

## Eberhard Hauser & Martin Hagen: Coaching von Entscheidern

---

***Zusammenfassung:** Coaching von Führungskräften an der Spitze unterscheidet sich von anderen Beratungssituationen vor allem durch den Kontext, in dem die Beratung stattfindet. Bei dieser oft ambivalenten „Gratwanderung an der Kontaktgrenze“ werden an den Berater spezielle Anforderungen gestellt, die sich aus der besonderen Rolle des Entscheiders in seinem Arbeitsumfeld ergeben. Einige hierfür notwendigen Kompetenzen des Coachs und hilfreiche Verhaltensstrategien werden vorgestellt.*  
*Coaching – Beratung – Management – Supervision – Führung*

**Ein Erstgespräch.** Für den Kölner Psychotherapeuten und Supervisor Georg S. war es ein besonderer Tag gewesen: er hatte zum ersten Mal einen Termin in der Zentrale eines bekannten Konzerns. Einer der Vorstände des Unternehmens suchte einen Coach und man hatte ihn eingeladen. Seit einiger Zeit lief das Geschäft mit Coaching recht gut: neben seiner Praxis und den Supervisionen hatte er immer öfter mit Menschen aus Betrieben zu tun, die Coaching suchten. Keine besonders schwere Arbeit, wie er fand – und gut bezahlt! Nun aber ein anderes Kaliber, ein veritabler Vorstand, ein echter Entscheider in einer der Zentralen der Macht...

Die freundliche Vorzimmerdame hatte ihm gleich Kaffee serviert; der „Herr Doktor“ sei noch in einer Sitzung, es würde aber nicht lange dauern. Eine Viertelstunde später betrat ein hoch gewachsener, energievoller Mann den Raum, entschuldigte sich für seine Verspätung und bat den Gast, sich doch kurz vorzustellen. Georg S. blickte in freundliche und aufmerksame Augen, als er von sich und seiner Arbeit erzählte. Er spürte, wie er unsicher wurde – dieser Mann hatte etwas, was ihm Lampenfieber verursachte, er wusste nur nicht, was es war.

Kurze Zeit später schilderte der Manager sein Anliegen, reflektiert und in klaren Worten. Georg fühlte sich jetzt recht wohl. Er fragte nach und machte sich Stück für Stück ein Bild von der Situation des Klienten. Die Auftragsklärung gelang ihm recht gut, jetzt musste er nur noch die organisatorischen Dinge und die Honorarfrage ansprechen. Auf diesen heiklen Moment hatte er sich gut vorbereitet – da klingelte plötzlich das Telefon. Er hörte, wie sein Gegenüber „Ich komme gleich“ sagte und ihm war klar, dass dieses Gespräch nun zu Ende ging. Bedauernd entschuldigte sich der neue Klient und bedankte sich für den Besuch des Psychotherapeuten. Man würde alles Weitere später besprechen, sie würden sich bei ihm melden.

Eigentlich war Georg nach diesem Gespräch recht zufrieden nach Hause gegangen, etwas verwirrt vielleicht, aber voller neuer Eindrücke. Umso enttäuschender jetzt die trockene Mitteilung des Konzerns, man hätte sich für einen Anderen entschieden.

Was war passiert? Georg war einem echten Entscheider im Kontext seiner Arbeit begegnet. Georg hatte nichts falsch gemacht und war letztlich doch gescheitert – weil er die Grammatik dieser speziellen Situation nicht entschlüsseln konnte und daher nicht anschlussfähig war.

**Aufbau des Beitrags:** Im Folgenden sollen zunächst die Begriffe „*Entscheider*“ und „*Coaching*“ definiert sowie eine *Abgrenzung zwischen Coaching und Psychotherapie* vorgestellt werden.

