

# COACHING

## Ein Streifzug

Entwicklung, Inhalte und Perspektiven

Ein anderer Blick auf die Coaching - Landschaft

Dr. Wolf - D. Stelzner

WDS - Institut für Analysen in Kulturen

Coaching / Mediation

Gesellschaft für Wirtschaftsanalysen, Strategieförderung und Kommunikation mbH

## I. VON DER NOTWENDIGKEIT DER ORIENTIERUNG

Die Räume, in denen wir leben, verändern sich. Erkenntnisse kommen und gehen, auch ungefragt, wie der tägliche Planetenlauf um die Sonne.

Ideologien tauchen auf, manche halten uns in Atem, andere verschwinden. Mit ihnen Wörter und Begriffe, scharf, klar definiert am Wort-Himmel, pointiert, bisweilen bedeutungslastig, bisweilen jedoch arg verwässert.

Zeitströme und Denkwelten, überall und vor nichts halt machend. In Wirtschaft, Gesellschaft und Politik. Verwirrende Komplexität im Alltag, dessen Hastigkeit uns zwingt, an der Oberfläche zu bleiben. Die Welt, ein globales Netz, ein globaler Markt, ein globaler Wohnraum mit unendlich scheinenden Gestaltungsmöglichkeiten. Unsere Zukunft - ein Dorado für die Seele. Eine Sicht der Dinge.

Eine andere, bodenständig erfahrbar, näher dran, der Blick 'vor unsere Haustür'. Wirtschaft, Gesellschaft und Politik sind entkoppelt, daran besteht kein ernsthafter Zweifel. Kommunikationsformen haben gefährliche Schieflagen in unserem Demokratieverständnis entstehen lassen. Wirtschaftssysteme und Menschenbilder konkurrieren um Reichweite und Tragfähigkeit, Gerechtigkeit und Würde.

Auch eine Idee von Zukunft in einer a-historischen Zeit voller atomisierender Bilderwelten.

## II. IN DIESE WELT IST COACHING EINGEBETTET. NICHT WENIGER UND NICHT MEHR.

Wir leben in einer Zeit, in der Talk-Shows auf dem Hintergrund quotengepeinigter Diskussionen mit unglaublichen Vereinfachungen menschliches Denken und Erfassen darstellen. Benutztes Vokabular reduziert inzwischen durchgängig, wie in einem Bildersturm, 'psychische Prozesse in ihrer Gesamtheit' auf Funktionsweisen zentraler Steuerungseinheiten im Computer

Qualifizierte Gegenreden hierzu, fundiert und profund versucht, auch von Kirche, scheitern zusehends an diesem Wüten der Banalitäten und menschenverachtenden Event-Berauschung. Lebendige Menschenbilder, voller Widersprüche und Unberechenbarkeiten, menschliche Existenz ist eben so, prallen in teuflischer Weise auf den 'Clearing-Drill' des berechenbaren Cyberspace mit seinen 'Flachbildern'. Programme und ihr Siegeszug, ohne Fehler und Schwächen, ausdauernd eben, unmenschlich. Und wir leben auch in einer Zeit, in der auf

Illustrierten beinahe alltäglich ein besseres, reineres und glücklicheres Leben mit Hilfe der verschiedensten Entspannungs-, Kreativitäts- und Meditationstechniken angeboten wird.

Die Erfahrung zeigt, dass auch vor einer platten, effektheischenden Verwendung der Konzeption 'Coaching' nicht haltgemacht worden ist. Inflationär auch hier die Bedeutungen bei diesem Begriff, der einst in die Wirtschaftswelt eindeutig als ein Führungsinstrumentarium Eingang fand. Inflationär heute nun die Anwendungen, breit auch die Spanne zwischen seriös-professionellen Anbietern und effektheischenden Unterhaltungskünstlern.

Nun, in eben unserer Zeit, in der politische Aussagen häufig ihren beziehungsgestaltenden Charakter verlieren, innerparteiliche Führungskämpfe und politische Heimatlosigkeit um sich greifen, ein Artikel, der sich im Kern mit eben dem 'Coaching' beschäftigt. Ein kleiner, oberflächlicher Streifzug, mehr nicht, der zum Atemholen einladen soll.

Dazu aber auch, sich des Wertes 'historischer Argumente' wieder bewusster zu nutze zu machen, genauer hinzusehen, auf Entwicklungen in Deutschland, seit jener Zeit, als Coaching begann, in den Unternehmenswelten 'gesellschaftsfähig' zu werden.

### III. AM ANFANG: VERSTÄNDLICHE SKEPSIS, ABWEHR. DOCH DIE NEUGIER SIEGTE.

Weltwirtschaftliche Herausforderungen in den frühen achtziger Jahren, insbesondere die kontrovers geführten Unternehmenskulturdiskussionen in Japan und Amerika, rückten die Begriffe 'Unternehmenskultur' und 'Führung' entschiedener in den Blick relevanter Entscheider der deutschen Wirtschaft.

Folgerichtig veranstaltete im September 1989 die Deutsche Gesellschaft für Personalführung, Düsseldorf, vor diesem Hintergrund eine Fachtagung. 'Coaching - eine neue Aufgabe für Personalverantwortliche?' lautete das Thema. Ein neues Wort war aufgetaucht im Personalmanagement, sollte transparent breiten Kreisen deutscher Personalentscheider zugänglich gemacht werden:

Erstmals setzte sich damit auf deutschen Boden eine Wirtschaftsinstitution in einem 'quasi offiziellen Rahmen' mit dieser insbesondere aus dem angloamerikanischen Wirtschaftsraum stammenden Führungs- und Arbeitskonzeption auseinander.

Der damalige Hauptgeschäftsführer, als ehemaliger Esso-Personalvorstand international und auch Amerika erprobt, hatte randständige Erfahrungen mit Coaching im Unternehmen

machen können. Aus anderen Arbeits-Zusammenhängen miteinander bekannt, bat er uns um eine fachlich fundierte Einschätzung - als Beobachter der Tagung.

