

Coaching für Führungskräfte

Unternehmen werden in der modernen Arbeitswelt zunehmend gefordert, die Qualifikation, Motivation und das Engagement ihrer Mitarbeiter zu fördern und zu steigern.

An Führungskräfte werden in diesem Zusammenhang verstärkt hohe Erwartungen gestellt. Coaching, wie es in den USA schon eine lange Tradition hat, zielt darauf ab, ungenutzte Ressourcen und Potenziale von Mitarbeitern zu erkennen und zu aktivieren.

Coaching beschreibt die personen- und praxisorientierte Begleitung und Unterstützung von Menschen in ihrer professionellen Rolle und ihrem Arbeitsumfeld, wobei das Resultat eines jeden Coaching-Prozesses an bestimmte Grundvoraussetzungen und Rahmenbedingungen gebunden ist.

Inhaltsverzeichnis

- Veränderungen im personellen Kontext und im Arbeitsumfeld
- Der Coaching Prozess
- Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren
- Coaching-Kompetenzen
- Der Prozessablauf
- Coaching für Führungskräfte
- Zusammenfassung
- Literaturverzeichnis

-
- **Veränderungen im personellen Kontext und im Arbeitsumfeld**

Für Mitarbeiter/-innen in Unternehmen ist es heute nicht mehr selbstverständlich zu wissen, wo und mit welchen Anforderungen sie in ein oder zwei Jahren eingesetzt werden.

Dies setzt ein hohes Maß an Flexibilität voraus und fordert von den Mitarbeitern eine kontinuierliche Entwicklung ihrer Fähigkeiten. Gleichzeitig verändern sich die Anforderungen an Führungskräfte durch moderne Managementmethoden wie Team- und Projektarbeit immer deutlicher weg vom anweisungsgebenden Vorgesetzten hin

zum richtungsweisenden Motivationsgeber und Entwickler der Human Resources - einem Coach - für die Mitarbeiter.

Im weiteren Sinne bezeichnet der Begriff „Coaching“ eine individuelle, meist längerfristige Beratung und Unterstützung von Mitarbeitern und Führungskräften, sowie die Begleitung von Veränderungsprozessen. Er hat seinen Ursprung im sportlichen Bereich. So wurden schon im 19. Jhd. an amerikanischen Universitäten und Colleges Personen als „Coach“ bezeichnet, die andere auf Prüfungen, Wettkämpfe oder spezielle Leistungen vorbereiteten.

In den siebziger Jahren entwickelte sich in den USA ein Coaching-Verständnis, das für eine spezifische Aufgabe der Führungskraft stand, als Coach Mitarbeiter zu motivieren, zu unterstützen und auf vereinbarte Zielsetzungen hinzuführen.

In der wissenschaftlichen und praxisorientierten Diskussion um das Konzept des Coaching haben sich mittlerweile verschiedene Ansätze und Definitionen herausgebildet, so dass Coaching heute als ein Sammelbegriff unterschiedlicher Konzepte und Ansätze fungiert. So bezeichnet Coaching heute sowohl die firmeninterne Weiterbildung von Mitarbeitern, als auch die karrierebezogene Beratung und Förderung durch Vorgesetzte und Führungskräfte, sowie unterschiedliche Selbstorganisationsprozesse.

Dass Coaching sich bewährt und als Management-Instrument durchgesetzt hat, belegt eine Anfrage jeder beliebigen Suchmaschine auf dem Internet, wo der Begriff „coaching“ zwischen 200.000 und 600.000 Treffer erhält.

Coaching ist zu verstehen als ein Management-Instrument, das neben der betrieblichen Weiterbildung, der Führungskräfte- und Organisationsentwicklung besonderen Wert auf die individuelle Persönlichkeitsentwicklung des Coachees legt, und ist somit zentraler Bestandteil eines modernen Human Resource Managements.

Im folgenden sollen die Grundvoraussetzungen und der Verlauf eines (Einzel-) Coaching-Prozesses dargestellt werden, wobei insbesondere Anwendungsbereiche und Möglichkeiten des Führungskräftecoachings im Mittelpunkt stehen werden.

