

# Coaching nach dem personzentrierten Ansatz

© Michael Schlechtriemen , veröffentlicht in GwG (Hrsg.) Visionen für ein gesellschaftliches Miteinander, GwG-Verlag 2001

## In Kürze

Der Verfasser definiert „Coaching“ als eine spezifische Form der Supervision für Führungskräfte in unterschiedlichen Beratungssettings. Es gilt als moderne Form innovativer Personalentwicklung, als berufsbegleitendes Lernen „on the job“ und dient der Selbstklärung im Beruf, sowie kompetentem beruflichen Handeln. Die unterschiedlichen Anlässe für Coaching werden dargestellt und externes und internes Coaching in ihren jeweiligen Möglichkeiten kurz skizziert. Die vielen möglichen Themen in einem Coachingprozeß werden sieben Überschriften zugeordnet: Arbeit an der eigenen Person im Führungshandeln, Arbeit an der Führungsrolle, Umgang mit Mitarbeitern, Umgang mit Vorgesetzten, Vorständen und Aufsichtsräten, Umgang mit sich selbst im Beruf, Karriereberatung, Managementthemen. 8 Thesen zur Personzentrierung im Coaching sollen zu einer Diskussion anregen, die wir bisher noch wenig geführt haben. Als konkretes Praxismaterial und methodisches Instrumentarium stelle ich einen Fragebogen zur Exploration der Einstellung zum Führen vor. Aufzupassen ist beim Coaching vor allem auf Verführungen, die um die Teilhabe an der Macht kreisen, die der Berater erreicht, wenn er „die Mächtigen“ coacht.

## Fallbeispiel: Ein Coachingprozeß

Der Eigner und Chef eines Unternehmens der Lebensmittelbranche (55 Jahre alt) mit ca. 150 internen Mitarbeitern und einem großen bundesweiten Vertriebsnetz beginnt ein Coaching, um seine Nachfolge in der Unternehmensleitung vorzubereiten und zu klären. Er berichtet von einem gut florierenden Unternehmen, welches er vom Vater als junger Mann plötzlich übernehmen musste, als dieser unerwartet starb. Er heute will die Übergabe anders regeln und gewissenhaft vorbereiten. Eines seiner 3 Kinder würde vielleicht später einmal in seine Fußstapfen treten, aber alle drei seien sie noch zu jung, noch in Ausbildung und noch nicht in der Lage, eine so weitreichende Entscheidung zu fällen. Er klärt und praktiziert die schrittweise Übergabe der Verantwortung an ein Führungsgremium von mehreren kompetenten Mitarbeitern. Dabei wird sein patriarchalisch-familiärer Führungsstil Thema, in dem er sich als konservativer, christlicher Unternehmer mit einer starken, unabhängigen Werteorientierung (z.B. Umweltschutz, giftfreie Lebensmittel, persönliche Beziehung zu seinen Mitarbeitern) zeigt und vielen Markttendenzen gegensteuert. So unbeirrt er einerseits seine Unternehmensstrategie plant, so unfähig fühlt er sich andererseits anfangs, bestimmte Mitarbeiter in seinem Unternehmen mit seinen Erwartungen zu konfrontieren und notfalls auch Konsequenzen zu ziehen.

Seine Unfähigkeit, sich ein Leben ohne Leistung und Arbeit vorstellen zu können, seine innere Legitimation zum Führen durch „mehr als alle anderen Arbeiten müssen“, seine Angst, mit dem Rückzug aus der Firma zurück in seine Familie und Ehe zu gehen, sein Privatleben als „vernachlässigtes Brachland“ und viele aktuelle Problemkonstellationen in der Firma werden Thema....Schritt für Schritt klärt er diese Themen, die zum Teil auch weit in seinen ganz privat-persönlichen Raum hineinreichen bis hin zu einem Traum, in dem er in einer Szene einen riesigen Lastwagen fährt, deren große Reifen aber platt sind – er hat viele seiner Kräfte in seinem Berufsleben verausgabt und es ruft nach Veränderung. Zunächst ein freier Nachmittag pro Woche (vor seinen Mitarbeitern nach Hause zu gehen fällt im anfangs unglaublich schwer und ist von schweren Gewissensnöten begleitet), dann Klärungen mit seinen Kindern und seiner Frau, was seine Firmenpläne angeht, eine Annäherung an und eine Reise mit seiner Frau, dann das mühsame Erlernen von Delegation, immer wieder das Reflektieren seiner Rolle im Prozess der schrittweisen Verantwortungsübergabe, das fachgerechte Zusammenstellen der Führungscrew und deren Ausstattung mit Kompetenzen und Managementfunktionen, das Entwickeln eines Leitbildes und dessen Verankerung in Führungsteam und Firma und schließlich die Suche nach passenden Modellen und

Rechtsformen für die endgültige Übergabe der Verantwortung an das Managementteam sind Stationen dieses Coachingprozesses.

## **Theorie, Fachwissen, Input**

---

Mit Coaching, ein Begriff der ursprünglich aus dem Sport stammt und dort v.a. das Unterstützen von Sportlern (z.B. Tennisstars) zum Erbringen kontinuierlicher Höchstleistungen meint, wird mittlerweile im psychosozialen Bereich sehr Unterschiedliches bezeichnet, z.B. Fortbildungsmaßnahmen, Trainings, Persönlichkeitsbildung, therapeutische Programme, bis dahin, dass Brinkmann (Brinkman, R.D., Mitarbeitercoaching, Heidelberg 1994) unter Mitarbeitercoaching eine beratende Unterstützung von Mitarbeitern durch deren Vorgesetzte beschreibt. Coaching suggeriert etwas von sportlichem Training und Fitmachen und gleichzeitiger ungeteilter Zuwendung durch den Coach.

