
Mitarbeiter selbst qualifizieren

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 kleinen und mittleren 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. Es gibt nun eine Reihe erprobter Verfahren und Methoden, wie die Einweisung in eine Arbeitsaufgabe effektiv gestaltet, Mitarbeiter für die Teilnahme an betrieblichen Qualitätszirkeln gewonnen oder ein Coaching für Mitarbeiter vorbereitet und durchgeführt werden können.

Der folgende Abschnitt soll die Geschäftsführer und die Verantwortlichen für die betriebliche Aus- und Weiterbildung im Unternehmen bei dieser Aufgabe unterstützen.

Es werden drei Möglichkeiten vorgestellt, Mitarbeiter im Unternehmen selbst zu qualifizieren:

1. Die Arbeitsplatzunterweisung
2. Die Qualitätszirkel
3. Das Coaching

Für die methodische Umsetzung dieser ausgewählten Beispiele sind in den Unternehmen zwei wesentliche Aspekte zu beachten:

- Die Aus- und Weiterbildung sollte unmittelbar auf die betriebliche Praxis und einen konkreten Arbeitsplatz bzw. eine Arbeitsaufgabe bezogen werden.
- 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.

1. Die Arbeitsplatzunterweisung

Bei Bildungsmaßnahmen im Unternehmen werden vor allem praktische Fertigkeiten unmittelbar am Arbeitsplatz herausgebildet und angeeignet. Dazu sind insbesondere praktische Übungen notwendig. Hierbei wird zwischen verschiedenen Arten unterschieden.

1. Unterscheidet man hinsichtlich der „Komplexität“ der Arbeit, dann lassen sich die Übungen einteilen in:

- Übungen von einzelnen Handgriffen oder Arbeitsbewegungen
- Übungen von ganzen Arbeitsoperationen
- Übungen von komplexen Arbeitstätigkeiten

2. Unterscheidet man hinsichtlich der „Produktivität“ im Sinne von Wirtschaftlichkeit, Erfüllung von Betriebsaufträgen oder Kundenwünschen, dann kann unterteilt werden in:

- produktive Übungen, die nicht den Arbeitsprozess unterbrechen und einen direkten wirtschaftlichen Nutzen erbringen;
- Übungen mit Trainingscharakter, wo es ausschließlich auf die Schnelligkeit und Sicherheit bei einzelnen Handgriffen oder Arbeitsbewegungen ankommt;
- Übungen unter simulierten Bedingungen, weil die Gefahren durch mögliche Fehlhandlungen im Realprozess zu groß wären;
- unproduktive Übungen, die keinen unmittelbaren wirtschaftlichen und „nur“ einen ideellen Nutzen haben.



Nicht immer kann man die Übungen im realen Arbeitsprozess durchführen, deshalb müssen auch die Besonderheiten des jeweiligen Lern- und Arbeitsortes berücksichtigt werden. Die Übungen sind nur dann effektiv, wenn der Betreuer / Mentor oder Meister den Anzulernenden systematisch vom Einfachen zum Komplizierten, vom Leichten zum Schweren und vom langsamen zum schnellen Arbeiten führt und dabei zunächst mehr auf die Qualität und noch nicht auf die Quantität Wert legt.

1.1 Vorüberlegungen zur Arbeitsplatzunterweisung

Wie jede Tätigkeit, muss auch die Arbeitsunterweisung geplant und systematisch vorbereitet werden. Die allgemeine Vorbereitung ist durch die folgenden Schritte gekennzeichnet, die gleichzeitig auch die Reihenfolge der aufeinander abgestimmten Handlungen deutlich machen sollen. Diese Schritte lassen sich aus den folgenden Fragen ableiten:

1. *Wozu soll gelernt werden?*

Zunächst ist die Zielsetzung für die Arbeitsunterweisung festzulegen.

2. *Was soll gelernt werden?*

Aus der Zielstellung heraus sind die Lerninhalte zu bestimmen.

3. *Wie und womit soll gelernt und gelehrt werden?*

Aus der Grundlage der Ziele und Inhalte muss danach das methodische Vorgehen überlegt werden. Das heißt, wie sollen der Lehrende und der Lernende zusammenarbeiten, um die Ziele und Inhalte zu erreichen. Im methodischen Vorgehen kann auch der Einsatz von Lehr- und Lernmitteln oder Medien erfasst und geplant werden.

