

Coaching oder: was passiert da jetzt mit uns?

Kaum eine beratende Branche, die nicht seit geraumer Zeit die Leistung „Coaching“ als nahezu selbstverständlich am Markt anbietet. Und kaum ein Unternehmen, ein(e) Betroffene(r), das (die) nicht über unterschiedlichste Erfahrungen mit beratenden Coaches, coachenden Medienexperten, supervidierenden Organisationsentwicklern und moderierenden Profis - für was auch immer - berichten.

Alles das und mehr ist und kann Coaching. Ja. Was eigentlich kann Coaching im eigentlichen, „methodischen“ Sinn wirklich? Und woran erkennen Kunden und Betroffene, dass sie in einem Coachingprozess leben? Wann und wozu taugt ein Coach, ist er nützlich und nicht hinderlich?

Die Situation, in der Coaching Sinn macht, ist leicht greifbar: ganze Branchen sind z.B. vom Fusionsfieber oder Paradigmenwechsel erfasst. Die Bauwirtschaft mit allen Nebengewerben, die Energie-, die Versicherungswirtschaft oder der ganze Dienstleistungssektor. Alte Kulturen, Abläufe, Regeln des Miteinander passen plötzlich nicht mehr. Marktplätze, die zuvor überschaubar und gewohnheitsmäßig am Wirtshaustisch abgesteckt wurden, werden weit und schwammig. Klare Vorgaben von außen, von Kunden oder neuen Eigentümern, sind ungewohnt und neu. Allianzen werden notwendig, aber wie, wenn Projektmanagement zuvor eine rein technische Herausforderung war. Und was ist mit den Mitarbeitern, die, um ihre Arbeitsplätze bangend, alle Energie auf Selbsterhaltung statt die gemeinsame Umsetzung von verständlichen Zielen konzentrieren?

Temporeichtum zwingt zum raschen Erfolg!

Zuletzt: wieviel Zeit erlaubt der neue Kontext für angemessenes Handeln? So gut wie keine! Da ist Trail and Error auf der realen Ebene einfach nicht mehr möglich. Jeder Griff, jede Entscheidung, jede Investition muß sitzen.

Auch im Persönlichkeitscoaching geht es wie auf Unternehmens- oder Organisationsebene meist um Ziele, Entscheidungen, Ressourcenentwicklung oder das Erarbeiten von Alternativen für Haltungen und Handlungen, die einer raschen, professionellen Klärung bedürfen.

Coaching ist Begleitung mittels methodischer Kompetenz

Alle diese Felder eignen sich zum Einsatz von Coaching. Zum Unterschied zu vielen anderen fachlichen Kompetenzen, wie sie z.B. Berater aufweisen sollten, stellt der Coach seine Methodenkompetenz zur Verfügung. Sein Weltbild ist ein respekt- und achtungsvolles gegenüber dem Kunden und ein gefestigtes gegenüber sich selbst.

Der Coach ist methodisch meist systemisch orientiert, das heißt, er bezieht in seine Fragen, Reflexionen u.a. das System, in das der Auftraggeber eingebunden ist, in die gemeinsame Betrachtung mit ein.

Er hat eine genaue Vorstellung von seiner und der Rolle des Auftraggebers. Er ist ziel- und lösungsorientiert und daher in seiner Arbeit zeitlich limitiert.

Vielleicht ist er auch ausgebildeter Therapeut, Fach-Berater, Kommunikationsprofi, NLP-Experte, Trainer oder Mediator.

Wie kann ein Auftraggeber aber wissen, dass er eine solche professionelle Coachingleistung und nicht „versteckte“ Ratschläge bekommt, dass er nicht manipuliert wird?

Coaching ist meßbare Leistung mit evaluierbaren Ergebnissen

Üblicherweise geht dem Coaching eine Auftragsklärung voraus, die genauestens das zu erreichende Ziel, den Zeitrahmen, die voraussichtlichen Kosten, die Methoden und die gemeinsamen bzw. gegenseitigen Verpflichtungen beinhalten. Und natürlich ein persönlicher Check, der die Kompetenz des Coaches und die „Chemie“ zwischen Auftraggeber und Coach beinhalten. Die Vereinbarungen münden in einen Vertrag.

Was leistet der Coach auf Basis dieser Vereinbarungen?

Er begleitet Personen und Teams durch Veränderungsprozesse, wie sie z.B. durch Fusionen, Werteänderungen, neue Marktpositionen, Teamfindungs- und Teamentwicklungsprogramme, Kundenbindungsprojekte entstehen. Er moderiert Kultur- und Identitätsarbeit, reflektiert und leitet durch strategische und operative Aufgaben, unterstützt bei Entscheidungsprozessen und begleitet Unternehmen und Persönlichkeiten in den jeweiligen aktuellen Entwicklungen. Sein Blick ist in die Zukunft gerichtet.

