



Coaching

Als Unterstützung für Führungskräfte bei Veränderungsprozessen

Jens Hennings

Dieser Artikel ist erstmals erschienen 1995 in
Praxishandbuch Total Quality Management
Praktische Umsetzung eines TQM-Konzepts für alle Führungskräfte im
Unternehmen

WEKA Fachverlag für technische Führungskräfte GmbH



Inhaltsverzeichnis

Prolog

Dialog

1. Coaching - Einsatzbereich

- a. was ist eigentlich Coaching?**
- b. Warum Coaching?**
- c. Der Weg des Autors**
- d. Effizienz und Effektivität**
- e. Kultur und Geschichten**
- f. Ergebnisse**
- g. Ablauf**
- h. Wann ist Coaching sinnvoll?**

2. Entwicklungsphasen von Organisationen

- a. Pionierphase**
- b. Differenzierungsphase**
- c. Integrationsphase**

3. Neue Anforderungen an Führungskräfte

- a. vom Spezialisten zum Fünfkämpfer**
- b. die lernende Organisation**

4. Coaching - Nutzen

- a. Die Wirkung innerer Bilder**
- b. Die Wirkung des inneren Dialogs**
- c. Stressbewältigung**
- d. Was kann Coaching und was nicht?**
- e. Qualifikation eines Coaches**

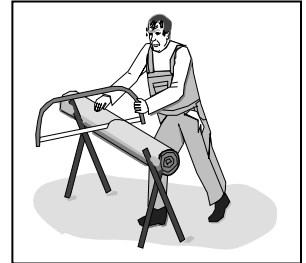
Epilog



Coaching als Unterstützung für Führungskräfte bei Veränderungsprozessen

Prolog

Ein Mann sägt im Schweiß seines Angesichts an einem Baumstamm. Ein Spaziergänger schaut ihm fasziniert zu. Nach einer Weile tippt er dem Sägenden auf die Schulter und sagt: Ihre Säge ist stumpf. Wie wär's, wenn Sie sie mit der Feile dort schärfen? Darauf antwortet der Sägende ohne innezuhalten: Ich danke Ihnen für den tollen Tipp. Leider habe ich zum Schärfen keine Zeit... ich muss sägen.



Kennen Sie auch solche Situationen in Ihrer Arbeit?
Aus meiner persönlichen Arbeitssituation kenne ich sie sehr gut.

Dialog

Ich möchte versuchen, mit Ihnen, lieber Leser, liebe Leserin¹ in ein Gespräch zu kommen. Coaching lebt vom Gespräch. Meine Gedanken und Überlegungen zum Thema kann ich Ihnen aufschreiben, bei Ihren Gedanken bin ich auf Annahmen und Phantasien angewiesen, da ich wahrscheinlich nie erfahren werde, wie Sie meine Worte und Bilder verstehen. Diese Hürde ist erst mal ganz real vorhanden, und ich sehe sie als Herausforderung für mich.

Wenn ein Text über einen komplizierten Vorgang verstanden werden soll, muss sich einer plagen der Schreiber oder der Leser

(Wolf Schneider)

Die Anstrengung will ich übernehmen. Zumal ich Sie in für Techniker teilweise ungewohnte Regionen führen möchte. In die Welt von Metaphern, Geschichten, Märchen, Mythen und anderen anscheinend phantastischen Elementen.

Ich stelle mir vor, Sie sind jemand, der an TQM interessiert ist, denn sonst würden Sie nicht in diesem Buch lesen. Ich stelle mir weiterhin vor, dass Sie neugierig sind, etwas über Coaching zu erfahren oder auch darüber, was Coaching denn nun mit TQM zu tun hat.

Ich meinerseits halte TQM für eine Möglichkeit, Ihr Unternehmen fit zu machen für die Anforderungen der Zukunft. Ich stelle mir vor, dass Sie daran interessiert sind, Ihr Unternehmen auch in Zukunft erfolgreich am Marktgeschehen teilnehmen zu lassen. Sie sind vielleicht dabei zu überlegen, ob TQM für Sie der richtige Weg sein kann, ob es verträglich ist mit der Kultur in Ihrem Unternehmen oder wie es verträglich gemacht werden kann. Vielleicht wollen Sie auch nur schauen, ob es bei dem, was Sie schon alles eingeführt haben, noch Optimierungsmöglichkeiten gibt.

¹Im Sinne einer besseren Lesbarkeit verwende ich im nachfolgenden Text die männliche Form. Damit möchte ich natürlich auch alle Leserinnen ansprechen.



1 Coaching Einsatzbereich

Menschen haben ungeahnte Fähigkeiten

Ich habe die Erfahrung sammeln und weitergeben können, dass es viele ungeahnte Fähigkeiten in den Menschen gibt, die ihnen erlauben, Dinge leichter, einfacher und stressfreier umzusetzen und anzuwenden. Und vielleicht haben Sie am Ende dieses Kapitels eine klare Vorstellung, ob und wenn ja, wie Coaching Sie bei der Umsetzung ihrer Vorhaben unterstützen kann.

Was ist eigentlich Coaching?

Coaching ist erst mal ein modisches Wort, gern und viel gebraucht in den unterschiedlichsten Zusammenhängen. Am bekanntesten ist es vielleicht noch aus dem Sport. Das Wort kommt aus dem Englischen, wie viele moderne Worte unserer Sprache. Coach heißt wörtlich übersetzt: Kutsche, oder auch in einer Kutsche fahren. Der Kutscher ist der coachman. In der übertragenen Bedeutungen wurde Coach dann im Sportbereich: Einpauker, Trainer.

Coaching im Sport

Coaching also als Training und Betreuung sowohl auf der körperlichen als auch auf der psychischen und mentalen Ebene. Der Coach ist nicht der beste Spieler (Fachmann), aber er weiß, was erforderlich ist, um ein exzellenter Spieler/Sportler zu sein.

Im wirtschaftlichen Zusammenhang versteht man unter Managementcoaching:

personenbezogene Einzelberatung zu Fragen der Rollengestaltung.

TQM erweitert die Rollen der Führungskräfte

Wollen Sie TQM *dauerhaft* in Ihrem Betrieb einführen, so ist damit auch immer eine Erweiterung des Verständnisses der eigenen Rolle von Führungskräften verbunden: Vom Steuermann, der alles im Griff zu haben glaubt, in Richtung Facilitator (Ermöglicher), vom Maschinenführer, der dafür sorgt, dass Zahnräder ineinander greifen, zum "Gärtner", der gedeihliche Rahmenbedingungen für die Entwicklung der Mitarbeiter und der Firma schafft.

Um diese neue Rolle zu finden, zu verstehen und sie sinnvoll auszufüllen, kann Coaching unterstützend eingesetzt werden. Damit wird der Übergang schnell und effektiv bewältigt.

Wer ist Coach?

Wer coacht wen?

Nach meinem Verständnis ist jeder Mensch zuallererst sein eigener Coach. Dazu sind einige Fähigkeiten zu entwickeln, die vielleicht momentan noch nicht ausreichend bewusst sind. Wie gut ich mich auch selbst coache, von Zeit zu Zeit brauche ich jemand, mit dem ich gemeinsam auf meine Situation schauen kann.

Warum Coaching?

Sie, lieber Leser, können ganz viel von sich sehen, nur eins mit Sicherheit nicht - Ihr eigenes Gesicht - . Dazu brauchen Sie als



Die Welt ist ein Spiegel, aus dem jedem sein eigenes Gesicht entgegenblickt.

(W.M.Thackeray)

Je näher man beieinander sitzt, desto schwerer lernt man sich kennen.

Der Hofnarr als Metapher für den professionellen Coach

Der Weg des Autors zum Coaching

Es ist nicht gesagt, dass es besser wird, wenn es anders wird. Wenn es aber Besser werden soll, muss es anders werden.

(Lichtenberg)

Wer den Hafen nicht kennt, in den er segeln will, für den ist kein Wind ein günstiger.
(Seneca)

Niemand kann andere Menschen gut führen, wenn er sich nicht ehrlich an deren Erfolgen zu freuen vermag.
(Thomas Mann)

Hilfsmittel einen Spiegel. Und so brauchen wir einen anderen Menschen als Spiegel, um Dinge an uns und unserer Situation zu sehen, die wir einfach allein nicht erkennen können, auch wenn wir uns noch so bemühen. Dieser andere kann ein Freund, ein Kollege, ein Mentor, der (Ehe-) Partner oder, auch sehr wirkungsvoll, die eigenen Kinder sein. Die Spiegelung des eigenen Verhaltens ist nicht immer angenehm, aber notwendig.

Darüber hinaus kann es Situationen geben, in denen es angebracht ist, einen externen professionellen Coach zu konsultieren. Im beruflichen Umfeld, speziell unter Führungskräften, werden Menschen immer rarer, die mich in meiner speziellen Aufgabe kompetent beraten können, und an die ich mich vertrauensvoll wenden kann.

Die Top-Führungskräfte im Mittelalter, wie Könige, Herzöge, Grafen... hielten sich auch aus diesem Grunde ihren Hofnarren. Es ist kein Zufall, dass diese häufig mit einem Spiegel in der Hand dargestellt wurden. Wenn ich im nachfolgenden Text von Coaching schreibe, meine ich das professionelle Coaching.

Ich bin von meiner Grundausbildung Ingenieur und habe in einem industriellen Großbetrieb nach einem Volontariat eine ganz konventionelle technische Karriere durchlaufen: Technische Entwicklung, Forschung, Qualitätssicherung, immer wieder mit unterschiedlichen Aufgaben, darunter 3 Jahre als Qualitätssicherungsleiter im Ausland. Nach 20 Jahren Führungserfahrung in dem Bereich Qualitätssicherung habe ich mir überlegt, was es noch an spannenden Aufgaben für mich geben kann, in denen ich meine Führungs- und Lebenserfahrung einbringen kann.

Bei meinen Überlegungen war noch eine Beobachtung von Bedeutung. Alle (Kultur-)Veränderungsprozesse, die einen neuen Geist in das Unternehmen bringen sollten, waren nur teilweise erfolgreich und sind häufig nach einer Anfangseuphorie im Sande verlaufen. Die Nachwirkungen waren gering. Erlebt habe ich das mit Qualitätswirkel, Kaizen, Gruppenarbeit, kontinuierliche Verbesserungsprogramme, TQM und vielen anderen Ansätzen.

Bei all diesen Programmen wird von den Führungskräften und Mitarbeitern dauerhaft ein neues Verhalten und eine andere innere (mentale) Einstellung verlangt, und kaum jemand erklärt ihnen, wie diese erreicht werden kann.

Mein Interesse gilt den Führungskräften, weil ich meine, dass dort der sinnvolle (effektive) Ansatzpunkt liegt. Das Verhalten des Chefs prägt die Kultur, das Klima, in dem gearbeitet wird. Der notwendige mentale Wandel und damit das andere Verhalten kann nicht angeordnet werden. Menschen wollen dafür begeistert werden..



