

Rolf Tschäppeler

Coaching eines Programmleiters bei der Reorganisation einer Regionalbank

Eine kritische Würdigung unter Berücksichtigung aktueller Coaching-Literatur

Bei der Reorganisation einer Regionalbank begleitete ich den verantwortlichen Programmleiter als externer Coach beinahe über ein Jahr, um ihn methodisch und in seiner Rolle als Programmleiter zu unterstützen. In diesem Artikel werde ich das Coaching-Mandat rückwirkend etwas näher analysieren und anhand des in der Literatur, z. B. von Sonja Radatz¹, Wolfgang Looss u. a. beschriebenen systemischen Coaching-Ansatzes kritisch würdigen.

Dabei geht es mir einerseits darum, das Mandat und meine Rolle sowie andererseits die Beziehung zu meinem Klienten etwas näher zu betrachten. Wenn ich Zitate aus der Literatur verwende, so sind diese zur einfacheren Lesbarkeit in Kursivschrift gehalten. Für detaillierte Literaturangaben⁽¹⁻³¹⁾ siehe Seite 23.

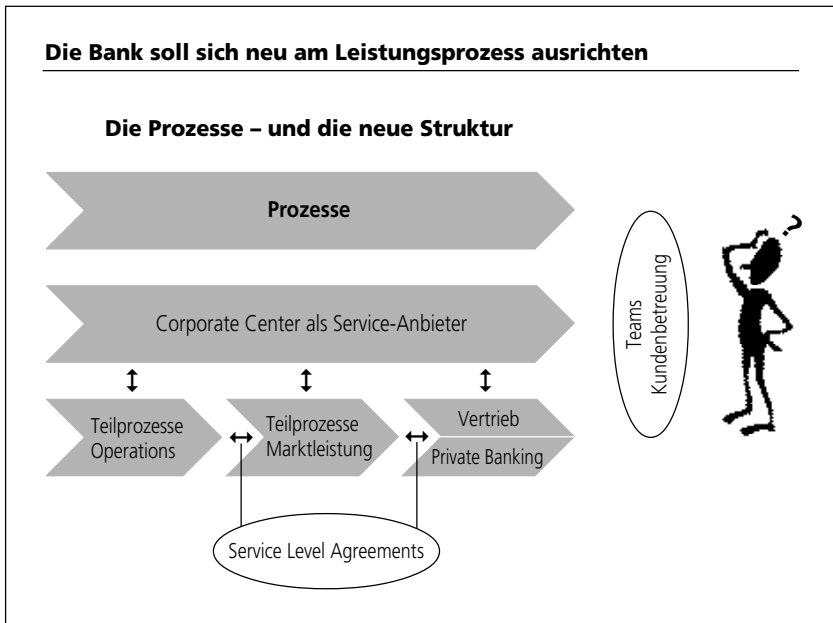
Das Reorganisationsprogramm

Bevor ich zum Hauptteil der Arbeit, dem Coaching, komme, möchte ich einen kurzen Abriss über das Reorganisationsprogramm* geben.

Das Programm hatte zum Ziel, die gesamte Regionalbank mit über 1000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus einer Position der Stärke so zu reorganisieren, dass sie neu nach dem Leistungsprozess ausgerichtet ist und nicht nach den historisch gewachsenen Kundensegmenten (Privatkunden, Retailkunden, Geschäftskunden). Ausrichtung am Leistungsprozess heisst,

* Unter Programm verstehen wir eine Bündelung von mehreren Projekten und Initiativen (hier Module), die alle einem übergeordneten Ziel dienen.

dass man die Organisation in einen Vertriebssteil (Front, Filialen), einen Teil Marktleistungen (Produktentwicklung) und den Teil Operations (Informatik) gliedert. Dies führt, nach Lehre, in der Regel zu einer effizienteren und effektiveren Organisation, weil Angebot und Nachfrage über die Schnittstellen zwischen den Organisationseinheiten zu effizienten Regelmechanismen führen und man Leistungen transparent über so genannte Service Level Agreements (SLA) vereinbaren kann. Längerfristig soll damit einerseits, durch bessere Bearbeitung des Marktes, ein Wachstum und andererseits, durch die bessere Transparenz, die Kosten besser kontrolliert werden können. Zudem soll es die neue Struktur einfacher ermöglichen, auch Bankprodukte von Dritten zu integrieren und damit die Flexibilität zu erhöhen, um der ändernden Marktnachfrage entsprechen zu können.



Eine solche Umstellung der Organisation stellt ein anspruchsvolles Change-Vorhaben dar, in dem verschiedenste Dimensionen, vom Individuum bis zur Geschäftseinheit, eingebunden werden müssen und mit Widerstand auf verschiedensten Ebenen zu rechnen ist.

Der CEO hatte zusammen mit der Geschäftsleitung und anderen Schlüsselpersonen der Bank das Grundkonzept für das Reorganisationsprogramm entwickelt, hatte Informationsveranstaltungen für alle Mitarbeitenden abgehalten und hatte sich entschlossen, die Umsetzung anzupacken. Als verantwortlichen Programmleiter hatte der CEO einen jüngeren Mitarbeiter nominiert. Der Auftrag des CEO lautete nun: Setzen Sie das Programm gemäss den Zielsetzungen bis spätestens Dezember 2002 erfolgreich um. Dabei sei es einerseits wichtig, dass der ehrgeizige Zeitplan eingehalten werde und andererseits, dass sich die Bank auf ihre eigenen Fähigkeiten und Stärken besinne und möglichst viel aus eigener Kraft schaffe, die externen Ressourcen (Berater) also auf einem Minimum zu halten seien.

Der Coaching-Auftrag

Ich denke, dass eine gewisse Unsicherheit und Respekt gegenüber dem Mandat, das der CEO seinem Projektleiter übergeben hatte, dazu führte, dass der CEO in einer Besprechung mit dem designierten Programmleiter vorschlug, ein externes Coaching* für ihn als Programmleiter in Betracht zu ziehen.

