

Matthias T. Meifert (Hrsg.)

Achim Mollbach, Stefan Leinweber, Michaela Reimann, Christoph Mât

Management Coaching

Wie Unternehmen Führungskräfte zum Erfolg führen können

Management-Coaching

Management-Coaching

Wie Unternehmen Führungskräfte zum Erfolg bringen können

Stefan Leinweber
Achim Mollbach
Michaela Reimann
Christoph Mât

Matthias T. Meifert (Hrsg.)

Haufe Gruppe
Freiburg · München

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Print: ISBN: 978-3-648-02563-5

Bestell-Nr. 00393-0001

EPUB: ISBN: 978-3-648-02564-2

Bestell-Nr. 00393-0100

EPDF: ISBN: 978-3-648-02565-9

Bestell-Nr. 00393-0150

Leinweber | Mollbach | Reimann | Mât
Meifert (Hrsg.)

Management-Coaching

1. Auflage 2012

© 2012, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg

Redaktionsanschrift: Fraunhoferstraße 5, 82152 Planegg/München

Telefon: (089) 895 17-0

Telefax: (089) 895 17-290

Internet: www.haufe.de

E-Mail: online@haufe.de

Produktmanagement: Kathrin Salpietro

Gesamtbetreuung: Ulrich Leinz, 10829 Berlin

Redaktion: die textreinigung, Rivkah Frick, 10999 Berlin

Satz: kühn & weyh Software GmbH, 79110 Freiburg

Umschlag: RED GmbH, 82152 Krailing

Druck: Bosch-Druck GmbH, 84030 Ergolding

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

	Vorwort	7
1	Management-Coaching – Was ist das?	13
1.1	Unterstützung von Managern durch funktions- und aufgabenorientiertes Coaching	14
1.2	Anlässe und Ziele von Management-Coaching	20
2	Der Bezugsrahmen: Die Managementaufgabe des Coachees	27
2.1	Management in und von Organisationen	28
2.2	Ohne andere Menschen läuft nichts: Menschenführung und Einflussnahme	48
2.3	Die Person des Managers im Fokus	64
2.4	Management-Coaching für Projektleiter – Fehlanzeige?	70
2.5	Der Ernstfall: Changemanagement	72
3	Gestaltung und Steuerung von Management-Coachingprozessen	97
3.1	Internes Marketing für Coaching	99
3.2	Auslöser von Coaching in Organisationen	108
3.3	Die Auswahl geeigneter Coachs	162
3.4	Kernelemente eines Management-Coachingprozesses	174
4	Selbstverständnis und Rolle des Management-Coachs	207
4.1	Partnerschaftliches und lösungsorientiertes Agieren	208
4.2	Systemische Auftragsklärung	211
4.3	Aufbau gegenseitiger Wertschätzung	215
4.4	Wertfreies Agieren	218
4.5	Konfrontationsfähigkeit	220
5	Management-Coaching in der Praxis	223
5.1	„Im Tunnel“: Durch systemische Fragen den Blick erweitern	225
5.2	„Angst vor Autoritätsverlust“: Das Modell der Transaktionsanalyse	232
5.3	„Vom Kollegen zum Chef“: Rollenreflexion und Positionierungsübung	254

Inhaltsverzeichnis

5.4	„Ich kann mich nicht entscheiden!“: Das innere Team kennen und steuern lernen	264
5.5	„Streng Dich an und sei perfekt“: Lebensskript und Antreiberanalyse	272
5.6	„Ich weiß, was ich tun sollte, komme aber nicht dazu“: Die Überwindung von Verhaltenslücken	292
5.7	„In der Sackgasse – keiner sieht mich“: Rollenreflexion zur Optimierung des Selbstmarketings	297
5.8	„Mein Mitarbeiter tut nicht, was er soll!“: Aufbau und Stärkung individueller Handlungskompetenz	304
5.9	„Konflikt mit Kollegen“: Soziogramm und Rollenspielsequenzen	316
5.10	„Der Bauchladen“: Stärkere Positionierung durch Präzisierung und Differenzierung	324
6	Marketing für Management-Coachs	341
6.1	Positionierung	342
6.2	Marketing als Coach: die 5-P-Systematik	351
	Literatur zum Thema	407
	Autoren	413
	Stichwortverzeichnis	417

Vorwort

Herzlich willkommen! Schön, dass Sie sich für das Thema Management-Coaching interessieren. Es erwartet Sie hier eine spannende Reise — ob Sie nun etwas mehr über sich und Ihren persönlichen Managementstil erfahren möchten, anderen als Führungskraft coachend zur Seite stehen oder planen, als professioneller Coach zu arbeiten. In diesem Band erfahren Sie, wie eine Organisation mittels des inzwischen wohl-bekanntesten Entwicklungsinstruments Coaching ihre Führungskräfte erfolgreich(er) machen kann.

Coaching erfährt in der Praxis nicht nur Zustimmung. Sie kennen vielleicht selbst den Einwand, es stelle einen Ersatz für Freundschaften dar. Wo früher die gute Freundin oder der gute Freund zugehört und Ratschläge gegeben haben, würden nun die Dienste eines Coachs in Anspruch genommen. Dieser Vergleich greift jedoch zu kurz. Ein professionell ausgebildeter Coach versteht sich weniger als Sorgentröster, starke Schulter oder Trinkgenosse. Vielmehr ist er ein Sparringspartner und hilft seinem Gegenüber mittels geschulter Gesprächstechnik, Lösungen für seine Anliegen zu entdecken und sie sich genau zu erarbeiten. Er ist also viel eher ein Katalysator oder „Archäologe“ als der Partei ergreifende Kumpel. Diese grundsätzliche Haltung wird in der Praxis gerne falsch verstanden. Ein guter Freund von mir, der seit 25 Jahren Topmanager begleitet, bringt das Wesen des Missverständnisses auf den Punkt: „Der Coachinganlass und das zu lösende Problem gehören stets dem Klienten. Auch die Lösung kennt der Klient selbst am besten. Wofür verlangen wir dann als Coachs überhaupt unser Honorar?“ Augenzwinkernd fährt er fort: „Glücklicherweise ist guter Rat ein knappes Gut und deshalb teuer.“

Dem Coaching haftet inzwischen sogar etwas Inflationäres an: Kaum ein Lebensbereich wird ausgespart. Das Ausstellen eines Strafzettels durch den Wachtmeister wird zur Coachingintervention für besseres Autofahren erklärt, der praktische Arzt wird zum Health-Coach und der Frisör mutiert zum Hairstyling- und Beauty-Coach. Dazu kommt, dass Scharlatanerie und Genialität in kaum einem anderen Berufsfeld so eng beieinanderliegen wie in dem unregulierten Markt des Coachings. Als Coach darf sich prinzipiell jeder bezeichnen. Ob er oder sie

die Kompetenzen oder die nötige Erfahrung dazu hat, steht auf einem ganz anderen Blatt. Das vorliegende Buch soll Ihnen hierzu eine Orientierung geben, objektive Qualitätsmerkmale herausarbeiten und so der Professionalisierung von Coaching dienen. Es liefert Antworten auf die grundlegenden Fragen:

- Was macht zielführendes Management-Coaching aus?
- Wie wählt man einen Coach aus?
- Wie installiert man einen Coachingpool im Unternehmen?
- Welches Handwerkszeug benötigt der überzeugende Coach?
- Wie bewegt sich der erfolgreiche Coach im Markt?
- Was sind die Besonderheiten von Coaching in einer großen Organisation?

Die Inhalte dieses Buchs entspringen der Praxis und basieren auf den langjährigen Erfahrungen der Autoren als Coaches in Beratungsprojekten und ihrer Lehrtätigkeit in der Kienbaum-Ausbildung zum Management-Coach. Ein herzlicher Dank gilt an dieser Stelle Thomas Studer, der als erfahrener Management-Coach den Entstehungsprozess des Manuskripts intensiv begleitet hat. Danken möchte ich auch für die Unterstützung des Haufe-Lexware-Verlags durch Kathrin Salpietro, für den operativen Support durch Rivkah Frick, Ulrich Leinz und Brit Ullmann sowie das interne Projektmanagement durch Maria Wirt.

Ich wünsche Ihnen, verehrte Leserinnen und Leser, eine gewinnbringende Lektüre. Vielleicht lassen auch Sie sich anstecken von der Begeisterung der Autoren, die seit vielen Jahren im Coaching tätig sind. Viel Freude beim Umsetzen der Anregungen wünscht Ihnen

Matthias T. Meifert

Mitglied der Geschäftsleitung und
Herausgeber der Edition Kienbaum bei Haufe

Navigation

Im vorliegenden Buch finden Manager, Verantwortliche der Personal- und Führungskräfteentwicklung sowie angehende und praktizierende Management-Coachs eine Fülle an Impulsen, Materialien und konkreten Anregungen. Mehrkonzeptionelle und theoretische Ausführungen werden ergänzt durch praktische Beispiele aus Coachingsituationen sowie durch mannigfache Tipps und Empfehlungen. Das Buch richtet sich einerseits an eher konzeptionell und an theoretischen Hintergründen interessierte Leserinnen und Leser, andererseits an Leserinnen und Leser, die praktische Unterstützung erwarten. Hier können Sie:

- anhand von typischen Beispielen nachvollziehen, was Management-Coaching ist und sein kann,
- zielführende Methoden und Instrumente des Coachings kennenlernen,
- erfahren, nach welchen Gesichtspunkten Management-Coachs für ein Unternehmen ausgesucht werden sollten,
- lernen, wie Sie sich als Management-Coach in einem zunehmend wettbewerbsintensiven Markt positionieren können.

