

Coaching muss aus der Deckung kommen

„Komplementär-Coaching“ heißt das neue Buch von Heidrun Strikker. Die Autorin führt darin zwei bisher getrennte Sichten zusammen: das personenbezogene Coaching auf der einen Seite und auf der anderen Seite das Coaching mit starrem Blick auf die Organisation. Der Coach muss mehr Verantwortung für Erfolg und Misserfolg im Alltag übernehmen. Ein Interview.



K&S: Sie führen einen neuen Begriff ein: Komplementär-Coaching. Woher haben Sie ihn entlehnt?

Heidrun Strikker: Aus der Fülle der Farbpalette. Jede Farbe ist bedeutsam und doch ohne Wertung. Ich dachte an die Komplementärfarben, alles ist da und alles ergänzt sich, etwas Neues passiert, wenn man alles gleichzeitig sieht, nämlich Licht. Das ist eine Metapher, die viele meiner Coachees benutzen.



Was schwingt mit, wenn Sie „komplementär“ hören?

Gleichzeitigkeit, Gleichwertigkeit, Verbindung. Parallele Prozesse miteinander in Beziehung setzen und in ihrer Wechselwirkung betrachten. Wahrnehmen, dass wir Menschen sowohl in Zusammenhängen mit anderen sind als auch ganz allein und eine eigene Perspektive haben.

Was macht Coaching?

Coaching orientiert. Und Komplementär-Coaching eröffnet Wechselbetrachtung. Lange Jahre haben sich zwei Sichtweisen in den Schulen der Trainer und Berater nebeneinander entwickelt. Es gab diejenigen, die sehr personenbezogen gearbeitet haben, und es gab

diejenigen, die sich auf Organisationsentwicklung, auf das System bezogen haben. Wechselseitig wurde aufeinander nicht Bezug genommen. Mit jüngeren wissenschaftlichen Erkenntnissen und der Entwicklung des NLP gibt es inzwischen eine Integration.

Was ist die These Ihres Buches?

Komplementär-Coaching basiert darauf, dass Unternehmen hoch lebendige, komplexe Kontexte darstellen, mit einer eigenen inneren Dynamik und einer ganz besonderen Außenwirkung. Man hat lange Zeit angenommen, dass interne Unternehmensabläufe durch eine externe Beobachterposition gewissermaßen eingefangen werden könnten. Externe Berater entwickelten neue Strukturen, und Trainer begleiteten Management und Mitarbeiter, so dass sich die Menschen einsichtig zeigten und sich in ihrem Verhalten nach den klug erdachten Vorgaben richteten. Das tun die Menschen heute nicht mehr, die Zeit für langwierige und weitsichtige Planungen und Veränderungen des Systems ist zu kurz geworden. Coaching muss aus der Deckung herauskommen und sich beiden, den Unternehmen und den Coachees, offen als Gegenüber anbieten – weg von klugen Randbemerkungen und Kommentaren ohne Verantwortung für Erfolg und Misserfolg im Alltag.

Haben die externen Beobachter denn ohne Verantwortung für den Unternehmensalltag gearbeitet?

Aus meiner Sicht zum Teil ja. Es kann nicht darum gehen, nur Strukturen und Abläufe zu optimieren. Wenn man das tut, wird man Teil der Macht. Eine Gruppe von systemisch arbeitenden Coaches setzt sich selbstreflexiv mit der Verführung auseinander, an Renommee zu gewinnen, weil man dem Top-Management zugerechnet wird. Ein anderer Teil der systemischen Coaches, die den Organisationsentwicklern zugearbeitet haben, hat sich auf die Seite der Betriebswirte und Ökonomen geschlagen. Sie verwenden zum Teil den Begriff Komplementärberatung. Sie bringen ihre methodische Expertise in ein Feld, in dem niemand Verantwortung für den einzelnen Menschen übernimmt. Ich mache deutlich, dass Coaching dafür nicht da sein kann.

Was unterscheidet Komplementär-Coaching von Komplementärberatung?

Der ethisch motivierte Blick auf den Einzelnen und auf Lebendigkeit. Ich möchte der Entwicklung, dass immer mehr die Systeme die Menschen bestimmen, etwas entgegensetzen. Betriebswirtschaftler gucken nicht darauf, welche Menschen in den Betrieben arbeiten, sonst könnten sie ihre Entschei-



Heidrun Strikker arbeitete viele Jahre unternehmensintern als Weiterbildnerin im Vorstandsstab und als Leiterin der Personalentwicklung eines großen Medienkonzerns. Heute ist sie Geschäftsführerin der SHS Consult GmbH & Co. KG, Bielefeld.

dungen nicht treffen. Eine Firma zu schließen und die Produktion nach Thailand zu transferieren hält auch ein Berater mit dickem Fell nur aus, wenn er nicht auf die beteiligten Menschen schaut, sich nicht klar macht, was Arbeitslosigkeit für Tausende bedeutet und wie viele Familien daran hängen. Wenn aber zu mir jemand kommt und sagt, er will die Firma verlassen, dann sage ich, überprüf deine Entscheidung in deinem systemischen Kontext, was bedeutet sie für deine Familie, dein Umfeld, und wohin willst du denn, in welches andere System? Und danach suchen wir nach einer Strategie.

