

Wirtschafts-psychologie aktuell

Zeitschrift für
Personal und Management

Schwerpunkt

Coaching-Trends



Warum Coaches immer mehr zu Zehnkämpfern werden

Weshalb Online-Coaching neue Kompetenzen erfordert

Was die Hirnforschung fürs Coaching leisten kann

Wieso Sinnfragen im Coaching häufiger werden

Wie Coaching in der Wissenschaft eingesetzt wird

Forum

Weshalb Personalmanager auf Face Reading hereinfallen

Warum überqualifizierte Mitarbeiter eine Chance sind

Permanenter Schwebezustand – Coaching zwischen Person und Organisation

Coaching muss zunehmend verstanden werden als Beratung in Organisationen, in denen die Dynamiken von Personen, Teams und der Organisation als Ganzes komplex miteinander verwoben sind. Die professionelle Kompetenz eines Coachs zeigt sich daher im Umgang mit dem Zusammenwirken dieser Systeme.

Die Welt wird bekanntlich komplexer, Organisationen müssen sich verändern, Strukturen umgebaut und Rollen neu konfiguriert werden. Technologien wechseln, Prozesse werden neu konzipiert und eingeübt. Die fortschreitende Digitalisierung eröffnet immer neue Möglichkeiten der technischen und menschlichen Vernetzung, und junge technologiegetriebene Unternehmen überraschen mit ungewohnten Denk- und Organisationsmustern. Insgesamt steigen die Ansprüche der Organisationen an ihre Mitarbeiter, und umgekehrt verändern Menschen ihren Blick auf und ihre Wünsche an organisatorische Umgebungen. Die Neudeinition von Arbeit ist vielfach diskutiert und ein gängiges Kongressthema.

Coaching als beraterische Praxis geht diesen Weg mit und wird damit selbst zwangsläufig komplexer. Das Spektrum der relevanten Themen weitet sich aus, die Coaching-An-

lässe und die entsprechenden Beratungsverläufe werden vielfältiger und sind organisatorisch, kommunikativ und inhaltlich enger miteinander verzahnt. Die Beratungssituation ist häufiger denn je zunächst vage und unscharf und muss in einem Prozess vielfältiger Ko-Kreation jeweils situationsgerecht und immer wieder neu erschaffen werden. Dies führt auch dazu, dass herkömmliche Rollendefinitionen und Erfahrungsregeln oft nicht mehr einfach übernommen werden können.

Mehracher Fokus

Coaching operiert von jeher sehr bewusst im Zwischenraum zwischen individueller und organisatorischer Perspektive mit all ihren Wechselwirkungen. Dieser mehrfache Fokus unterscheidet Coaching von anderen Beratungsvarianten, die sich entweder aus der Leitidee des überwiegend „psycho“-logischen Herangehens speisen (Therapie, Counseling) oder in einer sachlogischen Orientierung vordergründig „die Verhältnisse“ untersuchen beziehungsweise sich auf sachlich-technische Gegebenheiten und Interventionsmöglichkeiten beschränken (klassische Unternehmensberatung).

In der professionellen Tradition des Coachings sind allerlei Gebote und Arbeitsformen entwickelt worden, um sowohl der Person als auch den organisatorischen Notwendigkeiten gerecht zu werden. Die Unterscheidung zwischen Rolle und Person, klar benannte Schweigepflichten, sorgsame Dreiecksverträge, allerlei Zielformulierungen und deren Dynamisierung sind die gängigen und eingübten Manöver dazu und längst selbstverständliches Element von Coaching-Qualifizierungen. Doch in Zeiten vielfältiger Turbulenzen genügt es nicht mehr, sich als Coach stark auf die „Face-to-Face-Begegnung“ mit seinen Klienten zu konzentrieren, sich in beraterischer Intersubjektivität unter vier Augen zu üben und damit den Organisationsbezug hintanzustellen oder ihn bestenfalls als Kontext und Bühnengeschehen gelegentlich in den Blick zu nehmen.