**Wir definieren Coaching in unserem Kontext als Supervision für Führungskräfte, also eine Spezialform der Einzel-, Gruppen- oder Teamsupervision, in der ein oder mehrere Führungskräfte ihre grundlegenden und aktuellen beruflichen Themen, Fragen und Probleme mit Hilfe eines Supervisors und Coachs in einem kontinuierlichen berufsbegleitenden Beratungssetting bearbeiten und klären.** Für die supervisorische Arbeit mit speziell dieser Zielgruppe hat sich der Begriff des Coaching durchgesetzt, meint Beratung zu dem spezifischen beruflichen Themenspektrum von Führungskräften, welches zugleich auch die Anforderungen an den Supervisor definiert, der Coaching anbietet, nämlich dass dieser sich in Fragen von Führung gut auskennen und über umfangreiches Managementwissen verfügen muss.

Während Fortbildungs-, Trainings-, persönlichkeitsbildende oder auch therapeutische Maßnahmen nicht sinnvollerweise als Coaching zu bezeichnen sind, so kann umgekehrt Coaching jeden der genannten Aspekte in gewissen Ausformungen, übrigens wie jede Form der Supervision auch, enthalten. Aber Coaching, genauso wie Supervision insgesamt, zu der wir es zählen, ist mehr und noch anderes als nur Fortbildung, Training oder gar Therapie. Im Mittelpunkt des Coaching steht die zu beratende Führungspersönlichkeit. An ihr und ihren Fragestellungen geht das Coaching entlang. So gilt Coaching als ein Lernen „on the Job“, als moderne Form der Personalentwicklung. Es ist „eine Form des praxisbegleitenden Lernens durch selbstkritische Überprüfung und systematische Auswertung von Erfahrungen unter professioneller Anleitung“ (van der Laan, K., „Supervision in Wirtschaftsunternehmen“ in Supervision, Heft 24, 1993, S.18) zur Erweiterung der beruflichen Führungs- und Handlungskompetenz. Es ermöglicht Führungskräften, die eigenen aktuellen spezifischen Fragen und Probleme zu bearbeiten und zu klären, Lösungen für die jeweils konkrete eigene Situation zu entwickeln. Diese Form individueller Führungsberatung gilt als echte Alternative zu Managementtrainings und –fortbildungen, ist sie doch individueller zugeschnitten, zeitlich flexibler gestaltbar und nicht punktuell, sondern als kontinuierliche Begleitung über einen längeren Zeitraum konzipierbar.

Coaching beinhaltet zwei Suchbewegungen: Es enthält den **reflexiven Aspekt**, in dem die Führungskraft ihre Situation und Problemstellung verstehend und diagnostisch zu begreifen lernt, sich selbst in dieser Problemstellung ortet und die Verbindung zwischen dem Problem und ihr selbst klärt und in dem sie zuordnen lernt: was gehört wem? Da mag es persönlich-biographische Anteile oder fachliche Unsicherheiten geben, die in das genannte Problem mit hineinspielen, oder Schwierigkeiten in der Interaktion der Institution, vielleicht durch auffällige Mitarbeiter oder unpassende Strukturen bedingt und schließlich die Herausforderungen, die das Innenleben der Organisation oder deren relevante Umwelten an die Führungskraft in ihren Managementaufgaben und –rollen stellt.

Coaching ist aber zugleich auch auf das **kompetente Intervenieren und Handeln** ausgerichtet, das heißt, dass dem Lösungs- und Handlungsdruck von Führungskräften auch Rechnung getragen werden muss, indem mit der Führungskraft zusammen passende Lösungen für Probleme erarbeitet und notwendige Interventionen entwickelt werden. Diese können erprobt werden, danach in ihrem Erfolg und Misserfolg in weiteren Coachingsitzungen erneut reflektiert und eventuell weiterentwickelt und modifiziert werden. Kompetentes berufliches Handeln und reflexive Selbstklärung im Beruf sind die zentralen Aspekte des Coaching.

Ziel des Coaching ist vornehmlich die Erhöhung beruflicher Kompetenz, vor allem der Führungs- und Managementkompetenz, sowie die Schaffung, Wiederherstellung und Erweiterung von Handlungsfreiheiten und aktiven Gestaltungsspielräumen, welche – teils durch nicht verarbeitete lebensgeschichtliche und berufliche Situationen – eingeschränkt waren.

Was sind nun gemeinhin die klassischen Anlässe für Coaching? Da ist zum einen der **Wunsch nach Unterstützung bei einer spezifischen Aufgabe**, z.B. ein besonders herausforderndes Projekt oder eine Umstrukturierung zu bewältigen. *Eine Gewerkschaftsfunktionärin hatte ein konfrontatives Fernsehduell mit einer Ministerin zu bestreiten und bereitete sich u.a. mit Hilfe eines Coachings darauf vor, bearbeitete alte Ängste und Blockaden, klärte ihre Haltung für die Fernsehdiskussion, reflektierte die Position ihrer Kontrahentin, konzipierte Argumentationsstrategien und legte sich für verschiedene mögliche Szenarien Handlungsmöglichkeiten zurecht....*

Auch die **Erfahrung des Überfordertseins** kann Anlass für ein Coaching sein, z.B. wenn Führungskräfte neu in eine Aufgabe und Position hineinkommen, oder wenn eine Problemkonstellation in der Organisation als unlösbar erlebt wird. *Z.B. eine Studienrätin bewirbt sich auf eine Schulleiterstelle und kontrahiert schon im Vorhinein für den Fall, dass sie die Stelle bekommt, ein Coaching. Hier lässt sie sich beim Eintritt in die neue Berufsposition mit all den Herausforderungen, die das – vor allem zu Beginn- in sich birgt begleiten. Gerade am Beginn die Weichen richtig zu stellen, sich in der noch fremden Organisation angemessen zu verhalten, mit Rückhalt in noch unklare Situationen gehen zu können, die eigene Rolle klären und ausfüllen zu können und sich freundlich aber auch bestimmt Zutritt zu der noch neuen Organisation zu verschaffen, dies kann sie im Coaching für sich jeweils vorbereiten und klären.*

