

## Warum Coaching?

Die Coachingwelle rollt. Noch vor wenigen Jahren wäre in Deutschland schon die Idee, sich Unterstützung durch einen Coach zu holen, von den meisten als Anzeichen von Inkompetenz oder persönlicher Schwäche gewertet worden. Heute wird der Umgang mit Coaching in weiten Bereichen selbstverständlich, ja zum Trend. Darüber hinaus greift in Unternehmen der Gedanke einer „Coachingkultur“ um sich, bei dem Coaching Teil des Führungsverständnisses ist.

Wenn Coaching schon fast zur gesellschaftlichen Strömung wird, taucht die Vermutung auf, dass diesen Trend gewaltige Antriebskräfte speisen.

Welche Dynamiken verbergen sich dahinter? Die Gesellschaft ändert sich heute in wesentlichen Grundlagen und Traditionen, die Jahrtausende eine selbstverständliche Basis waren.

Ich sehe in Coaching die Folge der neuen Bedürfnisse und der versteckten Defizite, die durch diesen Wandel auftauchen.

### **Das Spannungsfeld zwischen Gefühl und Aktion ordnet sich neu an**

Was macht männlich und weiblich aus? Darüber gibt es heute eine prinzipielle Neuorientierung, begleitet von Verunsicherung. „Weiblich“ oder „männlich“ als Überbegriff lassen sich deshalb nur noch mit Anführungszeichen verwenden.

Die „männlichen“ Tugenden beinhalteten traditionell Eigenschaften wie aktiv, kämpferisch, ehrgeizig, hart, zupackend, während die „weiblichen“ eher gefühlvoll, weich, mitfühlend, einfühlsam, vermittelnd beinhalteten.

In der Praxis klaffen die Extreme heute weit auseinander. Auf der einen Seite neues Wissen von Teamarbeit, Personalentwicklung, von der Bedeutung emotionaler Intelligenz und der „soft skills“, auf

der anderen Seite ständig wachsende Anforderungen und ein immer härterer Umgang.

Durch die permanente Umstrukturierung des Marktes und die Globalisierung wächst der Druck auf die Manager, wie auch auf jeden anderen Berufstätigen enorm. Erst dieser Druck macht Defizite schmerzhaft spürbar.

Die frühere Trennung und das Spannungsfeld zwischen Gefühl und Aktion, zwischen weich und hart, zwischen Mitleiden und Handeln ordnen sich neu an.

Das Bedürfnis nach Coaching und auch sein Nutzen erwachsen aus dieser Dynamik.

### **Die alten Strukturen lösen sich auf**

Seit über hundert Jahren vollzieht sich ein unaufhörlicher Wandel. Ursprünglich männliche und weibliche Welten durchdringen sich.

Dabei wird vermutlich das Wirtschaftsleben auch in Zukunft eine Domäne dieser bislang als „männlich“ bezeichneten Qualitäten bleiben. Denn Wettbewerb erfordert mehr Sachlichkeit und Handeln als Empathie und Mitgefühl.

So erringen Frauen heute in der Wirtschaft Führungspositionen nur dann, wenn sie das gleiche Durchsetzungsvermögen und den gleichen Ehrgeiz zeigen, der früher den Männern vorbehalten schien. Das weisen sie vor, denn es gibt keine grundsätzliche weibliche „Bestimmung“ für Haushalt und Familie.

Auf der anderen Seite finden sich Männer heute – vielleicht nicht ganz so selbstverständlich – auch in der vormals als „weiblich“ angesehenen privaten Welt als Hausmänner oder alleinerziehende Väter zurecht.

Mit dem sich ändernden Selbstverständnis der Frauen ver-

schwindet auch bei den Männern die Sicherheit früherer Jahrhunderte über ihre Rolle.

Das „Männliche“, das ursprünglich wie selbstverständlich von der eigenen Überzeugung und Autorität getragen wurde, wird hinterfragt. Beschreibungen, die früher eine Stütze und Orientierung bildeten, gelten nicht mehr unbedingt.

