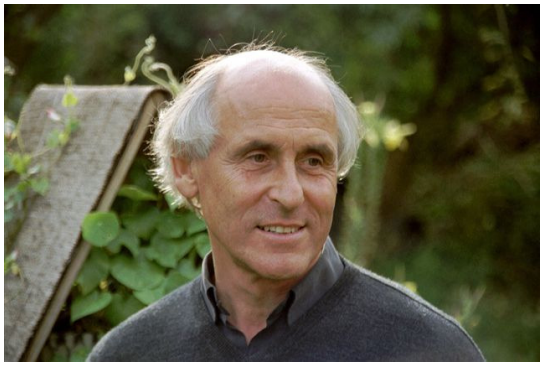
Coaching in Unternehmen –
mehr als die unendliche Vermehrung der 4-Augen-Gespräche

Interview mit Dr. Bernd Schmid vom Institut für systemische Beratung, Wiesloch www.isb-w.de
geführt von Helmut Schäfer, unternehmensinterner Coach (helmut.schaefer@helvetia.de)



Schäfer: Zu meiner Person: ich bin seit 20 Jahren Personalentwickler und Trainer für Führung, Kommunikation und Teamentwicklung in der Helvetia Versicherung und habe vor 12 Jahren unternehmensinternes Coaching als ergänzendes und alternatives PE-Instrument eingeführt und praktiziere es auch. Wir haben uns entschieden: Führungskräfte sollen nicht coachen. Führungskräfte sollen führen, Coaches sollen coachen. Was sagen Sie?

Dr. Schmid: Führung ist eine Führungsbeziehung, Coaching ist eine Beratungsbeziehung. Hierin liegen zwei wesentliche Unterschiede: 1. Der Coach ist normalerweise nicht für Fortschritt und Leistung seines Kunden mitverantwortlich, was bei der Führungskraft ja eindeutig der Fall ist. Der Coach ist für seine gute Beratungs-Leistung verantwortlich, nicht für das Ergebnis. 2. Der Klient autorisiert. Sobald die Autorisierung entzogen wird, ist die Beratungsbeziehung beendet. Eine hierarchische Führungsbeziehung hingegen ist eine institutionelle Verantwortlichkeit, die eben nicht situativ vereinbart werden kann. Sie wird durch den Arbeitsvertrag und die Stellenbeschreibung begründet.
Allerdings gibt es auch weniger formelle Führungsbeziehungen, z.B. kollegiale Führung in Arbeitsgruppen, die der Beratungsbeziehung näher stehen. Sie werden durch Kontrakt begründet und aufrechterhalten.

Schäfer: „Meine“ Führungskräfte tun sich schon schwer, sich über die jeweiligen Verantwortlichkeiten klar zu werden, bzw. das, was durch Kontrakt begründet werden kann zu vereinbaren. Auch Astrid Schreyögg sieht in der coachenden Führungskraft zwar eine besondere Führungshaltung, mag diesen Führungsstil aber nicht wirklich als Coaching bezeichnen: es fehle ihm aus ihrer Sicht das Prinzip der Freiwilligkeit, Unabhängigkeit und Gleichwertigkeit der Dialogpartner.

Dr. Schmid: Ja, und Berater sind hier auch nicht immer klar. Die Verantwortlichkeiten von Führung und Coaching werden manchmal geradezu verdreht. Die Führungskraft möchte gerne beraten und der Berater gerät zunehmend in Führungsfunktionen. Hier handelt es sich um eine Verschiebung von Verantwortlichkeiten, die wir dysfunktionale Symbiosen nennen. Verantwortungen werden verschoben, bzw. die Folgeprobleme, wenn Verantwortungen nicht geklärt und wahrgenommen werden.

Schäfer: Wenn von Coaching gesprochen wird, sind also Berater gemeint.

