

## **Positionspapier des DBVC zum Thema „Organisationsbezüge im Coaching“**

*Der nachfolgende Text basiert auf intensiven fachlichen Diskussionen sowie zahlreichen Einzelbeiträgen der Mitglieder des Präsidiums im Deutschen Bundesverband Coaching (DBVC): Matthias Blenke, Klaus Eidenschink, Maren Fischer-Epe (bis 04/2017), Gudrun Happich, Almut Probst, Bernd Schmid, Walter Schwertl. Bernd Schmid hat bereits im [Coaching-Newsletter der Christopher Rauen GmbH im September 2014](#) einen entsprechenden Artikel publiziert und in einem [Interview im Coaching-Magazin 3/2014](#) den Begriff vom „Coaching als Zehnkämpfer“ geprägt. Wir halten die angestellten Überlegungen für professionell so bedenkenswert, dass wir sie auf diesem Wege einer breiteren Fachdiskussion zugänglich machen wollen.*

*Vorstand und Präsidium laden ausdrücklich zur Diskussion dieses Papiers in den Regionalgruppen und anderen Gremien ein und freuen uns über Feedback und weitere Anregungen. Rückmeldungen hierzu gerne an die DBVC Geschäftsstelle ([info@dbvc.de](mailto:info@dbvc.de)) oder direkt an den Vorsitzenden des Präsidiums, Eberhard Hauser ([info@hauserconsulting.com](mailto:info@hauserconsulting.com)).*

Coaching als Arbeitsform zielt auf die vielfältigen Verbindungsstellen und Bezüge zwischen dem Bereich der Person und jenem der Organisation. Bewusst wird hier thematisiert und multiperspektivisch untersucht, welche wechselseitigen Einflüsse zwischen dem subjektiven Erleben des/der Menschen und dem gegebenen sozialen, institutionellen, juristischen und wirtschaftlichen Kontext jeweils wirken. Dieser mehrfache Fokus unterscheidet Coaching von anderen Beratungsvarianten, die sich entweder aus der Leitidee des überwiegend „psycho“-logischen Herangehens speisen (Therapie, Counseling) oder in einer sachlogischen Orientierung vordergründig „die Verhältnisse“ untersuchen bzw. sich auf sachlich-technische Gegebenheiten und Interventionsmöglichkeiten beschränken.

Für diesen im Coaching geforderten professionellen Blick durch mehrere Brillen braucht es Bereitschaft und Fähigkeit, Beratung im permanenten Schwebезustand zu betreiben. Beim Wahrnehmen, Diagnostizieren und Intervenieren wird ein Coach also oft und rasch zwischen Personenbezug und Organisationsbezug pendeln. Das ist seine Kernkompetenz und sein beraterischer Alltag.

Die Welt wird bekanntlich komplizierter, Organisationen müssen sich verändern, Strukturen müssen umgebaut, Rollen neu konfiguriert werden. Technologien wechseln, Prozesse werden neu konzipiert und eingeübt. Die Ansprüche der Organisationen an ihre menschlichen Bewohner steigen und umgekehrt verändern Menschen ihren Blick auf und ihre Wünsche an organisatorische Umgebungen. Coaching als beraterische Praxis geht diesen Weg mit und wird damit selbst zwangsläufig komplexer: Das Spektrum der Themen weitet sich aus, die Coaching-Anlässe und die entsprechenden Beratungs-Verläufe werden vielfältiger. Die Beratungssituation ist häufig zunächst vage und unscharf und muss in einem Prozess der Co-Kreation jeweils situationsgerecht erschaffen werden. Dies führt auch dazu, dass herkömmliche Rollendefinitionen und Erfahrungsregeln oft nicht mehr einfach übernommen werden können.

