Die Chemie muss stimmen

Bei beruflichen oder privaten Herausforderungen kann ein Coaching helfen – Ein Überblick über die unterschiedlichen Formen

Wenn Mitarbeiter neue Aufgaben lösen sollen, benötigen sie neben der fachlichen oft eine mentale Unterstützung. Deshalb engagieren Unternehmen zunehmend Coachs. Doch wann ist eher ein Einzel- und wann ein Gruppen- oder Teamcoaching sinnvoll?

Von Bernhard Kuntz

Michael Schwartz (Mitte) agiert in den Teamcoaching-Sitzungen als Moderator, der das Gespräch vermittelt und begleitet. Foto: ilea-Institut, Esslingen

„Mein Leben wird stets komplexer“ – dieses Gefühl begleitet viele Menschen. „Ich soll mich weiterbilden. Ich soll für mein Alter vorsorgen. Ich soll...“. Manche fühlen sich hiervon schlicht und einfach überfordert. Kein Wunder, dass der Bedarf an persönlicher Beratung wächst.
Eine ähnliche Situation zeigt sich in Unternehmen. Auch dort müssen die Mitarbeiter laut Michael Schwartz, dem Geschäftsführer des ilea-Instituts in Esslingen, „immer häufiger neue Denk- und Verhaltensmuster zeigen“. Zum Beispiel beim Führen der Mitarbeiter, beim Betreuen von Kunden oder bei der Zusammenarbeit. Entsprechend steigt auch hier der Bedarf an Unterstützung.
Auf diese Entwicklungen hat die Beraterzunft reagiert und bietet unter dem Label Coaching die unterschiedlichsten Beraterleistungen an.

Ganz individuell – Einzelcoaching

„Die Mutter aller Coaching-Formen ist das Einzelcoaching“, betont die Coach-Ausbilderin Sabine Prohaska, Wien. Dabei trifft sich eine Person, der so genannte Coachee, mit einem Berater, um mit ihm eine Lösung für eine aktuelle berufliche oder private Herausforderung zu erarbeiten. Das Coaching kann sich, wenn der Coachee eine Privatperson ist, um die Frage drehen: Soll ich meinen Job wechseln? Oder: Wie bringe ich die vielen Anforderungen, die an mich gestellt werden, unter einen Hut? Im Zentrum des Coachings steht dabei also eine Frage, „die einer baldigen Antwort bedarf und bei der die betreffende Person das Gefühl hat: Alleine bin ich nicht entscheidungs- und handlungsfähig, zum Beispiel weil mir Infos fehlen.“
Beim Coaching lautet die Grundannahme stets: „Der Coachee kann sein Leben alleine meistern. Er benötigt aber in der aktuellen Situation zeitlich befristet eine punktuelle Unterstützung“, erklärt Coach-Ausbilderin Prohaska. In den Coachingsitzungen stößt man jedoch immer wieder auf Fragen, „die die Persönlichkeit des Coachees tangieren“. Zum Beispiel: Schiebt er häufig wichtige Entscheidungen auf die lange Bank? Deshalb muss ein Coach psychologisches Know-how haben, betont Prohaska – auch um gegebenenfalls sagen zu können: „Das übersteigt jetzt meine Kompetenz.“
In Unternehmen sollen oft ganze Mitarbeitergruppen neue Denk- und Verhaltensmuster zeigen, zum Beispiel weil sich der Markt geändert hat. Dann sind Einzelcoachings meist nicht sinnvoll, erklärt der Managementberater Albrecht Müllerschön aus Starzeln bei Tübingen – „auch weil dort kein Erfahrungsaustausch mit Kollegen und keine Verständigung auf ein gemeinsames Vorgehen erfolgt“. Dann ist eher ein Team- oder Gruppencoaching angesagt.

