

Wer führt ist allein, oder fühlt sich so in der einen oder anderen Situation, in der höchstpersönlich Entscheidungen oder Maßnahmen von großer Tragweite zu treffen sind. Diese Momente beschrieb Daniel Goudevert, ehemaliger Topmanager in der Industrie, sympathisch und provokativ zugleich in seiner Autobiografie „Wie ein Vogel im Aquarium: Aus dem Leben eines Managers“.

Wenn man als Personalberater – der natürlicherweise auch beratend für Führungskräfte tätig ist – die Idee einbringt, dass jemand als Unterstützung für schwierige Aufgaben oder für wichtige Fragen der eigenen Entwicklung eine wie auch immer geartete Form von Coaching nutzen könnte, ist die Wahrscheinlichkeit recht hoch, dass man Irritation oder hochgezogene Augenbrauen als Reaktion erntet.

Der Begriff Coaching löst auch heute noch Assoziationen aus, die einen Nachfrager nach Coaching als schwach, in fragwürdiger Weise hilfsbedürftig, ja quasi psychotherapiebedürftig erscheinen lassen. Tatsächlich erfüllen mich hier einige der damit einhergehenden Begleiterscheinungen auch mit ziemlichem Unbehagen.

Coaching birgt aus meiner Sicht nicht nur Chancen, sondern auch erhebliche Gefahren. Manchmal habe ich den Eindruck, dass fast jedes Gespräch, das zwischen Menschen geführt wird, von denen einer den Eindruck macht, als Berater tätig zu sein, schon als Coaching definiert wird.

Was ist Coaching?

Beschäftigt man sich heute mit dem Thema Coaching von Führungskräften, sieht es zunächst oft so aus, als ginge es (nur) um die Beratung und Begleitung von Individuen. Oft wird Coaching auch genau so definiert.

So wird der Begriff des Coachings heute nicht mehr nur für die Kooperation mit Führungs-

Coaching: Möglichkeiten und Grenzen WER FÜHRT IST ALLEIN

kräften genutzt, sondern auch für Teams, Gruppen, etc. Und heute wird in vielen Großunternehmen Coaching nicht nur in sehr kritischen Situationen in Erwägung gezogen, sondern schon als fast selbstverständliche Maßnahme für eine optimale Weiterqualifizierung von Führungskräften angesehen, ja schon von diesen erwartet.

Selbstverständlich sind hier die Zielgruppen mit ihren spezifischen Besonderheiten zu berücksichtigen. Es macht sehr wohl einen Unterschied, ob die Ebenen des unteren und mittleren Managements, die in ihrer „Sandwichposition“ oft genug sowohl Fach- als auch Führungskraft in einem sind, oder ob der Umgang mit Top-Führungskräften im Rahmen eines Executive-Coaching thematisiert wird.

Wann wird gecoacht?

Meist wird Coaching gerade dann nachgefragt, wenn strukturelle und strategische Entscheidungen in einem Unternehmen dazu geführt haben, dass die davon betroffenen Menschen gerade durch diese Entscheidungen in fast oder ganz unlösbare Aufgaben, Widersprüchlichkeiten und Zwickmühlensituationen geraten sind. Die Fragestellungen hier sind dann im Bereich des Coaching in Change-Prozessen, Konfliktcoaching oder Coaching bei Krisen zu finden. (Ein Coaching bei Laufbahnfragen oder bei Freistellungen steht im Folgenden nicht im Mittelpunkt.)

Es muss aber berücksichtigt werden, dass fast jedes dieser Coachings sich auf Prozesse bezieht, die sich in Hierarchien bzw. in Organisationen abspielen. Die Betroffenen definieren und erleben ihre Themen zwar oft sogar selbst als nur ihren individuellen Prozess und stellen sich dabei nicht selten als Individuum in ihrer Kompetenz massiv in Frage.

Bei einer vollständigen Betrachtung der Wechselwirkungen in ihrem Organisationssystem, denen die Führungskräfte ausgesetzt sind, zeigt sich für erfahrene Coaches aber häufig, dass ihre individuellen Prozesse massiv beeinflusst werden durch schwierige Bedingungen.

Ein Verständnis von Coaching, welches sich dann nur auf die individuellen Themen des zu Coachenden (Coachee) einstimmt und nicht über den Tellerrand hinaus schaut und die Kontextbedingungen mit erfasst, greift dann zu kurz. Es kann sogar dazu beitragen, dass sich die schwierigen Situationen für die Coachees noch verstärken; denn das Coaching kann den Eindruck hervorheben, die Probleme lägen beim Individuum, obwohl eine konstruktive Entwicklung viel eher möglich wäre, wenn man die Organisationsstrukturen und deren Dynamik erfassen und dort Änderungen anregen könnte.

Kurz gesagt: Ein Coaching, welches sich als Beratung versteht und nur die individuelle Situation der Coachees zum Thema hat, reicht dann überhaupt nicht aus.

Wer coacht?

Wer heute als kompetenter und verantwortungsvoller Coach arbeiten will, braucht, neben sehr guter Qualifikation als Berater und sehr differenzierter Selbsterfahrung, auch fundierte Kompetenzen im Bereich Führung, Personalentwicklung, Team- und Organisationsentwicklung sowie im Management selbst.

Viele Coaches stellen dies zwar immer wieder in Frage und meinen, dies sei nicht nötig, es würde völlig ausreichen, wenn man ein guter Prozessbegleiter sei. Ich bin aber fest davon überzeugt, dass man z.B. Führungskräften, die heute meist bei ex-



Dipl.-Kfm. Andreas Erbenich,
Personalberater

trem hoher Komplexität ihrer Rollen und Aufgaben mit vielen unübersichtlichen Zwickmühlensituationen konfrontiert sind, nicht gut genug helfen kann, wenn man nicht auf solche Kompetenzen zurückgreifen kann.

Man kann den Eindruck gewinnen, dass Menschen, die einen Coach zur Unterstützung suchen, sich zurzeit noch eher einer Art öffentlicher Konfusionstechnik ausgesetzt sehen. Nach einem Orientierungsversuch sind sie oft noch verwirrter als vor ihrer Suche; was ihnen den Eindruck vermitteln könnte, dass sie unbedingt ein Coaching brauchen, um sich eine gute Orientierung über Coaching und Coaching-Angebote zu verschaffen. So schafft sich der Markt selbst.

Suchen Sie sich einen Gesprächspartner Ihres Vertrauens, der in der einen oder anderen Weise auf berufliche Erfolge blicken und diese auch kausal erklären kann. Mit ihm können Sie von Zeit zu Zeit oder eben bei Bedarf feststellen, ob Sie sich noch im Koordinatensystem des „Normalen“ bewegen, oder ob Sie sich Ansichten und Einsichten zu eigen gemacht haben, die Sie abheben und dann irgendwann auch beruflich ableben lassen.

Ihr

Andreas Erbenich
www.andreaserbernich.de