäglich ist, findet sich zunehmend auch in deutschen Unternehmen: der individuelle Coach. Er trainiert das Verhalten, löst Probleme und lässt Menschen wieder durchblicken, die die freie Sicht auf sich und ihre Entwicklung verloren haben. Worum es beim beruflichen Coaching geht und wie man den/die richtigen Coach(es) findet.

➔ Evelyn M., Assistentin in einem großen deutschen Konzern, ist frustriert. Bisher lief ihre Karriere wirklich gut. Nach der Ausbildung startet sie bei einem kleinen Vertriebsunternehmen, arbeitete sich zur Cheffassistentin hoch und wechselt zwei Jahre später zu ihrem jetzigen Arbeitgeber, einem großen internationalen Konzern. Auch hier läuft alles hervorragend, inzwischen ist sie die Chefin im Büro eines wichtigen Bereichsleiters und hat viele Kompetenzen. Doch irgendwie fehlt seit ein paar Monaten die Energie und die Lust am Arbei-

ten. Ihr fehlt die Abwechslung, gerne würde sie selbstständiger arbeiten. Außerdem fühlt sie sich nicht richtig ausgelastet. Doch was tun? Es fehlen die Ideen.

Gabi M., Assistentin in der PR-Abteilung eines großen deutschen Unternehmens, leidet an erheblichen Selbstzweifeln. Ihr Chef sagt ihr zwar immer, dass sie ihre Arbeit gut macht, aber sie ist davon nicht überzeugt. In ihrer Familie gilt sie sowieso als Versager, weil sie nur Sekretärin ist, während ihre Brüder jeweils ein tolles Studium hingelegt haben. Unter den ständigen

Selbstzweifeln leidet allmählich auch ihr Job. Die Kollegen beschweren sich neuerdings darüber, dass Gabi alles so negativ sieht und kaum noch belastbar sei. Gabi ist in letzter Zeit auch wirklich oft krank und hat das Gefühl, dass diese Situation mit ihrem Job zusammenhängt. Sie spürt, dass sie daran etwas ändern muss. Doch was?

Das sind zwei typische Fälle aus der Berufspraxis eines Coaches. Menschen stecken im Job fest, wissen nicht weiter und sehen oftmals keinen Ausweg oder keine Lösung für sich. Wenn sie nichts dagegen tun, setzt eine Abwärtsspirale ein: Die Leistung wird immer schlechter, die Menschen flüchten sich womöglich in Krankheiten, es kommt zu ersten Krisen. Spätestens hier beginnt die Arbeit eines individuellen Coaches.

### Ein Coach vermittelt mentale Fähigkeiten

Das Prinzip des Coaching wurde ursprünglich im Leistungssport eingesetzt. Doch heute findet man den Begriff in vielen anderen Lebensbereichen auch. Gesundheits-Coach, Fitness-Coach, Schönheits-Coach – überall scheint diese Berufsgruppe Eingang gefunden zu haben. Auch beim Thema Job und Karriere sowie in Unternehmen gehört der Einsatz von Coaches offenbar zur Tagesordnung. Doch wann und in welcher Funktion wirklich ein Coach notwendig ist, und was er dann „coachen“ sollte, darauf kommt es wirklich an.

Bleiben wir beim Sport. Ein Spitzensportler besitzt meist eine außergewöhnliche Begabung für seine Sportart. Dazu ist er hoch motiviert. Doch das allein reicht noch nicht für einen Titelgewinn. Er muss effizient trainieren. Er braucht eine ausgeklügelte Strategie und ein stimmiges Timing. Und er benötigt jemanden, der ihn mental trainiert und zur Höchstleistung herausfordert.

Das genau ist die Aufgabe eines Trainers oder Coaches. Im Job ist es genauso. Da ist ein herausragender Mitarbeiter. Er ist

fachlich fit und hoch talentiert. Außerdem ist er stark motiviert und will unbedingt weiterkommen. Doch nicht jeder, der das will, schafft es auch. Viele stoßen auf Probleme, wenn sie ihre Karriereplanung umsetzen wollen.

