

Beratung versus Coaching anhand eines Praxisbeispiels



Erstellt von: Jacqueline Irrgang
CCQ
Simrockstr. 88
40235 Düsseldorf

©

Alle Texte und Ansätze sowie deren Ausführung sind mein geistiges Eigentum, für das ich Urheberrecht in Anspruch nehme.

Die unmittelbare und mittelbare Verwertung, Vervielfältigung, Nutzung oder Nachahmung sind in jedem Falle nur nach Erteilung meiner vorherigen, schriftlichen Zustimmung zulässig.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Ausgangssituation	2
2.1	Beratungsauftrag.....	2
2.2	Beratungsverlauf	3
2.3	Beratungsergebnis	5
3	Systemische Betrachtung	5
3.1	Wie hätte der Auftrag anders lauten können?	6
3.2	Welche Coachingmethoden sind hier sinnvoll?	7
3.3	Gewählte Coachingmethode	8
3.3.1	<i>Elemente aus der Verhaltenstherapie</i>	8
3.3.2	<i>Organisationsaufstellung</i>	9
3.4	Möglicher Ablauf und Ergebnis des Coachings.....	12
3.5	Von der Berater-Rolle in die Coaching-Rolle.....	14
3.5.1	<i>Chancen</i>	15
3.5.2	<i>Risiken</i>	15
3.5.3	<i>Resümee</i>	15
	Literaturverzeichnis	16

1 Einleitung

In Zeiten, in denen Unternehmen fusionieren, Staatsunternehmen privatisiert und Unternehmen für die Börse fit gemacht werden, stehen Führungskräfte neuen komplexen Aufgaben gegenüber. Zu den komplexen Aufgaben gehören unter anderem Umstrukturierungen, Zusammenlegung von Abteilungen oder Outsourcing von Unternehmensbereichen. Oft sind sie auf die neuen Aufgaben nicht vorbereitet und eine zusätzliche Qualifikation ist zeitaufwendig. In dieser Situation wird ein Berater ins Unternehmen geholt, der die Führung berät und sie gegebenenfalls bei der Umsetzung unterstützt.

In der Regel erhält der Berater nur einen Teilbereich (z.B. Outsourcing eines Unternehmensbereiches) als Auftrag. Gerade bei dem zuvor genannten Thema ist es aber wichtig, das Unternehmen als „Ganzes“ zu betrachten. Der Berater bewegt sich in einem Spannungsfeld zwischen Beratungsauftrag und „unsichtbaren“ Widerständen. Gründe für die Widerstände können sein:

- Angst, alt bewährtes loszulassen
- Werte neu zu definieren bzw. auf Richtigkeit zu prüfen
- Neues zu beginnen

Durch das Auseinanderreißen von Bereichen und damit von Beziehungen, wird ein Teil der Kraft, die aus dem Beziehungsgeflecht entsteht, genommen. Die Frage nach gültigen Werten wird neu gestellt. Es entwickeln sich neue Energien, die es gilt, richtig zu nutzen. Und genau hier entsteht die Frage an jeden Berater:

**Wo endet die Beratung und wo fängt das Systemische Coaching an?
Kann es überhaupt eine Mischform aus Beratung und systemischem Coaching geben? Wie grenze ich mich als Berater / Coach ab?**

Dieser Antwort möchte ich anhand eines Praxisbeispiels näher kommen.

2 Ausgangssituation

In dem vorliegenden Praxisfall handelt es sich um einen Staatsbetrieb, der aufgrund der steigenden Zahl der Wettbewerber nun privatisiert wurde. Aus dem Staatsbetrieb entstand eine AG. Eine externe Unternehmensberatung hat den Betrieb systematisch durchforstet, unrentable oder „überflüssige“ Bereiche geschlossen, kostenintensive (personalintensive) in eine GmbH ausgegründet. Die GmbH verhandelte einen eigenen Tarifvertrag, an den die Mitarbeiter mit unter 25 Jahren Betriebszugehörigkeit angeschlossen wurden. Geht die GmbH innerhalb der ersten fünf Jahre in die Insolvenz, haben die Mitarbeiter ein Rückkehrrecht und können nicht betriebsbedingt gekündigt werden. Überlebt die GmbH die ersten fünf Jahre, sind sie von dem alten Unternehmen komplett abgekoppelt und die alten Rechte sind nicht mehr wirksam. Für die Mitarbeiter, die länger als 25 Jahre dem Betrieb angehören, bleibt alles beim Alten. Ihr Arbeitgeber hat nur einen neuen Namen. Sie sind unkündbar und behalten alle betriebsintern erworbenen Ansprüche. Die Relation der Mitarbeiter bis zu 25 Jahren / über 25 Jahre Betriebszugehörigkeit beträgt 50:50.

