

Mit Eigenverantwortung mehr Erfolg im Beruf

Äussere Faktoren wirken im Arbeitsleben mit inneren, teils unbewussten Mechanismen zusammen. Gezieltes Management Coaching für Kadermitarbeitende kann vermeiden, dass hinderliche Verhaltensmuster dem beruflichen Erfolg im Wege stehen.

TEXT: SABINE SCHRITT



Der Begriff des Coachings ist aus dem Sport bekannt. Doch immer mehr erobert er seinen Platz auch in unserem Berufsalltag. Ein Coach, der bisher eigentlich ein «Sporttrainer» war, unterstützt Menschen in ihrer Zielerreichung wie ihrem beruflichen und persönlichen Entwicklungsprozess. Auslöser hierfür können die Planung weiterer Karriereschritte, berufliche Neuorientierung, Entwicklungswünsche oder Krisen und Konflikte am Arbeitsplatz sein. Ausgangspunkte können aber auch konkrete Defizite sein, die in einem Coaching aufgearbeitet werden sollen, beispielsweise im Bereich der Konfliktbewältigung, authentischer Selbstdarstellung, Mitarbeiterführung oder wenn eine klare Orientierung fehlt. Immer mehr Unternehmen greifen auf erfahrene Coaches zurück, wenn es um Führungskräfte-Entwicklungsmassnahmen, Umstruk-

turierungen oder Problemlösungen geht. Der Zweck des Coachings ist, dass der Klient (Coachee) Verantwortung für sein Handeln übernimmt, seine kritischen Punkte und die Ursachen selbst erkennt. Wenn in den Grundüberzeugungen des Coachee eine Veränderung eintritt, können sich auch bislang hemmende Verhaltensmuster ändern. Der Coachee muss sich allerdings auf einen vertieften Coaching-Prozess einlassen wollen. Der Coach hilft dem Coachee, das Thema zu definieren und Lösungen zu finden. Coaching ist also eine Hilfe zur Selbsthilfe, die zu einem veränderten Bewusstsein über eigene Verhaltensweisen und dahinter verborgenen Denkmuster führen kann.

Wichtig ist, dass zu Beginn des Coaching-Prozesses ganz klare Kriterien aufgestellt werden, an denen die Person gemessen werden will. Verhaltenorientierte Kriterien könnten sein: klare Kommunikation und bessere Verständigung mit Mitarbeitern, konsequente Übernahme von Verantwortung, höhere Motivation im Verkauf oder ähnliches. Aber auch effektiveres Zeitmanagement und mehr Freiraum können im Mittelpunkt stehen.

Beim ersten Kontakt lernt der Coach den Coachee in einer Standortbestimmung erst einmal näher kennen. Er erfährt Einzelheiten zur persönlichen Situation und zum Umfeld und wird darüber informiert, welche Personen mit in den Prozess mit einbezogen sind. Danach wird ein konkretes Ziel formuliert. Dies kann beispielsweise heissen: Ich will mich in meinem Job stabilisieren, meine Aufgaben effektiver bewältigen oder mit meinem Team oder Vorgesetzten am gleichen Strick ziehen.

Im Laufe der weiteren Begegnungen bespricht der Coach mit dem Coachee Beispiele aus dem Alltag und hinterfragt bestimmte Verhaltens- und Gedankenmuster. In den Gesprächen mit dem Coach soll der Coachee Erkenntnisse gewinnen, um auf dieser Basis bessere Entscheidungen oder ein bewussteres und erfolgreicherer Vorgehen zu erarbeiten. Ein Coach gibt in der Regel nicht einfach Ratschläge, sondern arbeitet mit Fragen darauf hin, dass der Coachee in der Sache selbst auf den Kern kommt.

Diese Fragen könnten lauten: Was wollen und was motiviert Sie? Welche Schritte braucht es, um Ihr Ziel zu erreichen? Wo könnten Sie die Initiative ergreifen? Wenn es sich beispielsweise um Unzufriedenheit oder das Gefühl der Unterforderung am Arbeitsplatz handelt. Zum Abschluss des Coachings erfolgt nochmals ein zusammenfassender Rückblick mit Erfolgskontrolle: Wurde das Ziel erreicht? Was hat sich verbessert?

