

Alles Coaching oder was?!

Anmerkungen zum Internen Coaching anlässlich des Buches von Anna Dollinger und Stephan Limpächer

Beate West-Leuer

Online publiziert: 24. Januar 2017
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2017

Zusammenfassung „Internes Coaching“ beschreibt und diskutiert ganz unterschiedliche Facetten interner Beratung. Coaching wird dabei weniger als eigenständige Profession porträtiert, sondern als eine interne Beratungsleistung verstanden, die von unterschiedlichen Rolleninhabern angeboten und durchgeführt wird. Mitarbeiter der Personalabteilung, Führungskräfte oder auch freigestellte interne Berater vermitteln Einblicke in ihre Beratungspraxis in Unternehmen. Dabei stellt sich auch heraus, dass internes Coaching aus den Firmen nicht mehr wegzudenken ist. So ist dieses Buch für interne und externe Coaches gleichermaßen relevant. Denn eine Auseinandersetzung mit den Coachingkompetenzen und Coachingangeboten des jeweils anderen Formats wird dazu führen, die eigene Position zu schärfen und die Zusammenarbeit zu professionalisieren.

Schlüsselwörter Internes Coaching · Personalentwicklung · Führungskompetenz · Coachingkompetenz

Is that (also) coaching?

Notes on internal coaching in view of Anna Dollinger's and Stephan Limpächer's book

Abstract “Internal Coaching” addresses a broad spectrum of in-house counseling. Coaching is thereby portrayed less as a profession in its own right, rather as a function which individuals with very different roles can offer and employ. Personnel directors, top managers and special internal advisors present insights into their advisory functions within companies. It becomes clear that coaching as an internal function has become an integral part of the firms. Thus this book is equally relevant

Dr. phil. B. West-Leuer (✉)
Wehler Dorfstraße 37, 41472 Neuss, Deutschland
E-Mail: west-leuer@pop-psa.de

for internal and external coaches. Exposure to and analysis of coaching skills from various service points of view can create greater awareness of one's own role and strengthen professional cooperation.

Keywords Internal coaching · Personnel development · Leadership competence · Coaching competence

Anna Dollinger und Stephan Limpächer (2015) haben im Beltz-Verlag in der Reihe Weiterbildung und Qualifikation ein sehr informatives, praxisorientiertes Buch zum Thema Internes Coaching herausgegeben. Aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet es die vielfältigen Formen unternehmens- und organisationsinterner Beratung und macht auch vor kontrovers diskutierten Ansätzen nicht Halt. Zunächst war ich skeptisch, jedoch beim Lesen habe ich immer häufiger gedacht: Ach, so geht das!

Die Herausgeber, die beide nicht nur selbst als Coaches arbeiten, sondern auch ausbilden, sind der Überzeugung, dass Unternehmen und ihre Mitarbeiter großen Nutzen aus internem Coaching ziehen können. Dieses stehe, schreiben sie in ihrem Vorwort, „am Anfang einer steilen Karriere“. Dabei spielt auch das gewandelte Führungs- und Organisationsverständnis eine Rolle – weg von einem „Command-Control-Execute-Modell hin zu Sharing-Enabling-Sensemaking“.

Neben Anna Dollinger und Stephan Limpächer haben mehr als 30 Autorinnen und Autoren Beiträge verfasst, die zeigen, wie internes Coaching in Unternehmen verschiedener Branchen und Größe sowie in Organisationen implementiert werden und wirken kann. Ziel des fundierten Buchs ist es nicht, ein geschlossenes Konzept zu vermitteln, sondern den Leser an einer Art „Think Tank“, einem Narrativ interner Beratung, partizipieren zu lassen. Teil 1 stellt zunächst den aktuellen Stand des internen Coachings vor; aus diesem Wissen werden dann in Teil 2 Synthesen formuliert, die zur Entwicklung von Prototypen „Internes Coaching“ führen (Teil 3). Aus der Erfahrung mit diesen Prototypen werden Quintessenzen extrahiert (Teil 4) und finale Prototypen vorgestellt (Teil 5). Ergänzend vermitteln zahlreiche Interviews mit Menschen, die als interner Coach arbeiten und/oder als Führungskraft Coaching-Methoden anwenden, sehr anschauliche und zum Teil persönliche Einblicke in das interessante Thema.

