

Coaching – Das Instrument zur Potenzialentfaltung von Führungskräften in der Betriebsratsarbeit

von: Kerstin Halm, Thorsten Halm & David Winter

Impulse für die Praxis

1. Sorgen Sie für Mehrheiten und Unterstützung im Betriebsrat – Lassen Sie sich nicht überraschen!
2. Wählen Sie Ihren Coach sorgfältig aus – Auch die Chemie muss stimmen!
3. Definieren Sie gemeinsam den Auftrag und die Aufgabe des Coaches!
4. Bestandsaufnahme – Starten Sie mit einem Blick auf das große Ganze!
5. Arbeiten Sie sorgfältig an der Zieldefinition für das Coaching – Schaffen Sie Orientierung!
6. Der Experte ist immer der zu Coachende selbst – Es gibt keine fertigen Rezepte!
7. Bereiten Sie sich vor – Fokussieren Sie sich auf die Dinge, die Sie bearbeiten wollen!
8. Seien Sie konkret – Keine Coachingsitzung ohne Hausaufgaben!
9. Bereiten Sie die Coachingsitzungen nach – Lassen Sie die Erkenntnisse nachwirken!

Einleitung

Betriebsräte formulieren zunehmend den Bedarf nach persönlichem Coaching, um den sich intensivierenden Herausforderungen an die Betriebsratsarbeit gerecht zu werden (vgl. Winter, 2019). Meist äußern diesen Bedarf Betriebsratsmitglieder, die bereits eine führende Rolle im Gremium innehaben, zum Beispiel (stellvertretende) Vorsitzende, Ausschuss-SprecherInnen oder Aufsichtsratsmitglieder, oder sich in solche Rollen hinein entwickeln möchten. Dieser Artikel wirft ein Schlaglicht auf das Thema Coaching für Betriebsräte und bietet interessierten Betriebsräten einen praktischen Leitfaden, der aufzeigt was vor und während einem Coaching zu beachten ist.

Lernen in einer zunehmend komplexen Arbeits- und Betriebsratswelt:

Die Herausforderungen für Betriebsräte sind so vielfältig und individuell wie die Persönlichkeiten und Voraussetzungen die sie mitbringen (vgl. z.B. KomNetz, 2005). Zum Beispiel sollen Betriebsratsvorsitzende ihrem Gremium vorstehen, sind dabei aber nur Erster unter Gleichen und verfügen über keine formale Weisungsbefugnis. Sie müssen einerseits den durch die Wahl zusammengewürfelten „Haufen“ zu einem effizienten Gremium zusammenführen, dabei aber gleichzeitig die Fähigkeiten, Kompetenzen, Interessen und Bedürfnisse der einzelnen Betriebsratsmitglieder berücksichtigen, denn sie sind es, von denen die Vorsitzenden gewählt und wiedergewählt werden möchten. Unterschiedliche Fraktionen in einem Gremium stellen eine weitere Herausforderung dar, die gemanagt werden muss. Denn gegenüber dem Arbeitgeber sollte

das Gremium möglichst geeint auftreten, um die Interessen der KollegInnen durchzusetzen, während innerhalb des Gremiums klare Mehrheiten geschaffen werden müssen, um Entscheidungen zu treffen, Beschlüsse zu fassen und Themen vorantreiben zu können. Der Betriebsratsvorsitzende muss also einerseits Initiative, Weitsicht und Durchsetzungsvermögen zeigen und trägt, ob er will oder nicht, die Kapitänsmütze. Trifft er aber eigenständige Entscheidungen, die nicht mit dem Gremium abgestimmt sind, dann kriegt er eine auf besagte Mütze. Betriebsratsvorsitzende sind wahrlich „paradoxe Führungskräfte“ (Tietel, 2007).

Doch nicht nur das Betriebsratsgremium stellt seine Führungspersönlichkeiten vor Herausforderungen. Der Arbeitgeber bzw. seine VertreterInnen stellen häufig ganz explizite Führungs- und Entscheidungsansprüche an die entsprechenden Betriebsratsmitglieder. Diese sollen ihre demokratisch verfassten Gremien „im Griff“ haben und Entscheidungen zügig durchsetzen. Das selbstverständlich trotz der mit zunehmender Geschwindigkeit aufeinanderfolgenden großen Veränderungsprozesse mit einer gleichbleibenden Anzahl an Betriebsratsmitgliedern und Freistellungen. Beim Betriebspartner selbst existieren hingegen auf Grund von Internationalisierung und komplexen Organisationsformen an vielen Standorten keine (entscheidungsbefugten) Ansprech- und VerhandlungspartnerInnen mehr. Dies macht Betriebsräte vor Ort häufig zu den einzigen Konstanten, die den Kolleginnen und Kollegen Sicherheit und Orientierung geben. Das verpflichtet und schafft Druck, dem man gewachsen sein muss.

Und dann ist da auch noch der faktische „Souverän“ der Betriebsratsarbeit, die Beschäftigten. Auch die KollegInnen stellen vielfältige und selbstverständlich berechnete Ansprüche an die Gremien und entscheiden alle vier Jahre über die Wahl der Betriebsräte.

