

Serge K. D. Sulz

Einführung und Überblick

Wem gehört die Zukunft? Auf alle Fälle dem Coaching von Führungskräften und den gecoachten Führungskräften!

Das ist die Quintessenz der hochkarätigen Beiträge in diesem Buch. Eine sorgfältige Analyse der Probleme in den Führungsetagen und bestechende Lösungsvorschläge kennzeichnen die Beiträge der Autoren, die aktuelle Wirtschaftsprozesse kennen wie ihre Westentasche.

Hier wird nicht professoral gelehrt, sondern aus dem „Labor“ des modernen Managements berichtet. Aus ihrer praktischen Erfahrung heraus schreiben die Autoren über die ebenso vielfältigen wie kreativen Lösungsansätze in ihren Unternehmen. Wir erkennen leicht, dass einerseits Persönlichkeiten und andererseits die Unternehmenskulturen den Lösungsprozess definieren. Beides lässt sich nicht herbeizaubern, sondern muss erwachsen.

Betrachten wir die Konzepte, die Training, Counseling und Coaching in den letzten zwanzig Jahren zugrunde lagen, so waren bisher oft die Vorlieben der Unternehmens- oder Personalführung weichenstellend. Während in anderen Bereichen die Wissenschaften, die Empirie und die rationalen Analysen der Praxis regierten, gaben sich hier irrationale Traditionen und qualifizierte Forschung die Hand. Man denke nur daran, wie lange sich die völlig invalide Graphologie noch gehalten hat!

Doch ebenso wie in der Medizin müssen wir akzeptieren, dass eine Methode nicht nur durch ihre geprüfte Effektivität Wirkungen entfaltet, sondern auch durch den Glauben an diese Methode. Wir haben heute Moden und Trends hinter uns gelassen wie NLP und Systemisches Aufstellen, die sicher durch den Glauben an sie wirkten. Unsicher ist, ob auch systematische Effekte dabei waren. Auf alle Fälle gingen sie in die Historie der Managementtrainings ein.

Im Bereich des Coachings konnten sie sich nicht entfalten. Hier ist weiterhin valide Effizienz Trumpf. Viele Coachingansätze sind empirisch gewachsen und begründet. Nur wenige folgen einem ganzheitlichen konzeptionellen und theoretischen Verständnis.

In diesem Buch soll nur eine theoretische Konzeption beispielhaft beschrieben werden, die den aktuellen Wissensstand schulenübergreifend reflektiert (siehe die Beiträge von Sulz und Hauke). Dieser Ansatz gründet auf den neuesten neurobiologischen und biopsychologischen Forschungen einerseits und auf einer modernen Systemtheorie, die die früheren systemischen und individuellen Perspektiven gewinnbringend miteinander verbindet. Weder wird das System zugunsten des Individuums ausgeblendet, noch das Individuum zugunsten des Systems in der Analyse vernachlässigt. Vielmehr wird ihrer Wechselwirkung in vollem Umfang Rechnung getragen und somit eine integrative ganzheitliche Sicht erreicht.

Anhand von eigenen Zusammenfassungen der Autoren dieses Buchs geben wir hier einen kurzen Überblick über die Beiträge:

Martin Hibs (Carl Zeiss AG) sieht Coaching als „Leitseil im Hochgebirge“ – und die Aufgabe von Coaching in der Professionalisierung von Management. Er erinnert daran, dass Coaching als Personalentwicklungsinstrument in Deutschland Ende der 80er Jahre des 20. Jahrhunderts bekannt wurde. Die Carl Zeiss AG begann Mitte der 90er Jahre damit, Coaching zur Stützung ihrer Führungskräfte zu nutzen, nachdem im Verlauf grundlegender Restrukturierungen intensive Führungswechsel vollzogen wurden. Hibs berichtet über eine 2002 durchgeführte Befragung von Führungskräften zum Thema Coaching, die aktuelle Managementsituation analysieren, die erlebten Wirkungen von Coaching evaluieren und Anregungen der Führungskräfte aufgreifen sollte. Ergebnis: Vor dem Hintergrund dieser positiven Resonanz wird es das Ziel der Führungskräfteentwicklung bei Carl Zeiss sein, Coaching als eine von mehreren Möglichkeiten nicht nur beizubehalten, sondern um weitere Einsatzfelder auszubauen.

