

Alain Cardon: Systemisches Coaching von Organisationen. Eine Fallstudie und einige prinzipielle Gedanken zum Coaching von Unternehmen und Organisationen.

Aus dem Französischen übertragen von Christina Quirin, Hamburg.

Dieser Text beruht auf etwa zwanzig Jahren Erfahrung mit systemischer Beratung von Unternehmen. Dazu gehört eine große Anzahl von Coachings für Großgruppen sowie zahlreicher Teams desselben Systems bzw aus ein und derselben Organisation.

Ziel dieses Artikels ist es, eine Art Inventar von Grundsätzen und Prinzipien zusammenzustellen, die für Organisations-Coaching gelten. Das dafür gewählte Fallbeispiel zeichnet sich dadurch aus, dass sich sein Verlauf für eine Begleitung im Unternehmen vergleichsweise wenig komplex gestaltete.

Es sollen folgende Fragen beantwortet werden:

- Was ist Organisations-Coaching?
- Wie unterscheidet sich Organisations-Coaching von einem Coaching von Führungskräften oder vom Coaching für Führungskräfte-Teams?
- Was sind die „Indikationen“ und Grenzen des Organisations-Coachings, gibt es eventuell „Kontra-Indikationen“?
- Wie unterscheidet sich diese Form des Coachings von anderen Formen der Begleitung für große Systeme oder von anderen Formen des Coachings?

Parallel dazu werden wir einige praktische Hinweise geben und Werkzeuge für diejenigen beschreiben, die als Praktiker mit großen Systemen wie Unternehmen und Organisationen arbeiten. Es leiten uns dabei folgende Überlegungen:

- Wie genau sieht das operative Vorgehen beim Organisations-Coaching aus?
- Welches sind die üblichen Fehler und Fallen, die es für einen Coach großer Systeme zu vermeiden gilt?

Grundlage für diese Überlegungen soll ein realer Fall sein, der in dieser Form vor circa 10 Jahren in einem Dienstleistungsunternehmen stattfand. Das Unternehmen hatte zu dieser Zeit bereits einige Erfahrung mit dem, was man später Team-Coaching nannte, Organisations-Coaching als solches war zu dieser Zeit unbekannt. Wenngleich manches in dem beschriebenen Fall sich eher zufällig zu entwickeln scheint, beinhaltet er dennoch zahlreiche Elemente, die als typisch für Organisations-Coaching gelten können.

Ich möchte gleich zu Beginn davor warnen, sich von Begriffen und Definitionen vorschnell ein Bild machen zu wollen. Wenn diese Ausführungen für das Coaching und für die Beratung von Unternehmen möglicherweise interessant sein können, so schließt die Beschreibung zugleich einige Risiken ein: Dass man versucht sein könnte, das Metier und Vorgehen im Coaching festzulegen auf bestimmte Praktiken und Verhaltensweisen. Was bereichernd sein kann, wird dann schnell zu einer Begrenzung und Einengung, es entstehen Definitionen und Festschreibungen, die wenig produktiv sind.

Im Gegenteil möchte ich daran erinnern, dass Coaching prozesshaft vorgeht. Es ist ein Ansatz, der das Wesentliche „aufsteigen“, also aus der Situation entstehen lässt. Meiner Überzeugung nach ist es gerade die Philosophie des Coachings, sich so nah wie möglich an dem zu orientieren, was die Nöte und Fragen des Kunden sind, und wie sie sich im Verlauf der

Beschäftigung des Kunden mit sich selbst zeigen. Der Coach ist präsent und aufmerksam, er folgt seinem Kunden – und zwar bei jeder Entscheidung des Kunden, ob sie eine Veränderung des Prozesses oder den besprochenen Inhalt betrifft.

Daraus folgt: Coaching ist in seiner professionellen Praxis eine von Grund auf offene Vorgehensweise, ein Prozess, der sich Schritt für Schritt entfaltet. Jeder Versuch, diese Vorgehensweise auf eine zu präzise Weise beschreiben zu wollen – etwa durch ein Inventar von Definitionen und operativen Abläufen – riskiert, den Prozesscharakter des Coachings einzuengen und Kunden wie Coach in ein Korsett zu zwingen. Es beschneidet gerade jene Dimensionen des Coachings, die aus sich selbst heraus entstehen, oftmals unerwartet auftauchen und gelegentlich geradezu magisch sind.

