
Aufstieg oder tiefer Fall einer Führungskraft: Ein Praxisbeispiel

2

*Handle stets so,
dass die Anzahl der
Wahlmöglichkeiten
größer wird.*

Heinz von Foerster

Zusammenfassung

Im strengen Sinne geht es im folgenden Beitrag nicht um die Trennung von einer Führungskraft, sondern um Beratung über Unternehmenskommunikation. Coaching war hierbei der Rahmen und Anstoß zur Veränderung des Kulturprogramms. Unternehmen lassen sich als Sozial- und Handlungssysteme innerhalb des Systems Wirtschaft verstehen (Schmidt 2003). Kommunikationen sind demzufolge Unternehmensaktivitäten. Beratungskommunikation, die möglicherweise Veränderungen von Unternehmenskommunikation zur Folge hat, steht in Folge unter ganz besonderer Beobachtung, nimmt sie doch Einfluss auf Unternehmensaktivitäten. Entweder bleibt Coaching ohne Wirkung – dann stellt sich die Frage nach seiner Bedeutung – oder es wird zu einer Art Unruhestifter, denn angestoßene Veränderungen lösen andere Unternehmensaktivitäten aus. Zusätzlich signalisiert das nachfolgende Beispiel, dass Business Coaching in seiner Wirkung nur schwer von anderen Veränderungsprozessen abgrenzbar ist. Die Praxis zeigt, Veränderungsprozesse führen in Folge zu Coaching und erfolgreiches Coaching stößt – obwohl nicht immer im Auftrag vorgesehen – Veränderungsprozesse an. Erfolgreiche Kommunikation ist folgenreiche Kommunikation (Luhmann 1990).

2.1 Die Ausgangslage

Innerhalb eines langfristigen Veränderungsprozesses – der Kunde war ein großes Mittelstandsunternehmen aus dem Bereich Geländefahrzeuge und innerhalb seiner Nische Weltmarktführer, kam es zu Überlegungen, den Bereichsleiter für *Konstruktion und Entwicklung* zu ersetzen. Die wesentlichen Klagen bezogen sich auf Führungsschwäche, wenig erfolgreiche Kooperation mit anderen Bereichen und fehlende Durchsetzungskraft. Verschärft war die Situation dadurch, dass gerade dieser Bereich, neben dem Bereich Vertrieb, als der wichtigste für weitere Entwicklungsschritte des Unternehmens angesehen wurde. Der Bereichsleiter würde diesen Anforderungen, so die Klagen des Vorstandes, nicht genügen. Diese Behauptungen waren nicht neu, sie wurden immer wieder Thema, verschwanden aber auch wieder von den Tagesordnungen. Fehlende Kooperation und Spannungen zwischen den Bereichen Konstruktion und Entwicklung auf der einen und Vertrieb auf der anderen Seite trieben manch seltsame Blüte. Der Vertrieb versprach Kunden den Bau von Spezialanfertigungen, deren Produktion bereits durch die Gesetze der Physik ausgeschlossen war. Dieses durch Konstruktionskunst nicht überwindbare Hindernis galt dann als erneuter Beweis für den Unwillen des Bereiches sich an Kundenwünschen zu orientieren. Die Vertriebsmannschaft hingegen hatte damit erneut einen Beweis ihrer Macht und Cleverness erbracht.

Im Rahmen einer Besprechung des Coach mit dem Vorstandsvorsitzenden klagte dieser über die skizzierte Thematik. Am Ende stand der Satz: „Suchen Sie sich einen Personalberater; er soll uns Kandidaten präsentieren, und Sie helfen mir dann bei der Auswahl.“ Der Berater erbat sich Bedenkzeit mit dem vorsichtigen Hinweis, dass es vielleicht zur Trennung auch eine Alternative geben könnte. Die Darstellung des Problems als ein in der Person des Bereichsleiters angesiedeltes Defizit, war wenig überzeugend und die vorgeschlagene Lösung wirkte wie eine wenig durchdachte spontane Handlung.