Das Coaching-Konzept der meisten Autor/innen basiert auf einer systemischen Coaching-Weiterbildung. In vielen Beiträgen kommt denn auch ein systemisch-interaktionistisches Menschenbild zum Ausdruck. Dieses geht davon aus, dass menschliches Verhalten willentlich und interaktiv veränderbar ist. Dementsprechend, sind viele der Beratungsmethoden lösungsorientiert, während defizitorientierte Ansätze vermieden werden. Es ist den Autorinnen und Autoren der Buchbeiträge vielmehr wichtig, die Ressourcen des potentiellen Coachees zu betonen und zu verstärken. Der systemisch-interaktive Ansatz wird ergänzt durch die humanistische Tradition eines wertschätzenden Umgangs. Gelegentlich fließen auch Achtsamkeitstheorien und transaktionsanalytische Ansätze ein; selbst psychodynamisches Denken lässt ein Beitrag erkennen. Insgesamt ist eine große konzeptionelle Vielfalt gewährleistet.

Business-Coaching und internes Coaching im Besonderen sind für Unternehmen von Nutzen. Entsprechend definieren Peter Paul Gross und Michael Stephan Business-Coaching als eine Beratungsleistung, die dem Erhalt beziehungsweise der Steigerung berufsbezogener Motivations- und Leistungsfähigkeit des mittleren und gehobenen Managements dient. Im Interview der Herausgeber mit Klaus Wüthrich (Geschäftsführer Elektrolux) und Uwe Gibkes (Sales Operation Manager Elektrolux) wird internes Coaching als Instanz vorgestellt, die in anderen Beziehungsgeflechten nicht zu regelnde Aspekte auffängt und versucht, in Strukturen zu bringen. Die beiden Interviewten sind der Auffassung, dass internes Coaching so eine wertschätzende Unternehmenskultur bedinge, die wiederum zu einer Hochleistungskultur führe.

Kommentar: An dieser Auffassung lassen sich interessante Unterschiede zwischen internem Coaching durch Führungskräfte und externem Coaching aufzeigen. Externes Coaching, besonders psychodynamisches Coaching, ist professionelle Beziehungsarbeit. Ein Hauptaugenmerk gilt problematischen Beziehungsgeflechten, die ihre Ursache in komplexen Affektlagen haben. Externe Coaches dienen in solchen Fällen als ein psychischer „Container“. Sie nehmen die Schwierigkeiten in sich auf, indem sie die schwer zu regelnden – weil häufig negativen – Affekte verstehen und durch dieses Verständnis gleichzeitig abmildern. So wird das „Geflecht“ Schritt für Schritt entzerrt. Strukturelle Lösungen ändern dagegen nichts an der Affektlage. Bleibt diese unverändert schwierig, mag sie an anderer Stelle umso heftiger explodieren oder auch implodieren.

Bernd Schmid weist auf die Herausforderung hin, dass es noch kein neues Narrativ gibt, das verlässlich zeigt, wie humanes Wirtschaften aussehen kann. Und er formuliert seinen persönlichen Appell an Coaches, Coaching-Anbieter und Anbieter der Coaching-Weiterbildung, eine Programmatik zu entwickeln, die den Spagat zwischen Humanismus und kapitalistischem Wirtschaften verträglich macht.

1 Teil I: Das aktuelle Wesen verstehen: Beobachten und auswerten

Peter Paul Gross und Michael Stephan untersuchen die zunehmende Nachfrage nach internem Coaching bei kleineren und mittleren Unternehmen. 2013 machten Interne etwa ein Drittel der Berater aus, Tendenz steigend. Carola Müller, Anna Dollinger und Stephan Limpächer berichten von einer Online-Umfrage über den Einsatz interner Coaches in Deutschland. Ihr Fazit: Die Pionier- und Experimentierphasen internen Coachings sind abgeschlossen, „der Rubikon ist überschritten“. Personalentwickler schätzen Coaching als wertvolles Weiterbildungsinstrument. Es ist nicht nur kostengünstig und schnell verfügbar, auch Mitarbeiter auf unteren Hierarchiestufen werden erreicht.

