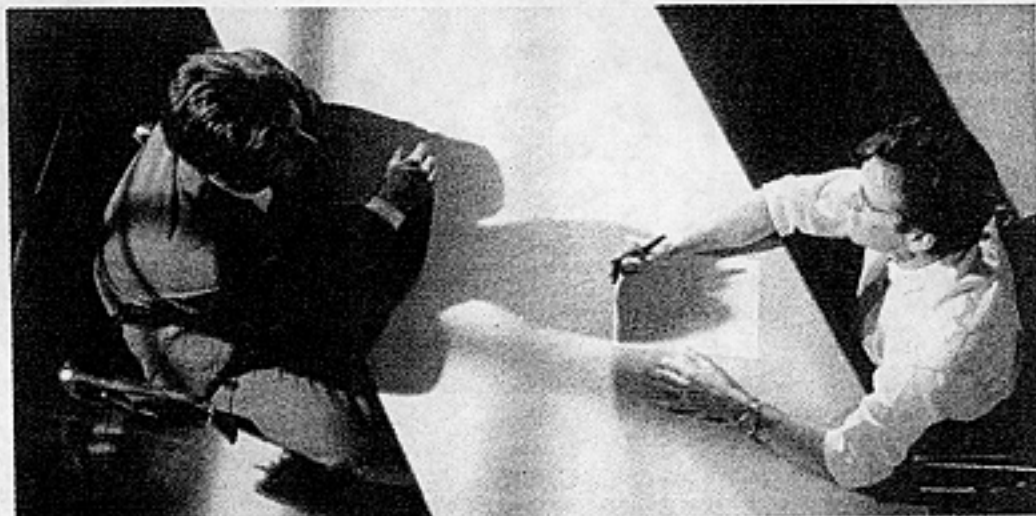


Wenn alles in Frage gestellt wird

Coaching als Führungsinstrument? / Der „Sparringspartner“ von draußen

VON JOACHIM RÖSEL

■ Bielefeld. Die rasante Veränderung von Kommunikationswegen, Beschaffung- und Absatzmärkten und die häufig damit einhergehende Erfordernis zur strukturellen Anpassung eines Unternehmens, stellen Führungskräfte häufig vor ungeahnte Probleme und Widerstände. Alte Kompetenzbereiche werden beschnitten oder entfallen ganz. Neue, aufgrund von Zusammenschlüssen entstandene Kundenbeziehungen, erfordern andere Sprach- und Kulturkenntnisse und jüngere, selbstbewusste Mitarbeiter stellen vertraute Beziehungen in Frage.



Im Gespräch: Der Coach spielt den „kritischen Spiegel“.

FOTOS/STM

Natürlich erkennt die erfahrene Führungskraft früher oder später deutlich die, möglicherweise bedrohlichen Verschiebungen der bisherigen Einflussmöglichkeiten und passt sich diesen Veränderungen an, besser noch setzt sich an die Spitze des Veränderungszuges. Aber wenn die kritische Reflexion über die eigenen Möglichkeiten und Ziele fehlt, kann eine kleine Störung im täglichen Arbeitsablauf eine heftige Krise auslösen. In dieser Situation ist der betroffene Mensch häufig nur auf sich allein gestellt. Wenn dann aufgrund von Versagungsängsten Familienmitglieder und Freunde als Gesprächspartner aus-

scheiden, wird sich die Spannung weiter zuspitzen, denn Kollegen und Vorgesetzte sind in solchen Phasen ungeeignete „Sparringspartner“. Sie haben ähnliche Probleme bei den Situationsänderungen, die allerdings für den Betroffenen nicht erkennbar sind.

Ein qualifizierter und erfahrener Berater, der Coach, kann in dieser Phase gute Dienste leisten. Dabei werden vom Betroffenen schon dadurch, dass er sich dem Berater ohne Angst vor Repressalien und Gesichtsverlust öffnen kann, Problemlösungen selbst gefunden. In Einzelgesprächen werden alle mit der beruflichen Situation in Zusammenhang stehende

Sorgen und Ängste erörtert und verarbeitet. Der Berater hat bei den Gesprächen die Rolle eines Helfers zur Selbsthilfe. Wenn sich zwischen dem Coach und dem Ratsuchenden, eine natürliche vertrauensvolle Atmosphäre entwickelt, wird die Zusammenarbeit erfolgreich sein. Da fast jeder Mensch dazu neigt die Wirkung seiner Persönlichkeit und seine Handlungsweise ohne nachhaltige Kritik zu sehen, entsteht für ihn ein „blinder Fleck“, den er nur verkleinern kann, wenn er über sich und seine Verhaltensweisen berichtet. Der Coach spielt den „kritischen Spiegel“, der auch die unangenehme Wahrheit sagen darf.

Welches sind Einsatzgebiete bei denen Coaching erfolgreich sein kann? Unter anderem könnten dies bei folgenden Situationen sein:

- ◆ Standortbestimmung in beruflichen Grenzsituationen.
- ◆ Bei geplanten Karriereschritten.
- ◆ Vorbereitung auf schwierige Aufgaben.
- ◆ Begleitung bei noch ungewohnten Bewerbungsphasen.
- ◆ Ungeklärte Spannungen mit Vorgesetzten und Mitarbeitern.

Der erste Gedanke an ein Coaching entsteht meist bei dem einzelnen Menschen selbst, er spürt den Druck in der Regel bevor sein

Verhalten anderen Anlass zur Sorge gibt. Wenn einem Unternehmen viel an der betroffenen Führungskraft liegt, wird es die Kosten für die Beratung übernehmen. Dabei ist natürlich auf die unabdingbare Voraussetzung: Vertraulichkeit zu achten! Weitere Voraussetzungen sind Freiwilligkeit seitens des Mitarbeiters und Akzeptanz des Beraters. Insofern muss bei einem ersten Gespräch über diese Voraussetzungen Klarheit gewonnen werden. Danach kann die Problemanalyse und das Erstellen eines zeitlichen und inhaltlichen Fahrplanes folgen. Je nach Problemlage und zeitlichen Möglichkeiten finden ein- bis mehrstündige Gespräche mit begleitenden Übungen statt, bis zur erfolgreichen Beendigung der Beratung.

Coaching kann auch als Persönlichkeitsentwicklung ein Förderinstrument für Führungskräfte und Führungsnachwuchs sein, denn es bietet die Möglichkeit in einem individuellen Prozess den Umgang mit Konflikten und angemessene Kommunikation in diesen Situationen zu lernen. Es ist von anderer Qualität als die Teamtrainings mit Kollegen und Mitarbeitern, da sie Sorge der Bloßstellung eigener Schwächen nicht zu befürchten ist.

Dipl.-Ing. Joachim Rösel ist Personal- und Unternehmensberater in Bielefeld.