Ich will das betonen:

Bei dem Bemühen das Vorgehen im Coaching definieren und festlegen zu wollen, liegt das eigentliche Risiko darin, das „auftauchende“ Wesen des Coachings zu beschneiden. Um effektiv zu sein und gute Resultate zu erzielen, passt sich der Coach in Realzeit dem jedes Mal neu entstehenden Weg des Kunden an. Dieser findet seinen Pfad, häufig wie zufällig, gleichsam ungeordnet. Diese Wegverläufe sind manchmal überraschend, in jedem Fall ereignen sie sich vollkommen unvorhersehbar.

Einige Coaches mit vergleichsweise wenig Erfahrung (und gelegentlich auch sehr erfahrene Coaches) suchen gelegentlich allzu sehr Rückendeckung bei Vorgangsweisen und Definitionen, die allzu präzise festlegen, wie man vorzugehen hat. Hier wird zwar auf beruhigende Weise operatives Verfahren beschrieben – allerdings bis zu dem Punkt, wo Abläufe in Beton gegossen sind, um Sicherheit zu geben.

Wenn man sich also zu sehr bemüht, möglichst präzise das Vorgehen zu beschreiben, riskiert man, dass sich die praktische Seite des Coachings immer mehr von seiner Kernphilosophie entfernt: Nämlich eine „Kunst des Zufalls“ zu sein. Folgerichtig muss ein Coach noch mehr als andere Professionen unterscheiden zwischen einer Regelgenauigkeit, die nötig und sinnvoll ist und dem Risiko, sich innerhalb von Verfahren einzuschließen.

Daher kann es jetzt ein paradoxes Unterfangen sein, wenn ich im folgenden versuchen werde, die grundsätzlichen Prinzipien eines Organisations-Coachings zu formulieren; wenn es nicht sogar scheitert. Ich will unterstreichen, dass es nicht das Anliegen dieses Artikels ist, eine (Arbeits)Praxis zu formulieren, vielmehr will ich einige Gedanken aus der eigenen professionellen Erfahrung mitteilen, um daraus strukturierende Elemente abzuleiten. Sicherlich sind sie nur vorläufig und werden sich organisch weiterentwickeln, sobald etwas Besseres auftaucht.

Um diesen Punkt zusammenzufassen, schlage ich vor, dass es eventuell gar keine „Prinzipien des Organisations-Coachings“ gibt. Oder wenn es sie gibt, dann sind sie jedes Mal abhängig vom Kontext sowie von den handelnden Personen, dem Anfangskontrakt und der Verfahrensweise, die sich häufig erst in der Situation mit dem Kunden „auftauchend“ entfaltet. Daher können alle beschriebenen Elemente – wie Personen, Ziele, Situationen, die Entwicklung der Beziehung und die Inspiration des Augenblicks – alle Grundsätze und jede beschriebene Technik sofort zur Diskussion gestellt zu werden. Diese Einschränkung vorangestellt, können wir nun beginnen, die Verfahren und Grundsätze zu beschreiben.

Was ist Organisations-Coaching?

Wenn man davon ausgeht, dass Coaching entweder die Begleitung einer oder mehrerer Einzelpersonen meint, und Team-Coaching mit einem Ensemble von Personen arbeitet, das in der Regel aus der Führungskraft und ihren Mitarbeitern besteht, so richtet sich das Organisations-Coaching sofort an eine höhere Ebene von Komplexität, nämlich an das „Ensemble des gesamten Unternehmens“.

Das gleiche gilt für den Privatbereich: Wenn Einzel-Coaching sich mit Themen des persönlichen Lebens beschäftigt und das Familien-Coaching die Sorgen und Nöte einer Gruppe behandelt, die einen gemeinsamen Haushalt teilt, richtet sich das Organisations-Coaching an die Herausforderungen des gemeinsamen Lebens einer Großfamilie, eines Mehrfamilienhauses, eines Wohnviertels, einer Kommune oder einer Gesamtgemeinde.

