

**Coaching in "zwei Kreisen"**  
**- Professionalisierung für Führungskräfte**

**MICHAEL LOEBBERT**

**(1998)**

**Als externe Dienstleistung und Unterstützung von Führungskräften wird Coaching in vielen Unternehmen eingesetzt, um Führungskräfte in Krisen und Veränderungsprozessen zu begleiten. Anlass ist in der Regel die Wahrnehmung einer Art von "Störung", eine Abweichung der Realität von der gewünschten Vorstellung. Ziel von Coaching ist die Erarbeitung und Realisierung von Handlungen und Verhaltensänderung zur Korrektur der Störung bzw. zur Erreichung des vereinbarten Soll-Zustandes.**

**Coaching in "zwei Kreisen" geht einen Schritt weiter. Nicht allein der aktuelle Leistungsprozess der Führungskraft steht im Zentrum, sondern auch und zugleich werden Wissen, Überzeugungen und Ziele in Frage gestellt, die den Leistungsprozess beschreiben. Führungskräfte lernen so, die im Coaching erarbeiteten Lösungen unter ihren Erfolgs-Bedingungen und ihrer Perspektivität einzuschätzen. Sie erlangen "Urteilkraft" als die Fähigkeit, sich in neuen professionellen Herausforderungen zu orientieren und sich selbst zu entwickeln. Der doppelte Kreis, der "Double Loop", intensiviert den Coaching Prozess nachhaltig in der logischen Konsequenz, dass die erarbeiteten Erkenntnisse auch in der organisatorischen Realität umgesetzt werden.**

**Im folgenden Artikel wird eine Definition versucht und ein Fallbeispiel vorgestellt.**

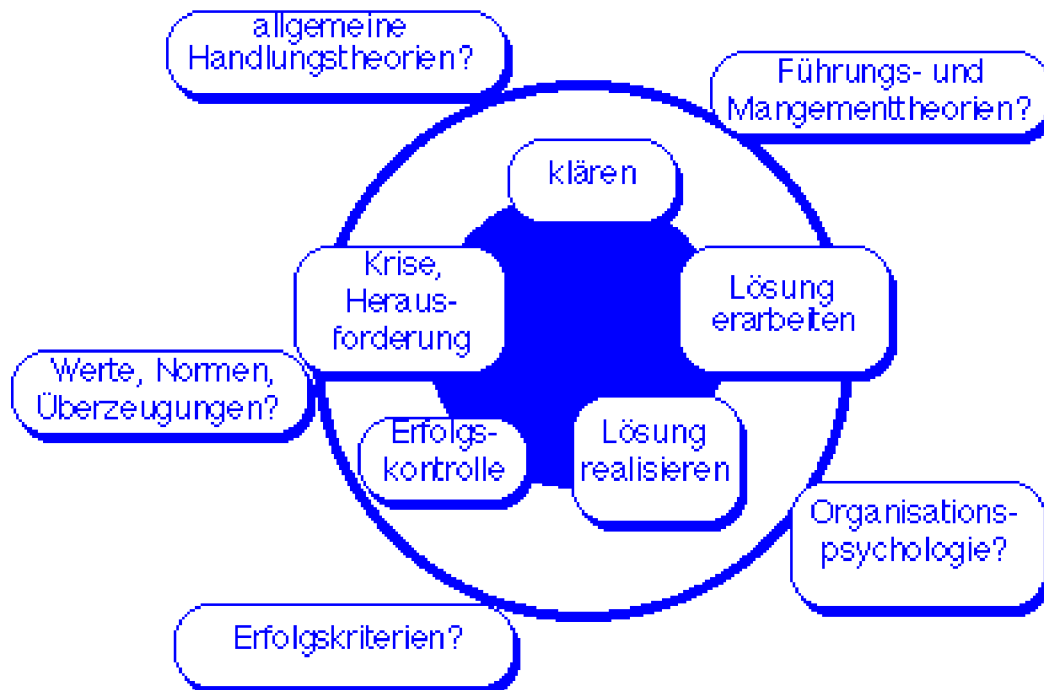
## **1. Eine Definition: "DOUBLE LOOP Coaching"**

