



BEGLEITER AUF DER KARRIERELEITER:
Der Coach unterstützt und fördert Führungskräfte in ihrem Beruf.

„Ziel ist, letztendlich auch Eigenverantwortung und Selbstständigkeit zu stärken“, so Niermeyer. „Coaching ist vor allem dann gefordert, wenn eine Führungskraft in eine neue Position wechselt. Außerdem, wenn es akute Probleme mit Menschen gibt – Thema Mitarbeiterführung – oder wenn jemand das Gefühl hat, seine Aufgaben nicht mehr bewältigen zu können“, nennt Unternehmensberaterin und Coach Susanne Schwalb die häufigsten Ursachen für Coachings.

Seite an Seite mit der Führungskraft

EINZELCOACHING. Professionelles Coaching unterstützt, berät und begleitet bei der beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung. Immer mehr Unternehmen sehen Coaching als sinnvollen Weg, um Potenziale freizusetzen und die Leistung ihrer Mitarbeiter zu maximieren. Von Daniela Furkel

Einzelcoaching für Führungskräfte wird immer beliebter. 70 Prozent der Führungskräfte in Deutschland, Österreich und der Schweiz befürworten das Training unter vier Augen. So ein Ergebnis einer Studie der Trigon Entwicklungsberatung aus dem österreichischen Graz. Anlass für ein Einzelcoaching ist vornehmlich eine aktuelle Problemsituation. Aber auch der Wunsch zur Reflexion und zur Selbstentwicklung lässt den Wunsch nach einem Coaching entstehen, ermittelte die Studie.

Ähnlich wie beim Sport werden Führungskräfte über einen gewissen Zeitraum von einem Coach betreut. Welche Fähigkeiten sie dabei trainieren, hängt unter anderem von der Ausgangssituation, ihren Bedürfnissen und Zielen ab. Das Coaching kann dazu dienen, das Führungsverhalten zu verbessern, die Teamkompetenz oder auch das Selbstmanagement. Einzelcoachings greifen oft auf der Ebene der Soft Skills und unterstüt-

zen die Mitarbeiter bei ihrer rollenspezifischen oder persönlichen Weiterentwicklung. Aber auch bei Problemen im fachlichen und methodischen Bereich kann der Coach unterstützen.

Warum Coaching und nicht Training?

Kienbaum-Autor Rainer Niermeyer stellt in seinem Buch „Coaching – sich und andere zum Erfolg führen“, folgende Unterschiede zwischen Coaching und Training fest: „Coaching ist im Vergleich zum Training ein sehr individuelles Instrument, mit dem auf die persönliche Situation des Coachees eingegangen werden kann und individuelle, verhaltensorientierte Strategien erarbeitet werden können.“ Deshalb sei Coaching immer dann geeignet, wenn es darum gehe, mit Hilfe anderer Menschen ein bestimmtes Ergebnis zu erzielen. Der Teilnehmer lerne, die Erkenntnisse aus dem Coachingprozess in Zukunft auf ähnliche Aufgaben zu übertragen.

Mehr Professionalität im Job

Bei MTU Aero Engines in München wurde Coaching im Zuge der neu entwickelten Führungskräfte trainings „Fit for Change“ ein Thema. „Ein Baustein in diesen Trainings war eine Art Gruppensupervision zu bestimmten Problemstellungen im Beruf. Und daraus sind mehrfach Anfragen der Teilnehmer nach Einzelberatungen entstanden“, erklärt Fritz Matulla, Senior-Manager Qualification & Training. Heute finden in dem Unternehmen mit rund 7.800 Mitarbeitern und 620 Führungskräften weltweit laufend etwa fünf bis zehn Einzelcoachings statt. Deren Ziel ist, den Führungskräften einen möglichst hohen Grad an professionellem Arbeiten zu ermöglichen.

„Für anderen Qualifizierungsbedarf haben wir Trainings. Diese Art des Einzelcoachings ist entstanden, um damit die noch offenen Lücken abzudecken“, erklärt Fritz Matulla. In den Anfangsjahren waren die Coachings vor allem problemgetrieben, wenn eine Führungskraft in einen neuen Aufgabenbereich wechselte et cetera. „Jetzt gibt es außerdem einige Fälle, in denen die Mitarbeiter sich coachen lassen, weil sie bessere Leistungen erbringen wollen.“

Coaching mit begrenzter Dauer

Zur Frage, wie lange ein Coaching dauern sollte, gibt die Trigon-Befragung Auskunft: Ein Großteil der Befragten befürwortet zwei bis sieben Gespräche. Lediglich ein Gespräch wird von nur wenigen Führungskräften als sinnvoll erachtet – genau wie acht Gespräche und mehr.