Zum steten Lernen bleibt
auch das Alter jung.
(Aischylos)

So bin ich darauf gekommen, als Coach (ohne, das ich das Wort damals kannte) zu arbeiten. Vorher hatte ich eine 10-jährige Ausbildung berufsbegleitend absolviert. Diese Tätigkeit führe ich die letzten Jahre erfolgreich durch, wie mir meine Gesprächspartner bestätigen¹. (Abb. 1 - 3)

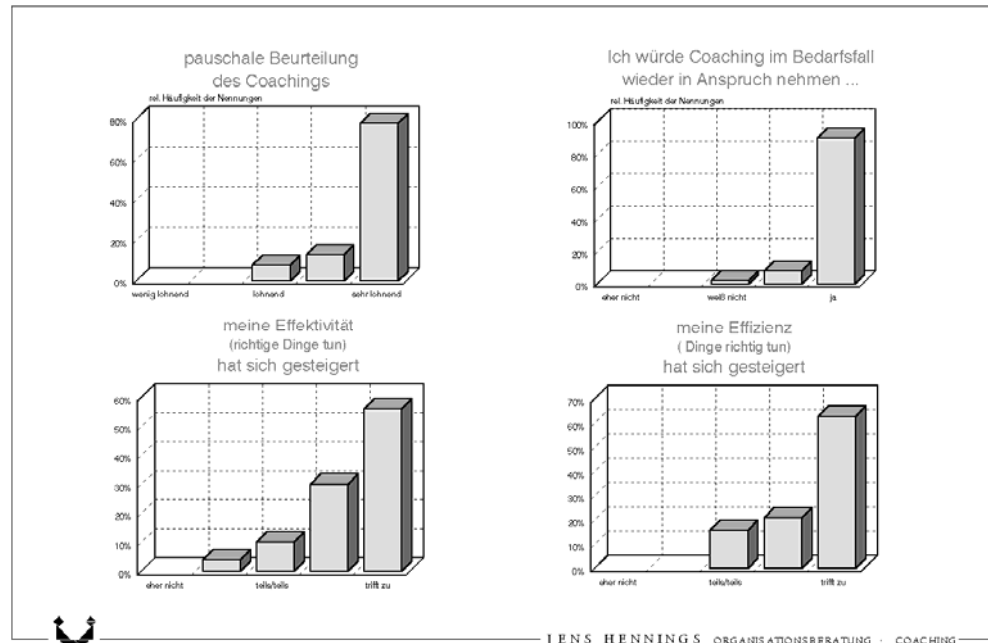


Abb 1

**Effizienz: Dinge
richtig tun**

**Effektivität: richtige
Dinge tun**

Zwei Begriffe möchte ich Ihnen vorstellen, die Ihnen vom Wortlaut sicherlich sehr vertraut sind. Für mich ist es wichtig, diese beiden zu unterscheiden. **Effektivität** bedeutet, die richtigen Dinge zu tun, und **Effizienz** heißt, die Dinge richtig zu tun.

Bei aller Ausrichtung auf Effizienz ist es ganz sicher erforderlich, auch die Effektivität im Auge zu behalten. Wenn ich nicht auf dem richtigen Weg bin, ist es einfach nicht sinnvoll, diesen mit hoher Effizienz zu verfolgen.

In einem Bild dargestellt: Ich muss sowohl das Auto fahren können (Effizienz), als auch den Weg zu meinem Ziel kennen und das Auto entsprechend lenken (Effektivität), um an mein Ziel zu kommen. Nur Gas geben können allein genügt nicht.

Nehmen wir einmal an, ich bekomme den Auftrag, zu einem Ort zu fahren, an dem ich noch nie gewesen bin. Der Weg ist neu für mich. Von den verschiedenen Verkehrsmitteln hat sich das Auto als sinnvoll (effektiv) im Vergleich zu anderen angeboten. Ich bin gestartet und kann auf der Fahrt meine ganzen Fahrkünste zur Geltung kommen lassen (Effizienz).

¹Die Bilder zeigen Ergebnisse von skalierten Fragen, die meine Gesprächspartner nach Ende der Beratung schriftlich beantwortet haben. Anzahl der Befragten N =47



Man irrt nie so leicht, als wenn man glaubt den Weg zu kennen.
(chinesisch)

Coaching zur Steigerung von Effizienz und Effektivität

Viele Menschen verfolgen hartnäckig den Weg, den sie gewählt haben, aber nur wenige das Ziel.
(Nietzsche)

Eine gute Route habe ich mir unter Beachtung der mir zur Verfügung stehenden Informationen herausgesucht (Effektivität). In der heutigen Verkehrssituation ist der kürzeste Weg nicht immer der schnellste, und was nützen mir die besten Fahrkünste, wenn ich im Stau stehe? Während der Fahrt ist es sicherlich sinnvoll, von Zeit zu Zeit anzuhalten, um mich zu vergewissern, ob ich noch auf dem richtigen Weg bin (Selbstcoaching). Eine einzige falsche Abzweigung und meine exzellenten Fähigkeiten, das Auto zu bewegen, können zwar mein Fahrvergnügen aufrechterhalten, bringen mich jedoch wahrscheinlich nicht auf dem besten Weg zu meinem Ziel. Coaching bietet Unterstützung, die persönliche Effektivität und Effizienz zu steigern, indem es auf der einen Seite anregt, sich mal einen Moment zurückzulehnen und zu schauen: was tue ich eigentlich mit meiner mir zu Verfügung stehenden Zeit, mit meinen Ressourcen? Inwieweit dient dies dem Unternehmensziel und meinem persönlichem Ziel? Sind diese beiden Ziele nach wie vor noch kongruent? Kurz gesagt: tue ich die richtigen Dinge? Und tue ich sie richtig? Auf der anderen Seite bietet Coaching wirkungsvolle Werkzeuge für Veränderungen.

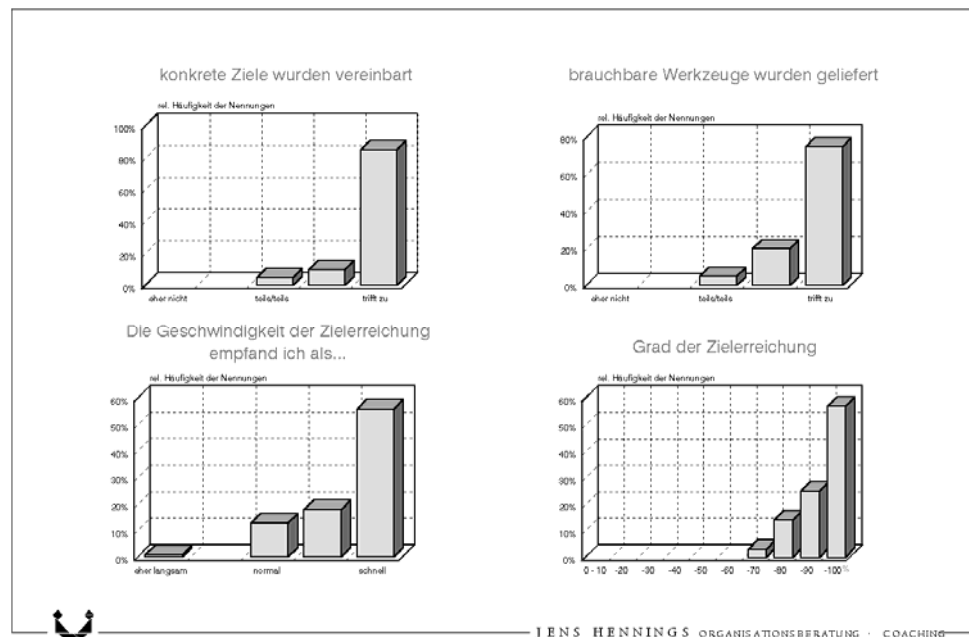


Abb. 2

Kultur und Geschichten

Kultur: Wie wir miteinander umgehen

TQM wirkungsvoll einführen heißt, neben den Instrumenten, die in anderen Kapiteln dieses Buchs beschrieben werden, auch eine neue Kultur in einem Unternehmen schaffen. Und das passiert weder über Nacht noch von ganz allein.

Was ist das überhaupt - Firmenkultur?

Die kürzeste und, ich glaube, auch treffendste Definition, die mir bisher bekannt ist, lautet: Kultur ist die Art, wie wir miteinander umgehen.

Die Kultur eines Unternehmens entsteht und ist zu erfahren besonders



über die "Geschichten", die in der Firma erzählt werden. Geschichten in dem hier gemeinten Sinne sind z. B. Kommentare zu Ereignissen. Das kann ein Satz sein, oder sogar manchmal nur ein Wort. Zu den Geschichten gehört auch der Klatsch, überhaupt alles, was wir in einem Unternehmen über das Unternehmen, die Menschen darin und die Menschen außen herum wie Kunden und Lieferanten sagen.

Geschichten formen Kultur

Achten Sie einmal darauf, welche Art von Geschichten in Ihrem Unternehmen erzählt werden. Sind es Geschichten über Erfolge, über bestandene und gemeinsam gemeisterte Herausforderungen, über gegenseitige Unterstützung und Anerkennung?

Oder sind es Geschichten von Mißerfolgen, die mit Häme erzählt werden, über Fehler und Versagen, über die Probleme, die immer wieder in dieser Firma auftauchen?

Solche Geschichten - manchmal sind es nur hingeworfene oder aufgeschnappte Sätze - haben eine selbstprogrammierende Wirkung, die nicht zu unterschätzen ist.

Das bedeutet, wir haben ein ausgesprochen wirkungsvolles Instrument, mit dem wir die Kultur wahrnehmen und beeinflussen können, wenn wir lernen, unsere Worte und unsere Sprache zu beachten, die wir in unserem Arbeitsfeld sprechen. Dazu ist es sinnvoll, uns einfach von Zeit zu Zeit bewusst werden, wie wir sprechen, welche "Geschichten" wir erzählen,

Das gilt sowohl für die über Stimmbänder und Zunge laut geformten und ausgesprochenen Worte als auch für die innerlich gesprochenen Worte, Sätze, Dialoge und Geschichten. Es kann spannend sein, einmal zu beobachten, in welcher Art und Weise wir innerlich zu anderen Menschen und mit uns selbst sprechen.

Das innere Gespräch

Jede bewusste Handlung ist mit innerem Sprechen verbunden. Nicht solche Dinge, die automatisch ablaufen, wie essen, sich rasieren, Autofahren und ähnliches. Wohl aber bewusste Handlungen, bei denen wir unsere Aufmerksamkeit auf die Tätigkeit lenken.

Eine kleine Demonstration hierzu:

Tun Sie einmal so, als ob diese Seite, die Sie gerade lesen, ein Telefon sei, und tippen Sie eine Ihnen bekannte Telefonnummer auf das Papier, so, als ob Sie diese Nummer wählen. Haben Sie sich die Ziffern innerlich vorgesagt? Nein? Tun Sie es noch mal, und achten Sie ganz genau auf Ihre inneren Prozesse. Sie werden irgendwann merken, dass Sie sich diese Ziffern innerlich aufsagen

Wir werden diese Erkenntnis noch einmal an anderer Stelle benutzen, um ein anderes Programm in uns entstehen zu lassen. Wichtig ist hier erst mal nur, festzuhalten, dass wir den ganzen Tag innerlich mit uns selbst reden.



Geschichten geben Sinn

Das Ganze machen wir nicht so zum Spaß, oder weil wir sonst nichts Sinnvolles zu tun oder zu denken hätten, sondern: "erst in einer durch eine Geschichte geordneten Sequenz von Ereignissen gewinnt das Chaos von Eindrücken und Erfahrungen, dem der Mensch täglich unterworfen ist, eine Struktur, einen Sinn." (Sten Nadolny)

Kultur ist, wie wir mit uns umgehen. Auch der Umgang mit uns selbst wird deutlich an den Geschichten, die wir uns erzählen. Wir formen im Umgang mit uns unsere Identität durch die Dinge, die wir uns tagtäglich und in Permanenz innerlich erzählen.

Wie im Kleinen so auch im Großen (Selbstähnlichkeit oder auch Fraktal genannt) wird die Identität eines Unternehmens durch seine Geschichten geformt.

Geschichten transportieren komplexe Sachverhalte

Mit Geschichten werden komplexe Sachverhalte einfach und schnell transportiert. Ein junger Zimmermann aus Nazareth hat vor 2000 Jahren seine Botschaft im wesentlichen in Geschichten zu den Menschen gebracht.