Gleichzeitig gab es für einen Alternativvorschlag, so die Einschätzung des Coaches, höchstens einen Versuch.

2.2 Zur Hintergrunddynamik

Herr Brauer (Name wurde geändert), der Bereichsleiter galt bei seinen Mitarbeitern als hochgeschätzte Führungskraft. Seine ausgeprägte Fürsorglichkeit und hohe soziale Kompetenz wurden hierfür ins Feld geführt. Innerhalb seines Bereiches herrschte ein ausgesprochen gutes Klima und die Personalfluktuationsrate war sehr gering. Er war in höchstem Maße mit dem Unternehmen identifiziert. Seine

Arbeitsergebnisse waren deutlich besser als sein Ruf. Die Ergebnisse wurden dramatisch schlechter, wenn hierfür, auf Grund von dichter Vernetzung, eine hohe Kooperationsleistung mit anderen Bereichen notwendig wurde. Wie bereits erwähnt, wurde Herr Brauer von einem Teil der anderen Bereichsleiter wenig respektiert. Je mehr Informationen durch den Berater generiert wurden, umso deutlicher und schärfer wurde der Widerspruch. Quasi als Zufallsergebnis stellte sich heraus, dass Herr Brauer den Status eines Bereichsleiters zweiter Klasse innehatte. Alle Bereichsleiter waren mit Prokura ausgestattet und verfügten über einen Dienstwagen, nur Herrn Brauer wurde dies verwehrt. Führungskräfte demonstrieren ihre sozialen Unterschiede in Form von Symbolen. Militärische Rangabzeichen, die hierarchische Einordnungen in der Armee garantieren, werden in der Wirtschaft durch Symbole wie Prokura, Dienstwagen, Größe des Bereiches, Zugang zum Vorstand oder Größe der Entourage belegt. Fehlende Prokura eignet sich daher hervorragend, um Kollegen entsprechend gering schätzend einzuordnen. Herrn Brauer waren solche Rankämpfe zuwider, er entzog sich diesen Kämpfen grundsätzlich und wurde dadurch erneut zum Ziel von Entwertungen.

Nach Abschluss der Informationsgewinnung wurden innerhalb des Beratungsunternehmens, mit Hilfe nicht beteiligter Kollegen, Hypothesen über das Geschehen entwickelt. Diese Hypothesen sollten die Legitimation

und Begründung für die Empfehlung an den Vorstand darstellen. Unter Empfehlung verstehen wir ein Stilmittel, um zu intervenieren.

Interventionen sind vorbereitete genau überlegte Kommunikationsangebote an Kunden. Ihr Ziel ist die Beibehaltung von Sichtweisen, Meinungen, Vorstellungen zu irritieren bzw. zu erschweren. Diese Interventionen müssen für den Kunden nachvollziehbar sein, aber sie müssen gleichzeitig ausreichend fremd sein um damit Neues in das System zu bringen. Sie können irritieren, neue Ideen anregen, konstruktive Verunsicherung provozieren, und damit den Erhalt des Bisherigen erschweren. Sie wirken aber nicht instruktiv im Sinne von Außensteuerung des Systems. Jedes System entscheidet selbst welche Angebote wie in systeminterne Logik übersetzt werden. Im Kontext von Coaching wird häufig von Empfehlungen gesprochen.

Das für Hypothesenbildung benötigte Team besteht aus mindestens drei bis höchstens sechs Berater. Der für den Beratungsprozess verantwortliche Coach informiert die Teilnehmer zunächst über den Sachverhalt. In einem anfangs wenig geordneten oder reglementierten, aber kreativen Prozess werden von den Beteiligten Hypothesen generiert. Der Informationsgeber ist während der Hypothesenbildung nur beobachtender, zuhörender Teilnehmer.

In einem zweiten Schritt werden die Hypothesen mit dem Informationsgeber erörtert. Das Ziel besteht darin, mit der Hypothese möglichst viele

Einzelinformationen sinnvoll zu erklären und zueinander in Beziehung zu setzen. Hypothesen, die nicht durch empirische Daten gestützt sind, werden als zweitrangig angesehen.