Der Begriff *Management-Coaching* besteht aus den beiden Teilen *Management* und *Coaching*. Die ersten beiden Kapitel stellen als mehrkonzeptionelle Hintergrundkapitel einerseits dar, was wir unter Management-Coaching verstehen, andererseits aber auch, was Management in Organisationen bedeutet. Denn: Wir sprechen hier ausdrücklich von Coaching für die Zielgruppe *Manager und Führungskräfte in Organisationen*. Damit stehen neben der Person des Managers selbst zunächst dessen Rollen und Aufgaben im Vordergrund. Der Management-Coach benötigt daher ein grundlegendes Verständnis dieser Aufgaben, Rollen und der damit verbundenen Herausforderungen. Die Managementaufgabe bildet somit einen wichtigen Bezugsrahmen für das Management-Coaching. Da Management jedoch nicht im luftleeren Raum stattfindet, sondern in Organisationen, ist ein weiterer, ebenso wichtiger Bezugsrahmen für das Management-Coaching die *Organisation*. Für ein klares Verständnis von Management und Führung brauchen sowohl der Coach als auch der Manager selbst zunächst also ein Grundverständnis von Organisationen:

- Was ist unter einer Organisation zu verstehen?
- Wie funktionieren Organisationen?
- Welche Herausforderungen und Themen ergeben sich daraus für den Manager?

Dabei geht es nicht darum, ob dieses Grundverständnis „richtig“ oder „vollständig“ ist, sondern um seinen konkreten Nutzen, um Problemlösungen zu finden und Weiterentwicklung zu ermöglichen. Mit einem besseren Verständnis der Themen, Fragestellungen und Herausforderungen des Managers ist es viel leichter möglich, hilfreiche und gleichzeitig realisierbare Lösungen zu generieren. Management-Coachs brauchen neben Modellen vom Menschen und seinem Funktionieren auch Modelle und Vorstellungen über *Management* und *Organisation*.

Im ersten Kapitel definieren wir zunächst, was wir unter Management-Coaching verstehen. Das zweite Kapitel ist den typischen Themen gewidmet, denen wir im Management-Coaching begegnen und zu denen Manager im Coaching Handlungsstrategien und Ressourcen entwickeln wollen:

- zur Steuerung von Organisationen oder Organisationseinheiten,
- zur Beziehungsgestaltung und direkten Führung von Mitarbeitern,
- zum sogenannten Selbstmanagement, also der Führung der eigenen Person und der eigenen Ressourcen.

Auch in Kapitel 3 und 4 stellen wir immer wieder den Bezug zum Management-Coaching in der Praxis her. Das dritte Kapitel ist den wichtigsten Fragen zur *Steuerung* von Management-Coaching in Unternehmen gewidmet. Durch die zunehmende Etablierung dieses Instruments in Unternehmen wird eine systematische Steuerung der Coachingaktivitäten immer notwendiger. In diesem Kapitel finden daher vor allem Verantwortliche der Personal- und Führungskräfteentwicklung, aber auch Management-Coachs wertvolle Hinweise dazu, welche Auslöser für Management-Coaching es in Unternehmen gibt, wie Unternehmen Coachs aussuchen und wie die Ziel- und Auftragsklärung erfolgt. Auch die Evaluation und die Transfersicherung, die in Unternehmen immer mehr Beachtung finden, werden hier näher be-

leuchtet. Im vierten Kapitel erfahren Sie dann grundlegende Dinge zur Rolle und zum Selbstverständnis von Management-Coachs.

Besonders praktisch und anschaulich ist das fünfte Kapitel *Management-Coaching in der Praxis* gestaltet. Hier schildern wir für Sie typische Themenfelder und Fragestellungen, mit denen Manager ein Management-Coaching aufsuchen. Die vielen praktischen Beispiele entstammen direkt unserer Erfahrung als Management-Coachs und als Ausbilder für Coachs an unserer Kienbaum Academy. In jedem Beispiel stellen wir zunächst kurz das jeweilige Thema und die Fragestellung vor und bringen Ihnen dann anhand dieses Themas ausgewählte Methoden und Techniken nahe, die geeignet sind, den Coachingprozess zu unterstützen und zu gestalten. Führungskräfte und Manager können anhand dieser konkreten Beispiele gut nachvollziehen, wie Management-Coaching funktionieren kann und was in diesem Prozess geschieht. Verantwortliche der Personal- und Führungskräfteentwicklung erhalten hier Einblicke in Situationen und Episoden des Management-Coachings, die ihnen sonst verschlossen bleiben. Und als Management-Coach finden Sie detaillierte Informationen über ausgewählte Methoden und Instrumente und deren Einsatzmöglichkeiten.

Das letzte Kapitel *Marketing für Management-Coachs* wendet sich vor allem an angehende oder bereits tätige Management-Coachs. Dieses aus unserer Sicht sehr wichtige Thema wird von nicht wenigen Coachs unterschätzt. Jedes Jahr betritt eine große Anzahl von Coachs die Bühne des Coachingmarkts. Um in diesem Markt erfolgreich auftreten zu können, brauchen Management-Coachs ein klares Profil und eine klare Marktstrategie mit einer trennscharfen Selbstdarstellung. Gleichzeitig muss der Coach *anschlussfähig* sein: Nicht jeder Coach passt zu allen Unternehmen, Themen oder Hierarchiestufen. Es gilt also, sich zu profilieren, Netzwerke aufzubauen, einen überzeugenden Marktauftritt zu realisieren. Dazu finden Sie in diesem Kapitel wertvolle Empfehlungen und Hinweise, die unserer eigenen Erfahrung und Beobachtung — auch als Ausbilder für Management-Coachs an unserer Kienbaum Academy — entstammen.

Das vorliegende Buch bildet eine reichhaltige Fundgrube an Angeboten: Dabei wird nicht jeden alles gleichermaßen interessieren. Prüfen

Vorwort

Sie die verschiedenen Angebote, die Sie finden — und vertiefen Sie sich in solche, die zu Ihnen, zu Ihren persönlichen Fragestellungen und Interessen passen. Wir wünschen Ihnen viel Freude, Neugier und gute Erfahrungen beim Lesen und Stöbern!

Management-Coaching – Was ist das?

1 Management-Coaching – Was ist das?

1.1 Unterstützung von Managern durch funktions- und aufgabenorientiertes Coaching

Der Begriff *Coaching* ist heute in der Gesellschaft und in den Medien fest etabliert. Kein Medium – sei es Fernsehen, Zeitschrift oder Radio –, das den Begriff Coaching nicht verwenden und bestimmte Formate mit ihm schmücken würde: In den Medien finden sich Personal-Coaching, Business-Coaching, Life-Coaching, aber auch Flirt-Coaching, Money-Coaching, es wird ein Coaching zur Optimierung der Erziehung angeboten und sogar ein Astro-Coaching. So sind die Zielgruppen und Anlässe, aber auch die Themen und Methoden, die mit Coaching bezeichnet werden, fast unüberschaubar geworden.

Vielfalt und Spezialisierung

Entsprechend der immer stärkeren Verbreitung von Coaching in der Gesellschaft, in den Medien und in den Unternehmen steigt natürlich auch die Zahl der Anbieter: So gibt es den Business-Coach, den Sport-Coach, den Personal-Coach, den Erfolgs-Coach oder den Life-Coach. Gleichzeitig ist die Menge an Weiterbildungsangeboten zum Coach rasant gestiegen. Entsprechend bilden sich Verbände und Zertifizierungsverfahren. Sowohl für die Nutzer als auch für die Anbieter von Coaching wird es deshalb immer wichtiger klarzustellen, was sie genau mit dem Coaching meinen und verbinden, das sie in Anspruch nehmen bzw. anbieten wollen.

Zeichen der Professionalisierung

Einerseits befindet sich das Coaching eindeutig noch in der Pionierphase: Die rasante Zunahme an Konzepten, Modellen und Versprechungen, die oft nur für ein paar Jahre in Mode sind und dann wieder vom Markt verschwinden, zeigen deutlich, dass hier noch sehr viel gesucht, herantastet und ausprobiert wird, und das gilt für die Anbieter ebenso wie für die Nutzer von Coaching. Andererseits finden

sich aber auch deutliche Zeichen der Etablierung und Professionalisierung, dies vor allem im Umfeld von Coaching, das von *Unternehmen* in Anspruch genommen und beauftragt wird. Die oben aufgelisteten Spezifizierungen des Begriffs (Business-Coaching, Life-Coaching etc.) verweisen auf einen wichtigen Aspekt dieser Etablierung und Professionalisierung. Die Nachfrager von Coaching erwarten zunehmend eine Spezialisierung bzw. Konzentration der Coachs: auf bestimmte Zielgruppen, Themen oder Kontexte, d. h. auf die konkrete Lebens- oder Arbeitswelt des jeweiligen Coaching-Klienten, des sogenannten *Coachees*. Damit steigen auch die Erwartungen an die Kompetenzen und Erfahrungen des Coachs: Er muss nicht nur allgemeines Coachingwissen, Methoden- und Instrumentenkenntnisse besitzen, er soll auch mit den grundlegenden Themen und Fragen, mit dem *Umfeld* seiner Coachees vertraut sein.