Im besten Wissen um das immerwährende Dilemma der Führung, suchte er, wie andere auch, nach einer Nordung für die wesentliche Frage, in welchem Ausmaß ein so 'wichtiges' Thema wie Coaching auf die moderne Managementwelt und Führungsforschung in Deutschland einwirken würde.

#### IV. 1989 - EINE INITIALZÜNDUNG - EIN ANDERER BLICK AUF UNTERNEHMEN UND MÄRKTE.

Nun, die Tagung, seinerzeit ein wahres Leuchtfeuerwerk an Ideen, Vorbehalten und Einschätzungen, klärte so manches, warf aber auch viele Fragen auf.

Fast beliebig wurde konstatiert, was Coaching<sup>1</sup> zu sein habe und was nicht, wie es bspw. vom bekannten Mentoring unterscheidbar sei, von Arbeitsinstrumenten wie Supervision oder gar Psychotherapie abzugrenzen. Und auch, ob sich das dominierende, handlungssteuernde Menschenbild in der Wirtschaft gegebenenfalls ändern, dem 'Homo oeconomicus' folglich der 'Homo psychicus' folgen würde.

Und wenngleich auch die Erläuterungen zu anzuzielenden Effizienzkriterien wie Erfolg, Reichweite, Indikationsstellung, Transparenz und Nachprüfbarkeit facettenreich waren, so fehlte es im Rahmen der Tagung noch an einer strukturierenden und systematisierenden Zusammenschau in der Themenführung. Nun - das war damals zu erwarten.

---

<sup>1</sup> "To coach" bedeutet im englischen Sprachgebrauch: "to give instruction or advice".

Der Begriff selbst hat seine Wurzeln im amerikanischen Mannschafts- und Profisport und reicht zurück bis ins letzte Jahrhundert. Diese sportlich ausgerichtete Begriffsbestimmung findet sich auch in Deutschland anfänglich in der Charakterisierung der Form der Betreuung und Instruierung sportlicher Aktivitäten der Olympiamannschaften der 70er Jahre wieder.

Das engere Spektrum der Interpretation dessen, was unter dem Begriff Coaching pragmatisch innerhalb der Zwänge des Alltags bis heute existiert, reicht erfahrungsgemäß nach Art des Angebotes 'von der Hilfe zur Selbsthilfe' über 'personenzentrierte Arbeitsbefähigung', dem 'bewussten Aufrollen blockierten Lernpotentials' bis hin zu ausführlichen Explikationen, wie das Zusammenspiel bspw. von Führungsmomenten wie 'Kompetenz', 'Kooperation' und 'Glaubwürdigkeit' bei methodischer Transparenz und Stringenz im Coaching vonstatten zugehen habe.

Dennoch öffnete sich bereits damals durch die entfachte Diskussion der Horizont für ein weiter gefasstes Verständnis von Marktwirtschaft und Unternehmenswelten. Die Beachtung psychischer Prozesse ließ es nicht zu, Unternehmen länger 'nur' als in sich geschlossene Regelkreise zu begreifen.

Eine Herausforderungen war geboren, auf der Tagung, Wechselwirkungen in Unternehmen und Märkten mit einem anderen Blick zu begreifen, strukturell, anders als bisher, nicht nur kybernetisch.

Die Auswirkungen auf Führungskonzeptionen überdeutlich. Das Zusammenspiel der in Unternehmen 'arbeitenden und führenden' Menschen sollte als Ausdruck einer 'offenen' Unternehmenskultur verstanden werden können. Wie mit diesen Gedanken umgehen? Gab es Möglichkeiten, diese zwischenmenschlichen Prozesse mit beweglichen, ja effektiven (offenen) Instrumentarien zu begleiten. Denn Stellungskriege in Unternehmen kosten Geld, viel Geld. Hellhörig war man geworden auf der Tagung. Die Fragen, die sich nun stellten, hatten Gewicht.

Wäre Coaching ein solches Instrumentarium, beweglich, effektiv,, um Menschen in Entscheidungssituationen zu unterstützen? Hätte das Auswirkungen auf die Gestaltung von Unternehmensstrategien? Ließen sich durch die Beachtung psychischer Prozesse Bilanzen anders entwickeln oder lesen, Controlling insgesamt weiter fassen? Hätte das Auswirkungen auf Identitätsbindung und Motivation im Team - Ausdruck konstruktiver Belastbarkeit einer Unternehmenskultur?

#### V. COACHING - EIN LEUCHTTURM IN DER TÄGLICHEN ZERREIßPROBE DES MANAGEMENTS.

Die Komplexität realer Lebenswelten hatte die Reichweite gängiger Management by - Konzepte überholt.<sup>2</sup> Dynamiken einer spannungsreichen Wirtschaftswelt machten auch damals schon vor geschriebenen Führungskonzeptionen nicht Halt. Coaching nun vor diesem

---

<sup>2</sup> Hier erfahren die meisten gängigen Management-by-Conzeptionen ihre Grenzen. Nur der Übersicht halber seien ohne Wertung erwähnt: Management by Objektives (Führen durch Zielvereinbarung), Management by Delegation, Management by Incentives, Management by Systems, Management by Exception (Führung durch Ausnahmeeingriff, Laissez-Faire und in früheren Zeiten auch noch das Harzburger Modell.

Hintergrund als tragfähige Personalentwicklungsmaßnahme anzusehen, schien sachlogische Begründung genug, um, die Kraftkonturen psychischer Wirkungen / Qualitäten in den Dienst der Unternehmen jenseits existierender Management-by-Konzeptionen stellen zu können.

Der Anspruch stand, auf der Tagung gewachsen, 1989, prägnant: Nämlich betriebswirtschaftliche Blickfixierung auf Zahlen und Daten aufzubrechen und psychologische Steuerungsgrößen zu identifizieren und aus ihrem Schattendasein in der Unternehmenswelt herauszubrechen.

