

*Michael Pohl*

## **Coaching und Teamarbeit als Mittel zur Bewältigung des Wandels**

Wir leben in einer Zeit ständigen Wandels. Beruflich, privat, in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft ist kaum noch etwas wie früher. Auch das Alltagsleben hat sich stark verändert:

- als ich aufgewachsen bin, ja als ich mein Studium beendete, gab es drei öffentlich-rechtliche TV-Sender, jetzt gibt es mindestens 30 zusätzliche
- jahrzehntelang gab es die Bundespost, die war zuständig für Briefe, Pakete und Telefon - die Tarife standen fest, kein normaler Mensch kam auf die Idee, sich darüber irgendwelche Gedanken zu machen. Heute muß ich überlegen, ob ich mein Paket mit der Post, mit UPS oder GP befördere. Wer heute noch die Telefontarife überblickt, muß schon fast ein Fachmann sein, das Gleiche kommt jetzt in der Stromversorgung
- Ähnliches gilt für fast alle existenziellen Bereiche des Alltagslebens, z.B. die Altersvorsorge. Früher war die Rentenversicherung klar geregelt (verstanden hat das System auch keiner, aber man mußte sich nicht darum kümmern), heute stehen wir vor der Frage: Kapitallebensversicherung, Investmentfonds oder doch noch etwas anderes?
- Wer heute noch meint, er könne einen Beruf lernen und habe dann ausgesorgt, ist aufgeschmissen. Die Halbwertszeit von Wissen, besonders von berufsrelevantem wird immer kürzer. Zusatzqualifikation und Berufswechsel werden zum Normalfall. Wer sich dem lebenslangen Lernen verweigert, bleibt auf der Strecke.
- Der Stellenwert der Arbeit im Leben hat sich rapide verändert, feste Arbeitszeitmodelle sind in der Auflösung begriffen, die Anwesenheitspflicht am Arbeitsplatz relativiert sich, das Modell der Erwerbsarbeit an sich wird in Frage gestellt. Die Rede ist von "Fünf Arbeiten - sieben Einkommen".
- Einschneidende Veränderungen spiegeln sich auch im gesellschaftlich akzeptierten äußeren Erscheinungsbild des Individuums, in Auftreten und Kleidung in den sog. Dresscodes. Legere Kleidung, weiche fließende Stoffe verringern Distanz und signalisieren kommunikative Fähigkeiten und Kooperationsbereitschaft. Politik und Wirtschaft tun sich da in Deutschland noch schwer. Der lockere Kleidung in vielen US-Firmen ist bekannt, aber auch niederländische und italienische Politiker kleiden sich modisch und leger. Thomas Middelhoff geht immer öfter ohne Krawatte in Vorstandssitzungen und hofft, dadurch Impulse zu setzen.
- Relevantere "Tabubrüche" gibt es, um bei Middelhoff zu bleiben, in der betriebsinternen Kommunikation von Bertelsmann. Aktenvorlagen wurden abgeschafft, die Führungskräfte müssen

per e-mail kommunizieren, akademische Titel dürfen nicht mehr benutzt werden und die Bezahlung der Topleute wird zum Teil durch Aktienoptionen ersetzt. Ziel des ganzen ist die Abschaffung von Beamtenhabitus und eine Kultur der Netzwerke statt Hierarchien und Pyramiden.

- Die Beispiele für tiefgreifenden Wandel ließen sich beliebig fortführen. Von den Bildungs- Gesundheits- und Sozialsystemen war hier noch gar nicht die Rede, Geschweige denn von Globalisierung und Fusionsfieber.

Es wäre fatal, aus dem Gesagten den Schluß zu ziehen: "früher war alles besser". Erstens stimmt das so nicht und zweitens läßt sich der Wandel nicht aufhalten. Drittens bietet er riesige Chancen und früher nie geahnte Möglichkeiten. Das Problem ist nur: das ganze geht so schnell, daß die Menschen mit ihren gewohnten Denk- und Verhaltensweisen kaum hinterherkommen.

### **"Haltet die Welt an, ich will aussteigen" - aber wer kann das schon?**

Was für den Einzelnen gilt, gilt erst recht für Organisationen und Betriebe, die aufgrund von Beharrungsvermögen oder auch Schwerfälligkeit völlig überfordert sind, wenn sie nicht grundlegend umdenken.

