



Wilhelm Backhausen
Jean-Paul Thommen

Coaching

Durch systemisches Denken
zu innovativer Personalentwicklung

4. Auflage

uniscope
Publikationen der
SGO Stiftung



Springer Gabler

uniscope. Publikationen der SGO Stiftung

Herausgegeben von

M. Sulzberger, Glattbrugg, Schweiz

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/12146>

Wilhelm Backhausen · Jean-Paul Thommen

Coaching

Durch systemisches Denken zu innovativer
Personalentwicklung

4., aktualisierte Auflage

Wilhelm Backhausen
Emmendingen, Deutschland

Jean-Paul Thommen
Zürich, Schweiz

uniscope. Publikationen der SGO Stiftung
ISBN 978-3-8349-3415-4 ISBN 978-3-8349-3843-5 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-8349-3843-5

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2003, 2004, 2006, 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Geleitwort

Die Anforderungen an die Disziplin Coaching haben sich über die Jahre deutlich verändert und entwickelt. Speziell mit den Umbrüchen, die mit der Digitalisierung einhergehen, wird der Individualisierung eine deutlich höhere Bedeutung zukommen. Umso mehr darf Coaching in den verschiedensten Ausprägungen in der Toolbox der Personalentwicklung nicht fehlen.

Das Werk von Wilhelm Backhausen und Jean-Paul Thommen gehört in der SGO Schriftenreihe „uniscope“ zu den meistgelesenen und meistkonsultierten Büchern. Umso erfreulicher ist es, dass sich die beiden Autoren bereit erklärt haben, eine vierte Auflage vorzulegen. Die Kombination der wissenschaftlichen Fundiertheit mit den beschriebenen umsetzungsorientierten praktischen Erfahrungen macht das Werk für Personalverantwortliche, Führungspersonlichkeiten und Spezialistinnen und Spezialisten in den Bereichen Organisation, Unternehmensentwicklung und Betriebliches Gesundheitsmanagement zum unverzichtbaren Begleiter.

Ich wünsche dieser Vierten Auflage die verdiente Beachtung und dass in verschiedensten Gremien, Ausbildungsmodulen oder Kolloquien wertvolle Dialoge entstehen. Den beiden Autoren danke ich sehr herzlich für die geleistete Arbeit und die langjährige Verbundenheit mit der SGO-Stiftung.

im April 2017

Dr. Markus Sulzberger
Präsident der SGO-Stiftung
Zürich

Vorwort

Die Autoren freuen sich, dass Sie eine aktualisierte Auflage des Buches vorlegen können, das im Jahre 2003 erstmals erschienen ist. Denn Coaching hat nichts von seiner Bedeutung verloren – im Gegenteil! Aufgrund der Entwicklungen der letzten Jahre – man denke etwa an die Finanzkrise, die zunehmende Digitalisierung (Stichwort Industrie 4.0) sowie die politischen Unsicherheiten – hat sich die Komplexität in unserer Welt erhöht. Dies hat nicht nur tief greifende Auswirkungen auf die Gesellschaft oder Wirtschaft als Ganzes, sondern auch auf einzelne Unternehmen und vor allem auf die einzelnen Mitarbeitenden. Deshalb können wir feststellen, dass gerade in diesem Umfeld Coaching nach wie vor sehr gefragt ist und nach wie vor gilt, was wir bereits in unserem Vorwort zur 1. Auflage geschrieben haben:

Die Kunst, mit der Gans über den Weihnachtsbraten zu sprechen!/? wäre der Titel gewesen, den wir uns für dieses Buch gewünscht hätten. Mit diesem Titel hätten wir auf den Punkt gebracht, worum es in diesem Buch letztlich geht: Als professioneller Coach mit Personen über oft ausweglose – oder zumindest als ausweglos erscheinende – Probleme und Situationen aus ihrem betrieblichen Umfeld zu sprechen, mit dem Ziel, eine Lösung herbeizuführen oder die jeweilige Situation des Betroffenen zu verbessern. Und in der Tat erscheinen viele Situationen in der gegenwärtigen Zeit als ausweglos. Durch Reorganisationen und Redimensionierungen geraten Mitarbeitende in für sie nicht mehr zu akzeptierende oder auszuhaltende Arbeitsbedingungen, Mobbing ist an der Tagesordnung oder Kündigungen werden offen ausgesprochen. Wie kann ich in solchen Situationen als Coach meine Aufgabe wahrnehmen und die Erwartungen meines Klienten erfüllen? Wie muss ein Coaching aussehen, das nicht nur zu einer kurzfristigen Linderung des Leidensdruckes oder zur Verbesserung der momentan schlechten Gefühlslage des Klienten führt?

Auf diese Fragen gibt das Buch Antwort. Es zeigt auf, wie ein Coaching gestaltet werden kann, um die persönlichen Lern- und Veränderungsfähigkeiten zu verbessern. Ein Personal Change rückt somit in den Vordergrund, der Gecoachte soll befähigt werden, mit neuen Situationen, mit unbekannten Problemen oder einfach mit persönlichen Anliegen in einer für ihn zufriedenstellenden Weise umgehen zu können. Damit wird Coaching heute zu einem wichtigen Instrument der Personalentwicklung, da es der Entwicklung der Persönlichkeit und der Erhöhung der Problemlösungsfähigkeit – sprich letztlich auch der Verbesserung des unternehmerischen Denkens und Handelns – dient. Innovativ ist dieses Instrument vor allem deshalb, weil Coaching – oder genauer gesagt das *systemisch-konstruktivistische Coaching* – noch