Der Geschäftsführer wurde aus den internen Reihen ernannt. Er hatte sich auf einen Bereichsleiterposten in der neuen AG beworben, den er nicht bekommen hatte. Als Ausgleich wurde ihm die Position des Geschäftsführers angeboten.

2.1 *Beratungsauftrag*

Die GmbH ist nun seit drei Jahren selbständig und macht immer noch Verluste. Da fast zu 100% die GmbH die Aufträge aus der AG erhält, ist der Verlust nicht nachvollziehbar. Daher hat der Vorstand uns gebeten, die GmbH näher zu durchleuchten.

Der konkrete Beratungsauftrag lautete:

Ermittlung von Einsparpotential der GmbH bzw.

Einsparung von 800.000 € innerhalb eines Jahres

Uns wurden die o.g. Rahmenbedingungen bezüglich der Mitarbeiter genannt. Das bedeutete, Mitarbeiterentlassung war nur bei den Mitarbeitern möglich, die noch nicht 25 Jahre im Unternehmen waren und hier auch erst nach Ablauf der fünf Jahre, da sie sonst von ihrem Rückkehrrecht Gebrauch machen können.

2.2 Beratungsverlauf

Die GmbH besteht aus drei Geschäftsbereichen. Bei Durchsicht der Kostenstruktur fiel auf, dass ein Geschäftsbereich gewinnbringend arbeitete und den verlustreichen Geschäftsbereich quersubventionierte. Der dritte Geschäftsbereich erarbeitete eine schwarze 0.

Kurzüberblick über die 1. und 2. Führungsebene¹.

Mr. Boss: 47 Jahre alt, verheiratet, drei Kinder im Alter von 20 (Tochter), 17 (Tochter) und 12 (Sohn) Jahren. Die Ehefrau arbeitet nicht. Promoviert als Dr. der Mathematik und liebt den Bereich Forschung und Entwicklung. Er träumt von „alten“ Zeiten, in denen er seine Forschungsergebnisse dem Exbundeskanzler Kohl vorstellen durfte.

Bereichsleiter Mr. Loss: 46 Jahre alt, verheiratet, zwei Kinder im Alter von 14 (Sohn) und 15 (Tochter) Jahren. Die Frau betreibt einen Schneeräumdienst. Er ist Diplom-Ingenieur und baut zur Zeit sein Haus um. Dieser Bereich schreibt hohe Verluste.

Bereichsleiter Mr. Winner: 49 Jahre alt, verheiratet, keine Kinder. Hält sich gern in seiner Wahlheimat Schweden auf, wo er ein Haus besitzt. Er ist gelernter Elektromechaniker. Dieser Bereich erwirtschaftet Gewinn.

¹ Namen wurden aus datenschutzrechtlichen Gründen verändert.

Beratung versus Coaching

Bereichsleiter Mr. Black Zero: 49 Jahre alt, verheiratet, drei Kinder im schulpflichtigen Alter. Promoviert als Dr. der Physik und trainiert in seiner Freizeit eine Handball-Mannschaft. Er hat Kommunikationsprobleme mit seinen weiblichen Mitarbeitern, die er schon erkannt hat und mit einer externen Trainerin bereits besprochen hat.

Die drei Bereichsleiter sind vom Organigramm her auf gleicher Ebene. Mr. Loss und Mr. Winner verdienen dasselbe, Mr. Black Zero verdient ungefähr 50.000 € weniger. Die 3. Führungsebene besteht aus den Meistern. Es folgen die Handwerker.

