

Wilhelm Backhausen / Jean-Paul Thommen

Coaching

Wilhelm Backhausen/Jean-Paul Thommen

Coaching

Durch systemisches Denken
zu innovativer Personalentwicklung

3., aktualisierte und erweiterte Auflage

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dr. Wilhelm Backhausen ist als Gründer und Geschäftsführer der Complex Change Consulting, Freiburg in der Fort- und Weiterbildung von Führungskräften sowie der Organisationsberatung tätig. Einen Schwerpunkt seiner Tätigkeit bildet das Coaching von Führungskräften.

Prof. Dr. Jean-Paul Thommen ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Personal, an der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL, Schloß Reichartshausen, Titularprofessor an der Universität Zürich sowie Dozent an der Universität St. Gallen.

Mitglieder der SGO (Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management) erhalten auf diesen Titel einen Nachlass in Höhe von 10 % auf den Ladenpreis.

1. Auflage April 2003
2. Auflage Juni 2004
3. Auflage Oktober 2006

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Ulrike Lörcher

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Umschlaggrafik: Grafik-Design Peter Möhrle, Radolfszell

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN-10 3-8349-0105-9

ISBN-13 978-3-8349-0105-7

Geleitwort

Coaching ist als Mittel zur Steigerung der Veränderungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitenden nicht nur in turbulenten Zeiten und in Phasen grundlegender sowie rascher Veränderungen wichtig. Es wird zunehmend auch in vorhersehbaren, kontinuierlichen Entwicklungsphasen von Unternehmen und öffentlichen Institutionen zur Betreuung und Förderung von Mitarbeitenden und Teams aller Stufen eingesetzt. In vielen Fällen ist Coaching als Mittel zur Steigerung der organisationalen Effektivität nicht mehr aus dem Instrumentarium erfolgreicher Unternehmen wegzudenken.

Damit Coaching seine volle Wirkung entfalten kann, muss es klar an übergeordneten Unternehmenszielen ausgerichtet sein und zur Wertschöpfung beitragen. Immer mehr Firmen und öffentliche Verwaltungen setzen Coaching erfolgreich ein. Die Zeiten, in denen Hilfeleistung oder strukturierte Unterstützung für Individuen oder Teams als Schwäche interpretiert wurden, sind vorbei. Erfolgreiches Coaching kann allerdings nicht Ersatzbeschäftigung von aus dem Arbeitsprozess frühzeitig oder überraschend ausgeschiedenen Managern sein, sondern setzt eine spezifische Ausbildung gepaart mit konkreter Erfahrung in verschiedensten Belangen der Arbeitswelt voraus.

Zum breiten Themenkreis des Coachings sind in den vergangenen Jahren viele Publikationen erschienen. Es stellt sich somit die berechtigte Frage, wie sich das vorliegende Buch von all den anderen Veröffentlichungen abgrenzt und was daran neu ist.

- Die Diskussion des Coachings vor dem Hintergrund des systemisch-konstruktivistischen Denkens eröffnet neue Dimensionen in der theoretischen Durchdringung des Themas.
- Die langjährige praktische Erfahrung beider Autoren in Coaching-Projekten und Coaching-Initiativen führt zu Transparenz, Bestätigung und Ganzheitlichkeit.

- Die hohe Praxis- und Umsetzungsorientierung, welche durch umfassende Fallbeispiele erreicht wird, machen das Werk zusätzlich attraktiv.

Den beiden Autoren Jean-Paul Thommen und Wilhelm J. Backhausen ist es gelungen, die Theorie des Coachings deutlich weiter zu entwickeln, die Mehrdimensionalität des Themas fundiert zu beschreiben sowie das hohe Anspruchsniveau an Coach und Coachee und ihre ausgeprägte Verantwortung unmissverständlich darzustellen. Die Lektüre des Buches ist anspruchsvoll und setzt Engagement und Durchhaltewillen voraus, die allerdings belohnt werden. Nach getaner Arbeit ist der Wert für den Leser und die Leserin um so grösser. Das erarbeitete Wissen und die beschriebenen Erfahrungen aus praktischen Fällen ergeben zusammen eine sehr lohnenswerte Wissensinvestition.

Das Buch „Coaching – Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung“ ist das Ergebnis eines von der Stiftung der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management unterstützten Forschungsprojektes. Beiden Autoren gebührt für die geleistete Arbeit verbindlicher Dank.

Ich wünsche dem Werk eine breite Leserschaft, die erstens einen persönlichen Nutzen aus der Beschäftigung mit Coaching erzielen und zweitens durch seine praktische Anwendung Mehrwert für die betroffenen Unternehmen und Institutionen schaffen kann.

Zürich, im Januar 2003

*Dr. Markus Sulzberger
Präsident der Stiftung der
Schweizerischen Gesellschaft
für Organisation und
Management (SGO-Stiftung)*

Vorwort zur 3. Auflage

Das Buch hat sich als Standardwerk zum Thema Coaching etabliert. Dieses zeigen einerseits die guten Verkaufszahlen, die innerhalb kurzer Zeit bereits zu einer dritten Auflage geführt haben, andererseits die vielen guten Rezensionen, die das Buch erhalten hat. Dieser Erfolg war uns ein großer Ansporn, den Text zu aktualisieren und zu ergänzen. Besonders hervorzuheben sind dabei die vielen neu hinzugefügten Fallstudien, die den theoretischen Teil veranschaulichen und gleichzeitig die Vielfalt an Coaching-Programmen in der Praxis aufzeigen. Dabei wurden in dieser Auflage auch Non-Profit-Organisationen wie die Bundeswehr und die European Business School berücksichtigt. Den Autoren und Autorinnen dieser Fallstudien möchten wir unseren Dank aussprechen. Ebenso danken wir Frau Ulrike Lörcher vom Gabler Verlag, die wie immer die Autoren kompetent begleitet und unterstützt hat.

Freiburg i. Brsg. und Zürich, im August 2006

Wilhelm Backhausen
Jean-Paul Thommen

Vorwort zur 2. Auflage

Aufgrund der guten Aufnahme dieses Buches wurde eine Neuauflage schon nach wenigen Monaten notwendig. Wir haben uns deshalb darauf beschränkt, Schreibfehler zu korrigieren. In diesem Zusammenhang möchten wir Herrn Jürgen Reichart ein grosses Dankeschön aussprechen. Er hat den Text mit scharfem Blick und gutem Sprachgefühl gelesen und einige überraschende und ärgerliche Fehler gefunden, aber zum Teil auch solche, die ein Schmunzeln auslösen!

Freiburg i. Brsg. und Zürich, im März 2004

Wilhelm Backhausen
Jean-Paul Thommen

Vorwort zur 1. Auflage

„Die Kunst, mit der Gans über den Weihnachtsbraten zu sprechen!“ wäre der Titel gewesen, den wir uns für dieses Buch gewünscht hätten. Mit diesem Titel hätten wir auf den Punkt gebracht, worum es in diesem Buch letztlich geht: Als professioneller Coach mit Personen über oft ausweglose – oder zumindest als ausweglos erscheinende – Probleme und Situationen aus ihrem betrieblichen Umfeld zu sprechen, mit dem Ziel, eine Lösung herbeizuführen oder die jeweilige Situation des Betroffenen zu verbessern. Und in der Tat erscheinen viele Situationen in der gegenwärtigen Zeit als ausweglos. Durch Reorganisationen und Redimensionierungen geraten Mitarbeitende in für sie nicht mehr zu akzeptierende oder auszuhaltende Arbeitsbedingungen, Mobbing ist an der Tagesordnung oder Kündigungen werden offen ausgesprochen. Wie kann ich in solchen Situationen als Coach meine Aufgabe wahrnehmen und die Erwartungen meines Klienten erfüllen? Wie muss ein Coaching aussehen, das nicht nur zu einer kurzfristigen Linderung des Leidensdruckes oder zur Verbesserung der momentan schlechten Gefühlslage des Klienten führt?