Ohne auch nur ein Wort über die inhaltliche Arbeit von Betriebsräten verloren zu haben wird deutlich, dass Betriebsräte in Führungsrollen vor dem Hintergrund der vielfältigen Herausforderungen stets eine „Gratwanderung“ leisten, um dem Spannungsfeld oder „triadischen Konflikt“ (Tietel, 2006) zwischen Ansprüchen der Beschäftigten, der Betriebsratsmitglieder und des Arbeitgebers sowie sonstiger „Stakeholder“ gerecht zu werden. Wie hoch und vielfältig die Anforderungen an Führungskräfte der Betriebsratsarbeit sind, zeigt sich auch in der Kompetenzforschung. In einer qualitativen Studie des MIT Institut Bonn unter Betriebsratsvorsitzenden wurden in 2019 13 Kernkompetenzen identifiziert, über die idealtypische Betriebsratsvorsitzende verfügen sollten, um in ihrem Amt möglichst hohe Wirksamkeit zu entfalten. Diese differenzieren sich in insgesamt 43 Kompetenzfacetten aus (siehe hierzu Winter, 2019), diese zu meistern stellt keine simple Aufgabe dar.

Wie können sich Betriebsräte für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt wappnen und qualifizieren? Die vielfältigen Fähigkeiten und Kompetenzen über die Führungskräfte in der Betriebsratsarbeit verfügen sollten, sind in weiten Teilen nicht rein sachlich-inhaltlicher Natur, sondern erfordern darüber hinaus eine autonome Fähigkeit im Umgang mit Wissen selbst (vgl. Dewe, 2010, 106f; siehe Winter, 2019). Sie lassen sich nur bedingt oder nicht über Formen formalen Lernens und direkter Wissensvermittlung erlernen. Seminare, auch speziell für Führungskräfte der Betriebsratsarbeit, werden zwar zahlreich angeboten, widmen sich häufig jedoch vorrangig dem fachlichen Teil der Betriebsratsarbeit oder beschränken sich auf reine direkt-formelle Wissensvermittlung (Führungsstile lernen anstatt Führung lernen), auch weil diese Lernformate didaktisch bedeutend einfacher und mit weniger Aufwand und damit Ressourcen zu organisieren sind. Während das formelle Lernen das Fundament für die Betriebsratsarbeit legt, sind bei der Vermittlung von Kompetenzen für Führungskräfte der Betriebsratsarbeit informelle bzw. nonformale Lernerfahrungen, die implizitere und reflexivere Lernerfahrungen bieten und bei denen nicht der kumulative Wissensgewinn, sondern die Stärkung (beruflicher) Handlungskompetenz im Vordergrund steht zielführender (vgl. z.B. Dehnpostel, 2010, 16; Arnold et al., 2006, 24; Erpenbeck et al., 2017 XIII). Entsprechend bestätigt sowohl unsere praktische Coaching-, Beratungs- und Schulungserfahrung als auch unsere eigene Forschung, dass Betriebsräte in Führungsrollen vorrangig durch eigene Erfahrungen, (mehr oder weniger strukturierten) kollegialen Austausch in Kleingruppen, enge persönliche Begleitung durch qualifizierte Lehrpersonen und im besten Falle von ihren Vorgängern oder anderen MentorInnen lernen. Einen Bedarf an klassischer, formeller Seminar-Wissensvermittlung in größeren Gruppen äußert, außerhalb von eng umrissenen inhaltlichen Arbeitsbereichen in Fachausschüssen oder hin und wieder einer Auffrischung in Rechtsfragen und wirtschaftlichen Angelegenheiten, keine/r der Interviewten Betriebsrats-Führungskräfte (vgl. Winter 2019). Vielmehr empfinden die Befragten sich als „auskurier“, was die klassischen Seminar-Angebote betrifft, sie diagnostizieren bei sich einen Sättigungseffekt und erklären, dass sie diese klassischen Formen der Weiterbildung in ihrer persönlichen Entwicklung, ihrer Handlungskompetenz und damit ihrer Wirksamkeit im Betriebsratsamt nicht mehr voran bringt.

Zwei weitere wichtige Bedarfe die von den Betriebsräten selbst angesprochen werden, sind Feedback und das Bedürfnis nach Experimentierräumen. Ehrliches Feedback zu bekommen ist für Betriebsräte in Führungsrollen schwierig, denn ihre Rolle erschwert es (vermeintlich) einerseits ehrliches Feedback einzufordern und andererseits erfordert es von den Betriebsratsmitgliedern Mut, ein ehrliches Feedback zu geben, das nicht als politische Intrige ausgelegt wird. Darüber hinaus ist das Ausprobieren von neuen Ansätzen und auch die Veränderung des eigenen (Führungs-)Verhaltens „live“ im Betrieb und im Betriebsrat stets mit Risiken verbunden, denn diese Experimente können durchaus scheitern und das eigene Amt oder die eigene Rolle und Position kann dadurch beschädigt werden. Insofern wünschen sich die Betriebsrats-Führungskräfte Lernumgebungen als „Resonanzkörper“ und „Experimentierraum“ um Feedback zu erhalten und sich in einer sicheren Umgebung ausprobieren zu können, bevor es im Betrieb ernst wird.

