

# OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

# 3

# 13

## Gefährten des Wandels

Coaching im Change Management

### **Am Wendepunkt**

Ein Experten-Gespräch mit Manfred Kets de Vries über die Veränderungskraft von Coaching

### **Mit den Emotionen gehen**

Anleitung für Strategisches Change Coaching

### **Die Macht innerer Bilder**

Einsatz imaginativer Verfahren in Coaching und Teamentwicklung

### **Auf Augenhöhe**

Was Berater im Topmanagement wirklich erfolgreich macht

### **Die mentale Fitness stärken**

Coachingmethoden der Positiven Psychologie

# Coaching in Veränderungsprozessen

## Mythen, Risiken und Nebenwirkungen

Martin Gössler

*Je potenziell wirksamer ein Medikament, desto größer sind auch die möglichen Risiken – ein häufiges Phänomen in der Medizin. Die Leitthese dieses Textes: Das gilt auch für Angebote der Beraterbranche.*

Als Coach und Berater bin ich überzeugt: Coaching kann in Veränderungsprozessen wirksam, hilfreich, problemlösend sein. Und es gibt potenzielle Risiken und Nebenwirkungen, die allerdings auf keiner Packungsbeilage stehen. Dazu nun sieben Thesen zur Diskussion.

### **These 1: Dissensmanagement statt Harmoniezwang**

In der Idee, Coaching in Veränderungsprozesse zu integrieren, verbirgt sich manchmal auch die harmonistische Idee der Organisationsentwicklung des letzten Jahrhunderts: Dass es ohne große Schwierigkeiten gelingen kann, Veränderungen der Person und Organisation zu verknüpfen und auf ein Ziel hin auszurichten. Das widerspricht wesentlichen Einsichten der Organisationsforschung ebenso wie organisationaler Realität.

Nach den Schockwellen radikaler Transformationen, Mergers und Downsizings sind wir nun im Dauerhochwasser der Krise angekommen. Das Verhältnis Mensch und Organisation hat sich grundlegend geändert. Organisationen radikalieren ihre Eigenlogik, Menschen suchen zunehmend andere Orte für ein erfülltes Leben. Angemessener ist es daher, eher von widersprüchlichen denn harmonischen Interessenslagen zwischen Person und Organisation auszugehen.

Das hat natürlich vielerlei Implikationen für das Verhältnis von personen- und organisationsbezogenen Beratungsformaten. Zwei naheliegende, konkrete Aspekte: Zum einen ist es wenig professionell, in einem Changeprojekt als Organisationsberater auch zu coachen. Die Interessen sind zu unterschiedlich; als Coach der Geschäftsführerin kann unmöglich glaubwürdig Allparteilichkeit behauptet werden. Zum anderen: Ist es seriös, wenn der Coach Reflexionen darüber zulässt,

ob eine Kündigung oder gar der Wechsel zur Konkurrenz eine Option für den Coachee ist? Solche Fragen stellen sich schnell in turbulenten Veränderungsprozessen. Aus der Sicht des Mitarbeiters lautet die Antwort ja, aus Sicht der Organisation meist nein. Welcher Vorgesetzte will schon mit dem Coachingbudget die Konkurrenz sponsern? Vorschlag daher: Professionelle Coaches sprechen in der Auftragsklärung mit den internen Gatekeepern diese Frage an und klären klar ihren Auftrag – ist «Exit Coaching» eine thematische Option oder nicht?

### **These 2: Der Coachingboom – ein Mythos?**

«Die Landkarte ist nicht die Landschaft» – ein alter systemischer Slogan, der meint, dass die mentalen und diskursiven Repräsentationen eines Phänomens noch nichts mit dem Phänomen selbst zu tun haben müssen. Das könnte ja auch für uns Berater gelten: Das, was publiziert, auf Webseiten verkündet oder auf Kongressen vorgetragen wird und das, was passiert, wenn die Beraterin die Tür schließt, sind zwei verschiedene, nur lose gekoppelte Welten.

Woher nehmen wir beispielsweise die Gewissheit, dass Coaching boomt? Winkler, Lotzkat und Welpé setzen sich in dieser Ausgabe mit der Entwicklung von Führungskräftecoaching differenziert auseinander und prognostizieren nach einer kritischen Analyse vorliegender Studien eine steigende Nachfrage.

