



Hüseyin Özdemir /
Barbara Lagler Özdemir

**Die
Organisationscoaching-
Methode** *Ein Praxisleitfaden*



Hüseyin Özdemir / Barbara Lagler Özdemir

Die Organisationscoaching- Methode

Ein Praxisleitfaden

Vandenhoeck & Ruprecht

Mit 3 Abbildungen und 3 Tabellen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

© 2023 Vandenhoeck & Ruprecht, Robert-Bosch-Breite 10, D-37079 Göttingen,
ein Imprint der Brill-Gruppe
(Koninklijke Brill NV, Leiden, Niederlande; Brill USA Inc., Boston MA, USA;
Brill Asia Pte Ltd, Singapore; Brill Deutschland GmbH, Paderborn, Deutsch-
land; Brill Österreich GmbH, Wien, Österreich)
Koninklijke Brill NV umfasst die Imprints Brill, Brill Nijhoff, Brill Hotei,
Brill Schöningh, Brill Fink, Brill mentis, Vandenhoeck & Ruprecht, Böhlau,
V&R unipress und Wageningen Academic.

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: Lightspring/shutterstock.com

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com

ISBN 978-3-647-40869-9

*Wir widmen dieses Buch unserem Sohn und
Kollegen Rafael Sarim und seiner Frau Alina!*

Inhalt

Teil 1: Das Organisations-Coaching

Grundlagen des Organisations-Coachings	15
Der Blick auf die gesamte Organisation	16
Komplexität als Kunstraum	17
Arbeiten mit Führungskräften	17
Ressourcenschonend	18
Besonderheit der Vertraulichkeit	18
Die Organisation als Coaching-Setting	20
Organisationen helfen	20
Organisations-Kulturarbeit ist immanent	21
Lernende Organisation	22
Kollektives Wissen nutzen	22
Lernen im Hier und Jetzt	22
Hierarchieübergreifendes Arbeiten	23
Allparteiisch	24
Organisation in the mind	24
Organisationen als soziotechnisches System	24
Partnerschaftlich und demokratisch	25
Voraussetzungen des erfolgreichen Organisations-Coachings ...	26
»Wir können das doch selbst« – Interne und Externe	
eng verzahnen	29
Kooperation mit Internen	30
Einsatz von externen Organisations-Coaches	32
Bereitschaft für Organisations-Coaching	34
Einstieg ins System	35
Beziehungen aufbauen	37
Langjährige Beziehungen	38
Kooperation mit den Arbeitnehmervertretenden	39
Rollen gestalten	40
Als Organisations-Coach Prozesse coachen	41

Rolle der Organisations-Coachin vereinbaren	42
Gleichzeitiges Coaching mehrerer Hierarchieebenen	43
Leitung des Change-Managements	46
Support-Team – Unterstützungskreis aufbauen	47
Einsatz von externer Fachberatung	50
Organisations-Coaching auf mehreren Hierarchieebenen ...	51
Haltung und Kompetenzen als Organisations-Coach	53
Organisationen verstehen	53
Kompetenzen des Organisations-Coaches	54
Organisationsverständnis	55
Fallstricke im Organisations-Coaching	57
Ein Fall aus der Praxis	57
Wenn der Chef Teil des Problems ist	58
Erfolgsfaktoren	59
Starke Klientinnen	60
Starkes Zielbild	62
Das innere Menschenbild	67
Die »innere Organisation« als Leitbild der Organisations-Coachin	68
Eigensinniges Wechselspiel in Organisationen	75
Ausgang von Transformationen bleibt ungewiss	77
Ausstieg aus dem System	78

TEIL 2: Praxis des Organisations-Coachings

Praxisbeispiele: Gestaltung von Organisationsstrukturen ...	79
Praxisbeispiel: Prozesse und Kooperation verbessern – Konfliktbearbeitung durch Organisations-Coaching	82
Praxisbeispiel: Fusion zweier Unternehmen	97
Organisations-Coaching und digitale Transformation	99
Kulturentwicklung durch Organisations-Coaching	104
Praxisbeispiel: Führungsworkshop in einer Versicherung ...	109
Organisations-Coaching international	112
Praxisbeispiele: Führungskräfte-Entwicklungsprogramm ...	121
Praxisbeispiel: Kommunikationstraining	124
orgLAB im Unternehmen	124
Praxisbeispiel: System-Event als Entwicklungsbeschleuniger	126