Dr. Schmid: Ja, doch gibt es auch einen weiteren Betrachtungsrahmen, wenn Coaching für bestimmte Kompetenzen oder die Qualität von Beziehungen oder Prozessen steht.
Mit Coaching ist dann in erster Linie eine Expertise oder Qualität gemeint, die in vielen professionellen Rollen oder Beziehungen gelebt werden kann. Wenn von der Führungskraft als Coach besprochen wird, ist das gemeint.
Der Professionelle verfügt dann über eine gewisse Expertise bezogen auf den Menschen einmal in seiner Profession und auf seinem beruflichen Lebensweg, anderseits bezogen auf seine Funktion und Rollen in seiner Organisation. Mit Expertise meine ich Konzepte, Vorgehensweisen, Methoden, wie ich mit meiner Professionalität, mit meiner Rolle, mit meiner Funktion umgehe, wie ich Ideen entwickle, wie ich diese in mein Organisationsfeld einbringe, wie ich meine Ideen an andere Steuerungsbelange, an andere Funktionen und Berufsrollen in meiner Organisation anschließe, wie ich mich in meiner Professionalität mit anderen Professionen vernetze. Ich sage immer: das Vier-Augen-Gespräch im Coaching ist ein spezifisches Beratungs-Setting. Es kann nicht die Zukunft von Coaching sein, dass man eine unendliche Vermehrung von Vier-Augen-Gesprächen mit Externen oder auch mit hervorgehobenen Internen stattfinden lässt. Wäre es nicht hilfreicher, wenn das, was mit Coaching als Expertise und Qualität gemeint ist, in die Organisations – und Professionskultur, in den alltäglichen Umgang miteinander Eingang finden könnte? Ich bin der Meinung, dass wir langfristig die Lern – und Kommunikationsformen, die uns am Coaching so gut gefallen, als eines der wesentlichen Gütekriterien in den meisten Kooperationsprozessen brauchen.

Schäfer: Wird man Coaching immer mehr integrieren in Projektmanagement, Teamarbeit, Teamentwicklung, Besprechungen, Arbeitssitzungen als Gesprächsform und Interventionsset?

Dr. Schmid: Wenn heute qualifizierte Leute zusammenarbeiten, gibt es immer seltener vordefinierte Rollen, Verantwortlichkeiten und Abläufe. Man fragt immer häufiger: was ist definiert? Oft sind die Leute ja nicht mal mehr aus einem Unternehmen, sondern in einem so genannten Value Network. Es gibt ja noch nicht mal eine formalisierte Struktur zwischen den Menschen über formale Rollen. Die Menschen müssen immer häufiger in der Lage sein, mit anderen Menschen zusammen zu klären wer sie sind, was sie sind, wo sie sind und wie sie zusammenarbeiten könnten. Und das ist Flexibilität, für die man viele im Coaching vertretene Kompetenzen braucht.

Schäfer: Rollen werden flexibler. Die typischen Rollen Führungskraft, Projektleiter, Projektmitarbeiter, Moderator verwischen sich zusehends?

Dr. Schmid: Die klassischen Rollen sind sinnvolle Arbeitsfiguren, die ihre Geschichte haben. Man hat damit Erfahrungen gemacht hat; man weiß, was geht und was nicht geht. Man kennt die komplementären Rollen und ihr Zusammenspiel. Sowie man bspw. im Kindertheater weiß: wenn´s ein Kasperle gibt, muss es auch eine Großmutter und ein Krokodil geben und von jedem können bestimmte Beiträge erwartet werden. Das erleichtert den professionellen Umgang miteinander durch viele bekannte und bewährte Muster. Dort, wo das passt sollte man das beibehalten. Doch muss immer öfter erst geklärt werden, ob dies die richtigen Rollen sind. Und wenn nicht, muss man neue machen. Dazu braucht man das was wir Meta-Professionalität nennen.

Schäfer. Und das ist ein Aushandlungsprozess, der Flexibilität erfordert?