4. *Wo und wann soll gelernt werden?*

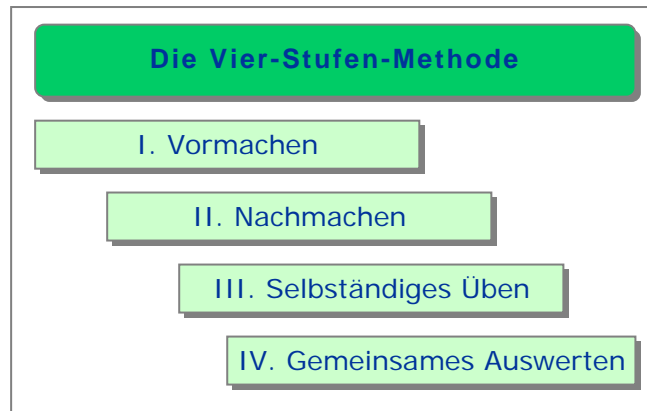
Erst nachdem Ziele, Inhalte und methodisches Vorgehen festgelegt sind, sollen Fragen der Organisation aufgegriffen werden. Darin sind die Bereitstellung der notwendigen Arbeitsmittel und Hilfsmaterialien, die Festlegung der Arbeits- und Übungszeit sowie die Sicherung der Arbeitsumgebung einschließlich des Gesundheits- und Arbeitsschutzes enthalten.

5. *Wie soll kontrolliert werden?*

Der letzte Planungsschritt ist die Überlegung, wie das Ergebnis der Übung ermittelt, eingeschätzt und bewertet werden soll. Weiterhin sind Festlegungen für eine mögliche Prüfung oder Zertifizierung zu treffen.

1.2 Durchführung der Arbeitsplatzunterweisung

Bei der Arbeitsplatzunterweisung ist der Lernort bereits bestimmt. Damit ist zu erwarten, daß vorrangig Ziele erreicht werden sollen, die auch an diesem Lernort erreicht werden können. Gleiches trifft auf die Inhalte zu. Bei der Durchführung der Arbeitsplatzunterweisung kommt zweckmäßiger Weise die Vier-Stufen-Methode zur Anwendung, die im Folgenden kurz beschrieben wird.



I. Vormachen

Vor der Übung werden dem Lernenden die Lernziele und Inhalte erläutert. Dabei sind dessen Vorkenntnisse zu berücksichtigen, um eine Über- oder Unterforderung zu vermeiden. Gleichzeitig ist auch die Form der Kontrolle oder der Bewertung mitzuteilen, so dass sich der Lernende darauf einstellen kann und nicht am Ende der Übung überrascht wird.

Die Übung beginnt mit dem Vormachen: zunächst wird dem Lernenden der gesamte zu erlernende Arbeitsgang einmal vollständig und im geforderten Tempo vorgemacht. Danach wird der gesamte Arbeitsgang in einzelne Teilschritte / Handlungen zerlegt und jeder einzelne Teilschritt langsam vorgemacht. Der Lernende wird aufgefordert, den Arbeitsgang genau zu beobachten und ggf. sofort Fragen zu stellen. Der Lehrende / Ausbilder / Meister / Beauftragte sollte darauf achten, daß jeder Arbeitsschritt zusätzlich erklärt und somit verbal unterstützt wird. Wichtig ist nicht nur, zu zeigen wie man es macht, sondern auch zu begründen warum man es so macht.

Nach dem mehrmaligen Vormachen soll der Lernende bereits ein Verständnis für den gesamten Arbeitsgang entwickelt haben, um mit Interesse und entsprechend motiviert, sich die geforderten Fertigkeiten selbst auch aneignen zu wollen.

II. Nachmachen

Unter Aufsicht und ständiger Kontrolle führt der Lernende den Arbeitsgang durch und achtet zunächst nur auf die einzelnen Arbeitsschritte. Der Lehrende greift nicht ein und korrigiert nur, wenn der Gesundheits- oder Arbeitsschutz es erforderlich machen. Er kritisiert nicht und bewertet nicht negativ. Anerkennung und Lob dagegen sind in dieser Phase durchaus förderlich für den Lern- und Aneignungsprozess. Nach dem Wiederholen von einzelnen, komplizierteren Arbeitsschritten sollte danach eine Erläuterung der einzelnen Handlungen vom Lernenden gefordert werden, weil durch die verbale Unterstützung während der Übung der individuelle Lernvorgang effektiver und das Behalten verbessert werden.

