

Coaching

Über Coaching wurde in den letzten Jahren viel geschrieben. Coaching wurde zum Modebegriff. Schlagwörter verdeutlichen, was sich dahinter alles verbergen kann: Fördern, anregen, Hilfe geben, loslassen, delegieren, kooperieren, Teams entwickeln, Werte diskutieren, trainieren, beraten, kommunizieren usw.

Gerade Führungskräfte kommen oft in die Situation, dass sie Mitarbeiter coachen müssen. Dies bedeutet nichts anderes, als Mitarbeiter so zu führen, dass sie sich hoch gesteckte und herausfordernde Ziele setzen und sie auch erreichen. Dies setzt voraus, dass eine Führungskraft als Coach in verschiedenen Rollen schlüpfen kann: Sie fördert, sie trainiert, sie berät und sie konfrontiert.

Fördern

Fördern ist immer dann angesagt, wenn ein Einzelner eine besondere Leistung erbringen kann, oder ein Team in der Lage wäre, die Anforderungen zu erfüllen, bzw. wenn Fähigkeiten eigentlich für sich sprechen. Hier ist nur noch ein positiver Anstoß notwendig und der Einzelne oder das Team kommen ins Rollen.

Sprache und Umgangston sind eher positiv und begeisternd; Ziel ist die langfristige Begeisterung und das Engagement zum Unternehmen zu betonen; Zukunftsperspektiven und Details sollten nochmals herausgearbeitet werden.

Voraussetzung ist hier die Fähigkeit, kollegiale Beziehungen aufzubauen und den Freiraum zu erweitern. Dazu gehören auch konkrete Hilfestellungen, z.B. bürokratische Hemmnisse zu beseitigen oder Informationsdefizite auszugleichen.

Trainieren

Trainieren ist dann angebracht, wenn nach den ersten Schritten noch Defizite beim Einzelnen oder in der Gruppe auftauchen. Es sind im Allgemeinen Verbesserungsmaßnahmen, die in kleinen Schritten und vor Ort durchgeführt werden können.

Sprache und Umgangston gehen in die Richtung, zu ermutigen und zu begeistern; direkte Anregungen und Verbesserungsvorschläge können gegeben werden.

Voraussetzungen sind hier die Fähigkeit zuzuhören, zu loben und Anregungen in plastischer und eindeutiger Weise zu geben. Direkte Korrekturen müssen im Dialog erarbeitet und eventuell in Übungen erprobt werden.

Beraten

Beraten vor allem wenn persönliche und gruppensdynamische Probleme die Leistung behindern. Enttäuschungen und Rückschläge müssen verarbeitet werden und positive, neue Schritte aufgebaut werden. Vertrauen in die eigene Person und in die Gruppe muss geweckt und durch Erfolge stabilisiert werden.

Sprache und Umgangston sind positiv und versuchen, Problemlösungen zu ermöglichen. Dialog und Ursachenforschung stehen im Vordergrund. Beide Seiten bringen Anregungen und Ideen ein, die in einer Lösung münden, die der Einzelne oder die gesamte Gruppe als positiv sehen. Vorbereitet wird auch, wie die Lösung konkret umgesetzt wird.

Voraussetzung ist hier die uneingeschränkte Fähigkeit zuzuhören und eine deutliche und annehmbare Rückmeldung zu geben. Ziel ist, die Motivation und das Engagement zu wecken und den zu Beratenden zu ermutigen, eigenständig zu handeln.

Konfrontieren

Konfrontation dann, wenn dauerhafte Leistungsprobleme auftreten und Lösungen nicht umgesetzt werden. Rollen und Erwartungen werden nicht ausgefüllt; mehrmalige fundierte und professionelle Gespräche blieben ohne Wirkung.

Sprache und Umgangston müssen sehr klar und fest sein. Eine Entscheidung muss getroffen werden, eine deutliche Konsequenz wird angestrebt. Wie dies genau aussieht, wird im Dialog erarbeitet; Ausflüchte werden nicht mehr zugelassen; der Einzelne oder die Gruppe wird mit ihrem Verhalten konfrontiert und zur Entscheidung aufgefordert. Wie die Konsequenz aussieht und bis wann sie zum

Tragen kommt, wird festgehalten.

Voraussetzung ist eine hohe Selbstsicherheit des Beraters. Zuhören, sinnvolle, klare Rückmeldung und die Fähigkeit, heikle Themen anzusprechen sind gefordert. Eine zu starke Emotionalisierung sollte vermieden werden. Konsequenzen müssen aufgezeigt werden können, jedoch ohne "erhobenen Zeigefinger" oder gar unter Drohungen.

Coaching zielt stets darauf ab, die Handlungskompetenz der Mitarbeiter zu erweitern; sie umfasst daher sowohl die fachlichen als auch die sozialen Kompetenzen des Mitarbeiters. Coaching spricht ganz gezielt Werte an; Werte, die in der Organisation verankert sind und die auch gelebt werden müssen. In einer Unternehmenskultur, in der es nicht erlaubt ist, sich Hilfe zu nehmen oder in der man stark sein muss, um Karriere zu machen, wird auch Coaching nicht erfolgreich durchgeführt werden können. Gerade der Coachinggedanke verdeutlicht, dass Organisationen ganzheitlich gesehen und geführt werden müssen; als isolierte Maßnahme wird Coaching scheitern.