Das Coaching als Lernerfahrung

Umso wichtiger ist es für Betriebsräte mit Führungsrolle Lernformate auszuwählen und einzufordern, die die Vorteile formeller Wissensvermittlung mit denen informeller und nonformaler Formate verbinden und die Betriebsräte so tatsächlich in ihrer Handlungskompetenz stärken. Ein Format, das diesen Anspruch als Baustein einer systemischen Bildungsplanung mit erfüllen kann, ist Coaching. Coaching ist eine hoch individuelle Unterstützungsmaßnahme, die sich in der Personalentwicklung bereits seit Jahren großer Beliebtheit erfreut. Dabei grenzt sich der Sammelbegriff „Coaching“ zwar inhaltlich von artverwandten Ansätzen wie Beratung, Training, Psychotherapie, Mentoring oder Supervision ab und setzt eigene Akzente, durch das vergleichbare Setting im beruflichen Kontext und in der Eins-zu-eins Situation nimmt es aber auch Anleihen von diesen Ansätzen (vgl. Coutu et al. 2009). Die Dauer eines Coachings ist sehr individuell und richtet sich auch nach den zu stemmenden Herausforderungen. Ein durchschnittlicher Coaching-Fall dauert dabei zwischen sieben und zwölf Monaten (vgl. ebd.).

Nach der repräsentativen Forsa-Befragung „Wert der Weiterbildung“ wünschen sich 79% der befragten ArbeitnehmerInnen ein persönliches Coaching. Gerade einmal 21% der Befragten wurde es genehmigt (vgl. Haufe, 2019). Gerade bei persönlichen Funktionswechseln, Umstrukturierungen und anderen Veränderungsprozessen von Führungskräften wird Coaching allerdings in vielen Unternehmen aktiv angeboten und von Führungskräften selbst eingefordert. Eine Studie der Harvard Medical School zeigt entsprechend, dass fast 50% der Coaching-Fälle auf die Weiterentwicklung oder Übergangsgestaltung von „High Potentials“ entfallen (vgl. Coutu et al. 2009). Betriebsräte, die sich selbst als Führungskräfte verstehen oder faktisch Führungsaufgaben wahrnehmen, sollten sich also an Ihren KollegInnen auf Arbeitgeberseite orientieren und Coaching als Personalentwicklungsmaßnahme für sich selbst einfordern, um sich selbst weiterzuentwickeln und schlummernde Potentiale zu heben.

Praxistipps: Neun Erfolgsfaktoren für ein effektives Coaching

Das MIT Institut coacht seit 15 Jahren Führungskräfte in der Mitbestimmung. Wir haben neun Erfolgsfaktoren für ein nachhaltig erfolgreiches und wirkungsvolles Coaching entwickelt:

1. Sorgen Sie für Mehrheiten und Unterstützer Ihres Anliegens – Lassen Sie sich nicht überraschen!

Der Weg zum Coaching kann im Betriebsrat steinig sein. Betriebsräte sind darauf fokussiert, für die von ihnen vertretenen MitarbeiterInnen Unterstützungsangebote zu organisieren. Die Möglichkeit sich selbst, abseits von klassischer Rechtsberatung und außerhalb von begrenzten Projekten und/oder Betriebsänderungen, für die eigenen Belange Hilfe von außen zu holen, gehört für viele Betriebsräte nicht zu ihrer gewöhnlichen Arbeitsweise. Dies auch, weil häufig Hürden in der Finanzierung dieser Maßnahmen bestehen. Ob die Kosten einer Bildungsmaßnahme gerechtfertigt sind, kann der Arbeitgeber nicht eigenmächtig entscheiden. Der Betriebsrat hat hier einen eigenen Beurteilungsspielraum, der Arbeitgeber kann die Bitte

um Kostenübernahme ablehnen, aber nur das Arbeitsgericht kann feststellen, dass die Bildungsmaßnahme für die ordentliche Ausführung des Amtes nicht erforderlich ist oder eine vergleichbare Bildungsmaßnahme günstiger absolviert werden kann.

Teils hemmt die Rolle als Interessenvertreter Betriebsräte sogar darin, sich um die eigenen Interessen und Ressourcen zu kümmern oder es wird darauf verwiesen, dass die aufgewendeten Gelder den KollegInnen im Betrieb fehlen würden. Weitere Faktoren kommen erschwerend hinzu. Das individuelle Betriebsratsmitglied hat zwar einen individuellen Anspruch auf die für die Ausführung des Amtes erforderliche persönliche Qualifizierung, aber grundsätzlich keine persönliche Entscheidungshoheit darüber. Jede Unterstützungs- und Weiterbildungsmaßnahme muss durch einen Mehrheitsbeschluss des Gremiums genehmigt werden. Sollte diese Hürde genommen sein, muss die Kostentragung noch vom Arbeitgeber, meist den direkten Verhandlungspartnern in der Personalabteilung, freigegeben werden. So muss das coachingwillige Betriebsratsmitglied sich gleich gegenüber zwei Interessen- und Anspruchsgruppen als „hilfs- und unterstützungsbedürftig“ erklären, was in manchem betrieblichen Kontexten auch im Jahr 2019 noch als Schwäche anstatt Stärke ausgelegt wird.