Dem frühen Verständnis nach war Coaching zunächst eine lösungsorientierte, individuelle Beratung für Führungskräfte durch eine in der Position zum Unternehmen extern stehende Person. (Distanz und Neutralität). In der Erhellung bewusster und unbewusster Erlebnisweltfelder des mitarbeitenden Menschen sollte sich, so die Hoffnung, so Erfahrungswerte, ein Zugangsweg eröffnen, um Organisationsstrukturen / -kulturen nach vorne, zukunftsgerichtet also, zu entwickeln. Coaching - ein Bezugssystem, ja ein Koordinatensystem zur Dekodierung sowohl von Blockierungen in Abteilungen, in Gremien, in Entscheidungsfindungsprozessen, als auch verdeckter Chancenpotentiale.

Damit sollte eine Erweiterung der individuellen Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten im Entscheidungs- und Führungsverhalten hinsichtlich der Bewältigung organisationskultureller Anforderungen möglich sein.

Aber über das Ausmaß und Vorhandensein wirklich durchgreifender Qualifikationen, ein individuelles Standing und den sehr wichtigen Erfahrungshintergrund, zentrale Säulen erfolgreicher Coaching als auch Mentoren-Tätigkeit, war damit überhaupt nichts gesagt. Ebenso wenig konnte sich in den damaligen Überlegungen eine systematisierende Antwort auf die wissenschaftstheoretische und theoretisch-pragmatische Einbindung des gesamten Coaching-Komplexes finden lassen. Wie auch, fehlte es doch im deutschen Management an flächendeckenden Erfahrungen.

Wie auch immer. Anfänglicher Skepsis und verhaltener Abwehr seitens der Tagungsteilnehmer, wick Neugier. 'Da musste auch was für die Wirtschaftswelt dran sein', an der in anderen Bereichen der Gesellschaft seinerzeit bereits akzeptierten Erkenntnis, dass absichtsvolles menschliches Handeln, erst recht unter den Bedingungen komplexer Lebens- und Arbeitsverhältnisse, auch ungewollte, ungeplante, irrationale Folgen haben kann. Der Satz machte die Runde, von nun an öffentlich in der Wirtschaftswelt, dass wohl alle rationale Entscheidung und alle Logik immer auch mit der Form von 'unterdrückter Irrationalität' zu

kämpfen hat, die Entscheidungs- und Zielbildungsprozesse in ihrem Wirken jeweils im Hintergrund mit konstruieren.

Der Blick auf den Menschen, auf psychische Qualitäten, belebte von Neuem die 'trocken geglaubte Welt' faszinierender Unternehmenszahlen, erinnerte daran, dass Unternehmen keine abstrakten und anonymen Gebilde sind. Sie wurden und werden von Menschen gestaltet, leben durch sie. Ihr wirtschaftendes Verhalten bewegt sich nach wie vor, zeitlos, im ereignisreichen Feld zwischenmenschlichen Einfallsreichtums, entsprechend innerer eigener Umtrieblichkeit sowie sachlogischen Entscheidungsfindungen.

'Persönliche Problemstellungen soll(t)en professionell zur Steigerung der Arbeitseffizienz durch das Setting des Coachings in Form eines 1:1 - Gespräches behoben werden.' Das war einer der wirklich originären Gedanken der Tagung. Doch schnell erkannte man in der Diskussion auch andere Einsatzmöglichkeiten wie Gruppen-Coaching. Und tragfähige Leitlinien für die Anwendung wurden formuliert:

- Coaching soll(te) idealtypischerweise dort zum Einsatz kommen, wo Beratungen in der Form des Unterrichtes wirkungslos bleiben.
- Coaching 'soll(te) nicht als eine verkleidete Therapie auftreten.

Natürlich, wie immer, gab es auch überzogene Forderungen und Erwartungen. So etwa, wenn vom 'Shadowing' die Rede war, vom 'Schattenmann-Coaching', verfügbar für relevante Entscheider in der Welt international tätiger Konzerne rund um den Erdball - zu jeder Tages- und Nachtzeit.

Auch manche Hoffnungen, dass Coaching darüber hinaus als Führungs-Instrumentarium in der Politik eine realistische Darlegung der Lebens- und Arbeitswelten im gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Feld leisten könne, stellten sich als überzogen heraus. Zu groß wohl auch die Angst vor einer möglichen Machtkonzentration an Wissen in einer solchen Institution, vor Missbrauch - und anderem auch.

Was auch immer man heute rückblickend über die Veranstaltung denken mag. Unbestritten war sie die Geburtsstunde des 'professionellen Coachings' in der Wirtschaftswelt. Eine Initialzündung ging von ihr aus. Insbesondere auch durch die Bereitschaft der Tagungsteilnehmer, sich mit der seinerzeit für die betriebswirtschaftliche Lehre so spannungsgeladenen Erkenntnis auseinanderzusetzen, dass wir unsere Weltbilder und unsere Erfahrungen deutlich subjektiv konstruieren, auch durch die 'Umtrieblichkeit' psychischer Prozesse.

## VI. ALLES ANDERE ALS LANGWEILIG - DIE NACHFOLGENDEN DISKUSSIONEN.

Ich kann mich gut an Besprechungen erinnern, die auf die Tagung unmittelbar folgten.

Berechtigte Fragen nach Qualifikation bzw. Qualifikationsstandards, nach Kriterien der Indikation oder bspw. nach Vergleichbarkeit angewandter Maßnahmen im Feld des Coachings wurden häufig sowohl von Unternehmensrepräsentanten als auch Anbietern in die Ecke metatheoretischer Betrachtungen geschoben. 'Wenig praxisgeeignet, wenig ziel-führend', ein Irrtum, wie sich herausstellte.

