

Abschlussarbeit Lerngang Systemische Organisationsberatung, TRAIN  
2006/2007

# Von der Einführung von Coaching und den Paradoxien im Management Coaching

Mag. Karin Reiter

Gmunden, im April 2007

## Inhaltsangabe

Ausgangssituation	1
Theorieumfeld	2
1. Paradoxon - die Führungskraft als Coach oder von der Notwendigkeit der Begriffsabgrenzung Coaching als Prozess und Coaching im Sinne der Methodenanwendung	2
2. Vom Nicht Wissen als Management Paradoxon und dem realen Bedarf an Führungskräfteberatung	3
3. Das Paradoxon verordneter Coachings oder vom professionellen Umgang mit Dreiecksbeziehung im Business Coaching	5
4. Das Paradoxon der Fokussierung auf die Person oder von der Notwendigkeit am Arbeiten mit Managementfunktionen bzw. Führungsrollen	6
Schlussfolgerungen für die Praxis	8
Reflexion des Prozesses und Erkenntnisgewinnung	10
Meta-Reflexion des eigenen Lernprozesses	10
Literaturverzeichnis	11

## **Ausgangssituation**

Als ich mich für den Lerngang Systemische Organisationsberatung entschied, stand für mich von Beginn an der Praxistransfer im Vordergrund. So war auch klar, dass ich mich im Rahmen meiner Abschlussarbeit mit einem praktischen Beispiel beschäftigen werde.

Jetzt kann ich aus dem Fundus meiner Personalentwicklungstätigkeit allerdings lediglich fragmentarisch über systemische Beratungsprozesse berichten. Und obwohl ich gerade seit dem ich mich ausführlich mit systemischer Beratung beschäftige, gelaufene Projekte intensiv und vor allem anders reflektiere, habe ich mich doch dazu entschlossen, ganz konform dem systemischen Coaching Ansatz die Zukunft in den Fokus zu stellen. Das bedeutet, dass es zwangsläufig (noch) keine beobachtbaren Wirkungen zu berichten gibt und die Arbeit vorerst theoretisch bleibt. Diese theoretische Aufarbeitung soll allerdings die Basis für die praktische Einführung bilden.

Vergangenen Herbst starteten wir in unserem Unternehmen mit der Implementierung und dem Roll Out der Führungsprinzipien. Dabei wurde im Laufe des Prozesses sehr schnell klar, dass sich die Begleitung derartiger Kulturprozesse nicht ausschließlich auf Workshops und Trainingsmaßnahmen stützen kann. Was es allerdings sonst sein könnte, darüber ist sich das Management z.Zt. noch nicht im Klaren. Der viel versprechende Begriff Coaching taucht jedenfalls vermehrt auf.

Für mich persönlich eine exzellente Gelegenheit, neben den praktischen Herausforderungen der Einführung von Coaching im Vorfeld wichtige theoretische Fragen zu klären, die sich seit Beginn meiner Berater- und Coachingausbildung immer wieder stellen und sich bei genauerer Betrachtung zusehends als Paradoxien im Sinne der systemischen Beratung entpuppen.

## Theorieumfeld

Der Coaching Markt boomt in den letzten Jahren und dem entsprechend entwickelt sich die Literatur dazu. Der Begriff Coaching wird für die unterschiedlichsten Anwendungen verwendet und alle möglichen und unmöglichen Konzepte, Modelle und Theorien stehen dahinter. Über Coaching Methoden wird viel berichtet, auch über Coaching Prozesse, rarer wird es bei Quellen zur Einführung von Coaching Systemen in Unternehmen.

In meinen Ausführungen versuche ich, über die Erweiterung des Methoden Mix der Personalentwicklung hinaus zu gehen und Coaching unter der Berücksichtigung systemtheoretischer Annahmen als Ansatz zur Gestaltung organisationalen Lernens zu nehmen. Dabei gilt es, sich kritisch mit dem Begriff Coaching auseinanderzusetzen, denn vor allem hier zeigt sich in der Praxis hohe Konfusion.

### 1. Paradoxon - die Führungskraft als Coach oder von der Notwendigkeit der Begriffsabgrenzung Coaching als Prozess und Coaching im Sinne der Methodenanwendung

*„Coaching ist die Suche nach alternativen Wirklichkeitskonstruktionen, einschließlich der Reflexion von Chancen und Risiken dieser alternativen Möglichkeiten im Denken und Handeln. Der Mehrwert liegt gerade darin, dass Coaching nicht Expertenberatung ist: allein so kann der Berater Beobachter 2. Ordnung bleiben.“* (Backhausen, 2006, S. 107)