Inhalt	9
Werkzeuge, Formate und Methoden im Organisations-Coaching	133
Chefin-Dialog	134
Dialog, Feedback und Rückmeldung	136
Kontrakt im Organisations-Coaching	138
Dokumentation im Organisations-Coaching	139
Rollen- und Kompetenzverteilung	140
Führungskräfteentwicklungsprogramm	143
Führungswerkstatt	144
Change-Ambassador-Pool	146
Open Staff Meeting	149
Reflecting Team	151
Das innere Bild	153
Facilitieren	155
Nachbarschaftszirkel	156
oezpa-orgLAB	157
Kleinsystem-Format	163
T-Group	165
Das Großsystem	167
Matrix sozialer Träume	169
Insight-Event – Die kollektive Diagnose-Runde	172
Intergruppenformat	175
Soziotechnische Systemveranstaltung (STSV)	177
System-Event bzw. SystemLAB	179
Organisatorische Rollenanalyse und organisatorisches Rollencoaching (ORC)	184
Review- und Anwendungsgruppe	188
Literaturempfehlungen	190
Dank	192
Die Autorin und der Autor	193

Teil 1: Das Organisationscoaching

Bereits 2008 haben wir den Begriff »Organisationscoaching« in die Fachliteratur eingeführt. Unser Artikel erschien damals im Coaching-Magazin von Christopher Rauen und sorgte in der Leserschaft durch den innovativen Ansatz, basierend auf unserer langjährigen Praxiserfahrung, für große Aufmerksamkeit. Diese Ausführungen wollen wir nun im Buchformat vertiefen und erweitern. Hier finden die seitdem mit diesem Ansatz gemachten Praxiserfahrungen Eingang.

Beim Begriff »Organisationscoaching« ist es nicht per se unser Anliegen, eine Neuschöpfung zu kreieren. Es geht auch nicht darum, das Coaching von Personen oder Teams innerhalb einer Organisation einfach Organisationscoaching zu nennen. Es geht darum, zu verdeutlichen, dass der Vergleich mit personenzentrierten Coachingansätzen nicht ausreicht, um unser Konzept zu charakterisieren.

Systemisches Denken und Handeln, Organisationsentwicklung, Prozessberatung, Aktions- bzw. Praxisforschung, Coaching, Leadership und Group Relations bilden in ihrer Verzahnung und Integration die Grundlage unserer Organisationscoaching-Methode. Diese Methode, die sich in den letzten vierzig Jahren unserer Tätigkeit in helfenden Berufen in der Wirtschaft, in öffentlich-rechtlichen Institutionen und in sozialen Einrichtungen herausgebildet hat, verdeutlicht unsere Haltung, Arbeitsweise und Wirkung in komplexen, organisatorischen Transformationsprozessen.

Um Ihnen Organisationscoaching und den dahinterliegenden Ansatz zu veranschaulichen, stellen wir unsere Organisationscoachingpraxis in Form kurzer Fallbeschreibungen dar. Unter anderem unsere langjährige Arbeit in der Unternehmensentwicklungs- und Führungsorganisation, einer Stabsfunktion des CEOs des (Bayer)-Schering-Konzerns, sowie unsere dreijährige Arbeit im oezpa Management Consulting Team haben hierzu die Grundlagen gelegt.

Eine weitere Basis unserer Ausführungen ist unsere als systemisch-psychodynamische umschriebene Group-Relations-Arbeit des Tavistock Institutes of Human Relations in London. Seit 1988 fließt dieser Ansatz in unsere Organisationscoachingpraxis ein.

Wir verstehen Organisationen als komplexe künstliche Gebilde, die von Menschen zur besseren Bewältigung von Aufgaben und Problemen geschaffen werden. In sie fließen immer auch Interessen und Bedürfnisse, Befürchtungen, aber auch zum Teil unbewusste Fantasien und Vorstellungen der Organisationsmitglieder ein, die die zweckrationalen Prozesse der Gestaltung der Organisation, die Regelung der Beziehungen, die Delegation von Autorität und die Abgrenzung von Verantwortlichkeiten begleiten, beeinflussen und bisweilen überlagern. Das Zusammenspiel und Wirken dieser vielfältigen Kräfte bezeichnen wir als Dynamik einer Organisation. In der Abwehr dieser dynamischen Prozesse kann eine Organisation auch in Formalismen erstarren und sich einer notwendigen Weiterentwicklung und Neugestaltung verschließen. In solchen Fällen leidet sowohl die Effektivität der Organisation als auch die Entwicklung ihrer Mitglieder in den unterschiedlichen Rollen.

Wir begreifen nach diesem Ansatz Organisationen und die in ihnen aktiven Teams und Personen als offene, lebende, soziale Systeme, die in einem Austausch miteinander und mit ihrer Umwelt stehen (s. Abbildung 1). Diese Systeme haben jeweils einen Eigensinn und eine Eigendynamik. Zwischen diesen Teilsystemen besteht ein ständiges Spannungsfeld, die eigenen bewussten und unbewussten Interessen gegen die anderen durchzusetzen. Organisationscoaching hilft, diesen Eigensinn, die Dynamiken und die Kulturen der Teilsysteme im Sinne und Interesse des Ganzen in Beziehung zueinander abzugleichen und zu harmonisieren.

