

Kampf an. Das englische Wort »Inner« weist auf den mentalen Zustand des Spielers hin. In Gallweys Worten: »Der Gegner im eigenen Kopf ist schlimmer als der auf der anderen Seite des Netzes.« Jeder, der schon einen Tag auf dem Platz erlebt hat, an dem ihm nichts richtig gelang, weiß, worauf Gallwey hinauswill. Gallwey behauptet außerdem, dass bei einem Spieler unerwartete, natürliche Fähigkeiten zum Vorschein kommen, wenn der Coach ihm hilft, die inneren Blockaden zu verringern oder abzubauen. Dazu bedarf es kaum technischer Hinweise vom Coach.

Ein Coach erkennt, dass die inneren Hindernisse oft mehr entmutigen als die äußeren.

Die Bücher Gallweys lösten bei ihrem Erscheinen bei den meisten Coaches, Lehrern und Profis nur Unglauben aus, von Zustimmung ganz zu schweigen, und das, obwohl die Spieler sie gierig verschlangen und zu Bestsellern machten. Die Daseinsberechtigung der Profitrainer war bedroht. Ihrer Meinung nach versuchte Gallwey, das Sporttraining auf den Kopf zu stellen und ihr Ego, ihre Autorität und die Prinzipien, in die sie so viel investiert hatten, zu untergraben. In gewisser Hinsicht tat er das auch. Aber er bedrohte sie nicht mit Arbeitslosigkeit. Er behauptete nur, sie könnten mehr erreichen, wenn sie ihre Methode veränderten.

DAS WESEN DES
COACHING

Gallwey hatte das Wesen des Coaching berührt. **Coaching setzt das Potenzial eines Menschen frei, um seine eigene Leistung zu maximieren. Es hilft ihm eher zu lernen, anstatt ihn etwas zu lehren.**

Das ist nicht neu: Vor ungefähr 2000 Jahren hat Sokrates das Gleiche geäußert. Seine Philosophie ging nur irgendwie auf der Hetzjagd zum materialistischen Reduktionismus der letzten zwei Jahrhunderte verloren. Aber Coaching, wenn schon nicht Sokrates, ist zurückgekehrt und wird uns erhalten bleiben. Gallweys Bücher fielen mit einem auch in der Psychologie aufkommenden optimistischeren Menschheitsmodell zusammen. Wir sind danach weit mehr als leere Gefäße, in die alles hineingegossen werden muss, wie es noch die alte behavioristische Anschauung besagte. Dem neuen Modell zufolge ähneln wir eher einer Eichel, die bereits das gesamte Potenzial für die Entstehung einer herrlichen Eiche enthält. Wir benötigen Nahrung, Förderung und Licht, um dahin zu kommen, aber wir besitzen bereits alle Anlagen dafür.

Wenn wir dieses Modell akzeptieren, muss die Art, wie wir lernen, und noch wichtiger, wie wir lehren und trainieren, in Frage gestellt werden. Leider lassen sich Gewohnheiten nur schwer ablegen.

Die Analogie mit der Eichel lässt sich noch weiterführen. Eichenschösslinge, die in der freien Natur aus Eicheln wachsen, entwickeln schnell eine einzelne haarfeine Pfahlwurzel, um Wasser zu finden. Diese Wurzel kann bis zu einem Meter in den Boden reichen, während der Schössling erst 30 Zentimeter hoch ist. Wenn Eichen in einer Baumschule gezogen werden, rollt sich die Pfahlwurzel am Boden des Topfes auf und bricht beim Umtopfen ab, sodass ihr Wachstum stark beeinträchtigt ist, bis eine neue Pfahlwurzel wächst. Man nimmt sich nicht die Zeit, die Pfahlwurzel zu bewahren und die meisten Züchter wissen nicht einmal, dass es sie gibt.

