

Mitarbeiterentwicklung

# Wann Coaching helfen kann – und wann nicht

Es kommt vor, dass ein Mitarbeitender oder ein Vorgesetzter für die Bewältigung einer neuen Aufgabe oder Funktion eine Stütze braucht. Hier kann ein Coaching helfen, die selber gesteckten Ziele zu erreichen. Gewisse Konstellationen lassen aber eine weitere Zusammenarbeit kaum mehr zu – daran ändert auch ein Coaching nichts.

› Brigitte Kraus-Meier, Marcus A. Schildknecht

Coaching ist ein Begriff, der auf verschiedenste Weise verwendet wird und doch bleibt oftmals unklar, um was es dabei genau geht. Auf den Privatbereich bezogen, wird oft von Coaching gesprochen, wenn man den Begriff «Therapie» umgehen möchte. Im Geschäftsbereich hat Coaching eine andere Bedeutung. Ein Coach ist ein Wegbegleiter, der einem zeigt, was man alles erreichen kann und wo man an Grenzen stösst. Der verantwortungsvolle Coach wird aber niemals die Persönlichkeit eines Menschen verändern wollen, sondern ihm vielmehr aufzeigen, wie er mit seiner Disposition seine Ziele erreichen kann. Ein guter Coach begleitet Mitarbeitende oder Vorgesetzte auf dem persönlichen oder organisationalen Entwicklungs- und Veränderungspfad. Der Coach nimmt dabei die Rolle des Ermöglichlers ein – und nicht etwa jene des Besserwissers.

## Wann einen Coach beiziehen?

Der gute Coach ist in erster Linie ein sehr interessierter, offener und empfänglicher Mensch. In seiner Arbeit benötigt er Demut vor seinem Gegenüber und Mut, seinem Gegenüber Wege aufzuzeigen.

Vorweg sei klar festgehalten, der Coach trifft keine Entscheidungen und er wird der Person, die das Coaching in Anspruch nimmt, auch keine Entscheidungen ab-

### ! kurz & bündig

- › Coaching sollte nur dort eingesetzt werden, wo man einem Mitarbeiter zu einem bestimmten Ziel verhelfen will. Der Förderungs- und Entwicklungsgedanke sind die Grundmotivation für ein Coaching im Unternehmen.
- › Wer ein Coaching in Anspruch nimmt, muss aktiv bleiben oder werden – passives in sich Verharren macht ein erfolgreiches Coaching unmöglich.
- › Ein Coaching kann keine fehlende Kompetenz ersetzen oder den Willen für eine neue Funktion herbeiführen. Ist die Veränderung jedoch unumgänglich, der Mitarbeiter dazu aber nicht willens oder nicht in der Lage, so muss das Arbeitsverhältnis aufgelöst werden.

nehmen. Er zeigt aber Wege auf und unterstützt die Person auf dem gewählten Weg mit den geeigneten Mitteln. Ein Coaching zu nutzen, macht daher vor allem dort Sinn, wo es Entwicklungspotenzial gibt, sei dies auf personeller oder auf organisatorischer Ebene. Auf Unternehmensebene heisst dies nichts anderes, als dass Coaching nur dort eingesetzt werden sollte, wo man einem Mitarbeiter resp. einem Vorgesetzten zu einem bestimmten Ziel verhelfen will. Der Förderungs- und Entwicklungsgedanke sind die Grundmotivation für ein Coaching im Unternehmen.

Coaching komplett falsch verstanden ist der Beizug eines Coachs, um das Scheitern eines Projekts, eines Prozesses oder gar einer Person beweisen zu wollen. Denn hierbei sind Entscheidungen bereits getroffen worden und es fehlt sowohl am Förderungs- als auch am Entwicklungswillen. Ein funktionierendes Coaching setzt von derjenigen Person, die das Coaching in Anspruch nimmt, immer die feste Absicht voraus, Ziele zu setzen und diese zu erreichen. Zudem müssen die Vorgesetzten an das Potenzial jener Person glauben, die das Coaching in Anspruch

nimmt. Voraussetzung ist daher, dass die betroffene Person für das Coaching die volle und ehrliche Unterstützung des Arbeitgebers erhält. Halbherzigkeiten bringen auch beim Coaching keinen Erfolg.