Auf diese Fragen gibt das Buch Antwort. Es zeigt auf, wie ein Coaching gestaltet werden kann, um die persönlichen Lern- und Veränderungsfähigkeiten zu verbessern. Der Personal Change rückt in den Vordergrund, der Gecoachte soll befähigt werden, mit neuen Situationen, mit unbekanntem Problemen oder einfach mit persönlichen Anliegen in einer für ihn zufriedenstellenden Weise umgehen zu können. Damit wird Coaching heute zu einem wichtigen Instrument der Personalentwicklung, da es der Entwicklung der Persönlichkeit und der Erhöhung der Problemlösungsfähigkeit – sprich letztlich auch der Verbesserung des unternehmerischen Denkens und Handelns – dient. Innovativ ist dieses Instrument vor allem deshalb, weil Coaching – oder genauer gesagt das *systemisch-konstruktivistische Coaching* – noch kaum Verbreitung gefunden hat, wie überhaupt das systemisch-konstruktivistische Denken im Management bzw. in der Betriebswirtschaftslehre noch wenig Eingang gefunden hat. Deshalb wird in einem *ersten Teil* des Buches eine Einführung in das systemisch-konstruktivistische Denken gegeben. Hilfreich ist dabei auch das *Glossar* mit den wichtigsten Begriffen der systemisch-konstruktivistischen Perspektive. Dieses findet sich am Schluss des Buches unmittelbar nach den Fallstudien. Für die meisten Leser und Leserinnen wird dies eine neue Perspektive darstellen, die im Vergleich zum bisherigen Denken – nicht nur im Management, sondern auch im Alltag! – als ungewohnt, ja oft als irritierend empfunden wird.

Diese theoretischen Grundlagen bilden dann die Basis für die Durchführung von Coaching. Ausführlich dargestellt werden deshalb im *zweiten Teil* die Struktur und Dynamik von Coachinggesprächen sowie der Instrumentenkoffer, der dem Coach zur effektiven Gestaltung des Prozesses zur Verfügung steht.

Dass Coaching in der Praxis sehr vielfältig ist, wird im *dritten Teil* dieses Buches sehr deutlich. In diesem wird auf die Gestaltung und Umsetzung von Coaching-Programmen in Unternehmen eingegangen. Einerseits wird erläutert, welche Fragen bei der Erstellung eines Coaching-Konzeptes beantwortet werden müssen, andererseits welche strategischen, strukturellen und kulturellen Voraussetzungen beachtet werden müssen. In diesem Zusammenhang stellt sich natürlich auch die Frage, inwiefern Coaching auch tatsächlich zur Verbesserung der Performance beiträgt. Abgeschlossen wird dieser dritte Teil durch die ausführliche Darstellung von fünf Coaching-Programmen, wie sie in Unternehmen konkret umgesetzt worden sind (Julius Bär, Schweizerische Post, Swiss Re, Vorwerk, Volkswagen).

Der Theorie des systemisch-konstruktivistischen Denkens konnte sich auch die Entstehung dieses Buches nicht entziehen. Der Prozess der Entstehung entwickelte eine Eigendynamik, die nicht vorauszusehen war – oder zumindest nicht vorausgesehen wurde! So hat sich beispielsweise die Herausgabe des Buches gegenüber dem ursprünglichen Zeitplan etwas verzögert (der Sponsor habe Nachsicht), dafür ist das Buch umfangreicher geworden (der Verlag und die Leser mögen uns dies verzeihen!), aber auch die Autoren kamen sich durch unvorgesehene, aber jederzeit konstruktive Auseinandersetzungen näher (wir verzeihen uns auch!). Wichtig ist nun aber das Resultat, von dem wir überzeugt sind, dass es dem Leser einen großen Gewinn für das Verständnis von Coaching im Speziellen und sogar von Leadership oder Management im Allgemeinen bringt.

Dass dieses Ergebnis in dieser Form nun vorliegt, ist aber nicht das alleinige Verdienst der Autoren. Deshalb danken wir vorerst einmal der Stiftung der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management, die dieses Projekt großzügig unterstützt hat. Ein ganz besonderer Dank geht an den Präsidenten der Stiftung, Dr. Markus Sulzberger, der dieses Projekt und die Thematik nicht nur persönlich unterstützt hat, sondern durch die intensive Auseinandersetzung mit unseren Texten auch wichtige inhaltliche Impulse geben konnte. Ebenso danken wir Sigrid Viehweg, die in der ersten Phase des Projektes wertvolle Anregungen eingebracht hat. In den Dank eingeschlossen sind auch die Autoren und

Autorinnen der Fallstudien, die mit ihren Beiträgen wesentlich zur Veranschaulichung von Coaching beigetragen haben.

Danken möchten wir auch vielen Freunden, Kollegen, Seminarteilnehmern und Kunden aus dem Feld der systemischen Beratung. Die vielen und intensiven Diskussionen haben sehr zur Gestaltung dieses Ansatzes beigetragen. Besonders hervorzuheben ist Prof. Fritz B. Simon, auf dessen Seminare und Veröffentlichungen viele inhaltliche Gedanken des Buches entscheidend aufbauen. Auch von Dr. Gunther Schmidt wurden viele Anregungen übernommen. Beiden gilt ein besonderer Dank.

Ein weiteres Dankeschön geht an Anja Lanz und Judith Henzmann vom Versus Verlag, die das Layout erstellt haben. Ein letzter Dank geht an den Gabler Verlag, insbesondere an Ulrike Lörcher, die uns in gewohnt professioneller Art betreut hat.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung

Coaching – zwischen Modewort und innovativem Instrument der Personalentwicklung	19
--	-----------

