

Kadercoaching

Manchmal reichen gut gemeinte Ratschläge einfach nicht aus

Mittlerweile gibt es eine Vielzahl von Unternehmen, deren mittlere und obere Kader regelmässig persönliche Coachings für sich nutzen. Manche Firmen übernehmen gar die Finanzierung dieser Beratung. Andere hinterfragen grundsätzlich den Sinn eines externen Kadercoachings. Doch was genau passiert in diesen Coachings? Und wie können Unternehmen konkret davon profitieren?

Mirella Chopard

Noch gibt es zu wenige Forschungsergebnisse, um verlässliche Aussagen zur Wirksamkeit von Kadercoachings zu treffen. Die tägliche Praxis der Beratungsbranche verzeichnet jedoch eine klare Tendenz: Das Interesse an Kadercoachings wächst. Nicht nur die einzelnen Kaderpersonen fragen nach dieser Form der Beratung. Manchmal wird das Kadercoaching auch empfohlen. Vorgesetzte formulieren in

Qualifikationsgesprächen das externe Coaching als Massnahme zum Erreichen eines klar definierten Ziels. Gelegentlich rät aber auch der behandelnde Arzt zu einem professionellen Coach. So beispielsweise, wenn sich erste Anzeichen für die Entwicklung eines Burnout-Syndroms abzeichnen. Für ein Burnout können arbeitsorganisatorische, aber auch persönliche Gründe verantwortlich sein. Bei Letzterem ist ein Coaching dann häufig das Mittel der Wahl.

Definition

Der Begriff «Coaching» hat seine Wurzeln im Sport und zielt auf das Verhalten von Einzelpersonen ab. Der Schweizer Berufsverband für Supervision, Organisationsberatung und Coaching bezeichnet mit dem Coaching Ansätze, die die Berufsrolle, die Funktion, Leistung und (Problem-)Lösung im System in den Vordergrund stellen. Grundsätzlich kann jeder Mensch, der sich mit beruflichen Fragestellungen auseinandersetzen möchte, ein Coaching in Anspruch nehmen. Das Kadercoaching wendet sich jedoch an Personen in verantwortlichen Leitungspositionen, exponierte Personen sowie Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger.

Guter Rat

Manchmal reichen gut gemeinte Ratschläge von Freunden oder Angehörigen einfach nicht aus. Die beste Freundin, der Partner oder die Partnerin geben vielleicht tatsächlich sehr



◀ Manchmal werden aus Fachexperten schnell Vorgesetzte. In ihrer eigenen Disziplin zwar Fachpersonen, können sie dieses Fachwissen bei der Mitarbeiterführung aber kaum anwenden.



◀ Eine verlässliche, vertrauensvolle, also professionelle Zusammenarbeit ist die beste Voraussetzung für professionelle Ergebnisse. Diese Kultur muss man sich aber erst erarbeiten.

Fragestellungen

Die Fragestellungen der Klienten sind so vielfältig wie die Klienten selbst. Einige wurden vom Chef zu einer klaren Verhaltensveränderung aufgefordert, andere kommen aus eigener Motivation. Sie beschäftigen sich mit wiederkehrenden beruflichen Konflikten, bei denen eigene Strategien nicht greifen, oder suchen nach Entscheidungsgrundlagen für weitere Karriereschritte. Typische Fragestellungen betreffen häufig auch den eigenen Führungsstil. Je nach Branche werden aus Fachexperten manchmal schnell Vorgesetzte. In ihrer eigenen fachlichen Disziplin sind sie absolute Fachpersonen. Bei der Führung ihrer Mitarbeitenden können sie dieses Fachwissen jedoch kaum anwenden. Ohne entsprechende Kaderschulungen wird die Suche nach dem eigenen Führungsstil schwierig. Und manche Fehler werden von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nur schwer verziehen.

Fehlendes Vertrauen zum Vorgesetzten bedeutet in den meisten Fällen auch ein erhöhtes Risiko für fehlerhafte Produkte oder Dienstleistungen. Eine verlässliche, vertrauensvolle, also professionelle Zusammenarbeit ist die beste Voraussetzung für professionelle Ergebnisse. Aber selbst Vorgesetzte mit Führungsausbildung suchen nach Reflektion. Viele kopieren in den ersten Jahren dozierte Führungsstile, sollten aber schliesslich den eigenen entwickeln, der optimalerweise auch noch der internen Firmenkultur entspricht. Diese Reflektion des eigenen beruflichen Handelns wird im Sinn eines persönlichen Qualitätsmanagements und somit als Ausdruck hoher Professionalität verstanden.