Für den im Coaching geforderten professionellen Blick durch mehrere Brillen braucht es zunehmend auch die Bereitschaft und Fähigkeit, *Beratung im permanenten Schwebezustand* zu betreiben. Beim Wahrnehmen, Diagnostizie-



Eberhard Hauser,
Diplom-Psychologe,
Mitinhaber von Hauser Consulting in
Augsburg,
info@hauserconsulting.com



Dr. Wolfgang Looss,
Diplom-Kaufmann,
Inhaber Looss-Consult in Weiterstadt,
Wlooss@t-online.de



Dmytro Aksonov/istockphoto

Wie ein Zehnkämpfer in diversen Rollen fit sein: Diese Anforderung müssen Coaches in Beratungssystemen heute erfüllen

ren und Intervenieren wird ein Coach also oft und rasch zwischen Personenbezug und Organisationsbezug pendeln. Das ist Kernkompetenz und beraterischer Alltag.

Zusätzliche Schnittstellen

Zunehmend wird der Coach dabei in einer viel umfassenderen Rolle angefragt: Die meisten Change-Projekte in Organisationen erzeugen ja nicht nur Coaching-Anlässe „als Nebenwirkung“ für Akteure und Betroffene. Vielmehr ist Coaching mehr und anderes als die Bearbeitung von persönlichen Defiziten und die Absicherung von Veränderungserfolgen auf der Personenebene. Umgekehrt wird ebenfalls ein Schuh daraus: Die Transformation von Strukturen und Prozessen in einer Organisation wird immer häufiger durch Coaching-Aktivitäten angeregt, vorangetrieben und im Verlauf des Prozesses kontinuierlich evaluiert. Und damit entstehen für einen Coach in großflächigeren organisatorischen Veränderungsvorhaben zusätzlich vielfältige Schnittstellen:

- Auftraggeber brauchen beraterische Unterstützung bei der sorgfältigen For-

mulierung ihrer Veränderungsvorhaben und der ganzheitlichen Betrachtung der Ziele und möglicher Nebenfolgen.

- Wenn „die Struktur der Strategie folgt“, entstehen aus strategischen Absichten gemeinsam mit dem Coach umfassende Prozessarchitekturen für allerlei Umbaumaßnahmen bei Prozessen und Rollen. Projektgruppen suchen sich im Verlauf von Change-Aktivitäten diverse beraterische Sparringspartner beim Konzipieren und Konkretisieren von Arbeitspaketen.
- Führungskräfte aller Ebenen benötigen Klärung, Ermutigung und Übungsfelder beim Implementieren von Veränderungen in der Fläche der Organisation, also in ihrem Verantwortungsbereich „vor Ort“.
- Es müssen in der Organisation bis dahin ungekannte Besprechungssituationen für allerlei Gruppierungen erfunden und gestaltet werden. Das gilt nicht nur für die bekannten „Post-Merger-Projekte“, Betriebsaufspaltungen oder Eigentümerwechsel, sondern auch beim „Culture Change“ im Zusammenhang mit Digitalisierung oder Internationalisierung.

- Die Erwartungen an schnelle und umfassende Information sind bei allen Organisationsmitgliedern sprunghaft gestiegen, und die technischen Möglichkeiten hierzu sind inzwischen fast überall vorhanden. Beratungsbedarf besteht hier bei der Formulierung von klugen, zielgruppenorientierten Botschaften und einer glaubwürdigen Regelkommunikation.
- Schließlich wird der Coach immer stärker als Moderator und Ratgeber für heikle Abwägungsprozesse angefragt, in denen im Sinne einer Corporate Social Responsibility ethisch-moralische, ökologische oder sozialpolitische Positionierungen getroffen werden müssen.

