

Weterbildung und Coaching ergänzen sich

Coaching erfährt gegenwärtig im Weiterbildungsmarkt ein starkes Wachstum. Bereits zwischen 1989 und 1998 ist der Anteil der Unternehmen, die Coaching einsetzen von 19 Prozent auf 84.5 Prozent gestiegen (150 brancherbeste Firmen im deutschsprachigen Raum). Dabei erweist sich besonders die Kombination von Coaching mit anderen Formen von Weiterbildung als besonders wirksam.

von Dr. Peter Szabo

Eine Befragung der Hochschule St. Gallen hat ergeben, dass allein im Zeitraum von zwei Jahren bei 63 Prozent der Firmen der Stellenwert von Coaching zugenommen hat. Um einige konkrete Beispiele zu nennen: bei der SwissRe ist Coaching mit 41 Prozent bereits das am häufigsten genutzte Entwicklungsinstrument im oberen Kader (vor Seminaren mit 25 Prozent). Beim Volkswagenkonzern haben über 90 Prozent der internationalen Top-Manager einen Coaching-Prozess für sich in Anspruch genommen, und 2/3 davon bereits mehrmals. Bei der Schweizerischen Post wurden mehr als 200 durchgeführte Team- und Einzelcoachings ausgewertet: 77 Prozent der gecoachten Personen betrachteten Coaching als geeignetes Mittel zur Zielerreichung und 73 Prozent bezeichnen das Verhältnis von Aufwand und Ertrag als «in Ordnung» bis «sehr gut».

(Quelle: Herbsttagung 2001 der Schweiz.Gesellschaft für Organisation)

Steigerung des Umsetzungserfolges

Überall dort, wo Bildungsinhalte im Berufsalltag auf der Handlungsebene konkret angewendet werden sollen, macht es Sinn, Weiterbildung mit Coaching zu verbinden.

Typisches Beispiel ist etwa die Managementausbildung. Zweifellos sind die entsprechenden Seminare hilfreich, um Führungspersonen sinnvolle Verhaltensweisen und mögliche Handlungsalternativen in ihrer Führungsaufgabe zu vermitteln. Der tatsächliche Nutzen zeigt sich im anschliessenden Alltag:

- Werden sich bietende Gelegenheiten erkannt, um das Gelernte anzuwenden?
- Wie gut gelingt es, Neues passend zu den jeweiligen Umständen umzusetzen?
- Entstehen hinreichend Erfolgserlebnisse, um am Lernprozess dranzubleiben?

Genau an diesem Punkt leistet ergänzendes Einzelcoaching gute Dienste. Coaching bietet zeitökonomischen und individuellen Lernraum, um bei der praktischen Umsetzung an konkreten Aufgaben zu profitieren, und um aus den unmittelbaren realen Erfahrungen möglichst viel zu lernen.

Wie sehr sich diese Allianz von Weiterbildung mit Coaching gerade in der Führungsausbildung lohnen kann, hat eine britische Studie nachdrücklich aufgezeigt. Verglichen wurden zwei zufällig ausgewählte Weiterbildungsgruppen. Die eine Gruppe besuchte eine Führungsausbildung, die Vergleichsgruppe besuchte dieselbe Ausbildung kam aber parallel noch in den Genuss von begleitendem Einzelcoaching. Die festgestellten Unterschiede zwischen den beiden Gruppen lassen aufhorchen: Während bei der ersten Gruppe (nur Seminar) der Umsetzungserfolg bei 22 Prozent lag, war bei der Vergleichsgruppe (Seminar und Coaching) der Umsetzungserfolg vier mal höher nämlich 88 Prozent!

Eine englisch-sprachige Kopie der britischen Studie zum Thema Weiterbildung mit Coaching kann beim Weiterbildungsforum Basel kostenlos bestellt werden: T: 061 367 93 26, info@weiterbildungsforum.ch, www.weiterbildungsforum.ch

Möglicherweise liegt es an der Tatsache, dass Weiterbildungsangebote und Coaching das gleiche Ziel verfolgen, dabei aber völlig unterschiedliche Wege beschreiten. Manches deutet darauf hin, dass die gegenseitige Ergänzung gerade durch die ausgeprägte Unterschiedlichkeit möglich wird.