Denn standen am Anfang einer Berufskarriere noch die fachlichen Fähigkeiten im Vordergrund, so werden auf einmal ganz andere Dinge wichtig: Selbstorganisation, Kommunikation, die Fähigkeit, ein Meeting erfolgreich zu leiten, Ideen durchzusetzen, von den Kollegen akzeptiert zu werden. In der Ausbildung war das nie ein Thema. Und den eigenen Vorgesetzten will man nicht fragen, könnte man sich doch als „Versager“ outen.

Genau hier kommt der Coach ins Spiel. Er ist unabhängig und sieht die Dinge von außen, er kennt die zwischenmenschlichen Probleme im Job nur zu gut, und er ist dazu ausgebildet, genau an der richtigen Stelle anzusetzen und seine Klienten damit einen entscheidenden Schritt weiter zu bringen.

Oder er bespricht, wie die Arbeit besser organisiert werden kann. Ein Beispiel: Eine Assistentin will im Job vorankommen und eine Stelle mit mehr Verantwortung erreichen. Aber schon wieder zog eine Kollegin an ihr vorbei. Im Coaching wird als Ursache festgestellt, dass die Klientin nicht in der Lage ist, ihre eigentlich hervorragenden Leistungen entsprechend darzustellen. Ihr Chef nimmt sie kaum wahr. Zusammen mit dem Coach lernt sie nun, ihre Präsenz im Unternehmen und ihr Auftreten zu verbessern. Der Erfolg stellt sich ein.

### Ausgangspunkt: Der Wunsch, etwas zu verändern

Der Klient hat ein Problem, das er verändern will oder muss, oder er hat eine Fragestellung, die ihn ratlos macht. Er hat sich für einen Coach entschieden und trifft diesen zur ersten Arbeitssitzung. Je nach Arbeitsweise arbeitet dieser stundenweise, halb- oder ganztägewise.

## Welcher Coach passt zu mir?

Viele Coaches bieten ihre Dienste an. Daher wird empfohlen, einen Coach sorgfältig auszuwählen und dabei nach der folgenden Checkliste vorzugehen. Und ob Sie einen Mann oder eine Frau als Coach wählen, sollten Sie nach der jeweiligen Spezialisierung und nach Ihrem Bauchgefühl entscheiden.

1. Welche Themen bearbeitet der Coach: Ist er eher auf berufsrelevante Themen spezialisiert, bearbeitet er Beziehungsthemen oder allgemeine Themen des Privatlebens?
2. Wie tritt er auf: Hat er eine ansprechende und aussagekräftige Website? Wo hat er sein Büro, bzw. wo führt er sein Coaching durch? Ist er in den Medien präsent? Hat er Bücher veröffentlicht?
3. Welche Referenzen kann er vorweisen? Hat er namhafte Firmenkunden? Kennt er sich mit Ihrem Thema aus?
4. Mit welcher Methode arbeitet der Coach? Wahrscheinlich wird Ihnen die Methode nichts sagen. Aber das macht nichts. Auf jeden Fall können sie daraus ersehen, ob er überhaupt eine fundierte Ausbildung hat, ob er Mitglied in einem Verband ist oder andere fachliche Referenzen vorweisen kann.
5. Treffen Sie den Coach unbedingt vorher persönlich. Welchen Eindruck macht er auf Sie? Wie tritt er auf, wie ist er gekleidet, wie und wo empfängt er Sie? Es macht durchaus einen Unterschied, wenn Sie in einem schicken Raum in einem gut gelegenen Büro empfangen werden oder den Coach in einem Kellerzimmer irgendwo im Hinterhof treffen.
6. Sagt Ihnen der Coach persönlich zu? Können Sie ihm vertrauen? Wenn dieser Punkt nicht stimmt oder wenn Ihr Bauchgefühl „Nein“ sagt, sollten Sie gleich wieder gehen, egal wie schick das Büro oder der Auftritt ist.
7. Auch während des Coachingprozesses sollten Sie weiterhin auf Ihr Gefühl vertrauen. Wenn Ihnen irgendetwas komisch vorkommt oder Sie auf einmal das Gefühl haben, dass Ihnen diese Person nicht helfen kann, dann sollten Sie das Coaching nicht weiterführen.

