

## Der Boss als Coach?

Doch was passiert, wenn (wie inzwischen häufig als Führungsaufgabe definiert) der Chef seine Mitarbeiter coacht? Das gerät schnell zum Spagat.

Denn Coaching hat üblicherweise auch **persönliche** Anteile beruflicher Fragestellungen zum Inhalt, z.B. emotionale Befindlichkeiten, individuelle Stärken und Schwächen sowie Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten. Damit ist Coaching weit mehr als reine Fachberatung, nämlich ein Setting, in dem der Gecoachte seine Wertesysteme, Verhaltensmuster und Beziehungen reflektieren und verändern kann, ohne bewertet zu werden. Eine Aufgabe des Chefs besteht – im Gegensatz dazu – gerade in der Bewertung dessen, was Mitarbeiter tun. Und während Coaching von der Gleichheit der Beziehungen (und Rechte) von Coach und Klient ausgeht, gestaltet sich die Beziehung von Mitarbeiter und Chef – allen gegenteiligen Beschwörungen

zum Trotz – fast immer noch hierarchisch.

## Rollenklärung schafft Klarheit

Coaching durch den Chef ist somit immer mit dem Risiko behaftet, daß sich Berater- und Chefrolle vermischen, z.B. aus dem Beratungsgespräch unterschiedlich Material für die nächste Mitarbeiterbeurteilung gewonnen wird. Endgültig offensichtlich wird die Schwäche des „Boss als Coach“-Konzeptes, wenn die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Chef zum Gegenstand des Coaching wird.

Also Vorsicht! Nicht ohne Grund lassen sich Führungskräfte selten von ihren Chefs coachen!

Es nützt der Zusammenarbeit, wenn die Rollen und Aufgaben beider Seiten klar definiert sind. Für Chefs könnte das heißen: sie dürfen Mentoren, Förderer, Unterstützer und auch (Fach-)Berater für ihre Mitarbeiter sein – von deren Coaching aber sollten sie lieber die Finger lassen!

# Beratung als Flankenschutz

## Ergänzung oder Alternative zu Trainings und Workshops?

*Ein Abteilungsleiter für Softwareentwicklung ruft bei uns an und will ein Training oder einen Workshop zur Steigerung der Kundenorientierung seiner Mitarbeiter vereinbaren. Unsere Reaktion: Machen wir gerne, aber wir sollten uns vorher zusammensetzen, um den Hintergrund der Situation auszuleuchten und dann ein gutes Design für den Workshop zu entwickeln.*

## Auftrag ist nicht gleich Auftrag!

Der Termin wird vereinbart, auf unseren Vorschlag hin auch der Projektleiter auf Kundenseite eingeladen. Ergebnis dieses Gespräches: Es muß in der Struktur der Zusammenarbeit zwischen Dienstleister und Kunde etwas geändert werden, und es wurden in diesem Klärungsgespräch zwei grundlegende persönliche Miß-

verständnisse ausgeräumt. Daher findet kein Workshop statt, sondern die beiden Führungskräfte vereinbaren konkrete Maßnahmen. Statt eines dreitägigen Workshops haben wir unserem Kunden einen Tag Beratungsleistung verkauft und einen zufriedenen Kunden gewonnen.

## Wer immer nur an „Hammer“ denkt...

... für den ist jedes Problem ein Nagel. Als Trainer und Moderatoren werden wir häufig zu Zeitpunkten angeheuert, wo für unsere Auftraggeber die Problemanalyse schon abgeschlossen scheint und der Auftrag für eine Maßnahme an uns bereits formuliert ist: „Moderieren Sie für uns einen Workshop zu X“!, bzw. „Wir wollen ein dreitägiges Training zum Thema Y“. Die Erfahrung hat gezeigt, daß das

Ergebnis derartiger Maßnahmen oft für beide Seiten unbefriedigend ist. Um Nachhaltigkeit und Qualität sicherzustellen, übernehmen wir daher keine derartigen Aufträge, ohne ein ausführliches Vorgespräch zu führen, in dem wir die vorgeschlagenen Inhalte und Ziele genau hinterfragen. So lernen wir die Vorstellungen unserer Kunden kennen und entwickeln auf dieser Basis ein Training oder einen Workshop. Oder es stellt sich nach Prüfung aller wesentlichen Faktoren heraus, daß im Einverständnis mit dem Kunden ganz andere Maßnahmen entworfen und durchgeführt werden.

