

Management Coaching

Sich selbst und andere auf dem Weg zum Erfolg professionell begleiten und fördern.

I. Grundlagen

Alter Wein in neuen Schläuchen? Entwicklung des Coaching-Begriffs

Die sprachliche Wurzel des Wortes „coaching“ stammt von dem englischen Begriff „coach“, was im ursprünglichen Sinne mit dem Wort „Kutsche“ zu übersetzen ist. Die Aufgabe des „coachman“, Kutschers, war das Lenken und Betreuen der Pferde, mit dem Ziel, dass Fehlritte der Pferde vermieden wurden und sie auf dem richtigen Weg blieben. In diesem Sinne wurden die Begriffe Coach bzw. Coaching auf andere Bereiche übertragen.

Seine Popularität erhielt der Begriff in den 60iger Jahren im Sportbereich. Im Sport umschreibt der Begriff Coaching neben dem herkömmlichen Training die Beratung, Betreuung und Motivation von Leistungssportlern vor, während und nach dem Wettkampf und umfasst die psychologischen Komponenten der Leistung und der Persönlichkeit der Sportler unter Berücksichtigung ihrer spezifischen Situation.

Im Sinne einer fachlichen und psychologischen Betreuung wurde der Begriff Coaching Anfang der 80iger Jahre in den USA auf den betrieblichen Bereich übertragen. Coaching wurde zunächst als entwicklungs-orientierte Mitarbeiterführung durch den unmittelbaren Vorgesetzten verstanden, wobei die rein fachliche Führung durch persönlichkeits- und motivationsbezogene Aspekte ergänzt wurde. Mitte der 80iger Jahre wurde der Begriff nach Deutschland importiert. Aus der amerikanischen Variante des Coaching durch Vorgesetzte wurde in Deutschland hauptsächlich eine Beratung für Top-Manager durch externe Coaches.

Coaching gewann mit wachsender Popularität bis Ende der 90iger Jahre den Status eines Modeartikels. Der Begriff wurde zu einem inflationären Container-Wort, das für alles und jedes verwandt wurde/wird. Jedes Training, jede Instruktion, Gespräch, Unterricht, Anleitung usw. wird als Coaching bezeichnet. Jeder Trainer, jeder Unternehmensberater hat diesen Service, auch ohne entsprechende Ausbildung im Angebot.

Private- und universitäre Institute und Landesorganisationen versuchen heute professionelle Zugangskriterien festzulegen. Wissenschaftliche Untersuchungen bezgl. der Wirkfaktoren von Coachingmethoden machen den Nutzen fundierter Coachingmaßnahmen deutlich. Mehrjährige Ausbildungsgänge an den entsprechenden Instituten/Schulen schaffen die Möglichkeit der Festlegung eines Mindeststandards. Professionelles Coaching gilt als fachlich etabliert.

Definitionen

In zahlreichen Veröffentlichungen existieren viele mögliche Definitionen des Begriffs Coaching. Im Folgenden haben wir einige Definitionen von Coaches zusammengetragen. Der Grundtenor dieser Coaches ist – wie Sie feststellen werden - gleichgerichtet, hat aber eine Reihe von Nuancen.

Horst Rückle, Horst Rückle Team GmbH:

„Ein Coach ist Trainer, Berater, Betreuer in einer Person – und in diesem Sinne Auslöser und Begleiter gewollter Entwicklung.“

Dr. Wolfgang Looss, Conecta Consult:

„Ein Coach ist ein Einzelberater für die personenzentrierte Arbeit mit Führungskräften in Bezug auf die Frage, wie die Managerrolle von der Person bewältigt wird.“

Dr. Astrid Schreyögg, Herausgeberin der Zeitschrift „Organisationsberatung, Supervision, Clinical Management“ (OSC):

„Coaching ist Beratung gegen berufliches Leid, idealerweise zielend auf eine maximale Selbstgestaltung im Beruf.“

Heinz-Kurt Wahren, Geschäftsführer der ComConsult Unternehmensberatung GmbH:

„Coaching ist die individuelle Beratung von einzelnen Personen oder Gruppen in auf die Arbeitswelt bezogenen, fachlich-sachlichen und/oder psychologisch-soziodynamischen Fragen bzw. Problemen durch einen Coach.“

Christopher Rauen, Geschäftsführer der Konzeptur GmbH, Herausgeber des „Coaching Handbuch“:

„Coaching ist ein personenzentrierter Beratungs- und Betreuungsprozess, der berufliche und private Inhalte umfassen kann und zeitlich begrenzt ist, der auf der Basis einer tragfähigen und durch gegenseitige Akzeptanz gekennzeichnete Beratungsbeziehung in mehreren freiwilligen und vertraulichen Sitzungen abgehalten wird, für bestimmte Personen oder Gruppen mit Managementaufgaben, durch eine (oder mehrere) Berater mit psychologischen und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen, der auf der Basis eines ausgearbeiteten Coaching-Konzepts agiert.“

Training, Beratung & Coaching PRO-Orga. Harald Hommes:

„Coaching ist die zielgerichtete Aktivierung individueller Ressourcen von Personen zur beruflichen Entwicklung. Berücksichtigung finden persönliche Lebensziele und Wertvorstellungen.“

In Übereinstimmung mit der IGC, Interessengemeinschaft Coaching, ergeben sich aus den Definitionen die folgenden Kompetenz- und Qualifikationsanforderungen:

Persönliche Kompetenz:

Selbst- und Lebenserfahrung
Eigene Führungserfahrung und Kenntnis des betrieblichen Umfelds
Regelmäßige Reflexion der eigenen Arbeit in Supervision

Fachliche Qualifikation:

Psychosoziale Kompetenzen
Kenntnisse der Arbeits- und Organisationspsychologie,
Erfahrung im Umgang mit psychotherapeutischen Interventionsmaßnahmen
möglichst mehrerer Richtungen,
Soziale Kompetenz im Umgang mit anderen Personen

Betriebswirtschaftliche Kompetenz/Kenntnisse :

betriebswirtschaftlicher Abläufe,
Fachverständnis für Managementprozesse,
Kenntnis gängiger Führungskonzepte

Abgrenzung zu nahestehenden Konzepten

Coaching wird häufig mit anderen Konzepten in Verbindung gebracht. Wir werden Unterschiede und Ähnlichkeiten gegenüber Psychotherapie, Mentoring und Supervision herausarbeiten.

