

Controlling weicher Wirklichkeiten

Coaching ist in den letzten Jahren zu einem Modewort geworden. Wer modern ist, nennt sein Tun nicht mehr Führung, sondern Coaching. Coaching ist aber eine wohldefinierte Methode mit handfesten Instrumenten, die sich für bestimmte Problemstellungen eignen und bewährtes Führungs-Know how sinnvoll ergänzen. Und vielleicht zu neuen Lösungen für altbekannte Probleme verhelfen. Etwa dem Performance Controlling der Soft Skills eines Unternehmens – oder wie man mit Coaching und einer Balanced Scorecard die Führungskompetenz entwickelt.

Der überraschende Dreh – Coaching im Unternehmensalltag

von Daniel Meier *

* **Daniel Meier** ist als Team- und Einzelcoach tätig. Er bildet in der Schweiz und in Deutschland Coaches aus und führt die Weiterbildungsplattform www.loesbar.org

Schon im 19. Jh. wurden an Universitäten im anglo-amerikanischen Raum diejenigen Personen 'Coach' genannt, die andere auf spezielle Leistungen im Sport oder für Prüfungen vorbereiteten. Die sprachlichen Wurzeln finden wir auch im Englischen: Der 'Coach' ist der Kutscher – also jener Mann, der einen unterstützt, sicher sein Reiseziel zu erreichen. Viel-

leicht hat Coaching aber auch einen viel älteren Ursprung. So hat Sokrates in seinen Lehrgesprächen seine Schüler unterstützt, ihre eigenen Antworten auf Geheimnisse des Lebens zu finden. Dabei hat er nicht referiert, Tipps verteilt oder ausgeklügelte Lernsettings entworfen. Sokrates hat sich auf eines der wirkungsvollsten Elemente, die auch im Coaching verwendet werden, beschränkt: Auf das Fragen. Er hat Fragen gestellt, die zum Denken anregen, neue Perspektiven eröffnen und es erlauben, festgefahrene Muster zu durchbrechen. Weit verbreitet ist Coaching im Sport. Kaum ein Spitzensportler, der neben seinem Trainer nicht auch einen Coach beschäftigt. Hier hat sich die Erkenntnis längst durchgesetzt: Wer Spitzenleistungen erbringen will, muss nicht nur über körperliche und technische Fitness, sondern auch über mentale Stärke verfügen. Immer wieder erzählen Spitzensportler, dass Turniere schlussendlich im Kopf entschieden werden.

Anwendungsfelder:

Coaching in Problem und Krisensituationen

- Wie können wir unsere Konflikte im Team bereinigen um wieder produktiv miteinander zu arbeiten?
- Wie kann ich Beruf und Familie befriedigend unter einen Hut bringen?
- Was muss ich tun, um von meinem Chef akzeptiert zu werden?
- Wie finde ich aus der Spirale der Überbelastung heraus?
- Wie finde ich wieder zu mehr Gelassenheit und Zufriedenheit in meinem Job?

Coaching in Veränderungs- und Entwicklungssituationen

- Wie kann ich mein Potenzial besser ausschöpfen?
- Wie kann ich meine neue Führungsaufgabe authentisch und erfolgreich gestalten?
- Ich möchte meine jungen Führungskräfte optimal in der Ausübung ihrer Managementaufgaben unterstützen.
- Unser Team will die Reorganisation im Unternehmen als Chance zur Weiterentwicklung nutzen!
- Wie kann ich die neu gelernten Führungsinstrumente wirkungsvoll im Alltag umsetzen?
- Ich möchte meine Potenziale besser ausschöpfen!

Coaching als wirkungsvolle Managementunterstützung

Auch im Berufsumfeld setzt sich diese Ansicht durch. Erfolgreiche Manager lassen sich coachen. Eine Befragung der Hochschule St.Gallen (2001) hat ergeben, dass bereits zwischen 1989 und 1998 der Anteil an Unternehmen, die Coaching einsetzen von 19% auf 84,5% gestiegen ist. Dabei wurden die 150 branchenbesten Firmen im deutschsprachigen

Raum untersucht. Bei SwissRe ist Coaching beispielsweise mit 41% bereits das am häufigsten genutzte Entwicklungsinstrument für das Top Management, weit vor der Weiterbildung in Seminaren (25%). Im VW-Konzern haben über 90% der internationalen Spitzenmanager einen oder mehrere Coaching-Prozesse für sich in Anspruch genommen. Auch die Schweizerische Post setzt auf Coaching: in den letzten zwei Jahren wurden mehr als 200 Einzel- und Teamcoachings durchgeführt und ausgewertet. 77% der gecoachten Personen betrachten dabei Coaching als geeignetes Mittel zur Zielerreichung.