## Maß nehmen statt Maßnahmen

Im Zielklärungsgespräch erarbeiten wir gemeinsam die Kernbedürfnisse unseres Auftraggebers und differenzieren und präzisieren so die Fragestellung. Auf dieser Basis entwickeln wir dann Designs für mögliche Maßnahmenpakete – das können Einzel- oder Teamcoachings sein, aber natürlich auch Workshops oder Trainings – oder auch gar nichts, wie im oben erzählten Beispiel.

Das Klärungsgespräch ist bereits Intervention: hier entstehen Perspektivenwechsel, Neuinterpretationen der Fragestellung, Anstöße und Ideen – bis hin zur Zielerreichung (in seltenen Fällen).

## Fragen statt Planen

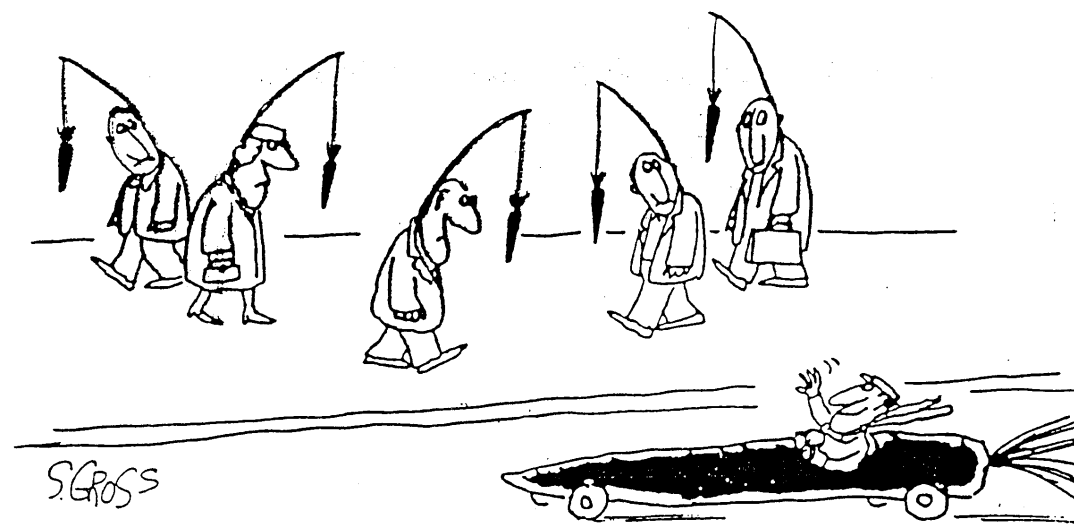
Nicht immer ist es leicht für uns, den Auftraggeber für diese Vorgangsweise zu gewinnen. Aber viele schätzen es auch, weil sie so eine Menge über unsere Qualifikation als Trainer erfahren. Bisher war es immer ein Gewinn für beide Seiten: für uns, weil wir eine professionelle Leistung erbringen konnten, für die Auftraggeber, weil sie sonst vielleicht in die falsche Leistung investiert hätten.

## Was macht's wirksam?

Durch das gemeinsame Hinterfragen und Ausleuchten der Situation wird meist klar, daß für eine wirkungsvolle Umsetzung vor und nach einer Veranstaltung begleitende Maßnahmen notwendig sind: Motivation zum Lernen vorher und Unterstützung bei der Umsetzung nachher. Wie das die Organisation leisten kann, ist Teil unserer Konzeptarbeit!

## Neue Spielräume und Ideen

Ob so vorgegangen wird, darüber entscheidet der Auftraggeber. In jedem Fall entsteht ein Kommunikationsprozeß, in dem wir von außen nur den Betrachtungsfocus lenken. Der Klient aktiviert sein ohnehin vorhandenes Wissen und eröffnet sich so neue Spielräume und Ideen.



