

Serge K. D. Sulz

Konzept und Praxis des Strategischen Coachings

Zusammenfassung

Strategisches Coaching entwickelt eine konsequente systemtheoretische Sicht unternehmerischen Handelns. Dabei wird ein effizientes diagnostisches Verfahren mit optimierten Lösungsansätzen individuell auf die Persönlichkeit des Coachees und die Besonderheit des Unternehmens zugeschnitten. Der Ansatz wird anhand eines Beispiels aus der Coachingpraxis verdeutlicht.

Zukunft durch Coaching: Wie Manager Aufschwung erzeugen

Wir erleben gerade, dass das beste Management sich der gesamtwirtschaftlichen Situation beugen muss. Doch während einige Unternehmen weit in den roten Zahlen und nahe der Insolvenz sind, beginnt bei manchen erst jetzt die Knappheit an Aufträgen und Ressourcen. Das lässt sich nicht nur durch das glückliche Marktsegment erklären, sondern ist in vielen Fällen das Ergebnis nachhaltig wirksamen Managements. Nicht kurzfristiges Krisenmanagement hat diesen Effekt erzeugt, sondern Unternehmensstrategien, die neben kurzfristigen Gewinnen besonders mittel- und langfristige Entwicklung im Visier haben.

Damit stellt sich die Frage, welche Manager Unternehmen heute brauchen – und welches Management deren Aufgabe sein soll. Die Naturtalente mit instinktivem Gespür reichen für die heutige Komplexität der Wirtschaft nicht aus. Die Logiker müssen ebenso versagen, da linear-analytisches Denken komplexe Systeme ebenso wenig erfassen kann.

Wer erfolgreicher Manager werden und bleiben möchte, muss spezifische Fähigkeiten besitzen, die leider nicht durch die bisherige Ausbildung und Erfahrung verfügbar sind, sondern Qualitäten darstellen, die neu entfaltet werden müssen. Natürlich kann man in Aufgaben hineinwachsen, aber der Prozess des Wirtschaftsgeschehens ist gnadenlos. „Trial and Error“ können nicht die Lehrmeister sein. Die Fehlerquote muss gegen Null gehen, sonst ist eine Karriere schnell beendet. Es ist aber auch nicht nötig, ein Genie zu sein. Allerdings müssen die vorhandenen persönlichen Ressourcen stets aufs Neue zu genialen Kompositionen orchestriert werden. D. h.: Zehn nicht geniale Talente müssen zu einer genialen Schöpfung synergetisiert werden.

Ähnlich ist das mit den Mitarbeitern: Tausend nicht geniale Mitarbeiter müssen dazu gebracht werden, ein geniales Werk zu erschaffen. Das ist möglich, denn wir wissen, dass das Ganze in einem System stets mehr ist als die einfache Summe der Einzelnen. Wir kennen das schon lange vom Prinzip des Brainstorming her. Der Manager ist gläsern. Jederzeit kann er von kundigen Augen hinsichtlich seiner Effektivität betrachtet und „durchschaut“ werden. Die Funktionen des Managers als Orientierungsgeber und Katalysator erbringen messbare Ergebnisse, die seine Effizienz belegen. Es gibt viele Vergleiche, die Charakteristika der Aufgaben des Managers symbolisieren. Zum Bei-





spiel der Schachmeister, der zugleich an zwanzig Schachbrettern mit zwanzig Spielern spielt.

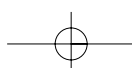
Die notwendigen kognitiv-intellektuellen Fähigkeiten sind daraus nachvollziehbar. Diese reichen jedoch nicht. Je intensiver die Tätigkeit eines Menschen, umso größer ist auch in vielen psychischen Teilsystemen sein Erregungsniveau. Eine der hauptsächlichen Funktionen der menschlichen Hirnrinde ist es, Erregungen zu hemmen, um geordnete Prozesse zu Ende führen zu können. Es scheint paradox, aber je besser ein Manager Erregung dämpfen kann, umso besser kann sein Gehirn seine komplexen Aufgaben lösen.

Damit kommen wir zum Thema der Emotionen. Sie sind per se Erregungen. Allerdings ist nicht derjenige der beste Manager, der seine Gefühle so stark unterdrückt, dass er sie nicht wahrnehmen kann. Denn er hat durch die Nichtwahrnehmung lediglich die Kontrolle über seine Gefühle aus der Hand gegeben. Unterhalb der Bewusstseinschwelle wirken diese weiter, im ungünstigen Falle durch Störmanöver und Fehlleistungen, die er sich später nicht erklären kann. Oder gar durch Stressphänomene und die oft damit verbundene erhöhte Notwendigkeit, Alkohol zur Erregungsdämpfung einzusetzen.

Weshalb sind zwei gleich kompetente Manager so unterschiedlich erfolgreich? In jedem Aspekt beruflicher Assessmentvariablen sind sie sich ebenbürtig. Ihre zurückliegenden Erfolge sind ebenfalls vergleichbar. Was das Glück des Einen scheint und das Pech des anderen, lässt sich leicht als eindeutiger qualitativer Unterschied identifizieren. Der eine hat Denk-, Emotionsregulations- und Kommunikationsstrukturen, die auf der neuen Ebene zwar ausreichen, um Management zu betreiben, aber nicht hinreichend sind, um wirklich Erfolg zu haben – und dies nicht nur einmal, sondern als zuverlässig vorhersagbare Erfolgsserie.

Dieser Unterschied ist behebbar. Jeder Manager kann seine Ressourcen so optimieren, dass seine Erfolge prognostizierbar sind. Dies erfordert zunächst die Analyse der Systemstrukturen und -dynamiken des „managing in process“. Der Wissenschaft ist es bis heute nicht gelungen, die Prozesse, die im Menschen z. B. in einem Moment des LöSENS eines komplexen strategischen Problems vorgehen, exakt zu erfassen, geschweige denn zu simulieren und vorauszuberechnen. Dennoch haben wir zum gegenwärtigen Zeitpunkt die notwendigen Mittel zur Hand, die die wesentlichen Weichenstellungen menschlichen Denkens und Fühlens bestimmen. Es ist erstaunlich, mit welcher Treffsicherheit wir das Warum, Wie und Wozu einer Entscheidung feststellen können. Dadurch wird der Manager auf eine zweite Weise gläsern, die er, sofern er sich dieses Verständnis aneignet, selbst nutzen kann. Und zwar zur Selbsteinschätzung und zur Einschätzung seines Gegenübers. Dadurch sind wir in der Lage, Management zu optimieren.