Unsere Empfehlung an Betriebsräte lautet offensiv mit dem Anliegen umzugehen und darauf hinzuwirken, dass es innerhalb des Gremiums klare Mehrheiten für eine Beschlussfassung gibt. Einzelnen Mitgliedern des Gremiums, insbesondere MeinungsführerInnen und EntscheiderInnen, sollte frühzeitig die persönliche Situation erläutert und dargestellt werden, warum der Bedarf nach Coaching besteht. Erst wenn die Mitglieder des Gremiums vor dem Kostenhintergrund einen möglichen Mehrwert der individuellen Weiterentwicklung für die Effizienz des gesamten Gremiums erkennen, können auch Zweifler überzeugt und zu Unterstützern gemacht werden. Hierbei sollte strategisch vorgegangen werden. Viel Zeit darauf zu verwenden die Opposition zu konvertieren ist meist nicht zielführend. Im Gremium reicht eine einfache Mehrheit, insofern sollten frühzeitig KollegInnen identifiziert werden, deren Unterstützung mit angemessenem Aufwand zu erreichen ist.

Interessierte sollten ebenfalls frühzeitig klären, wer Ansprechpartner auf der Arbeitgeberseite ist und sich dort der Unterstützung versichern – auch mit Blick auf die Kostenübernahme. Es sollte offen mit dem Wunsch nach persönlicher und individueller Weiterentwicklung umgegangen werden. Das ist eine Stärke und kein Grund ein Geheimnis daraus zu machen. Auch Führungskräfte auf Arbeitgeberseite sehen sich mit gestiegenen Anforderungen konfrontiert.

2. Wählen Sie Ihren Coach sorgfältig aus - Auch die Chemie muss stimmen!

Sind die formalen Hürden überwunden, braucht es noch den richtigen Coach, und dieser ist nicht an jeder Ecke zu finden. Bei der Auswahl des Coaches ist Vorsicht geboten und insbesondere zu berücksichtigen, dass nicht alles Gold ist was glänzt.

Da die Tätigkeitsbezeichnung „Coach“ im Gegensatz z.B. zum

Psychotherapeuten nicht geschützt ist, ist der Coaching-Markt stark in Bewegung und Wildwuchs und teils Scharlatanerie steht Tür und Tor offen (vgl. Coutu et al., 2009). Dies wird von der schieren Größe und dem anhaltendem Marktwachstum befeuert, dessen Volumen alleine für die USA auf über eine Milliarde Dollar geschätzt wird (vgl. La Rosa, 2018). Der teils „Wildwest“-artig anmutende Goldgräber-Hype rund um das Coaching lässt immer wieder berechtigte und kritische Fragen nach der empirisch nachweisbaren Wirksamkeit der verschiedenen Coaching-Ansätze aufkommen. Würde diese Wirksamkeit verneint, stünde der „Return on Invest“ von Coachingmaßnahmen, insbesondere in der Führungskräfteentwicklung, in Frage und die Herangehensweise wäre für die seriöse Personalentwicklung diskreditiert. Fakt ist, verschiedene Studien attestieren Coaching auf individueller Ebene signifikante Wirkungen und teils starke Effekte, dennoch besteht zur Wirksamkeit von Coaching nach wie vor Forschungsbedarf (siehe hierzu: Künzli, 2005 & 2009; Greif, 2008). Hier erschweren die völlig unterschiedlichen Ansätze und Methodenbündel die unter dem Begriff Coaching zusammengeführt werden die empirische Wirksamkeitsforschung enorm.

Doch welche Kriterien können Betriebsräte nun für die Auswahl eines Coaches ansetzen? Eine Befragung unter 140 US-amerikanischen Coaches ergab folgende drei Top-Kriterien für die Coach-Auswahl (vgl. ebd.):

1. Coaching-Erfahrung im jeweiligen Umfeld (65%)
2. Klares methodisches Vorgehen (61%)
3. Referenzen erfolgreicher Coachingfälle (50%)

Erst abgeschlagen folgt die Zertifizierung in bewährten Coaching-Methoden (29%).

Im Prinzip lassen sich diese oben genannten Kriterien auf die beiden Kategorien Referenzen und Zertifizierung reduzieren, da diese für die Betriebsräte die einzigen sind, um Erfahrung und Arbeitsweise der Coaches mit vertretbarem Aufwand zu prüfen. Ein seriöser Coach kann jederzeit entweder aktuelle zufriedene Referenzen oder eine aktuelle Zertifizierung vorweisen, bestenfalls beides. Kann er beides jedoch nicht vorweisen, sollte sich weiter umgesehen werden.

Referenzen

Der Betriebsrats-Coach sollte in jedem Fall über sogenannte „Feldkompetenz“ verfügen. Er sollte also die besondere Thematik der Interessenvertretung und die speziellen Frage- und Problemstellungen mit denen Betriebsratsmitglieder mit Führungsrolle konfrontiert werden kennen und ausreichend praktische Erfahrung mit Coaching von Betriebsräten gesammelt haben. Eigene Erfahrungen in der Betriebsratsarbeit sind wünschenswert und sicherlich hilfreich aber nicht zwingend erforderlich.

