

## Coaching In Veränderungsprozessen

*Barbara Heitger, Joana Krizanits, Cornelia Hummer*

### Einleitung

Coaching gewinnt in Veränderungsprozessen immer mehr an Bedeutung. Vor dem Hintergrund einer geänderten Relation zwischen Organisation und Person wird die Person in der Dynamik von Veränderungen zunehmend wichtiger. An Akteure von Change und die Involvierten sind vielfältige Rollenanforderungen und Zumutungen gerichtet, sie haben es mit Widersprüchen und Konflikten zu tun. Coaching wird zu einem immer mehr genutzten Raum für die Auseinandersetzung der Person mit ihrer beruflichen Einbettung. Es geht um Fragen der Zugehörigkeit und Identität, der Rollenaushandlung, um Anforderungen an die eigene Person, um die emotionale Dynamik, die in Changeprozessen auftritt, sowie die neuen Logiken, Ordnungen und mentalen Modelle, mit denen man als Person im Zuge von tiefgreifendem Wandel konfrontiert ist. Im ersten Teil dieses Aufsatzes werden daher Kontexte und Themen geschildert, die Personen in Veränderungsprozessen bewegen und die deshalb ins Coaching eingebracht werden: Was geschieht in Veränderungsprozessen? Was bedeutet das für die Relation *Organisation - Person*? In welcher Form kann Coaching für die Träger des Wandels, die ja immer zugleich Gestalter und »Gestaltete« sind, nützlich sein?

Da der Begriff Coaching mittlerweile sehr populär geworden ist und sehr viele Dienstleistungen als Coaching bezeichnet werden, beschreiben wir im zweiten Teil unsere Definition von systemischem Coaching: Was sind die wichtigsten Prinzipien bzw. welche Haltung steckt dahinter? Wie wird es organisiert - als Bestandteil der Führungsrolle oder als Coaching durch externe Coaches? Was sind die zentralen Unterschiede zu Therapie, Beratung, Training, Supervision und Führung? Was sind die Eckpfeiler, an denen sich der Coachingprozeß orientiert, um welche Ebenen geht es dabei?

Damit Coaching in Veränderungsprozessen eine wirkungsvolle Interven-

tion darstellt, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein, die wir im dritten Teil dieses Artikels behandeln. Es geht um Anforderungen sowohl an den Coach als auch an das Unternehmen. (Wir verwenden den Begriff *Unternehmen* hier synonym für soziale Systeme der Wirtschaft und des Nonprofitbereichs.) Die Anforderungen an den Coach wachsen, wenn im Coachingkontrakt der Schwerpunkt auf dem Gestalten von »Veränderungen im Unternehmen« liegt. Das ist vor allem dann der Fall, wenn die Träger des Wandels – also Führungskräfte, Projektmanager; Schlüsselpersonen – ge-coacht werden. Coaches brauchen dabei nicht nur ein personenorientiertes, systemisches Interventionsrepertoire, sondern auch ein solches für soziale Systeme. Zudem ist es notwendig, daß sie Verständnis für Führungs-, Organisations- und Changekonzepte mitbringen, da sonst die Gefahr besteht, daß das Coaching zu stark personenzentriert bleibt und Organisationsdynamiken nicht mitdiagnostiziert werden, weil sie ohne theoretische Landkarte außer Blick geraten. Diese Dimension von Coachingkompetenz gewinnt außerordentlich an Bedeutung.

Der Auftragsklärung und dem Contracting, einer weiteren wichtigen Voraussetzung für effektives Coaching, kommt im Kontext von Veränderungen besondere Bedeutung zu, da sie für Stabilität im Coachingsystem sorgen. Coaching findet dann im Rahmen eines offenen Auftrags statt, wie das auch bei vielen Veränderungsprozessen der Fall ist. Damit ist das Contracting nicht nur einmal zu Beginn zu klären, sondern als ein laufender Prozeß bei jeder Coachingarbeit anzulegen: Woran arbeiten wir? Was ist der Auftrag? Was sind die Ziele des Coaching? Was ist die Rolle des Coachs, sind Erwartungen an ihn? Womit ist das Thema verknüpft? Welche Bedeutung hat das Heimatsystem des Coachs bzw. des Klienten? Welche Regeln definieren wir für das Setting? Wie gehen wir mit Themen für eine mögliche Unternehmensentwicklung um? Etc. Der Offenheit des Coachingauftrags muß eine breitere Wahrnehmungs-, Theorie- und Interventionspalette des Coachs gegenüberstehen. Das ist insofern bedeutsam, weil viele Coaches entweder aus dem Therapie- oder Supervisionsbereich kommen oder aber ehemalige Manager sind, die zwar sehr viel Erfahrungswissen und Management-Know-how mitbringen, aber oft keinen systemischen Hintergrund haben. Für beide Gruppen geht es darum, ihr jeweils spezifisches Know-how, wenn es um das Coachen von Personen in Veränderungsprozessen von Organisationen geht, um die jeweils andere Perspektive zu erweitern, so daß sie möglichst wirksam sein können.

Nach einem Resümee und Ausblick auf kommende Entwicklungen geben wir abschließend einen kurzen Überblick über die Coaching-Beiträge in diesem Buch.

## 1. Modem Times

Erinnern Sie sich an den Film, in dem Charly Chaplin uns nicht zum Lachen gebracht hat? Er zeigt eine endlose Folge von Maschinen und Zahnrädern, durch die das Individuum wie durch eine Wäschemangel läuft und aus der es am Ende völlig ausgewrungen herauskommt. Das ist das Bild von der Relation *Organisation -Person*, wie es die erste und zweite industrielle Revolution definiert haben: Eine übermächtige, auf ihre Regelmäßigkeit konzentrierte Bürokratie reduziert das Individuum auf seine Stelle und deren formal definierte Aufgaben.

Wie würde heute ein solcher Film über die Relation *Organisation -Person* aussehen? In welche Bilderwelten würde er uns führen, welche Szenen würde er uns zeigen? Hätten wir etwas zu lachen? Oder wäre er ein Action Film, Sportberichterstattung, ein Drama, ein Thriller, eine Soap Opera, etwas Lyrisch-Sophistisches für Cineasten? Würde ein Film überhaupt ausreichen?

Die Relation *Organisation -Person* hat sich in vielfältiger und vieldeutiger Weise radikal verändert. Wertschöpfung findet heute viel unsichtbarer statt als früher: in komplexen Prozessen von Entscheidung, Wissensentwicklung und -vernetzung und in Umsetzungsprozessen, die sich an einen meist mehr oder weniger turbulenten »Markt« ankoppeln müssen. Organisationen und Personen sind einander näher gekommen, doch ihre Bindung ist zugleich loser geworden; sie nutzen einander mehr denn je als wechselseitige Impulse und Irritation für Entwicklung. Die Beziehung *Person- Organisation* ist widersprüchlicher und anspruchsvoller geworden.