Am häufigsten kommen Führungskräfte aufgrund einer **akuten Krisenerfahrung** ins Coaching. Durch den Job aktualisierte eigene Inkongruenzen, Bedrohung der eigenen Position im Unternehmen, heftige Konflikte, massive Druck- und Stresserfahrungen, Burnout, drohender Jobverlust, Mobbing, aber auch in beruflicher Sozialisation erworbene Fehlhaltungen, die schließlich die Krise auslösen, mögen hier als wichtige Beispiele für individuelle berufliche Krisenerfahrungen von Führungskräften stehen. Auch kollektive Krisenerfahrungen einer Organisation können Anlass für ein Coaching sein: z.B. der Fortbestand der Organisation insgesamt ist gefährdet, der ökonomische Druck ist für die Organisation kaum mehr erträglich, Umstrukturierungen bedrohen die Sicherheit aller Mitarbeiter, die Organisationskultur ändert sich so dramatisch, dass eine Identifikation mit der Organisation nicht aufrechterhalten werden kann oder zumindest die Einstellung zur Organisation neu gefunden und definiert werden muss, durch Fusionen ändert sich die Stellung der Mitarbeiter, es treten viele Konflikte an vielen Fronten gleichzeitig auf und die neue Organisation stürzt in eine kulturelle Krise, weil sie zwei unterschiedliche konkurrierende Kulturen zusammenzuführen und zu integrieren hat. *Z.B. eine Führungskraft aus der Werbebranche gerät in eine schwere persönlich-berufliche Krise, weil er nach dem Verlust des Geschäftsführungspostens in einer Werbefirma vor einem Jahr nun in der neuen*

*Firma erneut vom Verlust seines Arbeitsplatzes bedroht ist und diese Bedrohung bei ihm viele fachliche Selbstzweifel auslöst, aber auch eine dahinterliegende grundlegende Selbstwertproblematik und ein tiefes Inkompetenzerleben aktualisiert. Er versucht die Hintergründe in der Firma zu verstehen, klärt sein Erleben und sein konkretes Handeln in der Firma und entschließt sich zugleich, dem nachzugehen, was es tiefer in ihm ausgelöst hat, um dies im Rahmen einer Therapie aufzuarbeiten.*

Schließlich kann auch einfach der **Wunsch nach Verbesserungen im eigenen Selbst- und Jobmanagement Anlass für ein Coaching sein:** z.B. die Suche nach einem verbesserten Umgang mit sich selbst im Beruf, der Wunsch nach Erweiterung von Managementkompetenzen, der Wunsch nach Entwicklung von mehr Durchsetzungsvermögen und Standfestigkeit, oder aber die Notwendigkeit, persönliche Verarbeitungsmuster zu flexibilisieren...Z.B. *der Leiter einer Akademie erlebt sich als konfliktscheu und stressanfällig und möchte an diesen beiden Punkten etwas ändern in seinem Berufsleben. Viele aktuelle Situationen, die er mit in die Coachingsitzungen bringt, enthalten Aspekte dieser beiden Themen, die wir immer wieder in ihren aktuellen und hintergründigen Bezügen bearbeiten...*

Nachdem nun die typischen Anlässe für Coaching beschrieben wurden, soll das Inhaltsspektrum kurz in skizziert werden. Die geforderten Kompetenzen von Führungskräften liegen auf drei Gebieten:

1. Führungskräfte müssen über ein **Fachwissen in ihrem beruflichen Feld** verfügen. Normalerweise haben sie sich das in ihrer Berufslaufbahn über langjährige Erfahrung und Ausbildung erworben. Wenn sie über nur sehr geringe Feldkenntnis verfügen, dann werden sie auf einer sehr hohen Hierarchiestufe engagiert und sind Topleute des Managements mit einem guten Beraterstab an der Seite, der dann für die Feldkompetenz sorgt. Mit Hilfe des Fachwissens orientiert sich die Führungskraft. Das Fachwissen aus dem Feld dient als Grundlage für viele Entscheidungen, Einschätzungen und Zielsetzungen, die immer wieder zu treffen und vorzunehmen sind. Zusätzlich braucht die Führungskraft ein **Managementwissen**, welches sie befähigt, ihre Führungsaufgabe wahrzunehmen.
2. Führungskräfte müssen in der Lage sein, **strategisch, zukunftsweisend, perspektivisch und konzeptionell** zu arbeiten. Ohne diese Fähigkeit, bliebe ihr Handeln Stückwerk, unkoordiniert und ziellos. Gerade aber die Fähigkeit, Konzepte zu entwerfen, Ziele zu entwickeln und das Handeln in unterschiedlichen Bereichen und auf unterschiedlichen Hierarchieebenen auf diese Ziele auszurichten, zu koordinieren und aufeinander abzustimmen, lässt erst dauerhaften Erfolg erwarten.
3. Schließlich müssen sie über **Beziehungs- und Kommunikationsfähigkeit** verfügen. Hierzu zählen wir die Gestaltung guter Arbeitsbeziehungen in der Führungsetage, die Fähigkeit, über gute Kommunikation Mitarbeiterbeteiligungsprozesse in wichtigen Planungs- und Entscheidungsphasen effektiv gestalten zu können. Die Führungskraft, eine wichtige institutionelle Identifikationsfigur wird gerade daran gemessen, wie gut sie zuhören, verstehen, informieren und moderieren kann. So müssen heute in den flacheren Hierarchien Führungskräfte über variable und situationsangemessene Kommunikationsformen verfügen und häufiger moderieren als verkünden.