Coaching versus Psychotherapie

Im Coaching werden zwar psychotherapeutische Techniken und Methoden (z.B. Gesprächstechniken, Rollenspiele etc.) verwandt, allerdings sind berufsbezogene Aspekte und damit zusammenhängende Angelegenheiten der Beratung zu berücksichtigen, die ohne ein entsprechendes betriebswirtschaftliches Fachwissen des Beraters nicht angemessen bearbeitet werden können.

Der wohl wesentliche Unterschied zwischen Coaching und Psychotherapie besteht in der Problemtiefe der Anliegen. In der Psychotherapie geht es um schwerwiegende psychische Probleme wie Psychosen oder Abhängigkeitserkrankungen. Charakteristisch für ein Coaching ist, dass der Mandant in der Lage ist, die Verantwortung für den Inhalt und Verlauf des Prozesses mit zu übernehmen.

Zielgruppe von Coaching sind Personen mit Managementaufgaben. Psychotherapeutische Maßnahmen stehen dagegen allen Menschen offen. Die Psychotherapie ist meist von langer Dauer, während Coaching eher zu den kurz- bis mittelfristigen Maßnahmen zählt. Bei Coaching geht es in erster Linie um die bessere Nutzung der im Menschen angelegten geistigen und emotionalen Fähigkeiten und Energiereserven. Coaching wird als Gesamtheit von Maßnahmen zur Steigerung von Wohlbefinden und Leistungen verstanden und wendet sich in diesem Sinne an „gesunde Mitarbeiter“. Der Gecoachte ist mehr Partner oder Kunde und nicht Patient / Klient. Deswegen sprechen wir von Mandanten, obgleich dieser Begriff an Mandanten von Rechtsanwälten erinnert. Coachees sind Dienstleistungskunden.

Coaching versus Mentoring

Das Mentoring entstand etwa Mitte der 80iger Jahre und wird als eine Art Patenschaft zwischen einem neuen Organisationsmitglied und dem Mentor, der in der Regel eine erfahrene Führungskraft ist, verstanden. Ziel des Mentoring ist es, auf der Basis einer vertrauensvollen Beziehung, den Mentee z.B. reibungslos in die Organisation zu integrieren, ihn zu binden und in seinem Berufsweg zu unterstützen. Die Beziehung ist normalerweise nicht zeitlich begrenzt. Manche Autoren sehen im Mentoring eine Form des Coachings durch Vorgesetzte. Der Mentor ist im Gegensatz zum professionellen Coach nicht für eine Beratungstätigkeit ausgebildet.

Coaching versus Beratung

Die klassische sozialpädagogische Beratung bezieht sich in erster Linie auf die Personen, die sich in problematischen Situationen befinden und sich an die professionellen Beratungsstellen wenden, wenn das persönliche soziale Netzwerk keine ausreichende Hilfe mehr bieten kann, um hier die fehlende Unterstützung zu bekommen. Coaching hingegen ist in erster Linie im Sektor des Managements verbreitet, wobei persönliche Bereiche eingeschlossen sind. Die Aufgabe des Coaching wird darin gesehen, Menschen in

ihren aktuellen Lebenssituationen zu unterstützen und ihnen in ihrem Lebenskonzept, beruflich und damit häufig auch privat Hilfe zu bieten.

Coaching versus Supervision

Die Abgrenzung von Coaching zur Supervision ist schwierig. Coaching im Sinne eines Coaching-Prozesses bezeichnen wir als Management-Supervision, weil Supervision als Handlungskonzept eigentlich alles abdeckt, was auch im Coaching betrieben wird. Allerdings ist der Begriff Supervision aufgrund seiner historischen Wurzeln eher im Non-Profit-Bereich zu sehen.

Definition der Deutsche Gesellschaft für Supervision:

„Supervision ist eine berufsbezogene Beratungsform, die auf dem Hintergrund der jeweiligen Organisation die Reflexion, Verarbeitung und Weiterentwicklung personaler und sozialer Fähigkeiten und Fertigkeiten im Arbeitsalltag fördert. Supervision macht sich die Erkenntnis der Organisations- und Kommunikationswissenschaften sowie der Psychologie und Gruppendynamik zunutze.“

Alter Wein in neuen Schläuchen?

Eine klare Abgrenzung ist nicht möglich. Coaching unterscheidet sich hauptsächlich bezügl. der Zielgruppe. Die Zielgruppe von Coachingmaßnahmen sind Führungskräfte und Manager aus der Wirtschaft, wobei allerdings zur Förderung von Entwicklungspotentialen die persönlichen Lebensziele und Wertvorstellungen eine bedeutende Rolle spielen. Daher ist es notwendig, dass der Coach neben psychologischem Wissen wirtschaftliche Fachkenntnisse und Führungserfahrung mitbringt. Gerade die Kombination von fachlicher und psychologischer Beratung macht das Coaching für die Zielgruppe der Führungskräfte attraktiv.

Anlässe und Themen für Coaching

Widersprüchliche Rollenerwartungen

Gelegenheiten für ein Coaching ergeben sich mannigfaltig. Sei es auf der Sachebene und oder der Beziehungsebene, sei es im persönlichen Auftreten, im Umgang mit Kollegen und Mitarbeitern oder vielleicht beim Positions- oder Firmenwechsel.

Die Anforderungen an Führungskräfte sind heute immens und die Konfrontation mit den eigenen Grenzen, den eigenen Möglichkeiten und Fähigkeiten oft folgenreich und nicht selten auch physisch und psychisch zu spüren.

