



n this article Integrated coaching-projects as a learning-history of a company Ulrich Sollmann illustrates the history of three phases of integrating coaching in the process of organisational development and change. He shows that the company more and more got interested in a reflection of the interplay of personal and organisational aspects. Started in a classical way coaching grew from a person-to-person support to a project in which role and personal support is connected with clear agreement on objectives. A very useful new instrument of agreement (dialogue between coachee, his disciplinarian and coach) which is based on a specific interaction and company orientated feedback-process is illustrated. This process leads to a differentiated connection of coaching and process development in the unit.

Ulrich Sollmann



ULRICH SOLLMANN (Jg. 1947), Dipl. rer. soc.; Coach und Berater, körperorientierter Psychotherapeut und Publizist in Bochum; Geschäftsführer der Beratungsgesellschaft Keese & Sollmann (www.effiziente-fuehrung.de); Arbeitsschwerpunkte: Mediale Inszenierung von öffentlichen Personen, Unternehmen und Parteien; Öffentlichkeitskompetenz und Unternehmenskommunikation; Coaching von Führung als Zusammenspiel von non-verbaler Wirkung, Persönlichkeit und Verhaltensmustern im jeweiligen beruflichen Kontext; Experte in den Medien zum Thema: Körpersprache, Öffentlichkeitskompetenz sowie Politik und Führung; www.sollmann-online.de

Integrierte Coachingprojekte als Lerngeschichte eines Unternehmens

Coaching ist, historisch gesehen, weitgehend als Vier-Augen-Gespräch, als Vertrauensbeziehung, als »personenbezogene Beratung von Führungskräften in der Ausgestaltung ihrer beruflichen Rolle« (Looss) entwickelt und in den Unternehmen etabliert. Coachingprozesse sind wie folgt: Sie bauen grundsätzlich auf den Erwartungen, Bedürfnissen und Zielen der jeweiligen Führungskräfte auf. Sie werden seit einiger Zeit deutlich und direkt auch auf die Unternehmensziele bezogen. Die Praxis zeigt jedoch, dass die gemeinsame Vereinbarung mit dem Vorgesetzten auf die unterschiedlichen Ziele oft nicht systematisch genug, aber auch nicht, was die Unternehmensbelange betrifft, prägnant genug für die jeweiligen Personen im jeweiligen Kontext konkretisiert ist. Prägnant wären die wechselseitigen Abstimmungen erst dann, wenn es auch zur konkreten Bestimmung von Zielerreichungskriterien käme, die sowohl für die Führungskraft und seinen Vorgesetzten Sinn machen, die aber auch wahrnehmbar in die Prozesse des Unternehmens integriert sind.

Anhand eines beispielhaften Prozesses möchte ich die Lerngeschichte eines Unternehmens skizzieren, in der die Entwicklung vom herkömmlichen Coaching hin zum integrierten Vorgehen deutlich wird. Gleichzeitig wird durch diese Lerngeschichte deutlich, dass es

im Coachingprozess um die Personen bezogenen Anteile, sowie um unternehmensrelevante Themenbehandlung ging, ohne dass das Vier-Augen-Prinzip, die Vertrauensebene, riskiert oder gar geopfert wurde. Coaching ist damit auch eng an die Prozesse des Unternehmens sowie die strategische und operative Ausrichtung gekoppelt.

Beim Unternehmen handelt es sich um ein großes Telekommunikations-Unternehmen. Die Lerngeschichte zeichnet den Prozess des Paradigmenwechsels – Öffnung hin zur Marktwirtschaft – über neun Jahre nach.

Zu Grunde gelegter Coaching-Ansatz

Die Unterstützung der Führungskräfte durch Coaching sollte sich grundsätzlich beziehen: einerseits auf das Zusammenspiel von Führung

Wie können die Menschen aus ihrem Wissen ins Handeln kommen?

und Verhaltensmustern, andererseits auf die integrierte Abstimmung zwischen Zielen und Prozessen des Unternehmens sowie dem beruflichen Rollenverhalten der jeweiligen Führungskraft. Der Fokus sollte, so die eindeutige Absprache, auf der differenzierten, vertieften und professionellen Entwicklung der Führungskräfte liegen. Die Unternehmensleitung, aber auch die Führungskräfte selbst, wollten dies in der praktisch gelebten, verlässlichen Vertrauensbeziehung zwischen Coach und Führungskraft verwirklicht sehen. In einem solchen Fall ist es angezeigt, vier zentrale Orientierungen gleich von Anfang an transparent zu machen. Hierzu zählen:

- ein überzeugendes Konzept für die integrierte, sowie parallel verlaufende Beratung von Unternehmen und einzelnen Führungskräften
- ausführliche und nachvollziehbare, d.h. wahrnehmbare (Rollen-) Grundhaltung von Coach und Führungskraft
- weniger Persönlichkeitsentwicklung, mehr lösungsorientiertes Vorgehen
- intensiver Erfahrungsaustausch zwischen internem und externem Beratungssystem sowie hierauf aufbauende Evaluation des Gesamtprozesses.

Zentrale Denkmodelle

Der von uns favorisierte Coachingansatz basiert auf dem Zusammenspiel der (entwicklungs-)prozesshaften Beantwortung zweier Fragen: Wie können die Menschen aus ihrem Wissen ins Handeln kommen? Wie können sie in ihrem Handeln Wissen für die weitere Entwicklung generieren? Der Coachingprozess verläuft zirkulär insoweit, als immer sachrationale und (emotionale) Beziehungs-Anteile mit im Spiel sind. Die Klärung dieses Zusammenspiels führt zu Lösungen, die, wenn man denn beide Seiten entsprechend berücksichtigt, konstruktiver Art sind, Sie wandeln sich zu einer restriktiven Lösung, wenn eine Seite nicht genügend berücksichtigt wurde. Nur konstruktive Lösungen haben eine nachhaltige Wirkung. Restriktive Lösungen hingegen schaffen neue Spannungsfelder, neue Reibung, neue Irritationen, Widerstände und natürlich zusätzlichen Klärungsbedarf.

Die personenbezogene Beratung von Führungskräften in der Ausgestaltung ihrer beruflichen Rolle basiert einerseits auf den Erfordernissen, die durch

das Unternehmen vorgegeben sind, auf dem Anforderungsprofil von Führung, einem gemeinsamen diesbezüglichen Verständnis, sowie dem individuellen Einsatz und der Überzeugungskraft jedes einzelnen. Eine zentrale Arbeitsebene umfasst Aspekte der Persönlichkeit (Was zeichnet den

Wie können sie in ihrem Handeln Wissen für die weitere Entwicklung generieren?

Einzelnen im Unterschied zu allen anderen aus?), Aspekte der (nonverbalen) Wirkung (Was ist unausgesprochen sichtbar oder aus Zwischentönen hörbar?) sowie die jeweiligen Verhaltensmuster (Welches sind typische, motivationsbasierte, wiederkehrende Verhaltensmuster, insbesondere unter hoher Belastung?). Die eingehende Beschäftigung mit diesem Dreiklang ermöglicht einen tieferen Einblick in das bewusste, zielführende Handeln (Rolle) und das intuitive Verhalten (Person). Hierauf aufbauend können Lösungen im Sinne der anfangs vereinbarten Ziele gefunden werden, die gleichzeitig von der jeweiligen Person auch getragen werden können. Schließlich fördert diese Vorgehensweise im Coaching die Entwicklung eines »Sicherheitsgefühls« in unsicheren Prozessen. Gerade diese Erfahrung wird

von vielen Führungskräften dankbar genutzt, um sich mit einer im Management oft vorhandenen Sicherheitsillusion auseinanderzusetzen. Diese suggeriert nämlich, dass mehr Information mehr Sicherheit bringen würde, dass nur bewusstes Handeln zum vereinbarten Ziel führen würde, dass kognitive Steuerung/Kontrolle der wirksame Schutz sei. Führungskräfte übersehen in solchen Fällen Funktion, Dynamik und die Auswirkungen von Komplexität. Einem solchen Geschehen ergebnisbezogen, erfolgreich und nachhaltig zu begegnen, heißt, gerade auch in zunehmendem Maße die Fähigkeit zu entwickeln, Spannungen in der Schwebelage zu halten (Ambiguitätstoleranz).

Geht man im Coaching diesen Weg, kommt man nicht umhin, sich in einen offenen Erfahrungs- und Entwicklungsprozess zu begeben. In einen Prozess, den man mit einer klaren Zielvereinbarung und entsprechenden Zielerreichungskriterien beginnt und entsprechend beendet. Der Prozess, der Weg selbst, entspricht aber oft eher einem unüberschaubaren, nicht planbaren Beziehungsgeschehen.