Lt. Überlieferung leitet sich der Begriff Coaching von der Ungarischen Stadt Kocs ab, in der die besten Kutschenschreiber gearbeitet haben sollen und die im Laufe der Zeit Namenspatron für Kutschen selbst wurde (coach engl.: Reisebus, Eisenbahnwagen oder Kutsche). Coaching wurde lange Zeit hauptsächlich im Sport verwendet, wo als Coach eine Person bezeichnet wird, die sozusagen als „Kutscher“ lenkend und unterstützend Einfluss nimmt. (vgl. Schmid, 2007, S. 15 ff)

Die Ableitung von Management Coaching aus der Welt des Sports liegt nahe, da es auf den ersten Blick durchaus bestechende Ähnlichkeit gibt. Sie ist aus systemischer Sicht allerdings unzutreffend und m.E. Quelle zahlreicher Missverständnisse. Wie im Sport geht es auch im Management um Leistungssteigerung, Motivation und Identifikation, Konkurrenz und Gewinnen. „Schneller, Höher, Stärker“ und „Mehr vom Selben“ müssen in der Wirtschaft allerdings relativiert werden. Verglichen zum Sport ist das Betätigungsfeld für Manager ungleich komplexer geworden. Lediglich die personenzentrierte Vorgehensweise des Trainer-Coaches gilt als Rechtfertigung der Übernahme des Begriffes, da Leistung weder im Sport noch im Management von der Person zu trennen ist. (vgl. Looss, 2006, S. 30 ff)

Während der Trainer über spezifisches Fachwissen verfügt, das er dem Trainee vermittelt, bringt der Coach eine neutralere und weitere Perspektive ein. Der Coach rückt die vorhandenen Ressourcen und Potenziale in den Mittelpunkt, motiviert und fördert deren Umsetzung. Für den Trainer ist es während des Wettbewerbes zu spät, dem Athleten neue Techniken beizubringen. Der Coach kann ihn jedoch im Wettbewerb unterstützen, sich auf die jeweilige Situation einzustellen, um alle Ressourcen optimal zu nutzen. (vgl. <http://www.coachingdachverband.at>)

Rollenkonfusion entsteht z.Zt. vor allem durch die stark propagierte Gleichsetzung von Führung mit Coaching, ein Trend, der ursprünglich aus dem amerikanischen Raum kommt. Die Idee dahinter ist die Auseinandersetzung mit dem Mitarbeiter durch Anleitung und Unterweisung, Beratung und Förderung, demnach der klassische Einsatz von Leadership Tools wie etwa Erwartungsgespräch, Zielvereinbarung, Lob, Kritik, usw. Es stellt sich die Frage, inwieweit sich dieser Ansatz von traditionellen Modellen der Mitarbeiterführung unterscheidet. Der Trainingsmarkt auf diesem Gebiet boomt auf jeden Fall.

Aus systemisch konstruktivistischer Sicht kann und soll die Führungskraft durchaus auf einzelne Coaching Techniken in der Gesprächsführung zurückgreifen, als Coach kann sie allerdings nicht fungieren. Die hierarchische und disziplinäre Letztverantwortung eines Vorgesetzten machen eine Kooperation auf gleicher Ebene unmöglich, die Autonomie des Coachees, d.h. in diesem Fall des Mitarbeiters, wäre durch klare Ziel- und Interessensvorgaben stark eingeschränkt. Eine Führungskraft kann niemals die neutrale, weitere Perspektive eines Coaches einbringen.

Coaching zielt auf die Förderung der Selbstreflexion und Wahrnehmung, um so Hilfe zur Selbsthilfe (Selbstmanagement) zu geben. Der Coach baut dabei auf der bereits vorhandenen eigenen Expertise des Kunden auf. Im Gegensatz zur Psychotherapie etwa, die ein Heilverfahren darstellt und die u.a. Lebenskrisen und tief greifende private und persönliche Probleme bearbeitet, richtet sich Coaching demnach primär an Menschen, deren Selbstregulationsmechanismen aufrecht sind, die ihre berufliche Situation selbst reflektiert und eigenmächtig meistern können. (vgl. <http://www.coachingdachverband.at>)

Auf weitere Definitionen und Abgrenzungen zu verwandten Begriffen wie z.B. Supervision, Mentoring, kollegiale Beratung, usw. verzichte ich hier, wenngleich sie mir insbes. im Rahmen eines praxistauglichen Coaching Konzeptes als sehr wichtig erscheinen.

## **2. Vom Nicht Wissen als Management Paradoxon und dem realen Bedarf an Führungskräfteberatung**

Obwohl in letzter Zeit auch auf breiter Ebene stärker durchdringt, dass Organisationen keine trivialen Maschinen sind und herkömmliche Input-Output Ansätze nicht die gewünschten Ergebnisse bringen, suggeriert die klassische Management- und Führungslehre immer noch das Gegenteil. Ein Management- und Führungskonzept löst das andere ab und naturwissenschaftlich, technisch ausgebildete Manager suchen vergeblich in „ihrer vertrauten Welt bzw. ihren Landkarten“ nach Rezepten zur Bewältigung immer komplexer werdender Aufgaben.