Die moderne Führungskraft ist:

ausgewiesener Spezialist	✘	mit breitem Allgemeinwissen
work/life-Balancekünstler	✘	mit 70 Std. Woche
distanziert, führungsstarker	✘	Teampayer
unternehmerisch denkender	✘	Angestellter
freundlich im Ton	✘	hart in der Sache

(Quelle: Rolf Gückel, Coaching & Kommunikation)

Anlässe

Ein Hauptgrund Coaching in Anspruch zu nehmen, ist ein Mangel an fundiertem Feedback, was in einem unrealistischen Selbstbild, beruflichen Orientierungsschwierigkeiten und allen darauf aufbauenden Problemen (Führungsprobleme, Karrierestillstand, Motivationsdefizit, Burnout,

Leistungsabfall uvm.) münden kann.

Einige Anlässe:

Führungsberatung, Beförderung oder Stellenwechsel, Change Management, Karriereberatung, Konflikt und Krisenmanagement, Motivationsverbesserung, Nachfolgeplanung/Unternehmensnachfolge, Outplacement, Projektmanagement, Rhetorik und Auftreten, Soziale Kompetenzverbesserung, Top-Management-Beratung, Interkulturelles Coaching, Tandem-Management, Team-Entwicklung, Gründungsberatung etc. etc.. Strukturiert kann man unterscheiden zwischen Einzel-Coaching und Gruppen-Coaching.

Einzel-Coaching

Wenn von Coaching gesprochen wird, meint man damit häufig nicht den Oberbegriff, sondern das Einzel-Coaching. Dies beruht wohl in Deutschland auf der Bekanntheit dieser Methode. In den USA wird von Gruppen-Coaching, Team-Coaching, Vorgesetzten-Coaching, aber auch wie bei uns, von Einzel-Coaching gesprochen.

Das Einzel-Coaching zeichnet sich dadurch aus, dass eine Person von einem Coach beraten wird. Sofern die Kompetenz und die Qualifikation des Coaches es zulassen, können auch tiefergehende persönliche und berufliche Angelegenheiten thematisiert werden. Da berufliche und private Themen oft nicht zu trennen sind bzw. sich gegenseitig beeinflussen, reichen die Maßnahmen des Coaches dabei auch in den privaten Bereich hinein, wenn dies notwendig erscheint und gewollt ist. Auf Grund der Zweierinteraktion des Einzel-Coachings kommt der Gleichwertigkeit der Position von Coach und Gecoachtem eine zentrale Bedeutung zu. Es sollte zumindest im externen Coaching zwischen beiden möglichst kein Beziehungsgefälle geben, da dies die gegenseitige Akzeptanz erschwert. Besonders wichtig ist dies beim Coaching von ranghohen Managern, die nur schwer Berater akzeptieren, deren Status bzw. Kompetenz sie nicht mindestens gleichwertig empfinden.

Die umfassendste Form des Einzel-Coaching ist das Coaching zur Persönlichkeitsentwicklung. Es umfasst im wesentlichen die Stärkung der persönlichen Stabilität und Souveränität. Auf psychischer Ebene geht es um die Frage, welche Ressourcen der Führungskraft helfen, um die vielfältigen und oft widersprüchlichen Erfahrungen innerhalb und zwischen den Lebensbereichen, Beruf, Familie, Freizeit, zu einem relativ kohärenten/ authentischen Selbstkonzept zusammen zu fügen. Gemäß unserer Definition von Coaching geht es um die Aktivierung individueller Ressourcen zur Förderung der beruflichen und persönlichen Zufriedenheit, die u.a. durch persönliche und / oder systemische Umstände aus der Balance geraten ist.

Beim thematisch begrenzten Coaching geht es um die Bewältigung klar umgrenzter Aufgaben in der unmittelbaren Zukunft.

Krisen- und Konflikt-Coaching

Es lässt sich immer wieder feststellen, dass Mandanten aus einer emotionalen Betroffenheit heraus konzeptlos mit Konflikten umgehen. So werden Konflikte gerne unterdrückt, geschönt oder geleugnet, damit sie (scheinbar) unerschwellig bleiben. Diese Konflikte eskalieren und führen meist dann zu Krisensituationen, wenn man sie am wenigsten gebrauchen kann.

Dr. Astrid Schreyögg stellt in ihrem neuesten Werk (Konflikt-Coaching, 2002) fest: Konflikt-Coaching beschreibt, wie ein Coach in entsprechenden Situationen agieren kann. Eine vorschnelle Lösung ist häufig monokausal, d.h. man schiebt den Konflikt einem Umstand oder einer Person(engruppe) zu. Die greift nahezu immer zu kurz, da Konflikte i. d. Regel multikausal

sind. Genauere Konfliktanalysen zeigen, dass mehrere Faktoren und Ebenen an einem Konflikt beteiligt sind und daher auch bei einer Konfliktlösung berücksichtigt werden sollten. Als grundlegendes gedankliches Raster empfiehlt Schreyögg daher, die folgenden vier Ebenen bei der Analyse von Konfliktursachen zu berücksichtigen:

- die personale Ebene,
- die Interaktionsebene (Beziehungen und Kommunikation)
- die Organisationsebene
- die gesellschaftliche Ebene

Im Rahmen der Beratungsansätze kommen wir hierauf zurück.

Gruppen-Coaching

Unter Gruppen-Coaching lassen sich alle Coaching-Varianten zusammenfassen, bei denen mehrere Personen gleichzeitig gecoacht werden. Im einzelnen haben sich z.B. für die Beratung von Teams und Projekten weitere Begriffe (Team-Coaching, Projekt-Coaching, Tandem-Coaching) etabliert.

Vorteile bietet das Gruppen-Coaching als Instrument der Personalentwicklung, wenn eine Arbeitsatmosphäre herrscht, in der die Gruppenmitglieder ihre unterschiedlichen Kenntnisse und Erfahrungen einbringen. Dieses umfangreiche Erfahrungswissen kann z.B. bei der Entwicklung von Problemlösungen die Grund-lage für Synergieeffekte darstellen. Zudem besteht beim Gruppen-Coaching weniger die Gefahr, durch die Wahrnehmung nur einer einzigen Person unange-messene Schlussfolgerungen zu ziehen oder einseitige Interessen zu verfolgen. (Wir weisen in diesem Zusammenhang auf den Punkt IV unserer Ausarbeitung hin: Gruppen-Coaching-Konzept (ein Beispiel) des Prozesslernens in der Lerngruppe.)

