

Neue Perspektiven auf Coaching.

Marc Minor: „*Manager im Dialog*“

Buchrezension von Irmina Zunker

In einer aktuellen, von der Zeitschrift „Manager Seminare“ durchgeführten Studie, sehen Berater das Instrument des Führungskräfte-Coachings an oberster Stelle, wenn es darum geht wirksame Veränderungen in der Professions- und Organisationskultur eines Unternehmens hervorzurufen und zu implementieren. Erstaunlicherweise wird diese Einschätzung von den Führungskräften und Kunden in Unternehmen und Organisationen (noch?) nicht geteilt. Vielfach wird hier weiter auf groß angelegte Change-Prozesse gesetzt, werden interne Change-Manager „auf Halde“ qualifiziert und die „Aqua-Planing“-Effekte (Schmid, 1998) oben steuern, unten blockieren dabei billigend in Kauf genommen.

Das Buch „Manager im Dialog“ von Marc Minor könnte ein Beitrag zum Umdenken in diesem Bereich werden.

An insgesamt 22 Praxisfällen schildert Minor überzeugend wie Coaching-Prozesse nah an der Person und ihren professionellen Entwicklungsthemen ein Beitrag zum Schaffen von Professions- und Kommunikationskultur in einem Unternehmen werden können. Er räumt dabei mit verschiedenen Vorurteilen über Coaching auf:

Vorurteil 1: Coaching ist nur eine Hilfe für Ausnahmesituationen.

Die von Minor im Buch vorgestellten Praxissituationen sind ausnahmslos Situationen, denen jede Führungskraft in ihrem Berufsleben begegnet. Ob klassische Fragen zur Führungsbeziehung gestellt werden („Wie unterstütze ich meinen Marketingleiter beim Setzen der richtigen Prioritäten?“) oder zu schwierigen Praxissituationen (wie Alkohol am Arbeitsplatz oder der Auftritt vor kritischen Gruppen), Minor entwickelt mit den Betroffenen Lösungen, die mehr als nur das geschilderte Problem fokussieren. Es entstehen manchmal unkonventionelle Vorgehensweisen, wenn im Schlaglicht des Coaching-Scheinwerfers das Umfeld des Problems sichtbar und relevant wird.

Sehr deutlich wird dies am Beispiel eines durch ca. 100 Bewerbungsgespräche gegangenen wortkargen Informatikers, der im Coaching erkennt, daß seine

professionellen Fähigkeiten durch die spezifische Gesprächskultur eines Bewerbungsgesprächs gar nicht sichtbar werden können. Sein Coach Marc Minor empfiehlt ihm die Strategie seine Kompetenzen zu visualisieren und zu präsentieren, statt zu plaudern – mit Erfolg.

Vorurteil 2: Coaching ist Psychotherapie

Als Coach nimmt der Autor die relevanten Persönlichkeitsmerkmale und den Wirklichkeitsstil des Klienten in den Fokus, allerdings nur da, wo sie für die Ausgestaltung seiner professionellen Rolle wirksam werden.

Positive Veränderungen zweiter Ordnung entstehen, wo Ängste oder unerwünschte emotionale Reaktionen in ihrem versteckten Nutzen erkannt und integriert werden können. Hierbei arbeitet Marc Minor sehr anschaulich mit Bildern und Metaphern, die hilfreiche Geländer für Entwicklungsprozesse bilden. Mit ihrer Hilfe gelingt es einem gestreßten Geschäftsführer, seine private und berufliche Lebenswelt besser miteinander zu verbinden, indem er die „Mauer“ zwischen beiden nicht abreißt, aber verkleinert und damit weniger trennend macht.

Mithilfe von Arbeit an Metaphern, wie der Laden- oder Passamtsmetapher gelingt es Minor die Wirkungskraft von Bildern und Visionen aus dem klassischen systemischen Repertoire für die ganz alltägliche Führungsarbeit schöpferisch zu nutzen.

Vorurteil 3: Coaching hilft nur der einzelnen Führungskraft, verändert wird dadurch nichts.

Marc Minor vertritt hier geradezu die gegenteilige Position. Er weist beispielhaft nach, wie durch Coachingprozesse in einem Unternehmen Professionskultur geschaffen wird, indem die Arbeitskultur der Coachingbeziehungen, nämlich die Arbeit am guten Beispiel, nach und nach in die Team- und Managementbesprechungen Einzug nimmt und sich dort zu einer funktionierenden und effektiven Führungs- und Feedback-Kultur entwickelt.

Der fragmentarische Ansatz

Komplexe Unternehmen sind heute über Organisation und Hierarchie kaum noch steuerbar (vgl. Schmid, 2002). Auch Marc Minor ist davon überzeugt, daß sinnvolle Unterschiede nur noch über beispielhaftes Vorgehen, das die großen Strukturen im Kleinen wahrnimmt, erzeugt werden können. Sein Coaching-Ansatz ist deswegen ein

fragmentarischer, den er konsequent auch in seinem Buch durchhält. So werden schon Erst-Gespräche (Kontraktgespräche) zu Beispielfacetten der weiteren Arbeit im Coaching, indem der zukünftige Klient, häufig gemeinsam mit dem Auftraggeber hier bereits mit dem Coach an der zu beobachtenden Gesprächskultur oder anderen sich ergebenden Themen arbeitet. Die sich aus diesem und weiteren Coachings entwickelnden Themen wirken sich, so Minor, immer auch auf andere und das System insgesamt aus. Meist folgen weitere Führungskräfte, die die kreativen Auswirkungen des Coachings beim Kollegen beobachten. Auch Widerstände dagegen können so zum Thema gemacht und bearbeitet werden. Durch das Entstehen von Coaching-Teams, in denen mittels kollegialer Beratung Kollegen andere Kollegen bei „anspruchsvollen Praxissituationen“ unterstützen, macht sich der Coach und Berater mit der Zeit überflüssig, eine wünschenswerte Entwicklung, an der sich der Erfolg der Maßnahmen messen läßt.

Coaching als ressourcenorientierte Beratung

Marc Minor vermittelt überzeugend die vielfältigen Nutzen des Coachings. Allem voran sticht Coaching hier als ressourcenorientierte Beratung ins Auge, die das Entstehen und Nutzen unternehmenseigener Kräfte schöpferisch beflügelt. Es bleibt zu wünschen, daß das Buch bei seiner Zielgruppe, nämlich Unternehmern, Führungskräften und Mitarbeitern Lust zur verstärkten Nutzung des Coachings macht und Coaching als Instrument der Veränderung an die Stelle rückt, die es verdient.

Literatur:

ManagerSeminare, Oktober 2002

Bernd Schmid, Joachim Hipp: *Metamorphosen der Teamentwicklung*.

In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 3/1999

Bernd Schmid: *Persönlichkeitsentwicklung, Professionelle Begegnung und Kulturentwicklung*.

In: Lernende Organisation, März/April 2002