

Heidrun Strikker, Frank Strikker

## Coaching im Change:

Wie Coaching professionell in Change- Prozesse integriert werden kann

## Coaching im Change: Wie Coaching professionell in Change- Prozesse integriert werden kann

Herr M. hat sich in den vergangenen zwei Jahren voller Veränderungen im Unternehmen eine starke Position unter den Führungskräften und bei wichtigen Kunden erkämpft. Seine Vertriebsmannschaft ist sehr erfolgreich und hoch motiviert. Sein CEO möchte ihn deshalb als modellhaften „Entrepreneur“ in das Vorstandsboard aufnehmen. Allerdings trifft er mit seinem hemdsärmeligen Auftreten außerhalb seines eigenen Bereichs nicht immer den Geschmack der anderen Vorstandskollegen und stößt wegen seiner derben Ausdrucksweise auf Widerstand. Ein Coaching soll ihm den rhetorischen Schliff geben und seine Funktion als Repräsentanten des Unternehmens fördern. Im ersten Klärungsgespräch zwischen Coach und Coachee zeigt sich, dass Herr M. die Idee des Auftragscoachings zwar nett findet, er aber nicht bereit ist, seine Sprache und sein Auftreten „umzudrehen“. Er möchte bleiben, wie er ist. Schließlich findet sich im Kontraktgespräch mit dem VV eine salomonische Lösung: der betreffende Vertriebs- Bereich wird strategisch und projektorientiert dem VV zugeordnet, Herr M. selbst bleibt in der zweiten Führungsreihe, wird zu seinen Fragestellungen regelmäßig in das Vorstandsboard eingeladen und wird dort mit seiner Expertise ausgesprochen respektiert. Diese Lösung erweist sich bald für alle Beteiligten als äußerst zufrieden stellend.

Frau F., eine erfolgreiche Bankmanagerin, ist im Rahmen umfassender Change- Maßnahmen aus der Zentrale in die Linie berufen worden, um im Tandem mit einem Geschäftsführungskollegen eine neue Führungsmannschaft aufzubauen. Nicht nur ihre Umstrukturierungsideen stoßen auf Skepsis, sondern vor allem ihr Tempo, mit dem sie Änderungen einführen will, halten viele im Haus für überzogen und nicht vermittelbar den Mitarbeitern gegenüber. Schnell bilden sich Fronten für und gegen sie. Besonders die Führungskräfte der mittleren Ebene blocken und fordern den Geschäftsführer auf, sich eindeutig zu positionieren – gegen „die Neue“. In einem von ihr forcierten Tandemcoaching erkennen beide Geschäftsführer, dass ihre Unterschiedlichkeit in der Person und in der Führung die Mannschaft zu spalten droht und sie vereinbaren neben neuen Strukturen ein abgestimmtes Auftreten im Unternehmen. Die wesentlichen Informationen über anstehende Veränderungen wollen sie zukünftig gemeinsam an die Führungskräfte herantragen. Die Führungskräfte haben zwar weiterhin ihre Vorlieben für diese und jene Zusammenarbeit, aber eine Blockadehaltung ist strukturell nicht mehr möglich. Einzelne nutzen das Angebot eines Einzelcoachings und „drückende“ Widerstände können vertraulich besprochen und geklärt werden.

„Seit ich VV geworden bin, kann ich keine meiner Ideen zur Umstrukturierung des Unternehmens wirklich offen und konstruktiv mit meinen Kollegen diskutieren- ich habe den Eindruck, dass jeder meint, mir gegenüber eigene Interessen wahren und verteidigen zu müssen. Ich bekomme kein innovatives Feedback mehr- im Coaching erhoffe ich mir zumindest eine neutrale Reflexion meiner Gedanken und die Gelegenheit, notwendige kritische Überlegungen im Sinne von worst case durchspielen zu können.“ Geht es ihm anfangs nur um ein vertrauliches Coaching, wird schnell deutlich, dass er sich darüber Gedanken machen muss, wie er seine Führungsmannschaft rasch in seine Zukunftsplanungen einbeziehen kann. Im Ergebnis entwickeln Coach und Coachee/VV aus dem Einzelcoaching heraus eine auf seine Person orientierte und zugleich strategische Vorgehensweise für seine unternehmensinterne Kommunikation.