Die Diskussion, ob es sich hier um einen Kunden (der Kundige) oder Klienten (der Schutzbefohlene) handelt², möchte ich nicht führen – ich nenne ihn hier Klient – aber ich möchte dennoch meine Sicht auf mein «Gegenüber» etwas schärfen. Mein Klient ist ein bestens ausgebildeter Akademiker mit Familie und, meiner Einschätzung nach, angenehmen Charaktereigenschaften wie Humor, Durchhaltewillen, Offenheit, Selbstbewusstsein und Verbindlichkeit. Was konnte einen solch fähigen Mitarbeiter bewegen, ein solches Coaching zu vereinbaren? Ich sehe folgende Gründe:

- Der Klient hatte wenig Erfahrung im Aufsetzen und Leiten grösserer Projekte/Programme (Methodik, Organisation) und suchte fachlichen Input.
- Er war allein, hatte wenig Gelegenheit, sich mit jemandem ernsthaft über seine Gedanken, Ziele und über seine zukünftige Rolle auseinander zu setzen oder Feedback zu erhalten und damit persönlich weiterzukommen.

* Der Begriff wurde hier sicher in einem nicht klar spezifizierten Rahmen verwendet und steht eher als Synonym zu Beratung.

- Seine Einstellung, dass man immer lernen kann und er mit dem Angebot des Coachings kein Risiko einging (er hätte das Mandat ja wieder auflösen können).
- Er wollte mehr Sicherheit im eigenen Handeln und Entscheiden erlangen, indem er die Möglichkeit der «second opinion» nutzte.

Wolfgang Looss³ meint generell dazu: *Er oder sie lässt sich auf Coaching ein, um etwas persönlich und beruflich Bedeutsames für sich zu klären, zu erlernen, zu besprechen, einzuüben, auszuwerten oder herauszufinden.*

Contracting

Nach zwei vorbereitenden Besprechungen haben sich mein Klient und ich auf folgenden Contract geeinigt (Auszug).

Auszug aus dem Contract

Die Beratungsfirma unterstützt den Programmverantwortlichen in folgenden Bereichen

- Unterstützung in allen Aspekten des Programm-Managements
 - Planung, Controlling, Reporting, Methodik
 - Risk Management, Behavioural Change Management
- Review und Feedback zu Dokumenten und Präsentationen
- Teilnahme an Meetings
- Führen von Interviews mit Schlüsselpersonen aus dem Programm für eine «second opinion»
- «Challenges» von Ideen, Zielrichtung, Absichten usw.
- Punktuelle Unterstützung der Projektleiter (nach Absprache mit dem Auftraggeber)

Nicht Bestandteil des Coachings sind

- Operatives Führen des Programms
- Treffen von programmrelevanten Entscheiden
- Erstellen von Projekt-Dokumentationen

Vereinbarung

- Die Bank und die Beratungsfirma vereinbaren, dass Rolf Tschäppeler als Coach für durchschnittlich 1 Tag pro Woche dem Programm-Manager zur Verfügung steht.
- Gesprächstermine und inhaltliche Schwerpunkte werden jeweils vorgängig vereinbart.

Auftraggeber

Auftraggeber ist der Programmverantwortliche des Reorganisationsprogramms.

Diskussion des Contracts

Es fällt auf, dass es keine explizite Zielvereinbarung im Vertrag gibt, die beschreibt, was denn nun genau mit diesem Mandat zu erreichen sei, sondern «nur» Bereiche, in denen Unterstützung (Coaching) stattfinden soll/kann. Es wird lediglich vereinbart, dass die Themen jeweils in den Sitzungen für die nächste Sitzung vereinbart werden.

In den Gesprächen mit dem Auftraggeber gewann ich zunehmend den Eindruck, dass der genauen Definition des Ziels meines Coachings immer weniger Bedeutung zukam, da die sich stellenden Herausforderungen noch gar nicht genau absehbar waren. Wolfgang Looss⁴ schreibt dazu: *Insgesamt zeigt sich, dass die Zielformulierung in dem Masse eine methodisch unproblematische Phase darstellt, wie der Beratungsanlass selbst nach Thema und Situation im Rahmen der Führungskraft [hier der Programmleiter] angesiedelt bleibt.*

Bei Sonja Radatz finden sich zum Thema Zielsetzungen im Rahmen des Contracts keine Hinweise. Sie legt hingegen äussersten Wert⁵ auf die Vereinbarung eines Auftrags bevor in das Coaching-Gespräch eingetreten wird.

Der Typ des kontraktierten Coachings scheint vornehmlich das Gebiet der Expertenberatung abzudecken. Einzig die beiden Begriffe «Challenges» und «Review» lassen auf einen Teil von personenbezogener Beratung schliessen. Eine weitergehende Diskussion über die spezifischen Ausprägungen des Mandats befindet sich im Kapitel «Klassifizierung meines Coachings».

C.D. Eck nennt bei der Aufzählung der konstruktiven Motivation für Beratung: (...) *Kontrolle und Überwachung optimieren, ungenügende Fähigkeiten/Fertigkeiten sollen analysiert und behoben werden.*

Man kann sich fragen, ob nicht auch andere Formen der Unterstützung des Programmleiters möglich respektive sinnvoll gewesen wären. Eine Möglichkeit wäre sicher die Intervision, wie sie Eric Lippmann ausführlich beschrieben hat. Dieser Ansatz ist in diesem Programm auch verfolgt worden, indem der Programmleiter zusätzlich zu (meinem) externen Coaching noch vereinzelt Sitzungen mit einem internen, *kollegialen Coach*⁶, der vor allem die Bankorganisation und die Machtverhältnisse bestens kennt, stattfanden.

Das Verständnis von Coaching in der Beratungsfirma

Bevor ich zum eigentlichen Mandat komme, möchte ich das Verständnis von Coaching, das klassische Unternehmensberatungen haben, kurz beleuchten. Aus meiner Sicht wird Coaching als Dienstleistung sehr weit gefasst. Was meiner Auffassung nach für alle Coaching-Mandate zutrifft, ist, dass es sich ausnahmslos um «services to assist» und nicht um «services to perform» handelt⁷. Dies hat zur Konsequenz, dass die Risiken eines Coaching-Mandats klein sind, da kein (überprüfbares) Resultat mit dem Kunden vereinbart wird, das dann als Kriterium der Erfüllung und damit der Bezahlung dienen kann.

Unter dem Begriff Coaching wird z. B. verstanden

- Einbringen von punktuelltem Expertenwissen
- Training von Managementfunktionen
- Einzelberatung im Sinne von gemeinsamem Erarbeiten von Arbeitsprodukten (Präsentationen, Berichte)

Bei all diesen Dienstleistungen wird weder auf eine bestimmte Haltung des Coachs noch auf Coaching-Stile oder Konzepte hingewiesen.