kaum Verbreitung gefunden hat, wie überhaupt das systemisch-konstruktivistische Denken im Management bzw. in der Betriebswirtschaftslehre noch wenig Eingang gefunden hat. Deshalb wird in einem *ersten Teil* des Buches eine Einführung in das systemisch-konstruktivistische Denken gegeben. Hilfreich ist dabei auch das *Glossar* mit den wichtigsten Begriffen der systemisch-konstruktivistischen Perspektive. Dieses findet sich am Schluss des Buches unmittelbar nach den Fallstudien. Für die meisten Leser und Leserinnen wird dies eine neue Perspektive darstellen, die im Vergleich zum bisherigen Denken – nicht nur im Management, sondern auch im Alltag! – als ungewohnt, ja oft als irritierend empfunden wird. Diese theoretischen Grundlagen bilden dann die Basis für die Durchführung von Coaching. Ausführlich dargestellt werden deshalb im *zweiten Teil* die Struktur und Dynamik von Coachinggesprächen sowie der Instrumentenkoffer, der dem Coach zur effektiven Gestaltung des Prozesses zur Verfügung steht.

Wir möchten uns nochmals bei der Stiftung der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management bedanken, die dieses Projekt großzügig unterstützt hat, wie auch beim Präsidenten der Stiftung, Dr. Markus Sulzberger, der uns für alle Auflagen ein kompetenter und engagierter Begleiter war. Unser Dank geht auch an Ulrike Lörcher vom Springer Gabler Verlag für ihre kompetente Unterstützung und konstruktive Zusammenarbeit.

Freiburg i.Br.
Zürich
im Februar 2017

Wilhelm Backhausen
Jean-Paul Thommen

Inhaltsverzeichnis

1	Coaching – zwischen Modewort und innovativem Instrument der Personalentwicklung	1
1.1	Coaching – was heißt das?	1
1.2	Warum die bisherigen Instrumente versagt haben	2
1.3	Coaching – ein innovatives Instrument der Personalentwicklung	3
1.4	Personal Change Management durch Coaching	4
1.5	Die Perspektive ändern	6
1.6	Was können und wollen wir in diesem Buch anbieten?	7
1.7	An wen richtet sich das Buch?	8
1.8	Für Nebenwirkungen lesen Sie dieses Buch oder setzen Sie sich mit einem Coach in Verbindung!	9
 Teil I Einführung in das systemisch-konstruktivistische Denken		
2	Über den Horizont hinaus: Eine postmoderne Perspektive	15
2.1	Eine Paradoxie: Die Steuerung sich selbst steuernder Systeme	16
2.2	Vom operativen zum strategischen Coaching: Der doppelte Markt für Verhalten	19
2.2.1	„Wer handelt, der handelt!“: Der 1. Markt für Verhalten	20
2.2.2	„Ökonomie der Aufmerksamkeit“: Der 2. Markt für Verhalten	23
3	Verhalten in Komplexität: Systemtheorie und Konstruktivismus	27
3.1	Die Grenzen fallen: Globalisierung – Das systemisch-kybernetische Modell	30
3.1.1	Die Illusion der Eigenständigkeit: Vernetzung als Schicksal	30
3.1.2	Die System-Umwelt-Beziehung: Ökosysteme	32
3.1.3	Systeme systematisch betrachtet: Eine Klassifikation	39
3.1.4	Die Ruhe ist hin: Die Eskalation der Veränderung	46

3.2	Abschied von der Wahrheit: Die Erfindung der Wirklichkeit – Das systemisch-konstruktivistische Modell.	47
3.2.1	Der Herr der Dinge: Die Rolle des Beobachters	47
3.2.2	Wirklichkeit als Joint Venture: Harte und weiche Wirklichkeiten	52
3.3	Mehr als alles: Komplexität und Emergenz.	62
3.3.1	Der Bau des goldenen Käfigs: Die erschaffene Welt.	65
3.3.2	Der konstruierte Konstrukteur: Der Andere.	69
4	Der Rahmen des Coachings	75
4.1	Inhalt von Coaching.	75
4.2	Coaching als Kommunikationsprozess	77
4.2.1	Der Kommunikationsprozess.	77
4.2.2	Kommunikation als Intervention und Invention.	78
4.3	Der Kontext: Organisation als Markt.	82
4.3.1	Die Organisation der Organisation.	84
4.3.2	Organisation als Dynamik und Konflikt.	86
4.3.3	Was Menschen bewegt.	90
4.3.4	Führung im Wandel	95
 Teil II Coaching – mit System		
5	Der Coachingprozess	101
5.1	Leitlinien für den Coachingprozess	102
5.1.1	Die paradoxe Arbeit des Coachings.	104
5.1.2	Ziel- und Auftragsklärung	105
5.1.3	Emotionalität im Coachingprozess	107
5.2	Architektur des Coachingprozesses.	109
5.2.1	Der Spielraum der Veränderung.	110
5.2.2	Ausgangspunkt und Erwartung im Coaching	112
5.2.3	Anliegen und Anlässe des Coachings	115
5.2.4	Die Problem-Auftrags-Paradoxie.	117
5.2.5	Zusammenfassung und Orientierungen für die Praxis des Coachings	118
5.3	Design von Struktur und Ablauf des Coachings	122
5.3.1	Die logische Struktur der Prozessphasen.	122
5.3.2	Die Ebenen der Intervention	128
5.3.3	Auszug aus einem Coachinggespräch	130
6	Methoden des Coachings	135
6.1	Systemische Fragetechniken	137
6.2	Hypothesenbildung	140