Das bereits erfundene Rad nutzen

Die Stärke der gängigen Weiterbildungsformen liegt darin vorhandenes Wissen mehreren Personen gleichzeitig zugänglich zu machen und zu verhindern, dass das Rad immer wieder neu erfunden werden muss. Bildlich gesprochen läuft der Bildungsprozess, wie wenn ein leeres Glas mit einem Krug voll Wasser gefüllt wird – bestehendes Wissen wird von Aussen zur Verfügung gestellt, um eine bestehende Wissenslücke zu füllen. Diese Form des Lernens kann zutreffend als «reproduzierendes Lernen» bezeichnet werden und begegnet uns täglich in vielfältiger Weise, nicht nur bei Weiterbildungsveranstaltungen.

Das Nutzen von vorhandenem Wissen stösst aber gerade in unserer Zeit vermehrt an Grenzen. Während die Menge des Wissens beständig steigt, wird dessen Halbwertszeit immer kürzer. Im Managementbereich z.B. führen noch detailliertere Daten und Analyseresultate und noch mehr Informationen nicht zu besseren Entscheidungen, sondern eher zu mehr Ratlosigkeit und Unsicherheit.

Lernen mit dem Rad zu fahren

Wie beim Erlernen des Velofahrens helfen weder ausgeklügeltes Wissen (von Aussen) über Schwerkraft und die Wirkung von Bewegungsenergie, noch gutgemeinte Ratschläge («ganz ruhig bleiben, fahr geradeaus...»). Gefordert ist die spontane Lern- und Handlungsfähigkeit in einer labilen sich rasch verändernden Situation. Und diese Fähigkeit kommt weder von aussen noch aus der Retorte.

Die Stärke von Coaching liegt darin die vorhandenen inneren Ressourcen und Fähigkeiten für das konkrete Handeln zur Geltung zu bringen und zu fördern. Das passende Bild ist hier nicht das leere Wasserglas, sondern die Eichel, die unter dem Baum liegt. Alles was es braucht, um zu einem grossen kräftigen Eichenbaum heranzuwachsen, ist bereits in der kleinen Eichel vollständig angelegt. Ein Coach kann nichts von aussen beifügen, er kann hingegen einen Raum und Rahmen zur Verfügung stellen, in welchem die bestehenden Ressourcen zugänglich werden und ihre Entwicklung unterstützt wird.

Die Sicherheit und das Vertrauen beispielsweise, um aus einer Flut von Informationen eine klare Managemententscheidung zu treffen, und die Handlungskompetenz bei der Umsetzung der Entscheidung kann letztlich nur von Innen kommen.

Diese individuelle Form des Lernens lässt sich mit «innovativem Lernen» umschreiben. Und gerade in der heutigen schnellebigen Zeit sind wir vermehrt gefordert, in immer wieder einzigartigen und neuen Situationen mit den vorhandenen eigenen Qualitäten das Beste zu erreichen.

Einzigartiger und individueller Prozess

Gerade bei komplexen, stetig wechselnden Herausforderungen bietet sich deshalb Coaching als Ergänzung zu anderen Formen der Weiterbildung an: Beispielsweise wenn die Marketingleiterin kurz vor der entscheidenden Präsentation für einen Millionenauftrag steht. Die Weiterbildung in Präsentationstechnik hat sie schon absolviert. Doch wie geht Sie jetzt sinnvoll mit dem enormen Erfolgsdruck um?

Oder der CEO, der gerade erfolgreich einen Merger abgeschlossen hat: Offenbar haben die Verhandlungstechnik und die genauen Informationen über den Partner Früchte getragen. Doch wie genau hat der CEO mit seiner ganz persönlichen Art zum Erfolg beigetragen? Und wie lässt sich dieser persönliche Faktor in Zukunft wieder gewinnbringend einsetzen?

