



Nicht nur irgendwie nach oben, sondern auf der Grundlage einer gesunden persönlichen Balance
(Bild: photocase)

STÄRKEN WEITER STÄRKEN

COACHING IM UNTERNEHMEN Coaching hat sich als ein Instrument der Personalentwicklung bereits in vielen Unternehmen etabliert. Dennoch stößt man bei den zu Coachenden – in der Folge Coachees genannt – immer wieder auf Ressentiments und Widerstände nach dem Motto: „Die Couch hab' ich doch nicht nötig.“ Hier ist es wichtig deutlich zu machen, dass es nicht wie in einer Therapie darum geht, Defizite zu beheben, sondern die Stärken weiter auszubauen und situationsgerecht einsetzen zu können.

Geht es in Therapien darum, Defizite zu beheben beziehungsweise mit diesen besser umzugehen, zielt das Coaching darauf ab, die Potenziale des Coachees zu stärken und diese situationsgerecht einzusetzen. Man kann daher von einem stärkenorientierten Ansatz sprechen. Daneben werden natürlich auch die Schwächen nicht übersehen, sondern im Coaching-Prozess ernst genommen und behandelt, damit sie nicht zur falschen Zeit die Leistungsfähigkeit negativ beeinflussen.

Vielfach trifft man heute auf eine missbräuchliche Verwendung des Coaching-Begriffs, wenn jedes Zusammentreffen von Berater oder Trainer am

Arbeitsplatz mit einem Mitarbeiter als Coaching bezeichnet wird. Häufig geht es bei diesen Treffen um die Vermittlung von Fähigkeiten und Fertigkeiten. Hier wäre es angebrachter, den Begriff des „Training on the Job“ wieder zu beleben. Bei Coaching geht es weniger um Vermittlung, sondern vielmehr um Reflektion, Bewusstwerdung und Erweiterung von Handlungsmöglichkeiten.

Coaching zeichnet sich insbesondere durch die Vertraulichkeit der Zweisituation zwischen Coach und Coachee aus. In diesem geschützten Raum ist es möglich, Dinge des beruflichen Geschehens zu besprechen, die in einem anderen Rahmen keinen Raum finden können. Thematisch sollte es dabei um die Dinge gehen, die die Leistung beeinflussen. Dies kann manchmal auch in den privaten Bereich hineinreichen, es muss aber deutlich gesagt werden, dass es nicht Gegenstand des Coachings in Unternehmen ist, zum Beispiel die Arbeit eines Paartherapeuten für Eheprobleme zu ersetzen. In dem unternehmerischen Zu-

sammenhang kann man auch von einem Performance Coaching sprechen, welches das Ziel hat, die nachhaltige Leistung auf der Grundlage einer gesunden persönlichen Balance sicher zu stellen.

Eine Besonderheit ist häufig die Dreieckskonstellation zwischen Auftraggeber, das heißt dem Unternehmen,

METHODE ZUM ERFOLG

Coaching

Coaching ist eine intensive Form der Arbeit an der Entwicklung der eigenen Stärken und der Anpassung dieser an sich verändernde Situationen im Unternehmen. Das besondere Setting in einem vertrauensreichen Raum ermöglicht es, Facetten der Persönlichkeit und deren Entwicklung zu thematisieren, die in einem anderen Rahmen so nicht möglich sind. Es ist daher eine Form, die insbesondere von den Leistungsträgern aller Ebenen der Unternehmen genutzt werden sollte.

Autor



Axel Esser, Management-Trainer und Unternehmensberater. Tätig als Experte für die Deutsche Experten-Akademie (DEAK), München, info@experten-akademie.de

Die Führungskraft als Coach

Coaching ist ein Dialog, um bestehende Potenziale freizusetzen. Wie aber sieht diese Weiterentwicklung konkret aus und wie können Führungskräfte ihrer Rolle als Autoritätsperson, Motivator und als Coach zugleich gerecht werden? Die Management-Trainerin Gundula Schramm verdeutlicht Fach- und Führungskräften in diesem Expertenseminar, welche besonderen Coachingaufgaben einen modernen, kooperativ-

situativen Führungsstil ausmachen und wie sie den Coachingschwerpunkt Kommunikation und Mitarbeitergespräche im Daily Business erfolgreich meistern. Das Experten-Seminar „Die Führungskraft als Coach“ wird von der Deutsche Experten-Akademie (DEAK) veranstaltet.

Termin: 6. und 7. Dezember 2007 in Frankfurt/M.

Anmeldung: info@experten-akademie.de

Coachee und Coach. In diesem Dreiecksverhältnis – man kann hier auch von einem Auftragscoaching sprechen – ist es teilweise Erwartung und Notwendigkeit, Erkenntnisse aus dem Coaching in die Organisation zurück zu spielen. Hier muss der Rahmen der Durchlässigkeit deutlich und transparent für alle Beteiligten abgesteckt werden. Im Übrigen ist der Coach als Psychologe zur Verschwiegenheit verpflichtet.

Ein häufiger Anlass von Coaching ergibt sich aus der persönlichen Veränderung im beruflichen Umfeld. Wenn zum Beispiel der Aufstieg aus dem Kollegenkreis in die Chefposition erfolgt. Hier müssen alte Verhaltensweisen aufgebrochen und neue Verhaltensweisen als möglich erkannt und eingeübt werden. Darüber hinaus gilt es, Stabilisierungen in Konfliktsituationen aufzubauen, neben der Klärung der Frage von adäquater Nähe und Distanz. Diese Veränderungen zu managen ist ein Ziel im Coaching.