Das Gruppen-Coaching braucht im Besonderen führungs- und gruppenerfahrene Coaches. Es besteht im schlimmsten Fall die Gefahr eines Einzel-Coaching unter Zeugen.

Coaching-Beratungsansätze

Coaching ist keine normierte Methode. Nach Internetrecherche und Informationen aus der Fachpresse kommt man auf eine Anzahl von ca. 10.000 selbsternannten Coaches allein in Deutschland. Etwa 2.500 haben sich dabei zumindest auf Grundlage verschiedener Beratungsansätze weitergebildet. Am häufigsten werden dabei die Methode des Neuro-Linguistischen-Programmiers (NLP), die Transaktionsanalyse (TA), die Rational-Emotive-Verhaltens-Therapie, der ressourcenorientierte Ansatz von Milton Erickson, systemische Ansätze und die Gesprächspsychotherapie nach C. Rogers genannt.

Gemäß unserer Definition und unseres Verständnisses von Coaching, das sich auf (sozial-) psychologische Momente, persönliche Lebensziele und Wertvorstellungen, auf die Aktivierung von Ressourcen unter Berücksichtigung der verschiedenen Kontexte (Unternehmen, Familie etc.) bezieht, ist unser Ansatz ein integrierter Beratungsansatz. Strukturen und Hintergründe menschlichen Handelns erschließen sich am besten aus der Perspektive möglichst verschiedener (psychologischer, gruppendynamischer und systemischer) Blickwinkel.

Die in unseren Coachings genutzten Beratungsansätze haben sich besonders bewährt, wenn es darum geht, in kurzer Zeit Probleme zu analysieren und deutliche Veränderungen in Gang zu setzen.

Die Transaktionsanalyse von Eric Berne (sozial-psychologischer Ansatz)

bietet Modelle zum Beobachten, Beschreiben und Verstehen menschlicher Persönlichkeit und der kommunikativen Beziehung zwischen Individuen und sozialen Systemen. Die TA bietet wertvolle Erkenntnisse für das schnelle Verständnis von Problemlagen.

Der systemische Ansatz konzentriert sich auf die Kontextabhängigkeit der Kommunikation und des Verhaltens. Der systemische Ansatz hilft, die konkrete Problemsituation umfassend einzuschätzen und auf dieser Basis unterschiedliche Perspektiven zu analysieren und neue Entscheidungen zu treffen. Als anschauliche Methoden bieten sich im Einzel-Coaching die Team-Aufstellung und im Gruppen-Coaching die Team-Skulptur an.

Der ressourcenorientierte Ansatz von Milton Erickson ermöglicht den Zugriff auf die andere Seite, d.h. in jedem Problem liegt gleichzeitig der Lösungsansatz im Menschen selbst. Mit der Hypnotherapie von Milton Erickson werden die Möglichkeiten der Suggestion genutzt. Im Unbewussten eines jeden Menschen gibt es Erfahrungen, Fähigkeiten und Kräfte, die nicht jederzeit zugänglich sind. Durch die Hypnotherapie werden diese Kräfte nutzbar gemacht. Dieser Ansatz setzt allerdings eine positive Einstellung des Mandanten zu dieser Methode voraus.

Diese verschiedenen Beratungsansätze integrativ verdichtet, bilden den Coaching-Hintergrund und führen, vernünftig eingesetzt, zu neuen Sichtweisen und neuen Perspektiven. In diesem Mix bleiben der reale (berufliche) Hintergrund des Mandanten, sowie die psychologische und die Management-Erfahrung des Coaches von Bedeutung..

II. Der Coaching-Prozess

Was ist ein Coach nicht (?)

Bereits in der ersten Phase des Coachingprozesses, der Anfrage eines Auftraggebers bzw. eines Mandanten und des dann zu schließenden Vertrages, werden dem späteren Coach diverse Rollen angedient: Moderator, Lernhelfer, Tutor, Vertrauter, besserer Vorgesetzter, verlängerter Arm von... , intimer Freund usw.

Wenn auch die exakte Eingrenzung eines Begriffes mit fließenden Grenzen eher von theoretischem Wert sein mag, kann doch aus dem angebotenen Selbstverständnis eine sinnvolle Annäherung an die Rolle erfolgen.

Der erfolgreich handelnde Coach stellt das selbstbestimmte Lernen des Mandanten in den Vordergrund. „Hilfe zur Selbsthilfe“ bedeutet für den Coach, dass er vom Mandanten gestellte Fragen eher nicht

beantwortet, sondern umgekehrt, zum rechten Zeitpunkt geeignete Fragen stellt, so dass der Mandant mit selbst gefundenen Antworten Handlungsalternativen zu seinem bisherigen Verhalten erarbeitet. Die Entscheidung über zukünftige Wege – und damit die Verantwortung für Erfolg und Misserfolg – bleibt (wie könnte es auch anders sein) immer beim Mandanten.

Daraus ergibt sich z.B., dass der Coach natürlich nicht die Rolle des „besseren Vorgesetzten“ einnimmt, der Fragen beantworten könnte oder Handlungsmuster entwirft, auf die der Betroffene (Praktiker-)Mandant niemals selbst gekommen wäre. Der „bessere Vorgesetzte“ (der ohnehin auch in der normalen betrieblichen Führungspraxis der schlechtere Vorgesetzte wäre) würde dem Mandanten das Gefühl der Unfähigkeit oder Minderwertigkeit vermitteln.

