



COACHING ALS MITARBEITER- ENTWICKLUNGSINSTRUMENT - CHANCEN UND GRENZEN



Alexandra Roth-Lebeau
HAUSARBEIT VOM 10. MAI 2023

Inhaltsverzeichnis

I.	Vorwort	2
II.	Einleitung	3
III.	Begriffsdefinition Coaching	3
IV.	Das GROW-Modell	4
V.	Das Modell der Vier-Flügel der Potenzialentfaltung	7
VI.	Abschließende Betrachtung	9



I. Vorwort

Als „HR-ler“ beschäftige ich mich schon qua Funktion mit den Themen Selbstreflektion, Feedbackkultur, Persönlichkeitstypen und vielem mehr, was wir auch in den Zusammenhang mit Coaching bringen. Mit der Ausbildung zum systemischen Coach wollte ich in erster Linie meinen beruflichen Alltag durch neue Inhalte auffrischen.

Dabei habe ich die eigene Reise der Selbsterfahrung vollkommen unterschätzt. Ich musste realisieren, wie rational ich oft getrieben bin und wie wertvoll es auch im beruflichen Kontext sein kann wieder mehr auf das Bauchgefühl zu hören. Vielen Dank für die wertvolle Erfahrung, die ich machen durfte. In der nachfolgenden Arbeit werde ich mich mit der Frage beschäftigen, inwieweit Coaching ein Instrument der Mitarbeiterentwicklung sein kann. Dabei konzentriere ich mich auf zwei Modelle, so dass die nachfolgenden Ausführungen nicht als abschließende Beurteilung zu werten sind, sondern mehr einen Impuls anhand ausgewählter Methoden geben soll.

II. Einleitung

Die Arbeitswelt und damit auch die Bedeutung der Personalarbeit in Unternehmen hat sich in den letzten Jahrzehnten deutlich geändert - weg von einer rein administrativen Funktion hin zu einer strategischen Ausrichtung, fest verankert in der Unternehmensstrategie.

Dynamische und disruptive Märkte, globale und komplexe Organisationsformen, Arbeitskräftemangel, veränderte Ansprüche an eine flexible Arbeitsweise und an eine ausgeglichene so genannten „Work-Life-Balance“ fordern Unternehmen zu kulturellen Veränderungen. Viele Menschen suchen in ihrem Beruf mehr und mehr eine Form der Selbstverwirklichung. Führungskräfte sind somit schon lange nicht mehr nur fachliche Entscheider, sondern sollen auch die Rolle des Mentors, des Coaches oder des Beraters einnehmen. Aber wie soll das gelingen?

Ein relevanter Baustein hierfür ist eine langfristige und ganzheitliche Führungskräfte- bzw. Mitarbeiterentwicklung, in der eine Coaching-Haltung etabliert ist. Nachstehend soll anhand zweier ausgewählter Methoden beleuchtet werden, welche Chancen daraus für Unternehmen resultieren, aber auch an welche Grenzen Unternehmen stoßen können, sofern sie Coaching als eine Methode der fachlichen und persönlichen Entwicklung für Mitarbeitende nutzen.

III. Begriffsdefinition Coaching

Nach der Deutschen Coaching Gesellschaft e.V. (DCG) wird Coaching als ein ressourcenorientierter sowie systematischer Beratungsprozess beschrieben, der zur Erreichung angestrebter (beruflicher oder privater) Ziele und zur Verhaltensänderungen von Einzelpersonen und Teams dient. Coach und Coachee arbeiten dabei in einer zeitlich begrenzten, von gegenseitigem Vertrauen und Akzeptanz geprägten Beziehung.¹ Während des Coachings liegt die Verantwortung des Coaches in der Prozesssteuerung, indem er passende Fragen, hilfreiche Zusammenfassungen und die Einhaltung des Ablaufes verantwortet.² Dabei steht der Coachee im Fokus und ist handlungsweisend. Demnach bestimmt der Coachee die Inhalte des Coachings. Der Coach hingegen steht dem Coachee zur Seite und ist geprägt von Objektivität und professioneller Distanz.³ Der Coachee ist am Ende dafür verantwortlich, die im Coaching erarbeiteten Erkenntnisse im Nachgang umzusetzen. Das Ergebnis eines Coachings ist daher im Idealfall das Erreichen einer angestrebten Verhaltensänderung in Bezug auf die vorab definierten Ziele.⁴