Teil I

Einführung in das systemisch-konstruktivistische Denken	31
--	-----------

Erstes Kapitel

Über den Horizont hinaus: Eine postmoderne Perspektive	37
---	-----------

1.1 Eine Paradoxie: Die Steuerung sich selbst steuernder Systeme	39
--	----

1.2 Vom operativen zum strategischen Coaching: Der doppelte Markt für Verhalten ..	42
--	----

1.2.1 „Wer handelt, der handelt!“: Der 1. Markt für Verhalten	44
---	----

1.2.2 „Ökonomie der Aufmerksamkeit“: Der 2. Markt für Verhalten	47
---	----

Zweites Kapitel

Verhalten in Komplexität: Systemtheorie und Konstruktivismus	51
---	-----------

2.1 Die Grenzen fallen: Globalisierung – Das systemisch-kybernetische Modell	55
--	----

2.1.1 Die Illusion der Eigenständigkeit: Vernetzung als Schicksal	55
---	----

2.1.2 Die System-Umwelt-Beziehung: Ökosysteme	57
---	----

2.1.3 Systeme systematisch betrachtet: Eine Klassifikation	65
--	----

2.1.4 Die Ruhe ist hin: Die Eskalation der Veränderung	73
--	----

2.2 Abschied von der Wahrheit: Die Erfindung der Wirklichkeit – Das systemisch-konstruktivistische Modell	74
--	----

2.2.1 Der Herr der Dinge: Die Rolle des Beobachters	75
---	----

2.2.2 Wirklichkeit als Joint Venture: Harte und weiche Wirklichkeiten	80
---	----

2.3 Mehr als Alles: Komplexität und Emergenz	91
--	----

2.3.1 Der Bau des goldenen Käfigs: Die erschaffene Welt	94
---	----

2.3.2 Der konstruierte Konstrukteur: Der Andere	99
---	----

Drittes Kapitel

Der Rahmen des Coachings 105

- 3.1 Coaching als Kommunikationsprozess 108
 - 3.1.1 Der Kommunikationsprozess 108
 - 3.1.2 Kommunikation als Intervention und Invention 109
- 3.2 Der Kontext: Organisation als Markt 113
 - 3.2.1 Die Organisation der Organisation 116
 - 3.2.2 Organisation als Dynamik und Konflikt 118
 - 3.2.3 Was Menschen bewegt 123
 - 3.2.4 Führung im Wandel 128

Teil II

Coaching – mit System 131

Viertes Kapitel

Der Coachingprozess 135

- 4.1 Leitlinien für den Coachingprozess 137
 - 4.1.1 Die paradoxe Arbeit des Coachings 139
 - 4.1.2 Ziel- und Auftragsklärung 140
 - 4.1.3 Emotionalität im Coachingprozess 142
- 4.2 Architektur des Coachingprozesses 144
 - 4.2.1 Der Spielraum der Veränderung 145
 - 4.2.2 Ausgangspunkt und Erwartung im Coaching 148
 - 4.2.3 Anliegen und Anlässe des Coachings 151
 - 4.2.4 Die Problem-Auftrags-Paradoxie 153
 - 4.2.5 Zusammenfassung und Orientierungen für die Praxis des Coachings 155
- 4.3 Design von Struktur und Ablauf des Coachings 159
 - 4.3.1 Die logische Struktur der Prozessphasen 160
 - 4.3.2 Die Ebenen der Intervention 167
 - 4.3.3 Auszug aus einem Coachinggespräch 168

Fünftes Kapitel

Methoden des Coachings 173

- 5.1 Systemische Fragetechniken 176
- 5.2 Hypothesenbildung 180
- 5.3 Handelskarte 182
 - 5.3.1 Reframing 182
 - 5.3.2 Arbeit mit „Teilen“ 184
 - 5.3.3 Perspektivenwechsel der Wahrnehmung und des Erlebens 186

5.4	Spezielle Tools und Toys	187
5.4.1	Beachtung des Selbstwertgefühls	187
5.4.2	Differenzierung zwischen Beschreiben, Erklären und Bewerten	188
5.4.3	Subsidiaritätsprinzip der Interventionsmöglichkeiten	190
5.4.4	Gesetze der Kommunikation	191
5.4.5	Feste und lose Kopplung	192

Sechstes Kapitel

Resümee: Die Bedeutung des Coachings für Unternehmen	195
---	------------

Teil III

Coaching-Programme in der Praxis	201
---	------------

Siebtes Kapitel

Implementierung von Coaching-Programmen in Unternehmen	203
---	------------

7.1	Coaching – für Unternehmen geeignet?	204
7.2	Der Coaching-Dschungel	205
7.2.1	Die sechs W-Fragen des Coachings	205
7.2.2	Was ist das Ziel eines Coachings?	206
7.2.3	Welches sind die Coaching-Methoden?	208
7.2.4	Woher kommt der Coach?	210
7.2.5	Wie viele Personen werden gleichzeitig gecoacht?	211
7.2.6	Welche Personen werden gecoacht?	213
7.2.7	Welches sind die Anlässe für ein Coaching?	213
7.2.8	Weitere Fragen	214
7.3	Performance Improvement Coaching	216
7.3.1	Was meint man mit Performance?	216
7.3.2	Warum die Personalentwicklung versagt hat	219
7.3.3	Die Antwort: Performance Improvement Management	221
7.3.4	Die bessere Antwort: Performance Improvement Coaching	227
7.4	Umsetzung von Coaching im Unternehmen – Coaching-Programme	234
7.4.1	Coaching im Managementsystem eines Unternehmens	234
7.4.2	Strategische Voraussetzungen	235
7.4.3	Strukturelle Voraussetzungen	236
7.4.4	Unternehmenskulturelle Voraussetzungen	238

Fallstudie

Das Julius Bär Coaching Center 241

1	Ein Kurzportrait	242
2	Wie die Coachingidee entstanden ist	243
3	Anforderungen an Coaching als Element der Julius Bär Personalentwicklung . . .	245
	3.1 Was soll unter Coaching verstanden werden?	245
	3.2 Top-down vorgegebene versus freiwillige Coachings	247
	3.3 Schweigepflicht versus Offenheit	250
	3.4 Themenwahl für Coachings	251
	3.5 Kundenkreis	252
	3.6 Unternehmensinterne versus unternehmensexterne Beraterinnen und Berater, einzelne Coaches versus institutionalisierte Coachinggruppe	253
4	Wie sieht das Konzept aus?	256
	4.1 Konzeptidee und erste Schritte	256
	4.2 Rahmenbedingungen und Kostenstruktur	257
	4.3 Angebotspalette	258
	4.4 Leitung	258
	4.5 Abläufe	259
	4.6 Auswahl der externen Coaches und Zusammensetzung des Coachingpools	259
	4.7 Arbeit im Team	261
	4.8 Einführung der neuen Dienstleistung und unternehmensinterne Kommunikation	262
	4.9 Evaluation	263
5	Erste Erfahrungen	264
	5.1 Stark veränderte Rahmenbedingungen	264
	5.2 Die Bewährung der Strukturen	265
	5.3 Verankerung des Coaching Centers im Unternehmen	266
	5.4 Coachingteam intern	267
	5.5 Evaluation: Quantitative und qualitative Ergebnisse	268
6	Ausblick	270

Fallstudie

**Die Schweizerische Post – Coaching zur Unterstützung von
Veränderungsprozessen 273**

	Einleitung	274
1	Ausgangslage	274
2	Ziel und Zweck des Coaching-Programms	276
3	Ablauf und Maßnahmen im Projekt Coaching	277
4	Merkmale des Vorgehens	281
	4.1 Top-down-Vorgehen	281
	4.2 Vielfältigkeit der Formen von Coaching	282
	4.3 Einsatz von externen und internen Coaches	283

5	Was wurde erreicht? Erfolgskontrolle	284
5.1	Aus Sicht der Teilnehmenden	284
5.2	Auf Stufe des Unternehmens	290
5.3	Bei den Personaldiensten	290
6	Wo lagen die Schwierigkeiten?	291
6.1	Die Erwartungen an das Coaching sind sehr hoch	291
6.2	Im Coaching machen die Teilnehmenden die „Arbeit“, nicht der Coach	292
6.3	Zeitdruck: Tagesgeschäft versus langfristiger Nutzen	293
6.4	Aus Sicht der Teilnehmenden: Es muss etwas laufen!	294
6.5	Hinderliche Rahmenbedingungen im Umfeld	295
6.6	Komplexität der Erfolgskontrolle	297
7	Welches sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren für ein wirksames Coaching?	299
7.1	Einflussfaktoren auf die Wirksamkeit von Coaching	299
7.2	Voraussetzungen für das wirksame Angebot von Coaching	303
8	Wie geht es weiter?	305
9	Schlussfolgerung	305