Die Arbeit eines Organisationscoaches ist ein effektiver Ansatz, der es Unternehmen ermöglicht, umfassende, organisatorische Transformationsanliegen umzusetzen. Das Organisationscoaching findet immer in direktem Bezug zur Organisation statt, bei dem die Wechselwirkung zwischen Menschen und Organisation genutzt wird.

Die Haltung, Glaubwürdigkeit, Arbeitsweise und Methodik eines Organisationscoaches sind mit der eines auf der Personen- und Teamebene arbeitenden Coaches vergleichbar. Der Unterschied zur Einzel-



Abbildung 1: Drei Systeme greifen ineinander

Coachin oder zum Consultant hat wesentlich mit dem breiteren Fokus des Auftrags, des gezielten Ressourceneinsatzes, dem Ansatz der Hilfe zur Selbsthilfe, der Zurückhaltung, dem systemischen Blick aufs Ganze, der aktiv-kooperativen Arbeitsweise, der gezielten Wirkung auf das System (Interventionsgrad) sowie der Erwartungshaltung bzw. den Anforderungen der Klientin zu tun.

Beim Organisationscoaching geht es um die Wechselwirkungen zwischen Mitarbeitenden, Teams und der Gesamtorganisation. Es ist dann nicht nur eine Frage, die einzelne Personen betrifft. Organisationscoaching nimmt die Rolle und die Organisation der Klientin in den Fokus. Deshalb ist die Ansiedlung von Organisationscoaching in der oberen Führung oder etwa im Personalbereich gewollt, weil diese beiden Funktionen für das gesamte Unternehmen zuständig sind. Sie wirken mit ihren Entscheidungen und Aktivitäten in die Gesamtorganisation hinein. Auch wenn einzelne Personen, die eine zentrale Rolle innerhalb der Organisation bekleiden, gecoacht werden, wie zum Beispiel die Geschäftsführung, die Personalleitung oder der Betriebsrat, ist der Gesamtkontext im Blick zu behalten.

Die Wechselwirkungen von Einzelinterventionen und der Organisationsdynamik sind Teil des Konzepts des Organisationscoaches. Organisationscoaching ist damit eine systemische Intervention und Coaching-Maßnahme. Die Fähigkeit der Organisation, ihre eigenen Ressourcen zu erkennen, zu aktivieren und für die eigene Problemlösung zu nutzen (Schmid, 2014), ist ein originär systemisches Anliegen.

Es geht immer um den Nutzen und das Wohlergehen der Gesamtorganisation. Dies ist der wichtigste Faktor aller Coachingmaßnah-

men im Organisationscoaching. Dahinter verbirgt sich die Annahme, dass es Mitarbeitenden gut geht, wenn es ihrer Organisation im Ergebnis gut geht. Diese Betrachtung ist wie ein Filter. Die Erfahrung im umgekehrten Fall können wir uns alle sicherlich gut vorstellen. Dass Unternehmen im Krisenfall Stellen abbauen, auslagern, fusionieren oder ihr Geschäft im Insolvenzfall ganz einstellen, stellt eine der größten Belastungen der Mitarbeitenden dar.

Wenn wir im Einzelcoaching eines Rollenträgers an eine Grenze stoßen, müssen wir überlegen, ob es gut oder schlecht für die Gesamtorganisation ist.

Ein Beispiel:¹

Einmal coachten wir im Auftrag des Chief Information Officers (CIO) einen wichtigen Teamleiter in der Informatik. In jeder Organisationscoaching-Sitzung zeigte er seine Unzufriedenheit mit seiner Rolle und dem Unternehmen. Das zog sich hin. Die Coaching-Gespräche halfen erst einmal nicht viel. Bis wir den Coachee fragten, ob er sich denn schon einmal woanders umgeschaut hätte, ob er seinen Marktwert einmal getestet hätte. Unsere spontane Frage, die auch eine Intervention war, überraschte uns selbst. Bis wir uns dann überlegten, im Sinne des besagten Filters, ob es nicht sogar gut für das Unternehmen wäre, wenn eine zwar wichtige Führungskraft, die aber nur unzufrieden mit ihrem Fortkommen, ihrem Einkommen etc. ist, sich anders orientiert.

Als wir uns im Folgenden in einem Review-Gespräch des Organisationscoachings mit dem Chief Information Officer (CIO) besprachen und den Prozess reflektierten, teilte uns dieser mit, dass er besagtem Teamleiter immer wieder sagen würde, er möge sich doch einmal auf dem Arbeitsmarkt umschauen, vielleicht ginge es ihm anschließend besser. Wir mussten innerlich schmunzeln, da wir uns nun entspannen konnten. Unsere Intervention, dem Klienten zu sagen, er könne sich doch einmal bei der Konkurrenz umsehen, wenn er so unzufrieden sei, war nicht verkehrt. Der Teamleiter ist heute Vorstand (CIO) in einem anderen Unternehmen.

