

So manches Mal würde man gerne über den Dingen schweben. Hier kann ein Coach helfen: Wer sich von beruflichem Ballast löst, hat Platz für neue Ideen. Foto: Mauritis



Coaching

Ein bisschen Couch tut gut

VDI nachrichten, Karlsruhe, 30. 3. 07, jul -

Coaching macht gerade Furore. Frei nach dem Motto „Ich habe einen Coach, also bin ich.“ Markus Schwind berät seit über 15 Jahren Mitarbeiter internationaler Unternehmen und zeigt Wege der Selbsterkenntnis auf.

VDI nachrichten: Herr Schwind, es gibt derzeit einen regelrechten Coaching-Boom. Aber was ist denn eigentlich Coaching?

Schwind: Coaching ist ein schillernder Begriff. Es gibt keine verbindliche Definition, deshalb kann ich Ihnen nur beschreiben, wie ich Coaching sehe: Coaching ist eine Einzelberatung von Menschen im beruflichen Kontext. Es kann darum gehen, die Kompetenzen des Coachees für seine berufliche Rolle zu entwickeln oder seine Handlungsfähigkeit in einer konkreten, als schwierig erlebten Situation zu verbessern.

VDI nachrichten: Was ist der Unterschied zwischen Coaching und Training?

Schwind: Beim Training handelt es sich in der Regel um eine Qualifizierung in der Gruppe, bei der es darum geht, bestimmte Fähigkeiten zu entwickeln. Beim Coaching handelt es sich immer um eine Beratung unter vier Augen, der inhaltliche Fokus ist weiter gespannt, und natürlich ist die Interaktionsdichte höher. Face-to-face kann man an Themen einfach intensiver arbeiten.

VDI nachrichten: Wann kann Coaching zum Einsatz kommen?

Schwind: Typische Situationen sind berufliche Veränderung, Überforderung, Konflikte im Team oder der Neuzuschnitt einer Abteilung. Gerade für junge Ingenieure kann es eine große Herausforderung sein, eine Führungsposition zu übernehmen, weil sie sich dann nicht länger nur über den fachlichen Aspekt definieren können. Sie müssen sich mit einer neuen Rolle identifizieren, müssen Mitarbeiter führen, sind mit hohen Erwartungen seitens des Managements konfrontiert.

Die Chemie zwischen Coach und Coachee muss stimmen

Ingenieure sind ohne Zweifel fit in Fachaufgaben, häufig aber unzureichend ausgebildet in Management- und Führungstechniken. Kommen sie also in eine verant-

wortliche Position als Projekt- oder Teamleiter, dann tritt die Fachkompetenz in den Hintergrund und Management-, Verwaltungs- und Führungsaufgaben rücken ins Zentrum. In Bezug auf Personalführung und Kommunikation sind dann viele auf ihre Intuition angewiesen. Das ist grundsätzlich nicht schlecht, aber in kritischen Situationen ist man damit oft schnell am Ende.

VDI nachrichten: Nun hat ein Coach in der Regel keinen Einblick in das Unternehmen, in dem der Coachee arbeitet. Wie kann er ihn in seinen unternehmensspezifischen Fragestellungen trotzdem beraten?

Schwind: Die Voraussetzung dafür ist, dass der Coach aus eigener Anschauung weiß, wie Organisationen ticken. Er muss nicht die Spezifika eines Unternehmens kennen, aber er muss, um erfolgreich zu coachen, Erfahrungen in Unternehmen gesammelt haben und wissen, wie sie strukturiert sind.

VDI nachrichten: Wie arbeitet der Coach mit dem Coachee?

Schwind: Die Basis für einen Coachingprozess bildet ein Vertrag zwischen dem Coachee und dem Coach. In ihm werden die Rahmenbedingungen geklärt, wie das Coaching zeitlich und finanziell ausgestaltet werden soll und welche Ziele erreicht werden sollen. Das ist die Voraussetzung, um zielorientiert zu arbeiten. Erst danach öffnet der Coach seinen Methodenkoffer, der ein umfangreiches Sortiment an Techniken enthält.

VDI nachrichten: Können Sie ein Beispiel für diese Techniken nennen?

Schwind: Die wichtigste Technik, die ein Coach beherrschen muss, ist die Fragetechnik. Man kann Coaching zwar als eine Form

von Beratung sehen, das heißt aber nicht, dass der Coach Ratschläge gibt. Vielmehr versucht er durch gezielte Fragen den Coachee so weit zu bringen, dass er sich und seine Situation selbst besser analysieren kann. Erst dann kann der Coachee entsprechende Schlussfolgerungen ziehen und Handlungsalternativen entwickeln.

