



Warum Coaching in Zeiten  
ständigen Wandels immer mehr  
Bedeutung bekommt ....

Wie sich die Beziehung  
Person:Organisation verändert hat  
und was das für Personen und für  
Organisationen bedeutet ...

Welche Anlässe führen Personen  
ins Coaching?

Welche Themen klären und  
bearbeiten sie da?

Für eine tiefere Darstellung des Themas, die  
Sie auch in Vorgehensweisen im Coaching  
einführt, schlagen Sie nach in Heitger, B.,  
Krizanits, J., Hummer, C.: Coaching in  
Veränderungsprozessen, In: Boos, F.,  
Heitger, B. (Hsg): Veränderung systemisch –  
Management des Wandels Praxis, Konzepte  
und Zukunft, Klett Cotta 2004

## Coaching in Zeiten von Change – Themen und Hintergründe

Vor dem Hintergrund einer geänderten  
Beziehung zwischen Organisation und Person,  
wird in der Dynamik von Change die Person  
zunehmend wichtiger. An die Akteure von  
Change sind vielfältige Rollenforderungen und  
Zumutungen adressiert. Coaching wird zu einem  
immer mehr genutzten Raum für die  
Auseinandersetzung der Person mit ihrer  
beruflichen Einbettung.

### Modern Times

Erinnern Sie sich an den Film, in dem Charly  
Chaplin uns nicht zum Lachen gebracht hat? Er  
zeigt eine endlose Folge von Maschinen und  
Zahnradern, durch die das Individuum wie  
durch eine Wäschemangel läuft und am Ende  
völlig ausgewrungen herauskommt. Das ist das  
Bild von der Relation Organisation: Person, wie  
sie die erste und zweite industrielle Revolution  
definiert haben: eine übermächtige, auf ihre  
Regelhaftigkeit referenzierende Bürokratie  
reduziert das Individuum auf seine Stofflichkeit.

Wie würde heute ein Film über die Relation  
Organisation:Person aussehen? In welche  
Bilderwelten würde er uns führen, welche  
Szenen würde er uns zeigen? Hätten wir was zu  
lachen? Oder wärs ein Action Film, eine  
Sportbericht-erstattung, ein Drama, ein Thriller,  
eine Soap Opera, etwas lyrisch-Sophistisches für  
Cineasten? Würde *ein* Film reichen?

Die Relation Organisation:Person hat sich in  
vielfältiger und vieldeutiger Weise verändert.  
Wertschöpfung hat sich entstofflicht; die  
Kopplung zwischen Organisation und Personen  
stellt heute ab auf den Fluß feinstofflicher  
Wirkungen und Varietät. Organisationen und  
Personen sind einander näher gekommen, doch  
ihre Bindung ist loser geworden; sie nutzen  
einander mehr denn je als wechselseitige  
Irritation für Entwicklung. Change ist zugleich  
Ursache und Wirkung dieser neuen Form der  
Kopplung von Organisation und Person.

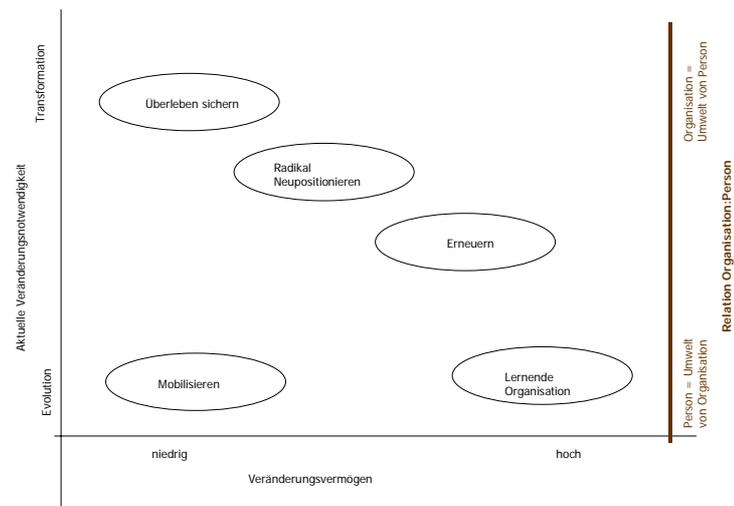


## Changemodelle: von der Person als Umwelt der Organisation zur Organisation als Umwelt der Person

Je radikaler und umfassender Change ist, desto mehr kommt die Relation Organisation:Person in Bewegung. Das betrifft vor allem die Akteure von Change: die Initialisierer von Change, die Pilotierer, die internen BeraterInnen aus PE, OE und Unternehmensentwicklung, die Führungskräfte und die Schlüsselpersonen ohne formale Change Rolle.