Von daher kommt ein enormes Bedürfnis nach Unterstützung und Anregung, die berufliche Rolle zu finden oder auch neu zu definieren.

Ich habe in Seminaren und Coachings mit jungen Führungskräften in den letzten Jahrzehnten immer wieder erlebt, wie verunsichert diese im Grunde waren. Die gelungene Mischung aus Kooperation und selbstständigem verantwortlichen Entscheidungen fiel ihnen eher schwer. Die Leitung zu übernehmen und die Zügel zu ergreifen, war ihnen ungewohnt. Es herrschte ein großes Bedürfnis, ein dauerhafte freundliches Klimas aufrecht erhalten zu können, um sich so Konfrontationen und Konflikte zu ersparen.

Was sie mehr brauchten als Einfühlungsvermögen, war die Fähigkeit, ihre Rolle als Führungskraft auszufüllen. Sie benötigten die Ermunterung und konkrete Vorgaben, um selbstbewusst klare Anweisungen zu geben und die Verantwortung, die ihnen zukam, auch anzunehmen.

Mit der Auflösung der ehemaligen Pole - der Mann als Macher und die Frau als Fühlende - weichen so die Strukturen auf, die früher die Persönlichkeit stabilisiert haben. Ein Kernbegriff ist hier „der Charakter“ als das angenommene Rückgrat der Persönlichkeit.

Charaktere bröckeln heutzutage, und fallen auseinander. Das wird in der gängigen Diskussion oft als Werteverfall bezeichnet. Denn die sozialen Rollen verlieren mehr und mehr von ihrer Kraft als Korsettstangen, die zwar einengen,

aber gleichzeitig Halt geben. Dann wird – als ein Beispiel - gieriges, eigensüchtiges Verhalten im Management nicht mehr als Schande empfunden, sondern eher als normal und selbstverständlich, ja vielleicht sogar als besonders clever.

Coaching hilft, ein neues „Rückgrat“ zu bilden, nicht übernommen oder abgeschaut, sondern als individuelle Leistung, geformt von den eigenen Werten und Zielen. Ein großer Teil von Coaching erfüllt so die Aufgabe, Entwicklungsprozesse des Nachwuchses zu unterstützen. Das Bedürfnis danach ist sehr groß.

Auch wenn Unternehmen heute versuchen, z. B. mittels Mentoring dieses Werk in die eigene Hand zu nehmen, wird die Nachfrage nach dieser Dienstleistung von außerhalb wohl noch lange bestehen bleiben.

### **Der „Kampf bis aufs Messer“ – und die Aufgabe des Coachs**

Eine Überfülle an Informationen, dauernde Umschichtung der Märkte und die immer schneller fortschreitende Globalisierung - der Druck auf den Manager wächst kontinuierlich an. Um davon angefeuert statt ausgebrannt zu werden, bedarf es enormer Fähigkeiten. Sie lassen sich mit dem Schlüsselbegriff „mentale Stärke“ bezeichnen.

Diese Stärke gibt Flexibilität, Ausdauer und die Spannkraft, großem mentalen und emotionalen Stress standzuhalten. Manche bringen sie als Gottesgabe schon voll ausgebildet mit, die meisten müssen viel dafür tun. Mentale Stärke ist dabei eine Mischung aus dem Erkennen der eigenen mentalen Prozesse, ihren emotionalen Wirkungen und der gezielten Beeinflussung dieser Prozesse.

Dieser Bereich ist die ursprüngliche Domäne des Coaching, das in den USA im Sport entstanden ist. Wie sich mentale Stärke schulen und üben lässt, ist in Deutschland noch nicht einmal übergreifend im Spitzensport angekommen, schon gar nicht beim Führungsnachwuchs, geschweige denn in den Schulen, wo es einen guten Platz fände.