Es sind relativ einfache kybernetische Prozesse, die im Gehirn systematisch und konstant ablaufen, als ob dieses programmiert worden wäre. Jedes Gehirn enthält einige Fehlprogrammierungen, die zu fehlerhaftem Verhalten in Momenten führen, in denen sie einen hohen persönlichen Preis oder betriebliche Kosten verursachen. Das sind Fehlentscheidungen, die leicht verhindert werden können. Wir benötigen nur wenig psychologisches Wissen, müssen nicht in die Tiefen der Emotionalität des Privatmen-





KONZEPT UND PRAXIS DES STRATEGISCHEN COACHINGS

schen gehen, sondern analysieren mit kristallklarer Präzision die situativen Abläufe im beruflichen Kontext.

Viele meinen, Kommunikation sei das eigentliche Thema. Dass dies zu kurz gegriffen ist, merken wir spätestens dann, wenn wir unsere kommunikativen Fähigkeiten absolut perfekt gemacht haben. Denn was macht ein Mensch, bevor er seinen Mund aufmacht? Was er innerlich an Gedanken und Plänen produziert, bevor er mit der Kommunikation beginnt, ist das Eigentliche. Dieses kann ich natürlich durch Miskommunikation wieder demontieren. Aber untaugliche Konzepte perfekt zu kommunizieren, führt nicht zu tauglichen Konzepten, ebenso wenig wie ein perfektes Marketing ein untaugliches Produkt auf dem Markt halten kann.

Wir müssen deshalb mehrere Ebenen gleichzeitig betrachten: Da ist die motivationale Ebene (welches Anliegen habe ich?), die emotionale Ebene (welche emotionale Bedeutung hat mein Anliegen und die Situation?), die kognitive Ebene (welchen Plan verfolge ich?), die Handlungsebene (was unternehme ich wie?), die Interaktionsebene (wie reagiert mein Gegenüber?), die Beziehungsebene (Ist und Soll der Beziehung, Auswirkungen meines Handelns auf die Beziehung) und die prognostische Ebene (wie entwickelt sich unsere Kooperation in der Zukunft?).

Diesen Prozessebenen übergeordnet ist die Regel- oder Systemebene. Sie steuert das Zusammenwirken dieser Teilprozesse.

Durch *Strategisches Coaching* kann in wenigen Tagen diese Betrachtungsweise vermittelt werden. Der Erfolg ist oft verblüffend. Immer wieder konnten Manager bereits in den folgenden Wochen diese Selbst- und Interaktionssteuerung umsetzen – mit erstaunlich positiven Ergebnissen.

Wie *Strategisches Coaching* abläuft

Liebe Leserin, lieber Leser: Sie haben schon einiges über Coaching gehört. Und Sie haben auch schon eine Vorstellung davon bekommen, wie Coaching ablaufen kann. Es bleibt nur noch, dass Sie selbst an einer Coachingsitzung teilnehmen. Dazu möchte ich Sie einladen.

Da es sich beim *Strategischen Coaching* aber um eine sehr spezielle Form des Coachings handelt, muss ich Ihnen immer wieder erklären, nach welchen Grundprinzipien wir vorgehen.

Ich frage mich zuerst: Wer kommt zu mir?

und dann: Woher kommt er oder sie?

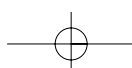
weiter: In welcher Situation befindet er / sie sich?

und natürlich: Welches Ziel verfolgt er / sie?

Schließlich: Was soll meine Funktion sein?

Wir haben also:

Person – Unternehmen / Team – Situation – Ziel – Coach



Ein Beispiel: Der Projektmanager

Ein 40-jähriger Projektmanager aus einem traditionsreichen supranationalen Unternehmen der Elektronikbranche hat einen neuen Chef bekommen, 35 Jahre alt und das genaue Gegenteil des bisherigen Vorgesetzten. Der bisherige war gelassen, umsichtig, wirkte – noch bevor er ein Wort gesagt hatte – wie die zuständige Führungsperson, auf die hin sich alles konzentrierte und kannte seine Pappenheimer mit ihren Stärken und Schwächen. Er konnte deren Stärken für anstehende Projekte optimal nutzen. Die aus ihren Schwächen resultierenden Fehler wusste er schon im voraus, machte rechtzeitig auf diese aufmerksam und forderte gegebenenfalls unnachgiebig eine Richtungskorrektur. Mein Klient hatte die inoffizielle Position seines Stellvertreters, da er sein langjähriger vertrauter Mitarbeiter war.

Der Neue hatte rasch Karriere gemacht, leistete Einsatz bis zum letzten und verlangte dies auch von seinen Mitarbeitern. Er dachte und entschied schneller als irgendeiner folgen konnte. Es gab nur eins: Mir nach!

Bei seinen eigenen Vorgesetzten war der Neue geschätzt und zugleich heimlich gefürchtet. Es brauchte keinen Instinkt, um zu ahnen, dass in nicht zu ferner Zeit ein Rivale erwachsen würde, der die eigene Karriere gefährden könnte.

In dieser völlig neuartigen Stresssituation verlor mein Klient nicht nur die fördernde Atmosphäre des bisherigen patriarchalischen Chefs, sondern auch die Zuversicht in seine eigenen Kompetenzen. Prompt traf er häufiger objektivierbare Fehlentscheidungen. Seine Autorität den Mitarbeitern seiner Abteilung gegenüber schwand rapide. Zunehmend suchten diese den direkten Draht zum übernächsten Vorgesetzten. Und sein eigener Stellvertreter, bisher kameradschaftlich loyal, ging auf Distanz und begann, sein eigenes Profil zu pflegen.

Mein Klient begann, sich wie ein wunder Löwe zu wehren. Jeder, der in seine Nähe kam, erhielt Hiebe: die Mitarbeiter, der Stellvertreter und auch sein Chef. So war es eigentlich vorhersehbar, dass die nächste Personalbeurteilung deutlich von den bisherigen abweichen würde. Im Mitarbeitergespräch betonte denn auch sein Chef diesen eklatanten Abfall und wies darauf hin, dass jeder versuchen müsse, einen Job zu machen, dem er nicht nur vorübergehend gewachsen sei.

Da kam das Angebot der Personalentwicklung gerade recht, Einzelcoaching zur persönlichen Karriereplanung in Anspruch zu nehmen.

Ich möchte gerade diesen einfachen Fall mit Ihnen durchgehen, um den Ansatz des *Strategischen Coachings* zu demonstrieren.

- Die Strategie des Coachings beginnt in so einem Fall mit einer systematischen Analyse
- des strukturellen Unternehmenskontexts
 - des interpersonellen Teamkontexts
 - des Kontrahenten
 - der Person und
 - der Problemsituation.

Das Unternehmen

Ziel: Marktführer sein und bleiben

Strategie: Großer Einsatz bringt großen Erfolg.



KONZEPT UND PRAXIS DES STRATEGISCHEN COACHINGS

Umgang mit Personen: Das beste Team ist gerade gut genug.

und: Jedes Team kann besser werden.

Umgang mit Achievement: Rücke auf die Stufe, auf der du am besten bist (auf oder ab)

Hierarchie: ist durch obige Maximen definiert.

