

# Coaching-Newsletter von Christopher Rauen, 2001-08

Sehr geehrte Abonentinnen und Abonenten,

der Coaching-Newsletter enthält diesen Monat folgende Themen:

## Inhalt

1. Der Chef als Coach
2. In eigener Sache: Der Coaching-Report-Relaunch
3. Coaching-Index: Die Coaching-Ausbildungs-Datenbank für D, A, CH
4. Coaching-Board und -Chat: Die neuen Diskussionsplattformen
5. Vorschau auf den nächsten Coaching-Newsletter
6. Impressum

## 1. Der Chef als Coach

Es kann von Vorteil sein, in einem Coaching an der eigenen Kompetenz zu arbeiten – und diese positive Grundeinstellung möchte ich auch den Organisationen und Führungskräften unterstellen, die ein Coaching durch Vorgesetzte anstreben. Trotz guter Absichten führen viele Coachings durch Führungskräfte jedoch nicht zu den gewünschten Ergebnissen, sondern bewirken teilweise sogar Kontraproduktives. Bei genauer Betrachtung zeigt sich oftmals, dass die Idee des beratenden Chefs erschreckend unreflektiert umgesetzt werden soll. Verlierer sind am Ende die Organisation und der Chef – vom gecoachten Mitarbeiter ganz abgesehen.

Natürlich ist es naheliegend, mir als externem Berater ein Eigeninteresse nachzusagen, das Coaching durch Führungskräfte abzuwerten. Daher möchte ich mich auf einige Fakten und Argumente beschränken, die jede Person mit Betriebserfahrung unmittelbar nachvollziehen kann.

Der grundlegende Fehler einiger interner Coaching-Programme ist folgender: Man verwechselt die Begriffe "Führung" und "Coaching" bzw. unterstellt, dass beide Bereiche nahezu deckungsgleich sind, weil sie soziale Kompetenz erfordern (s. nächster Coaching-Newsletter). Dem ist nicht so. Coaching ist Prozess-Beratung und Beratung ist keine Führung. Soziale Kompetenz kann wichtig sein, reicht aber weder zum Führen noch zum Beraten. Es gibt hervorragende Berater mit bescheidenen Führungsqualitäten und umgekehrt. Führung beinhaltet prinzipiell eine Hierarchie – beim Coaching ist genau dies unerwünscht. Führung bedeutet absichtliche Beeinflussung von Mitarbeitern im Sinne des Unternehmenszieles, d.h. eine Führungskraft ist nicht neutral, sie darf es nicht sein. Ihre legitime Aufgabe als Führungskraft ist es, im Sinne des Unternehmens (selbstverständlich innerhalb gewisser Grenzen) parteiisch zu sein. Ein Coach hingegen ist zur Neutralität verpflichtet, schon um als Berater überhaupt akzeptiert zu werden.

Ist die weit verbreitete Verwechslung von Coaching und Führung nur eine semantische Spitzfindigkeit? Meiner Meinung nach nicht, denn die Folgen einer so undifferenzierten Haltung sind für den coachenden Chef fatal: er befindet sich in einer Rollenkonfusion zwischen Beratertum und Führungsaufgabe. Dabei wäre schon aus Ausfüllen einer Rolle wahrlich genug. Allein die Führung von Mitarbeitern gelingt den meisten Managern ja bestenfalls eher

durchschnittlich. Es ist äußerst fragwürdig, anzunehmen, dass durch eine zusätzliche Belastung mit Beratungsarbeit die Führungsqualität verbessert wird.

Auch muss sich eine coachende Führungskraft die Frage stellen, woher denn die Zeit kommen soll, in der gecoacht werden kann. Entweder es werden dafür explizit Zeiträume geschaffen, d.h. die Führungskraft muss Aufgaben abgeben (und damit zuweilen auch Macht); oder wenn dies nicht nötig oder gewünscht ist, muss sich die Führungskraft die Frage gefallen lassen, ob sie vorher vielleicht unterbeschäftigt war. Unter Berücksichtigung eines allseits beklagten Termindrucks scheint mir Letzteres kaum wahrscheinlich.

