
COACHING

Was bedeutet Coaching?

Coaching ist ein relativ neues Instrument zur Unterstützung von Führungskräften und Unternehmen in den Bereichen

- Führungsverhalten / Managementverhalten
- Leistungssteigerung
- Persönliche Entwicklung.

Das heisst, es handelt sich um eine

- betriebswirtschaftliche und psychologische Beratung
- unter dem Aspekt der Selbststeuerung der Teilnehmer am Coaching-Prozess,
- die eine Hilfe zur Selbsthilfe darstellt,
- mit dem Ziel, die Performance der Führungskräfte zu verbessern. '

Die Beratung bedeutet faktisch eine persönliche Begleitung der Führungskraft - ähnlich wie beim Coachen eines Leistungssportlers im Hochleistungsbereich, aus dem der Begriff ursprünglich auch herkommt.

Diese Beratung umfaßt sehr verschiedene konkrete Fragestellungen und beinhaltet ein breites Spektrum sehr unterschiedlicher Vorgehensweisen und Methoden. Insofern handelt es sich beim "Coaching" um einen inhaltlich ausserordentlich heterogenen Begriff.

Im Vordergrund des Coaching stehen stets Einzelgespräche, die aber ergänzt werden können durch spezifische Trainingsmassnahmen Seminare, Workshops und weitere Unternehmenskulturmassnahmen.

Den Schwerpunkt des Coachings bilden die Gespräche und die daraus folgenden konkreten persönlichen Massnahmen.

EINZELCOACHING

In (fast) allen Fällen handelt es sich gegenwärtig bei Coaching um eine Beratung / Begleitung von einzelnen Führungskräften im Hinblick auf persönliche Fragen, Problemstellungen und Ziele schwerpunktmässig, im beruflichen Bereich.

Es kann sich dabei um die Gesamtheit von "menschlich - zwischenmenschlichen" Fragen / Problemen handeln, die direkt oder indirekt das Leistungs- und Führungsverhalten der Führungskraft oder ihre persönliche Verfassung bzw. ihr persönliches Auftreten betreffen. Das Spektrum der konkreten Coaching-Themen liegt auf einem Kontinuum von reinen "Optimierungsaspekten" im Leistungs- und Führungsbereich über die Klärung zwischenmenschlicher Konflikaspekte im Arbeitsbereich bis hin zur quasitherapeutischen Unterstützung im Falle persönlicher Krisen im Arbeits- und Privatbereich. Leitgesichtspunkt ist die (möglichst) ganzheitliche Unterstützung der Leistungsträger in ihrem beruflichen Umfeld.

Beispiel-Themen für Coaching-Massnahmen sind

- mentale und praxisbezogene Vorbereitung auf höhere Führungsaufgaben
- Optimierung des konkreten Führungsverhaltens gegenüber Mitarbeitern
- Klärung des eigenen Konfliktverhaltens in einer schwierigen (zwischenmenschlichen) Situation
- "Beratung" im Falle einer (zu) starken Arbeitsbelastung; bzw. Stressbewältigung, um langfristig kreativ und leistungsfähig zu bleiben
- Unterstützung in persönlichen und privaten Krisensituationen
- Fragen der Karriere-Entwicklung und der gesamten Persönlichen Entwicklung der Führungskräfte.
- Nachfolgeregelungsprobleme z.B. in Familienbetrieben

SYSTEM - COACHING

Hier handelt es sich um einen (noch relativ) ungewöhnlichen Coaching-Ansatz.

Hier wird eine komplette hochrangige Führungsmannschaft innerhalb eines Unternehmens von einem externen Coach oder einem externen Coaching-Team beraten.

Themen und Ziele können dabei sein:

- Optimierung eines gesamten Vorstandes, einer Geschäftsführung oder einer hochrangigen Spezialistengruppe in einem Unternehmen bezüglich des Führungs- und Leistungsverhaltens im Unternehmen
- Klärung von zwischenmenschlichen Konflikten innerhalb dieser hochrangigen Gruppe
- Optimierung des Besprechungsverhaltens einer Gruppe
- Zusammenführen einer neugebildeten Gruppe
- Beratung einer hochrangigen Gruppe bei der Umsetzung von Strategiemassnahmen oder Umorganisationen und den damit verbundenen menschlichen und zwischenmenschlichen Reibungsverlusten im Unternehmen
- Beratung bei Fusionen oder der Integration neuer "Firmen-Teile" in bestehende Organisations-Strukturen

