

**BERATUNG, COACHING, SPARRING:
DREI WEGE, EIN ZIEL.**

**EIN WEGWEISER DURCH DIE
METHODENVIELFALT.**



Der rote Faden in Ihrer
Unternehmenskommunikation

BERATUNG, COACHING, SPARRING: DREI WEGE, EIN ZIEL. EIN WEGWEISER DURCH DIE METHODENVIELFALT.

Beratung, Coaching oder Sparring? Welchen, dieser in der Praxis bewährten Wege schlägt man ein, um Herausforderungen im Unternehmens- und Berufsumfeld zu meistern? Im Extremfall können die Unterschiede groß sein und reichen vom Berater, der schwer umsetzbare Lösungsvorschläge im Powerpoint-Format liefert, bis zum Coach, der viele offene Fragen stellt, aber leider keine Antworten anbietet. Für den Kunden ist es nicht unmittelbar ersichtlich, welche Methode der eigenen Herausforderung und der Persönlichkeit entspricht. Bevor man zu externer Beratung greift, sollte man sich daher ganz klar machen, was Beratung, Coaching und Sparring für einen leisten können.

Coaching und Beratung: Was darf man erwarten? Wo sind die Grenzen?

Es ist sinnvoll zunächst die beiden „Extreme“ Coaching und Beratung miteinander zu vergleichen, da sich das Sparring beider Methoden bedient. Gemeinsam ist dem Coaching und der Beratung vor allem, dass diese Leistungen in der Regel durch organisationsexterne Personen erbracht werden. In beiden Fällen finden Prozesse statt, in denen zielorientiert an Herausforderungen gearbeitet wird, um einen herausgearbeiteten Soll-Zustand zu erreichen. Dabei handelt es sich meist um eine Befähigung, um einen besseren Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten.

Coaching – eine Definition in drei Sätzen

Coaching ist eine ergebnis- und lösungsorientierte Beratung zur Verwirklichung beruflicher, unternehmerischer oder persönlicher Ziele. Ziel ist es, dass der Coachee (der Kunde) über Perspektivenwechsel selber erkennt, was er will, was er kann, welche Ressourcen er hat und wie er seine Herausforderung konkret angehen wird. Der Coach nimmt dabei bzgl. der Herausforderungen und Lösungen eine neutrale Haltung ein – er wertet nicht und gibt auch keine Ratschläge.

Beratung - eine Definition in drei Sätzen

In der Managementberatung helfen fachlich qualifizierte Berater ihren Kunden bei der Bewältigung beruflicher und unternehmerischer Herausforderungen. Sie analysieren und geben BeRATung zur Lösung von Aufgabenstellungen und Problemen. Dabei wird ein Berater in der Regel angefragt, weil es dem Management am Wissen und/oder den Kapazitäten zur Bewältigung der Herausforderungen fehlt.

Die wesentlichen Unterschiede zwischen Coaching und Beratung sind in der Tabelle (siehe unten) herausgearbeitet. Der größte Unterschied zwischen Coaching und Beratung liegt darin, dass der Berater erhaltene und erarbeitete Informationen bewertet, explizit Lösungen für den Kunden entwickelt sowie Handlungsvorschläge gibt. Dazu reflektiert der Berater für (und mit) dem Kunden Informationen, Hintergründe, Ressourcen, Optionen etc. und nutzt z.B. Workshops, Analysewerkzeuge, DeskResearch und Stakeholderinterviews für seine Arbeit. Er verfügt über Fachkenntnisse und Erfahrungen, die der Kunde nicht hat und erweitert mit seiner Arbeit dessen Informationsbasis. Der Berater bindet unter Umständen Teams und Stakeholder des Kunden in den Beratungsprozess ein. Damit kann er eine Akzeptanzsteigerung für die vorgeschlagene Lösungen und eine höhere Umsetzungssicherheit erzielen.