Diese Felderfahrung lässt sich für interessierte Betriebsräte kaum anders als durch aktuelle Referenzen überprüfen. InteressentInnen sollten daher nicht zögern Coaches nach diesen zu fragen und ehemalige Coaches anzusprechen und nach ihren Erfahrungen mit dem Coach zu fragen. Wenn der Coach tatsächlich erfolgreiche Arbeit leistet, werden ihn ehemalige

Coachees gerne weiter empfehlen. Es sollten dabei alle Möglichkeiten der Informationsbeschaffung genutzt werden, die das Internet und die sozialen Netzwerke bieten. Falls bei dieser Recherche Betriebsräte aus dem eigenen Netzwerk auftauchen, sollten insbesondere diese aktiv nach ihren Erfahrungen gefragt werden. Dabei sind die wichtigsten Kriterien, ob die Coaching-Ziele erreicht wurden und der Coach die Betriebsräte erfolgreich in ihrer Handlungskompetenz gestärkt hat. Reine Sympathie oder persönliche Verbundenheit sind keine ausschlaggebenden Kriterien.

Zertifizierung

Obwohl die befragten Coaches in der oben genannten Studie Zertifizierungen als nachrangiges Auswahlkriterium bewerten, sind diese häufig die einfachste Möglichkeit für Interessentinnen das methodische Vorgehen des Coaches mit wenig Aufwand und schon vor einem persönlichen Kontakt einzuordnen. Interessierte sollten daher aktiv nach Ausbildung und Zertifizierungen des Coaches fragen. Die Zertifizierungen erfolgen durch bundesweit agierende Verbände. Der Rauen Coaching-Report führt alleine für Deutschland neun aktive Coaching-Verbände auf, deren Mitgliedszahlen von rund 20 bis zu über 500 reichen und die unterschiedliche Ziele und Zertifizierungspraktiken verfolgen. Auch Zertifizierungen sind daher kritisch zu hinterfragen und reine Selbstzertifizierungen umgehend auszusortieren. Ein potenzieller Coach muss stets in der Lage sein zu erläutern, nach welcher Struktur und mit welchen Methoden in den Coachingsitzungen gearbeitet wird. Feste Abläufe und strukturierte Methoden geben Sicherheit und signalisieren Professionalität des Coaches (siehe z.B. das COACH-Modell von Rauen). Ist ein Coach nicht in der Lage das eigene Coaching-Verständnis und die dahinterstehenden Konzepte zu erläutern, sollte Abstand gehalten werden (vgl. Scouler, 2009).

Let's talk about money!

Die Bandbreite der Tages- und Stundensätze für Coaches ist groß. Für den amerikanischen Markt werden Sätze zwischen 200 und 3.500 Dollar aufgerufen, wohlgemerkt pro Stunde. Wobei der Mittelwert (Median) bei 500 Dollar Stundensatz liegt (vgl. Coutu et al., 2009). Auch für Deutschland ist die Spreizung der Tages- und Stundensätzen groß, wenn auch in der Spitze nicht ganz so absurd hoch. So empfiehlt der „Bundesverband Training, Beratung und Coaching“ seinen Mitgliedern einen Stundensatz zwischen 190 € und 400 €, je nach Senioritätsstufe. Eine Studie aus dem Jahr 2016 ermittelt einen mittleren Stundensatz von 168 €, wobei die Stundensätze im Businesskontext höher ausfallen als im Privatbereich. Eine immer wieder angefragte Faustregel gibt es nicht, Stundensätze von bis zu 350 € scheinen realistisch. Erfahrene, erfolgreiche, spezialisierte und zertifizierte Coaches im Businessbereich rufen aber, verständlicherweise, tendenziell höhere Preise auf (vgl. Graf, 2016).

Wichtiger als der konkrete Stundensatz ist das Kosten-Nutzen-Verhältnis. Personalabteilungen die ein Coaching nicht genehmigen, sollten einschätzen, welche Potenziale sie bei ihren Führungskräften – auch auf der Arbeitnehmerseite – freisetzen möchten und welchen „Return-On-Invest“ ihnen gut ausgebil-

dete und fähige Betriebsräte liefern, die auf Augenhöhe Projekte und Prozesse aktiv mitgestalten können.

Die Auswahl des Coaches sollte in jedem Fall in der Hand des zukünftigen Coachees liegen. Coachee und Coach müssen in einem engen Vertrauensverhältnis arbeiten, nicht der Personaler oder das gesamte Betriebsratsgremium. Dabei ist das gelegentlich von Personalabteilungen herangeführte Argument, dass ein Coach bereits im Unternehmen tätig sei nicht ausschlaggebend, frei nach dem Motto „Man kann seinen Job auch 40 Jahre lang falsch machen.“ Beschreibt es keine qualitative Dimension.

Das Wichtigste zuletzt, Coachees sollten neben allen objektiven Kriterien auch Ihrem Bauchgefühl vertrauen und sich erst nach einem kostenfreien Erstgespräch für oder gegen einen Coach entscheiden. In diesem Gespräch kann sich abseits von Referenzen und Zertifikaten mit dem Coach und seiner Arbeitsweise vertraut gemacht werden. Coach und Coachee arbeiten über lange Zeiträume eng zusammen, entsprechend sollte die Chemie zwischen beiden stimmen, ansonsten ist die Etablierung eines Vertrauensverhältnisses schwierig und damit einer der beiden wesentlichen Wirksamkeitsfaktoren im Coaching gefährdet (vgl. Künzli, 2009). Hierbei sollten aber auch mögliche Wahrnehmungsverzerrungen reflektiert werden, die Chemie sollte zwar stimmen aber der Coach kein sympathischer „Ja-Sager“ sein.