Der weise Gärtner wickelt beim Umtopfen des Schösslings die Wurzel auseinander und führt sie mit einem Metallstab sorgfältig in ein tiefes, in die Erde gegrabenes Loch ein. Diese paar Minuten, die so früh im Leben des Baums investiert werden, sichern sein Überleben und garantieren ein schnelleres und kräftigeres Wachstum als bei seinen kommerziell gezogenen Geschwistern. Strategisch orientierte Manager nützen das Coaching, um dem umsichtigen Gärtner nachzueifern.

Der Erfolg neuer Methoden lässt sich nur schwer beweisen, wenn nur wenige Menschen sie vollständig verstanden und angewandt haben. Viele sind nicht bereit, ihre ausgetretenen Pfade lange genug zu verlassen, um die Vorzüge neuer Wege zu erkennen. Doch in den letzten Jahren haben Begriffe wie Mitbestimmung, Verantwortlichkeit und Coaching aus Notwendigkeit und im Zuge des Fortschritts Eingang in die Wirtschaftssprache und manchmal auch ins Verhalten gefunden.

■ VOM SPORT ZUM BUSINESS

Auch wenn einige Manager philosophisch mit der sokratischen Methode sympathisierten, wurde die Idee eher von akademischen Thesen als praktischen Coaching-Modellen gestützt. Tim Gallwey war vielleicht der Erste, der eine einfache, aber umfassende Coaching-Methode aufzeigte, die leicht auf nahezu alle Situationen angewandt

Es ist vermutlich schwieriger, das Unterweisen aufzugeben, als das Coaching zu lernen.

werden konnte. Es überrascht kaum, dass Gallwey häufiger Vorträge vor amerikanischen Unternehmensleitern als vor Sportlern hielt. Ich vermute allerdings, dass jene hofften, dadurch auch ihr Golfspiel zu verbessern. Er hatte gerade *The Inner Game of Golf* veröffentlicht. In seinen früheren Büchern versuchte er nicht, Coaching zu lehren. Vielmehr identifizierte er die Probleme, denen wir beim Sport und im Beruf so oft gegenüberstehen, und gab Hinweise, wie wir selbst mit ihnen fertig werden können. Die Coaching-Methode war zu leicht durch die vorherrschenden Einstellungen und Überzeugungen des Möchte-Gern-Coach zu verzerren; man konnte sie nicht allein durch ein Buch vermitteln. Diesem Problem stehe auch ich jetzt gegenüber.

Ich ließ mich gleichwohl von Tim Gallwey ausbilden und führte *Inner-Game* in Großbritannien ein. Wir bildeten bald ein kleines Team von Inner-Game-Coachs. Zunächst wurden alle von Gallwey trainiert, später machten wir in eigener Regie weiter. Wir führten Kurse für Inner-Tennis und Inner-Skiferien durch, und viele Golfer spielten durch Inner-Golf befreit auf. Es dauerte nicht lange, bis unsere Sportschützlinge danach fragten, ob wir dieselben Methoden nicht auch auf gravierende Probleme in ihren Unternehmen anwenden könnten. Wir taten es. Und alle führenden Vertreter des heutigen Unternehmens-Coaching sind aus der Gallweyschen Coaching-Schule hervorgegangen oder nachhaltig von ihr beeinflusst worden.

INNER BUSINESS

Wir haben nun nach jahrelanger Erfahrung im Unternehmensbereich auf diesen frühen Methoden aufgebaut, sie verbessert und den Problemen und Bedingungen der heutigen Geschäftswelt angepasst. Einige von uns haben sich darauf spezialisiert, Manager im Coaching auszubilden, andere haben sich als unabhängige Coachs für Führungskräfte und unternehmensinterne Arbeitsgruppen betätigt. Obgleich wir Mitbewerber sind, sind wir enge Freunde geblieben und arbeiten immer wieder zusammen. Das alleine spricht schon sehr für die Methode. Schließlich war es Tim Gallwey, der behauptete, dass Ihr Gegner im Tennis in Wirklichkeit Ihr Freund ist, wenn er Sie übers Spielfeld jagt. Er ist es nicht, wenn er den Ball einfach zu Ihnen zurückschlägt, denn das hilft Ihnen nicht, Ihr Spiel zu verbessern. Und genau das ist es doch, was wir wohl alle in unseren verschiedenen Bereichen versuchen.

