

## **Coaching zur Förderung der Eigenverantwortung**

### **Warum die plötzliche Rede von Coaching?**

Führungskräfte haben nicht mehr, wie früher, alles "im Griff". Ja, wenn sie ehrlich sein wollen, müssen sie sich eingestehen, dass sie nicht einmal immer alles verstehen, was um sie herum gerade passiert - und warum es passiert.

Führungskräfte versuchen - insbesondere wenn sie das berufliche Rollenideal gut verinnerlicht haben - mit den Widersprüchen und Problemlagen ihres Berufes allein zurechtzukommen. Viele nehmen das sportlich, aber nicht jeder kann mithalten.

### **Nicht wenige Führungskräfte befinden sich in einem Zustand permanenter Überforderung. Viele laufen mit einem dauernden schlechten Gewissen herum oder haben Angst vor Versagen.**

Im Zentrum der Führungstätigkeit steht die Ausrichtung auf Resultate. Die richtigen Resultate können Führungskräfte jedoch nur erzielen, wenn sie den Anforderungen entsprechend qualifiziert sind und bei Bedarf adäquaten Support erhalten. Neben dem traditionellen Support in Form von Weiterbildung und Fachberatung wird in jüngster Zeit auch Coaching als Unterstützung propagiert.

Coaching wird vom Begriff her in der Regel mit der Welt des Sports in Verbindung gebracht: Der Coach, der einzelne Sportlerinnen und Sportler oder eine Mannschaft begleitet, um sie zu Erfolgen zu führen. Die Analogie zum Sport vermag viele Führungskräfte zu faszinieren, weil sie nicht selten ihre Arbeit als Wettkampf ansehen.

### **Trends in der Wirtschaft und im Management**

Genau genommen hat man es in den meisten Zweigen der Wirtschaft und Verwaltung mit der Nicht-Planbarkeit der Zukunft zu tun. Wirklich sicher ist nur eines: Die zunehmend rasche Veränderung - und damit die Notwendigkeit, rasch auf neue Gegebenheiten im Markt und im Umfeld reagieren zu können.

Viele Führungskräfte stehen immer wieder vor grundlegenden strategischen Veränderungen. Dies erfordert besondere Mechanismen der Steuerung, der Koordination und der Kommunikation. In personellen Fragen sind darüber hinaus äusserste Umsicht und Sorgfalt gefragt, wenn z.B. neben einer strategischen Umstrukturierung, das Tagesgeschäft normal ablaufen soll.

Der Trend führt heute in den meisten Unternehmungen weg von der klassischen funktionalen Gliederung hin zu dezentralen, netzwerkartig aufgebauten Organisationen mit einem hohen Grad an Selbständigkeit. Zudem zeigt es sich zunehmend, dass tiefgestaffelte Organisationen mit vielen Hierarchiestufen für das Tempo, das heute vorgelegt werden muss, zu schwerfällig und ineffizient sind. Flachere Hierarchie führt aber auch weg von verhältnismässig einfach zu handhabenden Mechanismen der Steuerung und Kontrolle. Die Führungsformen in dezentralen Organisationen beruhen im wesentlichen auf Dialog, Überzeugen und Unterstützung.

Führungskräfte sind heute zunehmend häufiger mit kritischen Situationen konfrontiert, sei es als Konfliktpartner sei es als Konfliktmanager. Solche Aufgaben erfordern gleichzeitig Belastungsfähigkeit und Sensibilität, Know-how im Managen von Konfliktsituationen sowie eine hochentwickelte Dialogfähigkeit.

Das Coaching als individualisierte Lern- und Arbeitsform bietet sich als ideale Lernform an, die gestiegene Unsicherheit unter Wahrung der notwendigen Diskretion zu reflektieren.

### **Unser Coachingkonzept**

In unserem Verständnis ist Coaching eine arbeitsfeldbezogene Beratung für Führungskräfte zur Verbesserung der beruflichen Kompetenz. Das Coaching wird durch eine mehr oder weniger konkrete Fragestellung ausgelöst und ist zeitlich befristet.

Wir verstehen Coaching als eine freiwillige Beziehung zwischen einem professionellen Coach und einer oder mehrerer ratsuchenden Person(en). Dabei kann es sowohl um kurzfristige Problemlösungen gehen als auch um die Entwicklung langfristig angelegter Perspektiven.

Im Zentrum unserer Konzeption steht das Rollencoaching<sup>1</sup> mit dem Ziel, für die Ratsuchenden **eine optimale bzw. optimalere Rollenübernahme** zu erreichen. Coaching ist keine Einmalmassnahme, sondern ein an der jeweiligen Realität der Ratsuchenden gestalteter

---

<sup>1</sup> Die Rolle, verstanden als Bindeglied zwischen Individuum und Organisation

Prozess. Wir arbeiten dabei an generellen Dimensionen wie Wahrnehmung, Bewusstheit, Interpretationen, Verhaltensfertigkeiten, Kommunikationsmuster, Einstellungen und Emotionen.

Die optimale bzw. optimalere Rollenübernahme wird kontinuierlich entlang der folgende drei Schritte angegangen:

**Unterstützung der Ratsuchenden bei der Definition des primary tasks<sup>2</sup> resp. Klärung des entsprechenden Verständnisses;**

**Optimierung der Rolle unter Berücksichtigung von Entwicklungs- und Förderungsmaßnahmen resp. strukturellen Veränderungen;**

**Bearbeitung von inneren und äusseren Schwierigkeiten und Widerständen bei der Rollendurchsetzung.**

Als Coach denken und fühlen wir uns in die Fragestellung der Ratsuchenden ein. Dank unserer neutralen Stellung können wir kreative Lösungen im Sinne der Hilfe zur Selbsthilfe initiieren.

Unser Coachingkonzept impliziert, dass neben dem beraterischen Element der Gedanke der emotionalen Unterstützung und des Trainings im Vordergrund stehen.

### **Indikationen für Coaching**

Coaching ist dem Fall indiziert, wo es um berufliche Krisen, emotionale Probleme und Einschränkungen in der Arbeitsfähigkeit geht. Darüber hinaus ist Coaching zusätzlich gegeben bei Laufbahnveränderungen, der Übernahme neuer Aufgabenrollen und/oder starken Veränderungen bezüglich der Anforderungen aufgrund z.B. organisatorischer Veränderungen.

### **Abgrenzungen**

Coaching ist im Begriff, sowohl als Terminus als auch als Instrumentarium zu einem neuen Modeartikel zu werden. Wir halten uns an eine sehr enge Definition von Coaching und meinen damit in der Regel immer ein Rollencoaching. Viele andere Interventionsformen, die als Coaching bezeichnet werden laufen bei uns unter den Titeln: Organisationsentwicklung, Teamentwicklung, Laufbahnberatung etc..

---

<sup>2</sup> Jene Aufgabe/Auftrag, welche eine Organisation oder Person grundsätzlich erfüllen muss

### **Was wir bieten**

Wir verfügen über eine interdisziplinär angelegte "Schnittfeldqualifikation" aus der Betriebswirtschaft und Psychologie sowie die notwendigen beruflichen Erfahrungen in der Wirtschaft und Verwaltung. Darüber hinaus haben wir uns zu Supervisoren/Coaches ausgebildet.

Wir verpflichten uns zur Einhaltung der Schweigepflicht gegenüber Dritten. Wir respektieren den Persönlichkeitsschutz der Ratsuchenden und garantieren die Einhaltung der vertraglichen Verpflichtungen. Wir sind gerne bereit, Sie in einem ausführlichen Gespräch im Detail über unsere Formen der Zusammenarbeit zu informieren.