Die Geschichte des Sägenden steht nicht ohne Grund am Anfang meines Textes über Coaching.

Hemmschwellen

Von einem guten Rat zu profitieren erfordert mehr Weisheit, als ihn zu geben. (Michel Colins)

Wenn ich mit Managern über Coaching gesprochen habe, war die häufigste Antwort: "Das ist ja interessant, und sicherlich auch sehr wirkungsvoll" soweit der laut gesprochene Text. Die unausgesprochene Ergänzung könnte so lauten: "Das ist was für andere, die es nötig haben, nicht für mich." Das innere Bild, das viele Manager von ihrer Rolle in sich tragen, ist das des wissenden Machers, der nicht zeigen darf, dass er irgend etwas nicht kann oder weiß.

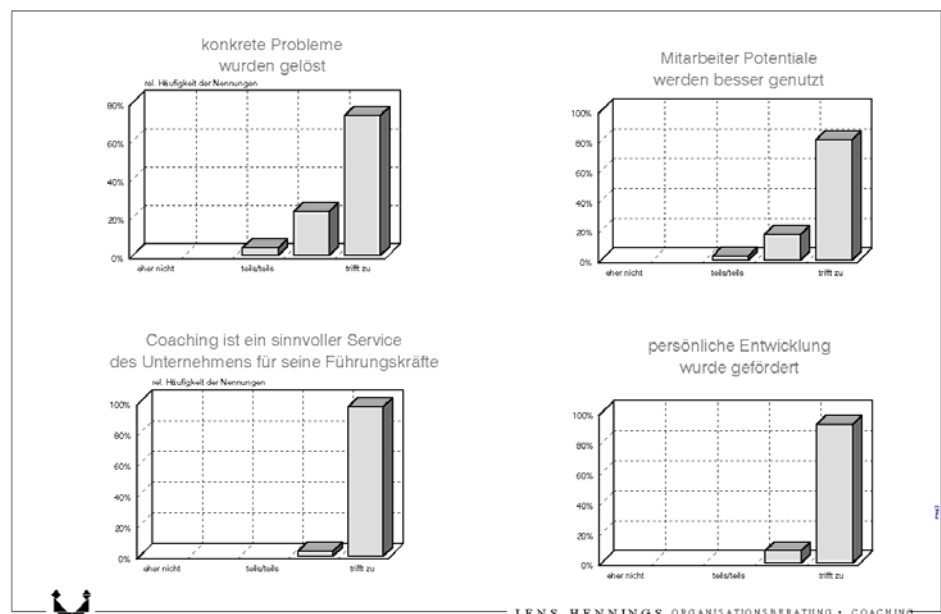


Abb. 3



Ergebnisse im Coaching

Von den Menschen, die sich auf ein Coaching eingelassen haben, kamen am Ende eines Coachingprozesses sinngemäß folgende Äußerungen: "Es hat mir in erstaunlich kurzer Zeit ganz viel gebracht." "Ich habe gar nicht geahnt, welche Fähigkeiten in mir schlummern." "Die Arbeit war nicht einfach, und ich habe viele positive Überraschungen erlebt. Auch war vieles weniger anstrengend, als ich mir vorgestellt habe." "Ich gehe heute mit viel mehr Freude, Selbstsicherheit und Kreativität an meine Arbeit und Herausforderungen heran, und schaffe viel mehr."

Wie läuft ein Coaching-Prozess ab?

Vorweg: Coaching ist ein freiwilliger Prozess und kann nicht verordnet werden.

Ich zeige Ihnen hier, wie ich vorgehe und es als wirkungsvoll herausgefunden habe. Es kann individuelle Unterschiede bei den Coaches geben. Im Prinzip wird es ähnlich ablaufen.

Nach Klärung, ob die "Chemie" stimmt zwischen dem zu Coachenden (= Coachee) und dem Coach, werden Ziele vereinbart, wobei die Ziele ganz bestimmte Qualitäten aufweisen. (Abb. 4)

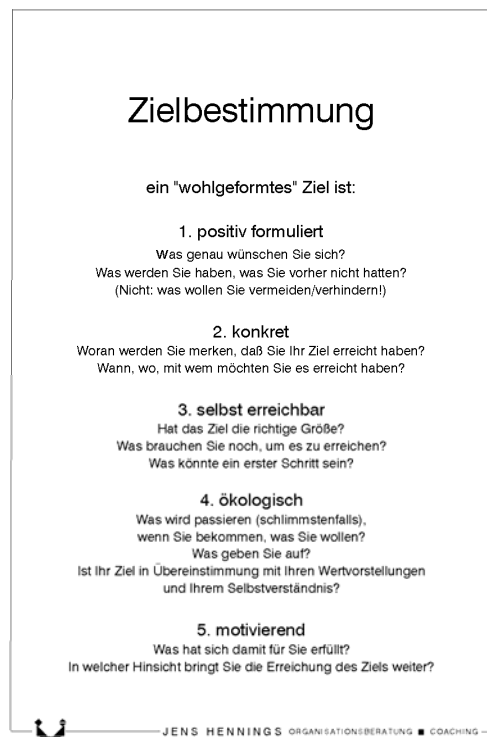


Abb. 4

Nach 5 Gesprächen wird eine erste Bilanz gezogen und gemeinsam bestimmt, wie es weitergeht.

Dauer eines Coachinggesprächs

Die Dauer des einzelnen Gesprächs liegt zwischen 2 Stunden und einem halben Tag. Dies ist abhängig von dem Aufwand, den beide Seiten erbringen müssen, um zusammenzukommen. Wie kann sich der Coachee aus seinem Arbeitsalltag freimachen, wie weit muss der Coach anreisen, wie passen Dauer und Aufwand zusammen. Wie es



im Einzelfall aussieht, bestimmen der Coachee und der Coach gemeinsam nach Würdigung aller Umstände.

Das Ergebnis des Coachings soll sich in neuen, gewünschten Fähigkeiten und Verhaltensweisen zeigen. Aus meiner Erfahrung sind Verhaltensveränderungen als solche nur schwer trainierbar, oder sie bringen nicht die Wirkung, die erwartet wird.

Wirkungsvolle Veränderungen

**Phantasie ist wichtiger als
wissen.
(Albert Einstein)**

In meinem Beratungsmodell gehe ich davon aus, dass die wirkungsvollste Ebene, auf der Veränderung stattfinden kann, die geistige oder auch mentale Ebene ist. Dies ist das Feld von Visionen (Bildern einer erstrebenswerten Zukunft), Glaubenssätzen (Annahmen, wie die Welt und die Menschen sind), Kreativität (Vorstellungs-, Entscheidungs- und Umsetzungsfähigkeit), Werten (was ist mir wichtig in meinem Berufsleben) und Identität (welches Bild habe ich und andere von mir, wodurch definiere ich mich). Wenn jemand auf dieser Ebene Veränderungen erreicht, dann sind andere Veränderungen, z.B. im Verhalten, auch wirkungsvoll und dauerhaft möglich.

Wenn Ihnen dies vielleicht etwas "abgehoben" klingen mag, werde ich es in eine etwas technische Sprache umsetzen.

Will ich einen stabilen hochkomplizierten Regelkreis verstehen und vielleicht verändern, ist es sicherlich sinnvoll, die im Regelkreis wirkenden Mechanismen zu erkennen. Solange ich das Schema der Regelabläufe nicht weiß oder mir nicht zumindest ein brauchbares Beschreibungsmodell erstellt habe, gleicht jedes Eingreifen in die Regelabläufe dem berühmten Stochern mit der Stange im Nebel. Ich erhalte zwar irgendeine Veränderung, aber mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht die gewünschte. Es gilt also, die internen Regelmechanismen zu erkennen, um zu wissen, wo und wie ich eingreifen kann und darf. Was geht und was geht nicht.

**Ändere Dein Bild von der Welt,
und die Welt ändert sich**

Damit das Ganze nicht nur theoretisch ist (Sie lesen ja ein Handbuch für Praktiker), habe ich etwas weiter hinten zwei praktische Beispiele aufgeführt, an denen Sie selbst ausprobieren können, wie wirkungsvoll kleinste Eingriffe an der richtigen Stelle sein können. Die Abschnitte sind überschrieben: "Die Kraft der inneren Bilder und die Wirkung des inneren Dialogs".

**Die konkrete Situation
ist im Blick**

Zurück zum Coaching-Ablauf. Die Personen erleben und üben in der Beratung, wie sie diese wirkungsvollen Instrumente für sich selbst einsetzen können. Es wird immer an ganz konkreten Fragestellungen des Coachees gearbeitet, so dass nach jeder Sitzung der unmittelbare Nutzen erfahrbar ist. Zwischen den Beratungen hat der Coachee die Chance auszuprobieren und zu üben, wie die neuen Fähigkeiten auf ihn und sein Umfeld wirken.

**Nutzen erleben nach
jeder Coaching Sitzung**

**Wann ist Coaching sinnvoll?**

Immer dann, wenn persönliche Übergänge und/oder gravierende Veränderungen im Unternehmen notwendig werden. Sie werden immer dann erforderlich, wenn die bisher erfolgreichen Verhaltens- und Vorgehensweisen nicht mehr die bekannten oder auch notwendigen Wirkungen zeigen.

Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihm nur den Beigeschmack von Katastrophen nehmen. (Max Frisch)

Veränderte Anforderungen von außen

Dies kann deutlich werden in Form von persönlichen oder das Unternehmen treffenden Krisen. Auch in Form von neuen Anforderungen, die von außen an die Organisation/Firma oder die Person herangetragen werden. Neue Kundenbedürfnisse, -wünsche oder -erwartungen, geänderte Werte, Normen, Gesetzgebung, neue Technologien oder der schnellere Wettbewerb beinhalten solche veränderten Anforderungen.

Unterstützung bei Übergängen

Reaktion auf diesen Druck von außen oder auch als selbsterkannte Notwendigkeiten, etwas zu verändern, sind dann Programme wie Lean Production, Lean Management oder eben TQM, die ein Unternehmen gründlich umkrepeln. Die Namen sind verschieden, die Zielsetzung ist ähnlich. Es geht darum, mit weniger Aufwand an Zeit, Material, Geld und Personal schneller, besser, preiswerter und kundenorientierter zu arbeiten.

Unter persönlichen Übergängen verstehe ich Situationen wie Wechsel der Stellung/Aufgabe, das kann eine Beförderung, eine Veränderung des Geschäftsfeldes, Auflösung von Hierarchien oder Ausscheiden aus dem bisherigen Aufgabengebiet, Übergang in den Ruhestand sein. Um es in neudeutsch zu sagen: Coaching into the job, along the job und out of the job.

Ähnlich den Phasen einer persönlichen Entwicklung im Laufe des (Berufs-) Lebens: Ausbildung, Berufseinstieg, Professionalität und Reife ist es möglich, solche Phasen in Unternehmen/Organisationen zu beobachten.

Diese Gedanken hat zuerst Lievegoed, ein großer holländischer Coach, Arzt und Unternehmensberater beschrieben¹. Sein Modell beschreibt drei Phasen, in denen sich eine Organisation entwickelt.

Ich denke, es ist nützlich, einmal zu schauen, ob Ihre eigene Organisation an irgendeiner Stelle zu entdecken ist.

¹ Die hier verwendete Beschreibung entstammt weitgehend dem Aktionshandbuch für Organisationsentwicklung des Management Center Vorarlberg.



ENTWICKLUNGSPHASEN DER ORGANISATION

Die Pionierphase

ist personenausgerichtet.

