

Motivation fördern mit Coaching-Sprechstunden

Text: Jutta Nather



Steckbrief

- ▶ **Name:** Coaching-Sprechstunden
- ▶ **Träger:** Training und Beratung Jutta Nather
- ▶ **Behörde:** Landesvermessung und Geobasisinformation Brandenburg
- ▶ **Zielgruppe:** Beschäftigte aller Ebenen und Laufbahnen
- ▶ **Ziel:** effiziente Unterstützung bei beruflichen und persönlichen Anliegen aus unterschiedlichsten Bereichen

Wenn individuelle berufliche Themen oder Probleme akut werden, kann ein Gespräch mit Expertinnen oder Experten eine wichtige Hilfe sein, um sich neu zu positionieren, neue Lösungswege zu erkennen oder Anregungen für die weitere berufliche Entwicklung zu erhalten. Dazu wird Beschäftigten zunehmend, zum Beispiel auch in der Landesvermessung und Geobasisinformation Brandenburg (LGB), im Rahmen der Personalentwicklung die sogenannte Coaching-Sprechstunde angeboten. In einem Gespräch von circa 60 Minuten haben alle Beschäftigten die Möglichkeit, sich zu individuellen beruflichen Fragen von einem externen Coach (Jutta Nather) beraten zu lassen. Die Coaching-Sprechstunde wird von den bisherigen Coachees als ein „sehr gutes und sehr modernes Instrument der Mitarbeitermotivation“ betrachtet.

Was ist neu oder anders?

In vielen Behörden und Verwaltungen sind Coaching-Angebote wie das Führungskräfte-Coaching oder das Team-Coaching bereits etabliert. In Abgrenzung dazu stellt die Coaching-Sprechstunde ein niederschwelliges Angebot für ein spezielles Anliegen dar, das mit einer deutlichen Zeitbegrenzung von einer Stunde bearbeitet wird. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Laufbahnen haben damit die Möglichkeit, kostenlos Alltags- oder Führungsthemen in einem Intensiv-Coaching zu erörtern. Auf dieser Grundlage können dann gegebenenfalls bedarfsgerecht weitere individuelle Schritte eingeleitet werden.

Abgrenzung Coaching-Sprechstunde von herkömmlichem Coaching

Normalerweise verstehen wir unter Coaching einen Prozess: Dieser beginnt mit einer Kontaktaufnahme per Telefon oder E-Mail, es folgt ein Kennenlerngespräch. Dabei wird von beiden Seiten geprüft, ob sie miteinander und mit der anstehenden Thematik arbeiten können und wollen. Die Abstimmung zu Honorar, Umfang und Organisation und dem daraus resultierenden Vertrag erfolgt meist bereits im Vorfeld zwischen der Behörde (z.B. Personalbereich) und dem Coach. Anschließend werden die Details besprochen: Ziele, Methoden, Termine. Ergebnisse können in einer schriftlichen Vereinbarung

Coaching-Sprechstunde: Was ist das eigentlich?

Die Coaching-Sprechstunde bildet den üblichen Coaching-Prozess innerhalb einer Stunde ab: Kennenlernen, Auftragsklärung, Zieldefinition, Unterstützung, Rück- und Ausblick. Das bedeutet nicht, dass dadurch die bekannten Coaching-Maßnahmen, also mehrere Sitzungen über Monate verteilt, ersetzt werden können. Stattdessen ergänzen die Coaching-Sprechstunden die Angebote der Personalentwicklung um einen bedeutsamen Baustein: Sie bieten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aller Ebenen die Möglichkeit, sich mit wenig Aufwand Unterstützung bei Problemen im Arbeitsbereich zu holen, bevor sich Störungen und Symptome abzeichnen und verfestigen. Nach nur einer Sitzung haben sie einen Ansatzpunkt, welche Schritte ihnen offenstehen, und merken, was sie beeinflussen können – und was nicht.

festgehalten werden. Darauf folgen die eigentlichen Coaching-Sitzungen.