Aus diesen 3 Bereichen setzen sich natürlich auch die Inhalte und Themen zusammen, die einen Coachingprozeß bestimmen. Aber sagen wir es zunächst noch einmal allgemein, dann gilt Coaching, wie es Schreyögg (Schreyögg, A.: Coaching, Frankfurt 1995, S.63) definiert, als „Therapie gegen berufliches Leid“ und sie führt dann aus, dass im Coaching eine Vielfalt von beruflichen Beunruhigungen, Krisen und Deformationen bearbeitet werden. Der Coach bringt über seine psychosoziale Beratungskompetenz die Fähigkeit mit, mit solch hoch emotional besetzten Themen umzugehen, er hat aber auf der anderen Seite auch das Wissen um strukturelle und institutionelle Zusammenhänge und ein

Managementwissen mit Hilfe dessen er komplexe persönlich-berufliche Situationen erfassen und aufschlüsseln kann. So hilft er der Führungskraft einerseits, sich selbst in diesem Gewirr von Gefühlen und beruflichen Sachzusammenhängen zu verstehen und andererseits immer wieder einen Perspektivenwechsel vorzunehmen für die vielen komplexen zu reflektierenden Situationen und Erfahrungen, anstehenden Entscheidungen und Problemkonstellationen. Gerade die Fähigkeit, eine Thematik von unterschiedlichen Standorten aus zu betrachten und deren Vielschichtigkeit wahrzunehmen, führt zu angemessenen und fundierten Konsequenzen.

Fatzer (Fatzer, G. „Rollencoaching als Supervision von Führungskräften“, in Supervision, Heft 17, 1990, S.42f) beschreibt „Rollencoaching“ als ein Beratungs- und Supervisionsangebot für Führungskräfte und nennt 3 Schritte, die im Coaching angegangen werden müssen, um eine optimalere Rollenübernahme von Führungskräften zu erreichen:

1. **Rollendefinition**, dies meint die Arbeit an der Aufgaben- und Kompetenzerwartung, das Vergegenwärtigen der entscheidenden Aufgabe, die Klarheit und Eindeutigkeit des eigenen Rollenkonzepts;
2. **Rollengestaltung**, hier geht es um die Frage, wie die Rolle auszufüllen ist auf der Basis dessen, was die Person einbringt (Fähigkeiten, Hemmnisse, Werte....) und was die Struktur vorgibt (Hierarchien, institutionell definierte Abläufe, Vorgaben....)
3. **Rollendurchsetzung**, hier als Umgang mit Schwierigkeiten und inneren, sowie äußeren Widerständen der Rollengestaltung beschrieben.

Die Formen des Coaching: Die klassische Form des Coaching ist das Einzelcoaching, welches sich für tiefgreifende, auch stark persönlich akzentuierte Prozesse eignet. Es bietet Führungskräften mit hoher Belastung oder in Krisensituationen ausreichend Raum zur Bearbeitung ihrer Themen. Es kann intensiv an den aktuellen Themen gearbeitet werden. Teils wird es von Führungskräften über Jahre als Begleitung und Unterstützung genutzt. Das Gruppencoaching gibt es häufig mit Führungskräften gleicher Hierarchiestufe und gleicher Funktion und Aufgabe in unterschiedlichen Abteilungen oder Organisationen (z.B. Produktionsleiter verschiedener Abteilungen einer Firma, oder Schulleiter verschiedener Schulen). Die Stärke eines solchen Settings liegt in der Möglichkeit, von- und miteinander zu lernen, sich gegenseitig zu stärken und über die Coachingsitzung hinaus ein Unterstützungsnetzwerk aufbauen zu können. Die Einsamkeit von Führungskräften kann hier durchbrochen werden. Schneller kann gelernt werden, zu den eigenen Stärken und Schwächen zu stehen, denn man erlebt die anderen in ganz ähnlichen Problematiken, erlebt aber auch deren Kompetenzen. Das Teamcoaching arbeitet mit einem Führungsteam, welches Führungs- und Managementaufgaben miteinander zu erfüllen hat. Hier können Fragen der Kompetenz- und Zuständigkeit, sowie Rollen geklärt werden, Formen konstruktiver Kooperation entwickelt oder deren Störung bearbeitet werden. Die zu lösenden Managementaufgaben können in ihren einzelnen Schritten und Phasen immer wieder reflektiert, konzeptualisiert und abgestimmt werden. Teamcoaching ist immer auch Teamentwicklung, es fördert die effektive Zusammenarbeit und versucht, die Teamdynamik positiv zu beeinflussen und für die Ziele des Teams zu nutzen.

Coaching gibt es häufig als externes Coaching mit dem Vorteil, einen unabhängigen, neutralen und nicht-involvierten Berater zur Unterstützung zu haben. Er ist nicht in der Organisationskultur sozialisiert, kennt die offiziellen und heimlichen Normen und Tabuschränken nicht und hat damit einen freieren, unabhängigeren und unbefangenen Blick. In Krisen wird er von Klienten meist lieber gewählt, ihm kann man sich eher mit dem zeigen, von dem man fürchtet, organisationsintern würde es verachtet. Auch bei drohendem Arbeitsplatzverlust, bei Mobbing oder auch für Führungskräfte hoher

Hierarchiestufen gilt der externe Coach als vertrauenswürdiger. Genauso auch bei Fusionen zweier Organisationen wird man unbedingt den unabhängigen externen Coach wählen. Bei Innovationen wird mit seiner Unterstützung mancher Beharrungswiderstand leichter überwunden, weil er den Prozeß neutraler und von einem systemdistanzierten Standort aus begleiten kann.

Manche großen Organisationen haben in den letzten Jahren in ihren Personalabteilungen interne Coachs angestellt. Diese können, in Stabsstellen und damit außerhalb der Hierarchie internes Coaching anbieten. Vor allem, wenn wichtige Insiderkenntnisse für das Beratungsanliegen bedeutsam sind, oder bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter in die institutionsspezifischen Abläufe und Aufgaben und als Hilfe bei Umstrukturierungen kann internes Coaching dem externen überlegen sein.