Coaching-Phasen im Unternehmen

Seit 1997 ist es zu einer Abfolge von Coaching-Projekten mit folgender Fokussierung gekommen:

Vorbereitung auf die Liberalisierung des Marktes (1. Coaching-Phase, 16 Monate)

Das erste Coaching-Projekt für leitende Führungskräfte im Vertrieb lief unter dem Thema »Entwicklung von Vertriebskompetenz«. Durch die Liberalisierung im Telekommunikationsbereich hat das Unternehmen seine Monopolstellung verloren. Dies ging einher mit dem Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt. An die Stelle der »Verwaltung von Verträgen« trat die »Gestaltung von Verträgen«, also die Erfolgs- und die Ergebnisorientierung. Diese Entwicklung machte die Umstrukturierung in der Fläche nötig: aus Standorten wurden Regionen. Außerdem wurden in einem mehrstufigen Prozess viele Kompetenzen für die neue Struktur, sowie Eignungsprofile der Führungskräfte erarbeitet.

Die Aufgaben im Rahmen der neuen Vertriebsstruktur waren zu einem erheblichen Teil

»Neuland« für die Führungskräfte. Dies erforderte kurzfristig eine große Lernanstrengung für jeden einzelnen, aber auch für alle gemeinsam (Individuelles und organisationales Lernen).

Das »Delta«, das sich aus der Erstellung der Schlüsselkompetenzen der Selbsteinschätzung

Führungskräfte übersehen gelegentlich Funktion, Dynamik und die Auswirkungen von Komplexität

und Fremdeinschätzung ergeben hatte, sollte durch eine breit angelegte Coaching-Maßnahme bearbeitet werden.

Die individuelle Unterstützung der Führungskräfte zur schnellen, erfolgreichen Bewältigung der veränderten Anforderungen sollte, so das Projektziel, eine vorwiegend persönliche und nicht allgemein fachliche Qualifizierung sein. Die Coaching-Teilnehmer waren selbstverpflichtet in Bezug auf die mit den Vorgesetzten getroffenen Entwicklungszielvereinbarungen. Sie nahmen freiwillig an der ihnen angebotenen Coaching-Maßnahme teil. Ebenso wirkten sie mit bei der Evaluation.

Die externen und internen Beratersysteme entwickelten Ziele, Projektablauf und Evaluation gemeinsam. Der Kick-off diente der kognitiven und emotionalen Verankerung der neuen Orientierungen, mit den sich daraus ergebenden Konsequenzen und Verantwortlichkeiten. Jeder der Teilnehmer wählte anschließend seinen eigenen Coach. Insgesamt haben ca. 44 der leitenden Führungskräfte an dem Coaching teilgenommen (ca. 50 Prozent).

Unterstützung vertrieblichen Handelns (2. Coaching-Phase, ca. 12 Monate)

Bedingt durch die spezifische Entwicklung am Markt und die Veränderungsprozesse im Unternehmen, wurden in der Vertriebs-Führungsgesellschaft zwei Großprojekte ins Leben gerufen: Prozessoptimierung und integrierte Vertriebsstrategie. Eine spezifische Problematik bezüglich des Projekts »Integrierte Vertriebsstrategie« bestand darin, dass zwar das operative Geschäft aufgenommen wurde, die offizielle Bekanntgabe der strategischen (Neu-) Ausrichtung des Unternehmens jedoch erst wesentlich später erfolgte. Zwar profitierte die Strategiebildung von den Vorarbeiten des Projektes »Integrierte Vertriebsstrategie«. Die Basis für dieses Projekt fehlte jedoch über einen längeren Zeitraum.

Die Mitarbeiter waren daher stark damit befasst zu unterscheiden, was machbar war und was nicht. Hierauf aufbauend entwickelten sie individuelle Möglichkeiten des vertrieblichen Handelns. Die hierdurch initiierte, zumindest erlebte Wertschöpfung für das Unternehmen führte letztendlich auch zu einer Wertschätzung der Mitarbeiter. Man kann also nicht sagen, dass das anfängliche Fehlen der strategischen Ausrichtung zwangsläufig nur negativ war. Im Gegenteil, es förderte sogar einen ganz besonderen »Wahrnehmungs-Unterscheidungs-Handlungsprozess«, der sich im Motto des zweiten Coaching-Programms des Unternehmens widerspiegelt. »Ein Fehler ist ein Ereignis, dessen großer Nutzen sich noch nicht zu Deinem Vorteil ausgewirkt hat« (Peter Senge).

