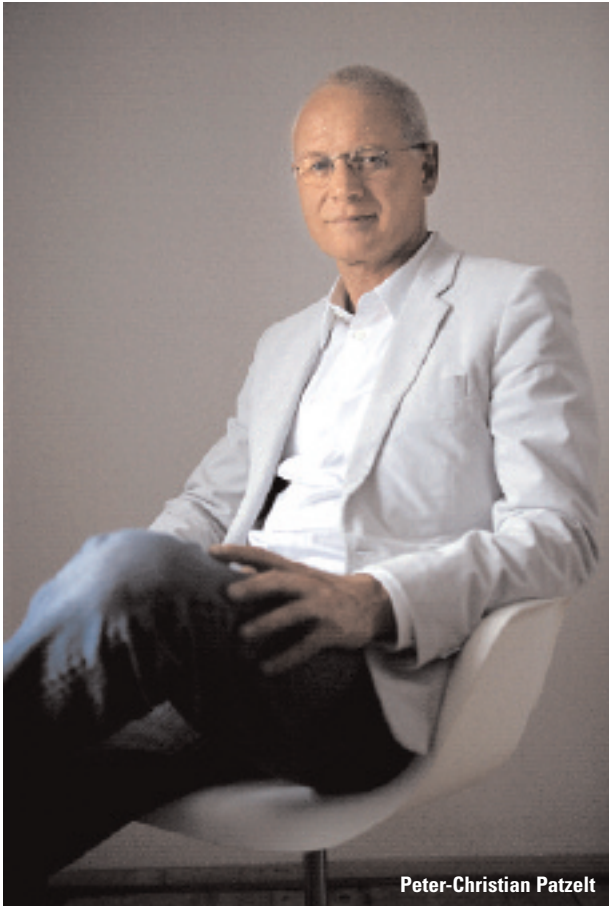


Wertvolle Coaching-Kompetenzen

Peter-Christian Patzelt, CEO von p.ep – patzelt executive partners und einer der beiden Lehrcoachs der Business-Coaching-Ausbildung der IHK für München und Oberbayern, zu den Vorteilen und Grenzen beim Einsatz unternehmensinterner Coachs.

EVA ELISABETH ERNST



Peter-Christian Patzelt

Herr Patzelt, was bringt es einem Unternehmen, wenn Mitarbeiter eine Coaching-Ausbildung absolviert haben?

Führungskräfte können ihre erworbenen Coaching-Kompetenzen beim täglichen Führen ihrer Mitarbeiter nutzen. Denn die Zeiten, in denen Führen nur per Anweisung top-down erfolgte, sind vorbei. Die Haltung eines professionellen Coachs hilft, Eigenverantwortlichkeit, Kompetenzen und Talente der Mitarbeiter zu stimulieren und zu stärken. Außerdem baut ein Unternehmen mit internen Coachs auch eine wertvolle Alternative zu externen Coachs auf.

Kann denn ein Vorgesetzter einen Mitarbeiter tatsächlich im klassischen Sinne coachen?

Coaching hat zwei wesentliche Erfolgsvoraussetzungen: Freiwilligkeit und Vertraulichkeit. Ob eine Führungskraft für seine Mitarbeiter tatsächlich als Coach fungieren kann, ist strittig. Es gibt allerdings Methoden, wie auch bei internen Coachs Neutralität gesichert werden kann. Im Zweifel hat ein externer Coach natürlich nicht die Hypothek betrieblicher Zwänge und Verflechtungen.

Wann ist denn der Einsatz eines externen Business Coachs empfehlenswert?

Von der Zielgruppe gesehen vor allem bei Führungskräften des Topmanagements und der obersten Führungsebene. Der interne Coach wird von diesem Führungskreis oft nicht akzeptiert. Einem externen Coach gelingt es leichter, zu ranghohen Führungskräften eine tragfähige, vertrauensvolle Coaching-Beziehung aufzubauen.

Bei welchen Themen empfehlen Sie externe Coachs?

Zum Beispiel bei ausdrücklich gewünschter oder geforderter Vertraulichkeit sowie bei allen Aufgabenstellungen und Anliegen, die nicht nur professioneller, sondern auch persönlicher Natur sind. Dazu zählen Anlässe, die speziell dem Entwickeln überfachlicher, also persönlicher und sozialer

Kompetenzen dienen, wie dem Selbst- und Fremdbildabgleich. Auch beim Klären und Lösen heftiger oder verkrusteter Probleme in der Zusammenarbeit von Chefs und Mitarbeitern sowie beim Thema Selbstmanagement und dem Entwickeln einer persönlichen Life-Balance wird ein externer Coach meiner Erfahrung nach einem internen Coach meist vorgezogen.

Welche persönlichen Voraussetzungen sollte ein angehender Business Coach mitbringen?

Nach meiner Überzeugung sollten angehende Coachs psychisch gesund sein, Optimismus und ein positives Selbstwertgefühl haben sowie über ein differenziert entwickeltes Kommunikationsvermögen und -repertoire verfügen. Für einen Business Coach sind darüber hinaus Feldkompetenz, Führungs- oder Managementenerfahrung, alternativ Trainings- oder Beratungserfahrung wichtig. Ein Business Coach muss professionelle Fragestellungen seiner Klienten nachvollziehen und sie sowohl konzeptionell als auch sprachlich angemessen adressieren können.

In welchen Funktionen oder Abteilungen kann ein ausgebildeter interner Business Coach besonders viel bewirken?

Überall dort im Unternehmen, wo gut funktionierende Kommunikation den entscheidenden Unterschied macht und dadurch besondere Wertschöpfung entsteht, so zum Beispiel in allen anspruchsvollen Arbeitsbeziehungen zwischen Führungskräften, Mitarbeitern und deren Teams. Auch wenn die Intensität oder Komplexität der Kommunikation sowie Erfolgs- und Termindruck besonders heftig erlebt werden und dadurch Spannungen und Konflikte häufiger oder radikaler entstehen können. Im Grunde bleiben davon heute nur wenige Bereiche in Unternehmen ausgenommen.