In einem Paradigma evolutionären Changes sind die Akteure und die Plätze, die sie besetzen, Kristallisationspunkte der Systemdynamik von Wandel. Die Grundlogik der Organisation – ihre Unabhängigkeit von Personen, das Substitut der Struktur, bleibt aufrecht, auch wenn Strukturen erodieren, sich verändern und die Personen eingeladen sind, dazu selbst einen aktiven Beitrag zu leisten. In diesem Paradigma läßt sich die Relation Organisation:Person wie gewohnt konstruieren: die überwiegende Menge der Impulse kommt aus der Organisation: die Person ist Umwelt der Organisation.

In einem Paradigma radikaler und umfassender Transformation verändern sich zentrale Elemente der Unternehmensidentität: Strukturen, Prozesse, Systeme aber auch Ziele, Strategie, Vision und nicht selten die normative Basis. Die Organisation in ihrer operationalen Geschlossenheit kann die Veränderung ihrer eigenen Identität nur bedingt selbst antreiben. Auch wenn der case for action durch kritische Widersprüche aus den Umwelten legitimiert ist – sie braucht Personen, die diese Widersprüche besetzen und Identität umbauen. Im Extremfall radikaler Transformation – beispielsweise beim Turnaround – wird die Relation Organisation:Person auf den Kopf gestellt, die überwiegende Menge der Impulse kommt von den Personen, die Organisation wird zur Umwelt der Person.



Grafik: Changekonzepte nach dem Modell von Heitger/Doujak (Harte Schnitte, neues Wachstum) und die Relation Organisation:Person

Wie sind die Akteure von Change von der Relation Organisation:Person betroffen und welche konkreten Anliegen und Themen tragen sie ins Coaching?

How do you hit a moving target? Keep calm? keep moving? keep aiming? keep shootig?

Eine wesentliche Begleiterscheinung evolutionären Wandels ist: Die Entscheidungs- und Handlungsprogramme in Organisationen werden unspezifischer und kontextabhängiger. Im Blick aufs Ganze und über die Zeit werden sie widersprüchlicher: was für Situation A gilt, gilt nicht für Situation B und Situation C wird anderes Verhalten erfordern; was gestern galt, gilt heute nicht und das Morgen



wird uns überraschen. Die Plätze in der Struktur sind in Bewegung, lange vor und nach den formal durchgezogenen Umstrukturierungen. Die Rollengefäße sind und bleiben diffuser.

Das gilt besonders für Funktionen, an die Unternehmensentwicklung adressiert ist, wie Führung, PE, OE. Welche Führungskraft, welche/r interne BeraterIn weiß wirklich, was von ihm/ihr erwartet wird, was wie sanktioniert werden wird? Wie allgemeine Aufträge auf konkrete Handlungen herunterzubrechen sind. Es liegt an ihnen, sich einen Reim auf die Widersprüche zu machen, die in der Organisation entlang der Ambivalenz von Bewahren und Veränderung verlaufen. Zu einem guten Teil hängt ihre Wirkungsfähigkeit ab von ihrer Vertrauenswürdigkeit und Akzeptanz als Personen und von den Kompetenz-zuschreibungen, die sie erhalten.

Das bedeutet, daß Widersprüche, Rollenunschärfen und –ambiguitäten zu einer Aushandlungssache der Person mit sich selbst werden. Wenn die höchstmögliche Konkretisierung des Rollenskripts „gestalten statt verwalten“ heißt, ergeben sich aber auch viele Freiräume, die Arbeit im Unternehmen im Sinne einer persönlichen Reibungs- und Entwicklungsstrecke zu gestalten.

Coaching ist hier ein viel genutzter Raum, um für konkrete Handlungskontexte zu klären, wieviel Rollen- und Auftragsklärung es braucht und um auf die eigenen Gestaltungsanliegen zu kommen.

### **Mehr Nähe bei weniger Bindung**

Der psychologisch-materielle Kontrakt (nach Ed Schein) zwischen Organisation und Person, der die Vielfalt der materiellen und immateriellen Währungen regelt, betrifft besonders zwei große Kapitel: Nähe und Bindung.