Ein "Double Loop" ist ein doppelter Kreis: der äussere Kreis schliesst den inneren Kreis ein, der innere Kreis wird vom äusseren eingeschlossen. Ich "leihe" mir den Begriff bei einem der Väter der Organisationsentwicklung und des organisatorischen Lernens Chris Argyris. Er bezieht den "Double Loop" auf organisatorische Lernprozesse in Unternehmen. Der einfache Kreis oder "single loop" des Erfahrungslernens beschreibt den Lernprozess von einzelnen Menschen, die lernen, welche Wege sie gehen und welche Mittel sie einsetzen müssen, um bestimmte Ziele zu erreichen. Lernen aus Erfahrung: Es funktioniert, ich habe etwas gelernt! Damit aber Unternehmen lernen, müssen die einzelnen Menschen miteinander über ihre Lernprozesse kommunizieren: Aus welcher Sichtweise hast du deine Lösung entwickelt? Welche Vorstellungen über das Funktionieren unserer Organisation liegen deinem Lernen zugrunde? Wie können wir unsere Vorstellungen so koordinieren und abstimmen, damit wir gemeinsam tragfähige Lösungen erreichen? Diesen Prozess, wechselseitig Basisannahmen und Überzeugungen als Voraussetzungen der individuellen Lernprozesse in Frage zu stellen nennt Argyris "double loop learning", deutsch: Zwei-Kreis-Lernen.

Coaching-Prozesse mit einem externen Coach für die Verbesserung individueller Leistungsprozesse bzw. zum Erreichen bestimmter Leistungsziele finden ausserhalb der Organisation statt. Die bestimmte Distanz zur eigenen Rolle und zur eigenen Leistung ist eine Erfolgsbedingung: Erst der andere, der neue Blick ermöglicht die Wahrnehmung von Auswegen aus festgefahrenen Situationen, eröffnet neue Handlungschancen, leistet denjenigen Innovationen Vorschub, die im Handeln und Verhalten eine positive Wende bringen.

Auf der anderen Seite ist gerade diese Externalität der Coaching-Situation eine Klippe für den Erfolg: Wie kann es gelingen, die im Coaching erarbeiteten Veränderungen in der internen organisatorischen Realität des Unternehmens umzusetzen? Wie wird es möglich sein, die einmal erarbeitete Lösung für eine spezielle Herausforderung zur Entwicklung situationsübergreifender Managementfähigkeit und Urteilskraft zu nutzen?

## Coaching in 'Zwei Kreisen'



DOUBLE LOOP Coaching erarbeitet die psychologischen, organisatorischen und führungspraktischen Erfolgsbedingung für die Realisierung individueller Management-Ziele. Das ist der innere Kreis. In einem zweiten Kreis von Fragen, werden die Modelle, Alltagstheorien, Vorurteile und Grundüberzeugungen, die das Führungshandeln leiten selbst in Frage gestellt. Damit bekommt die Führungskraft (1) Erfahrung und eine klare Vorstellung der Perspektivität, sowohl der Möglichkeiten und der Grenzen, der eigenen Weltbeschreibung ("Weltanschauung") und lernt, (2) diese mit anderen Menschen in ihrem Handlungsfeld in Beziehung zu setzen.

## **2. Die Ausgangssituation**

Peter Schmitt (Name geändert) ist über einen guten Bekannten auf die Möglichkeiten von Coaching aufmerksam geworden. Er ist zweiter Geschäftsführer in einem Unternehmen für Anlagenbau. Das Unternehmen befindet sich in Familienbesitz. Der Geschäftsführer ist Maschinenbau-Ingenieur, Sohn des Unternehmensgründers und 46 Jahre alt. Peter Schmitt, 43 Jahre, wurde vor 3 Jahren als stellvertretender Geschäftsführer mit fundierten betriebswirtschaftlichen Kenntnissen aus dem Management eines Konzerns geholt, der Kunde bei der Firma ist. An seiner Tätigkeit fasziniert Peter Schmitt vor allem die Möglichkeit, aktiv zu gestalten. Seine Vision ist, das Unternehmen von der klassischen Produktorientierung weg zu einem Anbieter von Kunden-Lösungen zu entwickeln: Ingenieurleistungen, technische Realisierung, Wartung und Weiterentwicklung von Anlagen in modular offener Bauweise. Das ist auch Thema seines ersten Anrufs. Er möchte über ein Management-Coaching für Unternehmensentwicklung sprechen. Das Erstgespräch klärt, dass Unternehmensentwicklung ein Thema für die Erarbeitung der Rahmenbedingungen sein kann. - Eine Beratung für Unternehmensentwicklung aber muss alle Schlüsselpersonen des Unternehmens einbeziehen. - In einem persönlichen Coaching steht der Managementprozess von Peter Schmitt im Mittelpunkt.