Obwohl Tim Gallwey, meine Kollegen bei Performance Consultants und viele andere, die heute im Businessbereich coachen, alle den Ein-

stieg über den Sport gefunden haben, hat sich im sportlichen Training nur wenig geändert. Es verharrt in den alten behavioristischen Modellen und basiert auf Anweisungen. In puncto Coaching hinkt der Sport heute mindestens um ein Jahrzehnt hinter der Wirtschaft her. Das liegt daran, dass der Begriff Coaching in der Wirtschaft neu war und keine Schleppe festgefahrener Vorstellungen aus der Vergangenheit hinter sich herzog. Wir konnten neue Konzepte einführen, ohne alte bekämpfen zu müssen.

Doch das heißt nicht, dass das Coaching in der Wirtschaft nicht auch auf Widerstand gestoßen wäre. Wir treffen noch immer gelegentlich auf Leute, die verblüffend blind gegenüber den Veränderungen der Werte, Meinungen, Haltungen und des Verhaltens sind. Coaching hat in der Wirtschaft seinen festen Platz, obwohl das Wort vielleicht verschwinden wird, wenn seine Ideen und das entsprechende Verhalten für jeden zur Norm geworden sind. Im Moment bedarf es noch einiger Klarstellungen.

Wenn ich schon dabei bin, Coaching zu definieren, sollte ich auch Mentoring erwähnen. Dieser Begriff hat ebenfalls vor kurzem Eingang in die Geschäftssprache gefunden. Er entstammt der griechischen Mythologie. Dort wird berichtet, dass Odysseus, als er sich auf den Weg nach Troja machte, sein Haus und die Erziehung seines Sohnes Telemach seinem Freund Mentor anvertraute. »Erzähle ihm alles, was du weißt«, sagte Odysseus. So gab er, ohne es zu ahnen, einige Hinweise für das Mentoring.

MENTORING

Ein Mentor der Neuzeit war Mike Sprecklen, der Coach des unsiegbaren Ruderteams Holmes und Redgrave. Nach Abschluss eines Coaching-Kurses sagte Sprecklen: »Ich steckte fest. Ich hatte ihnen technisch alles beigebracht, was ich wusste. Aber daraus erwächst die Möglichkeit, etwas Neues zu schaffen, denn sie fühlen Dinge, die ich nicht einmal sehen kann.« Er hatte einen neuen Weg entdeckt, mit dem Team voranzukommen, indem er stärker mit dessen Erfahrungen und Wahrnehmungen arbeitete als mit den seinen. Gutes Coaching und gutes Mentoring kann und sollte letztendlich den Schützling über die Grenzen des Coach oder das Wissen des Mentors hinausbringen.

Im Großen und Ganzen werden die Begriffe »Mentoring« und »Coaching« heute im Alltag und im Geschäftsleben austauschbar gebraucht.

Ich zitiere aus David Clutterbucks Buch *Everyone Needs a Mentor*:
Trotz der Vielzahl der Definitionen von Mentoring (und der zahlreichen Namen, die ihm gegeben werden, von Coaching oder Beratung bis Förderung) scheinen alle Experten darin übereinzustimmen, dass seine Ursprünge im Konzept der Ausbildung liegen, bei dem eine ältere, erfahrenere Person ihr Wissen darüber weitergibt, wie man eine Aufgabe erledigt und im Geschäftsleben agiert.

Eric Parsloe definiert in seinem Buch *Coaching, Mentoring and Assessing* die drei Begriffe. Er meint, Coaching befasse sich durch eine Art Tutoring oder Unterweisen mit der sofortigen Leistungsverbesserung und der Entwicklung von Fertigkeiten. Mentoring dagegen ist immer einen Schritt weiter entfernt. Es bezieht sich auf die längerfristige Aneignung von Fertigkeiten im Laufe des Berufslebens durch Ratgeben und Beraten.