Dazu kommt das immer noch herrschende Bild vom Manager als Alleskönner und professionellen Problemlöser, der alles im Griff hat. *„Lernen aber bedeutet immer auch die sichtbare Feststellung, dass jemand nicht weiter weiß, eine Aussage, die überhaupt nicht in das Selbstbild des Managers passt. ... Wenn schon die Mächtigen zum Lernen gehen, muss die Organisation offenbar ernste Probleme haben, denn Lernen ist nicht die den Mächtigen normale und zugewiesene Beschäftigung.“* (Looss, 2006, S. 22)

Dies scheint eine in der Unternehmenspraxis trotz Bekenntnis zur Lernenden Organisation nach wie vor häufig vertretene Meinung zu sein, man braucht sich nur aktuelle Statistiken über das Fort- und Weiterbildungsverhalten von Top-Managern ansehen. Die meisten

Personalmanager messen zwar Coaching in der Zukunft eine wachsende Bedeutung zu, eine erfolgreiche Positionierung in Unternehmen ist jedoch bis dato kaum gelungen. Und das, obwohl Coaching gegenüber anderen Personalentwicklungsmaßnahmen durchaus Vorteile bringt. Da wären zum einen die punktgenaue Bedarfsanalyse, zum anderen die Lösung des Transferproblems. Im Sinne der Einzelberatung als Suche nach Antworten erlaubt Coaching zudem ein Lernen privatissimo und wahrt die nötige Diskretion. Das Bild des Managers als Alleskönner nach außen hin könnte so aufrecht erhalten werden. (vgl. Geißler, 2006, S. 47 f)

Im Zuge eines Paradigmenwechsels und im Sinne einer lernenden Organisation ist dieses Managerbild allerdings grundsätzlich in Frage zu stellen. Topmanager werden in Zukunft ihr gewohntes Terrain verlassen müssen, auf schnelle Lösungen verzichten, sich auf unsichere Situationen einlassen und das „Noch-nicht-Wissen“ schätzen lernen. Im Gegensatz zu Trainings, Schulungen und dergleichen, wo wir uns sozusagen von Nichtwissen zu vermeintlichem Wissen begeben, bewegen wir uns im systemischen Coaching vom Wissen zum Nichtwissen, d.h. es geht auch um Verlernen.

Ein solcher Zugang bedeutet auch ein verändertes Beraterverständnis. Ist der Umgang mit Fachberatern als „externer Problemlöser“ in Managementkreisen durchaus vertraut, kann es anfänglich bei der Prozessberatung zu Irritationen kommen, da systemische Coaches keine Lösungen liefern. In der systemisch konstruktivistischen Welt wird davon ausgegangen, dass der Kunde Experte seines Faches ist, der Berater benötigt kein spezifisches Fachwissen, er liefert fundiertes Prozess Know-How, das den Kunden bei der Lösungsfindung unterstützt. Im Coaching geschieht dies als Form der Einzelberatung.

Im Executive Coaching zeigt sich allerdings, dass vor allem hierarchiemäßig höhere und ältere Führungskräfte wenig bis kein „Gefälle nach unten“ zwischen ihnen und dem Coach akzeptieren. D.h. sie wollen in der Regel gleichwertige Partner als Coach. Dabei spielen sowohl Lebensalter und die damit assoziierte Lebenserfahrung als auch die Führungs- und Managementenerfahrung eine Rolle. Es geht nicht darum, in der gleichen Branche gearbeitet oder gleichwertige operative Einheiten geführt zu haben, sondern in den Augen des Kunden eine vergleichbare, ebenbürtige Aufgabe gemeistert zu haben. (vgl. Schmid, 2007, S. 42 ff.)

Auch Vogelauer (2007) geht in seiner umfassenden Aufstellung von Coaching Kompetenzen davon aus, dass ein Coach neben Ethik- und Human-, Selbstreflexions- und Weiterentwicklungs-, Prozess- und Ablauforganisations-, Vernetzungs- sowie Soziale und Interaktions-Kompetenz auch Feld- und Fachkompetenz, Rollen- sowie Management / Leistungs-Kompetenz aufweisen sollte. (vgl. <http://www.coaching.at>)

Besonders hervorheben möchte ich hier noch die immens hohe Bedeutung der Vertrauensbasis zwischen Coach und Führungskraft, da im systemischen Coaching mit einem hohen Grad an Komplexität gearbeitet wird und Komplexität oftmals Überforderung bedeutet, ein Zustand, den Menschen generell nicht unbedingt mögen und vor allem „Mächtige“ nicht gut aushalten.

