

Erschienen in: Organisationsberatung, Supervision, Coaching 13 (4), 2006, S. 331-330

Diesseits von Coaching Situative Beratung als Führungsaufgabe

Claudia Eilles-Matthiessen, Frankfurt/Main



Vorbemerkung

Konflikte, Krisen, Mobbing, Krankheit oder Trennungsgespräch: Im Alltag von Organisationen gibt es zahlreiche Situationen, in denen kritische, oft emotional belastende Themen eine Rolle spielen. Diese Situationen werden häufig nicht von professionellen Beratern wie Coaches, Mediatoren oder Supervisoren bewältigt, sondern von Menschen, die in der Organisation neben Beratung oder gar vorrangig andere Aufgaben und Funktionen haben. Häufig stellen solche Situationen hohe Anforderungen an die Akteure. Dazu ein paar Beispiele:

- Ein Mitarbeiter berichtet einem Personalrat in dessen Sprechstunde aufgebracht, er werde gemobbt.
- Eine Vorgesetzte erfährt, dass einer ihrer Mitarbeiter schwer erkrankt ist. In einem Gespräch möchte sie ihm nun ihr Mitgefühl ausdrücken, gleichzeitig sind arbeitsorganisatorische Dinge zu klären.
- Ein Personalreferent muss einem Mitarbeiter nach einem internen Entwicklungs-AC ungünstige Ergebnisse mitteilen. Der Mitarbeiter reagiert mit Empörung.
- Ein Abteilungsleiter "erwischt" einen Mitarbeiter beim heimlichen Trinken. In dieser Situation muss er handeln.

Was ist das Gemeinsame an diesen Situationen? Der normale Arbeitsablauf ist unterbrochen, die Situationen können unerwartet auftreten, Emotionen spielen eine wichtige Rolle, und die Akteure sind keine professionellen Berater. Was aber ist ein professioneller Berater, und wie unterscheidet sich professionelle Beratung von der Beratung in Organisationen, wie sie z.B. durch Personalvertreter oder Führungskräfte geleistet wird?

Mit diesem Beitrag möchte ich das Konzept der situativen Beratung in Organisationen vorstellen. Dazu wird anknüpfend an die aktuelle Professionalisierungsdiskussion

im Coaching zunächst der Begriff der professionellen Beratung geklärt. Der professionellen Beratung wird dann das Konzept der situativen Beratung gegenübergestellt. Im nächsten Schritt werden am Beispiel von Führungskräften normative und kritische Situationen mit Beratungscharakter betrachtet und zentrale Anforderungen an Führungskräfte als situative Berater abgeleitet. Es folgen Anmerkungen zur Kompetenzentwicklung für situative Berater in Organisationen.

1. Beratung in Organisationen

1.1 Zur Professionalisierungsdiskussion personenbezogener Beratung

Aktuell findet eine Diskussion über die Frage statt, ob und inwieweit personenbezogene Beratung in Organisationen wie Coaching oder Supervision eine Profession ist (siehe dazu *Birgmeier 2006; Kühl, 2006a; Schmidt-Lellek 2006*). *Kühl (2006b)* trifft in diesem Zusammenhang eine wichtige Unterscheidung zwischen den Begriffen Professionsbildung und Professionalisierung. *Professionsbildung* ist dieser Unterscheidung nach ein kollektiver Prozess, der mit einer Akademisierung der Ausbildung, einer Standardisierung der Ausbildungsgänge, einer Regulierung des Marktzugangs und der Etablierung von verbindlichen Verhaltensnormen und Standards durch die Professionsgemeinschaft einhergeht. Im Unterschied zu diesem kollektiven Prozess der Professionsbildung bezieht sich der Begriff der *Professionalisierung* auf einen individuellen Prozess, der auf einer freiwilligen Selbstverpflichtung beruht (*Kühl 2006b, 8*). Im Zusammenhang mit Coaching beschränkt sich der Begriff der Professionalität eines Beraters auf solche Handlungen, die im Zuge eines individuellen Professionalisierungsprozesses entwickelt wurden. Dazu gehören z.B. eine fundierte Ausbildung, kontinuierliche Fortbildung, Beteiligung an Fachdiskussionen, Reflexion und Supervision sowie das Bemühen um Evaluation und Qualitätssicherung der eigenen Arbeit. Ein weiteres Kennzeichen von Professionalität ist die Orientierung an übergreifenden Werten, Konzepten und Handlungsmustern (*Schmidt-Lellek 2006*).

Professionelle Berater wie Coaches oder Supervisoren agieren aus ihrer Professionsrolle heraus. Der Begriff der Professionsrolle basiert auf dem Rollen-Leiter-Modell von *Bernd Schmid (1994)*, in dem zwischen Professionsrolle, Privatrolle und Organisationsrolle unterschieden wird. Eine Rolle ist zunächst definiert als ein kohärentes System von Einstellungen, Gefühlen, Verhaltensweisen, die als Ergebnis der Auseinandersetzung einer Person mit den verinnerlichten Erwartungen bzw. Anforderungen der Umwelt entstanden ist. Eine Rolle enthält Aufgaben, Funktionen und Verhaltensweisen, die die Person erfüllen, übernehmen und ausführen soll (*Schmid 1994*).