Organisation und Person sind einander näher gekommen. Organisationen wollen nicht mehr nur Anwesenheit und Ausführung, sie brauchen „den ganzen Menschen“ mit seinem Wissen, seinem Können, seinem Wollen, seiner Kreativität, seiner Gestaltungskraft. Umgekehrt suchen Individuen persönlichen Halt, sinnstiftende Tätigkeit und Identität in Organisationen. Die Dichotomie von Beruf und Freizeit ist überlebt, was die Frage der Balance zwischen beiden Lebensbereichen nicht leichter macht. In dem Maß wie Primärgruppen heute Familienverbände, Patchwork von Lebensabschnittspartnerschaften, gestiegene Mobilität, höher Anteil an Single-Haushalten ...), werden Organisationen bzw. Gruppen in Organisationen zu den Orten, an die Grundbedürfnisse nach Zugehörigkeit, Werteverbundenheit, Erwachsenensozialisation adressiert werden.

Die Beziehung Organisation:Person ist also einerseits durch mehr Nähe charakterisiert, andererseits aber durch eine losere Form der Bindung. Das Kernmerkmal von Organisationen, ihr auf Dauer gestellt sein, wird in mancher Hinsicht unscharf (z.B als Abgrenzungskriterium gegenüber spontanen Netzwerken, die sich zu kurzfristigem Business organisieren), besonders aber in der Frage der Zugehörigkeit. Die Zeit zwischen Eintritt und Austritt umfaßt nur mehr selten ein ganzes Arbeitsleben, sie wird statistisch gesehen immer kürzer. Für das Individuum wird das Berufsleben zu einem Patchwork von Organisations-Zugehörigkeiten.

Vor der Hintergrundfolie „mehr Nähe bei weniger Bindung“ ist Change ein Katalysator, der Nähe und Bindung aufmischt und in Turbulenzen bringt. Formal kann man es so betrachten, daß Organisation und Personen einander wechselseitig stärker nutzen als Irritation für Entwicklung – aber was heißt das für die Menschen?

Change bringt eine Fülle neuer Anforderungen an die Person: das Lernen neuer Aufgaben, die Bewältigung herausfordernder Schwierigkeitsgrade, das Aufgeben von lieben Gewohnheiten, das Aufrechterhalten eines hohen Leistungsoutputs über eine lange Zeit. Es kann als Eustress erlebt werden, mit Haut und Haaren in die Echtzeit gesogen zu werden, eigene neue Potenziale zu entdecken, zu lernen. Es kann als Distress erlebt werden, Überforderung und Fremdbestimmung ausgesetzt zu sein.



Coaching wird oft gesucht, wenn die Nähe „zuviel“ wird: Wenn die Person sich nicht mehr abgrenzen kann, Privat und Beruf nicht mehr in Balance hält oder Gefahr läuft, in den Burnout zu kommen.

In Zeiten von Change klopfen beide Seiten – Organisation und Personen – auf den Putz der Zugehörigkeit. Viel Veränderung bringt viel Erschütterung und viel losen Putz. Organisationen trennen sich von MitarbeiterInnen, Personen kündigen ihre Mitgliedschaft auf. In tiefgreifenden Changeprozessen ist der konkrete materiell-psychologische Kontrakt zwischen Organisation und MitarbeiterInnen besonders im Kapitel Bindung gestört. Durch Fusionen, Umstrukturierungen, Personalabbau werden langjährige Arbeitsbeziehungen getrennt, Personen werden aus ihren sozialen Netzen gerissen und nach Reißbrettlogik neuen Gruppen zugeteilt. Das Team fehlt: der Rückhalt, das Vertrauen, die Sicherheit, die Gemeinschaft der geteilten Werte, die Ich-Stärke und Identität. In der neuen Gruppe startet man gruppenspezifisch kalt auf - bei operativ heiß laufendem Motor. Fällt die Gruppe als Bindeglied zwischen Organisation und Individuum aus, wird auch die Verbindung zur Organisation brüchig; die Organisation bietet weniger emotionale Haltegriffe und Stabilität für die eigene Identität (Heitger/Doujak, Harte Schnitte, neues Wachstum, S. 71).

Im Coaching geht es um den Verlust, um Loyalitätskonflikte zwischen alten und neuen Arbeitsbeziehungen oder um die Frage: wie kann ich mir einen Platz im neuen sozialen System finden?