### **3. Das Paradoxon verordneter Coachings oder vom professionellen Umgang mit Dreiecksbeziehung im Business Coaching**

Coaching findet auf einer tragfähigen Beziehungsbasis statt, die durch Freiwilligkeit, gegenseitigen Respekt und Vertrauen begründet ist.

Die betriebliche Praxis zeigt allerdings, dass Coaching in Unternehmen häufiger verordnet wird als allgemein angenommen. Anlass sind in der Regel vom Initiator formulierte Differenzen zwischen den Anforderungen an die betriebliche Rolle und der aktuellen Rollengestaltung oder etwa der Wunsch nach Erweiterung des Handlungsrepertoires u.a. für anstehende neue Aufgaben. (vgl. Dorando/Grün, 2004, S. 40 ff)

Auch im Anschluss an in letzter Zeit im Management häufig durchgeführten Potenzialanalysen und Assessment Center, in denen Eigenheiten der Person und Verhaltensweisen mehr oder weniger deutlich sichtbar werden, entsteht Beratungsbedarf. Einerseits, um nachbereitend zu klären, andererseits vorbereitend nächste Entwicklungsschritte herauszufinden. Das ist eine äußerst subtile Angelegenheit für den Coach, da es gilt, sowohl die Autonomie des Betroffenen zu wahren und nicht mit der Vorstellung zu arbeiten, dieser müsse vom Berater nun im Sinne des Unternehmens „fein justiert“ werden, als auch die Anbindung an die Personalentwicklung und an den Linienvorgesetzten zu wahren. (vgl. Looss, 2006, S. 137 ff)

Coaching im betrieblichen Umfeld findet demnach häufig im Spannungsfeld eines Dreier- oder gar Vierer-Kontraktes (Coach, Klient, Auftraggeber, Personalentwickler) statt. Die Frage, die sich zwangsläufig aufdrängt, ist ob man hier überhaupt noch von Coaching aus systemischem Verständnis sprechen kann. M.E. ja, es gilt allerdings drei Kriterien unbedingt einzuhalten: Unabhängigkeit des Beraters, Freiwilligkeit des Klienten und professionelle Schweigepflicht bezgl. der Inhalte der Beratung.

Die Spielregeln müssen von Beginn an klar definiert und transparent sein. Wer ist Auftraggeber? Wie lautet der Auftrag? Wer bezahlt? Wem soll die Arbeit nützen? (Ziel). Eine klare Auftragsklärung führt in der Regel zu intensiven Beratungsgesprächen, in deren Rahmen auch gegenseitige Erwartungen zw. Mitarbeiter, Führungskraft und PE hinterfragt und geklärt werden können bzw. müssen. Dabei gilt es grundsätzlich zu klären, ob Coaching überhaupt angemessen ist. Letztendlich können durchaus andere Maßnahmen sinnvoller erscheinen, z. B. wenn gerade im Verhältnis Mitarbeiter - Führungskraft der Grund für Coaching liegt oder es sich um eine Delegation von Führungsverantwortung handelt.

Im Rahmen der Schweigepflicht über die Inhalte des Coachings gilt es auch festzuhalten, welche Informationen der Auftraggeber von wem erhält und was nicht an Dritte kommuniziert wird. Dazu muss im Sinne des Controllings auch definiert werden, woran Veränderung festgemacht wird, u.a. auch wie die Führungskraft als möglicher Initiator feststellen kann, was sich verändert hat.

Für den Erfolg des Coaching Prozesses ist entscheidend, ob es gelingt, ein Kundenverständnis und im Sinne der Freiwilligkeit eine wirkliche Berater-Kunden-Beziehung herzustellen. D.h. insbes. bei verordnetem Coaching gilt es, neben dem grundsätzlichen Einverständnis der Betroffenen die unterschiedlichen Klientenausprägungen zu beachten (Besucher, Klagende, Kunden). Erst wenn der Mitarbeiter sein Ziel für das Coaching selbst

definiert hat, kann von systemischem Coaching gesprochen werden. Dass er dabei seinen Coach frei wählen kann, ist Voraussetzung. (vgl. De Shazer, 2006, S. 104 ff)

Beratung arbeitet mit einer eindeutigen „Komm-Struktur“, nur dann ist sie überhaupt als Arbeitsform möglich. „Unmoralischen Beziehungsangeboten“ wie etwa der Übernahme von Positionen Dritter als Ausgangspunkt für das Coaching („Ihr Chef sieht Entwicklungs- und Veränderungsbedarf in Bezug auf ihr Führungsverhalten“) gilt es durch ein klares Rollenverständnis und Positionierung aller Beteiligten entgegenzuwirken.