Allerdings dürfen wir die Achillesferse des ohnehin dünnen Datenmaterials nicht übersehen: Alle mir bekannten Studien über die Entwicklung des Coaching-Markts basieren auf freiwilliger Teilnahme. Welche Selbstselektionsmechanismen (Würden Sie als erfolgloser Coach online Angaben über Ihr

Einkommen machen?) und welche Tendenzen zur positiven Selbstdarstellung wirken (Verträgt es sich mit den aktuellen Personalmoderatoren, Coaching nicht im Programm zu haben?) bleibt im Dunklen. Schlüsse aus bisher vorliegenden Studien auf «den Coaching-Markt» sind unsicher, wie auch die AutorInnen anmerken. Der Coaching-Markt ist empirisch zwar keine Blackbox mehr – aber immer noch eine sehr dunkelgraue Schachtel.

Eine alternative Interpretation könnte lauten: Der Coaching-boom lässt sich auch als Sprachwolke verstehen, die aus den zirkulär verknüpften Interessen von publizierenden Coaches, Ausbildungsanbietern, Medienvertreterinnen und sekundierenden Akteuren aus dem Wissenschaftssystem gespeist wird. Diese Sprachwolke vernebelt den Blick auf die Realität. Das reale Geschehen in Unternehmen ist mit dem Diskurs über Coaching nur lose gekoppelt. Anzunehmen ist ein eher recht moderater Anstieg der Nachfrage.

Vielleicht besteht ja auch eine negative Korrelation zwischen ökonomischer Marktmacht und Publikationsoutput. Die «Kollegen» von McKinsey & Co sind unbestritten ökonomisch erfolgreich – publizieren aber verhältnismäßig wenig; vermutlich bleibt ihnen dazu wenig Zeit. In der Coachingbranche verhält es sich genau anders herum. Conclusio für die Praxis: Es lohnt sich, kritisch zwischen diskursiver Inszenierung (Das inkludiert natürlich auch diesen Text samt den Interessenlagen des Autors) und realem Bedarf zu unterscheiden. Coaching ist kein «Must-have» wie es manche glauben lassen wollen.

### **These 3: Personalisierung als zentrale Nebenwirkung von Coaching**

Führungskräfte zeigen sich oft auch gar nicht so begeistert, wenn ihnen LernexpertInnen Coaching vorschlagen: «Ich hab' kein Problem, ich brauche keine Therapie.» Dies wird dann gerne als mangelnde Lern- und Reflexionsbereitschaft bekopfschüttelt und mit animierten Powerpointslides bekämpft. Alternativ könnten wir diesem «Widerstand» eine Weisheitsvermutung unterstellen. Was, wenn nicht die Führungskräfte zu lernen hätten – sondern wir Lernexperten etwas darüber, wie wir Lernprozesse inszenieren?

Zum Beispiel darüber, wie wir die Dynamik der Personalisierung von Problemlagen in Organisationen unterschätzen. Organisationale Phänomene werden eher Personen als Strukturen zugerechnet – das ist eine alte Erkenntnis der Sozialpsychologie. Das Veränderungsprojekt droht in der Umsetzungsphase zu scheitern – zuerst wird die fehlende Leadershipqualität der Projektleiterin und dann die mangelnde Kommunikationskompetenz des mittleren Managements verantwortlich gemacht. Und nicht die hinterfragenswerten Ziele des Projekts, die diffusen Strukturen und Prozesse der Organisation oder gar das mangelnde Commitment des Top Managements. Organisationsproblemen werden gerne Ursachen namens Mensch

zur Seite gestellt. Und gegebenenfalls Abfertigungen gezahlt. Oder es wird eben Coaching «angeboten». Die implizite Nachricht ist die Gleiche: Das Problem liegt in dir. Diese Dynamik ist anschlussfähig in einem gesellschaftlichen Kontext, in dem die Idee der individuellen Selbstoptimierung zu einer ebenso subtilen wie mächtigen gesellschaftlichen Norm gewuchert ist. Die mögliche Nebenwirkung der Entsorgung von Problemen ins Coaching: Das Unternehmen wird aus dem Schaden dümmer. Klug wäre es hingegen, wenn in solchen Situationen die mit Coaching Beglückten Lernresistenz zeigen (siehe oben: «Ich hab' kein Problem») und die heiße Lernkartoffel in die Organisation zurückwerfen.