Dr. Schmid: Ja, Flexibilität und Bewusstheit. In vielen Unternehmen und Kulturen sind ja ganz unterschiedliche Vorstellungen vorhanden, auf welchen Ebenen man überhaupt aushandelt, wie man miteinander arbeiten könnte und welche Kooperationsprozesse notwendig sind. In unseren Ausbildungen üben wir Flexibilität und Bewusstheit z.B. mit Beratermarkt-Übungen: A bringt ein

Anliegen; B, C, und D machen ihm ein Angebot, wie sie sein Anliegen sehen, und was sie tun würden. A wählt ein Angebot von den Dreien und dieser bekommt den Zuschlag. Er darf dann gemäß seinem Angebot beraten, und die beiden anderen wechseln in die Rollen der Supervisoren. Komplexer wird es, wenn wir Beraterteams bilden, die einem Vorstand ein Angebot unterbreiten und danach in verteilten, aber zusammenpassenden Rollen arbeitet, wenn es den Auftrag bekommt. Jeder lernt, sich schnell in wechselnde Rollen hineinzufinden und in ihnen agieren. Er lernt auch dies passend zum Auftrag, zu den eigenen Stärken und zu einer Teamkonstellation zu tun.

Schäfer: Coaching bringt generell die Kompetenz, Kooperationsprozesse zu initiieren, zu fördern, zu unterstützen, zu intensivieren. Welche Rolle spielt die Psychologie dabei?

Dr. Schmid: Für mich ist der Coach Experte für menschliche Selbststeuerung, bezogen auf Mensch und Beruf (Professions-Coaching) sowie Mensch und Organisation (Organisations-Coaching). Selbststeuerung muss alle in der Organisation wichtigen Dimensionen berücksichtigen. Dazu gehören auch bspw. kaufmännische Aspekte. Die Dominanz einer Teilperspektive würde den vielfältigen Fachwirklichkeiten der Professionswelt nicht gerecht werden. Dominanzen von Teilperspektiven können im Coaching keinen Platz haben, sondern alle Fachdisziplinen müssen sich einer Integration in eine Gesamtleistung Coaching unterordnen. Coaches sind 10-Kämpfer und auf die Gesamtwertung kommt es am Ende an. Dass jede Teildisziplin eigene Spitzenleistungen vorzuweisen hat und zeitweise Vorrang haben kann, ist willkommen. Doch kommt es im Coaching letztlich auf koordinierte Optimierung und Integration an.

Psychologie spielt implizit immer eine wichtige Rolle, Inwieweit sie Inhalt sein sollte, ist eine andere Frage. Z.B. sollte man klären inwieweit man Rollen seelisch annehmen und ausfüllen kann. Wenn ich sie nur formal ausfülle entsteht keine Kraft. Nur wenn sich viele auch hintergründige Kompetenzen meiner Person in der Rolle versammeln, entsteht ein vielschichtiger und lebendiger Prozess. Inwieweit Psychologie Inhalt von Coachings oder Coaching-Weiterbildungen sein sollte, ist eine andere Frage.

Schäfer: Welche Abgrenzungen gibt es zwischen Coaching und anderen unternehmerischen Funktionen wie Führung, Projektleitung, Moderation?

Dr. Schmid: Besonders Verbände beschäftigen gerne mit generellen Abgrenzungsdebatten: „Was darf ein Berater im Unterschied zu einem Trainer, Moderator, Psychotherapeut, Supervisor, Organisationsentwickler usw.? – Was darf ein Berater nicht?“ Dabei ist nicht sonderlich viel Erhellendes herausgekommen. Abgrenzung darf nicht zu wörtlich genommen werden, weil dann notwendigerweise überlappende Kompetenzen und Zuständigkeiten starr verteilt werden müssen. Es gibt Abgrenzungen i. S. von Wahlen des einen oder anderen Schwerpunktes, der Herausbildung einer Kernkompetenz, damit man sich nicht verirrt und erkennbar ist. Doch sind Abgrenzungen situativ vorzunehmen und Übergänge eher fließend zu gestalten.