Einige Führungskräfte "umgehen" das Zeitproblem scheinbar: In guter Absicht legen sie z.B. Beurteilungsgespräche und Coaching zusammen. Das Ergebnis ist katastrophal, denn auf Grund der (wohl offensichtlichen) mangelnden Bereitschaft des Mitarbeiters, in so einer Situation freiwillig Schwächen zu thematisieren, ist de facto keine Beratung mehr möglich.

Vorgesetzte sind somit gut beraten, sich auf den stets anbahnenden Rollenkonflikt vorzubereiten, einerseits beurteilender Vorgesetzte zu sein und andererseits als fördernder Berater zu fungieren. Coaching kann nur funktionieren, wenn die Mitarbeiter sich nicht manipuliert, überkontrolliert oder heimlich "bespitzelt" fühlen. Wer zu befürchten hat, dass er für seine Offenheit im Coaching mit einer schlechteren Beurteilung zu rechnen hat, wird dies – verständlicherweise – nicht als fördernde Beratung ansehen. Gleiches gilt für den Fall, wenn unter dem "Deckmantel" der Beratung dem Mitarbeiter organisationseigene Interessen als die eigenen "verkauft" werden sollen. Es gibt im Wesentlichen folgende Möglichkeiten für den Vorgesetzten, mit derartigen Situationen umzugehen:

- Es wird nur eine eingeschränkte Form von Beratung praktiziert, die sich hauptsächlich an fachlichen Themen und an klaren Zielen orientiert. Hier bleibt allerdings offen, ob dies ein Coaching darstellt.

- Der Vorgesetzte thematisiert diese Probleme offen mit den Mitarbeitern und schildert seinen eigenen Konflikt. Vorzugsweise ist dies ein glaubwürdiger und vielversprechender Weg. Das mögliche Maß an Offenheit wird dabei durch die Qualität der Beziehung zu den Mitarbeitern bestimmt. Wenn die Beziehung tragfähig ist, kann auch genügend Vertrauen entstehen, dass für (aufkeimende) Rollenprobleme individuelle Lösungen gefunden werden.

- Der Vorgesetzte empfiehlt dem Mitarbeiter einen internen oder externen Coach. Dies sollte dem Mitarbeiter gegenüber natürlich erläutert werden, z.B. mit dem Hinweis, dass nicht genügend beraterische Neutralität gegeben ist. Dies sollte klar kommuniziert werden – nicht als Abwälzen von Verantwortung, sondern als Erkennen der eigenen Grenzen.

**FAZIT:** Der Rollenkonflikt des coachenden Vorgesetzten wird sich nie ganz auflösen lassen, sondern erfordert immer eine individuelle Lösung. Im Rahmen ihrer Coach-Qualifizierung müssen die Vorgesetzten intensiv darauf vorbereitet werden, da es sich um ein zentrales Problem handelt.

**KOMMENTAR:** Selbst wenn Mitarbeiter behaupten, sie würden keinen Rollenkonflikt sehen oder es sei für sie nicht wichtig, ist das Problem nicht gelöst. Die Mitarbeiter wissen ja, was von ihnen erwartet wird. Ggf. werden sie also die Rolle des kooperativen Gecoachten spielen, um Problemen und langen Gesprächen aus dem Weg zu gehen. Damit wird das Coaching aber zu einer zeit- und kostenintensiven Farce.

## 2. In eigener Sache: Der Coaching-Report-Relaunch

Pünktlich zum einjährigen Jubiläum wurde der Coaching-Report komplett überarbeitet und ist mit neuer Optik und Menüstruktur seit dem 19.08.2001 online. Damit soll der Übersichtlichkeit des Coaching-Report Rechnung getragen werden. Durch die hinzugekommenen Informationen und Dienste (s.u.) war eine Überarbeitung unumgänglich.