WESENTLICHE UNTERSCHIEDE ZWISCHEN COACHING UND BERATUNG IM ÜBERBLICK

COACH	BERATER
AUFGABE	
<ul style="list-style-type: none"> • Coach ist Prozessberater/Zuhörer/Gesprächspartner • Coach ist neutral und wertet (Handeln, Lösungen) nicht • Coach gibt dem Kunden den Ansporn zur Entwicklung eigener, praktikabler Leitbilder und Lösungen sowie deren Umsetzung • Coach regt zur Reflektion von Sichtweisen, Beziehungen, Ideen, Strategien, Strukturen etc. an • Coach hilft Alternativen zu entwickeln und Verhaltensweisen zu erweitern • Coach zielt darauf ab, „Das Beste“ im Coachee/Kunden zu wecken • Coach macht dem Coachee seine Fähigkeiten und (interne plus externe) Ressourcen bewusst. Diese werden dann im Hinblick auf ein spezifisches Ziel (erwünschte Zukunft) entwickelt und neu organisiert und eine Zielerreichungsstrategie wird entworfen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Berater arbeitet bei hohem Grad des Zuhörens und der Interaktivität mit dem Kunden • Berater wertet Situationen, Alternativen, Lösungen • Berater ist Rat- und Lösungsgeber mit Fach- und Methodenwissen • Berater erweitert die Informationsgrundlage • Berater reflektiert Sichtweisen, Beziehungen, Ideen, Strategien, Strukturen etc. für (eventuell gemeinsam mit) den Kunden • Berater liefert konkreten Lösungsansatz für eine von ihm sorgfältig analysierte Herausforderung • Berater integriert vorhandene Ressourcen in den Lösungsansatz, zeigt Ressourcenlücken sowie Ideen zu deren Behebung auf • Berater wird unter Umständen zur Ressource, indem er die Lösung auch (mit) umsetzt
METHODE	
<ul style="list-style-type: none"> • (Systemisches) Coaching zur Stärkung von Kompetenz und Ressourcen im Kontext der Person/Organisation/Aufgabe/Team • Aktives Zuhören, gezielte Methoden und Fragetechniken, Feedback, Übungen • Fokus auf Reflektion • Methoden haben ihre Wurzeln in Systemik, Psychologie, Neurobiologie und Konstruktivismus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Methoden- und Wissensberatung • Ausführliche Analyse (Interview, Workshop, DeskResearch, Briefing, u.ä.) • Einbindung von Teams und Stakeholdern • Fokus auf fachliche Unterweisung • Beschäftigt sich mit fachlichen Schnittstellen und Fachwissen und will fachliches Wissen und organisatorische Herangehensweisen klären
RHYTHMUS – ZEIT	
<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuierlicher Zyklus, z.B. <ul style="list-style-type: none"> ○ Erstgespräch 2-3h (Erfassen/Analyse von Ist-Soll-Zustand), danach 1-2h pro Gesprächstermin ○ Wöchentlich: große Veränderungsphasen ○ Monatlich: dauerhafte Unterstützung 	<ul style="list-style-type: none"> • Mehrstündiges Projektbriefing • Statusmeetings • Endpräsentation • i.d.R. fast täglich über Projektzeit von mehreren Wochen bis Monaten
MÖGLICHES ERGEBNIS	
<ul style="list-style-type: none"> • Coachee erkennt Prioritäten / Chancen / Ressourcen, entwickelt Handlungsalternativen und nutzt diese • Coachee geht besser mit Situationen um, die vorher problematisch erschienen • Coachee hat persönliche Entwicklung vorangetrieben 	<ul style="list-style-type: none"> • Kunde hat Konkreten Handlungsvorschlag/-anweisungen für fachliche/berufliche Belange • Fachliche und methodische Fragen des Kunden sind geklärt • Für den Kunden ist die Zielerreichung durch Wissen und Methoden erleichtert
EVALUATION	
<ul style="list-style-type: none"> • De-Briefing / Feedback • Entwicklungsbericht durch den Coachee 	<ul style="list-style-type: none"> • De-Briefing / Feedback • Abhängig vom Beratungsprojekt werden Key Performance Indikatoren konkretisiert

Auch der Coach arbeitet lösungsorientiert, sollte im Hinblick auf seine Neutralität aber nicht werten und auch keine Lösungen vorschlagen. In der Theorie verfügt er auch nicht über die Fachkenntnisse und Erfahrungen, um fachliche Ratschläge zu geben. In der Praxis macht es aber viel Sinn, wenn der Coach ein gewisses Hintergrundwissen zum Berufs-, Markt- und Unternehmensfeld des Coachees sowie Kenntnisse in der Organisationsentwicklung hat. Egal, welches Vorwissen der Coach hat, die Verantwortung für die eventuelle Lösungsentwicklung oder Herangehensweise an das Problem liegt allein beim Kunden, dem im Coaching sogenannten Coachee. Der Coach bietet sich dem Coachee als Reflektionsfläche an. Er regt ihn durch gezielte Methoden und Fragetechniken, die teilweise aus der Psychotherapie stammen, zur Reflektion an. Dies hat den Vorteil, dass der Coachee sich sein Vorgehen selber erarbeitet, damit etwas findet, das tatsächlich zu ihm passt und dass er sich zu Eigen macht. Die Umsetzungschancen steigen damit.

