

FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG

Coaching besser machen



Foto: KatarzynaBialasiewicz/istockphoto.com

In manchen Unternehmen herrscht nur eine sehr diffuse Vorstellung davon, was Coaching überhaupt ist und was es kann.

Beratung mit Psychoeinschlag, Best-Practice-Sammlung oder doch bloß Schaumschlägerei – was ist denn nun Coaching eigentlich? Die Verwirrung in Unternehmen und auch in der Weiterbildungsbranche ist groß. Der Trainer Harald Korsten plädiert für bessere Ausbildungen, eine klarere Abgrenzung und mehr Transparenz auf Seiten der Coaches.

In meiner beruflichen Rolle als Managementtrainer begegnet mir immer wieder große Skepsis, sobald das Gespräch auf Coaching kommt – und das aus vielen verschiedenen Gründen. In manchen Unternehmen herrscht nur eine sehr vage Vorstellung davon, was Coaching eigentlich ist und kann. Manche Führungskräfte tun Coaching als kurzlebigen Trend ab. Andere halten Coaching für Beratung mit Psychoeinschlag.

Und auch die Anbieter selbst tragen ihr Scherflein zum teils schlechten Image von Coaching bei:

unklare Abgrenzungen, unzureichende Ausbildungen, zu wenig Transparenz. Die folgenden Szenen habe ich tatsächlich so erlebt.

Szene 1: Meeting mit Auftraggebern

Das Planungsgespräch bei einem großen Automobilzulieferer zu einem modularen Training – Arbeitstitel „Coachingverhalten für Führungskräfte im Vertrieb“ – neigt sich dem Ende zu. „Wir müssen allerdings das Seminar anders nennen. Bitte vermeiden Sie den Begriff Coaching bei uns! Das Thema ist gewissermaßen verbrannt“, meint der Bereichsleiter. Die Personalleiterin nickt. Ja, das kenne sie, das gelte auch für andere Bereiche des Unternehmens. Das Phänomen ist auch mir als externem Managementtrainer bekannt, und so schlage ich „Entwicklerkompetenz“ oder „Führen durch fördern“ als Titel vor. „Warum ist das Thema denn verbrannt bei Ihnen?“, hake ich nach.

Die Personalleiterin, seit gut einem Jahr an Bord, erklärt: „Hauptsächlich wegen des Wildwuchses. Auch wird der Begriff nach wie vor umgangssprachlich verwendet.“ Dazu trügen die externen Berater, Referenten und Moderatoren maßgeblich bei, weil alle dem Trend folgten und keiner darauf verzichte, sich auch Coach zu nennen. Sie wisse, wovon sie rede, da sie selbst in Coaching ausgebildet sei. Übrigens habe ihr Vorgänger Coaches für eine Art Consultants mit Psychoeinschlag gehalten.

Szene 2: Gespräch mit drei Bereichsleitern

„Was haben wir nicht schon alles erlebt und erduldet, nicht wahr, Kollegen: Lean Management, Business Process Reengineering, Kanban, Six Sigma, 360°-Feedback, Kaizen, Theorie U, Scrum und so weiter. Nun laufen wir wieder aktuellen Buzzwords hinterher, wie „Agilität im disruptiven Umfeld“! Das sind doch alles Modewellen, die schnell wieder verschwinden. Mit Coaching wird das nicht anders

sein.“ Die beiden Bereichsleiterkollegen nicken nur zögernd, und einer bemerkt: „Immerhin hält sich Coaching ja schon über 25 Jahre.“

Jetzt passt wieder mal der übliche kleine Vortrag, denke ich und lege los: „Coaching wird auch nicht wieder verschwinden, weil damit keine Methode oder Arbeitstechnik gemeint ist, sondern die grundsätzliche Vorgehensweise zur Förderung und Entwicklung. Coachingverhalten ist also die konkrete Anwendung des Prinzips Hilfe zur Selbsthilfe – und damit grundsätzliches Verhalten einer fördernden Führungskraft. In Deutschland kam der Begriff um 1992 auf, vor allem durch Publikationen von Sir John Whitmore. Coachingverhalten von Führungskräften gab es natürlich auch schon vor 1992 und wurde ‚kooperativer Führungsstil‘ oder ‚Fördererverhalten‘ genannt.“