Triagefunktion

Eine wichtige Funktion des Kadercoachings kann die sogenannte Triage sein. Es gilt herauszufinden, ob das Coaching tatsächlich die richtige Indikation ist. Ein Beispiel: Nicht jeder

gute Ratschläge – doch genau das tut ein guter Coach nicht: Professionelle Beratung gibt keinen Rat. Und sie nimmt keine Entscheidungen ab. Sie erarbeitet Entscheidungsgrundlagen für die individuelle und autonome Entscheidung des Klienten. Konflikte oder besondere Herausforderungen am Arbeitsplatz sind typische Situationen, in denen ein Coaching hilfreich sein kann.

Konkurrenzfreier Raum

Menschen in verantwortlichen Positionen haben nur selten Gelegenheit, sich mit einem neutralen Gesprächspartner auszutauschen. Wer sich gezielt mit seiner beruflichen Rolle, seinen persönlichen Stärken, aber auch seinen Schwächen auseinandersetzen will, wird

diesen eigenen Stil vermutlich ausserhalb der eigenen betrieblichen Strukturen reflektieren wollen. Keiner möchte seine beruflichen Probleme mit hierarchisch untergeordneten Mitarbeitenden oder dem direkten Kollegenkreis besprechen. Angestellte wünschen sich souveräne Vorgesetzte, und die Kollegen sind ja meistens auch unmittelbare Konkurrenten.

Im Rahmen eines Kadercoachings können sich Betroffene intensiv mit ihren beruflichen Fragestellungen beschäftigen. Konfliktsituationen oder besondere Herausforderungen am Arbeitsplatz werden analysiert, diskutiert und schliesslich neue Lösungsmöglichkeiten erarbeitet. Der Coach hinterfragt persönlichkeits-typisches Verhalten des Klienten und mischt sich keinesfalls in innerbetriebliche Abläufe oder Strukturen ein.

Klient, der angeblich ein Burnout-Syndrom hat, hat auch tatsächlich eines. Die tägliche Praxis zeigt deutlich, dass leider häufig viel zu schnell von einem Burnout gesprochen wird. Selbst Experten reagieren, ähnlich wie das gesamte soziale Umfeld, manchmal zu eindeutig auf Kriterien wie Erschöpfung, Müdigkeit, Gereiztheit usw. Doch diese Kriterien finden sich auch bei anderen Erkrankungen oder Zustandsbildern. Es bedarf einer sorgfältigen Analyse. Professionelle Coachs führen einen Burnout-Test mit den Betroffenen durch und fragen nach weiteren typischen Hinweisen auf dieses Syndrom. Mit zunehmender Erfahrung erkennt man vor allem bestimmte Ausschlusskriterien mit Sicherheit.

Der Autorin sassen in ihrer Praxis allein im zurückliegenden Jahr fünf Klienten mit einem angeblichen Burnout gegenüber, die gar keines hatten. Eine Dame ist in besonderer Erinnerung geblieben: Als Inhaberin einer Personalvermittlungsfirma kam sie sichtlich ver-zweifelt zum Coaching. Ihr Hausarzt habe ein Burnout festgestellt, und beim ersten Hinhören wies wirklich einiges darauf hin. Eine seriöse Analyse zeigte jedoch, dass sie keinesfalls ausgebrannt war. Sie klagte zwar über massive Müdigkeit, Konzentrationsmangel und fühlte sich von allem und jedem schnell gestresst. Es fiel jedoch auf, mit wie viel Freude und Engagement sie von ihrer Firma sprach. Der Burnout-Test war eindeutig: Es lag kein Burnout vor. Also zurück zum Hausarzt, und schon bald stand die Diagnose fest: Die Unternehmerin litt an einem ausgeprägten Eisenmangel. Sie erhielt eine Eiseninfusion und der Coach einen Blumenstraus – und wichtig: Es kam nie zu einem Coaching.