Spätestens in der letzten Sitzung wird geschaut, inwieweit die vorher formulierten Ziele erreicht worden sind, ob sie modifiziert wurden und wie hier Nachhaltigkeit erreicht werden kann.

In der Coaching-Sprechstunde finden die meisten Punkte im „Schnelldurchgang“ statt: Thema, Ziel, Coaching, Abschluss und Ausblick. Auch hier erfolgt die Abstimmung zu Terminen, Honorar, Dauer, Organisation und dem daraus resultierenden Vertrag im Vorfeld zwischen der Personalabteilung und dem Coach.

Wann bietet sich eine Coaching-Sprechstunde an?

Die Coaching-Sprechstunde kann sich u. a. anbieten, wenn Beschäftigte schnell Handlungskompetenz benötigen, weil sie

- ▶ Veränderungsprozesse aktiver gestalten wollen,
- ▶ negativen Stress vermeiden wollen,
- ▶ Konfliktsituationen souveräner meistern möchten,
- ▶ Unterstützung vor schwierigen Gesprächen suchen oder ihre Kommunikationsfähigkeiten ad hoc verbessern möchten,
- ▶ gerade in eine neue Position oder Führungsrolle hineinwachsen,

- ▶ die Zusammenarbeit mit ihrer Führungskraft oder mit Kolleginnen und Kollegen verbessern möchten,
- ▶ neue berufliche Perspektiven suchen oder
- ▶ bei sich wiederkehrende störende Verhaltensmuster erkennen und diese durchbrechen möchten.

Tatsächlich sind die Coaching-Sprechstunden für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und auch sämtliche Anliegen offen. Natürlich soll diese Maßnahme eine Unterstützung im beruflichen Bereich darstellen und weder ein Seminar noch ein Training oder gar eine Therapie ersetzen. Wenn jemanden ein akutes privates Problem so belastet, dass die Konzentration während der Arbeit ebenso darunter leidet wie die Kommunikation mit den Kolleginnen und Kollegen, wird diese Person aber nicht weggeschickt – aus mehreren Gründen:

Zufriedene und entspannte Menschen

- ▶ erbringen mit weniger Aufwand bessere Leistungen,
- ▶ können sich besser konzentrieren,
- ▶ reagieren weniger empfindlich auf Überforderung und Konflikte und
- ▶ werden seltener krank und erholen sich schneller.

Das bedeutet: Selbst wenn jemand sich in der Coaching-Sprechstunde Unterstützung in einer eher privaten Frage holt, wirken sich die Aussprache und das Lösen dieses Anliegens positiv auf die Arbeitsleistung und das Verhalten am Arbeitsplatz aus – und das nützt letztendlich natürlich auch der Behörde.

Tipps für Organisation und Ablauf

Im Laufe der Jahre haben sich zwei Organisationsabläufe entwickelt, die sich an einer Stelle unterscheiden (siehe Abbildung auf der nächsten Seite):

1. Ankündigung

Die Ankündigung dieses Angebots sollte kurz und stichhaltig alle wichtigen Informationen für

die Beschäftigten enthalten, vor allem: Die Sprechstunden finden im Haus selbst/vor Ort statt und ihr Inhalt ist absolut vertraulich. Außerdem:

- ▶ Für wen ist dieses Angebot?
- ▶ Welche Art von Unterstützung gibt es?
- ▶ Wann ist der nächste Termin?
- ▶ Wie lange dauert das Gespräch?
- ▶ Wie funktioniert die Anmeldung?
- ▶ Wie können sich die Coachees vorbereiten?
- ▶ Wer ist der Coach?

Die Ankündigung erfolgt durch den Personalbereich im Intranet und/oder per E-Mail und sollte so formuliert sein, dass sich alle Beschäftigten gleichermaßen angesprochen fühlen. Gerade Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem einfachen und mittleren Dienst empfinden den Abstand zu Abteilungsleitungen und Unterabteilungsleitungen häufig als sehr groß. Sie können sich oft gar nicht vorstellen, dass sie als Beschäftigte der unteren Laufbahngruppen wirklich gemeint sind.