Das System-Coaching ist eine äußerst anspruchsvolle Beratungsmassnahme, da sie direkt in das tägliche Arbeitsverhalten der Führungskräfte hineinwirkt und natürlich in dem realen komplexen und dynamischen Spannungsfeld der Beteiligten abläuft. Ausserdem sind hierbei die bewussten und unbewussten Spiele und Spielregeln im Unternehmen, das Politische Feld und die Macht-Prozesse in der Arena wirtschaftlicher Auseinandersetzungen entsprechend zu berücksichtigen. Die Unternehmensziele, die Unternehmens-Politik, die Unternehmenskultur, die Tagesarbeit, sowie die zukunftsbezogenen Strategien sind hier hautnäher in die Beratung einzubeziehen - in ihrer Klarheit wie persönlichen oder sachlichen Widersprüchlichkeit.

MENTORING

Mentoring versteht sich als eine konsequente und unternehmensweite Möglichkeit der Umsetzung der Personalentwicklung bzw. des Human-Ressources Managements, wobei dem unmittelbaren programmatisch Vorgesetzten die entscheidende Rolle als Ansprechpartner (und Personalentwickler) für seine Mitarbeiter zukommt.

Mentoring ist ein umfassender Systementwicklungsansatz, der sich in vier Hauptschritte untergliedern lässt:

- Ein externer Coach berät und unterstützt das Unternehmen bei der Konzeption und Implementierung eines Mentorensystems sowie der flankierenden Massnahmen
- Vorbereitung der Führungskräfte auf die neue Rolle: "Die Führungskraft als Coach"
- Prozessbegleitende Unterstützung der Personalentwicklungsabteilung durch den / die externen Berater
- Prozessbegleitende Betreuung der jeweiligen Vorgesetzten durch den externen Berater im Sinne eines "Coach the Coach"

Insofern werden die beiden nachfolgenden Zielbereiche angestrebt:

Systemziele:

- Umsetzung eines Human-Ressources-Managements
- Betonung von Teilen der Personalentwicklung als eine nicht delegierbare Führungsaufgabe
- Vermittlung der für diese Aufgabe notwendigen Kompetenzen im zwischenmenschlichen Bereich an die jeweiligen Vorgesetzten

Personenziele:

- Der Vorgesetzte gibt Hilfestellung bei Führungsfragen und der Entwicklung weiterer Führungskompetenz seiner Mitarbeiter.
- Der Vorgesetzte berät seine Mitarbeiter in Fortbildungs- und Karrierefragen.
- Der Vorgesetzte wird für seine Mitarbeiter zum Ansprechpartner in weiteren beruflichen und persönlichen Fragen.

VORTEILE UND NACHTEILE DER EINZELNEN DREI COACHING - ANSÄTZE

Einzelcoaching

Vorteile:

- Optimiert direkt das Führungs- und Leistungsverhalten der einzelnen Führungskräfte
- Geht (bei Bedarf) leichter auch auf persönliche Lebensfragen ein und ermöglicht von daher direkte persönliche Krisenbewältigung
- Führt schneller zu Einzel-Ergebnissen

Nachteile:

- Berücksichtigt nicht in erster Linie direkt die System-Ziele und die System-Dynamik, sondern die Personenziele innerhalb dieses Umfeldes
- Erfasst die reale System-Dynamik indirekt und nur begrenzt

Systemcoaching

Vorteile:

- Erfasst eher und weitreichender die reale System-Dynamik eines Unternehmens
- Macht eine kritisch-neutrale Bestandsaufnahme im Unternehmen möglich und erleichtert die Konfliktaustragung durch Einbeziehen der verschiedenen Beteiligten und ihrer heterogenen Perspektiven
- Erreicht eher eine spürbare und umfassende Weiterentwicklung der Unternehmenskultur, allerdings oft erst nach einer Phase des widerstandsbedingten langsamen Anlaufs

Nachteil :

Stellt einen Vertrauens-Balance-Akt dar und ist schwerer durchzuführen

Mentoring

Vorteile:

- Verstärkt die direkte Kommunikation zwischen den Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern
- Bezieht eher reale Arbeitsabläufe in die Betreuung der Mitarbeiter ein
- Betont die Berater-Rolle des Vorgesetzten im Rahmen der Personalentwicklung

Fördert eine unternehmensweite und flächendeckende Personalentwicklung

Nachteile:

- Kann keine tieferliegenden Probleme aufarbeiten, die echte Berater-Kompetenz verlangen und sollte daher in problematischen Einzelfällen in ein Einzelcoaching durch einen externen Coach übergehen
- Aufgrund der Hierarchie-Spielregeln fallen bei diesem Ansatz die oberen Führungskräfte (1, und 2- Ebene z.3.) aus dem Coaching-Prozess heraus. Daher empfiehlt sich eine Ergänzung des Mentoring durch ein Einzel-Coaching oder System-Coaching für die 1. und 2. Führungsebene

ABLAUF DES COACHING: 3 DURCHGEFÜHRTE BEISPIELE

Grundsätzlich wird jede Coaching-Massnahme unternehmens- und personenspezifisch massgeschneidert!