6.3	Handelskarte	142
6.3.1	Reframing.	142
6.3.2	Arbeit mit „Teilen“	143
6.3.3	Perspektivenwechsel der Wahrnehmung und des Erlebens	145
6.4	Spezielle Tools und Toys	146
6.4.1	Beachtung des Selbstwertgefühls.	146
6.4.2	Differenzierung zwischen Beschreiben, Erklären und Bewerten	147
6.4.3	Subsidiaritätsprinzip der Interventionsmöglichkeiten	149
6.4.4	Gesetze der Kommunikation	150
6.4.5	Feste und lose Kopplung	151
7	Resümee: Die Bedeutung des Coachings für Unternehmen	153
 Teil III Implementierung von Coachingprogrammen in Unternehmen		
8	Der Coaching-Dschungel	159
8.1	Die sechs W-Fragen des Coachings	159
8.2	Was ist das Ziel eines Coachings?	161
8.3	Welches sind die Coachingmethoden?	162
8.4	Woher kommt der Coach?	163
8.5	Wie viele Personen werden gleichzeitig gecoacht?	164
8.6	Welche Personen werden gecoacht?	166
8.7	Welches sind die Anlässe für ein Coaching?	166
8.8	Weitere Fragen	167
9	Performance Improvement Coaching	169
9.1	Was meint man mit Performance?	169
9.2	Warum die Personalentwicklung versagt hat	171
9.3	Die Antwort: Performance Improvement Management.	173
9.4	Die bessere Antwort: Performance Improvement Coaching	178
10	Umsetzung von Coaching im Unternehmen – Coachingprogramme	185
10.1	Coaching im Managementsystem eines Unternehmens	185
10.2	Strategische Voraussetzungen	186
10.3	Strukturelle Voraussetzungen	187
10.4	Unternehmenskulturelle Voraussetzungen	188
Glossar		191
Literaturverzeichnis		195
Stichwortverzeichnis		201

Coaching – zwischen Modewort und innovativem Instrument der Personalentwicklung

1

Die Legitimation dessen, was wir versuchen, liegt in der Einheit von Theorie und Praxis, die weder an den freischwebenden Gedanken sich verliert noch in die befangene Betriebsamkeit abgeleitet.

(Theodor Adorno)

1.1 Coaching – was heißt das?

Um es vorwegzunehmen – Coaching ist ein schillernder Begriff, der auf dem besten Wege ist, zu einem jener Modebegriffe zu werden, unter dem jeder etwas anderes versteht oder noch schlimmer, ihn nur deshalb verwendet, weil der Begriff im Trend ist. Nicht selten wird sogar versucht, alles bisherige zum Thema Führung und Leadership in diesen neuen Begriff zu verpacken. Damit würde die Metapher vom „alten Wein in neuen Schläuchen“ wieder einmal voll zutreffen!

Schaut man auf die Entstehungsgeschichte – und diese prägt oft das allgemeine Verständnis eines Begriffes – des Coachings zurück, so wurde der Begriff ursprünglich im Spitzensport verwendet. Darunter verstand man eine umfassende fachliche und psychologische Betreuung von einzelnen Leistungssportlern oder von Teams durch einen Coach. Ziel war das Erreichen von Höchstleistungen. Der Coach war meist ein Experte in seiner Disziplin – nicht zuletzt deshalb, weil er selbst die Erfahrung eines Spitzensportlers aufwies (wie dies z. B. auch heute noch in vielen Sportbereichen der Fall ist). Die psychologischen Fähigkeiten waren ihm meist gegeben, erst mit der zunehmenden Professionalisierung wurde diesen Kompetenzen immer mehr Gewicht beigemessen und in Ausbildungslehrgänge integriert.

Mit diesem Begriff haben die heutigen Coachingkonzepte im Management zwar noch einige Gemeinsamkeiten, jedoch auch einige deutliche Unterschiede. Auch wenn viele verschiedene Konzepte existieren,

- so kann als eine erste allgemeine Umschreibung aller Konzepte die *„professionelle Form individueller Beratung im beruflichen Kontext“* formuliert werden. Als Coachee wird die Person bezeichnet, die Coaching, d. h. die Beratungsleistung in Anspruch nimmt.

1.2 Warum die bisherigen Instrumente versagt haben

Das Universalprinzip Rationalität ist ein verführerisches, weil sehr einfaches und daher beruhigendes Mittel zum Umgang mit einer komplexen Realität. Es reduziert Unsicherheit (Timon Beyes 2002, S. 31).

Die größte Herausforderung stellt heute wohl der – meist rasche – Wandel mit all seinen Konsequenzen und Nebenerscheinungen dar. Er ist in Wirtschaft und Gesellschaft zu einem ständigen, oft unerbittlichen Begleiter geworden. Vielfältige Risiken, aber auch zahlreiche Chancen sind damit verbunden. Diejenigen Unternehmen, die einerseits diese Risiken frühzeitig erkennen und bewältigen und andererseits in der Lage sind, diese Chancen zu nutzen, werden die Gewinner von morgen sein. Dass dies aber nicht so einfach ist, wie einige populär-wissenschaftliche Bücher immer wieder mit einfachen Rezepten vorzugaukeln versuchen, ist aufgrund der Entwicklungen nach dem 11. September 2001 wieder einmal mehr als deutlich geworden. Schon sicher Geglaubtes ist ins Wanken gekommen, selbst die Buchhaltungen – also genau das, was man in der Betriebswirtschaftslehre für unumstößliche „hard facts“ gehalten hat – großer und angesehener Firmen, stellen kein sicheres Fundament für Aktionäre, Gläubiger, Lieferanten und alle anderen Stakeholder mehr dar. Die „Enronitis“ geht herum, wie es die Neuen Zürcher Zeitung (05.02.2002) nach dem Fall des Enron-Konzerns auf den Punkt gebracht hat.

