

## Coaching

# Überblick statt Tunnelblick

Coaching ist heute besonders bei Führungskräften en vogue. Als langfristig angelegtes Instrument will es helfen, wichtige persönliche und berufliche Fragestellungen eingehend zu erörtern. Doch was beinhaltet ein nachhaltiges Coaching? Wozu ist es gut? Auf diese Fragen gibt Ihnen Raimund Schöll, selbst langjähriger Coach und systemischer Berater von Unternehmen und Führungskräften, hier einige treffende Antworten.



Dipl.-Soziologe Raimund Schöll arbeitet als Trainer und systemischer Berater im deutschsprachigen Raum. Er berät Führungskräfte und Unternehmen, wie sie eigene und die Potenziale ihrer Mitarbeiter nutzen und ausbauen sowie Krisensituationen positiv bewältigen können. Er führt Workshops und Seminare zu den Themen Mitarbeiterführung, Konfliktsteuerung, Körpersprache und Veränderungsmanagement durch.  
www.schoell-consultingpartner.de

Wenn ich Manager frage, wie ihr täglicher Tagesablauf ist, lautet die Antwort oft wie folgt: „Eine Besprechung oder Konferenz jagt bei mir die andere. Ich habe es ständig mit unterschiedlichen und neuen Leuten zu tun. Außerdem muss ich meistens schnell sein. Entweder schnell an einen Ort kommen, oder schnell mal was lesen oder ein schnelles Telefonat führen. Zeit habe ich selten viel, eher eigentlich zu wenig. Ich laufe der Zeit meist irgendwie hinterher. Selten bin ich lange an einem Ort. Ich muss viel herumreisen. Wenn ich dann mal eine Stunde im Büro habe, klingelt ständig das Telefon. Mit meinen Vorgesetzten, Kunden, Kollegen und Mitarbeitern müsste ich eigentlich viel mehr reden. Aber ich werde ja nicht fürs reden bezahlt, sondern für meine Umsätze. Ich muss auch darauf achten, dass meine Position im Unternehmen erhalten bleibt und keiner an meinem Stuhl zu sägen beginnt. Reflexion, nachdenken über mich selbst? Das ist kaum möglich. Ebenso bleibt für das eingehende Erörtern von Führungs- oder Fragen der Zusammenarbeit wenig Raum.“

Falls es Ihnen ähnlich geht und Sie vielleicht zudem eine gewisse Unzufriedenheit mit Ihrem Managerdasein verspüren, befinden Sie sich in bester Gesellschaft. Denn laut einer Studie des Management Zentrum St.-Gallen von 2003 sind immerhin 82 Prozent der Manager der Meinung, dass sich im Managementdenken etwas grundlegend ändern müsse. 20 Prozent leiden laut einer anderen Studie aufgrund des subjektiv erlebten Arbeits- und Zeitdrucks an berufsbedingten Krankheiten an Herz oder Magen. In vielen Gesprächen, die ich mit Managern geführt habe, gaben viele auch unumwunden zu, dass ihre Ehen oder Partnerschaften wegen des Berufs aus dem Ruder zu laufen drohen und sie sich einsam fühlen. Ein wichtiger Satz, der dabei nicht selten zu hören ist lautet: Was soll ich tun? Wie soll ich mich in meiner Situation verhalten?

### SCHÄME DICH NICHT, DIR HELFEN ZU LASSEN

Was soll ich tun? Wie soll ich mich verhalten? Vielleicht haben Sie sich das ja auch schon einmal gefragt?! Denn diese Fragen stellen sich Menschen beinahe schon so lange wie es sie gibt. Doch noch in der griechischen und römischen Antike war es selbstverständlicher, Themen der Lebens- und Karrierepraxis zum Gegenstand gemeinsamer Reflexionen zu machen als heute. Den antiken Eliten erschien ein gutes, glückliches, sinnvolles und zufriedenes Leben möglich und sie verbrachten Zeit damit, darüber nachzudenken, wie es zu erreichen sei. Es war auch keine Schande, sich vertrauensvoll an einen Gesprächspartner zu wenden, um gemeinsam mit diesem über sich selbst und das eigene Handeln nachzudenken, sprich sich helfen zu lassen. Hierzu etwa Marc Aurel in seinem Werk „Selbstbetrachtungen“: „Schäme dich nicht, dir helfen zu lassen. Denn dir ist, wie dem Krieger beim

