

Coaching im Qualitätsmanagement

Von Jens Hennings

Veröffentlicht im "Lexikon des Qualitätsmanagement",
Hrsg. Zollondz, Oldenbourg-Verlag München 2001

Qualitätsmanagement als Begriff enthält zwei mögliche Deutungen

- a) Managen der Qualität
- b) Qualität des Managens

Dieses Stichwort bezieht sich auf die *Qualität des Managens* (Hinweis: Der in diesem Artikel entwickelte Qualitätsmanagementbegriff ist nicht identisch mit dem Terminus → Qualität des Lexikons).

Qualität ist der Grad der Eignung, dem Verwendungszweck zu genügen. Diese Definition erweitert auf das Qualitätsmanagement heißt, das Management hat die Eignung Unternehmen so zu gestalten und zu führen, dass es den Anforderungen, die heutige Märkte stellen, gerecht wird. D.h. das Unternehmen ist erfolgreich.

Einige Anforderungen an das Management seien an dieser Stelle nur kurz skizziert: schnell, flexibel, auf den Kundennutzen ausgerichtet, innovativ, nachhaltig, d.h. ökonomisch offen und ökologisch geschlossen operierend. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, sind veränderte Fähigkeiten wie Staunen, Lernen und Entlernen (Gelerntes wieder loszulassen), Reflexion, in Prozessen denken, Vielfalt zulassen und dabei die Einheit bewahren, Komplexität fördern, Sensibilität für schwache Signale, Umgang mit mentalen Modellen, Denken in Systemen gefragt, die bisher im Management eher fremd und unbekannt waren. Als kleines Beispiel: Der Manager weiß, wie es geht (sagt sein Rollenverständnis) und wer weiß, braucht nicht zu lernen, das haben wir alle in der Schule erfahren.

Neue Fähigkeiten möglichst schnell zu erwerben und anwenden zu können, ist eine Frage, die über Erfolg oder Misserfolg im Markt und im Qualitätsmanagement entscheidend sein kann. Zu diesen neuen Fähigkeiten gehört auch, bestimmte alte, liebgewonnene Fähigkeiten aufgeben zu können. Stichwort: Ent-Lernen

An dieser Stelle ist Coaching sinnvoll.



Im wirtschaftlichen Zusammenhang versteht man unter *Managementcoaching*: personenbezogene Einzelberatung zu Fragen der Rollengestaltung. durch einen externen Berater

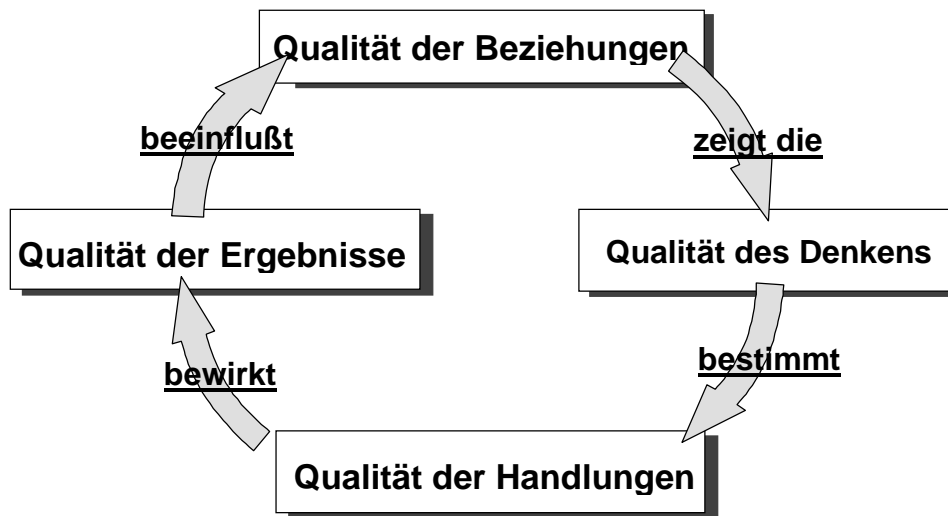
Warum Coaching? Ich habe in meiner Berufspraxis als Manager in einem Industriekonzern viele Veränderungsprogramme erlebt, die nach anfänglicher Skepsis von den Beteiligten sehr wohlwollend angenommen wurden. Und trotzdem ist wenig dauerhaft umgesetzt worden, von dem, was man sich vorgenommen hatte. Wieso klappt die Umsetzung von sinnvollen Veränderungen, trotz guten Willens der Beteiligten, so wenig? Mich hat diese Frage über lange Jahre beschäftigt und ich habe inzwischen einige Zusammenhänge gefunden, von denen ich meine, einige könnten hilfreich sein, wenn sie berücksichtigt werden. Für mich war die Beschäftigung mit diesem Sachverhalt der Auslöser, als Coach zu arbeiten.