Unternehmen brauchen flexiblere und auf Marktentwicklungen schnell und kompetent antwortfähige Organisationen, die zugleich stabil und verlässlich sind. So entsteht ein Spannungsfeld und eine Herausforderung für alle, die Organisationen mit ihren Strukturen und Prozessen weiterentwickeln. Unternehmen brauchen Führungskräfte und Mitarbeiter, die sich auf solche Organisationen einlassen und die Commitment und Engagement entwickeln. Die Funktionen von Individuen in Organisationen sind nicht mehr wie frü-

her an feste, stabile Rollen gebunden; die Entwicklung geht in Richtung Repersonalisierung- nicht das rein formale Erfüllen einer (bürokratisch) definierten Rolle ist gefragt, sondern die Person mit ihren ganzen Fähigkeiten: kognitiven, sozialen, unternehmerischen. Ihre Loyalität und ihr Einsatzwillen sind ebenso gefragt wie die Fähigkeit und Bereitschaft, den Kontrakt mit den Unternehmen immer wieder zu variieren, bis hin zur Trennung. Damit sind Personen als Mitglieder von Organisationen viel mehr Veränderungen ausgesetzt als früher - mit allen positiven Entwicklungschancen, aber auch Risiken, die damit verbunden sind. Und auf die Personen kommt es schließlich an, wenn es um wirksame Veränderung geht – Erneuerung gelingt erst dann, wenn sie vom Bestehenden akzeptiert wird. Wieviel Veränderung »vertragen« wir überhaupt, heißt die Frage heute eher als in Zeiten von Chaplins »Modem Times«. Nicht umsonst titelte das *Managermagazin* zum Jahreswechsel 2004 (Buchhorn 2004, S. 130): »Haltlos im Chaos - der stürmische Umbruch in den Unternehmen reißt die Menschen mit sich fort.«

Change ist zugleich Ursache und Wirkung dieser neuen Form der Koppelung von Organisation und Person. Beschäftigen wir uns also zunächst mit der Relation *Organisation – Person* in Paradigmen von Veränderung und beleuchten wir, was Coaching – als Raum für die Auseinandersetzung der Person mit dieser Relation -jeweils zum Gegenstand hat.

### **1.1 Changemodelle: von der Person als Umwelt der Organisation zur Organisation als Umwelt der Person**

Je radikaler und umfassender Change ist, desto stärker ändert sich auch die Relation *Organisation – Person*. Das betrifft vor allem die Akteure von Change: die Initiatoren von Change, die Pilotierer, die internen Berater und Berater aus PE, OE und Unternehmensentwicklung, Führungskräfte und Schlüsselpersonen ohne formale Rolle in Veränderungsprozessen sowie schließlich alle, deren Beitrag gefragt ist und deren berufliche Identität sich dadurch wandelt.

In einem *Paradigma evolutionären Wandels* bleibt die Grundlogik der Organisation bestehen. In diesem Paradigma läßt sich die Relation *Organisation – Person* wie gewohnt konstruieren: Die überwiegende Zahl der Impulse kommt aus der Organisation bzw. aus den eingeübten Organisationsroutinen. Sie »bleiben im Rahmen« (Veränderungen erster Ordnung: besser, schneller, effizienter werden).

In einem *Paradigma radikaler und umfassender Transformation* verändern sich zentrale Elemente der Unternehmensidentität: Ziele, Strategie, Vision, Geschäftsmodelle, aber auch Strukturen, Prozesse, Systeme, die handelnden Personen und nicht selten die normative Basis. Die Organisation in ihrer operativen Geschlossenheit kann die Veränderung ihrer eigenen Identität nur aus sich selbst antreiben. Auch wenn der »case for action« durch kritische Widersprüche aus den Umwelten legitimiert ist- Unternehmen brauchen Personen, die diese Widersprüche besetzen und Identität umbauen. Im Extremfall radikaler Transformation – beispielsweise beim Turnaround – wird die Relation *Organisation -Person* »auf den Kopf gestellt«: die überwiegende Menge der Impulse kommt aus der Perspektive aufmerksamer Mitarbeiter, von den Personen, die den Wandel »betreiben«. So gesehen wird auch die Organisation zur Umwelt der Personen, die aus ihrer Funktion im Unternehmen heraus Veränderung zweiter Ordnung (anders werden -andere Metaentscheidungen) voranbringen bzw. anstoßen. Transformationen stellen das soziale System und die mit und in ihm agierenden Personen radikal in Frage -in ihrer Identität, ihren Strukturen, Fähigkeiten, Potentialen und Mustern.

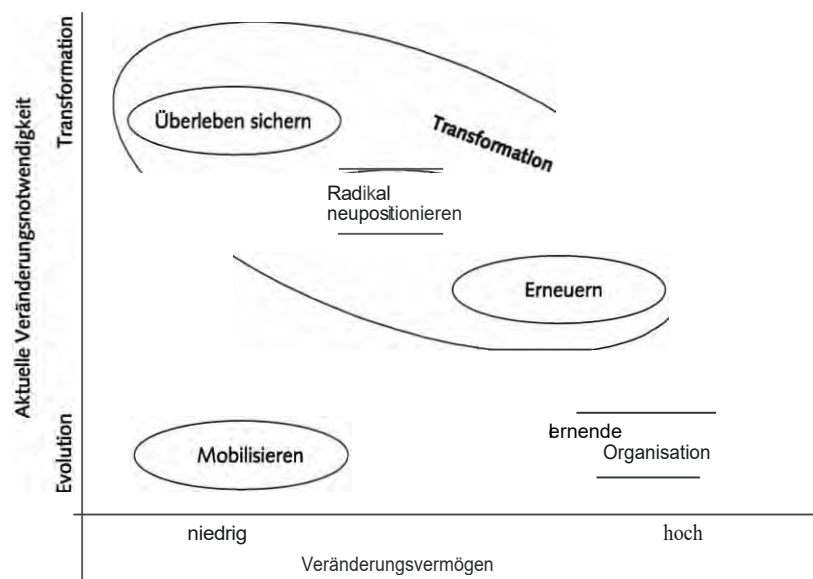


Abbildung 1: Changekonzepte und die Relation *Organisation -Person*

Nicht selten wird diese Infragestellung als Abwertung und Kritik des Bisherigen wahrgenommen.

Wie sind die Akteure von Veränderungsprozessen von der Relation *Organisation – Person* betroffen, und welche konkreten Anliegen und Themen bringen sie ins Coaching ein?

### **1.2 How do you hit a moving target? Keep calm? Keep moving? Keep calm? Keep shooting?**

Ähnlich herausfordernd sind Unternehmen, in denen Change im Sinn der Lernenden Organisation evolutionär ins Tagesgeschäft integriert stattfindet. Solche Unternehmen müssen sich für ihren Erfolg schnell und flexibel auf neue Situationen einstellen und agieren in dynamischen und komplexen Branchen. Sie sind auf dezentrale Selbststeuerung und eine Kultur angewiesen, die ihre Entwicklungsfähigkeit und Erneuerung stärken (Lernende Organisation). Die Entscheidungs- und Handlungsprogramme solcher Organisationen sind offener und kontextabhängiger. Der einzelne hat in seinem Umfeld bei der Umsetzung der Strategie ins Tagesgeschäft mehr Konkretisierungs- und Entscheidungsarbeit zu leisten als in anderen stärker reglementierten Organisationen. Im Blick aufs Ganze und über die Zeit wirken solche Unternehmen widersprüchlicher: Was für Situation A gilt, gilt nicht für Situation B, und Situation C wird wiederum ein anderes Verhalten erfordern; was gestern galt, gilt heute nicht, und das Morgen wird uns überraschen. Die Plätze in der Struktur sind in Bewegung, lange vor und nach den formal durchgezogenen Umstrukturierungen. Wie der einzelne seine Rolle gestaltet und ausfüllt, ist und bleibt offener.

Das gilt auch für Funktionen, an die Unternehmensentwicklung adressiert ist, wie Führung bzw. Management insgesamt – und ebenso für Strategie, Organisation, PE, OE. Welche Führungskraft, welcher interne Berater weiß wirklich, was von ihm erwartet wird, was wie sanktioniert werden wird oder wie allgemeine Aufträge oder offene Themenstellungen auf der Ebene konkreter Handlungen zu realisieren sind? Es liegt an ihnen, sich einen Reim auf die Widersprüche zu machen, die in der Organisation entlang der Ambivalenz von Bewahren und Veränderung verlaufen. Zu einem guten Teil hängt ihre Wirkungsfähigkeit von ihrem Platz in der Struktur ab, aber auch von ihrer Vertrauenswürdigkeit und Akzeptanz als Person und von den Kompetenzzuschreibungen an sie. Zudem davon, wie sie mit sich selbst und ande-

ren umgehen, wie sie- systemisch gesprochen ->intervenieren«, wenn es um Veränderung geht; wo sie auf »entscheiden, gestalten, umsetzen« und wo sie auf »sich entwickeln lassen« setzen.

