

therapeutische Kompetenz und Erfahrung im Lebensraum von Führungskräften beim Berater gleichermaßen gefordert. Zur Vorbereitung der Umsetzung der neuen Erkenntnisse in die Praxis können auf dem Hintergrund der konkreten Problembearbeitung dann Elemente aus halbstrukturierten Verhaltenstrainingsprogrammen durch den Berater eingesetzt werden. Solche Programme betreffen hauptsächlich

- Kommunikation
- Psychologische Streßtechniken
- Bewerbungstraining
- Problemlösungstechniken.

Dies ist dann das „Handwerkzeug“ des Beraters, das er zusammen mit dem Klienten auf die Lösung seiner konkreten Probleme anwendet.

Gestaltübungen, Rollenspiele mit Video und Phantasiereisen, Atem- und Entspannungsübungen sind dabei nie Selbstzweck oder gar starrer Pro-

grammbestandteil, sondern ein Instrumentarium, das der Berater flexibel und sensibel zur Förderung seines Klienten einsetzen wird.

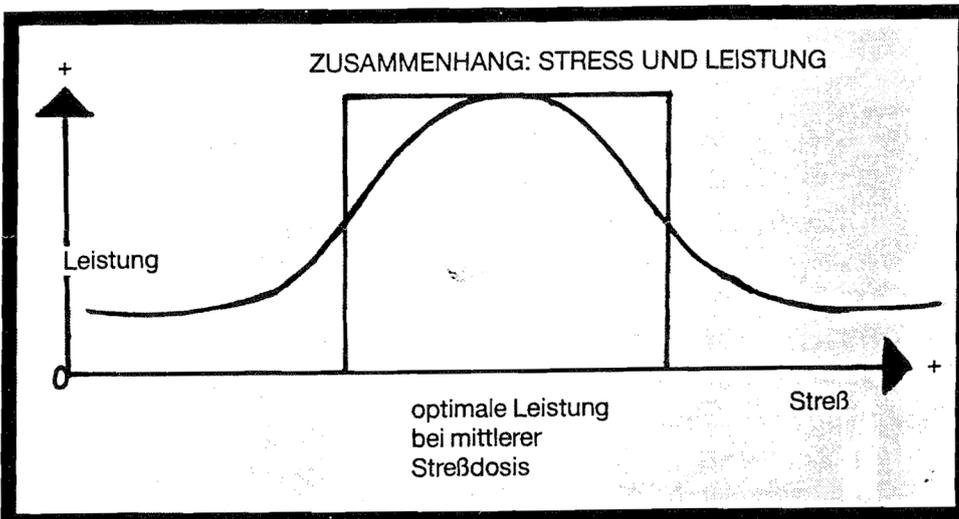
Zwei Fälle – zwei Lösungen

Im Beratungsfall von Horst D. (Name geändert) galt es zunächst, Gefühlen von Enttäuschung, Ärger, Ungerechtigkeit und Selbstvorwürfen in intensiven Gesprächen Raum zu geben und sie somit verarbeitbar zu machen. Horst D. war nach langen Jahren als Technischer Leiter in einem Konzernunternehmen nach einer Produktpassung nun nur noch eine „Partposition“ geblieben. Er suchte das Gespräch mit dem Coaching-Berater, um aus dieser für ihn unbefriedigenden und zunächst ausweglos scheinenden Situation herauszukommen.

Die Einsicht, daß auch in dieser Krise eine Chance steckte, entwickelte sich dann während der Gespräche langsam. Er entschied sich, „den Kopf nicht in den Sand zu stecken“, sondern begann ein realistisches Bild seiner eigenen Fähigkeiten zu erarbeiten und die Suche nach einer passenden Position aufzunehmen. Hier zeigte sich nun, daß Bewerbungsgespräche nicht gerade seine Sache waren. Er hatte in seinem jetzigen Unternehmen langjährig durch gute fachliche Leistungen überzeugt.

In Rollenspielen und der Nachbearbeitung kritischer Bewerbungssituationen wurden dann die vorhandenen emotionalen Blockaden langsam abgebaut, und er gewann deutlich an Sicherheit und Selbstverständlichkeit in der Darstellung seiner eigenen Person im Bewerbungsgespräch.

Ganz anders die Situation einer Nachwuchsführungskraft, die nun eine Gruppe von Mitarbeitern zu leiten hatte, die bis dahin weitgehend ihre Kollegen waren. Hier zeigte sich, daß der persönliche Konflikt, diese Rolle wahrzunehmen, in einer zunächst erstaunlich verzerrten Vorstellung über diese neue Aufgabe im Unternehmen bestand. Der



”

Coaching funktioniert nur, wenn der Klient völlig sicher ist, daß alles, was im Coaching bearbeitet wird, strikt vertraulich ist. Dies gilt auch und insbesondere, wenn der Coaching-Berater vom Unternehmen engagiert wird.

”

Checkliste: Coaching Einsatzpunkte und typische Themenstellungen

- Karrierereflektion und Standortbestimmung
- Selbstbildklärung durch offenes Feedback
- Streßbewältigung bei Gefühlen von Ausgebrannt-Sein und Überfordert-Sein
- Mentale Vorbereitung auf schwierige Aufgaben
- Reflektion des Kommunikations- und Führungsverhaltens
- Kündigen oder weitermachen?
- Vorbereitung und Prozeßbegleitung bei Bewerbungsphasen
- Private Probleme Familie, Partnerschaft, Abhängigkeiten

Mann hatte die Vorstellung, gegenüber seinen früheren Kollegen nun den „harten Mann“ zu zeigen oder sich nicht genügend durchsetzen zu können. Nachdem diese dahinterliegende Vorstellung einmal klar herausgearbeitet war, wurden dann konkrete Schritte abgesprochen, mit denen er diese Annahmen in ganz konkreten Situationen mit seinen jetzigen Mitarbeitern überprüfen konnte. Er stellte dabei erstaunt fest, daß gerade die gute persönliche Beziehung zu seinen Mitarbeitern einen deutlichen Erfolgsfaktor darstellte. In Rollenspielen wurde dann ausprobiert und eingeübt, daß er diese persönliche Beziehung aufrechterhalten und dennoch deutliche Leistungsanforderungen und Kontrollen durchführen konnte.