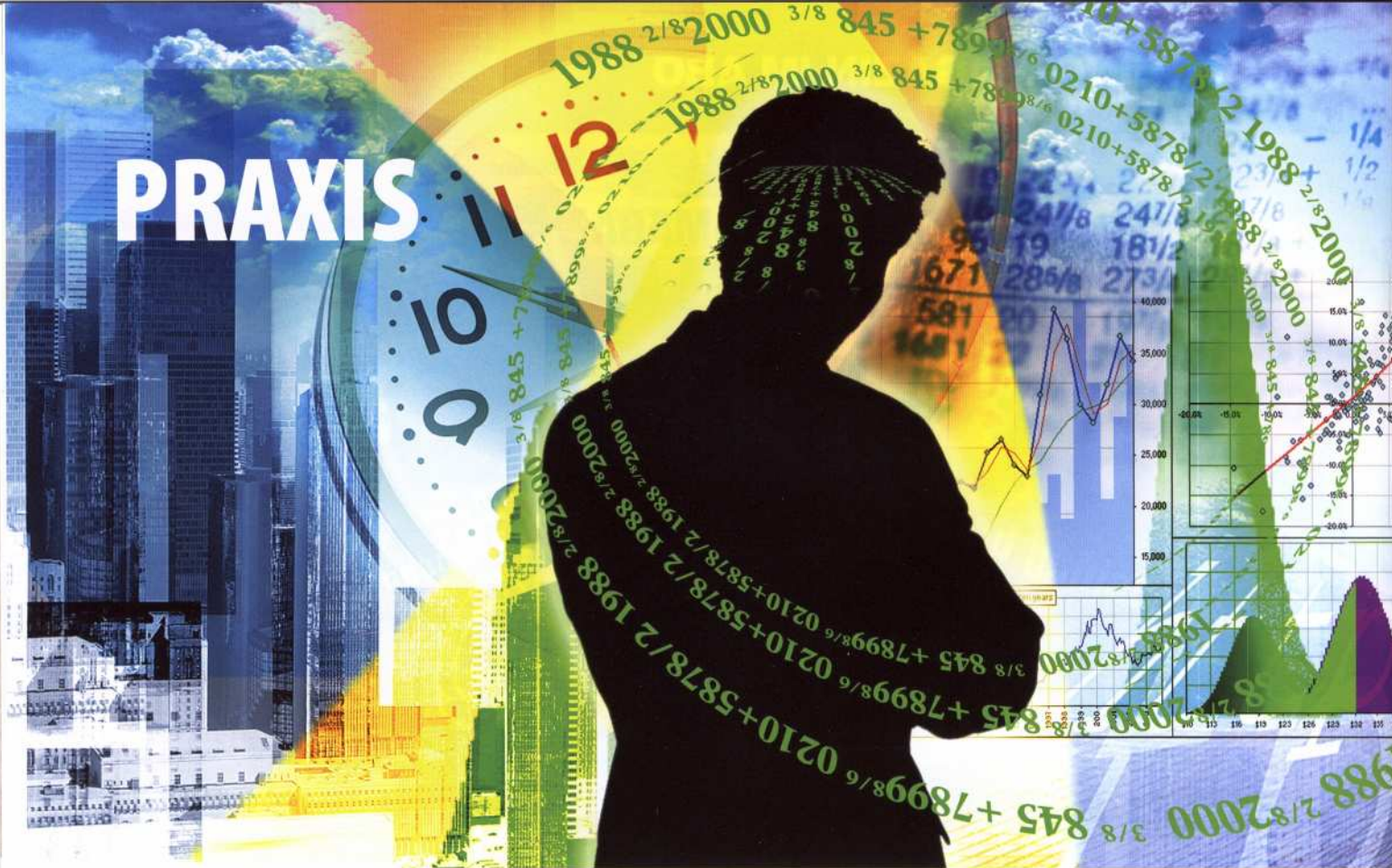


# PRAXIS



## Organisations-Coaching

Wie Coaching und Organisationsentwicklung zusammen kommen

Von Hüseyin Özdemir

In einem größeren, mittelständischen Schweizer Unternehmen mit 900 Mitarbeitenden wird ein neuer CEO eingestellt. Ein junger Mann, Mitte Dreißig. Er kommt mit neuen Ideen in die traditionsreiche, jedoch gefährdete Unternehmung. Deshalb steht nun ein umfassender Organisationsentwicklungsprozess auf der Agenda. Zur Unterstützung wird ein externer Organisations-Coach geholt. Aber kann man denn Organisationen coachen?