Die passenden Fragen

Wir verstehen den Coach als Unterstützer bei der eigenverantwortlichen Erarbeitung von Lösungen von Problemen durch den Klienten. Da der Klient sein Ziel selber formuliert und die Lösung dazu selbst erarbeitet, erreicht er maximale Umsetzungserfolge. Der Coach hat dabei die Aufgabe, passende Fragen zu stellen, hilfreiche Zusammenfassungen zu geben, den 'Spiegel vorzuhalten' und die Einhaltung des strukturierten Ablaufes zu gewährleisten. In diesem Sinne ist Coaching immer Hilfe zur Selbsthilfe, wobei sich ein erfolgreicher Coach zunehmend selber überflüssig macht. Erfolg ist, wenn der Coach nicht mehr gebraucht wird. Wir unterscheiden im Coaching zwei grosse Einsatzgebiete: ■ *Coaching als Problemlösungsmethode*. Im Spannungsdreieck von persönlicher Arbeitsgestaltung – Unternehmen und Privatleben unterstützt Coaching den Klienten (Coachee) beim Finden seiner massgeschneiderten Lösung. ■ *Coaching als Begleitung von Entwicklungsprozessen*. Coachinggespräche unterstützen persönliche (oder kollektive) Lern- und Entwicklungsprozesse durch die reflektierte Beobachtung von dem was bereits funktioniert und durch die konsequente Potenzialorientierung.

Coaching heisst Ziele erreichen

Tim Gallwey, ein amerikanischer Coach und Autor, hat sich intensiv mit der Frage auseinandergesetzt, welche Faktoren die Erreichung von Zielen unterstützen: 'Der wohl wichtigste Faktor ist die Flexibilität – die Fähigkeit, uns zu bewegen oder uns anzupassen, uns zu verändern oder verändern zu lassen. (Erfolg durch Selbstcoaching, S. 148). Gerade in der jetzigen Zeit, in der Märkte zusammenbrechen, Veränderungen aller Art an der Tagesordnung sind und wir heute nicht sicher sein können, ob unser Job morgen noch gleich aussieht, gehört Flexibilität zu jenen Fähigkeiten, die über Erfolg und Misserfolg entscheiden kann. Um Seine Flexibilität zu erhalten und weiterzuentwickeln ist Lernen im Alltag gefragt. Gerade bei der jüngeren Berufsgeneration lässt sich feststellen, dass sie mit dieser Vorstellung ihre Aufgaben wahrnehmen: Jeder Job

ist auch eine wichtige Lerngelegenheit. Wenn es nichts mehr zu lernen gibt, wechseln sie an eine andere Stelle. So war die Personalbindung ein entscheidendes Argument, als Coaching vor rund zehn Jahren im angelsächsischen Raum systematisch in Unternehmungen eingeführt wurde. Speziell auch im Managementbereich sind die Aufgaben so spannend und fordernd, dass oft keine Zeit für Reflexion oder Weiterbildung bleibt. Kein Wunder also, dass Coaching im Top Management seit Jahren als zeitökonomischer Raum zur persönlichen Weiterentwicklung genutzt wird. Coaching bietet da ein ideales Zeitfenster, um mit wenig Aufwand praxisrelevantes Lernen zu ermöglichen und die eigene Zukunft zu sichern.