Das bedeutet, daß eine Person Widersprüche, Rollenunschärfen und -ambiguitäten – bzw. wie sie damit umgeht – mit sich selbst aushandeln muß. Wenn die maximale Konkretisierung des Rollenskripts »gestalten statt verwalten« heißt, ergeben sich auch viele Freiräume, die Arbeit im Unternehmen im Sinne einer persönlichen Entwicklungsfläche zu gestalten. Die Ansprüche an die Person in der flexiblen Gestaltung ihrer Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung steigen damit.

Coaching ist auch hier ein vielgenutzter Raum, konkrete Handlungskontexte zu klären, um eigene Gestaltungsanliegen optimal zu steuern.

### **1.3 Mehr Nähe bei weniger Bindung**

Der materiell-psychologische Vertrag zwischen Unternehmen und Mitarbeitern wird in Zeiten des Wandels umfassend erneuert. Als Metapher beschreibt er, wie sich die Relation zwischen Person und sozialem System (Unternehmen, NPO) aus der Perspektive beider Vertragspartner in der Bilanz von Geben und Nehmen, Angebot und Nachfrage ausgestaltet und wie sie jeweils »bilanziert« wird. Oft wird erst in Zeiten der Veränderung bewußt in der Frage Bilanz gezogen - von beiden Seiten, Unternehmen und Mitarbeitern –, ob die vielfältigen »Währungen«, die in diesem Kontrakt gehandelt werden, in der Gegenwart und der eingeschätzten Zukunft in etwa »gleich wiegen«. Für das Unternehmen mag es um Währungen wie Commitment, Leistungsbereitschaft, Kompetenz, Umsetzungsstärke, Wissen und vor allem Wertschöpfung gehen, für den Mitarbeiter um Währungen wie Freude an der Arbeit, Verdienst- und Entwicklungsmöglichkeiten, Sicherheit, Zugehörigkeit, Herausforderung, Berufsidentität, Arbeiten mit geschätzten Kollegen/Vorgesetzten etc. Geht es um Transformationen, also nicht nur um evolutionäre Veränderung, so bedeutet das für die Involvierten jedenfalls einen markanten Eingriff in diesen ungeschriebenen, aber gelebten Vertrag.

Mit der notwendigen Veränderung im Verhalten der Mitarbeiter sind oft auch andere Änderungen verbunden: zu erneuern sind die inneren »Landkarten«, die Bilder, Vorstellungen von dem, was das Unternehmen ausmacht, über Erfolg und über die Art und Weise des Geschäfts. Wenn das Unternehmen andere Erwartungen an den Mitarbeiter hat, dann heißt das natürlich

auf der anderen Seite auch, daß jeder Mitarbeiter für sich entscheidet: »Stimmt die >Rechnung< noch für mich? Stimmt die Balance zwischen Geben und Nehmen? Um welche Währungen geht es bei dieser Veränderung? Welche Optionen, Möglichkeiten und Perspektiven gibt es für mich? Was gibt es zu gewinnen, was muß aufgegeben werden?« Die Gestalter des Wandels sind besonders intensiv mit dieser Dynamik konfrontiert, einmal für sich selbst und andererseits auch in ihrer Verantwortung als Führungskraft, als interner Berater, als Trainer, Projektleiter oder Changemanager. Sie sind zugleich »Gestaltete«, weil sie auch selbst betroffen sind, und Gestalter, die mit allen Konflikten, die in ihrem Umfeld aus diesem Neu-Aushandeln entstehen, konfrontiert sind.

Der psychologisch-materielle Kontrakt zwischen Organisation und Person, der die Vielfalt der materiellen und immateriellen Währungen regelt (Heitger u. Doujak 2002, S. 47ff.), betrifft besonders zwei große widersprüchliche Themen: Nähe und Bindung -in Transformationsprozessen wird dieser Kontrakt oft radikal, in Lernenden Organisationen kontinuierlich erneuert.

Organisation und Person sind einander einerseits näher gekommen :Organisationen wollen nicht mehr nur Anwesenheit und Ausführung, sie brauchen »den ganzen Menschen« mit seinem Wissen, seinem Können, seinem Wollen, seiner Kreativität, seiner Gestaltungskraft. Zugleich wollen sie andererseits aber auch mehr Flexibilität bis hin zur Lösung von Verträgen. Individuen suchen persönlichen Halt, sinnstiftende Tätigkeiten und Identität in Organisationen, sie suchen Bindung und ebenso auch Freiraum, Autonomie. Die Dichotomie von Beruf und Freizeit hat sich in vielen Branchen überlebt, was die Frage der Balance zwischen beiden Lebensbereichen nicht leichter macht. Die Leistungsverdichtung ist in allen Berufskontexten spürbar und fordert Individuen stärker als früher. In dem Maß, wie Primärgruppen (Stichworte: kleine Familienverbände, Patchwork von Lebensabschnittspartnerschaften, gestiegene Mobilität, hoher Anteil an Single-Haushalten „.) und ebenso orientierungsstiftende gesellschaftliche Institutionen wie Kirche (Religion) oder Parteien (Politik) an Bedeutung verlieren, werden Organisationen bzw. Gruppen in Organisationen zu den Orten, mit denen Grundbedürfnisse nach Zugehörigkeit, Werteverbundenheit und Erwachsenensozialisation verbunden werden.

Das Bedürfnis nach Orientierung, Sinn und »Haltegriffen« für die eigene Identität und Lebensorganisation wächst und bezieht sich auch auf die Unter-



nehmen. Nicht umsonst gehört »Sensemaking in Organizations« (Weick 1995) zu den zentralen Managementaufgaben. Sinn ist nicht wie im 19. und 20. Jahrhundert durch institutionelle Angebote als »Gesamtentwurf« durch Kirche, Partei, Gewerkschaft, die Zugehörigkeit zu einer sozialen Schicht etc. gleichsam »abrufbereit« organisiert, sondern entsteht als Gesamtbild durch das Zusammenspiel von Kommunikation, Reflexion und Handlung in sozialen Systemen. Trendbegriffe wie »Ich-Aktie« oder »Jeder ist sein eigener Lebensunternehmer« verweisen aus der Perspektive des Individuums auf diesen Zusammenhang.

Das bedeutet für die Beziehung *Organisation - Person*, daß sie einerseits durch mehr Nähe charakterisiert ist, andererseits aber durch eine losere Form der Bindung. Die Zeit zwischen Eintritt und Austritt umfaßt nur mehr selten ein ganzes Arbeitsleben, sie wird, statistisch gesehen, immer kürzer. Für das Individuum wird das Berufsleben zu einem Patchwork von Organisations-Zugehörigkeiten. Unternehmen bieten heute viel weniger Sicherheit, Kontinuität und Identität als früher. In den 70er und 80er Jahren z.B. gab es ein verstärktes Bedürfnis nach mehr Freiraum zur persönlichen Weiterentwicklung innerhalb der Organisation. Heute bieten Unternehmen ihren Mitarbeitern wesentlich weniger »Haltegriffe«. Früher konnte man die klare Aussage treffen: »Ich arbeite von 8 bis 17 Uhr, ich weiß, wer ich bin, was ich kann, es ist völlig klar, wie die Leute mit mir umgehen und welche Rolle ich habe«. Das gab enorme Sicherheit im Alltag. Heute wird oft jährlich umorganisiert. Es kann sein, daß man seinen Arbeitsplatz verliert, genauso aber ist es möglich, daß man plötzlich zu den »Rising Stars« im Unternehmen gehört und um die Welt geschickt wird, um eine herausfordernde Aufgabe nach der anderen zu lösen. Mitarbeiter müssen somit öfter ihre Rollen und Funktionen wechseln. Zudem trennen sich Unternehmen heute viel schneller als früher von ihren Mitarbeitern, wenn ein Arbeitsverhältnis aus Unternehmensperspektive nicht mehr den erwarteten Nutzen bringt.

