

promove letter 01/10

Was Unternehmen und Führungskräfte durch Coaching lernen können

Was ist Coaching? Schon die Herkunft des Ausdrucks ist umstritten. Während die einen den Ursprung im englischen Wort „coach“ sehen – also eine Kutsche, die Menschen von einem Ort zum anderen befördert - orten ihn die anderen historisch weiter in der Vergangenheit im ungarischen Ort „Koks“, wo im fünfzehnten Jahrhundert eine sehr populäre Art eines hölzernen Wagens produziert wurde. Kutschen und Wagen – in beiden sitzen Menschen. Beide bewegen sich. Auf das Geschäftsleben umgemünzt heisst dies: Coaching bietet die systematische Unterstützung eines Individuums, sich an verändernde geschäftliche Rahmenbedingungen anzupassen.

Coaching ist Lernen

Aus unternehmerischer Sicht macht Coaching dann Sinn, wenn bei Mitarbeitenden, Teams oder Führungskräften erweiterte Qualifikationen, Kompetenzen oder Verhaltensweisen entwickelt werden sollen, um *in verändernden Rahmenbedingungen* weiterhin produktiv zu sein. Coaching ist also kein anthroposophischer Ansatz, sondern richtet sich klar an Businesszielen aus. Coaching ist eine *Präventionsmethode*. Sie befähigt die Menschen, rechtzeitig zu lernen.

Nun geht jeder Mensch anders mit neuen Situationen um. Während die einen wenig Mühe bekunden, etwas Neues auszuprobieren, wehren sich die anderen gegen jede Veränderung. Entscheidend ist es also beim Einsatz von Coaching, nicht nur die ursprüngliche Intention – also die der Bewegung – zu erreichen, sondern dies auf Basis unterschiedlicher Lernmodi bei Individuen zu tun.

Lernen durch Verstehen

Beim Lernen kann es um *Verstehen* gehen. Wenn es etwa darum geht, neue Prozesse in einem Unternehmen zu verankern, dann müssen die Mitarbeitenden diese verstehen. Dies gilt auch bei der Einführung einer neuen Software. Nun wird bei Schulungen oft der Schwerpunkt auf die fachliche Komponente der Einführung gelegt – anstatt den Mitarbeitenden die Chance zu geben, den *Grund* bzw. die *Sinnhaftigkeit* für die Einführung zu erkennen. Dabei wissen wir aus der Forschung: Lernen geht massiv einfacher, wenn der Inhalt für die Menschen kohärent ist. Aaron Antonovsky beschreibt das Kohärenzgefühl als notwendige Voraussetzung, um bei Menschen die Bereitschaft für Lernen zu schaffen. Er sieht es als Flussgrösse zwischen Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit.

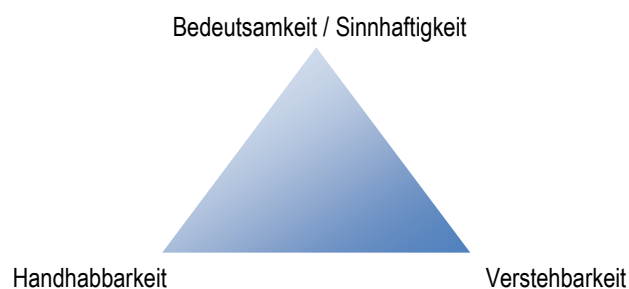


Abbildung 1: Die Einflussgrößen auf das Kohärenzgefühl
In Anlehnung an Aaron Antonovski: Salutogenese – Zur Entmystifizierung der Gesundheit. 1997.

Haben die Menschen verstanden, warum eine Sache Sinn macht, geht es mit dem Lernen flüssiger voran. Oftmals reicht so eine einzige Coaching-Session aus, um die Bereitschaft von Menschen für Neues zu schaffen.

