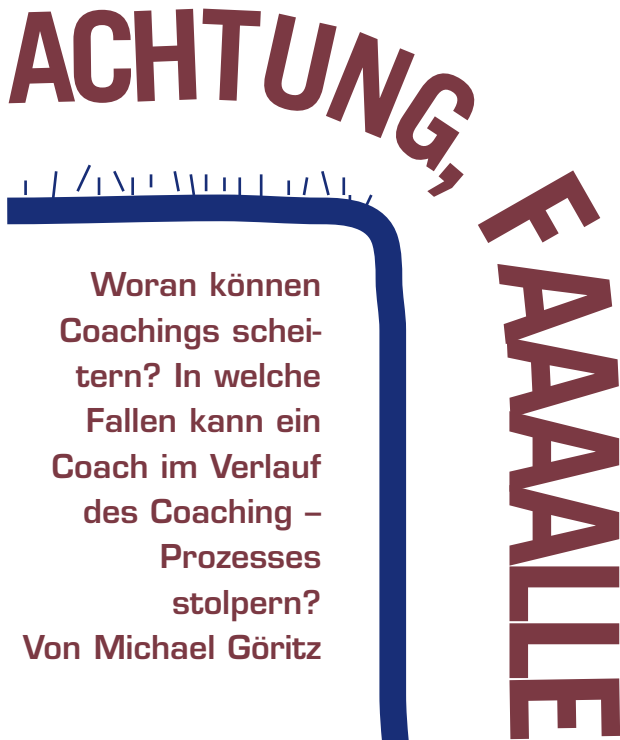


Wenn der Coach ins Stolpern kommt



Woran können Coachings scheitern? In welche Fallen kann ein Coach im Verlauf des Coaching – Prozesses stolpern?
 Von Michael Göritz

S. 12

... **Ein Anruf der Personalentwicklerin einer Bank erreicht mich am frühen Morgen: „Bitte rufen Sie dringend Abteilungsleiter A. an – der braucht für seinen Vertriebsleiter B. ein Coaching ...!“ Nach Anruf und intensivem Vorgespräch zusammen mit Herrn A. und Herrn B. sind Anlass und Ziele dieses Coachings geklärt: Der Coachee Herr B. verbessert seinen Auftritt und sein Kommunikationsverhalten in Meetings und darüber hinaus seine Führungs-Performance (Klarheit in Entscheidungen und Kommunikation sowie Nachhaltigkeit bezüglich Zielerreichung und Aufgabenerfüllung bei seinen Mitarbeitern).**

Eine typische Situation für mich als Berater – immer häufiger werden von den Unternehmen Coachings angefragt in der Hoffnung, dass dies zu einer messbaren Verbesserung der Performance von Führungskräften beiträgt. Diese Hoffnung trägt in den meisten Fällen nicht – Aber: woran können dennoch Coachings scheitern? Oder auch: In welche Fallen kann ein Coach im Verlauf des Coaching – Prozesses stolpern? Fragen, die von allen Beteiligten oft nicht gestellt werden ...

Ich bezeichne Fallen hier als Einflussfaktoren (Strukturen, Rahmenbedingungen, Verhaltensweisen), die die Wahrnehmungsfähigkeit des

Coachs trüben und seine Klarheit und professionelle Distanz bezogen auf seine Rolle, den Auftrag, den Coachee und den Prozess beeinträchtigen.

1. DER AUFTRAG

IM NETZ DER INTERESSEN

Zuallererst bin ich als Coach dem Coachee verpflichtet – ihn werde ich befähigen und ermutigen, die vereinbarten Ziele zu erreichen. Daneben muss mit Blick auf den Auftraggeber das Coaching auch einen Beitrag leisten zum Erreichen der Unternehmensziele – eigentlich ist dies ein sehr eng abgesteckter Rahmen ... Je nach Situation (z. B. durch hohen Erfolgsdruck) können allerdings beteiligte Personalentwickler, oft aber auch der Auftraggeber auf Zwischeninformationen oder schnelle Ergebnisse drängen und so Einfluss nehmen auf den Prozess – manchmal reicht dazu schon die einfache Frage „Na, wie läuft's denn mit dem Coaching?“ ... Auch der Coachee kann versuchen, mich unterschwellig für seine persönlichen Ziele zu instrumentalisieren. Welchem Herrn dient dann der Coach ...?

DIE HEIMLICHEN AUFTRÄGE

Natürlich geht es darum, den Coachee in seiner Rolle und seinem Auftreten als Führungskraft zu stärken und seine Handlungsoptionen zu erweitern! Hinter dem sachlichen Teil des Auftrags schlummern allerdings oft unausgesprochene „heimliche Aufträge“, die den Erfolg des Coachings in Frage stellen können: „Sag mir, ob diese Führungskraft für den Führungsjob geeignet ist“ oder „Hilf mir, meine Position im Unternehmen zu behaupten“ oder „Gib ihm Nachhilfe!“ oder „Sag du meinem Mitarbeiter doch mal ...“ (weil ich mich nicht traue ...). Akzeptiere ich diese Aufträge, werde ich als Coach zum Mitspieler bei Personalentscheidungen – wer steuert dann eigentlich den Prozess?