Wichtig ist auch nicht nur, was man selbst, sondern auch was andere auseinander halten können. Ein Beispiel: Ich habe früher gelegentlich in ein und demselben Unternehmen Führungskräfte gecoacht, Teamentwicklung angeleitet, fachlich beraten, Gutachten geschrieben usw.. Ich konnte das alles gut auseinander halten, doch reagierten im Umfeld manche eher irritiert.
Man muss auch aufpassen, dass es wegen Angst vor undurchsichtiger Machtfülle nicht zu Widerstand bis hin zum Sturz des Beraters kommt. Ich nenne das Rasputin-Effekt.

Schäfer: Sollte man sich als Coach von Macht fernhalten?

Dr. Schmid: das hängt davon ab, welche Art von Macht gemeint ist. Ich unterscheide drei Arten von Macht. Da gibt es die Macht, die Sie durch Ihre Fähigkeit Prozesse zu konzipieren und umzusetzen erlangen; diese nennen wir die Schöpfer-Macht. Andere lassen sich beeinflussen, weil sie merken, dass was vorangeht. Sie unterscheidet sich von der Hoheitsmacht, die jeder Funktionsträger automatisch durch die Organisation zur Verfügung gestellt bekommt. Beides unterscheidet sich von Sinn-Macht. Sie beruht auf der Gabe, Sinn zu finden und zu stiften. Andere orientieren sich daran, weil ihre Sehnsüchte und Sinnbedürfnisse berührt werden. Eine Entwicklung im unternehmensinternen Coaching wäre es, wenn Schöpfermacht zunimmt und Sinn-Macht daraus erwächst.

Schäfer: Wenn ein Coach zu einem Unternehmensthema eine gute Idee hat, wie in einem Zeitrahmen mit spezifischen Ressourcen ein Thema zu bearbeiten ist, also Schöpfer-Macht nimmt, widerspricht dieses nicht der Verpflichtung, sich jeglicher Problemlösungen zu enthalten, sondern lediglich den Rahmen für den Klienten herzustellen, damit dieser selbst auf neue Lösungen kommt?

Dr. Schmid: Das war nie meine Meinung. Ich halte dies für eine Ideologie, einen Abkömmling der klientenzentrierten Ansätze aus den 70er und 80er Jahre. Es gibt Situationen, in denen das die richtige Haltung ist. Keine Frage. Z.B. wenn der Coachee kompetent ist, im Prinzip seinen Job zu erfüllen und jemanden zum reflektieren braucht, dann ist das völlig in Ordnung. Nur viele Coachees haben Gestaltungsaufgaben, für die sie nicht ausgestattet sind, haben die Orientierung verloren oder sind in Bedrängnisse geraten, die sie nicht verstehen und für die sie keine Auswege sehen. Hier sollte der Coach urteilskompetent sein und selbst angemessene Lösungsvorstellungen entwickeln können. Man kann dem Coachee also durchaus Lösungen anbieten, wenn er dadurch seiner Verantwortung besser gerecht werden und eigene Kompetenzen stärken kann. Unpassender Nachhilfementalität und Übergriffen soll damit natürlich nicht das Wort geredet werden.

Schäfer: Sie betonen immer wieder, dass Coaching Organisationskultur beeinflussen kann und soll. Passt das wirklich schon in die Landschaft?

Dr. Schmid: Aus der Perspektive unseres Instituts für systemische Beratung ja. Allerdings gibt es Unternehmen, die mit den von uns vertretenen Werten wenig am Hut haben. Mit diesen haben wir aber auch nicht zu tun. Wir achten darauf, die Professionellen in ihren persönlichen Belangen zu berühren, aber auch ihre Kompetenz und Verantwortung gegenüber der Organisation im Umgang mit Leistung und den Menschen dort zu stärken.
Wir beobachten auch, dass es für den Einzelnen leichter wird, Coaching-Kultur in ihre Organisationen einzubringen, wenn sie sich mit anderen entsprechend orientierten und ausgebildeten vernetzen. Vielen Organisationen ist das willkommen, anderen ist das zunächst fremd. Hier entsteht eine Spannung, die meist produktiv genutzt werden kann. Manchmal ist die Kluft zu groß und die Professionellen wechseln woanders hin.