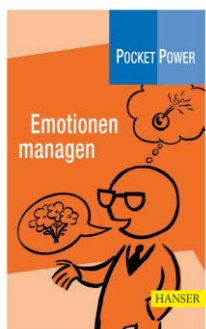
Sturmlaufen, nur vorgeschrieben deine Pflicht zu tun. Wie nun, wenn du deines lahmen Fußes wegen nicht imstande bist, die Schanze zu ersteigen, dies aber mit Hilfe eines anderen dir möglich wäre?“

Heutzutage jagen wir eigensinnig und zielbewußt statt einem gelungenen Lebensentwurf, wie ihn der antike Bürger noch im Sinn hatte, vielen möglichen Lebensentwürfen, Karrierewegen oder Zielen hinterher. Wir in der modernen Welt sind, um mit dem Kulturphilosophen Peter Sloterdijk zu sprechen, „nimmersatte Zielverfolger“. Unser anthropologisches Prinzip ist das Durchsetzen, Weitergehen, Vermehren der Möglichkeiten, nicht „das Satt“ werden. Dementsprechend schwierig ist es auch für uns zu akzeptieren, wenn wir einmal nicht mehr weiterkommen, der „Sturmlauf“ nicht mehr so funktioniert wie bisher. Seitdem wir – im Gegensatz zum antiken Menschen wissen – dass der Himmel über uns kein Ende hat, sondern unendlicher Raum ist, scheinen wir uns selbst auch gerne zu suggerieren, grenzenlos in unseren Möglichkeiten sein zu müssen.

Diese Grenzenlosigkeit entpuppt sich bei genauerer Betrachtung allerdings als moderner Mythos. Auch

## IM COACHING GEHT ES UM DIE „KUNST, ZU SICH SELBST AUFZUBLICKEN“

aktive und karrierebewusste Führungskräfte heute werden sich irgendwann der Tatsache bewusst, dass das eigene Tun Grenzen hat, die eigene Karriere nicht linear verläuft, das Leben nicht vorhersehbar wie eine Pauschalreise ist. Oft sind es krisenhafte Erfahrungen oder Ereignisse, sei es, dass ein Kunde abspringt, die Mitarbeiter meutern oder ein Kollege bevorzugt oder befördert wird, der Ehepartner die Scheidung einreicht oder plötzlich die Entlassung droht, die auch bei Führungskräften das Bedürfnis wecken, sich auszutauschen und Selbstbetrachtungen anzustellen. Dabei treten neben den ganz pragmatischen Fragen, wie etwa besser zu führen oder zu kommunizieren sei, bei vielen oft durchaus auch ganz grundlegende Fragen zutage. Diese könnten etwa wie folgt lauten: Wer bin ich? Wo komme ich her? Wo gehe ich hin? Was habe ich schon? Was brauche ich noch? Was motiviert mich? Was kann ich? Was ist mir wichtig? Worauf kann ich verzichten? Wie soll ich mit den anderen umgehen?



Lesetipp: Raimund Schöll, *Emotionen managen*, erscheint im Frühjahr 2006 beim Hanser Verlag.

