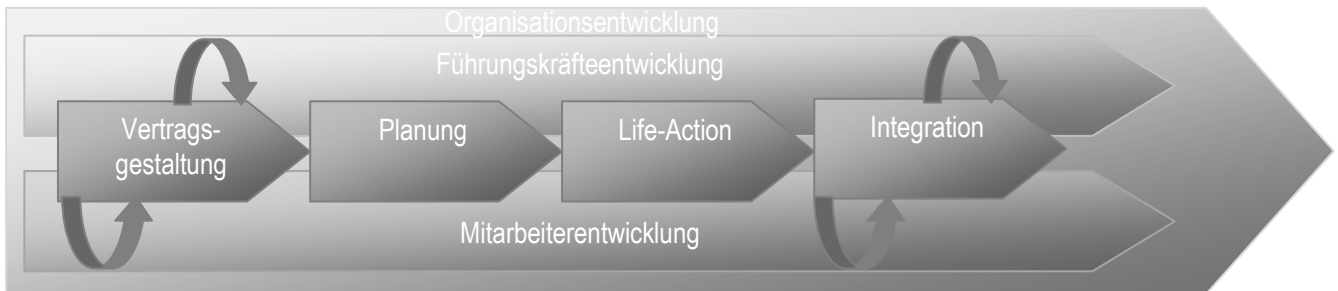


promove letter 0310 Coaching als Geschäftsprozess

Weswegen soll Coaching ein Geschäftsprozess sein? Ganz einfach: Weil durch Coaching das grösste Wertschöpfungspotenzial der Unternehmung effektiv genutzt werden kann: dasjenige der Menschen. Wenn wir HR, Finances oder IT als Supportprozesse betrachten, so macht es Sinn, dies erst recht mit Coaching zu tun.



Coaching setzt Energien frei

Führung ist anspruchsvoll. Oft versuchen wir aber, mit klassischen Methoden klassische Probleme zu meistern – und vernachlässigen, dass wir bloss an der Effizienz, nicht jedoch an der Effektivität des Systems Unternehmen arbeiten: Wir lernen im System, jedoch nicht am System. Dabei übersehen wir, woher die wesentliche Antriebsenergie für Entwicklung und Veränderung stammt: Von den Mitarbeitenden selbst. Diese individuell zu heben, bringt die Unternehmung weiter als oft mit viel Getöse und Geld gesponsorte Kollektivprogramme. Entscheidend ist jedoch eine intelligente Vernetzung der Entwicklung Einzelner mit der Bewegung des Kollektivs.

Phase 1: Vertragsgestaltung

Worum geht es? Coaching ist ein systemischer Prozess. Er zieht in der Mikrobetrachtung sowohl den Coachee, das ihn umgebende System wie Mitarbeiter, Peers oder Projektteams mit ein. Aus der Makrobetrachtung ist es notwendig, konstant den Businessbezug herzustellen. Ein Coaching, welches in der betrieblichen Realität greifen soll, muss diesem systemischen Anspruch genügen. Wie kann nun jedoch in diesem System der effektive Auftrag geklärt werden? Und was tun, wenn der Sponsor nicht das Gleiche will wie der Coachee? Die drei V's (*Vertrauen, Vernetzung, Vernetzung*), können in dieser Phase hilfreich sein.

Die vielleicht wichtigste Phase im Coaching ist der *Beziehungsaufbau*. Wenn der Vertragspartner nicht den Eindruck erhält, dass ein Coach in der Lage sei, unterschiedlichen Ansprüchen ebenso zu genügen wie den Kontakt zu den Beteiligten herzustellen, wird es keine Zusammenarbeit geben. Vertrauen muss langsam erwirkt werden, verwirkt ist es schnell. Das ist wohl einer der Gründe, warum sich erfolgreiche Coaches nicht „verkaufen“, sondern ihre Aufträge über Beziehungen erhalten – also über Menschen, mit denen sie in der Vergangenheit vertrauensvoll arbeiten konnten.

Nun geht es darum, den Coachingprozess intelligent mit den Geschäftsprozessen – also mit dem Business aber auch mit dem Management Development - zu *vernetzen*. Allzu oft passiert es leider, dass Coaching als politisch losgelöster Entwicklungsprozess im Unternehmen erfolgt, ohne sicherzustellen, dass Resultate nachhaltig greifen können. Selbstverständlich geht es im Coaching um einen vertraulichen Prozess. Wenn aber nicht sichergestellt wird, dass die erzielten Fortschritte auch im Sinne der Unternehmung genutzt werden, so erzielt Coaching nicht die Wirkung, die eigentlich von ihm ausgehen kann.

