



Leseprobe

Gerhard Nagel

Chefs am Limit

5 Coaching-Wege aus Burnout und Jobkrisen

ISBN: 978-3-446-42347-3

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-42347-3>

sowie im Buchhandel.

2. COACHING FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE IN KRISENSITUATIONEN

Wie durch systemisches Denken und Handeln neue Lösungsräume geschaffen werden

Wer als Klient oder Beobachter zum ersten Mal mit dem systemischen Coaching-Ansatz konfrontiert wird, wundert sich möglicherweise, wie eine so indirekte Vorgehensweise überhaupt Erfolge erzielen kann. Denn im Management arbeiten wir ja gewöhnlich völlig anders. Dort wird ein Problem erkannt und mit einer möglichst schnell wirksamen Lösung abgestellt. Problem - Lösung, Problem - Lösung, Problem - Lösung ... so tickt die Managementmaschine. Das funktioniert gut bei allen einfach gelagerten Situationen, wirkt aber immer schlechter, je höher die Komplexität der Materie ist. Und wir sind uns alle einig, dass wir es heute überall in der Unternehmensführung mit ziemlich komplexen Themen zu tun haben. Aber warum wenden wir dann trotzdem die simplen Problemlösungsregelkreise an, wo wir doch wissen, dass wir damit meistens zu kurz greifen? Warum wird zum Beispiel nach drei Wechseln auf einer Führungsstelle stoisch die vierte Neubesetzung geplant, und niemand stellt die Frage: »Was ist hier eigentlich los?«

Ganz einfach, weil wir Menschen nicht gewohnt sind, in größeren Wirkungsketten zu denken, weil wir möglichst schnell ein Problem vom Tisch haben wollen, weil wir »keine Zeit« haben, den Dingen wirklich auf den Grund zu gehen. Und so kommt es, dass wir Problem und Symptom verwechseln, an den falschen Stellen optimieren und durch unseren Aktionismus manchmal alles noch viel schlimmer machen.

Wenn man mit Führungskräften spricht (und ich habe mit Tausenden Führungskräften gesprochen), hört man immer wieder von diesem latenten Gefühl, Getriebener des Systems und nicht Treiber und Gestalter zu sein. Diesen meist ja hoch ausgebildeten Menschen ist sehr wohl klar, dass sie mit ihrem täglichen Lavieren nicht nachhaltig wirken, sie sagen selbst, dass sie eigentlich nur noch »Feuerlöscher« sind, die nur die schlimmsten Brände beheben und für die es bereits ein kleiner Erfolg ist, dass »das Schiff« bis abends wieder einmal nicht untergegangen ist. Aber, und das ist nun interessant, sie sehen oft

keinen anderen Weg, als immer wieder das zu tun, was sie für falsch empfinden. Diese Diskrepanz zwischen intellektuellem Erkennen des eigentlich Notwendigen und dem Zwang zum pragmatisch Machbaren macht unzufrieden, frustriert und führt letztlich in die innere Kündigung oder Krankheit.

Das **systemische Denkmodell** weist hier einen völlig neuen Weg, macht Fenster auf, die vorher verschlossen waren, zeigt Zusammenhänge, die vorher unsichtbar waren, ermöglicht Heilungen an Stellen, an die vorher keiner gedacht hat. Denn systemisch betrachtet hängt immer alles mit allem zusammen, ist also ein Unternehmen *keine* Summe Tausender kleiner Regelkreise, die separat voneinander optimiert werden können, sondern ein großes, vernetztes Gebilde, eine Art »Superorganismus«. Und in diesen Organismus greifen wir im Management permanent mit unseren kleinen Problemlösungsinterventionen ein, ohne die großen Zusammenhänge zu kennen.