Beratung eröffnet neue Handlungsmöglichkeiten...

# Systemisch beraten

## Mehr als eine Mode?

*In der prozeßorientierten Team- und Organisationsberatung hat der „systemische“ Ansatz in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen.*

*Auch wir zählen uns zu den „Fans“ und Anwendern systemischer Beratung, weil wir mit ihren schnellen und effektiven Interventionen gute Erfahrungen gemacht haben. Für alle, die mehr wissen möchten, hier ein Überblick:*

*Wie geht systemische Beratung vor, wodurch unterscheidet sie sich von anderen Beratungskonzepten und was macht ihren Erfolg aus?*

Die Ausgangsthese systemischer Beratung: Probleme und Konflikte entwickeln und erhalten sich im wechselseitigen Zusammenspiel menschlichen Verhaltens (also nicht im Innern des Individuums). Der logische Schluß: stabile Lösungen müssen im sozialen Kontext (im „System“) entwickelt und eingebettet sein. Daraus ergeben sich vier zentrale Strategien für systemische Berater.

## 1. Arbeiten mit dem System

Wichtig für systemische Beratung: Wer gehört zum „System“, d.h. spielt darin eine – offensichtliche oder auch verdeckte – Rolle? Der Berater holt, wenn möglich, alle Personen in den Raum, die für die Konstitution des Problems eine Rolle spielen. (In der Arbeit mit Einzelpersonen holt man die übrigen Beteiligten gedanklich-virtuell in den Raum). Dadurch wird offensichtlicher, welche Muster die Beziehungen bestimmen, wie sich Verhaltensweisen immer wieder reproduzieren und auch, welchen Nutzen die „Mitspieler“ von diesen Mustern haben. Denn – so die systemische Annahme – auf Dauer aufrechterhalten werden nur Verhaltensmuster, die für einzelne oder mehrere Beteiligte nützlich sind.

## 2. Von Anfang an: Ziel statt Problemorientierung

Systemische Beratung analysiert nicht: „was ist das Problem?“ oder „warum ist es ein Problem?“. Sie fragt stattdessen: „was soll anders

werden?“ und „wie wird es sein?“. Damit orientiert sie sich schon zu Beginn an der Suche nach Lösungen statt nach (Problem-)Ursachen. Die Klienten werden aufgefordert, ihre Beratungsziele ganz konkret zu benennen. Das bedeutet eine bewußte Konzentration auf „Zukunft und Lösung“ und auf klare Meßkriterien für Erfolg oder Mißerfolg der Beratung.

## 3. Lernen, fremde Landkarten zu lesen

Konflikte sind häufig Ausdruck von unterschiedlichen Erfahrungen und damit unterschiedlichen Betrachtungsweisen. Unter systemischer Beratung arbeiten die betroffenen Personen am Abgleich dieser unterschiedlichen Wahrnehmungen und Interpretationen („Landkarten“).

Dabei geht es um das Verständnis der verschiedenen subjektiven Realitäten. Wer Bescheid weiß über die Denkweisen seiner Mitmenschen, kann deren Verhaltensmuster neu interpretieren und anders bewerten. Konflikte zwischen zwei Personen können z.B. auch als Zeichen besonderen Interesses aneinander gedeutet werden. Und „Opfer“ werden plötzlich zu „Tätern“, denn sie tun etwas, damit sich nichts ändert. So ergeben sich durch Umdeutungen ungewohnte Sichtweisen, die neue Handlungsmöglichkeiten schaffen.

## 4. Spielräume statt Ratschläge

Interventionen systemischer Beratung setzen so an, daß der Klient die Lösungen selbst entwickeln kann. Der Berater arbeitet als Reflektor dessen, was er aus seiner neutralen Sicht beobachtet, und erweitert so die Handlungsspielräume für die Klienten. Schon im ersten Klärungsgespräch interveniert er durch Fragen in bestehende Systemmuster. Oft ergibt sich hier schon der entscheidende Impuls zur Lösung. Ziel ist es, Anstöße zu geben für den Zeitraum danach. Eine längere Problembearbeitung oder Verlaufskontrolle wird nicht angestrebt.