Coaching in «im engeren Sinne» wird meiner Meinung nach wenig bis gar nicht von grossen Beratungsunternehmen angeboten resp. verkauft; dies mag verschiedene Gründe haben:

- Individuen, die sich in der Coaching-Profession zu Hause fühlen, fühlen sich möglicherweise nicht unbedingt wohl in einem Technologie- und Business-Umfeld.
- Coaching ist keine Dienstleistung mit der man Leute auslasten und längerfristige Projekte mit grossem Volumen an Land ziehen kann (Ausnahmen bestätigen die Regel).
- Der mögliche Coaching-Kunde erwartet Coaching (als Prozessberatung verstanden) nicht im Service-Portfolio eines grossen Beratungsunternehmens, da er diese Dienstleistung eher in einem mit Psychologie verbundenen Umfeld erwartet und sucht.

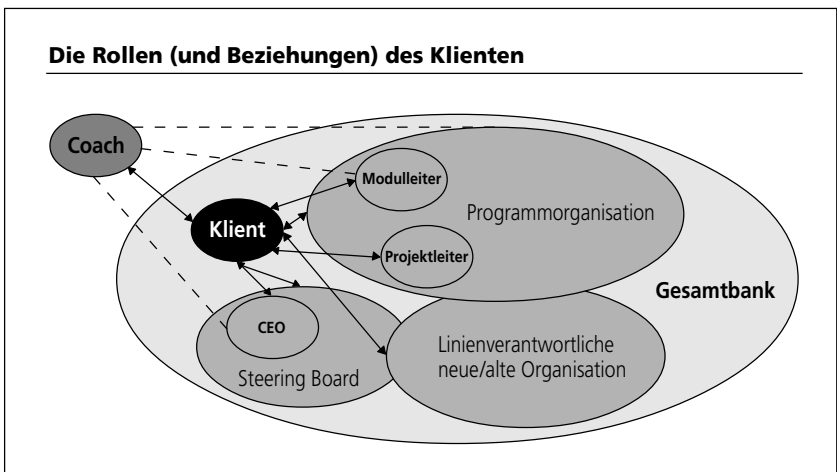
Eckard König⁸ unterstützt diese Auffassung, indem er dazu meint: *Scheins Unterscheidung von Experten- und Prozessberatung ist insbesondere in der betriebswirtschaftlich ausgerichteten Beratung kaum aufgegriffen worden. Häufig werden hier beide Formen von Beratungsprozessen (Experten- und Prozessberatung) zusammengenommen.*

Robert Buttrick unterscheidet jedoch in seinem Buch eine Coach-, Experten- und Moderatoren-Rolle indem er schreibt⁹: *The project coach or facilitator is accountable for supporting the project manager (...). This may be by pure coaching or by giving advice, facilitation, and guidance on project management. Both approaches will help project teams (...) to perform beyond there own expectations.*

Die Rollen des Klienten

Eine der ersten Aktivitäten, die ich mit dem Klienten durchführte, war eine Art Rollenklärung im «Gesamtsystem Bank». Wir versuchten die einzelnen Rollen zu identifizieren und überlegten uns, welche Erwartungen an den Klienten in der einzelnen Rolle bestehen und welche wirklich relevant sind. Schaut man sich das System an, in welchem sich der Klient bewegte, fällt auf, dass er eine Vielzahl von verschiedenen Rollen verkörpert:

- Programm-Manager (mit Weisungsbefugnis für gesamte Programmorganisation)
- Programm-Manager (in der Funktion des Klärenden/Filternden von CEO-Ideen/Direktiven)
- (Neuer) Vorgesetzter einer neu zu bildenden Organisationseinheit
- Kollege von Linienverantwortlichen und Projektleitern
- Mitarbeiter Bank (Arbeitszeitregelung, Entlohnung, kulturelles Umfeld)



Betrachtet man die Verbindungen des Coachs, so erkennt man, dass die Hauptbindung zu meinem Klienten bestand, aber zusätzlich, im Rahmen der in «Atypisches Coaching» beschriebenen Gespräche, hatte ich auch Verbindungen zu anderen Exponenten der Programmorganisation, wobei ich dazu immer das Einverständnis meines Klienten einholte.

Das Coaching-Gespräch

In diesem Kapitel gebe ich eine kurze Übersicht über den typischen Ablauf der Coaching-Gespräche, um dann den Ablauf und gewisse Hauptelemente unter Berücksichtigung der Literatur eingehender zu diskutieren.

Ablauf eines typischen Coaching-Gesprächs

Etwa siebzig Prozent der Coaching-Gespräche sind nach dem Ablauf auf der folgenden Seite verlaufen. Die Gespräche fanden ausnahmslos in den Räumlichkeiten des Klienten statt. Die Vorbereitung auf das Coaching-Gespräch traf ich jeweils auf der Basis der beim letzten Gespräch vereinbarten Themen. Dabei waren zwei Ebenen für mich massgebend:

- Wo steht der Klient mit seinem Programm
 - Hat er die gemeinsam entwickelten Konzepte erfolgreich anwenden können?
 - Sieht er Fortschritte im Programm?
 - Entsprechen sie seinen Erwartungen?
- Wo steht das Programm mit dem Klienten
 - Fühlt sich der Klient als Programmleiter akzeptiert?
 - Fühlt er sich wohl in der Rolle des Programmleiters?
 - Erhält er die notwendige und erwartete Unterstützung?
 - Wo fühlt/sieht er Widerstand?
 - Sind dem Klienten die Erwartungen, die an ihn gestellt werden (von verschiedenen Seiten) bewusst?

Betrachte ich den Ablauf, so fällt mir auf, dass die Coaching-Sitzungen gegenüber der in der Praxis üblichen Dauer von ca. 1,5 Stunden¹⁰ eher lang waren (175–485 Min.) und ausserdem viele Rollenwechsel von Seiten des Coachs (und zum Teil auch des Klienten) enthalten.