Um z. B. → TQM in einem Betrieb dauerhaft einzuführen, werden sich besonders die Rollen der Führungskräfte erheblich verändern. Um diese neue Rolle zu finden, zu verstehen und sie sinnvoll auszufüllen, kann Coaching unterstützend eingesetzt werden. Damit wird der Übergang schnell und effektiv bewältigt

Coaching in welchem Rahmen? Der Erfolg eines Unternehmens läßt sich als System von vier Qualitäten darstellen, die sich gegenseitig beeinflussen. siehe Abbildung 1. In dieser Darstellung ist jeweils nur eine Wirkungslinie zwischen einzelnen Elementen dargestellt, aber jedes Element beeinflusst auch jedes andere und wird von jedem anderen beeinflusst. Das Management hat die Aufgabe, alle vier Qualitäten im Blick zu behalten und in der richtigen Weise auf sie einzuwirken, zu steuern. Wenn eine der Qualitäten mangelhaft wird, fängt der Erfolgs-Motor an zu stottern.

Der "Motor" (Selbstverstärkungskreis) des Erfolges

nach Daniel H. Kim in "The System Thinker" 3/97



JENS HENNINGS ORGANISATIONSBERATUNG • COACHING

Lassen Sie uns die einzelnen Qualitäten ein wenig genauer ansehen.

Qualität der Ergebnisse: dies ist der Focus, auf den sich das Management schon immer ausgerichtet hat. Für die Qualität der Ergebnisse wird es bezahlt, gelobt oder auch gefeuert. TQM als Management der Qualität ist sehr stark auf diesen Focus ausgerichtet.

Qualität der Handlungen: auf diesen Focus richten sich Organisationsanweisungen und Ablaufbeschreibungen, alle planerischen Aktivitäten und auch sehr stark TQM. Dazu gehören aber auch die Handlungen (Qualität) des Managements. Menschen in Unternehmen beobachten und registrieren sehr genau, wie Worte und Taten der Vorgesetzten zusammenpassen. Wenn sie nicht zusammenpassen (und leider sind die Worte häufig "schöner" als die Handlungen) haben die meisten Veränderungsprozesse in Organisationen hier schon die größten Hürden. Diese Hürde, durch die Diskrepanz von Worten und Taten, wird nicht nur im Unternehmen aufgebaut, sondern ist auch in den Führungskräften selbst vorhanden. Dass Menschen häufig anders handeln, als sie



verkünden, ist eine Beobachtung, die von *Chris Argyris* untersucht wurde und sehr eindrücklich in seinem Buch "Lernen in Aktion" beschrieben hat. Ich gehe in dem Abschnitt *Lernhindernisse* noch etwas ausführlicher auf diese Handlungsweise ein. Danach haben wir alle ein handlungsleitendes mentales Modell, das sich deutlich vom einem anderen, das unsere Überzeugungen, Haltungen und Werte umfasst, unterscheidet. So gibt es häufig Fehlanpassungen zwischen dem, wofür wir eintreten und den eigenen Handlungen. Weiterhin wurde herausgefunden, dass Menschen Mechanismen entwickeln, um sich dieser Fehlanpassungen nicht bewusst zu werden. *Argyris* beschreibt diesen Mechanismus des 'Gesicht wahrens', den er weltweit gefunden hat, folgendermaßen: Wenn man auf Peinlichkeiten oder Bedrohung stößt, weicht man ihnen aus und vertuscht dieses Ausweichen.