Allgemein gesprochen läßt sich sagen: Wir befinden uns im Wechsel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft. Die elektronische Revolution hat gerade erst begonnen und treibt die Globalisierung unaufhaltsam voran. Die Auflösung der politisch-ideologischen Blöcke ist gerade in Deutschland noch lange nicht verarbeitet, der Wertewandel durch die 68er-Bewegung wirkt nach, das ökologische Umdenken ist ein mühsamer Prozeß.

Die Furcht vor Wertezerrfall und postmoderner Beliebigkeit geht um, hinzu kommt die gentechnische Revolution, die sogar das menschliche Wesen in den Bereich der Machbarkeit rückt. In der Arbeits- und Wirtschaftswelt gibt es fast nichts, was nicht in Bewegung ist. Feste Arbeitszeiten, dauerhafte Anstellungsverhältnisse, die Form der sozialen Sicherungssysteme, der Wert und die Beständigkeit von Ausbildungen.

Sicher ist nur, daß nichts sicher ist und daß so sein wird wie früher. Das bedeutet zusammengefaßt:

*Die vielen Einflußgrößen, die Unternehmen und Organisationen bestimmen, ändern sich turbulent und sind mit den gewohnten Strukturen und Verhaltensweisen immer weniger beherrschbar.*

### **Was ist zu tun?**

Für Unternehmen, die dauerhaft bestehen wollen, wird die Gestaltung der Zusammenarbeit immer wichtiger. Die Qualität professioneller Interaktionen wird zum zentralen Erfolgsfaktor. Um den Wandel zu bewältigen müssen Unternehmen zu lernenden Organisationen werden.

Unternehmen, die sich ausschließlich am Prinzip Wirtschaftlichkeit orientieren und versuchen, Umweltbedingungen, gesellschaftliche Entwicklungen und das menschliche Bedürfnis nach Sinn und Wert auszublenden, sind langfristig wenig überlebensfähig. Bekanntes Beispiel für einen solchen Versuch und den anschließenden Prozeß des Umdenkens ist der Shell-Konzern und sein Umgang mit der Brent-Spar-Affäre.

Demgegenüber haben immer mehr Firmen Erfolg, die von vorneherein *gesellschaftliches Verantwortungsbewußtsein* in ihre *Unternehmensstrategie* einbeziehen. Ein Beispiel ist die *Body-Shop-Kette* von *Anita Roddick*, deren Erfolgsrezept darin besteht, Kosmetika ohne Tierversuche in umweltschonenden Verpackungen, die zudem Arbeitsplätze in Entwicklungsländern schaffen, zu verkaufen. Außerdem engagiert das Unternehmen sich beim Schutz der Tropenwälder und bei Kaufklärungskampagnen für Menschenrechte oder gegen Aids. Dadurch steigert es trotz relativ hoher Preise kontinuierlich seinen Marktanteil gerade bei jugendlichen VerbraucherInnen.

Damit solche Strategien auf Dauer funktionieren, müssen sie nach außen hin glaubwürdig sein und nach innen auf „*lernenden Organisationen*“ basieren. Gemeint sind Organisationen, „in denen Menschen kontinuierlich die Fähigkeit entfalten, ihre wahren Ziele zu verwirklichen, in denen neue Denkformen gefördert und gemeinsame Hoffnungen freigesetzt werden und in denen Menschen lernen, miteinander zu lernen“ (*Senge 1996, S.11*).

### **Die Gestaltung einer solchen Organisation benötigt die Ausübung von *fünf Managementdisziplinen*.**

Disziplinen sind dabei nicht als "Ordnungen", sondern als Entwicklungs- und Übungswege, ähnlich den schöpferischen Disziplinen zu verstehen. *Peter Senge* skizziert diese Disziplinen als "Personal Mastery", "Mentale Modelle", "die gemeinsame Vision", "Team-Lernen" und "Systemdenken".

1. ***Personal Mastery*** meint Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung in kontinuierlicher Selbstschulung, deutliche Wahrnehmung der Realität, das Verfolgen persönlicher Visionen (wirkliche Ziele) und die Erweiterung der Fähigkeiten, die zu ihrer Verwirklichung nötig sind. Sie verbindet persönliche und organisatorische Ziele und strebt Professionalität in jedem Lebensbereich an.