Sparring als Mischform von Coaching und Beratung

Der Kunde, der einen Sparringspartner sucht, kennt in der Regel bereits Lösungen für seine Herausforderungen, will diese aber mit einem erfahrenen Berater gegenspielen oder ergänzen. Anders als beim Coaching muss der Kunde seine Ressourcen und Handlungsoptionen nicht mehr von Null aufdecken. Er will sie lediglich reflektieren und neu ordnen. Denkbar ist auch, dass der Kunden zwar noch keine konkrete Lösung hat, aber ein so klares Bild von seinen Ressourcen, Optionen und Lösungskompetenzen hat, dass ihm weder Beratermethoden zur Lösungspräsentation, noch die offene Gesprächsführung des Coaches entgegen kommen.

In derartigen Fällen übernimmt ein Sparringspartner z.B. die Aufgabe, eine zweite Meinung zu einem bestehenden oder sich entwickelnden Lösungsansatz zu haben. Oder er spielt den „Advocatus Diaboli“ und fordert das Konzept des Kunden heraus. Konkrete Optionen werden dann gemeinsam durchdacht werden. Anregungen, Feedback und Ideen vom Sparringspartner sind dabei explizit erwünscht. Wie beim Boxen trainiert der Kunde mit dem Sparringspartner seine Fähigkeiten. Der Sparringspartner simuliert Situationen, Prozesse, Entscheidungen, denen der Manager oder die Führungskraft gegenübersteht. Diese werden besprochen und gemeinsam reflektiert. Handlungsoptionen werden beleuchtet, neue werden gemeinsam gefunden und können vom Kunden implementiert werden.

Der Sparringspartner ergänzt sein aktives Zuhören aus dem Coaching durch gezieltes Feedback, Wissen und Handlungsalternativen (nicht Anweisungen!) aus der Beratung. Er nutzt vor allem zirkuläre und offene Fragen, gegebenenfalls Rollenspiele sowie konfrontatives Feedback, wenn er mit dem Kunden arbeitet. Das Sparring wird in erster Linie – wie das Coaching - aus persönlichen Gesprächen bestehen, kann aber – anders als beim Coaching - durchaus einen höheren Anteil an Telefongesprächen beinhalten und erlaubt auch den E-Mail-Einsatz. Insgesamt erhöht sich damit die Geschwindigkeit des Prozesses, was gerade Managern und Führungskräften mit zeitlichen Beschränkungen sehr entgegenkommt. Die Verfügbarkeit des Sparringspartners auch an Abenden und Wochenenden erleichtert die Arbeit dabei und spiegelt den Arbeitsrahmen des Kunden wieder.

Beispiel für Sparring in der Unternehmenspraxis

In einem ersten persönlichen Gespräch klären Sparringspartner und Kunden Themen, die für den beruflichen Erfolg des Kunden von großer Bedeutung sind. Die Entwicklung des Anliegens und die Klärung der einzelnen Bestandteile können dabei im klassischen Coaching geschehen. Auch die Entwicklung von (alternativen) Herangehensweisen und Lösungsansätzen erfolgt zunächst im klassischen Coaching. Allerdings wird der facherfahrene Sparringspartner – ganz wie ein Berater – auch konkrete Ratschläge geben, die der Kunde reflektieren kann, um sich diese z.B. in abgewandelter Form zu Eigen zu machen. In der Umsetzungsphase wird der Sparringspartner vom Kunden genutzt, um (z.B. auch täglich auf dem kurzen Telefonweg) entwickelte Vorgehensweisen zu besprechen, den Tag zu strukturieren, auf Konfliktsituationen vorzubereiten, Verhalten zu reflektieren oder sehr konkrete Fragen zu beantworten. In einer solchen Umsetzungsphase nutzt der Sparringspartner sein Wissen, seine Erfahrungen und seine Methodenkompetenz, um die Handlungskompetenz und -sicherheit des Kunden zu erhöhen.

Das Leistungsversprechen von Coaching, Beratung und Sparring am Beispiel Change Management

Die Führungskraft „Müller“ soll mit Strategieabteilung einen Kulturwandel hin zu mehr „Unternehmergeist im Unternehmen“ gestalten. Da er dies noch nie getan hat, möchte er sich externe Hilfe durch einen Berater besorgen. Er fragt einen Berater, einen Coach und einen Sparringspartner, was sie für ihn tun können. Die Antworten könnten wie folgt aussehen:

Der Coach

Ich werde Sie für die gesamte Dauer des Projektes professionell mit gezielten Fragetechniken und Methoden begleiten. Ich werde Ihnen aktiv zuhören, Ihnen Denkanstöße und Impulse geben und Sie anregen auch andere Perspektiven zu durchdenken. Ich gebe Ihnen kein Ergebnisversprechen, sondern werde meine Methodenerfahrungen einsetzen, um das Beste in Ihnen zu wecken. Sie sollten Ihre Fähigkeiten und Ressourcen entdecken und durch das Entwickeln und Durchspielen vieler Lösungsalternativen, den für Sie passenden Weg finden können. Die jetzt von Ihnen als problematisch empfundene Situation wird sich für Sie klären. Sie werden sich dabei persönlich weiterentwickeln. Für das Coaching sollten wir uns 1x pro Woche für 1-2 Stunden treffen.