Wie kann diese Nebenwirkung abgemildert werden? Durch Skepsis vor schnellen personalen Problemzuschreibungen; durch Verwertung von «Widerstand» gegen Coaching als Informationsgeschenk; durch Auswertungsgespräche mit Coaches über Hinweise auf organisationale Problemlagen. Und hilfreich sind natürlich auch kompetente Beraterinnen, die Anfragen sorgfältig sondieren und mutig genug sind, Aufträge auch mal abzulehnen.

Es wäre aber ebenso falsch, diese Personalisierungstendenz zu pathologisieren und umgekehrt zu verlangen, dass alle Organisationsprobleme in der Organisation gehalten werden müssen: «Das Ideal einer permanent lernenden, sich immer wieder reflektierenden und sich in unendlichen Zirkeln optimierenden Organisation, existiert nur in der Phantasie von einigen Journalisten, Managern und Beratern. Alle Erkenntnisse der Organisationsforschung deuten darauf hin, dass Organisationen diese Lern- und Selbstreflexionsprozesse aus Komplexitätsgründen unterbrechen müssen» (Kühl 2008, S. 170). Coaching – so Kühls inspirierende These – leistet hier einen wichtigen, eher im Latenten wirkenden Beitrag zur Entlastung der Organisation.

### **These 4: Risiko Kurpfuscherei**

Coaching dient der Reflexion und Bearbeitung von beruflichen Herausforderungen. Wenn ein Coach jenseits beruflicher Fragestellungen arbeitet, ist dies fahrlässig und potenziell schädlich. Er agiert wie ein Hausarzt, der Zähne behandelt. Eine einfacher Check von zehn Anbietern zeigt: Eine diesbezüglich klare Formulierung des eigenen Angebots ist die Ausnahme, nicht die Regel. Im Gegensatz zum benachbarten Beratungsformat Supervision ist die Frage der professionellen Grenzen im Coaching recht unklar beantwortet.

Unter den über 1000 Coaches, die an der Marburger Coachingstudie freiwillig teilnahmen, hatten knapp 20 Prozent keine einschlägige Ausbildung (Stephan & Gross 2012). Zwar mögen manche aus dieser Gruppe andere Ausbildungen, insbesondere Psychotherapie, vorweisen. Doch sind ausschließlich in Psychotherapie qualifizierte Coaches geeignet, Veränderungsthematiken wie Marktöffensiven, Restrukturierungen oder

Mergers adäquat zu erfassen? Vermutlich ebenso gut wie ein Coach die Vielschichtigkeit einer Depression begreifen kann.

Einheitliche Ausbildungsstandards fehlen – daher helfen derzeit nur sorgfältige, harte Auswahlverfahren. Hier spielen interne Gatekeeper aus Personal- und Organisationsentwicklung eine zentrale Rolle. «Was befähigt Sie Coaching anzubieten?» «Wie viele Stunden haben Sie in unserer Branche/mit dieser Zielgruppe/mit diesem Auftragsthema schon gecoacht?» «Was können Sie nicht?» – solche Fragen werden zu selten gestellt.

## These 5: Nebenwirkung Delegation von Führungsverantwortung

Zuletzt in einem Changeprojekt: Es geht um Projektmitarbeiter, die stark überlastet sind. Die gerade sehr beliebte Diagnose Burn-out schwirrt durch den Raum. Die verantwortliche Führungskraft hat schnell die Lösung zur Hand: Personalentwicklung anrufen, Coaching bestellen. Nicht für sich selbst – sondern für ihre Mitarbeiter.

Die meisten Führungskräfte agieren gegenüber ihren MitarbeiterInnen engagiert und sozial kompetent. Manche fühlen sich allerdings unsicher oder schlicht nicht zuständig, wenn diese Probleme haben. Und drücken sich durch Delegation auch vor den eigenen Lernherausforderungen. Institutionalisiertes Coaching kann die Versuchung wachsen lassen, Herausforderungen nicht selber zu lösen, sondern an die angeblichen Profis zu delegieren.

## These 6: Vertraulichkeit misstraut

Manche Coachs vertreten mit Vehemenz die Idee, dass alles im Coaching Besprochene streng vertraulich behandelt werden muss. Nichts darf aus dem Coaching nach außen dringen. Dieser Vertraulichkeitsanspruch misstraut den Möglichkeiten, dass im Coaching Erarbeitetes sinnvoll in die Organisation rückgekoppelt werden kann. Auch unter der Wahrung individueller Verschwiegenheit sind sinnvolle Rückkopplungen möglich. In Veränderungsprozessen ist es höchst sinnvoll, dem Dis-sens zwischen Person und Organisation Verhandlungsräume anzubieten, beispielweise durch (1) Einbeziehung des direkten Vorgesetzten in die Auftragsklärung; (2) Rückmeldung von Coach und Coachee nach der ersten Sitzung, ob Coaching weiterhin sinnvoll ist (3) Vereinbarte Transfergespräche am Ende des Coachings zwischen Coachee und Vorgesetzten; (4) Coach Roundtables: Personalentwicklung lädt externe Coachs zur Auswertung von organisationalen «Lessons learned» ein.