Dies stellt hohe Anforderungen an die Professionalität des Coaches. Es erfordert eine ausgeprägte diagnostische Kompetenz, die sich auf Organisationsdynamiken, Strukturen, Rollen, Abläufe, Spielregeln und Muster der Organisation bezieht. Und genau hier liegt m.E. auch die große Chance von Coaching im organisationalen Kontext - nicht auf Einzelpersonen zu fokussieren, sondern mit und in einem komplexen (Unternehmens-) System zu arbeiten.

#### **4. Das Paradoxon der Fokussierung auf die Person oder von der Notwendigkeit am Arbeiten mit Managementfunktionen bzw. Führungsrollen**

Das alles führt zu einer Frage, die mich insbes. zu Beginn der systemischen Beraterausbildung intensiv beschäftigt hat und durch den Coaching Lerngang nochmals ins Rampenlicht gerückt wurde.

Wenn Personen nicht Teil von Systemen sind, sondern deren Umwelten und systemisches Arbeiten ein Arbeiten von außen nach innen ist, d.h. über Organisation, Kommunikation und Struktur gesteuert wird - „Die Person wird geschützt und kommt zuletzt“ (R. Seliger im Modul 2: Den Auftrag gestalten: Auftrag - Rolle - Ziele klären, 11.05.2006), wie kommt es dann, dass der Person durch Management- und Führungskoaching sowohl in der systemischen Beratung als auch in der Personalentwicklung so viel Aufmerksamkeit geschenkt wird?

Personen, sprich Mitarbeiter und Führungskräfte wie auch andere Stakeholder sind im Sinne der Systemtheorie nicht Mitglieder der Organisation sondern deren Umwelten. Sie werden als Quelle von Interaktion und Kommunikation benötigt, sind als einzelne Partner jedoch austauschbar. Sicherzustellen sind ausschließlich die damit übernommenen Rollen und Funktionen bzw. Handlungen.

Coaching lt. Looss ist „*personenbezogene Einzelberatung von Menschen in der Arbeitswelt*“. Bereits hieraus könnte man ableiten, dass es um Rolleninhaber geht aber noch besser aus nachfolgender Definition: „*Ein „Coach“ ist ein (externer) Einzelberater für die personenzentrierte Arbeit mit Führungskräften entlang der Frage, wie die Managerrolle von der Person bewältigt wird*“ (Looss, 2006, S. 16)

Innerbetriebliches Coaching muss demnach immer in einem sozialwirtschaftlichen Kontext gesehen werden und ist somit weder reine Personenfokussierung noch Privatsache, auch wenn es sich um individuelle, vertrauliche Beratung handelt. Im Rahmen von Personalentwicklung oder systemischer Beratung bedeutet es im Zuge der Auftragsklärung jeweils zu erörtern, ob mit der Einzelperson im Rahmen von Coaching gearbeitet wird oder ob andere Maßnahmen zur Zielerreichung besser geeignet scheinen.

Organisationsziele, Rollenanforderungen und persönliche Ziele haben per se ein hohes Konfliktpotenzial. Bei nicht systemisch konstruktivistischer Betrachtungsweise liegt die Versuchung nahe, Konflikte zu personalisieren und zu psychologisieren. Und genau hier sehe ich den Vorteil von systemischem Coaching zu anderen Ansätzen, die die wesentlichen strukturellen Bedingungen von Organisationen außer Acht lassen.

*„Leben basiert auf Emergenz, auf Zusammenspiel, und zwar auf allen Stufen von der lebenden Zelle bis zu komplizierten Gesellschaften. Im Rahmen von Coaching ist das insofern von gravierender Bedeutung, als beobachtbare Phänomene wie Konflikte, Krankenstand oder unternehmenskulturelle Prägungen nicht als Eigenschaften von Personen, sondern als Zusammenspiel von gekoppelten Komponenten zu untersuchen und zu verändern sind.“* (Backhausen, 2006, S. 97 ff)

Bleibt noch zu klären, weshalb man sich beim Coaching hauptsächlich auf Management- und Führungsfunktionen konzentriert. „Manager sind Menschenarbeiter ohne, dass diese Menschenarbeit den eigentlichen Inhalt und Sinn ihrer Tätigkeit ausmachen würde. Sie haben es sowohl mit schlecht definierten Problemen als auch mit anderen Menschen zu tun und pendeln ständig zwischen der durch Komplexität gegebene Handlungsunsicherheit und durch Erfolgs- und Bewertungsdruck geforderten Handlungssicherheit.“ (W. Looss im Modul 1: Management und Leadership-Coaching, 08.02.2007). Womit wir wieder bei der Frage nach der Notwendigkeit von Führungskräfteberatung angelangt wären.