Merkmale dieser Phase sind:

Pioniere im Mittelpunkt	Im Mittelpunkt steht die Persönlichkeit des Pioniers. Er hat in der Regel aufgrund einer (Produkt) Idee allein oder mit wenigen Mitarbeitern das Unternehmen gegründet und begeistert durch seine Vision.
Sinn und Ziele	Sinn und Ziele des Unternehmens sind für alle unmittelbar deutlich erlebbar, das Klima ist geprägt von einer expansiven Aufbruchsstimmung, hoher Motivation, Leistungs- und Hilfsbereitschaft.
starker Führer	Die Führung ist <u>eher</u> autokratisch-patriarchalisch, <u>und</u> Vertrauen und Ansehen bei den Mitarbeitern stützen dies. Was der Pionier fordert, lebt er selbst vor (bspw. Einsatz auch außerhalb der üblichen Arbeitszeiten, wenn Not am Mann ist oder ein Auftrag winkt); er kennt alle Mitarbeiter und deren
Loyalität	Familienverhältnisse persönlich, er hat alle persönlich eingestellt, er kennt die meisten Tätigkeiten im Betrieb aus eigener Erfahrung und ist allgegenwärtig, sei es durch die offene Türe oder einen seiner zahlreichen Rundgänge.
Improvisation	Die Organisation ist sehr beweglich, gekennzeichnet durch Improvisation. Da die Mitarbeiter Generalisten sind oder sich als solche verstehen und Produktionsprozeduren selbst noch in Entwicklung sind, können die Leistungen oder Produkte schnell dem Bedarf und Sonderwünschen von Kunden angepaßt werden ("Der Kunde ist König"). Der Pionier arbeitet von Auftrag zu Auftrag. Dabei verläßt er sich in erster Linie auf seine Intuition und Erfahrung. Im einzelnen weiß er oft nicht, was bestimmte Arbeiten und Dienste ihn kosten.
Nähe zum Kunden	Charakteristisch ist die unmittelbare, direkte Beziehung zu Kunden und auch zum Kapital (Einzelunternehmen oder Personengesellschaft).
Funktionen wachsen um Mitarbeiter.	Aufgabenabgrenzungen ergeben sich aufgrund persönlicher Neigungen und Begabungen und ändern sich mit den Personen. Führungsfunktionen werden in erster Linie durch den Pionier selbst wahrgenommen oder nur mit bescheidenen Kompetenzen delegiert,
Führung aus Sachkompetenz	Probleme oder Unklarheiten landen in der Regel zur Lösung bei ihm.



Gleichzeitig gibt es für loyale, engagierte Mitarbeiter große Entwicklungsspielräume.

Handlungs-orientierung

Das Unternehmen ist sehr handlungs- und output-orientiert; alles, was nicht unmittelbar der Leistungserbringung oder dem Verkaufsabschluß dient, bekommt wenig Bedeutung. Planungs- und Organisationsinstrumente kennt der Pionierbetrieb eher nicht.

Wann hat sich die Pionierphase überlebt?

Emanzipation der Mitarbeiter

Mit zunehmender eigener Erfahrung der Mitarbeiter beginnt das Prestige des Pioniers zu sinken, Zweifel an seiner Vormachtstellung werden laut, das patriarchalische Auftreten erscheint unerträglich und einschränkend.

Kapitalmangel und Planungsbedarf

Knappere Ressourcen schränken den Stil des Improvisierens ein und erfordern Vorausschau und Planung. Systematische Planung, Kennzahlen, Dokumentation von Aufträgen, strategisches know-how... fehlen jedoch weitgehend.

Wachstum

(der Mitarbeiter, des Produktionsumfangs oder des Marktes). Dadurch werden die Stärken des Pionierbetriebes die persönliche Beziehung des Pioniers zu allen Mitarbeitern, allen Kunden, allen Tätigkeiten und der „Ad-hocratismus“ zu Schwächen.

Pioniere gehen

Den (erblichen) Nachfolgern werden weniger Charisma und persönliche Überzeugungskraft attestiert als dem ehemaligen Pionier (sei dies tatsächliches Unvermögen oder auch nur, dass der Zauber des Anfangs sich mittlerweile verflüchtigt hat), der in Fotografien, Geschichten und tradierten Normen weiterlebt. Außerdem läßt der Pionier neben sich niemand anderen in einer Führungsposition wirklich stark werden, was langfristig zu einer breiten Führungslücke führt (wenn aufgrund der Expansion Mitarbeiter mit Führungsqualitäten gefordert wären)

Krisenerscheinungen der Pionierphase:

Entscheidungen werden aufgeschoben, es zeigen sich die Auswirkungen mancher falschen intuitiven Entscheidung.

Die Übersicht geht verloren

- Mitarbeiter erleben, dass der Pionier das Geschäft nicht mehr im Griff hat.
- Direkte Führung ist nicht mehr wirksam (komplexe Themen).
- „Wer ist für was zuständig?“ ist immer öfter die Frage.
- Konflikte und Reibungen bleiben dem Pionier verborgen.
- Der Pionier vermag es nicht mehr, den gewachsenen Betrieb kraft seiner Persönlichkeit zusammenzuhalten.



Die Symptome und Probleme dieser überreifen, absteigenden Pionierphase drängen nach neuen, radikalen Lösungen. Ordnung, Planung, Wissen sind die Zauberworte anstelle von Improvisation und Erfahrung.

Die Differenzierungsphase

ist struktur- und ablauforientiert

Grundsatz

Alles logisch Unterscheidbare muss organisatorisch unterschieden und geregelt werden. Die Organisation wird als technisch-funktionales System verstanden und ist demnach logisch, steuerbar, beherrschbar, kontrollierbar. Wissenschaftliche Prinzipien der Betriebsführung werden wichtig.

Die Differenzierungsphase ist historisch als Antwort zu sehen auf die überreife Pionierphase. Ihre Wurzeln sind die tayloristische, arbeitsteilige, von wissenschaftlichen Prinzipien geleitete Organisation, die zu Beginn des Zeitalters der Massenproduktion entstand.

Merkmale der Differenzierungsphase.

Mechanisierung

Menschliche Arbeitskraft wird so weit wie möglich durch Maschinenarbeit ersetzt

Produktivität Standardisierung

Auswechselbarkeit und Vereinheitlichung sind das angestrebte Ziel. Menschen, Prozesse, Arbeitsmethoden sollen auf einen exakt beschriebenen Standard gebracht werden. Viele Normen und Standards sollen die Organisation beherrschbar und vorhersagbar machen. Freiwilliger Sozialaufwand als Einkommensbestandteil ersetzt die spontane, willkürliche finanzielle Unterstützung des Pioniers. Es gibt Organigramme, Stellenbeschreibungen, Formulare zur Auftragsabwicklung, Routenplanung für Kundenbesuche, strategische Planungsmethoden. ..

Spezialisierung

:
tritt in drei Formen auf

1. funktional:

Der Gesamtprozess wird in eine Vielzahl unterschiedlicher, spezialisierter Teile zerlegt, die voneinander abhängen, und Spezialisten zugeordnet: Einkauf, Verkauf, Produktion, Verwaltung, Forschung usw. werden bei Bedarf weiter zerteilt in Untereinheiten und voneinander abgespalten. Bei der Neubesetzung von Führungspositionen gibt man Betriebswirten, Akademikern, Ingenieuren... den Vorzug vor Praktikern.

**2. in Führungsebenen:**

Die Führungsaufgaben werden aufgeteilt und unterschiedlichen Ebenen zugeordnet, wodurch eine steile Führungspyramide entstehen kann. Der Spitze ist die Grundsatzbildung und strategische Ausrichtung vorbehalten, die nächste Ebene setzt diese Prinzipien in organisatorische Maßnahmen um, in der nächsten Ebene wird autoritär geführt und kontrolliert.

3. in Arbeitsphasen:

Planung Ausführung und Kontrolle werden getrennt. Innerhalb dieser Bereiche werden Arbeitsvorgänge soweit wie möglich durch Arbeitsanalysen, Zeit- und Bewegungsstudien in Einzelschritte zerlegt und danach normiert und aufeinander abgestimmt. Diese Spezialisierung führt im Produktionsbereich zu vorwiegend manuellen, automatischen Tätigkeiten, aber auch in anderen Bereichen sind (Routine) Tätigkeiten mit wenig Freiraum für die Ausführenden prägend.

**Führen aus
Ordnungskompetenz**

Es steckt Humor in der Feststellung, dass man Vorgesetzte ärgern kann, wenn man genau nach Dienstvorschrift arbeitet. (Parkinson)

Hierarchie ist das vorherrschende Ordnungsmuster Koordination über den Dienstweg Sie bildet das Gegengewicht zu den Differenzierungskräften und Spaltungstendenzen dieser Phase: was so zahlreich und vielseitig differenziert wurde, muss zusammengefasst werden (Idealerweise) auf einer höheren Ebene und mit einem Zugewinn, bspw. erhöhter Produktivität durch Arbeitsteilung) . Der Dienstweg verhindert widersprüchliche Anweisungen oder Doppelgleisigkeiten, ist jedoch oft zu starr und zu lang und wird deswegen durch informelle Kanäle abgekürzt. Kommunikations- und Informationswege werden geregelt und zentralisiert

**begrenzte
Führungsspannen**

Da die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Untergebenen dirigistisch-kontrollierend ist, muss die Größe der Abteilung überschaubar sein.

**rationales Menschen-
und Organisationsbild**

Sachlogik und Expertenwissen sind hoch angesehen, Veränderung erfolgt auf der Basis von kundigen Prognosen und Planungsinstrumenten, der Mensch ist hauptsächlich über Geld motivierbar, die Arbeitsbeziehung ein Tauschgeschäft.

**starke
Innenorientierung**

Die Aufmerksamkeit der Führung ist in dieser Phase hauptsächlich nach innen gerichtet, da die Steuerung und Beherrschung der inneren Struktur zur wichtigsten Aufgabe des Managements wird, wodurch der Kontakt zum Markt verloren geht.

Abteilungsdenken***Krisenerscheinungen:***

Die Abteilungen entfernen sich durch Spezialisierung so weit voneinander, dass der Blick über den eigenen Bereich auf das sinnvolle Ganze verloren geht - plötzlich ist die Konkurrenz im eigenen Unternehmen.

**Eine Parallelorganisation entsteht**

Ausschüsse, Stabsstellen, interne und externe Fachberater und Projekte, die die bestehende Organisation ergänzen sollen, ersetzen diese durch die Macht ihres Expertenstatus. Der Unterschied zwischen Stab und Linie verschwimmt, und die Stabsstelle baut eine Art „Gegenmachtstellung“ zur Linie aus.

Der Ruf nach stärkerer zentraler Führung wird laut.

Auf den unteren Ebenen der Organisation reicht der Horizont aufgrund der weitgreifenden Spezialisierung nicht mehr über den eigenen Arbeitsplatz hinaus, Zusammenhänge werden nicht wahrgenommen, und die Folgen von Entscheidungen können nicht abgeschätzt werden, deshalb wird die Verantwortung an die Spitze abgeschoben. Das führt zur Überlastung der Führung.

Motivationsprobleme treten auf.

Die Menschen erleben sich bestimmt von Vorgaben, Richtlinien. Die schöpferischen, kreativen Fähigkeiten werden in die Freizeit verlagert. Die Ziele der Organisation und der Sinn der Arbeit sind, besonders in den unteren Ebenen, nicht mehr nachvollziehbar, und die Führungskräfte werden zunehmend zu Verwaltern des Systems, ersticken in der selbstgeschaffenen Bürokratie.

die Kontakt nach außen, zu Markt, Kunden, Mitbewerbern, geht verloren.

In der Produktorganisation begrenzen bestehende technische Anlagen die Möglichkeit der Produkterneuerung und Sortimentveränderung; da die Anschaffungskosten für neue Produktionsstraßen hoch sind, geht es hauptsächlich darum, für die bestehende Produktpalette einen Markt zu finden, statt neue Marktbedürfnisse zu befriedigen und entsprechende zukunftsrichtige Produkte zu entwickeln.

