

PUNKT- LANDUNG?

Coaching – eine Investition in Mitarbeiter, die sich lohnt?
Von Hilde Nolte-Dickmann

Kommen Ihnen diese Aussagen bekannt vor?

„Coaching, das ist doch nur etwas für die ganz Großen, die Top-Führungskräfte.“

„Coaching, das gibt's doch nur für die, bei denen eh alles zu spät ist.“

„Coaching, das dauert ewig und kostet zu viel.“

S. 20



Coaching, der Begriff allein ist oft verbrannt, weil er in Unternehmen für alles und jedes benutzt wurde. So lässt sich eine Form der Entwicklungsbegleitung totreden, bevor sie sich im Unternehmensalltag wirklich etablieren konnte.

Dabei gibt es viele Coachingerfolge. Nur wer redet schon davon, wenn diese (Vor)urteile existieren?

Ich bin davon überzeugt, dass Coaching – gut eingeführt und im Unternehmen verankert – eine effektive und äußerst effiziente Form der Entwicklungsbegleitung sein kann ... wenn sie nicht missbraucht wird

- als Worthölse („Coachen Sie die mal“ – gemeint ist eher: „Geben Sie denen Feedback“),
- als Schnellschuss („Helfen Sie dem mal eben, sonst brennt da was an ...“) oder – als Feigenblatt für unliebsame Entscheidungen („Eigentlich passt der nicht ins Team, aber sehen Sie mal zu ...“).

WIE FINDE ICH DEN RICHTIGEN COACH?

Würde ich als Entscheider einen Coach engagieren, müsste er Antworten auf diese Fragen liefern:

1. Was heißt für Sie Coaching und wie sehen Sie Ihre Rolle als Coach?
2. Was ist Ihr Coachingverständnis und mit welchen Wegen, Methoden arbeiten Sie?
3. Bei welchen Anlässen, in welchen Situationen ist Coaching aus Ihrer Sicht sinnvoll, nicht sinnvoll?



Wie finde ich den richtigen Coach?

4. Wie integrieren Sie das Coaching eines Mitarbeiters in seinen gesamten Entwicklungsprozess und in die Führungsarbeit seines Chefs?
5. Wie sichern Sie Vertraulichkeit und Zielorientierung im Coachingprozess?
6. Welche Rahmenbedingungen sehen Sie für das Coaching vor?
7. Wie lange dauert und wie viel kostet ein Coachingprozess?
8. Wo ziehen Sie als Coach die Grenze zur Therapie?

Das klingt vielleicht inquisitorisch, ist es aber nicht. Die Antworten auf diese, zugegeben, nicht nur bequemen Fragen vermitteln Ihnen einen guten Eindruck von Selbstverständnis und Arbeit des Coachs.

DER COACH IST GEFUNDEN.

Wie geht es weiter, wenn Führungskräfte einen Coach für ihre Mitarbeiter einsetzen wollen? Sorgfalt ist geboten! Denn der Anfang stellt die Weichen.

WIE BINDE ICH DIE FÜHRUNGSKRAFT EIN?

Wie wirkungsvoll kann das Coaching z.B. eines jungen Gruppenleiters sein, ohne zu Beginn sicherzustellen, dass sein direkter Vorgesetzter in den Prozess involviert und integriert ist. Die Gefahr, dass Vorgesetzte sich aus der weiteren Führungsverantwortung stehlen – Führung(sprobleme) an den Coach delegieren – , ist groß.