1 Wir schreiben meistens in der Wir-Form, auch wenn wir oft einzeln in Projekten unterwegs sind.

Die Arbeit auf der Personen- und Teamebene nutzt dem Unternehmen. Das ist unser Verständnis von Organisationscoaching. Wenn wir die richtigen Organisationsrollen coachen, wirken wir stark und nachhaltig auf die Organisation selbst ein. Wenn wir dieses Coaching zusätzlich mit parallelen, unterstützenden Maßnahmen begleiten, wird es besonders wirksam, wie zum Beispiel durch den Aufbau eines internen Organisationscoach-Pools oder durch ein Führungskräfteentwicklungsprogramm, das in einer coachenden, praxisorientierten Aktionsforschungsform (Action Learning) durchgeführt wird.

Grundlagen des Organisationscoachings

Organisationscoaching ist anschlussfähig, da Coaching eine breite Akzeptanz in der Wirtschaft erlebt. Unternehmen richten interne Coaching-Pools ein und lassen ihre Mitarbeitenden in der Methode des Coachings ausbilden.

In Schlagworten ausgedrückt, bestehen wesentliche Aspekte des Organisationscoachings darin,

- den Blick auf die gesamte Organisation zu richten,
- Komplexität als Kunstraum zu begreifen,
- mit den Führungskräften zu arbeiten,
- ressourcenschonend zu agieren,
- eine besondere Vertraulichkeit walten zu lassen,
- die Organisation als ein spezielles Coaching-Setting zu begreifen,
- Organisationen helfen zu wollen,
- zu akzeptieren, dass Organisations-Kulturarbeit immanent ist,
- Organisationen als lernend zu verstehen,
- kollektives Wissen zu nutzen,
- im Hier und Jetzt zu lernen,
- hierarchieübergreifend zu arbeiten,
- allparteiisch zu agieren,
- Organisation in the mind,
- Organisation als soziotechnisches System zu erkennen,
- partnerschaftlich und demokratisch zu handeln.

Die einzelnen Punkte erläutern wir im Folgenden ausführlicher.

Der Blick auf die gesamte Organisation

Organisationscoaching setzt auf der Ebene der Person und der Rolle an. Im immanenten Verständnis von Organisationscoaching zeitigen Einwirkungen auf der Personen- bzw. Rollenebene immer auch Konsequenzen auf der Organisationsebene. Verhaltensänderungen auf der Personenebene haben, insbesondere im Executive Coaching, eine Ausstrahlung auf die ganze Organisation zur Folge.

Wir grenzen Organisationscoaching von Organisationsentwicklung ab. Der Unterschied wird im Verlauf der Lektüre immer deutlicher werden. Im Wesentlichen besteht er zum Beispiel darin, dass Organisationscoaches intensiv mit der Führung arbeiten. Das kann auf den ersten Blick im Zeitalter der Agilität hierarchieorientiert wirken. Aber eine Hierarchieorientierung ist auch nicht per se schlecht. Unserer Erfahrung nach ist nur durch einen starken Einfluss auf die oberste, die Verantwortung für das Ganze tragende Führungsrolle eine nachhaltige Transformation möglich. Praxisbeispiele machen das im Weiteren deutlich.

Organisationscoaches arbeiten, obwohl sie den Zugang über die Personen- und Teamebene erhalten, immer mit Blick auf die Gesamtorganisation. Es sieht aus, als wäre es das übliche Coaching, ist es aber nicht. Organisationscoaches arbeiten mit einem Verständnis, der Erfahrung und einer Haltung von gesamthaft arbeitenden Coaches. Die Interessen und das Wohlbefinden des Unternehmens werden beim Organisationscoaching als Dach bzw. Fundament betrachtet. Organisationscoaches setzen ihre Interventionen auf Schlüsselpositionen an und wirken wie ein Hebel über die Rolle dieser Personen auf die Gesamtorganisation. Organisationscoaching ist ein System-Ansatz, kein personenbezogener.

Die Unterscheidung zwischen Coaching und Organisationscoaching sowie die Besonderheit des Organisationscoachings zu erkennen, ist herausfordernd. Die weiteren Ausführungen, die Praxisfälle und Werkzeuge sollen helfen, das Verständnis für Organisationscoaching zu stärken.

Komplexität als Kunstraum

Organisationscoaching braucht Komplexität. Je schwieriger die Ausgangslage und verfahrenreicher die Situation ist, desto besser, denn es geht beim Organisationscoaching um die Bewältigung von Komplexität, um das Lösen von Konflikten, um das Lernen und Wachsen und um das Erreichen von Zielen. Systemische Einwirkungen auf Teilbereiche der Organisation bzw. auf die ganze Organisation sind abhängig von der formalen bzw. informalen Rolle der Klientin in der Organisation.

Im Organisationscoaching gilt es, die unternehmensweiten Potenziale zu heben und schlummernde Ressourcen zu aktivieren. Dies können erfolgreich gemeisterte Change-Prozesse, gemeinsame Bewältigungen von Krisen oder die Fähigkeiten der Mitarbeitenden sein. Das psychosoziale »Immunsystem« der Organisation kann so durch gutes Organisationscoaching gestärkt und aktiviert werden.