Ein zweiter großer Zusammenhang in dem Coaching angefragt wird, ist die Stabilisierung von Leistungsträgern in Drucksituationen, die sich auch aus betrieblichen Veränderungen ergeben können. Hier ist es für den Mitarbeiter wichtig, wieder das Gleichgewicht zwischen Leistung, Sinn, sozialen Kontakten und nicht zuletzt der – seelischen – Gesundheit wieder herzustellen.

Zu Coachingbeginn konkrete Ziele formulieren

Der vielleicht wichtigste Leitgedanke ist der, dass es nicht darum geht, die Persönlichkeit des Klienten zu verändern, sondern die gezeigten Verhaltensweisen zu reflektieren und bewusst an die – veränderte – Situation anzupassen. Dies mit dem Ziel, Resultate zu erbringen, die dem Unternehmen als Ganzes dienen. Insofern gehört es zu jedem Coaching, zu Beginn zu vereinbaren, was konkret mit dem Coaching erreicht werden soll und woran dies letztlich zu sehen und zu messen ist. Es steht die Resultatorientierung im Vordergrund. In aller Regel ist es so, dass ein bestimmtes Verhalten zur Resultaterbringung zweckmäßiger ist als ein anderes. Das ist auch situativ verschieden. So kann ein partizipativer Führungsstil in einem Umfeld sehr geeignet sein, in einem anderen aber zu schlechten Ergebnissen führen. Das zu reflektieren, anzupassen und einzuüben, ist eine Aufgabe des Coachings. Das bedeutet,

Coaching findet zu einem großen Teil auf der Verhaltensebene als Ausdruck der Persönlichkeit statt.

Auf der Persönlichkeitsebene geht es darum, bewusst zu machen, welche Züge der Persönlichkeit bei einem Leistungsverhalten förderlich sind und welche hindern. Zur Klärung der Ausprägung der Persönlichkeitszüge können standardisierte Inventare herangezogen werden. Ein Beispiel ist das „Leistungsmotivations-Inventar“, das etwas über die „Leistungstreiber“ innerhalb einer Person aus-

Es geht nicht darum, die Persönlichkeit zu verändern, sondern die Verhaltensweisen zu reflektieren und bewusst an die Situation anzupassen.

sagt. Auf der Grundlage solcher Erkenntnisse können dann im Coaching die Stärken des Coachees gefördert und Strategien entwickelt werden, wie diese einzusetzen sind.

Darüber hinaus sollte das Coaching, wenn es den Menschen als Ganzes betrachtet, auch immer die Frage nach der Balance des Coachees im Auge haben. Damit ist insbesondere die Ausgeglichenheit zwischen den Dimensionen

- Beruf/Leistung,
- Sinn und Visionen für das eigene Leben, die auch über das berufliche Leben hinausgehen,
- Gesundheit sowie
- Familie/soziale Kontakte gemeint.

Die Balance zwischen diesen vier Dimensionen wird von Nossrat Peseschkian, dem Begründer der „Positiven Psychotherapie“, als Grundlage für dauerhaften Erfolg und gesundes Leben angesehen.

In fünf Schritten zum Erfolg

Der Ablauf des Prozesses lässt sich in fünf Schritte unterteilen, die im Verlauf des Coachings durchschritten werden.

Der erste Schritt ist das gegenseitige Kennenlernen, bei dem sich Coach und Coachee das erste Mal begegnen und im Gespräch festlegen, ob die Chemie stimmt und man den gemeinsamen Pro-

zess weiter fortsetzen will. In diesem ersten Gespräch erfährt der Coach aus Sicht des Coachees etwas über die Problemlage und die unternehmerischen Zusammenhänge, in denen sich der Coachee bewegt. Dabei liegt ein wichtiger Schwerpunkt in der Erfassung der Genese des aktuellen Problems.

Der zweite Schritt ist die Diagnose der Stärken und Potenziale des Coachees. Hier können neben dem strukturierten Gespräch auch Inventare eingesetzt werden, die die Persönlichkeitsstruktur des Coachees im Hinblick auf die Aufgabenstellung im Unternehmen beschreiben.

Im dritten Schritt werden auf der Grundlage der Erkenntnisse über Stärken und Schwächen sowie der Situation des Coachees mit diesem gemeinsam die konkreten Ziele des Coachings vereinbart und schriftlich fixiert. Soweit es sich um ein Auftragscoaching handelt, soll der Vorgesetzte mit einbezogen werden. Das heißt, dass die Erwartungen des Vorgesetzten an den Mitarbeiter beziehungsweise Coachee mit in den Prozess einbezogen und die Ziele für das Coaching gemeinsam abgesprochen werden.

Der vierte Schritt umfasst in aller Regel fünf bis sieben Sitzungen, in denen die Ursachen der Problemstellungen und Lösungsansätze erarbeitet werden. Der Abstand zwischen den Sitzungen sollte zirka drei bis vier Wochen betragen. Dies ist ein Zeitraum, in dem Erkenntnisse umgesetzt werden können.

Im fünften Schritt wird nach den Coaching-Intervallen in einem abschließenden Gespräch mit dem Klienten und gegebenenfalls dem Vorgesetzten gemeinsam ein Resümee aus dem Coaching gezogen. Dabei werden die im Rahmen des Coachings sichtbaren Veränderungen dokumentiert und weitere Entwicklungsmaßnahmen sowie -schritte vereinbart. Schließlich ist Coaching im Unternehmen ein Teil des permanenten Entwicklungsprozesses und sollte nicht als isolierte Maßnahme stehen.

Nach dem vorliegenden Modell beträgt der Zeitraum der Zusammenarbeit im Coaching zirka neun bis zwölf Monate, je nach Dichte der einzelnen Sitzungen. ■