Kommentar: Das klingt fast wie eine Kriegserklärung zwischen internem und externem Coaching, ist aber wohl so nicht gemeint. Ein Verdrängungswettbewerb würde beiden Formaten eher schaden als nützen. Internes Coaching hat für sich in der Coaching-Landschaft einen Platz erobert, ist aber strukturell ein anderes Angebot als Coaching durch Externe. Dies können Externe wie Interne als Chance zur Kooperation und zur Professionalisierung der jeweiligen Dienstleistung nutzen.

In den folgenden Beiträgen wird wiederholt darauf hingewiesen, dass bei vielen Mitarbeitern allerdings auch Skepsis in Bezug auf Vertraulichkeit, Voreingenommenheit, Selbstbetroffenheit und Rollenkonflikte interner Coaches herrscht. Damit sie Kolleginnen und Kollegen als Coaches akzeptieren, müssen diese eine qualitative Weiterbildung und professionelle Haltung aufweisen. Über Evaluationen mit Fragebogen und Gesprächen, durch Supervision, Intervision und Wissensmanagement kann die Qualität des internen Coachings überprüft werden. Strukturqualität, Prozessqualität und Ergebnisqualität seien so zu gewährleisten.

2 Teil II: Die Synthese formulieren: Verstehen und Annahmen treffen

Wolfgang Werth untersucht den Unterschied zwischen firmeninternen Seminaren und Coachings. Er weist darauf hin, dass Soft Skills nicht von heute auf morgen und auch nicht außerhalb des Systems „off the job“, sondern am besten „on the job“ verändert werden könnten. Erfolgsversprechender, als einem Mitarbeiter ein Zeitmanagement-Seminar zu verordnen, sei es, wenn der Vorgesetzte zunächst eruiere, warum der Mitarbeiter nicht mit seiner Zeit klar kommt: Ist es der Druck, den der Vorgesetzte selbst auslöst, der den Mitarbeiter lähmt? Oder hat der Mitarbeiter Angst, einen Fehler zu machen? Der Autor tritt dafür ein, dass Führungskräfte grundsätzlich Coaching-Kompetenzen besitzen sollten, nicht zuletzt, um die Personalabteilungen zu entlasten. Gleichzeitig verweist er auf die Grenzen der „Entwickelbarkeit“ von Mitarbeitern, selbst wenn deren Berührungängste vor psychosozialen Themen zurückgegangen seien.

Kommentar: Der Autor weist hier implizit auf ein weitverbreitetes Missverständnis hin, das auf einem veralteten pädagogischen Konzept fußt und von der Metapher des Menschen als Computer (Turkel 1984) bis heute wiederbelebt wird. Doch wissen wir seit langem: Mitarbeiter sind keine passiven Rezipienten von Entwicklungskonzepten, die ihnen von Trainern oder Coaches, externen wie internen, eingerichtet werden. Menschen reagieren auf Herausforderungen und Anforderungen „subjektiv“ und entwickeln sich, so wie es ihren persönlichen Motivationen und Dispositionen entspricht. Das ist auch für das Unternehmen wesentlich fruchtbarer als eine Pseudo-Anpassung an einen idealisierten Verhaltenskodex.

Dieser zweite Teil des Buches beschäftigt sich im Schwerpunkt mit der Frage, wer als interner Coach tätig werden kann. Stephan und Marina Limpächer bezeichnen ganz generell Führungskräfte oder Mitarbeiter eines Unternehmens als interne Coaches, wenn dies entsprechend in ihrem Arbeitsvertrag geregelt ist. Dagegen ist Bernhard Herz in seinem Beitrag „Der Personaler als Wolf im Schafspelz“ der Meinung, dass Personaler oder Führungskräfte nicht als Coaches auftreten können, weil beide Berufsgruppen unternehmensbezogene Motive haben und arbeitgeberorientierte Ziele verfolgen. Außerdem sei es nicht die Aufgabe von Führung, Menschen zu verändern oder ihre Schwächen zu beseitigen; Aufgabe von Führung sei die Transformation von Stärken in Ergebnisse.