Ablauf eines typischen Coaching-Gesprächs¹¹				
Phase	Ziele / Aktivitäten / Fragestellungen	Aktivitäten Coach	Schwerpunkt Coach	Dauer (Min.)
Begrüßung, Aufwärmen	Befindlichkeit Festlegen des Zeitrahmens für den heutigen Tag	Konzentration auf das Coaching-Gespräch Planung		15
Situationsanalyse	Was beschäftigt den Klienten? Mit welchen Gefühlen kommt der Klient zum Gespräch? Was ist seit der letzten Sitzung geschehen? Wo hat es Schwierigkeiten gegeben? Was sind die Herausforderungen, mit denen der Klient konfrontiert wird?	Fragen Aktives Zuhören	Prozess	30
Orientierung	Was wollen wir an der heutigen Sitzung besprechen/tun? Was sind die Prioritäten, vor dem Hintergrund des Gesamtplans?	Eingrenzung durch Fragen	Prozess	20
Planung/ Zielsetzung	Wie gehen wir das Thema an? Was soll das Resultat sein? Wollen/sollen wir eine weitere Person dazunehmen?	Hinterfragung der Zielsetzung Einbringen von eigenen Vorschlägen	Prozess/ Experte/ Challenger	20
Lösungs- erarbeitung	Gemeinsames Entwickeln eines Lösungsansatzes zum ausgewählten Thema anhand geeigneter Methoden	Einbringen von Ansätzen, Moderation der Entwicklung, kritisches Hinterfragen	Experte/ Moderator/ Challenger	60-360
Abschluss	Kritische Würdigung der erarbeiteten Resultate Was wurde erreicht, was nicht? Was ist von wem noch zu tun?	Fragen zur Zielerreichung	Prozess	15-20
Ausblick	Was wird an der nächsten Sitzung zu behandeln sein? Wo braucht es den Coach? Wann ist der optimale Zeitpunkt für die nächste Sitzung?	Planung	Prozess	15-20
Total				175-485

Klassifizierung meines Coachings

Wenn ich versuche, den beschriebenen Coaching-Ablauf mit den sieben von Sonja Radatz¹² definierten Anwendungsbereichen im systemischen Coaching zu klassifizieren, so sehe ich eine Mischung von *Führungs-Coaching* und *Job Skill Coaching*.

Stelle ich mein Coaching den von Sonja Radatz¹³ postulierten 3 Beratungshaltungen (Expertenhaltung, Arzt-Patienten-Haltung und Coaching-Haltung) gegenüber, so komme ich zur Einschätzung, dass meine Haltung im beschriebenen Mandat in eine Mischgruppe gehört, die ich als moderierte Experten-Coaching-Haltung bezeichnen möchte.

Um diese Haltung etwas näher darzulegen, möchte ich aus dem Ablauf des Coaching-Gesprächs auf den Teil Lösungserarbeitung etwas genauer eingehen, da er meine Haltung am besten illustriert und zudem den zeitlichen Hauptteil meiner Coaching-Gespräche darstellte.

Bei den im Gesprächsablauf vorangegangenen Schritten haben wir ein gemeinsames Verständnis der Situation sowie der zu erreichenden Resultate erzielt und ein gewisses Klima der Neugier und des Tatendrangs geschaffen. In diesen ersten Schritten nahm ich die Rolle des Prozessberaters ein. Nun kam der Punkt, an dem es um konkrete Lösungsentwicklungen ging (z. B. wie gestalten wir den konkreten Prozess der Reorganisation, welche Fälle gibt es, welche Rollen brauchen wir in dem Prozess usw.). Die Lösung einer solch komplexen Fragestellung beinhaltet natürlich wieder den Durchlauf von verschiedenen Phasen im Rahmen der Problemanalyse und Lösungsentwicklung¹⁴. Meine Rolle war hier meistens dreigeteilt:

- In der Rolle als Experte habe ich mein Wissen z. B. im Bereich der Prozessmodellierung eingebracht, indem ich aktiv Vorschläge für einen Analysenansatz oder eine Lösungsentwicklung auf einem Flipchart entwickelt habe.
 - Ich habe versucht, den Prozess der Lösungsentwicklung aus einer anderen Perspektive zu verfolgen und mir dabei zur Aufgabe gestellt, die Tragfähigkeit der Lösung resp. das Verständnis, das der Klient entwickelt, zu beobachten und in einer Moderatorenrolle¹⁵ «meine» Lösung zu «seiner» Lösung zu machen. Hier erlebte ich selbstverständlich den klassischen inneren Kampf: Lasse ich mich nun lenken von der für mich als beste Lösung scheinenden Möglichkeit oder ist für mich
-

der Massstab, dass der Klient seine eigenen Fähigkeiten weiterentwickelt, und er eine Lösung (mit-)entwickelt, die, aus meiner Sicht, nicht optimal ist, aber von ihm vorbehaltlos vertreten werden kann.

- Im dritten Teil meiner Rolle habe ich versucht, darauf zu achten, wie sich das Rollenverständnis des Klienten im Zusammenhang mit der Lösungsentwicklung verändert oder zumindest betroffen ist. Im Unterschied zur Moderatorenrolle stand hier der Klient und nicht die Akzeptanz der Lösung im Vordergrund und ist meiner Auffassung nach am nächsten bei der klassischen Coaching-Rolle.

Das «Jonglieren dieser drei Hüte» empfand ich als anspruchsvoll, wurde aber durch das Engagement, die geistige Agilität und Fähigkeit des Klienten, den Fokus über längere Zeit zu halten, wirksam unterstützt. Es war also keine Frage, dass mein Klient im Sinne von Sonja Radatz¹⁶ ein *echter Kunde* war.

Wolfgang Looss¹⁷ schreibt dazu: *Zudem benötigt der Beratungsprozess als rollenbezogene Veranstaltung auch Sachverstand und thematische Vorkenntnis, er ist immer auch ein Gespräch unter Experten.*

Eric Lippmann¹⁸ meint zum Thema Experten/Prozessberatung: *Als spezielle Form [der Einzelsupervision] kann das Einzelcoaching betrachtet werden, wo es noch spezifischer um die Rollengestaltung gehen kann und die Sachorientierung etwas stärker gegenüber der Prozessorientierung gewichtet wird.*

Versuche ich meinen Beratungsstil in diesem Mandat den vier von Sonja Radatz¹⁹ beschriebenen Stilen zuzuordnen, so fallen sie fast ausschliesslich in die beiden Kategorien Experten-/Ratschlagstil und Coaching-Stil.