Die *Professionsrolle* beinhaltet die professionelle Identität im Sinne von Fähigkeiten, Fertigkeiten, Erfahrungen und Werten, die sich aus einer Profession (z.B. Arzt, Theologe, Sozialarbeiter) ergeben. Die Professionsrolle besteht unabhängig von der Organisation. Das professionelle Profil wird durch Weiterbildungen, Tagungen und Netzwerke sowie in der Auseinandersetzung mit fachlichen und politischen Fragen der eigenen Profession weiterentwickelt. Professionalität erschöpft sich nicht in fachlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten. Sie entwickelt sich im Zuge einer professionellen Sozialisation, in welcher sich eine bestimmte Haltung, ein Habitus entwickelt, der das professionelle Handeln zusammenfasst und ihm einen identitätsstiftenden Rahmen gibt.

Organisationsrollen beinhalten dem Modell zufolge Funktionen und Rollen, die sich aus der Aufgabe einer Person innerhalb des sozialen Gefüges einer Organisation ergeben. Diese Funktionen existieren unabhängig von der ausführenden Person, können von dieser aber in einem bestimmten Rahmen individuell ausgestaltet werden. Beispiele sind die Funktion eines Abteilungsleiters, einer Frauenbeauftragten oder eines Betriebsrats. Die *Privatrolle* schließlich bezieht sich auf das persönliche, familiäre und gesellschaftliche Umfeld der Person. Sie bietet den größten Spielraum zur individuellen Ausgestaltung durch die Persönlichkeit.

1.2 Professionelle Beratung

Mit Hilfe der Konzepte Organisations- und Professionsrolle sowie der Vorstellung von Professionalisierung als einem individuellen Prozess kann *professionelle Beratung* nun folgendermaßen definiert werden: Professionelle Beratung in Organisationen ist Beratung an der Schnittstelle von Psychologie und Wirtschaft, die durch entsprechend ausgebildete, in der Regel externe Prozessbegleiter durchgeführt wird, die ihre Verhaltensnormen im Zuge eines individuellen Professionalisierungsprozesses entwickelt haben und aus ihrer Professionsrolle heraus agieren. Professionelle Berater sind für Struktur- und Prozessqualität der Beratung verantwortlich. Sie gestalten den Beratungsprozess von der Auftragsklärung bis zur Transfersicherung und agieren neutral, d.h. sie verfolgen keinerlei Eigeninteressen jenseits des Interesses an einer erfolgreichen Beratung. Die Beziehung zum Klienten beschränkt sich in der Regel auf den Beratungskontext, sie ist gekennzeichnet durch Freiwilligkeit, Akzeptanz, Wertschätzung, Neutralität und zeitliche Begrenzung.

1.3 Situative Beratung

Diesem Verständnis von professioneller Beratung in Organisationen möchte ich das Konzept der situativen Beratung in Organisationen gegenüberstellen. *Situative Beratung* findet dann statt, wenn Menschen in Organisationen Beratungsfunktionen wahrnehmen, die neben der Beratung oder gar vorrangig andere Aufgaben und Funktionen haben (*Eilles-Matthiessen, Schuy* 2006). Beratung ist in diesem Fall eine Querschnittsaufgabe neben anderen Aufgaben und Funktionen. Ein situativer Berater agiert in erster Linie, aber keinesfalls ausschließlich, aus seiner *Organisationsrolle* heraus. Die Organisationsrolle bildet den Rahmen, innerhalb dessen Beratungsfunktionen wahrgenommen werden können oder müssen. Menschen, die in Organisationen als situative Berater handeln, sind z.B. Personalmanager, Betriebsärzte, Personalvertreter, Personalentwickler, Mentoren – und natürlich Führungskräfte. Situative Berater orientieren sich in ihrem Handeln primär an den Erfordernissen der aktuellen Situation. Sie sind in erster Linie für die Qualität des Ergebnisses verantwortlich. Das Ziel der situativen Beratung ist es, die Handlungs- und Leistungsfähigkeit des zu Beratenden zu sichern, zu stärken oder wiederherzustellen. Die Beziehung des situativen Beraters zu seinem "Klienten" besteht dabei unabhängig von Akzeptanz oder Wertschätzung, sie ist in der Regel in ein System von Arbeitsbeziehungen eingebunden, sie hat eine Vorgeschichte und (meist) eine Zukunft. Situative Beratung ist eine Funktion – keine Profession.

2. Führungskräfte als situative Berater

2.1 Beratung als Querschnittsaufgabe von Führungskräften

Wie oben angeführt, gehören neben Personalmanagern, Personalentwicklern, Mentoren und Personalvertretern auch Führungskräfte zu den Personen, die innerhalb von Organisationen situativ Beratungsfunktionen übernehmen. Im Folgenden befaße ich mich näher mit der Situation von Führungskräften und den Besonderheiten und Grenzen ihrer Beratungsfunktion.