Im Austausch – Teamcoaching

Von Teamcoaching spricht man dann, wenn die Teilnehmer ein Arbeitsteam bilden – also gemeinsam an der Lösung einer Aufgabe arbeiten müssen. In diesem Fall drehen sich die Treffen oft um folgende Fragen: Was ist unser Ziel? Welche Aufgaben ergeben sich hieraus? Was ist nötig, damit wir diese bestmöglich lösen? Und: Wer macht was bis wann?
Managementberater Müllerschön weiß: „Beim Sich-Verständigen auf ein gemeinsames Vorgehen und beim Umsetzen der vereinbarten Lösung sind Reibereien vorprogrammiert.“ Abstimmungsschwierigkeiten können auftauchen, weil die Teammitglieder verschiedene Interessen haben. „Deshalb hat beim Teamcoaching der Coach auch die Funktion eines Katalysators, der dafür sorgt, dass die Knackpunkte angesprochen werden.“
In den Sitzungen werden zuweilen Vorwürfe laut wie: „Herr Mayer gibt mir zu wenig Infos. Deshalb kann ich nicht ...“ In diesem Fall ist der Coach als Moderator gefragt. Denn in den Teamcoaching-Sitzungen kann zwar erörtert werden, welche Merkmale der Organisation dazu führen, dass eine Person ein bestimmtes Verhalten zeigt. „Dort sollte aber nicht darüber gesprochen werden, welche Persönlichkeitsmerkmale von Herrn Mayer dazu führen, dass er Informationen nicht weiter gibt. Dies käme einem Bloßstellen gleich“, mahnt Schwartz. Solche persönlichen Aspekte müssen im Vier-Augen-Gespräch, also im Einzelcoaching erörtert werden.

Gemeinsam – Gruppencoaching

Beim Gruppencoaching bilden die Teilnehmer kein Arbeitsteam. Sie nehmen in ihrer Organisation jedoch ähnliche Funktionen wahr. Klassischer Anlass für ein Gruppencoaching: Mehrere junge Führungskräfte eines Unternehmens sind noch unsicher, wie sie sich in bestimmten Führungssituationen verhalten sollen. Oder: Die Führungskräfte stehen vor einer für sie neuen Aufgabe – zum Beispiel Mitarbeiter in einer Umbauphase des Unternehmens führen.
Dann ist ein Gruppencoaching meist effektiver als ein Einzelcoaching. Denn im Austausch mit ihren Kollegen wird den Führungskräften oft klar, „dass die Wurzeln ihrer Probleme nicht in ihrer Person, sondern primär in der Situation haben“, erklärt Albrecht Müllerschön. „Sie merken im Gespräch mit ihren Kollegen aber auch, wo diese mehr oder weniger Schwierigkeiten haben – wo also vermutlich ihre persönlichen Stärken und Schwächen liegen.“ Diesen Reflexionsprozess muss der Coach stimulieren. Er sollte die Teilnehmer außerdem dazu veranlassen, aus ihren Erkenntnissen die nötigen Schlüsse zu ziehen. „Zugleich sollte er ihnen aber als Rat- und Impulsgeber zur Seite stehen“, fordert Müllerschön, „und die Führungskräfte zum Beispiel auf alternative Lösungswege hinweisen, an die sie aufgrund ihrer geringen Erfahrung noch nicht denken.“ Deshalb muss der Coach Führungserfahrung haben.

Beim Einzelcoaching werden individuelle Lösungen für berufliche oder private Herausforderungen erarbeitet. Foto: Die PRofilBerater, Darmstadt

Mehr als Kampfkunst

(tmn) – Selbstverteidigungskurse sollen Frauen helfen, sich bei drohender Gewalt wehren zu können. Doch worauf kommt es bei diesen Kursen an? Harald Schmidt von der Zentralen Geschäftsstelle für Polizeiliche Kriminalprävention der Länder und des Bundes erklärt es.

■ Was sollten Selbstverteidigungskurse vermitteln?
Die Qualität der Kurse ist sehr unterschiedlich, sagt Schmidt. Er empfiehlt Selbstbehauptungskurse. „Sie vermitteln Abwehrtechniken und stärken auch das Selbstbewusstsein der Frauen.“ Rollenspiele dagegen, die reale Situationen nachspielen, sind kein guter Ansatz, sagt der Experte. Sie können Frauen verunsichern oder ein falsches Bild vermitteln: „Frauen könnten so denken, dass sie wirklich jeden Angreifer mit körperlicher Gegenwehr in die Flucht schlagen.“ Das entspreche aber nicht der Realität.

