

Coaching eröffnet neue Perspektiven

Coaching – Beratung von Führungskräften – erfreut sich einer zunehmenden Beliebtheit. Die Methode eröffnet Raum für überraschende neue Perspektiven und nicht nur angenehme Wahrheiten ...



Dr. Felix Helg

hat Pädagogik und Psychologie studiert. Nach seiner Tätigkeit als Führungskraft im Gesundheitswesen ist er seit vielen Jahren als Coach und Trainer sowie in der Organisationsentwicklung tätig. Seine Spezialgebiete sind Führung-coaching, Konfliktmanagement, Team- und Organisationsentwicklung sowie Nachfolgeregelungen in Familienunternehmen.
www.felixhelg.ch

Trotz modernster Technologien und griffigen Management-Modellen entwickeln sich auch sorgfältig vorbereitete Projekte und Lebensentwürfe nicht immer wunschgemäss. Vor allem der «Faktor Mensch» spielt dabei eine unberechenbare Rolle. Hier setzt Coaching als individuelle Beratung von Führungskräften an, indem es eine Hilfestellung auf dem anspruchsvollen Weg zum persönlichen und beruflichen Erfolg leistet.

Die Fragestellungen, die an einen Coach herangetragen werden, sind vielfältig. Neben klassischen Führungsfragen gibt das nachstehende Beispiel einen Eindruck davon, dass oft auch Fragen der persönlichen Lebensgestaltung Inhalt eines Coachings sein können:

Herr Civelli führt ein erfolgreiches Familienunternehmen der Baubranche in der zweiten Generation. Nun ist er verwirrt und empört zugleich: Vorhin hat er seiner Frau mitgeteilt, dass das gemeinsam geplante Weekend – ein Kurztrip nach Paris – wegen einer geschäftlichen Verpflichtung verschoben werden müsse. Als kleine Entschädigung hat er ihr einen wunderschönen Ring mitgebracht. Und nun droht ihm seine Partnerin mit der Scheidung! «Nein», sagt sie ihm, «so habe ich mir unser Ehe- und Familienleben nicht vorgestellt. Ein Brillantring als Ersatz für die vielen einsamen Abende und Wochenenden reicht mir nicht. Und deinen Vaterpflichten kommst du auch immer weniger nach, dabei brauchen dich unsere beiden Jungs so dringend!»

Der Auftrag an den Coach lautet vordergründig oft ganz einfach: «Helfen Sie mir, die Prioritäten in meinem Leben wieder zurechtzurücken und meine Ehe zu retten.» Oder: «Geben Sie mir Hinweise, wie ich mein Verhalten gegenüber Kunden und Mitarbeitern anders gestalten kann.»

Die Einsamkeit der Führungskraft wird deutlich: Es gibt wenige Ansprechpartner, die in einer solchen Situation die Rolle eines Sparringpartners einnehmen können. Die eigenen Freunde will man nicht belasten, und dem Vorgesetzten kann man seine Schwierigkeiten nicht allzu offen zeigen, will man seine Position nicht gefährden. In diesen Fällen kann ein externer kompetenter Berater seinen Gesprächspartner darin unterstützen, Antworten auf die drängenden Fragen zu finden.

Perspektivenwechsel

Wie schafft es der gute Coach, dieses Ziel zu erreichen? Als Allererstes hört er zu, interessiert und präsent. Bereits das schafft Raum und Offenheit für neue Ideen. Er gibt Feedback, ehrlich und der Situation seines Gesprächspartners angepasst. Diese Rückmeldungen sind ein wertvolles Instrument, fühlen sich doch viele Führungskräfte allein mit ihren Sorgen und Gedanken. Je höher sie angesiedelt sind in der Hierarchie eines Unternehmens, desto weniger erhalten sie ehrliche Rückmeldungen über ihr Verhalten und ihre Kommunikation. Umso wertvoller ist dieses Feedback aus dem Munde eines wohlwollenden und gleichzeitig kritischen Gesprächspartners.

Der gute Coach stellt Fragen – Fragen, die eine Situation aus einem andern Blickwinkel

Coaching

ist eine massgeschneiderte Lernmöglichkeit.