Wie Coaching funktioniert

Wie läuft ein Coachingprozess üblicherweise ab? In der Regel arbeiten Coaches nach einem strukturierten Vorgehen, wobei es für gute Coaches selbstverständlich ist, dass sie über eine grosse Methodenvielfalt verfügen. Als Basis dient oft das GROW-Modell von John Whitmore, das vielleicht so etwas wie das Urmodell des Coachings darstellt. Bemerkenswert an diese Vorgehen: Die Analyse von Problemen fehlt fast gänzlich. Coaching ist als Unterstützung gerade Problemsituationen so erfolgreich, weil die vorhandene Zeit und Energie konsequent zur Erarbeitung von Lösungen verwendet wird, und nicht zur Ausmachtung von Defiziten, zur Festlegung von Unzulänglichkeiten oder gar zur Bestimmung von Schuldigen. Im Coaching nutzen Sie die Kraft und Energie zur zielorientierten Gestaltung der Zukunft. Gutes Coaching hilft seine eigene Flexibilität zu erhalten und weiter zu entwickeln um persönliche und unternehmerische Ziele zu erreichen. Im Coaching ist es im gesicherten Rahmen erlaubt, sein Denken zu hinterfragen, neue Möglichkeiten auszuprobieren, Fragen von verschiedensten Perspektiven her zu beleuchten und sich neue Antworten auf alte Fragen zu geben. Oft entstehen so – manchmal auf unerklärliche Weise – innovative, elegante und meist überraschende Lösungen für Situationen, die bis dahin als ausweglos betrachtet wurden. Coachinggespräche eröffnen den überraschenden Dreh, der neue, unerwartete Handlungsspielräume eröffnet. □

Der Lösung ist es eigentlich egal, warum ein Problem entstanden ist.

Goals	Klare Ziele werden detailliert definiert. Was will der Kunde am Schluss erreicht haben?
Reality	Ist-Zustand und Ressourcen, Fähigkeiten erkennen. Was funktioniert denn jetzt bereits? Was war bisher hilfreich und nützlich?
Options	Wege, Lösungsmöglichkeiten und Alternativen (er-)finden. Nach der Dritten Lösung fragen. Was wird der Kunde dann genau anders machen?
Will	Wille zum Tun, Zuversicht für die Umsetzung. Woran wird der Kunde erkennen, dass er das gesetzte Ziel erreicht hat? Wer muss von seinen Plänen wissen

**** Peter Szabó, (Dr. jur.,
Master Certified Coach ICF)
ist Geschäftsführer des
Weiterbildungsforums Basel
und Präsident des Vereins
SolutionSurfers.**

Wirksame strategische Führungsinstrumente wie etwa die Balanced Scorecard stossen oft an praktische Grenzen, wenn es um nicht-quantifizierbare Indikatoren, also Handlungskompetenzen wie zum Beispiel Leadership-Qualität geht. Trotzdem ist es für Unternehmen erforderlich auch in diesen Bereichen Performance Controlling einzuführen, den Erreichungsgrad strategischer Ziele zu beschreiben und entsprechende Qualifikationen durch Massnahmen zu fördern. Das klassische Coaching-Instrument der 'Skalierungen' bietet einen vielversprechenden Lösungsansatz, um solche strategischen Handlungskompetenzen dezentral und individuell umsetzbar zu machen. Dabei sind Skalierungsfragen im Führungskontext einfach anzuwenden und leicht zu lernen. Und sie unterstützen wirksam die Zielerreichung.

Weiche Wirklichkeiten auf den Punkt bringen

Quantitative Werte wie Umsatz, Kostenabweichungen, Fluktuationsraten, Produktionszeiten lassen sich relativ leicht objektiv erfassen. Schwieriger ist es, solche Werte zu steuern, zu beeinflussen oder gar zielgerecht umzusetzen. Denn hinter erfolgreichen

harten Werten stehen oft schwer fassbare Handlungen und Qualitäten von Einzelpersonen und Teams. Für den Umgang mit solchen weichen Wirklichkeiten hat Coaching ein breites Instrumentarium entwickelt, um wirksame Fortschritte zu ermöglichen. Die nachfolgenden Ausführungen konzentrieren sich auf das Instrument der Skalierung. Es ist besonders gut geeignet um qualitative Kompetenzen auf den Punkt zu bringen:

- 'Wie schätzen Sie selber Ihre eigene Flexibilität in der Leitung dieses Projektes ein, auf einer Skala von 0 bis 10?'
- 'Wo standen Sie hinsichtlich Ihrer Flexibilität auf derselben Skala vor einem Jahr?'
- 'Wo auf der Skala liegt das Ziel, das Sie bezüglich Flexibilität zukünftig erreichen wollen?'