Anmerkung 1: Die Motivationen der Bereichsleiter scheinen unterschiedlich zu sein. Während Mr. Boss seine eigenen Ziele verfolgt und ein starkes Bedürfnis nach Macht und Ruhm hat, haben Mr. Loss und Mr. Black Zero ein hohes Sicherheitsdenken. Mr. Winner hingegen hat keine Familie und somit keine nennenswerten Verpflichtungen. Das lässt ihn entspannter erscheinen.

Anmerkung 2:

Es wurden intensive Gespräche mit der Führungsebene geführt. Interessant war, dass Mr. Winner und Mr. Black Zero immer wieder Ideen für neue Vermarktungskonzepte entwickelten und trotz der bestehenden Mitarbeitersituation den Blick nach vorne gerichtet hatten. Mr. Loss lebt stark in der Vergangenheit und es wurden immer wieder Sätze laut wie „früher hatten wir mehr zu sagen“
„seitdem wir ausgelagert sind, tritt die Mutter uns mit Füßen“
„früher war er mein Kollege und wir arbeiteten in einem Team, jetzt macht er mir Vorschriften“

Die Bilanzen sowie die G + V-Rechnung wurden von uns analysiert und die Kostenstrukturen nach Potentialen durchforstet. Dabei stellte sich heraus, dass es zwar ein flexibles Jahresarbeitszeitkonto gab, aber die Handwerker in der Hochsaison (im Sommer ist Bausaison) Urlaub nahmen und im Winter aufgrund mangelnder Aufträge bei vollem Lohnausgleich zu Hause blieben. Sonstige Zuschüsse wie Schlechtwettergeld oder Winterzulage wurden von der GmbH nicht betrachtet und somit nicht in Anspruch genommen.

2.3 Beratungsergebnis

Durch Urlaubssperre im Sommer, bessere organisatorische Verlagerung von Tätigkeiten, die auch im Winter erledigt werden können und Kürzung des Marketingbudgets konnten 1,2 Mio. € eingespart werden.

Da der gesamte Umfang des Beratungsergebnisses für die weitere Betrachtung nicht relevant ist, möchte ich erst einmal auf eine weitere Ausformulierung verzichten.

3 Systemische Betrachtung

Beginn des Projektes war Ende Juli 2004. Während des Beratungsverlaufes, ausgelöst durch die vielen formellen und informellen Gespräche mit der Führung und den Mitarbeitern hatte ich immer wieder das Gefühl, dass wir es zwar schaffen, den Beratungsauftrag zu erfüllen, das Kernthema aber ein anderes ist.

Die Fragen an mich selbst waren:

Welche „wahre“ Motivation des Vorstandes steckt hinter dem Auftrag?

Welche Motivation hat der Geschäftsführer?

Welche Motivation haben die Bereichsleiter?

Gibt es eine Unternehmensstrategie und eine Vision?

Warum soll der Mitarbeiter daran interessiert sein, dass die GmbH nach Ablauf von fünf Jahren noch existiert

Da meine Coaching-Ausbildung mit dem Beratungsprojekt parallel lief, fing ich als Berater an, den Beratungsauftrag als Coach zu betrachten. Folgende Fragen kamen dabei zu Tage:

1. Wie hätte der Auftrag anders lauten müssen?
2. Wie hätte ein Coaching ausgesehen, und was wäre ein mögliches Ergebnis des Coachings gewesen?
3. Welche Methoden hätte ich als Coach angewandt?
4. Wie kann ein Wechsel vom Berater in die Rolle des Coaches erfolgen und welche möglichen Risiken können entstehen?

3.1 Wie hätte der Auftrag anders lauten können?

In einem ersten Akquisitionsgespräch bekommt der Berater vom Auftraggeber die ersten Informationen und der Berater stellt mit dem Hintergrundwissen eines „systemischen Coachs“ gezielt Fragen nach:

- Wie wurde die Entscheidung der Umwandlung von einem Staatsbetrieb in eine AG in das Unternehmen kommuniziert?
- Da Unternehmensteile in eine GmbH ausgegliedert wurden, ist es interessant zu wissen, wie die Ausgründung stattgefunden hat (wurden die Mitarbeiter informiert und wurde ihnen für ihre bisherige Arbeit gedankt)
- Warum arbeitet die GmbH nach drei Jahren noch immer nicht profitabel? (Hypothese des Auftraggebers einholen)