Daran erkennen Sie den kompetenten Coach

- Er vereinbart mit Ihnen einen Kontrakt für die Zusammenarbeit, in dem Rahmenbedingungen, Ziele und Ihre Erwartungen an den Coach definiert sind.
- Er stellt Fragen, die Sie manchmal überraschen.
- Er hält Gesprächspausen aus und ermutigt Sie, eigene Lösungswege zu finden.
- Er ist – dank seiner unabhängigen Position – immer wieder mal unbequem und fordert Sie auf, Selbstverständliches zu hinterfragen.
- Er kennt die grundlegenden Spielregeln und Gesetzmässigkeiten der Branche, in der Sie tätig sind. Vertiefte Detailkenntnisse sind nicht notwendig.
- Er weiss um seine Grenzen und macht Sie bei Bedarf auf speziell qualifizierte Kollegen oder Kolleginnen aufmerksam.



Ein Coaching-Prozess kann eine anspruchsvolle Tour sein oder einer schönen Wanderung gleichen – interessante Ausblicke gehören in jedem Fall dazu!

beleuchten und neue Perspektiven aufzeigen. Ausserdem kennt er Methoden, um bestimmte Konstellationen zu verdeutlichen. Die Herausforderung für den Klienten liegt ja meist nicht im analytischen Erfassen der Situation, sondern in eingeschliffenen Verhaltensmustern oder emotionalen Blockaden. Mit geeigneten Instrumenten lassen sich solche Sackgassen verdeutlichen und überwinden. Und last but not least: Der Coach fragt nach, ob die in der Sitzung vereinbarten Massnahmen auch tatsächlich umgesetzt wurden – das ist nicht immer angenehm, aber dafür wirkungsvoll.

Ein erfolgreiches Coaching beinhaltet einerseits das Erarbeiten eines Verständnisses, wie es zu der unbefriedigenden Situation gekommen ist. In einem zweiten Schritt wird dann dieses neue Verständnis im Alltag umgesetzt. Dabei geht es um konkrete Verhaltensänderungen.

In diesem Sinne verstanden ist Coaching nichts anderes als eine massgeschneiderte Lernmöglichkeit. Die Form einer Beratung unter vier Augen kommt dem Bedürfnis der

Führungskraft nach «privacy» entgegen und ermöglicht so eine Selbst-Reflexion zu Themen, zu denen in der Hektik des Alltags oft wenig Raum bleibt.

Theorie und Praxis

In den Lehrbüchern verlaufen Coaching-Prozesse nach einem Muster: Zuerst erfolgen eine Situationsanalyse und Auftragsklärung, danach

folgt die Bearbeitung der formulierten Fragestellungen. Nach fünf bis zehn Sitzungen verabschiedet sich der Klient befriedigt von seinem Berater. Seine Ziele sind erreicht. In der Praxis nehmen Coaching-Prozesse jedoch ganz unterschiedliche Verläufe. Oft gibt es einen «Knackpunkt», einen zentralen Stolperstein im Verlauf der Zusammenarbeit, der erkannt und bewältigt werden muss.

Bei Herrn Civelli stellte sich heraus, dass sein vordergründiges Ziel, die Rettung der Ehe, nicht erreicht werden konnte. Dieser Schock hatte eine nachhaltige Wirkung: Aus der anfänglich dramatischen Situation entwickelte sich eine Jahre dauernde Zusammenarbeit mit dem Coach. Herr Civelli kam in grösseren Intervallen immer wieder zu einem Gespräch ins Büro seines Beraters – im Laufe der Zeit gab er seinem Leben allmählich eine neue Richtung. Heute ist seine Unternehmung anders strukturiert, er hat gelernt, besser zu dele-

gieren, und hat sich so mehr Freiraum für seine privaten Interessen geschaffen. Seine Passion für Reisen und Kultur findet nun mehr Raum, den er mit einer neuen Partnerin aktiv gestaltet. Er bemüht sich, seinen beiden Söhnen ein guter Vater zu sein. Wesentlich für die gute Zusammenarbeit mit dem Coach war dessen anfängliche Bemerkung, dass er keinen Garantieschein für die Ehe geben könne. Das hat Herrn Civelli die Augen dafür geöffnet, dass er sein Leben selber in die Hand nehmen muss.