Aber auch daran, wann die bundesrepublikanische Lebenswirklichkeit eine dann kaum am Markt verkraftbare Beraterwelle selbsternannter Coaches 'produzieren' würde. Arbeitswissenschaftliche Aussagen der Ministerialbürokratie gingen damals davon aus, dass Menschen über Nacht 'Coaches' würden; nicht, weil sie es konnten, sondern, weil lebensnotwendige Ausweichbewegungen 'im prognostizierten Wegbrechen ganzer Ausbildungszweige wie Lehramtskandidaten bpsw. sie dazu zwingen sollten, auf diese Weise ihr Einkommen zu sichern.'(Zitat)

Eine nicht ganz von der Hand zu weisende Spekulation, wie sich Jahre später zeigte. Auch die flächendeckende, um sich greifende Vorruhestandsregelung hinterließ Spuren. Neben Coaches gab es urplötzlich 'Mentorenzentren' und 'Senioren-Beratung', derer sich bspw. auch erfolgreich die Industrie und Handelskammern sowie Sparkassen bedienten. Wir wurden seinerzeit, als wir noch mit diesen und anderen Gedankengängen beschäftigt waren, von der Realität überholt. Die Antwort war eindeutig.

Der Kampf um pragmatischen Erfolg, um potentielle Marktsegmente im Feld der Beratung unter Nutzung gewandter Wortmagie tobte.

Eine seltsame Verwandlung ging in den Folgejahren mit dem dämonisch-düsteren Beigeschmack, der bis dahin dem Bild des Psychischen, Mentalen und Unbewussten in der Wirtschaftswelt anhaftete, flächendeckend einher. Anders kann man es nicht sagen.

## VII. EIN ETABLIERTES FÜHRUNGSINSTRUMENT IM 21. JAHRHUNDERT.

In unserer a-historischen Zeit mag es hilfreich und orientierend wirken, aus Kenntnis der Vergangenheit heraus Gegenwart und Zukunft zumindest verstehen zu wollen.

Die Zukunft ist flach, muss gemeißelt werden, ein zäher Prozess, andere Behauptungen sind ein Marketing-Gag. Nachhaltige Veränderungen, die Gestalt annehmen wollen, akzeptable, breitenwirksam kommunizierbare, brauchen Zeit, viel Zeit, bevor sie in der Blutbahn der Zeitgeschichte ihre Spuren hinterlassen. Ein schlagendes Beispiel der Satz, sinngemäß, 'was zusammengehört, wächst zusammen.' Doch die Mauern im Kopf sind geblieben.

Unternehmen, die ausschließlich auf Ergebnisse zielen, ohne Entwicklungsprozesse ihres Zustandekommens von verschiedenen Seiten aus zu betrachten, laufen mit der Zeit Gefahr, marktrelevante Signale und Veränderungsprozesse zu übersehen. Zu Übernahmekandidaten werden sie, insolvent, sterben aus wie einst die Dinosaurier.

Entwicklungserfordernisse lassen sich umso leichter identifizieren, je trainierter und durchlässiger im Management mit der heterogenen Vielfalt von Prozessen im Zuge der Globalisierung umgegangen werden kann. Hier spielen Kommunikationserfordernisse, gerade auch menschliche eine überlebensnotwendige Rolle.

Wir wissen es alle. Kommunikation spielt sich nach unseren Erfahrungen nicht nur an der Oberfläche ab, in geordneten, sauberen Informationsschleifen. Kommunikation findet auch im 'Schattenreich', im Untergrund informeller Begegnungen statt, jenem ungesteuerten Quellgrund der Macht. Gerade auch hier liegt unserer Erfahrung nach jene nutzbare Energie, die vermittels 'unternehmensbezogener Beziehungsarbeit', also einer Form der 'Instandsetzung' wie sie Coaching anbieten kann, in vermittelbare seelische Bilder übersetzt wird. Das meint jedoch nicht, jeden Denktropfen eines Mitarbeiters in den Unternehmensalltag hineinzupressen. Vielmehr geht es beim professionellen Coaching um Grenzziehungsprozesse, um Zuordnungen, und Transformationsarbeit dieser seelischen Bilderwelten in die strategische Ausrichtung eines Unternehmens hinein unter Achtung von Diskretion und Würde.

Das Wesen dieser Arbeit, im Sinn einer 'mentalenen' fokussierend-deutenden Beziehung jenseits der Grenzen des psychoanalytischen Familienromans, verlangt nach einem streng definierten Vertrag, dessen Rahmendaten über die Jahre, die wir hier im Blick haben, sehr konkret geworden sind.

Vertraglich geregelt werden heutzutage die Grundvoraussetzungen für die Anwendung, die als Bereitschaft zum Einlassen als auch zum Durchhalten einer bestimmten Arbeitsverfassung zu verstehen ist. Zugleich ist er auch ein Indikator für die Reife einer

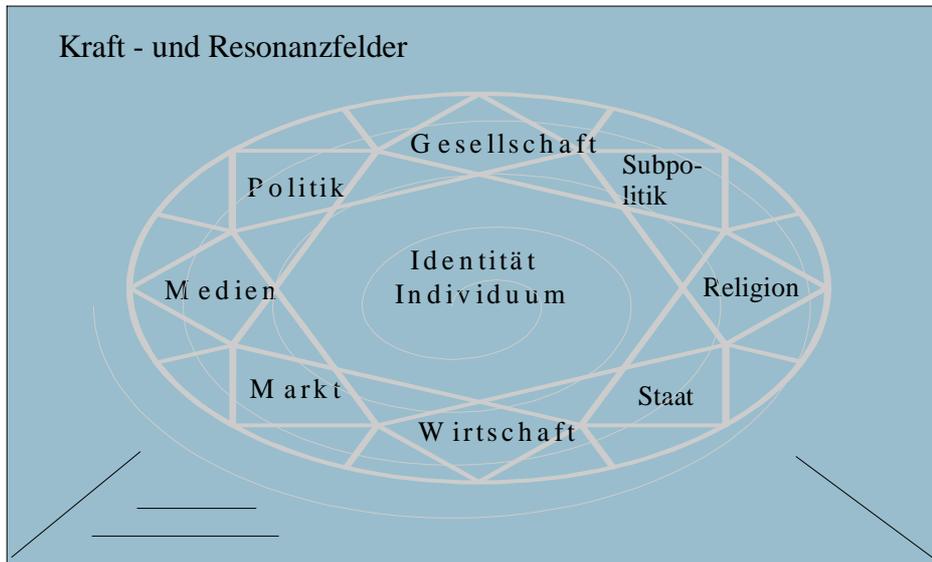
Unternehmenskultur. Erforderliche Festlegungen erfolgen hinsichtlich Zeitaufwand, Frequenz, Umfang, Ort, Honorar, Schweigepflicht, Freiwilligkeit Verantwortlichkeiten / Zuordnungen, Kosten. Unbestritten zielt die Qualifikation des Coach entsprechend dem Umfang seiner Tätigkeit, ins Feld der Psychologie / Wirtschaftspsychologie im Rahmen eines wirtschafts-wissenschaftlichen Verständnisses. Projektgeleitete Kenntnisse um 'Betriebsroutinen' in verschiedenen Organisationsstrukturen stellen heutzutage sicherlich ein unabdingbares Gütekriterien für ein effizientes Coaching dar.