3. Leitplankenleger, gekaufter Freund, Sparings-Partner oder Fragesteller? Definieren Sie gemeinsam Auftrag und Aufgabe des Coaches!

Im Coaching selbst geht es darum, Herausforderungen herauszufiltern, konkret zu benennen und Entwicklungsziele zu bestimmen. Dabei spielt die Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken und Schwächen eine entscheidende Rolle. Konkrete Lösungsansätze werden in den Sitzungen gemeinsam erarbeitet und in jeder Sitzung werden die Fortschritte und Hindernisse besprochen.

Coaching ist insofern stets ein flexibles Instrument, das dem Coachee ein Höchstmaß an bedarfsge rechter Individualität und Passgenauigkeit bietet. Diese Freiheit darf und muss aber auch im Zusammenspiel von Coach und Coachee gemeinsam ausgefüllt werden. Ein Coach begleitet seinen Coachee als Moderator in einem strukturierten Prozess, der mit einer sehr genauen und intensiven Bedarfs-ermittlung und Auftragsklärung starten muss. Dazu stellt der Coach die richtigen Fragen, wendet Methoden aus seinem Werkzeugkasten an und unterstützt seinen Kunden dabei, die zuvor gemeinsam definierten Entwicklungsziele zu erreichen. Dabei entwickelt er mit dem Coachee Handlungsoptionen, aus denen dieser die richtige auswählt. Entsprechend ist in einem Coaching falsch aufgehoben, wer die Zusammenarbeit als reine Bringschuld des Coaches betrachtet, denn das „Involvement“ bzw. der Wille zur Mitwirkung des Coachees ist neben dem Vertrauensverhältnis der zweite große kritische Erfolgsfaktor im Coaching (vgl. Künzli, 2009). Besonders wichtig: Ziel des Coachings ist es nie, eine Abhängigkeit des Coachees vom Coach zu erzeugen, sondern den Coachee in seiner Handlungskompetenz und damit Selbstständigkeit im Handeln

zu stärken. Wenn Betriebsräte nach einigen Coaching-Sessions das Gefühl haben vor jeder Entscheidung im Betrieb ihren Coach um Rat fragen zu müssen, wird das Ziel der Maßnahme verfehlt.

4. Bestandsaufnahme – Starten Sie mit einem Blick auf das große Ganze!

Sich zu professionalisieren und dabei authentisch zu bleiben ist für Führungskräfte in der Interessenvertretung essenziell und aufgrund der fehlenden institutionellen Macht noch bedeutender als für traditionell-hierarchische Führungskräfte. Für Betriebsräte ist laterales Führen in flachen Hierarchien Standard und keine Modeerscheinung (vgl. Kühl, 2017). Wollen sie wiedergewählt werden, müssen Betriebsräte die Gratwanderung zwischen einem professionellen Auftritt und „Kollege/Kollegin bleiben“ meistern. Dazu benötigen sie die Fähigkeit zur Selbstreflexion (Rollenbewusstsein & Selbstbewertung), gepaart mit einem gesunden Selbstvertrauen sowie der Fähigkeit zur Selbstregulation und insbesondere dem Willen zum Selbstmanagement (vgl. Winter, 2019).

Im Coaching werden dazu das eigene Selbstbild und die eigene Wirkung auf das Umfeld kritisch hinterfragt. Dabei wird das gesamte soziale System Betrieb – und darüber hinaus – betrachtet. Der Coach nutzt für dieses Gesamtbild Analysetools, die als Gesprächsgrundlage dienen. Ihm hilft es, wenn der Coachee schon zum Start ein erstes eigenes „großes“ Ziel beschreiben kann. Was ist die Vision? Wo soll die Reise hingehen? Klarheit und Transparenz darüber „Wer möchte ich sein und wie möchte ich mich verhalten?“ ist der Start jeder persönlichen Entwicklung (siehe hierzu: Covey, 2014).

5. Arbeiten Sie sorgfältig an der Zieldefinition für das Coaching – Schaffen Sie Orientierung!

Ohne Ziel kann der richtige Weg nicht beschritten werden, daher sollten die Entwicklungsziele des Coachings zu Beginn des Prozess gemeinsam festgelegt werden. Wofür machen Sie dieses Coaching und was wollen Sie danach erreicht haben? Gegenstand kann eine besondere Herausforderung, eine neue Aufgabe, eine persönliche Veränderung oder auch die Suche nach Orientierung oder Unterstützung im Tagesgeschäft oder der „politischen Arena“ Betrieb sein. Auch zunächst unbewusste Ziele müssen berücksichtigt und gemeinsam entwickelt werden. Auftrag des Coaches ist es, diese transparent zu machen. Coaching-Anlässe gibt es viele, erfahrungsgemäß sind es z.B.: die eigene Positionierung im Gremium auch in Hinsicht auf die Übernahme von Betriebsratsvorsitz oder Sprecherrolle, die Entwicklung des eigenen Führungsverständnisses, die Positionierung gegenüber dem Arbeitgeber, das eigene Auftreten in Verhandlungen oder Überzeugungssituationen, die Optimierung der Arbeitsorganisation und das Vermeiden von Überlastung, der Umgang mit Konfliktsituationen, die eigene Weiterentwicklung, die Bewältigung von Krisen und vieles mehr. Der Coachee steht daher in der Verantwortung mit Unterstützung des Coaches ganz konkret die Ziele zu definieren, die er mit dem Coach angehen will.