Mit Komplementär-Coaching fordern Sie nicht „Lasst uns um jeden Preis etwas Neues tun!“, sondern „Lasst uns auch Bewährtes bewusster tun!“ Individual- wie auch Systemperspektive sollen komplementär einbezogen werden. Warum ist das so wichtig?

Das ist deshalb so wichtig, weil die heutigen Veränderungsprozesse in Unternehmen viel weniger als früher in den Händen einzelner Manager liegen. Durch die Entwicklung der Aktienmärkte und ihre Einflüsse auf die globalen Märkte sind die Unternehmen in Deutschland nicht mehr Herr ihrer selbst. Manager müssen ständig Absprachen treffen und bleiben trotzdem

manchmal völlig ohnmächtig. Es gibt die alten Hierarchieebenen nicht mehr. Um dem Einzelnen in diesen übernationalen Zusammenhängen wirklich helfen zu können, muss der Blick auf das Ganze da sein. Als Coach brauche ich entweder eine solide systemische Ausbildung oder ich habe Erfahrung und das interne Wissen, weil ich in solchen Prozessen gearbeitet und eine Affinität zu Großunternehmen und der Managementebene habe.

Gerät der Coach da nicht in eine zu große Nähe zum Unternehmen?

Aufträge von Seiten eines Unternehmens, jemanden in einer Einzelmaßnahme zu entwickeln, gab es ja schon seit längerem. Mitten in den heftigen Veränderungsprozessen lässt sich das aber oft nicht mehr seriös durchführen. Zum Beispiel: Ich erhalte den Auftrag, jemanden auf eine Führungsposition hin zu entwickeln, und erlebe, dass das Unternehmen gleichzeitig eben diese Hierarchiestufe abbaut. Um die Loyalität zum Coachee aufrechtzuerhalten, werde ich an dieser Stelle sagen, ich kann meine Arbeit nicht fortsetzen, es sei denn, das Unternehmen sichert zu, dass mein Coachee eine Führungsposition in Aussicht behält.

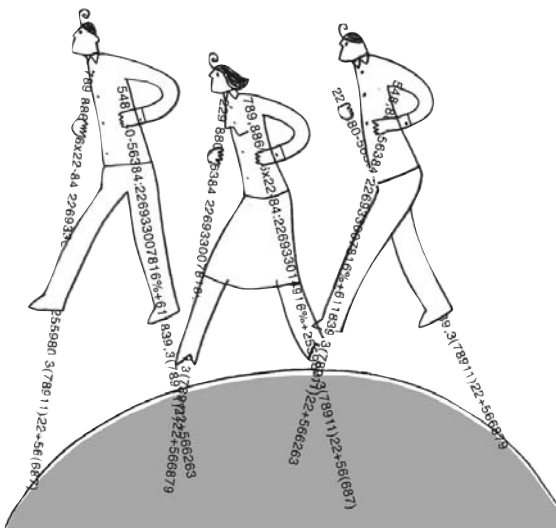
Sie sagen: Jemanden zu entwickeln – das klingt für mich so, als stellten Sie sich in den Dienst des Unternehmens und formten die Menschen so, wie sie gewünscht sind.

Das ist genau die Grenze. Es kann sein, dass andere mich genau so wahrnehmen. In dem Moment, in dem ich das System als eine Größe einbeziehe, kann es zu dem Vorwurf kommen, dann wird das Coaching dem Einzelnen nicht gerecht. Komplementär-Coaching stellt aber den Einzelnen in den Vordergrund. Es geht darum, dem Coachee verschiedene Perspektiven zu ermöglichen, so dass er selbst in Distanz die Prozesse im Unternehmen wahrnimmt. Er soll Handlungsfreiheit gewinnen. Wenn ich jemanden gegen seinen Willen entwickeln soll, ist für mich die Grenze erreicht. Den Auftrag übernehme ich nicht, aber er ist auch un-

durchführbar, das sagt die lernpsychologische Erfahrung.

Sie haben formuliert, Komplementär-Coaching heißt, mitten zwischen Einzelnem und System zu stehen. Wie behält der Coach selbst dabei die Orientierung?