Das Organisations-Coaching richtet sich unmittelbar an diese Ebene von Komplexität: an ein Groß-Ensemble, das in Unter-Ensembles organisiert ist, das wiederum aus Einzelpersonen besteht. Daher können wir eine Organisation als ein „Team von Teams“ beschreiben, oder als ein „Meta-Team“. Organisations-Coaching richtet sich also an diese Dimension unserer gemeinsamen Lebenswirklichkeit.

Daraus folgt, dass sich Organisations-Coaching an Gruppen von vierzig Personen bis zu mehreren hundert richtet, die aus demselben Unternehmen kommen, unterschiedlichen Hierarchieebenen angehören und in diversen Teams und Abteilungen organisiert sind. Organisations-Coaching kann an jedem Ort stattfinden, der geeignet ist, dieser Anzahl von Personen die Möglichkeit zu bieten, sich zu versammeln und effizient auf ihre gemeinsamen Resultate hinzuarbeiten. Und zwar in ihrer Eigenschaft als Gesamtsystem, als ein geschlossenes und unteilbares Ensemble.

Im Allgemeinen unterscheidet sich das Coaching durch seine strikte Zielorientierung von anderen vergleichbaren Beratungsprofessionen, wie z. B. Therapie, Kommunikationspsychologie oder auch Teamentwicklung. Organisations-Coaching ist auch nicht in dem Sinne misszuverstehen, dass man es gleichsetzt mit einer Form von Großgruppen-Animation. Es ist keine Konferenz, bei der Informationen mitgeteilt werden, keine Promotionsveranstaltung und auch kein „Incentive“, das den Teamgeist entwickeln oder belohnen soll.

Organisations-Coaching vereinigt eine große, formal geformte Gruppe, die sich aus Unter-Ensembles zusammensetzt und in einer gegebenen Situation gemeinsame Ziele hat, die handlungsbezogen also operativ und messbar sind. Das ist generell gegeben in Phasen eines grundlegenden Wandels (Change Management), einer substanziellen Umorganisation (Transformation) oder einer sonstigen Entwicklung oder Herausforderung, die für die Gesamtorganisation von grundlegender Bedeutung ist bis hin zu einem substanziellen institutionellen Wandel.

Wie oben beschrieben ist es charakteristisch für Organisations-Coaching, dass es ein „auftauchender“ Prozess ist. Das bedeutet, dass die Entfaltung des Prozesses in jeder Situation und jedes Mal einmalig ist, und zahlreiche Überraschungen und Entdeckungen bereithält. Das Ergebnis überrascht häufig durch seinen grundlegend spezifischen Zuschnitt, der individuell ist für jede Kundengruppe. Wie kommt das zustande? Es ist der jeweilige Kunde – hier also die Großgruppe – die im Prozess des Organisations-Coachings metaphorisch gesprochen den gesamten „Raum“ zur Verfügung hat. Es ist ein Raum, in dem sich der Kunde nach seiner spezifischen Notwendigkeit entfaltet, wo er seine eigenen Fragen formuliert und zu eigenen Lösungen findet. (Auf den „Raum“ im Coaching werde ich später zurückkommen.)

Der Kontext des Coachings

Wie beim Einzelcoachings oder Team-Coaching findet auch das Organisations-Coaching jeweils in einem Kontext statt, der spezifisch ist für diese Organisation und auch für die Organisation als Ganzes. Wer ist dann der konkrete Kunde? Die Organisation als Ganzes wird wie ein realer Kunde betrachtet, den der Coach begleitet, sobald bei einem Organisations-Coaching alle wesentlichen Akteure anwesend sind.

Daraus folgt für die Dynamik und die Zielsetzung des Coachings, dass auch dann, wenn nicht die gesamte Organisation während der gesamten Zeit des Coachings versammelt ist, sich das Coaching auf die gesamte Organisation richtet. Diese Zielsetzung entsteht aus der Zusammenarbeit und Begleitung einer Personengruppe, die deutlich größer als ein einzelnes Team ist und mehr als eine hierarchische oder operative Ebene umfasst.

Formal betrachtet, sollten die anwesenden Personen ein offizielles Mandat ihres Unternehmens haben, an Themen bzw. Zielen zu arbeiten, die weit über ihren persönlichen Arbeits- und Verantwortungsbereich hinausgehen.

