

Coaching mit System

Führungskräfte – Lonely at the top

Die Gestaltung von Veränderungsprozessen ist die Hauptaufgabe unserer Zeit. Führungskräfte sind dabei in besonderem Maß mit immer komplexeren Anforderungen konfrontiert. Gleichzeitig erhalten sie oft nicht genug fundiertes Feedback. Ein Beitrag von Diplom-Soziologe Michael Pohl.

Im beruflichen Umfeld sind Führungskräfte häufig auf drei Ebenen mit Verhaltensweisen konfrontiert, die förderliche Rückmeldung erschweren. Dies sind:

- ▶ hierarchisch abhängige und somit taktisch agierende Mitarbeiter,
- ▶ konkurrierende Kollegen,
- ▶ Vorgesetzte, die ausschließlich Erfolg erwarten.

Von Partnern und Freunden hat die Führungskraft in der Regel auch selten kompetente und unabhängige Beratung zu erwarten. Es kommt zum Phänomen „lonely at the top“.

Wer führt, braucht Führungskompetenz. Doch welche Führungskraft wurde kommunikativ und kooperativ ausgebildet? Ein wesentliches Element von Führungskompetenz besteht in der Fähigkeit, sich helfen zu lassen und sich aktiv Unterstützung zu organisieren. Wer führen will, braucht Coaching.

Orientierungshilfe im rasanten Wandel und die Qualitätssicherung von Führung, das sind die beiden Hauptgründe dafür, dass immer mehr Profis Coaching in Anspruch nehmen.



Coaching statt Jammern

Coaching ist ein Mittel, aber keine Droge

Coaching ist bedarfsorientiert, denn es gibt keine Lösung, die für jeden passt. Die Mittel, die Coaching anbietet, werden individuell kombiniert. Ein guter Coach weiß darum, wer welche Mittel in welcher Kombination braucht. Im Unterschied zur Medizin gilt jedoch, dass es mit der Verabreichung eines Mittels nicht getan ist. Der Klient kann nicht passiv konsumieren. Er muss zwei entscheidende Komponenten in den Coachingprozess einbringen:

- ▶ Wille zur Konfrontation auch mit unangenehmen Wahrheiten,
- ▶ Veränderungsbereitschaft.

Coaching ist zielorientiert. Doch die Wege zum Ziel können sehr unterschiedlich sein. Weil die Änderung eingefahrener Denk- und Verhaltensmuster Zeit braucht, muss sich der Klient auf einen Prozess einlassen. Schnelle Lösungen sind oft die Probleme von morgen. Für Berater, die zuviel versprechen, wird viel Geld zum Fenster herausgeworfen.

Ein Beispiel aus der Coachingpraxis. Der Klient, ein Arzt auf der mittleren Führungsebene einer Krankenkasse, ist im Einzelcoaching. Sein Ziel ist die Verbesserung der eigenen Führungsqualität. Gleich am nächsten Tag hat er das Erarbeitete in die Praxis umgesetzt und es hat bestens funktioniert. In der nächsten Sitzung beschreibt er euphorisch, wie gut er sich danach gefühlt habe. Nach einiger Zeit habe dann die Wirkung begonnen nachzulassen und er

sei allmählich in den alten Trott zurückverfallen. Nun möchte er eine Auffrischung und erwartet den nächsten „Kick“. Gleichzeitig ist er in Sorge, das Coaching würde diesmal nicht mehr so gut wirken oder die Wirkung würde noch kürzer anhalten.

„Dann muß ich ja immer öfter zu Ihnen kommen. Eigentlich hatte ich ja gedacht, einmal reicht.“ Er ist in einem medizinischen Denkmuster gefangen und das lautet: Heilung durch Medikamentverschreibung. Ich stelle Folgendes klar:

Coaching

- ▶ ist einerseits als Lernprozeß zu verstehen („natürlich bewirkt eine Sitzung keine nachhaltige Musterveränderung“) und
- ▶ andererseits hängt die Wirkung wesentlich von der Eigenaktivität des Klienten ab und nicht davon, dass ihm der Coach eine neue Dosis verabreicht.

