

Berater in einen wechselseitigen Dialog einzubinden, der genug Informationen erbringt, um eine gemeinsame Diagnose erstellen zu können. Dies entspricht einer Haltung, Betroffene zu Beteiligten, zu aktiven »Untersuchern« und Managern ihrer Situation zu machen. Dabei wird von folgenden Annahmen ausgegangen:

- der Kunde besitzt ein konstruktives Interesse, seine Situation zu verbessern;
- er weiß oft nicht, in welcher Form Berater Unterstützung anbieten;
- das Problem »gehört« dem Kunden;
- er findet die zu ihm passende Lösung (und nicht die des Beraters!) und
- er eignet sich Techniken an, die ihm in Zukunft helfen, sich selbst zu helfen.

Der Hauptunterschied des Prozessberatungsmodells zu den anderen Modellen liegt in der Beziehungsgestaltung zwischen Kunde und Berater. Der Berater wird jeden Schritt, angefangen mit der Diagnose bzw. Problemdefinition, mit dem Kunden teilen, entsprechende Ziele ausarbeiten und die Umsetzung evaluieren. Er wird darauf achten, das Problem des Kunden nicht zu seinem eigenen zu machen und auch nicht voreilig mit Lösungen oder Ratschlägen zu reagieren. Das Modell verlangt dem Kunden »Arbeit« an sich selbst und seiner Organisation ab und belohnt mit einer Stärkung der Problemlösungsfähigkeit im Kundensystem.

Auswahl der richtigen Beratungsform

In unserem Beispiel stellt der Firmenchef ein »schlechtes Betriebsklima« fest. Bereits bei der Frage, woran es wohl liegen mag, wird es schwierig. Doch von der Antwort hängt es ab, welchen Berater man hinzuzieht. Wird die Wahrnehmung »schlechtes Betriebsklima« der ökonomischen Situation zugeschrieben, einer bestimmten Abteilung oder einem bestimmten Mitarbeiter oder gar der Führung selbst? Handelt es sich um schlechte Organisationsstrukturen, fehlende Visionen oder übergeordnete, strategische Ziele? Befindet sich der Betrieb in einer vorübergehenden oder chronischen Konfliktsituation?

Dies zeigt: Es gibt eine ganze Bandbreite von Zuordnungen und je nach eigener Einschätzung wird der Verantwortliche seine Berater suchen. Meint man, es liegt an der Ökonomie, wird man sich nach einem betriebswirtschaftlich oder marketingorientierten Unternehmensberater umsehen; diagnostiziert man Konflikte, wird man sich nach einem Mediator, Konfliktmanager oder Supervisor umsehen; sieht man Probleme bei Führungskräften, wird man einen Coach engagieren usw. Diese Beratungstypen werden ganz unterschiedliche Interventionen vornehmen und zu ganz unterschiedlichen Ergebnissen kommen.

Bewusste Entscheidung für Beratung treffen

Nun bittet unser Kunde um Lösungen, wie das »schlechte Betriebsklima« zu ändern wäre. Wer wäre jetzt nicht versucht, seinen ganzen Lösungskatalog auszubringen, Beratungsware feilzubieten, damit der Kunde sich das Beste aussucht und je nach dem, was man im Koffer hat, die eigene Lösung zu präsentieren! Das erinnert fatal an das Sprichwort »Wer nur einen Hammer hat, für den sind alle Probleme Nägel« (Paul Watzlawick). Aber die Lösung des Beraters ist nicht die Lösung des Kunden. Wer jetzt im Expertenmodus reagiert, der hat schon das Problem des Kunden übernommen, und wenn die Lösung »nicht passt«, wird der Kunde das negative Ergebnis der »falschen« Lösung des Beraters zuschreiben.

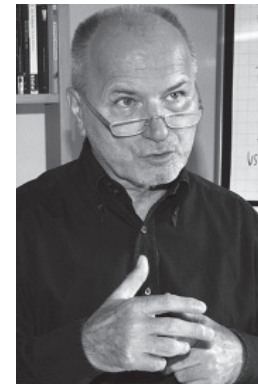
Gerade deshalb ist es sinnvoll, jede Beratung im Prozessmodus zu starten, um dem Kunden eine Orientierung zu ermöglichen und selbst Lösungen finden zu lassen. Die Rolle des Beraters besteht darin, darauf zu achten, die Initiative beim Kunden zu lassen, mit ihm das Problem durch einfache und wirksame Fragen zu »erkunden« und damit Möglichkeiten zu erweitern und neue Perspektiven zuzulassen. Erst wenn der Auftrag wirklich klar ist, werden weitergehende Ziele und Umsetzungsschritte vereinbart.