Das zweite Coaching-Projekt war daher explizit auch im Sinne von Change-Management angelegt. Gleichzeitig wurden die Führungskräfte, was die Zielsetzung betrifft, mit einem weiteren Paradigmenwechsel konfrontiert. Während in traditionellen Unternehmen Loyalität gegen Job-Sicherheit gewährleistet ist, um die Wettbewerbsfähigkeit und die Arbeitsplatzsicherheit zu gewährleisten, so sah sich das Unternehmen, gerade auch bedingt durch die Auswirkungen der Liberalisierung des Marktes, mit dem (Moral-)Kontrakt Wettbewerbsfähigkeit gegen Wachstumschancen konfrontiert. Dies beinhaltet eine Umkehr von Rolle und Verantwortung. Während in traditionellen Unternehmen die Beschäftigten die Strategie der Unternehmensleitung eher mit Loyalität und Gehorsam umsetzen, sind jetzt unternehmerisch handelnde Mitarbeiter verantwortlich für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens **und** für ihre eigenen Kompetenzen. Die Unternehmensleitung unterstützt die »unternehmerischen Initiativen« der Beschäftigten **und** garantiert für ihre zukünftige Vermittelbarkeit. Coaching für Führungskräfte als Unterstützung im Wandel hin zur Vertriebs AG, bezog sich daher gerade auch auf diesen Paradigmenwechsel. Waren doch jetzt gerade »Knowledge, People, Skills« vorrangig zu entwickeln, statt »Technology, Technical Processes, Physical Assets«.

Die Zielsetzung des Coaching-Projekts bezog sich auf Entwicklungstendenzen im zukunftsorientierten Management. Führungskräfte sollten u.a. daher folgende Kompetenzen entwickeln:

- »von individueller zu sozialer Intelligenz
- vom Experten zum intuitiven Experten
- von Stabilitätserwartung zu Instabilitätsgestaltung

- von der funktionierenden zur lernenden Organisation
- von der Hierarchie zum eigendynamischen Regelsystem«.

Der durch das Coachingprojekt unterstützte Changeprozess bezog sich im Wesentlichen auf vier Kernkompetenzen:

- die unternehmerische Kompetenz
- die strategische Kompetenz
- die soziale Kompetenz (inkl. Prozesskompetenz als Lernkompetenz)
- das Persönlichkeitsformat.

Als besonders wichtig wurden die Prozesskompetenz als Lernkompetenz und die Unterstützung des Persönlichkeitsformats angesehen. »Prozesskompetenz bedeutet, dass die Führungskraft in der Lage ist, Informationsprozesse, Entscheidungsvorgänge und Arbeitsschritte sorgfältig auf das Aufnahmevermögen und die Lernkurve von Menschen und Gruppen abzustimmen« (Doppler). Ebenso meint dies »die Fähigkeit, in akuten Konflikt- und Krisensituationen, wenn alles drunter und drüber geht, ruhig Blut zu bewahren und handlungsfähig zu bleiben« (Doppler). Dies entspricht führungstheoretischen Forderungen,

Es geht um die grundlegenden Verhaltensaspekte und das Zusammenspiel von Rolle, Aufgabe und Person

wie sie in der Forderung von Peter F. Drucker beispielhaft genannt werden: »Die Führungskräfte müssen lernen, mit Situationen zurecht zu kommen, in denen sie nichts befehlen können, in denen sie selbst weder kontrolliert werden, noch Kontrolle ausüben können. Das ist die elementare Veränderung, wo es ehemals um eine Kombination von Rang und Macht ging, wird es in Zukunft Verhältnisse wechselseitiger Übereinkunft und Verantwortung geben.«

