

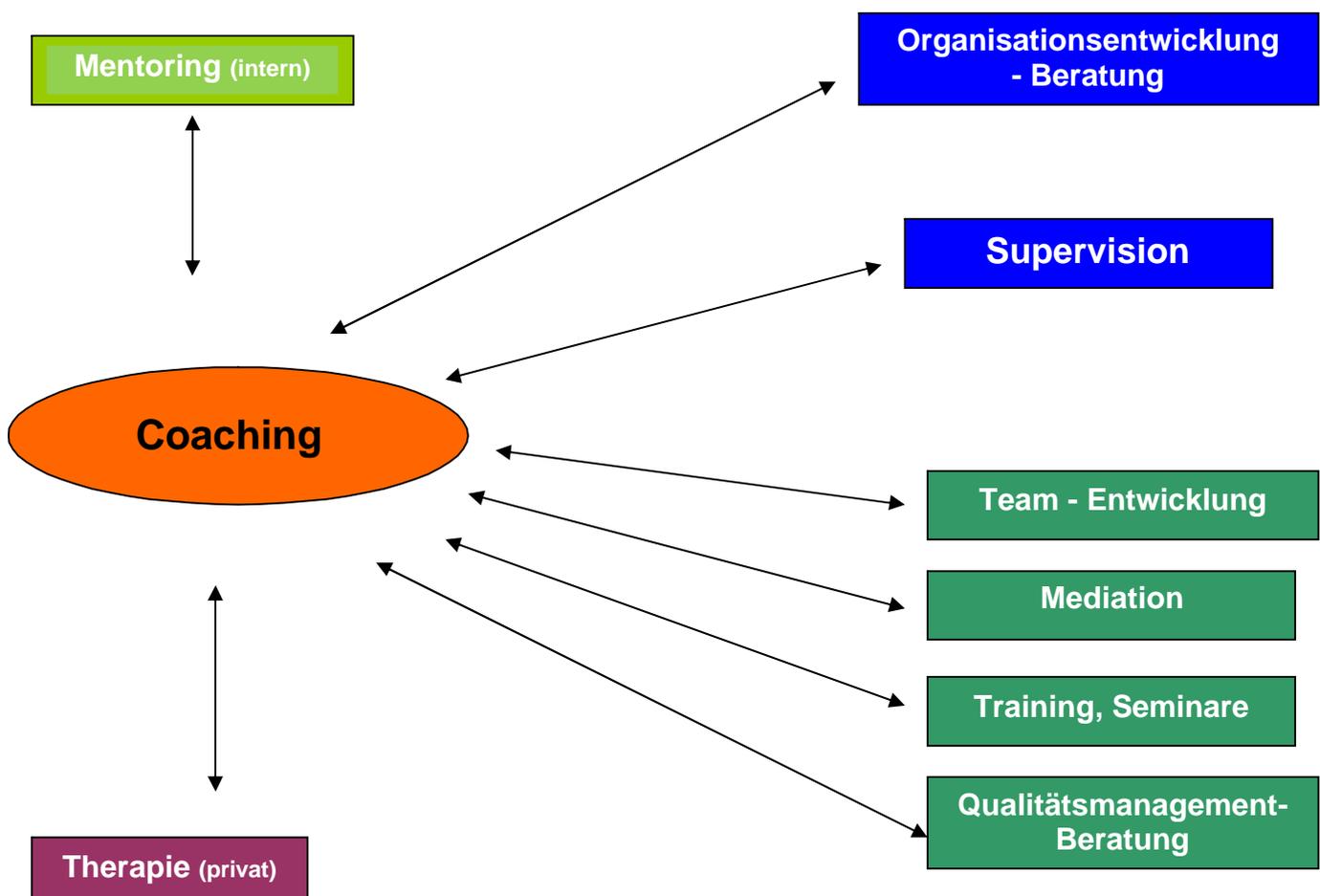
Coaching im Kontext anderer Beratungsformen bzw. Personalentwicklungs-Maßnahmen

Neben Coaching werden in Unternehmen, bzw. Organisationen selbstverständlich auch andere Beratungsformen und Maßnahmen zur Entwicklung von Mitarbeiter/innen und Organisation genutzt. In sozialen Organisationen gehört die regelmäßige Supervision für Teams zum Qualitätsmanagement, bzw. zu den Qualitätsstandards. Außerdem wird Coaching von Führungskräften über unterschiedliche Wege in Anspruch genommen: über das Unternehmen finanziert oder selbst finanziert. So kann es gerade in größeren Organisationen parallel verschiedene Beratungsprozesse geben.

Ich möchte auf diese Parallelprozesse aufmerksam machen und zeigen, was im Coaching zu bestimmten Themenbereichen möglich ist und wie andere Personal- und Organisationsentwicklungs- Maßnahmen zur Veränderung und Entwicklung in einem Bereich unterstützen oder ergänzen können. Zum Schluss gehe ich auf die besondere Rolle und Verantwortung des Coachs ein.

