

„Coaching ist strategischer Dialog“

Der Coach Bernd Jansen über die Grundlagen qualitätsbewußter Beratung, über Fragen und Probleme, den Alltag von Führungskräften, und dass es lohnt, sich Zeit zu nehmen

Wie schlimm muss es kommen, dass jemand Coaching braucht?

Jansen: Gar nicht schlimm! Auch die Mannschaften, die erfolgreich an der Spitze stehen, verzichten nicht auf ihren Trainer.

In Ihrer Frage steckt aber auch ein Stück falscher Wirklichkeit. Es ist leider immer noch in manchen Berufskulturen so, dass Führungskräfte, die sich beraten lassen, eine „Schwäche zugeben“.

Und warum kommen Führungskräfte zu Ihnen?

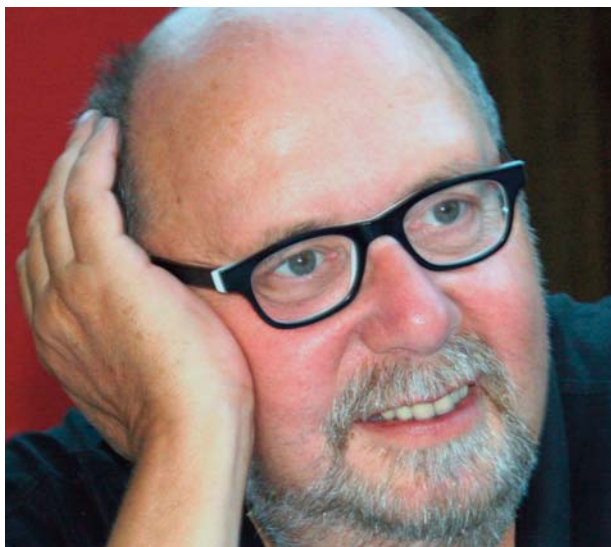
Jansen: Das sind sehr unterschiedliche Gründe und Anlässe. Am Anfang steht oft die Erkenntnis, dass zu viele Entscheidungen zu schnell „im Lauf“ getroffen werden, und dass es sinnvoll ist, manche Fragen in ausreichender Zeit von verschiedenen Seiten zu betrachten, um dann eventuell eine andere Lösung zu finden. Oft fehlt auch im Betrieb ein Gegenüber, das frei genug ist, eingefahrene Denkschablonen hinter sich zu lassen. Manchmal sind es aber auch die Krisen oder erlebten Niederlagen, die in der Beratung bewältigt und verstanden werden wollen.

Sind Führungskräfte einsam?

Jansen: Nein. Wenigstens die meisten, die ich kenne, sind kommunikative, leistungsstarke Menschen, die sich in verschiedenen Zusammenhängen und Netzen bewegen. Was aber oft fehlt, ist ein Partner für das, was ich den „strategischen Dialog“ nenne. Ein Partner, der sich mitfragt und der mitsucht bei grundsätzlichen Richtungsentscheidungen, bei inneren Werte- und Handlungskonflikten, bei Sinnauseinandersetzungen, bei Konflikten im Betrieb und zwischen Abteilungen. Wer bin ich in welcher Situation? Wo wird welche Führungskompetenz gebraucht? Wo soll ich abwarten und anderen Verantwortung lassen? Solche Fragen sind oft sehr grundsätzlich, haben sehr persönliche Antworten und lassen sich in Dienstbeziehungen nur sehr selten diskutieren.

Sie arbeiten in sehr unterschiedlichen Arbeitsfeldern? Da können Sie doch nicht immer auch kompetente Lösungen bereitstellen!

Jansen: Als Coach muss ich auch nicht alleine Lösungen bereitstellen, sondern helfen, dass wir gemeinsam an den Lösungen arbeiten. Zum anderen bin ich, wie mal jemand über mich gesagt hat, ein „guter Futterverwerter“. Ich erfasse sehr schnell komplexe Zusammenhänge und verknüpfe einzelne Informationen zu Bil-



dern. Solche Bilder und Entwürfe stiften neuen Sinn und zeigen neue Wege. Ich bin unendlich neugierig und habe keine Angst vor unbequemen Fragen. Und dann bringt das etwas höhere Alter auch vorteilhaft mit sich, dass ich von einem sehr reichen Erfahrungsschatz zehren kann.