Fallstudie

Coaching bei Helsana – ein Angebot für Führungskräfte 307

1	Das Unternehmen Helsana	308
2	Management Development bei Helsana	309
3	Grundsätzliche Überlegungen zum Coaching bei Helsana	312
3.1	Wie lässt sich die Konzepterarbeitung förderlich für die Umsetzung gestalten?	312
3.2	Was wird unter Coaching verstanden und wann wird es empfohlen?	313
3.3	Welche Ziele sollen für das Unternehmen erreicht werden?	315
3.4	An welche Zielgruppe richtet sich Coaching?	316
3.5	Wer ist der Auftraggeber für Coaching, wie wird der Erfolg für das Unternehmen sichergestellt?	317
3.6	Wie lassen sich professionelle externe Coaches gewinnen und integrieren?	318
3.7	Vernetzung mit anderen Beratungsangeboten bei Helsana	320
4	Coaching bei Helsana – die Praxis	321
4.1	Das Vorgehen bei Coachingbedarf	321
4.2	Der Coachingprozess zwischen Coach und Coachee	325
5	Erste Erfahrungen	326
5.1	Themen und Anliegen für Coaching	326
5.2	Flexibilität im Ablauf	327
5.3	Das Abklärungsgespräch	327
5.4	Sicherstellen der Vertraulichkeit	328
5.5	Experten- versus Prozessberatung	329
5.6	Der Coachpool	329
5.7	Bekanntheit von Coaching	330
5.8	Erste Ergebnisse der Evaluation	331
6	Lessons Learnt	331

Fallstudie

Coaching – Integraler Bestandteil des Vorwerk Performance Managements 335

1	Coaching als Antwort auf neue Herausforderungen	336
2	Vorwerk: Internationales Unternehmen mit ganzheitlichem Human Resources-Approach	336
3	Kompetenzentwicklung auf vier Säulen	338
4	Coaching in vier Dimensionen	339
4.1	Leadership-Coaching durch die Führungskraft	340
4.2	Mentoring für High Potentials	344
4.3	Einzel-Coaching mit externen Coaches	346
4.4	Team-Coaching für Geschäftsleitungen	348
5	Unternehmen und Management im Wandel	350

Fallstudie

Einsame Spitze – Coaching bei Volkswagen 351

1	Die Idee	352
2	Coaching bei Volkswagen – was heißt das konkret?	353
3	Wie sieht der Coachingprozess aus?	358
4	Wer sind die Coaches?	360
5	Wie wird das Coaching-Angebot genutzt?	361
6	Welches sind die besonders nachgefragten Coaching-Angebote?	362
7	Resümee	366

Fallstudie

Coaching bei der HVB – Realisation einer Vertriebsoffensive 367

1	Die HVB im Bankenmarkt	368
2	Das Change Management Programm MOVE	368
3	Führungsverständnis und Coaching	373
4	Coaching für einen neuen Vertrieb mit neuer Kultur	376
4.1	Kulturwandel und Vertriebskultur	376
4.2	Coaching durch Führungskräfte (TIC)	380
4.3	Coaching durch Experten (VUT)	384
5	Erfolgsfaktoren der Umsetzung	386
6	Ausblick	387

Fallstudie

Coaching an der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL (ebs) – Ein Angebot für zukünftige Führungskräfte 389

1	Ausbildung zukünftiger Führungskräfte – Vorbereitung auf die Verantwortungslosigkeit?	390
2	Neue Kompetenzen sind gefragt	391

3	Die Führungskräfteausbildung an der ebs	392
3.1	Innovation als Tradition – Warum die ebs vieles anders macht	392
3.2	Die Entwicklung des Coachings an der ebs	394
3.3	Das Coaching-Programm der ebs	396
4	Die Implementierung des Coachings an der ebs	401
4.1	Strategische Voraussetzungen	401
4.2	Strukturelle Voraussetzungen	402
4.3	Kulturelle Voraussetzungen	402
4.4	Ressourcenbezogene Voraussetzungen	403
5	Vom notwendigen Übel zur unüblichen Notwendigkeit – Persönlichkeitsentwicklung durch Coaching im Hochschulalltag	405

Fallstudie

Nur die Besten haben einen Coach! – Coaching bei der Vaillant Group 407

1	Vaillant Group	408
2	Programm Best Management Team 2010	410
3	Die Rolle des Coaches	411
4	Wie wird der Fortschritt gemessen?	412
5	Fazit	417

Fallstudie

Führungsbegleitung in der Bundeswehr –**Coaching für militärische Führungskräfte** 419

1	Die Bundeswehr im Transformationsprozess: Herausforderung „Führungsstil“ ..	420
2	Führungsbegleitung in militärischen Organisationen	421
2.1	Prozessmodell FMO	422
2.2	Fallbeispiele aus der Praxis der Führungsbegleitung	426
2.3	Grenzen der Maßnahme	428
3	Wissenschaftliche Betreuung der Führungsbegleitung	429
3.1	Multiperspektivische Verhaltenseinschätzung mit dem Leadership Navigator (LeNa)	430
3.2	Überprüfung der Führungsbegleitungs-Akzeptanz mit dem Coaching-Feedback (CoFee)	435
4	Perspektiven und zukünftige Möglichkeiten der Führungsbegleitung	437

Glossar 439**Literaturverzeichnis** 443**Stichwortverzeichnis** 449**Zu den Autoren und Autorinnen** 457

Einleitung

Coaching – zwischen Modewort und innovativem Instrument der Personalentwicklung

Die Legitimation dessen, was wir versuchen, liegt in der Einheit von Theorie und Praxis, die weder an den freischwebenden Gedanken sich verliert noch in die befangene Betriebsamkeit abgleitet.

THEODOR ADORNO

Coaching – was heißt das?

Um es vorwegzunehmen – Coaching ist ein schillernder Begriff, der auf dem besten Wege ist, zu einem jener Modebegriffe zu werden, unter dem jeder etwas anderes versteht oder noch schlimmer, ihn nur deshalb verwendet, weil der Begriff im Trend ist. Nicht selten wird sogar versucht, alles bisherige zum Thema Führung und Leadership in diesen neuen Begriff zu verpacken. Damit würde die Metapher vom „alten Wein in neuen Schläuchen“ wieder einmal voll zutreffen!

Schaut man auf die Entstehungsgeschichte – und diese prägt oft das allgemeine Verständnis eines Begriffes – des Coachings zurück, so wurde der Begriff ursprünglich im Spitzensport verwendet. Darunter verstand man eine umfassende fachliche und psychologische Betreuung von einzelnen Leistungssportlern oder von Teams durch einen Coach. Ziel war das Erreichen von Höchstleistungen. Der Coach war meist ein Experte in seiner Disziplin – nicht zuletzt deshalb, weil er selbst die Erfahrung eines Spitzensportlers aufwies (wie dies zum Beispiel auch heute noch in vielen Sportbereichen der Fall ist). Die psychologischen Fähigkeiten waren ihm meist gegeben, erst mit der zunehmenden Professionalisierung wurde diesen Kompetenzen immer mehr Gewicht beigemessen und in Ausbildungslehrgänge integriert.