#### Die spezifischen Zumutungen der Organisation an die Akteure von Change

Die Akteure von Change sollen ihrer Zeit voraus sein. Sie sollen die Organisation aus der Gewissheit der sicheren Zukunft durch die Turbulenzen der Gegenwart führen. De facto entsteht Zukunft meist unterwegs, als neues System über Entscheidungen und Rückkopplungen. Akteure von Change können oft nur die Wegstrecke von Veränderung markieren, indem sie die Widersprüche besetzen, die der Entwicklung Richtung geben. Als Person für Widersprüche stehen heißt, es keiner Seite recht zu machen. Es kann heißen auch oft genug, daß man sich selbst nicht mehr auskennt.

Beides sind Themen für Coaching: das Verstehen von Kontexten und Ausloten von Entscheidungsräumen und der Umgang mit der Irritation, die man bei anderen auslöst.

Die einzelnen Phasen des Changeprozesses bringen harte Rollenanforderungen mit sich: den case for action weiter zu argumentieren, wenn man kurz darauf scheinbar eines Besseren belehrt wird. Aggression und oft persönliche Verunglimpfung vor dem Hintergrund der Auflehnung der MitarbeiterInnen gegen die schlechte Nachricht zu sehen und klar zu bleiben. Nicht der Versuchung anheimzufallen, zu glauben, daß mit der rationalen Erkenntnis der Veränderungsnotwendigkeit im Unternehmen geändertes Verhalten einsetzt. Das Tal der Tränen in seiner scheinbaren Unendlichkeit akzeptieren und empathisch in die Stille zu kommunizieren. Aus Erfolgen und Rückschlägen zu lernen, Strukturen aufzusetzen.

Coaching ist immer wieder Raum, Rollenklarheit und Handlungsoptionen für konkrete Phasen zu gewinnen.

Mit der Steuerung ist es nicht getan, durchläuft man doch selbst als Akteur von Change all diese Phasen und ist dazu noch der Wirkung der Zeitversetzung dieses Prozesses ausgesetzt. Vielleicht muß man in der eigenen „Trauerphase“ in die aggressive Abwehr der anderen kommunizieren. Im Coaching geht es um das Anliegen: wie werde / bleibe ich steuerungs-fähig?



Schließlich braucht man als Akteur von Change den langen Atem, sich immer wieder mit Interesse und Engagement denselben Film anzusehen – bis auch die letzten Gruppen im Unternehmen ihren Prozeß durchlebt haben. Im Coaching geht es z.B. um die irritierenden Zuschreibungen an den „kalten Macher“ und darum, sich die Empathie zu erhalten.

### Im Wechselbad der Gefühle

Im Change gehen die Wogen der Emotionen hoch. Angst, Unsicherheit und Sorge, Ärger und Aggression, Enttäuschung und Trauer, Aufbruchstimmung, Freude und Mut – alle haben ihre eigene Logik. Als Akteur von Change soll man auf diesen Logiken Steuerung aufsetzen: Räume schaffen für die Auseinandersetzung mit Angst und Sorge, das Momentum der Aggression nutzen, um die Anliegen für die persönliche Zukunft zu thematisieren, Zeit, Halt und emotionale Präsenz bei Trauer geben, Freude und Aufbruchstimmung für symbolisches Management zu nutzen. Steuerung bei Emotionen ist ein eigener Widerspruch, wenn man selber welche hat und wenn man bedenkt, wie ansteckend Emotionen sind.

Den Akteuren von Change wird in punkto Emotionen ein ziemlicher Spagat zugemutet. Einerseits schreibt ihr Rollenskript vor, bei eigener Angst und Sorge nicht zu fliehen, sondern zu bleiben und Sicherheit zu geben, bei eigenem Ärger und Aggression reflektiert und dissoziiert zu bleiben, trotz Trauer aktiv und außenorientiert zu sein. Andererseits steht gerade in der Unsicherheit von Change dem nicht-Wissen das Glauben gegenüber. Glaubwürdigkeit wird nicht an der Überzeugungskraft von Zielen (das Gegenteil schon) gemessen, sondern an der Authentizität und „Greifbarkeit“ von Personen. Emotionen in einem Kontext gehören zum gemeinsamen Code des ganzen Systems. Wie Führungskräfte mit ihren Emotionen umgehen, wird unmittelbar dekodiert: ist jemand ein „Rollengepanzerter“ oder ein Mensch, dem ich vertraue? Das ist der Beobachtungsfokus in jeder Großveranstaltung: „meinen die das, was sie sagen oder machen sie uns was vor?“

Coaching ist ein wichtiger Raum, sich mit den eigenen Emotionen auseinanderzusetzen und mit dem Spagat, den die Rolle als Change Agent abverlangt. Mensch ärgere dich nicht ...