Manager als Zielgruppe

In diesem Buch konzentrieren wir uns auf *Manager in Unternehmen* als Zielgruppe für Coaching. Diese nehmen mit zunehmender Selbstverständlichkeit Coaching in Anspruch, um Unterstützung für die erfolgreiche Bewältigung immer schwieriger und komplexer werdender Managementaufgaben und -rollen zu gewinnen. Dabei begleitet sie in den Unternehmen meist die Personal- oder Personalentwicklungsabteilung darin, den eigenen Coachingbedarf zu identifizieren und einen geeigneten Coach zu finden (vgl. Mollbach 2008b). Die Anzahl der Manager, die einen Management-Coach in Anspruch nehmen, wächst kontinuierlich: In deutschen Unternehmen hat sich das Management-Coaching als spezifische Form der Beratung und Unterstützung insbesondere für Manager bzw. Führungskräfte etabliert. Eine Studie aus dem Jahr 2007, die Kienbaum zu diesem Thema zusammen mit dem Harvard Business Manager durchgeführt hat (Leitl 2008a; Mollbach 2008a), zeigt deutlich: Coaching ist in den Unternehmen angekommen und wird auch in Zukunft zunehmend in Anspruch genommen werden, um Manager bei der erfolgreichen Bewältigung ihrer Aufgaben zu unterstützen und ihre Managementkompetenzen weiterzuentwickeln.

Management-Coaching in Unternehmen bzw. Organisationen stellt damit ein konkretes Arbeitsfeld für Coachs da. Die Ziele, Themen und

auch die Anwendung von Methoden im Management-Coaching bestimmen sich dabei einerseits aus den gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben und Situationen, mit denen es Manager und Führungskräfte in Unternehmen und Organisationen zu tun haben, andererseits aus der Person des Managers, der das Management-Coaching in Anspruch nimmt. Auf diese Aspekte werden wir vor allem im folgenden Kapitel eingehen: Ohne ein umfassendes Verständnis für die Managementaufgabe des Coachees und ihre konkrete Einbettung in die Organisation, in der der Manager tätig ist, kann Management-Coaching nicht erfolgreich sein.

Blick auf den Menschen und auf die Organisation

Management-Coaching nimmt also immer zwei Perspektiven ein: Zum einen betrachten Coach und Manager die Managementaufgabe und ihre Herausforderungen im Kontext der betroffenen Organisation, zum anderen die Person des Managers mit ihren Interessen und Bedürfnissen, Handlungs- und Denkstrukturen und persönlichen Eigenschaften.

Damit ist das Management-Coaching ein sogenanntes *funktionsorientiertes* Coaching, im Unterschied zum rein *persönlichkeitsorientierten* Coaching, in dem es primär um persönliches Wachstum und Weiterentwicklung oder um die persönliche Lebensplanung geht. Dabei schließt das Management-Coaching die persönlichkeitsorientierte Ebene allerdings nicht aus, sondern bezieht sie mit ein und kann damit durchaus auch das persönliche Wachstum und die persönliche Entwicklung des Coachs zum Ziel haben. Die Klärung eigener Ziele und Motive, die Herstellung einer Work-Life-Balance, auch die Bewältigung eher persönlicher Themen wie die Beziehungsgestaltung im privaten Umfeld des Coachees können durchaus auch Themen im Management-Coaching sein. Allerdings ist der Bezugspunkt, der sogenannte *Referenzrahmen*, ein anderer: Persönlichkeitsentwicklung, also der Aufbau von persönlichen oder sozialen Kompetenzen, wird im Management-Coaching letztlich nicht um ihrer selbst willen verfolgt. Stattdessen wird davon ausgegangen, dass Elemente der Persönlichkeitsentwicklung, das Erlangen persönlicher Zufriedenheit oder die Erschließung persönlicher Energiequellen und die bessere Gestaltung privater Beziehungen zu einer erfolgreicherer Aneignung und Bewältigung bestimmter Managementaufgaben oder -funktionen beitragen.

Handlungsstrategien und Ressourcen

Gleichzeitig überschreitet das Management-Coaching diese persönliche oder private Ebene, da es nicht nur Fragen des sogenannten *Selbstmanagements* behandelt, sondern auch Themen der Organisationsgestaltung und -steuerung, der Beziehungsgestaltung innerhalb des Unternehmens und in vielen Fällen auch der erfolgreichen Führung von Mitarbeitern bzw. Mitarbeitergruppen — schlichtweg alle Faktoren, die das erfolgreiche Ausfüllen der Managementrolle und -aufgabe ausmachen. Zu diesem Zweck werden im Management-Coaching einerseits sogenannte *Handlungsstrategien* entwickelt, andererseits für die Ausübung und Bewältigung der Managementaufgabe notwendige Kompetenzen und Ressourcen aufgebaut.

Da sich das Coaching von Managern im Kern auf deren Management- und Führungsfunktion bezieht, ist in diesem Buch mit Coaching immer *Management-Coaching* gemeint. Wie oben erläutert, verstehen wir darunter ein personen- und funktionsbezogenes Coaching mit folgenden Zielen:

- Unterstützung von Managern bei der kurz- und langfristigen Gestaltung und Bewältigung ihrer gegenwärtigen oder zukünftigen Führungs- und Managementaufgaben im Kontext von Unternehmen bzw. Organisationen. Dies geschieht in weiten Teilen durch die Entwicklung von Handlungsstrategien und -plänen.
- Entwicklung und sinnvolle Nutzung verschiedener für die Ausübung der Managementfunktion notwendiger Kompetenzen und Ressourcen. Hierzu gehört das Erlernen von Führungs- und Managementtechniken ebenso wie von Methoden und Techniken des Selbstmanagements.

Handlungsstrategien

Unter Handlungsstrategien verstehen wir Vorstellungen über ein grundlegendes Vorgehen in Bezug auf ein bestimmtes Thema oder Problemfeld.

- Für die Entwicklung von Handlungsstrategien ist es notwendig, einerseits Ziele zu setzen, die mit Handlungen erreicht werden sollen, aber auch das Feld zu verstehen, in dem gehandelt werden soll. Wer eine Organisation erfolgreich steuern bzw. eine

Managementaufgabe erfolgreich ausüben will, muss zunächst eine Vorstellung darüber haben, was er überhaupt unter *Erfolg* versteht.

- Andererseits muss er aber auch verstehen, wie die Organisation bzw. das Organisationsumfeld in der Realität funktioniert. Er muss verschiedene Szenarien entwickeln, wie die Organisation bzw. bestimmte Menschen in ihr auf bestimmte Handlungen und Einwirkungen reagieren werden. Aus diesen Überlegungen wird die Handlungsstrategie entwickelt. Handlungsstrategien stellen dabei immer Hypothesen dar, die in der Realität getestet werden müssen. Die Reflexion der Wirkung von Handlungsstrategien ist daher ein integraler Bestandteil von Management-Coaching. Zur Entwicklung, Realisierung und Überprüfung von Handlungsstrategien braucht der Manager persönliche und organisationale *Kompetenzen und Ressourcen*. Unter die persönlichen Kompetenzen und Ressourcen fallen z. B. Fähigkeiten, Wissen, Fertigkeiten, Einstellungen und Verhaltensmuster, aber auch Denk- und Problemlösungsstile des Managers. Zu den organisationalen Kompetenzen und Ressourcen gehören Mitarbeiterwissen und motivation, Unterstützung durch Vorgesetzte und Kollegen, Budgets oder Infrastrukturen, Entscheidungs- und Gestaltungsrechte.
-

Unternehmen als Auftraggeber

Als Auftraggeber für das Management-Coaching fungieren in der Regel *Unternehmen*. Diese bauen dabei zunehmend Verfahren und Funktionen auf, die der Auswahl und Beauftragung von Coachs dienen. Die oben erwähnte Kienbaum-Studie zeigt, dass das *Managen von Coaching* – also die Regelungen und Prozesse, die im Vorfeld, parallel zum eigentlichen Coaching wie auch danach angesiedelt sind – durch die Unternehmen zunehmend ernst genommen wird. Aus diesem Grund wird auch dieses Thema in diesem Buch ausführlich behandelt. Aber nicht nur für Unternehmen, sondern auch für Anbieter von Management-Coaching wird es immer wichtiger, nicht nur „coachen zu können“, sondern auch Kenntnisse darüber zu besitzen, nach welchen Kriterien Unternehmen Coachs auswählen, welche methodischen und inhaltlichen Anforderungen sie an Coachs stellen und wie sie das Managen von Coaching realisieren:

- Welche Anlässe für Coaching gibt es in Unternehmen?
- Welche Ziele verbinden Unternehmen als Auftraggeber mit Coaching?
- Wie werden Coachs ausgewählt?
- Wie kommt es zum Auftrag?
- In welcher Weise werden Qualität und Transfer gesichert?

Der Markt für Management-Coaching

Wenn auch manche Coachs sich scheuen zu akzeptieren, dass sie Anbieter von Leistungen in einem — teilweise hart umkämpften — Markt sind, so entscheiden doch die glaubhafte Positionierung und die Kenntnisse der Spielregeln im Markt zumindest beim Management-Coaching darüber, ob ein Coach in seinem Marktsegment erfolgreich auftreten kann. Der Markt für Management-Coaching wird dabei primär von den Bedürfnissen, Erwartungen und Anforderungen der Unternehmen und damit der potenziellen Auftraggeber bestimmt.

Das vorliegende Buch liefert:

- *Unternehmen* eine Hilfestellung bei der Systematisierung und dem Ausbau von Coaching zur Unterstützung ihrer Führungskräfte und Manager. Zudem verweist es Unternehmen auf kritische Aspekte, die sie bei der Auswahl von Management-Coachs beachten sollten. Weiterhin liefert es Impulse für die Personalentwicklungsabteilung, die damit durch interne Vermarktungsstrategien und -maßnahmen die Akzeptanz des Themas Coaching im Unternehmen erhöhen kann.
- *Managern und Führungskräften*, die sich für Coaching interessieren, Informationen darüber, was Management-Coaching ist und was es leisten kann, aber auch darüber, wo seine Grenzen liegen.
- *Anbietern von Management-Coaching* Hinweise darauf, wie sie sich im Markt und bei Unternehmen erfolgreich positionieren können. Das betrifft auch die Frage der sogenannten *Anschlussfähigkeit*: Für welche Themen und welche Segmente (z. B. Branchen, Hierarchieebenen) besitze ich als Management-Coach in den Augen des Markts und der Unternehmen Glaubwürdigkeit und Kompetenz? Ist Management-Coaching überhaupt mein „Spielfeld“ — oder sollte ich mir andere Coachingmärkte suchen, zu denen ich mit meinen

Erfahrungen, Kompetenzen, Einstellungen und Werten besser passe? Welche weiteren Kompetenzen und Erfahrungen sollte ich mir aneignen, um als Anbieter von Management-Coaching interessant und glaubwürdig auftreten zu können?