Beim neuen Begriff des „Organisations-Coachings“ geht es nicht darum, einen neuen Begriff in die Liste der „Unwörter“ einzureihen. Der Einsatz eines Org-Coachs ist ein effektiver Ansatz, der es Unternehmen ermöglicht, umfassende Veränderungsanliegen umzusetzen. Die Haltung, Arbeitsweise und Methodik ist mit der eines auf der Personenebene arbeitenden Coachs vergleichbar. Der Unterschied zum Einzel-Coach oder zum Berater hat wesentlich mit der Haltung, dem Blick aufs Ganze, der Arbeitsweise, der Wirkung auf das System

(Interventionsgrad) sowie der Erwartungshaltung oder den Anforderungen des Klienten zu tun.

### Warum Organisations-Coach und nicht Berater?

Im Unterschied zu einem Management-Berater ist die Haltung im Organisations-Coaching zurückhaltend. Das Prinzip ist, der gesamten Organisation zu helfen, sich selbst zu helfen, damit sie ihre Potenziale frei setzen und eine Kultur des Lernens aufbauen kann; aber nicht alles besser zu wissen als die Organisation.

Im Praxisfall, an dem die Wirkung des Organisations-Coachings erläutert werden soll, ist es dem Kunden wichtig, alle 900 Mitarbeiter in die Implementierung direkt einzubinden. In der gängigen Praxis würde ein größeres Beraterteam mit vier bis sechs Personen antreten. Die internen Potenziale im Personalbereich und in der Organisation würden nur bedingt genutzt werden.

Beim Einsatz des Org-Coachs hingegen ist es genau anders herum: Er ist auf die internen Potenziale und die Verankerung

im Unternehmen angewiesen. Er muss mit internen Kräften eng zusammenarbeiten, deren internes Wissen freisetzen und eigenes Know-how an die Internen transferieren. Zu diesem Zweck bildet er einen Kreis von internen Coaches – so genannte „Multiplikatoren“ – aus, die er in den ersten Workshops begleitet und später im Hinblick auf deren Praxiserfahrungen und Probleme coacht.

Grundvoraussetzung der erfolgreichen Arbeit als Org-Coach ist das Verständnis und die Akzeptanz seiner Rolle durch den Sponsor (hier der CEO persönlich). Falls dies nicht der Fall ist, wird die Veränderungsarbeit nicht funktionieren. Und der Druck und die innere Versuchung beim Org-Coach selbst, seine Rolle in Richtung Management-Berater zu verändern, werden sehr groß werden.

Wir beginnen also ganz klassisch mit einem *Einzel-Coaching*, nämlich dem des CEO. Dieses Coaching zieht sich kontinuierlich durch den ganzen Change-Prozess. Der CEO wird in Hinblick auf seine neue Rolle, seine strategische Zielrichtung, seine inneren Bilder und Spannungsfelder, seinen Umgang mit dem Führungsteam, seinen Führungsstil etc. gecoacht. Mit diesem Coaching geraten selbstverständlich nicht nur der CEO, seine Ziele, sein Handeln und dessen Reflexion in den Blick, sondern ebenso das gesamte Unternehmen.

### Ausweitung des Auftrags: Organisationsentwicklung

Parallel wird mit der Personalleiterin gearbeitet. Es gilt, *ein Konzept für den gesamten Change-Prozess* im Auftrag des CEO aufzubauen. Keinen Masterplan, den es umzusetzen gilt, sondern einen Change-Rahmen, der es den Mitarbeitern ermöglichen soll, sich selbst und die eigene Organisation zu verändern (s. Abbildung). Getreu dem alten Motto der Organisationsentwicklung (OE): Betroffene zu Beteiligten machen. Coaching und OE verschränken sich. Der Coach bekommt nun selbst das ganze System in das Blickfeld, beginnt, auf es einzuwirken.