Ich trete für ein Konzept des Ratgebens und Beraten im Sinne von Parsloes Definition von Mentoring gegenüber Unterweisen ein. Aber ich verwende Coaching gleichberechtigt und ebenso effektiv zur sofortigen Leistungsverbesserung wie zum kurz- und langfristigen Aufbau von Fertigkeiten. Ich bezeichne es in jedem Fall als Coaching, ob ich nun »den Daumen darauf halte« oder »einen Schritt entfernt bleibe«. Ob wir es Coaching, Ratgeben, Beraten oder Mentoring nennen, sofern es richtig gemacht wird, hängt die Wirksamkeit in großem Maße von dem Glauben des Managers an das menschliche Potenzial ab.

POTENZIAL

Wenn man sagt, »das Beste aus jemandem herausholen« oder wenn man vom »verborgenen Potenzial« spricht, heißt das, das in einer Person Fähigkeiten liegen, die darauf warten, freigesetzt zu werden. Wenn der Manager oder Coach nicht daran glaubt, dass die Menschen mehr Fähigkeiten besitzen als sie gegenwärtig zeigen, kann er ihnen nicht helfen, sie herauszuholen. **Er muss seine Leute unter dem Aspekt ihres Potenzials sehen, nicht ihrer Leistung.** Deshalb funktionieren auch die meisten Belohnungssysteme nicht. Die Menschen werden nach ihren Leistungen in Schubladen sortiert, aus denen sie weder in ihren eigenen Augen noch in denen der Manager leicht wieder herauskommen.

Um das Beste aus Menschen herauszuholen, müssen wir daran glauben, dass es vorhanden ist – aber wie wissen wir, dass es der Fall

ist, wie viel davon da ist und wie können wir es herauslocken? Ich glaube, dass es da ist, nicht weil ich einen wissenschaftlichen Beweis dafür habe, sondern aus eigener Erfahrung. Als ich im Profisport antrat, fand ich Reserven in mir, von denen ich nicht wusste, dass ich sie besaß. Und ich habe Menschen beobachtet, die in Krisensituationen ihre eigenen und die Erwartungen aller anderen weit übertrafen. Menschen wie Sie und ich schaffen Außergewöhnliches, wenn es nötig ist. Wer würde beispielsweise nicht übermenschliche Kraft und Beherrschung entwickeln, um ein Kind zu retten?

Die Fähigkeit existiert, die Krise bringt sie zum Vorschein. Aber ist eine Krise der einzige Katalysator? Und wie lange halten wir ein außergewöhnliches Leistungsniveau durch? Ein Teil dieses Potenzials ist durch Coaching erreichbar und die Leistung kann durchgehalten werden, vielleicht nicht auf übermenschlichem Niveau, aber auf deutlich höherem Niveau als dem, mit dem wir uns normalerweise zufriedenen geben.

Dass unser Glaube an die Fähigkeit anderer einen direkten Einfluss auf ihre Leistung hat, wurde in der Erziehung in einer Reihe von Experimenten bewiesen. Bei diesen Tests sagt man den Lehrern fälschlicherweise, dass eine Gruppe von Durchschnittsschülern entweder Anwärter für ein Stipendium sei oder unter Lernschwierigkeiten litt. Sie unterrichten diese Gruppe nach einem vorgegebenen Lehrplan für eine bestimmte Zeit. Folgende Leistungstests zeigen unweigerlich, dass die Ergebnisse die falsche Meinung der Lehrer über die Fähigkeiten ihrer Schüler widerspiegeln. Genauso trifft es zu, dass die Leistung von Arbeitnehmern die Meinung ihrer Manager reflektiert.