2. DER COACHING - PROZESS

DIE ZIELFORMULIERUNG

Die Zielerreichung, d. h. der Erfolg des Coachings ist umso höher, je präziser vorher die

Zielvereinbarung ausfiel; ebenso wichtig ist eine ausreichende Zielbindung (Identifikation des Coachees mit den vereinbarten Zielen). Bei Nichtbeachtung dieser Faktoren werde ich mich als Coach heillos in der oft vorhandenen schwammigen Trägheit des Systems verstecken und in Unverbindlichkeit sterben ...

DIE PLANUNG

Entscheidende Erfolgsfaktoren sind hier regelmäßige Zielerreichungskontrollen (Nachfragen, Feedback, Zwischenbilanzen) sowie eine Einbeziehung des Umfeldes (Schnittstellen, Team, Vorgesetzte) unter systemischem Blickwinkel: Inwieweit spielt das Umfeld bei der Problemursache eine Rolle, wie wirkt sich das durch Coaching veränderte Verhalten auf das Umfeld aus? Missachte ich als Coach diese Faktoren, trage ich dazu bei, dass Ausweichen, Vermeiden und damit Ineffizienz Triumphe feiern ...

DIE UMSETZUNG

Hier fallen vor allem handwerkliche (= methodische) Fehler des Coachs ins Gewicht: Passen eingesetzte Methoden zum jeweiligen Ziel bzw. Prozess-Schritt?

Darüber hinaus müssen wir hier tief in den „Bauch des Coachs“ schauen: Inwieweit lässt er sich vom Coachee verführen, „mit zu leiden“ und so als väterlicher Freund, Retter oder Therapeut zu agieren? Unmerklich verschieben sich hier die vereinbarten Ziele des Coachings! Manchmal instrumentalisieren Coachees ihren Coach gerne als Experten, der allein weiß, was für den Coachee gut ist und ihn mit Batterien von guten Ratschlägen überschwemmt ... Rollenklarheit, kritische Selbstreflexion und absolute professionelle Distanz des Coachs sind hier nötig, um die Effizienz des Prozesses nicht zu gefährden!

3. COACHING IN DER ORGANISATION

Es lohnt sich, den zunehmenden Einsatz von Coaching in Organisationen auch kritisch zu hinterfragen: In der Regel fehlt jede Art von Erfolgskontrolle – wer entscheidet aufgrund welcher Kriterien, ob ein Coaching erfolgreich war oder nicht? Welche Konsequenzen ergeben sich aus einem Misserfolg? Da Coaching im stillen Kämmerchen abläuft, fehlen klare Qualitätsstandards bezüglich der Person des Coachs und seines methodischen Vorgehens – Trainings haben hier viel mehr „Öffentlichkeit“! Immer wieder muss der Coach reflektieren, wozu ein Coaching durch Entscheider oder Personalentwickler in der Organisation angefragt wird: Ist es die letzte Chance, wenn gar nichts mehr hilft, ist es Belohnung für effizientes Arbeiten einer Führungskraft, ist es Alibiveranstaltung (Konflikte und Reibungspunkte im System werden oft durch Coaching personalisiert und auf die persönliche Ebene verschoben – so kann man von den eigentlichen Problemen im Umfeld ablenken ...) oder ist es einfach eine



Modeerscheinung, die in ein paar Jahren wieder verebbt ist ...?

In unserem Fall war zwar das Coaching von Herrn B. erfolgreich, es zeigte sich jedoch im Verlauf, dass ein Teil der Probleme durch mangelnde Führungs-Performance des unmittelbaren Vorgesetzten Herrn A. mitbedingt war. So schlossen sich einige Beratungsgespräche mit Herrn A. und B. gemeinsam an, in denen beide ihre Zusammenarbeit, Rollenabgrenzung, Aufgabenverteilung und den Informationsfluss klären mussten.

4. AUSBLICK

Wie man sieht, gibt es diverse Fallstricke auf dem Weg zu einem erfolgreichen Coaching. Daraus folgt die Aufgabe für Coachs und Personalentwickler, Fragen zu stellen und – vielleicht gemeinsam – befriedigende Antworten zu finden:

- > Welche Rolle/Funktion hat Coaching in der jeweiligen Organisation?
- > Wie sichern wir stärker Qualität im Coaching-Prozess?

Die Antworten werden hoffentlich dann zu klaren Qualitätsstandards führen – bei der Auswahl von Coachs, dem Methodeneinsatz, der Transfersicherung sowie der Eigensupervision von Coachs. Damit wäre sowohl den beteiligten Menschen im Coaching - Prozess als auch den Interessen des Unternehmens gedient! Einige Antworten finden Sie übrigens im Artikel von Hilde Nolte-Dickmann („Coaching oder Kaffeeklatsch?“) in diesem Heft!

Hinter dem sachlichen Teil des Auftrags schlummern oft unausgesprochene „heimliche Aufträge“.



Michael Göritz
Konzepte-Team