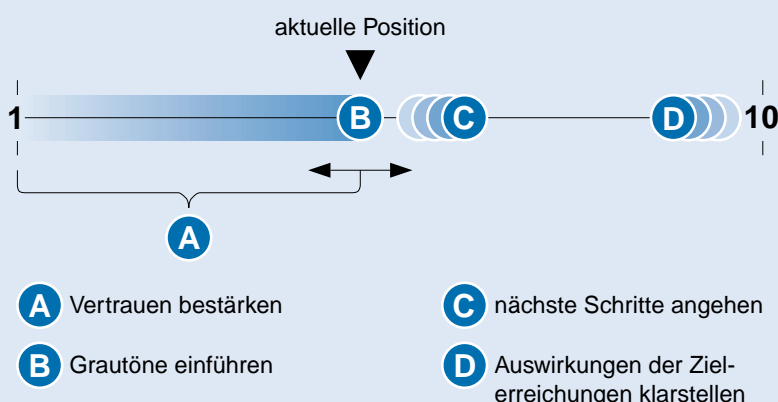
Einfache Zahlen werden zur Orientierungshilfe um weiche Faktoren auf den Punkt zu bringen. Mit geeigneten Fragen werden Standortbestimmungen klar fassbar sowie konkrete Handlungen auf einen Zielpunkt hin leicht kommunizierbar.

Fuzzy Assessment

Weiche Wirklichkeiten sind wie das Beispiel oben zeigt, natürlich immer 'nur' subjektive Wirklichkeiten. Sie funktionieren nicht nach objektiv klaren Unterscheidungen in ja oder nein – gefragt ist vielmehr ein Denken in fuzzy logic.

Man mag die Subjektivität der Antwort bedauern und Skalenwerte mit verschiedenen Mitteln zu verifizieren (360° Feedback) und zu objektivieren (Bewertungskriterien) versuchen. Das ist zweifellos hilfreich für das Reporting von Indikatoren, führt jedoch nie zu einem nur annähernd vergleichbaren Resultat wie bei quantifizierbaren Werten. Im Gegenteil, die vermeintlich objektive Festlegung von weichen Indikatoren (vornehmlich durch andere) wirkt regelmässig demotivierend (z.B. bei Performance Appraisals) und führt oft zu langen und wenig fruchtbaren Diskussionen. Sollen die Indikatoren dem Zweck dienen, Veränderungen in eine strategische Richtung zu fördern, ist die Objektivierung nicht notwendig. Die absolute Höhe der Werte ist

Funktion von Skalierungen



nämlich weniger wichtig als Unterschiede zwischen den Werten. Auf das Beispiel der Flexibilität des Projektleiters übertragen, ist für das Erzielen von Fortschritten einzig relevant, ob er zwischen seiner Flexibilitätseinschätzung vor einem Jahr und jetzt einen Unterschied sieht, aus dem er lernen kann. Und für die Zukunft ist entscheidend welche Unterschiede er zwischen der Gegenwart und seinem Ziel ausmacht, die von ihm konkret verändertes Handeln fordern.

Auch wenn Skalenwerte subjektiv sind, kann eine hohe Verbindlichkeit von objektiv beobachtbaren Handlungen erreicht werden: 'Was genau werden Sie bei Ihrem nächsten Etappenziel 6 anders machen, als jetzt noch bei 5? Und wie genau werden das wichtige Personen im Umfeld merken?'

Solutionsurfing

Drei Beispiele sollen zeigen, wie Skalenfragen in der Praxis gezielt eingesetzt werden können, und welche Wirkung sie erzeugen. So wie Surfer in der Brandung des Ozeans die vorwärtsgerichtete Kraft des Unterschiedes zwischen der Wellenkronen und dem Wellental nutzen, so lässt sich mit Skalen auf den Unterschieden bei Handlungskompetenzen surfen, um Ziele leichter zu erreichen.