Welchen impliziten Werten entspricht dies? Siegen wollen. Alle zum Siegen bringen. Alle profitieren vom Siegen.

Das Team

Projektmanager (Klient) = Entwicklungsleiter, sein Stellvertreter, 20 Mitarbeiter der Abteilung.

Nicht im Team ist die Produktpartnenführung (Chef des Klienten)

Aufgabe des Teams

Entwicklung eines neuartigen vollautomatischen elektronischen Systems zur Steuerung komplexer interdependenter Produktionssysteme in der Maschinenbaubranche

Als Team wird eine Abteilung definiert – trotz deren Größe, weil eine sehr enge Zusammenarbeit aller erforderlich ist.

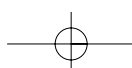
Da dieses Entwicklungsprojekt gemeinsam mit einem Unternehmen der Maschinenbaubranche durchgeführt wird, ist mein Klient zugleich Teil eines zweiten Systems – zwar nicht hierarchisch eingeordnet, aber mit ständigem Abgleich mit der Entwicklungsabteilung des Maschinenbauunternehmens. Dieses Unternehmen ist der Kunde, mein Klient ist der Hauptansprechpartner dieses Kunden. Nur er hat das Wissen, das diese Kommunikation und die gemeinsame Entwicklung aufrechterhält. Nur er hat die Kenntnis der Möglichkeiten und Grenzen, der Unternehmensphilosophie und die guten persönlichen Kontakte sowie das Vertrauen der wichtigen kooperierenden Personen der anderen Firma.

Arbeitsablauf im Team

Der Projektmanager und sein Stellvertreter teilten sich die Aufgaben so auf, dass jeder die Hälfte der Mitarbeiter direkt fachlich betreute, entsprechend der eigenen technischen Spezialisierung. Wöchentlich wurden die Outputs zusammengetragen und vom Projektmanager abgestimmt und koordiniert. Trotz großer Selbstständigkeit der einzelnen Mitarbeiter hatte er die Fäden stets in der Hand – auch diejenigen, die über seinen Stellvertreter liefen. Dadurch behielt er sehr viel fachliche Verantwortung für sich. Somit hatten seine Fehler große Auswirkungen.

Klima im Team

Bis zum Führungswechsel gutes Klima, effiziente Einzel- und Teamleistung. Der Projektmanager war anerkannte Autorität. Zu ihm wurde gerne mit Fragen und Problemen gegangen. Er war „Kapitän“, er gab Orientierung. Nach dem Führungswechsel schien das Schiff keinen Kapitän mehr zu haben, zumindest keinen mehr, der wusste, welche Richtung weiterhin einzuschlagen sei. Im Team bildeten sich verschiedene Lager, die gegeneinander agierten und sich teils dem Stellvertreter zuwandten, auch diejenigen, die ihm gar nicht zugeordnet waren. Da mein Klient nicht wahrnahm, wer ihn unterstützte, näherten sich ihm auch nicht jene, die weiterhin für und mit ihm arbeiten wollten.



Der Stellvertreter

Er versuchte das Machtvakuum auszufüllen, geriet dadurch in Gegnerschaft zu meinem Klienten, holte sich andererseits Pluspunkte beim Chef, was ihn motivierte, seinen Marktwert auszuloten. Ob das Unternehmen ihn für fähig hielt, die Position meines Klienten einzunehmen, wusste er nicht, hoffte es aber. Von der Sachlage her war es jedoch eine trügerische Hoffnung. Er galt in der Firma als guter zweiter Mann und damit nicht als Aspirant auf eine Erstposition.

Der Vorgesetzte

Trotz der Rivalität des Stellvertreters war der neue Chef der eigentliche Kontrahent. Der Einbruch entstand im Dialog mit diesem Chef. Dessen Analyse ist deshalb zentrale Aufgabe der Eingangsdiagnostik dieses Coachings. Er war inzwischen vier Monate in dieser Führungsposition, kam von einer größeren Firma.

Wenige Fragen reichen aus:

Was kann er?

Was kann er nicht?

Was braucht er?

Was fürchtet er?

Was mag er?

Was mag er nicht?

Die Antworten:

Was kann er?

Ziele aufgreifen und konsequent verfolgen. Mitarbeiter pushen und deren Reserven zum Einsatz bringen. Schwachstellen ausmerzen. Sich mit der Unternehmensphilosophie identifizieren.

Was kann er nicht?

Die zwischenmenschliche Situation des Projektmanagers und des Teams erfassen. Art und Ausmaß des mit seinem Eintritt verbundenen Wechsels verstehen. Er kann nicht streiten. Gelingt es ihm nicht, durch ein Machtwort eine Auseinandersetzung zu beenden, so wird er hilflos und befreit sich aus dieser Hilflosigkeit durch einen Schlag unter die Gürtellinie. Wir können vermuten, dass er, mit eigenen Niederlagen und Schwächen konfrontiert, diese ähnlich schwer meistern kann wie mein Klient. D. h.: Er kann nicht „Nicht-Sieger“ sein.

Was braucht er?

Erfolg und Siege. Es scheint nicht so, als ob er Siege über Personen, z. B. Konkurrenten bräuchte, sondern projektbezogene Siege. Deshalb braucht er eine Mannschaft, die für ihn arbeitet. Und er braucht einen Projektmanager, der dies gewährleistet.

Was fürchtet er?

Misserfolg, Niederlagen, Fehler. Alles, was in diese Richtung geht, alarmiert ihn. Mitarbeiter, bei denen sich Fehler häufen, sind für ihn eine Gefahr.

Was mag er?

Boten und Botschaften, die seine Angst vor Misserfolg reduzieren und die sein Gefühl verstärken, sich auf dem Siegespfad zu befinden.

Was mag er nicht?

KONZEPT UND PRAXIS DES STRATEGISCHEN COACHINGS

Zauderer, weil nichts vorangeht. Pessimisten, weil sie ihn mit ihrer Zukunftsangst anstecken. Feinde, die ihn angreifen und Schwachstellen bei ihm suchen. Und natürlich Mitarbeiter, die nur so viel arbeiten, wie sie bezahlt werden.

Der Klient/Coachee

Wir haben ihn schon recht gut kennengelernt. Trotzdem ist eine systematische Analyse seiner Person notwendig. Nur wenn wir seine Ressourcen, sein Potenzial ebenso gut einschätzen können wie seine Defizite, kann die persönlich optimale Lösung gefunden werden.