Vor dem Hintergrund der Entwicklung »Mehr Nähe bei weniger Bindung« ist Veränderung ein Katalysator, der Nähe und Bindung neu »aufmischt« und in Turbulenzen bringt. Formal kann man es so betrachten, daß Organisation und Personen einander wechselseitig stärker als Irritation für Entwicklung nutzen - aber was heißt das für die Menschen und ihre Bedürfnisse nach Veränderung einerseits und nach Stabilität andererseits?

Veränderung führt zu einer Fülle von neuen Anforderungen an die Per-

son: das Lernen neuer Aufgaben, die Bewältigung herausfordernder Schwierigkeiten, das Aufgeben von lieb gewordenen Gewohnheiten, das Aufrechterhalten eines hohen Leistungsoutputs über eine längere Zeit. Das kann als *Eustress* erlebt werden – »mit Haut und Haaren« in Herausforderungen aufzugehen, eigene, neue Potentiale zu entdecken, zu lernen – oder als *Distress*, wenn man sich als überfordert und der Fremdbestimmung ausgesetzt erfährt.

In diesem Sinn fordern Unternehmen heute viel mehr als früher, was Sigmund Freud »Ich-Stärke« genannt hat. Als Mitarbeiter braucht man die Fähigkeit, sich selbst und sein Umfeld zu verstehen und sich selbst in der Relation zum Umfeld in seiner jeweiligen Dynamik produktiv weiterzuentwickeln. Man muß Zielkonflikte, Widersprüchlichkeiten, Offenheit, Diffusität, oft auch Doppelbotschaften aushalten; man muß bis zu einem gewissen Grad Abstand bewahren können, wenn z.B. in der Organisation Angst vorhanden ist oder wenn Aggression gleichsam »in der Luft liegt«, und muß zugleich in solche Situationen »hineinspringen« und in ihnen gestaltend agieren.

In Zeiten von Change überprüfen und hinterfragen beide Seiten – Organisation und Personen –, was Zugehörigkeit bedeutet. Viel Veränderung bringt viel Erschütterung und lockert die Selbstverständlichkeit von Zugehörigkeit. Organisationen trennen sich von Mitarbeitern, Personen kündigen ihre Mitgliedschaft auf. In tiefgreifenden Changeprozessen ist der konkrete materiell-psychologische Kontrakt zwischen Organisation und Mitarbeitern im Hinblick auf Bindungen im Umbruch. Durch Fusionen, Umstrukturierungen, Personalabbau werden langjährige Arbeitsbeziehungen getrennt, Personen werden aus ihren sozialen Netzen gerissen und nach Reißbrettlogik neuen Gruppen zugeteilt. Das Team fehlt: der Rückhalt, das Vertrauen, die Sicherheit, gemeinsam geteilte Werte und Alltagsroutinen. Um ein Bild aus dem Bereich des Automobils anzuwenden: Der Beginn in der neuen Gruppe ist gruppendynamisch ein »Kaltstart« – bei operativ heißlaufendem Motor. Fällt die Gruppe oder eine gute Führungsbeziehung als Bindeglied zwischen Organisation und Individuum aus, wird auch die Verbindung zur Organisation brüchig; die Organisation bietet weniger emotionalen Halt und weniger Stabilität für die eigene Identität (Heitger u. Doujak 2002, S. 71).

Im Coaching gibt es dann um den Verlust, um Loyalitätskonflikte zwischen alten und neuen Arbeitsbeziehungen oder um die Frage: »Wie kann ich für mich einen wirksamen Platz im neuen sozialen System finden?« Coaching wird oft dann gesucht, wenn die Komplexität »zuviel« wird: wenn die Per-

son sich nicht mehr abgrenzen kann, Privatbereich und Beruf nicht mehr in Balance ist oder ein Burnout besteht; wenn der dynamische Wechsel von Distanz (gesamthafte Außensicht, Selbstbeobachtung) und Nähe (Entscheiden und Handeln) in Gefahr ist, aus dem Lot zu geraten, und damit Optionen und Wirkungspotential verlorengehen. Wenn die Spanne zwischen *Denken/Reflexion -Kommunikation -Entscheidung/Handlung* gegen Null schrumpft, weil Turbulenzen und Zeitdruck so stark wahrgenommen werden, dann ist Coaching besonders gefragt, denn es schafft in einer organisierten Auszeit mit einem Experten Distanz, neue Perspektiven und damit neue Optionen. Das gilt auch für das Erneuern des materiell-psychologischen Kontrakts für sich und in ganz konkreten Aushandlungen mit dem Unternehmen. Auch dafür bietet Coaching eine gute »Probephöhne«. Der wachsenden Herausforderung an Personen in Veränderungsprozessen entspricht die wachsende Bedeutung von Coaching als Raum konzentrierter, personenbezogener Arbeit an der Relation *System -Individuum*.

#### **1.4 Die spezifischen Zumutungen der Organisation an die Akteure von Change und worum es beim Coaching In Veränderungsprozessen geht**

Die Akteure von Change sollen ihrer Zeit voraus sein. Sie sollen die Organisation durch die Turbulenzen der Gegenwart in die »sichere Zukunft« führen. De facto entsteht »Zukunft« unterwegs, über Entscheidungen und Rückkopplungen. Akteure von Change können vor allem die Wegstrecke von Veränderung abstecken, indem sie die relevanten Widersprüche so besetzen, daß sie der Entwicklung Richtung geben. Als Person für Widersprüche stehen bedeutet u. a., es keiner Seite recht zu machen. Es heißt auch oft genug, daß man für sich selbst immer wieder Orientierung schaffen muß. Beides sind Themen für Coaching: das Verstehen von Kontexten und Ausloten von Entscheidungsräumen und der Umgang mit der Irritation, die man bei anderen auslöst.

Die einzelnen Phasen des Changeprozesses (vgl. Roth 2000, S. 15ff.) führen zu schwierigen Rollenanforderungen; so geht es darum:

- den »case for action« und den Sinn konsequent zu kommunizieren und oft weiterargumentieren zu müssen, auch wenn man gerade scheinbar eines Besseren belehrt wird;
- Aggression und oft persönliche Verunglimpfung - vor dem Hinter-

grund der Auflehnung der Mitarbeiter gegen schlechte Nachrichten – zu erleben und dennoch klar und stabil zu bleiben;

- nicht der Versuchung anheimzufallen anzunehmen, daß sich im Unternehmen mit der rationalen Erkenntnis, daß Veränderung notwendig ist, gleich schon das Verhalten ändern würde;
- das „Tal der Tränen« in seiner oft langen Dauer zu akzeptieren und in dieser Phase nicht Geduld und Kraft zu verlieren;
- aus Erfolgen und Rückschlägen zu lernen, jeweils Klarheit darüber zu gewinnen, wo man beim einmal gesetzten Veränderungsziel bleibt und wo neues Aushandeln, Adaptieren sinnvoll ist.

Coaching bietet immer wieder Raum, um Rollenklarheit und Handlungsoptionen für die Gestaltung der konkreten Phasen zu gewinnen.

Mit der Steuerung allein ist es jedoch nicht getan, durchläuft man doch selbst als Akteur von Change alle diese Phasen und ist dazu noch der Wirkung der Zeitversetztheit dieses Prozesses ausgesetzt, weil man den anderen immer schon einen Schritt voraus ist. Vielleicht muß man in der eigenen »Trauerphase « sozusagen »in die Abwehr« der anderen gegen Veränderung kommunizieren. Im Coaching geht es dann um das Anliegen: Wie werde/bleibe ich steuerungs-fähig?