Organisationscoaching ist anspruchsvoll. Die Kunst besteht darin, im Organisationscoaching-Prozess eine Atmosphäre zu schaffen, die die Personen erkennen lässt, wie sie ihre Wunschziele gemeinsam wirksam erreichen können. Dieses Geschehen differiert stark je nach Konversation und Kommunikation zwischen Organisationscoach und Coachee. Der Coachee bzw. die Klientin, wir nutzen diese beiden Begriffe synonym, versetzt sich mithilfe des Organisationscoachings in die Lage, komplexe persönliche Situationen zu bewältigen.

Organisationscoaching ist eine noch höhere Kunst als personenbezogenes Coaching. Es ist, als würden Sie in einer höheren Liga Sport treiben. Es erfordert mehr Fähigkeiten, Erfahrung und Ausdauer von der Organisationscoachin, die in der Lage sein muss, mit der hohen Komplexität, dem Druck und den Erwartungen sehr vieler Beteiligten zurechtzukommen.

Arbeiten mit Führungskräften

Aufgrund der großen Hebelwirkung arbeiten Organisationscoaches in der Regel mit Führungskräften. Diese haben, wie alle anderen in der Organisation auch, eine formale Rolle in Bezug auf die Organisa-

tion. Führungskräfte arbeiten im Auftrag des Managements und tragen eine Verantwortung für Aspekte, die die gesamte Organisation betreffen. Oftmals sind sie sich dieser gesamthaften Verantwortung als Mitglied des Gesamtführungskreises einer Organisation nicht bewusst. Wir überraschen Führungskräfte oftmals mit unserer Aussage, dass sie als Mitglied eines Führungsteams auch für die Bereiche mitverantwortlich sind, die von ihnen nicht direkt fachlich oder disziplinarisch geführt werden. An dieser Stelle leisten Organisationscoaches einen sehr wichtigen Beitrag, indem sie die Sicht der Klientin auf ihre eigene Rolle, ihre Verantwortung und ihren Beitrag erweitern. Die Scheuklappen öffnen sich. Das Finger-Pointing auf andere Bereiche hört auf. Dies wirkt gegen eine Silobildung. Dysfunktionale Silos bilden sich immer dann, wenn die Bereiche sich voneinander abkapseln.

Der Wechsel vom Kollegen zur Führungskraft erschwert diesen Perspektivenwechsel zusätzlich. Unternehmen beklagen sich dann darüber, dass ihre Führungskräfte viel zu nah bei den Mitarbeitenden und viel zu wenig die Interessen des Unternehmens vertreten. Wenn wir als Organisationscoaches im Einsatz sind, stärken wir den so kritisierten Führungskräften gegenüber ihren Vorgesetzten sogar den Rücken, da wir der Ansicht sind, dass die Nähe zu Mitarbeitenden und die Präsenz von Führungskräften der Organisation nützen und nicht schaden.

Ressourcenschonend

Organisationscoaching ist kostengünstig, da es punktuell und gezielt eingesetzt werden kann. Richtig angewendet, zeigt Organisationscoaching unter Aufwand weniger Ressourcen eine sehr große Wirkung. Mit ein bis zwei Organisationscoaches können umfassende organisatorische Transformationsprozesse begleitet und unterstützt werden – zum Leidwesen großer, klassischer Beratungsgesellschaften, die gern lange mit ganzen Teams an Transformationsprozessen arbeiten.

Besonderheit der Vertraulichkeit

Das Thema Vertraulichkeit ist im Organisationscoaching ein zentraler Aspekt. Wichtig ist, dass die Organisationscoachin in eine all-

parteiliche Haltung geht und alle Belange im Interesse der Organisation berücksichtigt. Wenn es schwierig wird, kann sie sich immer wieder auf das Gesamtinteresse des Unternehmens beziehen. Das kann zum Beispiel bedeuten, dass es wesentlich ist, die persönlichen Informationen, die der Organisationscoach aus seinem Einsatz vor Ort gewinnt, vertraulich zu behandeln. Dies ist elementar, um zum Beispiel die Entwicklung einer Vertrauenskultur zu stützen.

Darüber hinaus geht es auch darum, das Vertrauen ihrer Klienten nicht zu verlieren. Die Organisationscoaches kontrahieren vor Beginn von Einzelgesprächen, dass wichtige Aspekte, die die Organisation und ihre Schwachstellen betreffen, aus den Einzelgesprächen herausgezogen und zusammengefasst werden. Auf Wunsch werden diese Ergebnisse, idealerweise unter Beteiligung der Coachees, dem Management zur Verfügung gestellt. So können die zusammengetragenen Erkenntnisse und Ideen zur Wirkung kommen. Zentrale, personenunabhängige Herausforderungen können offen bearbeitet werden. Das Management erfährt von diesen Handlungsfeldern und von dem Handlungsbedarf, der in ihre Richtung zeigt. Die Themen werden bewusst offengelegt.

