

Coaching - Methoden und Porträts erfolgreicher Coaches

Band 1

Armin Fichtner, Werner Müller (Hrsg.)

Sammlung infoline 2

**Coaching -
Methoden und Porträts erfolgreicher Coaches**

Band 1

**Armin Fichtner, Werner Müller (Hrsg.)
Sammlung infoline 2**

Coaching - Methoden und Porträts erfolgreicher Coaches
Armin Fichtner, Werner Müller (Hrsg.)
Copyright: © 2013 Armin Fichtner, Werner Müller
published by: epubli GmbH, Berlin
www.epubli.de
ISBN 978-3-8442-5860-8

Lutz Markus Scherpner

Was macht Coaching erfolgreich?

Lutz Markus Scherpner im Interview mit Lisa Tietze, Technische Universität Darmstadt

Seit der Jahrtausendwende hat sich Coaching als Instrument der Personalentwicklung in über 70 % der Dax-Unternehmen in Deutschland etabliert. Coaches, Coachingpools und Coaching-Ausbildungen haben Hochkonjunktur trotz schwieriger Wirtschaftslage durch Bankenkrise und Euro-Rettungsprogramme. Was macht Coaching eigentlich erfolgreich? Antworten aus der Praxis gibt mir Lutz Markus Scherpner, freiberuflicher HR Consultant und Senior Coach. Er ist seit 2009 mit seiner Beratungsfirma *scherpner communication* als Spezialist für Assessments und Business Coaching tätig, Privatklienten coacht er in seiner *Praxis für Systemisches Coaching* in Seeheim-Jugenheim.

Wie kamen Sie zum Coaching?

Seit 1999 arbeitete ich als Leiter Aus- und Weiterbildung in der Personalentwicklung eines Versicherungskonzerns. Das Instrument Coaching gab es noch nicht im Unternehmen, doch der Bedarf an Beratung seitens der Vertriebsführungskräfte war sehr hoch. Es entwickelten sich informelle Beratungsgespräche in Form einer Expertenberatung mit eher direktivem Charakter.

Der Fokus lag auf der Problemanalyse, der Defizitbehebung und dem Verlassen der sogenannten Komfortzone – es ging also um bessere Performance, bezogen auf Kennzahlen. Da ich zuvor als Managementtrainer gearbeitet hatte und als ehemaliger Leistungssportler weiterhin als Sportcoach tätig war, kannte ich diese Vorgehensweise und fand sie in sich stimmig. Die Unternehmenskultur passte dazu: Anerkennung für Mitarbeiter und Führungskräfte jenseits von Incentives fand, wenn

überhaupt, einmal jährlich in einem formellen Entwicklungsgespräch statt. Überdurchschnittliche Leistung galt als selbstverständlich.

Wie haben Sie sich weiterentwickelt?

Ich war in dieser Position auch als Assessor und Moderator in Assessments für den Vertrieb tätig. Meine Kollegen bescheinigten mir ein gewisses Talent, über intuitiv gestellte Fragen und Interventionen in den Interviews mehr über die Kandidaten und ihre Potenziale zu erfahren als üblich. Das wollte ich gerne auch nutzbringend in meinen Beratungsgesprächen anwenden. Nach Weiterbildungen in NLP und Transaktionsanalyse habe ich eine systemische Coachinausbildung absolviert und besuche heute permanent Fortbildungen, z. B. im lösungsorientierten Kurzzeitcoaching. Neue Impulse und Supervision erhalte ich regelmäßig als Mitglied der International Coach Federation (ICF) und durch meine Kooperationspartner.

Was macht Coaching erfolgreich?

Anfänglich wurde Coaching oft als Reparaturservice gesehen. Führungskräften mit Problemen wurde vom Unternehmen ein Coach zur Seite gestellt, um Defizite abzustellen. Systemisches Coaching und Kurzzeitcoaching ist lösungsorientiert und baut auf Erfahrungen, Stärken und Potenzialen des Klienten auf. Wirksamkeitsstudien zum Coaching belegen, dass Klienten durch emotionale Entlastung, Entwicklung neuer Sichtweisen und die Erhöhung ihrer Reflexionsfähigkeit profitieren. Darüber hinaus kennen wir spannende Ergebnisse aus der Wirksamkeitsforschung über Therapiemodelle, die, wenn auch begrenzt, übertragbar sind. Etwa 40% des Erfolgs ist der Veränderungsbereitschaft und der Mitarbeit des Klienten zuzurechnen, wohingegen die eingesetzten Methoden nur zu etwa 15% entscheiden. Die Qualität der Beziehung zwischen Coach und Klient macht etwa 30% aus. Letztlich entscheidet der Klient, ob sein Coaching zum Erfolg geführt hat. Dies ist meist der Fall, wenn er mehr Autonomie erlangt, in der Lösung mehr

Sinn sieht, er künftig gemäß seiner Werte handeln kann und die Passung zwischen Berufs-, Organisations- und Privatrolle verbessert wird.

Wie gehen Sie im Coaching vor?

