beitet. Sowohl Führungskräfte als auch Team- und Projektleiter können dadurch ihr Handlungspotential entscheidend erweitern."

Die Rolle des Coach

Den Coach aufsuchen heißt Kontakt aufnehmen mit einer anderen Form von Professionalität. Der Coach muss sich ich mehreren Lebenswelten auskennen, will er in Übergangssituationen ein wirkungsvoller Begleiter sein. Es geht um Erleben statt um Fakten, um Phänomene statt um Menschen und Zahlen, um Verhalten statt um Regeln, um Gefühle statt um Gedanken, um Verlangsamung statt um Beschleunigung, um Reflexion statt um Aktion. Einzelgespräche mit einem Coach zu führen heißt auch, „bei sich selbst das Licht anmachen", heißt mitteilen, auspacken, benennen, ordnen, aufräumen von Gefühlen, Einstellungen und Absichten: Der Klient wird vom Coach „persönlich genommen". Generell geht es bei der individuellen Beratung um das Erweitern persönlicher Optionen, um eine Reflexion und Integration persönlicher Ziele und um eine Schärfung der Intuition bei Erfassen von Situationen und deren Möglichkeiten.

Öffentlicher Dienst & Coaching

Das beliebte Vorurteil, in der öffentlichen Verwaltung hinke man der aktuellen Managementaus- und weiterbildung nach, wird durch mehrere Beispiele in der NÖ Landesverwaltung widerlegt: Seit mehreren Jahren gibt es dort nicht nur ein hochmodernes Managementtrainingsprogramm, dessen Kernmaßnahme ein mehrjähriger Lehrgang zur Ausbildung des Führungsnachwuchses ist, sondern

Dr. Herbert Salaun

auch ein gern genütztes Coaching-Angebot für Führungskräfte aller Ebenen und auch für MitarbeiterInnen.

Der Initiator dieses Konzepts, Dr. Herbert Salaun, Leiter der Abteilung Aus- und Weiterbildung in der NÖ Landesverwaltung, meint dazu: „Wir haben gesehen, dass Training und Ausbildung der Mitarbeiter alleine noch zu wenig sind, um die vielfältigen menschlichen und sozialen Anforderungen einer großen Organisation, wie es die

Die Realität des Coaching

Mehr als 120 Personen nahmen an einer Befragung zum Thema Coaching teil. Die Initiatoren dieser Umfrage waren Philipp Jung, Dr. Peter Hotz sowie Dr. Werner Vogelauer (Foto rechts) von TRIGON-Entwicklungsberatung. Vogelauer leitete in den 80er Jahren für die NÖVAK die Serie „Umgang mit Bürgern", in seiner TRIGON-Coaching-Werkstatt hatte er mehrere Personen aus Behörden als Teilnehmer, das Buch „Personalentwicklung in der Österreichischen Bundesverwaltung" wurde von TRIGON nach erfolgreich abgeschlossener Personalentwicklung in verschiedenen Ministerien herausgegeben. Befragt wurden Führungskräfte, Personalentwicklungsfachleute und Bildungsexperten. So wird Coaching von jedem Fünften als breit angelegte Methode der Peronalentwicklung angesehen. Weitere 54 Prozent sprachen sich für Einzelcoaching im Unternehmen aus. Ein Fünftel der Unternehmen nutzt Coaching ausschließlich auf der Top-Ebene. Jeder zweite Befragte hat selbst oder in seinem Betrieb Erfahrungen mit Coaching gemacht. Das gilt für alle Funktionsbereiche, Altersstufen und Branchen. Dabei haben alle Befragten überwiegend positive Erfahrungen damit gemacht. Coaching, so meinen sie, ist eine wertvolle Unterstützung der Alltagsbewältigung. Die wenigen negativen Bewertungen äußerten leitende Führungskräfte von Industriebetrieben. „Coaching", urteilen sie, „müsse ohnehin ein wichtiger Teil der Arbeit des Vorgesetzen sein." Ein Drittel bevorzugt externe Coaches, 20 Prozent internes Coaching, und 16 Prozent eine Führungskraft als Coach. Für Einzelcoaching sprachen sich 40 Prozent aus, interessante 28 Prozent für Team-Coaching, knapp 20 Prozent müssen sich ihr Coaching selbst finanzieren.

Anforderungen an das Coaching (Schwerpunkte):

- Vertrautheit/Vertraulichkeit 83 % gegenüber Distanziertheit 17 %
- Zeitbegrenzung (64 %) gegenüber offene Zeitgrenze (35 %)
- Problembearbeitung (87 %) gegenüber allg. Gespräch (12 %)
- flexibler Ablauf (90 %) gegenüber fixer Ablauf (10 %)
- Sach- und psychologisches Zusammenwirken (90 %) gegenüber reiner Sacharbeit (10 %)
- prozessorientiert (90 %) gegenüber rein situativ (10 %)
- freiwillig (70 %) gegenüber zugeteiltem Coach (23 %)
- Umfeldeinbezug (70 %) gegenüber reinem Arbeitsumfeld (29 %)

Anforderungen an einen Coach:

1. Einfühlungsvermögen 97 %
2. Kommunikative Kompetenz 94 %
3. Eigenverantwortung 92 %
4. Verschwiegenheit 90 %
5. professionelle Distanz und menschliche Wärme je 88 %
6. eigene Erfahrungen 76 %
7. breites Spektrum 60 %
8. Ziel- und Leistungsorientierung 57 %
9. offene Entwicklung und Freiraum 40 %

Noch ein interessantes Detail am Rande: Bei der Dokumentation erwarten sich eine Mehrheit (32 %) ein schriftliches Protokoll durch einen Coach. Knapp dahinter folgen 29 % „schriftliches Protokoll durch den Gecoachten" und mit 25 % überhaupt keine Dokumentation der Gespräche. „Beim Coaching ist es wichtig, präzise hinzusehen und sich ein direktes persönliches Bild vom Coach und seiner Art zu arbeiten zu machen", empfiehlt Werner Vogelauer, dessen Buch „Coaching Praxis", „das sensible Zusammenspiel von Berufsaufgaben und den menschlichen Seiten dazu erfordert Personen, die auf beides gleichwertig eingehen zu können

Fotos: © TRIGON, privat