

Nicht Coaching boomt, sondern der Begriff Coaching

Der Beitrag von Professor Stefan Kühl über die Situation auf dem Coachingmarkt ist produktiv, weil er sensibilisiert und den Finger auf wunde Stellen legt, die mit der Professionalität des Coaches, mit der Ausbildung, mit so genannten Anerkennungsinstituten und der Unübersichtlichkeit in der Branche zu tun haben. Damit werden nicht nur Ausbilder und Coaches aufgerüttelt, sondern auch Auftraggeber und die Kunden. Kühls Beitrag enthält aber einige Schlussfolgerungen und Behauptungen, die falsch sind und ihrerseits neue Mythen kreieren. Von Werner Herren

Coaching gab es schon lange, und es hat ganz im Stillen und unbemerkt von der Öffentlichkeit geboomt. Doch dann wurde Coaching in den Medien zu einem Schlagwort und das weckte den Eindruck, dass hier etwas Neues entstanden sei. Man kann von einer eigentlichen Begriffsinflation sprechen. Plötzlich wird alles und jedes mit Coaching etikettiert. Will man von Coaching in der Personalentwicklung sprechen, dann muss man dies heute mit dem Begriff «Business Coaching» präzisieren, um nicht falsche Erwartungen zu wecken.

Das Phänomen ist bekannt. Der Markt an Anbieter aller möglichen Heilslehren, um Führungskräfte effizienter und Organisationen erfolgreicher zu machen, war schon immer gross und unübersichtlich. Coaching macht hier im Vergleich mit anderen Formen von Beratung oder Ausbildung keine Ausnahme. Die Auswahl des «richtigen» Coaches muss genauso sorgfältig und gezielt geplant werden, wie jede andere Beratungsleistung, die man extern einkauft oder intern institutionalisiert.

Das Bedürfnis nach Coaching liegt nicht bei den Führungsdiagnostik-Instrumenten

Eine weitere These von Professor Stefan Kühl besagt, der Coachingboom sei eine Folge der Führungskräfte-diagnostik. Der Boom hat schon viel früher angefangen, nämlich Ende der Siebzigerjahre. Das Bedürfnis nach Coaching ist deshalb nicht neu – jedoch viel differenzierter, als es Professor Kühl darstellt.

Es waren vor allem drei Faktoren die den Grundstein für den Coaching-Boom gelegt haben:

- Die Einführung von Management by Objective (MbO) Mitte der Siebzigerjahre. Damit verbunden war die Institutionalisierung von regelmässigen Mitarbeitergesprächen und Mitarbeiterförderungsmaßnahmen. Es zeigte sich bald, dass die verordneten Trainings- und Seminarbesuche nicht den erhofften Wandel am Arbeitsplatz brachten.

Beispielhaft dafür könnte mein erstes Coaching (1977) stehen. Ein Professor aus dem Bereich F+E in einem Pharmaunternehmen sollte einen Organisationskurs besuchen. Sein Vorgesetzter hatte dies (nach Rücksprache mit dem Mitarbeiter) beim Ausbildungsleiter beantragt. Dieser Organisationskurs sollte ihm helfen, das «unheimliche Chaos» in seinem Büro in den Griff zu bekommen. Der Vorgesetzte meinte, in diesem Durcheinander würden Termine und Unterlagen von Projekten verschwinden, was wiederum der Grund sei für Projektverzögerungen. Im Coaching zeigte sich rasch, dass der Mitarbeiter überhaupt kein Organisationsproblem hatte. Er fand in seinen Stapeln an Briefen, Protokollen und Büchern alles sofort. Er hatte einfach sein eigenes System darin. Sein eigentliches Problem im Zusammenhang mit den Projektverzögerungen war, dass er mit zwei Mitarbeitern Schwierigkeiten hatte, die er bis dahin nicht lösen konnte. Dies war dann der Inhalt des Coachings.

- Ein weiterer Faktor wurde ebenfalls in den Siebzigerjahren bewusst: Firmentreue hatte an Wert verloren. Die 68er-Generation identifizierte sich nicht mehr mit der Firma, sondern mit ihrem Job. Wollten Unternehmen begabte Mitarbeiter behalten (und das war vor allem in forschungsintensiven Betrieben existenziell), mussten sie ihnen Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen aufzeigen und sie auf kommende Führungsaufgaben vorbereiten. Dies führte zur Professionalisierung von Personalplanung und Personalentwicklung.

- Der dritte Faktor, der die rasche Verbreitung des Coachings als Personalentwicklungsinstrument förderte, war ein neues Verständnis von Theorie und Praxis menschlichen Wandels mit den lösungsorientierten Vorgehensweisen (Paul Watzlawick, Steve de Shazer). Das war der Abschied von einem problemorientierten und medizinischen Verständnis von Psychotherapie mit den psychody-

namischen Theorien der Tiefenpsychologie – und damit auch der Abschied vom «Manager auf der Couch». Das ziel- und lösungsorientierte Vorgehen in diesen Coachingmodellen entsprach dem neuen Denken der modernen Organisation.

