



Neben den Seminarbausteinen und der betreuten Projektarbeit ist das Coaching fester Bestandteil im *geno forum*. Dagmar Ruppert (PFO Partnerschaft), Trainerin und Coach, berichtet im Interview zu diesem Thema.

Was ist Coaching?

Kurz ausgedrückt ist Coaching eine spezielle Form der Beratung. Der Coach ist in dieser Arbeitsform nicht der Besserwisser, der Ratschläge gibt, sondern er arbeitet gemeinsam mit dem Klienten an dessen Fragestellung. Ziel bei dieser Vorgehensweise ist, dass der Klient seine Situation selbst reflektiert und nicht die Verantwortung für seine Situation an einen Fachmann überträgt.

Coaching wird meistens als mehrstufiger Prozess verstanden. Zwischen Klient und Coach gibt es Absprachen über eine zeitlich befristete Beratungsreihe. In besonderen Fällen, wie auch im *geno forum*, gibt es das „EinmalCoaching“, also ein Einzelgespräch zwischen Klient und Berater. Das ist vor allem hier gut möglich, da bereits im Vorfeld ein vorbereitender Seminarbaustein und zwei Gruppencoachings durchgeführt wurden. Das Einzelcoaching stellt hier eine individuelle Vertiefung dar.

Wer kann vom Coaching profitieren?

Alle Menschen, die sich im beruflichen Kontext persönlich weiterentwickeln wollen oder die im Beruf vor spezifischen Fragestellungen, Entscheidungen oder Konflikten stehen und einer Beratung gegenüber offen sind.

Worin liegt der Nutzen von Coaching speziell für Führungskräfte?

Führungskräfte stehen in ihrem beruflichen Alltag permanent in der Situation, Entscheidungen unter Druck treffen zu müssen. Schwierig werden Aufgaben vor allem durch häufige Ambivalenzen. So möchten beispielsweise Führungskräfte oft Mitarbeiter in deren persönlicher Lebenssituation unterstützen, müssen gleichzeitig aber die Interessen des Unternehmens wahren. Damit sind Widersprüche vorprogrammiert.

Ähnliche Zielkonflikte entstehen aus dem Wunsch heraus mit Kollegen entspannt und konfliktfrei zusammen zu arbeiten, aber gleichzeitig eigene Interessen durchzusetzen. Dies bedeutet, dass Konflikte auch offen angesteuert werden müssen. In diesen Ambivalenzen ist es oft nicht leicht, Entscheidungen zu treffen.

Im Alltag vieler Führungskräfte fehlt oft die Gelegenheit, diese Fragen umfassend zu beleuchten. Mit Mitarbeitern geht das nur in Maßen. Bei fachlichen Themen ist das noch vorstellbar, aber es gibt auch Themen, die Führungskräfte ganz bewusst nicht mit Mitarbeitern und manchmal auch nicht mit Kollegen diskutieren möchten.

Manche Konfliktsituationen werden dann zu Hause mit Ehepartnern oder Freunden besprochen – das erleichtert im positiven Fall das Herz. Ob es hier aber immer zu differenzierten Lösungsansätzen kommt, ist die andere Frage. Coaching bietet Führungskräften einen idealen Rahmen, um berufliche Situationen zu reflektieren und zu beleuchten.

Welche Eigenschaften braucht ein Coach?

Coach ist ja leider immer noch kein geschützter Begriff – jeder kann sich so nennen. Die Qualität wird häufig erst im oder nach dem Beratungsprozess offenkundig. Allerdings werden in Fachkreisen klare Anforderungen genannt. Es sind „Mixkompetenzen“, wie die psychologische Kompetenz im Sinne von Wissen über menschliches

- Erleben,
- Verhalten,
- Denken
- und Fühlen

und über die Spielarten menschlichen Handelns in Gruppen und Organisationen.



Dagmar Ruppert

Auch methodische Qualifikationen wie lösungsorientierte Gesprächsführung, Konfliktmanagement sind notwendige Voraussetzungen. Natürlich braucht ein Coach Wissen über betriebliche Strukturen, Abläufe und Zusammenhänge. Des Weiteren ist Managementwissen notwendig: wie Aufgaben einer Führungskraft und die Kenntnis gängiger Führungskonzepte. Sehr wichtig sind zusätzlich persönliche Qualifikationen wie Lebenserfahrung und die Fähigkeit zur Reflexion. Ein guter Coach wird sich ständig selbst weiterbilden und auch regelmäßig supervidieren lassen, um seiner Rolle gerecht zu werden.

Wie ist Ihr Selbstverständnis als Coach?

Mir ist es wichtig, zu meinen Klienten ein Vertrauensverhältnis aufzubauen, so dass sie meine Beratung nicht als Besserwisserei oder Bevormundung erleben, sondern als konstruktive Klärungshilfe in den verschiedensten Situationen. Ich weiß, dass die Menschen, mit denen ich arbeite, durchaus in der Lage sind, auch ohne Coaching erfolgreich zu sein. Trotzdem möchte ich durch meine Arbeit Unterstützung geben. Auch deshalb, um meinen Klienten andere Wege als die gewohnten aufzuzeigen. Wichtig ist mir dabei, die Menschen zum Handeln zu ermutigen.