Als innovatives Instrument der Personalentwicklung zur Unterstützung bei der Bewältigung des Wandels vermag Coaching neben der Verbesserung der Problemlösungs- und Lernfähigkeit der Führungskräfte und dem Ausbalancieren des Spannungsfeldes zw. den persönlichen Bedürfnissen, den wahrzunehmenden Aufgaben (Rollen) und den übergeordneten Unternehmenszielen auch die individuelle Veränderungsfähigkeit zu erhöhen. (vgl. Backhausen, 2006, S. 22 ff)

Demnach handelt es sich um die langfristige Verbesserung der Problemlösungsfähigkeit des Coachees, nicht nur um das kurzfristige Lösen einzelner Probleme. Grundsätzliche Denk- und Handlungsmuster sowie zugrunde liegende Werte und Ziele werden kritisch hinterfragt, im Vordergrund steht Veränderungslernen, so genanntes Double-loop-Learning. (Argyris/Schön, 1974)

Coaching wird zur Prozessreflexion und Prozessberatung für die Wirklichkeitsreduktion im komplexen Zusammenspiel des Klientensystems. Im Zentrum steht die Betrachtung, wie die Prozesse der Meinungsbildung und Entscheidungsfindung sich untereinander beeinflussen und durch die Beteiligten gestalten werden. Es geht um Kommunikationsarchitekturen und Kommunikationsdesign. Der Coachee wird mit Hilfe des Coaches von einem beteiligten Beobachter 1. Ordnung vorübergehend zu einem Beobachter 2. Ordnung. (vgl. Backhausen, 2006, S. 138 ff)

So können Führungskräfte dabei unterstützt werden, Formen der Kommunikation zu forcieren, die intelligente Spielregeln innerhalb des Unternehmens entstehen lassen, und das ist schließlich eine ihrer ureigensten Aufgaben. (Simon, 2004)

## Schlussfolgerungen für die Praxis

Vergangenen Herbst wurde in unserem Unternehmen mittels Großgruppenveranstaltung der Impuls zur Implementierung der Führungsprinzipien gesetzt. 120 Führungskräfte aus den unterschiedlichen Bereichen, Ebenen und Ländern setzten sich erstmals bewusst mit dem Thema auseinander. Im Vordergrund stand die persönliche Identifizierung mit den Führungsprinzipien, die Auseinandersetzung mit dem eigenen Führungsverständnis bzw. -verhalten und die Entwicklung erster Ideen zur Implementierung in den jeweiligen Organisationseinheiten.

Dabei war und ist uns bewusst, dass sich derartige Leitbilder auf Werte und innere Haltungen von Menschen beziehen, die kaum verordnet werden können und Kulturprozesse keine Projekte mit einem klaren Anfang und Ende sind. Vielmehr gilt es, den Prozess zu steuern und organisatorische Rahmenbedingungen zu schaffen.

So wurden und werden im Rahmen eines Gesamtkonzeptes an den einzelnen Standorten - initiiert durch das jeweils verantwortliche Management und begleitet durch den Bereich Human Capital - die Führungsprinzipien mittels Workshops und Trainings in konkrete Maßnahmen herunter gebrochen und in Verhalten übersetzt.

Ein Tool, das uns im Dialog über gemeinsames Führungsverständnis durchaus weitergebracht hat, ist zudem der im vergangenen Jahr gruppenweit eingeführte Management Development Dialog (MDD). Im Fokus dabei steht die Entwicklung eines unternehmensweiten Führungsverständnisses. Anhand der aus den Führungsprinzipien abgeleiteten Management- und Führungsprinzipien wird ein Status Quo ermittelt und zwischen Führungskraft und Mitarbeiter (in diesem Fall ebenfalls eine Führungs- oder Schlüsselkraft) Entwicklungs-potenzial abgeleitet.

Hier wurde sehr schnell augenscheinlich, dass Kompetenzen wie Innovationsfreudigkeit, Mut oder Entwicklungsfähigkeit nur sehr eingeschränkt in Trainings „gelernt“ werden können und wir neben der Bereitschaft unserer Führungskräfte und Manager, diese Haltung einzunehmen, organisatorische Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung schaffen müssen.

Coaching als Intervention im Gesamtprozess (der aus systemischer Perspektive in einigen Punkten sehr gut, in anderen durchwegs verbesserungswürdig gelaufen ist) bietet sich hier m.E. geradewegs an. Wobei es natürlich zu bedenken gilt, dass es sich lediglich um den Versuch einer wirkungsvollen Beeinflussung eines autonomen sozialen Systems handeln kann. (Königswieser/Exner, 2004)

Bevor wir allerdings diese Intervention starten und Coaching bei uns einführen, müssen wir Übersicht im Coaching Dschungel schaffen und gemeinsam mit dem Management elementare Dinge klären:

Welche personalstrategischen Ziele sollen mit dem Coaching verfolgt werden? Geht es um persönliche Bedürfnisse oder um Interessen des Unternehmens? Geht es um individuelles oder organisationales Lernen? Welche Kompetenzen sollen gefördert werden? usw.