Kommunikationsprobleme

Der hierarchisch reglementierte Informationsfluß stockt oft. Die Unternehmensleitung erlebt sich als abgekoppelt von der „Basis“, das Berichtswesen mit seinen Zahlen, Diagrammen und Statistiken bildet den Unternehmensalltag nur einseitig und stark gefiltert ab.

Immer, wenn der Tod kam, um die Bürokratie zu holen, sagte die Bürokratie: Kommen Sie morgen wieder

Die Kosten der funktionalen Differenzierung überwiegen gegenüber dem Nutzen. Das Erfolgsprinzip, das ursprünglich zur Vereinfachung von Abläufen und zu Kostensenkungen führte (im Vergleich zum „Wildwuchs“ der überreifen Pionierphase), führt nun zu Kompliziertheit und einem hohen Anteil Gemeinkosten und Verwaltungsaufwand. Auswege aus der Krise der Differenzierungsphase müssen eine Art qualitativer Sprung sein sollen sich die Bemühungen nicht in stückhaften Anpassungsversuchen und Reparaturdienstverhalten erschöpfen. Manche Merkmale der Pionierphase erscheinen wie das verlorene Paradies und werden vielleicht von einigen Mitarbeitern, die sich dieser Zeiten noch erinnern, romantisiert. Und in gewisser Weise läßt sich die aktuelle Krise ja auch aus einer Überreaktion, Übersteuerung auf Schwächen der Pionierphase erklären, wodurch das Pendel zu stark in die Gegenseite ausgeschlagen hat. Wo vorher Chaos (dafür aber Lebendigkeit) war, ist nun Ordnung und Erstarrung.



Die Integrationsphase

ist ressourcenorientiert

Im Sinne einer Weiterentwicklung ist die Integrationsphase als neuer Versuch zu verstehen, aus den Beschränkungen der pionier- und differenzierungslastigen Organisation gleichermaßen wie aus deren Vorteilen zu lernen.

Die Integrationsphase ist auch geprägt von der Erkenntnis, dass Organisationen soziale, lebendige Systeme sind und mit maschinenähnlichen Modellen weder adäquat verstanden, noch strukturiert oder gesteuert werden können.

Merkmale der Integrationsphase

Selbststeuerung

Kreativität soll nicht nur neue Ideen hervorbringen, sondern auch ermöglichen, den alten zu entrinnen

**Wer Leistung fordert muss Sinn bieten
(Viktor Frankl)**

Lernen im Alltag

Kunde als "Arbeitgeber"

Leitmotiv ist es, Situationen und Bedingungen zu schaffen, in denen es dem einzelnen und Gruppen möglich ist, selbständig und intelligent im Sinne eines größeren Ganzen zu handeln.

Anregung zur Selbststeuerung ersetzt traditionelle Steuerungsbemühungen.

Sie setzt ein herausfordernd neues Führungsverständnis voraus, in dem Führungskräfte es nicht mehr als ihre wichtigste Funktion - bzw. sogar als Illusion - betrachten, ihren Bereich mittels einsam erarbeiteter Ziele, Anordnung, Delegation und Kontrolle zu steuern (im Sinne von "im Griff haben").

Das Gestalten förderlicher Rahmenbedingungen wird zu einer wichtigen Aufgabe.

Innerhalb klarer Vereinbarungen und Vorgaben werden selbständiges Handeln und selbstorganisierende Prozesse möglich.

Der Mensch rückt (wieder) in den Mittelpunkt.

Seinen geistigen, sozialen und körperlichen Bedürfnissen wird in der Gestaltung der Arbeit mehr Augenmerk geschenkt. So werden bspw. automatisierte Arbeitsplätze wieder abwechslungsreicher und herausfordernder gestaltet; Sinn in der eigenen Tätigkeit zu finden, wird zum entscheidenden Motivationsfaktor. Die Fähigkeit, Menschen zu führen, wird neben den Fähigkeiten zur Gestaltung und Steuerung einer Einheit ein gewichtiger Faktor in der Führungskräfteentwicklung; Personalentwicklung soll sich auf individuelle Weise der Lernwege von Mitarbeitern annehmen und Lernen wieder stärker in den Organisationsalltag integrieren.

Flexibilität wird gefördert.

Orientierung an Kunden und am Markt.

Die Koppelung an die Umwelt, die konsequente Ausrichtung an Anforderungen des Marktes wird zur zentralen Herausforderung für



das Management und beeinflusst die Gestaltung entsprechender Strukturen, Abläufe, Beziehungen.

kritisches Betrachten von Aufgaben

Abflachung der Hierarchie, schlanke Organisation (Stichwort: „lean management“) und Heterarchie bzw. Netzwerke.
Aufgabenorientierung vor starrer Funktionszuteilung.
Kontrolle wird durch das Prinzip der Selbstkontrolle erweitert bzw. ersetzt.
Koordination entsteht durch Selbstkoordination

Wichtige Bedingungen:

fraktale Organisation

Gliederung in autonome Einheiten mit eigener Zielsetzung, eigenem Markt, eigenen Produkten.
Dies ist ein grundlegend anderes Strukturierungsprinzip als jenes der Differenzierungsphase. Der Unterschied besteht darin, dass autonome Einheiten in sich ein verkleinertes Abbild der Gesamtorganisation darstellen und für sich lebensfähig wären - im Gegensatz zur Abhängigkeit der Funktionen und Ab-Teilungen der Differenzierungsphase.

Führen durch Visionen

Das Unternehmenskonzept wird offen kommuniziert und stiftet Sinn. Das Leitbild, langfristige Unternehmensziele (verdichtet in der Vision) und Strategien werden unter breiter Einbindung der Führungskräfte erarbeitet, regelmäßig reflektiert und im jeweiligen Unternehmensbereich mit den Mitarbeitern konkretisiert. Sie werden so zu einer sinnstiftenden, handlungsleitenden Kraft (ähnlich der persönlichen Vision des Pioniers) und fördern Identifikation. Bild 4

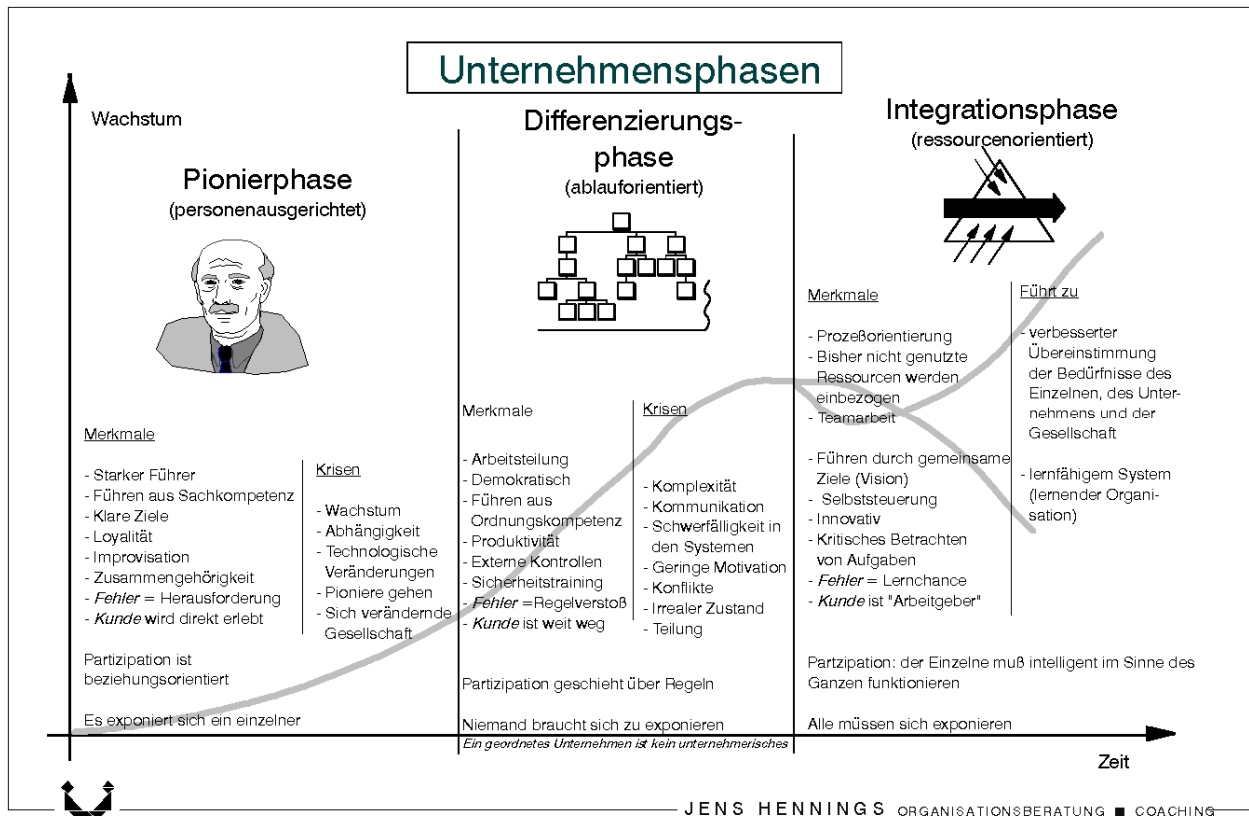
Nun, haben Sie haben Sie irgendwelche Ähnlichkeiten entdecken können? Haben Sie Ihr Unternehmen irgendwo einordnen können? Und vielleicht haben Sie das eine oder andere wiedergefunden, was sich bei Ihnen gerade abspielt.

Dauer der Phasen

Wie lange die einzelnen Phasen dauern, ist unterschiedlich. Große Organisationen leben durchaus viele Jahrzehnte in der Differenzierungsphase. Auch ist zu überlegen, ob ein Pionierunternehmen heute noch den Weg über die Differenzierung zur Integration nehmen sollte. Vielleicht kann es sinnvoll sein, alle Kräfte darauf zu konzentrieren aus der Pionierphase in die Integrationsphase zu wechseln.

Übergang in eine neue Phase

Die Übergänge von einer Phase zur anderen sind nicht sprunghaft, wie vielleicht aus dem Bild zu schließen ist. Ich erlebte in dem Unternehmen, in dem ich gearbeitet habe, dass der Übergang von der Differenzierungs- zur Integrationsphase seit fast 20 Jahren im Gange und noch nicht abgeschlossen ist.



**Wir brauchen etwas Neues.
Wir müssen lernen in neuen
Situationen neu
nachzudenken.**

(Berthold Brecht)

**Immer wieder klammert man
sich an das Liebgewonnene
und meint, es sei Treue, es
ist aber nur Trägheit.**
(Hermann Hesse)

Das Beharrungsvermögen ist unter anderem auch dadurch zu erklären, dass es bei vielen Führungskräften noch die alten (bewährten?) inneren Bilder des Unternehmens als technisch funktionales System gibt, und damit das aus diesem Bild resultierende Verhalten, das auch immer noch belohnt und somit weiter bestätigt wird.

Eine weitere Schwierigkeit ist in dem Bild anhand der Wachstumskurve dargestellt. Der Übergang von der Differenzierungsphase in die Integrationsphase ist erstmal mit einem Abschwung verbunden. Dieses in Kauf zu nehmen erfordert Mut und wird eher über den optimalen Zeitpunkt hinausgeschoben. In einer generellen Abschwungphase die notwendige Kurskorrektur vorzunehmen erfordert noch mehr Mut und es ist ja auch ungewohntes Terrain, in das ich mich gebe. Also strenge ich mich lieber noch mehr an, um mit den alten und vertrauten Strategien den Aufwärtstrend wieder zu erreichen. Erleben werde ich, dass ich mit den alten Vorgehensweisen wie cost cutting, Personalreduzierung oder Strukturen straffen allein nicht langfristig erfolgreich bin.