Auch für Dagmar Schumacher (Leiterin der Global Academy für Kunden aus Handel und Handwerk, Villeroy & Boch) bedeutet Führung, dass strategische Ausrichtungen vorgegeben und nicht diskutiert werden. Die Führungskraft könne viel-

leicht Methoden und Fragetechniken des systemischen Coachings integrieren; doch seien diese klar von den Führungsaufgaben abzugrenzen.

Kommentar: Führungsaufgaben sind umfassender als das Durchsetzen einer strategischen Ausrichtung. Und ohne emotionale Kompetenz kann selbst dies nicht gelingen (Hartkamp 2016), gilt es doch, die Mitarbeiter mitzunehmen. Allerdings verweist die Autorin auf einen wichtigen qualitativen Unterschied: Führungskräfte sind als Entscheidungsträger mit formaler Macht ausgestattet und dem Unternehmen anders verpflichtet und damit auch anders identifiziert als Coaches.

Jennifer Stein (noesis) meint ebenfalls, dass sich Führung und Coaching nicht miteinander vereinbaren lassen. Dennoch habe sie als Führungskraft enorm von ihrer systemischen Coaching-Weiterbildung profitiert, sowohl persönlich als auch im Umgang mit ihren Mitarbeitern. Alexander Häfner und Lydia Pinneker, interne Coaches bei Würth Industrie Service, schulen Führungskräfte in Trainings, wie sie Coaching-Qualitäten wie Perspektivenvielfalt, konstruktive Aufmerksamkeitsfokussierung, Lösungsorientierung, Eigenverantwortung, Wertschätzung in ihre Arbeit einfließen lassen können.

Ulrich Irle (Becker Familienholding GmbH & Co.KG) erzählt im Interview, wie sehr er als promovierter Ingenieur mit faktenbasiertem Weltbild von seiner Business-Coaching-Weiterbildung profitiert habe. Gelegentlich coache er andere Mitarbeiter des Unternehmens, allerdings nicht in seinem Verantwortungsbereich, was ihn davor schütze, sich „jeden Affen auf die Schulter setzen zu lassen“. Christina Mankus (CM Consult) beschreibt Beispiele ihrer Coachings mit Führungskräften aus der zweiten Reihe. Dabei wählt sie Herangehensweisen, die an Potentialanalysen erinnern. Claudia Petersen (Global Center of Excellence, TÜV SÜD) plädiert für „Coachings von unten“. Wenn ein Mitarbeiter, der auch als interner Coach im Unternehmen tätig ist, von einem Vorgesetzten zunächst in seiner beruflichen Funktion als Fachexperte angesprochen und dann ad hoc um Rat als interner Coach gebeten werde, solle der Mitarbeiter diesen Rollenwechsel – nach ausdrücklicher Rollenklärung – durchaus vollziehen.

Kommentar: Mit letzterer Idee enttabuisiert die Mitarbeiterin des TÜV SÜD eine Beratungssituation, die sehr häufig in Unternehmen vorkommt: Ein Chef fragt einen vertrauten Mitarbeiter in zwischenmenschlichen Angelegenheiten um Rat. Das ist für den Mitarbeiter zwar schmeichelhaft, aber nicht leicht zu „containen“. Die Schwierigkeit besteht für ihn darin, die Projektionen des Chefs vorerst aufzunehmen, ohne seine daraus resultierenden eigenen Emotionen auszuagieren. Handelt der Mitarbeiter unter Beachtung allgemein verbindlicher Beratungsregeln aus einer klar definierten Beratungsrolle heraus, bietet dies für beide Seiten Schutz und Gewinn.

3 Teil III: Prototyping realisieren: Beobachten und tun

In den Prototypen internen Coachings sind nicht Führungskräfte als Coaches tätig, sondern Mitarbeiter der jeweiligen Personalabteilungen, die eine Coaching-Weiterbildung absolviert haben.

