

**Coaching** Wandeln sich Struktur und Kultur des Unternehmens, sehen sich Inhaber und Management vielfältigen Problemen gegenüber. Führungskräfte sehen sich mit neuen »Spielregeln« konfrontiert. Neue Strategien sollen operativ umgesetzt werden: Lebensplanung und Karriereweg scheinen plötzlich gar nicht mehr so klar zu sein.

## Manchmal hilft ein intensives Gespräch

Wer in seiner Arbeit anspruchsvolle neue Anforderungen erfährt, muß Gewohntes in Frage stellen, sich mit eigenem Verhalten auseinandersetzen und die eigenen Möglichkeiten und Ziele reflektieren. Sind durch solche Veränderungen wichtige Grundüberzeugungen berührt, kann es sogar zu menschlichen Krisen kommen.

Bei der Auseinandersetzung mit solchen Fragen sind Inhaber und Führungskräfte häufig allein. Kollegen scheiden als Gesprächspartner aus, weil sie befangen oder selbst in die Problematik involviert sind. Ehefrau und Freunde sind meist überfordert, da ihnen nötige Einsicht in die betrieblichen und psychologischen Zusammenhänge fehlt. Seminare sind zu allgemein und zu »öffentlich«. Hier kann der Coaching-Berater helfen, der in Einzelarbeit zur psychologischen Selbstklärung beiträgt, aus mentalen Sackgassen herausführt und durch den Abbau von Blockaden und »blinden Flecken« in der Selbstwahrnehmung gebremste Energien wieder für die berufliche Leistung nutzbar macht.

### Individueller Anlaß für die Zusammenarbeit

Coaching deckt ein weites Spektrum von Einsatzgebieten und -methoden ab. Steht mehr die Bearbeitung eines inneren Konflikts im Vordergrund, wird der Berater durch Akzeptanz und reflektierendes Verstehen dafür sorgen, daß der Ratsuchende seinen widerstreitenden Gefühlen und Überlegungen freien Raum geben und zu einer Lösung finden kann. Der Berater nimmt die Rolle eines Helfers zur Selbstklärung ein und arbeitet mit Verfahren, die der Situation von Managern entsprechen und darauf abzielen, zu einer Integration

von Denken, Fühlen und Handeln zu kommen (Rational-emotive Beratung). Dabei bilden alte unausgestandene Konflikte und Verletzungen nicht selten die Grundlage für das aktuelle Problem. Neben dem intensiven Gespräch liefern auch berufs- und selbsterfahrungsbezogene Imaginationsübungen einen Schlüssel zur Aufklärung einer tiefer liegenden Problematik.

Wenn es mehr darum geht, ein realistisches Bild von sich selbst und seiner Wirkung auf andere zu bekommen sowie die persönliche Kompetenz im Umgang mit Gesprächspartnern zu verbessern, wird der Coaching-Berater zum offenen und sicher

manchmal auch unbequemen Feedback-Geber. Denn trotz zahlloser Gesprächskontakte befinden sich viele Führungskräfte in einer sozialen Isolation. Rückmeldungen sind strategisch eingefärbt: Als Chef hört man nur selten ein offenes Wort über eigene Schwächen.

Die Auflösung eines emotionalen Problems steht häufig in direktem Zusammenhang mit dem Aufbau neuer Verhaltensmöglichkeiten. Daher wird die Bewältigung schwieriger beruflicher Situationen in der Einzelberatung eng an der beruflichen Praxis erarbeitet und erprobt. Dazu geht der Coach auch manchmal mit »ins Feld«. Die Umsetzung neuen Verhaltens erfolgt in wohl dosierten Schritten. Hier tritt der Coaching-Berater als »Sparrings-Partner« zur Überprüfung und Stabilisierung des erweiterten Verhaltensrepertoires auf.