Martina Oberwelland (Microsoft Deutschland GmbH) berichtet über die Verankerung des Coachings in der Unternehmenskultur ihrer Firma. Das Angebot bei Microsoft gilt für alle Mitarbeiter und hat inzwischen einen unvergleichlich hohen Stellenwert erlangt. Während in manchen Firmen die Inanspruchnahme von Coaching häufig noch als Eingeständnis eigener Defizite oder Misserfolge gewertet wird und die Erfolgswilligen deshalb eher Angst davor haben, ist die Nachfrage bei Microsoft sehr groß. Coaching ist dort eine anerkannte, ja erwünschte Stufe auf der Karriereleiter.

Eva Strasser und **Anke Vornhusen** (STRASSER & STRASSER Unternehmensberatung AG) zeigen anhand eines realen Fallbeispiels unter dem Motto „Zwischen Veränderungslust und Veränderungslast“, wie Führungskräfte beim Management der strategischen Neuausrichtung unterstützt werden können. Zuerst beschreiben sie die Aufgaben der Führung bei der strategischen Neuausrichtung einer großen Stadtparkasse und die Coachingarbeit ihrer Unternehmensberatungsgesellschaft. Neben dem Coaching des Vorstands bei allen Kommunikationsaufgaben umfasste ihre Beratungsarbeit in dem beschriebenen Projekt die Gestaltung der Kommunikationsstrategie, das Training der Führungskräfte im „Führen in Veränderungsprozessen“ sowie die Entwicklung und Implementierung eines Web-basierten Portals zur Kommunikation und Steuerung der strategischen Neuausrichtung.

Josef Zellner (DAB Bank AG) referiert in seinem klugen Beitrag über emotionale Grenzen der Vernunft und über das Coaching als Möglichkeit zur Vermeidung emotionaler Fehlentscheidungen.

In seinem wirtschaftswissenschaftlichen Diskurs erklärt er, dass die Lockerung der „Rationalitätsannahme“ in der Neuen Institutionenökonomie gegenüber der neoklassischen ökonomischen Theorie zweifellos zu beachtenswerten Fortschritten geführt hat. Erst dadurch, dass die Rationalitätsannahme weiter geöffnet wird und die „Emotionsgrenzen“ des menschlichen Wahrnehmungs- und Informationsverarbeitungsapparats angemessene Berücksichtigung finden, lassen sich Willensschwäche, Referenzpunktbezogenheit usw. erklären – Phänomene also, die unter dem Begriff der „Entscheidungs-

EINFÜHRUNG UND ÜBERBLICK

anomalien“ subsummiert werden. Der Autor unternimmt diesen Versuch der Öffnung unter Rückgriff auf evolutionspsychologische Erkenntnisse. Demnach lässt sich Coaching als „Institution zur Verbesserung der Entscheidungsqualität von Managern“ interpretieren.

Max Neumeier (BMW AG) führt ein eindringliches Plädoyer für ein Engagement gegen die „Normopathie in der Weiterbildung“ und für die Anerkennung von Komplexität als Chance zur Erneuerung in der Weiterbildungslandschaft.

Zunächst untersucht er kritisch den (geringen!) Langzeiteffekt von Trainings, die in homogenen Berufsgruppen durchgeführt werden. Als Kontrast dazu setzt er die Individualisierung der persönlichen Entwicklung und Weiterbildung. Ihr liegt einerseits eine Optimierung in Richtung der Person zugrunde; andererseits muss sie belegen, dass der wesentliche Optimierungsgewinn zugunsten des (zahlenden) Unternehmens entsteht. Da das Coaching per se in diese Zukunftskategorie der individualisierten Entwicklungs- und Weiterbildungsmethoden gehört, ja geradezu der Inbegriff derselben ist, kommt ihm ein sehr hoher Stellenwert zu.

Peter T. Arndt (will anonym bleiben) schreibt über die Erscheinung des „Narzissmus im Management“. Narzissmus als die Selbstbezogenheit des Einzelnen, die früher oder später auf Kosten der anderen gehen kann, ist eine starke Triebkraft, die zu enormen Leistungen motiviert und deshalb besonders häufig bei Führungskräften aufzufinden ist.