Das 'Neue' an Coaching war damals zugleich das Beunruhigende und Unsichere, dass es als Arbeitsinstrument im Umgang mit Prozessen vermutlich auch 'Ungewolltes' aufdecken und zur Sprache bringen würde. Es herrschte bei vielen Personalverantwortlichen in der Frühzeit des Coaching eine vage Angst vor der möglichen Unerbittlichkeit in der Benennung von Problemfeldern, - wie wer gegen wen und mittels welche Allianzen -, vor der Hartnäckigkeit, an ambivalenten unternehmensrelevanten Themenfeldern 'dran zu bleiben'. Vielleicht gab es sogar so etwas wie eine Angst, sich zu sehr in den eigenen Kopf, also 'Denkapparat' hineinsehen lassen zu müssen und damit 'Geheimnisverrat' zu begehen.

Doch heute kann man sagen, Coaching hat sich etabliert. Das professionelle Bearbeiten, auch von Handlungsmotiven von Entscheidern, unbewusst oft ideologisch gefärbt, von Eigennutz getragen, bewusst von sachlogischen Interessen geleitet, von Zwängen gepeinigt, usw. hat mit zum unverwechselbaren Markenkern seriösen Coachings beigetragen.

Durch den praxisgeleiteten Arbeitsalltag erfuhr das Instrument zudem bald einen deutlich größeren Einsatzbereich für die Bewältigung beruflicher als auch anderer Anforderungen, denen sich sowohl Einzelpersonen als auch Unternehmen, Organisationen sowie Institutionen zu stellen haben. In einer vernetzten Welt sprach man, seinerzeit fasziniert vom Sog der Quantenphysik und ihren Parallelwelten, von Kraft- und Resonanzfeldern, in denen sich der Mensch bewegt. Und diese Bewegungen galt und gilt es bewusster zu verstehen. 'Sonst läuft schon mal schnell etwas aus dem Ruder.' (s. Bankenlandschaft)

Damit trat das 'strategische Coaching' auf den Plan, die Einbindung eines psychologischen! und wirtschaftspsychologischen Arbeitsinstrumentariums in eine wirtschaftswissenschaftlich dominierte Betrachtungsweise.



Die Initiierung unterschiedlichster Projekte, etwa zur Steuerung von Unternehmenskulturanalysen (Compliance-Debatten, etc.) oder Entwicklung 'seismographischer Fähigkeiten' zum Einsatz in strategischen Geschäftsfeldern gehört sicherlich hierher. Erhöhen unternehmerischer Handlungsoptionen durch vorwärts gerichtete Kommunikationsstrategien im Rahmen prozessanalytischer Supervision wäre ebenfalls als Anwendungsfeld zu nennen.

#### VIII. ZUSAMMENFASSUNG - EINE GEGENWARTSBEZOGENE BETRACHTUNG

Coaching dient der Perspektivenentwicklung, dient dem Finden von Freiheitsgraden und damit der Entwicklung verstehbarer Handlungsanweisungen. Es dient auch dem Ziel, das Überleben eines Unternehmens und der damit verbundenen Arbeitsplätze fortlaufend zu sichten und zu sichern. Unternehmen erfahren aktuell einen durchgreifenden und nachhaltigen kulturellen Wandel. Diese veränderte Kultur der Unternehmen wirkt sowohl auf die interne Organisation, auf Personalentwicklung als auch auf die externen Marktbeziehungen wie auch die Einstellung zum weltweiten Wettbewerb und zu der Position der Unternehmen in der Öffentlichkeit zurück. [Kultur-Transfer-Coaching]

Es versteht sich von selbst, dass Kommunikation mit dem Umfeld eine wesentliche Schlüsselqualifikation in dieser Anpassungsdynamik an die sich verändernde Umwelt, an die

variierenden Rahmenbedingungen der Politik und das gesellschaftliche Wertesystem darstellt.