Das Angebot hätte als Mischform von Beratung und Coaching wie folgt aussehen können:

Beratungsauftrag:

- Analyse von Bilanz und G + V-Rechnung
- Analyse der Geschäftsprozesse und deren Kostenstruktur
- Erarbeitung von Vorschlägen für die Kostenreduktion
- Unterstützung bei der Umsetzung

Coachingauftrag:

Bei der Anliegenklärung wird folgender Auftrag formuliert:

- Angebot an die 1. und 2. Führungsebene, 1 ½ Stunden Einzelgespräche durchzuführen. Ziel der Einzelgespräche ist die Standortbestimmung der einzelnen Personen.
- Analyse der Geschäftsbeziehung sowie Beziehung in den Abteilungen und Teams. Standortbestimmung der Organisation.
- Moderierter Workshop zur Entwicklung einer Unternehmensstrategie und -vision

Im 2. Akquisitionsgespräch wird mit dem Auftraggeber das Angebot durchgesprochen und empfohlen, die 1. und 2. Führungsebene bereits in der vorvertraglichen Phase mit ein zu beziehen. Das hat den Vorteil, dass Beratung / Coaching nicht aufdiktiert werden und schon hier ein Rapport hergestellt werden kann.

3.2 Welche Coachingmethoden sind hier sinnvoll?

Bei Durchsicht der unterschiedlichen Coachingmethoden (hier werden nur die Oberbegriffe genannt) könnten die folgenden Methoden sinnvoll sein:

a) klientenzentrierte Gesprächsführung

Ein entscheidendes Kennzeichen des klientenzentrierten Ansatzes ist es, dem Klienten keine Interpretationen, Ratschläge oder fertige Lösungen anzubieten, sondern die Auseinandersetzung mit emotionalen Prozessen und das Finden neuer Wege und Betrachtungsweisen zu fördern.²

² Vgl. Sabine Weinberger, Klientenzentrierte Gesprächsführung, Seite 33

b) Verhaltenstherapie

Die Wirkung der Verhaltenstherapie besteht darin, in und außerhalb der Behandlung Lernprozesse in Gang zu setzen. Der Betroffene soll in die Lage versetzt werden, eigene - oft gewohnheitsmäßig ablaufende - Verhaltensmuster zu verändern, die bislang seinem Wohlbefinden im Wege stehen³.

c) Aufstellungsarbeit

Mit dem Instrument der Aufstellung kann Unbewusstes sichtbar werden und als kraftvolle Ressource in Lösungsbilder einfließen⁴.

3.3 Gewählte Coachingmethode

Es wurde bewusst auf die Methode „klientenzentrierte Gesprächsführung“ verzichtet, da der Coach in der Regel bei diesem Coachingansatz aktiv zuhört und den Klienten spiegelt. Da es aber im ersten Schritt wichtig ist, den Coachee aktiv zur derzeitigen Arbeits- und Lebenssituation zu interviewen, ist die Entscheidung auf Elemente der Verhaltenstherapie gefallen. Im zweiten Schritt wird mit der Führungsebene eine Organisationsaufstellung mit „Playmobilfiguren“ durchgeführt, um die unbewusste Ebene sichtbar zu machen.

3.3.1 ELEMENTE AUS DER VERHALTENSTHERAPIE

Unter der Annahme, dass die 1. und 2. Führungsebene zunächst nicht mit einem konkreten Problem ins Coaching / Einzelgespräch kommen, wird auf das Feedback zunächst verzichtet. Für den Coach ist es wichtig zu sehen, wo die einzelnen Personen momentan stehen. Die

³ Vgl. Ascoach SC2, Seite 51

⁴ Vgl. Ascoach SC2, Seite 19

Verhaltenstherapie erlaubt es, aktiv zur aktuellen Lebens- und Arbeitssituation nach zu fragen. Für den Auftrag ist daher sinnvoll

- Die sozialen Regeln zu erfassen
- Fragen zu Personen / Personengruppen zu stellen
- Fragen zur Gegenwart zu stellen

Ziel des Coachs sollte es sein, in den Einzelgesprächen die Bereichsleiter dort abzuholen, wo sie stehen.