Und schliesslich die neu ernannte Abteilungsleiterin, die plötzlich von mehreren Teams gleichzeitig voll gefordert wird: wie kann sie rasch und wirksam lernen, ihre neue Rolle wahrzunehmen?

Coaching heisst in solchen Situationen eben wirklich davon auszugehen, dass die Antwort in der fragenden Person selber steckt und alle Anlagen tatsächlich da sind, um die Herausforderung erfolgreich zu bewältigen.

Wo ein Weiterbildungsangebot vorhandenes Wissen als Ratschlag und Antwort gibt, bleibt der Coach nichtwissend, absichtslos und neugierig darauf, was sein Klient wie erreichen will. Wo Weiterbildung das Defizit zwischen dem tatsächlichen Handeln des Klienten und äusserem erhärtetem Wissen deutlich werden lässt, fragt der Coach nach den inneren Ressourcen, und lenkt die Aufmerksamkeit auf das, was bereits funktioniert. Was auch immer konkret geschieht, wird für das individuelle und situationsspezifische Lernen genutzt.

Die ideale Weiterbildung

Können Sie sich vorstellen, dass es das perfekte, nur für Sie massgeschneiderte Weiterbildungsangebot gibt? Ein Angebot also mit dem alleinigen Ziel, Ihnen zu jeder Zeit die genau passende und hilfreiche Lernerfahrung zu vermitteln. Dieses Multimedia-Angebot steht Ihnen rund um die Uhr zur Verfügung, ist sehr realistisch und aufwendig gestaltet und verfügt über einen nahezu unerschöpflichen Fundus an einzigartigen Situationen, Requisiten und Statisten um Ihnen das Lernen wirklich optimal zu ermöglichen. Diese Weiterbildung gibt es tatsächlich. Sie heisst: «Ihr Leben». Durchgeführt wird es in jedem Fall und Sie nehmen auch in jedem Fall daran teil. Offen bleibt höchstens, ob Sie sich als lernende Person eingeschrieben haben oder nicht.

Dieses Bild von Weiterbildung stammt nicht zufällig von Timothy Gallwey, einem Pionier des Coaching-Gedankens. Gerade die jüngere Berufsgeneration lebt bereits mit grosser Selbstverständlichkeit in dieser Vorstellung. Jeder Job ist in erster Linie eine Lerngelegenheit und wenn es an einem Ort nichts mehr zu lernen gibt, wechseln Sie an eine andere Stelle. Als Coaching vor rund 10 Jahren in den angelsächsischen Ländern systematisch in Unternehmen eingeführt wurde, war es hauptsächlich als Massnahme zur Personalbindung gedacht. Coaching schafft den Raum und Rahmen um in echten beruflichen Lernsituationen reicher und bewusster ernten zu können. Und es senkt darum nachweislich die Fluktuation.

Doch auch im Managementbereich sind manche Aufgaben dermassen spannend und fordernd, dass schlicht gar keine Zeit für andere organisierte Weiterbildung mehr bleibt. Kein Wunder also, dass Coaching gerade im Top-Management seit Jahren als zeitökonomischer Lernraum genutzt wird. Konkrete und einzigartige Herausforderungen finden ohnehin und konstant statt. Coaching bietet da ein ideales Zeitfenster um parallel und mit wenig Aufwand praxisrelevantes individuelles Lernen zu reflektieren und für die eigene Zukunft zu sichern.

Das wirksame Coaching

Coaching arbeitet vor, während und nach einer Weiterbildungsphase mit unterschiedlichen Elementen:

Vor Beginn von Weiterbildungen hat sich im Coaching bewährt, möglichst klare und detaillierte Vorstellungen und Bilder über den erwarteten Nutzen und den Zielzustand zu erfragen:

- Was muss in der Weiterbildung passieren, damit es sich für Sie wirklich gelohnt hat?
- Woran werden es Drittpersonen in Ihrem Umsetzungsumfeld merken?
- In welchen konkreten Situationen werden Sie nachher was genau wie anders machen? Was werden Sie gelernt haben? Welche Fähigkeiten werden Sie vermehrt nutzen?
- Wie wird sich das für Sie und für andere nützlich auswirken?

