



AN DEN GRENZEN DER LOYALITÄT

Ein Dilemma aus dem Business-
Coaching und seine Lösung
durch das Format des
„Reflecting Teams“.

VON JUDITH WEGENER
UND JAN ZÖLLER

Systeme unterscheiden sich an ihren Grenzen, dort wird ein Unterschied sichtbar. Die Grenzen des Aktionsradius eines Coaches sollten bei der Auftragsklärung ausgehandelt werden. Ungeachtet dessen gilt die Loyalität im Business-Coaching dem Auftraggeber. Problematisch kann es werden, wenn mehrere Ebenen involviert sind. Und aus unserer Erfahrung ist es sinnvoll, das potenzielle Dilemma bereits in der Auftragsklärung anzusprechen und allen Beteiligten transparent darzustellen, was die eigenen Werte sind, wie Vertraulichkeit gehandhabt wird und wem letztlich die Loyalität gilt. Das ist bei einem komplexen Beratungs- und Coachingauftrag in einer Organisation mit mehreren Coaches keineswegs trivial. Dazu ein Beispiel aus der Praxis.

Die Herausforderung

Eine Coachingagentur übernimmt den Auftrag, einen Organisationsbereich in einem anstehenden Changeprozess zu begleiten. Der Bereichsleiter ist der Auftraggeber. Mit ihm und der Personalabteilung klären die Coaches den Auftrag und das Ziel für das Coaching. Neben betrieblichen Abläufen soll sich auch in den Funktionen und Rollen der vier Abteilungsleiter etwas ändern, die dem Bereichsleiter unterstellt sind. Das Coaching soll sicherstellen, dass die Abteilungsleiter bestmöglich für die Umsetzung des „Change“ aufgestellt sind und ihre individuellen Ressourcen entsprechend

gestärkt werden. Das gemeinsame Ziel ist nach Aussage des Bereichsleiters klar, jetzt gehe es „nur noch“ um die Umsetzung.

Beim ersten Coaching wird schnell deutlich, dass den Abteilungsleitern das Ziel keineswegs „klar“ ist und auch in keiner Weise eindeutig besprochen wurde. Dadurch fehlt ihnen nicht nur die Orientierung, in welche Richtung der Veränderungsprozess gehen soll. Ihnen fehlt auch der Rückhalt durch die Vorgesetzten, die letztlich für die Umsetzung verantwortlich sind. Die Ebenen des Bereichsleiters und der Abteilungsleiter agieren als getrennte Systeme, und aus der Sicht der Coaches ist der Erfolg dieses Changeprozesses bereits vor Beginn gefährdet. Vision und Umsetzung des Ganzen sind organisatorisch gewissermaßen entkoppelt.

Das alles birgt hohes Konfliktpotenzial für diesen Bereich und droht die Grundstimmung in der Organisation empfindlich zu stören.

Der Stolperstein

Die Coaches haben den Abteilungsleitern Vertraulichkeit zugesichert. Sie werden also keine sensiblen Informationen an den Bereichsleiter als dem Auftraggeber weiterreichen, der andererseits natürlich einen Anspruch auf die Loyalität der Coaches ihm gegenüber hat. Über all dem steht das vereinbarte Ziel für die Coachingbegleitung: „... bestmögliche Aufstellung für die Umsetzung des Changes.“ Die Coaches stehen also vor einem Dilemma. Sie stellen sich diese Fragen:

1. Wie können sie den sicheren Rahmen für die Arbeit mit den Abtei-

lungsleitern aufrechterhalten und somit die weitere Zusammenarbeit gewährleisten?

2. Wie können die Beteiligten, also Abteilungsleiter und Bereichsleiter, ihrer Verantwortung gerecht werden, ohne die externen Coaches als Boten zu instrumentalisieren?
3. Wie kann es gelingen, dass die Coaches einen nachhaltigen Beitrag zur Umsetzung des Veränderungsprozesses leisten und letztlich ihrer Verantwortung als Auftragnehmer nachkommen?

Die erste lösungsförderliche Hypothese heißt: Wenn es den Abteilungsleitern gelingt, mit dem Bereichsleiter über ihre Wünsche zur Präzisierung des Ziels zu sprechen, können Ziel und Richtung des Changeprozesses tatsächlich geklärt werden. Auf dieser Basis können weitere Schritte erfolgen.