▪ **Der Coaching Prozess**

Coaching muss verstanden werden als ein personenbezogener und praxisnaher Beratungsprozess, der bei der Lösungsfindung beruflicher, sachbezogener und persönlicher Problemstellungen Anleitung und Unterstützung bietet.

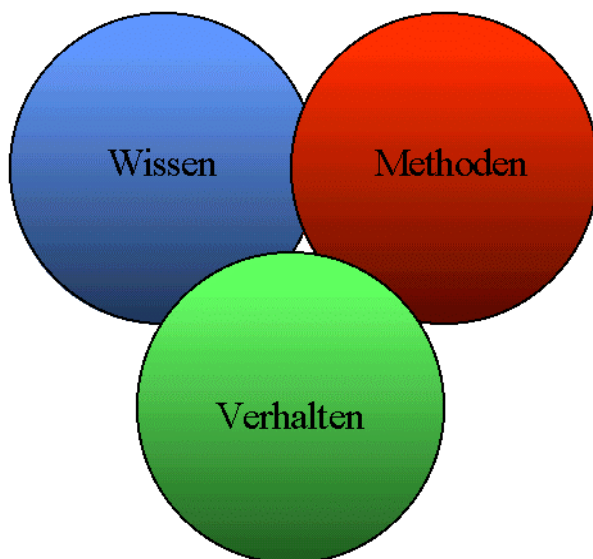
Dabei bietet sich Coaching sowohl für Einzelpersonen, als auch für Teams an. Im Mittelpunkt sollte die Fach- bzw. Führungskraft als Person und deren gegenwärtige berufliche Situation stehen. Ein erfolgreicher Coaching-Prozess setzt bestimmte Rahmenbedingungen und Prämissen voraus und ist von bestimmten Erfolgsfaktoren abhängig. Dabei ähnelt kaum ein Coaching-Prozess dem anderen, da er immer auf die individuellen Bedürfnisse des Coachees abgestimmt sein sollte, es lassen sich jedoch bestimmte Phasen des Prozessverlaufs festhalten.

- **Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren**

Grundvoraussetzung für jeden Coaching-Prozess ist zunächst die Bereitschaft beider Seiten, d.h. des Coaches sowie des Coachees, sich auf den Prozess einzulassen. Hierfür muss eine Vertrauensbasis geschaffen werden. Hinzu kommt, ebenfalls beidseitig, ein bestimmtes Maß an Lern- und Entwicklungsbereitschaft, die Exklusivität der Beziehung Coach-Coachee, sowie eine individuelle Anpassung der Prozess-Inhalte auf die Bedürfnisse des Coachees. Hierzu bedarf es einer klaren Zielsetzung, einer ständigen Überprüfung des Erreichten im Verlauf des Prozesses, sowie einer stark lösungsorientierten Herangehensweise.

- **Coaching-Kompetenzen**

Die Bedürfnisse und Anforderungen des Coachees setzen auf Seiten des Coaches bestimmte Kompetenzen voraus. Hier wären besonders drei Bereiche zu nennen: soziale/Interaktionskompetenz (Verhalten), Führungskompetenz (Methoden) und Fachkompetenz (Wissen).



Weitere Anforderungen sind die Fähigkeit, den Coaching-Prozess im Rahmen eines offenen Dialogs zu gestalten, zu lenken, und dabei gegenüber dem Coachee die richtige Haltung einzunehmen, d.h. der Coach sollte die angebrachte und erforderliche Distanz zur Problemstellung abschätzen, und einhalten können.