Bei Stundenhonoraren von 100 bis 400 Euro und Tagessätzen von 700 bis 5.000 Euro darf Coaching nicht zu einer unendlichen Geschichte werden. Eine klare Zielorientierung und eine schriftlich fixierte Zielvereinbarung sowie ein konkret abgesteckter zeitlicher Rahmen sind daher Voraussetzungen für einen erfolgreichen Coachingprozess. Dazu Fritz Matulla von MTU Aero Engines: „Es macht keinen Sinn, ein Coaching uferlos auszudehnen. Es ist vielmehr wichtig, dass bestimmte Inhalte besprochen und dann umgesetzt werden“, sagt er. Auch für Susanne Schwalb ist es wichtig, Fortschritte im Coachingprozess feststellen zu können. „Ich breche Coachings dann ab, wenn die Teilnehmer nichts tun. Ich hatte schon Teilnehmer, die sich nur beklagten, aber keine Veränderung wollten. In diesem Fall kann ein Coaching – so wie ich es verstehe – nicht helfen.“

Was der richtige Coach können muss

Ein Coach sollte vor allem verschwiegen und beziehungsorientiert sein sowie Erfahrung mitbringen. Andererseits sollte er auch den Coachees genügend Freiraum geben. Fachkenntnisse sind dagegen weniger wichtig. So ein Ergebnis der Trigon-Studie. Aber wie findet ein Unternehmen den richtigen Coach? Die Schwierigkeit bei der Suche liegt darin, dass es keine formale Ausbildung zum professionellen Coach gibt. Viele Coaches kommen aus der Unternehmensberatung, andere haben einen Hinter-

grund in der Psychologie, wieder andere sind Quereinsteiger. Viel wichtiger als die formale Ausbildung ist sicherlich, dass der Coach über ausreichende Lebenserfahrung verfügt und die richtige Methodik beherrscht, um dem Ratsuchenden mit gezielten Fragen und Kreativitätstechniken auf die Sprünge zu helfen.

„Wenn Sie regelmäßig Coaches für Führungskräfte suchen, legen Sie sich am besten einen Pool an Beratern zu, die Ihr Unternehmen kennen und mit denen Sie bereits gute Erfahrungen gemacht haben“, rät daher Susanne Schwalb.

So funktioniert das auch bei MTU Aero Engines: Dort gibt es rund 25 Berater, mit denen das Unternehmen häufig zusammenarbeitet. Etwa acht davon sind auch als professionelle Coaches tätig. Fritz Matulla schlägt den künftigen Coaching-Teilnehmern aus diesem Pool zwei bis drei Coaches vor. Je nach persönlichen Vorlieben und Zielen des Coachings sucht die Führungskraft den für sie am besten geeigneten Coach aus. Denn wichtig ist, dass die Chemie zwischen Coach und Gecoachtem stimmt. Nur so können sie das für den Prozess nötige Vertrauen aufbauen.

Die Vorgehensweise

Nach der Auswahl des Coachs folgt das Einführungsgespräch. Dieses verläuft typischerweise so, dass der Interessent sein Problem schildert und der Coach den Ablauf des Coachingprozesses und der Me-

LINKTIPPS

Hilfe bei der Suche nach einem Coach

www.bdu.de

Die Website des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater bietet eine Datenbank, die bei der Suche nach einem geeigneten Coach hilft.

www.eca-coach-finder.de

Die Suchmaschine der European Coaching Association hilft bei der Suche nach Coaches in ganz Europa.

www.coach-datenbank.de

Die Datenbank des Psychologen und Fachbuchautoren Christopher Rauen bietet ei-

ne Übersicht professioneller Coaches in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

www.competence-site.de

Hier finden sich themenspezifische Anbieterverzeichnisse von Coaches mit ihrem Leistungsspektrum und Kontaktadressen.

www.coachingportal.de

In der Datenbank des Berufsverbands Deutscher Psychologen finden sich Diplom-Psychologen, die eine Coachingausbildung bei der Deutschen Psychologen Akademie (DPA) absolviert haben.

bb breitenbach
software engineering

pcs
Systemtechnik GmbH

Zwei starke Partner
eine Lösung!