Leistung unter Druck hängt ab von mentaler Stärke. James E. Loehr ist als Trainer von amerikanischen

Spitzensportlern bekannt geworden. Er nennt Manager die Athleten ihres Unternehmens („corporate athletes“).

Dabei sind Manager weit mehr als Athleten. Denn der Einsatz, die Verantwortung und die Wirkung eines Top-Managers übersteigen den eines Sportlers bei weitem. Da sind keine 6 Stunden Training täglich, sondern 10, 12 oder 14 Stunden konzentrierten Einsatzes. Außerdem geht es nicht um eine Medaille oder einen Titel, sondern um den Bestand von Unternehmen, an denen Tausende von Arbeitsplätze hängen.

Welche Fähigkeiten sind dazu erforderlich? Loehr greift zur Beschreibung zum Archetypus von Männlichkeit, indem er die Manager als „Krieger“ bezeichnet. Aber sicherlich doch nur metaphorisch? Nein - unbefangen nennt er das soldatische Training als hervorragendes Beispiel, die „Toughness“ zu entwickeln, die ein Manager braucht, angstfrei, sozusagen unerschrocken vor dem feindlichen Feuer, auf sein Ziel loszugehen.

Der Vergleich vom Manager mit einem Soldaten wirkt in Europa, insbesondere in Deutschland, wo die Erfahrungen des Zweiten Weltkriegs noch in den Knochen stecken, deplaziert. Aber wenn jemand innerlich einen Schritt zurücktritt und unvoreingenommen hinschaut – passt nicht einiges von diesem Vergleich?

Enorme Härte und Selbstdisziplin sind inzwischen nicht nur für eine Top-Karriere, sondern für Manager auf jeder Ebene erforderlich. Der „Kampf bis aufs Messer“ – ist er nicht versteckt Bestandteil mancher Karriere innerhalb des Unternehmens?

Und findet dieser Kampf nicht erst recht zwischen Unternehmen statt, wo es darum geht, welches auf dem Markt besteht und welches untergeht oder „feindlich übernommen“ wird?

Auch wenn kein Blut fließt – gibt es da nicht versteckt ähnliche Gewalt und Brutalität wie in einem anderen Krieg? Und wer

„grausam“ Arbeitskräfte entlässt – gleicht er nicht dem Heerführer, der strategisch einen Teil seiner Armee aufgibt, ja aufgeben muss, um nicht unterzugehen?

An dieser Sprache zeigt sich, wie sehr die Welt der Manager „männlich“ geprägt ist. Dass allerdings Frauen heute vor Krieg genauso wenig Hemmungen wie Männer haben und dort „ihren Mann stehen“, zeigt eine Margaret Thatcher, die britische Truppen zu den Falkland-Inseln schickte, um sie von den Argentinern zurückzuerobern.

Was kann hier Aufgabe eines Coachs sein? Soldaten brauchen niemanden, der sie zum Nachdenken bringt und so womöglich ihren Einsatzwillen unterminiert. Soldaten brauchen Drill, ein hartes Training und Ermunterung! Außerdem noch Offiziere, denen sie vertrauen, die ihnen voraus gehen und die ihnen in der richtigen Mischung zugleich Mut und Druck machen.

Und auch Offiziere brauchen keinen Coach, der sie von ihrer Aufgabe ablenkt. Im Krieg schwächt zu viel Gefühl! Denn Schwäche und Mitgefühl kann sich nicht erlauben, wer im Gefecht seinen Mann stehen muss.

Aber natürlich hinkt auch das Bild vom Krieg wie alle Metaphern hinken. Es führt in die Irre, wenn es für die Realität genommen wird. So kriegerisch die Sprache sein mag - Wirtschaft ist kein wirklicher Krieg. Der Tod bleibt ausgespart, denn auch das Leben der Besiegten geht weiter.