Andreas Keck und Dagmar Bräutigam stellen den prototypischen Einsatz von internem Coaching an der Thales University, Deutschland vor. Bis zu einer bestimmten

Hierarchieebene sind überwiegend Interne im Einsatz. Dabei werde großer Wert auf Vertraulichkeit und die Einhaltung von Coaching-Richtlinien gelegt. Auch werde der Vorgesetzte immer als Auftraggeber hinzugezogen und nehme so seine Führungsverantwortung wahr.

Annelie Eichhorn-Pezzi und Margrit Dapper beschreiben das Teamcoaching in einem Krankenhaus, dem Universitätsklinikum Frankfurt, das über eine eigene Abteilung für internes Coaching verfügt. Das Praxisbeispiel der Autorinnen beschreibt einen Teamentwicklungsprozess. Zwei Stationen wurden im Zuge der Umstrukturierung des Klinikums zusammengelegt. Da etwa 30 Mitarbeiter an dem Coaching teilnehmen wollten, entschieden sich die Autorinnen für ein sogenanntes Tandem-Coaching. Insgesamt fanden fünf Sitzungen à drei Zeitstunden statt, in denen vielfältige Methoden und Medien wie Kartenabfrage und Rollenspiel zum Einsatz kamen. Dabei wurde auch ein Gespräch mit der Klinikleitung vorbereitet, die ihre Wertschätzung für das Engagement der Mitarbeiter zum Ausdruck brachte. In einer Follow-Up-Coaching-Sitzung präsentierten sich die zwei Stationen nun als ein geschlossenes Team. Das Team bekräftigte, ein weiteres Coaching sei nicht nötig, die Probleme seien nun auch ohne Coaches lösbar: „Man wisse ja, wie es geht.“

Kommentar: Chapeau! Als Externe habe ich solche Gruppen-Coachings, bei dem nach internen Umstrukturierungsmaßnahmen zwei Teams zusammengeführt werden, häufig durchgeführt. Immer ging es zunächst auch um Widerstände und Verlastängste und um die Konkurrenz der beiden Leitungen, von denen nur eine die Gesamtleitung übernehmen kann. Identifikation mit der „gekränkten“ Leitung kann zu Solidaritätsbekundungen im „alten“ Team führen. Die Gruppenkohäsion des neuen Teams lässt auf sich warten.

Ursula und Norbert Gantner des österreichischen Personalentwicklers Teme plädieren für nachhaltige Leistungsoptimierung durch Potential-Coaching. Ziel ihrer „Jobfidence“-Potenzialanalyse ist es, die messbaren Merkmale beruflicher Leistung zu optimieren. Gefördert und gefordert werden: Intelligenzanpassung, Intelligenzorganisation, Umstellungsbereitschaft, Leistungsmotivation, Stresstabilität, Hartnäckigkeit in der Zielverfolgung. Sigrid Hermann (Leiterin Corporate HR Development, Villeroy und Boch) verweist auf die Bedeutung eines Coaching-Pools mit Externen, denn: „Es kann ja nicht jeder interner Coach werden“. Wenn ein Personaler im Anschluss an ein Coaching eine Karriereempfehlung für seinen Coachee abgibt, so sollte in diese Empfehlung kein „Wissen“ aus dem Coaching einfließen.

Kommentar: Aus psychodynamischer Sicht ist eine solche intrapsychische „Sortierung“ schwer möglich. Latent wird das Wissen über den Coachee in die Beurteilung einfließen. Und der Coachee wird dies intuitiv erfassen.

4 Teil IV: Quintessenz: Tun und verbessern

Als Quintessenz wird in diesem Teil des Buches auf die Bedeutung von „Round-Table-Vertragsarbeit“ und „Dreiecksvertrag“ hingewiesen, wie sie beim Einsatz von externen Coaches zum Einsatz kommen. Neben Klient und Coach nehmen auch der Vorgesetzte und der Personaler teil, wodurch die psychologische Beziehungsebene aller Prozessbeteiligten transparent wird.

Kommentar: Aus psychodynamischer Sicht ist diese Form der „Triangulierung“ der Garant dafür, dass sich Coach und Coachee nicht in einer Art Folie à deux verbünden können und ein objektivierender Dritter (Repräsentant ist der Personaler) den Bezug zur Unternehmensrealität (Repräsentant ist der Vorgesetzte) aufrechterhält.