Arndt weist nach, dass der Erfolg von Unternehmen, von Organisationen des Non-Profit-Bereichs und der gesamten Gesellschaft durch den Narzissmus ihrer Entscheidungsträger in zunehmendem Maß negativ beeinflusst wird. Das übersteigerte Bedürfnis von Führungskräften nach Anerkennung und Bewunderung äußert sich in Form prestigeträchtiger Investitionen, einer Anhäufung von Statussymbolen und einer dysfunktionalen Führung nach innen. Dies kann besonders in wirtschaftlichen Krisenzeiten existenzbedrohend wirken. Es ist schwer, den Punkt zu identifizieren, an dem diese Kraft beginnt, dem Unternehmen zu schaden. Dann liegt eine zu behebbende Störung vor.

Der Umgang mit narzisstischen Störungen bei Führungskräften ist ein langwieriger Prozess – der allerdings sowohl für den Einzelnen als auch für den Erfolg von Unternehmen und den Erhalt unserer Wirtschaftsordnung unabdingbar ist. Die Führungskraft selbst nimmt bei sich in der Regel dieses Wesensmerkmal nicht wahr und leidet daher auch nicht darunter. Deshalb muss Personalentwicklung dieses Phänomen sichtbar und veränderbar machen. Der Autor zeigt, wie intelligente Unternehmen schon früh die notwendigen strukturellen Vorkehrungen treffen können.

Serge K. D. Sulz (Coaching Academy der CIP GmbH) geht in medias res. Er beschreibt das Konzept und die Praxis des Strategischen Coachings, so dass der Ansatz, das Ziel und das Vorgehen gut nachvollziehbar werden. Es geht um einen einfachen Problemlöseprozess unter Verwendung komplexer Variablen, bei dem die störenden Energien als Kraft für die Lösung genutzt werden. Wie wichtig – auch bei rein wirtschaftlichen Entscheidungen – die Variable Mensch dabei ist, wird sehr deutlich. Das Strategische Coaching ist ein perfektes Instrument, um die gedanklichen und emotiona-

len Verstrickungen des Entscheidungsträgers zu entflechten und die Entscheidungssituation klar werden zu lassen.

Gernot Hauke (Coaching Academy der CIP GmbH) stellt in seinem Beitrag die Herausforderung starker Dauerbelastungen heraus: Diese sieht er als Navigation durch Wertorientiertes Strategisches Coaching – und zeigt auf, wie Manager ihr inneres Gleichgewicht wahren und gleichzeitig wichtige Unternehmensziele verwirklichen können. Er beschreibt, wie diese zentrale Anforderung an Selbstregulation im Strategischen Coaching systematisch untersucht, gefördert und erweitert wird. Die Arbeit mit persönlichen Werten dient dabei einer Kurskorrektur, die nicht nur die Selbstregulation verbessert, sondern auch Blockaden in der zielführenden Regulation des sozialen Systems zu beseitigen vermag. Das Vorgehen wird an Hand eines Fallbeispiels aus der Coachingpraxis entwickelt.

Werner Vogelauer (Trigon Entwicklungsberatung) stellt Ganzheitliches Coaching als umfassendes Konzept zur Begleitung von Menschen und Teams vor. Er beschreibt es als eine Form der integrativen Wahrnehmung und Arbeit mit dem Coachingkunden mit verschiedenen Ebenen des Prozesses und Aspekten der Persönlichkeit. Er setzt das Rollenkonzept ein und definiert sieben Basisprozesse des Coachings. Der Blick auf Ethik und Menschenbild sollen helfen, eine effektive und angenehme Coachingarbeit zu leisten. Diese Betrachtungen münden in acht Kompetenzen des Coachs, die eine holistisch-umfassende Vorgehensweise im Coaching abbilden.

Irmgard Wallner (Siemens SQT) erklärt, warum sich Gruppencoaching im Siemens-Konzern zu einem gern und häufig genutzten Angebot für Führungskräfte unterschiedlicher Ebenen entwickelt hat. Die Autorin sieht darin eine ideale Antwort auf die Fragen vieler Führungskräfte: Sie stellt die Ziele, Bedingungen und Vorteile des Gruppencoachings vor und zeigt – im Vergleich mit anderen Coachingmethoden – auch die Grenzen dieses Konzepts auf. Außerdem beschreibt sie, welche Themen von den Führungskräften eingebracht werden und mit welchen Methoden an Lösungen und Klärungen gearbeitet wird.