Als nächstes werden Interviews mit allen Management-Teammitgliedern geführt, um die aktuelle Situation aus ihrer Sicht aufzunehmen, Handlungsfelder zu identifizieren, die Erwartungshaltung in Be-

zug auf den Prozess und den Org-Coach aufzunehmen. Eine Zusammenfassung, erste Diagnose durch ihn und dann das offene Feedback an das Management-Team und den CEO schließen sich an.

In dieser ersten gemeinsamen *Führungsklausur*, die der CEO persönlich moderiert und während der der Org-Coach auf die Teamdynamiken und den Verlauf achtet, werden die Eckpfeiler in Bezug auf Vertrauen, Rolle und Arbeitsweise sichtbar definiert. Alle schauen sehr genau, wie der Org-Coach sich nun im Beisein des CEO verhält. Ob er nun anders redet und deutet, als in den unbeobachteten Einzelgesprächen? Falls nicht, falls alles stimmig ist, ist das Fundament für den weiteren Prozess gelegt.

Das Management-Team kann durch den Org-Coach im Hinblick auf seine Führungsrolle und -effizienz als Team gecoacht werden. Dies setzt die Fähigkeit und Kompetenz des Coachs voraus, im Hinblick auf Führungsfragen arbeiten zu können. Nach dem Einzel-Coaching haben wir es hier also mit einem *Team-Coaching* zu tun. Es hilft dem Management-Team, sich über seine Rolle, die Kooperation und über sein Selbstverständnis gewahr zu werden und diese zu entwickeln. Das Team wächst in der Folge immer stärker zusammen und intensiviert seine Leistungsorientierung.

### Ausweitung des Coaching-Auftrags

Der Coach wird nun organisationsweit eingesetzt. Der Einsatz wird zum einen vom CEO vorgegeben und zum anderen den Management-Teammitgliedern und

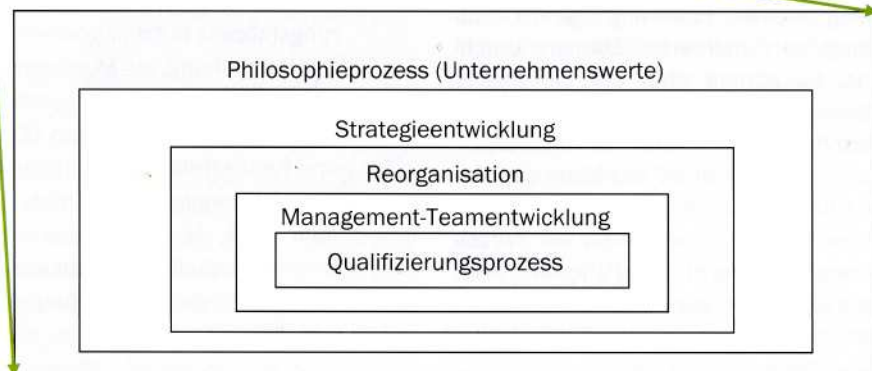
auch den Teamleitern angeboten. Wer will, kann das Coaching annehmen.

Sehr bewusst – und anfänglich skeptisch – ist den potenziellen Klienten die Nähe des Coachs zum CEO. Neben den bekannten Ängsten, die solch eine Nähe zur Macht mitbringen kann, ist es doch beim Organisations-Coaching als Erfolgsmoment zu sehen: Durch diese Nähe haben die Organisationsmitglieder eine große Chance, beim CEO (der bekanntlich weit weg, an der Spitze und einsam ist) über den Org-Coach stärkeres Gehör zu finden als sonst. Er bildet sozusagen eine *temporäre Brücke* zwischen den verschiedenen Hierarchiefunktionen.

Für diese Phase der Veränderung wird die verdeckte, nicht offen ausgesprochene *Teildelegation von Führungsaufgaben* an den Org-Coach im Sinne der Gesamtzieelerreichung in Kauf genommen. Der Erfolg des Prozesses zeigt im Nachhinein, dass diese Vorgehensweise sinnvoll ist. Informationen, die die Organisationsmitglieder im Vertrauen an den Org-Coach äußern, werden vertraulich behandelt, soweit sie sich auf persönliche Aspekte beschränken und ausdrücklich als vertraulich deklariert werden.

