

Wie man als unternehmensinterner Coach arbeitet

Immer mehr Firmen schaffen eine Coaching-Kultur innerhalb ihrer Organisation und stellen interne Coaches ein. Der Begriff „unternehmensinterner Coach“ bezeichnet einen Coach, der von einer Organisation angestellt wird, um Mitarbeiter zu coachen. Wie viele andere Dinge bringt auch die Arbeit als interner Coach Vor- und Nachteile mit sich. Einige davon skizzieren wir in diesem Kapitel für Sie. Ob Sie erst in Betracht ziehen, ein unternehmensinterner Coach zu werden, oder ob Sie es bereits sind, in diesem Abschnitt werden Sie einen Überblick darüber erhalten, was dies bedeutet und worauf Sie dabei besonders achten müssen. Jedes Unternehmen hat seine eigene Kultur und Politik, weshalb Sie zusätzlich zu den hier dargestellten Informationen außerdem darauf achten sollten, welchen Einfluss diese auf Sie und Ihre Klienten haben. Nur so können Sie in dieser Firma erfolgreich effektive Arbeit leisten.

Erfolgstipp: Suchen Sie sich einen Mentor in einer einflussreichen Position, der Sie fördert und Ihnen dabei hilft, Sie im Unternehmen aufzubauen. Dies sollte jemand sein, der die Vorzüge des Coachings anerkennt und es unterstützt. Dadurch werden Ihre Stellung und Ihre Rolle im Unternehmen offiziell gemacht.

Gestalten Sie gemeinsam Ihre Zusammenarbeit

Als unternehmensinterner Coach werden Sie statt von Ihren Klienten von Ihrem Arbeitgeber bezahlt. Regelmäßige Bezahlung, betriebliche Sozialleistungen und der Wegfall von Marketingmaßnahmen außerhalb des Unternehmens gehören zu den Vorteilen der Position. Glauben Sie jedoch nicht, dass Sie sich und Ihre Dienstleistung nicht vermarkten müssten. Die Vermarktung an unternehmensinterne Klienten stellt sich zwar anders dar, sie bleibt jedoch notwendig. Die Tatsache, dass Sie von Ihrem Arbeitgeber bezahlt werden, statt von Ihrem Klienten, ist einer der Hauptunterschiede zu einem Coach mit einer privaten Praxis und es stellt auch eine der größten Herausforderungen dar. Sie müssen rigoros definieren, wer Ihr Klient ist und die vielfältigen Formen der Zusammenarbeit innerhalb jeder Coaching-Beziehung immer wieder gemeinsam gestalten und umgestalten.

Innerhalb des Unternehmens kann es eine formelle Rolle und Struktur in Bezug auf Coaching-Beziehungen geben, muss aber nicht. Weil jedoch das Unternehmen und nicht der Klient Sie bezahlt, ist es wichtig, dass Sie Ihre Zusammenarbeit mit dem Unternehmen bereits dann gestalten, wenn Sie Ihre Position antreten, um deutlich zu machen, was Ihre Prioritäten sind

und festzulegen, was Sie in Bezug auf Ihre Klienten vertraulich behandeln müssen und was nicht. Stellen Sie von Anfang an klar, wer der Klient ist – coachen Sie das Individuum, die Firma oder Ihren Chef? Sie werden mit jedem Klienten, mit dem Sie arbeiten, mehrere Formen der Zusammenarbeit gemeinsam gestalten müssen, die das Unternehmen, den Klienten und vielleicht auch den Chef des Klienten betreffen. Stellen Sie auch klar, wen und was Sie coachen werden. Versichern Sie sich in Ihrer Aufbauphase als interner Coach, dass Sie den Segen der Firma haben, mit der ganzen Biografie des Klienten arbeiten zu dürfen und versuchen Sie Ihr Möglichstes, dies zu erreichen. Das Unternehmen muss darüber Bescheid wissen, dass sich die Klienten als Resultat des Coachings für einen von zwei Wegen entscheiden werden: Entweder sie bringen sich mehr ein und werden produktiver oder sie entscheiden sich für etwas anderes und kündigen.

Wenn eine Führungskraft mit der Bitte zu Ihnen kommt, einen Ihrer Untergebenen zu coachen, dann legen Sie die Grenzen der Coaching-Beziehung in Zusammenarbeit mit der Führungskraft ganz deutlich fest. Eine mögliche Falle für Sie als unternehmensinterner Coach ist, wenn eine Führungskraft mit der Bitte an Sie herantritt, einen Angestellten mit einem Leistungsdefizit zu coachen. Denn eigentlich ist dies ein Führungsthema und keine Aufgabe für Sie als Coach. Kommt ein Mitarbeiter mit der Bitte um Coaching zu Ihnen, dann klären Sie erst, ob es firmen- oder abteilungsinterne Vorgaben zum Aufbau einer Coaching-Beziehung gibt. Fragen Sie bei der verantwortlichen Führungskraft nach, was sie darüber denkt und bitten Sie den Angestellten darum, ihren Vorgesetzten darüber zu informieren. In manchen Fällen muss der Chef vorher gefragt werden, in anderen wiederum nicht, besonders wenn es sich um leitende Angestellte der Firma handelt. Es kann sein, dass das Unternehmen oder die Abteilung bereits Richtlinien erstellt hat, oder sie möchten dabei Ihre Hilfe in Anspruch nehmen. Im Grunde gilt: Stellen Sie keine Vermutungen an. Seien Sie sich über die Kultur, die Organisation und die Erwartungen im Klaren, halten Sie sich an diese Unternehmensrichtlinien und orientieren Sie sich bei der gemeinsamen Gestaltung Ihrer Zusammenarbeit an ihnen.