## Schlüsselemente der „systemischen Beratung“

Aus unserer Erfahrung ist „systemische“ Beratung vor allem aufgrund der hier beschriebenen Strategien erfolgreich. Ihnen gemeinsam und insgesamt charakteristisch für den systemischen Ansatz sind diese vier Merkmale:

**Pragmatismus:** Nicht die Suche nach Problemursachen („Schuldigen“) steht im Vordergrund, sondern die Arbeit an Lösungen.

**Schnelligkeit:** Systemische Beratung erzielt sehr schnelle Lösungen, da bereits das erste Klärungsgespräch als Intervention wirkt.

**Nachhaltigkeit:** Langfristige und damit dauerhafte Wirkung ergibt sich durch das Aktivieren und Erweitern des Lösungspotentials des Klienten.

**Reichweite:** Es werden auch Nebenwirkungen und Fernwirkungen berücksichtigt, da immer das gesamte System ins Erarbeiten der Lösungsmöglichkeiten einbezogen ist.

All dies sind unbestreitbare Pluspunkte, die systemische Beratung zu mehr als einer Modeerscheinung machen.

## Was hat WUP mit Beratung am Hut?

Die Berater-Seite von WUP ist weniger bekannt! Fach- und Prozeßberatung praktizieren wir schon lange, aber nicht immer nennen wir das so.

Häufig beraten wir an den Schnittstellen zu Workshop und Training. Das Spektrum reicht von Konzeptionsberatungen, z. B. für eine PE-Maßnahme, über Begleitung von Innovationsprojekten und Veränderungsprozessen bis hin zur Planung ungewöhnlicher (Groß)Veranstaltungen. Bei diesen Fragestellungen unterstützen wir fachlich und entwickeln – gemeinsam mit unseren Auftraggebern – Spezialzuschnitte.

Beratungsdauer und unsere Funktionen als Berater variieren dabei nach Thema und Zielsetzung: Hier beraten wir punktuell, dort begleiten wir längerfristig ein Projekt. Mal steuern

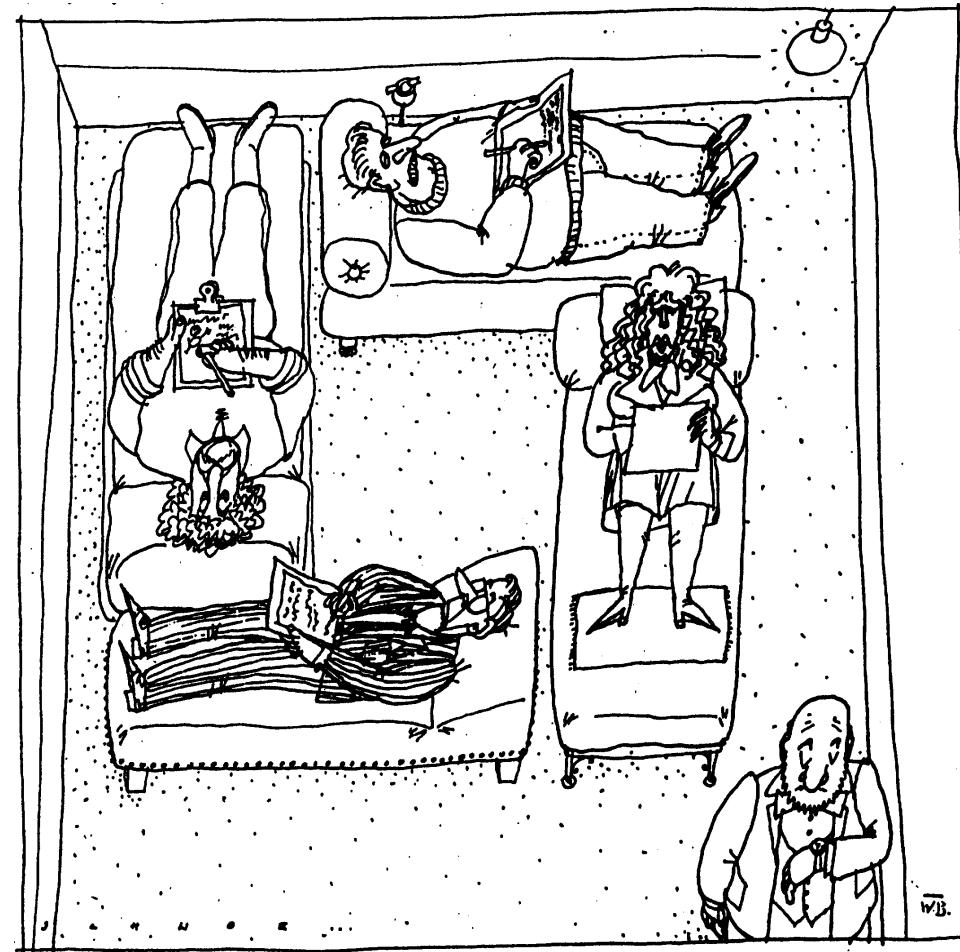
wir als Experten unser Fachwissen bei, dann wieder moderieren und unterstützen wir den Prozeß.