„Ja, eine solche Führungskultur wäre erstrebenswert“, sagt einer der Bereichsleiter. Davon fände er bei den externen Coachs im Unternehmen allerdings wenig wieder. Die hätten durchweg keinen guten Ruf. Er könne sich auch nicht erinnern, dass sich mal einer klipp und klar zum Coaching geäußert habe: Was? Warum? Wie? Wann? Ob das Geheimwissen sei? „Vielleicht wissen einige das ja selbst nicht“, meint ein Kollege, „die sind gar keine Coachs, sondern nennen sich nur so, weil es ‚in‘ ist.“

Szene 3: Im Seminar „Führen durch fördern“

„Was ist ein Coach?“ Mit dieser Frage startet ich in einem Managementtraining eine Zurufabfrage. Berater, Experte,

Mentor, Vorbild, Analytiker, Helfer sind die ersten Begriffe, die auf der Flipchart stehen. „Wie helfen Coachs denn?“, will ich wissen. Indem sie wüssten, wie es richtig geht, wertvolle Hinweise gäben und das entsprechend einüben ließen, antworten die Teilnehmer – wie halt beim Fußball. „Wer von Ihnen wurde denn bereits gecoacht?“ Zehn der zwölf Teilnehmer melden sich. „Welche Erfahrungen haben Sie mit Ihren Coachs gemacht?“ Na ja, die würden auch nur mit Wasser kochen. Und oft die Praxis nicht wirklich kennen. Referenten und Unternehmensberater eben. Einige seien dabei gewesen, die hätten gar keine Ahnung gehabt und immer nur Fragen gestellt ... Ich seufzte innerlich und schaltet um auf Input: „Ein Coach ist eben kein Berater, sondern ...“

Szene 4: Feststellung einer Trainerkollegin

„Mir war bis vor einigen Monaten nicht klar, dass Coachingverhalten eine Kernkompetenz von Führungskräften sein muss. Während meiner Coachingausbildung bei einem verbandszertifizierten Anbieter wurde dieses Thema nicht ansatzweise behandelt. Auch auf die Bedarfe und Erwartungen in der freien Wirtschaft wurden wir kaum vorbereitet – im Nachhinein nicht zu fassen!“

Szene 5: In einer Podiumsdiskussion

Dürfen Führungskräfte coachen? „Natürlich, das müssen sie im fachlichen Kontext sogar“, sage ich auf einer Podiumsdiskussion. „Wie sonst sollen sie die

ihnen anvertrauten Mitarbeiter konkret fördern?“

„Natürlich dürfen sie das nicht!“, sagt der ‚Coachingexperte‘. „Das darf und kann nur der langjährig ausgebildete Coach mit therapeutischem Basiswissen.“ Im Übrigen sei Mitarbeiterentwicklung ja wohl eine Angelegenheit von Personalentwicklern, deshalb hießen sie ja auch so. Ob der Herr Trainer denn auch ausgebildeter Coach sei? „Ja“. Ach? So so. Nun solle ich mal gut zuhören. Der Experte schlägt ein älteres Exemplar einer Fachzeitschrift auf und zitiert genüsslich: „Man tut den Führungskräften nichts Gutes, wenn man sie mit der Rolle des Coachs überfordert. Vielleicht fühlen sich nicht wenige dadurch geschmeichelt, da die mit der Rolle assoziierte Kompetenz zu Projektionen einlädt. Aber man sollte den Rettungswagenchauffeur auch nicht Arzt spielen lassen.“ Klarer könne man das nicht formulieren. Ja, aber selbstverständlich sei das sein Ernst!

Szene 6: Pausengespräch am Rande eines Symposiums

„Ich coache auch, da sind wir ja Kollegen“, sagt die psychotherapeutische Heilpraktikerin. Sie habe sogar Klienten aus der Industrie. Eine Coachingausbildung? Die brauche sie ja wohl nicht, bei ihrem Background. Coaching sei schließlich nur eine Best-Practice-Sammlung, wie Neurolinguistische Programmierung zum Beispiel. NLP-Practitioner und Reiki-Master sei sie übrigens auch.

Fazit 1: Coaching nimmt Schaden, wenn ...