Das Fallbeispiel

Stellen wir uns eine Hotelkette vor, deren europäische Einheit annähernd 600 Hotels umfasst. Der Coach erhält eine Anfrage, eine Zweitageskonferenz der 24 europäischen Regionaldirektoren zu begleiten. Ziel sollen Optimierungen in der Zusammenarbeit untereinander und mit der internen Unternehmensorganisation sein, sodass am Ende eine messbare Verbesserung für die gesamte Organisation erreicht wird. Obwohl alle Beteiligten derselben hierarchischen Ebene angehören, stammen alle aus unterschiedlichen regionalen Strukturen und haben in ihrer Arbeit nur selten wirkliche Berührungspunkte. Anders als bei einem Team-Coaching legt die Tragweite der angestrebten Ergebnisse bereits nahe, dass diese Anfrage als Organisations-Coaching zu betrachten ist.

Ich will für dieses Fallbeispiel einige Schlüsselsituationen der Vertragsverhandlung herausgreifen.

Kurze Zeit nach der Beauftragung des Coachs erhielt dieser einen Anruf der Verantwortlichen in der Personalentwicklung (PE). Verwundert, wenn nicht sogar konsterniert fragte sie nach: Was soll diese Initiative der Regionaldirektoren bedeuten? In welche Richtung soll diese Begleitung durch einen Coach und die Arbeit einer einzelnen Ebene des Unternehmens zielen, wenn deren vorgesetzte Ebene nicht anwesend ist? Wie kann abgesichert werden, dass die Ergebnisse und Schlussfolgerungen der Zweitageskonferenz in Übereinstimmung stehen mit der politisch-strategischen Linie der Vorstandsebene? Usw.

Dieser Anruf der PE-Leiterin ist in verschiedener Hinsicht interessant: Von früheren Team-Coachings sowohl mit der Vorstandsebene wie auch mit den nationalen und regionalen Leitungsebenen kannte der Coach bereits das Unternehmen und auch die PE-Leiterin. Im Gespräch erinnerte er sie, dass das Coaching möglicherweise überraschende und innovative Ergebnisse bringen könne, dabei aber die jeweiligen Verantwortungsbereiche der Teilnehmer und des Vorstands respektiere. Das Coaching bleibe somit stets dem Geist der Eigeninitiative der Verantwortlichen verpflichtet.

Der Coach argumentierte weiter, dass es für die Gesamtorganisation nützlich sein kann, eine solche Initiative der Regionalleiter zu unterstützen, auch wenn, wie in diesem Fall, das Treffen

und die Tagungsziele die intern gezogenen regionalen und operativen Grenzen bei weitem überschritt. Denn die Initiative geht von den Regionalleitern des Unternehmens aus, die es sinnvoll und zweckmäßig finden, gemeinsam daran zu arbeiten, wie man die einzelnen Kräfte bündeln kann, um besser an einem Strang zu ziehen.

Zugegeben, die Herangehensweise kann die Vorgesetzten auf der nächsten Ebene zunächst irritieren, weil sie befürchten, auf ihrem eigenen Territorium Einfluss und Kontrolle zu verlieren. Sie kann selbst die Vorstandsebene verstören, wenn einzelne Teilnehmer der Konferenzgruppe beginnen würden, deren Autorität anzugreifen. Da die Gruppe der Konferenzteilnehmer aber bei und durch die früheren Coaching-Prozesse als sehr reif bekannt sei, erschienen solche Befürchtungen als unwahrscheinlich und unangemessen.

Im Anschluss an dieses Gespräch zwischen der PE-Leiterin und dem Coach erfolgte eine rasche Abstimmung mit dem Vorstand des Unternehmens und es wurden folgende Punkte fixiert:

- Die Zweitageskonferenz wird zum Nutzen der 24 Regionalleiter durch einen Coach begleitet.
- Zur Vorbereitung der Konferenz erstellen die Teilnehmer eine Liste ihrer Arbeitsziele für die zwei Konferenztage sowie die Tagesordnung mit den prinzipiellen Themen ihres Treffens.
- Alle operationellen Beschlüsse, die sie während der Konferenz fassen, werden direkt nach dem Coaching und vor ihrer Umsetzung mit dem Vorstand abgestimmt.
- Die letzte Entscheidung über die Umsetzung liegt beim Vorstand und der strategischen Vision des CEO.