Der verantwortliche Fallgeber entscheidet, entweder in Übereinstimmung oder in Abweichung zu den Kollegen, welche Hypothesen er berücksichtigen wird. Die Entscheidung bleibt immer beim Fallgeber.

Zu einem späteren Zeitpunkt werden die weiteren Teilnehmer über den Fortgang unterrichtet und erhalten Rückmeldungen, ob und wie weit ihr Beitrag hilfreich war.

In einem letzten Schritt am Ende des Prozesses werden Qualität und Erfolg des Beratungsprozesses auf einer Skala von 0 bis 10 von den Teilnehmern bewertet.

Die Hypothesen

- Auf der Ebene der Bereichsleiter dominiert ein Kulturprogramm der gegenseitigen Entwertung, die als folkloristische und geographische Besonderheiten getarnt (*Wir sind so*) stilisiert werden. Die einzelnen Personen sind quasi Prototypen dieser Besonderheiten. Damit sind sie gegen jede Kritik gewappnet.
- Es gibt kaum Bereitschaft zu kooperieren. Absprachen, gemeinsame Meetings und gemeinsame Projekte werden offen oder auf subtile Weise sabotiert. Meistens werden sie ohne verbindliche Ergebnisse wegen Zeitmangel abgebrochen
- Herr Brauer ist als Person um Kooperation bemüht, scheut jedoch Auseinandersetzungen, konzentriert sich auf seine Sachaufgaben, vermeidet deutliche Positionierungen und zieht sich bei Bedarf in seinen Bereich zurück.
- Jede Klage von Kunden, ob berechtigt oder nicht, wird unter Hinweis auf die Macht der Endverbraucher dem Bereich Konstruktion und Entwicklung schuldhaft zugerechnet. Fehlerhafte Serviceleistungen werden nicht dem verantwortlichen Bereich Vertrieb, sondern einer unterstellten fehlerhaften Konstruktion angerechnet.
- Die Unterschiede in den gewährten Statussymbolen unterstützen die beobachtbaren Entwertungen. Herr Brauer wird offen auf seinen Status als Bereichsleiter zweiter Klasse hingewiesen.

Empfehlung an den Vorstand im Wortlaut

Herrn Brauer durch einen anderen Bereichsleiter zu ersetzen, wäre ein möglicher Weg, um mittelfristig dem Bereich Konstruktion und Entwicklung jenes Gewicht auch innerhalb des innerbetrieblichen Gefüges zu geben, das ihm entsprechend seiner strategischen Ausrichtung zukommt. Wir möchten Ihnen jedoch vorher einen Versuch empfehlen, der fast ohne Risiko realisierbar ist. Es handelt sich um vier Schritte:

- (1) Herr Brauer wird in einem Gespräch mit den Erwartungen und Forderungen des Vorstandes konfrontiert. Es werden kurzfristig und mittelfristig zu realisierende Ziele mit präziser Operationalisierung vereinbart.
- (2) Zur Erreichung dieser Ziele wird er durch Coaching unterstützt. Der Coach unterrichtet Sie nach dem ersten Gespräch über die einzelnen Schritte und informiert Sie danach in kurzen Zeitabständen.
- (3) Nach drei Monaten findet eine Auswertung statt mit dem Ziel, Herrn Brauer entweder den anderen Bereichsleitern gleichzustellen oder sich von ihm zu trennen.
- (4) Mit diesem Prozess wird des Weiteren eine generelle Führungskräfteentwicklung initiiert, die alle Führungskräfte betrifft.
- (5) Das Vorhaben wird durch den Vorstand in Absprache mit dem Betriebsrat als Projekt des Vorstands publiziert.