Mit diesem transparenten Organisationscoaching-Ansatz wird auch verhindert, dass, wie es personenbezogenen Coaches, die in Unternehmen arbeiten, passiert, personenbezogene Informationen Klienten doch in einer unprofessionellen Art und Weise mitgeteilt werden, d. h. hinter dem Rücken der Betroffenen. Diese vermeintlichen Coaches können dem Druck nicht standhalten, in Organisationen zu coachen und die erhaltenen, das gesamte Unternehmen betreffenden Informationen zielgerichtet zu bearbeiten. Sie lassen sich dazu verleiten, personenbezogene Informationen an die Führungsetage weiterzugeben. Sie vermischen personenbezogene Informationen mit Unternehmensinformationen und verhindern so, dass wichtige Unternehmensaspekte gemeinsam adressiert und bearbeitet werden. Deshalb arbeiten Organisationscoaches von Beginn an transparent. Sie weisen immer wieder darauf hin, dass eine respektvolle und wertschätzende Arbeit und der Umgang mit schwierigen Themen essenziell ist.

Der Druck, die persönlichen Informationen der Coachees vertraulich zu behandeln, ist beim Organisationscoaching größer, das müs-

sen wir festhalten. Die Anforderungen an die Organisationscoaches, sich hier professionell zu verhalten, ist deshalb sehr hoch. Sie dürfen auch nicht der Versuchung erliegen, sich mit der Informationsweitergabe an die oberen Führungskräfte dort vermeintliche Sympathien zu verschaffen. Damit würden sie der Rolle des Organisationscoachings schaden, da durch unprofessionelles Verhalten das Coaching an sich belastet und in dem jeweiligen Unternehmen in Verruf gerät.

Die Organisation als Coaching-Setting

Organisationscoaches intervenieren kontinuierlich. Es gibt nicht nur das eine Setting, wonach sich die Organisationscoaches wie beim Einzelcoaching verabreden, die Tür schließen, sich gegenüber setzen und das Coaching-Gespräch führen. Organisationscoaches arbeiten, sobald sie den Fuß in das Unternehmen gesetzt haben. Sie erleben, beobachten und erspüren die Organisation und ihre Dynamik. Sie sprechen beim Gang in die Kantine mit dem Geschäftsführer und stellen dabei Fragen oder teilen ihre Wahrnehmung mit. Sie verabreden sich vor Ort oder online mit den Führungskräften und Beteiligten, sprechen mit ihnen offen über die Herausforderungen, sie fragen nach dem Befinden dieser Personen und teilen ihre Wahrnehmungen offen mit. Sie spiegeln das Organisations- und Teamgeschehen. Sie erkennen Muster und stören diese mit ihren Fragen und Deutungen, die sie den Beteiligten offen anbieten.

Ihre Mimik und Gestik und gesamte Körperhaltung ist ebenso wichtig, wie die Worte, die sie sprechen. Organisationscoaches stehen in der Organisation unter Beobachtung. Dieses Beobachtetwerden nutzen Organisationscoaches bewusst als Teil ihrer Intervention ins System.

Organisationen helfen

Organisationscoaches arbeiten in einer demütigen Haltung und sind auf Helfen eingestellt. Organisationscoaches helfen nicht nur den Personen und Teams, sondern sind auch für die Organisation da. Wir betrachten die Organisation wie ein lebendes, soziales System. Das System ist verletzlich und stark zugleich. Es ist immer in Be-

wegung und wird ständig von innen und von außen herausgefordert. Die Organisation braucht Unterstützung bei der Bewältigung dieser Dynamiken, wie die Menschen auch.

Wenn es den Menschen gut geht, hilft das der Organisation und umgekehrt. Alle Formen des Organisationscoachings haben den helfenden Prozess als gemeinsame Dimension zum Gegenstand. Das Erreichen gewünschter Resultate liegt hiermit weitgehend in den Händen der Klientin. Damit übernehmen Coachees Eigenverantwortung für ihre eigene Entwicklung. Der Coach unterstützt dabei in bestmöglicher Weise.

Im Unterschied zu einem Management-Berater ist die Arbeit im Organisationscoaching zurückhaltend. Sie hat viel mit empathischem, tiefem Wahrnehmen, Beobachten und Zuhören zu tun. Der Organisationscoach folgt dem Prinzip, der gesamten Organisation zu helfen, sich selbst zu helfen, damit sie ihre Potenziale freisetzen und eine nachhaltige Kultur des Lernens aufbauen kann. Dabei geht es nicht darum, als Organisationscoach alles besser zu wissen als die Organisationsmitglieder.