Da mag noch so sehr die Existenzangst auftauchen, die Kehle zuschneüren, als ob es um das Überleben ginge. Es ist nicht die Realität. Wer das vergisst, schadet anderen und sich selbst.

Ein Coach braucht hier auf der einen Seite das Verständnis vom Druck, unter dem sein Coachee steht, auf der anderen Seite darf er sich davon nicht anstecken lassen. Er muss Methoden zur Verfügung stellen, sich dem Druck zu stellen und sich gleichzeitig ein Stück von ihm zu lösen.

Der reine Kampf ums Überleben genügt in der Komplexität der Wirtschaft nicht. Auch hier finden sich bei Loehr exzellente Belege. Von

fünzig Höchstleistungen von Spitzensportlern, die untersucht wurden, ereigneten sich alle fünfzig ohne Ausnahme (!) im Bereich der "hohen positiven Energie" von Freude und Begeisterung. Negative Energie ist zwar besser als gar keine Energie. Jedoch lag die beste Leistung aus dem Bereich hoher negativer Energie nur bei 60 %, also bei etwas mehr als der Hälfte des geschätzten Leistungspotentials eines Athleten! Das heißt: Mit vorwiegend negativem Energiefluss ist nur eine Leistung knapp über dem Durchschnitt möglich.

Was bringt die positive Energie? Auch dazu machten die Sportler konkrete Aussagen: Spaß, Freude, Liebe, Zielstrebigkeit, Optimismus, Vergnügen, Stolz, Selbstherausforderung, Teamgeist. Diese positiven Energien setzen sich um in entspannte Muskeln, gute Konzentration und einen Zustand innerer Gelassenheit.

Negativ erlebt werden Wut, Ärger, Angst, Anspannung, Pessimismus und Frustration. Das spannt die Muskeln an, verschlechtert die Konzentration, und macht innerlich erregt und hektisch.

Diese Tatsachen sind auch der Business-Welt vertraut. Unternehmen, die es schaffen, ein Klima von überzeugtem Engagement und Begeisterung zu schaffen, schöpfen das volle Potential ihrer Mitarbeiter aus. Das Ergebnis sind Leistungen, die jene der Mitbewerber weit übertreffen.

Wenn der einzelne mentale Stärke erwirbt, dann schafft er es, sich innerlich vom Druck frei zu machen und eine ursprüngliche Freude und Begeisterung am eigenen Tun und an der eigenen Leistung zu finden. Auch hier sind Coaches mit einschlägigem Wissen wertvoll. Sie verstehen die Situation und besitzen die richtige Mischung aus Verständnis und Klarheit.

### **Vom jugendlichen Heißsporn zur gestaltenden Führungskraft**

Darüber hinaus ist die Unterscheidung von zwei wesentlichen Phasen im Berufsleben hilfreich. Die erste Phase besteht aus den Jahren vom Eintritt bis etwa zur Mitte des Berufslebens. In diesen Jahren haben

Leistung und Beruf einen vorrangigen Platz. Es sind die eher kriegerischen Zeiten der Herausforderungen und Bewährung, des Erprobens der eigenen Kräfte, des Ehrgeizes und des Strebens nach Bestätigung.

Die körperliche Leistungsfähigkeit wie auch Gesundheit sind selbstverständlich, Fitness ist leicht zu erwerben.

Schwierigkeiten ergeben sich häufig daraus, Privatleben, Beziehungen und Familie nicht zu kurz kommen zu lassen, sondern sie pflegen, damit sie nicht verkümmern:

Die zweite Phase setzt um die Lebensmitte herum ein. Oft ist das Ende der Karriereleiter erreicht bzw. ihr Ende abzusehen. Grenzen körperlichen Belastbarkeit fangen an sich zu zeigen, das berühmte erste „Zipperlein“ kann auftauchen.

