

## KARRIEREWELT

# Coaching, aber wann und wie?

Neue Aufgaben erfordern häufig auch mentale Unterstützung

FRANK LINDE

**SCHWÄBISCH GMÜND** – Die Arbeitswelt wird immer komplexer und der Bedarf an persönlicher Beratung steigt. In Unternehmen müssen oft ganze Mitarbeitergruppen neue Denk- und Verhaltensmuster entwickeln. Zum Beispiel beim Führen von Mitarbeitern, beim Betreuen von Kunden oder auch bei der Zusammenarbeit mit Kollegen. Deshalb engagieren Unternehmen zunehmend Coaches. Doch wann ist eher ein Einzel- und wann eher Team- oder Gruppencoaching sinnvoll?

Beim Einzelcoaching trifft sich eine Person, der so genannte Coachee, mit einem Berater, um mit ihm eine Lösung für eine aktuelle berufliche oder private Herausforderung zu erarbeiten. Wenn der Coachee eine Privatperson ist, kann sich das Coaching um die Frage drehen: Soll ich meinen Arbeitgeber wechseln? Oder: Wie bringe ich die Anforderungen, die an mich beruflich und privat gestellt werden, unter einen Hut? Im Zentrum des Coachings steht also eine Frage, die einer baldigen Antwort bedarf und bei der die Person das Gefühl hat: Alleine bin ich unsicher und schaffe es eventuell nicht – zum Beispiel, weil mir Infos oder Erfahrungswerte fehlen.

Eine Grundannahme lautet beim Coaching stets: Der Coachee kann sein Leben allein meistern. Er benötigt in der aktuellen Situation aber zeitlich befristet eine punktuelle Unterstützung. Dessen ungeachtet stößt man in Coachingsitzungen immer wieder auf Fragen, die die Persönlichkeit des Coachees berühren. Zum Beispiel: Warum schiebt er wichtige Entscheidungen oft auf die lange Bank? Warum fällt es ihm so schwer, nein zu sagen? Deshalb muss ein Coach psychologisch geschult sein – auch um gegebenenfalls sagen zu können: Stopp, das übersteigt meine Kompetenz!

Wenn sich beispielsweise der Markt ändert, müssen sich in einem Unternehmen viele Mitarbeiter auf einmal umstellen. Dann sind Einzelcoachings meist wenig sinnvoll – unter anderem weil dort kein Erfahrungsaustausch mit Kollegen und keine Verständigung auf ein gemeinsames Vorgehen erfolgt. Ein Team- oder Gruppencoaching ist hier sinnvoller.

Von Teamcoaching spricht man, wenn die Teilnehmer ein (informelles) Arbeitsteam bil-

den – also gemeinsam eine Aufgabe lösen oder ein Ziel erreichen müssen. Deshalb drehen sich die Treffen oft um Fragen wie: Was ist unser gemeinsames Ziel? Welche Aufgaben ergeben sich hieraus? Was ist nötig, damit wir diese bestmöglich lösen? Und: Wer macht was bis wann? Beim Sich-Verständigen auf ein Vorgehen und beim Umsetzen der vereinbarten Lösung sind Reibereien programmiert. Etwa, weil die Teammitglieder verschiedene Interessen haben. Deshalb hat beim Teamcoaching der Coach auch die Funktion eines Katalysators, der dafür sorgt, dass problematische Punkte angesprochen werden.

In den Coachingsitzungen werden zuweilen Vorwürfe laut wie: „Herr Mayer gibt mir zu wenig Infos. Deshalb kann ich nicht ...“ Dann ist der Coach als

Moderator gefragt. Denn in den Teamcoaching-Sitzungen kann zwar erörtert werden, welche Merkmale der Organisation dazu führen, dass eine Person ein bestimmtes Verhalten zeigt. Dort sollte aber nicht darüber gesprochen werden, welche Persönlichkeitsmerkmale von Herrn Mayer dazu führen, dass er Infos nicht weiter gibt. Dies käme einem Bloßstellen gleich. Solche persönlichen Aspekte müssen im Vier-Augen-Gespräch – im Rahmen eines Einzelcoachings – erörtert werden.

Beim Gruppencoaching bilden die Teilnehmer kein Arbeitsteam. Sie nehmen aber in ihrer Organisation eine ähnliche Funktion wahr. Ein klassischer Anlass für ein Gruppencoaching ist: Ein Unternehmen hat mehrere junge Führungskräfte und diese sind aufgrund ihrer gerin-

gen Erfahrung oft unsicher, wie sie sich in bestimmten Führungssituationen verhalten sollen. Ein weiterer Anlass: Die Führungskräfte werden mit einer für sie neuen Aufgabe konfrontiert – zum Beispiel damit, Mitarbeiter in einer Umstrukturierungsphase zu führen.

Dann ist ein Gruppencoaching meist effektiver als ein Einzelcoaching. Denn im Austausch mit ihren Kollegen wird den Teilnehmern oft klar, dass die Probleme situationsbedingt sind. Sie merken im Gespräch mit Kollegen aber auch, wo diese Probleme haben – wo also vermutlich ihre individuellen Stärken und Schwächen liegen.

Diesen Reflexionsprozess muss der Coach stimulieren. Deshalb sollte er oder sie möglichst viel Praxiserfahrung haben. Er sollte den Teilnehmern helfen, Erkenntnisse zu gewinnen, ihnen aber auch als Impulsgeber zur Seite stehen und zum Beispiel mit den Führungskräften alternative Lösungswege herausarbeiten, an die sie etwa aufgrund ihrer geringen Erfahrung noch nicht denken.

*Frank Linde ist Geschäftsführer des Beratungsunternehmens im-prove, Schwäbisch Gmünd, das Unternehmen bei Changeprojekten unterstützt.*

[www.im-prove.de](http://www.im-prove.de)

Beim Gruppencoaching profitieren die Teilnehmer auch vom Austausch mit den Kollegen

GETTY IMAGES