Mit diesem Begriff haben die heutigen Coaching-Konzepte im Management zwar noch einige Gemeinsamkeiten, jedoch auch einige deutliche Unterschiede. Auch wenn viele verschiedene Konzepte existieren,

Definition
Coaching

so kann als eine erste allgemeine Umschreibung aller Konzepte die „*professionelle Form individueller Beratung im beruflichen Kontext*“ formuliert werden. Als Coachee wird die Person bezeichnet, die Coaching, d. h. die Beratungsleistung in Anspruch nimmt.

Warum die bisherigen Instrumente versagt haben

Die größte Herausforderung stellt heute wohl der – meist rasche – Wandel mit all seinen Konsequenzen und Nebenerscheinungen dar. Er ist in Wirtschaft und Gesellschaft zu einem ständigen, oft unerbittlichen Begleiter geworden. Vielfältige Risiken, aber auch zahlreiche Chancen sind damit verbunden. Diejenigen Unternehmen, die einerseits diese Risiken frühzeitig erkennen und bewältigen und andererseits in der Lage sind, diese Chancen zu nutzen, werden die Gewinner von morgen sein. Dass dies aber nicht so einfach ist, wie einige populär-wissenschaftliche Bücher immer wieder mit einfachen Rezepten vorzugaukeln versuchen, ist aufgrund der Entwicklungen nach dem 11. September 2001 wieder einmal mehr als deutlich geworden. Schon sicher Geglauhtes ist ins Wanken gekommen, selbst die Buchhaltungen – also genau das, was man in der Betriebswirtschaftslehre für unumstößliche „hard facts“ gehalten hat – großer und angesehener Firmen, stellen kein sicheres Fundament für Aktionäre, Gläubiger, Lieferanten und alle anderen Stakeholder mehr dar. Die „Enronitis“ geht herum, wie es die NZZ (5.2.02) nach dem Fall des Enron-Konzerns auf den Punkt gebracht hat.

Wandel als Risiko
und Chance

Das Universalprinzip Rationalität ist ein verführerisches, weil sehr einfaches und daher beruhigendes Mittel zum Umgang mit einer komplexen Realität. Es reduziert Un-sicherheit.
(TIMON BEYES 2002)

Auf diesem Hintergrund ist es nicht erstaunlich, dass die meisten Instrumente zur Bewältigung dieses Wandels versagt haben. Zu nennen wären vor allem jene Instrumente, die bei den strategischen, organisatorischen oder kulturellen Bedingungen ansetzen. Dazu zählen beispielsweise Konzepte wie Lean Management, Total Quality Management, Business Process Reengineering oder wie sie alle heißen – an Erfindungsgeist hat es bezüglich origineller Bezeichnungen nie gefehlt! Doch die Resultate dieser verheißungsvoll angekündigten Instrumente sind in den meisten Fällen niederschmetternd, wie dies selbst die Beratungsfirmen, die diese Konzepte entwickelt und umgesetzt haben, feststellen mussten. Ein Grund dafür sind häufig die Ängste und Widerstände der betroffenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die sich im Spannungsfeld zwischen den eigenen Bedürfnissen und den Anforderungen des Unternehmens nicht mehr zurecht finden.

Auf der anderen Seite ist es auch der Personalentwicklung nicht gelungen, auf die neuen Anforderungen einzugehen, die sich an Führungskräfte aufgrund des schnellen und tiefgreifenden Wandels in Bezug auf Leadership ergeben haben. Die Personalentwicklung hat sich zu stark auf

die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter ausgerichtet, oft keine Bedarfsabklärungen durchgeführt und die Wirksamkeit der eingesetzten (traditionellen) Methoden und Instrumente überschätzt.

Coaching – ein innovatives Instrument der Personalentwicklung

Auf diesem Hintergrund kann Coaching ein innovatives Instrument darstellen, das Unterstützung bei der Bewältigung des Wandels anzubieten hat. Insbesondere kann es dazu dienen,

Die Funktionen von Coaching

- die *Problemlösungs-* und *Lernfähigkeit* der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu verbessern,
- gleichzeitig die individuelle *Veränderungsfähigkeit* zu erhöhen und schließlich
- das *Spannungsfeld* zwischen den *persönlichen Bedürfnissen*, den *wahrzunehmenden Aufgaben (Rolle)* und den *übergeordneten Unternehmenszielen* auszuhalten oder auszubalancieren. Abbildung 1 zeigt einen Überblick über diese nicht einfache Herausforderung.

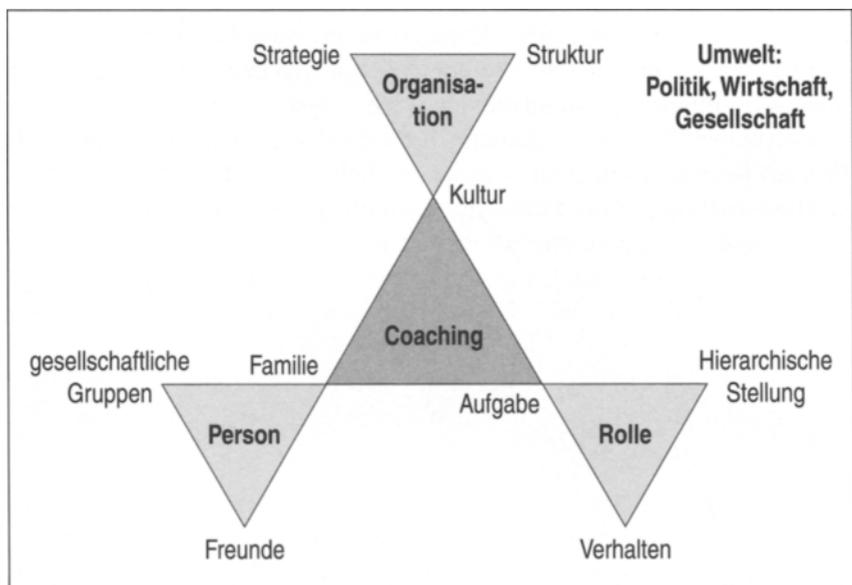


Abbildung 1: Spannungsfelder im Coaching

Wenn aber ein Coaching dazu dienen soll, die persönliche Problemlösungs- und Lernfähigkeit zu erhöhen, dann rücken zwei Fragen in den Vordergrund:

- Erstens stellt sich die Frage, wie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ihre Probleme allgemein und unter spezieller Berücksichtigung des Wandels angehen bzw. lösen und wie sie grundsätzlich lernen.
- Daraus abgeleitet ergibt sich die zweite Frage, nämlich welche Anforderungen an ein Coaching zu stellen sind, damit dieses die Problemlösungs- und Lernfähigkeit auch tatsächlich unterstützt.

Anforderungen
an das Coaching

Auf die diese beiden Fragen soll im folgenden Abschnitt kurz eingegangen werden.