Schäfer: Ich habe hierzu ein Beispiel aus meiner Praxis. Eine Führungskraft fühlte sich so stark überfordert, dass er im Konflikt stand im Unternehmen zu bleiben oder wegzugehen. Er kam zu mir und wollte eine Entscheidung. Mithilfe meiner Arbeit hat mein Unternehmen diesen Mitarbeiter verloren. Er ist gegangen.

Dr. Schmid: Moment. Ja, Coaching ist Reparaturset für alle Fälle. Es könnte sein, dass diese Führungskraft der Organisation ohnehin verloren gegangen wäre, vielleicht noch auf eine ungute Weise? Meist machen Menschen, die Coachingkompetenzen erwerben, gute Erfahrungen und andere merken oft schneller als sie selbst, dass sich was positives tut. Dann tun sich Möglichkeiten auf, die gut zur eigenen Entwicklung passen.
Dann kommt es auch zu dem, was Sie Herr Schäfer mit Stolz und Freude erzählen: Man gelangt in eine Vertrauensposition bei Anderen. Das ist schön, weil es ein angenehmes menschliches Erleben ist. Wenn dies Schlüsselfiguren sind wie z.B. Mitglieder der

Geschäftsleitung, dient es besonders dem eigenen Ansehen im Unternehmen und der möglichen Einflussnahme.

Schäfer: Dennoch, das Konfliktpotenzial Unternehmensinteressen gegen einzelne Coachingergebnisse ist systembedingt gegeben. Wie sehen Sie das?

Dr. Schmid: Ich erlebe selten Konflikte. Wir achten auf saubere Vereinbarungen. In ihrem Beispiel wird vereinbart, einerseits alle Möglichkeiten Ihren Coachee im Unternehmen zu halten, sorgsam durchzugehen und das Beste, was zur Verfügung steht, auszuloten. Andererseits dürfen Alternativen durchgegangen werden, sodass er eine gute Entscheidung treffen kann. Oder sagt Ihr Personalmanagement „wir wollen nicht, dass Ihr Coachee die Alternativen checkt?“

Schäfer: Nein, natürlich nicht.

Dr. Schmid: Wenn das Personalmanagement sicherstellen möchte, dass der Cochee auf jeden Fall im Unternehmen bleibt, ist das eine mögliche Strategie. Aber es ist nicht Aufgabe des Coachs.

Schäfer: Würde ein externer Coach hier vielleicht unbefangener agieren können?

Dr. Schmid: Auch hier sehe ich keinen wirklichen Unterschied. Die meisten Unterschiede treten auch zwischen verschiedenen externen Coaches oder verschiedener Stufen von internen Coaches gleichermaßen auf. Schauen wir in ein größeres Unternehmen und fragen, wann fängt extern an? Wenn der Coach nicht in der eigenen Abteilung ist, also in der Nachbarabteilung? Oder im Nachbarressort? Ist er extern, wenn er einen sauberen Kontrakt nach dem er sich – bezogen auf dieses Coaching – neutral geben darf? Der Interne hat eine Kontextkompetenz, er kennt das Unternehmen. Man muss nicht immer gleich fürchten, dass ein Interner automatisch in Interessenskonflikte gerät. Alle an Coachingprozessen Beteiligten sollten ohnehin ihre Interessen klären. Selbst wenn mir jemand relativ nahe ist, kann trotzdem ein Freiraum hergestellt werden. Man muss wissen, worauf es ankommt und spezielle Vereinbarungen schließen mit den Personen, die kontraktfähig sind. Und im übrigen: völlig, völlig frei sind keine Räume. Das wäre eine Illusion – auch die Externen sind nicht frei von Interessenskonflikten.

Schäfer: Ich habe meine Methode des PerspektivenWechsels. Der Coachee versetzt sich in die verschiedenen Wahrnehmumgspositionen (Ich – Du – Meta), besonders wenn es um Konflikte geht, sodass schon im Ansatz eine „Klüngelei“ meinerseits verhindert wird. Eine weitere Frage Herr Dr.Schmid: Mir fällt auf, dass noch wenige Personalentwickler sich zutrauen, unternehmensinterenes Coaching selbst zu praktizieren. Woran liegt das?