Dabei sollte unter anderem folgende Fragen thematisiert werden: Wie verteile ich meine Kräfte? Welche Rollen sind mir wichtig? Wo möchte ich meine Energie und meine Ressourcen investieren?

6. Der Experte ist immer der Coachee selbst - Es gibt keine fertigen Rezepte!

Es gibt keine Patentlösungen die für jeden Coachee passen. Alles hängt von den persönlichen Rahmenbedingungen, Erfahrungen und Zielen des Coachees ab. Der Coach stellt dabei anders als viele klassische Unternehmensberater keine fertigen Lösungen zur Verfügung, aber zeigt Wege auf, um zu Lösungen zu kommen. Deswegen ist der Coachee immer derjenige, der die Lösungsansätze erarbeitet und sich selbst für das aus seiner Sicht richtige Vorgehen entscheidet. Der Coach sollte zum Ausprobieren kleinerer Veränderungen ermutigen und damit Mut zu weiteren Entwicklung aufbauen. Coachees sollten keine vorgefertigten Lösungen und Blaupausen akzeptieren. Ihr Anspruch darf eine individuelle Lösung sein, die genau auf die Situation des individuellen Coachees passt.

7. Bereiten Sie sich vor – Fokussieren Sie sich auf die Dinge, die Sie bearbeiten wollen!

Jede Coachingsitzung kann eine wichtige Ressource sein, die vom Arbeitgeber bereitgestellt wird. Wenn der Coachee gut vorbereitet ist, kann diese wertvolle Ressource am effizientesten genutzt werden. Vor- und Nachbereitung auf die Sitzungen ist daher die halbe Miete und sollte schon in den Terminkalender eingeplant werden. Im Stress zum Coaching zu hetzen und sich erst vor Ort in die Themen einzudenken ist zu vermeiden. Auch der nächste Termin sollte nicht direkt hinter das Coaching „gequetscht“ werden. Coachees sollten sich Gedanken und am besten schriftliche Notizen dazu machen, welche konkreten Ziele Sie in der kommenden Sitzung erreichen wollen. Welche Fragen sie mit dem Coach bearbeiten möchten und welche Umstände und aktuelle Entwicklungen mit dem Coach diskutiert werden sollen. Der Coach sollte als Sparrings-Partner genutzt werden, der einen geschützten Raum zur Auseinandersetzung bietet. Dabei begeben sich Coachees in der Sitzung zwar in die Hände des Coaches. Diese können aber nur bei Themen helfen, die der Coachee bereit ist „auf den Tisch zu legen“. Das heißt, die Freiheit aber damit auch die Verantwortung dafür, was besprochen und was nicht thematisiert wird, liegt am Ende beim Coachee.

8. Seien Sie konkret – Keine Coachingsitzung ohne Hausaufgaben!

Damit das Coaching so effektiv wie möglich ist, sollte jede Sitzung mit einer To-Do-Liste oder mit einer Liste operativer Ziele oder konkreter Vorhaben enden. Das ungewisse ist zu vermeiden. Maximal drei bis vier Ziele sollten dabei konkret beschrieben werden. Diese sollten so SMART wie möglich sein, damit eine Überprüfung möglich ist. Der Coach begleitet den Coachee dabei mit Tools für die Maßnahmenplanung und Erfolgsmessung: So werden Fortschritte messbar und beide Seiten haben ein Controlling-Instrument, mit dem Sie bei der nächsten Coachingsitzung weiterarbeiten können.

9. Bereiten Sie die Coachingsitzungen nach – Lassen Sie die Erkenntnisse nachwirken!

Nach jeder Coachingsitzung sollte ein Protokoll erstellt werden. Dies kann entweder ein Fotoprotokoll der erarbeiteten

Ergebnisse oder eine Zusammenfassung des Coaches sein. Anhand dessen kann der Coachee die Coachingsitzung reflektieren und darüber nachdenken, was die Auswirkungen der Sitzungsergebnisse sind.

Was ist wichtig und wesentlich für mich? Welche Konsequenzen erwachsen daraus? Der Coachee sollte sich Fragen und Gedanken notieren, die nachträglich zum entsprechenden Thema entstehen und diese zur nächsten Coachingsitzung mitbringen.

Fazit:

Coaching kann für Betriebsräte die bereits in Führungsrollen sind oder sich darauf vorbereiten möchten, ein effektives Entwicklungsinstrument sein, das dabei hilft Potentiale zu entfalten und die Coachees für aktuelle oder kommende Herausforderungen zu stärken. Unternehmen, die an einer gut funktionierenden Interessenvertretung interessiert sind, sollten professionelles Coaching ihrer Führungskräfte im Betriebsrat fördern.