Die Aufgaben von Führungskräften können in Fachaufgaben, Managementaufgaben und Mitarbeiterführung unterteilt werden. Managementaufgaben beziehen sich auf die Gestaltung von Prozessen und Strukturen und beinhalten Tätigkeiten wie Planung, Organisation oder Entscheidung. Mitarbeiterführung beinhaltet dagegen das Management von Beziehungen und die Gestaltung von Kommunikationsprozessen. Typische Aufgaben aus diesem Bereich sind Zielvereinbarung, Ausbildung, Anleitung, Motivation, Kontrolle sowie Förderung, Entwicklung oder Beurteilung des Mitarbeiters. Bei all diesen Aufgaben kann *Beratung* eine Rolle spielen. Führungskräfte haben eine Beratungsfunktion, wenn es darum geht, Konflikte in einem Team zu klären, dem Mitarbeiter weitere Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen, Gründe für einen plötzlichen Leistungsabfall zu klären oder Lösungsmöglichkeiten im Umgang mit der schweren Erkrankung eines Mitarbeiters zu entwickeln. Da Beratung durch Führungskräfte in bestimmte Kontexte und Gesprächssituationen eingebunden ist, sie also nicht anlassfrei oder im "luftleeren Raum" stattfindet, bietet es sich an, Beratung nicht als eine weitere Führungsaufgabe – neben den anderen oben angeführten Aufgaben –, sondern vielmehr als Querschnittsaufgabe innerhalb der Führungsaufgaben zu betrachten.

2.2 Normative und kritische Führungssituationen

Eine Führungskraft befindet sich in einer situativen Beraterrolle, wenn sie Mitarbeitergespräche führt, die über fach- und aufgabenbezogene Inhalte hinaus Beratungsscharakter haben. Dies kann sowohl bei "normalen", im Rahmen der Mitarbeiterführung anfallenden Gesprächssituationen wie Leistungsbeurteilung oder Zielvereinbarung der Fall sein. Die Anforderungen an die Beratungskompetenz der Führungskraft steigen, wenn es sich um besonders anspruchsvolle, so genannte schwierige Mitarbeitergespräche handelt. Dabei schlage ich vor, zwischen normativen und kritischen Führungssituationen zu unterscheiden.

Normative Situationen sind Situationen wie Zielvereinbarung oder Leistungsbeurteilung, die im Rahmen der Führungsaufgaben zu erwarten sind. Oft werden Führungskräfte auf diese Situationen im Rahmen von Führungskräfteentwicklungsprogrammen vorbereitet. Die folgenden Situationen können als normative Situationen bezeichnet werden.

- Es findet ein jährliches Zielvereinbarungsgespräch statt.
- Ein neuer Mitarbeiter ist in die Abteilung eingetreten.
- Die Auslandsentsendung eines Mitarbeiters steht bevor.
- Mitarbeiter wollen sich verändern (Karriereplanung).
- Das altersbedingte Ausscheiden eines Mitarbeiters steht bevor.
- In der Organisation finden Veränderungsprozesse statt.
- Es bestehen Konflikte zwischen Mitarbeitern bzw. Mitarbeitern und Vorgesetzten.
- Mitarbeiter haben Fehler gemacht.

Im Unterschied zur normativen Situation treten *kritische* Situationen oft unerwartet auf. Die beteiligten Personen sind nicht vorbereitet. Kritische Situationen stellen daher neuartige, unerwartete Anforderungen an die Akteure. Oft fehlen Handlungsrountinen und Konzepte, auf die eine Führungskraft zurückgreifen kann. Es ist nicht klar, wie die Situation am besten bewältigt werden soll. Auch hier ein paar Beispiele:

- Personalabbau bzw. Kündigungen stehen an.
- Betriebsstilllegungen oder Verlagerungen ins Ausland stehen bevor.

- Die Führungskraft muss eine Abmahnung aussprechen.
- Mitarbeiter sind von Todesfällen oder Schicksalsschlägen in der Familie betroffen.
- Mitarbeiter erkranken schwer.
- Ein Kollege stirbt.
- Mitarbeiter sind psychisch beeinträchtigt, zeigen Anzeichen einer psychischen Störung.
- Es besteht der Verdacht von Missbrauch oder Abhängigkeit von psychotropen Substanzen (Alkohol, Drogen)
- Es gibt destruktive Konfliktverläufe, Mobbing.

An dieser Stelle sei angemerkt, dass die Grenze zwischen normativen und kritischen Führungssituationen kontextabhängig ist und sowohl interindividuell als auch intraindividuell variiert. Die Unterscheidung zwischen beiden Situationstypen soll letztlich nur das Verhältnis zwischen den Anforderungen einer Situation und den Kompetenzen und Ressourcen des Akteurs (hier der Führungskraft) widerspiegeln.

Für den Leiter einer psychotherapeutischen Ambulanz ist der Umgang mit psychischen Krisen Alltag, für den Abteilungsleiter eines Softwareunternehmens nicht. Der eine Vorgesetzte hat aufgrund von Lebenserfahrung oder Persönlichkeit keine Schwierigkeiten damit, mit Situationen wie Krankheit oder Todesfällen umzugehen; ein anderer fühlt sich unsicher, sobald er das gewohnte Terrain des leistungs- und zielorientierten Managers verlassen soll. Welche Situation als kritisch empfunden wird, ist demnach auch eine Frage der subjektiven Einschätzung. Ich habe dennoch einige Merkmale zusammengetragen, von denen angenommen werden kann, dass sie für kritische Situationen typisch sind:

- Kritische Situationen erzeugen Zeitdruck.
- Es gibt akute Anlässe mit hohem Handlungsdruck.
- Die Ressourcen zur Bewältigung sind begrenzt.
- Die Führungskraft ist nur unzureichend auf die Situation vorbereitet.
- Kritische Situationen erzeugen Stress.
- Beratung ist für die Führungskraft in dieser Situation nur eine Aufgabe neben anderen.
- Manchmal sind mehrere Mitarbeiter ("Zeugen") anwesend oder beteiligt.
- Die Führungskraft ist unvorbereitet mit Emotionen konfrontiert, die außerhalb des organisationsüblichen Spektrums (wie Ärger über Missstände) liegen.
- Die Führungskraft kann selbst in die kritische Situation involviert oder davon betroffen sein.