Außerdem werden verschiedene „Sonderformen“ internen Coachings vorgestellt: Beim Sanitärhersteller Hansgrohe werden im Anschluss an Kommunikationstrainings die Lernergebnisse in einer Art „Transfercoaching“ implementiert. Eine Fachhochschule in Wädenswil, Schweiz, kombiniert internes Coaching mit Entspannungstechniken. Bei der Fusion zweier Forschungseinrichtungen in Luxemburg halfen Coachingmethoden dabei, Hierarchie durch Heterarchie – Selbststeuerung und Selbstbestimmung mit dezentralen und Bottom-up-Entscheidungen sowie einer multidimensionalen Führung – zu ersetzen.

Kommentar: Gerade im Wissenschaftsbereich herrscht nach wie vor eine sehr hierarchische Kultur vor mit der Einstellung: Nur einer hat an der Spitze Platz. Heterarchie wäre hier ein Novum. Ein spannendes und – wenn es klappt – sehr lohnendes Experiment.

Kinga Janisch (VPV Versicherungs AG) spricht in ihrem Beitrag über Selbstmarketing offen an, dass es mit der Neutralität von internen Coaches nicht weit her sei, da sie auf der Seite des Unternehmens stehen: „Die Entscheidung, internes Coaching anzubieten, ist ein realer Aufbruch in die machtpolitische Dimension des Unternehmens“, argumentiert Janisch und schreibt weiter: „Coaches – sowohl interne als auch externe – agieren in einem Spannungsfeld zwischen der wirtschaftlichen, finanziellen und machtbezogenen Abhängigkeit vom Auftraggeber und der Freiheit und Eigenständigkeit als Coach.“ Um als interner Coach erfolgreich zu sein und sich nicht instrumentalisieren zu lassen, gehe es letztendlich darum, dass die persönliche Unabhängigkeit gesichert sein müsse.

5 Teil V: Finale Prototypen: Verbessern und Fortsetzen

Frank Fäßler (Leiter eines Kompetenzcenters Coaching in einem internationalen Großkonzern) fordert, dass für interne und externe Coaches die gleichen Qualitätsstandards gelten müssten. Als Vermittler zwischen Coach und Coachee macht er Coachingkompetenz beispielsweise an der Fähigkeit zuzuhören fest. Schwierig wird es dagegen, wenn der Coach ihn in Machtspiele zu verwickeln versucht. Solche Machtspiele gelte es dann anzusprechen. *Externe Coaches* empfiehlt er von einer bestimmten Hierarchieebene an, auch als Schutz für den Berater („Denn derjenige, der den Kaiser nackt gesehen hat, ...“), bei drohendem Burnout, bei Karrierecoachings und um Konkurrenz zwischen Coach und Coachee zu vermeiden. *Interne Coaches* eignen sich seiner Meinung nach für Führungsfragen, Nacharbeit von Trainings und wenn es um Auftreten und Verhalten beziehungsweise die Optimierung von Kommunikation geht. Besonders bei der Integration neuer Mitarbeiter im Unternehmen und bei unternehmensinternen Veränderungsprozessen würden die Coachees von Internen profitieren.

Ein Mittel zur Qualitätssicherung ist die interne oder kollegiale Supervision. Bei interner Supervision können anhand der Fragestellung auch die Unternehmensmuster