Angereicherte Rolle und neue Widersprüche

Der Coach operiert damit nicht mehr allein mit seinem Klienten. Er hat vielfältige Schnittstellen zu bewältigen: Andere Beratungspersonen, andere Organisationsmitglieder, allerlei Gremien wollen informiert, gefragt und gehört werden. Die Beratungsperson für vertrauensvolle Einzelgespräche erhält in einem derartig

vielfältigen Geschehen zwangsläufig eine Rolle als Zehnkämpfer und nicht selten dann auch eine zu erfüllende *Integrationsfunktion*. Als Mitglied in Beratungssystemen muss ein Coach abgleichen, klären, konzipieren, anregen, konfrontieren und steuern. Immer häufiger erleben Coaches und Klienten seit einiger Zeit, dass der Rückzug in vertraute beraterische Zweisamkeit mit dem gelegentlichen Blick auf organisatorische Zwänge nicht mehr ausreicht. Schnittstellenkompetenz ist ebenso gefragt wie die Fähigkeit, vielfältig verzahnte Kooperationen zwischen internen und externen Akteuren in Gang zu setzen und zu betreiben. Veränderungsarbeit in Organisationen braucht also auch bei Beratungsleistungen eine integrierte Architektur und gutes Zusammenspiel. Damit entstehen neue Dilemmata, die bewältigt werden wollen, weil die bisherigen professionellen Usancen nicht mehr genügen:

- Wie halte ich es mit der Balance von Transparenz und Diskretion? Was ist schützenswerte personenbezogene Information, und wo beginnt die Notwendigkeit zur Vergemeinschaftung von Informationen und von Entscheidungen?
- Welche Bedeutung haben Vertraulichkeitsvereinbarungen, und wie wird mit Geheimnissen umgegangen?
- Wie flexibel bin ich beim Coaching in der Themenwahl?
- Sind die Anzahl der Coaching-Sitzungen und der genaue Leistungsumfang überhaupt noch planbar?
- Was gehört zu meinem Auftrag und was nicht?
- Wer erteilt mir Aufträge in einem vernetzten Prozess? Gibt es einen Auftraggeber oder mehrere? Gibt es gar einen Freibrief für den Coach, sich selbst überall dort einzubringen, wo er es für sinnvoll hält?

Diese Vielfalt ist nicht ganz unbekannt: Fast alle erfahrenen Coaches kennen die Situation, wenn schon im Kontaktgespräch mit dem Vorgesetzten des poten-

ziellen Klienten eben dieser Vorgesetzte beginnt, seine eigenen Rollenzwänge auszubreiten und die Unterhaltung sich langsam in ein Beratungsgespräch des Vorgesetzten zu allerlei Führungsfragen oder Strategieüberlegungen verwandelt. Kennzeichnend für solche Vorgänge ist deren driftender, iterativer Verlauf, der tendenziell die Wahrnehmung für das Geschehen erschwert. Es ist damit zu rechnen, dass solche situativen Mehrdeutigkeiten häufiger und an vielen Stellen entstehen.

Idealerweise übernimmt in diesem Konzert ein Coach die Rolle des Anwalts für allerlei Lernprozesse, seien sie nun individuell oder kollektiv. Es geht eben nicht nur darum, den „Change“ irgendwie hinzubekommen und möglichst bald wieder einen ersehnten „eingeschwungenen“ Zustand zu erreichen. Es geht auch darum, dass die Organisation, ihre Teilsysteme und die Personen, die dort tätig sind, ihre Erfahrungen während der Veränderungsarbeit auswerten, um Lernergebnisse zu sichern. Im schnellen Wechsel werden Menschen also zu Klienten, zu denen rasch wirksame Beziehungen aufgebaut werden müssen. Sie werden dann aber auch wieder zu Entscheidungsträgern, die über allerlei organisatorische Gestaltungsfragen befinden, Prioritäten setzen, Budgets bewilligen oder versagen, Events genehmigen oder nicht, dort als Akteure sichtbar werden oder nicht. Im Ergebnis wird dann faktisch nicht nur „die Organisation“ beraten, sondern auch deren diverse Subsysteme in Gestalt von Abteilungen, Teams, Geschäftsbereichen, Direktionen oder Sekretariaten.