In dieser Mitte sich zu bewegen macht Spaß, das hat eine besondere Lebensqualität. Es braucht allerdings eine besondere Liebe zu komplexen Situationen, in denen sich ja nicht alle Menschen wohlfühlen. Und man muss wissen, wie man von einer Welt in die andere kommt. Man braucht Gedankenmodelle, um sich zwischen und in den jeweiligen Welten zu bewegen. Ich brauche moderne methodische Expertise wie NLP, so dass der Coachee bei sich bleiben kann, während er sich das große Ganze anguckt.



Der Ansatz NLP hat systemische Anteile. Reicht das als methodische Ausstattung oder braucht ein Komplementär-Coach zusätzlich eine Ausbildung in systemischer Therapie und Beratung, also in Methoden der Familientherapie oder in Methoden vor systemtheoretischem Hintergrund?

Ein Komplementär-Coach braucht mit Sicherheit Methodenkenntnisse für beide Felder, er braucht die individuelle Betrachtung im Coaching und die systemische Betrachtung.

Wieso verstehen Sie Komplementär-Coaching nicht als Methode, sondern

als Methodologie, als Lehre von den Methoden?

Im Komplementär-Coaching sind einige Methoden ausgeschlossen, nämlich alle, die Täter/Opfer/Verfolger-Modelle benutzen, und Techniken, die hierarchische Beziehungen verstärken können.

Komplementär-Coaching als Methodologie diskutiert also Methoden, befragt sie auf ihre Einsetzbarkeit hin?

Ja, auf ihre organisationsbezogene Tauglichkeit. Aufstellungsarbeit, die ich an sich sehr schätze, ist für viele Unternehmen in Veränderungsprozessen nur bedingt geeignet. Komplementär-Coaching entwickelt auch neue Methoden. Die verbindende Betrachtung fordert neue Methoden, das ist der Anspruch.

Sie haben das Bild des fünfzackigen Sterns entwickelt. Was sagt es aus?

Der Stern ist eine Metapher dafür, dass immer wieder anderes aufleuchten kann. Die Zahl fünf hat keine mystische Bedeutung, es zeigte sich, dass fünf Themenfelder immer wieder auftauchten. Das sind der Rahmen des Systems, also des Unternehmens, die Mann-Frau-Problematik, Hierarchie und Gleichwert und immer wieder die Umfeldzugehörigkeit, gleichviel ob es das Team ist oder die Abteilung oder die Familie des Coachees in ihrer Kommune.

Komplementär-Coaching, sagen Sie, ist nicht das „Zünglein an der Waage“ zwischen Systemperspektive und Individualperspektive. Was bedeutet das?

Dass ich kein einseitiges Werturteil fälle. Ich beurteile die Arbeit systemischer Coaches nicht negativ oder die Arbeit derjenigen, die den Blick auf die Einzelnen richten, nicht höher. Ich sage, es ist beides wichtig. Im Coaching soll der Zeiger nicht in die eine oder die



Illustrationen: Vera Brüggemann, Bielefeld

andere Richtung ausschlagen, der Blick auf beide Bereiche, auf Mensch und System, ist notwendig.

Im System Großunternehmen zählen die ökonomischen Interessen. Wenn man als Coach auch dem Menschen verpflichtet bleiben will, braucht man da nicht eine andere Werteorientierung?

Werte werden von Menschen in den Unternehmen gelebt, mit beiden habe ich es als Coach zu tun. In den global initiierten Change-Prozessen wird allerdings von neuen Managern oft als erstes die vorhandene Werteorientierung verschoben. Dann kann es passieren, dass auch meine Ethik als Coach davon berührt wird. Ich lege deshalb schon im ersten Kontakt klar, dass ich nur dann arbeite, wenn ich die Freiheit habe, dass der Coachee im Verlauf des Coachings auch zu Ergebnissen kommen kann, die nicht in erster Linie im Interesse des Unternehmens liegen. Wenn ich eine Spannung nur ahne, spreche ich sie sehr direkt an. Dann sehe ich ja, was passiert. Ich kann nicht jemanden zu irgendwem oder irgendwas machen. Die Freiheit des Coachees, jeden für ihn oder sie wichtigen Schritt zu tun, ist Voraussetzung für professionelles und komplementär ausgerichtetes Coaching.

Interview: Birgitta M. Schulte



Birgitta M. Schulte arbeitet als freie Journalistin für Hörfunk und Print-Medien mit dem Schwerpunkt Bildung und Erziehung. Sie ist Buch-Autorin, Coach und Gendertrainerin. Sie lebt und arbeitet in Frankfurt am Main.