



fühl hat, allein nicht entscheidungs- und handlungsfähig zu sein.

Beim Coaching lautet die Grundannahme stets: Der Coachee kann sein Leben alleine meistern. „Er benötigt in der aktuellen Situation aber zeitlich befristet eine punktuelle Unterstützung“, erklärt Wolfgang Schmitt, Geschäftsführer der Wirtschaftsberatungsgesellschaft Schmitt und Partner. Dennoch stoßen die Beteiligten in den Coachingsitzungen immer wieder auf Fragen, die direkt die Persönlichkeit des Coachees berühren: „Deshalb muss ein Coach auch psychologisches Knowhow haben, betont Schmitt.

In Unternehmen stehen jedoch nicht nur einzelne, sondern oft ganze Mitarbeitergruppen vor der Herausforderung, neue Denk- und Verhaltensmuster zu zeigen - etwa weil sich, wie in der aktuellen Wirtschaftskrise, ein Markt radi-

mir immer zu wenig Informationen, deshalb kann ich nicht...“ Hierbei 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, es sollte dort aber nicht darüber gesprochen werden, welche Persönlichkeitsmerkmale von Herrn Müller dazu führen, dass er Informationen nicht weiter gibt. „Dies käme einem Bloßstellen gleich“, mahnt Schmitt. Derlei persönliche Aspekte sollten besser unter vier Augen, also im Rahmen eines Einzelcoachings erörtert werden.

Allein oder in Gruppen?

Im Gegensatz zum Teachcoaching bilden die Teilnehmer eines Gruppencoachings im Alltag kein Arbeitsteam. Sie nehmen aber innerhalb ihrer Organisation eine ähnliche Funktion wahr. Der klassischer Anlass für ein Gruppencoaching ist, wenn ein Unternehmen mehrere junge Führungskräfte beschäftigt, die noch unsicher sind, wie sie sich in bestimmten Führungssituationen verhalten sollen. Ein weiterer typischer Anlass ist, wenn Führungskräfte mit einer ganz neuen Aufgabe konfrontiert werden und beispielsweise zum ersten Mal Mitarbeiter entlassen müssen. „Im Austausch mit ihren Kollegen wird den Teilnehmern klar, dass die empfundenen Probleme ihre Wurzeln nicht in der eigenen Person, sondern primär in der Situation haben“, erklärt Jäger.

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 und die Teilnehmer zum Beispiel auf andere Lösungswege hinweisen, an die selbst, etwa aufgrund mangelnder Erfahrung, noch nicht denken. Es ist daher von Vorteil, wenn ein Coach eigene Führungserfahrung vorweisen kann.

Andreas Wollny



Andreas Wollny ist Journalist und auf Personal- und Wirtschaftsthemen spezialisiert.

E-Mail: a.wollny@bildung-kommunikation.de

Team-Bildung

Wenn Mitarbeiter neue Aufgaben lösen sollen, benötigen sie Unterstützung- doch welche Form ist sinnvoll?

Fort- und Weiterbildung über Coaching gehören zum Arbeitsleben dazu, das gilt auch für Call Center. Auch hier sind Mitarbeiter gefordert, neue Denk- und Verhaltensmuster zu zeigen, bei der Kundenbetreuung, der Zusammenarbeit oder der Mitarbeiterführung dazuzulernen.

„Die Mutter aller Coaching-Formen ist dabei das Einzelcoaching“, erklärt Stefan Bald, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner. 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 dabei, 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 Ge-

kal verändert. Dann sind Einzelcoachings meist nicht sinnvoll, unter anderem, weil dabei kein Erfahrungsaustausch mit Kollegen möglich ist und keine Verständigung auf ein gemeinsames Vorgehen erfolgen kann. In solchen Fällen ist eher das Team- oder Gruppencoaching angesagt. Teamcoaching bedeutet, dass die Teilnehmer im Alltag ein Arbeitsteam bilden, also gemeinsam eine Aufgabe lösen oder ein Ziel erreichen müssen. Deshalb drehen sich die Treffen oft um Fragen wie: Was ist unser gemeinsames Ziel? Welche Aufgaben ergeben sich hieraus? Das führt auch zu Problemen, erklärt Bald: „Bei der Verständigung auf ein gemeinsames Vorgehen und beim Umsetzen sind Reibereien programmiert.“ Dies ist etwa der Fall, wenn die Teammitglieder verschiedene Interessen haben. „Beim Teamcoaching hat der Coach daher auch die Funktion eines Katalysators, der dafür sorgt, dass die Knackpunkte angesprochen werden.“ Typische Vorwürfe in den Sitzungen sind dann etwa „Herr Müller gibt