Dr. Schmid: Vielleicht können sie dann nicht genug im Coaching-Bereich oder sind sich ihres Könnens noch zu unsicher. Viele Kompetenzen im Coaching brauchen sie ohnehin auch als Personalentwickler. Vielleicht sind sie nur mit der speziellen Coach-Rolle nicht vertraut. Wenn man nicht hinreichend sicher ist, sollte man sich entsprechend qualifizieren. Außerdem ist es keine Schande, etwas nicht zu können. Es ist nur eine Schande, andere bewusst zu täuschen. Inwieweit es überhaupt sinnvoll ist, dass Personalentwickler als Coaches agieren, muss erst geklärt werden.

Schäfer: Um noch einmal auf die Zukunft des Coachings im Unternehmen zurückzukommen: Wenn Sie sagen, dass man Coaching überall im Unternehmen gebrauchen kann, worauf muss man dann besonders achten?

Dr. Schmid: Ich meine damit Coachingkompetenzen und –qualitäten, nicht unbedingt Coaching als Beratung. Wenn man Coaching als Beratungsformat einsetzt, sollte man z.B. darauf achten, dass hierdurch nicht unreflektiert Bypasslösungen entstehen. Ähnliches haben wir

früher im Projektmanagement erlebt: Arbeitsvorhaben wurden zu Projekten erklärt und Leute, die bisher Sachbearbeiter oder Koordinatoren von Arbeitsprozessen waren, wurden zu Projektleitern befördert und massenhaft geschult. Eines Tages merkte man, dass erstens die meisten Projekte den Namen nicht verdienten und zweitens Projekte meist keine Entwicklungsarbeit bei der Reintegration in die Arbeitspraxis lieferten. Beim genaueren Hinsehen hat man die Auseinandersetzung mit den Zuständigen und mit der traditionellen Arbeitsstruktur vermieden.
Ich bin nicht generell gegen Bypasslösungen. Wir sprechen schon lange von Ko-Dramaturgie, wenn einem Funktionsträger vorübergehend direkt bei der Gestaltung seiner Prozesse geholfen wird. Eine Führungskraft reflektierend zu coachen, nutzt wenig, wenn er seinen Job nicht beherrscht. Ich könnte es ihm jedoch einmal vormachen oder es vormachen lassen. Die Verantwortung bleibt beim Funktionsträger, die Funktion wird in Teilen vorübergehend delegiert. Warum sollte dies unmoralisch sein, wenn alle die Voraussetzungen kennen, unter denen die Delegation geschieht?

Schäfer: Wo verläuft da die Grenze zwischen Kundenorientierung und Willfährigkeit gegenüber problematischen Kundenwünschen?

Diese muss im Einzelfall gezogen werden. Hierzu noch ein Beispiel. Es sollte in einem großen Unternehmen ein betriebliches Vorschlagswesen eingeführt werden und zwar verordnet in allen Abteilungen. Ich sollte als externer Berater schulen. Ich habe den Auftrag abgelehnt, weil niemand bereit war, die Einführung als Verantwortlicher zu vertreten und in der Maßnahme mitzuwirken. Man hatte gehofft, dass nach einer Schulung schon jeder wüsste, was zu tun ist. Ich muss als Coach unterscheiden zwischen orientieren und qualifizieren. Ich muss auch als Coach sagen „Die Einführung eines strategischen Instruments ist mit beraterischen Mitteln allein nicht zu machen“.

Die Auseinandersetzung mit der eigenen professionellen Identität und die Einbindung in professionelle Gemeinschaften wie z.B. den Deutschen Bundesverband Coaching DBVC stärken einem für solche Auseinandersetzungen den Rücken.

Schäfer: Sie sprechen auch davon, dass Coaches sich mehr für Produktentwicklungen zu aktuellen Themen der Unternehmen engagieren sollen.