studiert werden. Damit ist Supervision nicht nur Kontrollinstrument zur Qualitätssicherung der Arbeit der Coaches, sondern wird zum Sprungbrett persönlicher und organisationaler Entwicklung. Anna Dollingers Beitrag über Teamsupervision durch den Vorgesetzten verdeutlicht die hohen Anforderungen an die Rollenflexibilität von Führungskräften. Sie sind disziplinarischer und fachlicher Vorgesetzter, Kollege, Projektleiter, Mentor, Coach, Supervisor (vgl. S. 394). Unterschiede ergeben sich aus der Zweckdimension (dem Ziel des Gesprächs) und der Methodendimension. Da die einzelnen Rollen ohnehin fließend ineinander übergangen, sei die Forderung nach Rollenflexibilität keine Utopie. Zum Problem werde diese, wenn die Erwartungen der Gesprächsteilnehmer nicht übereinstimmen und die Führungskraft im Modus eines „disziplinarischen Vorgesetzten“ kommuniziere, der Mitarbeiter aber ein Coaching erwarte. Wenn eine Führungskraft auf Dauer den Eindruck habe, dass Mitarbeiter und Aufgabe nicht zusammen passten, dann gelte es, ein Feedback zu geben, das anhand klarer Wahrnehmungen und definierter Kriterien deutlich von der Supervision abgegrenzt ist.

Kommentar: Tatsächlich ist der fließende Übergang zwischen den unterschiedlichen Rollenanforderungen an die Führungskraft nicht nur von Vorteil. Voraussetzung für professionelle Rollenflexibilität ist die permanente „Awareness“, in welcher Rolle sie sich gerade befindet, und die Fähigkeit zur intrapsychischen Rollentrennung. Diese Fähigkeiten müssen beide Gesprächspartner jeder Zeit und spontan zur Verfügung haben, sonst kommt es leicht zu Rollendiffusion und Rollenkonflikten.

Sehr persönliche Einblicke in das Thema des Buchs vermittelt das abschließende Interview der beiden Herausgeber mit Kristina Roth, die als interner Fulltime-Coach beim Sender SWR in Stuttgart angestellt ist: „Wir dürfen uns nichts vormachen. Ich bin als interner Coach immer wieder in einem Loyalitätskonflikt. Auf der einen Seite sind die berechtigten Ziele der Organisation, auf der anderen die verständlichen Bedürfnisse der Klienten – und ich bin mittendrin in der Organisation. ... Ich brauche manchmal eine gute Portion Selbstbewusstsein und Mut, auch unangenehme Dinge beim Namen zu nennen. ... Dann brauche ich eine innere Stärke und Unabhängigkeit, um nicht gefällig zu sein. ... Die Instrumentalisierung läuft manchmal ganz subtil“ (S. 410 f). Und an anderer Stelle: „Ich kann mich mit Kollegen nicht mehr über Gott und die Welt austauschen, weil ich zu viel weiß. Ich habe ein Wissen, das mich manchmal verzweifeln lässt, manchmal an die Grenzen meiner Kraft bringt und manchmal einsam zurücklässt. ... Und was mich trägt, ist meine tiefe Überzeugung: Es muss einen öffentlich-rechtlichen Rundfunk in unserer Gesellschaft geben. Die Idee dieses Unternehmens trägt mich schon auch“ (S. 414).

6 Reflexionen zum Abschluss

Weil die Autor/innen der zahlreichen Beiträge keine Schere im Kopf haben und mit sehr unterschiedlichen Anwendungen internen Coachings experimentieren, erhält die Leserin/der Leser einen sehr umfassenden Einblick in das Thema verbunden mit zahlreichen Umsetzungsansätzen für die eigene Praxis. Nicht alle vorgestellten Facetten internen Coachings entsprechen den Leitlinien und Empfehlungen des Deutschen Bundesverbands Coaching e. V. (DBVC 2012) für die Entwicklung von

Coaching als Profession. Das müssen sie auch nicht. Denn Business-Coaching ist nicht nur eine Profession, sondern auch eine Haltung und eine Methode. Hier wird Coaching als Funktion im Unternehmen vorgestellt, vergleichbar mit der des Führens oder der Personalentwicklung.