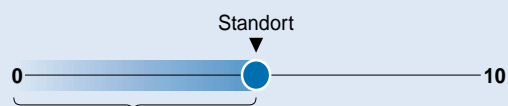
1. Den zurückgelegten Weg betonen

T.B., Geschäftsführer eines Beratungsunternehmens, steht kurz vor einer Vorstandssitzung an welcher er zwei für das Unternehmen wichtige Vorlagen durchbringen will. Nach vielen harten Auseinandersetzungen ist er etwas ernüchtert hinsichtlich der Erfolgsaussichten. Seinen eigenen Fortschritt im Umgang mit dem Vorstand schätzt er bei 4 ein. Nach dem kurzen Gespräch über den Unterschied zwischen 0 und 4 verschiebt T.B. seine momentane Standorteinschätzung von 4 nach 7 und meint eigentlich sei er schon viel weiter als er gedacht hätte und er gehe jetzt motiviert und zuversichtlich in die Vorstandssitzung.

Das Bewusstmachen von vorhandenen Ressourcen und Fähigkeiten ist eine der verblüffendsten Effekte die mit Skalenfragen erzielt werden können. Fassbar und visualisierbar gemachte Fortschritte motivieren für weitere Veränderungen in Zielrichtung.

Bsp. 1: Den zurückgelegten Weg betonen

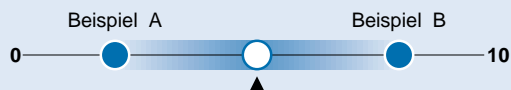
Fortschrittsskala



'Wie haben Sie es geschafft, von 0 auf 4 zu kommen?
Was waren Ihre wichtigsten Meilensteine auf dem Weg zu 4 und was genau machen Sie jetzt besser?
Was wollen Sie auch für die Zukunft beibehalten und so weitermachen wie bis anhin?'

Bsp. 2: Relevante Unterschiede nutzen

Zufriedenheits-Skala



'Was genau haben wir bei Beispiel A anders gemacht, und wie hat es zu einer höheren Zufriedenheit beigetragen als Beispiel B?
Was können wir für die Zukunft aus den Unterschieden lernen?'

2. Relevante Unterschiede nutzen

U.T. ist Projektleiterin. Kurze Terminvorgaben machen die Effektivität der Zusammenarbeit zum Schlüsselfaktor. U.T. lässt deshalb die Zufriedenheit mit dem Ergebnis der Teamsitzungen durch die Teammitglieder skalieren, allerdings nicht auf die ganze Sitzung bezogen, sondern auf die einzelnen Traktanden. Dabei werden erhebliche Unterschiede zwischen Traktanden sichtbar. Relativ rasch können ein bis zwei augenscheinliche Unterschiede ausgemacht werden, die vom Team beeinflussbar sind und die Effektivität von zukünftigen Sitzungen auf einfache Art erhöhen werden.

Wichtig an diesem Beispiel ist, die Differenzierung von pauschalen Aussagen (z.B. 'unsere Sitzungen sind verlorene Zeit'). Die Skalierung von einem eher positiven und einem eher negativen Beispiel führt weg von einer lähmenden Schwarz-weiss-Aussage, hin zu wichtigen Grautönen. Aus Details, welche bereits funktionieren, können hilfreiche Handlungsmaximen abgeleitet werden.

3. Fortschritte bemerkbar machen

A.S. führt eine neuerdings international operierende Division. Die Reorganisation hat naturgemäß zu Verunsicherungen in den Ländern geführt und lenkt Energie in interne Fragen, statt auf den externen Markt. In einem Workshop geht es darum die Mitarbeiterproduktivität wieder sicherzustellen. A.S. fordert zum Schluss des Workshops die Ländervertreter auf, eine realistische Prophezeiung zu machen, wo auf ihrer eigenen Skala die Mitarbeiterproduktivität gemäss den eigenen Beobachtungskriterien

Bsp. 3: Fortschritte bemerkbar machen

Produktivitätsskala



a) 'Welches Ziel wollen wir erreichen, und wie wird sich die Zielerreichung auswirken?'
b) 'Woran werden Sie merken, dass wir dem Ziel einen Punktwert näher gekommen sind?
Woran werden die Mitarbeitenden intern merken, dass wir bei +1 sind? Woran werden es die externen Kunden merken?'

bei der nächsten Standortbestimmung in 3 Monaten stehen wird. Die Aussagen werden protokolliert und für die nächste Sitzung zur Überprüfung traktandiert. Die Eröffnungsfrage von A.S. wird lauten: 'Was hat sich verbessert?'