Parallel zur Ankündigung der Coaching-Sprechstunde sollte ein möglichst ruhiger, etwas abgelegener Raum reserviert werden.

Gesprächsinhalte vertraulich behandeln

Die Inhalte der Coaching-Sprechstunden sind immer absolut vertraulich: Der Coach sollte vertraglich zur umfassenden Verschwiegenheit verpflichtet werden. Das bedeutet auch, dass keine Angaben zu Gesprächsinhalten oder individuelle Empfehlungen an die Behörde/Verwaltung weitergegeben werden.

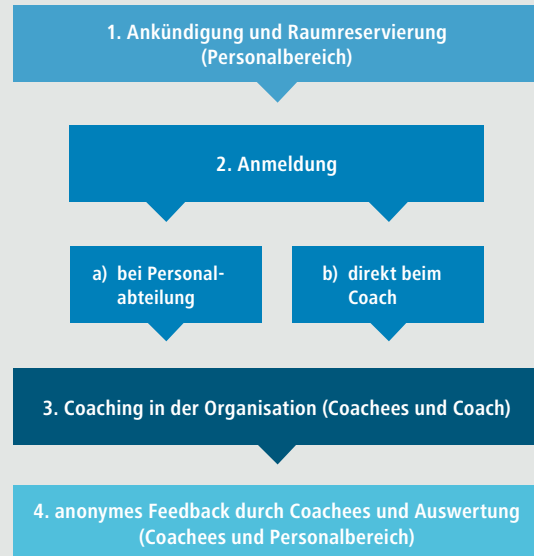
2. Anmeldung

Für die Anmeldung können Behörde/Verwaltung zwei Wege nutzen:

a) Anmeldung im Personalbereich

Beschäftigte, die sich für eine Coaching-Sprechstunde interessieren, wenden sich an eine Ansprechperson des Personalbereichs. Diese organisiert die einzelnen Gespräche und vertraut dem Coach eine Telefon-Liste mit der Durchwahl der interessierten Teilnehmerinnen und Teilnehmer an. So kann der Coach auch kurzfristig noch Termine vermitteln, wenn eine Person

Organisationsabläufe von Coaching-Sprechstunden



abspringt. Bei einer Gesamtgesprächsdauer von 50 bis 60 Minuten ist es schade um jede Minute, die nicht genutzt werden kann.

b) Anmeldung direkt beim Coach

Interessentinnen und Interessenten wenden sich direkt an den Coach, klären dort eventuelle Fragen und bekommen einen Termin. Auf diese Weise erfährt der Personalbereich nicht, wer das Angebot wahrnimmt.

3. Coaching-Sprechstunden in der Organisation

Im Vorfeld müssen vom Personalbereich und dem Coach folgende Fragen geklärt werden:

- ▶ Um wie viel Uhr beginnen die Sprechstunden?
- ▶ Wie lange sollten die einzelnen Gespräche dauern?
- ▶ Wie lange sind die Pausen?
- ▶ Wie viele Termine sollen an einem Tag maximal durchgeführt werden?

Folgende Varianten haben sich bewährt:

Sprechstunde à 50 Min. – 10 Min. Pause – vier Termine vormittags – drei nachmittags
Sprechstunde à 60 Min. – 15 Min. Pause – maximal sechs pro Tag

Inhalte der Coaching-Sprechstunden

Was konkret in den einzelnen Sprechstunden passiert, hängt vom Anliegen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer ab: Der Coach bespricht, wo die Person derzeit steht, wo sie sich hin entwickeln möchte und was sie tun kann, um dieses Ziel zu erreichen.