Das *Strategische Coaching* verfügt über ein umfassendes Diagnostikum, aus dem ich nur einige Parameter heranziehen werde:

Zunächst das zugrunde liegende Modell. Es ist notwendige Voraussetzung für eine *Strategische Coaching*-Diagnostik:

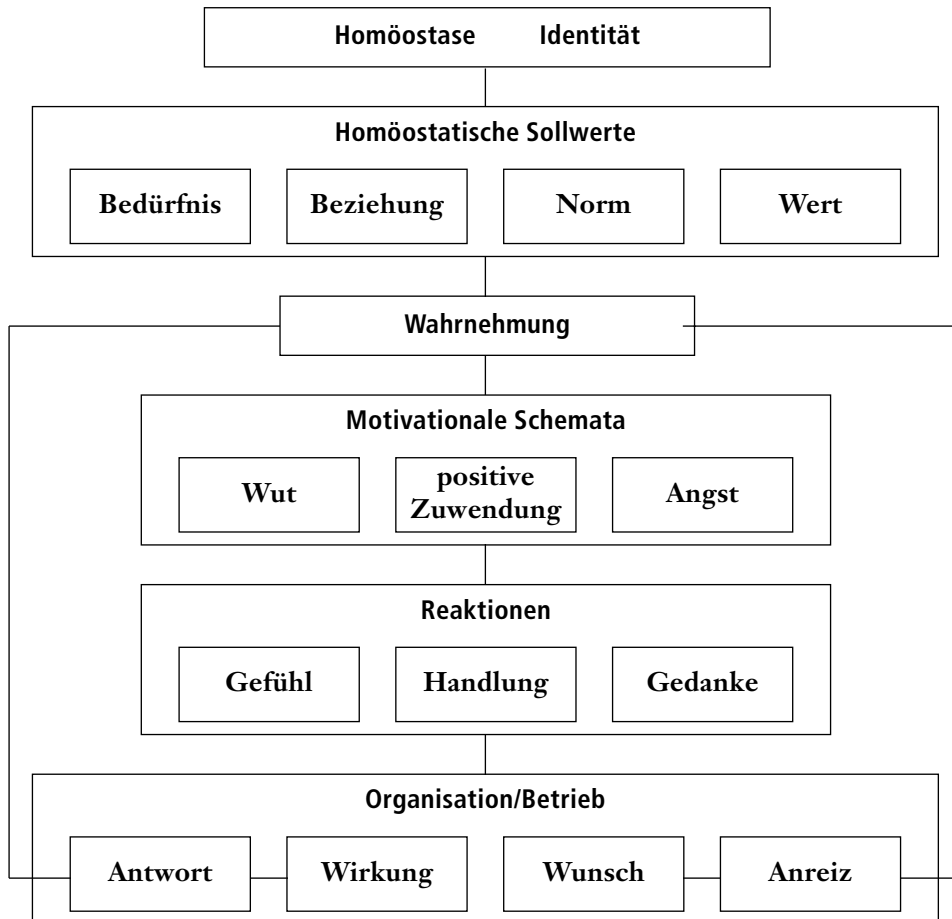


Abb. 1: Funktionsmodell der Psyche

Wir fassen den Menschen auf als ein bio-psychosoziales System, das – wie ein Unternehmen – aus mehreren Steuerungsebenen besteht.

Systemebene 1 legt fest, wie sich das System definiert, d. h. worin die Identität eines Menschen besteht.

Unser Klient erlebt seine Identität als die eines

- für sein Unternehmen Tätigen
- seine Abteilung gut Führenden
- mit guten Fähigkeiten und Kenntnissen Ausgestatteten
- in gutem Einvernehmen mit Vorgesetzten Befindlichen
- von seinen Mitarbeitern geschätzten und gemochten, auch vorbildlichen Vorgesetzten
- mit sehr guten Kontakten zum Kunden Ausgestatteten
- Frau und Familie noch ausreichend emotional Versorgenden
- Privatleben nur insoweit Führenden, als obige Maximen dadurch nicht Schaden leiden bzw. dadurch optimiert werden (Jogging, Sauna, Tennis, Golf).

Das Regelungsprinzip ist auf dieser wie auf den unteren Systemebenen das Homöostase-Prinzip, d.h. das kybernetische Prinzip des Fließgleichgewichts. Ein um eine Ideallinie oszillierender Sollwert wird konstant gehalten – innerhalb festgelegter Toleranzgrenzen.

Die zweite Systemebene ist die der konkreten homöostatischen Sollwerte (siehe Abbildung 1):

- **Bedürfnis:** Zentrale Bedürfnisse müssen befriedigt werden.
- **Beziehung:** Zentrale Beziehungen müssen bewahrt werden.
- **Norm:** Zentrale Gebote und Verbote müssen geachtet werden.
- **Wert:** Zentralen Werten muss entsprochen werden.

Zentrale Bedürfnisse unseres Klienten sind:

Sicherheit *und* Wertschätzung einerseits
Selbstständigkeit *und* ein Vorbild andererseits

Zentral in Beziehungen ist für ihn,

angenommen und gemocht zu werden.

Zentrale innere Normen, die er einhalten will und muss, sind:

Sei ehrlich
Sei tüchtig
Sei fair
Sei kooperativ
Sei versöhnlich

Innere Normen sind nur notwendig, wenn ein innerer Impuls da ist, der das Gegenteil will.



KONZEPT UND PRAXIS DES STRATEGISCHEN COACHINGS

Zentrale Werte sind entsprechend: Mir ist sehr wichtig,
 dass ich mich entsprechend meiner Möglichkeiten und Wünsche entfalten kann (Selbstverwirklichung)
 dass ich meinem Leben einen Sinn gebe
 dass ich das Gefühl habe, gebraucht zu werden
 dass ich tolerant gegenüber Menschen bin, die anders sind
 dass ich meine Pflichten gewissenhaft erfülle
 dass ich Freude an der Arbeit habe.

Wir müssen uns fragen, inwiefern seine Wertorientierung eine für die Problemlösung utilisierbare Ressource darstellt.

Die nächste, dritte Systemebene sind die motivationalen Schemata. Das sind fertige Handlungsentwürfe für passende Situationen. Sie werden aktiviert, wenn die Wahrnehmung ergibt, dass die Sollwerte nicht ohne Nachregulation einzuhalten sind.

Wir unterscheiden drei Arten:

- positive Annäherung, die in Hoffnung auf und in Erwartung von Bedürfnisbefriedigung erfolgt
- angstvolle Vermeidung bzw. Flucht im Anblick drohender Gefahr
- ärgerlicher bis wütender Angriff bei feindseliger oder rücksichtsloser Frustration bzw. Verletzung

Der neue Chef destabilisierte unseren Klienten hinsichtlich aller Sollwerte.

Er machte ihn völlig unsicher, zeigte keine Wertschätzung, nahm ihm seine Selbstständigkeit und war ihm kein Vorbild im Führungsstil.

Er bot ihm keinen Ersatz für die frühere Beziehung zum alten Chef, der ihn angenommen hatte und ihn mochte.

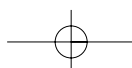
Er brachte ihn in einen Stresszustand, in dem er es nicht mehr schaffte, ehrlich, tüchtig, fair, kooperativ und versöhnlich zu sein.