Abschließend sollten der Lernende und danach der Lehrende den Arbeitsgang noch einmal möglichst flüssig und vollständig wiederholen. Damit bekommt der Lernende vor der selbständigen Übung noch einmal den Maßstab hinsichtlich der geforderten Qualität und Quantität verdeutlicht, um sich selbst bestätigen und beweisen zu können.

III. Selbständiges Üben

Der Lernende übt weitgehend selbständig und erwirbt unmittelbar in der Tätigkeit am Arbeitsplatz die benötigten beruflichen Fertigkeiten. Er entwickelt ein Gefühl für das Arbeitstempo, gewinnt Sicherheit im Umgang mit den Arbeitsmitteln, erkennt eigene Schwachstellen und sucht zunehmend selbständig nach Möglichkeiten, die Arbeit rationeller und mit weniger Aufwand an körperlicher Beanspruchung zu gestalten. Der Lehrende muss bei gelegentlichen Kontrollen und Beobachtungen darauf achten, dass sich nicht grundlegende Fehler und Ungeschicklichkeiten beim Lernenden verfestigen, die später nur noch schwer zu korrigieren sind. Diese Phase der selbständigen Übung ist die bei weitem längste und sollte etwa 70 % der zur Verfügung stehenden Zeit in Anspruch nehmen, während für die anderen Phasen jeweils 10 % der Zeit für die gesamte Arbeitsplatzunterweisung geplant werden sollten.

IV. Gemeinsames Auswerten

Jede erbrachte Lernleistung sollte bewertet werden. Bei der Arbeitsplatzunterweisung steht die Herausbildung von beruflichen Fertigkeiten im Zentrum der Übung, so dass hierauf auch der Schwerpunkt der Auswertung liegen muss. Jede Auswertung besteht aus zwei Schritten, die deutlich voneinander getrennt werden müssen.

- Zunächst wird möglichst genau das ermittelt, was zum Ziel für die Arbeitsplatzunterweisung erhoben wurde und worauf sich der Lernende bei seiner Übung konzentriert hat.
- Erst danach wird das bewertet, was man vorher ermittelt hat.

Die Bewertung kann verbal erfolgen, schriftlich festgehalten oder auch mit Noten versehen werden. Im allgemeinen wird bei einer Arbeitsplatzunterweisung keine vorschnelle Bewertung vorgenommen. Die gemeinsame Auswertung hat aber einen hohen erzieherischen Wert und stärkt das Selbstbewusstsein des Lernenden bzw. gibt ihm Hilfestellungen für die Verbesserung seiner Leistungen. Gleichzeitig lernt er die Maßstäbe kennen, die an seine beruflichen Fertigkeiten gestellt werden. Auch für den Lehrenden bietet die gemeinsame Auswertung die Möglichkeit, sich selbst einzuschätzen und Anregungen für eine noch effektivere Arbeitsplatzunterweisung zu bekommen.

2. Der Qualitätszirkel

Die innerbetriebliche Qualifizierung der Mitarbeiter in einem Unternehmen vollzieht sich häufig über informelle Kontakte zu anderen Mitarbeitern und über die "Kooperative Selbstqualifizierung", womit ausgedrückt werden soll, dass sich die Mitarbeiter durch die gemeinsame Arbeit im Unternehmen auch gegenseitig weiterbilden und beruflich unterstützen. Für eine zielgerichtete innerbetriebliche Qualifizierung eignen sich insbesondere Qualitätszirkel, die sich in den letzten Jahren in vielen Unternehmen durchgesetzt haben.

Qualitätszirkel sind Arbeitsgruppen von Mitarbeitern in Unternehmen, die meist auf freiwilliger Basis konkrete betriebliche Probleme aufgreifen, diese diskutieren, Lösungsvorschläge erarbeiten und notwendige Änderungen den Möglichkeiten entsprechend selbst vornehmen.

