

DENKIMPULS

Mach mal, Coach!

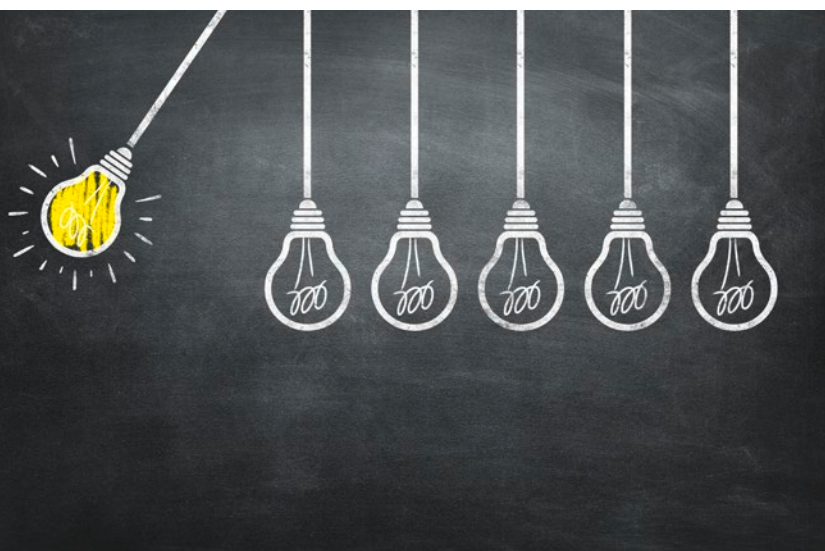


Foto: jd-photodesign/Adobe Stock

Hin und wieder kommt es vor, dass Aufträge an Coaches herangetragen werden, die sie gar nicht erfüllen können, weil es sich eigentlich um originäre Führungsaufgaben handelt. Eine Möglichkeit, wie Weiterbildungsprofis mit solchen Forderungen umgehen können, zeigt Coach und Supervisor Horst Lempart auf.

Als Coaches erleben wir häufiger mal, dass sich Führungskräfte mit dem Auftrag an uns wenden: „Coach, bitte übernehmen Sie!“ – und somit versuchen, ihre Führungsverantwortung an uns zu delegieren. Meist ist davon die Rede, im Team herrsche Unruhe oder Unzufriedenheit, es laufe nicht ganz rund, es gebe einige Differenzen – kurz: Es werde Unterstützung von außen benötigt.

Beim genaueren Nachbohren wird dann jedoch schnell klar: Wir haben es mit Problem-Konstrukteurinnen und

-Konstrukteuren zu tun, die nicht nur ihre eigenen Schwierigkeiten erschaffen, sondern mit diesen auch in ihre Umgebung strahlen – und zwar umso intensiver, je länger sie mit ihnen beschäftigt sind. Letztlich entsteht ein ganzes Problem-System. Die Folge: Die Ursachen dafür werden mehr und mehr ins „Außen“ verlagert. Und dort wird dann auch die Lösung

gesucht – entweder bei den Mitarbeitenden oder zum Beispiel bei einem Coach.

Der Coach als Rettung

Dieser soll es dann nicht selten mithilfe einer Team-Supervision oder eines Teamcoachings richten. Und nicht nur das. Die Anforderungen reichen gerne einmal von Beistand bei der Durchsetzung von Strukturen über Unterstützung im Umgang mit schwierigen Mitarbeitenden bis hin zur Rettung ganzer Change-Vorhaben – kurz: Es geht um Themen, die eigentlich gar nicht in unseren Aufgabenbereich fallen.

In einem solchen Fall bedanke ich mich für das Vertrauen und lehne den Auftrag ab – natürlich nicht, ohne den Grund dafür mitzuteilen: Eine Team-Supervision oder ein Teamcoaching sind für mich Ergänzungsleistungen, also Add-ons. Sie dürfen jedoch keine Führungsaufgaben ersetzen. Schlimmstenfalls wird damit die Autorität der Führungskraft mehr und mehr ausgehöhlt, was über kurz oder lang zu Akzeptanzproblemen führen kann.

Wenn eine Führungskraft eigene Ambivalenzen zu anstehenden Veränderungen mit sich herumträgt, das Einhalten von Strukturen fordert, aber selbst keine hat, kritische Personalgespräche scheut, Teamdynamiken nicht erkennen kann, dann sind das keine Themen, die durch einen Coach in der Team-Supervision gelöst werden können. Hier gehört die Führungskraft aufs Feld. Das mag unbequem klingen – aber auch in den Profiligen spielen die Kapitäne selbst und fragen nicht den Coach, ob die Mannschaft gut genug für das Spiel ist. Führung ist zuerst einmal Selbstführung und Klarheit in der Rolle – das gilt für Führungskräfte ebenso wie für Coaches.

Horst Lempart ■

Der Autor: Horst Lempart ist Coach, Supervisor und Speaker. Er hilft seinen Coachees dabei, die eigenen Überzeugungen aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten und sich so aus festgefahrenen Situationen zu befreien. Er führt eine eigene Praxis in Koblenz und hat zahlreiche Fachartikel und Bücher rund um das Thema Coaching veröffentlicht. Kontakt: www.horstlempart.de