Die firmeninterne Arbeit bedeutet, dass Sie auf Anforderungen anderweitiger beruflicher Aufgaben des Klienten Rücksicht nehmen müssen. Der Klient muss möglicherweise für seinen Chef ein Meeting besuchen oder ein Projekt rechtzeitig beenden, statt zu seiner Coaching-Sitzung zu erscheinen. Schaffen Sie klare Verhältnisse bei der gemeinsamen Gestaltung Ihrer Zusammenarbeit, vor allem was Reisen, Urlaub, Terminvereinbarungen und andere Verantwortlichkeiten des Klienten betrifft. Dies kann für Sie als Coach schwieriges Terrain sein. Sie müssen gleichzeitig flexibel sein, aber den Fallstrick vermeiden, Termine zu sehr schleifen zu lassen, denn sonst fällt das Coaching unter den Tisch. Überlastung kann der Saboteur eines Klienten sein, der ihm dabei hilft, das Coaching zu umgehen. Setzen Sie Maßstäbe. Nageln Sie Ihre Klienten regelrecht darauf fest, dass sie ihre Selbstverpflichtung in Bezug auf das Coaching einhalten. Seien Sie dazu bereit, dies häufig nachzuprüfen. Bauen Sie die Verbindlichkeit mit dem Klienten auf eine Weise auf, dass all das Genannte in Betracht gezogen wird und gestalten Sie diese Verbindlichkeit so oft wie nötig um.

Das Coachen von Teams

Während Ihrer Arbeit bei einem Unternehmen bekommen Sie möglicherweise die Gelegenheit, ein ganzes Projekt oder Team von Führungskräften coachen zu dürfen. In den Unternehmen wird die Nachfrage nach Teamcoaching immer größer. Dabei ist es wieder entscheidend, festzulegen, wer der Klient ist. Ist es das Team als ganze Einheit oder der Leiter des Teams oder die Person, der der Leiter des Teams untergeben ist? Gestalten Sie Ihre Zusammenarbeit klar und deutlich. Fragen Sie bei der ersten Gestaltung mit dem Teamleiter nach den Ergebnissen, die mit der Zeit erreicht werden sollen. Ist es effektiver, das Team als Ganzes oder die Teammitglieder einzeln zu coachen? Stecken Sie einen Zeitrahmen ab – drei, sechs oder neun Monate, etc. – innerhalb dessen das Coaching ablaufen wird. Gehen Sie sicher, dass bei der Gestaltung der Zusammenarbeit alle Parteien involviert werden, damit jeder genau weiß, welche Informationen mit wem ausgetauscht werden.

Beim Coachen von Teams muss man besonders auf die Anzahl der gemeinsam gestalteten und aufrecht erhaltenen Kooperationen achten. Coachen Sie das Team als Ganzes, so wird jedes einzelne Mitglied des Teams als Repräsentant desselben angesehen. Wenn Sie das ganze Team coachen sollen, den/die Leiter des Teams und die einzelnen Mitglieder, dann kann es vorkommen, dass Sie innerhalb derselben Gruppe zehn oder mehr Coaching-Beziehungen aufrechterhalten. Dies kann leicht zu Verwirrungen führen. Da Sie so viele unterschiedliche Teile derselben Gruppe coachen, werden wahrscheinlich Interessenskonflikte auftauchen, zumindest in der Auffassung Ihrer Klienten. Wenn Sie ein Team als Ganzes coachen müssen, ist es am besten, einen weiteren Coach für die einzelnen Mitglieder des Teams zu haben, und umgekehrt. Nur dann können Sie ganz auf der Seite der Gruppe oder des Individuums stehen, das Sie coachen.

Manchmal gibt es jedoch keine Möglichkeit, mehr als einen Coach bereitzustellen. Schauen Sie in diesem Fall, wie Sie den größten Einfluss auf die Gruppe haben können. Coachen Sie beispielsweise das Team als Ganzes und den oder die Teamleiter extra. Es ist wichtig, dass Sie Ihre Kooperationen mit allen Parteien regelmäßig überarbeiten und umgestalten. Fragen Sie am Ende jeder Sitzung „Was kann von der heutigen Sitzung auf das übrige Team übertragen werden?“ sowie „Welcher Teil der heutigen Sitzung muss vertraulich behandelt werden?“. Beachten Sie dies in jeder Sitzung und erinnern Sie sich selbst und diejenigen, die Sie coachen, daran, wer der Klient ist und wie Sie die Zusammenarbeit gemeinsam gestalten.