Balanceakt und Austarierung neuer Dilemmata

Doch auch mit einer derartigen Rollenbeschreibung des Coaches als „Anwalt für Lernprozesse“ lösen sich viele der beschriebenen Dilemmata nicht auf, sondern müssen kontextbezogen immer wieder neu austariert werden. Wem dieser

Balanceakt angemessen gelingt, auf den warten gar neue Dilemmata. Nicht selten wird der Coach im Lauf der Zeit zur moralischen Institution und zum Experten für alle prekären und kommunikativ herausfordernden Situationen. Seine speziellen Fähigkeiten bringen ihn ins Zentrum von Entscheidungsprozessen und machen ihn so zur geachteten und mitunter auch gefürchteten Autorität. Dieser Machoption zu widerstehen, ist nicht immer leicht und erfordert Bewusstheit, kontinuierliche Reflexion beziehungsweise Supervision und eine gewisse Theoriesicherheit.

Coaching muss also mehr denn je verstanden werden als Beratung in Organisationen, in denen die Dynamiken von Personen, Teams und der Organisation als Ganzes komplex ineinander wirken und Gegenstand der Betrachtung sind. Professionelle Kompetenz eines Coaches zeigt sich demnach im Umgang mit dem Zusammenwirken dieser Systemformen. So kann und muss ein Coach ununterbrochen im Zeitverlauf eines Coaching-Prozesses sein Augenmerk darauf richten, welchen Fokus er jeweils wählt, welche Kommunikations-Container passend sind und wo beziehungsweise wann Kontext- und Rollenwechsel samt der dabei notwendigen Vereinbarungen angebracht sind.

Qualifikationen, Tugenden und Netzwerke

Die Verwertungslogik in den Organisationen kümmert sich nicht sehr um professionelle Gebote der Beraterzunft. Sie erwartet und kann erwarten, dass die Profession der Berater das alles selbst für sich klärt, sich entsprechend ausstattet und dann „gute Arbeit“ ohne irritierende Spätfolgen oder verzögernde, kostentreibende Nebenwirkungen ab liefert. Das ist im Sinne einer Tradition guten „Handwerks“ verständlich und in allen Professionen gängige Praxis. Darüber hinaus neigt die Organisationspraxis einmal mehr dazu, die Dinge zu vereinfachen und nun alles „Coaching“ zu nennen, was irgendwie mit

wirksamer Veränderungsarbeit zu tun hat. In Ausschreibungstexten sind schon seit einiger Zeit „Coaches für Organisationsentwicklung“ oder „Coaches für Kulturprojekte“ zu finden. Man mag das bedauern – es ist aber auch ein Zeichen für die mittlerweile eingetretene Breitenwirkung dieser beraterischen Arbeitsform.

Umso wichtiger wird es, dass die Profession hier tätig wird und die klärende Vorarbeit leistet, entsprechende Qualifizierungen bereitstellt sowie wünschenswerte Usancen formuliert. Es wird nicht mehr ausreichen, dass nur grundlegendes Organisationswissen in Coaching-Ausbildungen vermittelt wird. Es gehören auch Szenarien vorgestellt und eingeübt, in denen mit typischen Dilemmata umzugehen ist. Es wird notwendig sein, dass sich Coaches als „Erfinder von Gefäß“ für angemessene Kommunikation begreifen und dazu auch ausgebildet werden. Sie werden ein Angebot brauchen, das es ihnen erlaubt, sich selbst in ganz unterschiedlichen Rollenanforderungen zu erkunden und die daraus resultierenden Spannungen auszuhalten.

Vor Jahren haben wir unserem jungen Nachwuchs noch vermittelt, dass man es tunlichst vermeiden sollte, mehrere Rollen in einem Veränderungsprojekt einzunehmen – also etwa die Teamleiterin zu coachen und mit dem Team eine Teamentwicklung zu machen. Handwerklich ist das für professionell junge Kollegen sicher immer noch vernünftig. Gleichzeitig geht es allerdings auch darum, mit zunehmender Erfahrung die Schutzmauer der Diskretion nicht mehr pauschal als organisatorische Regelung („Schweigepflicht“) zu etablieren, sondern gewissermaßen in die Person des Coaches zu verlagern. Die Beratungsperson muss dann wirksam und glaubwürdig vermitteln, dass sie in mehreren organisatorischen Kontexten operieren kann, ohne irgendeinen „Verrat“ zu begehen. Und in dem Maße, in dem das gelingt, sind dann in entsprechenden Veränderungsprojekten auch mehrere

überlappende beraterische Einsatzfelder möglich.

