



WEITERBILDUNGSSYSTEM
ENERGIETECHNIK

DAS COACHING ALS METHODISCHE HILFE FÜR DIE UMSETZUNG DER WEITERBILDUNGSBAUSTEINE

HANDREICHUNG FÜR UNTERNEHMEN

EXPOSEE

Die unmittelbare Einarbeitung und Qualifizierung am Arbeitsplatz liegt häufig in der Verantwortung des Unternehmens selbst. Das Coaching kann dafür eine geeignete Hilfe sein. Im Zentrum steht die individuelle Begleitung und Unterstützung der zu qualifizierenden Personen im Unternehmen. Das Coaching zielt auf die Bewältigung dieser beruflichen Anforderungssituation.

Dr. Hans Joachim Buggenhagen

Das Coaching als methodische Hilfe für die Umsetzung von Weiterbildungsbausteinen

1. Vorbemerkung

Die unmittelbare Einarbeitung und Qualifizierung am Arbeitsplatz liegt häufig in der Verantwortung des Unternehmens selbst. Für eine effektive Gestaltung dieser Aufgabe werden nicht nur fachliche Kenntnisse bei dem damit Beauftragten vorausgesetzt, sondern auch methodische und soziale Kompetenzen benötigt.

Bei der Qualifizierung am Arbeitsplatz ist es in vielen Unternehmen in den meisten Fällen nicht möglich und oft auch nicht nötig, auf pädagogisch ausgebildetes Personal zurückzugreifen. Berufserfahrene Mitarbeiter des Unternehmens selbst bringen bereits die wichtigste Voraussetzung mit, um andere oder neue Kollegen in eine konkrete betriebliche Arbeit einzuführen: sie sind fachlich versiert und mit den betrieblichen Gegebenheiten vertraut.

Für die methodische Umsetzung der Weiterbildungsbausteine sind in den Unternehmen zwei wesentliche Aspekte zu beachten:

- Die Aus- und Weiterbildung beziehen sich unmittelbar auf die betriebliche Praxis und einen konkreten Arbeitsplatz bzw. eine Arbeitsaufgabe.
- Die Teilnehmer sind Erwachsene, die i.d.R. mit einer positiven Motivation zur Arbeit, einer oft langjährigen Berufs- und Lebenserfahrung und mit der (wenn auch unterschiedlich stark ausgeprägten) Fähigkeit zur Selbststeuerung des individuellen Lernprozesses ausgestattet sind.

Viele Methoden, die gegenwärtig zur Qualifizierung von Mitarbeitern in den Unternehmen eingesetzt werden, sind nicht neu und bereits in den letzten Jahren entwickelt worden. Aber unter bestimmten Bedingungen verändern sie ihre Bedeutung und gewinnen an Aktualität.

Dazu gehört auch das Coaching als Methode und individuelle Hilfe zur Bewältigung von beruflichen und organisationalen Veränderungssituationen.

2. Coaching

Coaching im Unternehmen ist ein komplexer Prozess der persönlichen Führung und Betreuung eines Mitarbeiters oder einer Gruppe von Mitarbeitern durch Übertragung von Verantwortung, unterstützende Maßnahmen und Kontrolle bei der Lösung von betrieblichen Aufgaben und Problemen oder in der individuellen Weiterbildung.

Um das Coaching effektiv als Hilfe bei der Durchführung von Weiterbildungen einsetzen zu können, werden im Weiteren einige Grundsätze und Erfahrungen vorgestellt, die insbesondere

von nebenberuflichen Fachkräften mit geringen berufspädagogischen Erfahrungen beachtet werden sollen.

2.1. Ziel des Coachings

Das Ziel des Coachings ist es, Gruppen von Mitarbeitern oder einzelnen befähigten und motivierten Mitarbeitern zu helfen, dass sie betriebliche Probleme im eigenen Interesse und zum Nutzen des Unternehmens besser lösen lernen und dabei ihre beruflichen Kompetenzen weiterentwickeln.

Den Mitarbeitern wird Hilfe und Unterstützung bei der Herausbildung von Selbstlernkompetenz und Problemlöseverhalten an konkreten betrieblichen Aufgaben oder zur Ausprägung von Führungskompetenzen angeboten.