Schließlich braucht man als Akteur von Change einen langen Atem: man muß sich immer wieder mit Interesse und Engagement gleichsam denselben Film ansehen – bis auch die letzten Gruppen im Unternehmen ihren Veränderungsprozeß durchlebt haben. Im Coaching geht es z.B. um die irritierende Zuschreibung der Bezeichnung »kalte Macher« an die Akteure der Veränderung und darum, sich die Empathie *und* die Konsequenz der Umsetzung zu erhalten.

### **1.5 Im Wechselbad der Gefühle**

Im Wandel gehen die Wogen der Emotionen hoch. Angst, Unsicherheit, Sorgen, Ärger und Aggression, Enttäuschung und Trauer, Aufbruchstimmung, Freude und Mut – all diese Emotionen haben ihre eigene Logik (Heitger u. Doujak 2002, S. 120ff.) und sind notwendige Elemente und Motor für die persönliche Veränderung. Als Akteur von Change geht es darum, entsprechend der Logik der Gefühle Steuerung »aufzusetzen«: darum, Räume zu schaffen für die Auseinandersetzung mit Angst und Sorge, das Moment der

Aggression zu nutzen, um die Anliegen für die persönliche Zukunft zu thematisieren, darum, der Trauer Zeit und Raum zu geben, emotional präsent zu sein und Halt zu geben, Freude und Aufbruchstimmung für symbolisches Management zu nutzen. »Steuerung bei Emotionen« ist anspruchsvoll und schwierig, weil sich Emotionen nicht direkt steuern lassen – man kann nur Kontexte und Attraktoren für sie schaffen. Das Eingehen auf Emotionen anderer ist zumal dann schwierig, wenn es einem selbst »dreckig« geht.

Den Akteuren von Change wird zugemutet, ihre Emotionen zum einen zu beherrschen und sie zum andern vorbildlich zu leben. Einerseits schreibt ihr Rollenskript vor, bei eigener Angst und Sorge nicht zu fliehen, sondern zu bleiben und Sicherheit zu geben, bei eigenem Ärger und Aggression reflektiert zu bleiben und Distanz zu diesen Gefühlen zu haben, trotz Sorgen oder Trauer aktiv und außenorientiert zu sein. Andererseits steht gerade der Unsicherheit von Veränderung, dem »Nicht- Wissen«, was kommen wird, das Glauben, das Vertrauen, gegenüber. Glaubwürdigkeit wird nicht an der Oberzeugungskraft von Zielen gemessen, sondern an der Authentizität und »Greifbarkeit« von Personen. Emotionen gehören so zum »Code« des ganzen Systems. Wie Führungskräfte mit ihren Emotionen umgehen, wird unmittelbar decodiert: Was ist neben der inhaltlichen die emotionale Botschaft und das Beziehungsangebot? Darauf richtet sich die ganze Aufmerksamkeit. Das ist der Beobachtungsfokus: „Meinen die, was sie sagen, oder machen sie uns etwas vor?“

Coaching ist ein wichtiger Raum, um sich mit den eigenen Emotionen auseinanderzusetzen – und mit dem überbrücken von Widersprüchen, das die Change-Rolle abverlangt, wenn es darum geht, in solcher Intensität nach außen wirksam agieren und zugleich nach innen soviel mit entwickeln zu müssen. Für diese Intensität ist ein wiederum sehr intensives Nutzen von Auszeiten erforderlich, damit nämlich Selbstbeobachtung und Beobachtung des eigenen Systems möglich werden und um damit Distanz und neue Handlungsoptionen zu gewinnen und an den eigenen Perspektiven arbeiten zu können.

Es geht vor allem darum, dem Klienten im Coaching die Möglichkeit zu geben, zwischen Gefühlen wie Lust und Frust, Gewinnen und Verlieren, zwischen Bewahren und Verändern wollen hin- und herzu pendeln, bis sich das Neue einstellt. Systemisch betrachtet geht es im Coaching um das Pendeln zwischen »Problemsystem« und »Lösungssystem« – als Probehandeln für gelungene Interventionen, die zu Person und System »passen«.

## 2. Was Coaching ist und was nicht

Coaching ist zu einem Modebegriff geworden. Oft ist nicht klar, welche Grundannahmen und welche teils unterschiedlichen Ziele, Methoden und Anlässe damit verbunden sind (vgl. Backhausen u. Thommen 2003, S. 202ff. Zur Entwicklung des Coaching-Begriffs siehe auch den Orientierungsartikel von Boos, Heitger, Hummer zu »Veränderung – systemisch« sowie Backhausen u. Thommen 2003, S. 205).

Professionalisierung und Genauigkeit sind angesagt, um Klarheit darüber zu gewinnen, wer wem als Coach welche Unterstützung bzw. Dienstleistung anbieten kann. So können Führungskräfte als »Coaches« vor allem dort wirkungsvoll arbeiten, wo es darum geht, ihre Mitarbeiter; deren Entwicklung und selbständiges Agieren zu stärken („Hilfe zur Selbsthilfe«) -aber immer nur im Rahmen ihrer Führungs- und Ergebnisverantwortung im Unternehmen. Das heißt: anders als ein externer Coach kann sich eine Führungskraft nicht allparteilich und neutral an die Coachingarbeit machen. Unter den durch externe Coaches Gecoachten finden sich primär Führungskräfte (36%), Topmanager und Manager der 2. Ebene (22%) sowie Schlüsselpersonen (19%) (Böning 2002, S.35, zit.in Backhausen u. Thommen 2003, S. 211).

Zur Klärung unseres Verständnisses von *systemischem Coaching* geben wir im folgenden eine Definition und grenzen den Begriff von den Bereichen Therapie, Beratung, Training, Supervision und Führung ab.

Systemisches Coaching ist die Einzelberatung einer Person und hat die lösungs- und ergebnisorientierte Stärkung des Klienten, seiner Orientierung, seiner Leistungsfähigkeit und seiner Optionen im jeweils konkret vereinbarten Kontext zum Ziel. Grundlage ist der mit dem Klienten bzw. Auftraggeber geklärte Coachingkontrakt. Wesentliche Merkmale des systemischen Coaching sind:

- Ressourcenorientierung,
- Lösungsorientierung,
- Wirkung im Klientensystem als Erfolgskriterium,
- Umsetzungs- und Handlungsorientierung bei gleichzeitiger Allparteilichkeit des Coachs gegenüber unterschiedlichen Wirklichkeitskonstruktionen und Lösungsvarianten .

*Coaching ist nicht Therapie:* Coaching ist abzugrenzen von einer Therapie. Therapie bedeutet, jemanden, der krank oder besonders geschwächt ist, zu heilen. Im Coaching steht jedoch kein Bild von einer Krankheit oder Störung der Person im Hintergrund, und es arbeitet nicht mit dem Fokus auf dem familiären Herkunftssystem oder unbewußten persönlichen Mustern.

*Coaching ist nicht Beratung:* Die Unternehmensberatung hat das System im Blick, Personen sind »relevante Umwelten«; der Klient ist das Unternehmen oder ein Unternehmensbereich. Beim Coaching hingegen steht die Person im Vordergrund, es geht um die Relation *Person -Organisation*. Unternehmen und Organisation sind relevante Kontexte.

*Coaching ist nicht Training:* Im Training geht es um Weiterentwicklung und Vertiefung von individuellen Fertigkeiten und Qualifikationen. Es ist in Veränderungsprozessen dann wichtig, wenn es um »neues Können« geht. Das gilt es zu erlernen und intensiv einzuüben. Im Training gibt es einen »Wissenden« und einen »Nicht-Wissenden«, und es geht darum, Wissen weiterzugeben bzw. mit den Erfahrungen der Lernenden zu verknüpfen. Beim Coaching hingegen geht es um Hilfe zur Selbsthilfe, also um die Erweiterung des Lösungsrepertoires auf Seiten des Klienten für konkrete, zu gestaltende Situationen.