## Permanente Veränderungen und Unsicherheiten als Anlässe

Diese typischen Beispiele für Coaching- Anlässe im Change zeigen, wie sehr individuelle Fragestellungen mit den Veränderungen in Unternehmen Hand in Hand gehen. Heute kann Coaching nicht mehr nur das vertrauliche Miteinander von Coach und Coachee in den Vordergrund stellen und sich auf individuelle Probleme, auf Charisma, Verhaltensweisen oder rhetorische Repräsentanz der Führungskräfte fokussieren. Die Veränderungsprozesse innerhalb und außerhalb der Unternehmen lassen eine auf die Person reduzierte Haltung nicht mehr zu. Ebenso wenig aber führt die Fokussierung auf die Strukturen eines Unternehmens weiter, was mittlerweile viele klassische Organisationsentwickler frustriert feststellen müssen. Unternehmen, die mitten im Umbruch stehen, sind heute kaum noch als regelgeleitete Systeme zu erkennen. Organigramme können die Fluktuationen nicht mehr abbilden und vertragliche Tätigkeitsbezeichnungen finden sich im Aufgabenportfolio kaum noch wieder.

Management und Unternehmensführung im Change sind äußerst komplexe und auch im Detail komplizierte Aufgabenfelder geworden, die sich in den vergangenen zehn Jahren durch Internationalisierung, Globalisierung des Marktes und die hohe Zeitbeschleunigung in der Kommunikation und in den internen Abläufen gravierend verändert haben.

Manager brauchen immer mehr interne und externe Informationen und Daten, um in ihren engen Zeitfenstern Entscheidungen treffen zu können. Heute weiß jeder Manager und Eigentümer, dass er nur noch eingeschränkte Machtbefugnisse hat und Quartalszahlen Steuerungsfunktionen übernehmen. Viele Führungskräfte im mittleren wie oberen Management verlieren angesichts dieser Vielzahl von Bedingungsfaktoren ihr Bauchgefühl und haben kaum noch eine Idee, wie sie sich wenige Sekunden verschaf

fen können, um ein Gefühl der Sicherheit für ihre Zielsetzungen und Entscheidungsprozesse zu bekommen. Da könnte ein klassisches Coaching gute Unterstützung für den Einzelnen bedeuten- wenn es noch wie gewohnt funktionieren würde! Aber das tut es nicht mehr.

## Was bedeutet Coaching unter Change-Bedingungen?

Coaching im Change steckt in einem Dilemma. Welchem Herrn dient der Coach zukünftig – den berechtigten Interessen der Organisation, die im Wandel steht oder denen des Coachees, der dem Coach vertrauensvoll und mit persönlichen Fragestellungen gegenüber tritt? Welche Methoden und Tools sind unter Change- Bedingungen hilfreich, welche klassischen Merkmale von Coaching lassen sich noch, welche nicht erfüllen? Ist professionelles Coaching überhaupt noch zu gewährleisten, wenn ein Coach mitten in Veränderungsprozessen den Auftrag erhält, einen akuten Problemfall „wieder auf die richtige Spur“ zu bringen, ohne dass der Coachee weiß, ob er das überhaupt will oder wohin sich das Unternehmen entwickeln wird? Gerät Coaching im Change zu einem Reparaturauftrag, zu einem Wiederherstellen individueller Tagestauglichkeit inmitten organisationaler Zwänge und Unwägbarkeiten?

Vielleicht ist Coaching aber schon längst eingewoben in diese Zusammenhänge und bedeutet für einen Coach, einen völlig neuen, wenn auch verdeckten Auftrag zu erfüllen: nämlich Ersatzfunktion für Führungsverantwortlichkeit zu übernehmen in Organisationen, die ihre eigenen Führungskräfte ständiger Fluktuation aussetzen und bestehende Strukturen und Strategien fortwährend in Frage stellen. Der Coach als vertrauliche Konstante im Wandel, während sich um ihn herum die Führungsstrukturen täglich neu formieren?