Personal Change Management durch Coaching

In Bezug auf das Lernen von Individuen kann auf die Erkenntnisse im Zusammenhang mit dem organisationalen Lernen zurückgegriffen werden. Es lassen sich drei Lernebenen unterscheiden:¹

- *Anpassungslernen*: Bei dieser Form des Lernens werden Probleme mit den vorgegebenen oder selbst gesetzten Zielen verglichen. Bei Abweichungen von diesen Zielen wird die Ausführung der durchgeführten Handlungen oder die Umsetzung der getroffenen Maßnahmen kritisch hinterfragt, ohne dass die Handlungsmuster, die Maßnahmen als solche oder gar die Ziele selbst hinterfragt werden. Es stellt sich also die Frage, ob man – in Anlehnung an PETER DRUCKER – „die Dinge richtig gemacht hat.“ Im Vordergrund steht somit die *Effizienz*, man spricht auch von *Single-loop-Lernen*.
- *Veränderungslernen*: Bei dieser Form des Lernens werden die grundsätzlichen Denk- und Handlungsmuster sowie die dem Handeln zugrunde gelegten Werte und Ziele kritisch hinterfragt. Beim Veränderungslernen stellt sich somit die Frage, ob man „die richtigen Dinge getan hat.“ Im Vordergrund steht die *Effektivität*, man spricht auch von *Double-loop-Lernen*.

Wie lernt der
Mitarbeiter?

Anpassungs-
lernen

Veränderungs-
lernen

¹ Vgl. dazu auch die Ausführungen in Kapitel 2, Abschnitt 2.2.2 „Wirklichkeit als Joint Venture: Harte und weiche Wirklichkeiten“. Zum organisationalen Lernen allgemein vgl. THOMMEN (2002), S. 454ff. sowie PROBST/BÜCHEL (1994).

Prozesslernen

- *Prozesslernen*: Versucht man auf einer höheren Ebene (Metaebene) die bisherigen Lernprozess kritisch zu untersuchen und daraus die entsprechenden Konsequenzen zu ziehen, dann spricht man von einem Prozess- oder Deutero-Lernen. Daraus erhofft man sich, die Lernprozesse zu verbessern und somit die Lernfähigkeit zu erhöhen.

Diese Unterscheidung macht deutlich, dass es für die verschiedenen Arten von Lernen auch unterschiedliche Methoden oder Ansätze braucht.

Experten-coaching: Rezepte

Für Anpassungslernen benötigt man in erster Linie ein *Experten-* oder *Fachcoaching*, in welchem bestimmte Fertigkeiten zur Erreichung ganz bestimmter Resultate oder Ziele vermittelt oder geübt werden. Es sollen die fachlichen, technischen Fähigkeiten verbessert werden, wie dies beispielsweise häufig im Sport der Fall ist. Doch was passiert, wenn man trotz immer raffinierterer Technik und höherer Intensität des Trainings keine bessere oder nur marginal bessere Leistung erzielt, die in keinem Verhältnis mehr zum Aufwand steht? Dann kann ich entweder meine Fähigkeiten als solche oder gar meine Person selbst in Frage stellen. Als Alternative steht mir jedoch offen zu überlegen, ob es nicht noch einen anderen Weg bzw. eine völlig andere Technik gibt, mit der ich das Ziel (viel besser) erlangen werde. Im Sport finden sich dazu immer wieder hervorragende Beispiele. Man denke z.B. an die Disziplin des Hochsprungs, als man von der Straddle-Technik zum Fosbury-Flop wechselte: Die Hochsprungtechnik wurde revolutioniert und man erreichte praktisch von einem Tag auf den anderen wesentlich bessere Resultate, die man kaum für möglich gehalten hatte. Dazu braucht man aber ein Veränderungslernen und somit kein Expertencoaching, sondern ein Prozesscoaching, in welchem der Coach keine konkreten Anweisungen und Hilfestellungen abgibt. Er versucht also nicht, die Probleme des Coachees selber zu lösen, sondern ist bemüht, dessen Problemlösungsfähigkeit zu stärken. Letztlich stellt es eine Hilfe zur Selbsthilfe dar.

Personal Change Management

Steht somit das Veränderungslernen im Vordergrund – in Anlehnung an das Change Management von Organisationen könnte man von einem *Personal Change Management* sprechen – dann ist ein Coaching nur mit dem Grundverständnis einer Prozessberatung sinnvoll, insbesondere dann, wenn man einen nachhaltigen Effekt auslösen will. Denn es geht um die langfristige Verbesserung der Problemlösungsfähigkeit des Coachees, nicht nur um das kurzfristige Lösen eines einzelnen Problems oder einer unbefriedigenden Situation.

Berücksichtigt man zudem, dass sich der Coachee in einem komplexen und dynamischen Spannungsfeld befindet, wie dies in Abbildung 1 zum Ausdruck kommt, dann wird deutlich, dass sich Rezepte, die von einem gewohnten linearen Denken und von der Annahme mechanistischer, nicht-komplexer Systeme¹ ausgehen, nicht mehr genügen.

Häufig macht man nämlich den Fehler zu glauben, dass das Resultat der Bemühungen, das im Nachhinein betrachtet wird (ex post Betrachtung), die Wirklichkeit gewesen sei, die im Voraus richtig erkannt und prognostiziert worden sei (ex ante Betrachtung). Dabei wird durch den verschleierten Blick des persönlichen Erfolgs oder aufgrund einer – menschlich durchaus verständlich – narzisstisch gefärbten Selbstüberschätzung oft vergessen, dass

- das System und seine Elemente (z.B. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Lieferanten, Kunden usw.), in dem wir uns bewegt haben, durch das nicht voraussagbare Zusammenspiel der verschiedenen Elemente in der Regel eine Eigendynamik entwickelt hat, die wir nicht vorausgesehen haben bzw. voraussehen konnten,² und dass
- andere Wirklichkeiten, d. h. andere Prozesse und Resultate auch möglich gewesen wären, vielleicht sogar noch erfolgreichere, vielleicht aber auch weniger erfolgreiche.³

Um keine Missverständnisse zu erzeugen: Sowohl Expertencoaching als auch Prozesscoaching haben ihre Berechtigung. Allerdings ist ersteres nur auf der *operativen Ebene* von Interesse, auf der die operativen Tätigkeiten zur Zielerreichung im Vordergrund stehen. In diesem Fall betrachtet man die Probleme aus der Froschperspektive, weil man glaubt, dass es nur einen Weg gibt, um das vorgegebene Ziel zu erreichen. Im Zusammenhang mit dem grundlegenden Wandel in der Wirtschaft und den damit verbundenen Veränderungen in den Strategien, Strukturen, Prozessen und Kulturen von Unternehmen ist aber ein reines Expertencoaching nicht angezeigt, weil es nicht nur nichts nützt, sondern sogar noch Schaden anrichten kann. Denn dieses verstärkt tendenziell die bestehenden Strukturen und Prozesse, statt diese zu hinterfragen und aufzuweichen und sich auf die neuen veränderten Bedingungen einzulassen.

Nochmals:
Experten- oder
Prozesscoaching?

1 In der Systemtheorie spricht man von trivialen Systemen. Vgl. dazu Kapitel 2, Abschnitt 2.1.3 „Systeme systematisch betrachtet: Eine Klassifikation“.
 2 Man spricht deshalb von emergenten Prozessen. Vgl. dazu Kapitel 2, Abschnitt 2.3 „Mehr als Alles: Komplexität und Emergenz“.
 3 Diesen Zusammenhang bezeichnet man als Kontingenz. Vgl. dazu Kapitel 2, Abschnitt 2.1.2 „Die System-Umwelt-Beziehung: Ökosysteme“.