1. Betrachtung des Feldes: Coaching im Kontext mit anderen Beratungsformen, bzw. Personalentwicklungs-Maßnahmen

Zunächst zeige ich das Feld auf: es ist dabei zwischen kurzzeitigen Interventionen und langfristigen Prozessbegleitungen (intern /extern) zu unterscheiden. Ich füge auch die im privat/persönlichen Bereich angesiedelte Psychotherapie in das Modell ein, da sie als Persönlichkeitsentwicklung einen großen Einfluss auf andere Reflexionsverfahren im Beruf haben kann.



2. Gegenüberstellung der unterschiedlichen Bearbeitung von Themen und Wechselwirkungen zum Coaching	
Andere Beratungsformen, bzw. Personalentwicklungs-Maßnahmen	Coaching
In der Therapie geht es um die Aufarbeitung sehr persönlicher Themen und die Auflösung von Verstrickungen. Therapie ist etwas sehr persönliches, Berufsunabhängiges und liegt in der freien Entscheidung jedes Einzelnen. Wenn Therapie und Coaching gleichzeitig in Anspruch genommen werden, wird sich womöglich eine Wechselwirkung ergeben, indem gleiche Themen aber mit einem je anderen Fokus besprochen werden.	Coaching ist keine Therapie, auch wenn es um sehr persönliche Themen im Berufszusammenhang gehen kann. Wenn neben einem Coaching eine Therapie in Anspruch genommen wird, werden sich die Themen im Coaching mehr auf den beruflichen Bereich beschränken und persönliche Aspekte in die Therapie eingebracht.
Im Mentoring erfährt eine junge Führungskraft Unterstützung, Beratung durch eine erfahrene Führungskraft im Unternehmen. Hierbei kann es sowohl um fachliche Beratung, als auch persönliche und Karriere- Beratung gehen. Wenn Coaching und Mentoring parallel in Anspruch genommen werden, wird sich das Mentoring auf die fachlichen Themen konzentrieren.	Coaching in unserem Verständnis geht von einem hierarchiefreien und restriktionsfreien Raum aus, in dem es um die persönliche und fachliche Optimierung der Führungskompetenz geht. Wenn Coaching und Mentoring parallel in Anspruch genommen werden, werden sich ins Coaching die persönlichen Themen verlagern.
Im Training, Seminar lernt eine Führungskraft z.B. <u>Methoden des Zeitmanagements</u> kennen.	Im Coaching setzt sich die Führungskraft z.B. mit ihrem <u>persönlichen Zeitmanagement</u> auseinander und entwickelt ein eigenes System.
In der Mediation wird ein <u>Konflikt</u> unter Begleitung durch einen professionellen Mediator / eine Mediatorin geschlichtet, der sich allein zwischen den Beteiligten nicht mehr auflösen lässt.	Im Coaching ist die Möglichkeit sich mit einem <u>Konflikt</u> auseinanderzusetzen, die eigenen Anteile zu reflektieren, Verständnis für den Anderen zu entwickeln, oder Ideen für gemeinsame Interessen zu entwerfen. Diese Reflektion wird die eigene Haltung und das Verhalten verändern und kann sich auf die Konfliktregulierung positiv auswirken.
In der Organisationsentwicklung / -Beratung wird je nach Thematik in unterschiedlichen Settings an der Veränderung der Organisation gearbeitet. Die Berater/innen gestalten gemeinsam mit den Führungskräften das Prozessdesign. Wenn es um Veränderungen geht, von denen alle betroffen sind u. an denen alle beteiligt sind. Z.B. wenn es um die Veränderung der Organisationskultur geht, geschieht dies in einem <u>gemeinsamen Entwicklungsprozess</u> mit den Menschen im Unternehmen über alle Hierarchieebenen hinweg.	Im Coaching geht es häufig auch um Abläufe, Strukturen oder andere Themen der Organisation, bzw. der Organisationsentwicklung. Die <u>Führungskraft geht gestärkt durch das Coaching und mit neuen Impulsen zur Veränderung</u> in die Organisation. Parallel zu einem OE-Prozess kann Coaching sinnvoll sein, bzw. es kann sogar Teil des OE-Prozesses sein, dass die Führungskräfte ein Team- oder Einzel-Coaching wahrnehmen.
In der Team-Supervision geht es um die Arbeitsfähigkeit des Teams und die Optimierung der Zusammenarbeit. Häufig ist eine Frage, ob die Teamleitung an der Teamsupervision teilnimmt. Wenn es um die Optimierung der Zusammenarbeit und strukturelle Fragen geht, ist dies wichtig. Es ist von Fall zu Fall abzuwägen.	Im Coaching setzt sich die Führungskraft mit ihrer Führungsrolle auseinander. Eine Führungskraft, die selbst über ein Coaching Entwicklungs- und Veränderungsmöglichkeiten erfahren hat, wird verständnisvoll eine Supervision für Mitarbeiter/innen fördern und unterstützen.
Im Qualitätsmanagement-Prozess (mit externer Beratung) geht es um die <u>strukturelle Optimierung</u> von Struktur-, Prozess- und Ergebnis-Qualität unter <u>Einbeziehung unterschiedlicher Mitarbeiter/innen-Gruppen</u> .	Im Coaching einer Führungskraft kann es auch um Fragen des <u>Qualitätsmanagement</u> gehen. Hier steht eher die Reflektion und Ideenentwicklung zu Fragen der Qualität in der Organisation und Fragen zu einem womöglich parallel verlaufenden Qualitätsmanagement-prozess im Fokus.