Das Unternehmen hatte vor einem Jahr mit der erweiterten Geschäftsleitung eine neue Unternehmensstrategie erarbeitet. Wichtige Realisierungsmassnahme sollte die Einführung von Projektgruppen sein, welche übergreifend mit Fachpersonen aus der Entwicklung, Verkauf und Fertigung, den Kundenauftrag steuern sollen. Peter Schmitt sollte diese Projektgruppen zusammenstellen und koordinieren. Bis auf einen Pilotversuch ist es bisher nicht gelungen, diese neue Steuerung von Kundenprojekten zu realisieren: Termine kamen nicht zustande, Informationen wurden nicht weitergegeben, der Fertigungsleiter trat in offenen Widerspruch. Peter Schmitt hält den Geschäftsführer für das eigentliche Zentrum des Widerstands gegen diese neue Organisationsform. Sonst sei die Zusammenarbeit nicht zuletzt wegen der klaren Aufteilung von Aufgaben immer recht gut gewesen. Das Verhältnis sei geprägt von gegenseitigem Vertrauen. Als Ziel für den ersten Coaching-Schritt wird vereinbart, dass Herr Schmitt seinen Geschäftsführer so "führt", dass im Handlungsfeld Unternehmensentwicklung eine konstruktive Zusammenarbeit entsteht. Weiterhin entscheidet Herr Schmitt, dass er den Geschäftsführer über die Zusammenarbeit mit einem externe Coach unterrichtet und zwar unter dem Eingangsthema "Coaching für Unternehmensentwicklung".

### 3. Der erste Kreis

Peter Schmitt weiss, wenn es ihm nicht gelingt seine Vorstellungen in dieser Firma zu realisieren, hat er mindestens mittelfristig keine Zukunft mehr in diesem Unternehmen. Seine **Herausforderung** sieht er darin, in einem gut laufenden Unternehmen die Weichen Richtung Zukunft zu stellen.

Die ersten zwei Jahre im Unternehmen waren für Herrn Schmitt dadurch geprägt, die Kostenstrukturen im Unternehmen unter die Lupe zu nehmen. Es ist ihm gelungen eine hohe Transparenz aller Prozesse zu erreichen, auch konnten Kosten gesenkt und die ISO-Zertifizierung erhalten werden. Gleichzeitig hat er mit professionellem Finanzmanagement die Ertrags-Situation des Unternehmens insgesamt verbessert.

Mit der Umbenennung vom stellvertretenden Geschäftsführer zum zweiten Geschäftsführer vor über einem Jahr wurde eigentlich nur der Tatsache der weitgehend verantwortlichen Aufgabenteilung zwischen Herrn Schmitt und dem ersten Geschäftsführer Rechnung getragen. Der erste Geschäftsführer ist beim Kunden und in der Fertigung präsent. Bei allfälligen Problemen findet er schnell oft auch unkonventionelle Lösungen. Seine Devise ist: "Es gibt für jedes Problem eine Lösung." Bei den MitarbeiterInnen und Kunden hat der Geschäftsführer ein grosses Ansehen. Während Herr Schmitt seinen Geschäftsführer so beschreibt wird Ihm klar, dass dieses pragmatische Verhalten des Geschäftsführers in seiner



