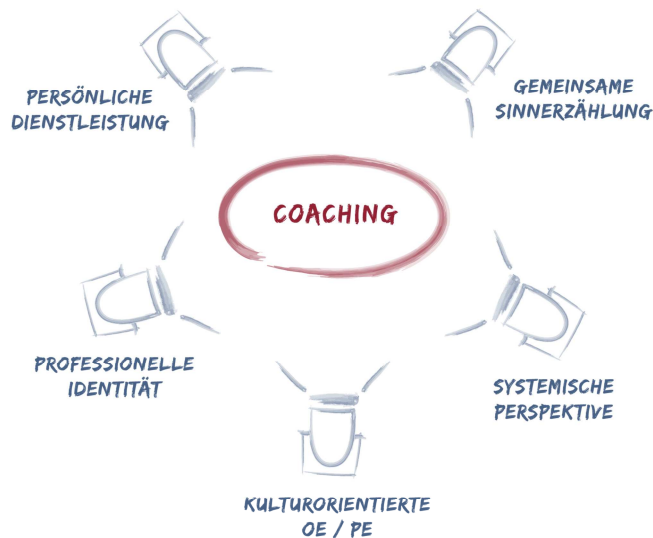


Fünf Perspektiven für erfolgreiches Coaching

Im Folgenden werden fünf Perspektiven beschrieben, die sich als bedeutsam für erfolgreiches Coaching herausgestellt haben (s. Abbildung).



Schmid/Messmer 2004

Coachingperspektiven

1. Coaching als persönliche Dienstleistung

Coaching ist eine Dienstleistung. Das bedeutet, dass im Coachingprozess über Kommunikation jemandem ein Mehrwert, eine Dienstleistung erbracht wird. Das unterscheidet Coaching von *gemeinsam drüber reden*.

Aus dieser Perspektive stellen sich Fragen wie:

- ➔ Wofür wird Geld gezahlt?
- ➔ An welchem Ziel wird gearbeitet und worin besteht der Mehrwert?

Als Coach aktiviere ich aus dieser Perspektive den inneren Controller, der mir die Frage stellt, ob der Klient (und ggf. der Auftraggeber) etwas dazu bekommen, was das Geld wert ist?

Für den Coachingprozess heißt das, sich immer wieder wechselseitig zu verständigen, ob man ein gemeinsames Ziel verfolgt. Besonderes Augenmerk gilt deswegen dem Kontrakt, der die Orientierung erleichtert und hilft, ein Dienstleistungsverständnis zu etablieren. Kontrakt in diesem Sinne bedeutet eine gemeinsame Vereinbarung, an welchem Ziel wie gearbeitet wird. Das, was der Kunde als Dienstleistung dazu bekommt, muss allerdings nicht unbedingt das sein, was er angefragt hat. Es ist durchaus eine Beratertugend, kluge Angebote zu machen. Wichtig ist allerdings das Angebot so zu machen, dass der Kunde das Angebot annehmen oder ablehnen kann.

Diese Perspektive betont die bewusst-methodische Seite des Coachings. Der innere Controller kann aber nicht alles begreifen, was in einem Coaching passiert. Der Coachingprozess muss jedoch aus dieser Perspektive beschreibbar sein.

2. Coaching als gemeinsame Sinnerzählung

Coaching ist nicht erschöpft mit der Frage, was am Ende an messbaren Effekten herausgekommen ist. Neben dem Dienstleistungsaspekt kann Coaching als ein gemeinsames Werk verstanden werden, das allen Beteiligten Sinn machen muss. Coaching in diesem Sinne ist sinnorientierte und kulturschöpfende Kommunikation (Schmid & Wengel 2001; Schmid & Hipp 1999).

Während der Dienstleistungsaspekt die Melodie eines Coachings darstellt, geht es hier um die Vielschichtigkeit der Ober- und Untertöne, die in Coachingprozessen gleichzeitig mitschwingen.

Dieser gemeinsame Sinn lässt sich auch nicht in Zahlen oder Geld ausdrücken. Wird diese Perspektive vernachlässigt, sieht der Beobachter zwei ordentlich kommunizierende und auf ein Ziel bezogene Menschen, aber selbst wenn das Ziel erreicht wird, fehlt beiden ein Leuchten in den Augen.

Die Bedeutung dieser Ebene spiegelt sich etwa in dem Phänomen, dass Kunden ihren Coach oft in Dingen ansprechen, die auch diesem ein (persönliches) Thema sind. Dabei spielen vermutlich intuitive Urteilsprozesse eine große Rolle (vgl. Schmid, Hipp & Caspari 1999).

Die Perspektive der "gemeinsamen Sinnerzählung" impliziert eine Ablösung von der Vorstellung, Coaching müsse ausschließlich für den Coachee Sinn machen. Coaching muss Tiefgang und Sinnstiftung für beide Parteien haben. D.h. auch der Coach muss Sinn aus seinem Tun schöpfen, sonst gelingt es nicht, einen gemeinsamen Sinn zu finden. Wenn ein Coach kraftvoll und begeistert arbeiten will, müssen im Coaching immer auch eigene Lebensthemen integrierbar sein.