Die zweite Sitzung wird in dem Maße immer ergiebiger, je mehr er seine Heilserwartung zurückstellt und sich mit seinem konkreten Leitungsalltag auseinandersetzt.

Coaching hat System

Coaching mit System achtet auf die Zusammenhänge. Es berücksichtigt das Verbindungsgeflecht von organisatorischen Strukturen, persönlichen Eigenarten, Leitbildern und sozialem Kontext. Es hilft vorrangig im Beruf, doch es darf auch der psychischen Entlastung dienen, indem es bei der Erreichung individueller und organisatorischer Ziele sowie bei der Reflexion der eigenen Leitungs- und Beratungstätigkeit unterstützt.

Präsenz statt Präsentation

Entscheidend ist nicht, wie der Coach sich präsentiert, entscheidend ist, wie präsent er ist. Präsenz bedeutet Dasein und Gegenübersein. Eine möglichst vollständige Anwesenheit im Hier und Jetzt. Als Kontakt- und Reibungsfläche zur Verfügung stehen. Entscheidend ist die Haltung des Coach. Das wesentliche Arbeitsinstrument des Coach ist die eigene Person. Der gute Coach vermittelt seinen Klienten, daß er ihre Probleme versteht und dass es „okay“ ist, dass sie diese Probleme haben. Er baut, wenn nötig Schuld- und Versagensgefühle ab und nimmt eine nicht verurteilende Haltung ein.



Haltung des Coach

Gute Coaches, schlechte Coaches

Gute Coaches

- ▶ sind kontakt- und begegnungsfähig,
- ▶ stellen sich rollenklar als echtes Gegenüber zur Verfügung,
- ▶ eröffnen andere Sichtweisen und zeigen neue Wege auf,
- ▶ sind zum offenen und respektvollen Dialog fähig,

- ▶ arbeiten kontinuierlich an der eigenen Entwicklung,
- ▶ sind neugierig und kreativ,
- ▶ haben Mut zu Risiko und Konfrontation.

Schlechte Coaches

- ▶ haben ein technologisches Verhältnis zum Einsatz von Methoden,
- ▶ verschanzen sich hinter guruhaftem Expertentum oder windelweicher Beliebigkeit,
- ▶ haben starre Konzepte und spulen ihre oder fremde Programme ab,
- ▶ neigen zu Besserwisserei und Überheblichkeit,
- ▶ sind manchmal „echt fertig“, weil sie sich für fertig halten,
- ▶ denken insgeheim „das hab ich doch alles schon mal gehört“,
- ▶ verwechseln „Fairplay“ mit „Friedhöflichkeit“.

Ein kompetenter Coach verbindet Berufs- und Lebenserfahrung mit einer soliden Beratungsqualifikation. Diese beinhaltet immer die Arbeit an sich selbst, professi-

onelles Feedback und die Weiterentwicklung der eigenen kommunikativen Fähigkeiten und Kenntnisse. Als Qualitätsmerkmal kann eine anerkannte Beratungsausbildung gelten, wie z.B. die Coachingausbildung des ISP Bielefeld nach den Standards der Deutschen Gesellschaft für Coaching (DGfC). □



Michael Pohl

Der Autor ist Diplom-Soziologe, Supervisor DGfC, Mastercoach ISP/DGfC, Fachbuchautor und Vorstandsmitglied des ISP Bielefeld. Er arbeitet in freier Praxis in Bielefeld. www.pohlvision.de
E-Mail: beratung@pohlvision.de

Literatur

Fallner, H./Pohl, M.:

Coaching mit System. Die Kunst nachhaltiger Beratung. Opladen 2001.

Pohl, M./Wunder, M.:

Coaching und Führung. Orientierungshilfen und Praxisfälle. Heidelberg 2001