Er respektiert und festigt die vorhandenen Stärken seines Kunden, unterstützt bei Zieldefinitionen, weiß Rat, wenn Bedarf an kreativen Methoden für alternative Problemlösungen besteht, fragt nach den möglichen Auswirkungen von Haltungen und Handlungen, erarbeitet mit dem Auftraggeber Alternativen, bringt Struktur in vielleicht noch nebelhafte Visionen und Ordnung in Abläufe und (innere) Landkarten.

Nicht zuletzt: er klärt Konflikte und schafft Ruhe und Distanz für sachliche Klärung von oft emotionsgeladenen Aufgaben !

Gemeinsam mit dem Coach auf „Schatzsuche“

Und – er hebt alle Schätze, die der Kunde, das Unternehmen, die Beteiligten, bereits mitbringen. Er schafft Raum für Gedanken und Lösungen. Er ermöglicht „Probearbeiten“ – also Trail and Error in einem Übungsraum ohne sofortige schwerwiegende Auswirkungen für das reale Projekt.

Coaches – Trainer – Therapeuten, und vieles mehr

Und vielleicht begleitet er **über diese zentralen Coachingkompetenzen** hinaus seine Kunden die Entwicklung und das Erlernen, bzw. Erfahren von Fähigkeiten, z.B. als Berater, Trainer, Supervisor, Mediator, Qualitätsmanager, Medien- und Kommunikationsexperte, als Koordinator, u.v.m.

- als Berater für OE (Organisationsentwicklung),
 - Qualitätsmanager (z.B. ganzheitlicher Betrachtung von Kunden-Zeitmanagement- und Prozessentwicklung),
 - Veränderungsprozesse (vielleicht als Gestalter und Moderator von Open Space Conferences) und
 - Gestaltung neuer Kulturen, Identitäten und Verhalten (Corporate Culture-Projekten)
 - Als TrainerIn für Kommunikationsverhalten (z.B. dann, wenn ein öffentlicher, medialer Auftritt versierte Argumentation und klare Präsentation und souveränes Auftreten verlangt) oder Zeitmanagement, Sprach- und Sprechtechnik, u.v.a.m.
 - als SupervisorIn für Projektmanager oder Teams in allen Phasen der Teambildung und Teamentwicklung
 - als Motivator/Coach in besonders angespannten, energetisch schwierigen Situation
 - als Fachmann für Burnout-Vermeidung
 - als Umsetzer von Maßnahmen, die aufgrund fehlender oder mangelhafter Ressourcen noch nicht allein vom Auftraggeber getan werden können – z.B. in der Medienarbeit
 - als ModeratorIn/Koordinator von verschiedenen Projekten und Maßnahmen,
- eben so, wie es die Zielvereinbarung vorgibt.

Optimales Ergebnis: Nutzenstiftender Einsatz von Profis

Studien, die ich selbst für Jahre durchgeführt habe, belegen zweierlei:

1. Vorbereitung mithilfe eines Coaches schaffen enorme zeitliche Ressourcen, die realen Projekten zugute kommen – Entscheidungen werden sicher, Maßnahmen pragmatisch, Erfolge wahrscheinlicher.

2. Problemstellungen zeigen sich früher und sind schneller behebbar.
3. Umsetzungen verlaufen effizienter, weil alle Beteiligten bereits in den Strategieprozess eingebunden waren und ihre persönlichen Verantwortungen, Kompetenzen und Ressourcen kennen.
4. Krisen werden weniger krisenhaft und kontrollierter in der Bewältigung empfunden
5. Neue Situationen und Veränderungsprozesse werden von Hemmnissen zu Herausforderungen
6. Teams werden selbstbewußter und aktiver, Projekte reibungsloser, zeit- und zielorientiert
7. Ziele und Erwartungen an sich und das Team werden höher, Erfolge messbarer, weil zuvor exakt definiert, und wiederholbar, weil evaluiert.
8. Kostbare Ressourcen wie Zeit und Geld werden effizient genutzt – Prioritäten nicht nur erkannt, sondern entsprechend kommuniziert
9. Die Unternehmenskultur wird aktiv als Energiequelle genutzt, Kommunikation wird zu einem attraktiven Tool.

Ich bin stolz darauf, dass meine Kunden, ob Personen oder Persönlichkeiten in Unternehmen, die gemeinsam gesteckten Ziele weitestgehend erreichten und einmal Erfahrenes das Unternehmen für Jahre hinaus positiv prägen.

Wien, Jänner 2002,
barbaraschütze