Coaching durch einen Vorgesetzten, wie es in jüngster Zeit häufiger propagiert wird, kann nicht wirklich als Coaching bezeichnet werden. Zwar müssen Vorgesetzte heute ihre Führungsrolle den Mitarbeitern gegenüber zunehmend mehr auch als Beratungsrolle und nicht nur als Anweisungsrolle gestalten, aber aufgrund einer Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehung können wichtige relevante Themen hier nicht wirklich bearbeitet werden. Dies wird durch die fehlende Freiwilligkeit der Beziehung, sowie deren Kontroll-, Beurteilungs- und Anweisungsaspekt, der durch Dienst- und Fachaufsicht gegeben ist, ausgeschlossen.

## **Praxis, Umsetzung, Fallbezug**

---

Unserer Erfahrung nach kann man die typischen Themen, die im Coaching bearbeitet werden, in 7 Punkten zusammenfassen:

- 1. Die Arbeit an der eigenen Person im Führungshandeln:** Jede Führungskraft hat den Wunsch, bei allen Sachzwängen doch die eigene Identität im Führungshandeln zu wahren und den Stil der eigenen Rollengestaltung unverwechselbar mit sich selbst identisch zu gestalten. Die Einstellung und das Handeln an den eigenen Werten und der eigenen Person zu orientieren und diese in Übereinstimmung zu bringen mit den erkannten institutionell beruflichen Erfordernissen und Sachzwängen, gilt als fundamentales Grundbedürfnis auch der „öffentlichen Person“. So sind viele aktuelle Themen, die ins Coaching eingebracht werden, gerade auf dieser eben genannten Folie zu verstehen und in Form von Hilfe zur Selbstklärung und in Form der Aufforderung, erarbeitete Lösungen auf die gefühlte „Stimmigkeit“ zu überprüfen, zu bearbeiten. Hierzu zählen wir aber auch das Entdecken neuer oder vernachlässigter Persönlichkeitsaspekte, die beruflich relevant sind, seien es nun verborgene und bisher ungenutzte Kompetenzen oder biographisch, oder durch ein fehlerhaftes Selbstkonzept bedingte Blockaden und Hemmnisse. So wird der Wunsch nach persönlich beruflichem Wachstum und der Erweiterung und Überwindung alter persönlicher Grenzen über die Arbeit an einem veränderten Selbstkonzept Rechnung getragen. *In unserem Praxisbeispiel des Unternehmers in der Lebensmittelbranche hat der Klient eine Veränderung des Selbstkonzepts zu bewältigen in dem Sinne, ausruhen zu dürfen, arbeitsfreie Phasen einzurichten oder sich sogar auf ein Leben im Ruhestand vorzubereiten. All das schien bisher in seiner Vorstellung nicht zu ihm zu passen, ihm nicht gemäß und daher auch nicht aushaltbar. Unverwechselbar und identisch gestaltete er seine Firma als „Wertkonservativer“, indem er Betriebsklima, Produktion und Vertrieb immer wieder aufgrund seiner Werte kritisch hinterfragte und zum Teil auf Lösungen kam, die zu seiner Zeit in der Branche eher ungewöhnlich waren.*

- 2. Die Arbeit an der Führungsrolle:** Wichtig für erfolgreiches Führungshandeln ist ein angemessenes und umfassendes Verständnis der eigenen Führungsrolle. Diese Rolle gilt es einzunehmen, auszufüllen und kompetent zu besetzen. Dabei geht es v.a. für Führungskräfte, die neu in diese Rolle hineinkommen, darum, den Beziehungsverlust zu Kollegen durch die Führungsaufgabe annehmen zu lernen und neue Beziehungen zu gleichrangigen Kollegen in oder außerhalb der Organisation aufzubauen und die mit dem Aufstieg verbundene Aufwertung auszubalancieren mit der durch enttäuschte und kritische Mitarbeiter kommunizierten Abwertung. Vor allem jüngere Führungskräfte sollten sich ihrer inneren Legitimation der Führung bewusst werden (z.B. sagen sich viele: „ich darf führen, denn ich beherrsche unser Fach am besten“ oder „ich verausgabe mich am meisten“ oder „ich bin zu allen nett“.....). Auch das eigene Führungsverständnis sollte die Führungskraft für sich klären (z.B. „als Führungskraft bin ich das Pferd, das die Kutsche zieht“ oder „der Kutscher, der das Pferd antreibt“ „oder die Person in der Kutsche, die Landkarten studiert“ .....). Die Arbeit an der Führungsrolle beinhaltet aber auch, sich der unterschiedlichsten Rollensegmente bewusst zu werden, die das Führen beinhaltet, z.B. Vorgesetzter, Repräsentant, Verhandlungsführer, Vordenker, Kommunikator und jemand, der Kontakt und Verbindungen herstellt, Entscheidungsträger. Coaching ist in diesem Sinne Rollenberatung, Beratung in der Führungsrolle.

*Unser Unternehmer sah sich zu Beginn des Coaching als Führungskraft dadurch legitimiert, dass er als erster kam und als letzter ging. Seine Führungsrolle gestaltete er auch dadurch, dass er sich um die meisten Bereiche auch um alle Mitarbeiter selbst kümmerte. So bekam er einerseits die Rolle eines großen geschätzten guten „Firmenvaters“, andererseits lag auch alle Verantwortung auf seinen Schultern und niemand konnte neben ihm wirklich groß werden. Hier ging es darum, seine Rolle als Führungskraft neu zu interpretieren in dem Sinne, an einzelne Bereichsleiter Verantwortung und Entscheidungskompetenz zu delegieren und mehr über Zielentwicklung, Zielvereinbarung und Ergebniskontrolle und –auswertung zu leiten.*

- 3. Umgang mit Mitarbeitern:** Ein weites inhaltliches Feld aus dem sich viele konkreten und aktuellen Themen speisen. Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Personalpflege, aber auch die angemessene Kommunikation mit Mitarbeitern (siehe die 6 kommunikativen Führungsinstrumente im Kapitel „Führung“) gelten als zentrale Bedingungsfaktoren für das Funktionieren der Organisation. Vor allem das Verstehen und Lösen von Konflikten mit und unter Mitarbeitern wird immer wieder thematisiert und es kann unter den Perspektiven der konkreten beteiligten Personen, der institutionellen Bedingungen und Strukturen und der Interventionen im Rahmen eines Konfliktmanagements bearbeitet werden. Mitarbeiter sind der Leitungsrolle als Rolle der Autorität gegenüber äußerst übertragungsanfällig (Wieringa, C.F.: „Leiter und Leiterrollen im Sozialmanagement“ in Supervision, Heft 17, 1990). Führungspersönlichkeiten sollten um diese Zusammenhänge wissen, sich darauf einstellen, dass sie allenfalls geachtet, aber in den seltensten Fällen von ihren Mitarbeitern „geliebt“ werden und dass manche Konflikte aus diesen Übertragungen gespeist sein können.