Auch im Konfigurieren von Dienstleistungen "Was biete ich meinen Kunden an?" reicht es nicht aus, sich darauf zu beschränken, was die Kunden glauben zu brauchen. Ebenso wichtig ist es, mit etwas anzutreten, was man selbst ist oder sein möchte und Produkte oder Themen anzubieten, die auch die eigenen Interessen, die eigene Entwicklung fördern.

3. Coaching als Medium für kulturorientierte Organisations- und Personalentwicklung

Aus dieser Perspektive stellt sich die Frage, wie Coaching ein Medium sein kann, mit der an Menschen orientierte Kultur in Organisationen gestaltet werden kann.

Wie können wir in Unternehmen coachen, so dass durch unsere Dienstleistung dort eine Kultur entsteht, die für diese Organisation und die daran arbeitenden Menschen hilfreich ist?

Coaching darf nicht zu einer Maßnahme werden mit der Kulturprobleme nur verwaltet werden.

Systemisch betrachtet ist es ein fehlgeleiteter Einsatz von Ressourcen, "kranke" Verhältnisse zu belassen wie sie sind und allen Mitarbeitern ein Coaching zukommen lassen. Coachs, die nur die Qualifizierung des Einzelnen im Blickfeld haben, greifen oft zu kurz, wenn die systemseitigen Bedingungen keine Berücksichtigung finden.

Als Coach frage ich dann nicht nur, wie ich die Selbststeuerung dieses Menschen verbessern kann, sondern versuche komplementär dazu Impulse zu geben, wie die Kunden auf ihre Organisationskultur einwirken können und nicht nur Strategien finden, wie sie mit den systemseitigen Bedingungen zurecht kommen können. Ein Projektleiter, der aufgrund unrealistischer Projektziele ins Straucheln gekommen ist, wird aus dieser Perspektive nicht nur bezogen auf die Verbesserung seiner aktuellen Befindlichkeit und Steuerung unterstützt, sondern zudem bezogen auf die Frage, wie an diesem Beispiel Projektaufträge in machbare Formen gegossen werden können, wer dazu welchen Beitrag leisten kann und wie daraus Kultur im Unternehmen wird.

4. Coaching als professionelle Identität

In den Anfängen unserer Arbeit als Coach haben wir all zu oft mit der Frage beschäftigt "können wir das denn wirklich?" Prompt wurden wir in den Auftragsgesprächen gefragt, ob wir uns dieses Coaching mit dieser Führungskraft denn zutrauen. Heute, wo sich unsere Identität gefestigt hat und wir eine sichere Antwort geben könnten, taucht diese Frage nicht mehr auf. Warum?

Vermutlich hat dieses Phänomen mit dem Unterschied zwischen der professionellen *Qualifikation* und der professionellen *Identität* zu tun.

- ➔ Wer bin ich im Coaching?
- ➔ Fühle ich mich als Coach?

Qualifikation meint, ob jemand das Knowhow und die Fähigkeit hat, eine Tätigkeit auszuführen (z.B. Klavier spielen, Noten lesen etc.). Identität meint ein sich-mit-sich-selbst-stimmig-fühlen und eine Bestätigung dieses Bilds aus der Umwelt zu erhalten (Pianist sein). Diese beiden Ebenen müssen für ein gutes Coaching zusammenkommen.

Manchmal fühlen sich Menschen als Coach, aber es fehlt ihnen wichtiges Knowhow dafür. Andererseits gibt es Menschen, die coachen zwar gut, aber man spürt, dass sie sich nicht als Coach fühlen. Sie organisieren sich beispielsweise aus der Identität eines Managers, der Dinge vorantreiben will. Dann ist die Qualifizierung für Coaching vorhanden, aber die Identität fehlt.

Professionelle Identität ist wichtig, weil dadurch Ausstrahlung und Kraftfelder entstehen, an die sich andere anschließen können. Viele Teilnehmer von Coachingweiterbildungen erzählen beispielsweise, dass sie plötzlich neue Arten von Anfragen von Kunden bekommen. D.h. andere spüren intuitiv eine neue Qualität.

5. Die systemische Perspektive im Coaching

Bei der systemischen Perspektive handelt es im Wesentlichen um zwei Kernideen:

1. Die Mobile-Idee

Die Mobile- oder Vernetzungsidee macht deutlich, dass Dinge zusammenhängen und wir oft nicht sehen können oder nicht darauf achten, welche Zusammenhänge bezogen auf bestimmte Fragestellungen relevant sind.