In der linken Menüleiste finden Sie nun Informationen und in der rechten Menüleiste weitere Dienste (z.B. den Coaching-Index und das Coaching-Board).

Es würde mich freuen, wenn Ihnen die neue Optik und Funktionalität gefallen und bin auf Ihr Feedback gespannt (mailto: info@rauen.de).

## 3. Coaching-Index: Die Coaching-Ausbildungs-Datenbank

Wie bereits im letzten Coaching-Newsletter angekündigt, ist der "Coaching-Index" ([www.coaching-index.de](http://www.coaching-index.de), [www.coaching-ausbildungen.de](http://www.coaching-ausbildungen.de)) zum offiziellen Starttermin 01.08.2001 verfügbar gewesen. Der Coaching-Index enthält momentan über 100 verschiedene Ausbildungen zum Coach in Deutschland, Österreich und Schweiz.

Die Nachfrage hat trotz des auch im Internet spürbaren Sommerlochs die Erwartungen übertroffen. In nur 14 Tagen nach dem Start konnten über 1.000 Besucher verzeichnet werden – und dies ohne weitere Werbemaßnahmen. Ein ermutigendes Ergebnis für einen neuen Dienst, der sich nur an Personen richtet, die nach einer Coaching-Ausbildung suchen.

Natürlich gibt es schon eine kleine Statistik, welche Ausbildungsanbieter wie oft aufgerufen wurden:

Anbieter	Seitenaufrufe
Coaching Akademie GmbH, Hannover	92
Dr. Astrid Schreyögg, Berlin	78
IOS, Berlin	60
Cicero Training GmbH, Hamburg	50
Karl Nielsen, Berlin	49
Institut für systemische Beratung, Wiesloch	48
Wengel & Hipp, Frankfurt/M.	48
Janus GmbH, Germering	44
Spectrum KommunikationsTraining, Berlin	38
Trigon, St.Pölten (A)	36
Coaching-Büro, Freiburg	36
wispo, Wiesbaden	35
Vermeulen & Partner GmbH, München	35
hrTeam GmbH, Böblingen	35
Seminare & Konzeptionen, Henstedt-Ulzburg	34
TOP Business AG, Hamburg	32
Michael Wirthmann, Hamburg	32
Grundig-Akademie, Nürnberg	31
GUK - Streitberg, Wiesenttal	31
Die Sprache GmbH, Neuss	30
Heitsch & Partner GmbH, Holzgerlingen	30

#### **4. Coaching-Board und -Chat: Die neuen Diskussionsplattformen**

Am 17.07.2001 regte Coaching-Newsletter-Abonnent Götz Bading an, ein Diskussionsforum zu offenen Fragen des Coaching einzurichten. Erfreulicherweise kann ich inzwischen mitteilen, dass ein derartiges Forum – das Coaching-Board ([www.coaching-board.de](http://www.coaching-board.de)) – vom Coaching-Report ab sofort kostenlos zur Verfügung gestellt wird (von Beiträgen mit kommerzieller Werbung ist bitte abzusehen). Beiträge mit Tipps, Fragen und Hinweisen sind ausdrücklich gewünscht.

Es gibt zunächst fünf Bereiche:

- Coaching allgemein
- Coaching für Studenten
- Coaching für Berater
- Coaching für Führungskräfte
- Coaching-Ausbildungen

Eine Erweiterung um neue Bereiche ist möglich.

Darüber hinaus gibt es die Möglichkeit, im direkten Dialog via Chat zu treten. Der Coaching-Chat ([www.coaching-chat.de](http://www.coaching-chat.de)) steht ebenfalls ab sofort zur Verfügung. (Hinweis: Der Coaching-Chat funktioniert nur, wenn Java in Ihrem Browser aktiviert ist.)