Christopher Rauen (Universität und Fachhochschule Osnabrück) reflektiert die Zukunftsperspektiven des Coachings und geht auf absehbare Entwicklungen, Risiken und Chancen ein. Er berichtet, dass vor dem Hintergrund der sich verschärfenden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in vielen Unternehmen generelle Weiterbildungsmaßnahmen gekürzt werden, während individuelle Maßnahmen wie Coaching weiter an Bedeutung gewinnen. Dadurch, so seine Beobachtung, kommt es in der gesamten Beratungsbranche zu erheblichen Verschiebungen, von denen insbesondere die hoch qualifizierten, erfahrenen Coachs und deren Ausbildungen profitieren dürften. Er weist darauf hin, dass neben Strategie- und Karriereberatungen verstärkt Expertenwissen von den Coaches gefordert wird und daher Qualitätsaspekte immer mehr in den Vordergrund drängen.

Helmut Schäfer (Helvetia Versicherungen AG) will (Denk-)Traditionen brechen und Denkmuster auf den Kopf stellen – durch einen bewussten Perspektivenwechsel in

EINFÜHRUNG UND ÜBERBLICK

der betrieblichen Kommunikation. Er konstatiert, dass sich die funktionale Differenzierung in Wirtschaftsunternehmen immer mehr ausweitert und Teilsysteme wie Ressorts und andere Organisationseinheiten rasch zusätzliche Wissenskompetenzen erhalten. Gleichzeitig verschärft sich die Notwendigkeit, in interdisziplinären Teams an hoch komplexen Aufgabenstellungen zu arbeiten. Der Autor fragt, wie Kooperation funktioniert, und gibt mit seinem Kommunikationscoaching „PerspektivenWechsel“ eine einleuchtende Antwort. Mit Hilfe eines Coachs lässt er die Teilnehmer einer Projektgruppe sich in verschiedenen Wahrnehmungspositionen begegnen. Dabei lernen sie unterschiedliche Gedankenmodelle kennen – und die Fähigkeit, „in den Schuhen des jeweils Anderen zu stapfen und die eigenen und fremden Denkpositionen zu einem tatsächlich neuen, innovativen Projektergebnis zu verknüpfen.“

Iлона Zecher-Dean (GZS Gesellschaft für Zahlungssysteme mbH) schreibt über die Erfahrungen mit verschiedenen Formen von Coaching als Instrumente der Management- und Mitarbeiterqualifizierung in ihrem Unternehmen. Ausgangspunkt ist die Idee, dass nicht nur das höhere Management, sondern auch andere Zielgruppen in einem Unternehmen von Coaching profitieren können und sollen. Sie identifiziert die Voraussetzungen für effektives und wirtschaftliches Coaching: Es muss auf konkrete Anlässe bezogen und am Bedarf orientiert angeboten werden und integral zur allgemein gültigen Unternehmenskultur passen. Denn Coaching, so ihre Erfahrung, wird vom Management und den Mitarbeitern erfahrungsgemäß nur dann angenommen, wenn es allseits positiv besetzt ist.

Friedrich Strobusch (Siemens Business Services) beschreibt das ‘Projekt-Atom’ als Weiterentwicklung des soziometrischen Konzepts des „Sozialen Atoms“ beim Expertencoaching im Projektumfeld. Diese Methode nutzt das Denken der Projektbeteiligten in Organisationsstrukturen und betrachtet die Qualität von Beziehungen und von Störungen zwischen den Projektbeteiligten. Optional kann es mit einer Betrachtung der Rollen und Teamstrukturen verknüpft werden. Der Autor verweist darauf, dass das ‘Projekt-Atom’ bei SBS schon in über hundert Coachingsituationen (in deutscher und englischer Sprache) mit Coachees aus zehn Ländern zu 98 Prozent das Feedback „sehr nützlich“ erhalten hat. Er beschreibt die Regeln, die Vorgehensweise, die Möglichkeiten der Exploration und Folgearbeit sowie die Wirkfaktoren des Konzepts.