■ Was ist ein seriöser Anbieter?
Ein Qualitätskriterium ist, wenn die Anbieter mit der Polizei oder Opferschutzeinrichtungen wie dem Weissen Ring zusammenarbeiten. Auch wichtig: die Qualifikation der Trainer. „Diese sollten eine fachliche Ausbildung oder sozialpädagogisches Wissen haben“, erläutert Schmidt. Man sollte im Zweifel nach konkreten Expertise-Nachweisen fragen. Er rät von Kursen ab, die mit steigender Kriminalität werben.

■ Reicht ein einmaliger Selbstverteidigungskurs aus?
Eher nicht. Um im Ernstfall auch richtig angewendet werden zu können, müssen Selbstverteidigungstechniken lange geübt werden. „Der Kurs sollte mehrmals stattfinden und die Inhalte wiederholt werden“, so Schmidt.

■ Pfefferspray in der Handtasche?
Schmidt hält gar nichts davon. „Von einer Bewaffnung raten wir konsequent ab.“ Als Beispiel nennt er Selbstverteidigungsschirme. Das Problem: Der Täter kann fliehen – oder noch aggressiver werden. „Dann eskaliert die Situation im schlimmsten Fall.“ Beim Wehren besteht die Gefahr, sich selbst zu verletzen. Zum Beispiel, dass man Pfefferspray selbst einatmet, auf die Haut und in die Augen bekommt.

■ Sind Frauen gefährdeter?
Zumindest bei sexueller Gewalt lautet die Antwort klar: ja. 2014 wurden laut polizeilicher Kriminalstatistik rund 12 750 Straftaten gegen die sexuelle Selbstbestimmung registriert. 93 Prozent der Opfer waren Frauen und Mädchen. „Aber Frauen werden eher Opfer von Gewalt im sozialen Umfeld“, so Schmidt. „Der Fremde, der Frauen auf der Straße angreift, ist nicht die Regel.“

ANZEIGEN ANZEIGEN

Steuerfrei finanzieren

(tmn) – Arbeitgeber können ihren Mitarbeitern ein berufsbegleitendes Studium finanzieren, ohne dass dafür Steuern fällig werden. Darauf weist die Bundessteuerberaterkammer in Berlin hin. Die Voraussetzung dafür ist jedoch, dass das Studium Bestandteil der Berufsausbildung ist. Außerdem müsse die Teilnahme an dem Studium zu den Pflichten des Arbeitnehmers aus dem Dienstverhältnis zählen. In diesem Fall werde die Förderung des Arbeitgebers nicht als zusätzlicher Arbeitslohn gewertet, der versteuert werden muss.
Gleiches gilt auch für eine Weiterbildung. Auch diese müsse aber überwiegend im betrieblichen Interesse des Arbeitgebers erfolgen, inhaltlich also zum Aufgabenspektrum des Mitarbeiters passen. Dabei sei es allerdings unerheblich, ob die Bildungsmaßnahme am Arbeitsplatz, in zentralen betrieblichen Einrichtungen oder in außerbetrieblichen Einrichtungen stattfindet.

BERUFSBEGLEITEND STUDIEREN

Ein berufsbegleitendes Studium kostet Zeit: Gut 14 Stunden pro Woche müssen Teilnehmer einkalkulieren. Das geht aus einer Befragung der FOM Hochschule hervor. Für die Umfrage wurden knapp 700 Fragebögen von Studierenden ausgewertet. Das Studium neben dem Job wird von vielen als anspruchsvolle, aber sinnvolle Beschäftigung empfunden. Die Befragten gaben etwa an, dass sie im Studium neue Erfahrungen bezüglich des eigenen Könnens machen. Knapp 80 Prozent (78,2 Prozent) streben einen Bachelor als Abschluss an.