

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG. SAMSTAG/SONNTAG, 12./13. JULI 1997. AUFLAGE 493 908. INSERATE: TELEFON 01/248 40 10, FAX 01/248 41 91

Leistungssteigerung durch Coaching

Coaching ist eine Serie von Besprechungen zwischen einer Person in anspruchsvoller Führungsposition und externen Experten für Unternehmenspsychologie. Dabei geht es um die Bewältigung zentraler Herausforderungen täglicher Unternehmenspraxis und um bleibende Ergebnisse der Persönlichkeitsentwicklung.

Von Leopold Hüffer

Teilnehmer eines Coachingprogramms sind Schlüsselpersonen der Unternehmung. Der Kreis der Teilnehmer bildet sich je nach Brennpunkt der Unternehmenssituation, Bedeutung und Dringlichkeit der zu bewältigenden Aufgaben.

«Geistige Landkarte»

Ergebnis eines Coachings ist die Fokussierung auf zentrale unternehmerische Probleme und ein wesentlicher Zeitgewinn für die Bewältigung der am Arbeitsplatz zu leistenden Aufgaben. Dazu gehört auch eine nüchterne Auseinandersetzung mit eigenen Stärken und Schwächen. Herzstück der Gespräche ist die Verknüpfung eines im Coaching entwickelten persönlichen Lebenskonzepts mit den Unternehmenszielen.

Das Lebenskonzept bleibt dem Teilnehmer erhalten, es dient als «geistige Landkarte» für gelebte Stärken, von denen auch die Unternehmung profitiert.

Individuelles Programm

Ausgangspunkt für einen Coachingprozess kann eine Vielzahl von Ereignissen sein: Neubesetzungen von Schlüsselpositionen, Aufarbeitung von Ergebnissen aus Standortbestimmungen und Assessments, der Wunsch, sich gezielt mit der Ausschöpfung des Potentials einer ganzen Geschäftsleitung zu befassen oder eine Fördermassnahme für vielversprechende Mitglieder des gehobenen Kaders. Andere Anlässe für ein Coaching sind zum Beispiel Fragen in Form der Mid-life Crisis oder des Abfindens mit dem Erreichten. Die Übergänge zur Laufbahnberatung oder zum Outplacement sind hier fließend. In jedem Fall entwickeln Auftraggeber, Teilnehmer und Coachingexperten eine gemeinsame inhaltliche Ausrichtung für das Programm. Ein Coaching ist nur dann sinnvoll, wenn es der Teilnehmer für erfolgversprechend hält und bereit ist, sich auf den Prozess einzulassen. In einem zweiten Schritt errichten Teilnehmer und Coach unabhängig vom Auftraggeber ein Vertrauensverhältnis, in dem der Teilnehmer seine

eigenen Interessen unter dem Schutz des psychologischen Berufsgeheimnisses offenlegen kann. Dieser Freiraum ist für den Erfolg eines Coachings unerlässlich. Nur so kann wirklich Klartext gesprochen werden. Die Sitzungen selber finden alle zwei bis drei Wochen in der Coachingfirma und am



Leopold Hüffer, Manres AG, Zürich: «Coaching fördert den persönlichen Erfolg – und damit auch den Unternehmenserfolg.»

Arbeitsplatz des Teilnehmers statt. In den Sitzungen kommt eine Fülle von Themen zur Sprache: Die Bandbreite reicht von der strategischen Ausrichtung einer Unternehmung über die Anbahnung erfolgreicher Verkaufsabschlüsse bis zu konkreten Fragen der Situationsgestaltung. Je nach Schwerpunktsetzung stehen soziale, konzeptionelle und persönliche Facetten der Führung im Mittelpunkt der Gespräche. Für spezifische Lernbedürfnisse wird begleitende Lektüre vereinbart. Haus-, Arbeits- und Übungsaufgaben sowie ein Controlling der Umsetzung ergänzen die verschiedenen on- und off-the-job-Trainingsmassnahmen.

Langzeitwirkung mit Methode

Das Coaching als hochqualifizierte psychologische Dienstleistung vereint eine ganze Reihe von Personalentwicklungsthemen in sich. Es ist konkret auf den Teilnehmer zugeschnitten, erfordert geringen Zeitbedarf (pro Sitzung 90 Minuten) und hat aufgrund seiner rund halbjährigen Laufzeit weitreichendere Transfererfolge als ein Seminar. Bei Bedarf kann in einer Unternehmung bei gleichzeitig laufenden Coachings ein Managerforum eingerichtet werden, um Themen im Plenum zu diskutieren. Der Coachingprozess selber wird durch Zwischenberichte an den Auftraggeber begleitet. Dabei handelt es sich um eine kommunizierbare, allgemein gehaltene Oberfläche. Der Coach muss das Berufsgeheimnis wahren, aber dem Auftraggeber gleichzeitig einen Leistungsausweis

bieten. Hier ist eine Balance zwischen den Interessen von Auftraggeber und Coaching-Teilnehmer zu finden. Anlässlich der Schlussbesprechung berichtet der Teilnehmer in Anwesenheit des Coachs dem Auftraggeber über Zielsetzung, Vorgehen und Ergebnis des Coachings. Neben den Erfahrungen des Auftraggebers zählen vor allem die Erfahrungen des Teilnehmers. Seine Einschätzung entscheidet über Erfolg oder Misserfolg des Projekts. Die Abschlussbesprechung trägt darüber hinaus zur Integration der Geschäftsleitungsmitglieder untereinander bei.

Fazit: Es gibt kaum einen wirkungsvolleren Zugang für die Qualifikation einer «Führungskraft als Coach», als wenn diese Person selbst ein Coaching durchläuft.

Der Nutzen eines Coachingprogramms

- Ausrichtung auf die entscheidende Ziele der Unternehmung und der Person
- Substantielle und objektivierte Steigerung der Leistung in konkreten Bereichen
- Einübung von neuem Können
- Implementierung neuer Lösungen im Unternehmen
- Konsequente Zukunftsgestaltung
- Förderung der unternehmerischen Grundhaltung