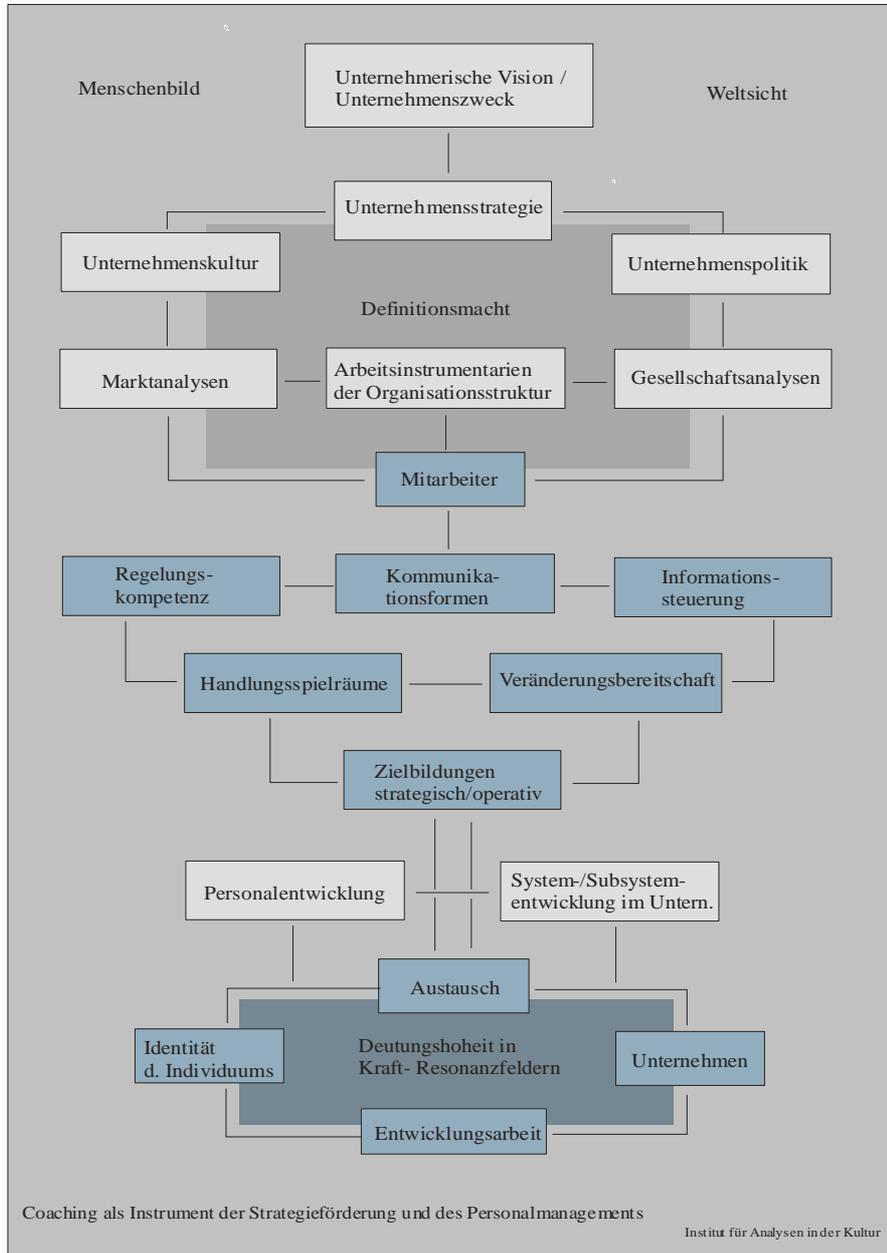


Abbildung 2

Wie vielschichtig Coaching ‘unternehmerische’ und unternehmensbezogene Anwendungsfelder mittels Übersetzungsarbeit zu verbinden sucht, soll obiges Schaubild zum Ausdruck bringen. Jedes einzelne Feld ist im Alltag eines Unternehmens eine dichte Informationsgröße mit einer eigenen Infrastruktur, die nach Steuerungen verlangt. Die durchgreifende Sichtung vordergründiger und hintergründiger Kräfte in jedem einzelnen Feld erfordert eine genau erarbeitete Topographie. Sonst bewirkt die Transformationsarbeit ein kostentreibendes Durcheinander.

Diejenigen Unternehmen werden auf Dauer erfolgreich sein, denen es gelingt, diese Prozesse des kulturellen Wandels in ihre Entwicklungsdynamik einzubeziehen.

Die Resonanzkräfte zur Gestaltung unserer Wirtschafts- und Staatsarchitektur sind gewaltig, Herausforderung an Steuerungsprozesse immens. Erwartungshaltungen ebenso.

An dieser Stelle sei deshalb auch auf eine Gefahr in der Anwendung hingewiesen. Coaching ist ein Arbeitsinstrument, das um so nüchterner angewandt werden kann, je professioneller es der Anwender vor seinem Erfahrungshintergrund einsetzt. Mögliche Zuspitzungen oder gar Idealisierungen, etwa wie 'Berge durch Coaching zu versetzen sind', werden dadurch zumindest begrenzt. Der erfahrene Anwender weiß zudem um die Unmöglichkeit, sich gänzlich neutral und objektiv im Coaching-Prozess zu verhalten. Beides geht nicht und hängt mit Erfordernissen seelischen Geschehens zusammen, in jeder Form von Kommunikation auch zu projizieren. 'Wenn das gewusst ist, ist für ein Coaching viel gewonnen und bedarf keiner eigenen Wertung'. Coaching als unternehmensrelevantes Führungsinstrument braucht den Schutz von oben, von der Chefetage, und Coaching sollte in diesem Zusammenhang nicht als eine isolierte Einzelfallmaßnahme verstanden werden.

Viel Zeit ist seit der ersten Tagung vergangen, viele Fragen aufgrund erprobter Konzeptionen scheinen beantwortet, Professionalität hat offenensichtlich über die Jahre überzeugen können.

Und so findet sich Coaching heutzutage als Arbeitsinstrumentarium in der Unternehmenswelt - wie gesagt - etabliert. Aber es gibt Beunruhigendes - der Kreis zu unserer Einleitung schließt sich. Die Frage, wo stehen wir heute, allgemein, weit gespannt, mehr als berechtigt. Auch in der Führungswelt des Managements. Coaching - ein Begriff.. Doch der einstige Glanz bröckelt. Ein Satz, der möglicherweise zu Widerspruch reizt. Dennoch.

Das Image des Coachings scheint gegenwärtig ambivalent besetzt, nicht eindeutig. Es mag viele Ursachen dafür geben. In der Art und Weise betriebener Globalisierung, in Organisationsstrukturen und entsprechenden Entscheidungsprozessen, in Unternehmenskulturen, sie mögen in den Menschen selbst zu suchen sein und auch in der 'Logik der Sache' selbst begründet liegen. Coaching ist nämlich keine fest stehende Größe, sondern Entwicklungsarbeit, eine Investition also, 'von der man anfänglich nicht wissen kann, ob und wie sie sich rechnet.'

Die bereits seinerzeit zu beobachtende Auseinandersetzung zwischen Befürwortern der damals überraschend schnell als 'weich' eingestuften Personalentwicklungsmaßnahme 'Coaching' und Vertretern des harten Controllings sowie ihrem Verständnis von Unternehmenswirklichkeiten dauert jedenfalls an.

Das mag in Zeiten wie den unseren mit all den 'Varianten globalen Marktwirtschaftens' nicht wirklich überraschen, stehen sich doch die Parameter des Shareholder-values und des Stakeholder-values wieder bisweilen mehr als unversöhnlich gegenüber.