Vor dem Hintergrund der gerade aufgeführten Definition von Coaching, zeigen sich schon erste Herausforderungen des Coachings innerhalb der eigenen Organisation, insbesondere,

¹ DCG Deutsche Coaching Gesellschaft e.V.

² Beratung ohne Ratschlag, Sonja Dadatz

³ Systemisches Coaching, Michelle Amecke-Mönnighoff

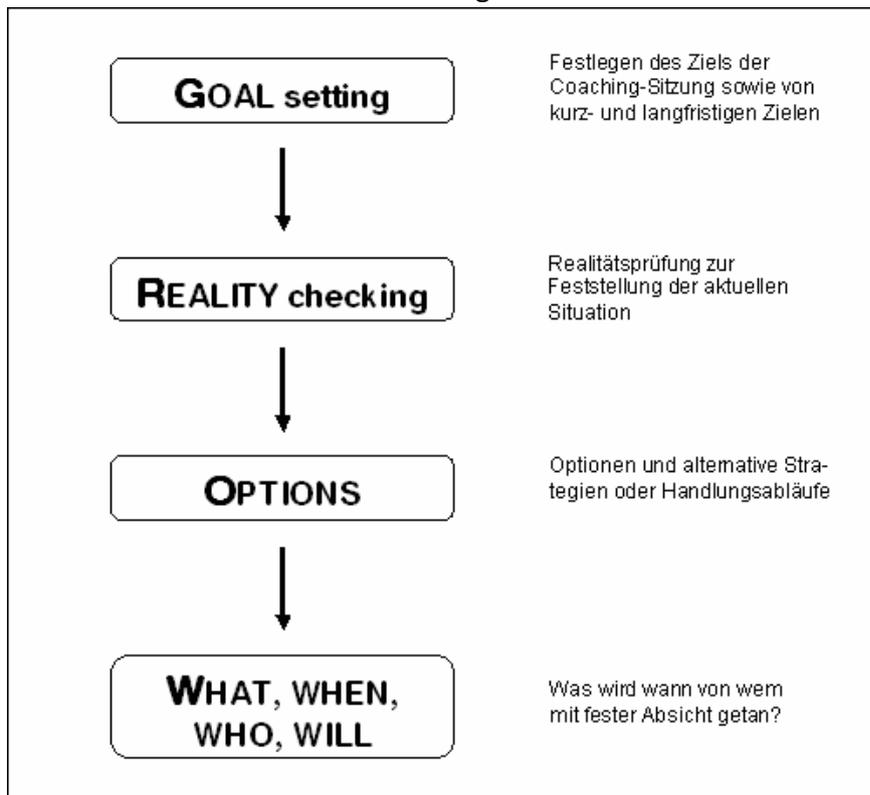
⁴ DCG Deutsche Coaching Gesellschaft e.V.

wenn die direkte Führungskraft als Coach agieren soll. Aus diesem Grund werden in großen Unternehmen oft sogenannte Career-Coaches etabliert, um Mitarbeitende in ihrer Karriere bestmöglich zu begleiten. Dieser Career-Coach steht dabei nicht in einer disziplinarischen Beziehung zum Mitarbeitenden. Der Career-Coach hat im besten Fall einen vergleichbaren fachlichen Hintergrund und ist vertraut mit den beruflichen Anforderungen der aktuellen oder höher angestrebten Rolle des Coachees. Im Rahmen regelmäßiger Karrieregespräche unterstützt durch die HR-Abteilung soll gemeinsam reflektiert werden, welche Potenziale der Mitarbeitende entfalten kann und möchte, welche Ziele der Mitarbeitende verfolgt sowie ob und wie diese innerhalb der Organisation zu erreichen sind. Eine effektive Methode in diesem Kontext ist die Gesprächsführung nach dem GROW Modell zu gestalten.