Lernen durch Erkennen

"Erkenne Dich selbst!" Die Auseinandersetzung mit sich selbst war bereits den alten Griechen geläufig. Und auch heute noch ist das persönliche Erforschen des eigenen Wissens, das bewusste Sichtbarmachen der eigenen Ressourcen und der achtsame Umgang mit der eigenen Identität stets Quell neuen Lernens. Wenn es etwa in



einem Gesundheitscoaching darum geht, die eigenen Life & Work-Balance zu definieren, dann sprechen wir von Lernen durch Erkennen. Im Coaching wird diese Lernform durch die pure Präsenz des Coaches unterstützt. Bei dieser Lernform geht es eher um das "Sein" als um das "Tun". Wenn der Coach mit dem Coachee zusammen den Raum schafft, um zu Denken und sich selbst sein zu dürfen, findet Lernen durch Erkennen statt.

Eine zentrale Herausforderung im Coaching von Führungskräften auf der Erkenntnisebene ist, dass sie diese Lernform oft als nicht notwendig betrachten. Führungskräfte wissen eh alles. Und es soll alles schnell gehen: "quick wins" müssen her. Erfahrene Coaches lassen sich nicht aufs Glatteis führen. Sie wissen um die Kraft der Erkenntnis und verhelpen Führungskräften zu einem Umdeuten – und somit zu mehr Leadership Performance.

Lernen durch Verhalten

Lernen kann auch durch Imitation von erfolgreichen Verhaltensweisen erfolgen. Der Coach hat hier vor allem die Aufgabe, die richtigen Lernbeispiele zu finden, um beim Coachee die Anschlussfähigkeit sicherzustellen. Wenn es etwa im Development Coaching in der Vorbereitung eines Mitarbeiters auf eine neue Führungsrolle darum geht, die eigenen Erfolgsdefinitionen herauszuarbeiten, so eignen sich Analogien. Für einen Hobby-Bergsteiger ist es greifbar, Erfolg mit dem Empfinden bei einer Bergtour zu vergleichen. Für einen passionierten Gärtner kann es durchaus Sinn machen, Erfolg in Wachstumsphasen erleben zu lassen.

Double loop learning

Schon Agyris und Schon haben die Idee des Double loop learnings thematisiert. Auch Peter Senge ist mit seiner lernenden Organisation ein Verfechter des Ansatzes: Zurückzutreten, so einen Blick aufs Ganze, aus der Metaebene, zu erhalten und dadurch Zusammenhänge besser zu verstehen, ist ein wesentlicher Lernansatz, wie er etwa im Executive Coaching oft zum Einsatz kommt.

Transformationslernen

Menschen können auch dank Krisen lernen. Eine Restrukturierung, verloren gegangene Aufträge oder eine feindliche Übernahme können dazu beitragen, bei Menschen die Situation zu schaffen, die sie sich am wenigsten vorstellen wollten. Die Herbeiführung einer nicht gewollten Situation kann auch im Coaching herbeigeführt werden, etwa durch eine paradoxe Intervention oder eine Provokation. In Nachfolge-Coachings etwa stehen wir oft vor dem Problem, dass Personen ihren Platz nicht frei machen wollen. Der Stelleninhaber konzentriert sich dabei voll und ganz auf das Erreichte, aus Angst vor einer unerfüllten Zukunft. Wenn wir merken, dass die Person klammert, stellen wir die Frage: „Wie lange wollen Sie denn noch leben?“ Diese Frage setzt oft unerwartete Energien frei und schafft Platz für eine Transformation.

Coaching heisst: Im gleichen Boot sitzen

Coaching befähigt Einzelne zu lernen. Was lernt nun die Organisation aus Coaching? Es nützt nichts, Menschen durch Coaching fit machen zu wollen, wenn die Unternehmung diese Fitness gar nicht einsetzen will. Auch nützt es nichts, einen Mitarbeiter durch einen Coach „fit“ machen zu wollen, wenn die Führungskraft ihre eigene Führungsrolle nicht wahrnehmen kann oder will. In einem Coaching sitzen alle im selben Boot: Der Sponsor, der Coachee und der Coach. Es müssen alle in die gleiche Richtung rudern, damit sich etwas bewegt.

Wir freuen uns auf einen konstruktiven Austausch mit Ihnen.

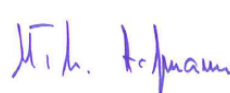
promove TM



Dr. Viktor Beyfuss,
Partner



Bruno Gerber,
Partner



Marie-Theres Hofmann
Partner



Dr. Michael Kres
Partner

Der nächste promote letter erscheint im Mai 2010.