Coaching im Change erfordert ganz offensichtlich neue und zugleich intelligente Lösungen mit herausragender Expertise des Coachs. Ein Change- Coach muss heute über das „zweite Gehör“ verfügen, das ihn aufhorchen lässt, wann immer persönliche Fragestellungen auf unternehmensinterne Probleme hindeuten – und umgekehrt. Ein professioneller Change- Coach muss die sich teilweise widersprechende, überlappende Aktionsfelder des Coachees gleichzeitig erfassen und methodisch variabel darauf reagieren können – manchmal in Bruchteilen von Sekunden. Change- Coachs müssen so konzentriert agieren wie Simultan- Übersetzer und andeutete Störungen in einem Bereich unmittelbar in eine verständliche Beziehung setzen können zu möglichen Auswirkungen in einem anderen Bereich. Nur in dieser komplementären Verbindung und Expertise bringt Change- Coaching einen Gewinn für das Unternehmen und den Coachee.

## Kern der Arbeit: Dissoziative Entzerrung

Manager versprechen sich von Coaching für ihre Mitarbeiter allerdings weniger diese Form der Expertise. Sie wollen in erster Linie Erleichterung im Stress des Alltags. Sie suchen schnelle, pragmatische Lösungen und Abhilfe bei emotionalen Konflikten. Manager, die Konflikte eines Mitarbeiters durch ein Auftragscoaching lösen möchten, erwarten nicht unbedingt, dass ihre eigene Verantwortlichkeit für Störungen zur Sprache kommt oder dass ihnen ein Coach kritische unternehmensspezifische Fragen stellt. Coaching im Alltag der Unternehmen verfolgt in der Regel nach wie vor die Einzelfallbetrachtung und soll individuell dabei helfen, die tägliche Wucht der Gleichzeitigkeit von internen und externen Change- Prozessen zu schultern.

Change- Coachs müssen vor allem dieses Denken und Fühlen von Managern emotional nachvollziehen können und dennoch distanziert auf das Individuum, seine Funktion und die Dynamik des Geschehens blicken.

Nur in dieser integrierten Betrachtung ist es im Change- Coaching möglich, eine kritische Reflexion bei den Beteiligten herbeizuführen und die verborgene Logik ineinander greifender Entwicklungen zu erkennen. „Dissoziative Entzerrung“ ist das Kernstück einer solchen beobachtenden, mentalen Haltung, die ein Coachee braucht, um individuelle Emotionen in den Griff zu bekommen. Nur dann kann er sich den ständig parallel verlaufenden Prozessen persönlich stellen und ihre wechselseitigen Abhängigkeiten erkennen.

## Anforderungen an den Coach

Die folgenden 8 Thesen machen deutlich, was Change- Coachs leisten müssen, um eine solche dissoziative Entzerrung zu ermöglichen. Der Coach sollte demnach

1. den Coachee
  - a. *konfrontieren* mit kritischen Fragen und Sichtweisen über Sinn und Notwendigkeit der gegenwärtigen Situation
  - b. *bewegen*, die gegenwärtigen Ereignisse einerseits emotional zu erfassen und andererseits wie ein distanzierter Beobachter zu strukturieren,
  - c. *veranlassen*, die persönliche innere Logik der Handelnden zu hinterfragen,
  - d. *fahnden lassen* nach emotionalen Auslösern, Ursachen und Abhängigkeiten der akuten Problemsituation und diese „entmachten“,
  - e. *unterstützen*, die eigene innere Haltung und Konsequenzen im Handeln kritisch zu überprüfen.
2. den Auftraggeber
  - a. im Rahmen des Coaching- Kontraktes offen nach *persönlichen wie unternehmensspezifischen Motiven, Hintergründen und Perspektiven* befragen,
  - b. und den Coachee gemeinsam zu *klaren Zielsetzungen* führen, einen befristeten Zeitkorridor und *klare Kriterien* für den Coachingerfolg vereinbaren,
  - c. kritisch nach wesentlichen Informationen befragen zu den *gegenwärtigen und zukünftigen Kernproblemen* im Unternehmen/in seinem Bereich, die den Erfolg des Coaching beeinträchtigen könnten,
  - d. über mögliche *Wirkungen* des Coachings aufklären bzw. zum Umgang mit *Konsequenzen* im Laufe des Changeprozesses befragen.