Die Abteilungsleiter können sich für dieses Vorgehen nicht begeistern. Was ihnen wirklich fehlt, ist das „Wozu“, also der Sinn des Veränderungsprozesses. Es sei zwar darüber gesprochen worden, doch würden dem keineswegs alle zustimmen. Ein Abteilungsleiter sagte: „Wenn ich nicht weiß, was das Ganze soll, kann ich es nicht umsetzen. Ich kann vor allem nicht meine Mitarbeiter dafür begeistern.“

Dies mit ihrem Bereichsleiter zu klären, fehlt ihnen der Mut. Der Zug sei abgefahren. Sie hätten „zu lange“ damit gewartet und fürchten jetzt eine Bloßstellung. Sie fürchten sich, „dumme“ Fragen zu stellen, das Gesicht zu verlieren, vor den anderen als „Nörgler“ und „ewig Gestrige“ ▶

Um Positionen zu ändern, arbeitet man am besten auf der Ebene der Interessen und Bedürfnisse.

dazustehen. Da spricht Sorge sowohl um das eigene Renommee vor der Führungskraft als auch um die Position in der Gruppe der Abteilungsleiter. Generell meinen die Abteilungsleiter, es „irgendwie“ schon „hinzubekommen“.

Die Lösung: Reflecting Team

In ihrer Not besinnen sich die Coaches auf die Methode des *Reflecting Teams*. Bei dieser Methode tauschen die Coaches vor allen Beteiligten im Zwiegespräch Ideen, Impulse und Hypothesen in Bezug auf eine konkrete Situation aus. Das geschieht wie auf einer Bühne, die Beteiligten schauen zu und notieren sich Impulse, die ihnen wichtig erscheinen.

Zur Vorbereitung dieses Formats reflektieren die Coaches die eigene Rolle im Beratungssystem und formulieren ihr persönliches Dilemma: Ihr Auftragsziel lässt sich nur dann kompetent verfolgen, wenn dafür die Grundlagen in der Zusammenarbeit zwischen Abteilungsleitern und Bereichsleiter geschaffen werden. Die Position der Abteilungsleiter steht dem im Wege. Die Coaches selbst sind an die Vertraulichkeit gebunden, die sie den Abteilungsleitern zusicherten. Hier widersprechen sich vereinbartes Ziel des Coachings und ethische Grundsätze.

Das „Reflecting Team“ orientiert sich inhaltlich an der Grundidee der Mediation. Um Positionen zu ändern, arbeitet man am besten auf der Ebene der Interessen und Bedürfnisse. Die Coaches vermeiden es also, mögliche Positionen der Abteilungsleiter („Der Bereichsleiter agiert nicht transpa-

rent“) und des Bereichsleiters („Die Abteilungsleiter leisten passiven Widerstand“) zu spiegeln. Stattdessen können sie die gemeinsamen Interessen spiegeln, die sich im Verlaufe dieses Auftrags und des Coachings herausgestellt haben. Dies sind vor allem: Teilhabe, Klarheit, Leistung, Sicherheit.

Es werden dabei weder Namen genannt noch spezifische Situationen geschildert, die Rückschluss auf eine einzelne Person erlauben. Vor allem das Thematisieren möglicher Interessen und Bedürfnisse beeindruckt die Anwesenden. Beide Seiten fühlen sich angenommen in ihrem Eindruck, vom anderen nicht richtig gehört und verstanden zu werden. Plötzlich ist klar: Wir wollen alle das Gleiche! Nur verhindert unser Verhalten, unser Umgang miteinander, uns auf den Weg zu begeben und das Ziel zu erreichen. Der Bereichsleiter erkennt, dass sie gemeinsam nun einen Schritt zurückgehen müssen, um Zielklarheit für alle Beteiligten zu schaffen. Er hat nun seinerseits die „Sicherheit“, dass das Bedürfnis nach erneuter Zielklärung kein Spiel auf Zeit und kein taktischer Zug der Abteilungsleiter war, sondern lediglich wichtige Bedürfnisse bedient.

Das Fazit

1. Überprüfe bei jedem Auftrag: Welche Eckpfeiler braucht es, damit der Auftrag erfolgreich durchgeführt werden kann? Hinterfrage Antworten und nutze dazu zirkuläre Fragen. Wenn du dir unsicher bist: Führe ein kurzes Gespräch mit der Umset-

zungsebene und stelle so sicher, dass du bei der Auftragsklärung selbst Klarheit hast.

2. Störungen haben Vorrang (Ruth Cohn). Sie richten den Fokus auf die wirklich wichtigen Dinge.
3. Die Metaposition hilft Loyalitätsfallen zu vermeiden. Sie schafft Distanz zu den beteiligten Parteien und ermöglicht einen Blick auf das gesamte System. Metamethoden, wie das „Reflecting Team“, ermöglichen auch dem Coachee Einsichten und entscheidende Impulse. ◀◀



Zu den AutorInnen

Judith Wegener

Coach, Trainerin, systemische Beraterin, kommt aus der Personalentwicklung im Automotive-Bereich.

Jan Zöllner

Coach und Mediator u. a. für das Spitzenpersonal der Bundeswehr.

Beide leiten die von ihnen gegründete Coaching-Agentur PLANUNDSINN, Köln.