So gesehen stehen sich letztlich zwei völlig verschiedene Managementphilosophien gegenüber: auf der einen Seite das »klassische« mechanistische Managementmodell, das auf Kurzfristoptimierung setzt und in allen krisenhaften Situationen notwendig und sinnvoll ist. Und auf der anderen Seite das systemische Management, das die Komplexität anerkennt und abbildet und auf nachhaltige Eingriffe in das System setzt. Hüten wir uns hier auf jeden Fall vor einem »Entweder-oder«! Es geht nicht darum, was generell richtig ist, sondern was für die jeweilige Situation angemessen ist. Beide Managementwelten existieren nebeneinander und auch überzeugte systemische Führungskräfte greifen oft genug zu den Mitteln des mechanistischen Weltbilds. Wichtig ist für jede Führungskraft jedoch die generelle Anerkennung des systemischen Gedankens. Ich denke, die Mitarbeiter der Unternehmen haben zu Recht den Anspruch, dass ihre Firmenlenker das Schiff und seine inneren Zusammenhänge wirklich kennen, das sie steuern, und nicht nur dumpf auf ein paar Knöpfe drücken. Diese Kenntnis führt dann natürlich zu einer besseren, intelligenteren Situationseinschätzung und zu nachhaltigeren Entscheidungen.

Der Coaching-Ansatz entspringt zutiefst diesem systemischen Denken, denn er unterstellt immer komplexe Zusammenhänge und Wirkungsgefüge, in denen der Klient in irgendeiner Weise gefangen ist. Nach der Metapher »Ich sitze mit meinem Problem in einer Kiste und der Lösungsweg steht außen drauf« ist es so gut wie unmöglich, ohne Hilfe und Navigation von außen den Weg aus dem inneren Labyrinth zu finden. Durch Fragen und Hinterfragen, durch Feedback, gezielte

Provokation und manchmal auch durch gezielte systemische Interventionen werden die großen Zusammenhänge sichtbar und die Blockaden gelöst. Dabei gilt der Grundsatz, dass der beste Experte »seines« Systems immer der Klient und nicht der Coach ist und Lösungsideen nur vom Klienten kommen sollten.

Dies macht natürlich eine bestimmte Einstellung und Geisteshaltung des Coachs notwendig, die eine starke Neutralität und einen gehörigen Abstand vom Problemfeld des Klienten erfordert. Damit schließt sich der so modern gewordene Ansatz »Der Chef als Coach« schon einmal von alleine aus. Chefs, die gleichzeitig Coach ihrer Mitarbeiter sind, werden immer einer dieser beiden Rollen nicht gerecht und sollten lieber die Finger von diesem heißen Eisen lassen! Chefs können natürlich mit bestimmten »Coaching-Techniken« arbeiten, sollten aber die Rolle des Coachs in der vertikalen hierarchischen Linie niemals einnehmen. Kollegiales Coaching auf der horizontalen Organisationslinie ist dagegen jederzeit denkbar und wird in vielen Unternehmen auch mit Erfolg angewandt.

Um im Coaching von Anfang an einen lösungsorientierten (und nicht defizitorientierten) Kontext zu setzen, nimmt der systemische Coach die mentale Haltung ein, dass der Klient alle Ressourcen zur Lösung seiner Probleme bereits in sich hat. Nur der Zugang zu den Ressourcen ist verschüttet oder verborgen und muss vom Coach gemeinsam mit dem Klienten gefunden werden. Es dürfte klar sein, dass Coaching mit einer solchen Haltung zu ganz anderen Prozessen und Ergebnissen führt als ein Coaching, das die Probleme des Klienten in den Fokus nimmt. Und um den systemischen Gedanken logisch zu Ende zu führen: Im Coaching wird nie nur der Klient behandelt! Da alles mit allem zusammenhängt, da der Klient ein integraler Teil des Gesamtsystems ist, wirkt jede Veränderung im Denken und Handeln eines Teils (des Klienten) auch sofort auf das gesamte System. Man kann diese für uns ungewöhnlichen systemischen Verkettungen sehr gut in Teams erkennen. Wenn nur ein störender Faktor hinzukommt, spürt das gesamte Team diese Wirkung, wenn eines der Teammitglieder seine Position im Team verändert, spüren es in kürzester Zeit alle Teammitglieder.

Systemisches Coaching ist und bleibt ein Wagnis für beide Seiten – für Klient und Coach. Zu ungewöhnlich ist in unserer mechanistisch geprägten Welt der prozesshafte Gedanke des Coachings. In einer Business-Welt, in der kein Raum und keine Zeit für langfristige, kleinste Fortschritte ist, in der jede Aktion sofort auf ihre Wirkung

untersucht und bewertet wird, scheint Coaching ein Anachronismus zu sein. Aber jeder, der in einer persönlichen Belastungssituation einmal diese Qualität von Arbeit erlebt hat, weiß, wie wertvoll, lösungsorientiert und befreiend systemisches Coaching sein kann.