Um hier wie dort klarer zu sehen, hilft oft ein Wechsel der Blickrichtung. Ein gutes Gespräch, ein einfühlsamer Zuhörer, sprich Coaching kann dabei helfen, die entsprechenden Fragen zu stellen und Antworten zu suchen. Wenn ich von Klienten oder Personalentwicklern gefragt werde, was aus meiner Sicht Coaching ist, bringe ich gerne folgende Metapher ins Spiel: Im Coaching geht es im Grunde um nicht mehr aber auch um nicht weniger als um die „Kunst, zu sich selbst aufzublicken“. Denn im alltäglichen Leben sind wir assoziiert mit den Anforderungen des Berufs, der Familie, der Gesellschaft. Wir sind beschäftigt, unsere Rolle zu spielen, so gut es geht. Wir scheinen wie im Puppenspiel, an unsichtbaren Fäden aufgehängt zu sein. Der Blick kreist einseitig um uns selbst und unser unmittelbares Erleben. Wenn wir uns aber um Kunst, zu uns selbst aufzublicken, bemühen, schauen wir von unten nach oben. Wir wenden uns sozusagen von dem Geschehen unmittelbar um uns herum ab, lösen uns von unseren eingefahrenen Denkgeleisen und verfolgen die unsichtbaren Fäden, die uns halten und zu bestimmten Verhaltensweisen veranlassen. Oben angelangt, in dieser dissoziierten Position stellen wir dann fest, dass wir es selbst sind, die die Strippen ziehen, aber es auch unsere Biographie und Lebensgeschichte ist, die bestimmte „objektive“ Bedingungen setzt.

### WIR SIND EINZIGARTIG UND NIEMAND KANN UNS ERSETZEN

Der Puppenspieler sind wir selbst und unsere einzigartige Lebensgeschichte. Wir sehen einerseits, dass uns unsere Erfahrungen geprägt haben, andererseits auch welche Möglichkeiten uns für die Zukunft gegeben sind. Wir sind daher durchaus versucht, aus dieser Perspektive so etwas wie Selbstrespekt zu empfinden. Wir stellen vielleicht fest, dass es müßig ist, bestimmten lebensfremden Zielen hinterherzulaufen oder gar anderen Vorbildern, Lebens- oder Karriereentwürfen nachzujagen. Denn - so wie jeder andere - sind wir einzigartig. Niemand kann uns ersetzen. Die eigene Individualität kann auf diese Weise neu entdeckt werden. Es entstehen neue Perspektiven, weil durch diese Art der Selbstreflexion einerseits die Limitierungen und Grenzen im Kopf sichtbar werden, andererseits aber auch neue Erfahrungen gemacht werden.

Die Kunst zu sich selbst aufzublicken, beinhaltet also das bewusste Bemühen um sich selbst. Man kann dieses Bemühen auch als gezielte Selbstpflege oder Selbstsorge bezeichnen. Es geht dabei, um die Frage wie wieder mehr Gelassenheit, Authentizität und innere Freiheit im Beruf und Privatleben erlebt werden können. Nur wer sich innerlich wohl und frei fühlt, ab und zu beherzt durchatmen kann und nicht getrieben ist, kann in der täglichen Praxis Erfolge erzielen und überzeugend auf seine Umwelt wirken. Manager die ausgebrannt und sich hektisch von einem Ereignis ins andere stürzen, verlieren an Bodenhaftung, und nicht selten auch an Überzeugungskraft und Glaubwürdigkeit.

COACHING KANN EINE  
WICHTIGE LÜCKE DER  
PERSONALENTWICKLUNG  
SCHLIESSEN



Das Coaching kann dabei auf uns selbst, aber auch auf unsere Beziehung zu Kollegen, Kunden und Vorgesetzte gerichtet sein. Auch das persönliche Verhältnis zur eigenen Organisation, für die man arbeitet, kann Gegenstand der Reflexion werden sowie die persönliche Art, mit anderen zu kommunizieren. Viele Manager sind darüber hinaus daran interessiert, auch die persönliche Entwicklungs- oder Karrierephase zu orten. Standortanalyse ist das Stichwort. Sogar der familiäre Beziehungskontext oder gar das Älterwerden könnten Themen des Blicks zu sich selbst sein. Wichtig ist: Coaching in dieser Definition ist ein Arbeiten an der Nahtstelle von Person und Funktion. Es geht dabei immer um das Angebot zum Dialog und nicht um schnelle Patentrezepte, um ein gemeinsames Erörtern von wichtigen Fragen und nicht um modische Psycho-Techniken.