Wenn Menschen im Coaching zu Veränderungen angeregt werden, ist es daher unbedingt notwendig zu prüfen, wie sich diese Veränderung im organisatorischen (evt. auch im privaten) Kontext auswirken werden, wer darauf wie reagieren wird und wie mit diesen Reaktionen des Kontextes umgegangen werden kann. Im systemischen Coaching wird diesbezüglich viel mit hypothetischen Fragen gearbeitet:

- ➔ Angenommen, Sie würden ihren Mitarbeitern klare Prioritäten vorgeben, wie würden sie reagieren?
- ➔ Wer würde am positivsten reagieren, wer eher zögerlich?

Wie viele Zusammenhänge im Coaching einbezogen werden, entscheidet auch darüber, mit welcher Komplexität wir es im Coachingprozess zu tun bekommen. Deshalb müssen wir uns ein Urteil bilden, welche Zusammenhänge im Moment bezogen auf die Fragestellung des Coachee von Bedeutung sind und welche nicht:

Ist es für die Fragestellung des Coachee beispielsweise wichtig zu wissen:

- ➔ Wann ist die Schwierigkeit zum ersten Mal aufgetreten?
- ➔ Wie ist die Beziehung zu den Kollegen?
- ➔ Welche Zielvorgaben bestehen von der Geschäftsleitung?
- ➔ Um welche sachliche Fragestellung geht es?
- ➔ Hatte der alte Abteilungsleiter ähnliche Schwierigkeiten? etc.

"Vielleicht hat auch der Ozongehalt der Luft etwas damit zu tun, dass es diesem Menschen schlecht geht, aber dieser Zusammenhang ist für ein Coaching nur am Rande von Belang."

Wenn zu viele Kontexte berücksichtigt werden, wird es erfahrungsgemäß so komplex, dass keine Lösung mehr möglich ist und man sich in der Vielschichtigkeit der Bezüge verliert. Werden zu wenige Zusammenhänge berücksichtigt, kann ein bedeutsamer Bezug für die Lösung verloren gehen.

Für erfolgreiches Coaching ist es entsprechend wichtig, die bedeutsamen Kontexte in den Vordergrund zu heben, und alles was nicht unmittelbar zur Lösung der Fragestellung beiträgt im Hintergrund zu halten. Diese Steuerung erfolgt mit einer geeigneten Auswahl von Fragen.

Die Mobile-Idee ist also für Coaches bedeutsam, um

1. sich ein Bild zu machen, welche Personen, Abteilungen etc. von der Fragestellung mitbetroffen sind, bzw. dafür relevant sind.
2. im Coachingprozess auszuwählen, welche Informationen bedeutsam sind, um dem Kunden bei seiner Frage weiterzuhelfen.

2. Die wirklichkeitskonstruktive Idee

Diese Perspektive erinnert uns daran, dass nicht die Tatsachen, sondern unsere Interpretationen, unsere Gewohnheiten Wirklichkeiten zu kreieren, zu Problemen führen (vgl. Schmid 2000).

Welche Ideen oder Wirklichkeitsbilder und deren Implikationen führen zu Schwierigkeiten und welche Ideen machen Lösungen möglich?

Das, was wir von unserem Coachee an Problemen hören, ist nicht die Wahrheit, sondern eine Beschreibung von Wirklichkeit aus einer bestimmten Perspektive, gefärbt durch bestimmte Gewohnheiten diesen Ausschnitt der Welt zu betrachten. D.h. Menschen haben sich bestimmten Gewohnheiten angeeignet sich selbst und die Welt zu sehen, d.h. Menschen zu beurteilen, Lösungswege zu sehen, eigene Kompetenzen einzuschätzen etc. Diese Gewohnheiten haben durch neue Herausforderungen (neue Führungskultur, neuer Mitarbeiter, neue Lebensphase etc.) ihre Nützlichkeit vielleicht überlebt und sollten verändert oder erweitert werden.

Systemisches Coaching bedeutet daher, hinderliche Wirklichkeitsgewohnheiten in Frage zu stellen und weiterführende neue Sichtweisen und Handlungsweisen möglich zu machen.

Diese Perspektive gilt natürlich ebenso für den Coach selbst. Auch wir haben keinen privilegierten Standpunkt, von dem aus wir über wahr und falsch urteilen können. Daher ist es wichtig immer wieder zu prüfen inwiefern die eigenen Beschreibungen und Lösungsangebote für unsere Kunden nützlich sind, und im Auge zu behalten, dass es immer auch ganz anders sein könnte.

Literatur

Schmid, Bernd (2000). *Der systemische Ansatz in Training und Beratung*. Trainer-Kontakt-Brief, 5/2000.

Schmid, Bernd & Hipp, Joachim (1999). *Individuation und Persönlichkeit als Erzählung*: Zeitschrift für systemische Therapie, 1/99.

Schmid, Bernd; Hipp, Joachim & Caspari, Sabine (1999). *Intuition in der professionellen Begegnung*: Zeitschrift für systemische Therapie, 2/ 99.

Schmid, Bernd & Wengel, Katja (2001). *Die Theatermetapher: Perspektiven für Coaching, Personal- und Organisationsentwicklung*. Profile, 01/2001.

Autor: Bernd Schmid & Joachim Hipp

Quelle: isb