Im Coaching geht es darum, Ziele zu definieren, geeignete Schritte einzuleiten und beim Gesprächspartner Prozesse auszulösen. Ein Coach trägt dabei sehr grosse Verantwortung und arbeitet nach strengen ethischen Grundsätzen. Die International Coaching Federation (ICF) hat klare Richtlinien für das Coaching definiert, an die sich die angeschlossenen Coaches halten. Hierzu gehört unter anderem, dass der Coach dem Coachee keine Ergebnisse verspricht, weder direkt noch indirekt. Ein Coach ist zudem zu absoluter Vertraulichkeit über alle Informationen vom Coachee verpflichtet. Weiterhin gibt ein Coach keine Informationen oder Ratschläge an die Klienten weiter, von denen er weiss, dass sie vertraulich oder irreführend sind oder aber ausserhalb seines eigenen Kompetenzbereichs liegen.

Die angewandten Techniken im Coaching sind verschieden und reichen von Gesprächsführung über Visualisierung und Rollentausch bis zur Potenzialanalyse. «Das Aussen ist immer ein Spiegel von mir selbst», erklärt Angelika Sidler von der ICF Schweiz. Es sei wichtig, dass der Coachee erkennt: «Nur wenn ich mein Verhalten und meine Einstellung ändere, ändert sich auch das Verhalten der anderen». Coaching ist keine Unterhaltung, ein Coach muss oder soll nicht immer nett sein: Dass es für den Coachee auch mal unbequem werden kann, gehört zum Coaching-Prozess dazu. «Fortschritt geschieht dort am effektivsten, wo die eigene Komfortzone überschritten wird», meint Sidler. Ein kompetenter Coach besitzt die Fähigkeit, sich einerseits gegenüber

dem Gesprächspartner zurückzunehmen und gleichzeitig die Fragen zu stellen, welche die notwendigen Informationen für den Coachee zu Tage fördern, die letztendlich zu einem Perspektivenwechsel und neuen Verhaltensweisen führen.

«Coaching ist alles andere als Therapie», betont Sidler. Leider sei Coaching immer noch ein Tabuthema, über das man nicht gerne in der Öffentlichkeit spreche. «Dabei ist es in der Regel sogar so, dass gerade das obere Management und die engagierten Leute mit Potenzial, die sogenannten High Potentials ‚gecoacht‘ werden». Fortschrittliche Firmen verfügten über Coaching Pools mit externen Coaches. Denn mit unterforderten oder frustrierten Mitarbeitern, die die Firma verlassen würden, ginge auch wertvolles Know-How verloren, je nach Position trete ein Imageverlust ein. Und: Die Kosten für einen Personalwechsel seien sehr hoch, für den Ersatz und die Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters würden rund ein bis zwei Jahreslöhne veranschlagt. Firmen investierten daher lieber in ein gezieltes Coaching. Ausserdem sei die Teamdynamik nicht zu unterschätzen. «Wenn Führungskräfte wechseln oder am falschen Ort sind, entsteht Unruhe und Unsicherheit, was sich negativ auf die Produktivität auswirkt», so Sidler.

Die International Coaching Federation (ICF) ist eine non-profit Organisation, die sich für die Qualitätssicherung und Professionalisierung im Coaching sowie regelmässigen Informationsaustausch einsetzt. Der Verband treibt die Zertifizierung von Coaches und Ausbildungsmöglichkeiten für angehende Coaches voran und schafft Transparenz im grossen Angebot. Der ICF hat weltweit rund 11 000 Mitglieder in über 80 Ländern. In der Schweiz haben sich seit der Gründung im Jahr 2003 rund 120 Mitglieder angeschlossen.

Unternehmen können sich über das Coaching auf der Webseite des Verbandes eingehend informieren: www.coachfederation.ch.

ANZEIGE

KV ZÜRICH
BUSINESS SCHOOL
WEITERBILDUNG

KRONLEUCHTER.

Vielleicht haben Sie später einmal einen in Ihrem Eckbüro auf der Direktionsetage. Sorgen Sie aber zuerst für kristallklare Fachkompetenz und brillantes Wissen. Weiterbildung am richtigen Ort ist mehr denn je unerlässlich für alle, die nach oben wollen.

FÜHRUNGS-AKADEMIE · WIRTSCHAFTS-AKADEMIE · SPRACH-AKADEMIE

Klicken und starten.
www.kvz-weiterbildung.ch

KV ZÜRICH BUSINESS SCHOOL WEITERBILDUNG
Limmatstrasse 310 · CH-8005 Zürich · Telefon 044-444 66 44