- *Der Experten-/Ratschlagstil* kam immer dann zum Vorschein, wenn innerhalb eines kurzen Zeitraums eine Lösung oder zumindest ein Lösungsansatz gefunden werden musste. Allerdings, im Gegensatz zu der Beschreibung von Sonja Radatz, blieb die letzte Entscheidung immer beim Klienten.
 - *Der Coaching-Stil* bildete die eigentliche Basis für das Mandat. Es ging dabei darum, die Rolle des Klienten sowie die Umsetzung der im Expertenstil erarbeiteten Ansätze zu reflektieren und gemeinsam weiterzuentwickeln, was auch als Teil des Begleitungsstils interpretiert werden könnte.
-

- Die beiden verbleibenden Stile, *Trainingsstil* und *Begleitungsstil*, waren für das Mandat meiner Einschätzung nach weder adäquat noch schätzte ich den Klienten so ein, dass er diese beiden Stile brauchte oder mochte.

Eckard König²⁰ unterscheidet zwischen einer *Advokatenrolle*, in der sich der Berater bemüht, den Kunden zu beeinflussen; einer *Rolle des technischen Spezialisten*, der aufgrund seines Fachwissens, seiner Erfahrung und Könnens gewonnen wird sowie der *Rolle des Reflektors*, der die Entscheidungsbasis des Klienten durch reflektierende Fragen erweitert.

C.D. Eck definiert Coaching als eine Form der professionellen Beratung. Dabei seien in der Regel immer mehrere (mindestens zwei) Kompetenzbereiche Bestandteil der Beratung: Feldkompetenz (Wissen bez. Branche, Institution), Methodenkompetenz, Problemkompetenz und Beratungskompetenz. Er definiert Coaching etwas allgemeiner: *Coaching ist ein thematisch und zeitlich begrenztes Angebot der Beratung und der emotionalen Unterstützung im Hinblick auf die Gestaltung einer Rolle, die Konzeption einer Rolle, die Konzeption einer Aktion oder die Bewältigung einer Situation. (...)*

Ergänzend bezeichnet C.D. Eck ein Coaching, das länger als 6 Monate dauert – Projektbegleitung.

Generell denke ich, dass das Coaching eines Klienten, der eine temporäre Rolle als Programmleiter bekleidet und mit Herausforderungen konfrontiert wird, die in der Regel einmalig sind, andere Charakteristiken aufweist, als das klassische Führungs-Coaching, das sich meist in stabilerem Umfeld bewegt. Coaching im Projekt/Programm-Umfeld, so lange es nicht ausschliesslich um das Thema «Rolle als Programmleiter» geht, ist meiner Erfahrung nach dynamischer und verlangt das Behandeln von Lösungsentwicklungen in schnellerer Abfolge und grösserer Tiefe. Umgekehrt stellt dies grosse Anforderungen an den Klienten (und den Coach), um sich in solchen dynamischen Umfeldern grundsätzlich zurechtzufinden.

Mein Coaching-Konzept

In diesem Kapitel möchte ich kurz beleuchten, mit welchen Coaching-Konzepten (ich würde sie Methoden nennen) ich in diesem Mandat gearbeitet habe, dazu verwende ich die Struktur von Sonja Radatz²¹.

Rückblickend denke ich, dass ich in den meisten Coaching-Gesprächen mit einer Fragetechnik, die der systemischen am nächsten kommt, gearbeitet habe. Dabei waren es Konzepte wie «Adler, Ameise, Stier», die den Klienten dabei unterstützten, Probleme und Lösungsansätze aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten.

Für die Vorbereitung von Präsentationen nutzen wir ab und zu das Konzept des *Rollenspiels*, um die verschiedenen Gesichtspunkte der Anspruchsgruppen besser kennen zu lernen.

Im Rahmen von Lösungsentwicklungen habe ich Ansätze der *Fähigkeits-Transformation* angewandt, um die Stärken des Klienten als Ressource für die Problemlösung resp. Lösungsentwicklung zu verwenden.

Bei Themen der Rollenklärung des Klienten habe ich teilweise Elemente verwendet, die sich mit dem *Exit-Konzept* vergleichen lassen. Dabei ging es vornehmlich um Ausprägungen des Managementstils, wie z. B. verbindlichere Einforderung von Ergebnissen usw.

Konzepte aus dem Bereich der *Symbolisierung* habe ich, wenn überhaupt, äusserst selten verwendet.

Die Stimmung während und nach den Coaching-Gesprächen

Christian Innerhofer²² formuliert das erwartete Ergebnis des Coaching-Gesprächs als: *Das generelle Ziel des Coaching-Gesprächs ist die Beziehungspflege, die Motivierung des Mitarbeiters und die Fortsetzung der geistigen Auseinandersetzung mit den Aufgaben, auf dass nicht nur die richtigen Dinge gemacht werden, sondern diese auch richtig gemacht werden.*

Nach unseren Coaching-Gesprächen spürte ich beim Klienten eine Art Begeisterung, dass wir vorwärts streben und Resultate erreichen (werden). Die Aussicht, dass der Klient im Programm erfolgreich sein wird, gab uns Kraft und Zuversicht. Ein Resultat, der von Innerhofer erwähnten geistigen Auseinandersetzung mit den anstehenden Aufgaben, war, dass wir mehr Sicherheit in unserem Schaffen erlangt haben. Zudem entwickelten wir eine gewisse Neugier auf das nächste Coaching-Gespräch, um zu sehen, ob der erwartete Fortschritt auch erzielt werden konnte.

Beziehung zwischen Klient und Coach

Christian Innerhofer unterscheidet bei einer Beziehung die sachliche und emotionale Dimension. Er schreibt dazu²³: *Beide Dimensionen hängen eng zusammen und das gemeinsame Band ist die gemeinsame Lerngeschichte. Der sachliche Vorteil liegt zwar in der Regel in der Gegenwart (...). Aber die emotionale Qualität hat eine geschichtliche Dimension. Vertrauen entsteht in der Regel langsam, und es sind dafür positive Erfahrungen über einen längeren Zeitraum notwendig.*

Betrachtet man den Beziehungsaspekt aus Sicht der Kommunikation, so meint Paul Watzlawick²⁴, dass jede Kommunikation eine Inhalts- und eine Beziehungskomponente besitzt, also mit jeder Kommunikation auch die Beziehung, die ich als Sender zum Empfänger habe, charakterisiere.