3.3.2 ORGANISATIONSAUFSTELLUNG

Die Organisationsaufstellung gibt Hinweise auf Beziehungsverhältnisse und

-strukturen (Koalitionen, Konkurrenz, Ablehnung, Ausbeutung, Machtmissbrauch, Sündenbockdynamik) und auf Hypothesen aus der Vergangenheit (z.B. durch die Nichtwürdigung der Verdienste von Mitarbeitern oder das Vergessen heraus gedrängter oder ausgeklammerter Mitarbeiter)⁵.

Da die GmbH eine Ausgründung aus einem bestehenden System war, ist es von elementarer Bedeutung, wie die Abspaltung vonstatten ging und wie die Personen in ihren Rollen gewürdigt und verabschiedet wurden.

Für das im Coachingauftrag formulierte Anliegen (Analyse der Geschäftsbeziehung) sind hier nur die wichtigsten Vorteile einer Organisationsaufstellung aufgezeigt:

- Eigenen Platz im System finden
- Auflösung systemischer Verstrickungen
- Erkennen von Störungen im System
- Beziehungsverhältnisse klären

Dabei gibt es systemerhaltende Prinzipien, die zu beachten sind⁶:

⁵ Vgl. Ascoach SC1, Seite 3

⁶ Vgl. Ascoach SC1, Seite 4 ff.

1. Recht auf Zugehörigkeit

In jeder Organisation / Familie hat jeder das Recht auf Zugehörigkeit.

Erkenntnisse aus dem Fallbeispiel:

Die Mitarbeiter fühlen sich sowohl zu dem Konzern als auch zu der GmbH nicht richtig zugehörig.

2. Geben und Nehmen

Nur wenn ein Gleichgewicht zwischen „Geben und Nehmen“ herrscht, entsteht eine Balance. Ist die Waage in einer Schiefelage, entsteht Unzufriedenheit und Konflikte.

Erkenntnisse aus dem Fallbeispiel:

Bei der Ausgründung wurde den Mitarbeitern die Vergütung gekürzt. Eine Gegenleistung haben sie dafür nicht erhalten.

3. Wer länger da ist, hat Vorrang

Das gilt gleichermaßen für Organisationen und Familien. Das bedeutet, wer zuerst da war, hat die älteren Rechte. Besonders in Organisationen, in denen Mitarbeiter auf gleicher Ebene sind, ist diese Regel zu beachten.

Erkenntnisse aus dem Fallbeispiel:

Mr. Zero ist länger im Unternehmen, hat einen Dr. Titel und ist mit den anderen beiden Bereichsleitern auf gleicher Ebene. Und trotzdem verdient er weniger.

4. Leitung hat Vorrang

Positionen müssen beachtet werden. Führung kann nicht ohne weiteres weg delegiert werden.

5. Leistung muss anerkannt werden

Wird Leistung nicht anerkannt, entsteht Frust und gute Mitarbeiter gehen in Regel zuerst.

Erkenntnisse aus dem Fallbeispiel:

Die Mitarbeiter aus dem Bereich von Mr. Winner sind frustriert, weil sie den Bereich von Mr. Loss quer subventionieren.

6. Bleiben und Gehen

Bleiben kann jeder, der die Organisation braucht, respektiert und der seine Funktionen ausübt. Ein Mitglied, das die Organisation nicht mehr braucht, respektiert und seine Funktionen nicht ausübt, schadet dem System, wenn es trotzdem bleibt. Wichtig ist in diesem Fall, dass eine Trennung des Mitgliedes von der Organisation in gutem Einvernehmen und in gegenseitiger Würdigung vollzogen wird. Geschieht dies nicht, kann es wieder zu unvorhergesehenen Wirkungen innerhalb der Organisation kommen.

Erkenntnisse aus dem Fallbeispiel:

Es gibt einige Mitarbeiter, die wissen, dass sie auch in der neuen Organisation unkündbar sind. Sie feiern oft krank und die bestehende Arbeitsbelastung wird auf die zur Verfügung stehenden Mitarbeiter verteilt.

7. Organisationen sind aufgabenorientierte Systeme

„Oft beschäftigen sich Mitarbeiter mit sich selbst, mit Beziehungsproblemen oder klagen über <die da oben> und die Zustände. Dann ist es wichtig, die Aufgabe, das Ziel oder die Kunden aufzustellen.“

8. Stärkung oder Schwächung

Nur am „richtigen Platz“ kann sich positive Energie entfalten.