Bei radikalen Transformationen verändern sich maßgebliche Teile der Unternehmens-identität: Strukturen, Prozesse, Ziele, Strategie, Vision. Vor allem verändert sich die Unternehmenskultur, die „mental Modelle“ darüber, wie die Dinge zusammen-hängen und wer man selbst als Organisation „eigentlich“, wesentlich ist. Das sind die zentralen als selbstverständlich vorausgesetzten Glaubenssätze und Werthaltungen, die die Organisation über Jahre im Zuge ihrer erfolgreichen Anpassungsleistungen an Herausforderungen aus den Umwelten und aus interner Integrationsarbeit entwickelt hat. „Mentale Modelle geben Interpretationshilfen für das Geschehen“, „schaffen Orientierung, begründen Gemeinsamkeit und Identität.“

In sehr radikalen Transformationsprozessen werden Organisationen was Unternehmenskultur und -identität betrifft zurück an den Start gestellt z.B. bei Eigentümerwechsel oder Mergern mit ungleichen Partnern. All die glücklichen Würfe von vorher sind mit einem Mal weggewischt und die Zumutung ist: man soll es nehmen wie ein Spiel. Eine Bagatellisierung vornehmen, als ginge es nur ums Ärgern und als könne man das einfach lassen.

Mit radikalen Veränderungsprozessen geht immer eine Veränderung der normativen Basis einher, des nicht Hinterfragbaren, Gesetzten. In radikalen Changeprozessen wird die Relation Organisation:Person auf den Kopf gestellt. So wie in den frühen

Lebensphasen der Organisation die Unternehmenskultur durch die Werthaltungen und mentalen Modelle der Gründer (E.Schein, Corporate Culture and Leadership) geprägt wird, so sollen in Zeiten radikaler Veränderung einzelne Personen Kraft ihrer persönlichen Integrität und ihres Charismas die Organisation neu „prägen“. Es gilt neue, andere Werte vorzugeben, vorzuleben. Die Impulse gehen von den Personen aus, die Organisation wird zur Umwelt.

Der Unterschied zu einer Organisation in der Pionierphase ist, dass eine Organisation in einer grundlegenden Changephase Vergangenheit/ Geschichte hat, die verglichen wird mit dem Neuen, das kommen soll. Die zentralen Akteure des Change, die die Widersprüche auf der Werteebene besetzen, kommen leicht ins Fadenkreuz der Abwertung: man begegnet ihnen mit Misstrauen, Aggression, Zynismus, schreibt ihnen Unlauterkeit, Charakterschwäche, Korruptierbarkeit zu.

Im Coaching geht es oft darum, sich von diesen Zuschreibungen zu dissoziieren, Reflexionsfähigkeit und Klarheit zu behalten und sich zu rüsten für die Übermittlung einer schlechten Nachricht: ihr habt ans Falsche geglaubt. Nicht selten geht es darum, den Münchhausen-Akt zu üben: die eigenen Werthaltungen zu verändern, vor, während oder nachdem man die neuen vorgibt.

Auch für weniger zentrale Akteure von Change und unter weniger radikalen Bedingungen geht es darum, neue Werte zu teilen und vorzuleben. Das ist mitunter ein tiefgreifender Prozeß der Integration in die eigene Persönlichkeit. Der Exodus des mittleren Managements, der in der „grossen Stille“ in vielen Mergerprozessen zur Mitte oder zweitem Drittel eines VP stattfindet, hat auch den Hintergrund, daß die Personen wertemässig nicht mitkönnen.

Themen im Coaching sind Wertekonflikte: Konflikte zwischen alten und neuen Werten und Konflikte zwischen neuen Werten der Organisation und denen der Person: gehör ich da überhaupt noch dazu? Verrate ich mich nicht selbst? Auch die durch die eigenen mentalen Modelle bedingten Wahrnehmungsbarrieren sind ein Thema: wie kann ich das verstehen? Wozu? Wie kann ich für mich den Sinn dahinter rekonstruieren?