Verantwortung

Kadercoachings stellen wie Fort- und Weiterbildungen eine Möglichkeit dar, sich gezielt beruflich weiterzuentwickeln. Neben dem Entwurf neuer persönlicher Strategien können im Rahmen dieser Beratungen auch gezielte Trainingseinheiten erfolgen. Neues Verhalten kann eingeübt, erneut reflektiert sowie analysiert und vertieft geübt werden. Nur so kann Veränderung im geschützten Rahmen ausprobiert und schliesslich verlässlich erfolgen. Die

Verantwortung für die Umsetzung der erarbeiteten Entscheidungsgrundlagen oder neuen Strategien unterliegt einzig den Klienten selbst. Diese Freiheit ist wichtig, da ein professionelles Coaching frei von jeder Abhängigkeit sein sollte.

Qualität des Coachs

Coaching ist kein geschützter Begriff. Die Ausbildungen und Angebote der verschiedenen Coachs sind extrem unterschiedlich. Das gilt somit auch für die Qualität der Beratung. Auftraggeber und potenzielle Klienten haben es daher schwer, sich im «Coaching-Dschungel» zu orientieren. Mögliche Hinweise auf die Seriosität des Anbieters können die Ausbildung sowie die Zugehörigkeit des Coachs zu einem Berufsverband sein. Berufsverbände geben neben inhaltlicher Orientierung vor allem auch ethische Richtlinien vor, denen sich die Coachs verpflichten. Eine wichtige Abgrenzung zu anderen Angeboten ist ausserdem wichtig: Coaching ist keine Therapie. Und Therapeuten sind nicht automatisch gute Berater. Wer krank ist, verdient professionelle Behandlung. Coachees, wie Coaching-Klienten auch genannt werden, sind nicht krank und brauchen daher keine Therapie.

Kontraktgespräch

Das erste Gespräch ist das Kontraktgespräch. In diesem Gespräch werden die Bedingungen für das Coaching geklärt. Der Klient erklärt, was er sich vom Coaching erhofft und wie sein Anliegen aussieht. Der Coach erklärt seine Beratungsphilosophie. Dazu gehört sein persönlicher Beratungsstil, welche Beratungstechniken und Interventionen er anwendet. Ausserdem werden alle wichtigen Rahmenbedingungen wie Preis, Beratungsort, Schweigepflicht usw. geklärt.

Nach persönlicher Erfahrung bietet das Kontraktgespräch aber noch eine weitere, äusserst elementare Gelegenheit: Es ist der erste atmosphärische Eindruck zwischen Coach und Coachee. Denn letztlich entscheidet auch die persönliche Chemie zwischen Berater und Klient über das Gelingen einer Beratung.

Fazit

Kadercoaching kann, wenn indiziert, ein modernes Instrument des Qualitätsmanagements sein. Es ist nicht in jedem Fall das Mittel der Wahl, bietet jedoch vielfältige Möglichkeiten zur gezielten persönlichen Weiterentwicklung. Nur wer sich auch selber weiterentwickelt, ermöglicht überhaupt eine prozesshafte Entwicklung in seiner direkten Umgebung. Kadercoaching ist deshalb als ein aktiver Beitrag im Sinn der Ergebnisqualität zu sehen, die selbstverständlich auch von Menschen und ihren persönlichen Soft Skills beeinflusst wird. Zudem bietet das Kadercoaching Vorgesetzten die Option, Förderungsmassnahmen zu delegieren, die nicht in die Zuständigkeit der Personalführung gehören. ■

Porträt



Mirella Chopard hat einen Master (MAS) in Supervision, Coaching und Mediation. Sie ist Inhaberin und Geschäftsleiterin der Zemb GmbH. Das Unternehmen berät Einzelpersonen sowie Teams verschiedenster Branchen. Ein Schwerpunkt ist die Beratung mittlerer und oberer Kaderpersonen in typischen Beratungsdesigns wie Supervisionen und Coachings. Zudem werden massgeschneiderte Referate, Schulungen, Trainings oder themenorientierte Team-events für KMU konzipiert und durchgeführt. Vor ihrer beratenden Tätigkeit arbeitete Mirella Chopard selbst jahrelang als Kaderfachfrau und Therapeutin.

Kontakt



Mirella Chopard
Geschäftsleitung
Zemb GmbH
Feldholzstrasse 22, 9242 Oberuzwil
Tel. 078 803 97 22
mirella.chopard@zemb.ch
www.zemb.ch