Nach diesen Vorabklärungen kommt schliesslich der *Vertrag* an sich. Kein Coaching ohne entsprechenden Vertrag. Hier werden die Zielsetzungen der verschiedenen Systempartner bestmöglichst vereint, die gemeinsamen Spielregeln genannt, die Kommunikation und das Feedback untereinander festgelegt, sowie die Dauer und die Konditionen der Begleitung definiert.

Vertrags-
gestaltung



Phase 2: Planung

Nun geht es um die Planung des Prozesses. Um das Gesamtsystem in den Prozess einbeziehen zu können, ist es wesentlich, eine möglichst objektive Basis für die Arbeit zu erhalten. Es reicht nicht, einzig auf der Wahrnehmung des Coachees zu arbeiten. Wesentlich ist das – vertrauliche – Feedback von Chefs, Teammitgliedern oder Mitarbeitenden, etwa anhand einer 360°-Feedbacks. Nun sind Führungskräfte oft nicht begeistert, für ein Coaching eine Fremdbeurteilung vornehmen zu lassen: Sie möchten nicht, dass die Begleitung publik wird. Das ist ein Dilemma: Wie soll der Coach einen Einblick in die relevante Welt des Coachees erhalten, wenn ihm der Zugriff auf diese verwehrt bleibt? Eine Möglichkeit ist der Einsatz von Career Change – Checks. Die Career Change - Checks © sind eine wissenschaftlich validierte Methode, Menschen auf unterschiedlichen Hierarchiestufen fit für Veränderungsprozesse zu machen. Dabei handelt es sich um eine Web-basierte *Selbstanalyse*, mit welcher verschiedene Indikatoren der persönlichen Arbeitsmarktfitness und Veränderungs- bzw. Bewegungsfähigkeit erörtert werden. Die Methode mündet in ein einmaliges und *vertrauliches Auswertungsgespräch*, welches von einem zertifizierten Change-Coach © begleitet wird. Am Ende jedes Gesprächs steht ein individueller Massnahmenplan, anhand dessen sich die eigene professionelle Zukunft proaktiv gestalten lässt. Der Coachee hat nun selbst die Werkzeuge in der Hand, mithilfe deren er sein relevantes Umfeld – Chefs, Peers, Mitarbeitende – Veränderung aktiv gestalten kann.

Planung

Phase 3: Life-Action-Coaching

Jetzt folgt die eigentliche Begleitung. Wesentlich ist, dass die Coachings so praxisnah wie möglich erfolgen, im Hier und Jetzt den Alltag des Coachees spiegeln. Versuchen Sie, die Coachings nicht nur in One-to-One-Settings abzuhalten, sondern die Coachees wirklich in Teammeetings, bei Präsentationen, bei der Problemlösung zu erleben. Es gilt, diese Möglichkeiten in der Vertragsphase zu klären und dem Coachee aufzuzeigen, wie er durch eine unmittelbare Beobachtung gewinnen kann. Strike, when the iron is hot: Feedback ist nie so gut wie unmittelbar auf eine Aktion.

Life-Action

Phase 4: Integration

Was kann der Coachee, was kann die Unternehmung lernen aus dem Coaching? In dieser Phase geht es um die Integration der Veränderung in das relevante System des Coachees und des Sponsors, in die Personal- und Führungskräfteentwicklung, schlussendlich auch in die Organisationsentwicklung. Ohne systemisches Feedback lohnt sich der Aufwand für Coaching nicht. Und wieder kommen wir auf die Vertragsphase zurück: Wenn zu Beginn des Prozesses ein integrierter Ansatz gewählt worden ist, so kann nun eine Vernetzung stattfinden. Wurde Coaching als Einzelmassnahme definiert, so können im Nachklang nur mehr schwierig Brücken in die Unternehmung gebaut werden.

Integration

Coaching als Wertschöpfungsprozess verstanden verbessert die Führung und die Gesamtperformance der Unternehmung. Es lohnt sich also, effektiv und nicht nur effizient zu sein.

Wir freuen uns auf einen konstruktiven Austausch mit Ihnen.

promove TM



Dr. Viktor Beyfuss,
Partner



Bruno Gerber,
Partner



Marie-Theres Hofmann
Partner



Dr. Michael Kres
Partner

Der nächste promote letter erscheint im September 2010.