Auch die Rolle „väterlicher Freund“ kann eine kritische Rolle sein. Ein solcher „Helfer“ wäre in seiner inneren Haltung jemand, der an manche altkluge Eltern erinnert: Sätze wie „Wenn Sie auf mich hören,.....“, „wenn Sie auf mein Urteil Wert legen.....“, „Ich löse solche Probleme eigentlich immer schon erfolgreich so...“ verhindern die Selbstverantwortung des Mandanten und werden – wie wir es bei den Kindern nicht selten auch erleben – vom Mandanten vehement abgelehnt. In einem Buch über Motivation (Sprenger: Mythos Motivation) findet sich eine hilfreiche Formulierung für das hier beschriebene Problem: „Alles was Menschen wollen, ist wählen können!“ Deshalb sollte der Coach Abstand von der inneren Haltung nehmen, stellvertretend für den Mandanten deterministische Vorgaben formulieren zu wollen. Nicht was der Coach für richtig hält ist wichtig, sondern was der Mandant unter Berücksichtigung seiner Befähigungen und der von ihm wahrgenommenen Umwelt für sinnvoll und praktikabel hält, ist maßgebend. Ein wirklicher „väterlicher Freund“ legt Wert auf die Selbstentfaltung des ihm Anvertrauten, er bereitet das Feld für die selbst zu machenden Erfahrungen des Mandanten und er berät, wenn sein Rat gefragt ist.

Unter Fachkollegen wird gerne gestritten: Sollte der Coach überhaupt Antworten auf gestellte Fragen geben? Sollte er nicht vielmehr alle Fragen zurückgeben an den Mandanten, damit dieser spürt, wie seine eigene Antwort lauten würde, und sollte er ihn nicht auf diesem Wege ermuntern, die präferierten Antworten in seiner Praxis zu überprüfen?

Auch wenn vieles für diese Haltung sprechen mag, müssen wir diese Frage offen lassen. Wenn Coaches theoretisch determiniert wirken, haben sie bereits an Einfluss verloren. Deshalb ist uns ein lebendiger Dialog zwischen erwachsenen Beteiligten, bei dem Coaches auch schon einmal eigene Meinungen zum Ausdruck bringen oder gestellte Fragen gelegentlich beantworten, nicht nur allzu menschlich, sondern in der Coaching-Praxis auch hilfreich.

In dem Maße, in dem der Coach „spiegelt“, d.h. die in der Aussage oder Frage von Mandanten beinhalteten Grundannahmen, Realitätskonstrukte, Bilder, Mythen oder Gerüchte über Umwelten des Mandanten diesem zu erkennen und sie somit aus dem Bereich des Vor- oder Unterbewussten befreit und an die Oberfläche holt, ist der Coach erfolgreich.

Weiterhin ergibt sich hieraus, dass die Rolle des „verlängerten Arms des Chefs“ für das Coaching denkbar ungeeignet ist. Dieser Gefahr ist der Coach insofern ausgesetzt, als häufig der Auftraggeber (und damit derjenige, der mir meine Geldbörse füllt) der Chef des Mandanten sein mag (oder auch die Personalabteilung, die maßgeblich für die weitere Karriere sein kann...) und dieser Chef (natürlich?) sein persönliches Anliegen mit dem Coachingauftrag verbindet. „Bringen Sie Herrn X einmal bei...“, „Ich möchte, dass Herr Y folgende Verhaltensweisen abstellt....“, „Es muss klar sein, dass dieses Coaching für Herrn Z die letzte Chance ist!“ Der Coach befreit sich aus einem solchen Dilemma, in dem er auf eine Verabredung von Chef und Mitarbeiter drängt: Nur wenn der Mandant eindeutige Bereitschaft zur Arbeit an von ihm akzeptierten Themen und Zielen signalisiert, macht Coaching Sinn.

Coaching ist zielorientiert

Bei allem was der Coach tut, ist der Rahmen seines Handelns durch die mit dem Klienten/Mandanten ausgehandelte Zielsetzung festgelegt. Vor Beginn des Coachings entwickelt der Coach mit dem Klienten Ziele, die operationabel sind: sie sind erreichbar, (wo immer möglich) messbar bzw. überprüfbar bei Erreichen, der Zeithorizont ist geklärt und sie sind frei vereinbart. Nicht selten hört man, dass „Klare Ziele“, wenn es um „Soft Skills“ geht, nicht formulierbar seien. Dies mag manchmal, keineswegs aber immer der Fall sein. Der Coach

führt das Ge-spräch darüber kompetent so weit als möglich. Aus der klaren Zielsetzung ergibt sich häufig auch der Endzeitpunkt des Coachings.

Hier nun zur Verdeutlichung eine kleine Auswahl denkbarer Ziele:

Ziel: Verbesserung von Kommunikationsverhaltensweisen bei Teambesprechungen

Aufgaben: Kürzere Klausuren einführen, Agenda einführen, Sprechzeiten vereinbaren etc...

Ziel: Rationalisierung, Abbau von Schnittstellen

Aufgaben: häufigeres miteinander reden, Arbeitsplatzanalyse, Prozessbeschreibung

Ziel: Verringerung der Kundenfluktuationsrate um 10%

Aufgabe: Verkäuferkommunikationstraining, Fallbearbeitung „schwieriger Kunde“, Führen von Kundenstatistiken....

Ziel: Stressabbau

Aufgabe: Joggen, Abendgespräche mit Familienmitgliedern, Telefonate mit Kollegen, Erhöhung der Kontakte im Team...

Ziel: Bessere Umsetzung von Arbeitsanweisungen

Aufgabe: persönl. Kommunikation anstatt schriftliche..., Zwischenergebnissicherung einführen, Sanktionen überlegen...

Halten wir fest:

Der Coach kann ein Wegbegleiter, ein Spiegel, eine Vertrauensperson und ein Tutor oder Berater sein. Er bemüht sich um Neutralität, ohne jemals seine Subjektivität zu vergessen! Er hört zu und hilft durch Hinweise, Ratschläge sind immer noch Schläge: Diese gilt es zu vermeiden.

Der Coaching-Vertrag im Spannungsdreieck Auftraggeber – Mandant – Coach

Bereits weiter oben wurde verdeutlicht, dass Auftraggeber und Mandant nicht zwangsläufig ein und dieselbe Person darstellen. Sollte es zwischen dem Wollen des Auftraggebers und dem des Mandanten Diskrepanzen geben, muss dem Coach klar sein, dass er nur dann Arbeitsfähigkeit erlangt, wenn er feststellen kann, mit welchen vorab zu klärenden Zielen der Mandant freiwillig Coaching will!