Anschließend folgt eine eingehendere Betrachtung des *Kontextes* eines solchen Business Coachings und eine Aufstellung der wichtigsten *Coaching-Anlässe*. Schließlich wollen wir noch einmal zu unserem eingangs skizzierten Erstgespräch zurückkehren und die *Kompetenzen* betrachten, die ein Coach in einer solchen Situation benötigt.

### Verwendung von Begriffen

**Definition Entscheider.** Der Begriff „*Entscheider*“ bezeichnet keine eindeutig abgrenzbare Funktion. Vielmehr impliziert der Begriff lediglich, dass die betreffende Person etwas zu entscheiden hat, also Einfluss nehmen kann. Wir verwenden diesen Begriff so, wie er uns in unserer Arbeit am häufigsten

begegnet: Entscheider sind Schlüsselpersonen der oberen und obersten Führungsebenen; also das, was man üblicherweise als Top Management bezeichnet.

**Definition Coaching.** Ein solcher Entscheider wird in der Regel einen Business Coach suchen, also einen kompetenten Sparringspartner, der ihn bei seiner Vielzahl an Aufgaben und Verpflichtungen innehalten und reflektieren lässt. Der Deutsche Bundesverband Coaching (DBVC), wichtigstes Forum der deutschen Business Coaches, definiert Coaching so:

*„Coaching ist die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- / Steuerungsfunktionen und von Experten in Unternehmen / Organisationen. Zielsetzung von Coaching ist die Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen bzgl. primär beruflicher Anliegen. Als ergebnis- und lösungsorientierte Beratungsform dient Coaching der Steigerung und dem Erhalt der Leistungsfähigkeit. Als ein auf individuelle Bedürfnisse abgestimmter Beratungsprozess unterstützt ein Coach bei der Verbesserung der beruflichen Situation und dem Gestalten von Rollen unter anspruchsvollen Bedingungen. (...) Ein grundsätzliches Merkmal des professionellen Coachings ist die Förderung der Selbstreflexion und -wahrnehmung und die selbstgesteuerte Erweiterung bzw. Verbesserung der Möglichkeiten des Klienten bzgl. Wahrnehmung, Erleben und Verhalten.“*

**Abgrenzung zwischen Coaching und Psychotherapie.** Gleich im Anschluss an die Coaching-Definition folgt an gleicher Stelle die *Abgrenzung zwischen Coaching und Psychotherapie:*

*„Im Gegensatz zur Psychotherapie, richtet sich Coaching an „gesunde“ Personen und widmet sich vorwiegend den Problemen, die aus der Berufsrolle heraus entstehen, die ohne entsprechendes Fachwissen des Coaches nicht bearbeitet werden können. Psychische Erkrankungen, Abhängigkeitserkrankungen oder andere Beeinträchtigungen der Selbststeuerungsfähigkeit gehören ausschließlich in das Aufgabenfeld entsprechend ausgebildeter Psychotherapeuten, Ärzte und medizinischer Einrichtungen.“*

## Der berufliche Kontext des Entscheiders

**Kontextbetrachtung.** Wenn nun ein „Coach bei der Verbesserung der beruflichen Situation und dem Gestalten von Rollen unter anspruchsvollen Bedingungen“ unterstützt, dann müssen wir uns die berufliche Situation des Entscheiders, also den **Kontext** seiner Tätigkeit genauer betrachten. Bereits 1973 hatte Mintzberg folgende Charakteristika des Arbeitskontextes von Führungskräften beschrieben:

- hohes Arbeitsvolumen bei schnellem Tempo
- wenig freie Zeit und Pausen
- kontinuierliche gedankliche Beschäftigung mit der Arbeit
- kurze Einzeltätigkeiten bei schnellem Wechsel zwischen trivialen und folgenschweren Entscheidungen
- häufige Unterbrechungen
- kurzfristige Telefonate und Besprechungen als bevorzugte Kommunikationsform
- min. ein Drittel der Kommunikationszeit für externe Kontakte
- min. ein Drittel der Kommunikationszeit für Informationsaustausch und Planung mit Mitarbeitern
- höchstens 10 % der Kommunikationszeit mit eigenem Vorgesetzten bzw. Aufsichtsrat