Auf diesem Hintergrund ist es nicht erstaunlich, dass die meisten Instrumente zur Bewältigung dieses Wandels versagt haben. Zu nennen wären vor allem jene Instrumente, die bei den strategischen, organisatorischen oder kulturellen Bedingungen ansetzen. Dazu zählen beispielsweise Konzepte wie Lean Management, Total Quality Management, Business Process Reengineering oder wie sie alle heißen – an Erfindungsgeist hat es bezüglich origineller Bezeichnungen nie gefehlt! Doch die Resultate dieser verheißungsvoll angekündigten Instrumente sind in den meisten Fällen niederschmetternd, wie dies selbst die Beratungsfirmen, die diese Konzepte entwickelt und umgesetzt haben, feststellen mussten. Ein Grund dafür sind häufig die Ängste und Widerstände der betroffenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die sich im Spannungsfeld zwischen den eigenen Bedürfnissen und den Anforderungen des Unternehmens nicht mehr zurecht finden.

Auf der anderen Seite ist es auch der Personalentwicklung nicht gelungen, auf die neuen Anforderungen einzugehen, die sich an Führungskräfte aufgrund des schnellen

und tief greifenden Wandels in Bezug auf Leadership ergeben haben. Die Personalentwicklung hat sich zu stark auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter ausgerichtet, oft keine Bedarfsabklärungen durchgeführt und die Wirksamkeit der eingesetzten (traditionellen) Methoden und Instrumente überschätzt.

1.3 Coaching – ein innovatives Instrument der Personalentwicklung

Auf diesem Hintergrund kann Coaching ein innovatives Instrument darstellen, das Unterstützung bei der Bewältigung des Wandels anzubieten hat. Insbesondere kann es dazu dienen,

- die *Problemlösungs-* und *Lernfähigkeit* der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu verbessern,
- gleichzeitig die individuelle *Veränderungsfähigkeit* zu erhöhen und schließlich
- das *Spannungsfeld* zwischen den *persönlichen Bedürfnissen*, den *wahrzunehmenden Aufgaben (Rolle)* und den *übergeordneten Unternehmenszielen* auszuhalten oder auszubalancieren. Abb. 1.1 zeigt einen Überblick über diese nicht einfache Herausforderung.

Wenn aber ein Coaching dazu dienen soll, die persönliche Problemlösungs- und Lernfähigkeit zu erhöhen, dann rücken zwei Fragen in den Vordergrund:

- Erstens stellt sich die Frage, wie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ihre Probleme allgemein und unter spezieller Berücksichtigung des Wandels angehen bzw. lösen und wie sie grundsätzlich lernen.

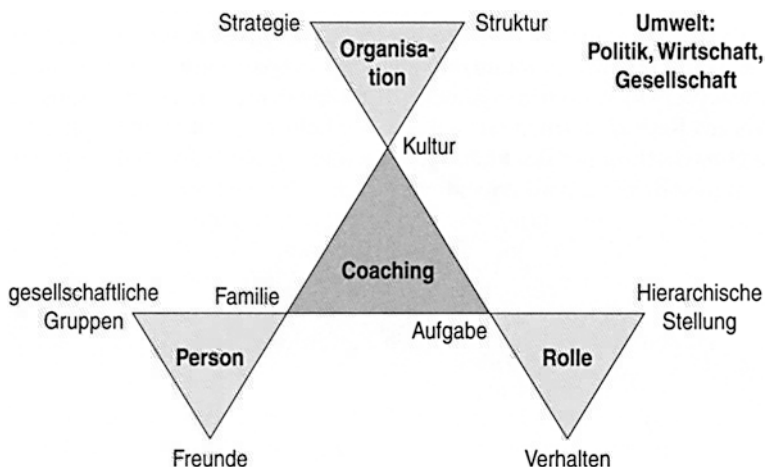


Abb. 1.1 Spannungsfelder im Coaching

- Daraus abgeleitet ergibt sich die zweite Frage, nämlich welche Anforderungen an ein Coaching zu stellen sind, damit dieses die Problemlösungs- und Lernfähigkeit auch tatsächlich unterstützt.

Auf die diese beiden Fragen soll im folgenden Abschnitt kurz eingegangen werden.

1.4 Personal Change Management durch Coaching

In Bezug auf das Lernen von Individuen kann auf die Erkenntnisse im Zusammenhang mit dem organisationalen Lernen zurückgegriffen werden. Es lassen sich drei Lernebenen unterscheiden:¹

- *Anpassungslernen*: Bei dieser Form des Lernens werden Probleme mit den vorgegebenen oder selbst gesetzten Zielen verglichen. Bei Abweichungen von diesen Zielen wird die Ausführung der durchgeführten Handlungen oder die Umsetzung der getroffenen Maßnahmen kritisch hinterfragt, ohne dass die Handlungsmuster, die Maßnahmen als solche oder gar die Ziele selbst hinterfragt werden. Es stellt sich also die Frage, ob man – in Anlehnung an Peter Drucker (2000) – „die Dinge richtig gemacht hat.“ Im Vordergrund steht somit die *Effizienz*, man spricht auch von *Single-loop-Lernen*.
- *Veränderungslernen*: Bei dieser Form des Lernens werden die grundsätzlichen Denk- und Handlungsmuster sowie die dem Handeln zugrunde gelegten Werte und Ziele kritisch hinterfragt. Beim Veränderungslernen stellt sich somit die Frage, ob man „die richtigen Dinge getan hat.“ Im Vordergrund steht die *Effektivität*, man spricht auch von *Double-loop-Lernen*.
- *Prozesslernen*: Versucht man auf einer höheren Ebene (Metaebene) die bisherigen Lernprozess kritisch zu untersuchen und daraus die entsprechenden Konsequenzen zu ziehen, dann spricht man von einem Prozess- oder Deutero-Lernen. Daraus erhofft man sich, die Lernprozesse zu verbessern und somit die Lernfähigkeit zu erhöhen.

