

Christina Ribbrock – Beraterin und Business Coach Projekt:Unternehmensberatung GmbH

Business Coaching – vorübergehende Modeerscheinung oder Investition in die Zukunft?

Mit komplexen Fragestellungen zu arbeiten und immer wieder ein ganzes System zu fokussieren ist für Führungskräfte keine Ungewöhnlichkeit. Besonders im Rahmen von Veränderungsprozessen wirken verschiedene Spannungsfelder auf Unternehmen, Organisationseinheiten, Teams oder einzelnen Personen ein, welche nicht immer direkt in ihrer ganzen Ausprägung und mit allen Wechselwirkungen erfasst werden können (vgl. KOTTER 2011). Führungskräfte müssen allzeit bereit und fähig zu selbständigen Entscheidungen sein, mit der dazugehörenden emotionalen Kompetenz und Risikofreudigkeit. Dabei wird es immer schwerer, sich zurecht zu finden, weil das Wegbrechen der äußeren Strukturen, und die Veränderungen der Unternehmenskulturen häufig nicht zu den inneren Strukturen der beteiligten Menschen passen will. Stärken und Schwächen der Person wirken sich stärker aus als früher, als ein exaktes Erfüllen von Erwartungen gefordert war. Dieses ist oftmals eine zentrale Anforderung und Herausforderung im Business Coaching. Aber auch steigender Leistungsdruck sowie der Mangel an kompetenten Gesprächspartnern bzw. der fehlende qualifizierte Zuhörer im Unternehmen führen zum Coachingbedarf.

Zu Beginn sollte allerdings die Frage geklärt werden, was ist unter Business Coaching zu verstehen und warum ist es für die Energiewirtschaft eine bedeutende Entwicklung. In unserem Beratungskontext und der Beratungsphilosophie der Projekt:Unternehmensberatung definiert sich der Begriff Business Coaching als individuelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Einzelpersonen oder Kleingruppen, durch einen professionellen Berater, den „Coach“. Im Vordergrund der Arbeit steht die Berufsrolle des Klienten bzw. „Coachees“. Hierbei soll Coaching „Hilfe zur Selbsthilfe“ geben. Für Kunden bedeutet das, sie werden bei konkreten Problemen oder Zielen unterstützt, ohne dass der Berater selbst diese Aufgabe für ihn löst. Der Coachee wird beraten und es eröffnen sich mögliche Wege, um gesetzte Ziele schnell zu erreichen und Probleme besser bewältigen zu können. Hierbei verstehen

wir uns als Vertrauensperson des Kunden. Im Fokus der Beziehung steht qualifiziertes und wertneutrales Feedback, abgestimmt auf das jeweilige Ziel, die Fragestellung. In unserem Beratungsumfeld wird oftmals ausschließlich an Strukturen und Rahmenbedingungen gearbeitet. Die Beziehungen und inneren Strukturen werden oftmals vernachlässigt. Nicht zuletzt, weil – verglichen mit anderen Branchen – die Energiewirtschaft häufig an altbewährten Strukturen festhält. Um dieser Problemstellung entgegenwirken zu können, verfügt die Projekt:Unternehmensberatung über Mitarbeiter mit einer professionellen Ausbildung als Business Coach.

Für die Unterstützung des Prozesses „Coaching“ ist es von Bedeutung, dass ein umfassender Methodenkoffer zur Verfügung steht und individuell auf den Coachee mit unterschiedlichen Werkzeugen reagiert werden kann. Unter dem Begriff Werkzeuge werden Instrumente subsumiert, die dem Coachee das eigene Verhalten, die Problemsituation oder das Verhalten seines Gegenübers näherbringen. Es wird deutlich, Coaching ist nicht Schulung und nicht Training, auch mit der einfachen Weitergabe von Erfahrungen ist es nicht getan. Der Coach muss über eine entsprechende Ausbildung verfügen und unterschiedliche Methoden zur Verfügung stellen. Hierbei ist es – in bestimmten Fällen – von Vorteil, wenn der Coach bereits in ähnlichen Positionen gearbeitet hat, um stärker auf den Kunden eingehen zu können.

Fasst man die Erkenntnisse nun zusammen, so lassen sich drei wesentliche Gründe in der Energiewirtschaft für die Durchführung von Business Coaching ableiten; Entwicklungswünsche (z.B. Übernahme einer Teamleiterrolle, etc.), Krisen und/oder Probleme (z.B. Zusammenlegung von einzelnen Bereichen ebenso wie das Trennen von bestehenden Bereichen, etc.) sowie Reflexion. In der Praxis beobachten wir darüber hinaus, dass die Themenstellung sehr stark das Setting bestimmt. Meint, je nach Anlass wird zwischen einem Einzel-, Gruppen oder Teamcoaching differenziert. Die Erfahrung zeigt, dass je stärker sich der Anlass im Bereich Krisen und/oder Problem befindet desto eher wird ein Einzelcoaching durchgeführt.

