

«Ein guter Coach kennt seine eigenen Grenzen»

Ein Coach begleitet Einzelpersonen oder Teams in Veränderungs- und Entwicklungsprozessen. Dr. Gerhard Fatzer ist als Coach und Organisationsentwickler sowie auch in der Ausbildung von Beratern tätig. Er gibt Einblick in dieses anspruchsvolle Berufsfeld.

Gerhard Fatzer, Coaching ist gegenwärtig wohl die am stärksten wachsende Dienstleistung im Personal- und Managementbereich – und zwar nicht nur in den USA, sondern auch in Europa. Was ist aus Ihrer Sicht der Grund, dass Firmen mehr Coaching-Dienstleistungen beanspruchen?

Organisationen und deren Mitarbeiter sind heute durch komplexe Veränderungen herausgefordert, die im Gegensatz zu früher nur noch schwer vorhersehbar und steuerbar sind. Die klassischen Managementstrategien helfen hier nicht mehr weiter. Die Begleitung von derart tief greifenden und oft auch turbulenten Veränderungsprozessen erfolgt vermehrt durch Coaching von Führungskräften oder Entwicklungsbeauftragten in Organisationen. Coaching als personen- und aufgabenbezogene Einzelberatung von Menschen in der Arbeitswelt hat – nach anfänglichen Schwierigkeiten – auch in der Schweiz breite Anerkennung gefunden. Aufgrund des massiven Veränderungs- und Entwicklungsbedarfs erleben neben dem Coaching zurzeit auch Dienstleistungen wie Supervision oder Organisationsentwicklung einen grossen Aufschwung.

Was ist die Aufgabe eines Coachs – was kann er bewirken, was nicht?

Der Coach ist ein Copilot auf Zeit. Er begleitet als Aussenstehender innere Prozesse in der Organisation, bei denen der Betroffene normalerweise sofort in lähmende Gewohnheiten oder erstarrte Abläufe fällt. Gerade beim Bewusstmachen von blinden Flecken und beim Aufdecken von eingeübter Inkompetenz – zum Beispiel in betrieblichen Routineabläufen – kann ein externer Coach sehr hilfreich sein. Gut verankertes Coaching kann die Qualität der Führungskraft um ein Vielfaches anheben. In diesem Sinne verstehe ich den Coach als Sparringspartner. Oft funktioniert der Coach auch als Beichtvater, mit dem man schwierige und belastende Situationen besprechen kann.

Kaum etwas bewirken kann ich als Coach hingegen, wenn ich auf ein Minenfeld oder zu einem Feuerlösch-Einsatz gerufen werde, zum Beispiel in akuten Konflikten wie etwa Mobbing auf höchster Es-



Prof. Dr. Gerhard Fatzer

leitet das Trias Institut für Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung in Grüningen. Er dissertierte in Pädagogik, Sozialpsychologie und Philosophie an der Uni Zürich. Seit 1983 berät er Unternehmen und Institutionen und widmet sich der Ausbildung von Beratern und Coachs. Gerhard Fatzer ist Gastprofessor an der Uni Innsbruck und unterrichtet an der ETH Zürich. Er ist Autor zahlreicher Bücher (aktuelles Werk: «Qualität und Leistung von Beratung») und gibt eine Buchreihe zur Organisationsentwicklung und die Zeitschrift «Profile» heraus. Trias, ein internationaler Beratungsverbund, führt Ausbildungsprogramme in der Schweiz, Deutschland, Österreich und den USA durch.

kalationsstufe. Hier kann ich höchstens die eine Seite des Konflikts, nicht aber das gesamte Konfliktsystem bearbeiten.

Welche Methoden setzt ein Coach ein, wo setzt er an?