Der Vorschlag wird wie folgt begründet:

Die Untersuchungen ergaben sehr viel mehr überzeugende Managementleistungen von Herrn Brauer als kolportiert wird. Selbst unsinnige Behauptungen über Herrn Brauer bleiben unwidersprochen im Raum. Es dominiert ein weitgehend isoliertes Bereichsdenken. Kooperationsangebote werden als Schwäche ausgelegt. Die Legenden der Unternehmensgeschichte, das Image der Produkte und der Wert konservativer Bodenständigkeit fördern den Mythos, der Bereichsleiter als einsamer, kommunikationsarmer Kämpfer. Diese Vorstellungen sind mit einer für den Weltmarktführer passenden Kultur kaum vereinbar. Die Auswechslung von Herrn Brauer käme einer Oberflächenkosmetik gleich. Sie wäre mit hohen Kosten verbunden und man würde sich von einem mit dem Unternehmen hochgradig identifizierten Mitarbeiter mit hervorragender fachlicher Qualifikation trennen. Die Möglichkeit, dass auch ein neuer Bereichsleiter mit erheblichen Kommunikationsschwierigkeiten zu kämpfen hätte, darf nicht unterschätzt werden. Die Kosten der vorgeschlagenen Maßnahme bleiben deutlich unter den Kosten eines personellen Wechsels.

Der Vorschlag wurde vom Vorstand nach anfänglicher Überraschung und einigen skeptischen Nachfragen akzeptiert. Die bisherige Zusammenarbeit und ein gewisser Vertrauensbonus dürften dabei nicht ohne Einfluss gewesen sein.

2.3 Kommentar

Der vorgetragene Vorschlag beinhaltet ein deutliches Risiko. Sollte die gewünschte Entwicklung nicht eintreten oder der Bereichsleiter unter dem Druck der Erwartungen und der zu vereinbarenden Ziele den Lockungen verschiedener Personalberater nachgeben und das Unternehmen verlassen, würden der Plan und auch seine Initiatoren in Misskredit geraten. Der Kulturwandel würde wahrscheinlich gestoppt werden und eine Trennung von den Beratern erfolgen.

Aber je deutlicher das Gewicht auf einen alle Führungskräfte betreffenden Wandel gelegt wird, umso unwahrscheinlicher sind singuläre Verwerfungen. Coaching zielt dann nicht mehr auf Problembeseitigung mit einer Person, sondern auf einen Entwicklungsprozess aller Beteiligten. Die Veränderung des beklagten Zustands ist dann Teil eines größeren Prozesses. In Verbindung mit dem Prozess der Führungskräfteentwicklung wäre damit ein kultureller Wandel verbunden. Führung, Kooperation und letztlich das gesamte Kulturprogramm würden sich verändern. Es würde eine Umstellung von *Warum*-Fragen, d. h. Erforschung von Ursachen, auf *Wie*-Fragen, d. h. Erforschung erfolgreicher Muster, erfolgen. Mögliche Lösungen können dann anhand der Leitfragen *Wer, Was, Wo, Wann, Wie* konzipiert und verbindlichen Absprachen zugeführt werden. Unabhängig von Herrn Brauer müssen klare Zielvereinbarungen, die für alle Bereiche operationalisiert werden, der gemeinsame Ausgangspunkt sein. Nicht mehr individuelle Eitelkeiten und Wünsche, sondern die Zielerreichung wird dann zum organisierenden Parameter. Dies bedeutet, dass ein großes Augenmerk auf die Frage gelegt wird, welche Bedingungen die Erbringung der gewünschten Leistung fördern und unterstützen, welche Voraussetzungen gegeben und welche Kooperationen gesichert sein müssen, damit eine Zielerreichung überhaupt möglich wird.

2.4 Der Coaching-Prozess

Der Coach war zum Gespräch des Vorstandsvorsitzenden mit Herrn Brauer anwesend. Die Forderungen des CIO bestanden aus drei Punkten:

- Die Produkte sind geprägt von eigenen Entwicklungen und technischen Innovationen. Wir waren bisher immer schneller und besser als die Wettbewerber. Dies muss auch in Zukunft gewährleistet sein.
- Hieraus ergibt sich zwingend die herausragende Stellung des Bereichsleiters Konstruktion und Entwicklung. Dieser Bereich schafft die Innovationen und ist damit unser erster Werttreiber.