WUP bietet auch Know-how für Berater. Unser „Beratertraining“ gibt es inhouse und im offenen WUP-Programm. Fordern Sie unseren Prospekt dazu an.

### IMPRESSUM

WUP-aktuell ist die Werkstattzeitung von WUP WILL UND PARTNER. Sie erscheint unregelmäßig und gibt Ihnen Einblick in Themen, an denen wir zur Zeit arbeiten. Wir freuen uns über Echo und Anregungen. Autoren dieser Ausgabe: Johann Pavelka und Susanne Polewsky unter Mitarbeit des WUP-Teams. © bei den Autoren bzw. WUP. Bildrechte: Matthias Schwoerer; Baske Cartoon Agentur/Sam Cross; Bildrechte konnten leider nicht ermittelt werden.

c o u c oder? h i n g



## Damit Sie und wir was zum Lachen haben...

suchen wir Sprüche und Cartoons zum Thema „Beratung“ - Fremd- und Eigenproduktionen sind erwünscht. Oder Sie erfinden eine neue, pointierte

Fußzeile für unseren Coaching-Cartoon. Und weil alles seinen Preis hat, verlosen wir unter den Einsendern 10 WUP-Überraschungspreise.

**WUP**  
ist ein Netzwerk  
von neun Trainern,  
Moderatoren und Beratern.  
Seit über acht Jahren hecken wir  
gemeinsam Ideen aus, entwickeln Konzepte,  
beraten und führen Veranstaltungen durch.

WUP-Programme  
und Publikationsliste  
schicken wir Ihnen  
gerne zu.



**WUP**® WILL UND  
PARTNER  
Bismarckweg 3 / D-82335 Berg  
Tel: +49-(0)8151-9797-44  
Fax: +49-(0)8151-9797-55  
wup@wup.info  
www.wup.info

WUP  
aktuell



## Der Boss als Coach?

### Ein Trend mit Tücken

*Führungskräfte wollen und sollen sich coachen lassen. Führungskräfte sollen oder wollen aber auch Coach sein für ihre Mitarbeiter. Was ist davon zu halten?*

Coaching – damit ist ursprünglich professionelle Einzel- oder Teamberatung gemeint. Diese Beratung soll Entwicklungs- und Veränderungsprozesse (nicht nur als Antwort auf Krisen und Konflikte) begleiten und fördern und thematisiert dabei meist auch persönliche Aspekte. Das klassische Coaching-Konzept sieht für diese Aufgabe

einen neutralen Begleiter vor. Wie paßt das für Führungskräfte?

### Der Boss beim Coach

Führungskräfte nutzen dieses (externe) Coaching häufig zur beruflichen Rollen- und Standortklärung und zur reflektiven Unterstützung ihrer Führungsaufgaben. Daß also der Boss zum Coach geht, wird inzwischen in immer mehr Firmen nicht als Defizit gesehen, sondern als Stärke und deshalb ausdrücklich gewünscht. Beratung beschleunigt Klärungs- und Umsetzungsprozesse – und davon profitieren alle.