Andererseits geht es darum, Information zu gewinnen, insbesondere kritische Aspekte kommunizierbar zu machen und an das Leitungsteam und die gesamte Organisation zurück zu melden, die ansonsten – aufgrund der zu Beginn des Veränderungsprozesses noch wenig offenen Kommunikationskultur – unausgesprochen geblieben wären. Nur so kann Veränderung stattfinden.

## Organisations-Coaching



# P R A X I S

Damit werden „Handschellen“ vermieden und der Org-Coach bleibt in seiner Arbeit autonom. Er nimmt so in Kauf, dass er vielleicht nicht alle Informationen bekommt. Da aber nach einiger Zeit das Vertrauen wächst und sich die Gesprächspartner öffnen, weil sie ein persönliches Interesse daran haben, dass sich etwas zum Guten in der Organisation verändert, werden Vorbehalte schwinden. Der Org-Coach wird dann als Ressource genutzt werden. Im konkreten Fall zeigt sich:

- Die Teamleiter sehen im Org-Coach eine große Chance, da er für sie die direkte Brücke zum CEO darstellt. Sie nutzen ihn für ihre direkten, zum Teil kritischen Botschaften an den CEO.
- Die Beziehungsgestaltung zu den Managern im *Management-Team* ist nicht so einfach. Ein steigender Einfluss des Org-Coachs auf den CEO wird in Teilen als bedrohlich wahrgenommen. Eigene Interessen und die Selbstbeeinflussung des CEO können so schwerer verfolgt werden.

Mit der Zeit werden die Beziehungen zwischen den Organisationsmitgliedern und ihrem CEO stärker, die Brückenfunktion des Org-Coachs wird zusehends weniger gebraucht.

## Die Rolle des Organisations-Coachs

Coaching von mehreren Ebenen – geht das überhaupt? Ist das nicht ein institutionalisierter Rollenkonflikt? Etwas, das man tunlichst zu vermeiden hätte? Vielleicht sogar etwas Unethisches?

Nach meiner Erfahrung „geht“ Coaching von mehreren Ebenen durchaus. Es kommt aber auf die eigene Haltung an: Sie ist von professioneller Bescheidenheit und Vertraulichkeit geprägt. Das Ziel ist das Wohl des Gesamtunternehmens. *Was gut für die Organisation ist, ist gut für die Person – und umgekehrt.* Die Fähigkeit, allen Versuchungen zum Trotz Informationen für sich zu behalten, unterstützt diese Rolle.

Das Coaching von CEO, Managern und Teamleitern führt fortlaufend zu einem Anhäufen von „Insiderwissen“ beim Coach. Die Herausforderung besteht darin, trotz dieses wachsenden Wissens seine Arbeitsfähigkeit zu erhalten, die Themen nicht zu vermischen. Es ist andererseits auch hilfreich, Informationen wieder zu vergessen, die nicht von großer Wichtigkeit sind. Der Org-Coach muss in der Lage bleiben, einen klaren Kopf zu behalten. Es findet permanent eine Filterung und Priorisierung in seinem Kopf statt.

Diese Informationen und die inneren Bilder, die der Org-Coach in sich entstehen lässt, sind allerdings auch wichtige Ressourcen für den Prozess. Die Klienten spüren und wissen, dass der Org-Coach über Wissen verfügt. Sie achten sehr genau darauf, wann er wie reagiert. Den Reim darauf müssen sie sich aber selbst machen. Es findet in Folge ein persönliches Wachstum über die Auseinandersetzung mit diesem Thema statt und die Kommunikation wird offener. Bis es dann zu Augenblicken kommt, in denen die Konflikte deutlich und transparent werden und die nun eine Entscheidung verlangen – beispielsweise über Gehen oder Bleiben oder sonstige Veränderungen.