- Herausragend meint hier:
 - führend in den Ergebnissen
 - vorbildlich in der Kooperationsfähigkeit
 - mit technischer Expertise den Vorstand unterstützend und letztlich Primus inter Pares innerhalb der Bereichsleiter.

Alle Beteiligten waren überrascht, denn dies bedeutete für Herrn Brauer nicht mehr und nicht weniger, als eine Entwicklungstrecke vom Sündenbock zum Ersten unter Gleichen zu bewältigen. Die hohen Anforderung, aber auch die damit verbundenen Chancen wurden deutlich. Es ging um Alles oder Nichts. Zwischen dem Coach und Herrn Brauer wurden die folgenden Punkte als relevante Variablen für die gewünschte Entwicklung, vereinbart:

- Vorbildhafte Führungsleistungen innerhalb des eigenen Bereiches
- Einführung von Zielvereinbarungen und Mitarbeitergesprächen im eigenen Bereich
- Kooperationsangebote an andere Bereiche
- Deutliche Abgrenzung gegenüber Entwertungen durch andere Bereichsleiter
- Aufbau eines direkten Rückmeldesystems von Kunden zur Abteilung für Qualitätskontrolle
- Nicht überwindbare Schwierigkeiten, wie z. B. Kooperationsverweigerungen anderer, müssen ohne Ausnahme an den Vorstand berichtet werden.
- Indirekt war damit ein Führungsanspruch auf der horizontalen Ebene der Bereichsleiter verbunden.

Die ersten Gespräche zwischen Coach und Herrn Brauer bestätigten den vorhandenen Eindruck: Die Führungsleistungen von Herrn Brauer waren weder von der investierten Zeit noch von der etablierten Regelkommunikation noch von der Nachhaltigkeit als unbefriedigend anzusehen. In allen Parametern äußerten sich die Mitarbeiter überwiegend positiv. Die Klagen bezogen sich, wie bereits bekannt, vor allem auf Querschnittsresultate und hierbei auf die fehlende Kooperation mit den anderen Bereichen. Immer wenn zur Zielerreichung Kollegen anderer Bereiche benötigt wurden, fielen die Ergebnisse schlechter aus.

Innerhalb des Bereiches von Herrn Brauer konnte kurze Zeit nach Beginn des Coachings verstärkter innerer Zusammenhalt und Widerstand gegen Entwertungen durch andere Bereiche beobachtet werden. In Managementrunden klagte Herr Brauer immer deutlicher, unterstützt von seinen Abteilungsleitern, Verbesserung von Kooperationsleistungen ein.

Die abstrakten Kooperationstheoreme von Axelrod (1984) wurden den Kunden in Form alltagstauglicher Kernsätze zur Verfügung gestellt. Diese sind aber nicht als Verhaltensanweisung sondern als Denkangebote zu lesen. Die Thesen zur Kooperation wurden dem Coaching-Kunden schriftlich vorgelegt und mündlich erklärt. Es blieb dem Kunden überlassen, sich daran zu orientieren.

Der Leiter des Bereichs Service und Vertrieb, jener Bereich, mit dem es die größten Kooperationsprobleme gab, wurde kurze Zeit später von Herrn Brauer zu einem Gespräch eingeladen. Hierbei schlug Herr Brauer vor, einen gemeinsamen Workshop zur Verbesserung der Kooperation zu veranstalten. Der Bereichsleiter Service und Vertrieb lehnte dies zunächst mit der Begründung ab, an ihm würde es nicht liegen. Herr Brauer informierte ihn, dass er dann einige seiner Teilziele nicht erreichen könne und darüber den Vorstand zu informieren hätte. Kurze Zeit später konnte die gewünschte Einigung erzielt werden. Der Workshop führte zu umfassenden Vereinbarungen und gegenseitigen Verpflichtungen. Wie mit dem Coach im Detail besprochen, bestand Herr Brauer darauf, den Vorstand über diese Vereinbarungen zu informieren.