Das Interview mit Kristina Roth macht abschließend deutlich, dass für ein gelingendes organisationsinternes Coaching die libidinöse Besetzung des Unternehmens eine „*conditio sine qua non*“ ist, und zwar sowohl durch den Coach als auch durch den Gecoachten. Doch was passiert, wenn es schwierig wird? Wenn dem Gecoachten Fehler unterlaufen sind, mit denen er allein nicht umzugehen weiß? Wenn sich – weil auch Rollenträger Menschen sind – in die Kommunikation subtil oder auch weniger subtil destruktive Affekte und Emotionen einschleichen, die der Gecoachte nicht nur bei seinen Mitarbeitern, sondern auch bei sich selbst feststellt? Was macht der interne Coach mit „Bekanntnissen“, die Schaden im Unternehmen anrichten könnten? Auch solche Situationen ergeben sich – aus meiner Erfahrung – häufig, und es gilt, auch diese Anliegen neutral und vertraulich zu behandeln. Doch ist der interne Coach in seiner Loyalität zum Unternehmen anders betroffen als ein externer. Er wird sich schwer tun (müssen), solch destruktiven Aspekte zu containen, zu entgiften und dann entgiftet an den Gecoachten zurückzugeben.

Die Autor/innen haben auf diese Möglichkeit – vielleicht instinktiv – reagiert. Sie definieren internes Coaching als ressourcenorientierte Beratung, die die Stärken des Gecoachten und nicht seine Schwächen zum Gegenstand hat. Ergänzend votieren fast alle Autor/innen dafür, auch externe Coaches und Supervisoren einzubeziehen. Durch die Hinzunahme Externer wird vermieden, dass Unternehmen zu einem geschlossenen System mutieren, als gäbe es etwas zu verheimlichen. Dadurch wird gewährleistet, dass Emotionen wie Scham, Wut, Schuld, verletzte Ehre, Bewunderung nicht – wie Illouz dies befürchtet – als unsozial oder antikommunikativ gebrandmarkt und abgespalten werden – eine Abspaltung, die letztlich ein bindungsloses (falsches) Selbst gebiert (Illouz 1997, S. 178 f). Die Öffnung nach außen kann und sollte dazu beitragen, dass im „Parlament der Emotionen“ alle Aspekte ihren Platz einnehmen können. Letztlich hilft dies auch bei der Suche nach einem Sinn stiftenden Narrativ, das verlässlich zeigt, wie humanes Wirtschaften aussehen kann.

Bei allen Schwierigkeiten gehört organisationsinternes Coaching heute zur Normalität von Unternehmen und leistet einen wesentlichen Beitrag, Organisationen zukunftsfähig zu halten (vgl. Schreyögg 2015). Gleichzeitig fördert organisationsinternes Coaching die Selbstreflexion der intern Gecoachten und unterstützt sie bei der Auslotung einer selbstgesteuerten und auf ihre individuellen Bedürfnisse abgestimmten „Work-Life-Balance“ (DBVC 2012, S. 20). Insofern ist „Internes Coaching“ ein wichtiges Buch für alle Leser/innen, die sich mit der Ressource „Mensch in Unternehmen“ auseinandersetzen möchten. Insbesondere die Verknüpfung des vorgestellten vielfältigen Methodenrepertoires mit den konkreten Erfahrungsberichten sorgt für große Lebendigkeit und Anschaulichkeit.

Literatur

Deutscher Bundesverband Coaching (Hrsg.). (2012). *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession* (4. Aufl.). Osnabrück: DBVC Geschäftsstelle.

- Dollinger, A., & Limpächer, S. (Hrsg.). (2015). *Internes Coaching. Praxisberichte, Prozesse, Methoden*. Weinheim: Beltz.
- Hartkamp, N. (2016). „Damit Affekte zu Gefühl und Mitgefühl werden“ – Führungskräfte als Change Manager. In E.-M. Lewkowicz & B. West-Leuer (Hrsg.), *Führung und Gefühl. Mit Emotionen zu Authentizität und Führungskräfte* (S. 139–152). Berlin: Springer.
- Illouz, E. (1997). *Die Errettung der modernen Seele*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Schreyögg, A. (2015). Organisationsinternes Coaching. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 46(1), 63–77.
- Turkel, S. (1984). *The second self. Computers and the human spirit*. New York: Simon & Schuster.



Dr. phil. Beate West-Leuer Leiterin des Institut Psychodynamische Organisationsentwicklung + Personalmanagement Düsseldorf e. V., Stellv. Vorsitzende der Akademie für Psychoanalyse und Psychosomatik Düsseldorf, Lehrbeauftragte der Heinrich-Heine-Universität.