- **Der Prozessablauf**

Das übergeordnete Ziel des Coachingprozesses ist es, die individuellen Problemlösefähigkeiten, sei es von Mitarbeitern oder deren Vorgesetzten, wiederzuerlangen

bzw. zu erweitern und zu festigen. Das heisst, auf der Mikroebene des Unternehmens bedeutet „Coaching“ aktive Personal- und Organisationsentwicklung. Dies wiederum bewirkt auf der Makroebene die Entwicklung und Zukunftssicherung des Unternehmens oder der Organisation. Konkrete Inhalte eines Coaching-Prozesses können daher sein:

- die Entwicklung einer individuellen und systematischen Weiterbildungskonzeption für die Einzelperson
- das Erproben verschiedener Verhaltens- und Entscheidungsweisen in komplexen Problemsituationen
- das Angehen und Lösen von Konflikten im Spannungsfeld von Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeitern

Ein exemplarischer, jedoch nicht bindender Coaching-Prozess lässt sich in fünf Stufen oder Phasen unterteilen:

Phase I: Vorgespräch, Einstieg

Phase II: Zielvereinbarung, Kontrakt

Phase III: Arbeitsprozess

Phase IV: Abschluss, Feedback

Phase V: Evaluation und Nachbereitung

Die erste Phase dient der Bedarfsklärung, der Überprüfung oben genannter Grundvoraussetzungen, sowie das Klären bestimmter Rahmenbedingungen. In der zweiten Phase einigen sich Coach und Coachee auf bestimmte Ziele und erstellen einen Handlungsplan der das Erreichen dieser Ziele sichern soll.

Der eigentliche Arbeitsprozess beginnt mit einer Situationsanalyse, d.h. der Standortbestimmung in der Gegenwart, der Problembeschreibung und führt dann über in die Phase der Erarbeitung und Implementierung von Veränderungen und Verbesserungen.

Ein erfolgreicher Coaching-Prozess endet jedoch nicht automatisch mit dem Abschluss der eigentlichen Arbeitsphase, sondern muss grundsätzlich darauf abzielen, die erarbeiteten Fähigkeiten, die veränderten Rahmenbedingungen auch längerfristig zu sichern und weiter zu entwickeln.

In der Abschlussphase können daher Vereinbarungen getroffen werden, wie die erarbeiteten Veränderungen erhalten werden können. Im Rückblick sollte, im Rahmen einer freiwilligen Erfolgs-Überprüfung, der Prozess in seinem Verlauf bewertet, und die erzielten Ergebnisse festgehalten werden.

▪ **Coaching für Führungskräfte**

Coaching kann als Top-Management-Instrument, oder als breit angelegte Personalentwicklungsmaßnahme innerhalb eines Unternehmens eingesetzt werden. Im Ländervergleich zeigt sich, dass deutsche Führungskräfte gegenüber dem Coaching-Konzept als Qualifizierungsmaßnahme sehr aufgeschlossen und positiv eingestellt sind.

Neben herkömmlichen Führungsaufgaben wie Delegieren, Strukturieren und Kontrollieren, kommt im heutigen Arbeitsumfeld dem Entwickeln, Lehren und Lernen, sowie Begleiten und Unterstützen verstärkte Bedeutung zu.

Für Führungskräfte stellt sich somit die Anforderung, die Aspekte des/der Beraters/in und Coaches in ihr Führungsprofil zu integrieren. Coaching als ein Model integrativer Personalentwicklung wird folglich eine tragende Funktion moderner Unternehmensführung darstellen.

Coaching für Führungskräfte beschreibt zwei Aspekte: zum einen werden Führungskräfte gecoacht mit dem Ziel einen bestimmten Führungsstil zu entwickeln. Zum anderen werden Führungskräfte befähigt, selbst Mitarbeiter zu coachen. Dem Coaching kommt daher selbst die Bedeutung einer Führungsaufgabe zu, die zum Ziel haben kann:

- ungenutzte Ressourcen von Mitarbeitern zu erkennen und zu aktivieren
- bei Konflikten konstruktive Lösungen herbeizuführen oder zu vermitteln
- Mitarbeiter bei Veränderungsprozessen aktiv zu begleiten
- Mitarbeiter bei ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung zu unterstützen
- die Unterstützung des Praxistransfers von theoretischem Fachwissen

Zur Umsetzung dieser Ziele sind auf seiten der Führungskraft, die als Coach fungiert, über die oben genannten Kompetenzen hinaus weitere Schlüsselqualifikationen notwendig.

Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Mitarbeitercoaching durch die Führungskraft ist zunächst das Bewußtsein, dass sie/er nicht als externer, unabhängiger Berater auftritt, sondern als Vorgesetzter, Kollege und Autoritätsperson.

Das Wissen um die Tatsache, dass es sich hier nicht um ein völlig unbefangenes Verhältnis zwischen Coach und Coachee handelt, hat wichtige Konsequenzen für den Verlauf und Erfolg des Prozesses.

Mitarbeiter zu coachen bedeutet für die Führungskraft eine konstruktive zwischenmenschliche Beziehung zum Coachee einzugehen. Dies setzt besonders

Empathie (Einfühlungsvermögen), eine nicht an die Qualität der geleisteten Arbeit gebundene *Wertschätzung* und *Authentizität*, sowie *Intentionalität* (Bereitschaft zu Veränderung und Optimierung) voraus.

Die Fähigkeit sich in andere hineinzudenken, offen zu sein und aktiv zuzuhören werden oft von Mitarbeitern als die wichtigsten Anforderungen an ihre Vorgesetzten genannt.

Besondere Probleme scheinen Führungskräfte dabei nicht auf der fachlichen Ebene zu haben, sondern vielmehr im zwischenmenschlichen Bereich.

Besonders in der zweiten Phase des Coaching-Prozesses ist es daher wichtig, bei der Klärung der Problemstellung, Ursachen und Gründe für ein Problem wertneutral, und vor allem lösungsorientiert zu erarbeiten, ohne sich in Schuldzuweisungen zu verlieren. Weitere Problemfelder des Mitarbeitercoaching können sein:

- **fehlende Qualifikation der Führungskraft**
- **mangelnde Neutralität**
- **fehlende Vertrauensbasis**
- **Loyalitätskonflikte**
- **Bedenken vor Konsequenzen auf Seiten des Mitarbeiters**
- **Zeitprobleme**
- **mangelnde Flexibilität**

Es wird deutlich, dass anders als beim Coaching durch eine externe, unabhängige Person, das Mitarbeitercoaching und dessen Erfolg weitgehend von der Qualität der Beziehung zwischen Coach und Coachee abhängt.

Führungskräfte fungieren in Zukunft verstärkt als Multiplikatoren für den Coaching-Gedanken fungieren. Sie vermitteln Coaching-Techniken innerhalb des Unternehmens, und sind dafür verantwortlich, dass der Coaching-Gedanke in der Unternehmenskultur verankert und gepflegt wird.

- **Zusammenfassung**

Es hat sich gezeigt, dass sich Coaching als Instrument einer integrativen Personal- und Organisationsentwicklung zunehmender Akzeptanz und Beliebtheit erfreut.

Ständige Veränderungen im beruflichen Umfeld und auch im persönlichen Kontext stellen neue Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte, die diese besser bewältigen, je mehr sie über sich selbst, ihre Arbeit und ihre Umgebung wissen.

Diese Einsicht in bestimmte Arbeitsprozesse, Dynamiken und besonders die Fähigkeit konstruktiv zu verändern und mit zu gestalten, ist ein zentraler Bestandteil des Coaching-Gedanken.

Ein sinnvoller und erfolgversprechender Coaching-Prozess setzt bestimmte Rahmenbedingungen, bestimmte Fähigkeiten und Qualifikationen auf Seiten des Coach voraus. Im Vordergrund eines solchen Prozesses steht dabei die Verbesserung von Leistung und Verhalten, oder die Bewältigung unterschiedlichster Probleme.

Der Erfolg des Prozesses hängt oft von kleinen, umsetzbaren Veränderungen ab, die aber immer im Gesamtkontext der gewünschten Entwicklungsrichtung gesehen werden.

Die strategische Orientierung des Coaching zeigt sich zum einen darin, dass Leistungsoptimierung punktuell angestrebt wird, und zum anderen, dass durch Coaching bestimmte Unternehmensziele in das individuelle Denken und Handeln der Mitarbeiter (und Führungskräfte) integriert werden können.