*Unserem Firmenchef fiel es zunächst sehr schwer, Mitarbeiter zu konfrontieren oder Konsequenzen aus deren Überforderung zu ziehen. So zögerte er lange Zeit, einen verdienten, aber für bestimmte Aufgaben ungeeigneten Mitarbeiter in der Führungscrew in seinen Kompetenzen auf die Aufgaben zu beschneiden, die er wirklich gut bewältigen konnte. Er schleppte auch eine ganze Reihe von Mitarbeitern seit Jahren mit sich, mit denen er sehr unzufrieden war, die sich aber alles herausnehmen konnten, weil er sich nicht traute, sie mit ihrem Fehlverhalten zu konfrontieren. Sein sehr klares Einschätzungsvermögen einerseits, verbunden*

*andererseits mit der Erlaubnis, die er sich im Coaching erarbeitete, solch „unangenehme Themen“ ansprechen zu dürfen und auf Veränderung bestehen zu dürfen, halfen ihm, einen konstruktiveren Umgang mit Mitarbeitern zu praktizieren.*

- 4. Umgang mit Vorgesetzten, Vorständen und Aufsichtsräten:** Daß Führungskräfte nicht nur frei und mächtig, sondern unter Sachzwängen und unter Vorgesetzten und Vorständen stehen, ist den Mitarbeitern häufig nicht wirklich klar, für die Führungskräfte selbst ist dieses Themenspektrum häufig ein ganz sensibles, gerade dann, wenn die Zusammenarbeit mit dem eigenen Vorgesetzten oder Vorstand nicht gut funktioniert. Es stellt für viele eine große innere Zerreißprobe dar, von den Mitarbeitern als mächtig angesehen zu werden und sich selbst nach oben hin so ohnmächtig zu fühlen. Die Frage der Macht und der Ohnmacht taucht hier auf. Die eigenen Emotionen zu klären und zu verstehen und gleichzeitig einen sachlich fundierte Politik nach oben zu betreiben, wird oft als erstrebenswert angesehen und erarbeitet. Dazu gehört die Fähigkeit, sich zu vertreten, mit Widerstand und mit Kränkungen umgehen zu können, sich nicht in Konflikten festzubeißen und immer wieder eine konstruktive und um Versachlichung bemühte Haltung einnehmen zu können.

*In unserem Beispiel war der Unternehmer zugleich Eigner, so dass er keine Führung über sich hatte. Über eine geschickte Unternehmenspolitik hatte er es auch immer vermieden, sich über Großaufträge von bestimmten Kunden zu abhängig zu machen. Seine Überlegungen, die Führung des Betriebs abzugeben, brachten die Frage eines zu bildenden Aufsichtsrates auf den Tisch, in dem dann die Führungsgruppe Rechenschaftsberichte und maßgebliche Unternehmensentscheidungen absegnen lassen müsste.*

- 5. Umgang mit sich selbst im Beruf:** Hierunter fassen wir alle Themen, die um das Selbstmanagement kreisen, also das Zeitmanagement, die Prioritätensetzung und das Stressmanagement, eine angemessene Sorge um die eigene Gesundheit, Ausgewogenheit zwischen Beruf und Privatleben und ein Ausgleich zu den beruflichen Belastungen und Anforderungen. Sich selbst im Blick behalten können, auch bei großen beruflichen Belastungen, wird als hoher anzustrebender Wert angesehen und manchmal müssen regelrechte, in der beruflichen Sozialisation erworbene, Deformationen bearbeitet und aufgelöst werden, um wieder in angemessenen Kontakt mit sich selbst im beruflichen Kontext treten zu können.

*Hier sei in unserem Beispiel an den Traum unseres Klienten erinnert, in dem dieser zwar einen riesigen Lastwagen steuert (und dazu braucht es eine gehörige Potenz), aber auf der anderen Seite erleben muss, dass die Reifen platt sind, „die Luft raus ist“. So unterstützte der Traum das Vorhaben des Klienten, einen neuen Umgang mit sich im Beruf zu erlernen. Bei dem Versuch, sich Freizeiten zu gönnen, erlebte er, dass er kaum Ideen hatte, wie er diese verbringen und gestalten könne. Er hat sein ganzes Leben nur gearbeitet, in gewisser Weise eine „berufliche Deformation“, und er musste erst mühsam lernen, neue Seiten an sich freizugraben und zu entwickeln.*

- 6. Karriereberatung, Bewerbungcoaching:** Die Frage nach der eigenen zukünftigen beruflichen Entwicklung und dem Weiterkommen beschäftigt natürlich viele Führungskräfte und wird somit häufig auch Thema im Coaching. Hier geht es darum, das eigene Profil zu schärfen, sich über eigene berufliche Kompetenzen und Ziele klar zu werden, entsprechende Strategien zu entwickeln, konkrete Schritte zu planen und eventuell aufwendige Bewerbungsverfahren durchzustehen, für die jeweils Unterstützung und Beratung gesucht wird.