Diese Episode im Vorfeld der Zweitageskonferenz möchte ich zum Anlass nehmen, einige Kriterien zu formulieren, die wesentlich sind für den erfolgreichen Verlauf eines Organisations-Coachings.

1. Die Initiative für ein Organisations-Coaching kann, wie an diesem Beispiel zu erkennen ist, von jeder Stelle innerhalb einer Organisation ergriffen werden, so lange sie mit den Unternehmensinteressen und -strategien im Einklang ist.

Dass eine ganze Ebene des mittleren Managements wie in unserem Fall diese Initiative ergreift ist selten und ein gutes Zeichen. Wenige Unternehmen sind in der günstigen Lage, dass ihr Management so engagiert sich die Mittel und Möglichkeiten besorgt, um effizienter zusammenzuarbeiten. Ohne Zweifel sind diese Mitarbeiter motivierter, ihre Tagung zum Erfolg zu bringen, als wenn dieselbe Veranstaltung auf Initiative der Vorgesetzten stattfinden würde.

2. Ein Organisations-Coachings sollte abgestimmt sein mit der aktuellen Vorgehensweise und Strategie eines Unternehmens bis hin zur Verfolgung der weiteren Maßnahmen durch den Vorstand bzw. dem CEO. Denn welche Maßnahme kann in einem Unternehmen erfolgreich sein, wenn sie der Aufmerksamkeit des Vorstands entgeht?

In unserem Fallbeispiel kann man die skeptische Reaktion der PE-Leiterin durchaus als einen Ausdruck dessen verstehen, was die Vorgesetztenebene der Regionalleiter bei deren Initiative empfand. Vielleicht stach den Länderchefs diese plötzliche Kooperation der Regionalleiter ins Auge, denn sie umgingen ja die von den Länderchefs gezogenen „territorialen Herrschaftsgebiete“. Erst nach Diskussion und Zustimmung durch den CEO entschied man sich, die Initiative gewähren zu lassen. Das heißt, dass diese Aktion der Regionalleiter noch vor ihrem eigentlichen Beginn Effekte auf das Unternehmenssystem hatte, indem sie zunächst Widerstand und dann Reflexion unter den Vorstandsmitgliedern auslöste.

Die Haltung des Coachs

Ohne weiteres Treffen oder Vorbereitung fand sich der Coach am verabredeten Tag im Tagungshotel ein, um die 24 Regionalleiter für die folgenden zwei Tage zu begleiten. Die Struktur des Arbeitsprozesses war denkbar einfach, da alle Teilnehmer sich für eine gemeinsame Arbeit im Plenum aussprachen. Von der ersten Stunde an nahm der Coach die Position eines Teilnehmers ein, mischte sich unter die Gruppe, die sich ohne Verzögerung an die Umsetzung ihrer Tagesordnung machte. Die Arbeit der Gruppe wurde geleitet von einem freiwilligen Moderator, der unterstützt wurde von einem „Zeitnehmer“, der in einem vereinbarten Rhythmus das Verstreichen von Zeiteinheiten verkündete sowie einem „Entscheidungstreiber“, der darauf achtete, dass die Gruppe auf ihre Ziele fokussiert blieb und zu Entscheidungen aufforderte (vgl. Artikel „Delegating Process“).

Nach etwa zwanzig Minuten bat der Coach um das Wort und fragte nach den genauen Wünschen bezüglich seiner Interventionen: Sollte er die Gruppe durch Fragen zur Form und zum Prozess ihrer Zusammenarbeit begleiten oder mit Rückfragen zum operationellen Inhalt oder keines von beidem und etwas ganz anderes? (Bemerkung: Wie bei einem Einzel- oder Team-Coaching auch, ist es zweckmäßig im Verlauf des Coachings regelmäßig kleinere Vereinbarungen oder Mini-Verträge mit dem Kunden abzustimmen. Auf diese Weise wurde der Rahmenvertrag im Verlauf der zwei Tage präzisiert, während die Details des Prozesses relativ offen bleiben konnten.)