Dr. Schmid: Ja, ich will ein Beispiel erzählen. Ein Personalchef von einem gut funktionierenden mittelständischen Unternehmen will die älteren Mitarbeiter halten, allerdings nicht auf den Arbeitsplätzen, die sie bis dahin innehatten. Er brauchte jemand, der ein Konzept macht für die Diagnostik und die Qualifizierung dieser Mitarbeiter. Er hatte im eigenen Unternehmen weder die Kapazität noch das know how. So suchte er in Coachingkreisen jemanden. Doch niemand fand sich, der über interessante Fragen und Empfehlungen hinaus hier ein umfassendes Angebot zu einem organisationskulturrelevantem Thema gemacht hätte. Sollten Coaches sich nicht um die Themen mitkümmern, so wie sie sich den Unternehmen stellen?

Schäfer: Klar, solche Konzepte zu schreiben ist meine andere Tätigkeit.

Dr. Schmid: Und warum sollten solche integrierten Dienstleistungen nicht von Coaches angeboten werden? Vielen Coaches ist solches Engagement zu kompliziert. Sie coachen lieber in der vertrauten 4 – Augen – Situation. Das verstehe ja; ich finde das auch toll – aber fraglich ist, ob das der richtige Weg ist, Herausforderungen in Unternehmen zu begegnen, die zu jede Menge Coachinganliegen Einzelner führen. Wir brauchen heute aus Coachingperspektive Konzepte für demographische Fragen, Fragen zur Gesundheitspflege in der Organisation, Fragen für lebensphasenorientiertes Lernen. Das wollen viele Berater nicht machen – sie wollen sich auf ihre gewohnten Perspektiven konzentrieren. Aber damit ist für die Zukunft von Coaching als eigenständiger Profession zu wenig getan.

Schäfer: Hat das nicht auch mit der noch stark existierenden Arbeitstaylorisierung zu tun? Wir haben Berater für wirtschaftliche Zusammenhänge, die „richtigen" Unternehmensberater, und wir haben Berater für das Menschliche im Unternehmen.

Dr. Schmid: Das haben wir ja im Unternehmen auch. Das fängt schon bei der Unverbundenheit zwischen Personalmanagement und die Personalentwicklung an. Es gibt keine abgestimmte Policy, wie komplementär gesteuert werden soll. Oft reden die nicht einmal miteinander. Wir sollten helfen, solche Fragmentierungen von Kompetenz und Verantwortung zu überwinden.

Ich habe schon Entwicklungsprojekte in Unternehmen durchgeführt zumindest diese beiden Bereiche zu integrierten Handeln zu bewegen mit wirklich engagierten Personen. Aber das Problem waren die verschiedenen Welten in ganz verschiedener Hinsicht: mit Ausgangsberufen, Gütekriterien, Arbeitsleistungskriterien, mit Stellhebeln, über die man verfügt, mit Selbstverständnissen, mit gegenseitigem Neid: einige versuchen ihren Frust mit Hoheitsmacht zu überspielen, andere mit menschlicher Betroffenheit; überall Polarisierungen. Wann setzt sich mal ein Personalverwalter mit einem Personalentwickler zusammen und beide überlegen gemeinsam, wie man an hardfactor - und softfactor – Stellschrauben komplementär gleichzeitig drehen kann, was notwendig aber auch hinreichend für Entwicklungen ist?

Schäfer: Wir haben es einmal probiert, in einem großen vierjährigen Projekt.

Dr. Schmid: Und?

Schäfer: Wir hätten mehr daraus machen können, wenn wir uns nicht so sehr auf unsere unterschiedlichen Professionalitäten konzentriert hätten.

