

## Coaching: Ein kreativer Beitrag zur Betriebsoptimierung

Ein Beitrag von Lic. iur. Pascale Meyer

Sind Sie nicht auch der Ansicht, dass sich der Wettbewerb in den letzten Jahren bis an die Grenze des Erträglichen zugespitzt hat? Diese Verschärfung führt dazu, dass die Anforderungen und Erwartungen an Führungspersonen zugenommen haben. Die wichtigsten Ursachen dazu liegen vor allem in einer noch nie da gewesenen Geschwindigkeit, mit der sich das Umfeld laufend verändert:

- weltweiter Datenaustausch via Internet
  - zunehmende Informationsflut
  - neue Verordnungen und Gesetze wie beispielsweise Produkthaftpflicht, Umweltschutz, Urheberrecht, Basel II
  - Fortentwicklung in der Technologie
- Die Welt ist ein Dorf geworden und der Platz wird eng. Alles soll flexibler, schneller, besser und preisgünstiger werden. Sie müssen sich folgenden Anforderungen stellen:
- Wie kann ich in Situationen, in denen oft vieles offen und unklar ist, klar erkennen, welche Entscheidungen zu treffen und umzusetzen sind?
  - Wie gelingt es mir, mich in diesem Dschungel von Anforderungen und Erwartungen zurechtzufinden?
  - Wie kann ich geprägt durch Druck und Stress abends zufrieden nach Hause gehen?
  - Wie gehe ich mit der Handlungsunsicherheit um?
  - Wie schaffe ich es, mich den laufenden Veränderungen zu stellen?

Ist da die Verlockung keine Entscheidung zu treffen nicht groß?

Ihr Ziel ist es, klar sehen zu können und Veränderungen anzugehen. Der Weg vom Gegebenen zum Gewollten ist hart und steinig. Verhaltensmuster, Denkweisen, Schutzmechanismen, Werte, Gewohnheiten haben sich »eingeschlichen«. Häufig sind Sie in Ihren eigenen Grenzen gefangen. Dennoch ist das eigene Potenzial oft nicht ausgeschöpft. Wären Sie nicht manchmal dankbar, wenn Ihnen in solch schwierigen Situationen jemand zur Seite stehen wür-

de? Ich meine hiermit nicht Freunde, Bekannte und Familie. Diesen fehlt oft die Möglichkeit zur Objektivität. Meist sind sie zu sehr selbst von den Problemen betroffen oder in sie involviert.

Ist das Ausmaß an Veränderungen so groß, dass diese für Sie schwer zu bewältigen erscheinen oder haben diverse Versuche Ihrerseits nicht den erstrebten Erfolg gebracht, dann ist ein objektiv Außenstehender und neutraler Fixpunkt gefragt. Genau da beginnt das Arbeitsfeld eines Coaches.

### Ziele eines Coachings

Oft fühlt man sich als Führungskraft durch die tatsächlich massiven Anforderungen nicht mehr in der Lage alles selbst zu steuern. Aus dem Idealbild von Führungspersonen folgt, dass Sie um jeden Preis versuchen müssen »Herr der Lage« zu werden. Einige Möglichkeiten bestehen darin, dass Sie Bücher lesen oder Seminare besuchen. Das Angebot ist groß. Vieles von dem, was Sie dadurch erfahren ist logisch, gut und nachvollziehbar. Dennoch verändert sich manchmal nicht viel. Sie beginnen sich die Frage zu stellen, wie Sie denn diese sogenannten Weisheiten überhaupt umsetzen und anwenden können, wie Sie Dinge verändern können.

Eines der Hauptziele von Coaching besteht darin, Sie als Führungspersonen in der Verbesserung und Erweiterung der Nutzung Ihrer Ressourcen zu unterstützen und Sie auf diesem Weg der Veränderung zu begleiten. Unter den Begriff Ressourcen fallen sowohl berufliche Qualifikationen wie z.B. Managementkompetenzen als auch die Fähigkeit, Betriebsabläufe und Prozesse selbst zu gestalten.