Es geht beim Organisationscoaching auch nicht darum, die Expertin für die Branche oder etwa für Organisationsfragen zu sein. Die Begleitung und Stützung der Klientin stehen im Vordergrund. Im Fokus steht auch, organisatorische Lern-, Entwicklungs-, Transformations- oder Konfliktlösungsprozesse professionell zu unterstützen.

Organisations-Kulturarbeit ist immanent

Organisationscoaching bedeutet auch Organisations-Kulturarbeit. Organisationscoaches nehmen kulturelle Aspekte des Unternehmens und ihre Werte sehr genau wahr und erleben diese am eigenen Leibe. Sie vergleichen diese mit ihren eigenen Werten und den Werten, die sie aus anderen Transformationsprozessen kennen. Ihre Erkenntnisse dieser Vergleiche teilen sie den Klienten mit, fordern diese zum Teil heraus, drastisch, sofern dies von dem Unternehmen gewünscht ist.

So geschehen in einer Auslandsfabrik eines europäischen Unternehmens. Offen und direkt berichteten wir dem Fabrikdirektor in

einem sogenannten Niedriglohnland von dem schlechten Essen in seiner Kantine. Wir zeigten deutlich unsere Betroffenheit. Der Direktor versprach, Abhilfe zu schaffen. Unser Einsatz wurde von der deutschen Unternehmenszentrale unterstützt, ihre Kulturwerte sollten weltweit gelten. Unser Kontrakt ließ in diesem Fall ein konfrontatives Vorgehen zu.

Lernende Organisation

Organisationscoaches fördern ein kontinuierliches Lernen aller Beteiligten im Unternehmen und ein organisatorisches Lernen. Da sie an den Führungsebenen ansetzen, ist das organisationsweite Lernen wirksam und nachhaltig. Jede Frage, jede Deutung und jeder Diskussionsbeitrag der Organisationscoaches unterstützen das organisatorische Lernen.

Kollektives Wissen nutzen

Beim Organisationscoaching werden, auch im Sinne der lernenden Organisation, die internen Ressourcen aktiviert und genutzt. Organisationscoaches beziehen das kollektive Wissen von Teams und Organisationen bewusst mit ein. In Führungskräfteentwicklungsprogrammen, die ein wichtiges Werkzeug von Organisationscoaching sind, verwenden wir aktiv das Wissen von Führungskräften über Führung. Organisationscoaches behandeln die Führungskräfte als Partner. Die Führungskräfte verfügen über Praxiserfahrung und sind diejenigen, die ihre Unternehmen am besten kennen. Organisationscoaches treten hier bescheiden auf und arbeiten in Teilen auch mit ihrem Nicht-Wissen. Sie haben kein Problem damit, den Klienten mitzuteilen, dass sie etwas nicht wissen oder erst einmal die Situation und die Organisation verstehen müssen.

Lernen im Hier und Jetzt

Organisationscoaching ist erfahrungsorientiertes Lernen und Arbeiten. Jeder Organisationscoaching-Einsatz ist auch eine Exploration und Laborarbeit. Beim Arbeiten lernen die Beteiligten in Echtzeit.

Sie bringen das Erlernte wieder in die Organisation ein. Das Geschehen in der Unternehmenspraxis, das Arbeiten im Hier und Jetzt in den Teams und das bewusste Rollenverhalten sind wichtige Lernprozesse.

Diese Arbeit fördert auch die Achtsamkeit in der Organisation. Unbewusste Dynamiken in der eigenen Person, im Team oder in der Organisation sind zentrale Ansatzpunkte im Organisationscoaching. Diese können mithilfe von in der analytischen Arbeit geschulten Organisationscoaches erlebt, erkannt und untersucht werden, um daraus neue Erkenntnisse zu gewinnen. Diese Arbeit ermöglicht eine psychologische Entlastung und stärkt die organisatorische Resilienz, die bekanntlich als das Immunsystem der Organisation bezeichnet wird.

Hierarchieübergreifendes Arbeiten

Organisationscoaches arbeiten hierarchieübergreifend. Sie können die Führungskräfte auf mehreren Ebenen begleiten. Diese Form der Arbeit wird sogar ausdrücklich gesucht, da nur in der Involvierung und dem gleichzeitigen Lernen aller Beteiligten positive Transformationen eingeleitet werden können.

Dort, wo Einzelcoaches aufhören, beginnt die eigentliche Arbeit von Organisationscoaches. Das, was bei Einzelcoaching nicht funktioniert, ist der Erfolgsfaktor des Organisationscoaches, nämlich mit dem Mitarbeitenden und ihren Chefs und Chefinnen zum Teil gemeinsam herausfordernd zu arbeiten. Organisationscoaches sind authentisch. Sie lassen sich von vermeintlichen Landeskulturen wenig beeindrucken.

