

Andreas Strunk
Coaching in der Sozialwirtschaft:
zur Unterstützung von Führung und Zusammenarbeit
in lernenden Organisationen

In der Managementtheorie wird seit geraumer Zeit von der Notwendigkeit geredet, Organisationen und Unternehmen (diese sind eine Teilmenge von Organisationen) als lernende Systeme zu betrachten. Das ist eigentlich nichts Neues, denn Organisationen und Unternehmen sind keine leblosen Gebilde. Sie sind lebendig, weil sie von Menschen getragen und bewegt werden. Diese Systeme müssen sich immer neuen Kontextbedingungen anpassen: es sei denn, dass sie untergehen wollen. Der Aspekt der Lebendigkeit von Organisationen wird schon von seiner Begriffsgeschichte her deutlich. So finden wir sinngemäß im "Deutschen Wörterbuch" unter Organisation zwei Bedeutungen: eine "aktivische" und eine "passivische": Organisation ist einerseits die Tätigkeit, durch die ein Organismus gebildet wird und andererseits die durch "organische Tätigkeit hervorgebrachte Bildung, Einrichtung und Beschaffenheit eines organischen Wesens..."(1) Auf dem Hintergrund der angedeuteten Etymologie des Begriffes sollte deutlich werden, dass mit "organisationalem Lernen" eher die Gestaltung lebendiger Prozesse und nicht die Herstellung einer maschinellen Wirklichkeit gemeint ist. Oder anders ausgedrückt: mit der Strategie des organisationalen Lernens in Unternehmen wird der Versuch unternommen, Arbeitsbedingungen und Ergebnisse zu organisieren, die dem Menschen dienen und ihm nicht schaden weder im Prozeß noch vom Ergebnis her. Die dargestellte Sicht wird auch von dem vielleicht wichtigsten Autor jener Managementtheoretiker geteilt, die sich mit dem Thema des organisationalen Lernens befassen. (2) Dem skizzierten Verständnis des organisationalen Lernens sollten sich im besonderen Maße die Strategen der Sozialwirtschaft verpflichtet fühlen. Dafür gibt es aus meiner Sicht - neben den dem organisationalen Lernen inhärenten Werten einen weiteren Grund.

Theorie und Praxis des Sozialmanagement waren in den letzten Jahren sehr stark bestimmt von Modellen aus dem Profitsektor. Das betrifft einerseits die Vorbildfunktion des Profitmanagements und andererseits die bewusste Einführung von Marktelementen in die Sozialarbeit (Ökonomisierung der Sozialarbeit). Wir müssen aber sehen, dass die Schatten der falsch verstandenen Ökonomisierung länger werden. Sie beginnen unsere Existenz stellenweise zu verdunkeln.

Wolfgang Schäuble spricht inzwischen von einem "Interregnum des Marktes" und fordert eine neue Ausbalancierung zwischen Markt und Sozialem. (3) In der Sozialwirtschaft dürfen wir nicht Fehler der Profitwirtschaft übernehmen.

Ein solcher Versuch des Ausbalancierens wird zurzeit auf EU-Ebene durch die Entwicklung von Programmen der "lernenden Region" unternommen.

Was damit gemeint ist, beschreibt der Däne Sven Westphalen anschaulich in einem Beitrag anlässlich der CEDFOP-Agora XI "Die lernende Region" in Thessaloniki (15. -16.3.2001) mit der Überschrift: "Sozialwirtschaft in Europa aus der Sicht eines Wohlfahrtsstaates und ihre Beziehung zu neuen sozialen Partnerschaften und lernenden Regionen." (4)

Das Konzept der lernenden Region zielt auf die Überwindung der Arbeitsteilung zwischen den einzelnen Akteuren der Wirtschaft, des Sozialen, der Ämter, der Bürgerinitiativen etc. durch die Organisation von Kooperation. Das Motto lautet "Von Government zu Gouvernance".

Wenn die Steuerung solcher Kooperationen auch sehr schwierig ist, so liegt doch in dieser Aufgabe ein wichtiger Beitrag zur Verbesserung regionaler Arbeits- und Lebensbedingungen. Die Sozialwirtschaft sollte sich für diesen Prozess öffnen. Auf dem 2. Jahresmeeting "Netzwerk - Lernende Organisationen" des Klett-Cotta-Verlages (12.-13.6.1997) habe ich unter dem Titel "Design in der Wildnis" ähnliche Überlegungen vorgetragen (www.andreasstrunk.de)

Unternehmen der Sozialwirtschaft als Akteure in einer lernenden Region, das wird Managementfähigkeiten voraussetzen, die ich als solche der vierten Generation bezeichne. Unternehmen der Sozialarbeit haben ihre eigene Entwicklung, die man teilweise in einer einzelnen Unternehmensgeschichte nachweisen kann (z.B. in der der Evangelischen Gesellschaft, Stuttgart); die Abfolge liest sich jeweils als

