

Rückblick auf fünf Jahre Doppelrolle als Manager & Coach

Eine solide Managerausbildung, viele Jahre intensive Erfahrung als Manager eines etablierten Teams etc. Was sollte ich noch wesentliches dazu lernen können? So dachte ich zumindest, als meine Managerkollegen vor fünf Jahren fragten, ob ich nicht mit Ihnen zusammen an einer Ausbildung „Manager als Coach“ teilnehmen wollte. Die hohe Arbeitslast tat ihr Übriges, dass ich mich innerlich sträubte, aber dann doch vorsichtshalber zusagte. Umso größer war die Begeisterung, als mir nach und nach die Augen für neue und andersartige Ansätze und Methoden im Lösen von Konflikten zugänglich wurden. Ich übte das Erlernte mit meinen ersten Coachees.

Der größte Gewinn zu dem Zeitpunkt war jedoch, dass ich die Coachingausbildung nutzen konnte, um meine Managerkompetenzen auszubauen. Dadurch, dass ich besser verstand, wie man komplexe und vertrackte Probleme lösungsorientiert angeht, fing ich an, wesentlich offensiver und damit auch authentischer zu führen. Ja, es geht soweit, dass ich heute viele an mich herangetragene Probleme als eine „fantastische Chance zum Wachsen“ sehe. Dass ich das nicht nur sage, sondern auch glaube, hat erst den entscheidenden Schub in der Entwicklung meines Teams ausgelöst.

Nach und nach gewann die Tätigkeit als Coach an Bedeutung. Ich begann damit, Mitarbeiter aus meinem eigenen Team zu coachen und weitete meine Aktivität zunehmend innerhalb der SAP aus. Mittlerweile habe ich Erfahrung in der Betreuung von knapp 20 Coachees gesammelt. Meine größte Motivation, dieses Engagement neben meiner Kernaufgabe fortzuführen, ist die große Zufriedenheit, die ich aus der Dankbarkeit der Coachees schöpfe. Dabei stelle ich fest, dass Erfolg kein Zufall ist. Vielmehr hängt er entscheidend von einem sorgfältig ausgearbeiteten Ziel ab. Trifft die Zielformulierung den Kern dessen, was sich der Coachee wünscht, wird er gerne und zuverlässig im Coachingprozess mitarbeiten.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist das notwendige Vertrauensverhältnis zwischen Coach und Coachee. Interessanterweise ist es dabei völlig unerheblich, ob eigene Mitarbeiter oder Dritte gecoacht werden. Das coachen durch den eigenen Manager wird sogar häufig als vorteilhaft gesehen. Wenn das Vertrauen eines Mitarbeiters zum Manager nicht den Anforderungen eines Coachings genügt, ist es ebenfalls zu gering für eine intakte Manager-Mitarbeiter-Beziehung. Um Vertrauen zu schaffen, hat es mir immer sehr geholfen, abgesehen von der erwähnten Zufriedenheit durch Dankbarkeit eine uneigennützig Position einzunehmen. Erst dadurch, dass ich mich bewusst von all meinen anderen Rollen verabschiedete und die volle Konzentration darauf lenkte, dem Coachee zu helfen, seine Lösung zu finden und in Einklang mit seiner Umwelt zu bringen, schaffe ich die Basis für Vertrauen. Die Erfahrung zeigt, dass die dann entstehenden Lösungen für alle Beteiligten ein Schritt nach vorn sind.

Für mich ist Coaching nichts anderes, als einen Menschen zu befähigen, Blockaden im Zusammenwirken mit anderen Systemen aufzulösen. Dazu ist es unerlässlich, den Istzustand gemeinsam wertfrei anschauen zu können. Manchmal ist es auch nötig, den Coachee einer Illusion zu berauben, um sich „des Pudels Kern“ zu nähern. Vorausgesetzt der Coach beherrscht sein Handwerk, sehe ich hier den internen Coach im Vorteil gegenüber dem externen. Er kann zu abwegige Konstruktionen des Coachee mit seinem „Insiderwissen“ entkräften und notfalls unverblümt unbequeme Wahrheiten sagen. Das kann der externe Coach weniger, weil er wirtschaftlich von Folgeaufträgen abhängig ist. Demgegenüber birgt internes Coaching das Risiko, dass trotz Ausbildung nicht alle internen Coaches den Anforderungen an ein professionelles Coaching genügen. Dem kann und muss man mit wirksamen Qualitätssicherungsmaßnahmen entgegenwirken. Ist das gegeben, sage ich dem internen Coach in Koexistenz zum externen Coach eine vielversprechende Zukunft voraus.

April 2008, Matthias Fübbecker