Diese Unterscheidung macht deutlich, dass es für die verschiedenen Arten von Lernen auch unterschiedliche Methoden oder Ansätze braucht.

Für Anpassungslernen benötigt man in erster Linie ein *Experten-* oder *Fachcoaching*, in welchem bestimmte Fertigkeiten zur Erreichung ganz bestimmter Resultate oder Ziele vermittelt oder geübt werden. Es sollen die fachlichen, technischen Fähigkeiten verbessert werden, wie dies beispielsweise häufig im Sport der Fall ist. Doch was passiert, wenn man trotz immer raffinierterer Technik und höherer Intensität des Trainings keine bessere oder nur marginal bessere Leistung erzielt, die in keinem Verhältnis mehr zum

¹Thommen (2016), S. 742; vgl. dazu auch die Ausführungen in Kap. 3, Abschn. 3.2.2 „Wirklichkeit als Joint Venture: Harte und weiche Wirklichkeiten“.

Aufwand steht? Dann kann ich entweder meine Fähigkeiten als solche oder gar meine Person selbst infrage stellen. Als Alternative steht mir jedoch offen zu überlegen, ob es nicht noch einen anderen Weg bzw. eine völlig andere Technik gibt, mit der ich das Ziel (viel besser) erlangen werde. Im Sport finden sich dazu immer wieder hervorragende Beispiele. Man denke z. B. an die Disziplin des Hochsprungs, als man von der Straddle-Technik zum Fosbury-Flop wechselte: Die Hochsprungtechnik wurde revolutioniert und man erreichte praktisch von einem Tag auf den anderen wesentlich bessere Resultate, die man kaum für möglich gehalten hatte. Dazu braucht man aber ein Veränderungslernen und somit kein Expertencoaching, sondern ein Prozesscoaching, in welchem der Coach keine konkreten Anweisungen und Hilfestellungen abgibt. Er versucht also nicht, die Probleme des Coachees selber zu lösen, sondern ist bemüht, dessen Problemlösungsfähigkeit zu stärken. Letztlich stellt es eine Hilfe zur Selbsthilfe dar.

Steht somit das Veränderungslernen im Vordergrund – in Anlehnung an das Change Management von Organisationen könnte man von einem *Personal Change Management* sprechen – dann ist ein Coaching nur mit dem Grundverständnis einer Prozessberatung sinnvoll, insbesondere dann, wenn man einen nachhaltigen Effekt auslösen will. Denn es geht um die langfristige Verbesserung der Problemlösungsfähigkeit des Coachees, nicht nur um das kurzfristige Lösen eines einzelnen Problems oder einer unbefriedigenden Situation.

- Berücksichtigt man zudem, dass sich der Coachee in einem komplexen und dynamischen Spannungsfeld befindet, wie dies in Abb. 1.1 zum Ausdruck kommt, dann wird deutlich, dass sich Rezepte, die von einem gewohnten linearen Denken und von der Annahme mechanistischer, nicht-komplexer Systeme² ausgehen, nicht mehr genügen.

Häufig macht man nämlich den Fehler zu glauben, dass das Resultat der Bemühungen, das im Nachhinein betrachtet wird (Ex-post-Betrachtung), die Wirklichkeit gewesen sei, die im Voraus richtig erkannt und prognostiziert worden sei (Ex-ante-Betrachtung). Dabei wird durch den verschleierte Blick des persönlichen Erfolgs oder aufgrund einer – menschlich durchaus verständlich – narzisstisch gefärbten Selbstüberschätzung oft vergessen, dass

- das System und seine Elemente (z. B. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Lieferanten, Kunden usw.), in dem wir uns bewegt haben, durch das nicht voraussagbare Zusammenspiel der verschiedenen Elemente in der Regel eine Eigendynamik entwickelt hat, die wir nicht vorausgesehen haben bzw. voraussehen konnten,³ und dass

²In der Systemtheorie spricht man von trivialen Systemen. Vgl. dazu Kap. 3, Abschn. 3.1.3 „Systeme systematisch betrachtet: Eine Klassifikation“.

³Man spricht deshalb von emergenten Prozessen. Vgl. dazu Kap. 3, Abschn. 3.3 „Mehr als alles: Komplexität und Emergenz“.

- andere Wirklichkeiten, d. h. andere Prozesse und Resultate auch möglich gewesen wären, vielleicht sogar noch erfolgreichere, vielleicht aber auch weniger erfolgreiche.⁴

Um keine Missverständnisse zu erzeugen: Sowohl Expertencoaching als auch Prozesscoaching haben ihre Berechtigung. Allerdings ist ersteres nur auf der *operativen Ebene* von Interesse, auf der die operativen Tätigkeiten zur Zielerreichung im Vordergrund stehen. In diesem Fall betrachtet man die Probleme aus der Froschperspektive, weil man glaubt, dass es nur einen Weg gibt, um das vorgegebene Ziel zu erreichen. Im Zusammenhang mit dem grundlegenden Wandel in der Wirtschaft und den damit verbundenen Veränderungen in den Strategien, Strukturen, Prozessen und Kulturen von Unternehmen ist aber ein reines Expertencoaching nicht angezeigt, weil es nicht nur nichts nützt, sondern sogar noch Schaden anrichten kann. Denn dieses verstärkt tendenziell die bestehenden Strukturen und Prozesse, statt diese zu hinterfragen und aufzuweichen und sich auf die neuen veränderten Bedingungen einzulassen.