1.2 Anlässe und Ziele von Management-Coaching

Die Ziele und Anlässe von Management-Coaching, das durch Unternehmen beauftragt wird, lassen sich häufig folgenden übergreifenden Themenkreisen zuordnen:

- einen Manager bei der Vorbereitung auf die Übernahme einer neuen oder sogar der ersten Führungsaufgabe zu unterstützen,
- bestimmte schwierige oder herausfordernde Management- und Führungssituationen gut zu bewältigen,
- persönliche, soziale oder Strategie- und Organisationskompetenzen bzw. Ressourcen weiterzuentwickeln, damit eine derzeitige oder zukünftige Managementaufgabe oder Rolle gut oder noch besser ausgefüllt werden kann.

Neben diesen Anlässen, die meist in einem zeitlich begrenzten Coachingprozess zu bearbeiten sind, engagieren insbesondere Manager der oberen Führungsebenen immer öfter einen Management-Coach, mit dem sie sich „regelmäßig unregelmäßig“ treffen (z. B. viermal im Jahr), um sich mit ihm als „Sparringspartner“ auszutauschen. Diese Form des Management-Coachings hat oft einen Overview-Charakter; es gibt hier keine konkreten Anlässe und dringenden Themen. Der Tagesablauf von Managern ist gekennzeichnet von einer kurzen Taktung und wenig Freiraum zum Nach- und Vordenken. Ein Termin jagt den anderen, Entscheidungen sind zu treffen, Unterlagen zu studieren, Gespräche zu führen. Die Sitzungen mit dem Management-Coach werden genutzt, um in einem zeitlichen Freiraum einen „helicopter view“ zu erlangen und, angeleitet durch Fragen des Coachs, Zusammenhänge zu erkennen, Perspektiven zu erweitern, aber auch eigene Positionen zu überdenken oder zu präzisieren. So wird es möglich, unter Begleitung des Management-Coachs und in der Distanz zum so-

genannten „Tagesgeschäft“ über das eigene Denken, Entscheiden und Handeln nachzudenken. Auch Impulse des Management-Coachs sind hier gefragt, um neue Sichtweisen und Ideen zu entwickeln.

Hinter den oben beschriebenen allgemeinen Anlässen und Zielen, die in einem zeitlich begrenzten Coachingprozess angegangen werden, verbergen sich jedoch oft sehr unterschiedliche Subthemen, die manchmal erst dann zutage treten, wenn die konkrete Situation und die gegenwärtigen oder zukünftigen Herausforderungen, die mit einer Managementaufgabe oder Rolle verbunden sind, im Coaching geklärt worden sind.



BEISPIELE: Konkrete Ziele und Themen von Management-Coaching

- Klärung und Strukturierung von eigenen Rollen und Aufgaben bzw. von Rollen und Aufgaben von Mitarbeitern
- Entwicklung von Vorstellungen und Strategien zur Verbesserung der Leistung oder des Arbeitsklimas in einer Organisation, Abteilung oder Organisationseinheit
- Erarbeitung von Strategien und Vorgehensmöglichkeiten in der Mitarbeiterführung
- Überprüfung des eigenen Führungs- und Managementstils
- Entwicklung von Handlungsstrategien bei umfassenden Veränderungen in der Organisation oder Abteilung (Changemanagement)
- Bessere Verarbeitung und Bewältigung von Belastungen und Anforderungen
- Kennenlernen und Einüben von Führungs- und Management-techniken
- Erlernen von Kommunikations- und Präsentationstechniken in Verhandlungs- und Überzeugungssituationen
- Managen oder Bewältigung von Konflikten mit Kollegen, Vorgesetzten oder anderen Personen
- Verbesserung des eigenen Energie-, Ressourcen- und Motivationsmanagements

In der oben angeführten Kienbaum-Studie gaben Unternehmensvertreter folgende Ziele und Anlässe für Management-Coaching an:

Management-Coaching – Was ist das?

Welche Ziele verfolgt Ihr Unternehmen mit Coaching?	Trifft eher nicht bis überhaupt nicht zu		Trifft eher voll und ganz zu
Üben und Anwendung von Führungs- und Managementtechniken bzw. -instrumenten (z. B. Durchführung von Zielvereinbarungsgesprächen)	41,90	20,67	37,43
Klärung und Lösung von konkreten und aktuellen Führungs- und Managementproblemen	9,55	8,99	81,46
Klärung und Strukturierung von Rollen und Aufgaben	13,48	19,10	67,41
Erhöhung der sozialen/emotionalen Kompetenz (Kommunikation, Konfliktlösung)	8,38	16,20	75,41
Verbesserung der Selbstwahrnehmung/ des Selbstbilds der eigenen Person	10,23	12,50	77,28
Optimierung der Strategiekompetenz (strategisches Denken und Handeln)	38,42	27,68	33,90
Optimierung der (Unternehmens-,) Organisations- und Prozessmanagementkompetenz	41,71	27,43	30,86
Begleitung bei grundlegenden Entscheidungsprozessen und Optimierung des Entscheidungsverhaltens	30,90	18,54	50,56
Besserer Umgang mit Stress und Belastungen	25,57	23,86	50,57
Optimierung der Arbeitsorganisation und des persönlichen Zeitmanagements	30,86	21,14	48,00
Besseres Verständnis für mikropolitische/informelle Zusammenhänge im Unternehmen	59,77	20,11	20,12
Optimierung von Projektmanagementkompetenzen	63,07	22,73	14,20
Optimierung von betriebswirtschaftlichen Kenntnissen	86,45	5,08	8,47

Coachingstudie Kienbaum/Harvard Business Manager (2007): Ziele von Coaching

Betrachtet man die obige Themenliste und die in der Studie aufgeführten Anlässe und Ziele von Unternehmen für Management-Coaching, so lassen sich die konkreten Ziele und Themen für ein Management-Coaching drei Schwerpunktfeldern zuordnen (vgl. hierzu auch Leitl 2008b):

Schwerpunktfeld	Themenbeispiele
Organisationsgestaltung und -steuerung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategieentwicklung und -implementierung in Organisationen bzw. von Zielen und Strategien in Organisationseinheiten ▪ Förderung einer Hochleistungskultur und -organisation im Unternehmen bzw. in der Abteilung ▪ Schnittstellenmanagement zu anderen Bereichen ▪ Projektmanagement und -steuerung ▪ Klärung und Definition von Rollen und Aufgaben sowie Prozessen in Organisationseinheiten ▪ Einfluss-, Kommunikations- oder Handlungsstrategien bezogen auf ganze Organisationseinheiten oder Organisationen ▪ Strategien und Maßnahmen zum Change Management
Selfmanagement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Persönliche Erwartungen und Ansprüche an die eigene Aufgabe und Rolle ▪ Persönliches Motivations- und Energiemanagement ▪ Bewältigung von Stress und Belastung ▪ Emotionsmanagement ▪ Überprüfung eigener Stärken und Schwächen ▪ Abgleich Selbst- und Fremdbild ▪ Klärung eigener Werte und Normen
Beziehungsmanagement und direkte Mitarbeiterführung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direkte Personal- und Mitarbeiterführung ▪ Laterale Führung ▪ Empathie für andere ▪ Verhandlungsführung ▪ Selbstpräsentation ▪ Umgang mit mikropolitischen Prozessen ▪ Beziehungsgestaltung zu Vorgesetzten ▪ Kommunikation und Konfliktmanagement

Ziele und Themen für ein Management-Coaching nach Schwerpunkten

Starke Vernetzung der Themen

In der Praxis des Management-Coachings zeigt sich sehr oft, dass zur Realisierung der gesteckten Ziele die Betrachtung eines Schwerpunkts oder gar nur eines Detailthemas nicht ausreicht. Dies liegt daran, dass einerseits die Managementaufgabe und Rolle selbst, andererseits aber auch die Organisation bzw. das Unternehmen, in dem ein Manager tätig ist, sehr komplex sind. Daher sind auch die verschiedenen Themen und Herausforderungen meist stark miteinander vernetzt: So ist ein Führungsthema oft verbunden mit einem Organisationsthema. Mitarbeiter zeigen nicht die erwartete Leistung und es stellt sich heraus, dass die Aufgabe nicht nur unklar kommuniziert wurde, sondern dem Manager selbst auch nicht wirklich klar ist, welche Aufgabe er delegieren will und mit welchen konkreten Erwartungen diese Aufgabe verbunden ist.

Verdeckte Zusammenhänge

Manchmal liegen Konflikte zwischen Mitarbeitern in einer Abteilung darin begründet, dass die Prozesse in der Abteilung nicht angemessen definiert oder die Aufgaben bzw. Ziele unter den einzelnen Mitarbeitern nicht angemessen koordiniert und kommuniziert sind. Nicht selten sind die Ursachen für Frustrationen und Demotivationen bei Managern oder ihren Mitarbeitern in dysfunktionalen oder unklaren Prozessen bzw. Strukturen der Organisation zu finden. Andererseits können die besten organisatorischen Regelungen und Infrastrukturen nicht greifen, wenn sie von den Mitarbeitern, aber auch vom Manager selbst nicht beachtet und ausgefüllt werden, weil entweder die Fähigkeiten und Kompetenzen oder die Motivation fehlen.