IV. Das GROW-Modell

Das GROW Modell nach John Whitmore dient im Coaching als Struktur- oder als Gestaltungsvorschlag und lässt sich hervorragend als Rahmen/Methode für Karrieregespräche nutzen. Wichtig ist, dass der Career-Coach analog zu jedem anderen Coach, nicht als Berater agiert, sondern den Mitarbeitenden durch gezielte Fragestellungen in die Selbstreflektion und damit optimalerweise zur eigenen Lösungsfindung bringt.

Das Modell lässt sich in vier Phasen gliedern:⁵



⁵ Das Coaching Magazin, Online 2004

Die erste Phase – das Goal-Setting dient der Zielsetzung des Gespräches. Hier soll ein konkret angestrebtes Ziel definiert werden. Wichtig dabei ist, dass sich auf ein (Leistungs-)Ziel fokussiert werden sollte, welches vom Coachee auch wirklich selbst beeinflusst werden kann. Der Career-Coach leitet dabei durch gezielte Fragetechniken den Prozess.

Typische Fragen hierfür könnten sein:

- ▶ Was möchtest du aus dem heutigen Gespräch mitnehmen?
- ▶ Welches konkrete Ziel möchtest du erreichen?
- ▶ Woran merkst du, dass du dein Ziel erreicht hast?
- ▶ Wie sieht der Erfolg konkret aus? /Wie fühlt es sich an?
- ▶ ...

Die zweite Phase wird als „Reality-Checking“ bezeichnet. Hier wird die aktuelle Situation in der sich der Coachee, bezogen auf das angestrebte Ziel, befindet, ganzheitlich analysiert. Dabei sollte der Coach möglichst objektiv und unvoreingenommen statt beurteilend vorgehen.⁶ Als Hilfsmittel dienen ihm auch hierbei Fragetechniken, die sich konkret auf die Realität beziehen:

- ▶ Was ist bis jetzt passiert?
- ▶ Was sind deine Stärken/Schwächen?
- ▶ Welchen Einfluss hat die neue Rolle/das Ziel auf dich?
- ▶ Auf welche externen Ressourcen kannst du zugreifen?
- ▶ Welche Herausforderungen bringt das Ziel mit?
- ▶ ...?

Zweck dieser Phase ist es, unter Berücksichtigung der „Ist-Analyse“ das angestrebte Ziel nochmals zu überdenken oder gar neu zu definieren.

In der dritten Phase werden verschiedenen Optionen, die zur Zielerreichung führen können, entwickelt. Dabei geht es nicht zwingend um die Realisierbarkeit all dieser Optionen. Vielmehr sollen durch die verschiedenen Alternativen neue Perspektiven hervorgebracht werden. Auch hier ist die eigentliche Aufgabe des Career-Coaches den Mitarbeitenden durch geschickte Fragetechniken in die Selbstreflektion zu bringen und den Prozess zu steuern, anstatt Empfehlungen zu geben.⁷

⁶ Das Coaching Magazin, Online 2004

⁷ Whitmore John: Coaching für die Praxis.

Ausgewählte Fragen könnten sein:

- ▶ Was könntest du tun/ anders machen?
- ▶ Welche konkreten Schritte sind notwendig?
- ▶ Welche alternativen Wege gibt es?
- ▶ Wer könnte helfen/ wer verhindern?
- ▶ Was könntest du tun, um Unsicherheiten zu nehmen?
- ▶ ...

In der abschließenden Phase sollte, basierend auf den vorherigen Schritten, eine konkrete Umsetzung des Ziels definiert werden. Es geht darum konkrete Handlungen zu definieren, die zur Zielerreichung führen. Dabei sollten eine zeitliche Planung sowie relevante Ressourcen, die hilfreich für die Zielerreichung sind, eindeutig dokumentiert werden.