2. Unter **mentalen Modellen** werden tiefverwurzelte Annahmen, Verallgemeinerungen, Bilder oder auch Symbole verstanden, die großen Einfluß auf unsere Wahrnehmung der Umwelt und auf unser Handeln haben. Sehr häufig ist uns nicht bewußt, wie sie unser Verhalten beeinflussen. Die Arbeit an diesen Modellen ist sehr wichtig, denn viele Erkenntnisse über optimalere Organisationsformen oder neue Marktmöglichkeiten werden nicht umgesetzt, weil *verborgene, unreflektierte Grundannahmen* ihnen im Wege stehen. „Ob mentale Modelle zu Problemen führen, hängt nicht davon ab, ob sie richtig oder falsch sind - alle Modelle sind per definitionem Vereinfachungen. Problematisch wird es, wenn die mentalen Modelle im Verborgenen operieren.“ (Senge 1996, S.215)
3. **Gemeinsame Visionen**, also die Entwicklung *gemeinsamer Zukunftsbilder* in einer Unternehmen, beruhen auf echtem Engagement und wirklicher Teilhabe. Sie bewirken, daß die Arbeit der Einzelperson Teil eines höheren Zweckes wird, den sie aktiv mitträgt und verfolgt. Visionen wirken belebend. Hochleistungsteams beruhen auf der Gleichgerichtetheit von Ziel und Arbeitshaltung. Gemeinsame Visionen stiften Identität und verändern die Beziehung des Menschen zum Unternehmen positiv, besonders wenn die Firmenpolitik auch ethisch begründet ist.
4. **Team-Lernen** ist so entscheidend, weil das System Organisation nur lernen kann, wenn die *Subsysteme lernfähig* sind. Es lebt davon, eigene Annahmen und Denkmodelle zur Disposition zu stellen und sich auf gemeinsames Denken einzulassen. Team-Lernen erfordert insbesondere die Wiederentdeckung einer dialogischen Gesprächskultur, die Förderung von Einsichten und Ideen, die ohne den Austausch nicht oder viel später entstanden wären. Es bedeutet auch, die Interaktionsstrukturen des Teams zu überprüfen und „*negative AbwehrROUTINEN*“ die sich oft unbemerkt einschleichen, zu entdecken und aufzulösen.
5. Das **Systemdenken** hat die entscheidende Funktion, die anderen Disziplinen nicht als voneinander trennbare Instrumente, sondern integrativ als Ganzes zu betrachten. Es begreift auch die Organisation als vernetztes System, in dem Interaktionen sich gegenseitig bedingen. Veränderungen werden durch gezielte Aktionen an der richtigen Stelle erreicht, nämlich dort wo die Hebelwirkung am größten ist und nicht durch wahllosen Einsatz der Energien. Um die entsprechende Stelle zu finden, sind die Interaktionen zu untersuchen, die für das Problem am wichtigsten sind, ohne Rücksicht auf enggesteckte Organisationsgrenzen. „Das Systemdenken zeigt uns, daß es kein ‚draußen‘ gibt, daß wir und die Ursachen unserer Probleme Teile desselben Systems sind. *Der Schlüssel zum Verständnis ist unsere Beziehung zum ‚Feind‘*“ (Senge 1996, S.87).

Das innovative Team kann seine volle Wirksamkeit nur in einer lernenden Organisation entfalten. Diese wiederum lebt von Kompetenz und Kreativität ihrer Subsysteme - die lernende Organisation braucht das innovative Team.

### **Interaktionsqualität wird zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor**

Was nützt ein gutes Produkt, wenn es schlecht vermittelt wird ? Was bewirken exzellente Vorschläge, wenn sie nicht verstanden werden? Andersherum kann ein Projekt zunächst auf der Sachebene scheitern (z.B. ein Verkaufsabschluß), wegen der guten Interaktionsqualität - z.B. klare und verbindliche Kommunikation - dennoch zu einem neuen Projekt oder zu einem langfristigen Kundenkontakt führen.

Was können Sie im einzelnen tun, um von den vielen Veränderungen nicht überrollt zu werden? Wie können Sie Ihre Interaktionsqualität wirksam steigern? In den Büchern „Coaching mit System“ (Fallner/Pohl 2001), „Coaching und Führung“ (Pohl/Wunder 2001) und „Innovative Teamarbeit“ (Pohl/Witt 200) finden Sie theoretisches Rüstzeug und praxisbezogene Tipps zur Erreichung dieser Ziele.

Dieser Beitrag wurde in dem Buch „Arbeiten im Park. Ein Lese- und Reisebuch zur Zeche Waltrop“ von Michael Braun und Thomas Schild veröffentlicht, Braun und Brunswick Verlag Waltrop 2002

[home](#)