Beinahe alle Teilnehmer der Gruppe brachten Erfahrungen mit Team-Coaching aus ihrer Unternehmenslaufbahn mit. Sie wussten bereits, dass sich der Coach ausschließlich darauf beschränkte, sie während ihrer eigenen Arbeit zu begleiten, ganz zentriert auf die Erreichung ihrer Ziele. Ohne sich allzu sehr um die Anwesenheit des Coachs zu kümmern, waren sie bestens vorbereitet erschienen, um die zwei Tage dafür zu nutzen, ein Maximum an gemeinsamer Arbeit zu erreichen. Als der Coach nun seine Frage nach der Art der Interventionen stellte, entstand schnell ein offenes Gespräch, denn die Vertrauensbasis mit dem Coach war bereits durch die früheren Erfahrungen gelegt. Die Rückmeldung der Gruppe kam zügig: „Intervenieren Sie, wann immer Sie es für richtig halten. Sowohl bezogen auf den Arbeitsablauf wie zum Inhalt oder zu beidem“ Und sie kehrten unverzüglich zu ihrer Tagesordnung zurück.

Der weitere Verlauf des Coachings gestaltete sich ohne große Überraschungen. Die Gruppe war es gewohnt, in ihren Besprechungen auf eine Weise zu arbeiten, die zugleich effektiv und kreativ war und die aktive Teilnahme aller beförderte. Alle vorgesehenen Themen wurden mit Engagement behandelt und jedes einzelne schloss mit einem detaillierten Aktionsplan ab, der festhielt, welche Entscheidung exakt getroffen wurde, wer den weiteren Verlauf betreute, welche Mittel zur Verfügung standen und wann das Thema abgeschlossen sein soll.

An zwei Stellen zog die Gruppe in Betracht, sich in zwei Untergruppen aufzuteilen, um den Austausch untereinander zu erleichtern und parallel an mehreren Themen arbeiten zu können. Beide Male jedoch entschied man sich dagegen und gab der kontinuierlichen Entwicklung in der Gesamtgruppe den Vorzug, um ihre Arbeit als Team noch effektiver zu gestalten, ungeachtet der Größe der Gruppe.

Der Coach intervenierte daher aus seiner Rolle als Teilnehmer auf den Inhalt und auf die Form der Zusammenarbeit bezogen. Von Zeit zu Zeit stellte er z.B. eine Frage zum Gegenstand des Meetings oder zum aktuellen Bezugsrahmen, schlug eine Erweiterung der Debatte vor oder

einen Wechsel der Perspektive. (Achtung, diese Fragen sind keine Vorschläge zur thematischen Verteilung der Arbeit, sondern beziehen sich auf die Art und Weise, wie daran gearbeitet wird. Die inhaltliche Tagesordnung selbst bleibt dabei unangetastet.)

So fragte der Coach die Konferenzteilnehmer u.a.:

- „Wie können Sie Ihre erfolgreichen Verfahrensweisen (best practices) in das Unternehmen hineinbringen, ohne zu einem Meeting (Sitzung) zusammen zu kommen.“
- „Wie werden Sie die Lösungsvorschläge Ihrer Projektgruppe, die bessere Qualität und höhere Rentabilität versprechen, vor dem Vorstand präsentieren?“
- „Wie werden Sie Ihre nachgeordnete Ebene (Bereichsleiter) in Ihre Arbeitsergebnisse einbeziehen? Wie können Sie Ihre Bereichsleiter mit Ihrer Erfahrung aus diesen zwei Tagen „anstecken“, um sie zu inspirieren, etwas Ähnliches für sich selbst zu veranstalten?“
- „Wie können Sie ein Ressourcenpool zur Verfügung stellen, um den Vorstand in seinen strategischen Überlegungen effektiver zu unterstützen?“
- „Was kann Ihre Organisationsebene vorschlagen, um die interne wie auch die externe Kommunikation des Unternehmens zu inspirieren und zu begleiten?“
- etc.

