

Lebensphasenorientiertes Coaching

Mehr denn je bestimmen Umbruch- oder Veränderungssituationen, ausgelöst durch Job- und Rollenwechsel oder private Veränderungen (z. B. Familiengründung, Trennungen etc.), die Coachingpraxis. Klienten suchen nach Wegen, um diese Veränderungen konstruktiv zu bewältigen. Dabei beeinflussen berufliche Veränderungen die Lebenssituation und umgekehrt. Damit auch im Business Coaching wirksame Handlungsstrategien für berufliche Probleme erarbeitet werden können, reicht es nicht, sich nur auf die Job-Situation zu konzentrieren, sondern es gilt, die Lebenssituation und die insgesamt verfügbaren Ressourcen des Coachees mit zu betrachten.

Wie die Diskussionen am 5. Coaching-Kongress vom 23.2. bis 24.2.2018 an der Hochschule für angewandtes Management zum Themenschwerpunkt: «Lebensphasenorientiertes Coaching» zeigen, kann Coaching in jeder Phase des Lebens unterstützen, in der Umbrüche und Veränderungen stattfinden – sei es beim Berufseintritt, bei der Karriereplanung, beim Jobwechsel oder beim Management von Familie und Beruf, in beruflichen Konflikten oder Krisen oder beim Übergang in neue Rollen oder den Ruhestand. Es wird sogar die Frage diskutiert, ob nicht jeder Mensch ein Grundrecht auf Coaching haben sollte, da in den flexibilisierten Arbeitsmärkten immer öfter berufliche Übergänge und der Umgang mit Neuem gemeistert werden müssen. Umbruchsituationen oder Lebensübergänge sind häufig Wendepunkte, an denen Bilanz gezogen wird, um daraus adäquate Entscheidungen für die zukünftige Gestaltung des Lebens zu erarbeiten. Jürgen Bache, Vertreter der International Coachfederation Deutschland e.V., betonte, wie wichtig es im Coaching ist, individualpsychologische Ansätze einzusetzen, wie z. B. den bisherigen

roten Faden des Lebensstils und vorherrschende Handlungs- und Vermiedungsmuster des Coachees zu analysieren, um auf Basis dieser Erkenntnisse eine stimmige Zukunftsausrichtung zu entwickeln.

Prof. Klaus Hurrelmann thematisierte anhand aktueller Studien die Besonderheiten der Generationen Y und Z, die als eine generell optimistische und flexible Generation mehr als andere Generationen vorher gelernt haben, mit Unsicherheiten und Widersprüchen zu leben. Vor allem durch die Frauen dieser Generationen getrieben werden Arbeits- und Karrierekonzepte attraktiv, die ein Work-Life-Blending (also ein erfülltes (Arbeits-) Leben – siehe dazu auch ZOE 4/17 mit dem Schwerpunkt «Lebenswandel») ermöglichen. Die Ansprüche der Generation an Unternehmen hinsichtlich der Möglichkeit, flexibel, selbständig, kreativ, an sinnvollen Aufgaben und in wertschätzendem Betriebsklima zu agieren, sind hoch und führen vor allem bei älteren Führungskräften teilweise zu Irritationen. Prof. Hurrelmann fordert daher dazu auf, in Unternehmen das Generationenmanagement als wichtige Aufgabe zu sehen, um die Bedürfnisse und Stärken jeder Generation bewusster zu machen und für die Organisation optimal zu nutzen.

Welche Dynamiken bei der Gestaltung von Übergabe- und Nachfolgeprozesse in Familienunternehmen auftreten und wie Coaching-Maßnahmen diesen oftmals sehr vielschichtigen Generationenwechsel unterstützen können, illustrierten mehrere Sessions. Coaches müssen sowohl in der Lage sein, im oftmals komplexen Emotions- und Beziehungsnetz der Unternehmerfamilien als auch mit Blick auf das Wohl des Unternehmens zu coachen. Dabei geht es, wie der Berater Ulrich Königswieser sehr anschaulich in einem Fallbeispiel aufzeigte, nicht nur darum, das zu tun, was die Familie will, sondern das, was das Gesamtsystem braucht. In einer spannenden Podiumsdiskussion zum Thema Un-

ternehmensnachfolge stimulierte die authentischen Schilderungen eines Unternehmers zur Übernahme des Betriebs seines Vaters geradezu die kollektiven Beratungsimpulse des Auditoriums.