Mein Klient und ich haben über ein Jahr lang im Schnitt etwa jede Woche einen Tag konzentriert zusammen gearbeitet. Rückblickend schätze ich, dass von der Gesamtzeit etwa 20 Prozent personenorientierte Beratung und der Rest der vorgängig beschriebenen Mischform des moderierten Experten-Coachings entsprochen hat. In dieser Zeit hatte sich, aus meiner Sicht, nach der normalen Orientierungs- und Abtastphase eine offene, direkte und professionelle Beziehung entwickelt.

In einzelnen Gesprächen, vornehmlich im Stil der Prozessberatung, kam bei mir ein Gefühl emotionaler Nähe auf. Auf der einen Seite genoss ich das, auf der anderen Seite war ich mir nicht ganz sicher, ob dies möglicherweise einen Einfluss auf die Professionalität des Coachings/der Beratung haben könnte. Ich entschied mich aber, dass diese Gefühle keine (negativen) Auswirkungen auf die Arbeit haben werden, da ich meinen Klienten und mich so einschätzte, dass wir genau wussten, wo «wir uns bewegten». Wenn ich mir unsere persönlichen Gespräche z. B. anlässlich von Kaffee- und Essenspausen, wo naturgemäss ein Austausch von persönlichen Informationen stattgefunden hat, in Erinnerung rufe, so muss ich jetzt an die Diskussionen zum Thema Abstinenz in Coaching- und Supervisions-Mandaten denken.

Die Abstinenzregel²⁵ besagt, *dass der Therapeut keinen geschäftlichen, freundschaftlichen, familiären, erotisch-sexuellen oder andersartigen direkten Nutzen oder direkte Befriedigung aus der Beziehung zum Patienten ziehen darf, auch wenn der Patient es anbietet, verlangt oder dazu verführen möchte.*

Das tönt doch sehr radikal, die Regel ist allerdings auch zugeschnitten für den therapeutischen Bereich. Nebst dieser Regel gibt es auch Ausnahmen, die zum Beispiel besagen, dass die Abstinenzregel nicht relevant ist, wenn es um konkrete Hilfen, Anregungen und Informationen geht.

Und Christian Innerhofer²⁶ schreibt zu diesem Thema: *Für den externen Coach gilt ausserdem: Keine berufliche Beratung von Personen, zu denen eine ausserberufliche Beziehung besteht.*

Es scheint mir heute, wenn ich auf das Mandat zurückblicke, dass ich zu keiner Zeit in Gefahr war, durch irgendwelche Verstrickungen die professionelle Beratungsbeziehung zu gefährden.

Ich stimme also eher der Meinung von Wolfgang Looss²⁷ zu, der schreibt: *Bei aller Nähe, die jener einer Freundschaftsbeziehung ähnelt, bleibt die Basis des kommunikativen Geschehens die getroffene Vereinbarung, nicht etwa das Gefühl von Sympathie, gemeinsamer Geschichte oder wechselseitiger Abhängigkeit.*

Atypische Coaching-Aufgaben

Im Rahmen des Coaching-Mandats habe ich auch andere Aufgaben als Einzelgespräche mit dem Klienten wahrgenommen. Die folgende Aufzählung gibt einen Überblick über die wichtigsten dieser Aktivitäten und die beobachteten Auswirkungen.

- *Moderation von Workshops* (Rolle als Moderator, mit dem Ziel, dass der Klient frei in seiner Rolle als Programmleiter agieren konnte). Dabei konnte ich die Reaktionen der Workshop-Teilnehmer beobachten, die darauf hindeuteten, dass ihnen meine Rolle nicht klar war. Mit einer entsprechenden Deklaration konnte das geklärt werden.
 - *Erarbeitung eines Konzepts* für einen Migrationsprozess, auf der Basis des einzelnen Mitarbeiters, gekoppelt mit Informatikunterstützung zur automatischen Generierung von persönlichen Arbeitsanweisungen. Ich besass die nötige Toolkompetenz und kannte den Prozess, weil ich ihn zusammen mit dem Klienten ausgearbeitet hatte. Diese Aufgabe war sehr lösungsorientiert, nutzte die vorhanden Fähigkeiten optimal und erzielte so sehr schnell das gewünschte Resultat. Die vermutete Gefahr, dass solche Einsätze zur Regel werden, bestand nach meiner Einschätzung nicht, da es von der Situation her klar war,
-

dass es sich um eine Ausnahme handelte und in diesem Fall ganz klar die schnelle Lieferung des Resultats im Vordergrund stand.

- *Vorschlag und Präsentation eines Vorgehensmodells* für das Gesamtprogramm. Als Experte mit Erfahrung in der Anpassung und Entwicklung von Vorgehensmodellen, war «klar», dass ich diesen Beitrag leiste. Dies war typischer Experteninput, der aber klar über das Einzelgespräch hinausging, indem ich (meist zusammen mit dem Klienten) das Thema auch mit anderen (Fach-)Exponenten der Bank besprochen hatte.
- *Verkaufsgespräche für weitere Supportleistungen* von meiner Firma. Im Verlauf des Mandats stellten wir ab und zu Bedarf an zusätzlicher Unterstützung im Programm fest, was mich als Berater mit einer Akquisitionsverantwortung in die Rolle des «Verkäufers» brachte. Rückwirkend betrachte ich dies eher als kritisch für mein Coaching-Mandat, da es vorübergehend schwieriger wurde, mich auf meine Coach-Rolle zu konzentrieren, vor allem, wenn ich mich in der Position fühlte, mich für Leistungen anderer Personen meiner Firma rechtfertigen zu müssen.

Zusammenfassend beurteile ich die «atypischen Coaching-Aufgaben» vermischt mit «echten», stark prozessorientierten Coaching-Gesprächen, eher als unproblematisch. Allerdings ist es anspruchsvoll (für den Coach und den Klienten), die Rollenklarheit zu halten und nicht etwa in den Modus von «Abschieben von Problemen» zu fallen. Am besten verträglich von den beschriebenen atypischen Coaching-Aufgaben schien mir die Moderatorenrolle zu sein, da ich hier strikte von einer klaren Rolle (Coach) in eine andere klare Rolle (Moderator) wechseln konnte.