Fred hält zum Beispiel sein Potenzial für begrenzt. Er fühlt sich nur sicher, wenn er innerhalb seiner selbst gesetzten Grenzen arbeitet. Sein Manager vertraut ihm nur Aufgaben innerhalb dieser Grenzen an. Der Manager gibt ihm Aufgabe A, weil er sie Fred zutraut und Fred kann sie erledigen. Der Manager gibt ihm Aufgabe B nicht, weil er denkt, sie übersteigt Freds Fähigkeiten. Er sieht nur Freds Leistung, nicht sein Potenzial. Wenn er die Aufgabe dagegen Jane gibt, was verständlich ist, festigt der Manager damit Freds selbstgesetzte Grenzen und verstärkt ihre Härte und Dicke. Er muss das Gegenteil tun, um Fred zu helfen, aus der »Umzäunung« zu kommen; er muss ihn unterstützen und durch Coaching zum Erfolg bei Aufgabe B führen.

EXPERIMENT

Um das Coaching erfolgreich einzusetzen, müssen wir einen wesentlich positiveren Blick als üblich auf die verborgenen Fähigkeiten aller Menschen werfen. So zu tun, als ob wir optimistisch wären, reicht nicht aus, denn unsere wirkliche Überzeugung überträgt sich subtil auf viele Arten, die wir gar nicht wahrnehmen.

ANWENDUNG Wann und wo setzen wir Coaching wofür ein? Hier folgen einige der offensichtlichen Gelegenheiten, bei denen Coaching am Arbeitsplatz angesagt ist:

Das Team motivieren
Delegieren
Problemlösung
Beziehungsfragen
Teamaufbau

Lob und Beurteilung
Leistung einer Aufgabe
Planung und Überprüfung
Teamentwicklung
Teamarbeit

Coaching kann während der Bewältigung einer Aufgabe oder bei einer Nachprüfung proaktiv eingesetzt werden.

Die Liste ist endlos und die Möglichkeiten können in einer formalen Coaching-Sitzung gut strukturiert in Angriff genommen werden. Der Coach/Manager kann sich auch dafür entscheiden, etwas formloser vorzugehen – oberflächlich kann es wie eine normale Unterhaltung klingen und der Begriff Coaching wird nicht erwähnt. Wesentlich wichtiger ist jedoch die ständige Bewusstheit und die Anwendung der Prinzipien, die das Coaching tragen, bei den vielen täglichen Begegnungen zwischen Manager und Team. In diesen Fällen würden wir nicht von Coaching sprechen und oft handelt es sich um nicht mehr als einen Satz – vermutlich eine Frage. Doch der Wortlaut, die Absicht und die Wirkung dieses Satzes wären anders. Es folgt ein Beispiel:

Coaching kann spontan eingesetzt werden.

Eine Angestellte, Sue, arbeitet an einer Aufgabe, die in der vorhergehenden Woche mit dem Manager besprochen und abgeklärt wurde. Sie hat ein Problem und sucht den Manager auf:

BEISPIEL

SUE Ich bin vorgegangen wie besprochen, aber es hat nicht funktioniert.

MANAGER Sie müssen etwas verkehrt gemacht haben! Machen Sie es stattdessen so ...

Hier findet kein Coaching statt, doch nun eine Alternative nach Coaching-Prinzipien.

SUE Ich bin vorgegangen wie besprochen, aber es hat nicht funktioniert.

MANAGER Ich muss kurz mit George sprechen. Versuchen Sie herauszufinden, wo und wann genau die Sache nicht funktioniert. Ich bin dann wieder da und helfe Ihnen, eine Lösung zu finden.

Zehn Minuten später kommt der Manager zurück.

SUE Ich habe die Lösung gefunden; jetzt klappt's wunderbar.

MANAGER Toll. Was haben Sie gemacht? Hat es noch auf etwas anderes einen Einfluss?

SUE Hier lag das Problem und so habe ich es in den Griff bekommen ... Es hat keine Auswirkungen, ich habe das überprüft.

MANAGER Das klingt gut. Sehen Sie, was Sie schaffen, wenn Sie es nur versuchen!