Von Zeit zu Zeit stellte der Coach eine Frage zum Ablauf der Sitzung oder zur Beteiligung jedes Einzelnen, um dabei der Gruppe zu helfen, sich wieder zu zentrieren oder ihre Struktur zu verändern oder im Gegenteil „es einfach laufen zu lassen“:

- „Mehrere Teilnehmer, unter ihnen vielleicht auch ich, stellen gerade fest, dass der Energiepegel abfällt. Hängt das mit unserem Thema zusammen oder brauchen wir vielleicht eine Pause?“
- „Was machen Sie im Allgemeinen, wenn sich eine Debatte auf einen Diskurs zwischen zwei Teilnehmern polarisiert?“
- „Ich habe gerade Schwierigkeiten zu verstehen, wie unsere Diskussion mit unserem Thema zusammen hängt. Ist es für Sie alle klar?“
- „Welche Form könnte die Entscheidung annehmen, auf die wir gerade zulaufen, wenn Sie damit möglichst viele im Unternehmen erreichen wollten?“
- „Wie können Sie zum jetzigen Zeitpunkt diejenigen besser unterstützen, die unter Ihnen die Rolle als Moderator, als „Zeitnehmer“ und „Entscheidungstreiber“ übernommen haben?“
- etc.

Auch wenn diese beiden Listen von Fragen möglicherweise einen anderen Eindruck vermitteln, verliefen diese beiden Sitzungstage außerordentlich effizient. Sogar bis zu dem Punkt, dass sie dem Coach das Gefühl vermittelten, selbst nur wenig nützlich zu sein. Die Gruppe zeigte eine auffallend große Kompetenz, glatt zusammen und Ziel orientiert zu arbeiten. Aus sich heraus achteten die Tagungsteilnehmer sorgfältig darauf, den roten Faden zu behalten. Sie blieben konzentriert und ihre Arbeit war von guter Laune getragen. Und das bei einer Gruppe von 24 Teilnehmern. Jedes Thema wurde gründlich bearbeitet und führte am Ende zu einer langen Liste von Entscheidungen, die jede mit einem Aktionsplan versehen war.

Der Coach war sich bewusst, dass er vom hohen Leistungsniveau der Gruppe beeindruckt war und zugleich einen Drang verspürte zu intervenieren, um sich nützlich zu fühlen und seine eigene Anwesenheit zu rechtfertigen. An manchen Stellen gab der Coach seiner Kreativität den Vorzug und beteiligte sich aus dem Hintergrund, wie es auch ein einfallreicher Teilnehmer machen würde.

Diese Art der Partizipation auf der inhaltlichen Ebene benötigt jedoch einige Vorsichtsmaßnahmen, um sicher zu stellen, dass die Rolle des Coachs nicht unnötig verlassen wird:

- Der Coach bringt seine Lösungsvorschläge oder Ideen ausschließlich als Fragen ein, eher spielerisch und kreativ. Die Fragen sind als offene Fragen formuliert.
- Wird der Coach geben, einen seiner Vorschläge zu präzisieren, antwortet nicht er. Er leitet die Frage zurück an den Kunden, damit dieser selbst die Idee oder den Vorschlag entwickeln oder vertiefen kann.
- Der Coach ergreift keinesfalls das Wort, um seine Idee zu begründen, sondern verhält sich still und verfolgt die Entwicklung der Diskussion.
- Der Coach interessiert sich weniger für die Fragen, die sich rund um konkrete Lösungsvorschläge ergeben. Der Coach konzentriert sich auf Fragen, die eher strategisch ausgerichtet sind und das Gesamtunternehmen betreffen.

Dieses Verhalten und die Rolle des Organisations-Coach sind nichts weiter als Parallelen zur Haltung eines Coachs im Einzel- oder Team-Coaching. Sie sind bei jeder Art von Coaching wichtig, ungeachtet des inhaltlichen Gegenstands oder der personellen Zusammensetzung des Kunden (der Kundengruppe).

Der Raum im Coaching

Am Ende der zwei Tage hatte der Coach so einige Zweifel über den tatsächlichen Mehrwert, den er zum Verlauf der Sitzung hatte beitragen können. Er teilte der Gruppe mit, wie beeindruckt er von ihrer Leistung war und sprach auch von seinem Eindruck, selbst wenig zu dieser Leistung beigetragen zu haben.