Die Wünsche des Auftraggebers können in das Coaching (offen thematisiert) einfließen, sind aber für den Coach nicht bindend, denn sein „Kunde“ ist der Mandant und Kundenwunsch geht immer vor! Auf keinen Fall gibt es „geheime“ Absprachen zwischen Auftraggeber und Coach.

Im obigen Beispiel wurde von mehr oder weniger starkem Druck durch den Auftraggeber berichtet. Wenn Coaching „die letzte Chance“ des Mandanten darstellt, sind die Aussichten auf Erfolg denkbar schlecht. Der Coach hat in der Vertrags-Phase zu klären, ob es eine Chance gibt oder ob die „letzte Chance“ nur den Vorwand darstellt, alle späteren Entscheidungen gegen den Mandanten mit dem dann gescheiterten Coaching zu begründen. Insbesondere wenn Coachingwünsche hinsichtlich der Veränderung der Charaktereigenschaften eines Mandanten geäußert werden, ist vom Auftrag Abstand zu nehmen. Mit anderen Worten: Es mag Ausgangsvoraussetzungen geben, die es dem Coach ratsam erscheinen lassen, zu verzichten. Das Prinzip der „Freiwilligkeit“ ist eine hohe Hürde. Ist diese gewährleistet, sind die

Aussichten auf Erfolg (für den Mandanten wie für den Coach) hoch.

In der Literatur wird zwischen einem formalen und einem psychologischen Vertrag zwischen Auftraggeber und Coach bzw. dem Klienten gesprochen.

Der formale Vertrag fixiert (meist schriftlich) eine Beratungsbeziehung zwischen dem Auftraggeber und dem Coach. Bei diesem Dienstvertrag wird kein bestimmtes Ergebnis versprochen, sondern es werden

- die Anzahl der Sitzungen,
- die Gesamtdauer des Coachings,
- die Orte des Coachings,
- die Höhe des Honorars,
- die Ziele des Coachings,
- die beteiligten Personen
- und formale Aspekte (z.B. Rechnungslegung, Aufwandsentschädigungen etc.)

festgelegt.

Der psychologische Vertrag wird (meist mündlich) zwischen Coach und Mandant im Sinne der Vereinbarung von Spielregeln geschlossen. Hierzu gehört die Frage, was an Dritte berichtet werden kann und was nicht (Vertraulichkeit), die Arbeitsweise des Coaches wird verdeutlicht, die zu bearbeitenden Themen und die Klärung der Erwartungen des Klienten sind zu thematisieren. Hinter dieser recht formal erscheinenden Vorgehensweise steckt schlussendlich die Frage, werden die beiden Partner miteinander arbeiten können und wollen, oder anders: „passen die Nasen zueinander“?

Letztlich funktioniert Coaching nur in einem Umfeld des Vertrauens. Hinter dem von uns dargelegten Konzept verbirgt sich ein Modell der Partnerschaft (und nicht der Hierarchie), es handelt sich nicht um einen Kranken, der mit Hilfe des Coaches gesunden möchte, sondern um kompetente Erwachsene, wobei der Coach dafür honoriert wird, dem zu Coachenden behilflich zu sein (Auslöser zu sein) bei der weiteren Entwicklung seiner Kompetenzen.

III. Coaching als Instrument der PE Coaching als Führungsstil

Coaching gehört mehr und mehr zum Handwerkszeug der Führung in den unterschiedlichsten Organ-isationen. Mit dem sich wandelnden Organisations- und Mitarbeiterverständnis, das auf autonomes und selbstverantwortliches Handeln zielt, gewinnt Coaching zur Unterstützung von Personen auf den verschiedenen Organisationsebenen zunehmend an Bedeutung. Coaching ist ein Instrument, das Unternehmen sehr erfolgreich dabei unterstützt, ihre Mitarbeiter den neuen, sich immer schneller verändernden Anforderungen entsprechend weiterzuentwickeln.

Sachfragen ✗ persönliches Umfeld

Der interne Coach hat Insiderwissen über Strukturen und Abläufe, er ist näher dran an Vision und strategischer Zielausrichtung des Unternehmens. Er kann die Kommunikations- und Dialogkultur im Unternehmen fördern, zum Aufbau einer Coaching-Vertrauenskultur und einer internen Coaching-Kompetenz beitragen. Berufliche und persönliche Themen wirken zusammen. Ein externer Coach ist vorzuziehen, wenn die Themen über das eigene Unternehmen deutlich in den Hintergrund treten und die persönlichen Themen dominant bis kritisch werden.

Management by ✗ Führungsaufgabe

Einen Führungsstil zu propagieren ist generell einfältig, weil das voraussetzt, dass sich Menschen in gleichen oder ähnlichen Situationen ähnlich verhalten. In unserem Sinne ist Coaching kein neuer Führungsstil, sondern eine Führungsaufgabe.

Die Führungskraft als Coach Internes Coaching ✗ Vorgesetzten Coaching

Beim organisationsinternen Coaching lassen sich zwei Coaching-Varianten unterscheiden: zum einen die Führungskraft als Coach, zum anderen den Personalentwickler als Coach.

Für die oberen Managementstufen werden zunehmend langfristige und zukunfts-orientierte PE-Programme entwickelt. Bei den unteren Managementebenen und bei den Mitarbeitern ist die PE herausgefordert, schnell reagieren zu können und die immer schnelleren Veränderungen des Umfelds und der Geschäftsfelder in der Wissens- und Kompetenzentwicklung abzubilden.

Die strategische Ausrichtung der PE und die Kompetenzentwicklung von Führungskräften und Mitarbeitern erfordern prozessorientierte Sichtweisen, in denen der Personalentwickler als Berater / Coach auftritt. Er begleitet den Karrierepfad des Einzelnen, in dem er im persönlichen Kontakt Ziele und Maßnahmen abstimmt. Ebenso unterstützt er vor allem bei Nachwuchs-Führungskräften durch Karriereplanung und Programme zur individuellen Ausweitung des Kompetenzportfolios. Dies gilt im Besonderen im Wettbewerb um High-Potentials.

Die Führungskraft als Coach ist in Deutschland ein modernes Schlagwort, wenn es um Mitarbeiterförderung und Führungskultur geht. In den USA gilt Coaching seit je her als Aufgabe des Vorgesetzten.