Kritische Situationen in Organisationen bedeuten zunächst Irritation und Unterbrechung des täglichen ziel- und aufgabenbezogenen Handelns. Sie sind oft mit Hilflosigkeit, aber auch mit Emotionen wie Angst, Unsicherheit, Ärger oder Empörung verbunden und beeinträchtigen die Handlungsfähigkeit der beteiligten Personen.

2.3 Die Führungskraft als Coach?

Vor diesem Hintergrund soll nun ein kurzer Blick auf die Diskussion um die Führungskraft als Coach geworfen werden. Die Frage, ob und wann eine Führungskraft gegenüber den ihr unterstellten Mitarbeitern als Coach agieren sollte, wird kontrovers diskutiert: Die Befürworter der Vorstellung von der "Führungskraft als Coach" betonen in der Regel, dass Führungskräfte über detaillierte Kenntnisse einer Organisation verfügen, ihre Mitarbeiter "on the job" beobachten und in hohem Maße zur Transfersicherung des Gelernten beitragen können. Kritiker des Ansatzes sehen vor allem Rollenkonflikte, die daraus resultieren, dass die Führungskraft primär den Leistungszielen einer Organisation verpflichtet ist, was zu Konflikten mit dem Anliegen des Klienten führen

kann; sie sehen zu Recht eine Unvereinbarkeit zwischen Führungsaufgaben wie Kontrolle, Beurteilung und Bewertung mit der im Coaching angezeigten Situation eines Dialogs "auf Augenhöhe". Das Rollendilemma einer Führungskraft, die plant, organisiert, Ziele vorgibt, Leistungen kontrolliert und bewertet und den Zielen der Organisation und gleichzeitig als Dienstleister den Interessen des Klienten verpflichtet ist, wird bereits seit längerem als wesentliches Argument gegen das Konzept des Coaching durch Vorgesetzte angeführt. *Schreyögg* (2000, 3) spricht in diesem Zusammenhang von einem "terminologischen Widerspruch", denn "eine Vorgesetzten-Untergebenen Relation beinhaltet niemals das Ausmaß an Freiheit im Hinblick auf die Wahl des Beraters, die Wahl der Themen usw., durch die Beratung im eigentlichen Sinn definiert ist."

Ein Vorschlag zur Weiterentwicklung dieser Diskussion ist das Konzept der situativen Beratung: Führungskräfte sind demnach keine Coaches, sie haben aber in vielen Situationen eine Beratungsfunktion. Beratung ist für Führungskräfte dabei eine Querschnittsaufgabe, die neben anderen Führungsaufgaben wahrgenommen wird und in die vorhandenen Organisationsrollen integriert werden muss.

Die Situation einer beratenden Führungskraft unterscheidet sich allerdings grundsätzlich von der eines professionellen Beraters. Denn:

Typisch für den Tagesablauf einer Führungskraft sind eng getaktete, oft fremd bestimmte Termine, die Fragmentierung in kurze, verdichtete Kommunikationssequenzen, Zeitmangel und die Notwendigkeit, schnell und andauernd Entscheidungen zu treffen. Dabei agieren Führungskräfte in einem engen formalen und informellen Geflecht von Beziehungen und Abhängigkeiten, sie sind mit mikropolitischen Prozessen und Machtfragen befasst und damit hochgradig in das System involviert. Oft sind sie selbst von den Krisen und Veränderungen, die sie managen sollen, betroffen und haben dabei die handlungsleitende Kernaufgabe, ergebnisorientiert zur Wertschöpfung einer Organisation beizutragen. Vor dem Hintergrund dieser Anforderungen entwickeln viele Führungskräfte eine individuelle Strategie, die eine maximale Funktionsfähigkeit und Stabilisierung innerhalb des Systems sicherstellt und die eigene Irritier- und Störbarkeit verringert.

Kennzeichnend für die beratende Führungskraft ist es weiterhin, dass Beratung im Dienste der Aufgabe bzw. der Zielerreichung steht. Die Beziehungsebene ist somit der Sachebene unterstellt. Sie ist kein Selbstzweck, sondern dient dazu, die tägliche Zusammenarbeit und damit den Beitrag zur Erreichung der Organisationsziele effektiver, reibungsloser oder einfach angenehmer zu gestalten.

Hier zeigt sich ein wesentlicher Unterschied zu einem professionellen Berater. In der professionellen Beratung ist eine dialogische Beratungshaltung wünschenswert. Der Berater versteht sich als Begleiter, der einen Rahmen zum Fragen, Experimentieren, Erforschen und Ausprobieren zur Verfügung stellt (*Schmidt-Lellek* 2001). Er ist kommunikativer Begleiter für reflexive Prozesse (*Looss* 2006). Eine rein lösungs- oder ergebnisorientierte Haltung wie sie für einen situativen Berater angemessen sein kann, greift dagegen oft zu kurz. Die Beziehung ist vielmehr von entscheidender Bedeutung für den Prozess und gilt – übereinstimmend mit entsprechenden Befunden der Psychotherapieforschung (*Grawe, Donati, Bernauer* 1994) – als wesentlicher Faktor für den Erfolg eines Beratungsprozesses (z.B. *Jansen, Mähner, Bachmann* 2003).

