

Kollegen-Coaching



Coaching unter Kollegen: Überlegungen und Hilfe- stellungen zum Umgang mit einem aktuellen Trend.

Ein Coaching stellt eine professionelle Unterstützungsveranstaltung dar, für die man eine profunde Ausbildung, Erfahrung und Zeit benötigt und für deren Gelingen Coach und Coachee eine richtige Vereinbarung über Ziele, Rollen und natürlich Bezahlung treffen müssen.

Kann denn jetzt ein Kollege wie ein professioneller Coach im Unternehmen coachen? Theoretisch ja. Vorausgesetzt sie oder er hat eine professionelle Ausbildung, nimmt für den Zeitraum der Coachings eine professionelle Haltung ein und agiert in sämtlichen Phasen der „Veranstal-

tung“ als Coach. Was einfach klingt macht in der Praxis jedoch nicht wenige Probleme. Hier nur beispielhaft:

- Kann der coachende Kollege seine professionelle Distanz wahren und seine neutrale Rolle durchhalten, wenn er bspw. gleichzeitig eine disziplinarische Führungsrolle inne hat. Oder auch, wenn ihm der „Kollege-Coachee“ emotionell sehr nahe steht, z.B. als Freund unter Kollegen?
- Kann sich der Coach als Teil des Systems „Unternehmen“ beispielsweise von seinen eigenen „Verwicklungen“ in ein Problemfeld sowie Interessen, Vorlieben oder gar Abneigungen lösen und dem Coachee einen angemessenen Sparringspartner sein?
- Kann der hilfesuchende Kollege die neue Rolle des vertrauten Kol-

legen – jetzt „plötzlich“ professioneller Coach – akzeptieren und seine Erwartungen dementsprechend anpassen: „Ich bekomme hier keine guten Tipps, sondern Unterstützung bei meinem eigenen Suchen“?

- Und vielleicht noch: Können beide damit umgehen, dass sie außerhalb ihres Coaching-Gesprächs als Gleiche unter Gleichen wieder ordentlich über den Chef witzeln werden oder verleitet ein einmal eingegangenes Coaching-Verhältnis von jetzt ab auch im „normalen“ Alltag zu einem neuartigen, gar nicht mehr kumpelhaften Umgang miteinander?

Kurz gesagt: Können beide mit den unterschiedlichen Rollen umgehen und sind sie sich immer klar, welchen Hut sie gerade auf haben und

was zu welcher Rolle dazugehört und was nicht?

Coachende Haltung unter Kollegen

Natürlich können Kollegen andere Kollegen bei deren Problembearbeitung und Lösungsfindung unterstützen. Das können sie in der klassischen Beraterrolle tun und dabei mehr oder weniger passende Lösungsvorschläge unterbreiten – eine durchaus sinnvolle und geschätzte Möglichkeit der gegenseitigen Hilfe. Der um Hilfe gebetene Kollege kann aber auch eine coachende Haltung einnehmen, ohne gleich als professioneller Coach agieren zu wollen. Er kann also versuchen, sich zeitweilig bewusst inhaltlich aus der Lösungsfindung herauszuhalten und mit Hilfe von Fragen und Aktivem Zuhören das Gegenüber „kreativ auf Trapp zu halten“.

Und wenn sich die Beteiligten über ihre Rollen in diesem Gespräch zumindest einigermaßen im Klaren sind, und der helfende Kollege über Einiges an Fragetechniken, Einfühlungsvermögen und Erfahrung besitzt, kann ein solcher Dialog auch nutzbringend für den Hilfesuchenden sein. Und zwar um einiges mehr als das klassische „Ich sag’ dir mal, wie du das jetzt machen musst!“ Erfahrungsgemäß haben es die Ergebnisse dieser coachingähnlichen Unterstützung dann auch in sich. Sie werden bereitwilliger akzeptiert und umgesetzt, weil sie ja nicht von außen aufoktroiert sondern unter mal mehr oder weniger aktiver Mitarbeit des Problemträgers selbst entwickelt wurden.