Deshalb sollte auch am Anfang jeder Entscheidung über den Einsatz von Beratung eine professionelle (Prozess-)Beratung über Beratung stattfinden, damit der Kunde das für seine Organisation oder sein Problem wirksame Instrument bzw. Vorgehen findet. Diese Investition wird belohnt mit mehr Orientierung und Klarheit im Beratungsmarkt und der Vermeidung von unnötigen Kosten.

Literatur

- BERATUNGSPPOOL. www.beratungspool.ch/dienstleistungen/index.html
- SCHEIN, E.H. (2003) Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. 2. Aufl. Bergisch Gladbach: EHP 2003
- FATZER, G. (Hg.) (1990) Supervision und Beratung. 11. Aufl. 2003 Bergisch Gladbach EHP

Forum



Othmar Sutrich (Biografie s. S. 76)

Das Interview mit Thomas W. Büttner führte Othmar Sutrich am 4. Mai 2007 im Rahmen der Interview-Reihe, die Profile mit unterschiedlichen Führungsverantwortlichen, Beratern und Wissenschaftlern fortsetzt; s.a. Profile 4-2002, 9-2005, 10-2005, 12-2006, 13-2007

Coaching ist das Beste, was einem Manager in den letzten 20 Jahren passieren konnte

Othmar Sutrich (OS): Die erste Frage, Herr Dr. Büttner, ist, wie schnell und konzentriert Sie in unser Gespräch einsteigen können, nachdem Sie heute vermutlich viele verschiedenartige Themen bearbeitet haben?

Thomas W. Büttner (TB): Ich kann als Einleitung sagen, wir haben heute eine ganze Menge entschieden, und, eingedenk unseres Gesprächs von gestern Abend, habe ich doch mal hier und da die Rolle dessen übernommen, der reflektierende Kommentare über die schnellen Entscheidungen eingeworfen hat. (Dieses Eingangsstatement wird stellenweise von Lauten der Belustigung, hauptsächlich seitens des Interviewers, untermalt.)

OS: Da haben Sie dann möglicherweise in erstaunte Gesichter geblickt?

TB: Ja, ich meinte, es wäre doch mal ganz gut, wenn einer darüber nachdenkt, wer das alles bezahlen soll. Also unser Gespräch hatte einen direkten Einfluss.

OS: Gibt es noch irgendwelche andere Nachwirkungen und Nachgedanken zu unserem gestrigen Gespräch?

TB: Ich war so motiviert, dass ich bis nach Mitternacht im Büro abgearbeitet habe, was ich vorher nicht geschafft hatte.

OS: (lachend) Ich weiß gar nicht, ob ich das als Kompliment auffassen soll?

TB: Doch, auf jeden Fall. Es war ein interessanter und ertragreicher Abend.

OS: Wenn Sie es sagen, will ich nicht päpstlicher als der Papst sein. Also springen wir rein ins Interview. Ich erinnere mich an eine Aussage

von Ihnen von vor etwa fünf Jahren: »Eigentlich ist Coaching das Beste, was Managern in den letzten 15 Jahren passieren konnte.« Wie sind Sie zu dieser Erkenntnis gekommen? Was heißt Coaching für Sie? Was ist der Unterschied zu einem gelegentlichen Gespräch mit einem Vertrauten? Wo machen Sie das Professionelle an einem Coaching-Setting und an einem Coach fest? Sie, ganz persönlich.

TB: Wenn ich die Stufen nachvollziehe, dann geht das zurück auf eine Veranstaltung bei Rütgers, wo sie den Leuten die Chance geben wollten, sich weiterzuentwickeln. So kamen wir in einem Seminar in Kontakt mit Leo Bernardis.

OS: Das liegt ja schon sehr lange zurück!

