

len und durch ein offenes Besprechen dieses Themas eine erste Einschätzung für die Tragfähigkeit dieser Beziehung gewinnen. Dies gilt auch, wenn der Manager selbst, unabhängig von seinem Unternehmen, den Kontakt zum Berater sucht. Die typischen Phasen der Zusammenarbeit mit dem Coaching-Berater sind in der abgebildeten Übersicht dargestellt.

”

Neben aller notwendigen methodischen Fundierung sind die entscheidenden Grundlagen für eine produktive Beratungsbeziehung die persönliche Akzeptanz und das persönliche Vertrauen zwischen dem Klienten und dem Coaching-Berater.

”

Coaching ist eine Begleitung auf Zeit. So gesehen, ist Ziel für den Berater bei dieser „Hilfe zur Selbsthilfe“, sich im rechten Zeitpunkt wieder entbehrlich zu machen. Dies kann je nach individueller Aufgabenstellung von vornherein klar definiert sein, indem z. B. nach der Problemanalyse und dem Erstellen des individuellen Arbeitsplans ein genau strukturiertes Programm durchgeführt wird. Manche Aufgaben machen eher eine längerfristige Begleitung in regelmäßigen Abständen notwendig.

Wichtig ist, daß der Coaching-Berater auch nach der Beendigung eines

konkreten Beratungsprojekts für den Klienten im Bedarfsfall wieder zur Verfügung steht. Veränderungen in der Arbeitssituation oder in der persönlichen Situation können eine Überarbeitung der bisherigen Lösung erforderlich machen, wobei dann auf dem bisher erreichten Niveau direkt begonnen werden kann und sämtliche Fragen der gegenseitigen Akzeptanz und der „Vorgeschichte“ nicht noch einmal bearbeitet werden müssen.

Coaching und Programme zur Persönlichkeitsentwicklung

Programme zur Persönlichkeitsentwicklung basieren auf den Konzepten und Methoden der Humanistischen Psychologie und haben zumeist ein Ziel, die psychosoziale Kompetenz des einzelnen zu entwickeln, damit er seine gesamten Fähigkeiten und Möglichkeiten entfalten kann und somit den für ihn bestmöglichen Beitrag zur Gemeinschaft erbringt. Dies bedeutet bei der Förderung von Führungs- und Führungsnachwuchskräften, sie auf die Wahrnehmung von Führungsaufgaben aufgrund ihrer Gesamtpersönlichkeit vorzubereiten, so daß sie in die Lage versetzt werden, eine Gruppe nicht nur aufgrund ihrer Positionsmacht, sondern als „Teamleiter“ zu führen. Führung als sozioemotionalen Prozeß zu begreifen ist die beste Basis für volle Leistungsentfaltung der Mitarbeiter, Ei-

genverantwortung und Kreativität. Der Weg dahin geht über Selbsterfahrung im Umgang mit Konflikten, mit Kommunikation in Gruppen und Erweiterung der Wahrnehmungsmöglichkeiten.

Coaching und Persönlichkeitsentwicklung haben also deutliche Berührungspunkte. Coaching konzentriert sich dabei stärker auf Korrekturen und individuelle Lernchancen der einzelnen Führungskraft in der Auseinandersetzung mit ihren konkreten Aufgaben. Dies ist, so gesehen, also eher ein „Nachbessern“ und Begleiten auf dem aktuellen Weg. Persönlichkeitsentwicklungsprogramme können quasi eine Basis liefern, auf der dann nur noch ganz besondere persönliche oder individuelle Probleme auf dem Wege eines Einzelcoachings weiter bearbeitet werden müssen.

Persönlichkeitsentwicklungstrainings finden zumeist in Gruppen von acht bis zwölf Teilnehmern statt, so daß hier auch die Möglichkeit besteht, einer breiten Schicht von Mitarbeitern im Unternehmen (z. B. Führungsnachwuchs-

”

Coaching ist eine Begleitung auf Zeit. So gesehen, ist Ziel für den Berater bei dieser Hilfe zur Selbsthilfe, sich im rechten Zeitpunkt wieder entbehrlich zu machen.

”

kräften) diese Chance zur Entwicklung persönlicher Kompetenz zum Nutzen des Unternehmens und auch der eigenen Person zu geben.

Coaching und Persönlichkeitsentwicklungsprogramme lassen sich dabei gut miteinander kombinieren. Gerade bei der Einführung von Verhaltens- und Kommunikationstraining sowie Maßnahmen der Teamentwicklung können die obersten Führungskräfte oder Teamleiter mit begleitendem Coaching in den für sie wichtiger werdenden psychosozialen Kompetenzen gefördert werden. **Widerständen gegenüber Verhaltens- und Teamtraining von den obersten Führungskräften sowie auch heimlicher Sorge vor nachwachsenden „Psycho-Profis“ kann so in konstruktiver Weise begegnet werden.** 

Zusammenarbeit mit dem Coaching-Berater

1. Schritt:

Vereinbarung eines Erstgesprächs, um persönliche Akzeptanz zu finden, eine erste Problemsicht zu bekommen und Erwartungen und Möglichkeiten abzuklären.

2. Schritt:

Gemeinsame Problemanalyse und Entscheidung über den individuellen Arbeitsplan.

3. Schritt:

Die Realisierung ist individuell. Von regelmäßigen 1- bis 2stündigen Terminen bis zu halb- oder ganztägigen Blocktrainings.

4. Schritt:

Resümee über die Coaching-Arbeit und (vorläufige) Beendigung der Beratung.