Im ersten Gespräch klärt der Coach mit dem Klienten, was dieser genau verändert haben will. Er grenzt das Thema ein und macht sich ein Bild von seinem Kunden. Häufig stößt er dabei auf tiefer liegende Probleme und Verhaltensweisen, die mit dem Ausgangsproblem scheinbar nichts zu tun haben.

Im zweiten Teil der Sitzung beginnt die eigentliche Arbeit. Je nach Themenstellung wird der Coach die Ursachen für die Blockaden oder das unerwünschte Verhalten offen legen und Lösungen erarbeiten. Der Coach versucht dabei, dem Klienten einen freien Blick auf seine Wünsche, Ziele und auch Probleme zu verschaffen. Häufig ist dieser Blick durch Alltagsstress oder alte Verhaltensmuster blockiert.

Die Methoden dafür sind vielfältig. Sie reichen von einfachen Gesprächstechniken über Rollenspiele und praktischen Übungen bis hin zu Formaten, die tief ins Unterbewusste reichen und Themen offen legen, die der Klient vielleicht schon seit Jahren oder Jahrzehnten verdrängt hat. Welche Techniken der Coach genau einsetzt, hängt sowohl von dessen Ausbildung und Methodenspektrum als auch vom individuellen Thema ab. Erfahrungsgemäß hängt der Erfolg eines Coachings nicht von der eingesetzten Technik ab, sondern vielmehr von der Persönlichkeit, den Fähigkeiten und dem Einfühlvermögen des Coaches.

### **Viel hilft nicht viel: Kurz und gut ist besser**

Wie lange dauert ein Coaching? Dazu gibt es unterschiedliche Meinungen und Erfahrungen. Eine Verhaltensänderung zum Beispiel kann recht schnell bewirkt werden. Ein eintägiges Coaching oder drei Coachingeinheiten von jeweils einem

### **Was kostet ein Coaching?**

Ein guter Coach, der im Firmenbereich arbeitet, kostet zwischen 100 und 150 Euro in der Stunde oder mehr. Dafür bietet er in der Regel ein effizientes Arbeiten und wird Lösungen in recht schneller Zeit finden. Im privaten Bereich sind Coaches häufig günstiger, wobei man einen guten Coach meist auch nicht unter 60 bis 80 Euro in der Stunde findet.

halben Tag reichen oft schon aus. Bei Bedarf kann man dieses Coaching nach einiger Zeit nochmals wiederholen und auf diese Weise Veränderungsprozesse dauerhaft begleiten. Andere Coachings werden wöchentlich in fünf bis zehn Sitzungen durchgeführt, die dann jeweils eine bis zwei Stunden umfassen. Dringend wird davon abgeraten, Coaching zum Dauerthema werden zu lassen und regelmäßige Sitzungen über Monate durchzuführen. Eine Veränderung im Verhalten tritt entweder sofort ein, oder sie wird nicht mit diesem Coach oder nicht in dieser Lebensphase passieren.

Wie ist Erfolg im Coaching zu messen? Diese Frage ist heikel, weil ein solcher Erfolg manchmal nur schwer fassbar ist. Häufig haben Kunden nach einer Sitzung ein regelrechtes Aha-Erlebnis und sind plötzlich motiviert, ihr Verhalten zu ändern. Meist schaffen sie das auch. Wenn sich das neue Verhalten erst einmal etabliert hat, wird es in der Regel auch beibehalten. Hier ist die Erfolgsmessung einfach.

Manchmal dauern Veränderungen jedoch auch länger. Nach der Maßnahme spürt man vielleicht noch nichts, aber die nächsten Tage im Job werden anders sein. Die Veränderung stellt sich hier Schritt für Schritt ein. Daher ist das beste Messinstrument für einen Erfolg das eigene Gefühl. Wenn sich der Leidensdruck des Problems deutlich verringert hat, war das Coaching ein Erfolg.

### **Ideal: Ein Tipp von einer Kollegin oder Freundin**

Einen Überblick über Coaches in Ihrer Nähe bietet inzwischen vor allem das Internet. Besser ist es natürlich, wenn man einen persönlichen Tipp von einem Freund, von einer Freundin, von Verwandten oder Kollegen erhält oder einen Coach auf einer Veranstaltung persönlich kennen lernt. Viele Trainer, die man vielleicht auf einem Seminar erlebt, arbeiten auch als individuelle Coaches.