Für unsere Kontextbetrachtung scheinen folgende Aspekte besonders relevant zu sein:

1. **Arbeitszeit:** Die meisten Entscheider verbringen sehr viel Zeit in ihrer Firma und nehmen sich in aller Regel auch am Wochenende Arbeit mit nach Hause. Nach einer Studie von

Hunzinger/Kesting (2004) arbeiten 80% der Führungskräfte regelmäßig an Wochenenden neben einer durchschnittlichen Arbeitswochenzeit von über 50 – 60 Stunden. Die berufliche Tätigkeit ist für diese Menschen der zentrale Wirkungsbereich und meist auch Mittelpunkt der persönlichen Identifikation.

2. **Komplexität und Schnelligkeit:** Für Entscheider gehört es zu den Routineaufgaben, komplexe Fragestellungen und Probleme zu operationalisieren, d.h. die gegebene Komplexität geschickt zu reduzieren und das Vorhaben so bearbeitbar zu machen. Dies tun sie nicht nur gelegentlich, sondern häufig und meist mit hoher Geschwindigkeit. Viele verschiedene Aufgaben werden darüber hinaus parallel erledigt („multi-tasking“). Heute ist es keine Seltenheit mehr, dass Top-Manager in Meetings zur gleichen Zeit telefonieren, E-Mails bearbeiten, Akten lesen und am Sitzungstisch über große Vorhaben entscheiden. Interessanterweise ist der Anteil der verbalen Kommunikation, also der Vermittlung von Entscheidungen auf dieser Führungsebene ungewöhnlich hoch und liegt bei bis zu 80 % der Arbeitszeit (Delmestri/Walgenbach 1995).
3. **Fragmentierung der Arbeitsabläufe:** Eine oft übersehene Tatsache ist die hohe Zerstückelung der Aufgaben einer Top-Führungskraft. Viele Entscheidungen werden sehr schnell getroffen, auch komplexe Vorgänge werden oft in wenigen Minuten erledigt. Je nach Studie variiert die Anzahl an Einzelaktivitäten an einem typischen Arbeitstag von Managern zwischen 94 (Pribilla/Reichwald/Goecke, 1996) und 200 Vorgängen (Ganter/Walgenbach, 1995). Inzwischen dürfte sich die Anzahl der bearbeiteten Vorgänge im Verlauf eines Tages noch deutlich erhöht haben, da zum Zeitpunkt der Erhebung der oben genannten Daten der E-Mail-Verkehr noch nicht die heutige Bedeutung besaß und Geräte wie Organizer oder Blackberry noch nicht zu Standardhilfsmitteln des Managements geworden waren.
4. **Denken in Strukturen und Verantwortung:** Ein Entscheider ist darauf angewiesen, dass es Menschen und Strukturen gibt, die seine Entscheidungen anschließend umsetzen. Viele Manager erleben sehr deutlich diese Abhängigkeit, die Antoine de Saint-Exupéry einmal so in Worte gefasst hat: *„Ein Führender, das ist einer, der die anderen unendlich nötig hat“*. Eine Folge hiervon ist, dass Menschen an der Spitze immer auch darauf achten, ob jemanden „seinen Job tut“, d.h. seine Aufgaben im Rahmen der gegebenen Strukturen verantwortungsvoll ausfüllt. Gerade weil sie wissen, dass sie nach einer getroffenen Entscheidung eine Sache aus der Hand geben müssen, achten sie in besonderer Weise auf die klare Adressierung von Verantwortung innerhalb der bestehenden Organisationsstruktur. Diese erhöhte Wachsamkeit verbunden mit der exponierten hierarchischen Stellung führt bei Gesprächspartnern schnell zu Einschüchterung und erschwert eine fruchtbare Kommunikation.
5. **Mikropolitische Perspektive:** Wer an die Spitze einer Organisation gelangt ist, der hat in der Regel auch ein ausgeprägtes Gespür für Positionierung und Durchsetzung, gemeinhin „Machtinstinkt“ genannt. Diese Menschen sind es gewohnt, im Umgang mit Anderen ihrer Rolle und Funktion gerecht zu werden und die bedeutet meistens: die Situation zu gestalten. Der Kontakt „auf Augenhöhe“ gehört – wie bereits oben skizziert - zu den selteneren Begegnungen. In den meisten Fällen wird dem Entscheider eine Vorlage, ein Projektstand oder ein Problem präsentiert und schließlich gibt der Chef die Richtung vor, wie weitergearbeitet werden soll. Dies kann nach einer durchaus kontrovers und partnerschaftlich geführten Diskussion erfolgen, aber letztlich gibt es immer eine klare Ordnung.  
Auf der Werteebene finden wir oft eine „pragmatische Janusköpfigkeit“ vor, die je nach Kontext und Machtgefüge eine elastische Anpassung an die jeweilige Situation erlaubt. Von Frederick Bailey (1988) stammt der berühmte Satz: „Führungskräfte sind Lügner – und sie müssen es sein.“