Ein dummer Kampf, ein sinnloser, denn die Komplexität des Alltags lässt sich eben nicht so ohne weiteres, eben nicht ohne schädliche Auswirkungen, in regelrecht reduzierende Modelle der uns umgebenden Lebenswirklichkeit einpressen.

Komplexität erfordert Entwicklungsarbeit zu ihrer Durchdringung. keine auf Effekthascherei angelegte Spaßveranstaltung, 'die Mitarbeiter bei Laune hält.' Ernüchternd und desillusionierend kann sie sein, aber auch lustvoll, konstruktiv, spannend und gewinnbringend sowie sinnstiftend. Eine unumgängliche Orientierung eben.

Coaching - ein Instrument, eines von vielen, innerhalb der Wertschöpfungskette, jenseits missbräuchlicher Attribuierungen oder schönfärbender Idealisierungen. Nicht mehr und nicht weniger!

## X. NACHWORT

Als wir uns an die praxisorientierte Entwicklung eines beweglichen, offenen Arbeitsinstrumentariums zur Bearbeitung strategischer Fragestellung machten, ahnten wir nicht das Ausmaß der vor uns liegenden Arbeit. Auch kannten wir zwischen 1984/87 nicht wirklich die Richtung, die uns ja dann später im Frühjahr 1991 vom Feld eines grundlegend strukturierten Coachings hin zu einer durchgreifend neu ausgerichtete Wirtschaftspsychologie führen sollte. Insbesondere unsere früh gehandelte, sehr unpopuläre und viel Unbehagen auslösende Darstellung der Bundesrepublik Deutschland, verlangte nach einer umfassenden 'Ausweitung' unserer in Coaching-Prozessen gewonnenen Argumentationskraft. Verkürzt gesagt, hatten wir auch in Coaching-Prozessen festgestellt, dass die 'Wachstums-Geschichte der Wirtschaft' sich verfangen hatte in einer Geschichte schleichender Schädigung.

Die damals für die Wirtschaft strategisch relevanten Fachdisziplinen schafften es nicht, ihre übergreifenden Geschichten dauerhaft zu konstruieren und zu konstituieren. Aber wer wollte in Zeiten der 'frischen Wiedervereinigung und Goldgräberstimmung' schon hören, dass 'das zur Verfügung stehende, arbeitsmarkt- und wirtschaftspolitische Instrumentarium als steuernde Kraft in der Handlungs-Dynamik der internationalen Märkte zur Zukunftsgestaltung des Lebensraumes Bundesrepublik so nicht ausreichen werde.

Und das gesellschafts- sowie wirtschaftspolitisch relevante Bereiche nicht mehr wirklich wüssten, wie es eigentlich weitergeht, gleichzeitig jedoch konstatierten, dass es 'Irgendwie' weitergehe.

Eine bemerkenswerte Beobachtung ergänzte diese offensichtlich sehr harten und undankbaren Aussagen. Nämlich, dass der hoch spezialisierte, singuläre Blick in der Bundesrepublik keine wirkliche Zusammenhangsbildung ermögliche.

Vielmehr fand sich in vielzähligen Prozessen eine risikomeidende, systemabgrenzende Ängstlichkeit, die sogenannte 'nicht-handelbare Störeinflüsse' aus dem Hintergrund offizieller Verlautbarungen nicht in die relevanten Vordergrundprozesse einbezog.

Als bspw. Kanzler Kiesinger Ende der 60er Jahre Studentenunruhen als 'anmaßend und unbequem' wegschnaufte, war der Weg für einen neuen Kanzler frei. Die in jenen Bewegungen sich sammelnden Kraftlinien, hatte Kiesinger's Berater-Crew nicht in das politische Wirken übersetzen können.

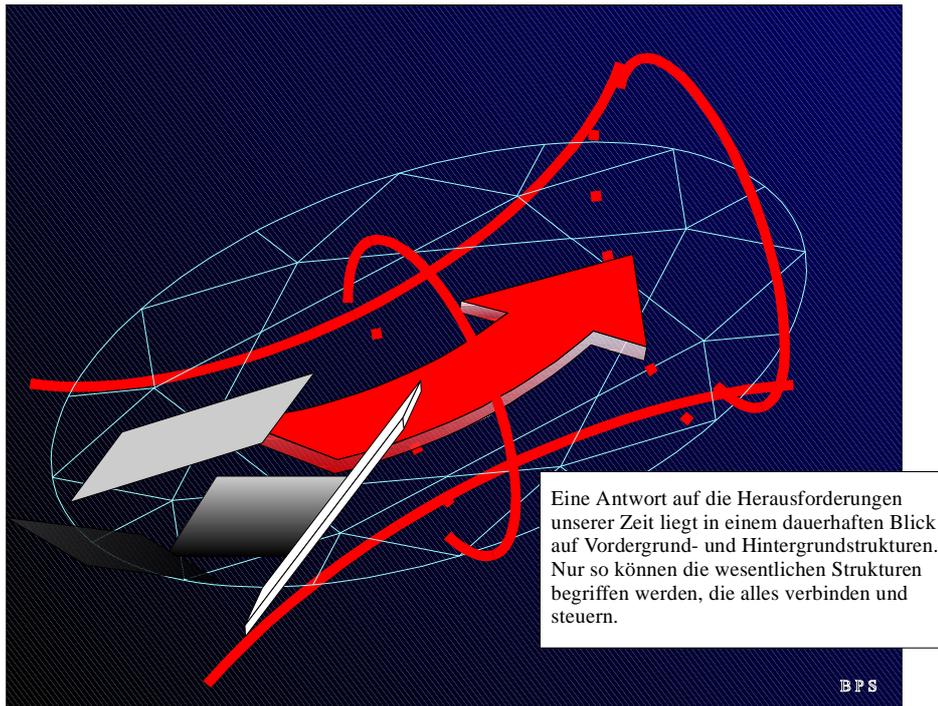
Beispiele für solche Unterlassungen, die aus verschiedenen Interessensfeldern herrühren, gibt es viele. Für uns waren diese und andere Beobachtungen schließlich Anlass, um in einem fortlaufenden Diskussionsforum von Unternehmern und Wissenschaftlern über die Reichweite der Betriebswirtschaft, der Volkswirtschaft oder auch der Politikwissenschaft nachzudenken.