Aus der danach folgenden Diskussion will ich hier einige der Überlegungen von Kundenseite anführen:

1. „Wir haben Dich nicht für das ausgewählt, was Du machst, sondern für das, was Du lässt.“

Diese Bemerkung gibt mir Gelegenheit, auf den Bezugsrahmen des Coachings zu sprechen zu kommen, egal ob es sich um Einzel-, Gruppen- oder Organisations-Coaching handelt. Der Coach beteiligt sich nicht auf inhaltlicher Ebene und er gibt auch nicht die Richtung vor, in die der Kunde sich im Coaching entwickeln soll. Der Coach stellt dem Kunden lediglich einen „Raum“ zur Verfügung, in dem sich der Kunde entfaltet, um seine eigenen Ziele zu erreichen, die dieser selbst definiert hat und um sie auf die Weise zu erreichen, wie er es für richtig hält.

2. „Wärest Du während unserer Besprechungen nicht präsent gewesen, wir hätten nicht so konzentriert und nicht so effizient gearbeitet.“

Diese Bemerkung unterstreicht, dass die Präsenz des Coachs dem Kunden erlaubt, sich wesentlich besser zu entfalten als ohne Coach. Die aufmerksame und schweigende Anwesenheit des Coachs, der sich ganz auf die Arbeit der Teilnehmer zentriert, befördert die Zentrierung der Gruppe. Durch sein aktives Zuhören zeigt er modellhaft die Qualität des einander Zuhörens innerhalb der Gruppe. Durch die Art, wie er seine eigene Energie auf die Lösung lenkt, modelliert und akzentuiert der Coach diese lösungsorientierte Energie im Zentrum des Kundensystems. Mit einem Wort: der Coach agiert als aufmerksamer und wohlwollender Zeuge. – Und er ist verpflichtet, nichts weiter zu tun. Ja, unter Umständen muss er sich damit abquälen, alles weitere zu unterlassen, weil er sonst riskiert, dem Kunden auf dessen Weg zu seiner eigenen Lösung in die Quere zu kommen. Der Coach muss sich mit dieser Rolle der Zeugenschaft begnügen.

3. „Wenn Du uns auf eine aktivere Art geholfen hättest, hätten wir nicht die Möglichkeit gehabt, zu spüren, welches Potenzial in uns selbst liegt.“

Diese Bemerkung unterstreicht, welchen tatsächlichen Mehrwert das Coaching zu geben vermag. Wenn der Coach den Kunden dabei begleitet, wie er sich auf sich selbst zentriert oder Ziel bezogen seine konkreten Handlungsschritte entwickelt, eröffnet der Coach einen „Raum des Wachstums“. Dabei entdeckt und entfaltet der Kunde sein eigenes Potenzial, experimentiert damit und macht sich mit seiner eigenen Kraft vertraut. Es ist dieser Raum des Coachings, der dem Kunden erlaubt, seine ersten Schritte in eine Dimension zu wagen, die ihm bisher unbekannt war.

Möglicherweise werfen diese letzten Überlegungen einige Fragen auf, die gezielt das Coaching von großen Gruppen und Organisationen betreffen.

Wenn es der Raum im Coaching ist, der die Arbeit des Kunden unterstützt, wie könnten unterschiedliche Formen und Strukturen (Architekturen) dieses Raumes aussehen? Wie kann die Haltung des Coachs die Arbeit des Kunden befördern oder limitieren? Wie soll man sich das räumliche Umfeld des Coachings zu nutze machen, um eine bessere Arbeit des Kunden zu ermöglichen. Wie können der Coach und der Kunde die räumliche Umgebung des Coaching verändern, um für die Arbeit des Kunden optimale Bedingungen zu schaffen.

Offensichtlich sind diese Fragen essentiell, wenn es um das Coaching von komplexen Systemen geht. Je größer die Anzahl der anwesenden Personen, um so eher stellt sich die Frage nach nützlichen Veränderungen der Struktur (Architektur) der Gruppe, um das Erreichen der gesteckten Ziele bestmöglich zu fördern. Sicherlich ist die Fähigkeit, mit dem „Raum des Coachings“ zu spielen, eine zentrale Kompetenz eines Organisations-Coachs. Diesen Punkt werde ich in einem weiteren Aufsatz vertiefen.

Copyright: Alain Cardon, www.metasysteme.fr

Deutsche Fassung: Christina Quirin, www.cq-kommunikation.com