Wie bereits in den Vorjahren wurden zahlreiche Methoden wie z. B. lösungsfokussiertes Coaching oder der Einsatz von provokativen oder narrativen Methoden in den wertvollen Live-Coaching-Sessions veranschaulicht und diskutiert. Es ist vermutlich der wohlwollenden Atmosphäre zwischen den 170 Teilnehmenden und 39 ReferentInnen geschuldet, dass sich immer Freiwillige finden, die sich cora Publikum coachen lassen. Dies ist oft lehrreich und unterhaltsam zugleich.

«Besonders attraktiv sind Arbeits- und Karrierekonzepte, die ein Work-Life-Blending ermöglichen»

Der Kongress spiegelte in seinen Sessions auch den durch das ungeschützte Berufsbild Coach vielkritisierten unregulierten Markt wider. So fanden sich in den verschiedenen Workshops und Vorträgen sowohl seriöse Ansätze und Methoden, als auch vereinzelte esoterisch anmutende Konzepte (da sollte man sich nicht ärgern, sondern nur wundern). Gerade für Newcomer ist es daher anspruchsvoll, Orientierung in diesem weiten Spektrum zu finden. Gleichzeitig wird bei der Diskussion von Coachingansätzen deutlich, dass sich erfahrene Coaches, die ja meist psychotherapeutische Wurzeln haben, natürlich des breiten Spektrums psychotherapeutisch entwickelter Methoden bedienen. Dagegen ist nichts einzuwenden, hier liegt bereits ein bewährtes Interventionspektrum vor und mehr Evidenzbasierung tut der Branche sicher gut. Bisweilen wird einfach nur ein marketingfähiger neuer Name erfunden, mit dem sich eine aus der

Psychotherapie entlehene Methode im Business Coaching eindrucksvoll platzieren lässt.

Alles in allem dienen Kongresse dazu, sich ein Bild über Themen zu machen, die die Branche bewegen, sich mit KollegInnen auszutauschen und den ein oder anderen theoretischen oder auch methodischen Denkpuls mitzunehmen. Die Pluralität des Programms, der einladend gestaltete kommunikative Rahmen sowie das Veranstaltungsformat lassen die Realisierung dieser Ziele auf jeden Fall zu. Der Kongress 2019 wird sich mit dem Schwerpunktthema «Coaching in disruptiven Veränderungsprozessen» beschäftigen.

Dr. Brigitte Winker, Redakteurin der OrganisationsEntwicklung, Geschäftsführende Partnerin von A47 Consulting, Beratung für Unternehmensentwicklung und Managementdiagnostik in München
brigitte.winkler@a47-consulting.de

Weitere Informationen unter:
www.coaching-kongress.com/programm

Vom Produzent zum Dienstleister

Transformationsprozesse sind insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) mit einem hohen Realisierungsrisiko verbunden. Aufgrund ihrer begrenzten Personal- und Finanzressourcen, birgt Wandel immer eine potenzielle Gefahr für das laufende Geschäft und stellt Management und Belegschaft vor größte Herausforderungen (Peter 2017, Woisetschläger et al. 2009). Eine Art der radikalen Neupositionierung für Unternehmen ist die Entwicklung neuer Leistungen (Services) um ein bestehendes Produkt herum. Dabei muss die zugrundeliegende Vision eines Wandels zum Lösungsanbieter im Unternehmen internalisiert und Mitarbeiterrouninen müssen angepasst werden, ohne dabei Ressourcen zu vergeuden.