### Die Unordnung der neuen Ordnungen

In radikalen Changeprozessen ändert sich auf der Latenzebene das Paradigma der Ordnung. So wie die Unternehmenskultur mit ihren mentalen Modellen und Werte Interpretationshilfen und Orientierung für Handlungen und Entscheidungen gibt, so gibt die Ordnung Interpretationshilfen und Orientierung für die Bedeutung und Legitimation von Personen in der Organisation, ganz besonders in für Personen in Führungsverantwortung. Je radikaler Change ist, desto mehr Wirkung geht von einzelnen Personen aus, desto mehr werden bestehende Relationen bezüglich Zentralität und Legitimation aufgemischt.

Nehmen wir an, das System, das in den Wandel kommt, war bisher durch die Logik des Systemwachstums geprägt, so geht damit das Prinzip der direkten Zeitfolge einher (G. Weber: Praxis der Organisationsaufstellungen, S.91 ff.): früher in Führungsverantwortung eingetretene Mitglieder haben Vorrang vor den Späteren. Ihre Erfahrungen und Erkenntnisse müssen berücksichtigt werden, bevor später dazugekommene Vorschläge machen „dürfen“. Change wirbelt die Ordnung ordentlich durcheinander: nach dem Motto „neue Besen kehren besser als alte“ werden langgediente Führungskräfte kaltgestellt.





Ein Merger z.B. führt dieses System in eine Situation, wo es vorrangig ist, die neuen Grenzen zu definieren. In diesem – Systemexistenz genannten – Paradigma gilt das Prinzip der Gleichwertigkeit der Zugehörigkeit. Die neuen Führungskräfte haben von heute auf morgen dasselbe Recht auf Gestaltung. Das wird meist nicht nur als Anmaßung erlebt, sondern führt auch mangels Plätzen für mehr Führung, dazu daß Führungskräfte verdrängt und ausgeschlossen werden.

Findet Wandel vor dem Hintergrund einer Krise statt, ist die Hauptforderung an das System, Immunkräfte auszubilden. Es gilt das Prinzip des Vorrangs des höheren Einsatzes. Störungen der Ordnung gibt es, wenn der große persönliche Einsatz in Changezeiten nicht gewürdigt wird und z.B. stattdessen die formale Hierarchie honoriert wird oder wenn der Raum für den Einsatz für das System funktionalisiert wird für die Machtbereicherung von Personen.

Im Coaching ist das Wartezimmer oft voll mit drängenden Ordnungsthemen: erlebte Ungerechtigkeit, Kränkungen, Verstrickung zwischen Organisationsdynamik und Dynamik der Herkunftsfamilie, Loyalität von Zurückbleibenden mit Ausgeschlossenen, tiefe Bilanzen zwischen Einsatz und erhaltener Würdigung dafür. Auch Akteure von Change sind Kandidaten für das Survivor Syndrom (Heitger/Doujak, S.70): persönliche Zukunftsängste, Mißtrauen gegenüber den Veranlassern von Wandel und Konkurrenten, Schuldgefühle, Entfremdung, Zynismus stehen der eigenen Leistungsfähigkeit im Weg.

#### **Was Coaching nicht ist**

Coaching ist abzugrenzen von Therapie. Im Coaching ist kein Bild von Krankheit oder Störung der Person hinterlegt und Coaching arbeitet nicht mit Fokus auf dem familiären Herkunftssystem. Ebenso ist Coaching abzugrenzen von Beratung: Beratung hat das System zum Fokus. Im Coaching geht es um die Relation Person:Organisation, um das gemeinsame System der Interaktionen.

Coaching ist auch kein instruierendes Training, in dem es um den Erwerb individueller Fertigkeiten geht. Coaching ist nicht Supervision, in der es darum geht, fallbezogen aus Sicht eines professionalen Subsystems ein Rollenrepertoire zu erweitern.

Und: Coaching ist keine never-ending story, es verläuft in der Regel sehr kompakt: 5+- 2 zweistündige Sitzungen sind meist ausreichend. Das liegt daran, daß Coaching eine ganzheitliche, gestalthafte Intervention in ein spezifisches System Person:Organisation ist. Praktisch jedes der Themen und Anliegen, die ins Coaching getragen werden, ist mit mehreren oder gar allen (psycho)logischen Ebenen von Personen und Systemen verknüpft wie sie Dilts beschreibt: Umwelt, Verhaltensweisen, Fähigkeiten, Glaubens-sätze, Identität und Sinngebung. Hat der Coachee 5-7 zentrale Anliegen bearbeitet, hat er oder sie in der Regel dieses System hinreichend erforscht, um die Muster und „Regeln“ soweit zu verstehen, dass er / sie sich darin neu bewegen kann.