Neue Anforderungen an Führungskräfte

Von Spezialisten zu Fünfkämpfern

Die Natur hat zehntausend Farben, und wir haben uns in den Kopf gesetzt, die Skala auf zwanzig zu reduzieren. (Hermann Hesse)

Niemand irrt nur für sich allein, sondern er ist auch Ursache und Urheber fremden Irrtums. (Seneca)

Lernbehinderungen in Organisationen

Neue Denkmittel

Ein neues Rollenverständnis für Führungskräfte kann so beschrieben¹ werden:

Die Anforderungen an Führungskräfte wandeln sich vom Spezialistentum zur Disziplin des Fünfkampfes. Hundert Jahre nach Frederick Taylor heißen die Stichworte für die Realitäten gewandelter Organisationen nicht mehr

Spezialisierung, Fragmentierung, Hierarchisierung, Rationalisierung und Kontrolle, sondern

Vernetzung, Dezentralisierung, Komplexität, Innovativität und Lernfähigkeit.

Wir können ein fundamentales Lern-Dilemma in Organisationen beobachten: Als Geschöpfe der biologischen Evolution sind wir seit Millionen von Jahren darauf geeicht, nach einem eingebauten Versuch-und-Irrtum Modell zu lernen, wenn positive und negative Erfahrungen sich möglichst direkt, unmittelbar und kurzfristig auf bestimmte Ursachen beziehen lassen.

In komplexen Organisationswelten ist aber genau diese Voraussetzung nicht mehr gegeben. Denn die wichtigsten Entscheidungen verlaufen sich irgendwo im Chaos unübersichtlicher Verflechtungen.

Der Entscheider „merkt“ nicht mehr oder, schlimmer noch, er lernt aus scheinbaren oder angenommenen Wirkungen das Falsche. Entscheider nehmen an, sie würden die Spielregeln des Systems, die geltenden Ursache-Wirkungs-Beziehungen verstehen; in Wirklichkeit sind aber diese Beziehungen so komplex, zeitlich verzögert und indirekt, dass sie sich einem erfahrungs-geleiteten Verstehen nachdrücklich verschließen.

Die Wichtigkeit dieser in das normale Funktionieren komplexer Organisationen eingebaute Lernbehinderungen lässt sich kaum überschätzen. Sie ist dafür verantwortlich, dass unzählige gut gemeinte Strategien fehlschlagen und sich die verwegenen Legenden im Sinne von Geschichten bilden, um Erfolge oder Misserfolge zu erklären.

Tatsächlich können Manager oder Berater die zugrundeliegende Dynamik eines komplexen Unternehmens mit den herkömmlichen Denkmitteln gar nicht verstehen. Auch bei größter Anstrengung können sie deshalb nicht erfolgreich in die Systemdynamik eingreifen, um bestimmte Organisationsziele zu erreichen.

¹ Wilke: Systemtheorie II: Interventionstheorie, und basierend auf Peter Senge: The Fifth Discipline: The Art and Practice of the learning Organisation



Was Not tut, ist eine Revision der Instrumente und Modelle für das Verstehen komplexer sozialer Systeme und eine gezielte Schulung im Umgang mit solchen Systemen.

Der Manager als Akteur in einem komplexen Spiel

In ein Bild übersetzt: "Ein Akteur in einem komplexen sozialen System gleicht einem Schachspieler, der mit einem Schachspiel spielen muss, welches sehr viele (mehrere Dutzend) Figuren aufweist, die mit Gummifäden aneinander hängen, so dass es ihm nicht möglich ist, nur *eine* Figur zu bewegen. Außerdem bewegen sich seine und die gegnerischen Figuren auch von allein nach Regeln, die er nicht genau kennt oder über die er falsche Annahmen hat. Und obendrein befindet sich ein Teil der eigenen und der fremden Figuren im Nebel und ist nicht oder nur teilweise zu erkennen" (Dietrich Dörner: Die Logik des Misslingens)

Lernende Organisation

Es kommt darauf an, eine lernfähige und lernende Organisation zu schaffen, in welcher sich das Lernen der Mitglieder und das Lernen der Organisation wechselseitig stützen. Organisationen lernen nur durch Individuen, die lernen. Individuelles Lernen garantiert kein Lernen der Organisation, aber ohne dies findet organisationales Lernen nicht statt.

Erforderlich ist daher, nach Peter Senge¹, die Verknüpfung grundlegender, durchaus bekannter und traditioneller Fähigkeiten auf der Ebene von Mitgliedern und Teams mit einer Neuen Fähigkeit - der fünften Disziplin. Die ersten Vier Disziplinen nennt er:

1. Entwicklung persönlicher Kompetenz

im Sinne des persönlichen Reifungsprozesses, Zuwachs an persönlicher Kompetenz und Fähigkeit (nicht nur Karriere und mehr Geld)

2. Lernen als Team

In der lernenden Organisation ist das Team, nicht die Einzelperson die kleinste Lerneinheit. Lernen findet im Arbeitsfeld, nicht in Seminaren oder ortsfernen Trainings statt

3. Mentale Modelle

im Sinne von inneren Wahrnehmungsfiltren, durch die wir die Welt betrachten. Dazu zählen auch ganz besonders Glaubenssätze und Annahmen, seien sie persönlich oder auch institutionell. Mentale Modelle lassen uns die auf uns einströmenden Informationen in ein verstehbares Raster einordnen.

4. Eine gemeinsam getragene Vision

enthält die Werte, die gelebt werden sollen und nimmt Bezug auf die Welt um das Unternehmen herum. Sie beschreibt, warum die Menschen in diesen Unternehmen arbeiten. Von einer gemeinsam getragenen Vision geht ein Sog aus, eine Attraktion, dieses Bild Realität werden zu lassen.

¹Peter Senge, Chef des MIT Learning Center, ist Autor des Buches "The Fifth Discipline, the Art and Practice of the Learning Organization" ist nach meiner Meinung einer der größten Experten zum Thema lernende Organisation.



Die Fünfte Disziplin systemisches Denken

Das Denken in Systemen wird in diesem Zusammenhang als Disziplin begriffen, die dazu anleitet, ganzheitliche Zusammenhänge zu sehen.



Die vier Grunddisziplinen bleiben nicht mehr länger fein säuberlich in unterschiedliche Kästchen aufgeteilte Fähigkeiten in der Art von Schulfächern, sondern die fünfte Disziplin stellt unerbittlich die Frage nach ganzheitlichen Zusammenhängen.

Zusammenhänge, welche die Situation definieren, für ein Unternehmen in seiner spezifischen Umwelt, seiner spezifischen Zeitdynamik, seinen spezifischen Vernetzungen und Interdependenzen. Systemisches Denken erzeugt in der praktischen Anwendung Erfahrungswerte und Eingriffsregeln im Umgang mit komplexen Systemen.

Soweit zu den Anforderungen an Führungskräfte in ihrer neuen Rolle als Fünfkämpfer.

Mit dem Überblick auf die Entwicklung von Organisationen und die neue Rolle der Führungskräfte in einer komplexen Welt ist beschrieben, in welche Richtung Coaching Unterstützung bieten kann. Ich möchte jetzt auf die persönliche Ebene gehen und Ihnen einige kleine Übungen anbieten, an denen Sie für sich ausprobieren können, dass Veränderungen weder anstrengend sein, noch lange dauern müssen.

Vielleicht können es Appetitanreger für Coaching werden.



4. Coaching –Nutzen

Die Wirkung innerer Bilder

finale Bilder steuern unser Verhalten

Die faszinierendste Entdeckung, die ich in meiner Beratungspraxis immer wieder erleben konnte, war: Die Wirkung innerer Bilder auf das Verhalten von Personen, die sie erzeugen und auf deren Ausstrahlung. Ein psychologisches Modell sagt, dass unser Verhalten von finalen Bildern gesteuert wird. Final ist das Bild des erwarteten Endzustandes.

Stellen Sie sich folgendes einmal vor:

Sie sitzen zu Hause gemütlich in Ihrem Sessel. Es klingelt an Ihrer Tür. Sie stehen auf und gehen zur Tür.

Aus diesem Vorgang schneiden wir jetzt in Gedanken nur den Teil vom Klingeln bis zum Aufstehen heraus als einen kleinen Verhaltensaspekt. Sie haben das Klingeln gehört (und es ist klar, dass Sie die Tür öffnen werden).

Der Vorgang des Aufstehens

Bevor Sie den ersten Muskel bewegen, um aufzustehen, haben Sie aller Wahrscheinlichkeit nach folgendes Bild im Kopf: Sie stehen an der Tür, die Tür ist geöffnet und Ihnen gegenüber steht eine Person, die Sie nicht erkennen können... Richtig?

Diese Bild steuert die Art Ihres Aufstehens. Angenommen, der Aufsteh-Vorgang würde mit einer Videokamera ohne Ton aufgenommen, so würde er erkennbar unterschiedlich sein zu einem anderen Aufsteh-Vorgang, der ausgelöst wird, weil Sie sich aus dem Kühlschrank ein kaltes Getränk holen wollen.

Bevor Sie in diesem Fall den ersten Muskel bewegen, um aufzustehen, werden Sie folgendes Bild im Kopf haben: Sie stehen am Kühlschrank, die Tür ist offen, der Innenraum ist erleuchtet, Sie halten das Gefäß mit dem Getränk in der Hand, Sie spüren sogar die kühle Oberfläche an Ihrer Hand.... richtig? Und dieses Bild steuert den Vorgang Ihres Aufstehens.

In den beiden beschriebenen Fällen ist das Bild mehr oder weniger zufällig oder von außen gesteuert entstanden.

Verhalten durch innere Bilder bewusst steuern

Wir haben eine Möglichkeit, unser Verhalten zu beeinflussen, wenn wir es schaffen, innere Bilder bewusst und aktiv gewollt entstehen zu lassen. Ein solchermaßen verändertes Verhalten wird einen unübersehbaren Einfluss auf andere Menschen haben, mit denen wir zusammenarbeiten und -leben.

Wie erzeuge ich nun ein solches selbstkonstruiertes Bild in mir? Hier zeige ich Ihnen zwei kleine Beispiele.

**Beispiel 1**

Denken Sie an einen Menschen, dem Sie häufig begegnen, der ihnen eher nicht so sympathisch ist.

Wer Sie ärgert - darüber entscheiden Sie ganz alleine

Schauen Sie sich ihn in Gedanken genau an, und vielleicht können Sie an ihm neue Seiten entdecken, die ihn ganz sympathisch erscheinen lassen. Wenn es im ersten Anlauf nicht klappen will, kann es hilfreich sein, so zu tun, als ob es an diesem Menschen ganz liebenswerte Züge zu entdecken gibt. Lassen Sie dieses Bild möglichst konkret werden, und nehmen Sie sich dazu ruhig etwas Zeit. Es ist gut genutzte Lebenszeit, die Sie hier investieren. Wenn Sie dieses *veränderte* Bild (und wie gesagt, es ist nur ein Bild, nicht die Wirklichkeit) innerlich klar sehen können, probieren Sie mal aus, dieses Bild auf sich selbst wirken zu lassen, indem Sie, für, sagen wir mal, vier Wochen, dem anderen mit diesem inneren Bild begegnen. Sie brauchen von diesem Experiment nach außen nichts zu sagen. Beobachten Sie einfach, was sich in ihrer beider Beziehung und Verhalten ändert.