Die Bildung der Qualitätszirkel sollte durch das Unternehmen gefördert und für bestimmte Aufgaben selbst initiiert werden. Anlässe für deren Bildung können sein:

- fachbezogene qualifikatorische Defizite bei einzelnen Mitarbeitern mit Konsequenzen für das gesamte Unternehmen, wo andere Mitarbeiter auch in ihrem Interesse helfend eingreifen können;
- ein konkreter Arbeitsauftrag, der nur gemeinsam mit anderen Mitarbeitern gelöst werden kann und wozu Absprachen untereinander notwendig sind;
- zukunftsorientierte und perspektivische Aufgaben des Unternehmens.

2.1 Funktionen und Ziele der Qualitätszirkel

Die Qualitätszirkel haben zwei wesentliche Funktionen:

- Die Verbesserung der Leistungsfähigkeit im Unternehmen.
- Die Verbesserung der Lebensqualität am Arbeitsplatz.

2.2 Inhalt der Arbeit in Qualitätszirkeln

Themen für Qualitätszirkel:

- Leistungsmindernde Faktoren beseitigen
- Arbeitsumgebungen verbessern
- Qualitätssicherung der Arbeitsergebnisse sichern
- Material- und Energieverbrauch senken
- Umwelt-, Arbeits- und Brandschutz beachten

2.3 Organisation der Qualitätszirkel

Ablauf und Organisation der Qualitätszirkel:

- einmal monatlich und maximal 1,5 Stunden
- außerhalb des Arbeitsplatzes, in einem separaten Raum

2.4 Teilnahmeregeln

- freiwillige Teilnahme
- Gruppengröße: 6 bis 8 Mitarbeiter
- Leitung: Vorgesetzter, Meister, Vorarbeiter, Gruppenführer, Spezialist, Vertrauter

2.5 Anforderungen an die Mitglieder im Qualitätszirkel

An die Mitglieder im Qualitätszirkel werden folgende Anforderungen gestellt:

- sie sollten freiwillig an den Beratungen teilnehmen wollen;
- sie müssen Probleme am Arbeitsplatz und im Unternehmen erkennen, Schwachstellen analysieren, Lösungen entwickeln und vorstellen können;
- sie sollen Fachleute auf ihren Arbeitsgebieten sein und
- sie sollten tolerant und kritikfähig sein.

2.6 Der Leiter des Qualitätszirkels

Die Leiter der Qualitätszirkel sind verantwortlich für alle inhaltlichen und organisatorischen Fragen. Sie

- wählen die Mitglieder des Qualitätszirkels aus,
- sichern den Kontakt zum Unternehmen und zu den Vorgesetzten,
- informieren über betriebliche Bedingungen und Zielstellungen,
- moderieren und planen den methodischen Ablauf der Beratungen und sorgen für die Bereitstellung notwendiger Materialien und Hilfsmittel,
- führen die Auswertung der Beratungen durch und geben die Empfehlungen weiter.

Hinsichtlich des Führungsstiles werden an den Leiter besondere Anforderungen gestellt. Er sollte die Eigenschaften eines Moderators besitzen, der

- die Gruppe moderiert und selbständig arbeiten lässt,
- sich selbst zurücknehmen kann und nur gelegentlich korrigierend eingreift,
- die Ergebnisse visualisieren und strukturieren kann und
- insgesamt eine positive Ausstrahlung besitzt.

2.7 Methodisches Vorgehen in Qualitätszirkeln

Die Beratungen haben hinsichtlich des methodischen Vorgehens den Charakter von Findungsseminaren, Ideenkonferenzen oder problemorientierten Workshops.

Der Ablauf

- Der Moderator erläutert das Problem.
- Es werden ggf. Arbeitsgruppen gebildet.
- Die Mitglieder tragen Ideen zusammen.
- Die Vorschläge werden festgehalten; dabei gelten Grundregeln:
 - + Quantität geht vor Qualität,
 - + keine Grenzen der Phantasie zulassen,
 - + keine Kritik an den anderen Vorschlägen üben,
 - + keine Bewertung der Vorschläge vornehmen,
 - + bei Stockungen werden die bisherigen Ideen vorgelesen,
 - + nur die Gruppenleistung zählt.
- Die Vorschläge werden strukturiert und zusammengefasst.
- Die Teilnehmer an der Beratung haben noch einmal die Möglichkeit, Korrekturen und Ergänzungen vorzunehmen.
- Die Vorschläge werden bewertet und gewichtet hinsichtlich der Verwendbarkeit und Praktikabilität.
- Entscheidungsvorschläge werden gemeinsam formuliert und festgehalten.