Ein Change- Coach muss besondere Prozess- Qualität zeigen und

1. den Umgang mit Fluktuation, Kündigungen und sich verändernder Ziele bzw. Kernaussagen im laufenden Change-Prozess pro- aktiv im Kontrakt klären,

2. die eigene Verlässlichkeit und kommunikative Professionalität beharrlich in ein Umfeld einbringen können, das verbindliche Beziehungs- und Diskussionsfähigkeit aktuell verloren hat,
3. genügend Zeit und Raum für seine Beobachtungsqualität und Chancen zur Konzentration aufseiten des Coachees verlangen gegenüber Tageshektik, allgemeiner Kurzfristigkeit und sich teilweise überschlagender Ereignisse,
4. den Coaching- Prozess fortwährend neu austarieren, methodisch variabel steuern und ggf. auch auf andere Tools wie Konfliktmoderation oder Diskussionsforen mit Dritten orientieren,
5. trotz wechselhafter Umfeldbedingungen mit dem Coachee durchgängig enge und vertrauliche Übereinkünfte über die nächsten Schritte erzielen
6. sollte nicht allein als Einzelberater auftreten, sondern Verantwortlichkeiten auf mehrere Coach- Schultern im Verbund verteilen.

## Wie steht es mit Freiwilligkeit, Vertraulichkeit und Auftragsklärung?

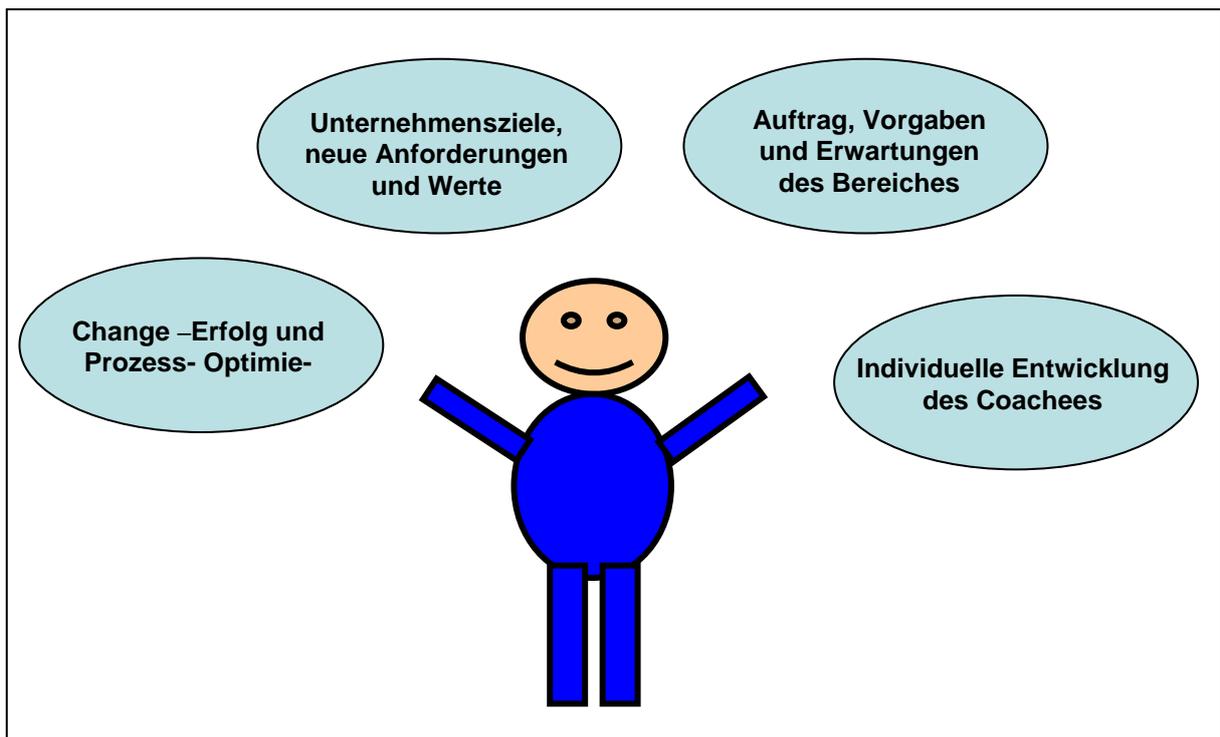
Letztlich ist es die Entscheidung des Coachs, was er sich zutraut, welchen Auftrag er im Unternehmen annimmt und wem gegenüber er sich verpflichtet fühlt. Bei Coaching-Maßnahmen, die im Rahmen von Change Prozessen stattfinden, stellen sich allerdings zentrale Fragen auf neue Weise, die das Instrument Coaching, für sich genommen, bereits zufrieden stellend beantwortet zu haben schien. Oben auf der Agenda von Coaching standen immer Forderungen wie Vertraulichkeit, Freiwilligkeit und Auftragsklärung. Alle drei Punkte erhalten bei Coaching Maßnahmen innerhalb von Change Prozessen eine neue Bedeutung.