#### **5. Vorschau auf den nächsten Coaching-Newsletter**

Der Coaching-Newsletter des nächsten Monats beschäftigt sich u.a. mit dem Thema "Soziale Kompetenz im Coaching".

Bitte empfehlen Sie den Coaching-Newsletter weiter.

Verwenden Sie zum BESTELLEN folgende Adresse:

<http://www.coaching-newsletter.de/subscribe.htm>

oder senden Sie eine leere E-Mail an

[subscribe@coaching-newsletter.de](mailto:subscribe@coaching-newsletter.de)

Wenn Sie den Coaching-Newsletter ABBESTELLEN wollen, benutzen Sie bitte auf die folgende Adresse:

<http://www.coaching-newsletter.de/unsubscribe.htm>

Mit besten Grüßen und bis zum nächsten Monat

Ihr

Christopher Rauen

Coaching-Report

<http://www.coaching-report.de>

## 6. Impressum

Verantwortlich im Sinne des Presserechts und des Telemediengesetzes:

Christopher Rauen GmbH  
Rosenstraße 21  
49424 Goldenstedt  
Bundesrepublik Deutschland  
Tel: +49 4441 7818  
Fax: +49 4441 7830  
E-Mail: [info@rauen.de](mailto:info@rauen.de)  
Internet: <http://www.rauen.de>

Vertretungsberechtigter Geschäftsführer: Christopher Rauen  
Sitz der Gesellschaft: 49424 Goldenstedt, Bundesrepublik Deutschland  
Registergericht: Amtsgericht Oldenburg  
Registernummer: HRB 112101  
Steuer-Nr.: 2368 06821102698  
USt-IdNr.: DE232403504

Inhaltlich Verantwortlicher für journalistisch-redaktionell gestaltete Angebote gemäß § 55 Abs. 2 RStV: Christopher Rauen (cr) (Anschrift wie oben).

Die Mediadaten des Coaching-Newsletters:  
<http://www.coaching-newsletter.de/mediadaten.htm>

Informationen zur Werbung im Coaching-Newsletter:  
<http://www.rauen.de/services/werbung.htm>

Allgemeine Geschäftsbedingungen:  
<http://www.rauen.de/agb.htm>

Coaching-Newsletter abonnieren:  
[www.coaching-newsletter.de](http://www.coaching-newsletter.de)  
Monatlich die neuen Entwicklungen im Coaching

Coaching-Ausbildungs-Übersicht:  
[www.coaching-index.de](http://www.coaching-index.de)  
Die Coaching-Ausbildungs-Datenbank für D, A, CH

Coaching-Diskussionen:  
[www.coaching-board.de](http://www.coaching-board.de)  
Das schwarze Brett zum Thema Coaching

© Copyright 2001 by Christopher Rauen. Alle Rechte vorbehalten.  
Der Coaching-Report, der Coaching-Index und der Coaching-Newsletter sowie alle weiteren Publikationen von Christopher Rauen sind urheberrechtlich geschützt. Vervielfältigung,

Verbreitung, Verleih, Vermietung, elektronische Weitergabe und sonstige Nutzung, auch nur auszugsweise, nur mit ausdrücklicher Genehmigung von Christopher Rauen. Bei vollständiger Quellenangabe sind Zitate gewünscht und gestattet.

Alle Angaben erfolgen nach Kenntnisstand des Autors und Herausgebers und werden nach bestem Wissen erteilt. Eine Beratung oder sonstige Angaben sind in jedem Fall unverbindlich und ohne Gewähr, eine Haftung wird ausgeschlossen.

Verwendete Bezeichnungen und Markennamen unterliegen im Allgemeinen einem warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz der jeweiligen Besitzer.

Diesen Coaching-Newsletter können Sie auch online unter folgender Adresse abrufen und als Word-, PDF- und Text-Dokument downloaden:

[http://www.coaching-newsletter.de/archiv/2001\\_08.htm](http://www.coaching-newsletter.de/archiv/2001_08.htm)