Wer Kinder hat, erlebt, dass sie groß werden und irgendwann das Haus zu verlassen. Der Partnerschaft stellen sich neue Aufgaben. Wie von selbst tauchen neue Themen auf: Wozu das Ganze? War das der Sinn meines Leben, den Umsatz eines Wachmittels, einer Zigarette oder einer Automarke um 5 % zu steigern? Innere Zufriedenheit und Ausgeglichenheit werden wichtig. Der Ruhestand taucht am Horizont auf.

Wer in diesem Alter immer noch ausschließlich jugendlicher, kämpferischer Heißsporn bleiben will, verpasst die nächsten Reifeschritte.

Nicht mehr das Kämpfen und Siegen ist entscheidend, sondern das Gestalten, Bewahren und Weitergeben, eine Qualität, die eher als „väterlich“ bezeichnet werden kann. Früher hat der Bauer viele Jahre seinen Hof bestellt und ihn dann irgendwann an den Sohn übergeben und sich aufs Altenteil zurückgezogen.

Derartige Übergänge, einem wohl natürlichen Lebensrhythmus entsprechend, scheinen heute immer schwieriger. Wie sehr die Einsicht und die Fähigkeit dazu geschwunden ist, zei-

gen Politik und Wirtschaft eindrucklich.

Bei der Suche nach Antwort auf solche Fragen ist nicht mehr der Trainer gefragt. Hier braucht es einen erfahrenen Begleiter und einfühlsamen Gesprächspartner – oder auch die jährliche Woche Auszeit im Kloster. Denn solche Fragen lassen sich nicht durch einfache, einsame Entscheidungen lösen. Der Abstand zum Hamsterrad Tagesgeschäft ist dabei wichtig, um mehr zu sich und seinen Antworten zu kommen.

### **Die Frau als emotionale Tankstelle ist ein Auslaufmodell**

Die alte Welt der (männlichen) Manager ist passe'. Karriere ist vielen Frauen inzwischen genauso erstrebenswert wie ihren männlichen Konkurrenten. Immer weniger Frauen sind bereit, ihr Leben, ihre eigene Lebensplanung und berufliche Karriere in den Dienst des Mannes zu stellen und als einziges darauf zu warten, ihn zu pöppeln, wenn er erschöpft nachhause kommt.

Die Rolle der Frau als emotionale Tankstelle ist ein Auslaufmodell. Ein äußeres Zeichen vom „Knirschen im Getriebe“ sind Scheidungszahlen, die seit Jahrzehnten anwachsen.

Aber nur in der privaten Welt der Familie konnten früher Ängste und Schwächen gezeigt werden. Dieser emotionale Beistand, den die Männer früher von ihren Frauen bekommen haben, fällt so mehr und mehr weg.

Dabei geht es den berufstätigen Frauen nicht besser, denn kaum eine hat einen fürsorglichen Mann als Stütze ihrer Karriere im Hintergrund.

Der Sockel, auf den sich insbesondere der Manager früher gestellt hat, bröckelt. Er entdeckt, dass sein hohes Ideal der Unabhängigkeit immer nur ein Traum war. Wenn die Frau im Hintergrund als unentbehrliche Stütze wegfällt, - wohin dann mit den Bedürfnissen nach emotionalem Rückhalt?

Wegen dieser Lücke blüht Coaching auf. Niemand geht dort hin, weil er mehr Wissen und Informationen sucht. Die Seite der emotionalen Zuwendung ist eine entscheidende. Denn jeder Mensch braucht emotional bedeutungsvollen Kontakten zu

Mitmenschen.

Heute zeigen die Entdeckungen der Gehirnforscher, dass diese Alltagsweisheit auch biologisch untermauert ist. Erfüllende Kontakte beeinflussen ständig stark die Entwicklung des Gehirns und sind eine notwendige Bedingung für geistige Stabilität und Gesundheit. So nennt heute der Gehirnforscher Hüther das Gehirn „weniger ein Denk- als vielmehr ein Sozialorgan“.