Wenn ein Klient zum Beispiel daran denkt, das Unternehmen zu verlassen,

so muss das keine Katastrophe sein, die der Coach verhindern muss. Denn es kann dies auch durchaus im Sinne des Unternehmens sein. Was hilft es, wenn der Mitarbeiter, die Führungskraft definitiv weg will (oder sollte), da er keine Energien und Motivation mehr verspürt, für den Chef und für die Firma zu arbeiten, ihn halten zu wollen? In dieser Situation kann der Coach

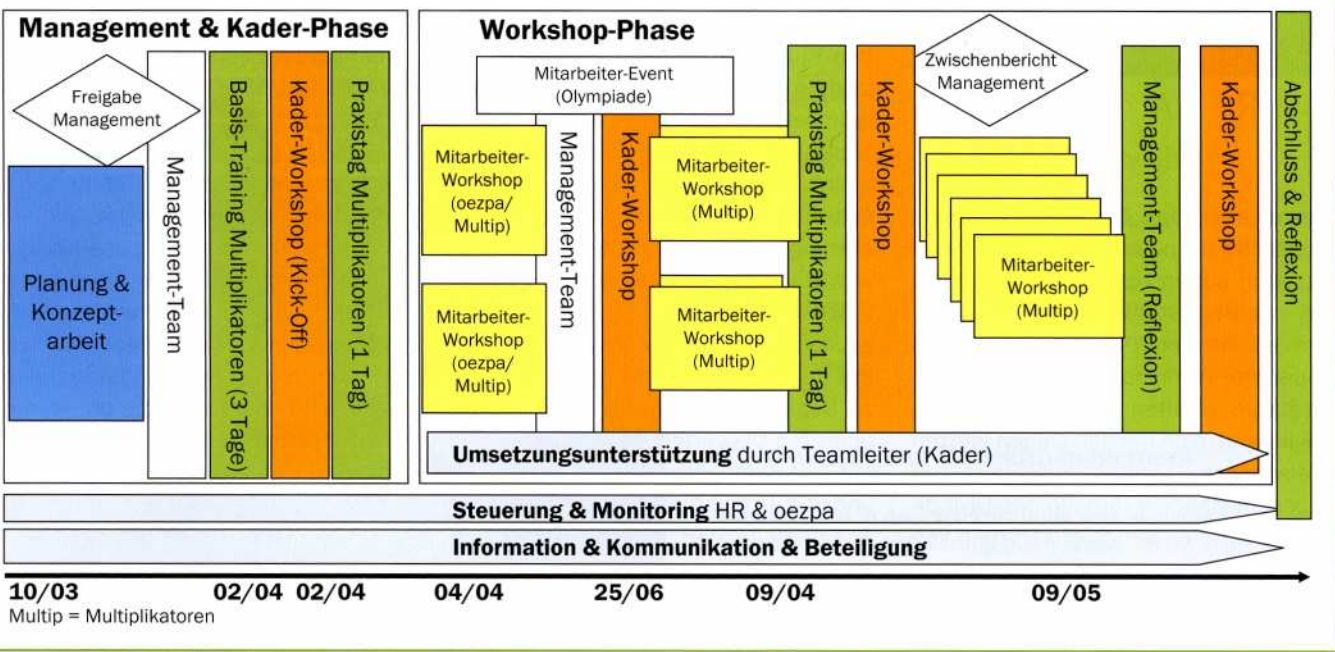
- mit dem Klienten an möglichen Ausstiegsszenarien arbeiten; ideal wäre, wenn der Klient sein Anliegen nach dem Coaching dem Chef gegenüber offen legt und die Ausstiegsschritte gemeinsam festgelegt werden;
- mit dem CEO wiederum daran arbeiten, was dieser Ausstieg eines Managers bedeutet und wie er selbst mit der Situation zurecht kommt, welche Botschaft darin auch in Bezug auf seinen Führungsstil enthalten sein mag.