Der Berater

Ich werde Ihre Herausforderung in allen Details für Sie analysieren. Dazu geben Sie mir ein ausführliches Briefing und erlauben mir, mit weiteren Teammitgliedern und Stakeholdern zu sprechen. Abrunden werde ich meine Analyse durch DeskResearch und gegebenenfalls Workshops. Ich werde dann sorgfältig einen konkreten Lösungsvorschlag für Ihre Herausforderung entwickeln. Dieser wird auch die Planung für die nächsten Schritte beinhalten sowie Key Performance Indikatoren, mit der Sie die Erreichung der (Teil-)Ziele messen können. An Ihrer Herausforderung werde ich in den kommenden 6 Wochen intensiv und täglich arbeiten. Die Umsetzung der Planung obliegt dann Ihnen und Ihren Mitarbeitern. Optional kann ich Sie dabei begleiten. Das Projekt wird auf jeden Fall Ihren Wissens- und Erfahrungshorizont erweitern.

Der Sparringspartner

Wir werden gemeinsam eine Lösung für Ihre Herausforderung finden. Dabei werden wir Ihre vorhandenen Ideen und Erfahrungen zur Lösung hinterfragen, weiterentwickeln und/oder festigen. Wir werden uns die Ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen (Fähigkeiten, Erfahrungen, Mitarbeiter, Kollegen etc.) genau anschauen, ordnen und entwickeln. In dem Prozess werde ich Methoden und Fragen aus dem klassischen Coaching nutzen und gleichzeitig meine Erfahrungen, mein Fachwissen, Ratschläge und auch Lösungsvorschläge einbringen. Diese können wir dann auf die Tauglichkeit für Sie und Ihre Organisation untersuchen. Ich begleite Sie gerne bei der Umsetzung des Projektes. Anstehende schwierige Situationen in der Umsetzung der Lösung werden wir dann täglich – gerne auch in den Abendstunden und auf dem kurzen telefonischen Weg – miteinander besprechen und gegebenenfalls durchspielen.

FAZIT: Der Berater wird für den Kunden Lösungen formulieren. Ein Coach wird eine Reflektionsfläche zur Entwicklung eigener Lösungen bieten. Beim Sparringpartner ergibt sich eine Lösung aus der Interaktion mit dem Kunden. Wer die Lösung formuliert ist im Sparring letztlich gleichgültig.

Über Tanja Laube, Laube-Unternehmenskommunikation

Tanja Laube bietet Beratung, Coaching und Interim-Management in den Bereichen interne und externe Unternehmenskommunikation, PR und Marketing. Die entsprechenden Erfahrungen hat sie in mehr als 20 Jahren u.a. in leitenden, internationalen Positionen bei Philips, NXP Semiconductors, Tchibo, maxingvest ag und VTG AG gesammelt. Als ausgebildeter (Systemischer) Coach steht Tanja Laube ihren Kunden als Coach sowie Sparringspartner zur Verfügung und vermittelt in Seminaren und Workshops Methodenwissen.

Sie unterstützt Unternehmen bei der Entwicklung einer klaren Positionierung, sinnvollen Kommunikationsstrategie, wirkungsvoller Maßnahmen und einer schlagkräftigen Kommunikationsorganisation. Zum Portfolio gehören insbesondere: Erarbeitung von Unternehmenspositionierung und Unternehmenswerten; Entwicklung von Markenarchitektur und Corporate Design; Erarbeitung und Umsetzung von Kommunikationsstrategie, -plan und -maßnahmen; Entwicklung von Botschaften und Themen; Entwicklung von Corporate Responsibility, Aufbau oder Strukturierung der Kommunikationsabteilung.

Für weitere Informationen

Tanja Laube
Laube-Unternehmenskommunikation
Fischerstr. 30
82266 Inning am Ammersee

Tel: +49 (0)8143 9999044
E-Mail: info@laube-unternehmenskommunikation.de

www.laube-unternehmenskommunikation.de