Folgende Fragen können hierbei helfen:

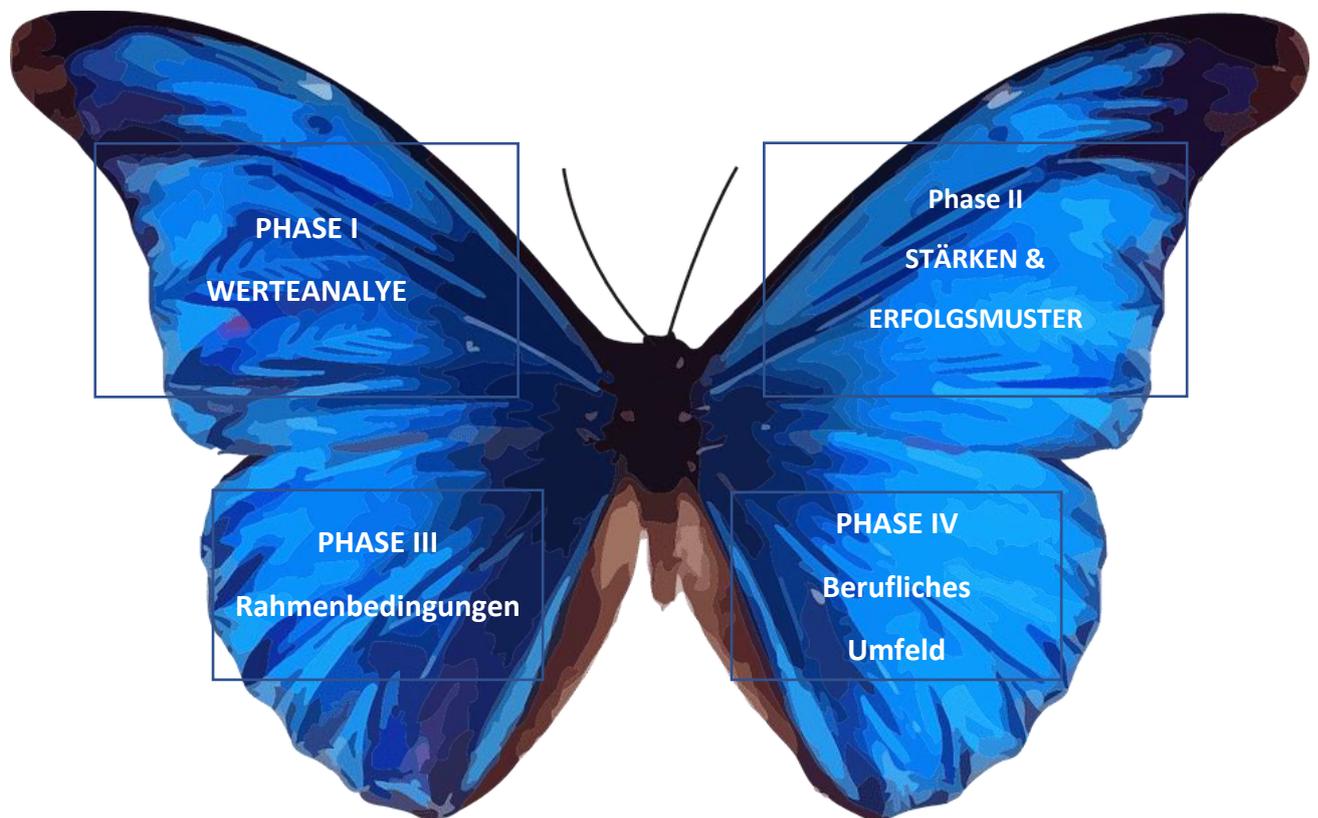
- ▶ Was wirst du (zuerst) tun?
- ▶ Wann wirst du was tun?
- ▶ Wer muss mit eingebunden werden?
- ▶ Welche Unterstützung und durch wen brauchst du?
- ▶ Bitte bewerte auf einer Skala von 1-10 wie sicher es ist, dass die besprochenen Inhalte auch wirklich umgesetzt werden?
- ▶ ...