Wolfgang Looss²⁸ meint dazu, dass es *entscheidend ist, dass dieser Fremdsupport nicht dauerhaft wird.*

Sonja Radatz²⁹ spricht von einem so genannten unmoralischen Angebot, *wenn ein Kunde vom Coach ein Problem gelöst haben will und ein durchgängiges Ratschlags- und Anleitungskonzept erwartet (...)* und fordert auf, solche Angebote abzulehnen und den Klienten zu aktivieren. Diese Situation ist mit den beschriebenen Fällen insofern nicht vergleichbar, als in der Regel der Impuls für die zusätzlichen Aufgaben von mir selbst ausging und stets klar war, wer die Verantwortung für die Lösung trägt.

Coaching über die Zeit

In diesem Kapitel betrachte ich das Coaching-Mandat entlang der Zeitachse und die Coaching-Gespräche in Bezug auf Länge/Dichte und deren Inhalt etwas näher. Die einzelnen Projektphasen waren überlappend, da die verschiedenen Projekte und Module von ihrem Inhalt her nicht synchron verlaufen sind.

Auf die Projektabwicklung ausgerichtet, kann man vier Hauptblöcke von Coaching-Aktivitäten identifizieren.

Hauptblöcke des Coachings	
Phase	Hauptinhalte
Kickoff/Konzeption	Ziele, Rolle Programmleiter, Zusammenarbeit, Plan, Auswahl von Schlüsselpersonen im Programm, Führungsinstrumente
Umsetzung	Kommunikation, Koordination, Motivation, Widerstand
Go-Live	Problemlösungen, Priorisierung, Durchsetzen, Ordnung vs. Chaos
Stabilisierung, Abschluss	Operative Rolle des Klienten, Abschluss, Feedback

Die aufgeführten Hauptinhalte sind offensichtlich direkt mit der jeweiligen Projektphase verknüpft, da sich die entsprechenden Probleme/Herausforderungen meist zu einem bestimmten Zeitpunkt in einem Projekt/Programm manifestieren. Entsprechenden fachlichen Inhalt, zum Verständnis der Problematiken findet man am besten in einschlägiger Literatur zum Thema Projekt-Management. Meiner Erfahrung nach, sind aber Quellen, die sich hilfreich (z. B. für ein Coaching) mit der Rolle des Programmleiters in Relation zur Projektphase und Typ des Projekts befassen selten. Zwei meiner Meinung nach exzellente Exemplare sind die Werke von David I. Cleland sowie von Erling S. Andersen. Interessanterweise findet man in diesen beiden Werken keinen Hinweis auf Coaching von Programm-/Projektleitern.

Die in der Coaching-Literatur beschriebenen Phasen hingegen orientieren sich mehrheitlich an einem personenbezogenen (isolierten) Coaching-Auftrag.

Abschluss und Erfolg

In diesem Kapitel möchte ich einige Gedanken zum Abschluss des Coaching-Mandats und der Beurteilung des Erfolgs darlegen.

Abschluss des Coachings

Wolfgang Looss³⁰ schreibt zum Thema «Beenden der Beratung»: *Eine Schwierigkeit von Beratungen liegt darin, dass der Klient sich gelegentlich bereits an die Existenz des Beraters in seinem Leben «gewöhnt» hat und nun ungern oder gar nicht auf diese etablierte Möglichkeit verzichten möchte, seine Belange mit dem vertraut gewordenen kundigen Menschen durchzusprechen.*

Ich hatte den Eindruck, dass sich mein Klient, wie auch ich, an die regelmässigen Coaching-Sitzungen gewöhnt haben, glaube aber nicht, dass der Abschluss in irgendeiner Weise problematisch war.

Das Ende meines Mandats war gemäss Contract mit dem Projektabschluss gegeben. Durch die Ausrichtung des Coachings am Projektprozess war die Vereinbarung über die jeweilige Coaching-Intensität Bestandteil der einzelnen Phasenplanungen. Dies zeigte sich z. B. in der Tatsache, dass sich die Intensität der Coaching-Gespräche nach der Umsetzungsphase (Block 2) stark reduziert hat, da ab diesem Zeitpunkt die entscheidenden Interventionen und Massnahmen des Programmleiters gegriffen hatten (siehe Abbildung Seite 19).

Das Beenden des Coaching-Verhältnisses wurde von zwei Umständen unterstützt: Zum einen war es die Reduktion der Coaching-Intensität, was automatisch zu mehr Distanz führte, zum anderen waren es die Themen, wie Abschluss des Projekts, Feiern des Erfolgs, Entlastung/Feedback der Projektleiter usw., die uns konkret mit dem Beenden des Programms und damit unseres Coaching-Verhältnisses befassen liessen.

In einem der letzten Coaching-Gespräche führten wir eine gegenseitige Feedbackrunde über das gesamte einjährige Mandat durch. Nebst der jeweiligen Beurteilung der Zielerreichung und des Ablaufs des Programms sowie der Abwicklung des Mandats ging es im persönlichen Bereich um Feedback in den in der folgenden Abbildung aufgeführten Gebiete.

Feedback-Themen

Feedback Klient > Coach

- Ansatz und Methode des Coachings
- Kompetenz des Coachs (sozial und methodisch)
- Kommunikation und Beziehung zum Coach
- Entwicklung des Klienten während des Mandats (in der Rolle des Programmleiters)
- Was nehme ich persönlich als Fazit aus dem Mandat (Wendepunkte im Programm)

Feedback Coach > Klient

- Entwicklung des Klienten während des Mandats (in der Rolle des Programmleiters)
- Potenzial des Klienten (spezifisch und generell)
- Kommunikation und Beziehung zum Klienten

Dieses Gespräch repräsentierte für mich eine Art (emotionalen) Schlusspunkt in unserer Coaching-Beziehung, der eine Entlastung herbeiführte und der Psychohygiene diente. Die wenigen Gespräche, die noch folgten, waren geprägt von Vorbereitungsarbeiten zum offiziellen Schluss des Gesamtprogramms. Wir überlegten uns, wie auf der einen Seite die offenen Punkte zu Ende gebracht und, auf der anderen Seite, ein symbolischer Schlusspunkt und eine Entlastung für das gesamte Projektteam sowie eine kritische Würdigung des Geleisteten erreicht werden konnte.

Beurteilung des Erfolgs

War das Coaching Mandat erfolgreich? Da stellt sich natürlich die Frage, wie oder wer soll das beurteilen?

Gemessen am Erfolg des Programms – alle Ziele sind erreicht worden – muss also auch das Coaching ein Erfolg gewesen sein? Oder hätte der Programmleiter auch ohne Coach das Programm zum Erfolg geführt? Wir wissen es nicht.