Im folgenden bekommen Sie einen Eindruck von der Aufstellungsarbeit als Coachinginstrument, welches wir als ein Instrument in bestimmten Situationen bei Kunden einsetzen. Thomas Dietz sagt: „eine gute Leitlinie für die Wahl einer Coaching-Methode lautet „angemessen ungewöhnlich“. Angemessen genug, dass das Vorgehen selbst nicht Widerstand hervorruft. Ungewöhnlich genug, damit Neugier und Experimentierfreude geweckt werden“ (Dietz in managerSeminare Heft 69,

09/03: 67). Geleitet von diesem Gedanken, wird im Folgenden die Methode der Aufstellungsarbeit vorgestellt, wie sie bereits bei Kunden durchgeführt wurde.

Die Durchführung der Aufstellungsarbeit sollte in dem konkreten Fall den Coachee (Kunden) beim Ableiten der einzelnen Dynamiken im betrachteten System, beim Aufdecken von verborgenen Konflikten sowie bei der Darstellung und Reflexion von Beziehungen im System unterstützen. Ziel der Arbeit ist es grundsätzlich dem Coachee die Möglichkeit zu geben, verschiedene Lösungsszenarien und -konstellationen zu testen und ein Zielbild zu entwickeln.

#	Aktivität / Phase / Prozessschritt
1	Diagnose: Klärung des Auftrags und Prüfung, ob Aufstellungsarbeit durchgeführt werden kann.
2	Aufstellen des Systems: Der Coachee wählt Gegenstände aus und stellt das System auf.
3	Hervorheben von Beziehungen und Strukturen: Der Coachee erhält die Gelegenheit bestimmte Punkte hervorzuheben.
4	Beschreibung und Interpretation: Der Coach beschreibt das aufgestellte System und interpretiert diese in einem weiteren Schritt.
5	Interventionen: Gemeinsam werden nun verschiedene Konstellationen ausgetestet.
6	Lösungsaufstellung: Ein Zielbild wird durch den Coachee auf Basis der getesteten Konstellationen.

Bei der Aufstellungsarbeit handelt es sich um ein Managementwerkzeug welches Zusammenhänge, Beziehungen und Wechselwirkungen darstellen kann. Im Rahmen eines konkreten Anliegen stellt der Coachee sich selbst und andere wichtige Systemelemente auf. Dabei kann in der Aufstellung zwischen konkreten Personen (z.B. Mitarbeiter, Kunden, Führungskräfte) und anderen abstrakten Elementen (z.B. Ziele, Organisationseinheiten, Projekte, Produkte) differenziert werden. Eine systemische Aufstellung betrachtet immer ein ganzes System mit allen Beteiligten. So wird es ermöglicht einen ganzheitlichen Blick im Rahmen der Problemstellung zubekommen.

Aus diesem Grund wurde in diesem konkreten Beispiel auch die Methode ausgewählt. Dem Coachee waren bis dato nur einzelne Problemsituationen (z.B. mit einzelnen Teammitgliedern oder der Abteilungsleitung) bekannt. Diese wurden bisher aber nie in Verbindung gebracht bzw. im Zusammenhang betrachtet. Meint wie wirkt sich der eine Bereich auf den anderen aus und wie wirkt es auf den Coachee, der mehr oder weniger immer zwischen beiden Bereichen steht und den Druck aushalten muss. Im nächsten Schritt kann das Bild bzw. die Situation verändert werden. Hierbei

wird häufig festgestellt, dass es zu emotionalen Momenten kommen kann, da sich Kunden auch mit der eigenen Person auseinandersetzen bzw. die Problemstellungen doch stark auf der persönlichen und emotionalen Ebene liegen. Es ist aus diesem Grund auch unerlässlich, dass der Coach über eine entsprechende Ausbildung verfügt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass diese Intervention dem Coachee die Möglichkeit gibt, Feedback sowie einen zielorientierten Blick für unbewusste Konflikte und Lösungsmöglichkeiten zu erhalten. Gemeinsam mit dem Kunden haben wir im Nachgang eine Liste offener Punkte festgehalten, die zur Behebung des Problems angegangen werden müssen. Trotz anfänglicher Skepsis und der Überzeugung das Ergebnisbild zu kennen, sind die Kunden von den Ergebnissen überrascht und lassen sich verstärkt auf unkonventionelle Methoden zur Problembhebung ein.

Hinweis

Bei Fragen oder weiterführenden Informationen sprechen Sie uns gerne an:

Projekt:Unternehmensberatung GmbH

Landwehrstr. 61

80336 München

+49 89

4111 23 406

info@projektdp.de

www.projektdp.de