Der Satz des Managers, hier noch nicht einmal eine Frage, obwohl eine Frage anklang – »Versuchen Sie herauszufinden, wo und wann genau die Sache nicht funktioniert.« – umfasst die zwei Grundprinzipien des Coaching, die in Kapitel 4 aufgezeigt werden, BEWUSSTHEIT und VERANTWORTLICHKEIT. In diesem kurzen Gespräch zeigte der Manager sich auch nicht vorwurfsvoll oder gereizt, sondern brachte sich als Partner ein. Am Schluss machte er Sue deutlich, dass sie das Problem selbst gelöst hatte und dass sie mehr kann, als sie denkt.

Ich vertrete die Meinung, dass Manager unbedingt das Potenzial jedes Mitarbeiters erkennen müssen und ihre Leute dementsprechend behandeln. Noch wichtiger ist es jedoch, dass jeder selbst sein verborgenes Potenzial erkennt. Wir alle glauben daran, dass wir bis zu einem gewissen Grad besser sein könnten. Aber wissen wir wirklich, wessen wir fähig sind? Wie oft hören wir oder machen wir selbst Bemerkungen wie »Ja, sie kann viel mehr als sie denkt«!

Nachfolgend finden Sie fett gedruckt drei aufschlussreiche Fragen, die Sie bitte beantworten, bevor Sie die jeweils darunter stehenden Antworten lesen.

- 1. Welcher Prozentsatz der Fähigkeiten eines Menschen kommt im Schnitt am Arbeitsplatz zum Einsatz?**
- 2. Welche Beweise stützen Ihre Meinung?**
- 3. Welche äußeren und inneren Blockaden verhindern, dass der Rest dieses Potenzials zum Einsatz kommt?**

Zu 1. Die unterschiedlichen, bei Performance-Coaching-Programmen gegebenen Antworten schwanken zwischen einstelligen Zahlen und 70 Prozent, doch der Durchschnitt bei allen Gruppen liegt erstaunlich häufig bei 40 Prozent.

Zu 2. Die drei häufigsten Antworten lauten:

All das, was die Leute außerhalb der Arbeit so gut erledigen.

Wie gut die Leute bei einer Krise reagieren.

Ich weiß einfach, dass ich produktiver sein könnte.

Zu 3. Als äußere Gründe werden am häufigsten genannt:

Die restriktiven Strukturen und Vorgehensweisen meiner Firma.

Der Mangel an Ermutigung und Gelegenheit.

Die vorherrschende Art des Managements meiner Firma/meines Chefs.

Die einzige, immer wieder beschriebene innere Blockade, taucht auf als Angst zu versagen, mangelndes Selbstvertrauen, Selbstzweifel oder fehlender Glaube an sich selbst.

Ich muss mit Sicherheit annehmen, dass diese letzte Antwort stimmt. Sie stimmt jedenfalls bei mir. In einer sicheren Umgebung sagen Leute im Allgemeinen die Wahrheit über sich selbst. Wenn das mangelnde Selbstvertrauen von der Umgebung akzeptiert wird, verstärkt es sich noch. Die logische Reaktion wäre, dass der Manager sich große Mühe gibt, das Selbstvertrauen des Mitarbeiters aufzubauen – und dafür ist das Coaching maßgeschneidert. Doch viele Geschäftsleute reagieren alles andere als logisch, wenn es darum geht, ihren Führungsstil zu ändern. Obwohl es offensichtlich scheint, dass

man an der menschlichen oder psychologischen Leistung arbeiten müsste, investieren sie Geld in eine technische oder strukturelle Lösung und hoffen oder erwarten, so das Problem in den Griff zu bekommen. Es gibt noch einen anderen Grund.