2.2 Inhalt und Gegenstand des Coachings

Der Inhalt des Coachings ergibt sich hier im konkreten Fall aus den konkreten Weiterbildungsbausteinen und die sind so vielfältig wie die betrieblichen Probleme selbst und kann hier nur an Hand von Beispielen verdeutlicht werden. Typische Coachingaufgaben sind beispielsweise:

- Einarbeitung an einem neuen Arbeitsplatz
- Vorbereitung auf neue Führungsaufgaben im Unternehmen
- Entwicklung eines neuen Konzeptes zur Qualitätssicherung im Unternehmen
- Verbesserung eines Produktes oder Verfahrens im Unternehmen
- Vorbereitung auf externe Prüfungen
- Einarbeitung eines anderen Mitarbeiters
- Übernahme der Ausbildung eines Auszubildenden
- Unterstützung bei anspruchsvollen Zusatzqualifizierungen
- Vorbereitung auf die Moderation eines Qualitätszirkels
- Umstellung auf neue Arbeitssysteme oder Arbeitsformen

2.3 Anforderungen an den Coach

Coach kann eine Führungskraft aus dem Unternehmen, ein externer Fachmann/ Moderator oder ein interessierter Mitarbeiter mit ausreichender Berufs- und Lebenserfahrung sein.

Ein Coach muss

- die Gruppe oder den Mitarbeiter motivieren und auf die Lösung einer Aufgabe gezielt einstellen können;
- sich nicht als Beherrschender und Besserwisser zeigen, sondern sich als Partner mit einer speziellen Verantwortung und mit bestimmten Befugnissen verstehen;
- eine positive Einstellung besitzen und Optimismus verbreiten können;
- Kommunikationstechniken und Moderationsregeln effektiv einsetzen können;

- die Stärken und Schwächen der Mitarbeiter zu analysieren und zu strukturieren gelernt haben;
- die Eigenverantwortung und das Selbstwertgefühl der Gruppe oder des Mitarbeiters herausfordern können;
- die Kompetenz zur Führung und Betreuung der Gruppe oder Mitarbeiter auf Grund seiner Persönlichkeit und Ausstrahlung haben;
- nicht unbedingt „Fachmann“ auf dem gleichen fachlichen Gebiet der Gruppe oder des Mitarbeiters sein, aber
- genügend Berufs- und Lebenserfahrung auf einem eigenen Fachgebiet besitzen, um Vertrauen und Anerkennung finden zu können.

Der Coach nimmt im Prozess des Coachings unterschiedliche Rollen ein, die vom Förderer, unaufdringlichen Helfer und persönlichen Betreuer bis zum aktiven Zuhörer, „Puffer“ bei Frustrationen oder scharfen Kritiker reichen können.

Der Coach ist nicht der Psychotherapeut der Gruppe oder des Mitarbeiters und arbeitet nicht die Lebensgeschichte seiner ihm anvertrauten Mitarbeiter auf.

An interne (also aus dem eigenen Unternehmen kommende) Coachs werden zusätzliche Anforderungen gestellt, die sich aus der Hierarchie im Unternehmen und der eigenen Einbindung in das Arbeitsregime ergeben können. Konflikte können immer dann entstehen, wenn die Unternehmensphilosophie nicht mit den eigenen ethischen, fachlichen oder betriebswirtschaftlichen Grundsätzen des Coachs übereinstimmen. Wenn eine solche Konfliktsituation auftritt, sollte das Coaching unterbleiben.

Externe Coachs haben den Vorteil, den Prozess der Entwicklung von außen beobachten und bewerten zu können, ohne in den Prozess selbst integriert zu sein. Andererseits können sie den Prozess auch nicht unmittelbar beeinflussen, wodurch sie eine geringere Verantwortung tragen. Externe Coachs werden immer häufiger von Führungskräften in Anspruch genommen.

2.4. Anforderungen an die zu coachenden Mitarbeiter und Teilnehmer an der betrieblichen Weiterbildung

Auch an die zu coachenden Gruppen oder Mitarbeiter werden bestimmte Anforderungen gestellt. Sie sollen

- hoch motiviert, aktiv und lernwillig sein,
- eine betriebliche Perspektive angeboten bekommen und karrierebewusst sein,
- Fähigkeiten in der Selbstorganisation der Arbeit besitzen,
- Selbstlernprozesse auslösen und steuern gelernt haben,
- sich in Gruppen einordnen und einbringen können,
- Veränderungsprozesse erkennen und zur Lösung beitragen wollen.