Beziehungsunschädliche Kontextvermischung

Die Kontextvermischung wird dann nicht mehr dogmatisch ausgeschlossen, sondern von der Beratungsperson mit Rückgriff auf die Sozialfigur des „*Trusted Advisor*“ als beziehungsunschädlich handhabbar gekennzeichnet. Natürlich bleibt zum Beispiel die Frage, wie viele Hüte eine Beratungsperson in einem Projekt aufhaben und bewältigen kann und wo die Hinzuziehung von Kollegen angebracht ist. An dieser Stelle kommt die gängige Idee des Beratersystems ins Spiel, das für ein umfangreicheres Projekt errichtet werden muss und das – hoffentlich – auf eingeübten Netzwerkpraktiken und intakten Kollegialbeziehungen beruht.

Ein solches Vorgehen kann den Coach in doppelter Hinsicht beim Erhalt seiner beraterischen Kompetenz und Integrität unterstützen. Er oder sie kann leichter den oben beschriebenen (und oft unbewussten) Versuchungen der Macht widerstehen, seine/ihre Rolle wird sozusagen entzaubert durch das Einführen von anderen „Gleichartigen“. Darüber hinaus erleichtert es der Person des Coaches, sich ihre innerpsychische Kohärenz zu erhalten, die durch die vielen unterschiedlichen Rollenanforderungen und Kontexte innerhalb einer Organisation fragil und damit latent gefährdet sein kann.

Erweitertes Portfolio

Eine solche Praxis von organisationsbezogenem Coaching ist kommunikativ und berufsethisch anspruchsvoll und bedarf der weiteren konzeptionellen Entwicklung. Die damit entstehende Praxis setzt auch personenbezogene Qualifizierungen voraus, etwa ein durchgearbeitetes Verhältnis zur sozialen Erfindung „Organisation“ jenseits modischer oder ideologischer Vorprägungen. Darüber hinaus

sind auch ganz praktische Dinge sicherzustellen. So müssen die für eine solche verzahnte Praxis nötigen Abstimmungs- und Klärungsaktivitäten in Form von Staff-Meetings oder Case Conferences auch in Kostenbudgets auftauchen können.

Coaches, die ihr Portfolio in diese Richtung erweitern, werden zukünftig verstärkt in diesem Rahmen umfassende Begleitung anbieten können. Das bedeutet für den Coach aber auch, weniger als Einzelkämpfer unterwegs zu sein und mehr ein Team oder Netzwerk mit anderen zu bilden, um gemeinsam derartige Mandate erfolgreich meistern zu können. Coaches werden sich wohl zunehmend zu größeren Soziäten zusammenschließen oder geeignete Netzwerke bilden, um diesen umfassenderen Bedarf bedienen zu können. In diesen Gebilden werden auch Menschen einen Platz finden, deren berufliche Laufbahn auf den ersten Blick nicht an Coaching denken lässt – deren Erfahrung als Projektmanager, Kommunikationsexperte oder App-Programmierer in organisationsbezogenen Coaching-Prozessen aber genauso gebraucht werden.

Der Beitrag basiert auf intensiven fachlichen Diskussionen sowie zahlreichen Einzelbeiträgen der Mitglieder des Präsidiums im Deutschen Bundesverband Coaching (DBVC) wie Matthias Blenke, Klaus Eidenschink, Maren Fischer-Epe, Gudrun Happich, Almut Probst, Bernd Schmid und Walter Schwertl.

Weitere Literatur

Schmid, B. (2014). Was ist Organisations-Coaching. *Coaching-Newsletter September 2014*. Verfügbar unter: <https://www.coaching-newsletter.de/archiv/2014/2014-09.html>

Schmid, B. (2014). Coaches sind Zehnkämpfer. *Coaching-Magazin 3/2014*, 12–18.

Schmid, B. (2002). Coaching im Bereich von Organisationen. *Coaching-Magazin 11/2002*. Verfügbar unter: <https://www.coaching-newsletter.de/archiv/2002/2002-11.html#c11189>