Der Coach ist eine Vertrauensperson, die mit der Führungskraft deren gesamtes Gestaltungsfeld anschaut. Das können zum Beispiel heikle Führungssituationen sein. Auf dem Gebiet der Persönlichkeitsentwicklung steht die Arbeit am persönlichen Grenzprofil im Vordergrund. Ein Manager

sollte die Fähigkeit haben, die Zukunft zu gestalten. Dazu gehört auch, dass er sein Verhalten und die Wirkung der eigenen Person in der Organisation reflektieren kann. Er muss zudem wissen, wie er als Führungskraft die engsten Mitarbeiter im Team für eine gemeinsame Zukunftsgestaltung motivieren kann.

«Coaching kann die Qualität der Führungskraft um ein Vielfaches anheben.»

Coaching ist stark verhaltensorientiert und direktiv. Oft werden Abläufe geplant und Auftritte vorbereitet. Je nach Thema werden Methoden und Instrumente eingesetzt wie Rollenspiele, Wahrnehmungsübungen, Stärke-Schwächen-Analysen, Kräftefeld-Analysen, Karriereanker, Zukunftskonferenzen usw. Zum grossen Arsenal der Modelle und Abstraktionshilfen im Coaching zählen auch die Transaktionsanalyse sowie Neurolinguistisches Programmieren (NLP), das stark ressourcenorientiert ausgerichtet ist.

Für wen ist Coaching eigentlich nicht geeignet?

Bei einer absolut inkompetenten Führungskraft kann Coaching nichts bewirken. Da ist wohl eher eine Führungsausbildung angesagt. Coaching ist zudem nicht angezeigt bei eindeutig biografisch-therapeutischen Problemen, zum Beispiel wenn ein Manager unter einer konfliktbeladenen Beziehung zu seinem Vater leidet.

Kann man Coaching von oben herab verordnen?

Verordnetes Coaching ist in der Regel problematisch. Unsere Erfahrungen bei Schweizer Grossbanken und bei Lufthansa zeigen jedoch, dass flächendeckende Coaching-Programme für Nachwuchsführungskräfte dann funktionieren, wenn die obersten Managementstufen ebenfalls in den Prozess mit einbezogen werden. Auf jeden Fall sollte der Bedarf vorher sorgfältig abgeklärt werden. Sonst gerät der beratende Coach in die undankbare Rolle, dass er ausbaden muss, was nicht klar geplant und zu Ende gedacht wurde.

Sollte nach Ihrer Ansicht ein Manager auch Coach sein? Anders gefragt: Soll er vermehrt coachen anstatt führen?

Coaching ist eine relativ junge Führungsdimension. Entscheidend in dieser Frage ist für mich das Ausmass der persönlichen Problembetroffenheit der Führungsperson. Je höher diese direkte Betroffenheit, desto weniger kann sie die Rolle eines Coachs wahrnehmen. Erfahrungsgemäss

laufen die besten Coachings auch nicht direkt in der Linie, sondern beispielsweise in Kombination mit der Stabsstelle für Personalentwicklung.

Team-Coaching wird immer beliebter – worauf ist beim Coaching von ganzen Teams besonders zu achten?

Das Team ist der Hauptakteur bei Veränderungsprozessen in Organisationen. Das bedeutet, dass der Grossteil der Massnahmen letztlich auch auf Teamebene umgesetzt werden muss. Massnahmen zur Teamentwicklung sollten deshalb die Stärken und Schwächen der einzelnen Mitglieder sowie auch die Grenzen der Leistungsfähigkeit des Teams berücksichtigen. Auf der Interventionsebene geht es darum, die ganze Struktur der Kommunikation und Kooperation des Teams zu analysieren, die Verteilung der Aufgaben und die Rollen zu untersuchen, Lernstile sowie Einseitigkeiten von Talenten und Karriereorientierungen im Team zu erkennen und bei der Teamentwicklung zu berücksichtigen.

Was bringt mehr: ein Coaching durch Externe oder eines im Rahmen firmeninterner Personalentwicklung?