- Management eines "Laienspiels"
- Management im Sinne einer behördlichen Handlungsweise
- Management besonderer fachlicher Angebote
- Management regionaler Netzwerke zwischen der Selbstorganisation unterschiedlicher Akteure

Diese Entwicklungstypen erfordern teilweise unterschiedliche Führungskompetenzen. Ein Coach, der Führungskräfteberatung anbietet, wird gut daran tun, den entsprechenden Entwicklungstyp zu verstehen, in dem sich sein Coachee bewähren muss. Solche Entwicklungstypen gibt es selten "reinrassig", die einzelnen Unternehmen tendieren in die eine oder andere Richtung; es gibt Mischformen. In jedem Fall muss der Coach den entsprechenden Kontext berücksichtigen.

Wenn er das nicht tut, werden im Unternehmen möglicherweise virulente Paradoxien verstärkt.

Virulente Paradoxien entstehen beispielsweise, wenn in einem Unternehmen der freien Wohlfahrtspflege, das aufgrund einer jahrelangen Übung wie eine Behörde konzipiert und geführt wurde, eine Führungskraft auftritt, die stark auf Selbstorganisation, Gruppenarbeit und Netzwerkknüpfung setzt: eine Managementkonzept der vierten Generation passt nicht auf den Organisationstyp "Behörde". Hier müsste zunächst ein Changemanagementprozess organisiert werden.

Neben der Organisationsdiagnose wird sich der Coach vergewissern müssen, welchem persönlichen Muster die Handlungen des Auftraggebers folgen: interveniert dieser im System eher "mißtrauensorientiert" oder "vertrauensorientiert"?

Die Grundlagen für die Muster liegen im Charakter der Führungskraft; den wird man im Rahmen des Coaching nicht verändern können.

Schließlich muss der Coach den Professionalisierungsgrad bezogen auf Managementqualifikationen des Auftraggebers einschätzen. Steht er oder steht sie am Anfang der Professionalisierung als Manager oder Managerin, was hat sich bisher bewährt, was muss noch gelernt werden?

Management ist ein Beruf. Viele Kolleginnen und Kollegen sind in der Sozialwirtschaft ohne adäquate Ausbildung und Erfahrung in Spitzenpositionen gekommen. Ein Zustand den Fredmund Malik auch für den Profitbereich beklagt:

"In keinem anderen Beruf liegt die Ausbildung so im Argen wie im Management. Niemand würde in ein Flugzeug steigen, wenn die Piloten eine den Managern vergleichbare mangelhafte Ausbildung hätten, und genauso wenig würde sich jemand einer chirurgischen Operation unterziehen, wenn dasselbe für die Ärzte gälte. Gemessen an der *Zahl* von Führungskräften und der *Bedeutung* von Management und gemessen an den *Risiken*, die mit Managementfehlern verbunden sind, ist das ein erstaunlicher Zustand." (5)

Was kann ein Coach zur Unterstützung von Professionalisierung des Managementberufes im Einzelfall anbieten?

Ich will diese Frage auf der Ebene der Aufgaben beantworten. Aufgrund meiner Erfahrung als Coach sind dies vor allem folgende:

- Gemeinsam mit dem Coachee die Probleme kennzeichnen, die im Rahmen des Coaching bearbeitet werden sollen (Fokussierung)
- Ausarbeitung eines Kontraktes (Bearbeitungsziele, Erfolgsmerkmale, Dauer, Kosten etc.)

- Absicherung von schwierigen Entscheidungen. Dies geschieht durch die gemeinsame Betrachtung und Bewertung möglicher Alternativen. Festlegung und mentale Unterstützung bei der Durchsetzung der getroffenen Entscheidung im Unternehmen
- Schutz vor möglichen Fehlern dort, wo sich Fehler vermeiden lassen. (Deshalb ist es notwendig, dass der Coach ein gewisses Maß an Feldkompetenz besitzt.)
- Empfehlungen und Übungen zum Stressabbau (Körperarbeit, mentales Training und Normenreduktion)
- Schärfung der Systemperspektive durch Analyse von "Teufelskreisläufen" und Vorschläge zum Umgang mit destruktiver Zirkularität
- Formulierung von Aufgaben für den Coachee zum Training in den Bereichen, die gemeinsam definiert wurden und Festlegung von Bewertungskriterien für Prozess und Ergebnis der Lösungen.
Hierzu gehören auch Hinweise auf Möglichkeiten des selbstorganisierten Lernens mit Hilfe von Medien, die am Markt verfügbar sind.
- Entwicklung von Perspektiven und Zielen der Organisationsentwicklung möglicherweise parallel zum Coaching oder für die Zeit nach dem Coaching
- Beratende Unterstützung bei der Verbesserung des lokalen Netzwerkes für den Coachee z.B. durch die Empfehlung von Schlüsselpersonen, die den Professionalisierungsprozess kollegial begleiten könnten
- Sicherstellung von Zwischenkontrollen und einer Endkontrolle für den Coachingprozess.