Das Selbstvertrauen anderer aufzubauen, bedeutet, dass wir den Wunsch, sie zu kontrollieren oder ihren Glauben an unsere größeren Fähigkeiten zu stärken, aufgeben. Das Beste, was wir für sie tun können, ist, sie darin zu unterstützen, dass sie uns überholen. Kinder erleben oft ihre aufregendsten Momente, wenn es ihnen zum ersten Mal gelingt, ein Elternteil in einem Spiel zu schlagen. Deshalb lassen wir sie, solange sie noch klein sind, manchmal gewinnen. Wir möchten, dass unsere Kinder uns überholen und wir sind stolz, wenn sie es tun – wie schön wäre es, wenn das Gleiche für unsere Mitarbeiter gelten würde! Wir können dabei nur gewinnen, durch ihre bessere Leistung und durch die Befriedigung zu sehen, wie sie besser werden und ihnen dabei zu helfen. Doch viel zu oft stecken wir voll Angst, dass wir unseren Job verlieren könnten oder unsere Autorität, unsere Glaubwürdigkeit oder unser eigenes Selbstvertrauen.

Der Aufbau von Bewusstheit, Verantwortlichkeit und Selbstvertrauen ist das Ziel jedes Coach

Da Selbstvertrauen der Schlüssel für die Nutzung von Potenzial und für Leistung ist, sollte man die Erfolge unbedingt aufzeichnen. Nichts verstärkt Erfolg so gut wie Erfolg. Im Coaching ist es von höchster Wichtigkeit, dass der Gecoachte die gewünschten Ergebnisse erzielt. Der Coach muss dies verstehen und sicherstellen, dass er dem Gecoachten zu größter Klarheit und Engagement verhilft, so dass er auch alle Hindernisse bewältigt. Coachs trauen sich oft nicht genügend, einen Gecoachten zu einem bestimmten Erfolg zu bringen, weil sie befürchten, dominant zu wirken. Doch Coaching, das nicht zum Erfolg führt – und dazu, dass der Gecoachte selbst den Erfolg erkennt –, verringert das Selbstvertrauen nur und wirkt dem Ziel des Coaching entgegen.

SELBSTVERTRAUEN

Damit Menschen Selbstvertrauen aufbauen, sind nicht nur Erfolge nötig, sondern auch das Wissen, dass sie die Erfolge ihrem eigenen Bemühen verdanken. Sie müssen auch wissen, dass andere Menschen an sie glauben, ihnen vertrauen, sie ermutigen und unterstützen, ihre Wahl zu treffen und eigene Entscheidungen zu fällen. Es bedeutet, als gleichwertig behandelt zu werden, selbst wenn ihre Stellung im Unter-

Die unterschwellige Absicht jedes Coaching ist der Aufbau von Selbstvertrauen beim Gecoachten

nehmen geringer ist. Es heißt keinesfalls, in Worten oder Handlungen bevormundet, ignoriert, blamiert, bedroht oder verunglimpft zu werden. Leider gehören zum allgemein erwarteten und akzeptierten Handeln vieler Manager genau diese negativen Verhaltensweisen, mit denen sie das Selbstvertrauen ihrer Mitarbeiter erfolgreich klein halten.

*Selbstvertrauen
entsteht, wenn wir
Entscheidungen
treffen, erfolgreich
Leistung erbringen
und unsere volle
Verantwortung für
beides erkennen*

Das unterschwellige und stets vorhandene Ziel des Coaching ist der Aufbau des Selbstvertrauens von anderen, ohne Beachtung der jeweiligen Aufgabe. Wenn Manager immer an dieses Prinzip denken und konsequent danach handeln, werden sie staunen, welche Verbesserungen in Beziehungen und Leistungen daraus resultieren.

Coaching ist nicht nur eine Technik, die man zu ganz bestimmten Gelegenheiten hervorholt und anwendet. Es ist eine Art des Managements, des Umgangs mit Menschen, des Denkens und des Seins. Wenn doch erst der Tag da wäre, an dem das Wort Coaching aus dem Lexikon verschwindet und es ganz einfach zu der Art würde, wie wir bei der Arbeit, und auch anderswo, miteinander umgehen.

Um die grundlegenden Prinzipien des Coaching zu verstehen, werden wir in den nächsten Kapiteln die stärker strukturierten Aspekte untersuchen. Ich hoffe, dass es Ihnen gelingt, sie zu »entstrukturieren«, wenn sie vertrauter mit und geübter in den Prinzipien sind.