Personalzeiterfassung
Personalmanagement
Personaleinsatzplanung
Zutrittskontrolle
Entgeltabrechnung

ZMS

ZMS-Zeitdaten Management System.
Flexible Lösungen für die komplette
Zeitwirtschaft und INTUS Terminals
von PCS. Wirtschaftlich. Funktionell.
Intelligent. Auch für SAP und Baan.

INTUS

PCS. The Terminal people.

Breitenbach Software Engineering GmbH
59519 Möhnese · Telefon 02924/9700-0
www.bb-sw.de · email: info@bb-sw.de

PCS Systemtechnik GmbH · 81539 München
Telefon 089/68004-550 · Fax 089/68004-555
www.pcs.com · email: intus@pcs.com

Systems 2002 – Halle B2 – Stand 360

Welche Arten von Coaching werden verwendet?

Unternehmen setzen vornehmlich auf das Einzelcoaching

Einzelcoaching	41,6 %
Vorgesetztencoaching	23,3 %
Projektcoaching	19,6 %
Teamcoaching	13,3 %
Sonstiges	2,2 %

Welches Thema wird behandelt?

Ein aktuelles Problem ist meist der Auslöser für ein Coaching

Problemsituation	33,2 %
Reflexion	26,7 %
Selbstentwicklung	21,6 %
Laufbahn/Karriere	15,5 %
Andere	3,0 %

Wie sollte eine Coachingsitzung dokumentiert werden?

Eine Aufzeichnung mittels Video oder Tonband kommt bei den vertraulichen Sitzungen kaum infrage

Schriftliches Protokoll durch den Gecoachten	31,8 %
Schriftliches Protokoll durch den Coach	28,7 %
Überhaupt nicht	20,0 %
Sonstiges	14,4 %
Video-/Tonbandaufzeichnung	5,1 %

Quelle: Trigon-Entwicklungsberatung, 2002

thodik erklärt. Der Auftrag wird geklärt und die Termine für die folgenden Coachingsitzungen werden vereinbart. Hauptbestandteil des Coachings ist, mit gezielten Fragen und Kreativitätstechniken verschiedene Handlungsalternativen zu erarbeiten. „Wie der Coachee sich dann entscheidet, kann ihm der Coach nicht abnehmen“, sagt Susanne Schwalb. Außerdem hat der Coach Schweigepflicht über die Inhalte der Sitzungen. Daher funktioniert die Erfolgskontrolle im Personalwesen bei MTU auch lediglich über Rückmeldungen von Teilnehmern und Coaches, die Termine und die vereinbarte Dauer betreffen. Inhaltliche Rückmeldungen an das Personalwesen gibt es nicht. „Den Prozess steuert derjenige, der ihn braucht – zusammen mit seinem Coach und seinem Vorgesetzten“, so Matulla. Ob ein Coaching etwas gebracht hat, werde sich an der künftigen Leistung der gecoachten Führungskraft, der Arbeitsweise ihres Teams oder an anderen Faktoren festmachen lassen.

Beispiel 1: Der Organisationsentwickler als Coach

Der Wechsel in eine Führungsposition war der Auslöser für Klaus Arnold, Manager Information and Documentation Services bei MTU, ein Coaching in Anspruch zu nehmen. „Ich habe eine neue Aufgabe übernommen und hatte das Gefühl, dass eine Unterstützung und Vorbereitung auf die Rolle als Führungskraft notwendig ist“, erklärt er. „Denn bestimmte Dinge bekommt man nicht in die Wiege gelegt.“ Gerade wenn es um Soft Skills gehe, sei es mit einem Fachbuch oder mit einem Führungskräftetraining nicht getan, da es dort nur ein vorgefertigtes Programm für eine be-