Wie bei anderen Unternehmens-Beratungsmassnahmen auch können die Zielsetzungen inhaltlich und umfangmässig recht verschieden ausfallen.

Um das Spektrum der Möglichkeiten anzudeuten, sollen die stichwortartigen Darstellungen von drei unterschiedlichen Coaching-Massnahmen angefügt werden, die von uns in dieser Weise faktisch durchgeführt werden.

Beispiel 1: Einzel-Coaching

Wir möchten ausdrücklich darauf hinweisen, dass wir die Beispiele unter anderem durch die Kombination verschiedener Realfälle so chiffriert haben, daß sich aus der Darstellung keine Identifizierung der dargestellten Firmen ableiten lässt

- Unternehmer, Inhaber eines kleineren Beratungs-Unternehmens

- Problem
(genannt):

Führung seiner Mitarbeiter

Unsicherheiten im Umgang

- Problemaspekte:
(tatsächlich)

Unsichere Persönlichkeit

Durchsetzungsprobleme

Familiäre Schwierigkeiten

Chaotische Lebensführung

Unprofessionelle Unternehmenssteuerung

Mangelhafte Arbeitsmethodik und schlechte Organisation

Vorgehen:

Einzelgespräche über ca. 1 Jahr; etwa alle 14 Tage
ca. 3 Stunden, am Ende langsam ausschleichend

An bestimmten Punkten Einbeziehen der Ehefrau
und der Kinder in mehreren Sitzungen mit
therapeutischem Charakter zur Auflösung familiärer
Probleme

Fortsetzung der Einzel-Beratung über das
allgemein persönliche Verhalten und das
Führungsverhalten im Unternehmen

Fragebögen, Tests, Feldanalyse, Feldbeobachtung
im Verlauf der Beratung (situationsbezogen)

Gesamtdauer:

ca. 1 Jahr

Beispiel 2: System-Coaching

Wir möchten ausdrücklich darauf hinweisen, dass wir die Beispiele unter anderem durch die Kombination verschiedener Realfälle so chiffriert haben, daß sich aus der Darstellung keine Identifizierung der dargestellten Firmen ableiten lässt

- 3 Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens

Ausgangspunkt des Problems: Veränderungen in der Besetzung der Geschäftsführung

Ziel: Zusammenführen der neuen Geschäftsführung
Entwicklung eines neuen Führungsstils im Haus

Vorgehen: 2 Wochenend-Workshops mit allen 3 Geschäftsführern, Präzisierung der Einzelvorstellungen und der Abstimmungsfelder, gruppensdynamische Übungen zum besseren wechselseitigen Verständnis

Einzelgespräche mit allen 3 Geschäftsführern monatlich fortlaufend im 1. Jahr, danach ausschleichend

2 Seminare à 3 Tage mit dem gesamten Kreis der oberen Führungskräfte im Abstand von ca. 6 Monaten über Aspekte des Führungsverhaltens (Zielvereinbarung, Führungsstile, Mitarbeitergespräche führen ...)

3 Seminare mit Führungskräften der 2-Unternehmensebene und ihrer jeweiligen Mitarbeitern über die Themen „Führung“ und „Zusammenarbeit“

Ziel: Änderung des Führungsverhaltens im Haus durch einen top-down Ansatz

Gesamtdauer: - ca. 2 Jahre

Beispiel 3: System-Coaching

Wir möchten ausdrücklich darauf hinweisen, dass wir die Beispiele unter anderem durch die Kombination verschiedener Realfälle so chiffriert haben, daß sich aus der Darstellung keine Identifizierung der dargestellten Firmen ableiten lässt

- Konzern; 7 Vorstände und ca. 40 Führungskräfte der 2. Ebene des Unternehmens

Ziele: Verbesserung der Zusammenarbeit innerhalb des Vorstandes nach einer Organisationsveränderung