*Coaching ist nicht Supervision:* In Supervisionen wird fallbezogen aus Sicht eines professionellen Subsystems (Ärzte, helfende Berufe, Berater etc.) das Rollenrepertoire reflektiert und erweitert. Es geht darum, wie Personen ganz konkret ihre Rolle reflektieren und professionell gestalten.

*Coaching ist nicht Führung:* Der gemeinsame Aspekt von Coaching und Führung ist der Umgang mit Möglichkeiten und Grenzen geplanten Wandels (vgl. Backhausen u. Thommen 2003, S. 134). Der Manager, die Führungskraft, befindet sich jedoch seinen Mitarbeitern gegenüber insofern in einer anderen Position als ein Coach, als er selbst ziel- und ergebnisverantwortlich ist. Auch der Manager kommt natürlich in »Coachingsituationen«, in denen es darum geht, Mitarbeiter zu fördern und ihnen Hilfe zur Selbsthilfe zu geben; aber seine Möglichkeit zu coachen ist dabei begrenzt durch seine primäre Funktion, Führungskraft zu sein. Als Führungskraft kann man nur da coachen, wo es für die Zielerreichung, für die man verantwortlich ist, förderlich ist, und dies nur soweit, als es im Rahmen der hierarchisch geprägten Beziehung *Führungskraft -Mitarbeiter* möglich ist.

Beim Coaching im engeren Sinn steht der Coach in keiner anderen Rolle

zum Coachee als genau in dieser Coaching-Rolle. Das heißt, unabhängig und neutral sowohl gegenüber dem System des Klienten, zur Person des Klienten als auch zu möglichen Lösungen. Führungskräfte »teilen einen Großteil der Selbstverständlichkeiten des Unternehmens und damit zugleich den beschränkenden blinden Fleck. Hier zeigt sich die Bedeutsamkeit der Beobachtung 2. Ordnung als die entscheidende Professionalität eines externen Coachs« (Backhausen u. Thommen 2003, S. 150).

*Und: Coaching ist keine never-ending story:* Dauer und Abstände der Coachingsitzungen sind im »Kontrakt« vereinbart – oft fünf bis zehn Sitzungen in einem halben Jahr. Die zeitliche Eingrenzung ist möglich, weil Coaching eine ganzheitliche, gestalthafte Intervention in ein spezifisches System *Person-Organisation* bei einem inhaltlich definierten Arbeitsbündnis zwischen Coach und Klient ist.

Inhaltlich kann es um die ganze Vielfalt der Themen gehen, die die Relation *Person – Organisation* bestimmen, und zwar (nach Dilts):

- *Ebene der Umwelt:* Kontext- und Rollenklärung, Diagnosearbeit zum System (Umwelten, Strategie, Struktur, Relationen und Kultur);
- *Ebene der Verhaltensweisen:* Handlungsmuster erkennen (eigene, in der Organisation und in der gemeinsamen Interaktion), Handlungsoptionen gewinnen;
- *Ebene der Fertigkeiten, Fähigkeiten:* »Stärken und Schwächen« auf Situationen anwenden, klären, wo bewährte Anpassungsstrategien funktional oder dysfunktional sind, neue Handlungsstrategien entwickeln und ausprobieren;
- *Ebene der » Glaubenssätze«, Werte, Einstellungen, Überzeugungen, Paradigmen:* mentale Modelle identifizieren, Herauskrallisieren der für die persönliche Identität zentralen Werthaltungen;
- *Ebene der Identität, Identifikation, Bindung, Zugehörigkeit:* Arbeit mit Dilemmata, z.B. Werte und Zugehörigkeit betreffend. Fragen von Abschied und Neubeginn, Entwurf persönlicher Zukunftsbilder;
- *Ebene der Sinngebung:* Erfahrungen der Verbundenheit und des Ausgerichtetseins; geht die Beziehung *Person – Organisation* einem Ende zu, oder gestaltet sie sich grundsätzlich neu, so kann ein tieferegreifender Prozeß notwendig sein, der den Schwerpunkt auf die Phasen der Identität und Sinngebung legt.



Wenn es darum geht, mit dem Klienten Interventionen/Optionen für sein Agieren zu entwickeln, können alle diese Ebenen involviert sein.

### **3. Voraussetzungen für erfolgreiches Coaching in Veränderungsprozessen**

#### **3.1 Was macht einen guten Coach aus, wenn es um Coaching in Veränderungsprozessen geht?**

Wenn im Coachingkontrakt der Fokus auf dem Gestalten von Veränderungen im Unternehmen liegt, wachsen damit auch die Anforderungen an den Coach. Dann geht es darum, das klassische-systemische Coachingrepertoire zu erweitern (vgl. u.a. Weiss 1988, Jäger 2001, Looss 2002, König u. Volmer 2002, Isert u. Rente! 2000, Fallner u. Pobl 2001, Fischer-Epe 2002). Dazu ist es notwendig, Kompetenz und damit auch mentale Modelle zu veränderungsrelevanten Themen zu entwickeln:

- *Verständnis unterschiedlicher Changekonzepte – evolutionärer und radikaler -mit ihrer jeweils spezifischen Dynamik:* Jemand, der Träger von Wandel in Veränderungsprozessen coacht – also Führungskräfte, Projektmanager, Schlüsselpersonen etc.-, braucht eine »innere Landkarte« zu unterschiedlichen Changekonzepten, um sich orientieren zu können. Unterschiedliche Changesituationen und -bedarfe haben jeweils andere Ziele, erzeugen unterschiedliche Dynamiken in der Organisation und führen zu unterschiedlichen Anforderungen, Belastungen, aber auch Herausforderungen und Entwicklungschancen für Personen. Für die Arbeit des Coachs ist es wichtig, daß er sich in diesem »Dschungel der Changekonzepte« zurechtfindet (vgl. Heitger u. Doujak 2002, S. 27ff.).
- *»Logik« von Organisationen, Teams und Personen, wenn es um Veränderung und Übergänge geht - Dynamik typischer Phasen:* In Changeprojekten werden typische Phasen durchlaufen -sowohl auf der Ebene der Organisation als auch auf der einzelner Teams und Personen –, die nicht linear nacheinander verlaufen, sondern iterativ (d.h. die Phasen werden immer wieder durchlaufen). Der Vorteil von Phasenmodellen liegt darin, daß sie typische »Gesetzmäßigkeiten« aufzeigen. Sie

entlasten, schaffen Vergleichsmöglichkeiten und führen dazu, daß Emotionen besser eingeordnet werden können {vgl. Heitger u. Doujak 2002, S. 227ff.).

- *General Management Know-how-was sind die zentralen Treiber und Gestaltungsdimensionen von Unternehmenssteuerung und -entwicklung:* Um den Coachee bei seinen Anliegen unterstützen zu können und ihm bei der Lösungsfindung zur Seite zu stehen, ist es hilfreich, auch über die wichtigsten Treiber und die Gestaltungsdimensionen von Unternehmenssteuerung und -entwicklung Bescheid zu wissen. In welchem Umfeld bewegt sich der Coachee, mit welchen Fragestellungen, Problemen, Möglichkeiten ist er konfrontiert?
- *Selbstreflexivität – was sind eigene Muster des Coachs im Umgehen mit und Gestalten von Veränderung:* Um professionelle Distanz zu bewahren, die es dem Coach ermöglicht, den Coachee allparteilich und neutral zu begleiten, ist es wichtig, sich über eigene Muster im klaren zu sein. Was sind die eigenen typischen Muster, wenn es um Veränderung von Organisationen und Personen geht?

### 3.2 Voraussetzungen auf seiten des Unternehmens

Wenn wir nun Coaching als ein Instrumentarium betrachten, das ein Unternehmen insgesamt anbietet, sind zu seiner Institutionalisierung Fragen in bezug auf Strategie, Struktur, Kultur und Personen zu bearbeiten {Abb. 2; vgl. Backhausen u. Thommen 2003, S. 232ff.).