Qualität des Denkens: Hier geht es um ganz unterschiedliche Dinge. Zum einen geht es darum, mentale Modelle (Überzeugungen, Paradigmen oder Grundannahmen) zu erkennen und auf ihren Nutzen zu untersuchen. Sind sie hilfreich oder eher hinderlich? mentale Modelle/Überzeugungen sind mächtige Einflussfaktoren auf unsere Handlungen. (siehe auch Abb 2 "Verhaltensverstärkerkreis) *Henry Ford I* hat es einmal treffend formuliert: "Ob Du glaubst Du schaffst es oder Du glaubst Du schaffst es nicht, Du hast immer recht." Da viele mentale Modelle unbewusst sind, bedarf es einigen Aufwandes um an sie heranzukommen. Sich von nicht hilfreichen Überzeugungen zu trennen ist ein schwieriger und manchmal schmerzhafter Prozess. Hier kommt der Begriff ent-lernen ins Spiel. Mentale Modelle gibt es nicht nur bei Personen, sondern auch in Organisationen als kollektive Überzeugungen. Wer jemals in seinem Berufsleben gegen solche kollektiven Überzeugungen angehen musste, weiß wie hartnäckig sie sich verteidigen und im Verborgenen weiterleben.

Das Denken in Möglichkeiten ist eine weitere Qualität. Kreativität, Denken in Lösungen statt Denken in Problemen, Innovation, Neugier, Staunen gehören dazu.

Weitere Qualitäten des Denkens befassen sich mit Fragen wie: Wie denke ich über andere Menschen? Wie denke ich über meine Arbeit? Wie denke ich über mich selbst? Wie denke ich über die Zukunft?



In Unternehmen gibt es neben kollektiven Überzeugungen auch so etwas wie kollektives Denken. Und das kann beeinflusst werden, durch die Möglichkeit in "geschütztem Raum" gemeinsam mit anderen dieses Denken, die eigenen und kollektiven Überzeugungen zu betrachten und zu reflektieren. (s.a. Teamcoaching)

Jede Investition in diesen bisher wenig beachteten Bereich hat große Auswirkungen auf die drei anderen Qualitäten.

Qualität der Beziehungen: zu betrachten sind interne Beziehungen quer über die Bereiche und Hierarchien und externe Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern. Ein ganz wesentlicher Einflussfaktor für Beziehungen, ist die Art der Kommunikation innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Wie man miteinander redet, so geht man miteinander um. Wie ist die Kommunikation? offen und vertrauensvoll? oder eher auf das "Notwendigste" beschränkt? Glaubt man, dass Kommunikationspartner gut und umfassend informiert sein müssen, oder reicht es, wenn sie ausschließlich die für ihre Arbeit notwendigen Informationen erhalten? Wie offen kann im Unternehmen über die unangenehmen und peinlichen Dinge gesprochen werden? Wie kann über Fehler gesprochen werden - sucht man nach Ursachen oder nach Schuldigen. Sinnvolle Kommunikation ist keine leichte oder gar selbstverständliche Sache. Sie muss im Bewusstsein gehalten werden und bedarf des dauernden Übens. Das gleiche gilt für gute Beziehungen - sie brauchen viel Pflege.

Um in einem Unternehmen die Kommunikation und die Beziehungen zu gestalten und zu beeinflussen ist *Human Dynamics* neben *Teamcoaching* ein wertvolles Werkzeug.

Teamcoaching wird als eine Methode auf dem Weg zur Lernenden Organisation verstanden. Dabei geht man davon aus, dass die kleinste Lerneinheit in einem Unternehmen nicht die Einzelperson, sondern die Gruppe von Menschen ist, die tagtäglich zusammenarbeitet. Diese Gruppe wird bei der Ausführung ihrer Arbeit gecoacht. Sie lernt in, mit und durch ihre "normalen" Tätigkeiten

Human Dynamics ist eine umfangreiche Forschungsarbeit, die fundamentale Unterschiede herausgefunden hat in der Art und Weise, wie Menschen Begegnungen, Ereignisse und Dinge verarbeiten. Diese Unterschiede haben quer durch Alter, Kultur, Rasse und Geschlecht Gültigkeit.