2.5 Kein Ende, aber ein Zwischenergebnis

Herr Brauer nahm zunächst bereichsintern einige organisatorische Umstellungen vor, um zeitliche Freiräume einrichten zu können. Konferenzen wurden gestrafft, die Verbindlichkeit in der Vorbereitung und im Ablauf der Konferenzen wesentlich erhöht und ein kontinuierliches Reporting-System etabliert. Alle Formate von Regelkommunikation wurden verpflichtend gestellt und deren Einhaltung kontrolliert. Viele Aufgaben, die bis dato enorme Zeitfresser waren, delegierte er. Die sich ergebenden zeitlichen Freiräume wurden zur Reorganisation von Kommunikationsprozessen genutzt. Es wurden zum Teil große Modifikationen in der Schnittstellenkommunikation zwischen den Bereichen vorgenommen. Abgesichert wurden diese neuen Vereinbarungen durch Verpflichtungen aller Bereichsleiter. Pflege und Erhalt von Regelkommunikation waren damit nicht mehr im Belieben der Einzelnen. Ein ganz wichtiger Faktor war der deutlich kommunizierte Rückhalt durch den Vorstand. (*Meine Herren bitte vergessen Sie nicht, dies ist ein Vorstandsprojekt mit immer erster Priorität.*)

Gegenüber dem Vorstand und anderen Bereichsleiterkollegen veröffentlichte Herr Brauer regelmäßig Statusberichte, Vorhaben und Abschlüsse von Teilprozessen. Er ließ eine Dokumentation erstellen über alle aktuellen, dem Unternehmen möglichen Varianten im Fahrzeugbau und publizierte diese innerhalb des Gesamtunternehmens. Die einzelnen Schritte (in diesem Beitrag wurden nur die wichtigs-

ten Aspekte skizziert) wurden in der Bereichsleiterkonferenz vorgestellt. Der Vorstand wurde dazu jeweils in Kenntnis gesetzt. Herr Brauer behielt sich Korrekturen zu den Protokollen der Bereichsleiterkonferenz ausdrücklich vor. So manches Protokoll musste an für ihn relevanten Stellen umgeschrieben werden.

Es entwickelte sich darüber hinaus eine Routine für den Bereich Entwicklung und Konstruktion, die es ermöglichte, den anderen operativen Einheiten kontinuierlich relevante Informationen über den eigenen Bereich anzubieten. Es gab regelmäßige Meetings zwischen dem Vorstand, Herrn Brauer und dem Coach. Die Entwertungen seines Bereiches und seiner Person reduzierten sich deutlich. Er reagierte auf entsprechende Versuche in höflicher und deutlicher Form. Nach relativ kurzer Zeit wurde er im gesamten Unternehmen und den Niederlassungen als kompetenter, stärker und zielsicherer wahrgenommen.

Knapp drei Monate nach Beginn des Coaching wurde Herr Brauer mit Prokura und den damit verbundenen Insignien ausgestattet. Der Vorstandsvorsitzende gab dies in einer Bereichsleiterkonferenz bekannt. Die notarielle Unterschrift wurde als äußeres Zeichen der Anerkennung durch den Vorstand symbolhaft während dieser Konferenz beglaubigt. Die Zusammenarbeit zwischen Herrn Brauer und dem Bereich Service und Vertrieb wurde deutlich enger und intensiver. Das befriedigende Resultat im Bereich Konstruktion und Entwicklung strahlte auf das gesamte Unternehmen aus, Coaching wurde plötzlich hoffähig und galt nicht mehr als Besuch beim *Seelenklempner*. Dies erleichterte wesentlich den Start der Entwicklungsprozesse in den anderen Bereichen.

Wie bereits erwähnt behandeln diese Ausführungen nur einen Ausschnitt aus einem wesentlich umfangreicheren Veränderungsprozess. Hier zeigte sich, dass Coaching ein zusätzliches, ergänzendes Format sein kann. Coaching-Prozesse können vor allem dann als Anstoß für größere kulturelle Veränderungsprozesse wirken, wenn sie auf Kommunikationsentwicklung ausgelegt sind. In ihrem Wesen sind sie Reflexionen, die eine neue Sicht der Dinge ermöglichen und neue Problemlösungen erlauben.