In diesem inneren und äußeren Ausnahmezustand war er ohnehin nicht mehr in der Lage, ein wertorientierter Mensch zu sein. Er musste erst mal überleben.

Die gegenwärtige Problemsituation

Mein Klient befindet sich tatsächlich in einer nicht beneidenswerten Situation. Die ganze Welt hat sich scheinbar gegen ihn verschworen, er sieht nur gegnerische Fronten. Er befindet sich sowohl hinsichtlich seiner inneren Homöostase als auch hinsichtlich seiner äußeren Berufssituation in einer Krise.

Welche seiner motivationalen Schemata (siehe oben) aktiviert werden, ist deshalb naheliegend.



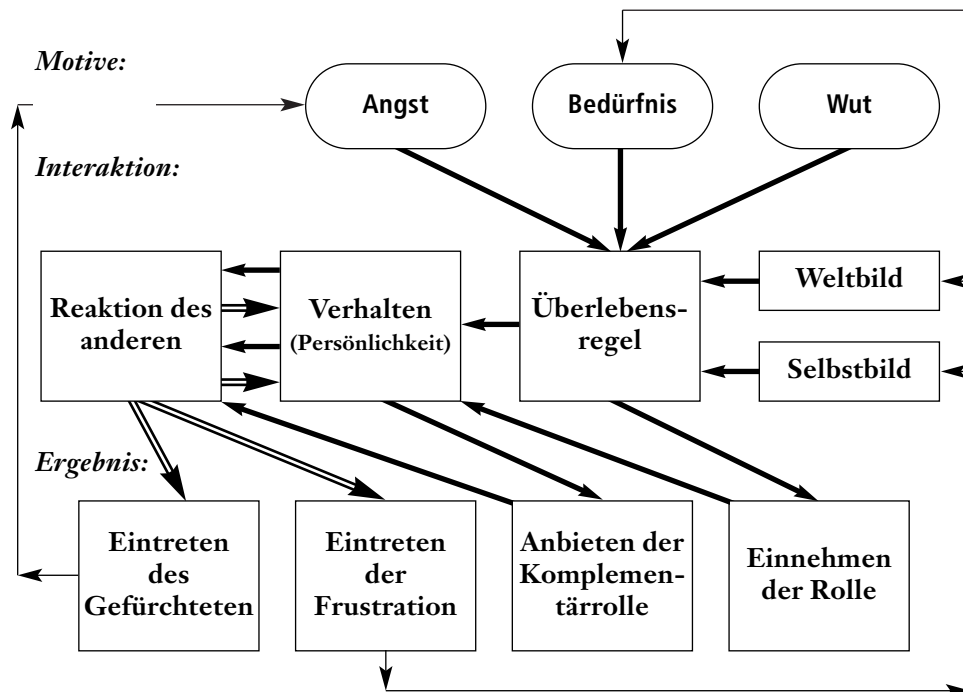


Abb. 2: Komponenten der Verhaltensmotivation und Interaktion

- Positive Annäherungen seinerseits unterlässt er.
- Bei positiven Annäherungen anderer wittert er Angriff oder Verrat und vermeidet Begegnungen.
- Bei von ihm als gegnerisch interpretierten Annäherungen anderer geht er sofort zur Vorwärtsverteidigung über – kritisch, gereizt, missgünstig und missmutig, neidisch, eifersüchtig, beleidigt.

Auf der vierten Systemebene, der Handlungsebene, fügen sich Gefühl, Gedanke und Verhalten zu einem Copingverhalten zusammen, das im günstigen Fall eine kompetente Wehrhaftigkeit ist – und im ungünstigen, leider häufigeren Fall ein Kampf gegen virtuelle Windmühlenflügel, die nur subjektiv existieren.

Der Mensch als dieses System befindet sich in Wechselwirkung mit seiner beruflichen Umwelt.

Die Wirkung seiner Aktionen auf Organisation / Betrieb / Team bleibt nicht aus.

Die Antwort ist eine Fortsetzung und Bestätigung der durch seine Wahrnehmung und Interpretation konstruierten Wirklichkeit, als *self fullfilling prophecy*.



KONZEPT UND PRAXIS DES STRATEGISCHEN COACHINGS

Andererseits gehen von seiner betrieblichen Umwelt auch Anreize aus, die in ihm Wünsche wecken bzw. ihn die gegenwärtige Frustration früherer Bedürfnisbefriedigung spürbar machen.

Ein Teufelskreis der Eskalation ist entstanden, in dem der eigentliche Auslöser – der neue Chef – nicht mehr als Hauptakteur imponiert.

Äußeres und inneres System sind in Veränderung begriffen mit der durch diese Eskalation ausgelösten Krise, die auf die ganze Abteilung übergegangen ist.

Die Fortdauer von Systemen hängt von zwei gegenläufigen Eigenschaften ab:

Stabilität, um nicht durch veränderungsintendierende Kräfte aufgelöst zu werden.

Flexibilität, um nicht durch unaufhaltsame Änderungen zugrunde zu gehen.

Die Abteilung und ihr Leiter befinden sich in diesem polaren Spannungsfeld.

Betrachten wir uns das noch einmal anhand der Funktionsbereiche des Klienten.

Unser Klient wird nach dem Mitarbeitergespräch in eine Situation gebracht, in der er entscheiden muss und ihm gleichzeitig eine Entscheidung nahegelegt wird, die identitäts- und existenzgefährdend ist.

Bis dahin hatte er alles gut im Gleichgewicht. Ausgeglichene Beziehungen zum Vorgesetzten, zu Mitarbeitern, Kunden. Gute Leistung seiner Abteilung. Gutes Klima in der Abteilung und gute Zusammenarbeit.

Jetzt liegt es in allen Funktionsbereichen im Argen. Er ist in einem Ausnahmezustand, in dem ihn, der sonst alles mit Vernunft regelte, Gefühle beherrschen, die sein Denken zu falschen Annahmen führen und seine Entscheidungen stets suboptimal machen.

Sein Handeln ist durchgängig suboptimal:

- Sein Umgang mit seiner Aufgabe wurde fehlerhaft.
- Sein Umgang mit seiner Karriere ist sträflich, denn er macht sich alle zu Gegnern.
- Sein Umgang mit sich selbst ist im Ansatz nicht schlecht, denn er kämpft um den Erhalt seiner Domäne – doch wie er dies macht, ist selbstschädigend.
- Sein Umgang mit seinen Kollegen und Mitarbeitern ist unangemessen gegnerisch.
- Sein Umgang mit seinem Vorgesetzten ist teilweise richtig – er geht in die Auseinandersetzung – aber es fehlt das parallele Angebot der Kooperation.

Das bestmögliche Ziel formulieren

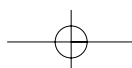
Wie wir den Sachverhalt kennengelernt haben, erscheint die bisherige Analyse einseitig und unvollständig. Ist das wirklich nur ein individuelles Problem? Ist es wirklich nur seine Aufgabe, Änderung herbeizuführen? Oder sollte nicht vielmehr das Team, die Abteilung zuständig sein und mit einbezogen werden?