Die Führungskraft als Coach klingt zunächst verlockend, zumal die „harten“ technischen Möglichkeiten, Arbeit effizienter und produktiver zu machen oft ausgeschöpft scheinen. Es ist sinnvoll und richtig, sich um die „weichen“ Faktoren, sprich um die Menschen in den Betrieben zu kümmern. Der Mensch ist der wichtigste Produktivitätsfaktor, und wenn es einer Firma gelingt, dass sowohl jeder einzelne Mitarbeiter soweit gefördert wird, dass er möglichst sein volles Potential in die Arbeit einbringen kann, als auch das Betriebsklima z.B. durch gute Konfliktlösungsstrategien so konstruktiv ist, dass keine Reibungsverluste durch ungelöste Konflikte entstehen, haben beide Seiten davon einen unschätzbaren Gewinn: Der Mitarbeiter, weil es das natürliche Streben der Menschen ist, seine Fähigkeiten entfalten zu können; die Firma, weil heute Wettbewerbsvorteile wesentlich durch effizientere Mitarbeiter zu erreichen sind. Bei genauer Betrachtung weist das Modell jedoch einige Fallstricke auf, die nicht unterschätzt werden dürfen.

Ein Fehler liegt zuweilen in der Verwechslung von Führung und Coaching. Führung beinhaltet eine Hierarchie – beim Coaching ist genau dies unerwünscht. Führung bedeutet absichtliche Beeinflussung von Mitarbeitern im Sinne des Unternehmensziels, d.h. eine Führungskraft ist nicht neutral. Ein Coach hingegen ist zur Neutralität verpflichtet. Bei einer coachenden Führungskraft sind also Rollenkonflikte nicht nur möglich, sondern wahrscheinlich (?).

Betrachtet man allerdings die Führungskraft unter der alten Begrifflichkeit „Chef“, so war (und ist) es eine der wichtigsten Aufgaben von „Chefs“ / Führungskräften, ihre Mitarbeiter auch über deren Berufstätigkeit hinaus zu helfen: als Förderer und Partner. Die Führungskraft in diesem Sinne ist Partner und Helfer –ggf. auf Wunsch des Mitarbeiters- auch im persönlichen und privaten Bereich.

Chancen Risiken

Die Verbindung von Beruflichem und Persönlichem bringt die ersten Stolpersteine zu Tage:

- Die Führungskraft ist auf diese Aufgabe meist nicht vorbereitet.
- Die Führungskraft gerät in die beschriebenen Rollenkonflikte
- Wie wirkt sich die intensivere persönliche Beziehung in der Firma aus?
- Wie wird das Coaching im Unternehmen gesehen? (Als Nachhilfe oder persönliches Protégé?)

Diese und weitere Punkte sind zu bedenken, bevor man ein Projekt: „Die Führungskraft als Coach“ startet.

Eine enorme berufliche Förderung bedeutet es für Mitarbeiter meistens schon, wenn die Führungskraft sich wirklich Zeit für ihn nimmt, wenn Schwierigkeiten auftreten, und gemeinsam mit ihm statt auf Schuld- auf Ursachensuche geht. Da gilt es zunächst einmal zu lernen, gründliche Problemanalysen zu machen. Wir können in unserer Tätigkeit immer wieder feststellen, dass viele Führungskräfte mit Problemen im menschlichen oder zwischenmenschlichen Bereich auf eine Art und Weise umgehen, wie sie das mit

Sachproblemen niemals tun würden. Statt zu analysieren, welche Ursachen und Gründe ein Problem hat, sind sie sofort mit Lösungen parat.

Qualifikation

Um verantwortungsbewusst als Führungskraft-Coach zu handeln, braucht es mehr als ein oder zwei Gesprächstechniken verbunden mit profunden beruflichen Kenntnissen. Es genügt auch nicht, als väterlich- wohlwollender Freund aufzutreten.

Die Führungskraft als Coach muss Interventionstechniken kennen und lernen diese einzusetzen, sie muss mit psychologischen „Spielen“ umgehen lernen. Es sind Konfliktlösungsstrategien sowie Techniken einer Konfliktmoderation zu üben.

Neben pädagogischen, psychologischen und gruppenspezifischen Kenntnissen gehört z.B. auch einiges an Selbsterfahrung dazu, damit man als Coach imstande ist, die eigene Persönlichkeit einmal zurückzunehmen und nicht Eigenes mit dem vom Mitarbeiter Vorgebrachten zu vermischen. Zur Erweiterung der berater-ischen Kompetenz ist die regelmäßige Supervision für eine Führungskraft als Coach wichtig.

Als Personalentwicklungsmaßnahme für Führungskräfte wirkt solch eine praxis-orientierte Ausbildung nachhaltiger als die obligatorischen Führungskräfte / Leadership Seminare.

IV. Beispiel einer Gruppencoaching-Konzeption

Die Grundlagen des Coachings wurden ausführlich dargestellt. Das nachfolgende Konzept bezieht sich auf diese Hintergründe.

Von Bedeutung scheint uns der Hinweis auf 3 Hauptaspekte unseres Angebotes:

- Es handelt sich um Lernen in der Gruppe („An meiner Arbeitssituation lernen Kollegen in vergleichbaren Situationen Handlungsalternativen und neue Sichtweisen“)
- Die einzubringenden Coachingthemen und –zielstellungen beziehen

sich auf die beruflichen Hintergründe sachlicher oder zwischenmenschlicher Natur der Teilnehmer der Veranstaltung (Focus berufliches Umfeld)

- Die Arbeitsweise der Coaches bewirkt Nachhaltigkeit insofern, als jederzeit die Umsetzung der entstandenen Handlungsalternativen initiiert und begleitet wird (Verabredung von Hausaufgaben, Bericht über die Umsetzung in den Folgeveranstaltungen und ggf. Neuplanung/Weiterarbeit am Thema). Die Konzeption ermöglicht aufeinander aufbauendes, kontinuierliches Lernen.