Weitere Coachingthemen können sein: Integrität und Erfolg, Beißhemmung, Selbstachtung, Macht und Statusfragen, Gerechtigkeitsvorstellungen, Männerwelten – Frauenwelten, Werte und Wertkonflikte, Diplomatie und „Echtheit“, Hochstapeln und Tiefstapeln, Verantwortung für andere, Fragen zur beruflichen Umorientierung, vertieftes Verstehen von sich selbst einzelnen Menschen, Beziehungen und Systemzusammenhängen. Der Coach als professioneller Gesprächspartner berücksichtigt dabei die Verbindung zwischen individueller und organisatorischer Wirklichkeit gleichermaßen. Er ist erfahren im Umgang mit der Dynamik zwischenmenschlicher Beziehungen und verfügt Wissen über das Funktionieren von Organisationen. Er ist wahlweise menschlicher, strategischer und taktischer Reflexionspartner, Scout im Dschungel des Unternehmens, bisweilen auch Konditions- und Leistungstrainer oder Mentor. Beizeiten kann aber auch die Rolle des Feedbackgebers, Musterbrechers und Provokateurs in Erscheinung treten, um gewohnte Denkroutinen des Klienten zu unterbrechen.

COACHING KANN EINE WICHTIGE LÜCKE IN DER PERSONALENTWICKLUNG SCHLIESSEN

Als neutraler, kompetenter und motivierter Gesprächspartner verfolgt er dabei stets die gleichen Grundabsichten. Es geht um: Überblick statt Tunnelblick, die Verlagerung des Blickes von außen nach innen, von der Aufregung in die Abregung, Selbst- statt Fremdbestimmung. Zuguterletzt sei noch angemerkt, dass es sich bei Coaching keinesfalls um eine Art Therapie handelt, wie leider immer noch oft unwissentlich behauptet wird. Der Therapieauftrag ist meist die Beseitigung einer krankheitswertigen Störung. Therapie ist ursprünglich defizit- und störungsorientiert. Im Coachingauftrag dagegen geht es meistens um die Verbesserung von Leistung sowie um die Frage nach neuen Sinnzusammenhängen. Coaching ist im Gegensatz zu vielen therapeutischen Verfahren eine lösungs- beziehungsweise ressourcenorientierte und professionelle Begleitung für Menschen, die sich aktiv mit sich und ihrem Berufsleben auseinandersetzen wollen.

Zusammenfassend kann gesagt werden: Coaching kann bei der Vielfalt an Beratungsleistungen für Führungskräfte eine wichtige Lücke der Personalentwicklung schließen. Während viele Trainings oder Seminare sehr eng auf Leistungssteigerung (im Sinne des Postulats „schneller besser weiter“) abzielen, führt Coaching – sprich die Kunst zu sich selbst aufzublicken – zu tragfähigen Lösungen bei konkret anstehenden, aber auch komplexen individuellen Fragestellungen im Spannungsfeld Beruf, Organisation und Privatleben. Andererseits schließt es aber auch tiefere Schichten der Selbstreflexion auf der Identitäts- und Werteebene mitein. Das Leiden am Beruf oder an den individuellen Umständen darf thematisiert beziehungsweise kultiviert werden. Und die Erfahrung zeigt: für viele Führungskräfte, Projektleiter, Topmanager, aber auch Mitarbeiter die sich im Outplacement-Prozess befinden, reichen manchmal schon eineinhalb bis zwei Stunden aus, damit wieder ein Lichtblick, wenn nicht sogar eine tragfähige Lösung, entsteht.