3. zwei Beispiele für flexibles Umgehen mit Beratungsformen

Coaching und Organisationsentwicklung

Zum Ende eines 2 ½ jährigen Organisations- Entwicklungsprozesses zur interkulturellen Öffnung in einem Referat der öffentlichen Verwaltung steht die Frage an, wie die positiv erlebte Prozess- und Arbeitsdynamik erhalten werden kann und wie die Führungskräfte ohne weitere Begleitung das Thema wach halten und steuern können. Es haben zwar alle Führungskräfte des Referates aktiv in der aus allen Hierarchieebenen besetzten Projektgruppe mitgearbeitet, die Umsetzung in das Führungshandeln wurde jedoch noch nicht vollzogen. Auf meinen Vorschlag hin wird ein Team - Coaching für die Führungskräfte angeschlossen, das ich als Coach übernehme. In dem Coaching- Prozess mit 10 Terminen können sie alle Fragen, Irritationen, Hoffnungen einbringen, vollziehen quasi noch mal im Zeitraffer einen Prozess der interkulturellen Orientierung und entwickeln ein Konzept und eine neue Struktur, die sowohl die konstruktive Prozess- und Arbeitsdynamik als auch das Thema in der Verwaltung lebendig halten.

Vom Coaching über Teamentwicklung zur Supervision

Ein Coaching für eine Teamleiterin, das ich im Auftrag der Organisation durchführe, soll ihr zu mehr Klarheit und Kompetenz in der Führungsrolle verhelfen.

Nach 3 Terminen verstärkt sich mein Eindruck, dass die destruktive und spaltende Teamdynamik wesentlich zu ihren Schwierigkeiten beiträgt. In einem Gespräch mit Geschäftsführung und Coachée schlage ich eine 2tägige Teamentwicklung parallel vor, die ich übernahm, um den Gesamtprozess wegen der Spaltungsdynamik im Team in einer Hand zu behalten. Gleichzeitig wurde die Teamleiterin in ihrer Führungsrolle durch die Geschäftsführerin über eine neue Aufgabenbeschreibung und Bestätigung vor dem Team gestärkt. Diese Maßnahmen lösten die destruktive Dynamik auf. Nach einem kritischen Reflektionsprozess beendeten wir das Coaching nach 4 weiteren Terminen. Auf Wunsch des Teams und der Teamleiterin übernahm ich die bis dahin brachliegende Teamsupervision. Womöglich hätte auch das Einzel-Coaching einen vergleichbaren Erfolg gebracht. Es hätte sicher viel länger gedauert.

4. Rolle und Verantwortung des Coachs

Als Coach ist es auch unsere Aufgabe auf Parallelprozesse zu achten und den /die Coachée auf Wirkungen, Chancen und Widersprüche aufmerksam zu machen.

Wenn wir als Coach von der Führungskraft selbst mit dem Coaching beauftragt werden, können wir Ideen und Anregungen in das Coaching einbringen.

Wenn wir von einer Organisation mit einem Coaching beauftragt werden, können wir aufgrund unserer Situations- und Problemanalyse Anregungen zum Vorgehen geben. Die Beachtung und Wirkung des Dreieckskontraktes (Auftraggeber /Organisation, Coachée, Coach) hat dabei eine immense Bedeutung.



*Anita Spenner-Güç
Coaching im Kontext anderer Beratungsformen,
bzw. Personalentwicklungs-Maßnahmen,
Reihe Coaching im Dialog 2007*

Über unsere 3-jährige Supervisionsausbildung, vielseitige andere Zusatzausbildungen, z.B. Organisationsberatungs-Ausbildungen und langjährige Tätigkeit als Beraterinnen können wir qualifizierte Problemanalysen erstellen.

Aufkommende Fragen zum Setting sind jeweils sorgsam zu prüfen, wie. z.B.: ist ein Beratungsform-Wechsel oder eine ergänzende Maßnahme sinnvoll? Wer soll einen womöglich zusätzlichen Beratungsprozess übernehmen? Wer muss sich zur Prozessoptimierung austauschen oder/und zusammenarbeiten? Hier zeigt sich verantwortungsvolles Handeln, das in der Rolle als Coach besonders gefragt ist.

Anita Spenner-Güç

E-Mail: info@pro-fit-consult.de