A. Auftaktveranstaltung

Der Auftraggeber, häufig die Personalabteilung oder die Personalentwicklungs-beauftragten, wählen mit Hilfe der Coaches einen infragekommenden internen Personenkreis aus (idealer Weise mit Führungsverant- wortung, dies ist aber kein Ausschlusskriterium), sprechen diesen mündlich an und laden zu einer unverbindlichen (freiwilligen) Auftaktveranstaltung ein.

In dieser Veranstaltung stellen sich die Coaches mit Ihren beruflichen Hinter-gründen vor. Die Arbeitsweise in den Folgeveranstaltungen und ihre methodischen Hintergründe werden angesprochen und ggf. werden praktische Beispiele durchgesprochen/durchgespielt, damit spätere Teilnehmer schon hier eine Vorstellung von den Folgeereignissen erlangen. Es wird auf die Notwendigkeit individueller Vorbereitung durch Einbringen je einer praktischen Arbeitssituation der Teilnehmer, sowie auf die Übernahme von „Hausaufgaben“ gegen Ende der jeweiligen Veranstaltung hingewiesen. Schließlich werden die Termine der Folgeveranstaltung bekannt gegeben und abgestimmt.

Entscheidungskriterium für diese Veranstaltung sollte die psychologische Verpflichtung zur Teilnahme an allen Veranstaltungen sein.

Wir gehen zunächst von ca 7-8 Veranstaltungen und zeitlichen Abständen von ca. 3 Monaten in insgesamt ca. 2 Jahren aus. Sollte dies Interessenten eine zu große Verpflichtung und Einbindung in einen Vertrag sein, den sie zu diesem Zeitpunkt nicht hinreichend einschätzen können, kann eine andere, zeitlich kürzere Vorge-hensweise entschieden werden. Auch ist innerhalb der Gesamtveranstaltung eine Zwischenreflektion mit Neuverpflichtung bzw. Ausstiegsmöglichkeiten von Auftraggebern u. Auftragnehmern denkbar.

B. Inhalte der Veranstaltungen

Teilnehmer bringen Themen, vorbereitete Praxissituationen, Problemfälle und/oder spezifische Fragen mit in die Veranstaltung (Motto: „Ich möchte an folgender Frage/an folgendem Thema etc.... arbeiten:....“)

Alle Themen des Arbeitsplatzes, die mit

- Kommunikation
- Zusammenarbeit
- Konflikt-handhabung
- Führung
- Informationsverarbeitungsprozessen
- Schnittstellenmanagement
- Projektsteuerungsproblematiken
- Organisationsstruktur oder -kultur

zu tun haben, sind denkbare Inhalte der Veranstaltung.

Die Coaches dieser Workshops nehmen bei Bedarf die Rolle Input-lieferender

Seminar-Trainer ein.

Die eingebrachten Themen werden besprochen, durchgespielt und ggf. mit „Gestalt-Methoden“ abgebildet oder mit anderen Verfahren (z.B. Kollegiale Konfliktberatung/Göttinger Modell) derart bearbeitet, dass Teilnehmer eine Hilfe zur Selbsthilfe im Kontext unseres Coaching- und Beratungsverständnisses erfahren.

Die Coaches stellen die richtigen Fragen zur rechten Zeit, damit Teilnehmer Handlungsalternativen erarbeiten können.

Gegen Ende jeder Veranstaltung bedenken die Teilnehmer ihre „Vorhaben der nächsten Zeit“ und gehen eine Umsetzungsverpflichtung (mit sich selber) ein.

In der Folgeveranstaltung wird über den Fortgang berichtet und evtl. werden weitere Schritte erarbeitet.

Schlussbemerkung:

Diese Konzeption wurde von uns auf ihre Tauglichkeit in der Praxis erfolgreich erprobt.

Teilnehmer berichten, dies sei ein sehr praxisnahes Lernkonzept. Es darf deshalb kein Zweifel bestehen, dass wir von der Relevanz dieser Konzeption überzeugt sind.

Nichtsdestotrotz ist zu beachten, dass es sich – gerade bei Kollegen aus der gleichen Organisationseinheit – um ein intimes Lernverfahren handelt, bei dem jeder einzelne das Risiko spüren mag, welches in dem Einblick liegt, den der Lernende im Hier-und-Jetzt der Workshopsituation Berufskollegen eröffnet, die in der Dort-und-Dann-Situation am Arbeitsplatz auch Konkurrenten und Neider sind. Es bedarf gerade wegen dieses Hintergrundes der außerordentlichen Sensibilität der Veranstaltungsleiter.

Harald Hommes/Wolfgang Filbert

.....

Literaturempfehlungen zur weiteren Information

Holtbernd, Thomas & Kochanek, Bernd (1999)
Coaching. Die zehn Schritte der erfolgreichen Managementbegleitung.
Köln: Wirtschaftsverlag Bachern, € 35,74
(Beschreibung eines konkreten Coaching-Falls in 10 Sitzungen)

Jäger, Roland (2001)
Praxisbuch Coaching. Erfolg durch Business Coaching.
Offenbach: Gabal, 20,90
(Coaching als prozessorientiertes Beratungsinstrument der PE, leicht verständlich, gut strukturierter Überblick)

Rauen, Christopher (Hrsg.) (2000)
Handbuch Coaching
Göttingen: Hogrefe,
(Eine umfassende Übersicht, welche über die Möglichkeiten, Grenzen und den sinnvollen Einsatz von Coaching praxisnah informiert. Dieses Buch war mit eine Grundlage unseres Vortrags)

Rückle, Horst (2000)
Coaching. So spornen Manager sich und andere zu Spitzenleistungen an.

Landsberg/Lech: Moderne Industrie, 42,00
(Pragmatische Einführung, kompetent und lebensnah)

Internet-Empfehlung:
www.rauen.de

Kontaktaufnahme:

P R
O Organisationsberatung

Training - Coaching - Beratung
<http://www.proorga.net>

PRO-Orga.-Beratung Hommes & Partner
Sürderstraße 28a, 51375 Leverkusen
Tel.: 0214-506161, Fax: 0214-506162
Mobil: 01577 - 57 80 890
Email: HaraldHommes@web.de
Internet: <http://www.proorga.net>