- *Freiwilligkeit:* Stößt ein Manager innerhalb eines Change Prozesses an persönliche Grenzen, kann ein individuelles Coaching nach wie vor für ihn ein viel versprechender Ansatz für eine Verbesserung sein. Problematisch wird es für den Manager dann, wenn er in den Augen seiner Vorgesetzten durch sein derzeitiges Verhalten die Realisierung des Change Vorhabens gefährdet und ein Coaching ‚letzte Chance‘ sein soll. Kann ein Manager überhaupt noch ‚freiwillig‘ ja oder nein sagen? Wie freiwillig ist das Ja des Managers in einer kritischen Situation überhaupt? Selbstverständlich kann die Anregung zu einem Coaching vom Coachee persönlich ausgehen und damit das Kriterium der Freiwilligkeit voll erfüllen. Dennoch, wer als Coach in einer Change- Situation gerufen/ausgewählt wird, sollte sich mit dem Grad der Freiwilligkeit des Coachee sehr genau beschäftigen. Der Coachee benötigt nach wie vor die Sicherheit, dass der Coach ihm zur Verfügung steht für seine Sorgen und Wünsche. Zum anderen richtet das Unternehmen eine klare Erwartungshaltung und Kritik an Coach und Coachee. Dieses Dilemma muss vorab im Kontrakt geklärt werden. Damit kommen wir zum nächsten Kriterium:

- **Vertraulichkeit:** Coaching kann seine volle Wirkung nur entfalten, wenn Vertraulichkeit für den Coachee gewährleistet wird. Dies gilt auch für Coaching innerhalb von Change Prozessen. Dennoch gibt es im Change eine darüber hinaus gehende Anforderung: Veränderung als Unternehmensziel und Veränderung der Person treffen in einer neuen Weise aufeinander und überlappen sich unmittelbar: die (allgemeine) unternehmerische Zielerreichung und die (persönliche) Zielerreichung des Coachees. Bei einem solchen Coaching- Anlass muss der Coach eine klare Absprache mit dem Auftraggeber und dem Coachee darüber treffen, was gemeinsam geklärt werden muss und was vertraulich bleibt. Beide Parteien haben ein Recht auf Offenheit und überprüfbareren Erfolg ihrer Bemühungen. Da sich im Change allerdings laufend neue und akute Veränderungen ergeben, stoßen viele Führungskräfte an persönliche Grenzen, an innere Widerstände und verlieren vertraute Bezüge, Verantwortlichkeiten und Orientierungspunkte. Darüber zu sprechen und daran vertraulich zu arbeiten, ist im Change(Auftrags-)Coaching nicht nur eine persönliche Angelegenheit. Individuelle und unternehmerische Zielsetzungen müssen parallel und komplementär als Inhalte und Ansatzpunkte für Veränderungen bearbeitet werden. Wie unter diesen Bedingungen das Thema Vertraulichkeit von den Beteiligten zu behandeln ist, wird durch die Behandlung des dritten zentralen Kriteriums genauer bestimmt:
- **Auftragsklärung:** Bei „klassischen“ Einzelcoachings ist der Auftraggeber und Coachee oftmals ein und dieselbe Person und spricht direkt mit dem Coach. Bereits beim Auftragscoaching bedarf es zusätzlich einer genauen Absprache darüber, wie sich alle verhalten wollen - schließlich sitzt eine weitere Person, der Auftraggeber steuernd mit „im Boot“. Beim Coaching innerhalb eines Change Prozesses kommt nach u.E. eine neue Entscheidungsgröße hinzu: die Zielsetzung des Unternehmens bzw. die Anforderungen des Change Prozesses.
- Diese Ebene sollte durch eine reale Person vertreten sein, z.B. den verantwortlichen Leiter des Change Prozesses. Ohne den komplementären Abgleich mit den Change-Zielen kann eine persönliche Entwicklung kaum erfolgreich sein. Es wäre fatal, diese Anforderungen zu unterschätzen, nur weil Coaching als ‚Einzel‘- Beratungsprozeß verstanden wird. Ein Coach, der sich im Change professionell verhalten will, muss die verschiedenen Aspekte und Erfolgskriterien des Change Prozesses ansprechen und in eine sinnvolle Verbindung mit den Interessen des Unternehmens und den Zielen des Coachees bringen. Es bedarf einer sehr sensiblen, andererseits aber auch klaren Vereinbarung, wer welche Ziele erreicht wissen möchte und welche Informationen an wen und mit wessen Wissen gehen. Informationen an Dritte über das Coaching oder den Coachee ohne sein Wissen darf es nicht geben. Aber der Coach kann auch hier „Simultan-Übersetzer“ werden und die Performance des Coachees darin unterstützen, die Aussagen an das Unternehmen so zu übermitteln, dass die Coaching- Inhalte und persönlichen Erkenntnisse im Sinne des Change-Vorhabens wahrgenommen werden können.

Ein Change- Coach ist kein Magier, die herbeizaubern kann, was ein Unternehmen oder ein Coachee unterlässt. Das Jonglieren mit verschiedenen Bällen wäre vielleicht ein treffenderes Bild für Change- Coaching, das professionell sowohl die Interessen der Organisation, der Prozessverantwortlichen und die des Einzelnen in ein ausgewogenes und schnelles Spiel bringt.

### Komplementär- Coaching im Change- Prozess:



## Drei Formen des Coaching

Kriterien für den Coach	Einzel-Coaching	Auftrags-Coaching	Change-Coaching
Kontrakt	Coachee	Führungskraft des Coachees und Coachee	Change Verantwortlicher, Führungskraft, Coachee
Verantwortlichkeit	Gegenüber dem Coachee	Gegenüber Auftraggeber u. Coachee	Gegenüber Unternehmen, Change-Prozess, Coachee
Orientierung	Ziele u. Potenziale des Coachees	Ziele und Potentiale des Coachees und Vorgaben	Unternehmensziele, Change Anforderungen, persönl. Entw.
Interventionen	Bezogen auf den Coachee	Bezogen auf den Coachee und Zielerreichung der Vorgaben	Komplementär bezogen auf System, Prozess und Person
Positionierung	Loyalität für Coachee	Loyalität für Coachee in Abstimmung mit Auftraggeber	Loyalität mit Zielen des Change Prozesses, Auftraggeber u. indiv. Veränderungen des Coachees
Feedback	Vertraulichkeit zum Coachee	Vertraulichkeit zum Coachee u. abgestimmt gegenüber Auftraggeber	Offenlegung nach klaren Vereinbarungen und Vertraulichkeit zum Coachee