Oft treten solche Zusammenhänge zu Beginn eines Coachingprozesses noch nicht deutlich zutage. Ein Thema – z. B. das Führungs- oder das Organisationsthema – mag zwar zu Beginn den Prozess dominieren. Vielfach stellt sich dann aber während des Coachingprozesses heraus, dass andere Themen und Herausforderungen relevant sind für die Erreichung des übergeordneten Coachingziels. So ist es zwar möglich, zunächst ein Schwerpunktfeld oder ein Thema im Management-Coaching bzw. in den hier gesteckten Zielen in den Fokus zu stellen. Es ist dabei aber sehr wichtig, dass schon zu Beginn des Coachingprozesses und auch während seines Verlaufs, immer alle betroffenen

Felder betrachtet werden, um Interdependenzen und Vernetzungen zu erkennen und ihnen im Coachingprozess entsprechend Rechnung zu tragen.

Die Gefahren von Gewohnheiten und mentalen Modellen

Manchmal bauen Manager auch Strukturen oder Prozesse auf Basis ihrer persönlichen Vorlieben und Bedürfnisse auf, was nicht immer den Zielen und Ergebnissen der Abteilung dienlich ist. Entscheidungen über Regelungen in Organisationen, über Steuerungsverfahren und -instrumente, über Führungsstile etc. fallen immer auch unter dem Einfluss der persönlichen Werte, Erfahrungen und Einstellungen der maßgeblichen Manager. Die Art und Weise, wie bestimmte Managementprobleme gelöst werden, hängt auch von sogenannten *mental*en Modellen im Kopf der betreffenden Manager ab, das sind (oft unbewusste) Annahmen darüber, welche Vorgehensweise wie wirken wird. Solche Annahmen werden oft aus früheren Erfahrungen gebildet, sind aber nun nicht mehr unbedingt funktional und hilfreich, weil sich Situationen verändert haben können.

Einschätzung der eigenen Einflussmöglichkeiten

Teilweise scheitern Manager trotz „optimaler betriebswirtschaftlicher Gestaltung der Organisation“ und „guten Zahlen“ daran, dass sie die Erwartungen der sogenannten *Stakeholder* der Organisation nicht kennen oder ignorieren, oder aber keinen Blick für die *Mikropolitik* im Unternehmen haben und deren „geheime Spielregeln“ nicht kennen. Vielfach über- oder unterschätzen Manager auch ihre Einflussmöglichkeiten in Organisationen. Insbesondere unerfahrene Manager haben oft kein klares Bild darüber, welche Prozesse sie in einer Organisation tatsächlich beeinflussen können und welche nicht, oder ihnen fehlt das Verständnis für die Interessen, Bedürfnisse und Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter. Manchmal besteht auch Unklarheit darüber, wer in einer Organisation überhaupt Entscheidungen trifft oder wie Entscheidungen tatsächlich zustande kommen.

Nicht selten setzen Manager in der Führung zu sehr auf formale Regelungen oder Anreiz- und Controllinginstrumente und verzichten auf die Nutzung von Beziehungen und persönlichen Einflussmöglichkeiten, von Kommunikation und Gesprächen zur Verwirklichung ihrer

Ziele und Absichten. Diese Beispiele machen deutlich, dass Management-Coachs vernetzt arbeiten müssen: Sie müssen die Organisation, in der der Coachee arbeitet und die er steuern will, im Blick halten, gleichzeitig aber auch die Beziehungen, in die er eingebettet ist und die er gestalten will sowie die Person des Managers selbst mit all seinen Eigenheiten, seiner Persönlichkeitsstruktur und seinen Denkstilen.

Ganzheitliche Betrachtung ist wichtig

Oft konzentrieren sich Coachs vor allem auf die Felder Selbstmanagement und direkte Mitarbeiterführung. Diese Vorgehensweise ist durchaus legitim, darf aber nicht zur vollständigen Ausblendung der anderen relevanten Faktoren führen. Denn eine vollkommen isolierte Betrachtung etwa der Führung eines Mitarbeiters oder der Motivation des Managers und die Annahme, diese komme als alleiniger Faktor zur Bewältigung einer Management- oder Führungssituation in Frage, ist aufgrund der normalerweise vorhandenen starken Vernetzung zwischen den Feldern fast immer problematisch. Diese Zusammenhänge haben auch Unternehmen inzwischen erkannt. In der Kienbaum-Studie zum Thema zeigt sich deutlich, dass Unternehmen von Management-Coaching eine umfassendere Unterstützung von Managern erwarten (vgl. hierzu auch Leitl 2008b).

In Unternehmen gibt es dabei unterschiedliche Methoden und Instrumente, mit deren Hilfe der Bedarf und mögliche Themenfelder für Management-Coaching festgestellt wird. Auf dieses Thema wird im Kapitel 3.2, *Auslöser von Coaching in Organisationen*, näher eingegangen.

Der Bezugsrahmen: Die Managementaufgabe des Coachees

2 **Der Bezugsrahmen: Die Managementaufgabe des Coachees**

2.1 **Management in und von Organisationen**

2.1.1 **Organisationen: Mehr als Organigramme, Pläne und Strukturen**

Wer von Management-Coaching spricht, sollte zumindest ein ungefähres Bild davon haben, was überhaupt unter Management, Managementaufgaben oder Managementrollen zu verstehen ist. Ob nun ein Manager ein Management-Coaching in Anspruch nimmt, eine Personalabteilung ihm ein Management-Coaching empfiehlt oder sich ein Management-Coach einem Unternehmen präsentiert — in jedem Fall brauchen alle Beteiligten eine Vorstellung von den typischen und den für den konkreten Einzelfall spezifischen Aufgaben und Herausforderungen, aber auch von den Erfolgs- und Risikofaktoren, die das Management auszeichnen. Management-Coaching ist ohne ein solches Grundverständnis nicht möglich. Dies sollten Unternehmen bei der Auswahl von Management-Coaches immer berücksichtigen. In diesem Buch erhalten Sie als Vertreter einer der genannten Gruppen viele wichtige Tipps, worauf Sie achten sollen. Unter anderem ist ein breites Wissens- und Methodenfundament für den Management-Coach unerlässlich. Er muss verschiedene Zugänge kennen, sozusagen mehrere Brillen aufsetzen können, um der Komplexität der Fragestellungen, mit denen der Manager ein Management-Coaching in Anspruch nimmt, gerecht zu werden. Deshalb ist immer Vorsicht angesagt bei Management-Coaches, die sich einer bestimmten Schule bzw. einem bestimmten methodischen Zugang verschrieben haben.



TIPP: Wählen Sie Ihren Management-Coach nach seinen Kompetenzen

Achten Sie als Unternehmen oder als Manager darauf, ob Anbieter, die sich Ihnen als Management-Coach präsentieren, nicht nur eine profunde psychologische Ausbildung und allgemeines Methoden- und Prozesswissen über Coaching besitzen, sondern auch fundiertes Wissen über Management, Führung, Organisationen und Steuerungssysteme sowie betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse haben. Je nach Zielsetzung kann es zudem angebracht sein, dass der Coach auch ein grundlegendes Verständnis der Branche, in der Ihr Unternehmen tätig ist, oder der spezifischen Organisationsform Ihres Unternehmens (z. B. börsennotiert, Familienunternehmen, Mittelstand, Großunternehmen) besitzt.

Ist Management gleich Führung?

Der Begriff *Management* wird mittlerweile mindestens ebenso inflationär gebraucht wie die Bezeichnung *Coaching*. Nicht selten werden dabei die Vokabeln Management und Führung gleichgesetzt. Das wirft dann oft Probleme auf, da der Begriff Führung im deutschen Sprachraum mehrdeutig ist: Vor allem in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre meint er die *Führung von Unternehmen* als Organisationen bzw. von Abteilungen als Organisationseinheiten. Es wird hier also von Unternehmensführung, Organisationsführung oder Abteilungsführung gesprochen. Dieses Verständnis von Führung kann man tatsächlich mit Management mehr oder weniger gleichsetzen. Insbesondere in der psychologischen und personalwirtschaftlichen Literatur wird unter Führung vielfach aber auch die sogenannte *direkte Personalführung* verstanden, also die einseitige oder auch wechselseitige Beeinflussung zwischen einer Führungskraft und einem Geführten. Diese direkte oder personale Führung zwischen einer Führungskraft und einem Geführten bzw. einer Gruppe von Geführten stellt allerdings lediglich eine — wenn auch sehr bedeutende — *Teilfunktion* des Managements oder der Unternehmens- und Abteilungsführung dar. Es existieren jedoch viele weitere wichtige Teilfunktionen wie die Entwicklung von Strategien, die Planung von Zielen, Aufgaben und Ressourcen, die Koordination, das Monitoring von Aktivitäten, Ressourcenverbrauch und Ergebnissen, die Gestaltung von Prozessen, die Personalauswahl,

die Besetzung von Stellen etc. (vgl. Dillerup & Stoi 2010; Mintzberg 2010; Schreyögg & Koch 2010).