In manchen Unternehmen vermitteln die Personalabteilungen sogar schon Coaches, die dann erprobt sind. Natürlich ist dieses Thema manchmal heikel, weil man ja nicht unbedingt zu seinem Personalchef gehen und dort eine Lebenskrise eingestehen will. Daher werden diese Coaches häufig bei beruflichen Veränderungen empfohlen, behandeln aber dann vielleicht auch ein individuelles Problem. In manchen Fällen werden solche Coachings sogar von den Unternehmen bezahlt. Dabei gilt dann die Regel, dass der Inhalt des Coachings nicht an das



**BUSINESS BOX**  
Perfekter Service  
auf die *leichte* Art

**Gebäck, Tee, Kaffee  
und feinste Confiserie!**

**Am Schreibtisch bestellt,  
an den Schreibtisch geliefert**

*Besuchen Sie uns!*

**www.businessbox.net**  
Tel.(0 54 59)80 37-0 Fax(0 54 59) 80 37 70

Unternehmen weitergeleitet wird, sondern vom Coach vertraulich behandelt wird. Wenn Ihnen der Coach diese Vertraulichkeit nicht zusichert, sollten Sie gleich die Finger davon lassen.

### **Ob Mobbing oder Misserfolg – die Themen sind vielfältig**

Es gibt mehrere große Themenkomplexe, die im Coaching immer wieder auftreten. Menschen wollen sich beruflich verändern und wissen nicht, wie sie es angehen wollen und/oder in welche Richtung die Veränderung passieren soll. Symptome dafür sind Unzufriedenheit, das Gefühl, nicht ausgelastet zu sein oder Langeweile im Job.

Andere leiden vielleicht unter (vermeintlichem) Misserfolg, fühlen sich minderwertig oder gar von den Kollegen gemobbt. Symptome hierfür sind Versagensängste, eine negative Lebenseinstellung oder in extremen Fällen auch häufige Krankheiten. Das Burnout-Syndrom beschäftigt einen Coach ebenfalls sehr häufig. Vor einigen Jahren noch als Modekrankheit belächelt, ist Burnout heute zu einem ernststen Problem vieler Angestellter geworden, nicht nur in den Führungsetagen. Menschen können durch Burnout ernsthaft krank werden, Abhilfe ist dringend notwendig.

Oft wollen Menschen auch ihr Verhalten ändern, schaffen es aber ohne Unterstützung von außen nicht. Sie wollen vielleicht im Meeting besser überzeugen können, mit dem Kunden besser reden können oder sich vom Chef nicht so schnell einschüchtern lassen. Diese Verhaltenscoachings werden sehr häufig durchgeführt und erzielen meist schnelle und nachhaltige Ergebnisse. Und nicht selten stößt Coaching erstaunliche Entwicklungen an, die man allein womöglich nicht angepackt hätte. Wie bei den beiden Beispielen vom Textbeginn: Evelyn M. hat sich nach dem Coaching zu einer berufsbegleitenden Ausbildung als PR-Assistentin entschlossen. Die Ausbildung dauerte neun Monate. Evelyn konnte anschließend intern wechseln und betreut inzwischen mit viel Spaß Events in der Marketingabteilung ihres Unternehmens.

Gabi M. arbeitet wieder sehr motiviert. Sie ist ihren Selbstzweifeln auf den Grund gekommen und hat erkannt, dass sie diese Probleme seit ihrer Jugend mit sich herumschleppt und dass ihr diese von außen anezogen wurden. Sie schaffte es, diese alten Glaubenssätze abzulegen. Inzwischen ist sie von sich und ihrer Arbeit überzeugt und sprüht vor Energie. ←

Caroline Krüll, Trainerin und Coach



IHR BÜRO IST DA, WO IHRE KUNDEN SIND: ÜBERALL.

CARLSON WAGONLIT TRAVEL

▶ EFFEKTIVES TRAVEL MANAGEMENT

Mit Experten und modernster Technologie stellt sich CWT den komplexen Herausforderungen im Geschäftsreisemanagement und erfüllt dabei die Bedürfnisse der Reisenden.

[www.carlsonwagonlit.de](http://www.carlsonwagonlit.de)

Carlson  
Wagonlit  
Travel