Andreas Bruch (Siemens Business Services) berichtet über die Personalentwicklung und das Coaching für Projektmanager bei SBS Deutschland. Dort wird in den letzten Jahren ein massiver Veränderungsprozess vorangetrieben – hin zu einer Kultur, in der das Management von Großprojekten als attraktive Alternative zur normalen Linienkarriere etabliert wird.

Der Autor zeigt auf, dass sowohl die Anforderungen als auch die Handlungsmöglichkeiten und Verantwortlichkeiten der im Projektmanagement tätigen Mitarbeiter stark erweitert wurden – und dass dies zu einem neuen Rollenverständnis, zu veränderten Arbeitsmethoden und Interaktionen sowie zu neuartigen Belastungen geführt hat. Er stellt nicht nur diese Veränderungen eindrucksvoll dar, sondern auch die Coaching-basierten Personalentwicklungsmaßnahmen, die SBS im Rahmen des Kulturwandels für Projektmanager eingeführt hat.

Ines Herrwig (HypoVereinsbank AG) zeigt, wie Coaching zu einem wesentlichen Bestandteil vertriebsorientierten Führens werden kann. Zu Beginn des Jahres 2002 hat die Großbank im Ressort Privatkunden ein neues Geschäftsmodell eingeführt, dessen Kern der „Systemgestützte Verkaufsprozess“ bildet.

Das neue Modell beinhaltet sowohl eine grundlegend veränderte Verkaufsphilosophie als auch völlig neue Vertriebsprozesse. Es macht damit nachhaltige Verhaltensänderungen zwingend erforderlich – sowohl bei Führungskräften als auch bei Mitarbeitern. Dies wurde mit Hilfe eines kaskadenartigen Qualifizierungskonzepts zum Thema „Vertriebscoaching“ bewerkstelligt. Ziel dieses Konzepts war es, die Führungskräfte im Ressort Privatkunden dazu zu befähigen, das neue Geschäftsmodell selbst inhaltlich zu erläutern und ihre Mitarbeiter zu dessen Implementierung und Umsetzung zu motivieren. Gleichzeitig war die erforderliche inhaltliche Qualifizierungsarbeit zu leisten.

Bernd Birgmeier (Katholische Universität Ingolstadt-Eichstätt) berichtet über einen Weg vom Assessment Center zum Einzelcoaching als bedürfnis- und zielorientierte Personalentwicklungsmaßnahme für Gruppenleiter einer sozialen Einrichtung für Behinderte. Der Autor hat neun Monate lang 18 Gruppenleiter einer Einrichtung für Behinderte gecoacht. In der vorliegenden Arbeit stellt er die theoretischen Bausteine und praktischen Erfahrungen eines bedürfnis- und zielorientierten Coachings vor.

Astrid Schreyögg (Coaching, freiberuflich) versucht als sehr erfahrene Spezialistin die Zukunft von Coaching einzuschätzen: Sie kommt dabei zu dem Ergebnis: „In den nächsten beiden Jahrzehnten wird Coaching aller Voraussicht nach immer weiter zunehmen. Diese Entwicklung wird befördert durch vielfältige, heute schon angestoßene Wandlungsprozesse in Wirtschaftsunternehmen, in der öffentlichen Verwaltung und in sozialen Dienstleistungsunternehmen. Führungskräfte müssen diese – für die Belegschaft oft schwierigen – Change-Prozesse durchsetzen. Coaching kann sie dabei gut unterstützen.“

Insgesamt ist es gelungen, die Vielfalt der Anwendungen, in denen qualifiziertes Coaching in Deutschland heute praktiziert wird, in diesem Buch umfassend darzustellen. Deutlich tritt dabei die Komplexität dieses Tätigkeitsfelds zu Tage – kein Wunder also, dass es notwendig geworden ist, sich zum professionellen Coach weiterzubilden, auch wenn man erfahrener Personalentwickler, Unternehmensberater oder Trainer ist. Wie eine Coachinausbildung gestaltet werden kann, wird im letzten Kapitel von den beiden Leitern der Coaching Academy der CIP GmbH dargestellt.

Fazit: Coaching ist eine faszinierende Tätigkeit, die vom Coach vollen Einsatz erfordert – und die belohnt wird durch die Erfolge der gecoachten Manager und deren Unternehmen.