Also ist vermutlich der Gradmesser für die Beurteilung des Erfolgs, die Meinung meines Klienten, inwieweit er das Coaching als unterstützend für die Wahrnehmung seiner Rolle als Programmleiter beurteilt.

Wolfgang Looss schreibt dazu³¹: *Um wie viel zufriedener, erleichterter, fähiger oder gar glücklicher ist der Klient nach der Beendigung der Beratung? Wie wird dies gemessen oder auch nur in nachvollziehbaren Grössen angegeben? (...) Verobjektivierbar ist der Erfolg von Beratung auf diesem Weg meist nicht.*

Schlussgedanken

Zum Schluss noch ein paar Gedanken zu der Frage, was ich nun aus diesem abgeschlossenen Mandat für Schlüsse ziehe.

- Mein Mandat beurteile ich als kein «klassisches» Coaching-Mandat. Die Mischung zwischen Prozessberatung (Rollenklärung), Experte (Methoden) und anderen Rollen ist eine komplexe Mischung aus verschiedenen Beratungsformen.
- Das Verständnis von Coaching in der betriebswirtschaftlich orientierten Beratung entspricht etwa dem obigen Gemisch von Beratungsleistungen.
- In einem zukünftigen, ähnlich gelagerten Mandat würde ich versuchen, eine klarere Unterscheidung der Prozess- und Expertenrolle in der Definition und in der Beratung selbst zu erreichen.
- Ich habe festgestellt, dass gewisse Themen (Zielvereinbarung, Ergebnisüberprüfung, Ablauf des Coaching-Gesprächs usw.) in der Literatur ähnlich behandelt werden, wie wir das in unserem Mandat handhaben.
- Das spezifische Thema Coaching in Projekten mit Berücksichtigung der spezifischen Rollen und Problemstellungen scheint in der Literatur wenig behandelt.
- Der systemische Ansatz ist für das Coaching im Projektumfeld, auch bei Einnahme der Expertenrolle, durchaus möglich und sinnvoll.

Der Autor

Rolf Tschäppeler, 1957, Informatik-Ingenieur FH. Seit 15 Jahren im Beratungsgeschäft tätig, zurzeit arbeitet er für IBM Business Consulting Services. Er hat sich auf die Bereiche Organisationsentwicklung, Führungcoaching und (IT-)Strategie-Entwicklung spezialisiert und verschiedenste Veränderungs- und Strategieprojekte geführt oder als Coach begleitet. Kontakt: rolf.tschaepeler@perpedes.com

Literatur

- Andersen, Erling S.; Grude, Kistoffer V.; Haug, Tor: (1995) Goal Directed Project Management; Kogan Page Limited, London
- Buttrick, Robert: (2000) The Project Workout; Pearson Education Limited, London
- Cleland, David I.: (1999) Project Management, Strategic Design and Implementation; McGraw-Hill Inc., New York
- Eck, C.D.: verschiedene Unterlagen
- GIPT: Internet-Publikation für Allgemeine und Integrative Psychotherapie;
http://www.sgipt.org/th_schul/pa/glossar/abstin.htm
- Innerhofer, Christian; Innerhofer, Paul; Lang, Ewald: (2000) Leadership Coaching; Hemann Luchterhand Verlag GmbH, Neuwied, Kriftel
- König, Eckard; Volmer, Gerda: (2000) Systemische Organisationsberatung, Grundlagen und Modelle; Deutscher Studienverlag, Weinheim
- Lippmann, Eric: (2004) Intervention, kollegiales Coaching professionell gestalten; Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York
- Looss, Wolfgang: (2002) Unter vier Augen, Coaching für Manager; Verlag moderne Industrie, 80992 München
- Radatz, Sonja: (2000) Beratung ohne Ratschlag, Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen; Verlag Systemisches Management, Wien
- Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H.; Jackson, Don D.: (2003) Menschliche Kommunikation, Formen Störungen Paradoxien; Verlag Hans Huber, Bern (Erstausgabe 1969)

- | | | | |
|----|---|----|---|
| 1 | vgl. Radatz: Die Theorie-Eckpfeiler; Seite 78 ff. | 14 | vgl. auch Lippmann: Problemlösungszyklus; Seite 72 ff. |
| 2 | siehe Looss: Seite 88 | 15 | siehe auch Lippmann: Zur Rolle des Moderators; Seite 57 |
| 3 | siehe Looss: Seite 15 | 16 | siehe Radatz: Wie potentielle Kunden zu Coachees werden; Seite 137 ff. |
| 4 | siehe Looss: Seite 99 | 17 | siehe Looss: Seite 83 |
| 5 | siehe Radatz: Die Auftragsgestaltung; Seite 154 | 18 | siehe Lippmann: Seite 11 |
| 6 | siehe Lippmann: Seite 23 | 19 | siehe Radatz: Seite 96 ff. |
| 7 | vgl. auch Looss: Seite 92 | 20 | siehe König: Seite 48 |
| 8 | siehe König: Seite 48 | 21 | siehe Radatz: Übersicht über die verschiedenen Coaching-Konzepte; Seite 287 ff. |
| 9 | siehe Buttrick: Seite 74 | 22 | siehe Innerhofer: Seite 68 |
| 10 | vgl. Radatz: Wie lange dauern Coachings; Seite 118 | 23 | siehe Innerhofer: Seite 187 |
| 11 | vgl. auch Innerhofer: Coachinggespräch als Prozess; Seite 70 ff.
Radatz: Der Coachinggesprächs-Ablauf; Seite 121 ff. | 24 | siehe Watzlawick: Seiten 53, 124 |
| 12 | vgl. Radatz: Anwendungsbereiche und typische Fragestellungen im systemischen Coaching; Seite 87 | 25 | vgl. GIPT: Abstinenzregeln und Anmerkungen |
| 13 | siehe Radatz: Unterschiedliche Beratungshaltungen und ihre Auswirkungen; Seite 88 ff. | 26 | siehe Innerhofer: Seite 211 |
| | | 27 | siehe Looss: Seiten 82–83 |
| | | 28 | siehe Looss: Seite 122 |
| | | 29 | siehe Radatz: Seite 156 ff. |
| | | 30 | siehe Looss: Seite 128 |
| | | 31 | siehe Looss: Seite 131 |