## These 7: Komplementärberatung – auch im Coaching sinnvoll

Eine weitere, manchmal mit fast religiösem Eifer verteidigte Idee ist die der «Beratung ohne Ratschlag». Zweifellos ist eine zurückhaltende, die eigenen Lösungsideen nicht aufdrängen-

de Haltung des Coachs wichtig. In Feld der Organisationsentwicklung hat die Diskussion rund um Komplementärberatung zu einer Aufweichung selbstreferentieller Beraterdiskurse (Was ist richtige systemisch-konstruktivistisch-intergalaktische Beratung?) und zu mehr Pragmatismus (Was hilft den Kundinnen?) geführt. Diese Diskussion fehlt Coaching noch weitgehend. Doch ob der CEO seine Präsentation oder die Projektleiterin ihre dramatische Projektkrise meistern will: Non-direktive Beratung kombiniert mit wenigen, wohlüberlegten, auf Fachwissen basierten Empfehlungen ist oft das, was Coachees am effektivsten weiterhilft. Fachliches Wissen, Berufs- und Branchenerfahrung des Coachs sind wichtige Ressourcen. Wenn diese Kompetenzaspekte in der Auswahl von Coachs berücksichtigt werden, erhöht das auch die Wirksamkeit und Akzeptanz von Coaching in Veränderungsprozessen.

Schlussbilanz: Coaching ist eine wirksame Option in Veränderungsprozessen. Davon bin ich auch als Ausbilder von Coachs überzeugt. Noch wirksamer könnten wir werden, wenn wir um unsere Grenzen wissen und den Blick auf vermeintliche Selbstverständlichkeiten, Risiken und Nebenwirkungen unserer Angebote nicht scheuen.

## Literatur

- **Kühl, S. (2008).** Coaching und Supervision. Zur personenorientierten Beratung in Organisationen. VS Verlag.
- **Stephan, M. & Gross, P.-P. (2012).** Coaching-Markt-Analyse 2011. Deutscher Bundesverband Coaching e.V., Philipps-Universität Marburg.



## Martin Gössler

Gesellschafter von Vielfarben Beratung und Training für öffentliche Verwaltung und NPOs

**Kontakt:**  
martin.goessler@vielfarben.at

# OrganisationsEntwicklung –

## Toolbox und Impulsgeber für Ihre Veränderungsprozesse

Die Zeitschrift **OrganisationsEntwicklung** ist die einzige deutschsprachige Fachzeitschrift für Unternehmens- und Organisationsentwicklung sowie Change Management. Das viermal jährlich erscheinende Heft richtet sich an Unternehmensberater und Führungskräfte aus den Bereichen Unternehmensentwicklung, Personal, Weiterbildung und Organisation.

**OrganisationsEntwicklung** berichtet über Planung, Gestaltung und Umsetzung strategischer und organisatorischer Veränderungsprozesse. Das damit verbundene Projekt- und Prozess-Management wird vielseitig beleuchtet, wobei stets eine gute Balance zwischen theoretischer Reflexion und Praxisnähe wichtig bleibt.

Jeder Abonnent kann die App gratis nutzen und erhält einen kostenfreien Zugang zur Online-Datenbank mit allen Ausgaben der **OrganisationsEntwicklung** seit 1992.

### Ihre exklusiven Abo-Vorteile:

- ✓ Jedes Quartal fundierte Fachbeiträge zu den aktuellen Fragen der Unternehmensentwicklung und des Change Managements
- ✓ Kostenlose Nutzung der App mit zusätzlichen Features
- ✓ Kostenloser Zugriff auf die Online-Datenbank [www.zoe.ch](http://www.zoe.ch) mit allen Ausgaben ab dem Jahr 1992
- ✓ Nützlicher Newsletter mit allen Themen der kommenden Ausgabe sowie praktischen Verlinkungen zu den Heftbeiträgen