Prozesscoaching hingegen vollzieht sich auf einer höheren, *strategischen Ebene*. Hier werden die grundlegenden Muster, Ziele und Werte infrage gestellt, damit neue Wege entdeckt werden können. Dazu ist es aber notwendig, in die Storchperspektive zu gehen und zu hinterfragen, um neue Möglichkeiten ausloten zu können. Denn nur wenn neue Möglichkeiten und Wege gesehen werden, kann Altes und häufig auch Liebgewonnenes losgelassen werden – es ist auch dann noch schwierig genug! Deshalb ist es auch oft notwendig, zuerst die alten Strukturen und das veraltete Wissen zu vergessen, zu verlernen, damit überhaupt etwas Neues gelernt und aufgenommen werden kann.

Die Kritik der Klienten an den Beratungen richtet sich vornehmlich an die experten-orientierte Dienstleistung: Das Klientensystem wird als sozio-technisches, zielgerichtetes System betrachtet (Rudi Wimmer 1992).

1.5 Die Perspektive ändern

Aufgrund dieser – allerdings an dieser Stelle nur verkürzt⁵ – dargestellten Überlegungen ist es nicht erstaunlich, dass (auch) in der Betriebswirtschaftslehre nach neuen Ansätzen Ausschau gehalten wird. Und in der Tat bietet sich hier die *systemisch-konstruktivistische Perspektive* an. Diese wird zwar gegenüber dem geläufigen und natürlich auch in vielen Fällen bewährten Alltagsdenken häufig als sehr ungewohnt, als irritierend, ja bisweilen sogar als außerordentlich störend empfunden. Aber dies ist gerade, was ein

⁴Diesen Zusammenhang bezeichnet man als Kontingenz. Vgl. dazu Kap. 3, Abschn. 3.1.2 „Die System-Umwelt-Beziehung: Ökosysteme“.

⁵Diese Gedanken sind vor allem Inhalt von Teil II „Einführung in den systemisch-konstruktivistischen Ansatz“. Für eine ausführliche Darstellung dieser Perspektive und deren Konsequenzen für das Management vgl. Backhausen und Thommen (2016) und Backhausen (2009).

Coaching zur Bewältigung eines Wandels will: Wer sich verändern will, muss seine eigene Ordnung, seine eigene Denk- und Handlungsweise verändern. Daraus leitet sich letztlich eine wichtige Aufgabe für den Coach ab: Er muss irritieren, er muss stören, um den Anstoß zu neuen, ungewohnten, aber meist erfolgreicherem Denk- und Handlungsmustern zu geben. Er muss den Coachee zu einem Perspektivenwechsel einladen, denn Probleme können oft nur deshalb nicht gelöst werden, weil derjenige, der sich mit einem Problem herumschlägt, der Gefangene seiner eigenen beschränkenden Gedanken ist, Gedanken, die nur eine mögliche Wirklichkeit zulassen, eine Wirklichkeit, die für den Betroffenen gemäß seiner eigenen Einschätzung zudem nicht umsetzbar ist und damit gerade deshalb zum Problem wird. Viele Probleme und Konflikte des Alltags, in Partnerschaften oder mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen lassen sich auf dieses Muster zurückführen.

Diese Betrachtungsweise hat aber letztlich auch eine hoffnungsvolle Seite. Wenn es sich so verhält, dass noch andere Möglichkeiten offenstehen, die bis jetzt nicht erkannt worden sind, und dass die Situation nicht unerheblich durch das Handeln selbst beeinflusst werden kann, dann gibt es keine ausweglosen Situationen mehr, dann fällt es schwer, sich als Opfer zu sehen und die Umwelt nicht mehr als Täter. Es besteht somit die Möglichkeit, sich selber aus der Opferrolle zu befreien – sofern der Sprung aus der Frosch- in die Storchperspektive gelingt. Diese Möglichkeit ist dem Coachee – aus welchen Gründen auch immer – aber oft versperrt, aus diesem Grunde hat er doch gerade den Coach aufgesucht. Zur Überwindung dieser vom Coachee oft als Ausweglosigkeit erlebten Situation beizutragen, ist gerade die Aufgabe bzw. hohe Kunst eines professionellen Coaches. Mit anderen Worten bzw. mit einer Metapher ausgedrückt: Es ist die Kunst, mit der Gans über den Weihnachtsbraten zu sprechen!

1.6 Was können und wollen wir in diesem Buch anbieten?

Die meisten bisher erschienenen Coachingbücher haben eine operative Ausrichtung. Sie beschäftigen sich – teilweise in durchaus verdienstvoller Weise – mit konkreten Instrumenten und hilfreichen Techniken zur Verbesserung bestimmter Fertigkeiten (z. B. Kommunikation, Zeitmanagement) oder zur Lösung typischer Probleme (z. B. Konflikte). Sie bewegen sich damit auf einer operativen, auf einer How-to-do-Ebene.

In diesem Buch wird *ein strategisch orientiertes Modell* von professioneller Beratung und Coaching entwickelt. Ein solches Modell ermöglicht die Reflexion der im betrieblichen Alltag immer wieder neuen operativen Anforderungen. Damit wird einerseits die für die Praxis notwendige Reduktion der zu bearbeitenden Komplexität gesichert, gleichzeitig aber jene erforderliche Flexibilität erreicht, die über eine nur schematische Anwendung von mehr oder weniger bewährten Rezepten hinausgeht. Denn Rezepte reflektieren übergeordnete Zusammenhänge nicht, lassen sie „außen vor“. Diese so gewonnene Einfachheit macht ihre Beliebtheit aus, leider aber auch ihre Begrenztheit für entscheidende (strategische) Problemstellungen im Zusammenhang mit der Lern- und

Veränderungsfähigkeit. Erst Beschreibungen von Situationen im Verbund mit möglichen Erklärungen stellen umfassendere, ganzheitliche Zusammenhänge dar, indem sie zwischen beobachtbaren Daten nicht-beobachtbare Verknüpfungen herstellen, die z. B. als Beharrungstendenz oder Engagement bezeichnet werden können. Diese Verknüpfungen sind aber Vermutungen, Möglichkeiten, „Erfindungen“, wie sie von einem Beobachter gedacht werden.