TB: Ja, aber das ist für mich der Anfang dieser Art von reflexivem Verhalten in einer Diskussion. Damals gab's das Wort Coaching noch nicht. Das muss 20 Jahre zurückliegen, 1987 etwa. Wir waren alle Fachleute. Man hat erkannt, dass Fachleute irgendwann weiterkommen und Führungskräfte werden wollen. Daraus entstand in den Führungskräfte-Gesprächen die Frage, wie aus einem Fachmann, aus einer Fachfrau eine Führungskraft wird. Dann hat man angefangen, in individuellen Gesprächen und in Gruppengesprächen eine weitere Komponente im Umgang mit Menschen – und damit auch mit sich selbst – anzusprechen, dass man skills entwickeln muss, die nirgendwo gelehrt werden. Auf der Universität wird man zu einem Fachmann, und im Unternehmen wurde klar, man braucht, um weiterzukommen als Experte – bei mir damals als Fachmann für Umweltrecht – noch was anderes.

Dann kam, nach dem Tod von Bernardis, Richard Timel und aus dem Umgang mit Herrn Timel mündeten die Gespräche in das, was heute Coaching heißt. Der Unterschied zu einem Gespräch mit einem Vertrauten war der Ansatz, der mir damals sehr »timelisch« vorkam, zu sagen, dass man die Führungskraft und den



DR. THOMAS W. BÜTTNER, Vorsitzender der Geschäftsführung der WeylChem GmbH, Mannheim

Menschen im Kontext seines Unternehmensteils, in dem er tätig ist, sieht.

OS: Genau.

TB: Als ich damals als Abteilungsleiter in der Verwaltung war, war das ganz anders als später als Führungskraft eines kleinen Unternehmens (*Anm.:* im Rahmen des Rütgers-Konzerns). Die Stärke bzw. das, was für mich immer das Herausragende war, war immer die Kenntnis des beruflichen Kontextes: »Sie sind jetzt mit Ihren Stärken und Schwächen an der Stelle – zum Beispiel mit starkem Betriebsrat und schwierigen Kollegen, schwierigerem Mitarbeiter, was auch immer.« Die Vorschläge zur Lösung der eigenen Probleme im Betrieb waren darauf abgestellt, dass in einem Umfeld von Rütgers bzw. RAG mit starker Sozialpartnerschaft das, was man aus Amerika (an Führungsverhalten) mitgebracht hat, nicht eins zu eins umsetzbar ist. Das war einer der wichtigsten Punkte.

Als ich dann (*Anm.:* in einer späteren Vorstandsposition) allmählich in eine Sackgasse geriet, weil zum einen die Veränderungsbereitschaft des Unternehmens gleich Null war, und ich anfang, mich da zu verrennen, bin ich zu ihm und seiner Frau nach Wien gefahren. Mit dem Feedback: Mit den Antworten, die Sie auf all meine Fragen geben, ist es Zeit, dass Sie wechseln. Ich bekam das, was ich auch vom Bauch her fühlte, bestätigt.

OS: Kann ich da mal kurz eingreifen und bestärkend sagen, dass für Sie eine Qualität von Coaching ist, dass Ihr Gefühl durch das Reden mehr und mehr Kontur und Klarheit kriegt?

TB: Dass man Klarheit schafft in einem oft vermeintlich unklaren Territorium, in dem man sich bewegt, dass man aus dem Nebel herauskommt und seinen Kurs wieder findet beziehungsweise adjustiert. Diese Kursfindung durch Reflexion ist das Beste, was man machen kann. Weil es sonst keine Person gibt, mit der man kein Abhängigkeitsverhältnis dienstlicher, privater oder sonst welcher Natur hat. Wo man einen Spiegel vorgehalten bekommt.

OS: Sie haben gestern gesagt: »Coaching ist für mich die einzige Situation, wo niemand von mir was will, wie in der Kirche.«

TB: Genau so ist das. Man spricht ja immer von der Einsamkeit der Leute an der Spitze. Da ist auch was dran, weil man oft das Gefühl nicht loswird, dass die Leute anfangen, einem nach dem Mund zu reden. Da ist es ganz wichtig, dass da einer mal sagt: »Junge, das ist einfach Käse.« Und dass man versucht, gemeinsam herauszufinden, in welcher Situation man ist und wie man wieder herauskommt, und das Beste daraus macht.

