Matching von Coach und Coachee: Wenn die Wahl zur Qual wird

Wenn Interessenten Vorgespräche mit mehreren Coaches führen, ist das nicht nur zeitaufwendig, sondern kann auch zur Problemverfestigung führen. Beim Münchner Triebwerkshersteller MTU Aero Engines hat man sich für eine effizientere Steuerung des Prozesses entschieden.

Schon über eine Stunde dauert das Kennenlerngespräch, denn die Frage, wie die Idee zum Coaching entstanden ist, hat bei dem potenziellen Coachee ein Ventil geöffnet. Immer neue Facetten der Problematik schildert er dem potenziellen Coach: Einer seiner Mitarbeiter ist wegen Burnout ausgefallen, er selbst macht sich deswegen große Vorwürfe und Sorgen wegen der anderen Kollegen, die ebenfalls überlastet sind. „Ich kann keine Nacht mehr durchschlafen, habe Herzrasen, Magenprobleme. Und übernächste Woche steht das Gespräch mit meinem neuen Chef an. Da befürchte ich das Schlimmste ..." Am Ende sagt er: „Ich kann mir das sehr gut vorstellen mit Ihnen, aber ich muss mir noch zwei weitere Coaches ansehen. Es wird also dauern, bis ich mich melde."

Problemverfestigung

Doch warum soll ein potenzieller Coachee überhaupt mehrere Coaches persönlich kennenlernen? Um ihm das Gefühl von Kontrolle zu vermitteln und seine Selbstverantwortung für den Coaching-Prozess zu stärken, werden viele Personalentwickler antworten. Das sind zweifellos förderliche Faktoren in Lern- und Entwicklungsprozessen. Diese vor dem Beginn von Coaching-Prozessen zu nutzen wäre allerdings nur möglich, wenn der Lernende beziehungsweise Coachee vertiefte Methodenkompetenz besitzt – was so gut wie nie der Fall ist. Die typische Führungskraft verfügt weder über differenzierte Beurteilungskriterien noch über intuitives Erfahrungswissen im Bereich Coaching. Dies führt dazu, dass Beurteilungsfehler in erheblichem Maße zum Tragen kommen. Das betrifft in erster Linie den Ähnlichkeitseffekt: Wir finden Menschen, die uns ähnlich sind, sympathischer. Sind Coach und Coachee sich sehr ähnlich, werden dadurch aber wichtige Lernchancen verpasst. Dies ist kein Widerspruch zur nachgewiesen hohen Bedeutung der guten Beziehung von Coach und Coachee für den Coaching-Erfolg (Janssen et al., 2004). Gute und erfahrene Coaches sind in der Lage, Rapport aufzubauen und sehr schnell eine vertrauensvolle Beziehung zu den unterschiedlichsten Persönlichkeiten herzustellen. Viele Personalprofis achten daher laut einer Benchmarkingstudie (von Schumann & Steininger, 2005) darauf, dass die Ähnlichkeit zwischen Coach und Coachee nicht zu groß ist. Sie sollen zwar menschlich „andocken" können, aber nicht die gleichen, sondern eher komplementäre Persönlichkeiten haben, sodass der Coachee am Modell des Coachs lernen kann. Personalmanager überlegen auch, welcher ihrer Coaches schon einmal einen ähnlich gelagerten Fall erfolgreich bearbeitet hat, und treffen danach ihre Wahl. Weitere Auswahlkriterien beziehungsweise Leitfragen der Profis sind beispielsweise: Wie gut muss der Coach in diesem speziellen Fall die Unternehmenskultur kennen? Wie viel Feldkompetenz ist erforderlich?

Margrit Spehr,
Diplom-Kulturwirtin,
Personalentwicklerin
MTU Aero Engines,
München
margrit.spehr@mtu.de

Elke Sulz,
M.A.,
Leiterin Personalentwicklung
MTU Aero Engines,
München
elke.sulz@mtu.de

Dr. Karin von Schumann,
Diplom-Psychologin,
Geschäftsführerin Von Schumann Coaching und Consulting,
München
kschumann@
vonschumann-consulting.de

Ein weiteres Argument spricht dafür, den Auswahlprozess kürzer und weniger persönlich zu gestalten: „Problem talk creates problems." Diese Aussage von Steve de Shazer, dem Begründer der lösungsorientierten Kurzzeittherapie, gilt auch für das systemische Coaching. Wenn ein Coachee seine problematische Ausgangssituation immer wieder einem jeweils neuen Coach schildert, besteht gerade bei Klienten mit einem akuten (inneren oder äußeren) Konflikt die Gefahr einer Fokussierung und Verfestigung. Wir konstruieren uns unsere Realität und nach dem amerikanischen Psychologie-Professor Jay Elfran haben Menschen die Angewohnheit, zu den Geschichten zu werden, die sie erzählen. Durch Wiederholung verfestigen sich Geschichten zu Wirklichkeiten, und manchmal halten sie die Erzähler innerhalb der Grenzen gefangen, die sie selbst erzeugt haben.