Insbesondere diese abschließende Phase ist eine entscheidende Säule für den Erfolg der Veränderung. Denn sie fordert den Coachee zur Handlung auf, gibt einen Leitfaden und Orientierung für die einzelnen Schritte bis zur Zielerreichung.

V. Das Modell Vier-Flügel-der-Potenzialentfaltung

Eine andere Methode, die für den Aufbau und Inhalt eines Gespräches zur Mitarbeiterentwicklung sehr dienlich ist, ist das „Modell der Vier-Flügel-der Potenzialentfaltung“ von Jana Jeske.

Ziel ist, dass der Coachee mit Hilfe und unter Anleitung des Career-Coaches nicht nur seine berufliche Qualifikation und Wünsche thematisiert, sondern seine persönlichen Antreiber und Bedürfnisse facettenreich erforscht und bei der Karriereentwicklung in den Fokus setzt, so dass eine nachhaltige (Karriere-)Entwicklung angestrebt werden kann.⁸ Analog zum GROW-Modell wird auch in diesem Rahmen ganzheitlich auf die Situation des Coachees geblickt, die für die berufliche Weiterentwicklung erfolgskritisch sind. Das Modell verfolgt die Grundidee, dass es vier Bereiche gibt, die bei der beruflichen Entwicklung berücksichtigt werden sollten. Die vier Themengebiete sollten der Reihe nach, aufeinander aufbauend bearbeitet und die wesentlichen Erkenntnisse dokumentiert werden.



⁸ Das Coaching Magazin 2018, 4. Auflage

Erster Flügel: Werteanalyse

In diesem „Flügel“ werden die Werte des Coachees reflektiert. Die Werte sind situationsübergreifend gültig und wichtige Antreiber für das (berufliche) Handeln. Denn sie sind meist schon in der Kindheit geprägt und wurden durch das Umfeld gefestigt. Das Bewusstmachen und Priorisieren der Werte durch den Coachee wie z.B. Vertrauen, Sicherheit, Vielfalt, usw. dient dem Zweck, berufliche Optionen hinsichtlich ihrer Übereinstimmung mit dem eigenen Wertesystem zu überprüfen. Ein Abweichen vom eigenen Wertesystem führt in der Regel zu inneren Konflikten und Unzufriedenheit, weshalb dieser Flügel eine wesentliche Bedeutung für eine nachhaltige und langfristige Zufriedenheit hat.

Zweiter Flügel: Stärken und Erfolgsmuster

Dieser „Flügel“ fokussiert die Stärke des Mitarbeitenden. Das Bewusstmachen von Befähigungen stärkt das Selbstbewusstsein. Gleichzeitig sollten auch die Eigenschaften herausgearbeitet werden, die dem Coachee nicht liegen. Das Erkennen von „Schwächen“ ist ebenfalls hilfreich, um in der weiteren Entwicklung den richtigen Fokus zu legen. Außerdem sollten die Erfolge der letzten Monate reflektiert werden, um daraus mögliche Muster des Gelingens zu identifizieren.

Dritter Flügel: Rahmenbedingungen

Dieser „Flügel“ dient dem Abgleich der persönlichen Rahmenbedingungen und Bedürfnisse mit den Rahmenbedingungen der angestrebten neuen Rolle/ des gewünschten Entwicklungsschrittes. Hierbei sollten echte „Hardfacts“ wie z.B. Reisebereitschaft, Gehaltsentwicklung, aber auch persönliche, außerberufliche Ansprüche (z.B. Work-Life-Balance) kritisch reflektiert werden. Insbesondere der Career-Coach ist hier gefragt nicht nur den Prozess zu steuern, sondern auch die Fakten zu erkennen, die mit den Entwicklungsschritt verbunden sind. Für den Coachee ist es wichtig auch in dieser Phase selbstkritisch zu bleiben, um abschließend eine realitätsnahe Entscheidung treffen zu können.