Es geht also, und das war mit ein zentraler Aspekt im zweiten Coachingprojekt, um die grundlegenden Verhaltensaspekte und das Zusammenspiel von Rolle, Aufgabe und Person. Hierdurch wurden im Coachingprojekt als Change-Management Ebenen der Unternehmenskultur, der Macht und Statusverschiebung, der Veränderung der Arbeitsinhalte, der Veränderung des betrieblichen Netzwerks und der Aspekt der zunehmend dynamischen Veränderung berücksichtigt. Der jeweilige Coach reagierte notwendigerweise durch

ein breites Verhaltensspektrum auf diesen Prozess. So war er sozialer Spiegel, geheimer Vertrauter, Sparringpartner, »Grenzgänger zwischen den Welten«, kommunikativer Berater, Katalysator für kreative Spannung. Methodisch wurde das Zusammenspiel zwischen Persönlichkeit, nonverbaler Wirkung und Verhaltensmustern, sowie die hierdurch bedingte Wirkung des beruflichen Handelns auf andere beleuchtet. Drei zentrale Fragestellungen prägten den Entwicklungsprozess:

- Wo sind meine Stärken und meine geheimen Erfolgsrezepte, aber auch meine Widerstände?
- Wo liegen meine Entwicklungspotenziale und woran merke ich, dass ich erfolgreich bin/wirke?
- Was will/muss ich ändern und was verstärken?

Das Coachingprojekt wurde in enger Abstimmung zwischen den Ressorts als Auftraggeber, den Prozess promotoren: Change-Management (internes Beratungssystem), den Teilnehmern und den Coaches entwickelt. Neu war die Entwicklung und systematische Integration des Trialogs als einem Commitment zwischen Vorgesetztem und Führungskraft in Bezug auf Ziele und konkrete Zielerreichungskriterien.

Effiziente Führung durch integriertes Coaching (3. Coaching-Phase, bis heute):

Nach Beendigung dieser zwei Phasen kam es daher zu einer vertieften, integrierten Nutzung von Coachingprozessen in drei Richtungen:

1. Inzwischen hatte sich im Gesamtunternehmen ein

Trialog als neuartiges Commitment auf Verhalten

Zielvereinbarungen umfassen in der Regel nicht ausführlich die Dimension von Rolle und Verhalten. Der Trialog dient daher der Vereinbarung von Handlungs- und Verhaltensvarianten der Führungskraft in Bezug auf die Unternehmensbelange. Es geht darum zu klären:

- Welche Intentionen und Wirkungsziele und
- welches Selbstverständnis hat die Führungskraft
- welches Handeln bzw. Verhalten
- welche Vorgehensweise
- welches Führungsinstrument
- ... soll mit welchen Effekten (Zielen) optimiert werden?

Die Aufgabe des Coachs besteht darin, durch ein halbstrukturiertes Setting sechs gemeinsame Schritte zu ermöglichen:

- Mitarbeiter im Fokus
- Vorgesetzter im Fokus
- Dialog zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem
- Spontaneinschätzung in Bezug auf Verhaltensdimensionen
- Bestimmung der Verhaltensziele
- Bestimmung der Erreichungskriterien

Die integrierte Verknüpfung von Coaching und Trialog unterstützt die Professionalisierung unternehmerischer Führung durch:

- Verbesserung der Management- und Führungskompetenz
- Selbstreflexion der persönlichen Wirkung im sozialen Feld
- Erweiterung der sozialen Kompetenz und des allgemeinen Verhaltensrepertoires
- Vorbereitung auf neue Aufgaben
- Verbessern spezifischer Konfliktbeziehungen zum Arbeitsumfeld
- Entwicklung vorhandener Potenziale gerade beim Vorliegen mentaler Blockaden

Folgende Qualitätskriterien beziehen sich daher auf das Coaching und den Trialog:

- Überprüfung anhand von Qualitätskriterien
- Transparentes und spezifiziertes Konzept
- Strukturqualität: eigene Person, Klient, Beziehung, Unternehmen (»Was brauchen wir für das Coaching?«)
- Prozessqualität (»Wie machen wir es?«)
- Ergebnisqualität (»Was soll dabei herauskommen?«)

Der Trialog mit der Bestimmung von Verhaltenszielen und der Beschreibung von Erreichungskriterien bietet daher die Möglichkeit, auf drei Ebenen die Qualität zu überprüfen. Im Anfangstrialog werden Ziele und Erreichungskriterien bestimmt. Im Abschlusstrialog kommt es zur Überprüfung der Qualitätskriterien. Diese umfassen vier Dimensionen:

- 1. Strukturqualität**
 - Zielevaluation (»Was wird/wurde erwartet?«)
 - Inputevaluation (»Was brauchen wir dazu / was wurde genutzt?«)
- 2. Prozessqualität** (»Wie läuft/lief die Durchführung?«)
- 3. Verhaltensqualität**
 - Stimmigkeit von Person, Rolle und beruflichem Handeln (»Was zeichnet mich und mein Handeln im Unterschied zu anderen aus?«)
 - Öffentlichkeitskompetenz (»Wie gewinne ich durch Selbst-Präsentation Bedeutung in der Unternehmensöffentlichkeit?«)
 - Wirkungskompetenz (»Wodurch und wie erziele ich eine nachhaltige Wirkung bei den jeweils relevanten Anspruchsgruppen?«)
- 4. Ergebnisqualität**
 - Outputebenen (Zufriedenheit von Kunde und/oder Auftraggeber)
 - Outcomeebene (Kompetenzerweiterung, Selbstsicherheit, Verhaltensänderung, Zielerreichung, Fehlerreduktion).



Dr. PETER HÖHER (Jg. 1958), Dipl.-Päd., Senior Coach DBVC, auditiertes Coach FCC HSU Hamburg; Geschäftsführer des Management-Instituts HOEHER Team Consulting GmbH (www.hoeher-team.de); zuvor u.a. in der Geschäftsleitung von Kienbaum Management Consultants und Geschäftsführer sowie Personaldirektor in der Wirtschaft (Madge Group / MT Technologies AG); Forschungsschwerpunkte an den Universitäten Dortmund und Hamburg (HSU, Universität der Bundeswehr): Coaching, Führungskräfteentwicklung, Psychodiagnostik und Change Management; Begleitung mehrjähriger komplexer Coaching basierter Change-Prozesse; Top-Management-Coach (DAX 30); bildet u.a. Coaches und Change Agents systemisch aus; Partner von IMDE, Bern/Vaduz; Mitbegründer der Zeitschrift Profile sowie Autor zahlreicher Fachartikel und Bücher.

Org.-Psych. FRIEDERIKE HÖHER (Jg. 1955), Dipl.-Päd., Inhaberin des Management-Instituts HOEHER Team Consulting GmbH (www.hoeher-team.de), Beraterin, Trainerin und Coach; Arbeitsschwerpunkte: Coaching, Führungskräfteentwicklung, Managing Diversity und Change Management; bildet Coaches und Change Agents systemisch aus; Autorin zahlreicher Fachartikel und Fachbücher; Lehrbeauftragte an der Universität Dortmund und Referentin/Projektmanagerin in der Weiterbildung.

Where does the journey lead to? In many organizations constant change is reality. Presence and future have become unpredictable for many people. Concerning predictability and orientation during their individual »learning journey« in the processes of change, they are basically left on their own – unless there is a coach with them. Systemic coaching is highly effective when it comes to interpreting and understanding complex issues. Concerning practical matters as well as theoretical discussions, coaching – in terms of individualised coaching – gains its significance as a person-oriented, highly effective form of consulting. In this article we state that coaching as change coaching (Höher 2007) is more useful for the general system than a professional consulting that is limited to a reflecting intervention between coachee and coach. In combination with other settings that effect change-processes and interventions, strategic human resource-processes and change management are united in a »coaching organisation«, by walking innovative and sustainable ways of change management.

Peter Höher / Friederike Höher

Von der »Lernen- den Organisation« zur »Coachenden Organisation«

Change Coaching unterstützt erfolgreich Transformationsprozesse.
Fallbeispiel eines coaching-basierten Change-Prozesses in einer Bank

*»In dieselben Flüsse steigen wir hinab und nicht hinab, wir sind es und sind es nicht, denn in denselben Strom vermag man nicht zweimal zu steigen«
(Heraklit)*

Wohin führt die Reise? Permanenter Wandel ist in vielen Organisationen Realität. Gegenwart und Zukunft sind für zahlreiche Menschen unberechenbar geworden. Wenn es um Berechenbarkeit und Orientierung geht, sind sie bei der individuellen »Learning Journey« in Veränderungsprozessen überwiegend auf sich allein angewiesen – oder auf einen Coach. Systemisches Coaching ist hochwirksam beim Deuten und Verstehen komplexer Aspekte.

erweitertes Interesse an dem bereits seit der ersten Coaching-Phase praktizierten Coaching-Ansatz entwickelt. Coaching-Anfragen aus anderen Bereichen/(Beteiligungs-)Gesellschaften, können daher als Ergebnis von Change-Management im Sinne von Kultur-Entwicklung verstanden werden. (Thema: Kultur-Entwicklung)