AutorInnen

Kerstin Halm ist Geschäftsführerin des MIT Institut Bonn und berät, schult und coacht seit mehr als 15 Jahren Führungskräfte in der Betriebsratsarbeit. Kerstin Halm absolvierte eine Ausbildung zum integrativen Coach bei Christopher Rauen und verfügt über eine DBVC anerkannte Coaching-Zertifizierung.

Thorsten Halm (MBA, Wirtschaftswissenschaften & Wirtschaftspädagogik) ist geschäftsführender Gesellschafter des MIT Institut Bonn. Als Berater und Coach unterstützt Thorsten Halm seit mehr als 15 Jahren seine Kunden durch projektorientierte Strategieentwicklung. Einen besonderen Schwerpunkt legt er auf handlungsorientierte, pragmatische Ergebnisse.

David Winter (M.A., Wirtschaftssoziologie & Management) ist Referent beim MIT Institut Bonn. Er arbeitet und forscht seit über 10 Jahren mit und zu Betriebsräten. Seine Forschungsfelder sind Kompetenzentwicklung von Betriebsratsvorsitzenden und die Verbetrieblung von Tarifpolitik.

Literatur:

- Arnold, R.; Münk, D. (2006): Berufspädagogische Kategorien didaktischen Handelns; In: Arnold, R.; Lipsmeier, A. (Hrsg.): Handbuch der Berufsbildung, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 13-32.
- Coutu, D.; Kauffman, C. (2009): What Can Coaches Do for You? In: Harvard Business Review, 01/2019, Boston: Harvard Business Publishing.
- Covey, S. (2014): Die 7 Wege zur Effektivität: Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg, Offenbach: GABAL Verlag.
- Dehnbostel, P. (2010): Betriebliche Bildungsarbeit – kompetenzbasierte Aus- und Weiterbildung im Betrieb; In: Bonz, B.; Nickolaus, R.; Schanz, H. (Hrsg.): Studentexte – Basiscurriculum Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Band 9, Baltmannsweiler: Schneider Verlag.
- Dewe, B. (2010): Begriffskonjunkturen und der Wandel vom Qualifikations- zum Kompetenzjargon; In: Kurtz, Thomas; Pfadenhauer, Michaela (Hrsg.): Soziologie der Kompetenz, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 107-118.
- Erpenbeck, J. (2017): von Rosenstiel, L.; Grote, S.; Sauter, W. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung, Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Greif, S. (2008): Die härtesten Forschungsergebnisse zum Coaching-Erfolg. In: Coaching-Magazin, 3/2008, Goldenstedt: Christopher Rauen GmbH, S. 46-94.
- Haufe (2019): Studie „Wert der Weiterbildung“ – Umfrage #1: WIE ist Weiterbildung sinnvoll? Flexibel = King? Dennoch gibt es einen Dauerrenner... Einzusehen unter: <https://www.haufe-akademie.de/perspektiven/sinn-der-weiterbildung-in-deutschland/>, eingesehen am: 08.08.2019, Freiburg: Haufe Akademie GmbH & Co. KG.
- KomNetz (2005): Kompetenzreflektor; Projekt „Kompetenzentwicklung in vernetzten Lernstrukturen – Gestaltung arbeitnehmerorientierter Arbeits-, Beratungs- und Weiterbildungskonzepte“, Hamburg: Helmut-Schmidt-Universität.
- Kühl, S. (2017): Lateral Leading: A Very Brief Introduction to Power, Understanding and Trust, Quickborn: Organizational Dialogue Press.
- Künzli, H. (2005): Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching; In: Organisationsberatung Supervision Coaching, 12 (3), Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 231-243.
- Künzli, H. (2009): Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching; In: Organisationsberatung Supervision Coaching, 16 (1), Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 4-18.
- La Rosa, J. (2018): U.S. Personal Coaching Industry Tops \$1 Billion, and Growing; In: Market Research Blog, einzusehen unter: <https://blog.marketresearch.com/us-personal-coaching-industry-tops-1-billion-and-growing>, eingesehen am: 10.08.2019, 10:10 MEZ.
- Scoular, A. (2009): How Do You Pick a Coach? In: Coutu, D.; Kauffman, C. (2009): What Can Coaches Do for You? In: Harvard Business Review, 01/2019, Boston: Harvard Business Publishing.
- Tietel, E. (2006): Konfrontation – Kooperation – Solidarität: Betriebsräte in der sozialen und emotionalen Zwickmühle; Berlin: Edition Sigma.
- Tietel, E. (2007): Betriebsratsvorsitzende als paradoxe Führungskräfte; In: Haubl, R.; Daser, B. (Hrsg.): Macht und Psyche in Organisationen, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 279-319.
- Winter, D. (2019): Welche Kompetenzen Betriebsratsvorsitzende benötigen – Qualitative Entwicklung eines Kompetenzprofils für Betriebsratsvorsitzende in der chemischen Industrie (Master-Thesis, FOM Hochschule für Oekonomie & Management 2019 [unveröffentlicht]).
- Graf, J. (2016): Weiterbildungsszene Deutschland 2016: Honorar- und Gehaltsstudie Trainer, Berater, Coaches, Bonn: Manager Seminare