Folgende Ziele sind denkbar:

- Fähigkeit mit dem Druck, Stress, Existenzängsten und den Erwartungen auf eine »gesunde« Art und Weise umzugehen
- Umgang mit anstehenden Umstrukturierungen (z.B. Firmenverkleinerung oder



Lic. iur. Pascale Meyer

Übergabe des Familienbetriebes an die Nachkommen)

- Einführung neuer Führungskonzepte
- vorhandene Delegationsmöglichkeiten besser nutzen
- Ausbau oder Veränderung des Gesprächsführungsstils

Eine Förderung und ein Ausbau Ihrer Gesprächsführungsfähigkeit kann bspw. dazu beitragen, dass Ihre Mitarbeiter/innen sich ernst genommen und verstanden fühlen und die durch Sie gesetzten Ziele in verstärktem Masse mit tragen werden. Durch eine Erhöhung der Zufriedenheit und Motivation Ihrer Mitarbeiterschaft kann produktiver gearbeitet werden. Wie bekannt ist investieren zufriedene Mitarbeiter und natürlich auch zufriedene Führungskräfte

**Coaching = personenbezogene Einzelberatung von Menschen in der Arbeitswelt.**

[Wolfgang Loos]

mehr in ihre Arbeit, wenn sie ihnen Freude bereitet. Freude und Spaß ist genauso ansteckend wie Missmut. Die Dominosteine können also sowohl in die eine wie auch in die andere Richtung fallen. In welche Richtung sie fallen kann durch Sie beeinflusst werden. Außerdem ist Freude auch Energie. Was spricht dagegen Energie freizusetzen, die Positives bewirkt? Das Fördern Ihrer eigenen Zufriedenheit und derjenigen Ihrer Mitarbeiter/innen ist sicherlich ein erstrebenswertes Ziel.

Coaching kann Sie unterstützen beim Aufbau Ihrer Kreativität, Ihrer Kommunikati-

onsfähigkeit und Ihrer Fähigkeit Konflikte zu verarbeiten. Führen der Stress und Druck, den Sie spüren dazu, dass die Lebendigkeit, die für die Weiterentwicklung eines Betriebes und seiner Mannschaft nötig ist, verloren gehen, so kann auch das in einem Coaching genauer unter die Lupe genommen werden. Oft lösen auch eigene und fremde Erwartungen Konflikte aus. Diese müssen »auseinandergedröselte« und hinterfragt werden. Die Arbeit, die in einen solchen Prozess fließt, lohnt sich. Manchmal ist der bestehende Handlungsspielraum für Sie nur noch verschwommen wahrnehmbar. Sie fühlen sich als Sklave Ihres

ermöglicht Ihnen zu lernen und dies wiederum unterstützt Ihre Weiterentwicklung. Lohnt sich das nicht?

#### Wie läuft Coaching ab?

Die häufigste Form des Coachings ist die Zweierbeziehung zwischen dem Coach und seinem Klienten. Der Einstieg in einen Coachingprozess findet mit einem Erstgespräch statt. Dieses dient der Klärung einer Zusammenarbeit zwischen Ihnen und dem Coach und einem ersten groben Umriss Ihrer Thematik sowie der Vorbereitung der Arbeitsbedingungen. Erst wenn sie sich beide auf eine Zusammenarbeit geeinigt ha-

gar nicht so klar fassen können. Machen Sie sich nichts daraus! Oft sind die Ziele der Klienten anfangs diffus. Sind Ihre Ziele ersichtlich oder wurden sie mit Unterstützung des Coaches erkundet, so werden gemeinsam Wege zur Zielerreichung erarbeitet. Häufig ist es sinnvoll Ihre Ziele in Teilziele zu unterteilen. Diese werden im Coaching jeweils einer gemeinsamen Überprüfung unterzogen. Relevant für die Gestaltung Ihres Coaching-Prozesses sind immer Ihre Bedürfnisse und Persönlichkeitsstrukturen, Ihre Ressourcen sowie Ihre Thematik.