Und was auch wichtig ist: Ich brauche Leute, wo man sich iterativ den Themen nähert und nicht gleich vorgestanzte Lösungen präsentiert bekommt. Ich merke das, wenn einer mich nicht individuell behandelt, sondern nach Schema F.

OS: Für Sie ist wesentlich, dass Sie im Coaching jemanden vor sich haben, der Sie sieht und der das auf gleicher Augenhöhe macht, möglichst absichtsarm.

TB: Genau, absichtsarm. Ich würde nur noch einen Coach oder eine Coachin akzeptieren, die mehr Lebensalter oder Lebenserfahrung hat als ich. Wenn man einmal in einer etwas größeren Krise war, helfen einem Leute nicht, die Psychologie studiert und ein paar Jahre Berufserfahrung haben. Für mich persönlich wäre das dann verschwendete Zeit. Ich habe dann lieber jemand, nicht gerade eine Vaterfigur, aber jemand, wo ich sage: Wenn der das sagt, dann kann man das annehmen. Wenn der Coach selbst nichts außergewöhnlich Positives oder Negatives erlebt hat, dann ist es schwierig.

OS: Der Coach als jemand, der die Wechselfälle des Lebens kennt. Wir haben gestern auch darüber geredet, dass zum Entscheiden, wie auch im Leben generell, das Scheitern gehört. Das ist so der Sache immanent, dass die Leugnung nur von Nachteil sein kann.

TB: Genau.

OS: ... und dass es eher von den Maßstäben abhängt, was man als Erfolg und was als Misserfolg sieht. Was halten Sie darüber hinaus für besonders wichtig im Coaching, und was ist Ihnen heute vielleicht wichtiger als vor zehn oder 15 Jahren?

TB: Es gibt für mich einen Unterschied zwischen der Zeit, wo ich ein praktischer Abteilungsleiter war und der, seit ich ein Unternehmensführer bin. Es ist für mich jetzt wichtiger als am Anfang, dass der Coach diese Art von Unternehmen und Unternehmensproblematiken versteht. Ich habe erfahren, wie wichtig es ist, einen Gesprächspartner zu haben, der das versteht und einzuordnen weiß.

OS: Das heißt, dass er sowohl Geschäftsverständnis hat, Verständnis für Ihre Position, Rolle und Verantwortung, aber auf der anderen Seite natürlich auch Verständnis für das Arbeiten mit Menschen, sowohl das Sachliche als auch das Soziale und Persönliche.

TB: Ja. Ich bin der Meinung, dass dieser soziale Teil einfacher zu finden ist, wie die Kombination mit dem Verständnis für das Geschäft.

OS: Genau. Jeder Teil einzeln ist vielleicht zu wenig, und die Kombination der Teile ist nicht so leicht zu finden.

TB: Genau das.

OS: Das macht für Sie den Unterschied aus?

TB: Wenn ich jetzt niemanden aus der Vergangenheit kennen würde, d.h. wenn ich mir jemanden aussuchen müsste, würde ich auf diese beiden Elemente gucken. Ich würde auch keine Newcomer, Youngsters, sondern Leute mit Erfahrung aussuchen.

OS: Ab welcher Kontinuität bezeichnen Sie etwas als Coaching, oder kann das auch nur ein einziges Gespräch sein?

TB: Wenn man eine Beziehung aufbaut. Man trifft sich regelmäßig zweimal im Jahr und hat ad hoc die Möglichkeit zwischendurch, nicht unbedingt in personam, zu einer dringenden Stunde, weil mich da etwas beschäftigt, einfach drauflos zu erzählen. Allein wenn einer zuhört, wird das schon helfen. Man geht regelmäßig, zumindest im Alter, zur Vorsorge und wenn das Zipperlein kommt, dann will man nicht lange warten.

OS: Letzte Frage, vielleicht. Es gibt Führungskräfte, die nichts von Coaching halten. Welche haben keinen Zugang dazu? Und woran, glauben Sie, liegt das?

TB: Meine Vermutung ist, dass es Leuten, die über die geisteswissenschaftlichere Schiene kommen, und da zähle ich Betriebswirte dazu, leichter fällt, sich für so etwas wie Coaching zu öffnen als Naturwissenschaftlern. Bei denen kommt es vor, dass sie etwas für Zeitverschwendung und Wischiwaschi halten, wenn sie nicht gleich auf ihre Kladde schreiben können, was sie heute positiv Abgearbeitetes messbar haben. Die Leute kommen erst dazu, sich Coaching angedeihen zu lassen oder es gut zu finden, wenn sie in einer Krise sind, wie wir das gestern mit der Existenzangst diskutiert haben. Wenn plötzlich die Wand vor einem auftaucht und man sagt: Oh, mein Gott. Entweder versuche ich jetzt gegenzusteuern, oder ich knalle voll an die Wand.