2.4 Rollenkompetenzen als zentrale Anforderung an Führungskräfte

Im Unterschied zu einem externen Coach sind Führungskräfte ihrerseits in ein organisationsinternes Beziehungsgeflecht eingebunden und können zudem selbst in kritische Situationen involviert sein. Ein Personalabbauprozess könnte sie selbst betreffen, der eigene Partner ist erkrankt, die Führungskraft ist selbst in mikropolitische Prozesse verstrickt. Diese Verstrickungen erschweren zunächst ein zielorientiertes Handeln. In diesen Situationen ist eine Klärung der Rollen und der Rollenkonflikte sinnvoll.

Rollenkonflikte sind Konflikte, die aus der Zugehörigkeit zu verschiedenen Rollen innerhalb einer Situation entstehen können (*Schmid* 1994). Rollenkonflikte sind ein typisches Merkmal der situativen Beratung. In vielen Situationen trifft die Führungskraft auf verschiedene, konkurrierende Anforderungen, die nur durch den kompetenten Umgang mit Rollen geklärt werden können. Zu den zentralen Kompetenzen, die *Schmid* (1994) im Umgang mit Rollen unterscheidet, gehören Rollenkompetenz und Rollenökonomie.

Rollenkompetenz beinhaltet das Vorhandensein und die Nutzung rollenspezifischer Informationen. Dazu gehört auch die Fähigkeit, situativ und kontextbezogen bestimmte Rollen zu aktivieren oder zu deaktivieren. Situationen und Kontexte werden so gestaltet, dass sie geeignete Auslöser für Rollenaktivierung darstellen. Werden in einer beruflichen Situation gleichzeitig mehrere Rollen aktiviert, dann findet eine innere Rollendifferenzierung und Prioritätsbildung statt (*Schmid* 1994, 63). Erkennt eine Führungskraft beispielsweise, dass sie in einer kritischen Situation als Berater gefordert ist, dann kann sie die äußeren Rahmenbedingungen so schaffen, dass die Beraterrolle aktiviert wird. Diese Form der willkürlichen und situationsangemessenen Aktivierung von Rollen ist nach *Schmid* (1994, 63) ein wesentliches Kennzeichen von Professionalität, denn "Professionalität hat viel mit der Fähigkeit zu tun, bestimmte Rollen willkürlich zu aktivieren und zu deaktivieren. (...) Daneben kann es wichtig sein, Situationen und Kontexte so zu gestalten, dass sie geeignete Auslöser für Rollenaktivierung bereitstellen."

Rollenökonomie als weitere zentrale Rollenkompetenz beschreibt den verantwortungsvollen Umgang mit eigenen und fremden Ressourcen wie Zeit, Energie und Aufmerksamkeit durch reflektierte Rollenauswahl, Rollengestaltung und Rollenintegration (*Schmid* 1994, 65). Im Zusammenhang mit situativer Beratung bedeutet Rollenökonomie, dass eine Führungskraft die Beraterrolle nur so weit ausdehnt, wie es für die aktuelle Situation erforderlich ist. Eine im Sinne der Rollenökonomie handelnde Führungskraft orientiert sich an dem Ziel, eine kritische Situation zu klären und die Handlungsfähigkeit der beteiligten Personen wiederherzustellen. In der Praxis ist es allerdings zu beobachten, dass Führungskräfte die Auseinandersetzung mit kritischen Situationen gerne vermeiden und hoffen, diese würde sich von selbst klären. Unsicherheit über die eigenen Beratungsaufgaben und deren Grenzen mögen hier maßgeblich sein, ebenso wie die Angst vor der Emotionalität einer kritischen Situation oder die Befürchtung, eine Situation nicht mehr kontrollieren zu können. Vermeidet es eine Führungskraft grundsätzlich, sich kritischen Situationen zu stellen oder auch in normativen Situationen ihre Beraterrolle wahrzunehmen, dann liegt *Rollenausschluss* (*Schmid* 1994) vor. Es gibt allerdings auch den umgekehrten Fall: Die Führungskraft überfrachtet ihre Beraterrolle und erweitert sie in Richtung eines "therapeutischen" Krisengesprächs, ohne ihre organisationsbezogenen Kernaufgabe im Blick zu behalten. In diesem Fall kann von *Rollenrüfung* (*Schmid* 1994) gesprochen werden.