Vorstellung der Steuerung von Kundenprojekten keinen Platz mehr hat. (**Klärung**) Zu Ende gedacht, wäre der Geschäftsführer überflüssig. Es ist aus dieser Sicht nicht verwunderlich, dass die Einführung der Projektsteuerung nicht vom Fleck kommt. Auf persönlicher Ebene kann Herr Schmitt jetzt auch seine eigenen Konkurrenzgefühle wahrnehmen: "wenn ich Geschäftsführer wäre..." Für Herrn Schmitt wird klar, dass eine Lösung bzw. ein nächster Entwicklungsschritt nur möglich ist, wenn der Geschäftsführer eine neue und interessante Rolle übernehmen kann, die seinem pragmatischen Typus entspricht. Der Geschäftsführer müsste selbst, zumindest zeitweise, die Rolle des Projektkoordinators wahrnehmen; hier könnte er seine pragmatischen Managementfähigkeiten voll zur Geltung bringen. Als zweiter Geschäftsführer wäre Herr Schmitt dann eher in der Rolle eines internen Beraters und strategischen Controllers für die **Realisierung** einer kundenorientierten Projektorganisation. Dazu müssen die unterschiedlichen Managementprofile in der Zusammenarbeit der Geschäftsführer geklärt und mit konkreten Rollen ausgehandelt werden. Die optimale Führung des Unternehmens liegt gerade in der Ergänzung der beiden Rollen von Visionär und Macher. In Anbetracht seiner noch ungeklärten Konkurrenzgefühle hält es Herr Schmitt für ratsam, den Geschäftsführer in die Zusammenarbeit einzubeziehen. Die Rolle des externen Beraters wäre dann, die Zusammenarbeit der Geschäftsführer zu moderieren.

Als nächster Schritt wird vereinbart, dass Herr Schmitt den Geschäftsführer über den Verlauf und die Ergebnisse unseres Coaching-Prozesses detailliert informiert. Da sie gemeinsam Tennis spielen, möchte er auch seine Konkurrenzgefühle ansprechen und in einem "sportlichen" Sinne deuten. Als **Erfolgskontrolle** legen wir fest, dass Herr Schmitt als nächsten Schritt ein Gespräch zu dritt er

reichen will, in dem wir die bisherige Sichtweise, um die des Geschäftsführers erweitern wollen. - Bis zu diesem Punkt hatten Herr Schmitt und ich zwei mal drei Coaching-Stunden gearbeitet.

#### 4. Der zweite Kreis

Die Führungsprofile der beiden Geschäftsführer habe ich zusammen mit Herrn Schmitt interpretiert aus zwei typologischen Beschreibungen: Peter Schmitt ist der Visionär; er wurde zu einem Zeitpunkt erfolgreicher Geschäfte in das Unternehmen geholt, als jedoch der Geschäftsführer ausser einem "weiter so!" nicht so recht weiter wusste. Als "Pragmatiker" hat er instinktiv gespürt, dass für den längerfristigen Erfolg der Firma eine entscheidende Zutat, die "Zukunfts-Vision" fehlte. Für den "Visionär" sind **Werte**, wie "Entwicklung", "Positionierung in globalen Märkten", "umfassende Qualität von Produkten und Prozessen" Selbstzweck. Der Pragmatiker "glaubt" nur das, was er wahrnehmen kann: das nächste Geschäft, der nächste Auftrag ist der wichtigste. Der

Pragmatiker sorgt dafür, dass der Visionär nicht den Boden unter den Füßen verliert; der Visionär kämpft für den Erhalt der längerfristigen Zukunftschancen.

Für eine fruchtbare Zusammenarbeit dürfen die beiden Perspektiven nicht miteinander konkurrieren, sondern müssen einander ergänzen.

Die Vorstellung bzw. die **Handlungstheorie** von Herrn Schmitt ist, er müsse seine Vorstellung im Unternehmen "durchsetzen", um das Unternehmen erfolgreich und zukunftsfähig zu machen. - Dies scheint ihm auch wirklich in dem Strategie-Workshop gelungen zu sein. Es gab eine gemeinsame Managemententscheidung zugunsten einer Projektgruppen-Steuerung. Die wechselseitige ("systemische") Wirkung seiner Handlungen mit den anderen beteiligten Akteuren, insbesondere mit dem Geschäftsführer, kam nicht vor. In der Risiko-Betrachtung für die Neugestaltung der Beziehung mit dem Geschäftsführer haben wir deshalb das ganze "Netz" von Beziehungen und Handlungen im Zusammenhang herausgearbeitet. Mit dieser systemischen Handlungstheorie ist er jetzt besser in der Lage, sein Handeln in seinen Folgen und Neben- bzw. Wechselwirkungen zwar nicht zu kontrollieren, aber zu steuern. In diesem teilweise recht konfrontierenden Beratungsabschnitt konnte Herr Schmitt die Erfahrung der eigenen Grenzen machen: Er lernte das Verhalten des Geschäftsführers würdigen und schätzen, der lieber in Kauf nahm, dass das Unternehmen