Die geeignetste Perspektive, welche die Anforderungen an ein strategisches Modell des Coachings und der Beratung am besten erfüllt, ist die *systemisch-konstruktivistische Perspektive*. Da dieser Perspektivenwechsel aber erforderlich und unausweichlich ist, wird im ersten Teil des Buches eine theoretische, aber dennoch praxisorientierte Einführung in dieses Denken und das darauf basierende Handeln gegeben. Verwiesen sei auch auf das Glossar mit den wichtigsten Begriffen des systemisch-konstruktivistischen Ansatzes!

Auf dieser theoretischen Grundlage wird anschließend im zweiten Teil ein praktischer und umsetzungsorientierter Leitfaden für die Durchführung konkreter Coachinggespräche vorgestellt. Dazu gehört die ausführliche Darstellung des *Coachingprozesses* sowie der dazu erforderlichen *Instrumente*. Es ist zwar klar, dass praktische Fähigkeiten primär durch Praktizieren entstehen, doch ist eine praxisbezogene Reflexion der Instrumente und der Kriterien ihrer Anwendung unverzichtbar.

Der dritte und letzte Teil beschäftigt sich mit der Implementierung von Coaching im Unternehmen. Dabei ist zuerst zu beachten, dass die Ausprägungen von Coaching in der Praxis sehr vielfältig sind – den vielfältigen Zielsetzungen und Anlässen von Coaching entsprechend. Es wird gezeigt, welche strategischen, strukturellen und kulturellen Voraussetzungen für die Umsetzung von Coachingmaßnahmen notwendig sind. Dabei wird deutlich, mit welchen Schwierigkeiten gerechnet werden muss und wie diesen Schwierigkeiten begegnet werden kann.

Unser Vorgehen wird dabei dem Erkunden einer unbekannten Stadt vergleichbar sein. Man kann immer nur einen Weg gehen, und immer hätte es auch ein anderer Weg sein können. Ist man aber verschiedene Wege gegangen, entwickelt sich allmählich ein Bild von der Stadt. Man gewinnt Überblick und Orientierung, kommt an bekannte Plätze und entdeckt aus neuer Perspektive Neues. Man kommt zurück, um beim ersten Mal Übersehenes genauer zu betrachten.

- Man genießt die Freiheit der Wahl, gerade weil es nicht den einzigen richtigen Weg gibt, sondern nur die komplexe, verwirrende Stadt und das eigene Interesse, das einen leitet.

1.7 An wen richtet sich das Buch?

Das Buch richtet sich vorerst einmal an alle, die an dem Thema Coaching aus den verschiedensten Perspektiven oder Betroffenheiten interessiert sind:

- Für alle diejenigen, die Coaching in Anspruch nehmen, d. h. gecoacht werden möchten (Coachees).
- Die Berater und Coaches, die Coaching als Dienstleistung anbieten.
- Die Personen, die für das Coaching in Unternehmen im Rahmen der Personalentwicklung verantwortlich sind.

Darüber hinaus wird es aber für alle Führungskräfte eine wertvolle Bereicherung sein, die unter komplexen Bedingungen – wie es Führungssituationen meistens sind – handlungsfähig bleiben möchten. Insbesondere, wer

- Konflikte nicht einfach nur vermeiden, sondern als Chance für Innovationen nutzen will, ohne in chaotische Gewässer abzudriften,
- das Handwerkszeug erwerben will, um mit zeitlich verzögerten Reaktionen (Rückkoppelungen) besser umgehen zu können, ohne unter selbst ausgelösten Lawinen verschüttet zu werden.

Im Besonderen wenden wir uns somit an Führungskräfte und Entscheidungsträger, an Change Agents, an Organisations- und Personalentwickler und an Berater sowohl von Profit- als auch von Non-Profit-Organisationen – an alle, denen Coaching als wichtiges Führungsinstrument dienen kann.

1.8 Für Nebenwirkungen lesen Sie dieses Buch oder setzen Sie sich mit einem Coach in Verbindung!

Die systemisch-konstruktivistische Perspektive ist – wie bereits mehrmals angedeutet – ungewohnt und irritierend. Lässt man sich aber auf diese neue Perspektive ein, so läuft man Gefahr, die eigenen Denk- und Handlungsmuster nachhaltig zu beeinflussen, zu verändern, zu verlieren. Dies schafft Unsicherheit, manchmal sogar Ärger über den Verlust bisher erfolgreicher Lösungsmuster sowie lieb gewonnener Routinen. Die Welt sieht man nachher nicht mehr, wie man sie vorher wahrgenommen hat.

„Nebenwirkungen“ sind somit erwünscht und werden von den Autoren durch das ganze Buch bewusst gefördert. Deshalb eine letzte Warnung, bevor Sie sich auf das Abenteuer Coaching aus systemisch-konstruktivistischer Sicht einlassen: Das Problem mit einer neuen Denkweise und der sich dadurch ergebenden Wahlmöglichkeiten besteht darin, dass man die Unschuld der Sicherheit verliert und damit die Sicherheit der Unschuld!

Teil I

Einführung in das systemisch-konstruktivistische Denken

Lebende Systeme machen sich Bilder von Systemen, die sich Bilder von Systemen machen. Eine besondere Dynamik entsteht, wenn die Komponenten eines lebenden Systems eigenständige lebende Systeme sind, etwa in Organisationen.