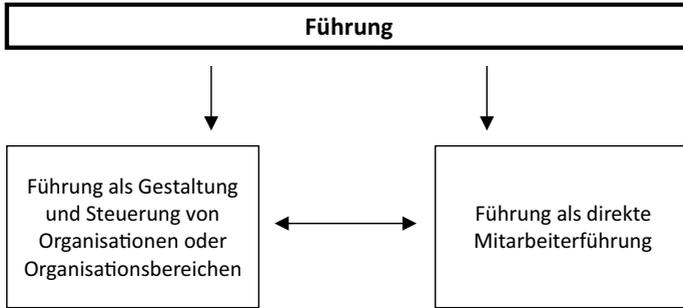


Abb. 1: Bedeutungsebenen des Begriffs Führung

Die erfolgreiche Bewältigung einer Managementaufgabe ist damit von bedeutend mehr Faktoren und Handlungsfeldern des Managers abhängig als nur der individuellen Führung von Mitarbeitern, auch wenn die Aufgaben eines Managers de facto in vielen Fällen einen deutlichen Bezug zur direkten bzw. unmittelbaren Personalführung haben.

Fast alle Entscheidungen, die Manager treffen, betreffen immer auch andere Personen. Dies ist bei Managemententscheidungen immer zu berücksichtigen. In der Praxis des Managements existieren daher im Grunde genommen keine rein sachbezogenen Managemententscheidungen. Allerdings hängt auch aus dieser Perspektive der Erfolg von Managern in weiten Teilen nicht nur von ihren direkten Mitarbeitern ab, sondern auch von Vorgesetzten, Kollegen, Betriebsräten, Kunden oder Lieferanten. Gleichzeitig erschöpfen sich die Aufgaben eines Managers und damit auch dessen Kompetenzanforderungen nicht in der direkten Kommunikation mit diesen Personen oder Gruppen bzw. in der Gestaltung von unmittelbaren Beziehungen und Kontakten. Auch die Personalführung findet ja nicht nur über den direkten und situativen Kontakt zu Mitarbeitern statt, sondern auch über Regelungen und Instrumente wie Stellenbeschreibungen, Vergütungssysteme, Con-

trollinginstrumente etc. Bezieht sich das Management-Coaching auf die Frage, wie der Manager andere beeinflussen kann, so sind diese Formen der *indirekten Beeinflussung* ebenso zu thematisieren wie die direkte Kommunikation.

Beim Managen geht es somit grundsätzlich um die Gestaltung und Steuerung bzw. Führung von *Organisationen* oder *Organisationseinheiten*. Diese befinden sich dabei wiederum in bestimmten, z. B. ökonomischen, politischen oder gesellschaftlichen Umfeldern, die bei Entscheidungen und der Entwicklung von erfolgreichen Handlungsstrategien berücksichtigt werden müssen.

Die Organisation als Hintergrund der direkten Führung und Kommunikation

Für das Management-Coaching bilden die Organisation oder die Organisationseinheit, für die der Manager verantwortlich ist, und deren Umfeld wichtige Bezugsrahmen (vgl. Mollbach 2011). Dies gilt auch dann, wenn die Schwerpunkte des Management-Coachings mehr auf der konkreten Führung von einzelnen Mitarbeitern oder dem Selbstmanagement als persönlichem Ressourcenmanagement liegen. Denn auch die konkrete Führung von Mitarbeitern, ja sogar das Selbstmanagement, finden in Unternehmen immer im Kontext von Organisation statt. Organisationen mit ihren Strukturen, Routinen und Mustern bilden dabei nicht nur das Aktionsfeld für die direkte Führung oder das Selbstmanagement des Managers, sondern stellen zum Teil starke Einflussfaktoren auf beide Vorgänge dar.

Manager und Management-Coach brauchen daher bei allen Themen, die im Management-Coaching angesprochen werden, ein Verständnis davon, wie die Organisation bzw. Organisationseinheit tatsächlich funktioniert bzw. wie sie so beeinflusst werden kann, dass die persönlichen oder auch Funktionsziele des Managers realisiert werden können. Wer z. B. in einem Unternehmen aufsteigen möchte, muss wissen, welche Mechanismen in diesem Unternehmen tatsächlich über einen Aufstieg entscheiden. Wer Mitarbeiter zu mehr Leistung anregen möchte, muss überprüfen, ob die vorhandenen Anreizsysteme die Motivation des Mitarbeiters fördern oder behindern. Wer Veränderungsvorhaben im Unternehmen realisieren will, muss ein Bild davon haben,

wer welche Interessen und Einflussmöglichkeiten hat, wen er für eine Allianz gewinnen kann. Wer Strategien für seinen Bereich oder seine Organisation entwickeln will, muss die Erwartungen der relevanten Personen und Gruppen, der sogenannten *Stakeholder*, kennen. Wer die Leistungen der Organisationseinheit und der eigenen Mitarbeiter steigern will, muss auch die zugrunde liegenden Prozesse überprüfen.

Was ist überhaupt eine Organisation?

Auch der Begriff der Organisation ist gar nicht so eindeutig, wie er im Managementalltag oft erscheint. Wenn unter Managern oder auch unter strategie- oder betriebswirtschaftlich orientierten Expertenberatern („Unternehmensberatern“) von Organisationen gesprochen wird, dann existieren auch hier verschiedene Verständnisse des Begriffs, die man vorab klären sollte, um Missverständnisse zu verhindern. So wird der Begriff *Organisation* oft verwendet zur Bezeichnung von *verbindlichen Strukturen und formalen Regeln zur Regulierung von Aufgaben und Prozessen des Unternehmens*. Dabei wird etwa von der funktionalen Organisation, der Matrix-Organisation oder auch der prozessorientierten Organisation gesprochen. Nicht selten zeichnen Manager das sogenannte Organigramm auf, wenn sie nach ihrer Organisation gefragt werden. Aus einem anderen Verständnis von Organisation, nämlich der Organisation als *soziales System* stellen aber Organigramme, Prozessregelungen, Stellenbeschreibungen, Handbücher etc. nur normative Bestimmungen oder Regeln dafür dar, wie Personen oder Gruppen arbeiten sollen. Ob sie das dann de facto auch tun, ob das Arbeiten nach diesen Regelungen auch wirklich fruchtbar ist und wie die Organisation real funktioniert, darüber sagen Prozessbeschreibungen, Handbücher und Organigramme nur begrenzt etwas aus. Dennoch sind solche Regelungen für das Funktionieren von Organisationen in einem begrenzten Rahmen und unter bestimmten Bedingungen durchaus hilfreich und nützlich (vgl. Breisig 2006; Kieser & Walgenbach 2010).

Die Organisation als soziales System

Für die Praxis des Managens wie auch für das Management-Coaching ist es jedoch wichtig, einen zweiten Blick auf Organisationen einzunehmen, d. h., Organisationen als *soziale Systeme* zu verstehen. Die Praxis des Management-Coachings zeigt, dass ein wichtiger Schritt bei der Entwicklung von Handlungsstrategien bereits darin liegt, dass der

Manager im Coaching den Unterschied zwischen diesen beiden Betrachtungsebenen erkennt.



BEISPIEL: Erfolgreiche Einführung neuer Regelungen

Ein Manager berichtet im Management-Coaching davon, dass er vor einiger Zeit die Organisation seiner Abteilung verändert habe. Er habe alle Mitarbeiter in einem Meeting zusammengebracht und ihnen anhand einer PowerPoint-Präsentation die neuen Aufgabenzuteilungen, Zuständigkeiten und Prozessregelungen erklärt. Dabei habe er sich mit der Präsentation sehr viel Mühe gegeben. Dennoch musste er in den folgenden Wochen feststellen, dass die Mitarbeiter den neuen Regelungen in weiten Teilen nicht folgten, sondern ihre Arbeit in gewohnter Weise fortführten. Er könne das nicht verstehen, seine Informationen seien doch eindeutig gewesen und er habe klipp und klar gesagt, wie es ab jetzt laufen soll.

Das Beispiel zeigt, dass der Manager sich zwar viele Gedanken über die Regelungen, d. h. darüber gemacht hat, welche Aufgaben in Zukunft wie und von wem erledigt werden sollen. Dagegen hat er sich kaum damit befasst, wie die betroffenen Mitarbeiter, aber auch Personen außerhalb seines Verantwortungsbereichs, auf die neuen Regelungen reagieren werden — ob sie die Regelungen überhaupt für sinnvoll halten, wie sie befähigt werden können, die neuen Regelungen zu beachten, ob durch diese Regelungen möglicherweise bestehende Routinen und Gewohnheiten, lieb gewordene Beziehungen und gegenseitige Unterstützungen zerstört werden. Zudem hat er nicht in Betracht gezogen, dass andere Abteilungen und deren Angehörige, die mit den Leistungen der eigenen Abteilung verzahnt sind, die Regelungen ebenfalls nicht einhalten werden. Teilweise wurden sie vom Manager gar nicht informiert, eventuell wollten sie einfach ihre alten Ansprechpartner innerhalb der Abteilung behalten, da sie diese gut kannten und zu ihnen ein Vertrauensverhältnis entwickelt hatten.