Es versprach Lösungen «on the job», in wenigen Sitzungen (zwei bis sieben Gespräche). Das Vorgehen war einfach, klar und für alle Beteiligten nachvollziehbar. Es baute auf den Ressourcen der Mitarbeiter auf und grenzte sich damit klar von pathologisierenden Methoden ab. Coaching wurde etwas für die «Winner».

Auch dazu eine kleine Reminiszenz aus meiner Tätigkeit als Coach. Nachdem ich etwa drei Jahre im oben erwähnten Betrieb als externer Coach gewirkt hatte, bemerkte die Personalentwicklungsstelle ein sprunghaftes Ansteigen an Anfragen für meine Coachings. Oft waren die Probleme und Fragestellungen nicht eindeutig. Eine genauere Abklärung über die Motive zeigte, dass die Mitarbeiter im besagten Unter-



Werner Herren hat das Kurszentrum Aarau aufgebaut, das seit 25 Jahren umfassende Aus- und Weiterbildungen für Menschen in beratenden und helfenden Berufen anbietet. Er zählt zu den Pionieren im Bereich Coaching und Kurztherapie im deutschsprachigen Raum, weil er bereits

Ende der Siebziger Jahre mit einem lösungsorientierten Ansatz in Grossunternehmen in Deutschland und der Schweiz als Coach wirkte. Seit mehr als zehn Jahren ist er Ausbilder von Coaches und hat in dieser Funktion auch verschiedene Unternehmen beim Aufbau eines eigenen internen Coaching Angebotes begleitet.

Das Rüstzeug für diese Tätigkeit holte sich Werner Herren bei den Systemtherapeuten Salvador Minuchin in den USA (Struktureller Ansatz) und Gottlieb Guntern (Psychiater und Kreativitätsforscher, Brig) und bei den Begründern in Lösungsorientierter Kurztherapien in Palo Alto/USA (Paul Watzlawick, Richard Fisch). Ausbildungen in Methoden der Team- und Organisationsentwicklung (IMO, Luzern); Managementausbildung am Management Zentrum St. Gallen, sowie weitere Aus- und Weiterbildungen in Transaktionsanalyse, Ericksonscher Hypnose, Professionelles Enneagramm und in Neurolinguistischem Programmieren (NLP).

Infos: www.kurszentrum.ch

nehmen beobachtet hatten, dass viele der von mir gecoacht Mitarbeiter befördert wurden. Dies hatte zur Annahme geführt, dass ich bei der Beförderung ein wichtiges Wort mitzureden hätte und ein Coaching bei mir eine sichere Empfehlung bedeute. Tatsache war, dass sich die Auftraggeber bei der Zuweisung der Coachings vor allem auf Führungskräfte konzentrierten, die als Nachwuchskräfte vorgesehen waren.

Wenn Stefan Kühl die Angst anspricht, dass Überweisungsfälle nicht erkannt würden, dann wird hier dem Coach eine Funktion unterstellt, die er gar nicht hat. Der Coach diagnostiziert nicht Persönlichkeitsstörungen. Coaching grenzt sich klar von Therapie ab. Professionelle Personalentwickler werden solche Themen gar nicht erst an Coaches delegieren, und professionelle Coaches werden sich nicht auf solche Aufträge einlassen.

Ausbildung neuer Coaches als Einnahmequelle für Unterbeschäftigte?

Die «Coachingschwemme» sei nur entstanden, weil die Coaches sich nur mit der Ausbildung von weiteren Coaches finanzieren konnten. So lautet eine weitere These von Professor Kühl. Sie ist ebenfalls nicht haltbar:

- Wer als Cochausbildner am Markt bestehen will, braucht einen breiteren Hintergrund an Wissen, Modellen, Interventionen und Erfahrungen. Etwas Praxis als Coach reicht da nicht aus. Tatsache ist jedoch, dass viele bestehende Ausbildungsinstitute, die in anderen Bereichen bis jetzt Berater ausgebildet haben, auf den Zug aufspringen wollten und ihre Kurse als Coachingausbildung etikettierten, ohne einen entsprechenden Background zu haben. Dies war vor allem bei NLP-Instituten zu beobachten, die plötzlich auch noch NLP-Coaches ausbildeten.
- Es gibt eine viel einfachere Erklärung, warum mehr selbständige Coaches in die Firmen drängten: Der Konzentrationsprozess in der Wirtschaft und die damit verbundenen Entlassungen haben auch vor den HR-Abteilungen nicht haltgemacht. Viele gut ausgebildete interne Coaches, Personalberater und Ausbilder haben sich eine eigene Firma eröffnet. Ein Blick auf die Zahlen von Neugründungen könnte dies schnell belegen.

- Rund drei Fünftel aller Coaches, die das Kurszentrum Aarau in den letzten zehn Jahren ausgebildet hat, waren Mitarbeiter von HR-Bereichen. Ein Fünftel kam aus

Ämtern, die sich mit der Wiedereingliederung von Stellenlosen beschäftigen und der Rest waren selbständige Berater und Beraterinnen, die ihre Produktpalette mit einem Coachingangebot erweitern wollten. Und nur ein einziger von 500 bildet heute selber Coaches aus ...