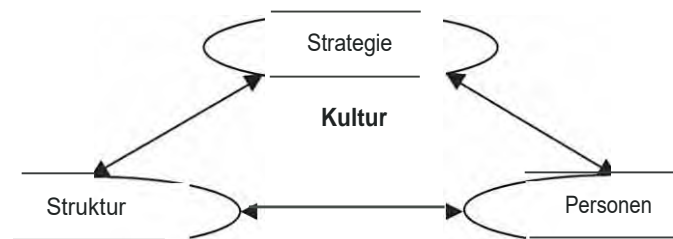


Abbildung 2: Voraussetzungen auf seiten des Unternehmens

Es handelt sich um folgende Fragen:

- *Strategische Voraussetzungen:* Klarheit über die strategischen Ziele: Welche personalstrategischen und veränderungsorientierten Ziele werden mit dem Coaching verfolgt?
- *Strukturelle Voraussetzungen:* Hier geht es um die Festlegung der Verantwortlichkeiten einzelner Stellen im Unternehmen für Coaching und um die Gestaltung des Gesamtprozesses eines Coaching-Programms (Auftraggeber, Klienten, Spielregeln, Vertraulichkeit, Budgets, Coachpool und -auswahl, Qualitätssicherung ...).
- *Unternehmenskulturelle Voraussetzungen:* Die Kultur beeinflusst die Akzeptanz im Unternehmen und die grundsätzliche Ausrichtung des Coaching. Eine Lern-, Veränderungs- und Vertrauenskultur wirkt sich im allgemeinen positiv auf den Coachingprozeß aus. Wie die Inanspruchnahme von Coaching interpretiert wird, ist entscheidend: ist es etwas gleichsam für »Hochleistungssportler« und damit Ausdruck von Stärke oder etwas für »Bedürftige« und damit Ausdruck von Schwäche?
- *Personen:* Wernimmt Coaching in Anspruch?

### 3.3 Sorgfältige Auftragsklärung - Contracting als Prozeß

Die Auftragsklärung ist ein zentrales Element des Coaching. Sie ist nicht nur einmal zu Beginn vorzunehmen, sondern begleitet den gesamten Coachingprozeß (siehe Abb. 3).

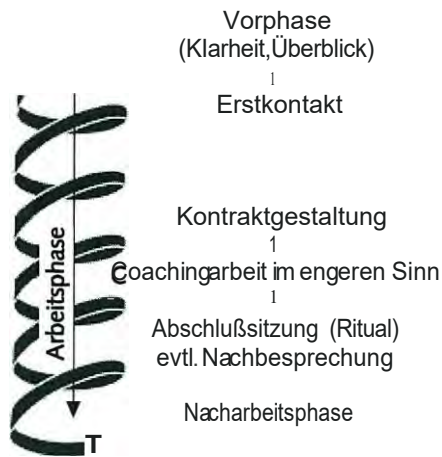


Abbildung 3: Der Coachingprozeß -Auftragsklärung

Bevor man an der konkreten Fragestellung, die Teil des Coaching-Kontrakts ist, arbeitet, gilt es, den Kontext des Coaching zu klären. Was ist der Auftrag? Was sind die Ziele des Coaching? Woran arbeiten wir, in welchen Rollen, was erwarten wir voneinander? Das gilt es im Contracting zu Beginn zu klären und – das ist das Besondere, wenn es um Coaching in Veränderungsprozessen geht – in jeder Coachingsequenz wieder zu erneuern. Eine solche Klärung spielt, wenn es um Veränderung geht, insofern eine Rolle, als dadurch das Arbeitssystem Coaching Stabilität und Orientierung bekommt. Wenn die Wellen überall sehr hoch gehen, ist das besonders wichtig.

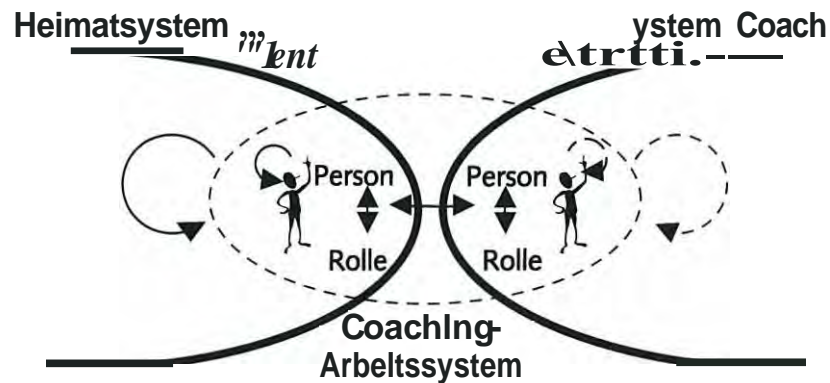


Abbildung 4: Stabilität im Coaching-Arbeitssystem durch sorgfältige Auftragsklärung

Zur Auftragsklärung -dem Contracting -gehören also:

- Klärung des Kontextes/Diagnose;
  - Person bzw. Rolle/Funktion des Klienten im Unternehmen;
  - persönlich relevante Themen (Muster, Erfahrungen mit Veränderung, Perspektiven, andere relevante persönliche Umwelten);
  - Diagnose des Unternehmens und der Veränderung;
- Ziele des Coaching -Indikatoren für Erfolg;
- Rolle des Coachs;
- Definition des Auftrags zwischen Coach und Klient (inkl. Zeitrahmen, Ökonomie, Spielregeln).

Erst durch die Klärung dieser Aspekte entsteht ein stabiles Arbeitsbündnis und Coachingsystem. Beim Coaching in Veränderungsprozessen wiederholt sich dieses Contracting üblicherweise in jeder Sitzung - die Turbulenzen der Veränderung finden sich im Coaching wieder. Deswegen sind die Stabilität des Coachingsystems und Vertraulichkeit als Spielregeln so besonders wichtig.

Als Coach muß man sich auch Klarheit darüber verschaffen, was der Klient mit dem System, zu dem der Coach selbst gehört, verbindet. Welche Bilder entstehen beim Klienten, und was heißt es für den Coach selbst, hier zu coachen? In welcher Rolle ist man als Coach dem Klienten gegenüber, und wie verträgt sich das mit dem Coachingprozeß? Dazu gehört eben auch, daß sich der Coach über sein eigenes »Heimatsystem« Gedanken macht, darüber, wie es vom Klienten wahrgenommen wird und was damit an Erwartungen verbunden wird.

Wesentlich ist: Der Coach behält die Verantwortung für die Definition der Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Coachee, sonst kann er seine Leistung nicht erbringen. Im Zuge der Auftragsklärung verhandelt er und sorgt für Rahmenbedingungen: Klärung der Ausgangssituation, (vorläufiges) Ziel und Prozeß der Zielerreichung, Vereinbarung zu Honorar, Zeit (Termine, Dauer), Raum, klare Beziehungen und Rollendefinitionen der Involvierten (Auftraggeber, Klient, Coach), Definition der Regeln im Setting selbst.

Beim Coaching in Veränderungsprozessen ergeben sich immer wieder Situationen, in denen es mindestens drei, wenn nicht sogar vier Beteiligte gibt:

- den Coach,
- den Coachee,
- eventuell eine HR-Abteilung, die einen Coachingpool einrichtet und sich dafür verantwortlich fühlt, daß es gute Spielregeln gibt und kompetente Coaches vorhanden sind, die weitervermittelt werden können,
- eventuell ein Auftraggeber, der seine Mitarbeiter zum Coaching schicken möchte.