Risiken und Fallstricke

Potenzielle Fallen für den unternehmensinternen Coach sind Unternehmenspolitik und geheime Absprachen. Es kann sehr kompliziert sein, mehrere Beziehungen und gemeinsam gestaltete Formen der Zusammenarbeit gleichzeitig zu handhaben. Selbstmanagement und Vertraulichkeit sind dabei von höchster Wichtigkeit. Sie müssen für Ihren Klienten jederzeit eintreten, sogar wenn es die Grundfesten des Betriebs erschüttern sollte. Um effektiv arbeiten zu können, müssen sie dazu bereit sein, Ihre Stelle für den Klienten aufs Spiel zu setzen. Eine Möglichkeit, professionelle Maßstäbe zu setzen sowie Ihre eigene Entwicklung zu fördern und Burn-Out

vorzubeugen, ist, regelmäßige Coaching-Supervision zu erhalten. Aufgrund der Vertraulichkeit vieler Themen wird dazu häufig ein außenstehender Supervisor eingesetzt.

Finden Sie heraus, was die betriebsinternen Saboteure sind und seien Sie sich dieser in Ihrem Coaching bewusst. Lassen Sie nicht zu, dass Ihr Coaching dauerhaft von betrieblichen Themen beherrscht wird, wie zum Beispiel „Wir haben alle viel zu viel zu tun“, oder ähnlichen Geschichten.

Nehmen Sie sich in Acht davor, Ratschläge zu erteilen. Viele Betriebe sind an Berater gewöhnt und so müssen Sie sie möglicherweise erst dazu erziehen, was genau die Aufgaben eines Coachs sind und was nicht. Es kann manchmal sehr verlockend sein, Ratschläge zu erteilen, da diese regelrecht gewünscht werden. Aber wenn Sie sich dazu hinreißen und es zu einer Gewohnheit werden lassen, werden Sie sehr bald vor dem Problem stehen, dass Sie ab einem bestimmten Punkt keine mehr geben können und der Klient seine eigenen Recherche- und Entscheidungsfähigkeiten nicht weiterentwickelt. Wenn Sie innerhalb eines Coaching-Verhältnisses auch gleichzeitig ein Mentor oder Berater sind, dann stecken Sie Ihre Rollen deutlich voneinander ab und lassen Sie den Klienten wissen, wann Sie welche Rolle einnehmen und lassen Sie das Coaching nicht zu kurz kommen.

Andere Möglichkeiten der Einflussnahme

Seien Sie ein Vorbild und erziehen Sie die anderen, indem Sie Ihre Coaching-Fähigkeiten in jedem Gespräch und bei jeder Interaktion in der Firma einsetzen.

Organisieren Sie informelle Informationsveranstaltungen für die Mitarbeiter zu Themen wie Vereinbarung von Beruf und Familie, Umgang mit Stress, Entscheidungsfindung oder ähnlichen für die Firmenkultur relevanten und interessanten Themen. Sie können an einer Firmenkultur mitwirken, die den Menschen zugesteht, „nein“ zu sagen, wenn Sie überlastet sind und die ihnen gestattet, Beruf und Familie besser in Einklang zu bringen.

Möglicherweise erhalten Sie die Gelegenheit, Mitarbeiter mit Hilfe von 360°-Feedback-Methoden oder anderen Beurteilungsmethoden, die in dem Unternehmen eingesetzt werden, zu coachen. Solche Methoden heben das Feedback auf eine höhere Stufe. Sobald der Angestellte dieses Feedback erhalten hat, können Sie ihn zu seiner Wirkung auf andere Personen im Unternehmen coachen und dazu, wie er etwas für sich und andere verbessern und anders gestalten kann. Zur integren Anwendung vieler Assessment-Methoden ist eine spezielle Ausbildung oder eine formelle Zertifizierung erforderlich. Selbst wenn Sie die Methode in dem Unternehmen nicht neu einführen, vergewissern Sie sich, dass Sie sich damit im Kontext der Aufgaben Ihrer Klienten auch auskennen.

Zusammenfassung

Garantieren Sie Vertraulichkeit, machen Sie deutlich, wer Ihre Klienten sind, gestalten Sie gemeinsam Ihre Zusammenarbeit auf sinnvolle Weise, finden Sie einen Mentor innerhalb der

Firma, sichern Sie sich die erforderliche Unterstützung und Weiterbildung, sorgen Sie für Ihre eigene Coaching-Supervision und denken Sie immer daran, dass Sie sowohl für jeden einzelnen Klienten als auch für das Unternehmen im Ganzen etwas bewegen können.