

HR Today

Das Schweizer Human Resource Portal

[View](#)[Edit](#)[Translate](#)[Log](#)

Coaching

So gelingt das Date mit dem Potenzialanwalt

Kategorie: HR Consulting | Text: Jörg Eugster | 30.10.2012

Ist ein Executive Coaching erfolgreich, erzielt der Kandidat eine höhere Wirksamkeit im Business und erfährt eine Steigerung seiner Zufriedenheit. Qualitätskriterien für das Einzelcoaching sowie Empfehlungen zu deren Überprüfung.



Wer grosse Sprünge machen will, braucht nicht selten Unterstützung. Ein Coach kann sie oft leisten. (Bild: Archiv)

Coaching ist nicht gleich Coaching. So verschieden die Fragestellungen an ein Executive Coaching sind, so unterschiedlich auch die

Herangehensweisen: Was eine Person bei der erstmaligen Übernahme von Führungsverantwortung braucht, welche Qualitäten ein Krisencoaching zur Abwendung eines Burnouts erfordert, die Stärkung der Du-Orientierung eines dominanten Leaders – der Vielfalt der Ansprüche sind keine Grenzen gesetzt.

Dennoch gibt es einen gemeinsamen Nenner: Wie können nachhaltige Verhaltensveränderungen erzielt werden, die sowohl zu mehr Erfolg als auch zu grösserer Zufriedenheit führen?

Dabei ist der Ruf nach Qualitätskriterien berechtigt. Was gibt einer HR-Fachkraft bei der Wahl eines Coachs Orientierung?

Der Verband «Coaching, Supervision und Organisationsberatung – BSO» mag ein erstes Gütesiegel bieten. In Anlehnung an eine umfassende Studie von Hess und Roth (2001) ist der folgende Dreiklang zu empfehlen: WER? WIE? WAS? Oder etwas ausführlicher: Wer erzielt mit welcher Arbeit welches Resultat?

WER? 1. Wahl des Coachs

Menschen trachten im Innern und im Äusseren nach Wachstum und wollen dabei Glück erfahren. Leider stossen sie bei diesem Unterfangen auf Hindernisse. Coaching dient dazu, diese aufzulösen. Die Kernaufgabe des Coachs ist es, Blockaden zu benennen, Ressourcen des Coachees zu aktivieren und als «Potenzial-Anwalt» die Entwicklung seines Klienten zu fördern. Der ideale Coach besitzt somit die Fähigkeit, seine eigenen Wertvorstellungen, Glaubenssätze und Denkformen in den Hintergrund zu stellen, um sich umfassend in den Dienst der Entwicklung des Coachees zu stellen.

Diesem hohen Anspruch werden wohl die wenigsten gerecht, da eigene Limitierungen zum Vorschein treten, bei spezifischen Themen das Repertoire begrenzt ist oder gar Projektionen ins Spiel kommen. Deshalb ist das kritische Hinterfragen des eigenen Verhaltens für den Coach zwingend. Eine demütige Haltung gegenüber eigenen Begrenzungen und der damit verbundene Anspruch an kontinuierliches Lernen sind Ausdruck davon.

HR-Fachkräfte können die Fähigkeit zur Selbstkritik eines Coachs zum Beispiel durch folgende Fragen evaluieren: «Was sind Ihre Stärken und Schwächen? Was war für Sie ein Misserfolg und wie sind Sie damit umgegangen? Was ist Ihr Menschenbild?»

Neben dieser Voraussetzung qualifiziert sich ein Coach natürlich über ein entsprechendes fachliches und methodisches Rüstzeug. Hier geht es um den psychologischen und wirtschaftlichen Hintergrund, die Methodenkompetenz (Diagnostik und Techniken), den Erfahrungsschatz, die Beziehungskompetenz (Einfühlungsvermögen und emotionale Fähigkeiten) und last but not least um seine Persönlichkeit (Selbstreflexion, Fähigkeit zum Strukturieren, Demut). Auch seine Bereitschaft zur Super- oder Intervision sowie seine Weiterbildungen sind gute Indikatoren.

WER? 2. Motivation des Coachees

Beim Coachee stellt sich die Frage, inwiefern er das Coaching freiwillig in Anspruch nimmt. Entgegen der landläufigen Auffassung, dass Freiwilligkeit für ein erfolgreiches Coaching gegeben sein muss, zeigt eine Studie von Jansen und Kollegen (2004), dass die Motivation zur Veränderung ein höheres Gewicht hat als Freiwilligkeit.

WER? 3. Etablierte Vertrauensbasis

Neben Coach und Coachee ist das dritte Element bezüglich «WER?» die Beziehungsqualität zwischen den beiden. Sie bildet einen wesentlichen Erfolgsfaktor: Je stärker das gegenseitige Vertrauen, desto mehr Fremdland kann betreten und umso intensivere Veränderungsprozesse können angegangen werden.