Ressourcen in einen Misserfolg investierte, nämlich die Einführung von Projektsteuerung, als Herrn Schmitt für die persönlich nicht bearbeitbare Alternative zu stellen, entweder einen Weg zu finden, sich konstruktiv einzubringen oder das Unternehmen zu verlassen.

-Herr Schmitt gab zu: er wäre vor einem Jahr aus dem Unternehmen ausgeschieden, wenn er seine "normativen" und "strategischen" Vorstellung nicht hätte durchsetzen können. Und indem er beginnt, "normative", strategische" und "operative" Ebene (St. Galler **Management-Konzept**) zu unterscheiden, ist er jetzt in der Lage angemessene Risiko-Betrachtungen für seine operativen Handlungspläne zu erarbeiten.

Die Realität **organisationspsychologischer** Dynamiken wie Wider stand gegen Veränderung, Kampf von organisatorischen Machtzentren, Gruppenzugehörigkeit und Identität rücken damit im Mittelpunkt des Interesses. Z.B.: - Mit welchen Massnahmen und Methoden können die unterschiedlichen Sichtweisen im Unternehmen besser in den normativen und strategischen Gesamtprozess miteinbezogen werden? - In welcher Weise muss die Beziehung der Geschäftsführer gestaltet sein, wenn es nicht zu Machtkampf-Kommunikation kommen soll? - In welcher Weise kann in der Projektsteuerung der Identität der Berufsgruppen Rechnung getragen werden?

Herr Schmitts **Erfolgskriterien** verändern sich. Zuvor erlebte er seinen Erfolg aus der Sicht der klaren Aufgabenteilung in der Selbstbestätigung, etwas durchgesetzt zu haben. Jetzt erlebt er sich selbst als "bedürftig"; er ist in seinem Projekt Unternehmensentwicklung angewiesen auf die Zusammenarbeit mit dem Geschäftsführer und allen relevanten Gruppen im Unternehmen. Das Gelingen dieser Zusammenarbeit ist Erfolgsbedingung für die Realisierung der Vision von Herrn Schmitt.

## **5. Ergebnisse**

Das Gespräch von Herrn Schmitt mit dem ersten Geschäftsführer verlief positiv. Seine Einschätzung von dessen hervorragenden menschlichen Qualitäten erwies sich als richtig. Mit der Charakterisierung als reiner "Pragmatiker" war der Geschäftsführer allerdings nicht einverstanden. Immerhin sei er Visionär genug, um die Idee der kundenorientierten Projektorganisation zu teilen; er hatte die Idee eigentlich schon, bevor Herr Schmitt in das Unternehmen kam. Allerdings sei ihm auch klar gewesen, dass andere Managementfragen zunächst Vorrang hatten. In dem zwei Wochen später stattfindenden 6-Augen-Gespräch entschieden die Geschäftsführer an dieser zentralen Frage der Unternehmensentwicklung einen grösseren Kreis zu beteiligen. Es wurde eine Reihe von Workshops und Lernanlässen (Lernprojekt) mit der Leitungsgruppe des Unternehmens vereinbart, in denen jeweils situationsbezo-

gen Managementfähigkeiten und die konkreten organisatorischen Lösungen gemeinsam erarbeitet werden sollten.

Leseempfehlungen:

Knut Bleicher:

Das Konzept Integriertes Management - das St.Galler Management-Konzept; Frankfurt: Campus, 1991.

Peter M.Senge:

Die fünfte Disziplin; Stuttgart: Klett-Cotta 1996.

Hans Ulrich, Gilbert J.B. Probst:

Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln - ein Brevier für Führungskräfte; Bern, Stuttgart: Paul Haupt, 1990.