

Teurer Hype oder seriöse Methode: So positionieren Sie Coaching richtig

Mit der Auffächerung von Coaching in alle möglichen Spezialisierungen („Gesundheits-/ Fitness-/ ...-Coaching) entstand auch eine kritische Haltung gegenüber Coaching. Teures „Quasi-Babysitting“ für Themen, die eine Führungskraft, die Mitarbeiter, der Mensch doch wohl selber zu lösen hätte. Was ist davon zu halten? Ist Coaching wirklich nur ein Hype?

Autor: Dipl. Psychologe Eckhard Schölzel, Leadership-/Management-/Business-Coach, Berater, Trainer und Teamentwickler; München, Düsseldorf

Alles was erfolgreich ist, wird kopiert, verwässert und kann zum wertlosen Gimmick verkommen. Kurze Antwort auf vorigen Fragen:

- Hype – ja, aber nicht nur
- Verwässert: ja

Die Gefahr: Der Wert von Coaching wird nicht mehr wahrgenommen oder es funktioniert nicht, weil Erwartungen und Verantwortung schief hängen. Gretchenfrage: Wer dürfte wissen, wenn Sie selbst ein Coaching in Anspruch nehmen würden?

Die nachstehenden Aspekte können mehr Klarheit schaffen:

Coaching ist eine Arbeitsweise, die Menschen bei Veränderungen begleitet. Diese Veränderungen vollzieht der Coachee an sich, nicht der Coach am Coachee. Coaching ist ein Findungsprozess. Hintergründe, neue Wege und auch neues Verhalten muss erst erlernt werden.

Erwartungen an Coaching

Was erwarten wir von uns und ebenso von anderen? Selbstoptimierung wird großgeschrieben und übertrieben. Alles soll perfekt funktionieren und zwar im Handumdrehen. Das klassische Seminarwesen hatte lange Jahre erwarten lassen, dass eine einmalige Schulung schon qualifizieren wird. Das mag für fachliche Kenntnisse und Fähigkeiten stimmen. Übertragen auf Verhaltensaspekte ist diese Erwartung jedoch unrealistisch.

Für Verhalten, das mit Haltungen, Einstellungen und Gewohnheiten verankert ist und von umgebenden Systemen bestärkt wird, passt das verbreitete Schulungsparadigma nicht: „dip dip dip in the water – clean!“ Sie mag in einer gut geführten Good-Will-Gemeinschaft eher funktionieren, diese Qualität ist aber seltener geworden. Und wo ein instrumentelles Weltbild herrscht (reparier mir den Mitarbeiter), wird diese Erwartung unrealistisch.

Orientierung am Defizit vs. Potenzial

Dieses instrumentelle Weltbild entspricht der vorherrschenden Denke in unserem Wirtschaftsleben: schnell schnell zum 100%igen Funktionieren. Damit verbunden ist allerdings eine Scheu, ein Coaching zu nehmen: „Der hat es aber auch nötig“ – denken andere. Wer will das schon? Um das zu wenden, sollten Denjenigen ein Coaching angeboten werden, die besondere Leistungen gezeigt haben. Weiterentwickeln statt reparieren wird dann zum Attribut von Coaching. Eine positive Dynamik kommt in Gang. Coaching selbst ist aus seinem Ursprung eher potenzialorientiert: Eine Blockierung im Bereich Leistung oder Verhalten wird eher als „blinder Fleck“

betrachtet, der mit einem qualifizierten Außenstehenden (Coach) aufgelöst werden kann: So kann die Eigenmotivation wieder Fahrt aufnehmen. Das bedingt aber eine entsprechende Kultur, die vor allem in den Überzeugungen der jeweiligen Führungskraft (Menschenbild) gestaltet wird.

