

Coaching

Begleitung mit Kompetenz

„Coaching“ oder einen persönlichen „Coach“ zu haben ist heute en vogue. Doch was kann eigentlich Coaching? Auf was sollten Sie besonders aufpassen, wenn Sie sich entschließen, einen Coach zu nehmen? Und woran erkennen Sie, dass Ihr Coach der Richtige für Sie ist? Auf diese und andere interessante Fragen erhalten Sie hier von Coachingexpertin Dr. Barbara Schütze einige Antworten zum Reflektieren.

Kaum eine beratende Branche, die nicht seit geraumer Zeit die Leistung „Coaching“ als nahezu selbstverständlich am Markt anbietet. Und kaum ein Unternehmen oder ManagerInnen, die nicht über unterschiedlichste Erfahrungen mit beratenden Coaches, coachenden Medienexperten, supervidierenden Organisationsentwicklern und moderierenden Profis - für was auch immer - berichten. Alles das und mehr ist und kann Coaching. Ja. Was eigentlich kann Coaching im eigentlichen, „methodischen“ Sinn wirklich? Und woran erkennen Sie, dass sie in einem Coachingprozess leben? Wann und wozu taugt ein Coach, ist er nützlich und nicht hinderlich?



Dr. Barbara Schütze begleitet als systemischer Coach Personen und Organisationen in Fragen bei Entscheidungsthemen und Entwicklung von Lösungen; seit 1985 Eigentümerin des Kommunikationsbüros für Coaching, Strategie und Ressourcenentwicklung.

Die Situation, in der Coaching Sinn macht, ist leicht greifbar. Ganze Branchen sind zum Beispiel vom Fusionsfieber oder Paradigmenwechsel erfasst. Die Bauwirtschaft mit allen Nebengewerben, die Energie-, die Versicherungswirtschaft oder der ganze Dienstleistungssektor. Alte Kulturen, Abläufe, Regeln des Miteinander passen plötzlich nicht mehr. Marktplätze, die zuvor überschaubar und gewohnheitsmäßig am Wirtshaustisch abgesteckt wurden, werden weit und schwammig. Klare Vorgaben von außen, von Kunden oder neuen Eigentümern, sind ungewohnt und neu. Allianzen werden notwendig, aber wie, wenn Projektmanagement zuvor eine rein technische Herausforderung war. Und was ist mit den MitarbeiterInnen, die, um ihre Arbeitsplätze bangend, alle Energie auf Selbsterhaltung statt die gemeinsame Umsetzung von verständlichen Zielen konzentrieren? Zuletzt: Wieviel Zeit erlaubt der neue Kontext für angemessenes Handeln? So gut wie keine! Da ist Trial and Error auf der realen Ebene einfach nicht mehr möglich. Jeder Griff, jede Entscheidung, jede Investition muß sitzen. Auch im Persönlichkeitscoaching geht es wie auf Unternehmens- oder Organisationsebene meist um Ziele, Entscheidungen, Ressourcenentwicklung oder das Erarbeiten von Alternativen für Haltungen und Handlungen, die einer raschen, professionellen Klärung bedürfen. Alle diese Felder eignen sich zum Einsatz von Coaching. Zum Unterschied zu vielen anderen fachlichen Kompetenzen, wie sie zum Beispiel Berater aufweisen sollten, stellt der Coach seine Methodenkompetenz zur Verfügung. Sein Weltbild ist ein respekt- und achtungsvolles gegenüber dem Kunden und ein gefestigtes gegenüber sich selbst. Der Coach ist methodisch meist systemisch orientiert, das heißt, er bezieht in seine Fragen, Reflexionen und auch das System, in das der Auftraggeber eingebunden ist, in die gemeinsame Betrachtung mit ein. Er

hat eine genaue Vorstellung von seiner und der Rolle des Auftraggebers. Er ist ziel- und lösungsorientiert und daher in seiner Arbeit zeitlich limitiert. Vielleicht ist er auch ausgebildeter Therapeut, Fach-Berater, Kommunikationsprofi, NLP-Experte, Trainer oder Mediator. Wie kann ein Auftraggeber aber wissen, dass er eine solche professionelle Coachingleistung und nicht „versteckte“ Ratschläge bekommt, dass er nicht manipuliert wird?

MESSBARE LEISTUNG MIT EVALUIERBAREN ERGEBNISSEN

Üblicherweise geht dem Coaching eine Auftragsklärung voraus, die genauestens das zu erreichende Ziel, den Zeitrahmen, die voraussichtlichen Kosten, die Methoden und die gemeinsamen beziehungsweise gegenseitigen Verpflichtungen beinhalten. Und natürlich ein persönlicher Check, der die Kompetenz des Coaches und die „Chemie“ zwischen Auftraggeber und Coach beinhalten. Die Vereinbarungen münden in einen Vertrag.