### Was der Coach nicht tut

Wie schon erwähnt, der Coach entscheidet nicht. Er zeigt aber Wege auf und unterstützt die Person nach einer getroffenen Entscheidung. Der Coach ermächtigt im Verlaufe des Begleitungsprozesses zur Selbsthilfe. Man muss also keine Angst haben, dass man pathologisiert, oder dass man als hilfsbedürftig abgestempelt wird. Der Coach beschäftigt sich weder mit Krankheit noch mit Gesundheit eines Menschen. Neugierig und wertfrei begegnet ein Coach seinem Gegenüber, öffnet dessen Blickwinkel und ebnet so den Weg für erfolgreiches Umsetzen. Der Beizug eines Coachs ist daher alles andere als ein Zeichen von Schwäche. Im Gegenteil, es setzt einiges an Stärke voraus, denn ein Coach nimmt weder Last ab, noch kann er einem aus einer Opferhaltung herausziehen. Wer aber die Stärke besitzt und

sich auch neuen Gedankengängen öffnet, der ist bereit für ein Coaching. Mut, einen Coach beizuziehen, braucht auch derjenige, der gerne in Schemen, Checklisten und Tools denkt. Beim Coaching geht es nicht um die Anwendung von Werkzeugen. Es gibt keine Tools oder Standardschemen für ein Coaching – aber es gibt eindeutige Talente bei einem «Coaching-Menschen».

### Voraussetzungen

Es sei nochmals erwähnt, Grundvoraussetzung für ein Coaching ist der feste Wille der Beteiligten, aus eigener Kraft ein Ziel zu erreichen und sich dafür einen Wegbegleiter zur Seite zu stellen. Wer Coaching in Anspruch nimmt, muss aktiv bleiben oder werden – passives in sich Verharren verunmöglicht ein erfolgreiches Coaching. Hilfreich ist es zudem, wenn der Coach eine unabhängige, externe Person ist, denn nur so kann er sich absichtslos auf das Hier und Jetzt einlassen, präsent sein und ein unterstützendes Feld schaffen. Grössere Unternehmen haben zwar gelegentlich interne Coachs.

Dazu muss man sich aber die Frage stellen, welche Nähe und welche Distanz man sich von einem Coach wünscht. Denn die Freiwilligkeit aller Beteiligten ist eine entscheidende Voraussetzung für ein Gelingen. Und da ist der interne Coach vielleicht nicht immer die beste Wahl, denkt man dabei an das bekannte Sprichwort «Wes Brot ich ess, des Lied ich sing». Der Coach ist zudem auf Ehrlichkeit seines Gegenübers angewiesen. Manche Führungskraft bemüht sich redlich, ihre «Rolle» erfolgreich auszufüllen. Wer dabei Unterstützung sucht, sollte sich eher mit einem Schauspiellehrer unterhalten. Wer aber den Wunsch hat, mehr sich selber sein zu können, der erfährt mit einem Coaching die richtige Unterstützung.

### Richtig gewählt spart Kosten

Es ist seine Persönlichkeit, welche den Coach für eine Person oder eine Organisation passend macht. Je unabhängiger und offener ein Coach ist, desto mehr wird er sich auf das Coaching einlassen können. Wählt man einen Coach für eine unternehmerische Situation aus, kann man durchaus mit verschiedenen Coachs ein Erstgespräch durchführen.

Selbstverständlich sind auch Referenzen und Empfehlungen ein guter Anhaltspunkt, immer aber sollte man das persönliche Gespräch führen und anhand dessen entscheiden, wer für das Coaching beigezogen werden soll. Im Übrigen kann Coaching durchaus auch als eine Art Kostensparmassnahme betrachtet werden. Der Einsatz, der für ein Coaching anfällt, kostet nämlich einen Bruchteil davon, wenn die Stelle neu besetzt werden müsste (siehe Kasten).

### Erfolgreich und nun?

Ein Coaching ist dann abgeschlossen, wenn das Ziel erreicht wurde. Mit der Zielerreichung durch das Coaching werden aber schliesslich neue Ziele gesetzt. Es sollte daher aus den Erfahrungen aus dem Coaching unbedingt gemeinsam Zielvereinbarungen definiert werden, so



wohl auf logisch-rationaler Ebene wie auch auf emotional-persönlicher Ebene. Das Coaching bringt dem Mitarbeiter und dem Vorgesetzten wertvolle Erkenntnisse. Sie für die weitere Zusammenarbeit unbenutzt lassen, wäre eine Vergeudung. Die Zielvereinbarung sollte daher in konkreten Massnahmen münden (eine Hand voll reicht), die am Ende einer definierten Zeitperiode, spätestens nach einem Jahr, überprüft werden.