Gefangen in der Routine

Ob Einzelperson oder Team: Verhalten wird bestimmt durch Gewohnheiten, Überzeugungen und erlernte Einstellungen – auch vom „Charakter“, auch von Genen, vor allem aber wird das innere System durch das epigenetisch Gelernte aufgebaut. In der Arbeitswelt stützen auch etablierte Prozesse ebenso wie Erwartungen des Chefs das konkrete Verhalten, meist unbewusst und ohne üble Absicht. Oft stößt aber ein im Coaching wiederentfaltetes Engagement an die Grenze des Garnichtgewollten. Diese komplexen Veränderungsbedingungen machen Coaching nötig, sinnvoll und wertschöpfend.

Ein ganzheitlicher Ansatz ist entscheidend

In guten Trainings wird diese Komplexität längst berücksichtigt. Führungskräfte werden eingebunden, ergänzendes Coaching hilft dort, wo die eigene Entschlusskraft das Neue noch nicht etablieren kann. Rückmeldeschleifen beziehen das umgebende System ein. Das „Betriebssystem“ selbst wird in Workshops thematisiert und in Schwingung gebracht. Was dann im Positiven herauskommen kann, kann bemerkenswert sein.

Fallbeispiel:

Ein 53-Jähriger „Alter Hase“, der von der gewachsenen Komplexität der Anforderungen in permanente Nervosität getrieben wird, soll quasi als letzte Hoffnung an einem Seminar „Selbstmanagement“ mit anschließendem Transfer-Coaching teilnehmen. Der Trainer und Coach ist informiert und kann den Teilnehmer im Seminar so besser aufnehmen. Mit dem anschließenden Transfer-Coaching zeigen sich bald unerwartete Umsetzungserfolge: Nur zwei Maßnahmen haben ausgereicht, um den Arbeitsprozess für alle Betroffenen ruhiger werden zu lassen. Ein Schlüssel war u.a. der Blick auf eigene Antreiber. Fazit: die ganze Zusammenarbeit hat sich beruhigt, weniger Hektik, weniger Fehler, weniger verständnisloses Genervtsein. Die gute Nachricht für den Trainingsaspekt: „ausgelernt“ hat ausgedient: Es gibt keine Altersgrenzen für persönliche Veränderung, wenn man Coaching und Training sauber unterscheidet und zueinander positioniert. (Siehe Coaching-Info http://e-schoelzel.de/wp-content/uploads/2017/08/Coaching_esp.pdf)

Klarheit

Weniger ist es also das Coaching selbst, was in Frage gestellt werden sollte, sondern die Klarheit, was von Coaching selbst zu erwarten ist. Ohne eine unterstützende Führung, die das Umfeld gestaltet, geht im Alltag weniger als möglich wäre. Hier wird Transformation gestützt, oder alte Gewohnheiten werden doch weiter bestätigt.

Alle Hochqualifikation gibt es nicht von Menschen, die lediglich gesetzten Erwartungen und Vorgaben folgen. Wenn kreative Geister erwünscht sind, muss man zu eigenen verantwortlichen Entscheidungen ermutigen und darf eine streitbare Auseinandersetzung nicht scheuen. Kurskorrekturen gehören natürlich dennoch dazu. Wie könnte Führungsqualität im Alltag denn an einen Coach delegiert werden?

Führungsinstrument Coaching

In diesem Verständnis ist Coaching ein weiteres Führungsinstrument, das ebenso klar positioniert sein muss wie ein Development Center, wie die Führungspraxis der Führungskraft, wie ein Jahresgespräch oder ein finanzieller Bonus. Es muss wie jedes andere Führungsinstrument implementiert werden – nicht nur organisatorisch, sondern auch im Führungsverständnis der Führungskräfte. Geschieht das nicht, greift sich jedes Führungsinstrument ab. Dann gibt es Fehlentwicklungen, Entfremdung und am Ende Ratlosigkeit und Schuldzuweisungen. Coaching kann auch dabei helfen.

Mit der Zeit gehen

In der modernen Arbeitswelt ist technische Präzision und Fehlerfreiheit die Grundlage eines jeden Wettbewerbsvorteils. Wenn der Humanfaktor bei High-Tech so entscheidenden Beitrag dazu leistet, dann spendieren wir doch auch bitte der Entwicklung des „Human Capital“ einen adäquaten Anspruch!