

Eine erfolgreiche Beratungsform – auch für Betriebsräte!

Coaching von Arbeitnehmern und Betriebsratsmitgliedern

Manager lassen sich coachen, das ist weithin bekannt. Ralf Kronig und Wolfgang Schmidt zeigen auf, dass Arbeitnehmer und Betriebsratsmitglieder ebenfalls von einem Coaching Gebrauch machen sollten, sofern sie einen entsprechenden Beratungsbedarf haben.

„**S**eit Jahren engagiere ich mich hier in der Firma und irgendwie geht es nicht weiter. Meinen Chef sehe ich kaum noch. Im Rahmen der Globalisierung hat er immer weniger Zeit für uns Mitarbeiter. Irgendwie trete ich karrieremäßig auf der Stelle. Und jetzt auch noch der Konflikt als Betriebsrat mit ihm.“ Seit Wochen kreisen die Gedanken im Kopf von Heinz B. Er wird immer unzufriedener und gereizter. Zu Hause gibt es deswegen schon erste Streitigkeiten mit der Partnerin. Bei einem abendlichen Kneipengespräch empfiehlt ihm ein Freund, einen Coach in Anspruch zu nehmen. „Ich bin doch Betriebsrat ... Coaching ist doch nur für Manager“, ist seine erste Reaktion. Am Ende des Abends verspricht Heinz B. dem Freund, sich mit dem Thema „Coaching“ zu beschäftigen.

In den letzten zehn Jahren hat sich nicht nur die Popularität, sondern auch die Qualität von Coaching sichtlich verbessert. Es gibt anerkannte Coachingverbände, Professionsstandards und – was wohl der entscheidende Punkt ist – jede Menge Bedarf. Der Fall von Heinz B. ist kein Einzelfall. Er steht für eine typische Situation in diesen Zei-

ten, wo immer weniger Menschen immer mehr leisten müssen. Betriebsräte müssen anfangen, Coaching (vgl. Abbildung 1) für alle Mitarbeiter und auch für sich selbst zu entdecken.

Abb. 1: Das bedeutet „Coaching“

Coaching ist eine professionelle Form der Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen und Teams im beruflichen Kontext. Ziel ist es, in einem Beratungsprozess die Leistungsfähigkeit zu erhalten und zu einer gesunden „work-life-balance“ zu gelangen. Coaching setzt an den Stärken des Gecoachten (Coachees) an und hilft bei der Verbesserung der beruflichen Situation.

Arbeitnehmern helfen

Das Dilemma der Globalisierung der Märkte hat zu Veränderungen im unternehmerischen Handeln geführt. Arbeitsformen und Arbeitsinhalte ändern sich immer häufiger. Restrukturierungen sind an der Tagesordnung. Hinzu kommt die schnelle Innovation des Wissens mit steigenden Anforderungen in den Feldern Fremdsprachen, IT-Kenntnisse und Kompetenzen.

Neben der Arbeit müssen sich viele Arbeitnehmer in ihrer Freizeit weiterbilden, um den Anschluss halten zu können. Dabei kommt es häufig zu Grenzbelastungen. Hinzu kommen unsichere Arbeitsverhältnisse, gepaart mit der Angst vor Arbeitsplatzverlust. Niedrige Löhne führen zu weiteren Ängsten. Das „Gemisch“ ist vielfältig.

Coaching kann die Arbeitnehmer in

solchen Situationen unterstützen und ihnen helfen, mit der zunehmenden Verunsicherung umzugehen. Der Coach hilft bei der Bearbeitung von Themen rund um die Arbeitswelt und schließt dabei ganzheitliche und private Aspekte mit ein.

Geschützte Kommunikation

Das Coaching hat sich im beruflichen Umfeld des Managements entwickelt. Wichtig ist zu wissen, dass der Coach nicht dem auftraggebenden Unternehmen, sondern dem Gecoachten – Coachee genannt – verpflichtet ist. Der Coach ist unabhängig. Er orientiert sich an übergreifenden Werten, Verstehens- und Handlungskompetenzen. Grundsatz eines jeden Coachings ist die klare Regelung der Vertraulichkeit. Coach und Klient verpflichten sich zu einem vertraulichen Umgang mit allen Informationen aus den Coaching-Gesprächen. Weder die Personalabteilung noch die Vorgesetzten erhalten eine Rückmeldung über das Coaching. Dadurch entsteht eine offene Kommunikation in einem geschützten Raum.

Coaching ist eine soziale Beratungsform

Betriebsratsmitglieder in sozialen Bereichen (z.B. Kindergarten, Pflegeeinrichtung) kennen die Supervision von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Diese Beratungsform hat das Ziel, die Probleme und Herausforderungen einzelner Personen bzw. eines Teams zielorientiert zu bearbeiten. Der Supervisor arbeitet mit der Person bzw. mit dem Team an der Lösung.