### Wenn Coaching nichts bringt

Allerdings, nicht jeder Mitarbeiter kann und will eine gewisse Funktion oder Aufgabe er- und ausfüllen. Ein Coaching kann keine fehlende Kompetenz ersetzen oder den Willen für eine neue Funktion herbeiführen. Ist die Veränderung aber unumgänglich, der Mitarbeiter dazu aber nicht willens oder nicht in der Lage, so muss das Arbeitsverhältnis aufgelöst werden. Dies kann manchmal erst während oder nach einem Coachingprozess richtig offensichtlich werden.

Umso schwieriger ist es, einem Mitarbeiter, in den man gerade noch «investiert» hat, mitteilen zu müssen, dass man das Arbeitsverhältnis auflösen werde. Da man dem Mitarbeiter in solchen Fällen keine Verfehlungen zur Last legt, ist die Kündigung oftmals emotional nur schwer begründbar und nachvollziehbar.

Umso wichtiger ist es, dem Mitarbeiter sachlich ganz klar aufzuzeigen, warum das Arbeitsverhältnis mit ihm nun doch aufgelöst wird. Je nach Funktion, die der Mitarbeiter innehat, kann eine Kündigung für ihn sehr verletzend und demütigend wirken. Es gilt daher die verschiedenen möglichen Formen der Vertragsauflösung vorweg klar durchzuspielen und dem Mitarbeiter allenfalls auch Alternativen aufzuzeigen. Denn das Arbeitsverhältnis kann einseitig mittels Kündigung oder zweiseitig mittels Vereinbarung aufgelöst werden.

Je nach Einzelfall ist der eine oder der andere Weg ratsam. Bei der schriftlichen Be-

gründung der Kündigung ist Vorsicht geboten, denn immer öfters wird nach solchen Kündigungen der Vorwurf des Mobbing erhoben. Der Mitarbeiter sieht sich getäuscht, erachtet das vormals durchgeführte Coaching als ein «Fertigmachen» oder als reinen Vorwand.

Und so kommt es nicht selten vor, dass nach einer Kündigung umgehend ein Arzzeugnis eintrifft, wonach der Mitarbeiter arbeitsunfähig sei. Diese Konstellationen sind zwar juristisch betrachtet äusserst interessant, sollten aber im Interesse des Arbeitgebers und des Arbeitnehmers unbedingt vermieden werden. Denn die Streitigkeit, die sich daraus ergibt, hat nur Verlierer und kostet den Arbeitgeber überdies eine Menge Geld. Der Arbeitgeber sollte sich daher frühzeitig von seiner HR-Abteilung oder von Arbeitsrechtsexperten beraten lassen, wie die Vertragsauflösung im konkreten Fall anzugehen

ist, wobei die juristischen und die kommunikativen Aspekte bei einer solch heiklen Vertragsauflösung gleichermaßen zu beachten sind.

### Coaching und Kosten

Ein durchschnittlicher Stundenansatz für einen Coach bewegt sich zwischen 200 und 300 Franken. Um eine Person in einem Veränderungsprozess positiv unterstützen zu können, sind ca. sechs Sitzungen von je einer bis eineinhalb Stunden sinnvoll. Damit betragen die Kosten für ein Basiscoaching ungefähr 2500 Franken. Je nach Konstellation kann ein Coaching auch länger dauern. Befähigt das Coaching die Person für ihre neue Funktion, so hat man damit aber eindeutig viel Geld gespart, denn für die Neubesetzung einer Stelle gilt nach wie vor die Daumenregel, dass mit Kosten von ungefähr einem Jahressalär zu rechnen ist. «



#### Porträt



**Marcus A. Schildknecht**

Coach

Marcus A. Schildknecht ist Inhaber von Schildknecht Coaching und Preferred Partner von hr4hr.ch. Er befasst sich als Coach, Trainer und Supervisor mit der Förderung emotionaler Kompetenz am Arbeitsplatz.



**Brigitte Kraus-Meier**

Inhaberin

Brigitte Kraus ist Inhaberin der Agentur Konzis in Zürich. Die Agentur vereint Arbeitsrecht und Kommunikation und wendet sich an Unternehmen für die aktive juristische und kommunikative Begleitung bei Veränderungsprozessen mit personalrechtlichen Folgen. Brigitte Kraus

ist Preferred Partner des Personalmanagement-Netzwerks hr4hr.ch.



#### Kontakt

info@schildknecht-coaching.ch, www.schildknecht-coaching.ch  
info@konzis.ch, www.konzis.ch