Auch hier ist der Coach dafür verantwortlich, mit allen Beteiligten solche Kontrakte zu schließen, die ihm mit dem Klienten ein produktives Arbeiten ermöglichen und diesen seine Wirksamkeit im Unternehmen entfalten lassen. Zu beachten ist hierbei:

1. Risikocheck – keine Problemdelegation von Konflikten und Führungsthemen ins Coaching; nicht »Diener zweier Herren« im Coaching sein (Loyalitätskonflikte); keine Korruptierbarkeit, insbesondere nicht der Vertraulichkeit.
2. Alle Vereinbarungen müssen den Beteiligten transparent gemacht werden können.
3. Die Faustregel lautet: Spielregeln und Vereinbarungen mit allen Beteiligten treffen, die jeweils alle stärken.

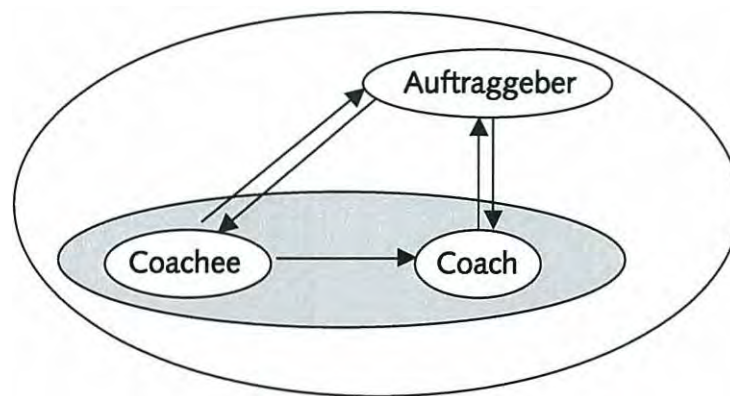


Abbildung 5: Konstellationen im Coaching

Coaching in Veränderungsprozessen konzentriert sich auf die Person, aber streift natürlich notwendigerweise immer Unternehmensthemen. Welche Möglichkeiten bestehen dann für Unternehmen, die Coaching als Instrument einsetzen, um Themen für die Unternehmensentwicklung aus dem Coaching zu gewinnen, ohne dem *persönlichen* Coaching »untreu« zu werden? Folgende Punkte möchten wir hierzu nennen:

- Am Ende des Coaching wird vereinbart, was an unternehmensspezifischem Feedback weitergegeben wird.
- Die HR-Abteilung fragt von sich aus bei den Coachees nach.
- Der Gecoachte gibt von sich aus Rückmeldung an die jeweils betroffenen Stellen.

- Jedes Jahr findet ein Treffen aller Coachees statt, um gemeinsam zu analysieren, was bei ihnen an unternehmensspezifischen Themen vorgekommen ist. Die Ergebnisse werden dann wieder anonymisiert und den Coachees ebenso wie den Auftraggebern/der HR-Abteilung zur Verfügung gestellt. Damit werden die persönliche Sphäre und die Sphäre des Unternehmens respektiert.

#### 4. Resümee und Ausblick

Die Relation *Organisation – Person* hat sich tiefgreifend verändert. Organisationen und Personen sind einander näher gekommen. Bei radikalen und umfassenden Transformationen kommen oft zentrale Impulse von den handelnden Personen. Gleichzeitig tun sich Widersprüche, Rollen- und Wertkonflikte sowie Fragen der Identität viel intensiver und deutlicher auf: Probleme, die insbesondere für die Personen, die den Wandel initiieren, gestalten und vorantreiben sollen, ohne externe Unterstützung schwer zu bearbeiten sind. Deshalb wird Coaching im Zuge von Veränderungsprozessen immer wichtiger. Viele Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern zunehmend Unterstützung in Form von Coaching an.

Die Auftragsklärung, das Contracting, ist in Veränderungsprozessen ein laufender Prozeß, weil es darum geht, im Coachingprozeß aktuell auf die *persönliche* Seite der Turbulenzen von Veränderungen einzugehen. Das verlangt von Coaches weitere Professionalisierung und umfassendere Kompetenz – der Offenheit des Coachingauftrags muß daher eine breitere Leistungspalette der Coaches gegenüberstehen. Coaching in Veränderungsprozessen – als weitere Professionalisierung einer eigenständigen Berufsrolle – bekommt mehr Gewicht und erfordert die Integration von klassisch-systemischem Interventionsrepertoire, Changemanagementkompetenz und Unternehmenssteuerungswissen sowie persönlicher Selbstreflexion. Umfassende Qualifikationen des Coachs und ein professioneller Fokus auf den Prozeß des Coaching, die Auftragsklärung, die Beziehungsebene und Rollenklarheit zwischen Coach und Coachee, all dies ist daher mehr denn je essentiell.

Darüber hinaus kommen auch Führungskräfte, die Veränderungsprozesse steuern oder darin involviert sind, verstärkt in Coachingsituationen. Dabei geht es darum, zu erkennen und zu entscheiden, inwieweit sie ein Coaching

aus ihrer Funktion (Ergebnis- und Mitarbeiterverantwortung) heraus überhaupt leisten können und wollen. Dafür müssen sich auch Führungskräfte mit Coaching-Know-how vertraut machen und es so einsetzen, daß sie zugleich ihrer Managementverantwortung treu bleiben. Besonders wertvoll ist Coaching-Know-how in der Führung überall dort, wo Mitarbeiter sich in hohem Ausmaß selbst steuern und Handlungsspielräume und Entscheidungen eigenständig gestalten.

## 5. Die Beiträge zu Coaching

- *Hella F.xner, Alexander F.xner: Das »PUB-Gespräch« (persönliches unternehmenszentriertes Beratungsgespräch) als Genese von Unternehmensberatung und Coaching*

Dieser Beitrag behandelt die Frage, ob Berater im gleichen Projekt auch als Coach arbeiten können. Die beiden Autoren definieren zunächst Unternehmensberatung, Coaching und Therapie und grenzen diese Bereiche voneinander ab. In der Beratung ist das Unternehmen der Klient, im Coaching der Mensch. Daraus folgt für die Autoren, daß Beratung und Coaching zwei voneinander getrennte und zu trennende Vorgänge sind. Das PUB-Gespräch beschreibt eine Mittelposition zwischen Beratung und Coaching. Die Autoren arbeiten dafür die besonderen Bedingungen für das Gelingen heraus – der Berater konzentriert sich auf den Menschen als Handlungsträger, der eine relevante Umwelt des Klientensystems darstellt, und versucht dann die Ergebnisse dieses Gesprächs in den Beratungsprozeß einzubinden.

- *Joana Krizanits, Ulrike Gamm: Ordnung in der Organisation – wie Change die Ordnung auf den Kopf stellt und wann das in Ordnung ist*  
Die Autorinnen verwenden einen unüblichen Ordnungsbegriff, um Irritationen und Unbalancen in Organisationen, die sonst unverständlich bleiben, begreifbar und behebbar zu machen. In diesem Beitrag wird Ordnung auf Basis und in Weiterführung der Arbeiten von Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibed als das Gefüge von Wertigkeiten und Wichtigkeiten in einem System gesehen, das den relativen Einfluß von Personen und Subsystemen im Gesamtsystem in der Organisation bestimmt. Die Auto-



rinnen schildern einige alltägliche Störungen von Ordnung sowie Ordnungsstörungen in den Themenbereichen »Führungswechsel«, »Besetzung von Führungspositionen« und »Personalabbau« und zeigen, wie sie sich auf das Leistungsklima auswirken. Change »wirbelt« die Ordnung in Organisationen auf, erzeugt Un-Ordnung und Um-Ordnung. Die Autorinnen geben Tips für Interventionen zur Verminderung von Ordnungsstörungen, sie vertreten die These, daß Ordnung für die Organisationsmitglieder ein impliziter Bezugsrahmen ist, an dem diese ihr Handeln ausrichten.

- *Hella Exner: Resonanzarbeit -zarte Signale, starke Impulse*  
Resonanz ist ein natürliches Phänomen in der Beratung wie auch im Coaching. Hella Exner beschreibt in ihrem Beitrag, was darunter zu verstehen ist, und geht darauf ein, wie die Resonanz produktiv genutzt werden kann.