### Selbstwahrnehmung als wesentlicher Indikator

Der Wunsch nach einem Coaching-Partner muß dabei nicht unbedingt durch strukturelle Veränderungen im Unternehmen hervorgerufen werden. Er ergibt sich oft auch durch »innere Umstrukturierung

## checkliste

### Checkliste: Coaching-Anlässe

- Veränderungen im Unternehmen
- Veränderungen der Organisation
- Auseinandersetzung mit neu geordneten Kompetenzen und Aufgaben
- Strukturell bedingte Trennung von langjährigen Führungskräften
- Unternehmensnachfolge

### Veränderung von Unternehmenskultur und Führungsstil. Vorbereitung und Unterstützung der Führungskraft bei

- Einführung von kooperativem Führungsstil
  - Förderung von Teamarbeit
  - Bereichsübergreifenden Arbeitsgruppen und Projekten
  - Nacharbeit zu Führungstrainings oder Assessment-Centern
- ### Veränderungen bezüglich der einzelnen Führungskraft
- Leistungs- und Motivationsblockaden

- Vorbereitung auf neue Aufgaben und Positionen
- Verhaltensdefizite
- Persönliche Krisen

### Checkliste: Coaching-Themen

- Karrierereflexion und Standortbestimmung
- Selbstbildklärung durch offenes Feedback
- Streßbewältigung bei Gefühlen von Ausgebrannt-Sein und Überfordert-Sein
- Mentale Vorbereitung auf schwierige Aufgaben
- Reflexion des Kommunikations- und Führungsverhaltens
- Kündigen oder weitermachen?
- Vorbereitung und Prozeßbegleitung bei Bewerbungsphasen
- Private Probleme in Familie oder Partnerschaft, Abhängigkeit

gen« im Laufe der beruflichen Karriere. Gerade wenn bei raschem beruflichen Erfolg nicht genügend Zeit blieb, auch innerlich zu wachsen, spricht: auch als Gesamtperson zu reifen, kann ein Karriere-Engpaß entstehen. Coaching ist also immer ein Stück ganz individueller Arbeit an der Weiterentwicklung persönlicher Kompetenz im Umgang mit sich selbst, mit anderen und den sich wandelnden Aufgaben.

### **Rückgewinnung der vollen Leistungsfähigkeit**

So unterschiedlich die Anlässe und Problemstellungen auch sind, gemeinsam ist immer das Ziel, der Führungskraft bei ihren konkreten Aufgaben zu helfen und dafür zu sorgen, daß Veränderungen, neue Herausforderungen und Infragestellungen nicht zu Streßspitzen werden. Die Auflö-

sung innerer Blockaden, die Befreiung der Wahrnehmung der eigenen Person von »blinden Flecken«, das systematische Weiterentwickeln des individuellen Verhaltensrepertoires setzt Energien frei, die sonst durch Unzufriedenheit, Zweifel, Vermeidung »ungeliebter Situationen« und durch die Wiederholung frustrierender Lösungsversuche gebunden sind. In diesem Sinne ist Coaching ein Weg, Streßprophylaxe und Bewältigung von Streßspitzen zu betreiben. Durch die Freisetzung der Energien, die in unfruchtbaren psychischen Prozessen gebunden sind, wird ein unmittelbarer Beitrag zur Aufrechterhaltung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit und der Psychohygiene erbracht.

Kern jeder Coaching-Arbeit ist das psychologisch geführte intensive Klärungsgespräch. Hier sind beim Berater psychologisch-therapeutische Kompetenz und Erfahrung in Arbeits- und Lebensräumen von Führungskräften gefordert. Zur Vor-

bereitung der Umsetzung neu gewonnener Erkenntnisse können im Rahmen der konkreten Problembearbeitung Elemente aus halbstrukturierten Verhaltenstrainingspro-

- grammen eingesetzt werden. Solche Programme betreffen
- Kommunikation,
  - Psychologische Streßtechniken,
  - Selbstmanagement,
  - Mitarbeiterführung.

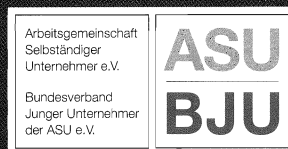
Dies ist das »Handwerkzeug« des Beraters, das er zusammen mit dem Klienten zur Lösung konkreter Probleme anwendet. Rational-emotive Selbstanalyse, Rollenspiele mit Video, Imaginationsübungen und Entspannungstechniken sind dabei nie Selbstzweck oder gar starrer Programmbestandteil, sondern ein Instrumentarium, das der Berater flexibel und sensibel zur Förderung des Klienten einsetzen wird. ■



Thomas Kuhlmann

*Dipl.-Psych., Dipl.-Volksw.  
Thomas Kuhlmann,  
pbp Beratungspraxis,  
Königswinter/Bonn*

Z 4012



# unternehmer magazin

46. Jahrgang · Nr. 5  
Mai 1998 · DM 4,00