Das Problem bei der Darstellung vernetzter Zusammenhänge besteht bekanntlich darin, dass mittels sprachlicher Formulierungen nur lineare Abfolgen dargestellt werden können. Löst man aber ein Netz in eine Kette auf, verschwindet das Wesentliche, eben die Netzwerkstruktur mit ihren vielfachen Querverbindungen. Diese müssen dann zusätzlich und nacheinander beschrieben werden. Dabei muss manchmal etwas vorausgesetzt werden, was erst später erläutert werden kann. So entsteht leicht der Eindruck eines undurchschaubaren Knäuels statt eines klar strukturierten Zusammenhangs. Vergleichbar dem Erkunden einer fremden Stadt verschwinden erst im Laufe der Zeit die Verwirrungsgefühle, und man beginnt, sich heimisch zu fühlen.

Will man bei der Darstellung komplexer Phänomene eine hinreichende Genauigkeit erreichen, lässt sich dieses Dilemma nicht umgehen. Ein „Faden der Ariadne“ könnte zwar aus dem Labyrinth zurückführen, würde aber keine Einsicht in dessen Struktur und Möglichkeiten vermitteln. „Rote Fäden“ sind wie Rezepte, oft praktisch und brauchbar, aber zum Erlangen professioneller Souveränität nicht ausreichend. Ein Stück „Knäuelhaftigkeit“ lässt sich bei der Erarbeitung angemessener Präzision nicht vermeiden. Damit die mögliche Verwirrung sich in den folgenden Kapiteln jedoch in Grenzen hält, sei eine kurze überblicksartige „Wegbeschreibung“ gegeben, die als Orientierung dienen kann.

In Kap. 2 werden Modelle untersucht, die zur Beschreibung des Verhaltens lebender Systeme wie Personen, Teams und Organisationen dienen können. Zunächst werden in Abschn. 2.1 „Eine Paradoxie: Die Steuerung sich selbst steuernder Systeme“ die Gründe betrachtet, die es nahe legen, auf das bekannte, aus Technik und Alltag

vertraute *Maschinenmodell* bei der Beschreibung lebender Systeme zu verzichten. Maschinenmodelle beruhen auf einem Baukasten-Denken, in dem Einzelbausteine miteinander verknüpft werden und stets eine klare Ursache-Wirkungs-Beziehung eingehalten wird. Solche Systeme reagieren auf gleiche Inputs stets in derselben Weise.

- Lebende Systeme zeichnen sich demgegenüber – zumindest von außen betrachtet – dadurch aus, dass sie auf den gleichen Input je nach Kontext sehr unterschiedlich reagieren. Diese *Kontextsensibilität* macht sie im Prinzip unvorhersehbar und im klassischen Sinne auch unsteuerbar.

Für kooperatives Handeln bedarf es jedoch eines Mindestmaßes an Orientierung und Koordination, letztlich einer *zieldienlichen Einflussnahme*. Um dies zu ermöglichen, wird im Abschn. 2.2 „Vom operativen zum strategischen Coaching: Der doppelte Markt für Verhalten“ in Anlehnung an Simon (2013) statt des Maschinenmodells ein *marktwirtschaftliches Modell* zum Verständnis von Handlungen eingeführt: Handeln wird als Handel betrachtet, Verhalten entsprechend als Ware. Ein wesentlicher Unterschied dieses Marktmodells zum Maschinenmodell besteht in der Einführung von Rückkopplungen. Dies hat zur Folge, dass die geniale Vereinfachung der linearen Verkettung im Maschinenmodell zugunsten von systemisch vernetzten und folglich zirkulären Strukturen aufgegeben werden muss. Der Nachteil ist eine deutliche Steigerung der zu beachtenden Komplexität, der Vorteil, dass sich dadurch in der scheinbar chaotischen Unvorhersehbarkeit lebender Systeme immer wieder Muster zeigen, die für koordinierende Aktionen genutzt werden können.

Bei genauer Betrachtung zeigt sich dann, dass nicht nur Verhalten als Ware getauscht wird, sondern dass der Prozess des Tauschens selbst, also die Beachtung bzw. Aufmerksamkeit selbst zur Ware wird. Damit entsteht ein Markt 2. Ordnung, bei dem der Aufmerksamkeitswert eines Verhaltens bedeutsamer werden kann als sein Tauschwert im Rahmen zielgerichteter Interaktionen. Während der einfache Tauschmarkt noch dual verstanden werden kann, setzt der Aufmerksamkeitsmarkt mindestens drei Teilnehmer voraus, mit allen daraus resultierenden Komplikationen.

Um dies genauer zu verstehen werden in Kap. 3 die Grundzüge systemischen und konstruktivistischen Denkens dargelegt. Dazu werden die zugrunde liegenden Strukturen betrachtet, die zu der Unvorhersehbarkeit bzw. Kontextabhängigkeit lebender Systeme führen. Ferner gilt es zu verstehen, wie der erwähnte Tauschmarkt funktioniert, der sich aus den vernetzten Interaktionen obiger Systeme ergibt.

Die handelnden Einheiten – Personen, Teams, Organisationen – werden als *nicht-lineare Systeme* betrachtet, deren interaktives Zusammenspiel als Joint Venture Wirklichkeiten erzeugt, die die vermeintlich objektive Realität in ihrer Bedeutsamkeit meist deutlich übersteigt. Es werden die Möglichkeiten des klassisch-linearen Denkens betrachtet und mit den darüber hinaus gehenden Anforderungen verglichen, die eine komplexe Welt an zielorientiert handelnde Wesen stellt.