

DER WILDE WESTEN DES EXECUTIVE COACHING.

Ein Artikel von Stratford Sherman und Alyssa Freas in der Novemberausgabe (2004) der „Harvard Business Review“ über „The Wild West Of Executive Coaching“ bildet die Grundlage für einige Erläuterungen meiner Einstellung zum Thema Business-Coaching.

Begriffsklärung

Im deutschen Sprachgebrauch gibt es - im Unterschied zu den USA - eine nahezu babylonische Sprachverwirrung über den Begriff „Coaching“. Einst dem Sport entnommen, dient er derzeit als Überbegriff für viele Formen und Inhalte von beratungsähnlichen Situationen.

In meiner Definition verstehe ich Coaching als die konsequente und zielorientierte Förderung von Einzelpersonen, Teams und Organisationen mit dem Ziel des vollen Einsatzes ihrer Ressourcen. Kurzgefasst: Ich verstehe meine Rolle des Coachs, als denjenigen, der den „Coachee“ (den Empfänger der Dienstleistung „Coaching“) dabei unterstützt, Ergebnisse für ihr/sein Unternehmen oder sich selbst zu produzieren.

Die Methoden des Coachings sind vielfältig und richten sich nach den Erfordernissen des Coachees. Sie umfassen im allgemeinen Methoden der Systemischen Intervention, der lösungsorientierten Kurzberatung, der themen- und klientenzentrierten Interaktion, der Konfliktklärung oder Mediation.

Funktionen des Coaching

Coaches dienen als externe Lieferanten von Aufrichtigkeit, die Executives und andere Führungspersonen mit objektivem Feedback versorgen, welches sie für ihre Weiterentwicklung benötigen¹. Coaching geht dabei über die Entwicklung der Selbstwahrnehmung weit hinaus. Es ist eine Form des aktiven Lernens, die essentielle Kommunikations- und Persönlichkeitsfähigkeiten transferiert. Als strategisch orientiertes Coaching sollte es dabei die persönliche Entwicklung und organisationale Bedürfnisse integrieren. Diese Vorgehensweise kann Führungspersönlichkeiten darin unterstützen neue Verantwortungen zu übernehmen, destruktive Verhaltensweisen zu reduzieren, Teamwork zu verbessern und organisationale Veränderungsprozesse zu beschleunigen.

Evaluierung

Im Zuge der allgemeinen Kürzungen im Personalbereich und der Zunahme der Controllingbemühungen im Weiterbildungssektor, haben Organisationen, die Coaches einsetzen, mittlerweile begonnen ihre Ausgaben für diesen Bereich zu evaluieren. Die Evaluierung von Coaching-Prozessen erweist sich dabei als recht problematisch. Zu unsicher sind die

DER AUTOR



Jörg Latuske

ist seit 2004 selbständiger Coach und Unternehmensberater.

Er berät Führungspersonen in Organisationen schwerpunktmäßig zu den Themen Führung, Kommunikation und Strategieentwicklung.

Info

www.kommunikationsarchitektur.com

kommunikationsarchitektur
UNTERNEHMENS- & KOMMUNIKATIONSBERATUNG

Jörg Latuske

Markelstraße 56
12163 Berlin

Tel +49. (0)30. 76 76 82 80
Fax +49. (0)30. 76 76 82 79
Mobil +49. (0)163. 5 28 87 53

statistisch-methodischen Grundlagen. Trotz aller Forschungsbemühungen gibt es nur „131 peer-reviewed studies“, wovon gerade einmal 56 empirisch angelegt und nur wenige mit verlässlicher Methodologie durchgeführt worden sind². Aufgrund dieser Datenlage kommen Sherman/Freas zu der Überzeugung, dass bis jetzt noch keine Untersuchung habe nachweisen können, was einen Coach qualifiziere, bzw. einen Coach besser als einen anderen mache. Zertifizierungen von Ausbildungsinstitutionen sind ebenso schwierig zu bewerten, da die Methoden zur Bewertung des Returns On Investment bisher fragwürdig sind.

Das Coaching-Dreieck

Im organisationalen Umfeld ist Coaching eine Dreiecksbeziehung aus Auftraggeber, Coach und Coachee. Alle Beteiligten – Auftraggeber, Coach und Coachee – sollten sich für diesen Prozess qualifizieren, um ein effektives Ergebnis zu erreichen:

- Der Auftraggeber sollte im Gespräch mit dem Coach geklärt haben, welche Ziele das Coaching haben soll, in welchem Rahmen es in andere Veränderungsprozesse eingebunden ist, welche flankierenden Maßnahmen für den Coachee zur Verfügung stehen (Vergütungssysteme, 360 Grad-Feedback etc.). Als Auftraggeber sollte man sich auch die Frage stellen, ob der Coachee wertvoll genug ist, den Coachingaufwand zu rechtfertigen und ob das Coaching den Entwicklungsbedürfnissen des Coachees entspricht.

- Der Coachee hat die schwerste Aufgabe in diesem Dreieck. „The coachee does the hard work, while everyone contributes from the sidelines.“³ Seine Qualifikationen sich diesem Prozess zu stellen sollten *Motivation* und *Commitment* sein.