Häufig dreht sich das Anliegen im weitesten Sinne um Umgang mit Stress-, Konflikt- und Führungssituationen sowie Auftreten und Wirkung. Dazu gibt es praktische Hilfestellung in Form von Techniken zur Kommunikation und Beruhigung. Diese werden in der Sprechstunde thematisiert mit Hinweis auf Quellen zur Vertiefung und Festigung. Im Themenfeld Auftreten und Wirkung wird häufig der Unterschied zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung besprochen sowie bewusst gemacht, wie der Status quo der jeweiligen Person aussieht und welche Veränderungen hilfreich sein könnten.

Entscheidendes Anliegen der Sprechstunde ist immer, die Coachees zu befähigen, im Anschluss allein aktiv zu werden, selbst etwas zu unternehmen, um den als belastend empfundenen Aspekt zu ändern – sei es in Form von Literaturstudium, Methodeneinsatz oder Kontaktaufnahme mit anderen unterstützenden Stellen. Coaching ersetzt keine Therapie: Diese sollte ausschließlich von dazu ausgebildeten und klinisch erfahrenen und zugelassenen Fachleuten praktiziert werden.

Grundsätzlich wird die Möglichkeit zur anlassbezogenen Nutzung der Coaching-Sprechstunde bedarfsgerecht erweitert, d. h., wenn also ein anderer Anlass die Nutzung einer Coaching-Sprechstunde rechtfertigt, kann das Angebot erneut in Anspruch genommen werden. Die Coaching-Sprechstunde kann im Ausnahmefall

insbesondere bei Veränderungsprozessen im Sinne einer Bilanzierung auch wiederholt genutzt werden (ein Folgegespräch). Sollte der Bedarf höher sein im Sinne einer Prozessbegleitung, dann empfiehlt sich ein herkömmliches Einzel-Coaching.

4. Feedback

Nach dem ersten (Pilot-)Durchgang der Coaching-Sprechstunde können Rückmeldungen von den Coachees in unterschiedlichem Umfang eingeholt werden: Es empfiehlt sich, am Ende des Gesprächs einen Fragebogen durch den Coach ausgeben zu lassen, der dann anonym ausgefüllt an die Datenschutzbeauftragte bzw. den Datenschutzbeauftragten der Behörde oder an den Bereich Personal/Personalentwicklung zurückgeleitet wird. Die Erfahrung zeigt: Etwa 95 Prozent der Rückmeldungen bestätigten, dass die Coachees das Gespräch sehr hilfreich fanden, dass „in kürzester Zeit effiziente und effektive Problemlösungen mit den Teilnehmenden erarbeitet werden“, „die gezielten praktischen Anregungen des Coaches als sehr hilfreich empfunden werden und verständlich und umsetzbar sind“, „die Empfehlungen des Coaches für eine selbstständige Weiterarbeit“ Früchte tragen, alle das Angebot bei Bedarf und nach Möglichkeit wieder nutzen würden und es auf jeden Fall weiterempfehlen werden. Zudem steigen in der Regel die Anmeldezahlen nach einem ersten Pilotdurchgang.

Die Kultur ist entscheidend

Ob Beschäftigte über ihre Erfahrungen mit einer Coaching-Sprechstunde offen sprechen, ist sehr stark von der Kultur einer Organisation abhängig: Wenn das Suchen und Annehmen von Unterstützung bei Problemen als positiv, weil initiativ und selbstverantwortlich bewertet wird, können die Teilnehmerinnen und Teilnehmer offener über ihre Erfahrungen berichten. Wenn die Teilnahme an Unterstützungsangeboten eher als Schwäche gedeutet und womöglich im Mitarbeiterjahresgespräch entsprechend thematisiert wird, werden Teilnehmerinnen und Teilnehmer verständlicherweise auch positive Erfahrungen aus der Coaching-Sprechstunde eher verschweigen.



Ansprechpersonen für Rückfragen

► **Karin Glowinkowski**, Dezernat
Verwaltung/Personal,
karin.glowinkowski@geobasis-bb.de

► **Jutta Nather**, Training und Beratung,
kontakt@juttanather.de,
www.coaching-sprechstunde.de