Business Coaching wird dann zum erfolgreichen und Entwicklung fördernden Format, wenn es Teil einer Gesamtentwicklung ist. Um dies zu erreichen, muss der Coaching-Prozess immer wieder in die Unternehmenskommunikation eingebunden werden. Wer Business Coaching als einen isoliert zu betrachtenden Prozess versteht und sich hinter seinem privat anmutenden Beichtgeheimnis versteckt, mag sich in den einzelnen Interviews wohl fühlen. Die Kraft zur Veränderung die durch Coaching aktiviert werden kann, wird dann aber kaum sichtbar werden. Business Coaching steigert dann seinen Wert ganz erheblich, wenn es in die Entwicklung einer Organisation passend eingebunden wird. für Coaches ist es daher hilfreich, sich sehr gründlich mit der Frage auseinanderzusetzen, wessen Dienstleister sie letztlich sein wollen.

2.6 Kooperationsstrategien und Coaching

Kooperation wird mit *Zusammenwirken* und *Zusammenarbeiten* übersetzt. Es gibt viele, nicht erfassbare Formen von Kooperation. Die Biologie kennt unzählige Formen, ebenso die internationale Diplomatie wie auch die EDV und der Mannschaftssport, selbst Feuerpausen in Kriegen¹ gehören dazu.

Betrachten wir Sequenzen gelungener Kooperation, so lohnt es sich, das Erfolgsmuster zu extrapolieren und im Sinne von Wissensmanagement (Götz 2000) der Organisation zur Verfügung zu stellen.

Muster von Kooperation können damit zum Kulturprogramm des Unternehmens werden, das dem Einzelnen Orientierung und Verhaltenssicherheit gibt. Die Entscheidung zu kooperieren oder dies zu verweigern ist dann nicht mehr ins private Belieben gestellt. Es wird zum verpflichtenden Teil. Organisationen können es sich nicht leisten, Erfolgsmuster quasi privat zu verwalten. Sie müssen Teil erfolgreicher Organisationsentwicklung werden dürfen.

Gelingt Kooperation nicht, so können Organisationen daraus lernen, was nicht funktioniert, was es noch zu verbessern gilt. Hervorgehoben sei, es geht hier nicht um Kooperation für den alltäglichen Gebrauch, sondern um jene in professionellen Kontexten, die häufig von Kampf und nicht immer von Zusammenarbeit geprägt ist. Bereits Thomas Hobbes (1984) war diesbezüglich sehr pessimistisch. Ohne disziplinierende Gewalt hielt er Kooperation für schlichtweg unmöglich. Wir nähern uns damit der Frage, wie Kooperation in einer Welt gelingen kann, in der jeder davon fasziniert ist, den anderen zu besiegen, zu beherrschen oder einfach nur Recht zu haben. Ist der Gewinn für die Beteiligten nicht unmittelbar sichtbar, so verschärft sich die Frage nach dem Gelingen. Trotz der offensichtlichen Bedeutung gibt es wenig hilfreiche Publikationen über Kooperationsstrategien (Axelrod 1984). Selbst ein ausführliches Research im Internet führt entweder zu voluntaristisch anmutenden Forderungen, zu einfachsten Beschreibungen oder zu einer neuen spieltheoretischen Variante von *Prisoner's Dilemma* (Axelrod 1984). Axelrods Computersimulationsstudien über das Gefangenendilemma sind hoch abstrakt und daher für Beratungskommunikation nicht direkt verwertbar. Die folgenden für die Praxis daraus formulierten Überlegungen können in einem Coaching-Prozess als Angebot zur Verfügung gestellt werden.

¹ Bei Erich Maria Remarque findet sich im Roman „Im Westen nichts Neues“ eine sehr genaue Darstellung der Aushandlung von Feuerpausen anlässlich des Weihnachtsfestes.

Kommunikative Kompetenz im Business-Coaching
Reflexionen über eine oft missverstandene
Dienstleistung

Schwertl, W.

2016, XVII, 176 S. 14 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-11255-4