Ist die grundlegende Strategie geklärt, geht es darum, die strukturellen Voraussetzungen zu schaffen. Welche Zielgruppen wollen wir ansprechen? Welche Resultate erwarten wir uns? Wie messen wir die Ergebniswirksamkeit, d.h. wie kann die Evaluierung aussehen? Welche Ressourcen stehen zur Verfügung? Wie erfolgt der konkrete Coaching-Ablauf, d.h. wer ist bei der Einführung und später bei der Durchführung wofür verantwortlich? Wie sehen mögliche Pit-Falls aus? etc.

Und letztendlich müssen wir uns mit unserer Unternehmens-, Führungs- und Lernkultur auseinandersetzen. Welche Kultur haben wir z.Zt. verstärkt ausgeprägt und was möchten wir zukünftig? Haben wir eine Nachsitz-Kultur und betreiben hauptsächlich Anpassungslernen oder eher eine Performance Kultur, in der es um den kurzfristigen Ansporn zu Höchstleistungen geht oder wollen wir mit Coaching eine Lern- und Veränderungskultur forcieren?

Der Einsatz von Coaching wird auf jeden Fall unsere Unternehmenskultur beeinflussen, umso wichtiger ist die intensive Auseinandersetzung vorab. Nicht nur mein systemisch konstruktivistisches Weltbild, auch unsere Führungsprinzipien sprechen vielfach für den Einsatz von systemischem Coaching. Wenn wir von Umsetzungsstärke, Verantwortung delegieren und Mut sprechen, brauchen wir die Kompetenz, mit Komplexität umzugehen d.h. Perspektivenerweiterung und prozessorientierte Beratung. Coaching soll dabei m.E. nicht ein Nischenprodukt im Portfolio der PE-Tools sein und als Just-in-Time Lernen die traditionelle Führungsausbildung ergänzen, sondern konzeptioneller Ansatz organisationalen Lernens.

Trotzdem möchte ich Coaching als reaktive Sozialtechnik nicht gänzlich ausschließen. Ein dogmatischer Ansatz scheint mir aufgrund der vielfältigen Anlässe zu kurz gegriffen. Insbesondere die ersten Erfahrungen mit MDD zeigen, dass viele Führungskräfte und Manager nun mit klar formulierten Erwartungen der Umwelt und sehr individuellen Entwicklungsbedürfnissen da stehen. Nichtstun würde das Evaluationstool torpedieren, Seminare und Trainings greifen eindeutig zu kurz. Mit Coaching können wir sie dort abholen, wo sie stehen und das große Thema der Vereinbarung von Organisationszielen, Rollenanforderungen und persönlichen Zielen, das auch bei uns in letzter Zeit immer stärker unter dem Deckmäntelchen Work-Life-Balance auftaucht, könnten wir konstruktiv bearbeiten.

Die Rolle von Human Capital im Prozess der Implementierung von Coaching wird durchaus die der Prozess- und Fachberatung beinhalten. Gilt es zu erst im Prozess durch das Management die eingangs gestellten Fragen zu klären, kann ich als Fachexpertin u.a. Ansätze zur Definition von Qualitätskriterien und Controllingmaßnahmen, Kriterien für die Einrichtung eines Coaching Pools, uvm. einbringen.

Vorab gilt es allerdings unser Top-Management für das Thema zu sensibilisieren. Denn selbst wenn sich Coaching von der Verwechslung früherer Tage „Couch statt Coach“ emanzipiert hat und in vielen Personalabteilungen zum handwerklichen Grundrepertoire der Personalentwicklung gehört, besteht gerade in Industriebetrieben wie dem unseren ein grundsätzlicher Informationsbedarf. Als Nutzenargument zählen sicherlich Erfolge aus bekannten Organisationen und die Tatsache, dass Coaching Prozesse grundsätzlich zeitlich begrenzt und stark handlungs- bzw. lösungsorientiert sind.

## **Reflexion des Prozesses und Erkenntnisgewinnung**

Meine ursprüngliche Frage, warum man im Rahmen von Führungskräfte- und Management-coaching so stark auf Einzelpersonen fokussiert, wenn diese doch gar nicht Teil des Systems sind, hat mich ein Stück tiefer in die systemische Denkweise geführt. Auf dem Weg bin ich auf weitere Paradoxien gestoßen, die es vor allem aus praktischer Sicht wert waren, genauer zu durchleuchten. Dass es insbes. zu jenen Fragen, die mich als Personalentwicklerin beschäftigen - Wie kann ich eine Coaching-Kultur in unserem Unternehmen aufbauen? Wie implementiere ich Coaching? - kaum Literatur gibt, hat mich in Anbetracht der Tatsache, dass Coaching durchaus ein Modebegriff geworden ist, etwas verwundert.

