

Wenn Mitarbeiter neue Aufgaben lösen sollen, benötigen sie oft neben der fachlichen eine mentale Unterstützung. Deshalb engagieren Unternehmen zunehmend Coaches. Doch wann ist eher ein Einzel- und wann eher ein Gruppen- oder Teamcoaching sinnvoll?

«Mein Leben wird stets komplexer.» Dieses Gefühl haben viele Menschen. Ich sollte mich weiterbilden. Ich muss für mein Alter Vorsorgen. Ich sollte ... Mancher fühlt sich hiervon überfordert. Entsprechend wächst der Bedarf an persönlicher Beratung.

Ähnlich verhält es sich in Unternehmen. Auch dort müssen die Mitarbeiter laut Grigor Nussbaumer, Geschäftsführer des Institut Mental Power, Thalwil, «immer häufiger neue Denk- und Verhaltensmuster zeigen». Zum Beispiel beim Führen der Mitarbeiter. Oder beim Betreuen von Kunden. Oder bei der Zusammenarbeit. Also steigt auch hier der Bedarf an Unterstützung. Hierauf hat die Beraterzunft reagiert und bietet unter dem Label Coaching die unterschiedlichsten Beraterleistungen an.

Unterstützung beim Lösen aktueller Aufgaben

«Die Mutter aller Coaching-Formen ist das Einzelcoaching», erläutert Stefan Bald, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal (D). Dabei 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. Das Coaching kann sich, wenn der Coachee eine Privatperson ist, um die Frage drehen: Soll ich meinen Job wechseln? Oder: Wie bringe ich die vielen Anforderungen, die an mich gestellt werden, unter einen Hut? Im Zentrum des Coachings steht also eine Frage, «die einer baldigen Antwort bedarf und bei der die betreffende Person das Gefühl hat: Alleine bin ich nicht entscheidungs- und handlungsfähig - zum Beispiel, weil mir wichtige Infos fehlen.»

Einzel-, Team- oder Gruppencoaching?

Von Andreas Wollny

Grenzen erkennen und akzeptieren

Beim Coaching lautet die Grundannahme stets: «Der Coachee kann sein Leben alleine meistern. Er benötigt aber in der aktuellen Situation zeitlich befristet eine punktuelle Unterstützung», erklärt Führungskräftetrainer und -coach Roland Jäger, Wiesbaden (D). Dessen ungeachtet stößt man in den Coachingsitzungen immer wieder auf Fragen, «die die Persönlichkeit des Coachees tangieren». Zum Beispiel: Fällt es ihm regelmässig schwer, sich zu entscheiden? Schiebt er häufig wichtige Entscheidungen auf die lange Bank? Deshalb muss ein Coach auch psychologisches Know-how haben, betont Nussbaumer - auch um gegebenenfalls sagen zu können: Stopp, das übersteigt meine Kompetenz!

In Unternehmen stehen oft ganze Mitarbeitergruppen vor der Herausforderung, neue Denk- und Verhaltensmuster zu zeigen - zum Beispiel, weil sich wie in der aktuellen Wirtschaftskrise der Markt radikal geändert hat. Dann sind zumeist Einzelcoachings nicht sinnvoll, erklärt Jäger - «auch weil dort kein Erfahrungsaustausch mit Kollegen und keine Verständigung auf ein gemeinsames Vorgehen erfolgt». Dann ist eher ein Team- oder Gruppencoaching angesagt.

Alternative zum Einzelcoaching: Teamcoaching

Von Teamcoaching spricht man, wenn die Teilnehmer ein Arbeitsteam bilden - also gemeinsam eine Aufgabe lösen oder ein Ziel erreichen müssen. Deshalb drehen sich die Treffen oft um folgende Fragen: Was ist unser gemeinsames Ziel? Welche Aufgaben ergeben sich hieraus? Was ist nötig, damit wir diese bestmöglich lösen? Und: Wer macht was bis wann? Aus Erfahrung weiss Berater Bald: «Beim Sich-Verständigen auf ein gemeinsames Vorgehen und beim Umsetzen der vereinbarten Lösung sind Reibereien vorprogrammiert.» Zum Beispiel weil die Teammitglieder verschiedene Interessen haben. «Deshalb hat beim Teamcoaching der Coach auch die Funktion eines Katalysators, der dafür sorgt, dass die Knackpunkte angesprochen werden.»

In den Sitzungen werden zuweilen Vorwürfe laut wie: «Herr Müller 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 soll aber nicht darüber gesprochen werden, welche Persönlichkeitsmerkmale von Herrn Müller dazu führen, dass er Informationen nicht weiter gibt. Dies käme einem Blossstellen gleich», mahnt Nussbaumer. Solche persönlichen Aspekte müssen im Vier-Augen-Gespräch, also im Rahmen eines Einzelcoachings erörtert werden.

Zweite Alternative: Gruppencoaching

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, die aufgrund ihrer geringen Erfahrung oft noch unsicher sind, wie sie sich in bestimmten Führungssituationen verhalten sollen. Ein weiterer Anlass: Die Führungskräfte werden mit einer ganzen neuen Aufgabe konfrontiert - zum Beispiel Mitarbeiter entlassen.

Dann ist ein Gruppencoaching meist effektiver als ein Einzelcoaching. Denn im Austausch mit ihren Kollegen wird den Führungskräften oft auch klar, «dass ihre Probleme ihre Wurzeln nicht in ihrer Person, sondern primär in der Situation haben», erklärt Coach Jäger. «Zugleich merken sie im Gespräch mit ihren Kollegen aber auch, wo diese mehr oder weniger Probleme haben - also wo vermutlich ihre persönlichen Stärken und Schwächen liegen.»

Diesen (Reflexions-)Prozess muss der Coach stimulieren. Er sollte die Teilnehmer ausserdem dazu veranlassen, aus ihren Erkenntnissen die nötigen Schlüsse zu ziehen. «Zugleich sollte er ihnen aber als Rat- und Impulsgeber zur Seite stehen», fordert Nussbaumer, «und die Führungskräfte zum Beispiel auf mögliche alternative Lösungswege hinweisen, an die sie aufgrund ihrer geringen Erfahrung noch nicht denken.» Deshalb muss der Coach Führungserfahrung haben.