WIE? Den Prozess zielorientiert und transparent gestalten

In einem Erstgespräch werden die Rahmenbedingungen (Vertraulichkeit, Regeln der Zusammenarbeit etc.) geklärt. Dabei spielt die Definition des Zielbildes eine entscheidende Rolle. Um die Zielerreichung beim Abschluss oder als Zwischenfazit zu überprüfen, ist es wichtig, die gewünschte Verhaltensänderung an äusserlich sichtbaren und innerlich spürbaren Kriterien messbar zu machen.

Weiter ist zu klären, ob der Vorgesetzte in den Prozess eingebunden wird oder nicht. Führen externe Faktoren während des Prozesses zu neuen Rahmenbedingungen, so sind die Ziele neu zu definieren. Der Coachee soll jederzeit Transparenz bezüglich des Methodeneinsatzes haben. HR kann während des Coachingprozesses eine Zwischenevaluation, beispielsweise in Form eines Gesprächs oder eines Berichts, einfordern.

WAS? Ausgewiesene Resultate sowie Zufriedenheit des Kunden

Die Messung des Coachingresultates beinhaltet zum einen den Grad der Zielerreichung. Dabei sollen – wie erwähnt – konkrete Verhaltensänderungen beurteilt werden. Idealerweise führen diese Beurteilung nicht nur Coach und Coachee durch, sondern weitere Personen, welche den Coachee in der Zusammenarbeit erleben.

Zum anderen sind Einstellungsänderungen, Zunahme von Bewusstheit in spezifischen Situationen und Erweiterungen des Handlungsrepertoires abzufragen.

Nachhaltige Veränderungen lassen sich am besten einige Wochen nach Abschluss des Coachings durchführen. Dazu können HR-Fachkräfte,

allenfalls in Absprache mit dem Coach, einen Fragebogen ausarbeiten, zustellen und auswerten. Ein Fazit eines Coachee, das auf eine hohe Ergebnisqualität hinweist, lautete: «Das Coaching-Programm hat mich persönlich und beruflich nach vorne katapultiert. Ich erfahre mehr Lebensfreude, verfüge über vielfältigere Arbeitstechniken und gestärkte Leadershipkompetenz.»

Checkliste: Qualitätskriterien für ein erfolgreiches Executive Coaching

1. Wahl des Coachs: Fachkompetenz (psychologische und wirtschaftliche Ausbildung), Methodenkompetenz (Diagnostik, Instrumente und Ansätze) und Persönlichkeit (Selbstreflexion, Demut und Charisma, Beziehungskompetenz)
2. Veränderungsbereitschaft des Coachee: Will er wirklich sein Verhalten ändern?
3. Vertrauensbasis zwischen Coachee und Coach: Das Fundament der Zusammenarbeit
4. Prozessqualität: Zielbild erarbeiten, flexibel auf veränderte Rahmenbedingungen eingehen, Zwischenevaluationen durchführen und Transparenz im Vorgehen schaffen
5. Aktives Mitgestalten des Prozesses durch den Coachee
6. Evaluation des Coachings: Grad der Zielerreichung und Zufriedenheit des Kunden

Quellen: Hess, T. & Roth, W. (2001). *Professionelles Coaching. Eine Expertenbefragung zur Qualitätseinschätzung und -entwicklung*. Heidelberg: Asanger. Jansen, A., Mähner, E. & Bachmann, T. (2004). *Erfolgreiches Coaching. Wirkfaktoren im Einzelcoaching*. Heidelberg: Asanger.



Text: Jörg Eugster

Jörg Eugster, lic. phil., ist Principal bei der Manres AG, einer Beratungsunternehmung welche mit umfassendem psychologisch-philosophischen Know-how Top Leader in Transformationsprozessen begleitet (www.manres.ch). Als Assessor, Executive Coach und Trainer begleitet Jörg Eugster Führungskräfte und -teams im Benennen, Entfalten und Umsetzen von Potenzialen.

Weitere Artikel von [Jörg Eugster](#)
[E-Mail](#)

Copyright © jobindex media ag

Alle Rechte vorbehalten. Eine Weiterverarbeitung, Wiederveröffentlichung oder dauerhafte Speicherung zu gewerblichen oder anderen Zwecken ohne vorherige ausdrückliche Erlaubnis der jobindex media ag ist nicht gestattet.

KOMMENTARE SCHREIBEN

Username

Franziska Meier

Kommentar *

Geben Sie hier Ihren Kommentar ein

Speichern

DAS KÖNNTE SIE INTERESSIEREN