2.8 Abschluss des Qualitätszirkels

Das Ergebnis der Beratung im Qualitätszirkel wird dem Geschäftsführer/ Vorgesetzten im Unternehmen mitgeteilt. Entscheidungsvarianten werden vorgeschlagen und begründet.

Zusammenfassende Einschätzung

Qualitätszirkel wurden insbesondere in Japan weiterentwickelt und in den Unternehmen als Form der Zusammenarbeit eingesetzt. Dabei spielen die japanische Mentalität und Unternehmensphilosophie eine wichtige Rolle, denn hier wird stark gruppenbetont gearbeitet und gedacht.

Den älteren Mitarbeiter in Unternehmen sind derartige Methoden nicht unbekannt, haben sie doch viele (meist positive) Erfahrungen mit dem betrieblichen Vorschlagswesen in ihrem Berufsleben gemacht. Diese Kenntnisse kommen ihnen heute zugute. Über die Qualitätszirkel können eine stärkere Identifikation mit dem Unternehmen erreicht und die eigene Verantwortung für den Arbeitsplatz bei den Mitarbeitern erhöht werden. Gleichzeitig ist mit der Arbeit von Qualitätszirkeln eine Möglichkeit gegeben, die ohnehin existierenden informellen Gruppen in einem Unternehmen zum betrieblichen Nutzen in das Management einzubinden. Generell tragen Qualitätszirkel dazu bei, betriebliche Mitarbeiter zu qualifizieren, den innerbetrieblichen Dialog zu führen und die Arbeitsumgebungen zu verbessern.

3. Coaching

Wie bekannt, sind viele Methoden, die gegenwärtig zur Qualifizierung von Mitarbeitern in den Unternehmen eingesetzt werden, 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 der Menschenführung und Mitarbeiterförderung. In vielen Unternehmen mangelt es an jüngeren Führungskräften, die bereits betriebliche Erfahrungen haben und gleichzeitig Innovationen in das Unternehmen bringen können. Betrachtet man die Altersstruktur bei Führungskräften, so steht hier vor vielen Unternehmen eine dringend zu lösende Aufgabe: es sind mit dem Unternehmen verbundene Führungskräfte möglichst über eine innerbetriebliche Karriereplanung und im Unternehmen selbst heranzubilden, um auch künftig am Markt wettbewerbsfähig bleiben zu können.

Eine dafür geeignete Methode ist das bereits erwähnte Coaching von Mitarbeitern.



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 Problemen und Aufgaben.

Um das Coaching effektiv als Methode der Mitarbeiterqualifizierung einsetzen zu können, sollten einige Grundsätze beachtet werden, die aus den Erfahrungen mit dem Coaching in den letzten Jahren abgeleitet werden können.

3.1 Ziel des Coachings von Mitarbeitern

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.

3.2 Inhalt und Gegenstand des Coachings

Der Inhalt des Coachings ist so vielfältig wie die betrieblichen Probleme selbst und kann hier nur an Hand von Beispielen angedeutet werden.

Typische Coachingaufgaben sind beispielsweise:

- Einarbeitung an einem neuen Arbeitsplatz
- Vorbereitung auf eine neue Führungsaufgabe im Unternehmen
- Entwicklung eines neuen Konzeptes zur Qualitätssicherung im Unternehmen
- Verbesserung eines Produktes oder Verfahrens im Unternehmen
- Vorbereitung auf die Meisterprüfung
- Einarbeitung eines anderen Mitarbeiters
- Übernahme der Ausbildung eines Auszubildenden
- Vorbereitung auf die Moderation eines Qualitätszirkels

3.3 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 Belehler 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 abgebrochen werden.

Externe Coach 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.

3.4 Anforderungen an die zu coachenden Mitarbeiter

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 über ein Coaching an das Unternehmen gebunden werden 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 gearbeitet werden.

3.5 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 Maßnahme 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.

3.6 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.

3.7 Abschluss und Bewertung eines 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 Checkliste objektivierter 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.