Dr. Schmid: Unterschiedliche Berufs-Identitäten, die vorrangig gepflegt werden. Jeder ist sein eigener Weltmeister, gesteht den anderen aber gerne nachrangige Mitwirkung zu, wie gesagt Wirklichkeitsimperialismus. Darum brauchen auch gesellschaftliche Prozesse so erstaunlich lang. Man muss die Größe der Aufgabe anerkennen und viel Aufmerksamkeit auf Integration richten, zumal die Umfelder kopfschüttelnd davor stehen, wenn sich die jeweiligen Partialidentitäten in einer Arbeitsgruppe durch Abgrenzung voneinander gegenseitig noch stabilisieren, anstatt gemeinsam die Probleme zu lösen.

Schäfer: Zumindest Großunternehmen haben meist kein geschlossenes Betriebssystem mehr. Es löst sich auf in verschiedene Ressorts mit eigenwilligen Fachkulturen und Fachwirklichkeitskonstruktionen. Es ist ein Markt der Weltmodelle.

Dr. Schmid: Wir leben in einer komplizierten Zeit, in der die Dinge leicht desintegrieren. Dies geschieht oft lange unbemerkt, kann dann aber zu erheblichen Problemen führen. Wir müssen helfen, Desintegration frühzeitig zu identifizieren und ernst zu nehmen und die Dinge wieder zueinander zu fügen, nicht nur für den einzelnen Coachee. Mit der Zeit bekommt man Respekt vor der Größe der Integrations-Aufgabe. Als Coaches könnten wir da Vorbilder sein, anstatt solche Effekte zu verstärken. Gerade wir sollten als Dienstleister Interdisziplinarität, Komplementarität, Kooperation vorantreiben und die Organisationen nicht noch mit Konkurrenz, Einseitigkeiten, Aufblähen unserer eigenen Werthaltigkeit und mit Statuskämpfen zusätzlich befrachten.

Schäfer: Nach dem, was Sie sagen, Herr Dr. Schmid, gilt es weniger eine Grenze zwischen unternehmensinternem Coaching und externem Coaching als vielmehr viele andere Unterscheidungen situationsspezifisch zu treffen und mit anderen zu vereinbaren.

Ich darf noch mal die wichtigsten Sätze wiederholen:

1) **Führung ist eine Führungsbeziehung, Coaching eine Coachingbeziehung.**

2) **Die Profession Coaching sollte, um in Zukunft bedeutsam zu bleiben, Eingang finden in die Organisations- und Professionskultur eines Unternehmens. Die Lern – und – Kommunikationsformen des Coachings brauchen wir in allen Kooperationsprozessen.**
3) **Coaching – Formate können eine „normale“ Organisationskultur zumindest beeinflussen und müssen sich nicht nur mit einer bestimmte Organisationskultur „arrangieren“.**
4) **Die Konzeption eines Verantwortungsdialoges hilft, Coaching – Konzepte im Unternehmen konfliktarm zu halten.**
5) **Man sollte darauf achten, dass Coaching nicht zu einer Bypasslösung wird, sondern Desintegration von Unternehmensprozessen frühzeitig identifiziert und verhindert werden.**
6) **Personalentwickler können unterscheiden in ihrem Auftreten gut unterscheiden, ob sie als Coach in der Berater-Rolle und/oder PE´ler mit Coachingexpertise agieren. Beides wird gebraucht, um Unternehmensentwicklungen voranzubringen.**
7) **Wir brauchen heute in Unternehmen aus Coachingperspektive Konzepte für demographische Fragen, Fragen zur Gesundheitspflege, Fragen für lebensorientiertes Lernen. Das wäre die Zukunft von Coaching als eigenständiger Profession.**
8) **Der Coach sollte sich im Unternehmen ganzheitlich an unternehmerischer Verantwortung orientieren. So wie in einem Unternehmen die Konkurrenz der Partial-Berufs-Identitäten weit reichende Entwicklungen be- und verhindert, so darf auch ein Coach nicht mit einer Partial-Berufs-Identität dominieren.**

Dr. Schmid: Richtig, ich fühle mich verstanden, vielen Dank für ihre sensible Interviewführung.

Schäfer: Herr Dr. Schmid haben Sie herzlichen Dank für dieses Interview.

Frankfurt, den 22. 07.2008