#### Zusammenfassung

Coaching ist keine Psychotherapie. Beim Coaching handelt es sich um einen Beratungsprozess zur Unterstützung im beruflichen Alltag, der auf Veränderungen abzielt. Der Coach begleitet Sie dabei, Ihr vorhandenes Potenzial auszugraben und dadurch das Erreichen Ihrer Ziele zu ermöglichen. Auch beim Auffinden und Aufdecken Ihrer Ziele steht Ihnen ein Coach unterstützend zur Seite. Coaching orientiert sich an den gesetzten Zielen und den vorhandenen Ressourcen. Es ist ein Instrument zur Effektivierung. Es soll sich nicht nur in barer Münze auszahlen, sondern auch für Sie und Ihr Umfeld mehr Lebensqualität im beruflichen Alltag schaffen. Es geht darum, Möglichkeiten und Wege zu finden, eine verfahrenere Situation aus der Sackgasse heraus in den Erfolg zu führen.

#### Hinweis der Redaktion:

Die Autorin Pascale Meyer ist Juristin und arbeitet als Referentin auf der Leitungsebene im Hochschulbereich. Zusätzlich ist sie als freie Trainerin im Bereich Kommunikation, Aus- und Weiterbildung sowie Karriere- und Berufsplanung tätig. Anlässlich der Jahrestagung des Wirtschaftsverbandes Kopie und Medientechnik wird sie am 20. September 2002 in Stralsund ein Referat zum Thema Coaching halten. ■

## »Der häufigste Fehler liegt in der Annahme, dass die Grenzen unserer Wahrnehmung auch die Grenzen des Wahrzunehmenden sind.«

[C.W. Leadbeater]

Betriebes, als Sklave des wachsenden und härteren Wettbewerbs. Ein Coach kann Sie unterstützen den Handlungsspielraum wieder klarer zu sehen. Zu erkennen wie er optimal genutzt werden oder gar ausgebaut werden kann.

Häufig wird ein Coach erst in einer Krisensituation wie Job-Stress, Burnout, krisenbedingte Umstrukturierungen, etc. aufgesucht. Leider! Begrüßenswert ist das Aufsuchen eines Coaches jedoch auch vor Eintreten einer Krisensituation zur Unterstützung auf der Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten. Diese zahlen sich sowohl menschlich als auch finanziell aus.

Wichtig zu wissen ist, dass ein Coach Ihnen keine Ratschläge erteilt, wie etwas zu lösen ist. Der Coach ist kein Zaubermeister, der die Lösung für Sie aus der Tasche zieht. Er unterstützt Sie bei Ihrer Suche nach Lösungen, die oft nicht sofort sichtbar sind. Unabdingbare Voraussetzung für diesen Weg ist Ihre Bereitschaft zur Veränderung, Ihre Bereitschaft bisher gültige »Wahrheiten« in Frage zu stellen. Coaching ist ein gemeinsamer Prozess, der nicht immer einfach zu gehen ist. Dieser Prozess

ben, werden die Arbeitsbedingungen in einem Vertrag schriftlich festgehalten.

Coaching setzt Vertrauen voraus. Nur dadurch wird eine offene Zusammenarbeit erst ermöglicht, die die unabdingbare Basis des Prozesses darstellt. Merken Sie bereits während des Erstgesprächs, dass Ihnen der Coach absolut nicht sympathisch ist, dass sie beide überhaupt nicht »dieselbe Wellenlänge« haben, dann schauen Sie sich nach einem anderen Coach um.

Die Vereinbarung, die zwischen Ihnen und dem Coach geschlossen wird umfasst i.d.R. Sitzungsdauer, Sitzungszahl, Honorar, Zeitabfolge der Sitzungen, Sitzungsort, Ziele und Inhalte sowie die zeitliche Ausdehnung und natürlich Vertraulichkeit und Schweigepflicht des Coaches. Sinn und Zweck davon ist die Orientierung für beide. Beim Coaching handelt es sich nicht um nette Plauderstündchen, sondern um ein Instrument mit dem Sie Ziele erreichen und Veränderungen angehen sollen. Und dies in einem angemessenen Zeithorizont.

Nachdem Sie dargestellt haben, in welcher Situation Sie sich befinden, beginnt das Herausschälen der Ziele, die Sie vielleicht