Gerade wenn Ziele nicht quantifizierbar sind, ist es besonders wichtig, nach deren feststellbaren Auswirkungen zu fragen. Und weil sich Auswirkungen oft erst in Zukunft manifestieren, hilft die Frage nach dem ersten bemerkbaren kleinen Fortschritt, die Aufmerksamkeit von Anfang an zu fokussieren. Durch die Beobachtungsperspektive von Dritten kann schliesslich sichergestellt werden, dass Veränderungen in konkret sichtbaren äusseren Handlungen definiert werden.

Surfing-Strategien für Fortgeschrittene

Wie die Beispiele zeigen, kann durch den Einsatz von Skalierungen auch bei weichen Wirklichkeiten leicht eine vorwärtsgerichtete, zielorientierte Dynamik erzielt werden. Es geht lediglich darum, Unterschiede auf der Handlungsebene geschickt zu nutzen. Fortschritte zwischen 0 und der Gegenwart (Beispiel 1) können ebenso motivieren wie funktionierende Grautöne (Beispiel 2) oder wenn Handlungen bemerkbar und beobachtbar werden (Beispiel 3).

Surfer auf den Brandungswellen des Ozeans wählen stets sorgsam die 'richtige Welle' zum Surfen. Doch welche ist die 'richtige Welle' bei der Umsetzung von weichen Wirklichkeiten?

Die simple Formel des chilenischen Coach Julio Olalla erlaubt in einer vereinfachenden Annäherung vorauszusagen, wann und wo sich Investitionen in weiche Ziele und Solutionsurfing mit Skalen lohnen. Die Formel beruht auf dem mathematischen Prinzip der Multiplikation, womit klar ist, dass das Ergebnis 0 bleibt, solange einer der Multiplikatoren 0 ist:

■ Wenn ich eine Sache nicht angehen will, geschieht nichts. ■ Wenn ich eine Sache zwar angehen will, aber keine Ahnung habe, was für mich dabei herauskommt, mache ich mich kaum auf den Weg. ■ Wenn ich den Willen und die Zielvorstellung habe, aber nicht an den Erfolg glaube ist es nicht

Formel für die Umsetzung von weichen Wirklichkeiten

$$\begin{array}{l} \text{Wille eine Sache anzugehen} \\ \quad \times \\ \text{Stärke der Zielvorstellung} \\ \quad \times \\ \text{Zuversicht der Machbarkeit} \\ \quad \times \\ \text{Klarheit über nächste Schritte} \\ \quad = \\ \text{Ausmass der Veränderung} \end{array}$$

sinnvoll anzufangen. Und ■ wenn Wille, Zielvorstellung und Erfolgszuversicht zwar da sind, mir aber nicht klar ist, was mein erster Schritt sein soll, werde ich ihn nicht tun können.

Das Ziel in der Strategieumsetzung mit Handlungskompetenzen muss also sein, die beeinflussbaren Faktoren der Formel zu unterstützen und zu fördern:

- Die Kraft der Zielvorstellung (mit der Skalierungsfunktion, Bsp. 3a)
- Die Einschätzung der Erfolgswahrscheinlichkeiten (mit den Skalierungsfunktionen, Bsp. 1 und 2)
- Die Klarheit über nächste Schritte (mit der Skalierungsfunktion, Bsp. 3b)

Der Faktor 'Wille' entzieht sich der äusseren Beeinflussung.

Eine gute Welle für SolutionSurfing ist, wenn mit ein paar wenigen Fragen beeinflussbare weiche Faktoren wesentlich erhöht werden können. Dabei helfen Skalen, im bewegten Umfeld der Unternehmenswirklichkeit einen festen Stand zum Surfen unter die Füsse zu bekommen. □

Literaturhinweise:

- Sonja Radatz, *Beratung ohne Ratschlag*, Institut für systemisches Coaching und Training, Lange Gasse 65, 1080 Wien, ISBN 3-902155-00-0, 2002
- Romi Staub, *Coaching*, HRM Dossier Spektramedia und Jobindex media ag, ISBN 3-908233-30-7, 2003
- W. Timothy Gallwey, *Erfolg durch Selbstcoaching*, Bildung und Wissen Verlag Nürnberg, ISBN 3-8214-7613-3, 2002
- Peter De Jong / Insoo Kim Berg, *Lösungen (er-)finden*, Verlag Modernes Lernen Dortmund, ISBN 3-8080-0398-7, 1998