VDI nachrichten: *Der Coachee wird dazu angeregt, selbst einen Erkenntnisprozess zu durchlaufen?*

Schwind: Ja. Es gibt aber noch einen zweiten Schwerpunkt beim Coaching, nämlich den Transfer in die Praxis. Der Coach kann dem Coachee durchaus Hausaufgaben aufgeben und mit ihm Vereinbarungen bezüglich seiner Kompetenzentwicklung treffen. Der Coachee ist dabei angehalten, eine Kompetenz so lange bewusst zu trainieren, bis sie zur unbewussten Kompetenz geworden ist. Wie bei einem Fahranfänger, der so lange das Zusammenspiel von Kupplung und Gaspedal üben muss, bis es ihm in Fleisch und Blut übergegangen ist.

VDI nachrichten: *Wie kann ich den richtigen Coach für mich finden?*

Schwind: Die Berufsbezeichnung Coach ist nicht geschützt. Insofern gibt es eine große Variabilität im Angebot und Menschen mit ganz unterschiedlichen Qualifizierungshintergründen. Inzwischen sind unterschiedliche Berufsverbände jedoch bestrebt, eine Qualitätssicherung zu installieren sowie die Aus- und Weiterbildung zu standardisieren und zu zertifizie-

ren. Da die Qualitätssicherung aber noch in den Kinderschuhen steckt, wäre es sicherlich ein Trugschluss zu sagen, dass nur diejenigen Coaches qualifiziert sind, die zertifiziert sind. Ein gutes Kriterium für die Qualität eines Coaches ist sein beruflicher Erfahrungshintergrund. Man kann Informationen übers Internet beziehen, man kann sich einen Coach von Kollegen empfehlen lassen, viele Unternehmen verfügen auch über einen Pool von Coaches, mit denen sie zusammenarbeiten.

Ingenieuren fehlt häufig Management-Know-how

Eines der wichtigsten Kriterien ist allerdings, dass die Chemie zwischen Coach und Coachee stimmt. Eine der größten Wirkvariablen ist nicht der Qualifizierungshintergrund, sondern die Compliance. Darunter versteht man die Kooperationsbereitschaft durch eine partnerschaftliche Coach-Coachee-Beziehung.

VDI nachrichten: *Ich sollte den Coach also zunächst einmal persönlich kennenlernen, bevor ich eine Vertragsverpflichtung eingehe?*

Schwind: Ja unbedingt, und Sie sollten sich folgende Fragen beantworten lassen: Welche Ausbildung hat der Coach? Was hat er beruflich gemacht? Hat er Erfahrungen in Organisationen gesammelt? Welches Handwerkszeug steht ihm zur Verfügung? In der Regel ist das Vorgespräch kostenfrei. Außerdem wird ein guter Coach den Kontrakt so gestalten, dass ein

Ausstieg jederzeit möglich ist.

VDI nachrichten: *Auf welchen Coaching-Zeitraum muss ich mich einstellen?*

Schwind: In der Regel sind Coachings Kurzzeitinterventionen. Man wird zunächst zwischen sechs und zehn Einheiten von jeweils ein bis zwei Stunden vereinbaren. Es kommt auch durchaus vor, dass man mit Führungskräften, die viel unterwegs sind und wenig Zeit haben, einmalig einen ganzen Coachingtag vereinbart.

VDI nachrichten: *Wann ist Coaching erfolgreich?*

Schwind: Die Messbarkeit ist ein schwieriges Thema. Wir sprechen ja über komplexes Verhalten von Menschen. Objektive Kriterien wären beispielsweise die Auflösung einer konfliktären Situation oder die Verbesserung des Führungsverhaltens. Aber selbst wenn man hierzu verlässliche Messinstrumente hätte, wäre noch nicht gesagt, dass Veränderungen allein auf das Coaching zurückzuführen sind. Echtes Leben findet nun mal nicht unter Laborbedingungen statt. Ich glaube, an dieser Stelle muss man einfach mit einer gewissen Unschärfe leben. Mein persönlicher Maßstab für den Erfolg ist erst einmal die Zufriedenheit des Coachees. **KLAUS HEID**

Markus Schwind ist Dipl.-Psychologe und Geschäftsführer von s.i.p. (Schwind - Innovationsberatung - Personalentwicklung) in Karlsruhe. Er ist seit über 15 Jahren selbstständiger Berater, Trainer und Coach für international agierende Unternehmen und bildet sich regelmäßig am Institut für systemische Beratung (ISB) weiter. E-Mail: mail@sip-net.de



Der Ton macht die Musik: Wie bei zu striktem Kommando gegengesteuert werden kann, lehrt ein Coach.

Foto: Mauritius

www.sip-net.de