Erkenntnisse aus dem Fallbeispiel:

Da der Geschäftsführer sich ursprünglich auf einen Bereichsleiterposten beworben hat, den er nicht erhalten hat, stellt sich hier die Frage, ob er auf dem richtigen Platz steht.

9. Das Alte und das Neue

Nur wenn das „Alte“ gewürdigt wird kann das „Neue“ eine Chance haben.

Erkenntnisse aus dem Fallbeispiel:

Die Mitarbeiter wurden aus dem alten System (Konzern) nicht würdig verabschiedet. Daher können sie sich nicht richtig mit der neuen GmbH identifizieren.

3.4 Möglicher Ablauf und Ergebnis des Coachings

Zunächst ist es sehr wichtig, einen guten Rapport herzustellen und herauszufinden, mit welcher Motivation die einzelne Führungskraft dem Coach begegnet. Unter der Voraussetzung, dass die Führungsebene 1 und 2 das Angebot des Einzelgesprächs / Coachings annimmt werden folgende Hypothesen über das Grundverhalten⁷ der Bereichsleiter aufgestellt:

Mr. Boss gehört wahrscheinlich in die Kategorie „**Co-Berater**“. Er hat alles im Griff und versteht gar nicht, wieso jetzt ein Berater / Coach im Haus ist. Alle Lösungsvorschläge vom Berater sind somit zum Scheitern verurteilt. Als Coach besteht die Chance, dass Mr. Boss die Lösungsvorschläge unterbreitet und sie gemeinsam mit dem Coach aus der Expertensicht betrachtet.

⁷ Vgl. Sonja Radatz, Beratung ohne Ratschlag, S. 137 ff.

Beratung versus Coaching

Wichtig: Die Lösungskompetenz von Mr. Boss ernst nehmen, um im Hintergrund an der wahren Problemlösung zu arbeiten.

Gefahr: Wird Mr. Boss als Experte nicht ernst genommen, wird er die Kompetenz des Coaches beim nächst höheren Vorgesetzten in Frage stellen. Dies wirft ein schlechtes Licht auf den Coach und schadet eventuell seinem Image.

Mr. Loss gehört wahrscheinlich in die Kategorie „**Klagender**“. Egal was ihm der Berater vorgeschlagen hat, wurde mit der Äußerung abgetan

Zitat:

„Das habe ich schon probiert. Bei den hohen Mitarbeiterkosten kann ich keine marktüblichen Preise anbieten. Außerdem funktionieren die Meister nicht so, wie ich das will.“

Anmerkung:

Interessant ist, dass genau in diesem Bereich die Mitarbeiter im Sommer Urlaub nehmen, obwohl das die Hauptbausaison ist.

Wichtig: Um mit dem Klagenden erfolgreich umgehen zu können, muss sich der Coach in die Tiefen des Problemkellers bewegen und den Coachee zum Ziel hinauf ziehen.

Gefahr: Der Umgang mit Klagenden erfordert sehr viel Geduld. Die Gefahr besteht besonders als Berater, dass man in der Coachrolle die Geduld verliert.

Mr. Black Zero gehört wahrscheinlich in die Kategorie „**echte Kunden**“. Er ist stark zielorientiert und sieht die Themen, die er anpacken muss. Die Probleme, die er mit seinen Mitarbeiterinnen hat, sind klar erkannt und der Coach kann mit ihm an der Erreichung der Lösung „Einbindung der weiblichen Mitarbeiter in das gesamte Team“ arbeiten.

Bei **Mr. Winner** ist es schwer, einer der vier Grundhaltungen zuzuordnen. Er ist mit seinem Bereich erfolgreich. Trotzdem wirkt er manchmal gestresst (hat Neurodermitis an den Händen).

Als Ergebnis des Einzelcoachings wird sich möglicherweise die Folgeaufgabe ergeben, Verstrickungen in der Organisation aufzulösen. Erst wenn Verstrickungen aufgelöst sind, kann gemeinsam an einer Unternehmensstrategie und Vision gearbeitet werden.