Irgendwann um die Jahreswende 1991/1992 kamen wir zu einer für uns folgenschweren Erkenntnis. Probleme über Probleme durchzogen in der öffentlichen Themenführung den Bewegungsraum unseres Landes. Aber genau jene relevanten Disziplinen wie BWL, VWL oder Jura, die mit zum Entstehen dieser Problemlagen wie Arbeitslosigkeit, Rentenproblem, Aufkündigung des Generationenvertrags etc. beigetragen hatten, wurden immer wieder aufs Neue mit der Entwicklung von 'Lösungen' dieser Probleme betraut.

Wir wollten der diesem Kreislauf zugrunde liegenden Logik sowie dem maßgeblichen Suchblick uns bekannter Entscheider auf die Spur kommen.

Wir erkannten den tragenden Grund darin, dass ‘der Blick‘ der verschiedenen Disziplinen abzurechen schien, sobald die alles verbindenden psychologischen Strukturen erreicht werden. Woran sollten dies auch erkannt werden?

Zugleich sind sie es, die sich wie ein Gerüst durch die verschiedenen Problemstellungen ziehen. Seitens der verschiedenen Disziplinen wie BWL, VWL etc. existierte jedoch eine



verblüffende Technik, diesen Mangel zu ignorieren. In glatter, kalter Selbst-Suggestion verfangen, behaupteten sie diese psychologischen Strukturen bereits im Griff zu haben, sobald sie als Fach über diese sprächen. Diese ‘täuschende Sichtweise‘ überdeckt tatsächlich für eine gewisse Zeit, dass bei der Betrachtung von Prozessen in Wirtschaft, Gesellschaft, Politik und Kultur, im Großen wie im Kleinen, Strömungen auf den ‘Suborganisationsebenen‘ wegbrechen. Das hat natürlich Auswirkungen. Und mit der Zeit schlagen diese Auswirkungen als scheinbar unlösbare Problemstellungen zurück. Soweit unsere Erkenntnis. In der Tat schlummerte ein weiteres Potential in dem Instrumentarium des Coachings, der zu einer ausgewogeneren Sicht von Märkten und Unternehmen hätte bei konsequenter Anwendung führen können. Das entscheidende Signal wäre die Einbindung des Arbeitsinstrumentariums in eine umfassende Konzeption einer strategisch-operativ arbeitenden Wirtschaftspsychologie mit eigener Organisationsform gewesen. Doch wer

sollte, ja wer wollte dafür verantwortlich zeichnen? Gespräche gab es genügend, Verortungen, ignorante und arrogante, Verschiebeparkplätze zwischen Wirtschaft und Politik auch. Das Scheitern diesbezüglicher Bemühungen war nur eine Konsequenz singulären Denkens. Doch der originäre Denkansatz steht noch immer: Entscheidend ist und bleibt in seinem Sinne die Nutzung gegenstandsbezogener Deutung und Themen-Übersetzung. Wir nennen es das Dekodieren 'verdeckt wirkender Netzwerke'. In diesem Schattenreich liegt häufig ein unerschöpflicher Quell der Macht, verständlich, wenn Coaching seitens der 'engeren Unternehmensführung' mit äußerstem Misstrauen begegnet wird. Denn durch diese 'Tore der Offenbarung' sollte niemand Externes ohne weiteres gehen. Wie dringlich eine professionelle Steuerung solcher, vorschnell der metatheoretischen Ebene zugeordneten Komplexe, wirklich ist, zeigen nicht nur Einsteins und Freuds Briefwechsel 'Warum Krieg?' oder Huntingtons 'Clash of the cultures'. Viele gescheiterte Fusionsversuche in jüngster Vergangenheit sprechen eine eigene Sprache. Entscheidend für diese Anwendung von Wirtschaftspsychologie, in der Coaching eine strategische Bedeutung hat, wäre das Eingeständnis, relevante Fragestellungen unter wirtschaftspsychologischen Gesichtspunkten als Investition in die Zukunft bspw. des Unternehmens zu begreifen.

ZUR PERSON: Dr. Wolf-D. Stelzner



Studium der Wirtschaftswissenschaften, Wirtschaftspsychologie, Klinische Psychologie. Anschließend Promotion. Schwerpunkte des im Wirtschaftsmanagement erfahrenen Strategie-Coachs und Politikberaters sind die Darlegung von Handlungsoptionen für Unternehmen sowie Aufstellung von Kommunikationsstrategien auf dem Hintergrund wirtschaftspolitischer Dialoge.

1989 / 1990 machte er mit seinem systemanalytischen Ansatz im Rahmen der Wiedervereinigung in relevanten politischen Kreisen auf sich aufmerksam. Mit seinen Forderungen nach einem systembedingten Paradigmenwechsel in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft durch den Einsatz neuer Arbeitsinstrumentarien legte er seinerzeit den Grundstein für die Entwicklung einer eigenständigen Wirtschaftspsychologie als Arbeitsinstrument an der Nahtstelle von Wirtschaft und Politik.

Erfahrungen im politischen Raum sammelte er u.a. als Sachverständiger im Gesundheitsausschuss des dt. Bundestages zu Fragen der Lage der Psychotherapie in Deutschland. Später wirkte er entschieden in seiner Eigenschaft als Vizepräsident der dt. Gesellschaft für sozialanalytische Forschung sowie als Vorsitzender im Berufsverband dt. Psychologen in Nordrhein Westfalen an der aktiven, politisch machbaren Durchsetzung des Psychotherapeutengesetzes mit. Ein Schwerpunkt der Grundlagen-Tätigkeit seines Institutes heute gilt den Analysen und Deutungen zu unternehmensrelevanten Fragestellungen der Bundesrepublik in Wirtschaft, Politik und Medien.