OS: Da braucht es die Krise.

TB: Für diese Menschen hilft die Krise, möglicherweise nicht mal das. Coaching ist für Menschen, die sich im Gespräch mit dem anderen öffnen können, ohne das als Schwäche zu empfinden.

OS: Das Öffnen ist das Risiko.

TB: Nur wenn man es als Risiko betrachtet.

OS: Ich denke schon, dass das ein Risiko ist. Öffnung ist immer ein Risiko.

TB: Sie haben mir gesagt, man kann mit Angst umgehen, indem man wagemutig ist oder auf innere Stabilität setzt. Ich könnte mir vorstellen, dass es auch ein Umgang mit Angst ist, wenn man sich einem Coach öffnet. Entweder fresse ich etwas in mich hinein, oder aber ich lasse es raus und fühle mich anschließend besser. Ich bekomme ein Feedback, das in der Regel nicht heißt: »Du bist ein Schwachkopf«, sondern es heißt, es gibt Wege, wie man mit einer Situation umgeht und es gibt eine Energie, mit der man die Situation wendet.

OS: Menschen, die Angst eher hineinfressen, haben zu Coaching weniger Zugang, weil es ihnen wesensfremd ist.

TB: Ja.

OS: Kann ich nebenbei daraus schließen, dass Ihnen der Teil des Gesprächs gestern über die verschiedenen Zugänge mit Angst umzugehen, nützlich war?

TB: Ja, ja.

OS: Ich bin ja immer vorsichtig, da Menschen nicht so gern darüber reden.

TB: Wenn wir uns erst seit kurzem kennen würde, wäre ich vielleicht auch weniger offen dafür. So lange, wie wir uns kennen, gibt es nicht mehr viel, worüber man nicht redet.

OS: Danke für den Hinweis. Gibt's noch etwas, was Sie abschließend dem Thema »Coaching heute« mitgeben wollen? Wir wollen in der Zeitschrift *profile* schreiben, worauf es wirklich ankommt: dass es eine doppelte Aufgabe von Coaching ist, Menschen zu entwickeln und gleichzeitig das System zu entwickeln.

TB: Sicherlich kommt im Zuge der Weiterentwicklung unserer Geschäftsmodelle, die wir alle haben, ein internationalerer Faktor dazu. Wie ticke und entwickle ich mich als Führungskraft in einem Konzern, wo es nicht nur auf die Reaktion in Deutschland ankommt? Wir haben gerade die Erfahrung gemacht, dass wir mit Franzosen überhaupt nicht zurecht kommen, durch die Bank; ich habe mich bemüht, Französisch zu sprechen, um weniger deutsch zu sein, mein Kollege ist als Bulle aufgetreten, und wir sind beide vollkommen gescheitert.

Diese globale Variante, wo man einen Coach auch mal fragen muss, was er oder sie an internationaler Erfahrung hat? Oder er ist selber Ausländer, das hilft ja auch schon. Das wäre, was ich zusätzliche brauchte, wenn ich in fünf Jahren mit Ihnen dieses Gespräch wieder führte, wenn ich in kulturellen Schwierigkeiten wäre.

Insgesamt sind es zwei Themen: Einmal Asien. Das ist ein Kulturkreis, der mir absolut fremd ist, ich kann die Leute überhaupt nicht einschätzen. Und das Gegenteil Amerika, wo wir alle glauben, wir wissen, wie das tickt, und wo die größten Schwierigkeiten entstehen, weil wir zu wissen glauben, wie sie sind, und es ist dann doch ganz anders. Das habe ich am eigenen Leib erfahren.

OS: Das heißt einfach, dass die Vielfalt, die Unsicherheit und die Mehrdeutigkeiten deutlich weiter zunehmen werden, was heißt, dass auch mehr Risiken da sind, zu guten Entscheidungen zu kommen. Herzlichen Dank für das Gespräch.