Was leistet der Coach auf Basis dieser Vereinbarungen? Er begleitet Personen und Teams durch Veränderungsprozesse, wie sie etwa durch Fusionen, Werteänderungen, neue Marktpositionen, Teamfindungs- und Team-

BESONDERS SINNVOLL IST ES, EINEN COACH ALS
MOTIVATOR IN BESONDERS ANGESpanNTEN,
ENERGETISCH UND SCHWIERIGEN SITUATION
ODER ALS FACHMANN FÜR
BURNOUT-VERMEIDUNG EINZUSETZEN.



entwicklungsprogramme, Kundenbindungsprojekte entstehen. Er moderiert Kultur- und Identitätsarbeit, reflektiert und leitet durch strategische und operative Aufgaben, unterstützt bei Entscheidungsprozessen und begleitet Unternehmen und Persönlichkeiten in den jeweiligen aktuellen Entwicklungen. Sein Blick ist in die Zukunft gerichtet. Er respektiert und festigt die vorhandenen Stärken seines Kunden, unterstützt bei Zieldefinitionen, weiß Rat, wenn Bedarf an kreativen Methoden für alternative Problemlösungen besteht, fragt nach den möglichen Auswirkungen von Haltungen und Handlungen, erarbeitet mit dem Auftraggeber Alternativen, bringt Struktur in vielleicht noch nebelhafte Visionen und Ordnung in Abläufe und (innere) Landkarten. Nicht zuletzt: Er klärt Konflikte und schafft Ruhe und Distanz für sachliche Klärung von oft emotionsgeladenen Aufgaben!

Und – er hebt alle Schätze, die der Kunde, das Unternehmen, die Beteiligten, bereits mitbringen. Er schafft Raum für Gedanken und Lösungen. Er ermöglicht „Probehandeln“ – also Trial and Error in einem Übungsraum ohne sofortige schwerwiegende Auswirkungen für das reale Projekt. Und vielleicht begleitet er über diese zentralen Coachingkompetenzen hinaus seine Kunden die Entwicklung und das Erlernen, beziehungsweise Erfahren von Fähigkeiten, zum Beispiel als Berater, Trainer, Supervisor, Mediator, Qualitätsmanager, Medien- und Kommunikationsexperte, als Koordinator, als Berater für OE (Organisationsentwicklung), Qualitätsmanager (ganzheitlicher Betrachtung von Kunden- Zeitmanagement- und Prozessentwicklung), Veränderungsprozesse (vielleicht als Gestalter und Moderator von Open Space Conferences) und Gestaltung neuer Kulturen, Identitäten und Verhalten (Corporate Culture-Projekten). Auch als TrainerIn für Kommunikationsverhalten (wenn ein öffentlicher, medialer Auftritt versierte Argumentation und klare Präsentation und souveränes Auftreten verlangt) oder Zeitmanagement, Sprach- und Sprechtechnik oder als SupervisorIn für Projektmanager oder Teams in allen Phasen der Teambildung und Teamentwicklung kann ein Coach hervorragende Dienste leisten. Besonders sinnvoll ist es, einen Coach als Motivator in besonders angespannten, energetisch und schwierigen Situation oder als Fachmann für Burnout-Vermeidung einzusetzen. Als Umsetzer von Maßnahmen, die aufgrund fehlender oder mangelhafter Ressourcen noch nicht allein vom Auftraggeber getan werden können (Medienarbeit) oder als ModeratorIn/Koordinator von verschiedenen Projekten und Maßnahmen kann es ebenfalls ratsam sein, einen Coach zu engagieren.

NUTZENSTIFTENDER EINSATZ VON PROFIS

Studien, die ich selbst für Jahre durchgeführt habe, belegen zweierlei: Die Vorbereitung mithilfe eines Coaches schaffen enorme zeitliche Ressourcen, die realen Projekten zugute kommen. Dadurch werden Entscheidungen sicher, Maßnahmen pragmatisch, Erfolge wahrscheinlicher. Problemstellungen zeigen sich früher und sind schneller behebbar. Umsetzungen verlaufen effizienter, weil alle Beteiligten bereits in den Strategieprozess eingebunden waren und ihre persönlichen Verantwortungen, Kompetenzen und Ressourcen kennen. Krisen werden weniger krisenhaft und kontrollierter in der Bewältigung empfunden. Neue Situationen und Veränderungsprozesse werden von Hemmnissen zu Herausforderungen. Teams werden selbstbewußter und aktiver, Projekte reibungsloser, zeit- und zielorientiert. Ziele und Erwartungen an sich und das Team werden höher, Erfolge messbarer, weil zuvor exakt definiert, und wiederholbar, weil evaluiert. Kostbare Ressourcen wie Zeit und Geld werden effizient genutzt – Prioritäten nicht nur erkannt, sondern entsprechend kommuniziert. Die Unternehmenskultur wird aktiv als Energiequelle genutzt, Kommunikation wird zu einem attraktiven Tool.