Optimieren des Führungsverhaltens und der Arbeitseffektivität der einzelnen Top-Führungskräfte

Persönliche Beratung einzelner Spitzenführungskräfte bezüglich ausgewählter persönlicher Fragen

Vorgehen: Einzelgespräche mit allen Top-Führungskräften über ca. 2,5 Jahre über firmenbezogene Fragen und persönliche / private Themen

3 Seminare mit dem Vorstand zu den Themenbereichen "Führung", "Zusammenarbeit" und "Unternehmenskultur"

6 Seminare mit dem jeweiligen Vorstand und seiner 2. Ebene

- persönliches Führungsverhalten
- konkrete Konflikte im Arbeitsbereich
- Stress-Steuerung, Fitness

Konflikt-Bearbeitung in ausgewählten Konstellationen: Gruppengespräche zwischen Kollegen bzw, zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern bei aktuellen Konflikten

Konzeptionelle Arbeit über die Themen "Unternehmenskultur", "zwischenmenschliche Kommunikation", "Führung", "Führungsleitbild", "Spielregeln im Unternehmen" etc.

Gesamtdauer: knapp 3 Jahre

CHARAKTERISTISCHE MERMALE BEIM COACHING '

- Wir praktizieren ein weites Spektrum bezüglich des Coaching-Vorgehens. Unternehmensfragen, Führungsfragen, Leistungsfragen, Fragen der persönlichen Entwicklung oder therapeutische Probleme: Wir arbeiten einzeln und als Beratergruppe und können problemspezifische und hierarchiespezifische Beraterkompetenzen zur Verfügung stellen.
- Wir sind nicht nur kompetent für das Einzel-Coaching, sondern wir sind gerade Spezialisten im komplizierten System-Coaching. Wir betrachten und beraten die zu coachenden Führungskräfte in ihrem unternehmens- und arbeitsrelevanten Umfeld. Um künstliche Lernsituationen zu vermeiden, coachen wir möglichst nah und unmittelbar im Handlungsfeld (der Firma) des / der Betreffenden.
Der Systembezug ist eine zentrale Basis unserer Arbeit, theoretisch wie praktisch. Wir nehmen z.T. am realen Unternehmensprozess direkt teil:
Wir begleiten u.a. reale Konfliktgespräche selbst auf höchster Ebene. Wir moderieren u.a. Besprechungen mit Spitzenführungs Kräften, wenn es um die Klärung wichtiger Unternehmensfragen geht. Wir arbeiten diese Sitzungen gegebenenfalls mit der Gruppe oder einzelnen Teilnehmern auf. Wir geben dem einen ein kurzes Feedback und begleiten den anderen in einen längeren Entwicklungsprozess. Wir bringen Gruppen zum gemeinsamen Gespräch, um tiefsitzende Spannungen aufzuarbeiten und zur selbständigen Weiterarbeit zu befähigen oder wenigstens anzuregen.
- Wir arbeiten auf der Grundlage eines Methodenpluralismus. Pragmatismus und Problemlösung stehen bei uns im Vordergrund, nicht die Fetischisierung eines bestimmten Methoden- und Theoriearsenals.
Unsere Arbeit findet allerdings in einem integrativen Rahmenkonzept statt, zu dem die Systemtheorie, die Kommunikationstheorie und die Verhaltenstherapie als Rahmenbezug genauso gehören wie Bausteine aus verschiedenen Spielarten der tiefenpsychologischen Schulen sowie den aktionsorientierten und den neuen metakonzeptionellen Ansätzen. Unternehmenserfahrung, Organisationserfahrung und betriebswirtschaftliche Kompetenzen im Team gehören sicherlich ebenso zum prägenden Grund unserer Arbeit. Ebenso Elemente der Aktionsforschung.
- Forschungstätigkeit (theoretische wie empirische) gehört als weiterer wichtiger Aspekt zu unserer Arbeit:
Wir begleiten unsere Beratungspraxis (nicht jedes Projekt) durch eine kontinuierliche Forschungsarbeit, deren Ergebnisse wieder in die praktische Tagesarbeit einfließen. So wollen wir die Qualität unserer Arbeit hoch halten.

-
- Wir kennen die Grenzen unserer Berater-Rolle und unserer Fähigkeiten. Darüber sprechen wir auch.
 - **Während unsere Arbeit diskret, loyal und umsichtig stattfinden muss, gehört das Rampenlicht den "Spielern". Ihre Fähigkeiten und ihre Unabhängigkeit sind Ziele unserer Beratung !**