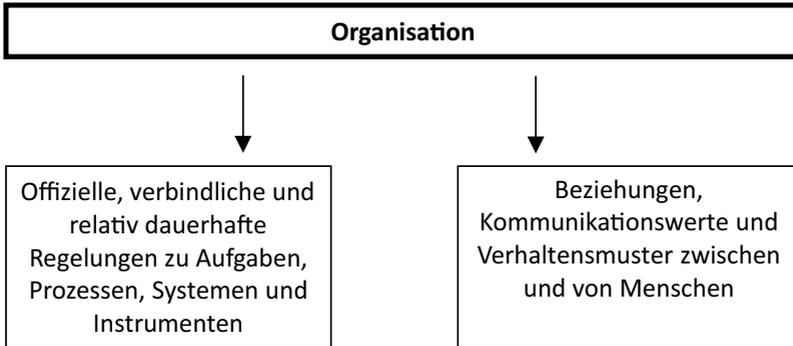


Abb. 2: Bedeutungsebenen des Begriffs Organisation

Die Regelungen im sozialen System

Für das Management-Coaching ist also die Betrachtung von Organisation als *soziales System* besonders wichtig, da diese Ebene für viele Manager neue Perspektiven und Handlungsräume eröffnet. Allerdings darf auch das andere Verständnis von Organisation als *System dauerhafter Regelungen* zur Steuerung von Aufgaben und Abläufen nicht aus dem Blick geraten. Denn auch durch solche Regelungen können Manager Mitarbeiter oder interne bzw. externe Kunden beeinflussen. Zudem entlasten die Regelwerke den Manager, da er nicht ständig situativ neue Entscheidungen treffen muss. Formale und mehr oder weniger dauerhafte Strukturen zur Regulierung von Aufgaben und Prozessen stellen somit wichtige Management- und Führungsinstrumente dar. Sie dürfen auch im Management-Coaching nicht ausgeblendet werden, da sie dem Manager bzw. dem Management wichtige Einflussmöglichkeiten eröffnen und für das effiziente Funktionieren der Organisation als soziales System sorgen. Die Organisation als System von Strukturen, dauerhaften Regelungen, verbindlichen Instrumenten und Verfahren, Entscheidungsbefugnissen und Verantwortlichkeiten bildet zum einen den Rahmen, in dem der Manager „offiziell“ handeln kann und darf, indem sie nicht nur den Mitarbeitern, sondern auch ihm selbst Managementaufgaben, Zuständigkeiten, Verantwortung und Entscheidungskompetenzen über verbindliche Regelungen zu-

weist. Zum anderen liefert sie dem Manager verbindlich zu nutzende Management- und Führungsinstrumente: Planungsprozessvorgaben, Vergütungssysteme, Personalentwicklungstools, Zielvereinbarungsformulare etc.

Managementstruktur	Managementprozesse	Managementinstrumente
<p>Aufbau- und Leitungsstruktur der Organisation</p> <p>Aufgaben, Rollen, Zuständigkeiten, Entscheidungs- und Einflusskompetenzen einer Instanz</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategische Planung ▪ Operative Planung ▪ Budgetierung ▪ Controlling/Reporting ▪ Personalplanung ▪ Personalentwicklung ▪ Qualitätsmanagement ▪ Institutionalisierte Informations- und Kommunikationsprozesse ▪ etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ BSC ▪ Kennzahlensystem ▪ Mitarbeitergespräch ▪ Sanktionsinstrumente ▪ Zielvereinbarung ▪ MIS ▪ Management Audit ▪ Vergütungsinstrumente ▪ etc.

Formale Managementstruktur, -prozesse und -instrumente

Vorgaben und Regelungen, die festlegen, was ein Manager tun darf und wie er seine Management- und Führungsaufgabe ausüben soll, oder auch Instrumente, mit denen sein Erfolg in der Organisation gemessen und festgestellt wird, können vom Manager selbst als unterstützend wahrgenommen werden. Sie können aus seiner Sicht aber auch die Erfüllung seiner Führungs- und Managementaufgabe behindern und so zu Frustration und Demotivation führen — ein wichtiges Thema für das Management-Coaching. Dasselbe gilt für Regelungen, die die Mitarbeiter betreffen, wie etwa Stellenbeschreibungen, Vergütungsregelungen etc. Ein Manager drückte das im Coaching so aus: „Wenn sich bei uns alle an die Regeln halten, dann funktioniert nichts mehr!“ Nicht selten entsteht zwischen den Handlungsnotwendigkeiten in konkreten Management- und Führungssituationen aus Sicht des Managers und den formalen Regelungen und Vorgaben in einer Organisation ein Konflikt, der im Management-Coaching thematisch behandelt werden sollte.

Wenn ein Manager also mit dem Anliegen in ein Management-Coaching kommt, schwierige Management- oder auch Personalführungssituationen zu bewältigen, sollten während des Coachings stets vorhandene und zukünftig eventuell sinnvolle Regelungen reflektiert werden:

Konstruktive Fragen zur Bewältigung von Management- und Führungssituationen

- Welche Regelungen zu Aufgaben, Prozessen, Management- und Führungsinstrumenten etc. gibt es in der Organisation bzw. in der Organisationseinheit?
- In welchem Ausmaß unterstützen diese Regelungen mich bzw. meine Mitarbeiter bei unseren Tätigkeiten und bei der Realisierung unserer Ziele und Aufgaben?
- In welchem Ausmaß behindern sie mich oder meine Mitarbeiter?
- Wofür gibt es zu viele, wofür zu wenige Regelungen?
- Welche Regelungen wären aus meiner Sicht bzw. aus Sicht meiner Mitarbeiter, Kollegen etc. sinnvoll, um die Erfüllung der Aufgaben der Organisationseinheit oder der Organisation zu unterstützen?
- Welchen Einfluss habe ich auf die Einführung solcher Regelungen?

2.1.2 Erfolgsfaktor für den Manager: Spielregeln, Kulturen und Beziehungsnetze der eigenen Organisation kennen!

Das Verständnis von Organisationen als soziale Systeme verweist zunächst darauf, dass es Manager bei der Gestaltung und Steuerung von Organisationen immer mit Menschen zu tun haben. Gleichzeitig lassen sich das Verhalten und die Dynamik von Organisationen als soziale Systeme jedoch nicht allein aus dem Verhalten und den Eigenheiten der einzelnen Menschen erklären und verstehen. Organisationen sind bekanntlich mehr als die Summe der einzelnen Menschen, die zu ihnen gehören. Jeder, der einmal ein Fußballstadion besucht oder eben auch eine Führungskräftekonferenz beobachtet hat, weiß, dass sich Menschen in größeren Gruppen teilweise anders verhalten als im

Vier-Augen-Kontakt: Sie beeinflussen sich gegenseitig, sodass etwas Neues entsteht – gemeinsame Verhaltens- und Kommunikationsmuster. Gruppen und ganze Organisationen haben deshalb ihre eigenen Spielregeln, Gesetzmäßigkeiten, ihre ganz spezielle Art und Weise, mit Herausforderungen und Problemen umzugehen, eigene Kulturen, Werte und Muster, Beharrungskräfte etc. Diese Zusammenhänge erkennt man nur, wenn man das System aus einer gewissen Distanz als Ganzes betrachtet. Das fällt Managern oft schwer, die stärker operativ orientiert sind und besonders auf Details achten. Deshalb ist es im Management-Coaching oft sinnvoll, den Coachee zur Einnahme eines *helicopter views* anzuregen, um *das Ganze* in den Blick zu bekommen. Diese Betrachtung des Ganzen ist im Kontext von Organisationen umso wichtiger, da Organisationen oder Organisationseinheiten nicht um ihrer selbst willen existieren, sondern Aufgaben zu bewältigen haben – und zwar in einem Zusammenspiel.

Beeinflussung sozialer Strukturen

Managen als Gestaltung und Steuerung von Organisationen als soziale Systeme beinhaltet damit mehr als die Einflussnahme auf einzelne Menschen: nämlich die Einflussnahme auf die *sozialen Strukturen*, die durch wiederkehrende Interaktion und Kommunikation entstehen, und dieses Zusammenspiel im Blick auf gemeinsame Aufgaben fördern oder auch behindern. Besonders willensstarke und aktionistische Manager machen dabei oft die ernüchternde Erfahrung, dass soziale Systeme – sei es als Gesamtorganisation oder als Abteilung – ihren „eigenen Willen“ zu haben scheinen und damit ihre eigene Art und Weise, auf Erwartungen zu reagieren: Auf Anweisung oder Knopfdruck lassen sie sich nur begrenzt beeinflussen oder verändern. Zwar kann die Entwicklung und Inkraftsetzung der oben angesprochenen formalen Regelungen als Methode zur Erzeugung sozialer Strukturen oder Einflussnahme auf bereits bestehende Strukturen innerhalb der Organisation dienen: Hierzu gehören Aufgabenzuschreibungen und -abgrenzungen für Gruppen, Prozessvorgaben für die Gesamtorganisation oder verbindliche Steuerungssysteme, mit denen die Gesamtorganisation als soziales System koordiniert und ausgerichtet werden soll.

Die Kultur der Organisation

Gleichzeitig führen aber die sozialen Strukturen von Organisationen auch ein Eigenleben: Das macht eben ihren Charakter als soziale Systeme aus. Man kann auch sagen: Soziale Systeme verhalten sich „wie sie wollen“ bzw. „entscheiden selbst“, wie sie auf die Einführung formaler Regelungen oder auch auf situative Anweisungen und Vorgaben durch Manager reagieren — so folgen sie den formalen Regelungen nicht immer. Teilweise organisieren sie ihre Aufgaben, die Prozesse der Aufgabenerfüllung, aber auch Kommunikations, Informations- und Entscheidungsprozesse selbst. Damit entstehen Beziehungsmuster an der „formalen Organisation“ vorbei. Vielfach wird hier auch von der *informalen Organisation* des Unternehmens gesprochen, die der Manager bei seinen Handlungsstrategien und Entscheidungen berücksichtigen muss. Dies sind die Netzwerke, die Kommunikations- und Interaktionsmuster oder die sogenannte *Kultur* des Unternehmens: die Werte, die Tabus, die besondere Art und Weise, wie eine Organisation als soziales System mit Themen, Problemen und Herausforderungen umgeht.