Gibt es so etwas wie ein Arbeitsprinzip oder ein Curriculum des Coachens?

Jansen: Zunächst ist jeder Fall, jede Frage anders. Starre Systeme oder Verfahren rechtfertigen sich selber, gehen aber oft an der Besonderheit der aktuellen Frage vorbei. Gleichwohl lässt sich aber ein Prozess beschreiben, der sich auf die Komplexität der Situation bezieht.

Bitte konkret!

Jansen: Wer handelt, reduziert die Komplexität, sonst könnte er nicht handeln. Führungskräfte sind dauernd mit Entscheidungen und dem damit verbundenen Handeln beschäftigt. Viele solcher Prozesse laufen automatisch, ohne dass darüber viel nachgedacht wird. Und oft gibt dann der Erfolg der Entscheidung recht. Coaching nimmt einige wichtige Fragen aus dieser Geschwindigkeit heraus und weitet an diesem Punkt die Komplexität der Wirklichkeit aus. Das Handeln wird angehalten und das Ausgangsproblem untersucht. Hierbei beschäftigen sich der Coach und die Führungskraft von unterschiedlichen Blickwinkeln aus mit dem Problem. Da gibt es die Frage nach den persönlichen Verknüpfungen mit dem Problem. Wir untersuchen das Zusammenspiel der Rollen und Funktionen, die zu dieser Frage aufgestellt sind. Wir beschäftigen uns mit Lösungserwartungen und den unterschiedlichen Kosten, die entstehen, wenn man andere und eigene Wege geht. Wir stellen die konkrete Organisation im Fokus und untersuchen die

Frage in ihrer Relevanz zu den Strukturen des Unternehmens. Im Sinne einer erfolgreichen Problemlösung gilt es, diese Strukturen zu nutzen, zu verändern, wenn nötig, zu gestalten und mit Leben zu erwecken. Und last, not least sind die Abnehmer der Dienstleistungen und Waren zu betrachten, deretwegen es das Unternehmen und auch die Führungskraft gibt. Ihre Erwartungen bestimmen das Problemlösungsverhalten genau so stark wie die oft vorurteilsbehafteten Annahmen über diese Gruppe. In wie viel Konflikte verstricken sich z. B. Politiker, weil sie bestimmte Annahmen über ihre Wähler

pflügen, ohne wirklich zu wissen, wie es diesen geht!

Und wenn man sich das alles anschaut und diskutiert, fällt das Handeln und Entscheiden nachher noch schwerer?

Jansen: Manche Entscheidungen fallen auch schwer und müssen trotzdem getroffen werden. Am Ende jeder Reflexion steht doch die Frage nach der Entscheidung. Bei allem, was zuvor verstanden wurde, verlangt das Handeln die Reduktion der Komplexität. Jedoch zu wissen, wie diese Reduktion als geplanter und bewusst entschiedener Prozess abläuft und welche Konsequenzen diese Reduktion nach sich zieht, schafft eine wesentlich bessere Qualität der Entscheidung.

Wie lange braucht man denn einen Coach?

Jansen: Immer! Konkret reichen jedoch oft ein paar Sitzungen – manchmal auch nur eine –, das Problem zu lösen. Und wenn diese Arbeit erfolgreich war und sich gegenseitiges Vertrauen eingestellt hat, wird es zur Regel, dass man sich immer wieder trifft, um die Zeit etwas anzuhalten und die Qualität der Problemlösungen zu verbessern.

Probleme wollen gelöst werden! Wie lange muss man denn auf Sie warten, dass Sie einen Termin frei haben?

Jansen: Gar nicht, denn ich betreue nur so viele Kunden, wie mir Zeit bleibt, schnell und kurzfristig zur Verfügung zu stehen. So lässt sich, wenn's richtig brennt, anderes gut verschieben. Und bei dringenden Fragen nutzen meine Kunden in gewachsener Zusammenarbeit auch das Mobiltelefon.