Professionelle Prozess-Steuerung

Beim Münchner Triebwerkshersteller MTU Aero Engines wird bewusst auf ein persönliches Kennenlerngespräch verzichtet und stattdessen die Möglichkeit eines telefonischen Vorab-Kontakts angeboten. Zudem übernimmt die Personalentwicklung eine klare Prozess-Steuerungsfunktion, die vor allem beim Auftragsklärungsgespräch zum Tragen kommt. Coaching wird bei der MTU bei Führungskräften aller Ebenen eingesetzt sowie bei Projektleitern und seltener auch für den letzten Schliff bei Fachexperten beziehungsweise Potenzialträgern. Häufigste Anlässe sind Veränderungsprozesse, etwa die Neuaufstellung von Bereichen, berufliche Standortbestimmung und Weiterentwicklung, Vorbereitung auf neue Aufgaben (vertikale Weiterentwicklung oder/und eine geplante Arbeitsaufnahme an einem anderen MTU-Standort) sowie Beziehungs- und Konfliktfragen. Auftraggeber des Coachings ist die direkte Führungskraft, die Personalentwicklung steuert den Prozess. So führt die zuständige Personalentwicklerin ein erstes Auftragsklärungsgespräch mit der Führungskraft und dem potenziellen Coachee. Wenn Coaching dabei als passende Maßnahme bestätigt wird, wählt sie zwei Coaches aus dem Coaching-Pool aus, gibt ihnen Hintergrundinformation und klärt den Rahmen, die Verfügbarkeit und das Interesse. Der Coachee erhält dann zwei standardisierte Coachprofile und ruft die Coaches an. Dieses telefonische Kennenlernen wird von den Coachees gut angenommen, und auch die Coaches lassen sich meist gern darauf ein, da sie das schlanke Auswahlverfahren schätzen.

Vierecks-Auftragsklärung

Der Coachee übernimmt die Verantwortung für den nächsten Prozessschritt und organisiert das Startgespräch zur Zielvereinbarung für das Coaching mit dem Coach seiner Wahl. Es ist das eigentliche Auftragsklärungsgespräch und das Herzstück der Vorphase des Coachings. Alle beteiligten Parteien begegnen sich dabei als gleichwertige Partner auf Augenhöhe, als Spezialisten mit jeweils klar definierten Kompetenzen: der Personalentwickler für die Steuerung des Gesamtprozesses, der Vorgesetzte für die Erreichung der Unternehmensziele und die zu erfüllende Aufgabe, der Coachee für die eigene Person und seine Aufgabe sowie der externe Coach als Spezialist für den Lösungsprozess. In diesem Setting ist eine hohe Methoden- und Beziehungskompetenz sowie Rollensicherheit des Coachs gefordert. Ohne den Coachee persönlich kennengelernt zu haben, muss er oder sie die Basis für eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung legen und die Zielsetzungen von Coachee und Vorgesetztem integrieren. Dafür ist ein abgestimmtes methodisches Grundverständnis von Personalentwickler und Coach unabdingbar. Diese Passung wird im Rahmen des Auswahlverfahrens für den Coach-Pool vorab geklärt.

In diesem Vierecks-Gespräch findet auch das Commitment zum inhaltlichen, methodischen und zeitlichen Horizont der Ziele statt. In möglichst konkreter Form werden Ausgangssituation, Zielsetzung sowie die Kriterien zur Zielerreichung besprochen und festgehalten. Hierzu gehört auch, das beobachtbare Verhalten des Coachees am Ende des Coachings zu benennen, an dem der Vorgesetzte eine Verhaltensänderung festmachen kann. Also etwa, dass ein offener, respektvoller Umgang zwischen Konfliktparteien beobachtbar ist oder andere Parteien bei Besprechungen höhere Redeanteile bekommen. Gleichzeitig werden Ziele formuliert, die den Vorgesetzten in seiner Führungsfunktion in die Pflicht nehmen, so etwa das Commitment zu häufigeren und direkten Feedbackgesprächen. Die Personalentwicklerin, die den Prozess begleitet, verfasst die Coaching-Vereinbarung und stellt sie allen Teilnehmern des Startgesprächs zur Verfügung. Anhand dieser Vereinbarung wird auch im Coaching-Abschlussgespräch mit allen beteiligten Prozesspartnern die Weiterentwicklung des Coachees reflektiert und eine standardisierte Evaluation des Prozesses und des Ergebnisses vorgenommen. Die Sicht von Coachee und Vorgesetzten im Hinblick auf die Zielerreichung werden verglichen und eine erste Bilanz gezogen. Durch dieses Gespräch wird die externe Unterstützung symbolisch beendet und in die Führungsbeziehung „übergeben". Der Vorgesetzte spielt nach Abschluss des Coachings eine wichtige Rolle, um den Coaching-Erfolg nachhaltig zu sichern. Zudem telefoniert der Personalentwickler etwa ein halbes Jahr nach Ende des Coachings noch einmal mit dem Coachee.

Die Frage „Wo liegt die Kontrolle für den Coaching-Prozess?" ist bei der MTU eindeutig geklärt. Die Personalentwicklung hat die Steuerungsfunktion und nimmt so Coachee und Führungskraft gezielt in die Pflicht.

Weiterführende Literatur

Efran, J. S., Lukens, M. D. & Lukens, R. J. (1992). *Sprache, Struktur und Wandel: Bedeutungsrahmen der Psychotherapie.* Dortmund: Verlag Modernes Lernen.

Jansen, A., Mäthner, E. & Bachmann, T. (2004). *Erfolgreiches Coaching: Wirkfaktoren im Einzel-Coaching.* Kröning: Asanger.

von Schlippe, A. & Schweitzer, J. (2003). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung.* Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

von Schumann, K. & Steininger, T. (2005). Wann ist Coaching erfolgreich? *Managerseminare, 9/2005,* 4–7.