Ein solches Kollegencoaching gelingt nur, wenn die gegenseitigen Rollenerwartungen klar sind. Also: Wie sieht der „Auftrag“ aus? Klare und offene Formulierungen helfen zur Orientierung – oft bleibt der Auftrag unausgesprochen. In welcher Rolle wird der Kollege um Hilfe angesprochen? Soll er Klagemauer sein – „Ich will nur mal Dampf ablassen, mit jemandem gemeinsam über den blöden Chef schimpfen

und dann geht es mir schon wieder besser“ –, oder soll er als Kollegen-Berater fungieren – „Ich hätte gern konkrete Tipps und Formulierungsvorschläge von dir, wie ich bei diesem vertrackten Thema das Zielchart für die Präsentation formuliere, das kannst du besser als ich!“

In beiden Beispielen wird sich ein erfahrener Kollege sorgfältig überlegen, ob er sogleich in die Coaching-Rolle schlüpft und inhaltsneutral ein Coaching-Gespräch „durchziehen“ möchte. Was natürlich auch von den Vorerfahrungen der beiden Beteiligten abhängt! Anders wenn der Hilfesuchende beginnen würde mit: „Hör’ mal, es gab mal wieder Ärger im Jourfix mit unserem Chef. Diese ewige Unterbrechungsgeschichte. Ich muss mir da was einfallen lassen, sonst raste ich wirklich mal aus und verliere noch meinen Job! Haste mal ’ne Minute Zeit für ein paar gemeinsame Überlegungen?“

Gesprächsperspektive und Ressourcen erfragen

Ist diese besondere Form der „Auftragsklärung unter Kollegen“ erledigt, könnte der „Kollegen-Coach“ nach einer Gesprächsperspektive fragen: „Mal abgesehen von dem ganzen Ärger mit dem Chef, den ich supergut nachvollziehen kann, was willst du denn in der nächsten Sitzung erreichen?“ Der Kollege könnte im weiteren Gespräch – vor allem mit offenen Fragen – nach Ressourcen fragen: Welche Stärken, Fähigkeiten, positive Erfahrungen in ähnlichen Situationen kannst du aufzählen? Wie kannst du die in Zukunft nutzen? ähnlichen Situationen fragen und schließlich kann er mit weiteren Fragen in Richtung Lösungen gehen. Vielleicht lässt sich zum Abschluss noch eine konkrete Maßnahme formulieren, die der Kollege in der nächsten Zeit umsetzen wird.

Der Kollegencoach sollte auf jeden Fall versuchen, seine „Leinwand weiß zu halten“. Er sollte darauf verzichten, vorschnell in Lösungen für den Anderen zu denken oder gar

gleich Tipps und Ratschläge zu verteilen. In diesem Fall wäre er in der Rolle eines Beraters. Diese Trennung ist erfahrungsgemäß die schwierigste Aufgabe, da der Kollegencoach ja selbst „Teil des Systems“ ist, die beteiligten dritten Personen kennt, möglicherweise ähnliche Probleme hat wie der Hilfesuchende und „natürlich“ zu wissen glaubt, wie „man“ das konkrete Problem am besten angehen sollte.

Nun zeigt die Praxis, dass schon ein Gespräch, indem der Kollege mit eigenen Lösungen und Bewertungen erst einmal zurückhaltend ist, einiges an brauchbaren Einsichten und vielversprechenden Ideen erzeugt. Aber die Praxis zeigt auch: Ein solches Kollegencoaching muss nicht – anders als ein professionell vereinbartes Coaching mit einem professionell agierenden Coach – konsequent und „methodisch sauber“ bis zum „bitteren Ende“ durchgehalten werden. Da ist ganz viel, auch viel Kreatives möglich: Eine Prise „Klagemauergespräch“ und etwas „Beratung“ kann einem an ein klassisches Coaching angelehntes Kollegengespräch die notwendige Akzeptanz sichern und für ausreichende Hilfestellung für den das Gespräch suchenden Kollegen sorgen. ^{SP}

Zum Weiterlesen:

Ein (gezielt positiv gehaltenes!) Beispiel für ein Coachinggespräch unter Kollegen lesen Sie auf starting-up.de unter <http://bit.ly/2skEwEB>

Die Autorin: Claudia Irsfeld leitet den Personalbereich bei der Managementberatung 4C GROUP AG in München. Als zertifizierter Coach und Trainerin ist sie für Start-ups und wachsende Unternehmen tätig, claudia.irsfeld@4cgroup.com

Der Autor: Dr. Martin Hartmann, Trainer und Berater bei train in Bonn mit den Schwerpunkten Interviewtechniken, Rhetorik, Präsentation und Präsentationscoachings, schreibt Bücher, z.B.: Minihandbuch Meetings, martin.hartmann@train.de