

Business-Coaching

Coaching als Führungsinstrument

Coaching gewinnt in Unternehmen zunehmend an Bedeutung – insbesondere in einem Umfeld, das von Veränderung und steigender Komplexität geprägt ist. Für KMU stellt sich dabei vor allem eine Frage: Woran erkennt man einen guten Business-Coach und welche Kompetenzen sind entscheidend für eine wirksame Begleitung?

› Stefan Bald

Führung wird anspruchsvoller: Märkte verändern sich schnell, Strukturen werden komplexer und Mitarbeitende müssen sich laufend weiterentwickeln. Klassische Führungsinstrumente stossen zunehmend an ihre Grenzen. Genau hier gewinnt Coaching an Bedeutung.

Lernen als Prozess

In komplexen sozialen Systemen wie Unternehmen lässt sich Veränderung nicht verordnen. Unternehmen sind keine Maschinen, deren Stellschrauben man beliebig justieren kann; sie sind lebende Organismen mit eigener Dynamik und Wechselwirkungen. Veränderungen wirken sich nicht nur auf der Prozess- und Strukturebene aus, sondern stets auch auf der Ebene der Unternehmenskultur. Eine Vielzahl von Menschen ist in ihren Beziehungen, Rollenverständnissen und Identitäten betroffen.

Von diesen Menschen wird erwartet, dass sie sich weiterentwickeln, neue Kompetenzen erwerben, Verantwortung übernehmen und zugleich souverän mit Unsicherheiten umgehen. Lernen ist in diesem

Kontext immer seltener ein punktuelles Ereignis, sondern ein fortlaufender Prozess, der eng mit der Alltagsarbeit verknüpft ist.

Ein systemisches Business-Coaching setzt genau an dieser Stelle an: Es schafft Räume für Reflexion, Orientierung und Lernen im Arbeitskontext. Es unterstützt die Mitarbeitenden dabei, ihre Rolle besser zu verstehen, neue Perspektiven zu entwickeln, Handlungsspielräume zu erkennen und zu nutzen sowie eigene Lösungen für komplexe Aufgaben zu entwickeln.

Rolle des Coaches im Wandel

Parallel zu den Veränderungen in den Unternehmen wandelt sich auch die Funktion des Business-Coachings. Früher wurde Coaching primär als ein Instrument zum Beheben von Defiziten – etwa bei Leistungs- und Führungsschwächen – genutzt; heute hingegen steht zunehmend die Entwicklungsbegleitung der Mitarbeitenden im Vordergrund.

Ein guter Business-Coach versteht die Mitarbeitenden nicht als «Problemträ-

ger», sondern als kompetente Akteure, die über Ressourcen, Erfahrungen und Potenziale verfügen. Sein Ziel ist es nicht, die Mitarbeitenden vorgegebenen Idealbildern anzupassen. Vielmehr unterstützt er sie dabei, ihre berufliche und persönliche Entwicklung im Unternehmen selbst aktiv zu gestalten. Das übergeordnete Ziel ist, dass die Mitarbeitenden den angestrebten Wandel mittragen und auch künftig einen wertvollen Beitrag zum Unternehmenserfolg beisteuern.

Ein zentrales Element hierbei ist die persönliche Unterstützung. Gerade in komplexen Veränderungsprozessen, die eine Änderung des Mindset sowie den Verzicht auf Routinen erfordern, benötigen Mitarbeitende ein regelmässiges Feedback, Resonanz und Reflexionsmöglichkeiten. Das Business-Coaching schafft hierfür einen geschützten Rahmen, in dem Unsicherheiten thematisiert, neue Perspektiven entwickelt und Handlungsmöglichkeiten erprobt werden können.

Mit der Zeit wächst die Kompetenz der Mitarbeitenden, eigenverantwortlich und selbstorganisiert ihren Beitrag zum Er-

reichen der Unternehmensziele zu leisten.

Vielfältige Anforderungen

Im Betriebs- und Arbeitsalltag obliegt die Coaching-Aufgabe nicht nur den Führungskräften, sondern vermehrt auch Projektleitern und internen Ausbildnern – besonders im Rahmen grösserer Change-Projekte. Sie begleiten, moderieren und unterstützen. Um diese Funktion professionell wahrzunehmen, bedarf es mehr als einer wohlwollenden, intuitiven und persönlichen Beratung.