Die skizzierten Aufgaben liegen auf der operativen Ebene des Coaching. Die Erfolgsfaktoren liegen eher auf der Ebene der Qualifikationen des Coachs.

Eine neuere Untersuchung von Tanja Schmidt beschreibt folgende Coaching-Erfolgsfaktoren (6). Diese sind in der Reihenfolge ihrer Wichtigkeit:

Qualifikation des Coaches (= die Beraterischen Fähigkeiten des Coaches, besonders auf der Ebene der Wertschätzung und Glaubwürdigkeit, weniger auf der der Feldkompetenz)

Involvement des Coaches (= das Interesse des Coaches am Klienten und seiner Entwicklung sowie die daraus resultierende Motivation des Coachees und das gegenseitige Vertrauen)

Klarheit und Ziele (= das Vermögen des Coaches, für Transparenz und einen "roten Faden" im Coaching zu sorgen)

Entlastung und Weiterentwicklung (= die Fähigkeit des Coaches, für eine entspannte, angstfreie Atmosphäre und einen ehrlichen Austausch zu sorgen)

Coaching-Setting (= die Gestaltung des Coachingprozesses, etwa hinsichtlich Emotionalität und Nähe)

Autonomie des Coachees (= Vermögen des Coaches, dem Gecoachten tatsächlich Hilfe zur Selbsthilfe anzubieten, ihn nicht in eine Abhängigkeit zu bringen)

Kooperation (=die Begegnung von Coach und Coachee auf gleicher Augenhöhe, die Bereitschaft, den Klienten bestimmen zu lassen)

Methodische Vielfalt (= der Einsatz unterschiedlicher Methoden im Coachingprozess)

Problempräzision (= die genaue Analyse des Ist-Zustandes durch den Coach, der den Klienten auf neue Ideen zur Veränderung dieses Zustandes bringt)

Zurück zum Thema "lernende Organisation".

Ich hatte eingangs darauf aufmerksam gemacht, dass Organisationen ständig lernen, wenn sie nicht untergehen wollen. Unter Lernen kann man die Anpassung an äußere

Kontextbedingungen (z.B. Veränderung der Aufträge, Verfolgung neuer Kundenbedürfnisse) und/oder an innere Kontextbedingungen (z.B. Personalprobleme) bezeichnen, um die Lebensfähigkeit der Organisation zu sichern.

Organisationales Lernen ist vor allem an kritischen Übergängen notwendig, z.B. wenn sich eine Unternehmung Sozialer Arbeit von "Laienspiel" zur Behörde, von der Behörde zur Fachlichkeit, von der Fachlichkeit zum Netzwerk entwickeln will.

Insofern gibt es immer auch neue Anforderungen an "leadership" und der Inhalt von "advanced leadership" ist auch nur "phasenorientiert" und "kontextabhängig" zu definieren. Eine lernende Organisation lebt von der Balance zwischen Struktur und Selbstorganisation. Die Strukturverantwortung liegt in der Hierarchie eher "oben". Die Verantwortung für die Selbstorganisation liegt eher "unten". Führung und Zusammenarbeit wird hier als gelungene Balance von "top down" und "bottom up" verstanden.

Die Inhalte, die gelernt werden müssen, können höchst unterschiedlich sein. Im "Laienspiel" muss etwas anderes beherrscht werden als in der Behörde. Würde man sich in der Behörde wie im Laienspiel aufführen, dürfte das längerfristig zu unhaltbaren Zuständen dort führen. Die Strukturverantwortung in der Behörde ist anders wahrzunehmen, als die im Netzwerk. Die Selbstorganisationsmöglichkeiten im Netzwerk wiederum sind wesentlich größer, als die in der Behörde usf.

Organisationales Lernen muss von "oben" ermöglicht werden. Was das an Strukturverantwortung bedeuten kann, soll an einem Beispiel der Fachlichkeit aus dem Profitsektor verdeutlicht werden.

Im Jahr 1989 begann bei Kodak ein Prozess des Organisationalen Lernens, der in den ersten eineinhalb Jahren seiner Laufzeit mindestens 10 Millionen Dollar bei der Aufwandsseite eines Werkes in Rochester (New York) bei gleich bleibender Produktivität erwirtschaftet hat, weil durch die Ausweitung der Selbstorganisationsmöglichkeiten bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Identifikation mit dem Unternehmen, die Achtsamkeit im Umgang mit Materialien, der Einfallsreichtum bei der Gestaltung der Arbeitsprozesse, die Entdeckungsfreude beim Korrigieren von Fehlern und die Kollegialität untereinander erheblich gewachsen waren.