Prozesscoaching hingegen vollzieht sich auf einer höheren, *strategischen Ebene*. Hier werden die grundlegenden Muster, Ziele und Werte in Frage gestellt, damit neue Wege entdeckt werden können. Dazu ist es aber notwendig, in die Storchperspektive zu gehen und zu hinterfragen, um neue

Die Kritik der Klienten an den Beratungen richtet sich vornehmlich an die experten-orientierte Dienstleistung: Das Klientensystem wird als sozio-technisches, zielgerichtetes System betrachtet. (RUDI WIMMER 1992)

Möglichkeiten ausloten zu können. Denn nur wenn neue Möglichkeiten und Wege gesehen werden, kann Altes und häufig auch Liebgewonnenes losgelassen werden – es ist auch dann noch schwierig genug! Deshalb ist es

auch oft notwendig, zuerst die alten Strukturen und das veraltete Wissen zu vergessen, zu verlernen, damit überhaupt etwas Neues gelernt und aufgenommen werden kann.

Die Perspektive ändern

Systemisch-konstruktivistische Perspektive

Aufgrund dieser – allerdings an dieser Stelle nur verkürzt¹ – dargestellten Überlegungen ist es nicht erstaunlich, dass (auch) in der Betriebswirtschaftslehre nach neuen Ansätzen Ausschau gehalten wird. Und in der Tat bietet sich hier die *systemisch-konstruktivistische Perspektive* an. Diese wird zwar gegenüber dem geläufigen und natürlich auch in vielen Fällen bewährten Alltagsdenken häufig als sehr ungewohnt, als irritierend, ja bisweilen sogar als außerordentlich störend empfunden. Aber dies ist gerade, was ein Coaching zur Bewältigung eines Wandels will: Wer sich verändern will, muss seine eigene Ordnung, seine eigene Denk- und Handlungsweise verändern. Daraus leitet sich letztlich eine wichtige Aufgabe für den Coach ab: er muss irritieren, er muss stören, um den Anstoß zu neuen, ungewohnten, aber meist erfolgreicherem Denk- und Handlungsmustern zu geben. Er muss den Coachee zu einem Perspektivenwechsel einladen, denn Probleme können oft nur deshalb nicht gelöst werden, weil derjenige, der sich mit einem Problem herumschlägt, der Gefangene seiner eigenen beschränkenden Gedanken ist, Gedanken, die nur eine mögliche Wirklichkeit zulassen, eine Wirklichkeit, die für den Betroffenen gemäß seiner eigenen Einschätzung zudem nicht umsetzbar ist und damit gerade deshalb zum Problem wird. Viele Probleme und Konflikte des Alltags, in Partnerschaften oder mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen lassen sich auf dieses Muster zurückführen.

¹ Diese Gedanken sind vor allem Inhalt von Teil 2 „Einführung in den systemisch-konstruktivistischen Ansatz“.

Diese Betrachtungsweise hat aber letztlich auch eine hoffnungsvolle Seite. Wenn es sich so verhält, dass noch andere Möglichkeiten offenstehen, die bis jetzt nicht erkannt worden sind, und dass die Situation nicht unerheblich durch das Handeln selbst beeinflusst werden kann, dann gibt es keine ausweglosen Situationen mehr, dann fällt es schwer, sich als Opfer zu sehen und die Umwelt nicht mehr als Täter. Es besteht somit die Möglichkeit, sich selber aus der Opferrolle zu befreien – sofern der Sprung aus der Frosch- in die Storchperspektive gelingt. Diese Möglichkeit ist dem Coachee – aus welchen Gründen auch immer – aber oft versperrt, aus diesem Grunde hat er doch gerade den Coach aufgesucht. Zur Überwindung dieser vom Coachee oft als Ausweglosigkeit erlebten Situation beizutragen, ist gerade die Aufgabe bzw. hohe Kunst eines professionellen Coaches. Mit anderen Worten bzw. mit einer Metapher ausgedrückt: Es ist die Kunst, mit der Gans über den Weihnachtsbraten zu sprechen!

Täter statt Opfer

Was können und wollen wir in diesem Buch anbieten?

Die meisten bisher erschienenen Coaching-Bücher haben eine operative Ausrichtung. Sie beschäftigen sich – teilweise in durchaus verdienstvoller Weise – mit konkreten Instrumenten und hilfreichen Techniken zur Verbesserung bestimmter Fertigkeiten (z.B. Kommunikation, Zeitmanagement) oder zur Lösung typischer Probleme (z.B. Konflikte). Sie bewegen sich damit auf einer operativen, auf einer How-to-do-Ebene.

In diesem Buch wird *ein strategisch orientiertes Modell* von professioneller Beratung und Coaching entwickelt. Ein solches Modell ermöglicht die Reflexion der im betrieblichen Alltag immer wieder neuen operativen Anforderungen. Damit wird einerseits die für die Praxis notwendige Reduktion der zu bearbeitenden Komplexität gesichert, gleichzeitig aber jene erforderliche Flexibilität erreicht, die über eine nur schematische Anwendung von mehr oder weniger bewährten Rezepten hinausgeht. Denn Rezepte reflektieren übergeordnete Zusammenhänge nicht, lassen sie „außen vor“. Diese so gewonnene Einfachheit macht ihre Beliebtheit aus, leider aber auch ihre Begrenztheit für entscheidende (strategische) Problemstellungen im Zusammenhang mit der Lern- und Veränderungsfähigkeit. Erst Beschreibungen von Situationen im Verbund mit mög-

Strategisches
Modell der
Beratung

lichen Erklärungen stellen umfassendere, ganzheitliche Zusammenhänge dar, indem sie zwischen beobachtbaren Daten nicht-beobachtbare Verknüpfungen herstellen, die zum Beispiel als Beharrungstendenz oder Engagement bezeichnet werden können. Diese Verknüpfungen sind aber Vermutungen, Möglichkeiten, „Erfindungen“, wie sie von einem Beobachter gedacht werden.

Theoretische
Grundlage:
Systemisch-
konstruktivistischer
Ansatz

Die geeignetste Perspektive, welche die Anforderungen an ein strategisches Modell des Coachings und der Beratung am besten erfüllt, ist die *systemisch-konstruktivistische Perspektive*. Da dieser Perspektivenwechsel aber erforderlich und unausweichlich ist, wird im ersten Teil des Buches eine theoretische, aber dennoch praxisorientierte Einführung in dieses Denken und das darauf basierende Handeln gegeben. Verwiesen sei auch auf das Glossar mit den wichtigsten Begriffen des systemisch-konstruktivistischen Ansatzes!

Coachingprozess
Tools & Toys

Auf dieser theoretischen Grundlage wird anschließend im zweiten Teil ein praktischer und umsetzungsorientierter Leitfaden für die Durchführung konkreter Coachinggespräche vorgestellt. Dazu gehört die ausführliche Darstellung des *Coachingprozesses* sowie der dazu erforderlichen *Instrumente*. Es ist zwar klar, dass praktische Fähigkeiten primär durch Praktizieren entstehen, doch ist eine praxisbezogene Reflexion der Instrumente und der Kriterien ihrer Anwendung unverzichtbar.