Würde ich als Entscheider einen Coach für die o.g. Führungskraft engagieren, ginge ich so vor:

1. Gespräch zwischen Führungskraft und Coach, um zu prüfen, ob die Chemie stimmt, und um den Hintergrund für das Coaching zu klären.
2. Gespräch zwischen Coach und Gruppenleiter (Coachee) zu erster Kontaktaufnahme und beidseitigem Prüfen, ob auch hier die Wellenlänge stimmt und eine Zusammenarbeit möglich ist.
3. Gespräch zwischen der Führungskraft, ihrem Gruppenleiter und dem Coach, um die mit dem Coaching verfolgte Zielrichtung unter allen Beteiligten abzustimmen.
4. Erst danach beginnt – vorausgesetzt alle Beteiligten stimmen zu – das

eigentliche Coaching. Ab hier gilt die Vertraulichkeit zwischen Coach und Gruppenleiter. Beide starten mit einer Situationsanalyse und vereinbaren Detailziele des Coachings auf der Basis der vorher abgestimmten Zielrichtung. Weitere Treffen folgen. Und wenn es genau dann mit der Zielrichtung klemmt, der Gruppenleiter eine andere, z.B. weniger konfliktreiche Richtung verfolgen will?

WIE WIRD DER AUFTRAG IM BLICK BEHALTEN?

Im Sinne des vereinbarten Auftrags wäre es jetzt sträflich, fühlte sich der Coach ausschließlich seinem Coachee verpflichtet. Es würde nämlich bedeuten, den Gruppenleiter – um im Bild zu sprechen – bei einer Flussquerung auf den Schultern über glitschige Steine zu tragen, statt ihn dabei professionell zu begleiten.

5. Nein, wenn der Coach im Prozess erkennt, dass sein Coachee die Zielrichtung verlassen will, steht wieder ein Gespräch zwischen Coach, Gruppenleiter und dem Vorgesetzten an. Ein Wechsel der Zielrichtung kann absolut sinnvoll sein, ist aber nicht auftragsgemäß. Da der Coach Auslöser und Begleiter einer gewollten Entwicklung ist, müssen sich Vorgesetzter und Gruppenleiter mit ihren Vorstellungen auseinandersetzen und erneut einigen. Danach geht es mit alter oder neuer Zielrichtung weiter.

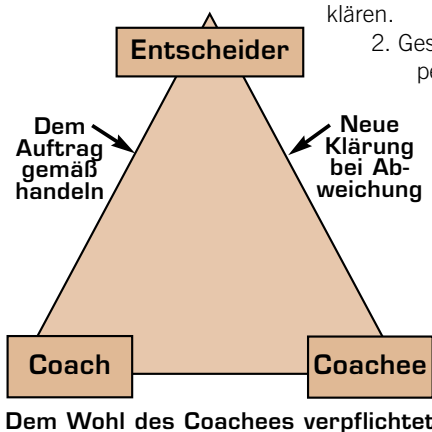
WIE VERPFLICHTE ICH BEIDE SEITEN?

6. Am Ende des Coachingprozesses steht ein Bilanzgespräch – wieder zwischen allen Beteiligten. Vereinbarte Zielrichtung und Jetztsituation werden in vertraulichem Rahmen geklärt. Nur so ist sichergestellt, dass sowohl der Vorgesetzte seine Führungsverantwortung wahrnimmt, indem er seinen Mitarbeiter fördert und fordert, als auch dass der Mitarbeiter an den Zielen weiterarbeitet.

Hoher Zeitaufwand für die Führungskraft? Was nutzt ein Coaching, wenn es nicht in der Führungsverantwortung des direkten Vorgesetzten verankert ist? Delegation (an den Coach) verkommt an dieser Stelle sonst schnell zum Abschieben einer ungeliebten Aufgabe. Oder – die andere Perspektive – was nutzt es, wenn ein Mitarbeiter im Coaching erkennt, was er mit seiner Führungskraft klären sollte, aber am Arbeitsplatz kneift? Im Bilanzgespräch gibt es die Chance, in geschütztem Rahmen Stellung zu beziehen und Farbe zu bekennen.

Klar ist, dass der Weg des Coachings für den Coachee mal sonnig, mal schattig, bergig und morastig sein kann. Viele Bücher beschreiben das ausführlich. Der Coach ist es, der jeweils das rechte Maß der professionellen Begleitung finden muss.

Sie aber schaffen den wirkungsvollen Rahmen dafür! Mit dieser Verankerung im Unternehmen wird's eine Punktlandung!



Vertragsdreieck nach Fanita English

Hilde Nolte-Dickmann
Konzepte-Team