Ich empfehle ein sorgfältiges Abwägen: Welche Prozesse müssen extern coacht, welche sollen intern begleitet werden? Es gibt zahlreiche Aufgaben, die interne Coachs aus der Abteilung Personalentwicklung übernehmen können, in engem Kontakt mit den Chefs der jeweiligen Führungsstufen. Bei heiklen, politischen und machtorientierten Fragestellungen plädiere ich hingegen für den Beizug eines externen Beraters.

Auf einen Punkt möchte ich noch hinweisen: Internes Coaching kann nicht funktionieren, wenn der Coach hierarchisch tiefer positioniert ist als der Coachee. Daran entsteht ein unüberwindbares Akzeptanzproblem.

«Verordnetes Coaching ist in der Regel problematisch.»

Haben die Führungskräfte mitunter falsche Erwartungen an ein Coaching?

Ja, das kommt vor. Manche erwarten, dass Coachs ihre Probleme lösen – oder ihnen gleich die gesamte Führungsarbeit abnehmen, weil sie selbst keine Lust mehr auf das «dirty business» verspüren. Es ist eine Illusion, wenn jemand glaubt, die Organisation im vertraulichen Kaminfeuer-Gespräch mit dem Coach führen zu können.

Jeder kann sich «Coach» nennen – woran erkenne ich denn einen guten, erfahrenen Coach?

Es gibt gute und leider auch viele un-

fähige Coachs. Der Bedarf an Aufklärung und Orientierung ist enorm. Einige Kriterien erscheinen mir neben der rein fachlich-methodischen Qualifikation als besonders wichtig. Ein professioneller Coach klärt beim Erstkontakt ab, ob Coaching wirklich als adäquate Massnahme indiziert ist, d.h., ob der Anlass für die personenbezogene Beratung tatsächlich in einer Schwierigkeit des Betroffenen gründet, seine berufliche Rolle effizient wahrzunehmen. Gibt es allenfalls einen anderen, tieferen Anlass für die Veränderung?

«Ein guter Coach kennt sich selbst und seine Grenzen.»

Sich beraten zu lassen, ist für viele Führungskräfte ein stigmatisierendes Unterfangen ...

... genau, deshalb sondiert der Coach feinfühlig zwischen Diskretion und Transparenz: Wer darf davon wissen, dass eine Einzelberatung stattfindet, wer soll wissen, was in der Beratung abläuft? Ein vertrauenswürdiger Coach nimmt keine «Undercover»-Aufträge an; seine Arbeit ist in der Organisation klar verankert. Ein guter Coach ist auch daran erkennbar, dass er sich selbst und seine Grenzen kennt, dass er auf den einzelnen Auftrag nicht angewiesen ist und folglich jene Aufträge rasch ablehnt, deren Nichtgelingen er erahnt. Er überlässt stets dem Klienten die Verantwortung für sein Verhalten während des ganzen Beratungsprozesses.

Nicht jeder Coach passt zu jedem Klienten. Der Betroffene soll die Wahl haben – am besten aus einem Berater-Pool. Verlassen Sie sich einfach auf Ihr Gefühl: Glauben Sie, dass Sie mit diesem Menschen an persönlichen Themen arbeiten können?

Sprechen wir vom Return on Investment: Eine Studie mit Führungskräften aus «Fortune 1000 Unternehmen» ergab, dass der geldwerte Nutzen beim Coaching von Managern 5,7-mal höher ist als die dafür getätigte Investition. Inwiefern deckt sich dieses Resultat mit Ihrer eigenen Erfahrung als Coach?

Coaching macht sich bezahlt. Es stellt sich lediglich die Frage, ob die Controller auch die geeigneten Messinstrumente haben, um harte Facts aus einem weichen Prozess zu erheben. Ein Merkmal erfolgreichen Coachings kann auch sein, wenn der Klient eine andere Sicht der Probleme gewinnt. In jüngster Zeit rückt weniger der Nutzen als vielmehr der mögliche Schaden von Beratungsleistungen in den Mittelpunkt der Diskussion. Nach zahlreichen Skandalen wie Enron und Swiss steht leider die gesamte Berater-Branche unter Beschuss.

Interview: Markus Zürcher