The image displays the cover of the magazine 'OrganisationsEntwicklung' (Issue 13) and a tablet showing the app interface. The cover features the title 'OrganisationsEntwicklung' and the subtitle 'Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management'. The main headline on the cover is '1 13 Alles bleibt gleich Die unheimliche Macht der Routine'. Below this, there are three article teasers: 'Wir Gewohnheitstiere', 'Die drei ??? und der Reiz der Routine', and 'Ausbruch aus dem Status quo'. The app interface on the tablet shows a navigation menu on the left and a main content area on the right with the same headline as the cover. A red circular badge with the text 'inkl. Datenbank und App' is overlaid on the magazine cover. A red diagonal banner on the tablet says 'Gratis'. At the bottom of the image, there is a URL: 'Mehr Informationen: [www.fachverlag-shop.de/zoe](http://www.fachverlag-shop.de/zoe)'.

Rückseite ausfüllen, faxen und Vorteile sichern →→→

# Jetzt ausfüllen und direkt bestellen!

Per Fax 08 00 / 0 00 - 29 59

Per Post: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH • Kundenservice • Postfach 92 54 • 97092 Würzburg oder per Telefon: 08 00/000-16 37

**Probeabo** inkl. Online-Datenbank + App

Bitte senden Sie mir die aktuelle Ausgabe von „OrganisationsEntwicklung“ gratis zum Testen. Sollte mich Ihr Angebot wider Erwarten nicht überzeugen, melde ich mich innerhalb von 14 Tagen nach Erhalt des Heftes schriftlich beim Verlag. Andernfalls beziehe ich „OrganisationsEntwicklung“ zum Jahresvorzugspreis von € 97,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand (Inland\*). PB OENK0084

**Jahresabo** inkl. Online-Datenbank + App

Ich abonniere „OrganisationsEntwicklung“ direkt zum Jahresvorzugspreis von € 97,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand (Inland\*). PB OEN00030

**Studentenabo** inkl. Online-Datenbank + App

Ich bin Student/in und möchte „OrganisationsEntwicklung“ direkt zum vergünstigten Jahresvorzugspreis von € 48,50 inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand (Inland\*) beziehen. Einen gültigen Immatrikulationsnachweis habe ich beigefügt PB OEV00017

\* Auslandspreise finden Sie unter [www.fachverlag.de/bezugspreise](http://www.fachverlag.de/bezugspreise)



[www.fachverlag-shop.de](http://www.fachverlag-shop.de)

## Weitere Angebote im Shop:

- Vorzugspreis auf das CD-ROM-Archiv der „OrganisationsEntwicklung“
- Dossiers zu aktuellen Themen
- Komfortable Bestellung einzelner Ausgaben
- Praktische Archivilösungen (Sammelkassetten)
- Leser-werben-Leser-Aktionen (auch für Nicht-Abonnenten)

## OrganisationsEntwicklung

Firma  Privat

Name Vorname

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

Funktion

Abteilung

Straße, Hausnr./Postfach

PLZ Ort

Telefon (für evtl. Rückfragen)

E-Mail

**Warum Ihre E-Mail Adresse wichtig ist:** Sie erhalten schnellstmöglich Ihre Abonummer und können sich sofort für die Online-Datenbank anmelden.

Geburtsdatum

Hiermit erkläre ich mich damit einverstanden, dass mich die Handelsblatt-Gruppe telefonisch, per Post und per E-Mail über Verlagsangebote informiert.

Widerspruchsbelehrung: Sie können der Verarbeitung oder Nutzung Ihrer Daten für Zwecke der Werbung oder der Markt- oder Meinungsforschung unter nachfolgender Adresse widersprechen: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kundenservice, Grafenberger Allee 293, 40237 Düsseldorf, kundenservice@fachverlag.de, Fax: 0800/000 2959.

X  
Datum, Unterschrift

Ja, bitte senden Sie mir an die oben angegebene E-Mail-Adresse den kostenlosen Newsletter von „OrganisationsEntwicklung“.

### Wählen Sie Ihre Zahlungsart (nur bei Jahresabo und Studentenabo)

Im Lastschriftverfahren

Kontoinhaber

Konto-Nr. BLZ

Geldinstitut Ort

Datum, Unterschrift des Kontoinhabers

Gegen Rechnung

Rechnungsanschrift, falls abweichend von Lieferanschrift

Diese Einzugsermächtigung hat Gültigkeit bis zum schriftlichen Widerruf bei der Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Düsseldorf

FACHVERLAG  
Verlagsgruppe Handelsblatt