Man kann sich wohl den Weg wählen, nicht aber die Menschen, denen man begegnet. (Arthur Schnitzler)

Beispiel 2

Sie haben eine Besprechung vor sich, die vielleicht etwas schwierig werden kann. Vielleicht müssen Sie sie sogar leiten. Bereiten Sie diese Besprechung so sorgfältig vor, wie Sie es gewohnt sind und auch können. Und dann machen Sie noch etwas *Zusätzliches*, was etwa eine Viertelstunde Aufwand kostet.

Vorbereitung einer Besprechung

Nehmen Sie sich vor der Besprechung (am Abend vorher) diese Viertelstunde als echte, zusammenhängende Auszeit, setzen sich in einen für Sie bequemen Sitz in einem ungestörten Raum und entwickeln ein Bild, innerlich, von dem *Ende der erfolgreichen Besprechung*.

Etwas bildhaft vorwegnehmen

Nehmen Sie vielleicht die Situation, in der alle schon aufgestanden sind, um den Ort des Geschehens zu verlassen. Es geht hier um ein finales Bild, ein Bild des Endes, nicht um ein Bild über den Verlauf der Besprechung. Stellen Sie sich vor, wie die Menschen in dem Raum stehen, in den Gesichtern ist die Begeisterung und vielleicht der Stolz über diese gelungene, für alle Teilnehmer erfolgreiche, gemeinsame Aktivität (Besprechung) zu erkennen.

Und noch viele andere Indizien, die das gemeinsame Erleben einer effektiven und effizienten Besprechung widerspiegeln. Lassen sie dieses Bild von einem Ereignis, das noch vor Ihnen liegt, entstehen und sehen Sie es jetzt, in diesem Moment. Was ist zu erkennen? Sind die Farben hell oder eher dunkel, kräftig oder eher blaß? Wie sehen die Gesichter aus?

das eigene Vorstellungsvermögen trainieren

Wenn das Bild klar, konkret und detailliert ist, wechseln Sie zu anderen Wahrnehmungskanälen, als da sind: Fühlen, Hören, Riechen, Schmecken. und fühlen Sie in sich, wie sich für Sie eine solche Situation des Erfolges anfühlt. Sie kennen dieses Gefühl aus anderen Situationen, in denen Sie erfolgreich waren. Vielleicht ist es hilfreich, sich an eine ganz konkrete Situation zu erinnern. Gibt es bestimmte Regionen in Ihrem Körper, in denen Sie etwas



intensiver spüren als an anderen?

Nehmen Sie es wahr. Bleiben Sie weiter in der Situation am Ende der vor Ihnen liegenden Besprechung. Was ist in dieser Situation zu hören? Wie ist der Klang der Stimmen, von Menschen, die begeistert eine Besprechung verlassen, in der sie erfolgreich waren, in kürzester Zeit Ergebnisse erarbeitet haben, die allen Beteiligten Nutzen bringen? Welche Worte, Sätze, "Geschichten" sind zu hören? Und dann gehen sie in Ihrer Vorstellung weiter und schnuppern sich in die Situation hinein. Wie riecht und wie schmeckt es Ihnen, wenn Sie erfolgreich sind? Werden Sie in den einzelnen Wahrnehmungen so konkret, wie es Ihnen möglich ist.

Techniker können Dinge bildhaft vorwegnehmen

Ruhiges Erwarten des Erfolges ist die fruchtbarste Art, seine Gedanken anzulegen.
(Prentice Mulford)

Das Unmögliche ist oft nur das unversucht Gebliebene

Wenn es beim ersten mal noch nicht so gut klappt, wie Sie es sich wünschen, kein Problem, es ist ja auch etwas Neues, was Sie da ausprobieren. Auch zum Fahrradfahren haben Sie einige Versuche gebraucht, ehe Sie so souverän wie heute fahren konnten.

Für Techniker ist das vorwegnehmen von zukünftigen Ereignissen sozusagen eine Berufs-Fähigkeit. Ein Ingenieur "sieht" seine Konstruktion relativ klar vor sich, bevor er den ersten Strich zeichnet. Der Architekt hat das Haus im Kopf bevor er die ersten Skizzen macht.

Nach dem Sie diese Viertelstunde genutzt haben, sich eine möglichst genaue Vorstellung vom *Ende* der Besprechung zu machen, vergessen sie alles.

Nachdem die Besprechung real gelaufen ist, schauen Sie, ob etwas anders war, als Sie es bisher gewohnt waren. Sie brauchen keinem Menschen etwas von Ihrem Vorhaben zu erzählen, Sie können es ganz für sich ausprobieren und erstmal die Wirkung selbst erleben. Vielleicht geben Sie sich auch mehr als eine Chance, es zu probieren.

Die Wirkung des Inneren Dialogs oder wie ich mich programmiere

Neben inneren Bildern habe ich in meinen Beratungen ein weiteres sehr wirkungsvolles Werkzeug für selbsterzeugte, gewollte persönliche Veränderungen erleben dürfen. Hierbei geht es um den vorn erwähnten inneren Dialog, den wir mit uns führen, bei jeder bewussten Handlung.

Vater und Kind

Vorweg eine Geschichte:

Ein Vater kommt nach einer Woche Abwesenheit wieder nach Hause. Sein dreijähriges Kind läuft ihm voller Freude entgegen. Kurz bevor es ihn erreicht, stolpert es, fällt hin und tut sich schmerzhaft weh. Der Vater geht die zwei Schritte auf das Kind zu, hebt es auf und gibt ihm einen Klaps.

**eine natürliche
Regung**

Soweit die Geschichte. Was löst sie bei Ihnen aus? Was wäre Ihre Reaktion dem Kind gegenüber? Lassen Sie mich raten - Sie würden das Kind in den Arm nehmen und es trösten. Ich denke, dies ist die natürlichste Reaktion der Welt. Die Auflösung der Geschichte ist ganz einfach. Wir sind beides: der Vater und das Kind.

**Was tue ich bei
Zielverfehlung?**

Und nun die Frage an Sie: Wie gehen sie mit sich selbst um, wenn Sie mal stolpern, wenn Sie mal nicht erreichen, was Sie sich vorgenommen haben, wenn Sie ihr Ziel schmerzhaft verfehlen? Trösten Sie sich liebevoll oder geben Sie sich einen Klap? Wie hört sich Ihr innerer Dialog in solchen Situationen an? Mein Standardsatz in solchen Situationen zu mir war: Blöder Hund, paß doch auf! oder ähnlich "freundliche" Aufmunterungen.

Was uns anderen gegenüber ganz selbstverständlich ist - wenn sie Schmerzen haben, sie zu trösten - fällt uns uns selbst gegenüber eher schwer.

**der Anspruch auf
Perfektion**

Mögliche Ursachen für dieses Verhalten sind die gleichen wie für den Anspruch an uns, perfekt sein zu müssen. Sie liegen zeitlich in unseren ersten Lebensjahren. Die nachfolgend beschriebene Dynamik ist für unseren Kulturkreis universell und hat nichts damit zu tun, ob wir eine schöne oder schwierige Kindheit hatten, und wie wir aufgewachsen sind.

Zeit hoher Autonomie

Solange wir im Mutterleib heranwachsen, sind wir weitgehend autonom. Wir nehmen uns, was wir zum Wachsen brauchen. (Mütter, die z.B. unterernährt sind, bringen relativ wohlgenährte Babys zur Welt.) Wir haben unseren eigenen Blutkreislauf, sind nicht ein Nebenzweig des mütterlichen Kreislaufs. Das Wachstums- und Entwicklungsprogramm ist in unseren individuellen Zellen enthalten und wird nicht von der Mutter gesteuert. Wir sind gut (hydraulisch) gelagert, gewärmt und nehmen uns den Raum, den wir für unser Wachstum brauchen.

**die totale
Abhängigkeit**

Aus dieser weitgehenden Unabhängigkeit kommen wir mit der Geburt in einen Zustand totaler Abhängigkeit. Wir müssen, um am Leben zu bleiben, ernährt, gesäubert, gewärmt, und geliebt werden (Körperkontakt, Ansprache, Zuwendung, Abwechslung). Die bisherigen Forschungen gehen davon aus, dass ein Baby das ganze Universum als aus zwei Personen bestehend erlebt. Die wundervolle Mutter und sich selbst. Fast alles, was es zum Überleben in dieser Situation braucht, erhält es von seiner Mutter, so erlebt es diese als allmächtige Lebenserhalterin.

Nun hat eine Mutter neben dem Säugling auch noch ein paar andere Jobs zu erledigen: Haushalt, Beruf, Partner, andere Kinder, was halt so alles da ist. In dieser Welt gibt es Situationen, in denen es Ärger geben kann. Die Waschmaschine funktioniert nicht (ausgerechnet jetzt!), ein



unangenehmer Brief ist gekommen, Streit in der Familie.

Mit diesem Ärger in sich kommt sie zu dem Baby, und das sieht: die Sonne meines Lebens ist bewölkt. Etwas ist nicht in Ordnung! Wenn etwas nicht in Ordnung ist, und die Welt nur aus mir und der allmächtig erlebten Mutter besteht, kann die Ursache nur bei mir liegen! Das ist das erste Mal in unserem Leben, dass wir körperlich spüren und erleben, dass es nicht OK ist, wie wir sind.

•
Nicht, was die Dinge wirklich sind, sondern was sie für uns in unserer Auffassung sind, macht uns glücklich oder unglücklich.
(Arthur Schopenhauer)

Das Ganze läuft nicht auf der rationalen Ebene, wie hier beschrieben, ab. Vielmehr ist es ein Wust von emotionalen und körperlichen Empfindungen, die über uns als Baby hereinbrechen. Die Überlebensstrategie, die wir aus dieser Situation entwickeln ist: ich muss mich anstrengen, um die Sonne wieder zum Scheinen zu bringen (die Mutter zu lebensspendendem Lächeln). Wenn sie lächelt, kann ich mich OK fühlen. Und unsere Anstrengungen haben Erfolg. Die Mutter freut sich über uns und lächelt tatsächlich. Dies verstärkt die Annahme, dass ich die Ursache ihrer Gesichtsmimik bin. Wenn sie also das nächste Mal (mit einem Restärger aus anderem Umfeld, das aber für mich nicht existent ist) kommt, werde ich mich wieder und noch mehr anstrengen. So sehr wir uns auch bemühen, immer wieder erleben wir das lebensbedrohliche Gefühl von Nichtliebe. Das hat nichts mit der real vorhandenen Liebe unserer Mutter zu tun! Es ist unser selbst erzeugtes Erleben und damit für uns real.

So entsteht mit der Zeit ein Gefühl, so wie ich mich erlebe, bin ich nicht OK und ich muss mich anstrengen, wenn ich geliebt werden will. Also strenge ich mich an und fordere viel von mir. Häufig reicht Anstrengung nicht aus, um das zu bekommen, was ich brauche. Vielleicht erhalte ich genug, wenn ich perfekt werde. Also strebe ich nach Perfektion auf der Suche nach Liebe und Anerkennung. Dieses Muster prägt sich in den ersten Lebensjahren, in denen wir es zum Überleben brauchen. Etwa ab dem vierten Lebensjahr brauchen wir es nicht mehr zum Überleben. Dann ist es aber schon so tief in uns eingraviert, dass wir es fortsetzen, ohne zu hinterfragen, ob wir es noch zum Überleben brauchen.

Sich anstrengen für Anerkennung wird zu einem Teil unsres Verhaltens, der von anderen Menschen auch gut genutzt werden kann. Das passt dann wie Schlüssel und Schloss zusammen. Viele Chef-Mitarbeiter-Beziehungen laufen nach diesem Muster. Aber auch viele andere Beziehungen.