Weiter schreibt Bailey: " *Leaders are not the virtuous people they claim to be; they put politics before statesmanship; they distort facts and oversimplify issues; they promise what no one could deliver; and they are liars. But I have also insisted that leaders, if they are to be effective, have no choice in the matter: They could not be virtuous (in the sense of morally excellent) and be leaders at the same time. I do not mean that a leader should necessarily behave immorally, still less that it is expedient for him to be known as a scoundrel. I mean only that he must have the imagination (and – a paradox – the moral courage) to set himself above and beyond established values and beliefs if it is necessary to do so in order to attain his ends.*"

Neuberger (2003) zeigt diese Doppelköpfigkeit von Führenden (jedoch nicht nur von ihnen!) an der Art und Weise, wie bestimmte betriebliche Vorgänge konnotiert werden. Je nach Situation und mikropolitische Betrachtungsweise werden für identische Aktionen positive oder negative Konnotationen verwendet

*Grafik 1: Neuberger (2003) Mikropolitische Konnotationen*

*negative Konnotation*

*positive Konnotation*

- |                       |  |
|-----------------------|--|
| • intrigieren         | • Hintergrundinformationen weitergeben                 |
| • bluffen             | • beeindrucken, Chancen aufzeigen                      |
| • lügen               | • alternative Lesarten anbieten                        |
| • schönfärben         | • vorteilhaft präsentieren                             |
| • tarnen und täuschen | • andere Prioritäten in den Vordergrund rücken         |
| • Seilschaften        | • Beziehungspflege; Loyalität zeigen                   |
| • manipulieren        | • überraschende neue Einsichten erschließen            |
| • korrumpieren        | • Handlungsanreize geben                               |
| • erpressen           | • Konsequenzen deutlich vor Augen führen               |
| • Druck machen        | • Entscheidungsalternativen fokussieren                |
| • ködern              | • für hohen Einsatz hohe Belohnung in Aussicht stellen |