Die folgende Tabelle fasst die wesentlichen Unterschiede zwischen professioneller Beratung (hier Beratung durch einen systemexternen Coach) und situativer Beratung (hier Beratung durch die Führungskraft) zusammen:

	Professioneller Berater (z.B. systemexterner Coach)	Situativer Berater (z.B. Führungskraft)
Beratung ist	Profession	Funktion
Beratung ist eingebunden in	Professionsrolle	Organisationsrolle
Beratungsziel	Weiterentwicklung persönlicher und rollenspezifischer Kompetenzen in der Auseinandersetzung mit aktuellen beruflichen Anforderungen	Stärkung oder Wiederherstellung der Leistungs- und Handlungsfähigkeit
Beratungshaltung	Dialogisch, experimentierend	Lenkend, problemlösend
Kennzeichen der Beziehung zum Klienten	Freiwilligkeit, Akzeptanz, Wertschätzung, keine Eigeninteressen	Unfreiwillig, eingebunden in Organisationskontext, hat Vergangenheit und Zukunft, verbunden mit Eigeninteressen (z.B. Leistungszielen der Führungskraft)
Bedeutung der Beziehung	zentraler Wirkfaktor, Selbstzweck	der Sachebene unterstellt
Verantwortlich für	Struktur- und Prozessqualität	Ergebnisqualität
Professionalisierung bedeutet	z.B. Ausbildung, kontinuierliche Fortbildung, Beteiligung an Fachdiskussionen, Reflexion und Supervision, Evaluation und Qualitätssicherung	Rollenklärung, Integration der Beraterrolle in organisationsbezogene Kernrolle, situatives Aktivieren der Beraterrolle

Tabelle 1: Professionelle und situative Beratung in Organisationen

Führungskräfte sind systemimmanente Träger von Organisationsrollen und damit in einer Situation, die sich charakteristisch von der eines systemexternen professionellen Beraters unterscheidet. Es reicht daher nicht aus, Führungskräften im Sinne von “Coaching light” eine abgespeckte Version derjenigen Kompetenzen zu vermitteln, die üblicherweise von einem professionellen Berater erwartet werden.

3. Zur Kompetenzentwicklung von Führungskräften als situative Berater

3.1 Mehrebenenansatz

Nicht nur Führungskräfte, auch andere situative Berater in Organisationen sind von kritischen Situationen betroffen: Personalmanager, Personalvertreter, Betriebsärzte, Personalentwickler oder auch Mentoren sind in ihrer täglichen Arbeit mit kritischen Situationen und deren Klärung befasst. Im Umgang mit diesen Situationen zeigen sich nicht nur individuelle Kompetenzen einer Person, auch Werte und Leitbilder einer Organisation können hier sichtbar werden.

Da Situationen wie Krankheit, Alkoholmissbrauch, Kündigungen oder Mobbing immer auch grundlegende Fragen der Führungs- und Organisationskultur eines Unternehmens berühren, folgt, dass der Umgang mit kritischen Situationen zunächst auf Organisationsebene thematisiert werden muss. Dabei werden solche Themen berührt, die mit Unsicherheit, Verwundbarkeit, Irritierbarkeit und Schwäche assoziiert sind und die

daher in einer Organisation gerne verleugnet oder tabuisiert werden. So gesehen dürfte alleine der Prozess der bewussten Auseinandersetzung mit diesen Themen, wenn er dann stattfindet, Veränderungen nach sich ziehen. Fehlt eine Klärung auf der Ebene der Organisation, dann ist die Frage, wie kritische Situationen zu handhaben sind und inwieweit Beratungsaufgaben wahrgenommen werden, allein der individuellen Ausgestaltung überlassen. Das Spektrum reicht dann von Führungskräften, die begeistert coachen oder gar "therapeutisch" tätig werden, bis hin zu solchen, die es aus Unsicherheit vermeiden, kritische Situationen proaktiv zu klären. Ersteres kann dazu führen, dass organisationsbezogene Kernaufgaben vernachlässigt werden. Letzteres führt dazu, dass anstehende Klärungen vermieden und Entscheidungen verschleppt werden, was oft mit einer Verschärfung bis hin zur Eskalation einer Situation verbunden ist.

Zur Kompetenzentwicklung im Umgang mit kritischen Situationen schlage ich einen Ansatz vor, der die Ebenen Prinzipien, Strategien und Techniken unterscheidet.

3.2 Die Organisationsebene: Prinzipien und Standards

Kritische Situationen treten oft unerwartet auf. Sie stellen unerwartete, oft konkurrierende Anforderungen an die beteiligten Akteure und sind häufig mit Zeit- und Handlungsdruck verknüpft. Führungskräfte profitieren daher von einer flexiblen und situationsübergreifenden Strategie, die es ihnen erlaubt, in den verschiedensten kritischen Situationen klar und zielorientiert zu handeln.

Hilfreich für die Entwicklung einer solchen Strategie ist es, wenn innerhalb einer Organisation Prinzipien oder Standards für den Umgang mit kritischen Situationen entwickelt werden. Damit sind Orientierung stiftende Richtlinien gemeint, die den Rahmen für individuelle Lösungen festlegen und damit Sicherheit vermitteln (vgl. Buer 2006, 66). Anregungen für solche Standards finden sich in Vereinbarungen und Richtlinien etwa zum Umgang mit suchgefährdeten Mitarbeitern oder Anti-Mobbing-Vereinbarungen. Von konkreten Vereinbarungen abstrahierend, können dann Prinzipien mit situationsübergreifender Gültigkeit entwickelt werden. Beispiele hierfür sind das Prinzip der Schadensbegrenzung oder das Prinzip des Emotionsmanagements.

In kritischen und unerwarteten Situationen ist *Schadensbegrenzung* eine legitime Entscheidungsgrundlage. Die handlungsleitende Frage für die Führungskraft lautet: Was ist jetzt sofort zu tun, um (weiteren) Schaden von den Mitarbeitern oder der Organisation abzuwenden? Ist dies geklärt, dann gilt es, Entscheidungen klar zu kommunizieren und umzusetzen.