stimmte Gruppe gebe. Deshalb fand Klaus Arnold es sinnvoll, ein persönliches Coaching durchzuführen. Bei der Auswahl des Coachs achtete er auf entsprechende Fachkenntnisse in Bezug auf Mitarbeiterführung und Organisationsentwicklung. „Der Coach sollte mir zeigen, wo ich mich in meiner Aufgabe verbessern kann. Deshalb erwartete ich auch eine gewisse fachliche Kompetenz“, sagt er. Im Vorgespräch analysierte er gemeinsam mit dem Coach die Gesamtsituation, identifizierte seinen Bedarf und legte die konkreten Rahmenbedingungen fest: Das Coaching sollte über ein halbes Jahr laufen und sechs halbe Tage umfassen. In den jeweiligen Coachingsitzungen wurden konkrete Probleme besprochen und Handlungsalternativen für Entscheidungen wie Neubesetzungen erarbeitet. Zwischen den jeweiligen Terminen gab es außerdem „Hausaufgaben“, die in der Zwischenzeit umgesetzt werden sollten. Klaus Arnold ist zufrieden mit den Ergebnissen des Coachings: „Es hat geholfen, bestimmte Themen zur Entscheidung zu bringen. Denn manche Probleme können Sie nicht mit Ihrer Ehefrau, Ihrem Kollegen oder Ihrem Chef besprechen“, sagt Klaus Arnold.

Beispiel 2: Der Diplom-Psychologe als Coach

Im Gegensatz zu Klaus Arnold, der bei der Auswahl seines Coachs das Fachwissen in den Vordergrund stellte, war es für Axel Mattschas wichtig, einen ausgebildeten Diplom-Psychologen als Coach zu haben. „Das ist ein Hintergrund, der mir als Ingenieur komplett fehlt“, begründet der Leiter Backoffice Centerprojekte und IT-Koordination seine Wahl. Auch für ihn war es aus-

schlaggebend, sich auf einer Wellenlänge mit dem Coach zu befinden. Auslöser für das Coaching von Axel Mattschas war der Wechsel in einen neuen Bereich, von der Entwicklung in die Fertigung. „Die Stelle war als schwierig eingestuft, da sie längere Zeit unbesetzt war“, erklärt er. „Aber im Vordergrund stand, dass ich in ein neues Umfeld kam, dessen Eigenheiten und dessen Kultur mir nicht vertraut waren.“ Den Anstoß für ein Coaching hat Axel Mattschas über einen Trainer des Führungskräfte-seminars „Fit for Change“ erhalten. Nach der Auswahl des Coachs und dem Vorgespräch fanden alle zwei bis drei Monate halbtägige Treffen statt. Traten zwischen diesen Treffen akute Fragen auf, klärte Mattschas diese telefonisch mit seinem Coach. Er sieht im Coaching vor allem den Vorteil, dass durch die stetige Präsenz des Coachs eine Stringenz eingeführt wird: „Ein guter Coach hält nach, bleibt am Ball und fordert“, sagt Axel Mattschas. Er ist sehr zufrieden mit den Ergebnissen: „Es ist ein ganz wesentlicher Nutzen des Coachings, einen Spiegel vorgehalten zu bekommen, so dass man seine blinden Flecken reduzieren kann.“ Allerdings wäre er noch glücklicher, wenn er seine Pläne noch schneller und vollständiger umsetzen könnte. „Aber das Umfeld lässt bestimmte Änderungen nicht zu“, schränkt er ein.

Der Coach etabliert sich neben dem Trainer

Früher hatte Coaching den Ruf, ein „Eingeständnis von Schwäche“ zu sein. Und diese Stigmatisierung ist auch heute noch in den Köpfen einiger Unternehmer und Führungskräfte lebendig. Noch sind nur wenige Teilnehmer bereit, offen über ihre Er-

fahrungen zu sprechen oder sogar zuzugeben, dass sie an einem Einzelcoaching teilgenommen haben. Aber die Trigon-Befragung zeigt, dass Coaching in den Firmen immer wichtiger wird. Nur 7,9 Prozent der befragten Unternehmen nutzen das Instrument Coaching überhaupt nicht. Bei 9,9 Prozent der Firmen ist Coaching lediglich der Top-Führungsebene vorbehalten. Der große Rest der Unternehmen sieht Coaching aber als ein wichtiges Instrument zur Leistungssteigerung der Mitarbeiter.