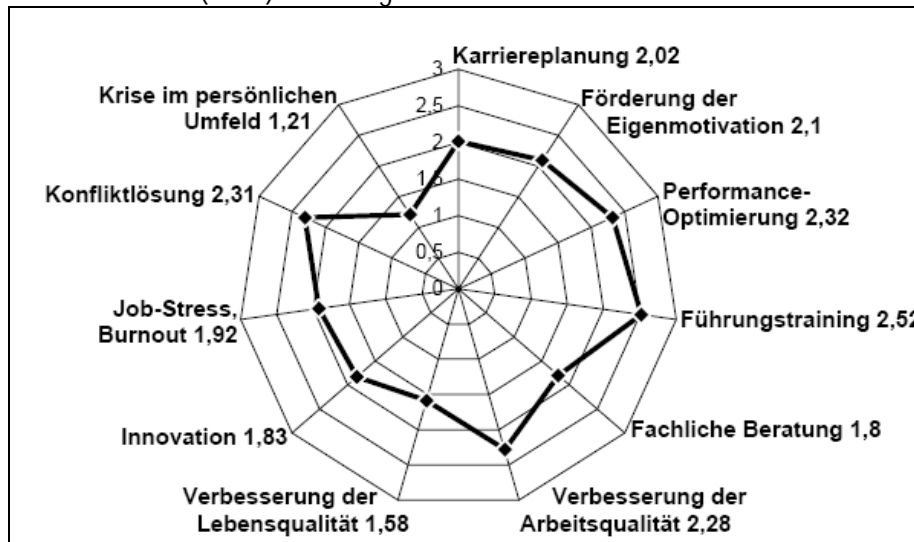
6. **Fokus auf „Big Points“:** Neben der mikropolitischen Perspektive gibt es für Entscheider noch eine weitere wesentliche Betrachtungsebene: die des unmittelbaren Nutzens. Der Wert und die Bedeutung eines Gesprächs (und oft auch des Gesprächspartners) werden meist auch vom Ergebnis her betrachtet. Zeit ist knapp und ein Gespräch um des Gespräches willen ist letztlich doch vergeudete Zeit. Auffallend viele Entscheider schließen ein Gespräch mit einer persönlichen Bilanz ab, in der sie zusammenfassen, was ihnen das Gespräch „gebracht“ hat. Dabei sind durchaus nicht nur geschäftlich verwertbare Erkenntnisse von Bedeutung, sondern auch persönliche Einsichten oder schlicht Überraschendes. Ein Gespräch ohne solche „Big Points“ ist in der Regel enttäuschend und wird zukünftig in der persönlichen Priorisierung nach unten rutschen, wenn nicht verzichtbar sein.

## Wann wird ein Coach gesucht?

Nachdem wir im vorangegangenen Abschnitt einige wesentliche Aspekte der Alltagswirklichkeit eines Entscheiders herausgearbeitet haben, wollen wir nun unseren Blick auf Coaching-Anlässe richten, also auf typische Situationen, in denen ein Coach gesucht wird.

Im „Handbuch Coaching“ von Rauen (2002) findet sich folgende Auflistung von Coaching-Anlässen:

Grafik 2: Rauen (2002) Coaching-Anlässe



Diese Aufstellung bezieht sich jedoch auf alle Coaching-Zielgruppen und nicht nur auf die obersten Führungsebenen. Nach unserer Erfahrung gibt es vor allem vier Gründe für einen Entscheider, sich einen Coach zu suchen:

### 1. Übernahme einer neuen Funktion und Verantwortung

Der häufigste Anlass für einen Manager, sich die Unterstützung eines Coachs zu suchen, ist die Übernahme einer neuen Position im Unternehmen oder nach einem Unternehmenswechsel. Gerade in höheren Positionen ist die Schonfrist für Manager sehr kurz. Gleichzeitig ist das neue Betätigungsfeld mit vielen Unsicherheiten behaftet. Da ist es nur logisch, sich in einer solchen Umbruchsituation der Expertise eines oder einer Externen zu versichern.

### 2. Begleitung bei größeren Change-Projekten

Immer häufiger suchen sich Manager eine Außenperspektive, wenn sie größere Veränderungsvorhaben zu planen und realisieren haben. Häufig geht es hierbei nicht nur um ein persönliches Coaching für die Person des Entscheiders, sondern um eine Kombination von individueller Beratung mit Projekt- und Strategie-Coaching.