*Unsere Führungskraft bringt schon zu Beginn eine klare Zielvorstellung mit in das Coaching, nämlich den Betrieb verantwortungsvoll zu übergeben, den eigenen*

*Kindern für ein paar Jahre später die Option offenzuhalten, eventuell in die Betriebsführung miteinzusteigen und sich selbst auf den Ruhestand vorzubereiten.*

- 7. Managementthemen:** Die klassischen Managementthemen, wie z.B. Zielfindungsprozesse in Organisationen zu initiieren und zu gestalten, die Umsetzung der Ziele zu planen und zu organisieren, Ressourcen zu beschaffen, zu verteilen und wirtschaftlich zu haushalten, mit dem Personal qualifizierend, effektiv und motivierend umzugehen, das Produkt/die Dienstleistung, dessen Attraktivität, Wettbewerbsfähigkeit und Qualität im Blick zu haben, die betrieblichen Strukturen angemessen zu gestalten und schließlich die Zielerreichung zu kontrollieren (siehe auch „Aufgaben der Führung“ im Kapitel „Führung“), all dies sind komplexe Prozesse und Führungsaufgaben, die im Coaching immer wieder thematisiert und bearbeitet werden.

*Als Beispiel für ein wichtiges Managementthema aus dem Coachingprozeß sei hier die Leitbildentwicklung genannt, die er mit den Verantwortlichen der Firma initiierte und in dessen Rahmen biologische Produkte, ökologisches Wirtschaften und ehrliche, transparente Kundenkontakte so miteinander abgesprochen und vereinbart wurden, dass sie von allen eingesehen und mitgetragen werden konnten. Fortan bot dieses Leitbild den Verantwortlichen tragfähige und sinnvolle Identifikationen an und trug damit zur Bündelung und Ausrichtung der Energien bei.*

## **Aspekte personenzentrierten Coachings**

---

- Personenzentriertes Coaching ist geprägt von der akzeptierend-wertschätzenden, verstehenden und authentischen Beziehungsgestaltung durch den Coach. Eine solcherart gestaltete Arbeitsbeziehung betrachten wir als Grundlage berufsbezogener Führungsberatung.
- Diese personenzentrierte Beraterhaltung gilt als spezifische Unterstützung des Coachs, um dem Supervisanden Selbstreflexion, Selbstklärung und Selbstvergewisserung zu ermöglichen.
- Der Coach, der ja nicht nur als begleitender „abstinenter“ Berater, sondern zugleich auch mit seiner Erfahrung, seinem Fach-, Führungs- und Organisationswissen gefragt ist, bringt dieses so ein, daß der Supervisand die Möglichkeit hat, eigene Haltungen und Konsequenzen daraus zu entwickeln. Seine Gefühle, Phantasien und Einschätzungen zu den eingebrachten Inputs sind der Maßstab, an dem er mißt, was er wie übernehmen und umsetzen will.
- Der personenzentrierte Coach überprüft und verankert die Diagnose des eingebrachten Problems, sowie gemeinsam entwickelte Problemlösungen jeweils am Erleben und der Einschätzung des Supervisanden.
- Personenzentrierte Coachs arbeiten vorzugsweise mit den Ressourcen des Supervisanden und haben ein hohes Maß an Vertrauen in die Entwicklungs- und Wachstumsfähigkeit des Supervisanden.
- Der personenzentrierte Coach richtet seine Verstehensbemühungen ganz spezifisch auf die Bereiche, in denen der Supervisand Inkongruenzen signalisiert. Über die Inkongruenz der Person, wie sie z.B. in psychotherapeutischen und Beratungsprozessen bearbeitet wird hinaus, interessieren wir uns im Coaching auch für die Frage, inwieweit unser Supervisand seine Berufsrolle als in sich kongruent erlebt, wieweit er seine Berufsrolle als zu sich selbst passend empfindet und wie er sie ausfüllen kann. Wir achten auch darauf, inwiefern seine Fragestellungen etwas mit der Kongruenz bzw. Inkongruenz seiner Organisation zu tun haben, in der er arbeitet.

- Der immer wieder geäußerten Sichtweise, Personzentrierung im Coaching sei ungeeignet, da sie zu lange Zeit benötige, um zu Lösungen zu kommen, sei hier entgegengehalten:
  - Wachstums- und Entwicklungsprozesse benötigen, wenn sie gewünscht werden, tatsächlich Zeit; was den Zeitaufwand solcher Prozesse betrifft, liegt der personzentrierte Ansatz erfahrungsgemäß eher sehr günstig.
  - Führungskräfte haben eine hohe Verantwortung zu tragen und müssen oft zügig wichtige Entscheidungen treffen. Im personzentrierten Coachen nehmen wir das ernst und erarbeiten mit dem Supervisanden aktiv Lösungen. Coachs verfügen über Fach-, Management- und Führungswissen und –erfahrung und sie sind häufig aufgefordert, dies auch einzubringen.

## **Materialien**

---

Hier stelle ich Ihnen einen Fragebogen vor, den Sie in der Arbeit mit Führungskräften einsetzen können, um mit ihnen deren Einstellung zum Führen zu explorieren.

### **Die Entwicklung Ihrer Einstellung zum Führen und Leiten - ein Fragebogen –**

© Michael Schlechtriemen

#### **Herkunftsfamilie:**

Entscheidungen wurden in meiner Familie getroffen, indem.....

.....

Mein Vater setzte sich Mutter gegenüber zu oft/ zu selten durch.....

.....

Seine Art, sich ihr gegenüber durchzusetzen, war.....

.....

Meine Mutter setzte sich Vater gegenüber durch, indem.....

.....

Meine Geschwister setzten sich mir gegenüber durch, indem.....

.....

Wenn ich mich durchsetzen wollte, reagierte Vater.....

.....

Wenn ich mich durchsetzen wollte, reagierte Mutter.....

.....

Meine Eltern unterstützten die Entwicklung meiner persönlichen Stärke, indem.....

.....

Meine Eltern behinderten die Entwicklung meiner persönlichen Stärke, indem.....

.....

.....

Bei Meinungsverschiedenheiten mit den Eltern wurde ich mit meinem Standpunkt trotzdem von ihnen wahrgenommen.....Ja.....Nein.....  
Am besten konnte ich in meiner Familie Einfluß nehmen, indem.....