Eigene grundlegende Bedürfnisse müssen also zumindest teilweise befriedigt sein, sonst verkümmert auch die notwendige, persönliche emotionale Kompetenz im Umgang mit Mitarbeitern und Kunden.

Braucht man dafür unbedingt Coaching? Natürlich nicht! Die Menschen sind viel zu unterschiedlich. Und noch niemand ist an Coachingmangel gestorben. Coaching ist keine Notwendigkeit.

Aber in Zeiten des Neubeginns, der Veränderung und Umorientierung helfen Außenstehende. Sie kennen sich in der Welt der Unternehmen und ihren Anforderungen aus und haben ähnliche Prozesse auch bei andern schon begleitet. Ein solcher Coach hat sicherlich nicht alle Antworten, aber er kennt sich im persönlichen „change management“ aus.

### **Coaching der Zukunft**

Wohin führt der Weg? Der beschriebene Umbruch der Geschlechterrollen ist wesentlich, mühsam, langandauernd und bisweilen schmerzhaft. Wie weit jemand persönlich auf dem Weg bisher voran gekommen ist, ist auch eine Alters- und Generationenfrage..

Dabei ändert sich auch Coaching durch eine Professionalisierung des Beraterberufs zunehmend. Nicht mehr mit Wohlwollen, Intuition und Lebenserfahrung allein wird der Coachingprozess begleitet, sondern mit fundiertem Wissen, wie Veränderung angeregt und begleitet werden kann.

Im Zuge dieser Entwicklung verschwimmen die Grenzen von Coaching zur modernen Psychotherapie. Zwar wird nach außen hin – um die potentiellen Kunden nicht zu verschrecken - immer noch für die

strikte Trennung zwischen Coaching und Therapie plädiert. Aber maßgebliche Entwicklungen des Coaching kommen heute aus der therapeutischen Richtung.

Die moderne Psychotherapie hat nichts mehr mit dem Bild zu tun, das noch in manchen Managerköpfen herumspukt. Es geht nicht mehr darum, wie in der Psychoanalyse über Monate oder Jahre wöchentlich eine oder zwei Stunden auf der auf der Couch zu liegen, um die mysteriösen Gefühle der Kindheit zu erforschen (Stichwort Ödipuskomplex!). Es geht auch nicht darum, wie in der ein wenig aktuelleren Version der 70er Jahre, wild schreiend auf ein Kissen zu schlagen, um seine Gefühle loszuwerden.

Diese Bilder sind veraltet. Auch in diesem Feld hat sich die traditionelle Spaltung zwischen Fühlen und Handeln geändert. Maßgebliche Strömungen moderner Psychotherapie haben entdeckt, dass Kontrollverlust und emotionale Ausbrüche keine wesentlichen Voraussetzungen der Lösung von Problemen sind. Neue Ansätze zielen darauf hin, die nötigen persönlichen Ressourcen bei einer Schwierigkeit zu wecken, um unmittelbar, schnell und effektiv eine Lösung anzusteuern, etwas, was ganz und gar dem Denkansatz des Managements ~~entspricht~~ <sup>Wohin der Weg insgesamt geht, lässt sich nur vermuten. Denn wir alle sind Teil dieser Entwicklung zu mehr Individuation, bei der jeder seine persönliche Integration von „männlichen“ und „weiblichen“ Eigenschaften findet. Die alte Stabilität und die damit verlorene Enge sind verloren gegangen, statt dessen gewinnt der einzelne mehr Freiheit. Coaching ist eine Unterstützung, aber gleichzeitig auch ein Teil dieses Prozesses.</sup>

Loehr, James E., Persönliche Bestform durch Mentaltraining für Sport, Beruf und Ausbildung, BLV München 1988

Loehr, James E., Stress for success. The proven program for transforming stress into positive energy at work, Random House, New York 1997

[www.ulsamer-unternehmensberatung.com](http://www.ulsamer-unternehmensberatung.com)

### **Literatur:**