Weshalb bleibt der Verursacher, der neue Chef, außen vor? Müsste man von einer leitenden Person nicht verlangen, die Situation analysieren zu können und so vorzugehen, dass Wirkung und Nebenwirkung ihrer Aktion in einem für das Unternehmen förderlichem Verhältnis zueinander stehen?

Kann nicht die Personalabteilung die Lösung dieses Problems zu ihrer Aufgabe machen?

Oder sollte mein Klient gar zum Betriebsrat gehen?

Beantworten müssen wir diese Fragen nicht, aber sie sollten gestreift werden.



Wir konzentrieren uns auf folgendes:

1. Eine gute Lösung erfordert eine Veränderung des Systems, zumindest in dem Sinne, dass der neue Produktpartenleiter und mein Klient in ein neues Gleichgewicht gelangen. Alle anderen Problembereiche sind sekundär entstanden.
2. Eine insgesamt beste Lösung und ein insgesamt bester Lösungsweg kann nicht mein Thema sein. Denn entscheidend ist, wer mit welchem Anliegen und welchen Einflussmöglichkeiten mir welchen Coachingauftrag gibt. Mein Auftraggeber ist mein Klient – und sein Auftrag ist, wieder zu einem möglichst ebenso guten Gleichgewicht im betrieblichen System zu finden wie zuvor.

Wäre das Unternehmen Auftraggeber, so könnten Gespräche mit dem neuen Chef, mit dem Stellvertreter stattfinden – vorausgesetzt, es ginge um eine begrenzte aktuelle Problemlösung.

Will das Unternehmen aber künftig solche – wie wir wissen, immensen und zu eklatanten finanziellen Verlusten für die Firma führenden – Reibungen verhindern, ohne die gerade eingekaufte Schlagkraft des neuen Produktpartenleiters zu schmälern, so könnte eine Systemanalyse dazu führen, dass z. B. dieser prinzipiell vorhersagbare Crash

- a) prognostiziert,
- b) abgepuffert und
- c) in eine ressourcen-utilisierende, ergebnissteigernde Neuorientierung des betroffenen Teilbereichs übergeleitet wird.

Wir bleiben bei meinem Auftrag:

Die Systemdiagnose ist abgeschlossen, das Ziel ist formuliert.

Eine systemtheoretische Beschreibung der Situation skizziert Abbildung 3.

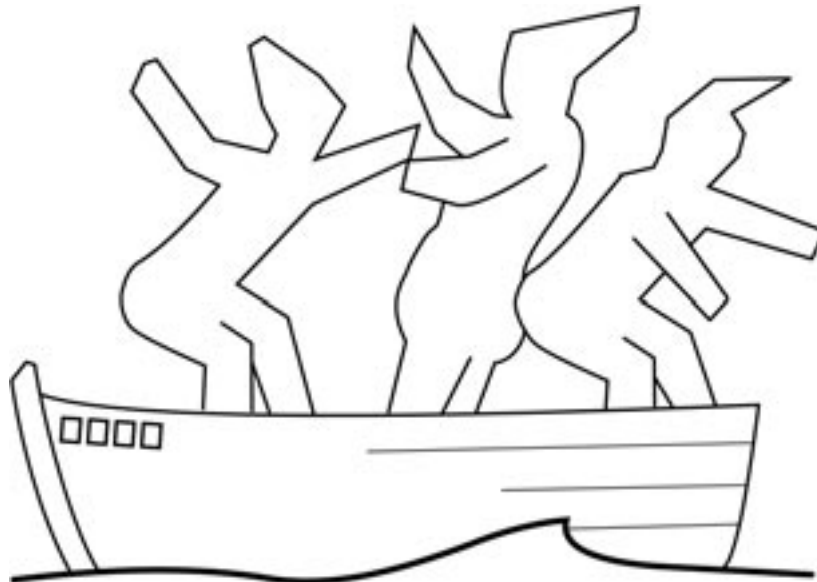


Abb. 3: Für sich und gegen die anderen kämpfen



KONZEPT UND PRAXIS DES STRATEGISCHEN COACHINGS

- Alle stehen in einem Boot (wenn sie sitzen würden, wäre es einfacher, aber es gibt keine Sitzplätze).
- Einer schubst den anderen.
- Dieser kämpft verzweifelt um sein Gleichgewicht, um nicht aus dem Boot zu fallen.
- Dadurch bringt er seinen Kontrahenten ebenso wie den Rest der Mannschaft aus dem Gleichgewicht.
- Nun muss sein Kontrahent ebenfalls um sein Gleichgewicht kämpfen und macht dies, indem er gegen den um sich Schlagenden vorgeht.
- Dieser kommt noch mehr aus dem Gleichgewicht – und versucht wieder, dieses herzustellen, indem er andere aus dem Gleichgewicht bringt usw.

Ich möchte an dieser Stelle kurz den Unterschied zwischen „systemisch“ und „systemtheoretisch“ erläutern: Der systemische Ansatz ist bekannt von der Familientherapie her. Der Symptomträger wird nicht als die eigentlich gestörte, zu behandelnde Person betrachtet. Vielmehr wird davon ausgegangen, dass das System gestört ist und dessen Störung behoben werden muss. Deshalb wird keine ausführliche individuelle Diagnostik des Symptomträgers durchgeführt und es werden auch keine individuumbezogenen Interventionen geplant.

Der hier vertretene systemtheoretische Ansatz greift die systemische Denkweise auf, betrachtet aber nicht nur den Betrieb bzw. die Betriebsabteilung als System, sondern führt auch eine detaillierte Systemanalyse des einzelnen Menschen – diesen wiederum als eigenes System betrachtend – durch. Der damit verbundene ständige Perspektivenwechsel führt zu einer Optimierung der Lösung und eröffnet zusätzliche Lösungsmöglichkeiten.

In unserem Fall heißt die Lösung: das eigene Gleichgewicht herstellen, ohne die anderen in bedrohlichem Ausmaß aus dem Gleichgewicht zu bringen.

Was bringt den Kontrahenten aus dem Gleichgewicht?

- Absinken der Leistung eines Bereichs, für den er zuständig ist
- Zweifel an der Qualität seiner Führung
- Gegner im eigenen Arbeitsfeld

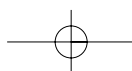
Was bringt den Klienten ins Gleichgewicht?

- sich auf seine Aufgabe konzentrieren
- gute Zusammenarbeit mit seinem Stellvertreter
- gute Zusammenarbeit mit den ihm unterstellten Mitarbeitern
- gute Zusammenarbeit mit dem Großkunden und
- gute Zusammenarbeit mit dem neuen Chef
- und das alles aus einem Selbstgefühl des eigenen Werts und der eigenen Kompetenz heraus.