- Zu den Standards für Coaches: es gibt (leider) keine! Sherman/Freas schreiben: „*coaching remains as much art as science, best practiced by individuals with acute perception, diplomacy, sound judgement and the ability to navigate conflicts with integrity.*“⁴ Diese genannten Fähigkeiten sind neben dem methodischen Wissen die wichtigsten Fähigkeiten eines Coaches. Für diese Fähigkeiten gibt es leider keine Mess- und Bewertungskriterien; sie entwickeln sich im häufigen Durchleben und Reflektieren von Coaching-Situationen.

Contracting

Dreiecksverhältnisse generieren Konflikte. Auch das Coaching-Dreieck stellt da keine Ausnahme dar. Dieses Konfliktpotenzials sollte produktiv genutzt werden. Der Schlüssel dazu ist häufiges „Contracting“. Dies bezieht sich nicht auf die finanziellen und juristischen Aspekte des Vertrages, sondern auf das regelmäßige Überprüfen der gesetzten Ziele, Rollen und Verantwortlichkeiten der Beteiligten.

Die drei beteiligten Parteien sollten sich Ziele setzen, die den gegenseitigen Nutzen maximieren. Wenn der Klient ein strategisches Ziel hat und

der Coachee ein Karriereziel, muss ein Ziel gefunden werden, welches beide Ansprüche integriert. Je expliziter diese Verabredungen sind, desto besser. Ich ermutige in diesen Gesprächen zur Auftragsklärung zu lebhaftem Diskutieren, zu klaren Abgrenzungen von Vertraulichkeit und definierten Verantwortlichkeiten.

In der Tat ist das explizite Erläutern dieser Ziele der erste (u. U. der wichtigste) Schritt im Coaching. Dabei ist es wichtig anzumerken, dass im ersten Schritt verabredete Ziele immer wieder auf ihre Gültigkeit hin überprüft werden müssen. Coaching-Prozesse sind iterative Abläufe, d.h. ihre Verlaufsform ändert sich durch neu gewonnene Einsichten und Erkenntnisse, die wiederum neue Zielperspektiven generieren.

Gutes Contracting generiert Diskussionen, die die interpersonelle „Chemie“ testen und den bewegten Prozess des Coaching einer geschäftsmäßigen Disziplin unterwerfen.

Darum gilt für alle Beteiligten:

- Diskutieren Sie, was diskutiert werden muss und tun Sie es offen.
- Bestehen Sie auf aufrichtiges Commitment.
- Identifizieren Sie Konfliktfelder und bringen Sie sie ins Reine.
- Seien Sie eindeutig.

... und sollten die Sterne nicht günstig für einen Coaching-Prozess stehen, so zögern Sie nicht ihn aufzugeben.

Qualitätsstandards

Trotz fehlender einheitlicher Qualifikationsstandards, erweisen sich folgende Kriterien bei der Auswahl und Überprüfung eines Coaches als hilfreich:

- ein effektiver Coach hilft seinem Coachee die vereinbarten Ziele zu erreichen und unterstützt die Unabhängigkeit des Coachees vom Coach;
- gute Coaches sind „neugierig“, d.h. sie suchen die handlungsleitenden „inneren Landkarten“ ihrer Coachees und stellen auch manchmal unangenehme Fragen;
- ihre Verträge beinhalten für beide Parteien geltenden „no-fault“ Abbruchklauseln und sie kennen die Grenzen ihrer Fähigkeiten (z.B. klinische Fälle wie Depressionen, Psychosen und „Uncoachables“).

Zusammenfassend lässt sich sagen: Coaching ist keine Wunderlösung und nicht unbedingt ein einfacher Weg der Personalentwicklung. Wenn ein positives Ergebnis herauskommen soll, ist es harte Arbeit für alle Beteiligten bei der der Coachee die schwierigste Aufgabe hat.

Coaching ist nicht Jedermanns Sache. Es wird immer Menschen geben,

die ihr Unbehagen nicht ablegen können, jemanden an ihren Gedankengängen zu beteiligen. Coaching passt nicht zu jeder Organisation. Es wird immer Organisationen geben, in deren Firmenkultur Respekt und Kooperation eine untergeordnete Rolle spielen.

Aber die Organisationen die erkannt haben, dass es sinnvoll ist individuelle und organisatorische Bedürfnisse in Übereinstimmung zu bringen, sind um des Vorteils engagierter und motivierter Mitarbeiter willen gerne dazu bereit, die Aufwendungen eines Coachings in Kauf zu nehmen.

Literatur:

1. vgl. PIRZL, W.: Führungskräfte-Coaching: Verbreitung - Nutzen - Barrieren. Dissertation an der Universität Klagenfurt, Fakultät für Kulturwissenschaften. 2004
2. SHERMAN/FREAS: Harvard Business Review, 2004/I 1, S. 84
3. SHERMAN/FREAS: a.a.O. S.87
4. SHERMAN/FREAS: a.a.O. S.87