### 3. Auftreten von Krisen und Konflikten

Der klassische Fall für den Einsatz eines Coachs ist der Konflikt- und Krisenfall. Die meisten Menschen und eben auch viele Entscheider fühlen sich in solchen emotional belastenden Situationen überfordert und nehmen leichter Hilfe von außen an. Leider kommt der Coach oft erst dann ins Spiel, wenn das „Kind schon in den Brunnen gefallen“ ist und präventive bzw. de-eskalierende Interventionen schwierig geworden sind.

### 4. Interesse an eigener Persönlichkeitsentwicklung

Schließlich gibt es immer mehr Entscheider, die sich sehr für ihre persönliche Weiterentwicklung interessieren und Coaching zur eigenen Bewusstseinsweiterung nutzen. Mitunter ist echte Neugier auf die Arbeit des Coachs die Triebfeder zur Kontaktaufnahme, manchmal auch die Hoffnung, vom Coach noch ausgefeiltere Handlungsstrategien für die eigene Karriere lernen zu können. Gemeinsam

ist diesen Motivationen, dass nicht ein Problem der Ausgangspunkt für die Suche nach einem Coach ist, sondern das Interesse an neuen Perspektiven und Erfahrungen.

## Kompetenzen für ein Coaching von Entscheidern

Der Kölner Kollege aus unserem eingangs geschilderten Erstgespräch ist zweifellos ein erfahrener Berater und Psychotherapeut, der auch im individuellen Coaching gute Erfolge erzielen konnte. Dennoch ist es in der Gesprächssituation mit dem Vorstandsmitglied nicht zum erhofften Arbeitsbündnis gekommen. Gehen wir getrost davon aus, dass es nicht an den grundlegenden Fähigkeiten von Georg S. gelegen hat. Und auch davon, dass der geschilderte Manager im neurotischen Normalbereich seiner Zunft einzuordnen ist. Der Gründe für das Scheitern lagen nicht in der fehlenden fachlichen Kompetenz des Kollegen, sondern überwiegend in der mangelnden Kenntnis bzw. Beachtung des situativen Kontextes, in dem dieses Erstgespräch stattgefunden hat. Die Denk- und Erlebniswelten von Manager und Psychotherapeut waren zu weit voneinander getrennt und die erforderliche Passung konnte nicht erfolgen.

Im Folgenden werden einige Kompetenzen und Verhaltensweisen beschrieben, die vor allem beim Coaching von Executives von besonderer Bedeutung sind:

1. **Kontakt auf Augenhöhe:** Sehr frühzeitig muss es dem Coach gelingen, einen Kontakt „auf Augenhöhe“ herzustellen. Dies ist für viele Entscheider ungewohnt bzw. irritierend und stellt so bereits an sich eine wertvolle Intervention dar – wenn es denn gelingt. Dies darf bei unserem Kölner Kollegen bezweifelt werden, denn der Gestalter des Gesprächs ist stets der Manager geblieben. Dabei ist es durchaus von Bedeutung, dass die Gesprächssituation in der Welt des Managers, also seiner beruflichen (und oft auch persönlichen) Heimat stattfand. Ein Vergleich mit dem Verhalten von Führungskräften, die psychotherapeutische Hilfe benötigen und deshalb eine Praxis aufsuchen, ist also nicht so einfach möglich. Jedoch auch erfahrene Coaches übersehen gelegentlich wichtige Signale für eine Schieflage, gerade weil diese nicht unbedingt in der eigentlichen Gesprächssituation auftreten. Die Tatsache, dass der Vorstand den Berater eine Viertelstunde warten ließ, ist an sich noch nicht bedeutsam. In Verbindung mit anderen Signalen jedoch kann ein System erkennbar werden, das dem Besucher die Rolle des Untergebenen zuweist. Auch die (durchaus übliche) Bitte zu Beginn, sich kurz vorzustellen, darf für sich allein genommen nicht überbewertet werden. Allerdings entsteht aus einer solchen Bitte schnell ein Setting, das dem Berater die Rolle des Bewerbers zuweist, der sich zu „verkaufen“ hat. In einer früheren Publikation (Hauser 1991) haben wir diese schwierige Kommunikation mit Managern einmal „*Gratwanderung an der Kontaktgrenze*“ genannt, um die Vielschichtigkeit und Brisanz dieser Beziehungsarbeit zu charakterisieren.
2. **Schnelles Erfassen der Situation:** Viele Führungskräfte beschreiben sich selbst als ungeduldig, wenn sie nach ihren Schwächen gefragt werden. Tatsächlich jedoch können viele dieser Entscheider eine hohe Beharrlichkeit und Geduld an den Tag legen, wenn es um das Erreichen ihrer Ziele geht. Die Ungeduld bezieht sich weniger auf die Arbeit als auf den Umgang mit Menschen. Und hier ist tatsächlich Schnelligkeit gefragt: ein Coach, der sich nicht schnell ein Bild von der Situation des Managers machen kann, kann in der Regel nicht mit Nachsicht rechnen. Nur wenige Entscheider werden es für eine gute Investition halten, einem Berater zunächst einmal die Grundlagen der eigenen Arbeit erklären zu müssen, ihn also „aufzuschlauen“, wie es im Firmen-Jargon heißt. Ein Coach, der sich erst orientieren muss, landet schnell in der Abteilung „Jugend forscht“ (beliebte Bezeichnung für die jungen, oft unerfahrenen Berater der großen Unternehmensberatungen) und ist damit kein ernst zu nehmender Gesprächspartner.

3. **Entschiedenheit im Auftreten:** Bereits in unserer Kontextbetrachtung haben wir ausgeführt, dass die geschickte Reduktion von Komplexitäten zum notwendigen Handwerkszeug eines Entscheiders gehört. Wenn sich nun eine solche Person einem Berater oder Coach anvertraut, dann vor allem deswegen, weil die eigenen Mittel zur Komplexitätsbewältigung nicht funktioniert haben oder andere Unsicherheiten aufgetreten sind. Die Qualifikation eines Coachs wird auch an seiner Fähigkeit gemessen werden, Orientierung zu geben und mit authentischer Gelassenheit auf komplexe Problemstellungen zu reagieren. Natürlich wird die Glaubwürdigkeit und Autorität des Coachs dann am höchsten sein, wenn er seine Empfehlungen anhand von Fallbeispielen und persönlichen Erfahrungen belegen kann.
4. **Klarheit in der Analyse:** Entscheider sind einerseits schnell, haben aber in der Regel gleichzeitig eine hohe Bewusstheit ihrer persönlichen Verantwortung zum Zeitpunkt der Entscheidung. Daher ist es wichtig, dass sie von einer Sache überzeugt sind – wenigstens in dem Moment, indem sie entscheiden wollen. Dies fällt ihnen umso leichter, je klarer und nachvollziehbarer die Situationsanalyse vorgenommen wurde. Dabei ist es nicht entscheidend, ob die Analyse durch den Coach erfolgt oder dialogisch durch geeignete Fragetechniken gemeinsam entwickelt wird. Wichtig ist, dass der Manager im entscheidenden Moment zu der Überzeugung kommt, alle wesentlichen Aspekte zu kennen. Der Coach kann diesen Prozess durch bildhafte Sprache, klare Kernbotschaften und prägnante Interpunktionen unterstützen.
5. **Alternativen anbieten:** Ein Entscheider ist nur dann ein Entscheider, wenn es mindestens zwei Alternativen gibt, zwischen denen er wählen kann. Ein häufiger Fehler von Beratern, Coaches und Mitarbeitern ist der Zuschnitt auf eine einzige „richtige“ Lösung, die der Chef dann „abnicken“ soll. Dies entspricht aber keineswegs dem Selbstbild eines kompetenten Entscheiders und wird immer zu Irritation oder (latenter) Verärgerung auf Seiten des Managers führen. Bei seinen eigenen Mitarbeitern und Kollegen muss sich der Entscheider dies in der Praxis oft genug gefallen lassen, wenn schlecht vorgearbeitet wurde und eine Entscheidung unter Zeitdruck gefällt werden muss; von einem Coach oder Berater erwartet sich der Top Manager jedoch eine gründlichere Vorarbeit.
6. **Mindestens eine neue Erkenntnis:** Psychotherapeuten und andere Experten aus sozialen Berufen haben andere Bilder von Entwicklung und Veränderung als Verantwortungsträger in Unternehmen. Was aus ihrer Perspektive wichtige Prozess- und Entwicklungsschritte sind, wird von einem ergebnisorientierten Entscheider keineswegs genauso wahrgenommen. Wir haben es mit Menschen zu tun, die sich im Zweifelsfall nach jeder Stunde Rechenschaft geben können, was diese Stunde ihnen (und dem Unternehmen) gebracht hat – oder eben nicht gebracht hat. Der Wert einer Coaching-Sitzung wird also auch an der praktischen Verwertbarkeit gemessen und ein Coach, der neue Erkenntnisse bringt, wird besser beurteilt werden als unser Kölner Kollege, dem es vor allem wichtig war, dass *er* das Problem des Klienten richtig verstanden hatte. Ein solcher Interventions-Fokus auf Neues, Überraschendes, Lehrreiches und unmittelbar Verwertbares ist verzichtbar, wenn wir es mit Klienten zu tun haben, die froh sind, einen Therapieplatz gefunden zu haben. Doch diese Klientel hat die Wahl – und sie wählt tatsächlich.