Mindestens so lohnend und motivierend ist auch nach bereits bestehenden Fähigkeiten und Ressourcen zu fragen:

- Was geht jetzt bereits in die gewünschte Richtung?
- Was ist schon alles klar?
- Was von dem was Sie bisher versucht haben, hat am ehesten gewirkt?
- Was schätzen denn andere an Ihnen und Ihrer Art die Dinge anzupacken?

Während laufenden Weiterbildungsprozessen stärkt das begleitende Coaching Vertrauen und Zuversicht in folgenden Punkten:

- Fortschritte (weil aller Anfang so schwer ist, Veränderungen aber immer geschehen)
 - Was ist schon besser?
 - Wie haben Sie das geschafft?
 - Wie können Sie die erreichten Fortschritte einfach nur schon weiter aufrecht erhalten?
- Funktionierendes (weil oft nur das bemerkt wird was nicht funktioniert hat, das Funktionierende aber viel motivierender wirkt)
 - Was soll denn bei der nächsten Gelegenheit gleich bleiben, so wie es jetzt gelaufen ist?
 - Was noch?
- Lernen (weil sich nicht immer gleich schon Leistungserfolge meist aber Lernerfolge einstellen)
 - Was haben Sie denn gelernt?
 - Wie werden Sie denn diese Lernerfahrung das nächste Mal nutzen können?
- Zeitsprung (weil Manches angeblich erst später möglich sein wird)
 - Wie würden Sie es denn in sechs Monaten anpacken, nachdem Sie es dann schon gelernt haben?
 - Was von dem könnten Sie denn jetzt schon ein wenig tun?
- Fortschrittsskala (weil es hilft, wenn schwer Beschreibbares plötzlich ganz konkret und fassbar wird)
 - Wo stehen Sie denn jetzt auf einer Skala von 1 bis 10 unterwegs zu Ihrem Ziel?
 - Was ist bereits anders als es am Anfang war?
 - Woran werden Sie merken, dass Sie einen Punkt weiter sind?
- Perspektivenwechsel (weil Fortschritte aus dem Betrachtungswinkel von anderen manchmal viel offensichtlicher sind)
 - Was würden denn Ihre Kollegen bereits als besser einstufen?
 - Wo würde Ihr Chef sagen, dass Sie auf der Fortschrittsskala stehen?

Am Ende von Weiterbildungsprozessen sichert der Coach erzielte Erfolge und gewonnene Erkenntnisse und macht sie für die Zukunft nutzbar:

- Worauf sind Sie besonders stolz?
- Was haben Sie erreicht?
- Wie haben Sie denn das geschafft?

- Woran merken andere, dass Sie in der Weiterbildung dazugelernt haben?
- Welche Ihrer Fähigkeiten und Stärken haben sich als besonders nützlich und hilfreich erwiesen?
- Was gefällt Ihnen am meisten an diesen Veränderungen?

Das Coaching-Rad erfinden

Abschliessend ist noch beizufügen, dass das Gesagte insbesondere auch bei der Weiterbildung von Coaches gilt. Coaching-Wissen lässt sich nicht von aussen einflössen, man kann höchstens neugierig und wertschätzend verfolgen wie sich das individuell bereits angelegte Coaching-Potential mehr und mehr verwirklicht. Nützlich beim Lernen von Coaching ist es, möglichst viele Erfahrungen zu machen, also andere zu coachen oder sich von anderen coachen zu lassen und aus beiden Erfahrungen zu lernen. Denn auch für den Coach ist die praktische Tätigkeit die beste Weiterbildung.

Dr. Peter Szabó bildet am Weiterbildungsforum Basel Coaches aus und arbeitet als Coach für Einzelpersonen und Teams peter.szabo@weiterbildungsforum.ch