Verstrickungen in diesem vorliegenden Fall sind:

- Bei der Ausgliederung wurden die Mitarbeiter nicht gewürdigt (wurden abgeschoben)
- Alle mussten „Alt bewährtes“ verlassen ohne das neue Ziel konkret zu kennen (fehlen einer Unternehmensstrategie und Vision)
- Keine gleichberechtigte Bezahlung trotz gleicher Führungsebene
- Dem Wunsch von Mr. Boss nach einem Bereichsleiterposten im Konzern wurde nicht entsprochen. Steht er wirklich auf dem „richtigen Platz“?

Durch die Organisationsaufstellung können sich diese Verstrickungen im System lösen und alle auf den „richtigen Platz“ stellen. Erst dann ist es möglich, nach vorne zu schauen und gemeinsam Unternehmensziele zu definieren.

3.5 Von der Berater-Rolle in die Coaching-Rolle

Der Berater ist ein Experte und präsentiert in der Regel die Lösung. Das hat Vor- und Nachteile. Der Vorteil liegt darin, dass sich das Unternehmen für bestimmte Aufgabenstellungen (z.B. Prozessoptimierung) einen Berater ins Haus holt. Für kurzfristige Aufgabenstellungen müssen somit nicht langfristig Mitarbeiter und die damit einher gehenden Verbindlichkeiten eingegangen werden. Der Nachteil besteht darin, dass mit dem Ausscheiden des Beraters auch das Know-how weg ist. Er nimmt dem Kunden die Verantwortung von den Schultern und löst das Problem **kurzfristig**.

Der Coach unterstützt beim Finden der Lösung. Der Klient erkennt selber seine Aufgaben und Chancen und findet die für sich beste Lösung. Wie heißt es so schön:

„Der der ein Problem hat, trägt die Lösung in sich“

3.5.1 CHANCEN

Beherrscht ein Berater auch „systemisches Coaching“ kann er z.B. „unsichtbare Barrieren“ erkennen und systemische Verstrickungen lösen. Er kann je nach Bedarf in die eine oder andere Rolle schlüpfen. Dabei muss er sich zu jeder Zeit bewusst sein, in welcher Rolle er sich befindet.

3.5.2 RISIKEN

Die Grundhaltung des Coachs ist unter anderem absolute Absichtslosigkeit. Das bedeutet, er bewertet nichts und geht unvoreingenommen in das Coaching. Wenn er vorher aber als Berater tätig war, kann er nicht mehr wertfrei sein und die Gefahr besteht, dass er als Coach immer wieder in die Beraterrolle fällt. Daher ist es wichtig sicher zu stellen, da er

- Das Anliegen klar mit dem Coachee formuliert
- Er die Erlaubnis hat, zu coachen
- Komplette aus der Beraterrolle rausgeht (keine Lösung mehr präsentiert)

3.5.3 RESÜMEE

Es ist leichter als Coach in eine Beraterrolle zu schlüpfen als umgekehrt. Der Coach ist unvoreingenommen und betrachtet das Anliegen systemisch und kann dann den Coachee bei der Lösung begleiten.

Besteht zunächst ein Beratungsauftrag und stellt dann der Berater fest, dass es eigentlich ein Coachingthema ist, wirkt er schnell unglaublich und gelangt in eine Rechtfertigungshaltung, warum er das nicht von Anfang erkannt hat.

Systemisches Coaching als Chance für die Zukunft:

Coaching und Beratung sind eng miteinander verzahnt. Durch das systemische Coaching können Störungen im System / Organisationen schnell und effizient erkannt werden. Die Beratung kann sich dann auf die Inhalte konzentrieren und muss nicht mit unsichtbaren Barrieren kämpfen.

Wunsch der Autorin

Vielleicht wird eines Tages durch systemisches Coaching die „Selbstverantwortung“ in unserer Wirtschaft wieder mehr präsent sein.

Literaturverzeichnis

Bücher

- | | |
|--------------------|--|
| Radatz, Sonja | „Beratung ohne Ratschlag“ 2. Auflage 2002 |
| Weinberger, Sabine | „Klientenzentrierte Gesprächsführung“ Auflage 2005 |
| Studienbriefe | Ascoach SC1 |
| | Ascoach SC2 |