Gerade die Rolle der Unternehmens- oder Bereichskultur wird von vielen Managern als Faktor unterschätzt. Man sollte bei diesem Begriff nicht nur an Folklore oder klassische Musik denken: Die Kienbaum-Studie zur Unternehmenskultur zeigt, dass die Kultur für die Entwicklung eines Unternehmens wie auch für den Manager beim Entwerfen von Handlungsstrategien einen wichtigen Faktor darstellt. Tatsächlich haben kulturelle Faktoren einen mächtigen Einfluss auf die Entwicklung und das Verhalten von Organisationen und zeigen sich in vielen Aspekten: wie eine Organisation mit Herausforderungen umgeht, welche Werte sie vermittelt, ob sie eher kunden- oder profitorientiert ist, wie sie ihre Anreizsysteme gestaltet, wer im Unternehmen aufsteigt und wer nicht, ob die Organisation Diversity in der Realität wirklich schätzt oder (insgeheim) ablehnt (vgl. Nitzsche 2011), wie mit Widersprüchen und Konflikten umgegangen wird, ob Mitarbeiter wirklich ihre Meinung sagen können oder ob dies nur in Hochglanzbroschüren proklamiert wird. Was innerhalb einer Organisation als „richtig“ oder „falsch“, als „wertvoll“ oder „nutzlos“ betrachtet wird, hängt in weiten Teilen von der Kultur des Unternehmens oder des betroffenen Bereichs ab.

Warum Regelungen manchmal nicht greifen

Daher geben auch Organigramme nur bedingt Auskunft darüber, wie sich eine Organisation in der Realität verhält. Nicht selten werden Entscheidungen an anderen Stellen der Organisation getroffen, als das Organigramm es glauben macht. Oft müssen Manager diese realen Verhältnisse innerhalb der Organisation schmerzlich erkennen, wenn ihre Bemühungen, Entscheidungen oder Regelungen ins Leere laufen oder von der Organisation als soziales System „abgestoßen“ werden. Dabei sind die Reaktionen des sozialen Systems für den Manager nicht immer klar erkennbar, wie folgendes Beispiel zeigt:



BEISPIEL: Auswirkungen unterschiedlicher Unternehmenskulturen

Ein Manager kommt aus einem Unternehmen, das durch eine sehr diskussionsoffene Unternehmenskultur gekennzeichnet ist und in dem Vorstellungen des oberen Managements mit den Mitarbeitern und Führungskräften intensiv diskutiert, dann aber nach Entscheidung des oberen Managements auf der Grundlage der gemeinsamen Diskussion auch von den unteren Führungskräften realisiert werden. Er tritt nun als Geschäftsführer in ein anderes Unternehmen ein, das durch gänzlich andere Verhaltensmuster gekennzeichnet ist, was er allerdings nicht sofort erkennt.

Im Management-Coaching berichtet er von einer Führungskräfte-tagung, in der er den Führungskräften seine Vorstellungen über Veränderungen der Aufbau- und Ablauforganisation darlegte. Er forderte zu Diskussion auf, auch zu kritischen Beiträgen. Im Coaching erzählt er, dass von den Führungskräften aber nur Zustimmung kam. Er freute sich damals darüber.

In den folgenden Wochen musste er aber feststellen, dass die Führungskräfte weder die Information an ihre Mitarbeiter weitergaben noch sich selbst an die vereinbarten Veränderungen hielten.

Sein Resümee: „Bei uns wird nicht widersprochen, sondern widerhandelt!“

Das Beispiel zeigt deutlich, dass es bei der Erarbeitung von Handlungs- und Einflussstrategien sinnvoll ist, nicht einfach auf alte Erfahrungen oder Erfolge des Managers – die womöglich sogar aus anderen Un-

ternehmen stammen — zu setzen, sondern genau auf die Spielregeln, Verhaltensmuster und Routinen in der aktuellen Organisation zu achten. Vielfach scheitern Manager in ihrer Aufgabe — insbesondere beim sogenannten *Changemanagement* — dadurch, dass sie die sozialen bzw. informalen Strukturen des Unternehmens ausblenden, die „ungeschriebenen Spielregeln“ nicht kennen oder nicht berücksichtigen. Um erfolgreich zu sein, ist es vor allem notwendig, auch die „geheimen Machtzentren“ der Organisation zu kennen: Nicht immer werden Entscheidungen in Organisationen wirklich dort getroffen, wo sie laut Organigramm und Prozessbeschreibungen getroffen werden sollten. Manchmal erweisen sich auch Personen als sehr einflussreich, die offiziell kaum mit Autorität und Macht ausgestattet sind.

Wirksame Handlungsstrategien entwickeln

Im Management-Coaching kann es also sinnvoll sein, die *informale Organisation* — Beziehungen, Netzwerke, Machtzentren, Kommunikationsknotenpunkte — gemeinsam mit dem Coachee zu rekonstruieren und Handlungsstrategien zu entwerfen, wie die sozialen Strukturen im Sinne der Organisations- oder Unternehmensziele genutzt werden können oder zu beeinflussen sind. Hierzu reicht eine reine Betrachtung des unmittelbaren Umfelds oder der direkten Führungsbeziehungen des Managers allerdings nicht aus. Auf den Manager und seine Abteilung wirken viele Kräfte ein, die außerhalb der Abteilung oder sogar außerhalb der Organisation angesiedelt sind: Kundengruppen, Lobbyverbände, Medienvertreter, Eigentümerfamilien etc.

Die Steuerung von sozialen Systemen umfasst damit bedeutend mehr als die direkte oder personale Führung zwischen einer Führungskraft und einem Geführten, die Kommunikation mit einzelnen Menschen einerseits oder das bloße Erstellen von Organisations- und Prozesscharts andererseits. Auf jeden Fall erfordert das Steuern oder Beeinflussen von Organisationen oder Organisationseinheiten als *soziale Systeme* teilweise andere Kompetenzen, Strategien und Maßnahmen als die Führung „von Mensch zu Mensch“ und einen anderen Blick: den bereits oben erwähnten *helicopter view*.

Den Überblick gewinnen

Im Management-Coaching kann es ein wichtiger Schritt sein, den Manager dazu anzuregen, die Organisation aus verschiedenen Blickwinkeln anzuschauen, bevor er Entscheidungen trifft und Handlungsstrategien bzw. -pläne entwirft. Gleichzeitig begrenzen Organisationen mit ihrer gesamten Vielfalt, ihren formalen und informalen Strukturen, ihren formalen oder informalen Regelungen darüber, wer Entscheidungen trifft oder Einfluss hat, mit den vorhandenen Personen oder Infrastrukturen, mit den definierten Zwecken und Zielen auch die eigenen Einfluss- und Entscheidungsmöglichkeiten des Managers, insbesondere auf unteren Hierarchiestufen. Gerade bei jungen Managern ist daher die Organisation als Kontext der eigenen Aufgabe wie auch der eigenen Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten ein wichtiges Thema im Management-Coaching. Diese Betrachtungen steuern der Selbstüberschätzung und dem Machbarkeitswahn entgegen und können ein klares Bild über die eigenen Entscheidungs- und Einflussmöglichkeiten liefern. Teilweise sehen Manager aber auch nicht die Möglichkeiten und Chancen, die Beziehungsnetzwerke, Kulturen und „geheime Spielregeln“ ihnen selbst für ihren Erfolg bieten. Anstatt gegen diese Faktoren anzugehen, gilt es nämlich, sie für die eigenen Ziele und Zwecke sinnvoll zu nutzen.

Die Organisationsanalyse

In jedem Management-Coaching sollte der Coach mit dem Manager eine Organisationsanalyse bzw. eine sogenannte *Exploration* der Organisation in ihren unterschiedlichen Facetten vornehmen. Das ist nicht nur dann nützlich, wenn das Thema bzw. die Ziele des Coachings schwerpunktmäßig in der Gestaltung und Steuerung der Organisation oder der Organisationseinheit liegen. Man kann nicht oft genug betonen: Auch dann, wenn die Themen und Ziele des Coachings auf „persönliche Themen“ des Selbstmanagements oder auf konkrete Situationen der direkten Mitarbeiterführung begrenzt sind, ist eine zumindest grundsätzliche Betrachtung der Organisation notwendig, da sich der Manager wie auch seine konkrete Mitarbeiterführung nicht im „luftleeren Raum“ bewegen, sondern im Kontext der Organisation mit ihren spezifischen Aufgaben, Regelungen, Strukturen und sozialen Mustern.

Der Bezugsrahmen: Die Managementaufgabe des Coachees

Checkliste I: Organisationalen Analyse im Coaching	
Bereich	Beispielfragen
Unternehmen und Unternehmensumwelt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unternehmensziele, Unternehmensverfassung, Marktpositionierung, Unternehmensentwicklung, besondere Herausforderungen etc.
Formale Organisation – Grobstruktur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nach welchen Gestaltungsprinzipien ist die Organisation aufgebaut? („Organigramm“) ▪ Welche Aufgaben sind durch die Organisationseinheiten zu bewältigen?
Formale Organisation Regelungen zu Instanzen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Managementorganisation gibt es? ▪ Welche Aufgaben, Rollen, Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen/Einflussmöglichkeiten hat welche Instanz? ▪ Welche Aufgaben, Rollen, Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen haben die Organisationseinheiten der Technostruktur? ▪ Wie wird die formale Managementorganisation gelebt?
Formale Organisation – Koordinationsmechanismen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mit welchen formalen Koordinationsmechanismen soll in der Organisation koordiniert werden? ▪ Werden die formalen Koordinationsmechanismen gelebt?

Checkliste II: Organisationalen Analyse im Coaching	
Bereich	Beispielfragen
Formale Organisation – Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Management- und Führungsinstrumente stehen den Instanzen zur Verfügung (inkl. Sanktionsinstrumente)?
Formale Organisation – Dysfunktionalitäten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche widersprüchlichen Regelungen in der formalen Organisation gibt es, die zu strukturell bedingten Konflikten und Ineffizienzen führen können?