Der letzte Punkt muss operationalisiert werden. Dazu fragen wir:

Welche Handlungen meines Klienten bringen den neuen Chef ins Gleichgewicht?

- uneingeschränkte Kooperationsbereitschaft signalisieren





- dessen Führungsanspruch akzeptieren und Loyalität anbieten und zeigen
- kontinuierliche Information über das Fortschreiten der Entwicklungsarbeit und insbesondere über das sehr gute Gedeihen der Zusammenarbeit mit dem Kunden geben
- innerlich mit ihm versöhnen; seine sympathische und schätzenswerte Seite wahrnehmen und positiv darauf eingehen.

Dies ist bereits ein sehr umfassendes Interventionsprogramm, das mit großer Wahrscheinlichkeit greift – wenn es konsequent und kompetent durchgeführt wird.

Die Lösung: Der Weg vom Problem zum Ziel

Es bleibt nur noch eine Aufgabe für den Coach: das *Wie?* besprechen:

Das neue Handeln darf kein „Tun, als ob“ sein – während er den neuen Chef weiter hasst, ihm freundlich ins Gesicht tun. Vielmehr muss eine emotionale Überwindung stattfinden: echte Versöhnung, echte Kooperationsbereitschaft und echte Loyalität.

Und natürlich darf keine Unterwürfigkeit da sein: ein selbstbewusster Gesprächspartner sein, weder als Rivale bedrohlich noch als dünnes Hemd verachtet. Die eigene Power gibt dem Individuum Selbstbewusstsein und dem System eine geschätzte Ressource.

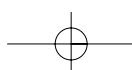
Und was tun, wenn die neue Strategie zu neuen Problemen führt?
z. B. wenn der neue Chef sich unfair verhält?

Hier heißt die Devise:
Punktuell wirksam wehrhaft sein, um anschließend wieder Kooperation anzubieten.
Wenn ich mich erfolgreich gewehrt habe, brauche ich nicht nachtragend sein.
Mit diesem Interventionsprogramm kann ich meinen Klienten verabschieden.
Er weiß, was er wie tun kann und er hat sich dazu entschlossen – mit Herz und Verstand. Es wird gut gehen.

Ergebnis des Coachings

Vier Wochen später ein kurzes Evaluationsgespräch:
- Die Abteilung schnurrt wieder.
- Der Stellvertreter hat sich wieder in seine Rolle eingefunden.
- Das Klima hat sich rasch wieder gebessert, ist sogar besser als zuvor.

Und der neue Chef? fragen Sie mich:
Auch er schnurrt – wie ein Kater. Die Zusammenarbeit läuft sehr gut, der persönliche Kontakt ist getragen von Vertrauen und Respekt. Es zeichnen sich gute Perspektiven gemeinsamer Projekte im Schulterschluss der Giganten ab. Mein Klient berichtet, dass er in diesen vier Wochen die wichtigsten Erfahrungen seines Lebens gesammelt hat, in ei-





KONZEPT UND PRAXIS DES STRATEGISCHEN COACHINGS

ner noch nie da gewesenen Intensität des Erlebens, mit größten Ängsten und größtem Mut, mit einem wundersamen Gefühl des Gelingens – Erfolg, ohne dass einer verlieren musste.

Ihm hat sich eine völlig neue Dimension der Wahrnehmung beruflicher und persönlicher Interaktion und Kommunikation eröffnet. Und er hat die Erfahrung gemacht, dass er in der Lage ist, sich dieser Dimension zu bedienen. Ein Ressourcengewinn, den er nicht missen will.

Ein Jahr später war nicht mehr der intensive Erlebensprozess im Mittelpunkt des Berichts, sondern die betriebswirtschaftliche Gegenwart mit der zwischenzeitlich eingefahrenen Ernte, dem gut laufenden Arbeitsprozess und der trotz widriger allgemeiner Wirtschaftslage guten Zukunftsperspektive – individuell und betrieblich.

Coaching unternehmerischen Handelns

Zunächst hat der Unternehmer eine Vision: Er will ein Unternehmen so erfolgreich wie möglich machen.

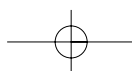
Nach außen verfolgt er unternehmerische Strategien:

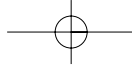
Er baut ein umfassendes Informationsnetz auf, das es ihm ermöglicht, kurz- und mittelfristige Prognosen der allgemeinen wirtschaftlichen und politischen Tendenzen zu stellen, die günstig oder ungünstig auf sein Vorhaben einwirken können. Er sorgt auch für informelle persönliche Kontakte zu Wissens- und Entscheidungsträgern, um rechtzeitig über anstehende Veränderungen der wirtschaftlichen Situation informiert zu sein. Er besorgt sich die Unterstützung wichtiger gesellschaftlicher Kräfte, die sonst vielleicht andere Vorhaben präferieren würden. Er ortet und analysiert Gegenkräfte (wirtschaftlich oder gesellschaftlich), die prinzipiell oder konkret gegen sein unternehmerisches Vorhaben zu Felde ziehen, und entwickelt Neutralisierungsstrategien, um deren Aktivitäten oder die Wirkung von deren Aktivitäten zu hemmen. Er macht sein Unternehmen und dessen Produkt so bekannt, dass dessen Attraktivität und Qualität maximal im Bewusstsein nicht nur potenzieller Kunden, sondern großer Teile der Bevölkerung verankert wird. Er hält die hier genannten Strategien aufrecht und optimiert sie laufend. Er delegiert vertrauensvoll und würdigt aufmerksam die Umsetzung der Delegation.

Dazu bringt er als Ressourcen Wissen, Erfahrung und Können mit, die ihm helfen, diese Ziele zu optimieren.

Nach innen entwickelt er Führungsstrategien:

- Er baut die optimale Unternehmensstruktur auf, durch die Ressourcen so effektiv, so zielführend und so ökonomisch wie möglich eingesetzt werden können.
- Er definiert das erforderliche Kompetenzprofil der Unternehmensbereiche, des Bereichsteams und der Teammitglieder.
- Er entscheidet, welche Rohmaterialien erforderlich sind, mit welchen Verfahren gearbeitet wird, um das gewünschte Produkt so herstellen zu können, dass seine Marktchance maximiert wird.