- ▶ ... Führungskräften Coachingverhalten abgesprochen wird. Das ist abgrenzungshysterisch und lächerlich. Fördernde Führungskräfte wehren sich gegen solche Anmaßungen. Sie sind natürliche Verbündete professioneller Coachs: Wer, wenn nicht sie, wissen genau, wann und warum ein Externer an Bord kommen soll?
- ▶ ... Coachs in Unternehmen nicht transparent machen, was sie tun und wie sie es tun. Und Berater, Dozenten, Projektleiter, Referenten, Moderatoren und Mediatoren sich selbstverständlich auch Coachs nennen und sich, ohne Zertifizierung und regelmäßige Supervision, auch als solche verkaufen.
- ▶ ... der Begriffswirrwarr weiter wuchert. So wird Coaching auf Wikipedia als Beratung bezeichnet, sofort gefolgt vom Kapitel ‚Abgrenzung zur Psychotherapie‘ mit der Empfehlung, statt ‚Psychotherapie‘ einfach ‚Beratung‘, ‚Training‘ oder ‚Coaching‘ zu denken und ‚Patient‘ durch ‚Klient‘ zu ersetzen. Das ist unglaublich und wirkt nicht nur auf Ingenieure pathologisierend.
- ▶ ... manche Coachingausbilder die Gegebenheiten, Bedarfe und Anforderungen in der freien Wirtschaft anscheinend immer noch nicht kennen. Und/oder die Elemente und Systematik des Coachings zu überkomplexen Systemen ausgewalzt haben, die natürlich nur von ihnen angeboten werden und über Jahre gelernt werden müssen. Ohne Berufserfahrung in der Geschäftswelt sind ihre frischgebackenen Absolventen zum Scheitern

verurteilt, was seit einigen Jahren ja auch sehr häufig der Fall ist.

Fazit 2: Die Analyse der Personalleiterin

Coaching – warum ist der Begriff und damit auch das Thema in ihrem Unternehmen regelrecht verbrannt? Nach und nach hat sich die Personalleiterin aus Szene 1 ein Bild von jedem der 58 (!) externen Coachs gemacht und so vier Grundtypen identifiziert:

- ▶ Berater. Nach einigen offenen Fragen (wenn überhaupt) sind sie schnell wieder in der alten Rolle des suggestierenden, bewertenden und ratgebenden Experten. Sie neigen zum bedenkenlosen Gleichsetzen von Bewertungen und Ratschlägen mit Coaching.
- ▶ Therapeuten. Ausgebildete Coachs, meist aus dem (sozial-)pädagogischen Bereich und ohne Erfahrung in der freien Wirtschaft, die mit abschreckendem Vokabular („Diagnostikkontext“, „Wirkkomplexe“ etc.) andere verunsichern. Sie neigen zum suggestiven Forschen nach vermeintlichen Persönlichkeitsdefiziten.
- ▶ Eierlegende Wollmilchsäue. Je nach Anforderung agieren sie auch als Prozessbegleiter, Dozenten, Supervisoren, Moderatoren, Mentoren, Mediatoren ... Viele können viel, haben aber oft Probleme mit klaren Abgrenzungen dieser Rollen und mit Selbstreflexion.



Der Autor: Harald Korsten ist Leadership Trainer, Lehrbeauftragter an Hochschulen und Akademien sowie Geschäftsführer der motiv Gesellschaft für Innovation, eines Verbundes von Managementtrainern und -trainerinnen. Kontakt: www.motiv-gfi.de

Auffällig ist der ausgeprägte Hang zum Opportunismus – es allen recht machen, um nur ja den Job zu bekommen bzw. zu behalten.

- ▶ Coachs. Fördernd, stärkend, effektiv, emphatisch, strukturiert, ziel-, lösungs- und umsetzungsorientiert. Nachhaltig und systematisch arbeitende Helfer zur Selbsthilfe, die offenlegen, wie sie warum vorgehen – leider mit knapp 20 Prozent deutlich in der Minderheit.

Der springende Punkt für die Personalleiterin ist: Alle Coachs wurden ihr als Experten mit besonderen Methoden vorgestellt, von denen daher erfolgreiche Arbeit zu erwarten sei. Diese Erwartungen wurden aber meist enttäuscht. Coaching mutierte so allmählich zum Synonym für Schaumschlägerei. Da konnten auch die ‚echten‘ Coachs wenig retten.

Wie hat sie den Wildwuchs schließlich beendet? Einerseits durch interne Workshops mit Führungskräften zum Thema „Chancen und Grenzen des Coachings“. Andererseits durch die Einführung konkreter Bedarfsanalysen, auf deren Grundlage externe Coachs und Trainer nun nach klaren Kriterien ausgewählt werden. Die Auswahl stützt sich maßgeblich auf die Auditierung jedes Kandidaten durch eine externe Instanz. Der Anteil an echten Coachs und coachingorientierten Managementtrainern nach sieben Monaten: 100 Prozent.

Harald Korsten ■