## Literatur

- P Delmestri, P Walgenbach: Mastering Techniques or Brokering Knowledge? Middle Managers in Germany, Great Britain and Italy in: *Organization Studies*.2005; 26: 197-220
- E Hauser: Gratwanderung an der Kontaktgrenze (1989). In: Maack, N.(Hrsg.), Münchner Gestalttage 1988 (S.148-152). München: GFE.
- E Hauser: Coaching – Führung für Geist und Seele (1991). In Feix, W. (Hrsg.), Personal 2000 (S.207-236). Wiesbaden: Gabler.
- E Hauser: Die stillschweigende Allianz – Coaching als Vermeidungsstrategie? (2003) In: Schmitz-Buhl, S., Faulhammer, M., Rauen, C. et al.(Hrsg.), Coaching: Zukunft der Branche – Branche der Zukunft (S.61 – 66 ).
- E Hauser: Möglichkeiten und Grenzen von Coaching. (2004) In: Schmitz-Buhl, S. (Hrsg.), Wirtschaftspsychologie: Perspektiven für die Zukunft ( S. 60 – 63 ). Heidelberg. R.v.Decker.
- A Hunziger, M Kesting: Work-Life-Balance von Führungskräften. In: B Badura, H Schellschmidt, C Vetter (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2003
- O Neuberger: Führungsethik - Inputreferat zum Seminar von Eberhard Hauser (2003) Universität Augsburg
- P Pribilla, R Reichwald, R Goecke: Telekommunikation im Management: Strategien für den globalen Wettbewerb, 1996 - Schäffer-Poeschel
- C Rauen (Hrsg.): Handbuch Coaching. Göttingen (2002): Hogrefe
- C Rauen: Coaching: Innovative Konzepte im Vergleich (2., aktual. Aufl.). Göttingen(2001): Hogrefe.
- A de Saint-Exupery: Nachtflug [Vol de Nuit]. Frankfurt am Main(1960): Fischer
- P Walgenbach, H-D Ganter: Arbeitsverhalten von Managern; empirische Untersuchungen zum, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.), Handwörterbuch der Führung, 2. vollständige überarbeitete Auflage, 2. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1995, Sp. 61-71