Solange ich das Glück nur bei anderen suche, bleibt bei mir nur das Unglück.
(Hans Curt Flemming)

Das Gefühl, tief in uns drinnen ein Defizit zu haben, das nach Ausgleich verlangt, ist der Motor vieler menschlicher Verbindungen. Nur ein kleiner Hinweis sei hier angebracht. Dieses Defizit, dieses Gefühl von Unvollkommenheit kann uns kein anderer erwachsener Mensch aus- oder besser auffüllen. Und es gibt eine wirksame Veränderungsmöglichkeit.

Sind Sie bereit, täglich 48 sec. zu investieren, um sich von diesem Muster zu befreien?



Es ist nicht wenig Zeit, die wir haben, sondern es ist viel Zeit, die wir nicht nutzen

(Seneca)

Dann probieren Sie einmal folgendes aus: Sie sagen sich stündlich einmal zu sich einen der drei nachfolgenden Sätze (einen Satz sagen dauert etwa 3 sec). Wir sind ca. 16 Stunden wach. Macht $3 \times 16 = 48$ sec. täglich. Es wirkt, wenn Sie den Satz still innerlich für sich sagen. Die Wirkung wird größer, wenn Sie den Satz laut zu sich sagen, und verstärkt sich noch mal, wenn Sie ihn laut vor dem Spiegel zu sich sagen. Nun zu den Formulierungen.

Satz 1 Mein lieber (Ihr Vorname), ich mag dich.

Satz 2 Mein lieber (Ihr Vorname), es ist wichtig, dass du auf dieser Welt bist

Satz 3 Mein lieber (Ihr Vorname), du bist OK, so wie du bist.

Unsere Gedanken nähern sich bisweilen am meisten der Wahrheit, wenn sie anfangen, uns peinlich zu werden.

(Sigmund Graff)

Immer der Satz, der am peinlichsten ist, ist der wichtigste. Diese drei Botschaften haben wir irgendwann einmal in unserem Leben (nach unserem subjektiven Empfinden) nicht ausreichend empfangen. Und keinen Menschen auf dieser Welt trifft daran irgendeine Schuld!

Unser persönlicher Massenspeicher

Durch das Sprechen dieser Sätze empfangen wir diese Botschaft. Unser Unbewusstes ist ein Massenspeicher, in dem alle Informationen und Gefühle, die uns jemals im Leben getroffen haben, abgelegt sind. Es kann nicht unterscheiden, wer diese Botschaft ausspricht, wir oder jemand anderes. Und so können diese Sätze, häufig genug gesprochen, eine phantastische Veränderung unserer inneren Befindlichkeit bewirken.

Und auch hier wieder das Gute, Sie brauchen sich nicht zu outen. Im Gegensatz zu einer Diät oder der Abstinenz, die der Umwelt teilweise erklärt werden müssen, ist dieses Programm nach außen nicht auffällig.

Probieren Sie es einmal drei Wochen und beobachten Sie die Veränderung in und an sich. Und wenn Ihnen das Aussprechen der Sätze nicht mehr genierlich ist, sagen Sie einmal einen solchen Satz zu anderen Menschen, natürlich in der passenden Formulierung. Es fängt an zu blühen um Sie herum.

Stressbewältigung

Es geht bei diesen drei Sätzen nicht um Egoismus, Selbstüberheblichkeit, -überschätzung oder Zufriedensein mit geringer Leistung. Vielmehr helfen sie Ihnen, sich selbst realistisch in dieser Welt zu sehen und sich wertzuschätzen. Und sie helfen noch an einer für Sie vielleicht wichtigen Stelle.

Auf einem Managementkongress hielt unter anderem ein Arzt einen Vortrag über den Umgang mit Stress. Er berichtete über seine sehr erfolgreichen Seminare zur Stressbewältigung. "Normalerweise dauern diese Seminare 2 Tage" berichtete er. "Für manche Kunden, die nicht so viel Zeit haben, mache ich es auch in einem Tag, und für solche, die nicht soviel Geld haben, auch mal an einem halben Tag. Notfalls geht es auch in einer Stunde. Meine Redezeit hier ist jetzt noch eine Minute, und die will ich nutzen, Ihnen mein erfolgreiches



Programm zur Stressreduzierung in vollem Umfang zu erzählen:
Wenn Sie weniger Stress haben wollen, schrauben Sie die Anforderungen an sich herunter."

In diesem Sinne sind die drei Sätze ein exzellenter Streßreduktor.

Das waren einige konkreten Übungen aus meiner Coaching-Werkzeugkiste. Werkzeuge sind etwas Schönes, ihren Sinn bekommen sie durchs Anwenden.

Was kann Coaching Ihnen bieten?

- persönliche Entwicklung fördern, speziell auch für zukünftige Herausforderungen.
- neue Formen der Auseinandersetzung und des Lernens
- konkrete Werkzeuge für Ihre Führungs- und Veränderungsarbeit
- Entdecken der eigenen Ressourcen
- neue Strategien
- neue Sichtweisen
- Klarheit

Was kann Coaching nicht?

- eine Veränderung erzwingen. Coaching funktioniert nur auf freiwilliger Basis. Das heißt, Sie können anderen kein Coaching verordnen.
- kein Ersatz sein für die Führungsaufgabe, die Sie oder andere haben
- keine Therapie ersetzen, die bei starken Störungen der Persönlichkeit angebracht ist.

Worauf sollten Sie achten, wenn Sie einen Coach aussuchen?

Wie gesagt, der Coach muss nicht der beste "Spieler" in Ihrem beruflichen Tätigkeitsfeld sein. Ein Bäcker braucht nicht den besten Bäcker als Coach. In Abwandlung eines bekannten Zitates könnte man sogar sagen: "Das oberste Gesetz des (Managements) Coachings lautet: Fachwissen ist hinderlicher als Stottern".

Qualifikation eines Coaches

Der Coach muss auf andere Weise ein Profi sein. Da es keine offizielle Ausbildung zum Coach gibt, hat er verschiedene Wege, ein Profi im Coaching zu werden. Er verbindet die Disziplinen Management und Humanwissenschaften (Psychologie, Philosophie, Pädagogik) miteinander. Er sollte sich in beiden auskennen und in einer zu Hause (gewesen) sein.

Das kann durch zwei unterschiedliche Entwicklungen geschehen. Jemand ist von seiner Grundausbildung Humanwissenschaftler und weiß, wie Manager denken, fühlen und handeln, indem er diese Zielgruppe intensiv kennengelernt hat, oder er ist selbst lange Führungskraft gewesen und hat sich die zusätzliche Beratungskompetenz in den Humanwissenschaften erworben¹.

Wenn Sie einen Coach suchen, achten Sie auf den Werdegang der

¹So beschrieben bei Wolfgang Looss: Coaching für Manager



Person, nicht jeder, der z. B. im Trainingsgeschäft erfolgreich arbeitet, ist ein guter Coach. Der Begriff Coaching taucht heute an vielen Stellen auf. Die Frage ist, welche Kompetenz steckt dahinter?

Hier enden meine Informationen zum Thema Coaching. Ich weiß nicht, wie weit ich Sie in Ihrer bisherige Erfahrungswelt strapaziert habe. Wir können uns im Allgemeinen nur vorstellen, was wir kennen, erfahren haben. Ich hoffe, ich konnte Ihnen Anregungen geben, und wünsche Ihnen Spaß beim Ausprobieren. Freude oder Spaß ist für mich ein wesentlicher Arbeits- und Lebenssinn. Ich hoffe, Sie haben noch Spaß an der Geschichte, deren Autor ich nicht kenne und mit der ich mich von Ihnen verabschiede.

Spaß an und in der Arbeit

Epilog

In einem Land weit von uns entfernt, genannt das Flächenland, sind die Einwohner Dreiecke, Vierecke, Fünfecke, Sechs-, Sieben-, Acht- und-so-fort-Ecke. Je reifer, man kann auch sagen: je weiser die Einwohner waren, um so vielfältiger waren ihre Ecken. Nach den Vielecken waren die Kreise die am höchsten entwickelten Einwohner dieses Landes.

Eines Morgens erzählt ein Vieleck, das ein Dreieck unterrichtet: "Weißt du, ich hatte heute nacht einen ganz schlimmen Traum. Ich träumte, ich sei als Lehrer im Linienland tätig. In diesem Land gibt es nur Punkte und Linien, gerade, krumme, lange und kurze. Diesen Einwohnern sollte ich Geometrie beibringen. Es war schrecklich!

Was können wir sehen?

Solange ich von Winkeln und Geraden gesprochen habe, waren sie aufmerksam und lernbereit, aber jedes Mal, wenn ich von Flächen gesprochen habe, haben sie entweder ungläubig geschaut oder gelacht, weil sie mich für ein wenig verrückt hielten. Es war ihnen einfach nicht zu erklären. Schließlich kam ich auf die grandiose Idee und sagte, schaut mich an. Ich **bin** eine Fläche!"

Vorstellungsfähigkeit

Was soll ich dir sagen, es war zum Verzweifeln. Sie konnten mich nur von der Seite sehen, und so sahen sie nur eine Linie. Mit all meinen Fähigkeiten konnte ich sie nicht dazu bringen, sich vorzustellen, dass es Flächen gibt, oder zumindest geben könnte. So wurde ich als heillosen Spinner verjagt und verfolgt. Schweißgebadet bin ich aufgewacht, und wie froh war ich, in unsere Realität zurückzukehren.

die wissenschaftliche Brille

Das Dreieck hatte sehr aufmerksam zugehört. "Das war sicherlich eine schreckliche Situation, die Sie im Linienland erlebt haben. Aber - mir kommt da gerade so ein Gedanke - wenn es ein Linienland und ein Flächenland gibt, vielleicht gibt noch ein Land mit einer dritten Dimension?"

Darauf antwortete das Vieleck sehr bestimmt: "So einen Blödsinn habe ich noch nie gehört. Bleib´ bitte auf dem Boden der Tatsachen



und unserer exakten Wissenschaften, und die haben eindeutig erwiesen, dass es so etwas wie eine dritte Dimension nicht gibt.!" Das Dreieck sagte nichts mehr und dachte sich seinen Teil. Die Stunde war damit zu Ende und beide gingen nach Hause.

Auf dem Heimweg sah das Vieleck auf einmal neben sich einen Kreis. Das war an sich nichts besonderes im Flächenland. Aber dieser Kreis war anders. Er wurde größer und kleiner, manchmal war er nur ein Punkt und von Zeit zu Zeit verschwand er plötzlich, um dann wieder aufzutauchen. Das Vieleck hatte so etwas noch nie gesehen und traute seinen Augen nicht. Das konnte nur Spuk und Zauberei sein. Schließlich nahm es sich ein Herz und sprach dieses seltsame Gebilde an.

So kamen sie in ein Gespräch. Der Kreis erzählte, dass er eine Kugel sei, die aber in dem Flächenland nur als Durchdringung und damit als Kreis wahrzunehmen sei. Durch Auf- und Abhüpfen im Raum sei er eben mal größer und auch mal ganz verschwunden.

Das Vieleck kam aus dem Staunen nicht heraus. Trotz seines Daseins als Lehrer/Vorgesetzter hatte es diese Fähigkeit nicht verloren. "Das ist ja phantastisch. Eben noch habe ich das Dreieck beschimpft, weil es die Phantasie hatte, sich so etwas, wie einen Raum vorzustellen, und jetzt erlebe ich es neben mir leibhaftig. Es gibt tatsächlich neben den Linien und den Flächen noch den Raum. Wenn es denn eine, zwei und drei Dimensionen gibt, könnte es nicht sein, dass es noch etwas darüber hinaus, so etwas wie eine vierte Dimension gibt?" Darauf antwortete die Kugel in einem leicht gereizten Ton: "So einen Blödsinn habe ich noch nie gehört!"