Welchen Rat hat mir Mutter unausgesprochen über Umgang mit Macht, Stärke und Selbstbewußtsein mitgegeben?.....

Ihr "Führungsmodell" ist für mich in folgenden Punkten brauchbar/ unbrauchbar:.....

Welchen Rat hat mir Vater unausgesprochen über Umgang mit Macht, Stärke und Selbstbewußtsein mitgegeben?.....

Sein "Führungsmodell" ist für mich in folgenden Punkten brauchbar/ unbrauchbar:.....

**In Gruppen außerhalb des Berufs:**

Autoritäten und Leitbilder, die mich nach meinen Eltern prägten und was ich von ihnen über das Vertreten eigener Interessen im Umgang mit anderen lernte:.....

Meine Rolle und mein Einfluß während meiner Schulzeit in meiner Klasse:.....

Meine typische Rolle in Gruppen heute ist:.....

Ich setze mich in Gruppen zu häufig/ zu selten durch.....

Meinen Einfluß in Gruppen nehme ich wahr, indem.....

Kontakt mache ich in Gruppen häufig, indem ich vor allem.....

Meine offenen und direkten Durchsetzungsstrategien sind.....

Was ich mich noch nicht traue, wenn ich meine Ziele erreichen will.....

In der eigenen Beziehung: Wie partnerschaftlich führen wir unsere Partnerschaft:.....

.....

Was mein(e) Partner(in) am meisten kritisiert an der Art, wie ich mich durchsetze.....

.....

.....

Was können (könnten) meine Kinder von mir als Modell lernen, bzgl. meiner Art, mich und meine Anliegen zu vertreten?.....

.....

.....

### **Im Beruf :**

Ein angenehmer Vorgesetzter war/ ist für mich....., weil.....

.....

Ein unangenehmer Vorgesetzter war/ ist für mich....., weil.....

.....

.....

Ich setze mich in meiner beruflichen Tätigkeit zu oft/ zu selten durch.

Meine stärksten Kritiker stört an meiner Art, Einfluß zu nehmen, daß.....

.....

.....

Man kann mich in meiner Entscheidungs- und Gestaltungsfreude im Beruf am besten lähmen, indem.....

.....

Meine Art, mich Höhergestellten gegenüber durchzusetzen.....

.....

.....

Am meisten vermeide ich hierbei.....

.....

Meine Art, mich als Vorgesetzter durchzusetzen.....

.....

.....

Am meisten vermeide ich hierbei.....

.....

In meiner Einrichtung werden selbstbewußte Mitarbeiter gerne gesehen und gefördert...?...

.....

.....

Für mich sind selbstbewußte Mitarbeiter bedrohlich, wenn.....

.....

.....

Wie sehr stehe ich im Kontakt mit den betroffenen Mitarbeitern, wenn ich Entscheidungen zu treffen habe - nach meiner Einschätzung.....

- nach deren Einschätzung.....

Meine (heimliche) Legitimation, warum **ich** leite:

- einer muß es halt machen
- wenn ich schon leite, dann tue ich aber niemandem weh
- ich leite so, daß es man es nicht so merkt
- ich habe fachlich das meiste Wissen und die meiste Erfahrung
- ich strenge mich doppelt soviel an, wie die anderen
- ich bin besonders kompetent in allen Bereichen meiner Mitarbeiter
- ich habe Zukunftsvisionen für meine Einrichtung
- ich habe die größte Identifikation mit meiner Einrichtung
- ich habe mich hochgearbeitet und mir die Leitung verdient
- ich bin am vertrauenswürdigsten für meine Vorgesetzten
- ich kann besonders gut mit Mitarbeitern umgehen (falls ja: was heißt: "besonders gut"?)
- ich habe lange genug gewartet, jetzt bin ich dran!
- .....

## **Typische Probleme, Fallen, Aufpassen**

---

Hier sollen einige Verführungen und Fallen beschrieben werden, die es lohnt, im Blick zu haben:

- Für manchen Berater, der selbst keine Führungsposition erreichen konnte, mag es befriedigend sein, wenigstens über die Beratung von Führungskräften etwas an deren Macht teilzuhaben. In solch einem Falle sei kritisch zu prüfen, ob man als Berater nicht zu leicht für diese Machtteilhabe den kritischen Abstand und notwendige Konfrontationen vermeidet, aus Angst, sonst diesen bevorzugten Platz wieder zu verlieren.
- Im Coaching erfordert manchmal der Problem- und Zeitdruck ein schnelles Arbeiten an Lösungen. Gerade wenn die Bedeutsamkeit von Entscheidungen bei Führungskräften hoch ist, kann der Coach geneigt sein, den schnellen Lösungen das Aufarbeiten der notwendigen zugrundeliegenden Entwicklungsschritte zu opfern. Dies hätte allerdings zur Folge, dass allenfalls kurzfristige Erfolge erzielt werden könnten, ohne dass diese grundlegend fundamentierte sind.
- Im Coaching besteht ganz besonders die Gefahr, dass die Grenzen zwischen Supervision, Fortbildung, Training und Therapie verschwimmen. Dies macht solide Auftragsklärung und gemeinsame Diagnoseerstellung besonders bedeutsam.
- Die stellvertretende Teilhabe an der Macht, ohne auch die Verantwortung zu haben, verführt den Coach u.U. dazu, sich kritiklos mit der Führungskraft zu identifizieren und gegenüber dessen Mitarbeitern eine kritischere und strengere Haltung einzunehmen, als der Vorgesetzte selbst.
- Als problematische Motivationen für das Coaching können prozessbehindernd sein: Narzistische Orientierung der Führungskraft, sich einen bedeutsamen Coach leisten zu können und sich mit diesem zu schmücken; Suche nach Bündnispartner im Coach gegen unliebsame Kollegen in der Organisation; Expertengläubigkeit, Autoritätshörigkeit und Rezeptwünsche; Ausgabezwang, um den Etat zu leeren;.....