Als Erkenntnis dieser Arbeit nehme ich den hochsensiblen Umgang mit den Worten Führungskräfte- und Management Coaching mit, wobei der bewusste Umgang mit Sprache ohnedies ein grundlegendes Thema systemischer Beratung ist. Zudem wurde mir aufs Neue die enorme Bedeutung der Auftragsklärung zu Beginn jeglicher Beratungsprozesse bewusst. Auch hier bin ich überrascht, wie wenig Aufmerksamkeit dem in der Literatur geschenkt wird. Möglicherweise liegt es daran, dass die Durchführung selbst und die Gestaltung der Intervention im Coaching mehr Sexappeal besitzen, vergessen wird dabei allerdings, dass allein durch die Tatsache mit Coaching zu arbeiten eine nicht unbedeutende Intervention im organisationalen Kontext gesetzt wird.

Systemisches Coaching als Instrument der PE scheint mir wichtig und richtig, auch im Zusammenhang mit unseren Führungsprinzipien. Es isoliert zu betrachten halte ich allerdings für zu kurz gegriffen. M.E. muss Coaching in ein großes Ganzes eingebunden sein. So betrachtet lässt sich die Diskussion systemisches Coaching / systemische Beratung durchaus mit der einst geführten Diskussion Personalentwicklung / Organisationsentwicklung vergleichen. Beide stehen zueinander in Wechselwirkung und ergänzen sich.

Eines hat sich auf jeden Fall bestätigt: Coaching ist ein beziehungs- und personen-gebundenes Geschäft, kein kommunikativer Methodenvorrat und keine Sozialtechnologie, die man sich per Einübung aneignen kann.

## **Meta-Reflexion des eigenen Lernprozesses**

Für mein Lernverhalten hat sich bestätigt, dass ich gerne und viel lese. Seit Beginn meiner Ausbildung ist meine Bibliothek enorm gewachsen und die Lust auf noch viel mehr ist groß. Mein Zugang hat sich allerdings verändert. Habe ich mir nach meiner Diplomarbeit vor Jahren geschworen, keine Theoriearbeit mehr zu verfassen, habe ich hier den Nutzen eines fundierten theoretischen Hintergrundes erkannt. Dies lässt sich sowohl auf die systemische Beratung (Arbeiten mit Organisationsmodellen) als auch auf systemisches Coaching (Persönlichkeitsmodelle) umlegen.

Grundsätzlich bin ich jemand, der auf Bestehendem aufbaut, die systemische Denkweise hat mich „herausgerissen“ und mir einiges zum Verdauen geboten. Meine Neugierde ist groß, im Sinne des systemischen Arbeitens mit feinen Nuancen, gilt es in Zukunft noch viel genauer hinzusehen und auf Unterschiede zu fokussieren, die auch Unterschiede machen.

## Literaturverzeichnis

ARGYRIS, Chris / SCHÖN, Donald. Theory in practice: Increasing professional effectiveness  
San Francisco 1974

BACKHAUSEN, Wilhelm / THOMMEN Jean-Paul. Coaching. Durch systemisches Denken zu  
innovativer Personalentwicklung. Wiesbaden 2006

BILLMEIER, Reinhard. et al. Der Beginn von Coaching-Prozessen. Vom Fall zum Konzept.  
Bergisch Gladbach 2005

DORANDO Max, GRÜN Josef. Verordnetes Coaching im betrieblichen Kontext. Leitlinien zur  
Klärung von Coaching-Aufträgen und -Beziehungen in der betrieblichen Personalentwicklung  
In: Personalführung 1/2004, S. 41 ff.

GEISSLER Harald. Sozialtechnologie oder Ansatz zum Organisationslernen. Perspektiven  
für die Positionierung von Coaching in Unternehmen. In: Personalführung 2/2006, S. 47 ff.

KÖNIGSWIESER Roswita, EXNER Alexander. Systemische Intervention. Architekturen und  
Designs für Berater und Veränderungsmanager. Stuttgart 2004

LOOSS, Wolfgang. Unter vier Augen: Coaching für Manager. Bergisch Gladbach 2006

SCHMID, Eugen W. Coaching verkaufen. Provokante Denkanstöße für Coaches. Zürich  
2007

SHAZER, Steve. Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der  
Kurzzeittherapie. Heidelberg 2006

SIMON, Fritz. Gemeinsam sind wir blöd? Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und  
Märkten. Heidelberg 2004

URL: <http://www.coachingdachverband.at>, dl: 05.04.2007

VOGELAUER, Werner. URL: <http://www.coaching.at>, dl: 07.04.2007