- Externes Coaching war und ist immer ein Nebenerwerb. Nicht weil das Bedürfnis für Coaching nicht vorhanden wäre, sondern weil viele Firmen den Kreis der Mitarbeitenden, die in den Genuss von Coaching kommen können, bewusst klein halten und weil viele Mitarbeitende ihren Coachingbedarf ausserhalb der Firma decken.

Es gibt deshalb nur ganz wenige Coaches, die nur Coaching anbieten. Sie offerieren Führungskurse, Personalberatung und vieles andere mehr, was sie als Know-how in ihren Stammbereufen mitbringen.

Wider den Mythos: Der Erfolg von Coaching ist nicht messbar

Kühl sagt, der Erfolg von Coaching lasse sich nicht messen. Diese Aussage ist ihrerseits ein Mythos, der hier einmal mehr zementiert wird. Wenn klare Verhaltensziele in klar umschriebenen Situationen definiert sind, dann lassen sich diese Ziele vom Kunden, vom Auftraggeber und vom Coach beobachten, beschreiben und auch kontrollieren. Daran sollte der Erfolg von Coaching gemessen werden. Kontrollierbare Ziele zu definieren, ist eine der Basisvoraussetzungen für Coaches. Wenn jemand das nicht kann, sind Zweifel an seiner Professionalität angebracht. Daran ändern auch komplexe Themenstellungen, wie sie Professor Stefan Kühl erwähnt, nichts. Die Komplexität wird im Vorgehensprozess durch Teilziele reduziert.

Hier, so scheint mir, wird einer der grössten Mythen im ganzen Feld der Beratungspraxis gehätschelt, nämlich Veränderungen im menschlichen Verhalten seien nicht messbar. Wie alle Mythen hat auch dieser seine Vorteile, weil man sich mit dieser Aussage der Erfolgskontrolle entziehen kann. Kunde, Auftraggeber und Coach müssen klare Kriterien haben, was das Ziel des Coachings ist und woran man erkennt, dass dieses Ziel erreicht wurde. Ohne diese Klarheit wird der ganze Vorgehensprozess schnell schwammig und damit unkontrollierbar. Selbstverständlich ist dies auch für den Kunden/Auftraggeber ein unangenehmer Schritt, weil man so genau definieren muss, was wirklich geändert werden soll - und das tut manchmal auch weh.

Coaching beschlägt nicht nur die Berufsrolle, sondern das ganze Arbeitsfeld

Weiter suggeriert Kühl, dass Coaching und Supervision vergleichbar seien. Dem ist nicht so. Es kann sein, dass hinsichtlich der Beratungshaltung und einer prozess-

orientierten Ausrichtung gewisse Gemeinsamkeiten bestehen. Aber sowohl hinsichtlich des Einsatzgebietes wie auch von der Vorgehensweise und der Intervention her unterscheidet sich ein Coach von einem Supervisor – ausser wenn sich ein Supervisor plötzlich Coach nennt, weil das eben Mode ist und man so auf den fahrenden Zug aufspringen kann. Mir scheint es sehr wichtig, dass die Begriffe Supervision, Mentoring und Coaching auseinander gehalten werden.

Es scheint auch ein Missverständnis zu sein, wenn festgestellt wird, dass der Coach (nur) an der Berufsrolle arbeite. Unter systemischer Sichtweise wird er das ganze Arbeitsfeld betrachten. Eine falsch eingestellte Lüftungsklappe im klimatisierten Büro kann sich auf das





psychische Wohlbefinden genauso verheerend auswirken, wie ein ständig nörgelnder Chef oder Arbeitskollege. Fehler in den Betriebsabläufen, im Organisationsaufbau oder falsch eingesetzte Führungsinstrumente sind genauso die Quelle von Konflikten und Fehlleistungen. Coaches, die sich nur auf die Berufsrolle fixieren, werden der Komplexität der Aufgabenstellung nicht gerecht.

Ein junger Beruf auf dem zu Weg (und auf der Suche nach) seiner Identität

Der Beruf des Coachs ist noch relativ jung. Er ist aber auf dem Weg eine eigene Identität zu erhalten, so wie der/die Ausbildungs- oder der/die PR-Fachmann/Frau in der Organisation. Hier würde man auch nicht sagen, dass ein-

fach ein Lehrer (im ersten Beispiel) oder ein Journalist (im zweiten Beispiel) diese Rolle wahrnehmen könne. Sie bringen zwar gute Voraussetzungen mit. Das genügt aber nicht, um diese Funktion in der Organisation professionell auszuüben.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Coach ist eine Funktion, die sich zusehends etabliert. Es zeichnet sich vor allem im Austausch mit den zuständigen Stellen in grossen und mittleren Organisationen ab, dass sich auch ein einheitliches Anforderungsprofil herausbildet. Der Nutzen von Coaching wird nicht mehr in Frage gestellt. Viele Führungskräfte aus dem obersten Management können ihren Mitarbeitern ein Coaching empfehlen, weil sie selber schon davon profitierten.