Das Coaching hingegen ist eine neue, progressive Form der Beratung,



Ralf Kronig ist Betriebsratsmitglied bei der SAP AG sowie Personal- und Organisationsentwickler; Wolfgang Schmidt arbeitet als Berater, Trainer und Coach in Wiesbaden



Begleitung und Unterstützung von Personen, die vor allem im beruflichen Umfeld vielfach gefordert werden. Im Kern des Coachings geht es um die Entwicklung der Selbstreflexion des Coachee. Er bekommt Unterstützung bei der Erkennung der Problemursachen, der Klärung und letztendlich bei der Lösungsfindung (siehe auch Abbildung 2).

Abb. 2: Anwendungsbereiche von Coaching

- > Lösung von Konflikten
- > Weiterentwicklung der Persönlichkeit
- > Herausarbeiten von beruflichen Perspektiven
- > Steigerung der Arbeitszufriedenheit
- > Erreichen einer „work-life-balance“

Coaching ist ein fortlaufender Prozess, bei dem mehrere Treffen zwischen dem Coach und dem Coachee notwendig sind (vgl. Abbildung 3). Wichtig ist dabei, dass es sich um einen auf die individuellen Bedürfnisse des Coachee abgestimmten Prozess handelt, der vor allem darauf abzielt, dass es diesem gut geht. Ziel ist die Verbesserung der beruflichen Situation und Einbeziehung aller „systemischen“ Abhängigkeiten. Von daher ist Coaching eine soziale Beratungsform, die dem Coachee verpflichtet ist.

Eines sei an dieser Stelle erwähnt: Betriebsräte müssen eingreifen, wenn in dem Dreieck „Auftraggeber – Coachee – Coach“ der Auftraggeber offene oder versteckte Ziele definiert, die der Coachee nicht möchte.

Abb. 3: Die drei Phasen des Coachings

Phase 1

Kennenlernen, Ziel definieren, Rahmenbedingungen klären und Kontrakt schließen

Phase 2

Situationsanalyse vornehmen und Lösungen generieren, Reflexion der gefundenen Lösungen, Sicherung der verabredeten Handlungen und Meilensteine mit Hilfe von Feedback.

Phase 3

Abschluss, Auswertung der Zielerreichung, Evaluation der Ergebnisse
Beachte: Die Phase 2 stellt den Kern des Coachings dar.

Innovative Unternehmen haben inzwischen den Nutzen von Coaching erkannt. In großen Firmen gibt es inzwischen neben den externen Coaches oftmals „interne Coaches“, die die Mitarbeiter bei der Bearbeitung von bestimmten Themenstellungen unterstützen. Die Coaches helfen mit ihrer spezi-

ellen Beratungskompetenz, dass es zu Klärungen kommt und dass Probleme gelöst werden können.

Ausblick

Es ist an der Zeit, dass Betriebsräte die Chancen und Möglichkeiten eines professionellen Coachings für alle Mitarbeiter des Unternehmens erkennen. Die Zeit, in der dies nur Führungskräften vorbehalten war, ist vorbei. Der Bedarf an Coaching steigt.

Betriebsräte müssen erkennen, dass die Arbeitskollegen in einer vertrauensvollen Beziehung mit dem Coach Themen auf den Tisch bringen und über vielfältige methodische Herangehensweisen eine Klärung ihrer Anliegen erfahren können. Schließlich steht beim Coaching der Mensch im Mittelpunkt.

Kommen wir abschließend noch einmal zu dem geschilderten Fall zurück. Heinz B. hat sich einen Coach gesucht. Hierbei ging es ihm um die Entwicklung der eigenen Karriere. Er hat für sich Lösungen gefunden, die er im Nachgang mit seinem Chef besprochen hat. Die gefundenen Lösungen haben sich als praktikabel herausgestellt. Daneben wurde an der Bewältigung eines Konflikts am Arbeitsplatz und an der Verbesserung der privaten Situation gearbeitet. Heinz B. hat die Zusammenarbeit mit dem Coach als sehr wertvoll erlebt. Besonders die vielen Fragen des Coaches haben ihm geholfen, zu neuen, eigenen Lösungen zu finden. Die vom Coach verwendeten „Instrumente“ waren spannend und halfen zusätzlich. Heinz B. ist heute von den Möglichkeiten des Coachings überzeugt und engagiert sich im Betriebsrat für seine Ausweitung im Unternehmen, damit möglichst viele Arbeitskollegen diese effektive Form der Beratung nutzen können. ■

Wissenswertes zum Coaching

Bei dem Coaching handelt sich um eine Beratungsform, die sich stark von anderen Beratungsformen unterscheidet. Es ist weder eine Psychotherapie noch eine klassische Unternehmensberatung. Die Profession des Coaches ist die verantwortungsvolle Arbeit an Menschen und mit Menschen.

Das Angebot an Coaches ist vielfältig. Nähere Informationen sind bei den Coachingverbänden (z.B. Deutscher Bundesverband Coaching e.V. [www.dbvc.de]) erhältlich.

Vor der Beauftragung eines Coaches sollte man auf dessen Qualifikation achten. Die Kosten für das Coaching werden in der Regel nach Stundensätzen berechnet. Qualifizierte Coaches verfügen über eine zertifizierte Ausbildung und haben einen Stundensatz in Höhe von etwa 150 bis 200 €, sofern die Kosten vom Unternehmen getragen werden.