Die Auswahl der Mitarbeiter, die mit Unterstützung des Coachings die Weiterbildungsbausteine im Unternehmen realisieren sollen, ist eine unmittelbare

Führungsaufgabe und sehr verantwortungsbewusst zu treffen. Ggf. sollte bei der Auswahl mit geeigneten, meist psychologisch relevanten Verfahren oder einer speziellen Unterstützung von außen (z.B. Autorisierte Bildungsinstitution) gearbeitet werden.

2.5. Methodisches Vorgehen beim Coaching

Das Coaching unterscheidet sich deutlich von einer Arbeitsplatzunterweisung oder einem Qualitätszirkel, weil hier insbesondere der Grad der Eigenverantwortung größer und die Maßnahmen wesentlich langfristiger sind.

Methodisch sollten folgende Schritte gegangen werden:

1. Kontaktaufnahme zwischen dem Coach und der Gruppe oder dem Mitarbeiter. Es ist zunächst eine Arbeitsebene aufzubauen. Die Beziehungen zwischen den Partnern sind zu klären und die Verteilung der Verantwortung ist abzusprechen.
2. Information über das Coaching und seinen konkreten Gegenstand. Dabei sind das Ziel zu erläutern und die Inhalte im Überblick vorzustellen.
3. Es ist eine erste Stellungnahme der Mitarbeiter oder der Gruppe abzufordern und die Bereitschaft bzw. Zustimmung zum Coaching einzuholen.
4. Danach beginnt bereits die Phase der konkreten Zusammenarbeit. Es werden die ersten Problemfelder abgesteckt und der Umfang des Coachings in etwa besprochen. Dabei wird zweckmäßiger Weise mit Moderationstechnik und Visualisierung gearbeitet. Die Arbeitsetappen werden konzipiert und konkretisiert.
5. Danach werden die Form der Kontrolle, der Transfer der Ergebnisse und die Form des Abschlusses des Coachings unter den Partnern besprochen und vereinbart.

Als Methoden werden die bekannten Verfahren der Problemfindung und -präzisierung, der Problemstrukturierung und Problemlösung eingesetzt. Hierbei sind an den Erfahrungsschatz und das Methodenrepertoire der Mitarbeiter anzuknüpfen, die besonderen Denk- und Arbeitsweisen des Berufsstandes aufzunehmen und vom Coach stärker die Rolle eines Moderators einzunehmen.

2.6. Organisation und Prozess des Coachings

Für die Organisation des Coachings gibt es bestimmte Regeln, die hier als Checkliste vorgestellt werden.

- Gemeinsam sind die Ziele festzulegen und die Arbeitsetappen zu beraten.
- Es muss ein intensives und freundlich-optimistisches Arbeitsklima organisiert werden.
- Erfolgserlebnisse müssen vorgeplant werden, um neue Anreize zu schaffen und auf positive Ergebnisse aufbauen zu können.
- Mit Misserfolgen muss man ebenfalls positiv umgehen lernen, um Schwächen besser zu kennen und Stärken ausbauen zu können.

- Das Erreichte muss ständig überprüft und an den selbstgestellten Ansprüchen gemessen werden. Objektive Bewertungen auf der Basis von Kriterien oder Indikatoren sind dafür besonders geeignet und hilfreich.
- Der Coach gibt nur so viel Hilfe wie nötig und nicht so viel wie möglich. Er tritt zunehmend stärker in den Hintergrund und nimmt die Rolle eines Beraters ein.
- Der Coach unterstützt den Mitarbeiter oder die Gruppe nur dann wieder stärker, wenn der beschrittene Weg mit Sicherheit nicht zum Ziel führen wird.

2.7 Abschluss und Bewertung des Coachings

Das Coaching sollte beendet werden, wenn das Ziel erreicht worden ist oder sich abzeichnet, dass es nicht zum gewünschten Ergebnis führen wird.

Jede Ergebniskontrolle besteht aus einer objektiven oder über eine Checklisten fundierte Ermittlung der Ergebnisse und einer anschließenden Bewertung. Daran sind alle Beteiligten am Coaching einzubeziehen und die eingetretenen Veränderungen zu analysieren. Der Coach hat dabei sicherzustellen, dass jeder Mitarbeiter oder jedes Mitglied der Gruppe eigene Positionen vorstellt und persönliche Schlussfolgerungen aus dem Coaching zum eigenen Vorteil und zum Nutzen des Unternehmens ziehen kann.