Ich wähle intuitiv aus einem Spektrum von erprobten Methoden je nach Coachingthema und Ziel des Klienten meine Vorgehensweise aus. Beispiele sind Skalierungen, wenn es um Entscheidungen geht, Systemvisualisierungen bei Konflikten im Team oder das Modell der Antreiber und Glaubenssätze aus der TA, wenn das Thema Work-Life-Balance ansteht.

Das lösungsorientierte Kurzzeitcoaching ist eine Methode, die häufig bei Executives mit knappem Zeitbudget den letzten Impuls für eigentlich schon gereifte Entscheidungen setzt. Dreh- und Angelpunkte bleiben aber das Zuhören – „ein offenes Ohr“, Reflektieren, Zusammenfassen, gute Fragen, die die Wahrnehmung verändern und „appreciative inquiry“ – das Positive erfragen, würdigen und darauf aufbauen.

Es heißt: „Die Chemie muss stimmen“. Was ist genau gemeint?

Es geht um die „soziale Passung“. Das Kompetenzniveau und der Erfahrungshorizont sollten ähnlich sein. Ich führe grundsätzlich ein persönliches Vorgespräch mit dem Klienten, wenn möglich zusammen mit dem Auftraggeber. Es muss für beide Seiten vorstellbar sein, eine gute Arbeitsbeziehung auf Zeit eingehen zu können, bei der die Inhalte der Coachinggespräche vertraulich bleiben, klare Ziele verfolgt werden und meine Strukturierung und Fokussierung die Arbeit des Klienten an seiner Lösung unterstützt, nicht aber ersetzt. Coaching sollte auf gleicher Augenhöhe stattfinden. Als Coach muss ich Feld- und Branchenkompetenz, das heißt ein Gespür für die Unternehmenskultur, die Sprache und die Denkweise in der jeweiligen Organisation entwickeln. Dynamische Führungskräfte suchen oft einen „Sparringspartner“, der ihr Verhalten ehrlich spiegelt.

Mit welchen Zielgruppen arbeiten Sie?

Das Spektrum reicht von IT-Projektmanagern und Ingenieuren über Führungskräfte aus der Finanzdienstleistung bis zu Abteilungs- und Schulleitern im Bildungsmanagement. Ich bin im Coachingpool der Führungsakademie des Hessischen Kultusministeriums engagiert, dessen Zielgruppe unter anderem Schulleitungsteams sind. Privatklienten kommen aus allen Berufsgruppen.

Einerseits habe ich langjährige Erfahrung als Leiter Personalentwicklung in Konzernstrukturen gesammelt, andererseits komme ich aus einer Familie von selbständigen Unternehmern, sodass mir auch das Thema der Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen am Herzen liegt.

Welche Themen brennen den Klienten zur Zeit auf den Nägeln?

Ein Thema ist sicherlich die aktuelle Führungskultur in Deutschland.

Stress im Beruf verbunden mit psychischen Folgen bis hin zu Burnout ist derzeit ein viel beachtetes Thema in den Medien. Auslöser und mitverantwortlich für die breite Berichterstattung ist unter anderem der kürzlich veröffentlichte "Stressreport 2012" der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Darin heißt es, dass vergleichend zum Stressreport 2006 keine Entwarnung gegeben werden kann, "denn die Anforderungen aus Arbeitsinhalt und -organisation befinden sich zum Teil auf hohem Niveau."

Die Entwicklungen in den letzten Jahrzehnten hin zu einer Intensivierung von Arbeitsinhalten bei gleichzeitiger Kürzung von Arbeitsstellen und -zeitrahmen führt natürlich zu extremen Mitarbeiterbelastungen. Arbeitnehmer haben heute prinzipiell mehr Freiräume durch offenere Arbeitsstrukturen, tragen demgegenüber aber auch mehr Verantwortung. Wer in diesem veränderten Arbeitsrahmen nicht auch ausreichend Verantwortung gegenüber sich selbst zeigt, kann schnell zu "Selbstauss-

beutung" neigen. Eine den veränderten Arbeitsbedingungen angepasste Führungskultur sollte daher Verantwortung gegenüber den geführten Mitarbeitern übernehmen und diese vor Überlastungen schützen.

Ein weiteres Thema ist die Einstellung auf die permanenten Veränderungsprozesse in Unternehmen mit den entsprechenden Auswirkungen auf die Erwerbsbiographien.

Die demographische Entwicklung schließlich zwingt die Unternehmen, ihren Fach- und Führungskräftenachwuchs verstärkt aus den eigenen Reihen zu entwickeln. Hier kann Coaching z. B. nach Potenzialassessments den folgenden Entwicklungsprozess und den Lerntransfer in die alltägliche Praxis wirksam unterstützen.

Zum Schluss: Gibt es einen Leitsatz für erfolgreiches Coaching?

„Erwischen beim Gutmachen!“ Ein Motto im systemischen Coaching.



Lutz Markus Scherpner
scherpner communication
Frankensteinerstr. 69
64342 Seeheim-Jugenheim
www.scherpner.com,
Email: info@scherpner.com,
Tel.: 0049-(0)6151-13 73 771, Mobil: 0049-(0)171-71 66 424