Vierter Flügel: Berufliches Umfeld

Der abschließende „Flügel“ schließt sich an die Rahmenbedingungen an und fokussiert sich dabei auf das berufliche Umfeld und den damit verbundenen Anforderungen. Dabei soll der Coachee definieren, welche Inhalte ihm in einer Rolle wichtig sind, welchen Führungsstil er bevorzugt, ob Teamarbeit oder Stabspositionen relevant sind und welche sonstigen Bedingungen dazu beitragen, dass hohe Arbeitsqualität erbracht sowie Leistungsbereitschaft aufrechterhalten werden kann.

Nach Abschluss aller vier reflektierten Flügel gilt es diese in Einklang zu bringen und mit dem angestrebten Ziel abzugleichen. Das heißt, es sollte nochmals betrachtet werden, ob die eigenen Werte und Stärke sowie die persönlichen und beruflichen Rahmenbedingungen mit dem angestrebten Ziel übereinstimmen bzw. darin erfüllt werden.

Auch hierbei ist wichtig, dass pro „Flügel“, die wichtigsten Erkenntnis dokumentiert werden.

VI. Abschließende Bewertung

Beide Ansätze bieten einen Gesprächsleitfaden. Sie zielen auf die Selbstreflektion des Mitarbeitenden ab und versuchen möglichst ganzheitlich die Situation des Coachees zu erfassen. Als Ergebnis bringen sie ein selbst erarbeitetes Ziel oder einen Veränderungszustand hervor. Stärken und Schwächen werden bewusst gemacht sowie weitere Ressourcen erarbeitet, auf die der Mitarbeitende zur Zielerreichung zurückgreifen kann. Dies alles stärkt das Selbstbewusstsein sowie Selbstwertgefühl des Mitarbeitenden. Ein eigens definierter Veränderungszustand/Veränderungsprozess wirkt motivierend und führt bestenfalls zu einem tiefgehenden „Commitment“ des Mitarbeitenden mit der Organisation.

Die Grenzen dieser Ansätze als Methode zur Mitarbeiterentwicklung liegen schließlich vor allem darin, dass Coaching immer auf einer vertrauensvollen und freiwilligen Beziehung aufbaut (siehe Definition Coaching), was in einer arbeitgeberbedingten Beziehung nicht vollumfänglich gegeben ist. Auch mögen sich trotz nicht-disziplinarischer Zusammenarbeit zwischen Career-Coach und Coachee Zielkonflikte auftun, die die Neutralität des Career-Coaches verhindern bzw. die Akzeptanz durch den Coachee in Frage stellen. Darüber hinaus fordert eine solche Form der Gesprächsführung neben Kenntnissen unterschiedlicher Fragetechniken auf Seiten des Career-Coaches, auch zeitliche Kapazitäten auf beiden Seiten, was im beruflichen Kontext häufig schwierig ist. Außerdem ist eine Atmosphäre wichtig, die es dem Coachee ermöglicht sich frei zu fühlen, um offen zu sprechen. Dies ist je nach Arbeitsplatzsituation mitunter schwer herzustellen ist.

So mag es noch einige weitere Argumente geben, die auf die Grenzen des Coachings im Arbeitsumfeld hinweisen. Dessen ungeachtet ist festzuhalten, dass sich die dargestellten Methoden sehr gut zur Weiterentwicklung der Mitarbeitenden anwenden lassen und es wert sind, die skizzierten Herausforderungen gezielt vorab anzugehen, um den geeigneten Rahmen zu schaffen.

Quellenverzeichnis

Das Coaching Magazin (2018) Online. 4. Auflage

Das Coaching Magazin (2004) Online.

Deutsche Coaching Gesellschaft. Homepage: Definition Coaching - Deutsche Coaching Gesellschaft e.V. (decg.de)

Skript von In-Konstellation, 2023.

Michelle Amecke-Mönninghoff (2020): Basiswissen Systemisches Coaching. Grundlagen der Systemtheorie & Methodenkoffer. Dortmund: 2020.

Sonja Radatz (2013): Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen. Wien: Literatur-VSM, 2013.

John Whitmore (2011): Coaching für die Praxis. München: Heyne Campus, 2011.