Für den Coach wäre es verführerisch, sich nun auf die „face-to-face-Begegnung“ mit seinen Klienten zu konzentrieren, sich in beraterischer Intersubjektivität unter vier Augen zu üben und damit den Organisationsbezug hintanzustellen, obwohl der in diesen Zeiten vielfältiger Turbulenzen nötiger ist denn je: Die meisten Change-Projekte in Organisationen erzeugen ja nicht nur Coaching-Anlässe „als Nebenwirkung“ für Akteure und Betroffene. Tatsächlich wird die Transformation von Strukturen und Prozessen immer häufiger durch

Coaching-Aktivitäten angeregt, vorangetrieben und evaluiert. Und damit entstehen für eine als Coach tätige Beratungsperson in organisatorischen Veränderungsvorhaben nun zusätzlich vielfältige Schnittstellen: Auftraggeber brauchen beraterische Unterstützung bei der sorgfältigen Formulierung ihrer Vorhaben, Projektgruppen suchen sich beraterische Sparringspartner beim Konzipieren, Führungskräfte aller Ebenen benötigen Klärung, Ermutigung und Übungsfelder beim Implementieren vor Ort. Es müssen ungekannte Besprechungsituationen für allerlei Gruppierungen erfunden und gestaltet werden. Der Coach wird zum Zehnkämpfer und zum Integrator, der als Mitglied in Beratungssystemen abgleicht, klärt, konzipiert, anregt, konfrontiert und steuert. Immer häufiger erleben Coaches und Klienten, dass der Rückzug in vertraute beraterische Zweisamkeit mit dem gelegentlichen Blick auf organisatorische Zwänge nicht mehr ausreicht. Schnittstellenkompetenz ist ebenso gefragt wie die Fähigkeit, vielfältig verzahnte Kooperationen zwischen internen und externen Akteuren in Gang zu setzen und zu betreiben. Veränderungsarbeit in Organisationen braucht also auch bei Beratungsleistungen eine integrierte Architektur und gutes Zusammenspiel. Damit entstehen neue Dilemmata, die bewältigt werden wollen: Wie halten wir es nun mit der Balance von Transparenz und Diskretion? Was ist schützenswerte personenbezogene Information und wo beginnt die Notwendigkeit zur Vergemeinschaftung von Entscheidungen? Fast alle erfahrenen Coaches kennen die Situation, wenn schon im Kontaktgespräch mit dem Vorgesetzten des gedachten Klienten eben dieser Vorgesetzte seinerseits beginnt, seine eigenen Rollenzwänge auszubreiten und die Unterhaltung sich langsam in ein Beratungsgespräch zu Führungsfragen oder Strategieüberlegungen verwandelt.

Der Coach übernimmt in diesem Konzert die Rolle des Anwalts für allerlei Lernprozesse, seien sie nun individuell oder kollektiv. Im schnellen Wechsel werden Menschen zu Klienten, zu denen wirksame Beziehungen aufgebaut werden müssen und dann wieder zu Entscheidungsträgern, die über organisatorische Gestaltungsfragen befinden. Im Ergebnis wird dann faktisch nicht nur „die Organisation“ beraten, sondern auch deren diverse Subsysteme in Gestalt von Abteilungen, Teams, Geschäftsbereichen, Direktorien oder Sekretariaten.

Coaching muss also verstanden werden als Beratung in Organisationen, wo die Dynamiken von Personen, Teams und der Organisation komplex ineinander wirken. Professionelle Kompetenz eines Coaches zeigt sich demnach im Umgang mit dem Zusammenwirken dieser Systemformen. So kann und muss ein Coach ununterbrochen im Zeitverlauf eines Coachings sein Augenmerk darauf richten, welche Foki er wählt, welche Kommunikationscontainer passend sind und wo Kontext- und Rollenwechsel angebracht sind.

Was bedeuten diese Entwicklungen möglicherweise für unsere Praxis als Coaches? Unsere Beobachtung ist, dass Coaching heute verstärkt im Rahmen von Kulturentwicklung oder OE-Prozessen in Unternehmen angefragt wird (aktuell fand sich dies bereits in Ausschreibungstexten: dort wurden für einen Organisationsentwicklungs-Prozess explizit „*DBVC Coaches mit OE-Erfahrung*“ angefragt). Coaches, die ihr Portfolio in diese Richtung erweitern, werden zukünftig verstärkt in diesem Rahmen umfassende Begleitung anbieten können. Das bedeutet für den Coach aber auch, weniger als Einzelkämpfer unterwegs zu sein, sondern ein Team oder Netzwerk mit anderen zu bilden, um gemeinsam derartige Mandate erfolgreich meistern zu können.