So konfrontierten wir zuletzt in einem Projektteam die europäische Direktorin eines asiatischen Landes. Ihre Mitarbeiterin nahm an der Besprechung teil. Man könnte denken, die Chefin hätte deshalb ihr Gesicht verloren. Die Organisationscoaches durften den Verhaltensfehler nicht ignorieren. Die Chefin kommunizierte wichtige Erkenntnisse des Projektteams ohne Absprache an das Management. Sie hatte einige Verhaltensregeln für die internationale Zusammenarbeit zusammengestellt und wollte sich beim Management profilieren. Sie hielt sich paradoxerweise selbst nicht an die von ihr

zusammengetragenen Regeln wie zum Beispiel »zeitnah und offen informieren« oder »respektvoll miteinander umgehen«. Die Organisationscoaches spürten diese Störung und sprachen sie freundlich, aber klar darauf an. Die Direktorin entschuldigte sich daraufhin.

Allparteiisch

Organisationscoaching setzt systemisch an, auch deshalb ist die Allparteilichkeit eine wichtige Grundhaltung. Die dahinterliegende Annahme ist, dass es der Organisation nur gut geht, wenn es allen ihren Teilen gut geht. Nur wenn die Interessen aller sichtbar berücksichtigt werden, wird Zufriedenheit erreicht und können komplexe Konflikte gelöst werden. Organisationscoaches arbeiten nicht für die einen und gegen die anderen. Sie lassen sich nicht korrumpieren. Sie lehnen Alibi-Aufträge ab.

Organisation in the mind

Organisationscoaches versuchen die inneren Bilder der Beteiligten zu verstehen und für die Transformationsprozesse positiv zu nutzen. Hierzu arbeiten Organisationscoaches mit Werkzeugen, die das Unbewusste in Organisationen thematisieren, zum Beispiel die Rollenanalyse mit Rollogrammen, die Open Staff-Runde, das Reflecting Team, das freie Assoziieren, das System-Event etc. Das Handwerkszeug des Organisationscoachings wird im Kapitel »Werkzeuge, Formate und Methoden im Organisationscoaching« beschrieben (ab S.133).

Organisationen als soziotechnisches System

Organisationscoaches sehen die Organisation als ein soziotechnisches System mit zwei Subsystemen an. Das erste davon ist das fachlich-technische Subsystem mit den Produkten, der Infrastruktur, der Strategie und den Ressourcen etc. Es beinhaltet also Aspekte, die sichtbar sind. Wir nennen dieses Subsystem auch die »blaue Ebene« im Gegensatz zu der sogenannten »roten Ebene«, die das soziale Subsystem der Organisation umfasst. In diesem zweiten Subsystem sind die Elemente zum Beispiel Kooperation, Kommunikation, Wer-

te, Widerstände und Abwehrprozesse, das Betriebsklima. Dies sind zumeist unbewusste, nicht einfach zu erkennende Aspekte.

Im Organisationscoaching geht es darum, beide Subsysteme in den Blick zu nehmen und zu bearbeiten, und zwar gleichzeitig. In unserem Kantinenbeispiel ist es etwa die Aufgabe der Führung, das schlechte Kantinenessen zu verbessern: Die Organisationscoaches weisen die Führungskräfte auf die schlechten Zustände hin. Indem sie dies tun, arbeiten sie gleichzeitig auf der Ebene des sozialen Subsystems. Sie heben den Aspekt des Respekts und der Wertschätzung hervor – ganz zu schweigen von Fragen der körperlichen Gesundheit, die gutes Essen mit sich bringt, oder der Liebe, die bekanntlich durch den Magen geht. Motivation und Zufriedenheit könnten ergänzende Aspekte sein.

Partnerschaftlich und demokratisch

Organisationscoaches arbeiten partnerschaftlich und auf Basis eines starken Demokratieverständnisses. Sie folgen dem agilen Ansatz und der gemeinschaftlichen Führung in Teams im Sinne eines Shared Leadership. Gleichzeitig können Organisationscoaches hierarchiebezogen, d. h. mit einem hohen Respekt für die Hierarchie arbeiten. Damit ist Organisationscoaching in vielen, eher hierarchiebetonten Organisationen, auch wenn sie sich selbst nicht hierarchisch sehen, anschlussfähig.

Die Bandbreite dieser Betrachtung kann wie auf einer Linie mit zwei Polen gesehen werden. Ganz links sehen wir einen holokratischen (hierarchiefreien) Zustand, ganz rechts einen stark hierarchieorientierten. In dieser Spannweite der Möglichkeiten und Ansätze bewegt sich Organisationscoaching. Damit sind wir, je nach Unternehmen, flexibel: Was in dem einen Unternehmen in Bezug auf hierarchiefreie Arbeit funktioniert, muss in einem anderen noch lange nicht funktionieren und umgekehrt.

In Transformationsprozessen unterstützen Organisationscoaches die Führungskräfte dabei, ihren Mitarbeitenden psychologische Sicherheit (Containment) zu geben. Psychologische Sicherheit bedeutet zum Beispiel auch, die eigene Meinung offen äußern zu können, ohne Sorge vor späteren Sanktionen haben zu müssen. Es ist ein