Dass es Hoffnungen und „Beauftragungen“ des Org-Coachs durch die Mitarbeiter in Richtung CEO gibt, wird vom Org-Coach auch in den Feedback-Runden mit dem CEO offen gemacht: „Was ich von den Kollegen hier aufgenommen habe“ oder „Signale, die ich erhalten habe“. Stück für Stück werden in diesen Dialogrunden die „heißen Kartoffeln“ vom Org-Coach hervor geholt. In schwierigen Prozessen wollen die Absender der Informationen in der Re-

## Anforderungen an einen Organisations-Coach

Die Anforderungen an einen Organisations-Coach sind höher als an einen Einzel-Coach, der in einem überschaubaren Setting in einer 1:1-Beziehung arbeitet. Ein Org-Coach muss folgende Anforderungen erfüllen:

- Arbeit auf hohem Komplexitätsniveau (Viele Organisationseinheiten, Führungskräfte und Mitarbeiter sind beteiligt).
- Den Blick auf das Gesamtunternehmen richten und halten können (Desen Wohl gibt Orientierung. Alle Handlungen und Konflikte müssen darauf bezogen werden).
- Höchste Ausdauerfähigkeit (Angriffe und Projektionen seitens des Klientensystems müssen ausgehalten, reflektiert und damit für den Veränderungsprozess nutzbar gemacht werden können).
- Der Versuchung, als Management-Berater aktiviert zu werden, und damit „Lösungen“ anbieten zu müssen, widerstehen zu können.
- Diagnostische Fähigkeiten (Erspüren und Beobachten von Handlungs- und Konfliktfeldern auf Organisationsebene).
- Vertraulichkeitswahrung trotz großer Nähe zum Top-Management und dem Druck, der sich daraus ergibt.
- Sich heraushalten können aus interessengeleiteten (politischen) Auseinandersetzungen der Führungskräfte; nicht Partei ergreifen, sondern Advokat aller sein.



gel anonym bleiben. Sobald ein schwieriges Thema behandelt worden ist, richten sich die Blicke erwartungsvoll auf den Org-Coach, damit er das nächste Thema auspackt. Stück für Stück wächst so das Vertrauen. Bald erfolgt ein Übergang zur freien Aussprache mit dem CEO. Der Org-Coach kann nun in eine mehr beobachtende Rolle gehen.

### Die Vertraulichkeit im Coaching

Der Umgang mit der Vertraulichkeit im Org-Coaching unterscheidet sich von dem im persönlichen Coaching gravierend: Je vertraulicher das Besprochene, desto *ineffizienter* ist die Arbeit des Org-Coachs. Deshalb versucht der Org-Coach von vornherein, eine Atmosphäre der Offenheit und ehrlichen Auseinandersetzung zu praktizieren. Eine grundsätzliche Möglichkeit besteht darin, dem Klienten zu Beginn zu sagen, dass er nichts kundtun soll, was der Org-Coach im Kontext des Prozesses nicht nutzen darf. Eine andere Möglichkeit besteht darin, zu vereinbaren, was im Raum bleiben muss und was unbedingt öffentlich genutzt werden soll.

Zu viel Vertraulichkeit schadet also hier dem Prozess! Die absolute Vertraulichkeitskontraktierung – wie sie im personalen Coaching üblich ist – führt das Organisations-Coaching ad absurdum. Es sei denn, es handelt sich um persönliche Einzel-Coachings in diesem Prozess, die eine Vertraulichkeitsvereinbarung voraussetzen.

Eine große Gefahr besteht allerdings darin, dass der Org-Coach zum „Allwissenenden“ mutiert. Sein Wissen könnte er für eigene Interessen (z.B.: Auftragsverlängerung) ausnutzen oder er könnte intrigieren (über andere in der Organisation schlecht reden).

Bei all dem hilft ihm, dass er sich selbst coachen lässt. Der persönliche Coach des Org-Coachs sollte selbst einen Organisations-Coaching-Hintergrund besitzen, damit er in der Lage ist, die Herausforderungen eines Org-Coachs zu verstehen und ihn optimal zu coachen.

### Coaching des Philosophieprozesses

Zurück zum Change-Prozess: Als Start der Entwicklung einer Unternehmensphilosophie werden in einer weiteren Klausur des Management-Teams die sieben neuen Unternehmenswerte erarbeitet (z.B.: „Wir übertreffen die Erwartungen unserer Kunden und begeistern sie.“, „Wir gehen fair und respektvoll miteinander um“). Diese neuen Werte sollten nun ins tägliche Unternehmensleben gebracht und an alle vermittelt werden.