Die erfolgreiche Umsetzung eines Dienstleistungsversprechens ist nur möglich, wenn das Verhalten jedes einzelnen Mitarbeitenden auf dieses Versprechen einzuwirkt. Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, KMU einen strukturierten Ansatz zur Verfügung zu stellen, der den Umsetzungserfolg maximiert und gleichzeitig die personellen Ressourcen optimal einbindet.

Um die ganzheitliche Transformation des Mitarbeiterverhaltens zu gestalten, lässt sich auf das Konzept des Behavioral Branding zurückgreifen (Brexendorf et al. 2012, Henkel et al. 2012, Wentzel et al. 2012). Dieses Konzept vertritt die Ansicht, dass in dienstleistungsintensiven Branchen die Umsetzung des Markenerlebnisses vor allem vom Verhalten der Mitarbeitenden abhängt. Ein mit der Marke konsistentes Verhalten kann jedoch nur erzielt werden, wenn es dem Management gelingt, die Belegschaft in den drei Dimensionen *Wissen*, *Commitment* und *Fähigkeiten* ausreichend zu befähigen. Ein Vorteil des Behavioral Branding-Konzepts liegt darin, dass es nicht nur die erfolgskritischen Dimensionen identifiziert, sondern auch eine Reihe von Maßnahmen zur gezielten Verbesserung dieser Dimensionen bereitstellt. Da das maßgebliche Hemmnis bei der verhaltensorientierten Umsetzung des skizzierten strategischen Wandels bei den Mitarbeitenden angesiedelt ist, bietet sich die Adaption des Behavioral Branding in besonderer Weise an. Die im Behavioral Branding identifizierten Dimensionen der Verhaltenstransformation werden im Folgenden diskutiert und übertragen.

Zunächst ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden ausreichend *Wissen* über die neue Ausrichtung und die sich ändernden Aufgaben und Prozesse aneignen, um den Wandel erfolgreich mitzugestalten. Ohne das nötige Wissen fühlen sich Mitarbeitende überfordert und nicht in die Veränderung eingebunden. Ergo ist es seitens des Managements notwendig, einen grundsätzlichen Rah-

men zu definieren und die sich daraus ergebenden Folgen für den Einzelnen zu kommunizieren, um Verständnis aufzubauen und Barrieren zu minimieren. So ist es für einen Vertriebsmitarbeiter im Lösungsgeschäft essenziell zu verstehen, dass nun nicht nur die Anzahl der verkauften Maschinen, sondern auch die Erfüllung von Dienstleistungsbedürfnissen von Bedeutung sind. Folglich müssen bestehende Incentivierungsmaßnahmen überdacht und entsprechend angepasst werden.

Ebenso wichtig ist das *Commitment* der Mitarbeitenden im Transformationsprozess. Allein das Wissen über das Zielbild und das neue Rollenverständnis reicht nicht, um einen Wandel zu tragen. Wissen und Commitment sind die grundlegenden Faktoren der Veränderung, welche an der Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden ansetzen. Diese muss allerdings noch durch konkrete Fähigkeiten ergänzt werden, da das Maß an Neuem innerhalb einer Tätigkeit schnell zu Überforderung und einer damit einhergehenden Resistenz führen können. Daher ist es nötig, die Mitarbeitenden beim Erwerb neuer *Fähigkeiten* mit entsprechenden Instrumenten zu unterstützen und zu stärken.

Wissenschaftlich begründet, in der Praxis geschliffen

Ein individuell konfigurierbarer Methodenbaukasten zur Förderung von Mitarbeitenden in den Dimensionen Wissen, Commitment und Fähigkeiten hilft KMU vor allem, den intendierten Wandel im laufenden Geschäft erfolgreich zu meistern. Der unter <http://hbfm.link/3291> hinterlegte umfangreiche Methodenbaukasten schlägt in den vorgestellten Dimensionen konkrete formelle, informelle, sowie strukturelle Maßnahmen vor. Dazu gehören beispielsweise Dialogbilder, Storytelling, Schulungen/Workshops, Markenwelten und -spiele sowie geeignete Incentivierungssysteme.

Aus diesem Spektrum können Unternehmen geeignete Punkte auswählen,