Das Prinzip des *Emotionsmanagements* berücksichtigt die Tatsache, dass starke Emotionen das zielgerichtete Handeln einer Person stören und damit die zufrieden stellende Klärung einer Situation verhindern können. Typische Emotionen, die in kritischen Situationen auftreten, sind Angst, Unsicherheit, Empörung, Wut oder Ärger. Da diese Emotionen die Fähigkeit zu analytischem Denken und zu zielgerichtetem Handeln beeinträchtigen, gilt es daher, akute negative Emotionen zu lindern oder zu bewältigen, bevor eine inhaltliche Lösung entwickelt werden kann. Emotionsmanagement hat damit Vorrang vor einer inhaltlichen Lösung. Dabei gibt es verschiedene Techniken, wie Führungskräfte oder andere situative Berater starke Emotionen auffangen oder abmildern können (z.B. Ostell 1996).

Schadensbegrenzung und Emotionsmanagement sind Beispiele für Prinzipien, die innerhalb einer Organisation entwickelt bzw. ausgehandelt werden. Sie dienen Füh-

rungskräften damit als Orientierungshilfe für den Umgang mit kritischen Situationen, bei Konflikten oder Dilemmata. Diese Funktion erfüllen Prinzipien nur dann, wenn sie von den Akteuren – Führungskräften und anderen situativen Beratern in einer Organisation – mit entwickelt und getragen werden.

3.3 Die individuelle Ebene: Strategien und Techniken

Sind auf der Ebene der Organisation Prinzipien zum Umgang mit kritischen Situationen entwickelt, dann können diese auf die Ebene der individuellen Kompetenzentwicklung transportiert werden. Hier bietet es sich an, die Arbeit mit Gruppen in Form von Workshops oder Trainings mit individuellem Coaching bzw. Supervision zu kombinieren. Ziel ist es, dass Führungskräfte und andere situative Berater auf der Grundlage der Prinzipien eine individuelle und flexible Strategie zum Umgang mit kritischen Situationen entwickeln.

Im Rahmen von Workshops können Techniken bereitgestellt und anhand konkreter Situationen aus dem Alltag der Organisation gefestigt und eingeübt werden. Auch hier zwei Beispiele: Die Technik des *Normalisierens* dient dazu, Mitarbeitern die Angst zu nehmen, ihre Emotionen wie etwa Angst oder Verunsicherung seien ungewöhnlich oder “anormal”. Die Technik kann angebracht sein, wenn der Mitarbeiter unter seinen Gefühlen leidet, also sich z.B. Vorwürfe macht, weil er aufgrund eines Todesfalls nicht in gewohnter Weise leistungsfähig ist. Hier hilft es, darauf hinzuweisen, dass das Erleben und Verhalten des Mitarbeiters in der akuten Krise normal und nachvollziehbar ist. Die Methode der *bedingten Hilfe* ist dagegen angezeigt, wenn ein Mitarbeiter seine Aufmerksamkeit zu sehr auf seine Emotionen richtet und diese daher verstärkt, d.h. dass er z.B. noch wütender wird. Hier gilt es, die Aufmerksamkeit des Mitarbeiters von der Emotion weg zurück auf die Situation zu lenken. Etwa: “Ich werde versuchen, Ihnen zu helfen, aber ich benötige noch ein paar Informationen zu x” (Näheres bei *Ostell* 1996).

Ein klarer, störungsfreier und verlässlicher Rahmen, klare Zeitvorgaben und eine ruhige Gesprächsführung schaffen Vertrauen. Insbesondere in Gesprächen mit emotional belastenden und/oder selbstwertbedrohlichen Inhalten (Krankheit, Todesfall, Konflikte, berufliches Versagen) ist es zudem wichtig, den Mitarbeiter gegen Ende des Gesprächs rechtzeitig wieder aus der “Problemrolle” zu entlassen und ihn als leistungsfähigen und kompetenten Menschen anzusprechen. Gelingt es einer Führungskraft in einem schwierigen Gespräch allerdings nicht, den Mitarbeiter zu beruhigen, oder beginnt die Führungskraft selbst, emotional zu reagieren, dann empfiehlt es sich, das Gespräch zu unterbrechen (*Time out*). Zu einem späteren Zeitpunkt, wenn die akuten emotionalen Reaktionen abgeflaut sind, sollte das Gespräch dann fortgesetzt werden.

Die Integration von übergeordneten Prinzipien und Techniken sowie deren Anwendung in konkreten Situationen kann durch professionelle Beratung begleitet werden. Professionelle Klärungshilfe, etwa in Form von Rollencoaching (*Fatzer* 2006), ist ein wichtiger Schritt zur Integration des Gelernten und dient der Kompetenzentwicklung auch über die aktuelle Situation hinaus.

Ziel dieser Entwicklung ist vor allem Klarheit: Klarheit über Organisations- und Professionsrollen, Klarheit über Beratungsaufgaben und deren Grenzen sowie Klarheit über übergeordnete Prinzipien, die beim Umgang mit kritischen Situationen zu berücksichtigen sind.