Es ist zunächst ein Top-Down-Verfahren. Der neue CEO und das Management-Team wollen die zukünftigen Werte – und damit die neue Unternehmenskultur – selbst bestimmen. Im Anschluss soll nun diese Philosophie systematisch implementiert werden. Aber man weiß auch, das geht nicht im „Überstülperverfahren“. Es geht nur unter aktivem Einbezug aller Mitarbeiter.

Die neuen Unternehmenswerte müssen, so die Erkenntnis, erlebbar gemacht und reflektiert werden. Es wird daher überlegt, wie die Erkenntnisse in die Abteilungen übertragen werden können, so dass man dort erkennen kann, wie jeder persönlich beitragen kann. Insgesamt soll erreicht werden, dass dieser Prozess über die Mitarbeiter-Workshops hinaus Wirkung zeigt.

Zielgruppe der Maßnahme sind die Unternehmenszentrale und die zwölf Geschäftsstellen mit Handwerkern und Lagermitarbeitern, insgesamt über 400 Mitarbeiter. Das Management und die Teamleiter („Kader“) wollen dazu in einem ersten Schritt (im Kader-Workshop) diesen Prozess vorbereiten und selbst durchleben.

Ein *Multiplikatorenteam* von fünf Kadermitarbeitern soll für die Begleitung dieses Mental-Change-Prozesses qualifiziert und eingesetzt werden. Diese „internen Coachs“ werden in einem dreitägigen Workshop-Seminar geschult, denn sie haben keine einfache Aufgabe. Neben ihrer fachlichen Arbeit sollen sie zusätzlich den Werte-Umsetzungsprozess unterstützen. In einem Follow-Up-Tag werden sie in ihrer Rollenwahrnehmung gecoacht.

In der Workshop-Phase werden allen Mitarbeitern die Werte nahe gebracht. Sie erhalten die Gelegenheit, diese Werte auf ihre Praxis zu beziehen und Verantwortung für die Implementierung zu

# P R A X I S

übernehmen. Das Ziel ist es, dass die Mitarbeiter die neuen Werte nach innen und nach außen zum Kunden natürlich und mit Begeisterung leben. So kommen etliche durch die Multiplikatoren moderierte Workshop-Tage zusammen. Zusätzlich erhalten die Mitarbeiter die Möglichkeit, sich mit den sieben Werten spielerisch und sportlich auseinander zu setzen: In einer „Unternehmens-Olympiade“. Je Unternehmenswert werden verschiedene Parcours und Gruppenspiele angeboten.

Der CEO und das Management-Team treffen sich anschließend in einer Managementklausur und machen nach einer eingehenden Diagnose des bisherigen Prozesses die Feststellung, die Weichen gut gestellt zu haben. Der Großteil des Unternehmens hat das Thema verstanden, nicht zuletzt über die Methode. Das Ziel müsse sein, dass die Mitarbeiter alle zwei Jahre einen Philosophieprozess durchlaufen, damit eine nachhaltige Beschäftigung mit der Unternehmenskultur stattfindet und neue Mitarbeiter in diesen Prozess kontinuierlich einbezogen werden können.

Es schließt sich ein Strategieentwicklungs- und ein radikaler Reorganisationsprozess an. In dieser Phase wird die Firma geradezu auf den Kopf gestellt. Die massive Trennung des Unternehmens in Marketing, Verkauf, Logistik und Administration einerseits und einen, mit mehr als der Hälfte der Mitarbeiter sehr starken Service-Bereich wird aufgelöst. Es werden vier Regionen mit jeweils Marketing, Verkauf und Service aufgebaut.