Business-Coaches agieren in dynamischen sozialen Systemen, die durch divergierende Sichtweisen, Interessen und Zielsetzungen geprägt sind. Dieses Umfeld setzt hohe Anforderungen an einen professionellen Business-Coach:

- › Persönliche Reife, Authentizität und Selbstreflexion,
- › Respekt gegenüber unterschiedlichen Sichtweisen und Lebensentwürfen,
- › Lernbereitschaft und die Fähigkeit, mit Unsicherheit und Widersprüchen umzugehen,
- › Verantwortungsbewusstsein im Umgang mit Macht und Vertraulichkeit.

Gestalten statt bestimmen

Systemisches Coaching geht davon aus, dass das Verhalten von Personen und Gruppen immer im Kontext von Beziehungen, Strukturen und Rahmenbedingungen zu verstehen ist. Probleme werden also nicht isoliert betrachtet, sondern als Ergebnis von Wechselwirkungen im System. Dementsprechend zielt ein systemisches Coaching nicht auf schnelle Lösungen und kluge Ratschläge ab, sondern auf ein Erweitern der Perspektiven und Handlungsmöglichkeiten der coachten Personen.

Der Coach gestaltet zwar den Coaching-Prozess, er bestimmt jedoch nicht dessen

Inhalt. Die Haltung eines systemischen Coaches ist geprägt von Allparteilichkeit, dem Fokus auf Lösungen und Ressourcen sowie der Überzeugung, dass die Klienten Experten für ihr eigenes Leben und Arbeiten sind. Um diese Haltung wirksam umzusetzen, benötigen Business-Coaches ausgeprägte kommunikative Kompetenzen. Dazu zählen insbesondere:

- › aktiv zuhören, um die Zwischentöne wahrzunehmen,
- › klären und erkunden, um die realen Themen hinter den vordergründigen zu erkennen,
- › systemisch fragen,
- › wertschätzendes und entwicklungsorientiertes Feedback.

Hinzu kommen ausgeprägte Prozesskompetenzen, um Coachingprozesse zielgerichtet zu planen, passende Settings zu gestalten und den Prozess flexibel zu steuern und nötigenfalls intervenieren zu können. Und natürlich braucht der Coach die richtigen Werkzeuge, die er situativ einzusetzen weiss.

Woran erkenne ich Qualität?

Angesichts dieser vielfältigen Anforderungen wird deutlich, dass eine qualifizierte Ausbildung zum Business-Coach

Zeit erfordert. Sie ist ein längerer Lern- und Erfahrungsprozess.

Die Ausbildung sollte mehrere Bausteine umfassen:

- › mehrtägige Präsenz-Workshops, in denen das theoretische Know-how vermittelt und systemische Konzepte und Methoden erlernt und erprobt werden,
- › zwischenzeitliche Workshops zur Vertiefung des Gelernten sowie zur Reflexion,
- › periodische Meetings in festen Kleingruppen zur Reflexion.

Die künftigen Business-Coaches sollten im Rahmen ihrer Ausbildung eigene Coachingprozesse planen und vorbereiten. Der Verlauf der Projekte wird in Supervisionssitzungen reflektiert und ausgewertet, sodass die nötige Verhaltenssicherheit entsteht, um auch in herausfordernden Situationen professionell agieren zu können.

Coaching wird damit zu einem wichtigen Führungsinstrument – insbesondere in Unternehmen, die sich in einem dynamischen und komplexen Umfeld behaupten müssen. Doch nur Coaches, die eine fundierte Ausbildung durchlaufen und Praxiserfahrung gesammelt haben, werden von erfahrenen Führungskräften als Begleiter akzeptiert. «



Porträt



Stefan Bald

Berater, Kraus & Partner

Stefan Bald ist Senior-Berater bei der Unternehmensberatung Kraus & Partner, Bruchsal (D). Er ist unter anderem auf die Themen Führung, Projekt- und Change-management spezialisiert.



Kontakt

info@kraus-und-partner.de
www.kraus-und-partner.de