4. Fazit

Im Alltag von Organisationen spielen ungeplante, plötzlich auftretende kritische Situationen eine wichtige Rolle. Kritische Situationen sicher zu bewältigen, erfordert von einer Führungskraft eine klare innere Landkarte der eigenen Beraterrolle und deren Grenzen. Mit dem Konzept der situativen Beratung soll der Rahmen für diese innere Landkarte geschaffen und eine unproduktive Vermischung der Führungsrolle mit der Aufgabe "Coach" vermieden werden. Mit der systematischen Kompetenzentwicklung im Umgang mit kritischen Situationen ist eine sinnvolle Komplexitätsreduktion verbunden. Anstatt die Führungsrolle mit der Aufgabe "Coach" zu überfrachten, steht eine Klärung und Ordnung der vorhandenen Rollen im Vordergrund. Ziel ist es, eine situationsübergreifende und flexible Strategie zu entwickeln, die es Führungskräften erlaubt, in unterschiedlichen kritischen Situationen klar und zielorientiert zu handeln.

Zusammenfassung

Konflikte, Krisen, Mobbing, Krankheit oder Trennungsgespräch: Im Alltag von Organisationen sind kritische Führungssituationen keine Seltenheit. Führungskräfte agieren in diesen Situationen im Unterschied zu einem systemexternen Coach nicht als professionelle Berater, sondern als situative Berater. Situative Beratung ist eine Organisationsrolle, die in normativen und kritischen Führungssituationen aktiviert wird. Sie unterscheidet sich charakteristisch von der Rolle eines systemexternen professionellen Beraters. Daher bedarf die Kompetenzentwicklung für situative Berater eines eigenen Ansatzes. Auf Ebene der Organisation sollten in einem wechselseitigen Kommunikationsprozess situationsübergreifende Prinzipien zum Umgang mit kritischen Situationen entwickelt und vereinbart werden. Diese Prinzipien können auf Ebene der Führungskräfteentwicklung in individuelle Strategien übersetzt und eingeübt werden.

Schlüsselbegriffe: Professionalisierung, Beratung, Coaching, Führung.

Abstract: Before coaching: Situational counseling as management function

Conflicts, crisis, bullying, weakness or separation: Critical situations for managers are not unusual in day to day business of organizations. Other than an external coach managers in these situations are not acting as professional counselors but as situational counselors. Situational counseling is understood as an organizational role which is activated in normative and critical management situations. There is a characteristic difference to the role of an external professional counselor. Accordingly, the development of competencies for a situational counselor needs its own approach. On the level of organization comprehensive principals for the behavior in critical situations should be developed and agreed by a process of communication. . On the level of management development these principals can be transformed into individual strategies and trained.

Key words: Professionalization, counseling, coaching, leadership.

Literatur

- Birgmeier, B. (2006): Coaching als Methoden und/oder Profession? *OSC* 13 (1), 19-30.
 Buer, F. (2006): Gefährdet Organisation Profession? *OSC* 13 (1), 65- 85.
 Eilles-Matthiessen, C., Schuy, N. (2006): Diesseits von Coaching – Professionalisierung der Querschnittsaufgabe Beratung am Beispiel von Führungskräften. Beitrag zum 6. Kongress für Wirtschaftspsychologie, 22-24.Mai 2006, Leipzig.
 Fatzer, G. (2006): Rollencoaching als Supervision von Führungskräften. *Profile* 11/06, 22-27.
 Grawe, K., Donati, R., Bernauer, F. (1994): Psychotherapie im Wandel. Von der Konfession zur Profession. Göttingen: Hogrefe.
 Jansen, A., Mäthner, E., Bachmann, T. (2003): Evaluation von Coaching. *OSC* 10 (3), 245-254.

- Kühl, S. (2006a): Die Supervision auf dem Weg zur Profession? *OSC* 13 (1), 5-18.
- (2006b): Die Professionalisierung der Professionalisierer? Das Scharlatanerieproblem im Coaching und die Konflikte um die Professionsbildung. Working-Paper 4/2006.
- Looss, W. (2006): "Ich würde gern weitermachen". Vom problemorientierten Coaching zur anlassfreien Beratungsarbeit über längere Zeit. *OSC* 13 (2), 121-126.
- Ostell, A. (1996): Managing dysfunctional emotions in organisations. *Journal of management studies*, 525-557.
- Schmid, B. (1994): Wo ist der Wind, wenn er nicht weht. Professionalität und Transaktionsanalyse aus systemischer Sicht. Paderborn: Junfermann.
- Schmidt-Lellek, Ch. (2001): Was heißt dialogische Beziehung in berufsbezogener Beratung (Supervision und Coaching)? *OSC* 8 (3), 199-212.
- (2006): Anmerkungen zur Professionalisierung des Coaching auf dem Hintergrund des klassischen Professionsbegriffs. *OSC* 13 (2), 183-192.
- Schreyögg, A. (2000): Coaching als innovative Maßnahme der Personalentwicklung (Editorial). *OSC* 7 (1), 3-8.

Die Autorin: Dr. Claudia Eilles-Matthiessen, Dipl.-Psych. (Jg. 1966), selbstständig tätig im Bereich Coaching sowie Konzeption und Durchführung von Seminaren und Fortbildungen, Lehrbeauftragte der Universität Frankfurt und Fachbuchautorin. *Anschrift:* Willemerstrasse 5, 63067 Offenbach, E-Mail: claudia.eilles@cem-beratung.de; Internet: www.cem-beratung.de.