Auch Fritz Matulla von MTU Aero Engines ist zufrieden mit der Akzeptanz die Coaching inzwischen in seinem Unternehmen hat: „Womit ich allerdings noch nicht zufrieden bin ist, dass Coaching vor allem von denjenigen Führungskräften in Anspruch genommen wird, die sowieso schon mit einer modernen Sichtweise an die Arbeit gehen. Führungskräfte, deren Abteilung eine hohe Fluktuation aufweist, hätten ein Coaching vielleicht eher nötig.“ ●

Daniela.Furkel@personal-magazin.de

➔ INPUT

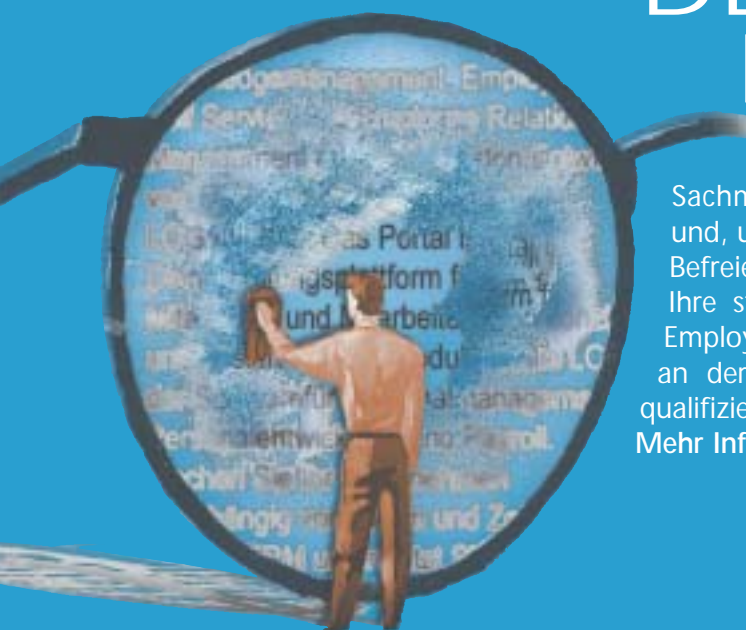
Das ist bei der Wahl eines Coaches zu beachten

- Lassen Sie sich von Arbeitskollegen, Beratern und Bekannten Empfehlungen nennen und lassen Sie diese von ihren Erfahrungen berichten.
- Lassen Sie sich von mehreren in Frage kommenden Coaches Angebote mit Inhalten und Methoden unterbreiten. Analysieren Sie, ob der Coach auf Fälle spezialisiert ist, die mit Ihrem vergleichbar sind, und ob er entsprechende Erfahrungen vorweisen kann. Überprüfen Sie, welche Ausbildung ihn als Coach befähigt.
- Bestehen Sie auf die Nennung von Referenzkunden und fragen Sie nach Mitgliedschaften in Berufsverbänden.
- Fragen Sie nach einem kostenlosen Vorgespräch und lassen Sie sich die Vorgehensweise erläutern.
- Kein Coach ist für jeden Anlass geeignet und kann alle Probleme lösen. Gute Coaches kennen ihre Grenzen und empfehlen einen Kollegen, wenn sie einen Auftrag nicht bearbeiten können.
- Vertrauen Sie Ihrem Gefühl. Engagieren Sie keinen Coach, wenn „die Chemie nicht stimmt“.
- Coaching ist keine Psychotherapie. Fragen Sie den Coach, wo er die Grenzen zieht.
- Coaching ist ein Prozess mit einer begrenzten Zeitdauer. Professionelle Coaches liefern nach dem Vorgespräch eine schriftliche Zielvereinbarung sowie einen konkret abgesteckten Zeitrahmen.

Weiter Informationen:
www.coach-datenbank.de

HABEN SIE IMMER DEN

DURCHBLICK?



Urlaubs- und Reiseanträge bearbeiten, Fehlzeiten erfassen, Sachmittel verwalten, Mitarbeiter-Daten aktualisieren und, und, und ...

Befreien Sie sich von Routine-Aufgaben und schaffen Sie Raum für Ihre strategische Personalarbeit. Mit LOGA[®]erm – dem Portal für Employee Relationship Management – beteiligen Sie Ihre Mitarbeiter an der Personalarbeit, reduzieren Verwaltungskosten und erhalten qualifizierte Daten für Ihr Personalmanagement.

Mehr Infos unter www.logaerm.com

P&I – der Top-Anbieter für Personalsoftware seit über 30 Jahren.
Mehr als 3.500 Kunden vertrauen P&I.

P&I Personal & Informatik AG
Kreuzberger Ring 56 • 65205 Wiesbaden
Telefon 0611/71 47 0 • Telefax 0611/71 47 3 60
www.pi-ag.com • info@pi-ag.com