Wie lässt sich der Erfolg eines Coachings messen?

Objektive Erfolgsmessung gibt es in diesem Bereich nicht – menschliches Verhalten ist ja immer durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst. Der Erfolg ist insofern subjektiv: Ist der Klient zufrieden, kann man von Erfolg sprechen.

Wie ist Ihre Vorgehensweise im *geno forum*?

Im *geno forum* gibt es zwei Varianten von Coaching. Zum einen in der Gruppe, wo einzelne Teilnehmer Fragestellungen einbringen, die mit der Gruppe behandelt werden, so dass nicht nur derjenige, der die Fragestellung einbringt, sondern auch die anderen Teilnehmer von der Bearbeitung profitieren können. Dieser Rahmen ist selbstverständlich nicht für alle Fragestellungen geeignet, so dass jeder Teilnehmer ein individuelles Einzelcoaching nutzen kann.

Gelegentlich sind Befürchtungen festzustellen, dass im Coaching ein "Seelenstrip" verlangt wird - zu recht?

Nein. Es geht letztlich im Coaching darum, Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Dazu ist es häufig notwendig, ein bisschen „drum herum“ zu fragen. Ich möchte dies an einem Beispiel verdeutlichen: Ein Vorstand bringt die Frage ein, wie er einen Mitarbeiter der zweiten Ebene dazu bringen kann, seine Führungsaufgaben besser wahrzunehmen. Diese Frage ist nicht allgemein zu beantworten. Also müssen wir

verschiedene Punkte klären: welche Führungsaufgaben nimmt er nicht wahr? Wie sind die genauen Erwartungen des Vorstands an das Führungsverhalten dieses Mitarbeiters? Wie zeigt sich das Verhalten des Mitarbeiters konkret? Was wurde bisher schon unternommen, um das Verhalten des Mitarbeiters zu korrigieren? Hat sich der Mitarbeiter schon immer so verhalten oder hat sich das Verhalten geändert? Diese Fragen sind notwendig, um für den speziellen Fall eine geeignete Lösung zu finden.

Ich erkläre meine Vorgehensweise zu Beginn jeder Veranstaltung und habe die Erfahrung gemacht, wenn der erste Teilnehmer eine Fragestellung einbringt und diese mit der Gruppe bearbeitet wurde, ist das Eis gebrochen. Die eingangs erwähnte Furcht basiert selten auf eigenen Erfahrungen, sondern auf Mutmaßungen und Unsicherheit, die sich im Coaching schnell als unbegründet erweisen.

Was sind typische Themen, die von den Teilnehmern eingebracht werden?

Das ist von Gruppe zu Gruppe sehr unterschiedlich. Beispiele für häufig eingebrachte Themen sind:

- Wie kann ich das Zusammengehörigkeitsgefühl meiner Mitarbeiter erhöhen?
- Wie kann ich meine Außenwirkung verbessern?
- Wie verhalte ich mich im Vorfeld einer Fusion meinen Mitarbeitern und meinem Fusionspartner gegenüber?
- Ich habe einen Konflikt mit einem Vorstandskollegen, wie gehe ich damit um?

Diese Beispiele zeigen die mögliche Bandbreite auf. Sie sehen, es geht einerseits um sehr persönliche Anliegen und andererseits um komplexe strategische Aspekte.

Welche Unterschiede sehen Sie im Coaching mit Vorständen und Führungskräften der zweiten Ebene?

Es geht durchaus um vergleichbare Themen. Allerdings sind bei Vorständen die Themenbereiche häufig eher auf einer

übergeordneten Ebene (wie z.B. Fusion) angesiedelt. Dagegen sind es in der zweiten Ebene häufiger Fragen, die direkt die Mitarbeiterführung betreffen. Das kommt bei Vorständen schon seltener vor, obwohl sie ja auch Führungsaufgaben innehaben und dort sicher genauso wie auf der zweiten Ebene Fragen und Problemstellungen entstehen. Allerdings haben die übergeordneten Themen mehr Brisanz und damit eine höhere Priorität.

Wo findet Coaching seine Grenzen?

Was ich als Coach nicht leisten kann und will, sind Empfehlungen zu rein betriebswirtschaftlichen und arbeitsrechtlichen Fragen. Dafür gibt es andere Fachleute. Auch hat Coaching eine Grenze, wo es in den therapeutischen Bereich geht. Massive Angstgefühle, Eheprobleme oder Erziehungsfragen wären hierfür ein Beispiel. In diesen Fällen kann ich den Therapeuten nicht ersetzen sondern nur auf ihn verweisen.

Dagmar Ruppert

- Jahrgang 1955
- Kaufmännische Ausbildung
- Diplom-Psychologin
- Systemische Beraterin
- Supervisorin (bdp)
- Trainerin
- Coach

PfO Partnerschaft

PfO (Psychologie für Organisationen) hat ihren Sitz in Ginsheim und ist seit mehr als 15 Jahren branchenübergreifend in den Bereichen Training, Beratung und Coaching tätig. Zum Kundenkreis gehören namhafte Industrieunternehmen und Finanzdienstleister sowie verschiedene Partner im genossenschaftlichen Bereich.