2. Die Tatsache, dass die Coachingprozesse an verschiedener Stelle, im gesamten Konzern über viele Jahre hinweg liefen, bestätigt die stabile Vertrauensgrundlage, die mittlerweile zwischen dem externen Beratersystem und den verschiedenen Vertretern im Unternehmen entstanden war. Dies führte zu einzelnen Coachingprozessen mit Keyplayern im Unternehmen (Themen: Vorstandcoaching, Vorbereitung auf Vorstandsfunktion, besondere Belastung einzelner Personen usw.)
3. Coachingprozesse im Vertrieb wurden in enger Abstimmung mit einer spezifischen Bereichsentwicklung/Prozessoptimierung und immer bezogen auf die dortigen Bedarfe durchgeführt (Thema »Effiziente Führung«). Inzwischen war es nämlich im Unternehmen zu einer deutlichen Veränderung der Anforderungen gekommen:
 - Steigerung der Effizienz
 - Kurz-, mittel- und langfristige Reduzierung der Kosten

Diese Unternehmensentwicklung zog Konsequenzen im Unternehmen auf verschiedenen Ebenen nach sich:

- Die Veränderung der Rollenvorgaben der Führungskräfte bezog sich verstärkt auf ein unternehmerisches Führungsverständnis, auf konkrete und konsequentere Führung und Steuerung der Mitarbeiter.
- Das neue Führungsverständnis führte auch zur Reduzierung operativer Aufgaben und zu einer verstärkten Delegation sowie Einführung und Nutzung neuer Führungsinstrumente (z.B. zielorientiertes Mitarbeitergespräch).

- Die damit einhergehende Strukturoptimierung (Zuständigkeiten und Verantwortung) bezog sich auf die verschiedensten Bereiche im Sinne einer Neuausrichtung, sowie Optimierung der Arbeitsprozesse (IT, Arbeitsabläufe usw.).

Diese Konsequenzen mündeten in ein integriertes Projekt zur Optimierung des Unternehmens mit folgenden Schwerpunkten:

- Entwicklung und Verankerung eines Leitbilds mit klaren, orientierenden Aussagen zu den Zielen des Unternehmens, den Aufgaben und dem Selbstverständnis von Führungskräften und Erwartungen an Mitarbeiter
- Gründung eines Steuerteams und eines Projektteams
- Die systematische Abstimmung, Koordination und Auswertung struktureller, prozessualer, persönlichkeitsbezogener und verhaltensbasierter Entwicklung gründete auf folgendem Dreiklang:
 - Workshops zur Optimierung von Strukturen und Prozessen, Team- und Abteilungsentwicklung
 - Qualifikationsmaßnahmen (neue Kompetenzen, Führungspraxis usw.)
 - zielorientiertes Coaching (plus Trialoge)

Schließlich wurden Struktur- und Prozessoptimierung systematisch so zusammengeführt mit individueller Förderung und Coaching, dass das Ziel der erwarteten und konsequenten Weiterentwicklung des Unternehmens im Wesentlichen erreicht wurde. Da auf allen Ebenen (Struktur, Prozesse, Personen) Unterstützung auf einander bezogen angeboten wurde, konnten Optimierungshindernisse durch die integrierte Vorgehensweise gezielter bearbeitet werden. Dieser Entwicklungsprozess wurde getragen durch die kontinuierliche Analyse, Abstimmung und Auswertung im Projekt- und Steuerungsteam (interne und externe Projektleitung).

Literatur

DOPPLER, K./LAUTERBURG, C. (2000) Change Management. Frankfurt/M. u.a.: Campus
 DRUCKER, P.F. (2002) Was ist Management? München: Econ
 LOOSS, W. (1991) Coaching für Manager; – neue, korrigierte Aufl. 2006: Unter Vier Augen: Coaching für Manager. Bergisch Gladbach: EHP

RAUEN, C. (Hrsg) (2005) Handbuch Coaching. 3. Aufl. Göttingen: Hogrefe
 SCHREYÖGG, A. (2005) Coaching von Doppelspitzen. Frankfurt/M. u.a.: Campus
 SOLLMANN, U. (1995) Erfolgskontrolle im Coaching, www.coaching-report.de