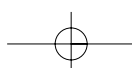
- Er sorgt dafür, dass Bereiche und Teams ihre speziellen Aufgaben maximal erledigen und durch Vernetzung synergetisch ihre Leistung steigern.
 - Er sorgt für die Auswahl der für das eigene unternehmerische Vorhaben besten Bewerber, für deren optimale Einarbeitung, für ihre laufende Weiterqualifizierung, für ihre dauerhafte Identifizierung mit dem Unternehmen und dessen Zielen.
 - Er schafft eine Unternehmenskultur, in der Mitarbeiter Kreativität und Produktivität entwickeln, so dass Interesse für den Arbeitsprozess entsteht, sich Spaß am Arbeiten entwickelt, die berufliche Tätigkeit im Unternehmen bedeutsam zum Lebenssinn beiträgt, insofern persönliche Wertschöpfung und auch ein individuelles berufliches Vorankommen empfunden wird.
 - Er sorgt top-down für Integrität im zwischenmenschlichen Umgang, so dass auch emotionale Bedürfnisse der Mitarbeiter durch vermeidbare Klimaverschlechterung nicht chronisch frustriert werden.
- Dies schafft er, indem er neben seiner zielorientierten Energie und Willensstärke ein Gefühl entwickelt, wieviel er durch sensible Pflege des Zwischenmenschlichen zu einer Multiplikation des Unternehmensertrags beitragen kann.

Seine unternehmerischen Fähigkeiten sind daher dialektisch zwischen jeweils zwei Polen zu definieren und seine wichtigste Fähigkeit ist, sowohl situationsbezogen in Sekundenschnelle als auch weitblickend die Balance zwischen beiden Polen herzustellen. Das kann im raschen Pendeln zwischen den Polen oder im Kurshalten bestehen:

- Er hat einerseits eine Vision, andererseits eine klare Sicht der Realität, aus der er Chancen und Barrieren prognostiziert.
- Er verlässt sich unbeirrbar auf sein Urteil und sein Gespür, ist andererseits aber empfänglich für Feedback und neue Informationen, die dringend eine Richtungskorrektur als ratsam erscheinen lassen.
- Er geht als Pionier ins Neuland und hütet als Konservator die Kernessenz des Firmenerfolgs.
- Er geht an die Grenzen, überschreitet Grenzen und hütet diese zugleich.
- Er hat Willens- und Durchsetzungskraft, aber auch die Fähigkeit zur Anpassung an unveränderliche Begebenheiten.
- Er scheut nicht vor harter Konfrontation zurück, versetzt sich andererseits in den Gegenüber und versteht ihn.
- Er bietet stets Kooperation an, reagiert aber wirksam auf nichtkooperatives Verhalten.
- Er ist wehrhaft und er kann Frieden schließen.
- Er kann gewinnen und kann verlieren.
- Er kann überzeugen und lässt sich überzeugen.
- Er ist ein ständig Lernender und ein begeisternder Lehrer.
- Er kann alles geben und sich stets wieder völlig regenerieren.

Aus dieser Dialektik ergibt sich seine integrative Kraft:

Er verbindet sein Unternehmertum mit den materiellen und strukturellen Ressourcen des Unternehmens und mit den individuellen und Team-Ressourcen seiner Mitarbeiter zu einem sich ständig optimierenden und weiterentwickelnden erfolgreichen System.





KONZEPT UND PRAXIS DES STRATEGISCHEN COACHINGS

Ich meine, dass diese abstrakten und globalen Eckwerte sich gut mit Ihren Definitionen verbinden lassen. Während ich auf der Ebene der Strategien formuliert habe, sind Sie auf die Ebene der Interventionen gegangen.

Welche besondere Betonung erfährt nun das **Coaching unternehmerischen Handelns** im Vergleich zu allgemeinem Coaching?

Es gibt mehrere Bilder für den Unterschied:

- Führerschein machen versus Aufstieg in die Kategorie des Formel-1-Rennens
- Gymnastikstunde am Balken versus Training am Hochseil

Der Tätigkeitsraum ist um ein vielfaches komplexer. An die erforderlichen Kompetenzen werden mehrfach höhere Anforderungen gestellt. Es sind qualitativ völlig andere Fähigkeiten erforderlich als bei nicht-unternehmerischer Tätigkeit.

Die Toleranzgrenzen für die Qualität unternehmerischen Handelns sind sehr viel enger.

Der Coach des Unternehmers

zeichnet sich dadurch aus, dass er diese Besonderheiten unternehmerischen Handelns ständig vor Augen hat. Sein eigenes Denken muss sich in unternehmerischen Dimensionen bewegen. Seine Diagnostik muss diesen verfeinerten Maßstab anlegen.

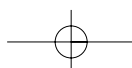
Seine Kreativität und Intuition muss der des Coachee entsprechen – zumindest sich auf dem gleichen Niveau bewegen. Er muss in sich den mentalen Vorstellungsraum unternehmerischen Schaffens eröffnen können – oder zumindest durch die Anregungen des Coachee dazu in der Lage sein.

Und er muss mit den narzisstischen Bedürfnissen und Ängsten des Unternehmers so umgehen können, dass dieser ohne Selbstwertverlust mit ihm arbeiten kann, oder besser: so, dass Coaching trotz Problemanalyse sofort zu einem Zuwachs an Selbsteffizienz-erfahrung führt.

Der **Coachingprozess** entspricht darüber hinaus dem des *Strategischen Coachings*, wie es von unserer coaching academy gelehrt und praktiziert wird: Umsetzung einer wissenschaftlichen Theorie in ein effizientes diagnostisches Verfahren mit optimierten Lösungsfindungen, individuell auf die Persönlichkeit des Coachees und die Besonderheiten des Unternehmens zugeschnitten. Professionelle Exzellenz und langjährige Erfahrung des Coachs gewährleisten maximalen Nutzen für Unternehmer und Unternehmen zugleich.

Der **Inhalt des Coachings** wird einerseits durch die unternehmerische Aufgabe (Problem), durch die Person des Coachees und andererseits durch das Konzept des *Strategischen Coachings* vorgegeben. Der flexible Perspektivenwechsel des Coachs führt vom Bestätigen der Sicht des Coachees überraschend zum Hinterfragen und Konfrontieren – und danach zum Ringen um eine im Moment neu erfundene dritte Perspektive, die in der Regel der Lösung entspricht.

Durch die unbequeme Intervention hat der Coach die Funktion eines **Katalysators**, der die Kreativität des Unternehmers anregt, sodass dieser die beste Lösung findet – und





lernt, künftig auch ohne Coach (sondern durch inneres Selbstcoaching) sein unternehmerisches Handeln zu optimieren.

Betrachten wir **zusammenfassend** die breit gestreuten Anwendungsmöglichkeiten *Strategischen Coachings*, so können wir nachvollziehen, dass dieses die Chance für Unternehmen und Führungskräfte birgt, zu Effizienzsteigerungen zu gelangen, die ohne größere Investitionen möglich sind: Ertragssteigerung für alle Beteiligten, Personen und Unternehmen.

Im Gegensatz zu Trainings verschiedener Zielrichtung steckt die nachhaltige Auswirkung der Maßnahme bereits im Ansatz des *Strategischen Coachings*: Die individuelle Optimierung zugunsten Unternehmen und Person. Die kurz- bis mittelfristige Begleitung der Optimierungsschritte gewährleistet das angestrebte Outcome.