Coaching-
Programme

Im dritten und letzten Teil werden verschiedene *Coaching-Programme* vorgestellt, die in Firmen aus unterschiedlichen Branchen umgesetzt worden sind (Julius Bär, Schweizerische Post, Swiss Re, Vorwerk, Volkswagen). Es handelt sich dabei um Programme, die entweder ihren festen Platz im Rahmen der übergeordneten Personalentwicklung haben oder aus bestimmten Anlässen (insbesondere Veränderungsprozesse) erstellt worden sind. Die Darstellung der Implementierung solcher Programme in Unternehmen soll deutlich machen, welche strategischen, strukturellen und kulturellen Voraussetzungen für die Umsetzung von Coaching-Maßnahmen notwendig sind. Sie zeigt aber auch, mit welchen Schwierigkeiten gerechnet werden muss und wie diesen Schwierigkeiten begegnet werden kann. Zudem wird auch deutlich, dass die Ausprägungen von Coaching in der Praxis sehr vielfältig sind – den vielfältigen Zielsetzungen und Anlässen von Coaching entsprechend.

Unser Vorgehen wird dabei dem Erkunden einer unbekanntten Stadt vergleichbar sein. Man kann immer nur einen Weg gehen, und immer hätte es auch ein anderer Weg sein können. Ist man aber verschiedene Wege gegangen, entwickelt sich allmählich ein Bild von der Stadt. Man ge-

winnt Überblick und Orientierung, kommt an bekannte Plätze und entdeckt aus neuer Perspektive Neues. Man kommt zurück, um beim ersten Mal Übersehenes genauer zu betrachten.

Man genießt die Freiheit der Wahl, gerade weil es nicht den einzigen richtigen Weg gibt, sondern nur die komplexe, verwirrende Stadt und das eigene Interesse, das einen leitet.

An wen richtet sich das Buch?

Das Buch richtet sich vorerst einmal an alle, die an dem Thema Coaching aus den verschiedensten Perspektiven oder Betroffenheiten interessiert sind:

- Für alle diejenigen, die Coaching in Anspruch nehmen, d.h. gecoacht werden möchten (Coachees).
- Die Berater und Coaches, die Coaching als Dienstleistung anbieten.
Die Personen, die für das Coaching in Unternehmen im Rahmen der Personalentwicklung verantwortlich sind.

Darüber hinaus wird es aber für alle Führungskräfte eine wertvolle Bereicherung sein, die unter komplexen Bedingungen – wie es Führungssituationen meistens sind – handlungsfähig bleiben möchten. Insbesondere, wer

- Konflikte nicht einfach nur vermeiden, sondern als Chance für Innovationen nutzen will, ohne in chaotische Gewässer abzudriften,
- das Handwerkszeug erwerben will, um mit zeitlich verzögerten Reaktionen (Rückkoppelungen) besser umgehen zu können, ohne unter selbst ausgelösten Lawinen verschüttet zu werden.

Im Besonderen wenden wir uns somit an Führungskräfte und Entscheidungsträger, an Change Agents, an Organisations- und Personalentwickler und an Berater sowohl von Profit- als auch von Non-Profit-Organisationen – an alle, denen Coaching als wichtiges Führungsinstrument dienen kann.

Für Nebenwirkungen lesen Sie dieses Buch oder setzen Sie sich mit einem Coach in Verbindung!

Die systemisch-konstruktivistische Perspektive ist – wie bereits mehrmals angedeutet – ungewohnt und irritierend. Lässt man sich aber auf diese neue Perspektive ein, so läuft man Gefahr, die eigenen Denk- und Handlungsmuster nachhaltig zu beeinflussen, zu verändern, zu verlieren. Dies schafft Unsicherheit, manchmal sogar Ärger über den Verlust bisher erfolgreicher Lösungsmuster sowie liebgewonnener Routinen. Die Welt sieht man nachher nicht mehr, wie man sie vorher wahrgenommen hat.

Achtung Gefahr!

„Nebenwirkungen“ sind somit erwünscht und werden von den Autoren durch das ganze Buch bewusst gefördert. Deshalb eine letzte Warnung, bevor Sie sich auf das Abenteuer Coaching aus systemisch-konstruktivistischer Sicht einlassen: Das Problem mit einer neuen Denkweise und der sich dadurch ergebenden Wahlmöglichkeiten besteht darin, dass man die Unschuld der Sicherheit verliert und damit die Sicherheit der Unschuld!

Teil I

Einführung in das systemisch-konstruktivistische Denken

Lebende Systeme machen sich Bilder von Systemen, die sich Bilder von Systemen machen. Eine besondere Dynamik entsteht, wenn die Komponenten eines lebenden Systems eigenständige lebende Systeme sind, etwa in Organisationen.

Schwierigkeiten der Darstellung vernetzter Zusammenhänge

Das Problem bei der Darstellung vernetzter Zusammenhänge besteht bekanntlich darin, dass mittels sprachlicher Formulierungen nur lineare Abfolgen dargestellt werden können. Löst man aber ein Netz in eine Kette auf, verschwindet das Wesentliche, eben die Netzwerkstruktur mit ihren vielfachen Querverbindungen. Diese müssen dann zusätzlich und nacheinander beschrieben werden. Dabei muss manchmal etwas vorausgesetzt werden, was erst später erläutert werden kann. So entsteht leicht der Eindruck eines undurchschaubaren Knäuels statt eines klar strukturierten Zusammenhangs. Vergleichbar dem Erkunden einer fremden Stadt verschwinden erst im Laufe der Zeit die Verwirrungsgefühle, und man beginnt, sich heimisch zu fühlen.

Kurze Beschreibung des Inhalts

Will man bei der Darstellung komplexer Phänomene eine hinreichende Genauigkeit erreichen, lässt sich dieses Dilemma nicht umgehen. Ein „Faden der Ariadne“ könnte zwar aus dem Labyrinth zurückführen, würde aber keine Einsicht in dessen Struktur und Möglichkeiten vermitteln. „Rote Fäden“ sind wie Rezepte, oft praktisch und brauchbar, aber zum Erlangen professioneller Souveränität nicht ausreichend. Ein Stück „Knäuelhaftigkeit“ lässt sich bei der Erarbeitung angemessener Präzision nicht vermeiden. Damit die mögliche Verwirrung sich in den folgenden Kapiteln jedoch in Grenzen hält, sei eine kurze überblicksartige „Wegbeschreibung“ gegeben, die als Orientierung dienen kann.

Die geniale Vereinfachung von Maschinenmodellen

In Kapitel 1 werden Modelle untersucht, die zur Beschreibung des Verhaltens lebender Systeme wie Personen, Teams und Organisationen dienen können. Zunächst werden in Abschnitt 1.1 „Eine Paradoxie: Die Steuerung sich selbst steuernder Systeme“ die Gründe betrachtet, die es nahe legen, auf das bekannte, aus Technik und Alltag vertraute *Maschinenmodell* bei der Beschreibung lebender Systeme zu verzichten. Maschinenmodelle beruhen auf einem Baukasten-Denken, in dem Einzelbausteine miteinander verknüpft werden und stets eine klare Ursache-Wirkungs-Beziehung eingehalten wird. Solche Systeme reagieren auf gleiche Inputs stets in derselben Weise.

Die Kontextsensibilität lebender Systeme

Lebende Systeme zeichnen sich demgegenüber – zumindest von außen betrachtet – dadurch aus, dass sie auf den gleichen Input je nach Kontext sehr unterschiedlich reagieren. Diese *Kontextsensibilität* macht sie im Prinzip unvorhersehbar und im klassischen Sinne auch unsteuerbar.