Der Prozess wurde von Peter Kline und Bernard Saunders begleitet.

Sie haben die Führungsmannschaft im genannten Kodak-Werk folgende Prinzipien mit auf den Weg gegeben (7):

1. Vermitteln Sie dem Geist jedes Einzelnen, sich auf jeder Ebene selbst zu lenken.
2. Betrachten Sie Fehler als Sprungbrett zu kontinuierlichem Lernen und als nötig für weiteres geschäftliches Wachstum.
3. Es muss die Bereitschaft vorhanden sein, ständig alle Arten organisatorischer Systeme und Strukturen zu überarbeiten.
4. Weil Lernen ein emotionaler Prozess ist, ist die Unternehmenskultur ein Ort, der Menschen fördert.
5. Zelebrieren Sie den Lernprozess um seiner selbst willen, nicht nur um seines Ergebnisses willen.
6. Schätzen Sie alle Lerner gleichermaßen.
7. Bewerkstelligen Sie so viel Transfer von Wissen und Leistungsfähigkeit von Mensch zu Mensch wie möglich.
8. Ermutigen Sie die Lerner, und bringen Sie ihnen bei, ihr Lernen selbst zu strukturieren, anstatt ihnen das abzunehmen.
9. Vermitteln Sie den Prozess der Selbsteinschätzung.
10. Erkennen und akzeptieren Sie als Ziel die Befreiung aller menschlichen Intelligenz.

11. Erkennen sie, dass unterschiedliche Lernpräferenzen alternative Werkzeuge für Herangehensweise und Erfolg beim Lernen sind.
12. Ermutigen Sie die Menschen zur Entdeckung ihres persönlichen Lern- und Denkstils und tauschen Sie sich mit anderen aus.
13. Kultivieren Sie die Fähigkeiten jedes einzelnen Beschäftigten auf allen Wissensgebieten, und machen Sie sich für die Idee stark, dass für Menschen nichts ewig unerreichbar ist.
14. Erkennen Sie, dass alles, was beim Lernen leicht fallen soll, logisch, moralisch und vergnüglich sein muss.
15. Ideen lassen sich am besten durch Dialog und Diskussion entwickeln.
16. Alles ist neuer Betrachtung und Erforschung unterworfen.

Wenn man diesen Katalog von Prinzipien des organisationalen Lernens liest, darf man zweierlei nicht vergessen: erstens sind das Empfehlungen aus der Metasicht von Beratern, die als Struktur für die Selbstorganisation von Führungskräften gemeint sind und durch diese Selbstorganisation selbst wieder als Struktur für die unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dienen sollen; und zweitens findet das ganze Lernen in Produktionsstätten statt, also in einem Feld vieler materieller Sachzwänge. Hier geht es also um eine reaktive Selbstorganisation.

Aber immerhin: wie sähe ein solches organisationales Lernen bei uns in der Sozialwirtschaft aus und welche Ergebnisse würden sich dort einstellen?

Und wo gibt es bei uns Führungskräfte, die ein solches organisationales Lernen zur Entwicklung der Fachlichkeit von Sozialarbeit ausprobieren wollten?

Und wäre ein solches organisationales Lernen nicht ein notwendiger Schritt zur Gestaltung von lernenden Regionen und eine gute Voraussetzung für die noch viel kompliziertere Aufgabe des Balancierens zwischen Strukturen und Selbstorganisationsweisen höchst unterschiedlicher Teilsysteme wie: Profitunternehmen, Nonprofitunternehmen, Bürgerinitiative, politische Gremien?

Oder: Wie sähe sonst unsere Zukunft nach dem Interregnum des Marktes aus?

1 Deutsches Wörterbuch, Band 7, Leipzig 1889 (Nachdruck München 1984), Stichwort "Organisation".

2 Senge, Peter M. Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart 1996

3 Schäuble, Wolfgang. Scheitert der Westen? Deutschland und die neue Weltordnung. München 2003, S. 23ff.

4 In: CEDEFOP; AGORA XI. Die lernende Region, Thessaloniki, 15.-16.3.2001, Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften. Luxemburg 2003, S. 116-125

5 Malik, Fredmund. Führen, Leisten, Leben. München 2003 (10. Auflage), S. 55

6 Die Faktoren sind zitiert nach "managerSeminare" 71 (2003), S. 13. Die Untersuchung selbst kann angefordert werden unter TanSchmidt@gmx.de und lautet: Tanja Schmidt, Coaching - Eine empirische Studie zu Erfolgsfaktoren bei Einzelcoaching, TU Berlin, 2003, Stichprobe: 61 Coachees

7 Vergleiche dazu: Peter Kline; Bernard Saunders. Zehn Schritte zur Lernenden Organisation. Das Praxishandbuch. Paderborn 1997 (2. Auflage), S. 19-21