## Resümee

Etliche Monate sind nach Abschluss dieses Change-Projekts nun schon vergangen. Der CEO hat das Unternehmen, eine Konzerntochter, nach Beendigung des Strategieentwicklungsprozesses verlassen. Der organisationale Veränderungsprozess aber geht weiter. Die tragenden Säulen sind mittlerweile die Teamleiter (Kader). Sie verweilen in der Regel lange im Unternehmen und sind sehr nah am

operativen Geschehen angesiedelt. Sie sind es, die die Mitarbeiter vor Ort und in den Kundenprozessen führen. Deshalb sind sie die Garanten dafür, dass die Wertumsetzung ihre Nachhaltigkeit behält. Wenn ich heute über das Projekt und meine Rolle als Org-Coach reflektiere, fällt mir als erstes auf, dass meine Beziehung zum CEO sehr intensiv und stabil war. Nur so konnte dieser umfassende Prozess über einen längeren Zeitraum gecoacht werden. Die Zusammenarbeit mit der Personalleiterin gestaltete sich zu Beginn schwierig, da mein Einstieg über den CEO erfolgte. Dies machte es mir fast unmöglich, ihr volles Vertrauen und die Unterstützung zu bekommen. Andererseits darf ich auch vermuten, dass der CEO mich für einen „Stellvertreterkrieg“ benutzt hat. Es war nicht immer einfach, einen klaren Kopf zu behalten und die Interessenslage der Personalleiterin ohne inneren Widerstand zu akzeptieren.

Weiterhin war die große Nähe zum CEO ein schwieriges Feld. Eine bessere Balance des Coachs und eine stärkere Konfrontation des CEO wäre für den Prozess und für meine Akzeptanz durch die Manager besser gewesen. Durch das symbiotische Verhältnis war ich, wie die Manager auch, in den Bann geraten.

Gleichwohl denke ich, dass meine „Loyalität“ zu meiner nachhaltigen Akzeptanz seitens des CEO geführt hat. Ansonsten wäre diese lange und umfassende Arbeit als Org-Coach nicht möglich gewesen. In

dem Augenblick, wo der CEO festgestellt hätte, dass er den Org-Coach gar nicht mehr steuern kann, hätte er ihn vor die Tür gesetzt. So ist das nun mal mit der Macht.

Es liegt eine deutliche Gefahr für das Unternehmen darin, wenn ein CEO „sein“ Team formt und diese Personen auf sich und auf seine Strategie einschwört. Nach seinem Ausstieg konnte sich sein Nachfolger gerade mal sechs Monate halten, bevor er gehen musste. Heute sind über die Hälfte der Management-Teammitglieder nicht mehr im Hause.

## Zum Schluss

In den letzten 20 Jahren habe ich mich als interner und externer Berater eher mit großen, komplexen Veränderungsprozessen befasst. Die Rolle des Org-Coachs (s. Kasten) war in diesen Prozessen immer vorhanden und von großem Nutzen für die Klienten.

So haben wir mit zwei Org-Coachs eine komplette Unternehmensfusion begleitet, indem wir die beiden Geschäftsführer in ihrer Integrationsaufgabe gecoacht haben. Unser Blick war hierbei immer die Gesamtorganisation und die erfolgreiche Fusion. Es hat sehr gut geklappt. Die neue Firma konnte zum gewünschten Zeitpunkt starten, Fluktuation von Führungskräften und Know-how-Trägern wurde vermieden, Zufriedenheit der Mitarbeiter auf hohem Niveau gehalten und das wirtschaftliche Ergebnis sichergestellt. ■

### Der Autor

Hüseyin Özdemir ist Gründer und Geschäftsführer der oezpa Managementberatung für strategische Organisations- und Personalentwicklung GmbH in Erftstadt-Liblar (bei Köln). Sein Tätigkeitsschwerpunkt liegt in der Veränderungs- und Entwicklungsberatung von Organisationen, Teams und Personen, in der Beratung von Strategieumsetzung, Fusions- sowie in der Projektmanagementberatung. Er hat auch langjährige Beratungserfahrung in China, Polen und in der Türkei. Zudem wirkt er im Aufbau, der Weiterentwicklung und der Praxisanwendung von Group-Relations-Konferenzen (Tavistock Ansatz) im In- und Ausland mit. Er ist Diplom-Ökonom und Senior-Coach (DBVC).

[www.oezpa.de](http://www.oezpa.de)



Foto: oezpa GmbH