



Bei den rasanten Änderungen in der Arbeitswelt sind immer häufiger Berater gefragt. Foto: Fotolia

Berater, Moderator, Impulsgeber

Coaching. Wenn Mitarbeiter neue Aufgaben lösen sollen, benötigen sie neben der fachlichen oft eine mentale Unterstützung. Deshalb engagieren Unternehmen zunehmend Coaches.

In Unternehmen müssen die Mitarbeiter laut Michael Schwartz, Geschäftsführer des ilea-Instituts in Esslingen, „immer häufiger neue Denk- und Verhaltensmuster zeigen“. Zum Beispiel beim Führen der Mitarbeiter, beim Betreuen von Kunden oder bei der Zusammenarbeit. Deshalb wächst der Bedarf an Beratung, und Unternehmen engagieren zunehmend Coaches. Die Beraterzunft bietet dazu die unterschiedlichsten Leistungen an. Doch wann ist eher ein Einzel- und wann ein Gruppen- oder Teamcoaching sinnvoll?

„Die Mutter aller Coaching-Formen ist das Einzelcoaching“, sagt die Coach-Ausbilderin Sabine Prohaska aus Wien. Dabei trifft sich eine Person, der sogenannte Coachee, mit einem Berater, um mit ihm eine Lösung für eine aktuelle berufliche oder private Herausforderung zu erarbeiten. Das Coaching kann sich, wenn der Coachee eine Privatperson ist, um die Frage drehen: Soll ich meinen Job wechseln? Oder: Wie bringe ich die vielen Anforderungen, die an mich gestellt werden, unter einen Hut? Im Zentrum des Coachings steht also eine Frage, „die einer baldigen Antwort bedarf und bei der die betreffende Person das Gefühl hat: Allein bin ich nicht entscheidungs- und handlungsfähig – zum Beispiel, weil mir Infos fehlen.“

„Beim Coaching lautet die Grundannahme stets: Der Coachee kann sein Leben allein meistern. Er benötigt aber in der aktuellen Situation zeitlich befristet eine punktuelle Unterstützung“, erklärt Prohaska. In den Coaching-Sitzungen stößt man jedoch immer wieder auf Fragen, „die die Persönlichkeit des Coachees tangieren“. Zum Beispiel: Schiebt er häufig wichtige Entscheidungen auf die lange Bank? Deshalb müsse ein Coach psychologisches Know-how haben, auch, um gegebenenfalls sagen zu können: Das übersteigt meine Kompetenz.

EINZEL-, GRUPPEN- ODER TEAMCOACHING

In Unternehmen sollen oft ganze Mitarbeitergruppen neue Denk- und Verhaltensmuster zeigen – zum Beispiel, weil sich der Markt geändert hat. Dann sind Einzelcoachings meist nicht sinnvoll, erklärt der Managementberater Dr. Albrecht Müllerschön aus Starzeln – „auch weil dort kein Erfahrungsaustausch mit Kollegen und keine Verständigung auf ein gemeinsames Vorgehen erfolgt“. Dann ist eher ein Team- oder Gruppencoaching angesagt.

Von Teamcoaching spricht man, wenn die Teilnehmer ein Arbeitsteam bilden – also gemeinsam eine Aufgabe lösen müssen. Deshalb drehen sich die Treffen oft um folgende Fragen: Was ist unser Ziel? Welche Aufgaben ergeben sich hieraus? Was ist nötig, damit wir diese bestmöglich lösen? Und: Wer macht was bis wann?

„Beim Sich-Verständigen auf ein gemeinsames Vorgehen und beim Umsetzen der vereinbarten Lösung sind Reibereien vorprogrammiert“, weiß Müllerschön. Zum Beispiel weil die Teammitglieder verschiedene Interessen haben. „Deshalb hat beim Teamcoaching der Coach auch die Funktion eines Katalysators, der dafür sorgt, dass die Knackpunkte angesprochen werden.“

In den Sitzungen werden zuweilen Vorwürfe laut wie: „Herr Mayer gibt mir zu wenig Infos. Deshalb kann ich nicht . . .“. Dann ist der Coach laut Michael Schwartz als Moderator gefragt. Denn in den Teamcoaching-Sitzungen kann zwar erörtert werden, welche Merkmale der Organisation dazu führen, dass eine Person ein bestimmtes Verhalten zeigt. „Dort sollte aber nicht darüber gesprochen werden, welche Persönlichkeitsmerkmale von Herrn Mayer dazu führen, dass er Informationen nicht weitergibt“, mahnt Schwartz. Persönliche Aspekte müssen im Vieraugengespräch, also in einem Einzelcoaching erörtert werden.

Beim Gruppencoaching bilden die Teilnehmer kein Arbeitsteam. Sie nehmen in ihrer Organisation jedoch ähnliche Funktionen wahr. Ein klassischer Anlass für ein

Gruppencoaching ist: Mehrere junge Führungskräfte eines Unternehmens sind noch unsicher, wie sie sich in bestimmten Führungssituationen verhalten sollen. Ein weiterer Anlass: Die Führungskräfte stehen vor einer für sie neuen Aufgabe – zum Beispiel Mitarbeiter in einer Umbauphase des Unternehmens zu führen.

REFLEXIONSPROZESSE ANSTOSSEN

Dann ist ein Gruppencoaching meist effektiver als ein Einzelcoaching. Denn im Austausch mit ihren Kollegen wird den Führungskräften oft klar, „dass ihre Probleme ihre Wurzeln nicht in ihrer Person, sondern primär in der Situation haben“, erklärt Albrecht Müllerschön. „Sie merken im Gespräch mit ihren Kollegen aber auch, wo diese mehr oder weniger Schwierigkeiten haben – wo also vermutlich ihre persönlichen Stärken und Schwächen liegen.“

Diesen Reflexionsprozess muss der Coach stimulieren. Er sollte die Teilnehmer außerdem dazu veranlassen, aus ihren Erkenntnissen die nötigen Schlüsse zu ziehen. „Zugleich sollte er ihnen aber als Rat- und Impulsgeber zur Seite stehen“, fordert Müllerschön, „und die Führungskräfte etwa auf alternative Lösungswege hinweisen, an die sie aufgrund ihrer geringen Erfahrung noch nicht denken.“ Deshalb muss der Coach Führungserfahrung haben. *Bernhard Kuntz*