Human Dynamics, ein Instrument, um menschliches Zusammenwirken in wertschätzender Weise zu verbessern. Es schaut auf die zugrundeliegenden Prozesse und Strukturen. Diese werden von den jeweiligen Personen durch einen Prozess der Selbstentdeckung identifiziert.

Menschen lernen, kommunizieren, gestalten Beziehungen und entwickeln sich auf verschiedene Weise. Wahrnehmen und Verstehen dieser Unterschiedlichkeit bieten neue Möglichkeiten

- des Selbst-Verstehens und Wachstum,
- in verbesserter Kommunikation und konstruktiven Beziehungen,
- für eine Form der Teamarbeit, die die Talente und Begabungen, die jedes Mitglied einbringt, für eine bewusste Synergie nutzt.

Human Dynamics ist ein Werkzeug, dass helfen kann, in der zusammenwachsenden Welt mit den Unterschieden der Kulturen in Unternehmen klarzukommen und sie zum Vorteil zu nutzen.

Der beschriebene Selbstverstärkungskreis des Erfolges gilt nicht nur für Unternehmen sondern im gleichen Maße auch für Individuen. Die Vier dargestellten Qualitäten beschreiben ziemlich genau die *Arbeitsfelder des Coachings*. Beim Coaching geht es darum Partner zu unterstützen, so dass sie ihre persönlichen Qualitäten in den Bereichen

- Beziehungen (zu sich und anderen),
- Denken (die immensen ungenutzten Potentiale unseres Gehirns zu nutzen)
- Handlungen (wie ich in den Wald hineirufe...) und
- Ergebnisse (wie schaffe ich meine Aufgabe effektiv und effizient)

verbessern, damit sie erfolgreicher werden können.



Rollen eines Coachs: Um seine Partner erfolgreicher werden zu lassen fungiert ein Coach in verschiedenen Rollen:

- als Reflektor und Feedbackgeber, um dem Partner neue Sichtweisen ermöglichen
- als Sparrings- und Lernpartner für neue Formen der Auseinandersetzung und des Lernens
- als Unterstützer und Anreger damit der Partner neue Strategien für das Umfeld entwickeln kann
- als Entwicklungshelfer für neue Formen der persönlichen Weiterentwicklung

Ablauf des Coaching: Fünf Standardschritte können unterschieden werden:

1. Arbeitsvereinbarung
2. Standortbestimmung
3. Focusbildung, Zielformulierung
4. Maßnahmenplanung
5. Transfersicherung

Dauer eines Coaching-Prozesses: Ich zeige Ihnen hier, wie ich vorgehe und es für das Einzelcoaching als wirkungsvoll herausgefunden habe. Es kann individuelle Unterschiede bei den Coaches geben. Im Prinzip wird es ähnlich ablaufen.

Nach fünf Gesprächen wird eine erste Bilanz gezogen und gemeinsam bestimmt wie es weiter geht. Die Dauer des einzelnen Gesprächs liegt zwischen 2 Stunden und einem halben Tag. Dies ist abhängig von dem Aufwand den beide Seiten erbringen müssen, um zusammenzukommen. Wie kann sich der zu Coachende aus seinem Arbeitsalltag freimachen, wieweit muß der Coach anreisen, wie passen Dauer und Aufwand zusammen. Wie es im Einzelfall aussieht bestimmen der zu Coachende und der Coach gemeinsam nach Würdigung aller Umstände.

Team- oder Gruppencoaching ist ein komplexerer Prozeß und hat damit eine andere Dynamik. Man kann zwar nicht die oben genannten Zeiten für Einzelpersonen mit der Anzahl der Personen multiplizieren, aber es ist in der Summe ein deutlich höherer zeitlicher Aufwand anzusetzen. Das Ergebnis des Coachings soll sich in neuen, gewünschten Fähigkeiten und Verhaltensweisen zeigen. Aus meiner Erfahrung sind

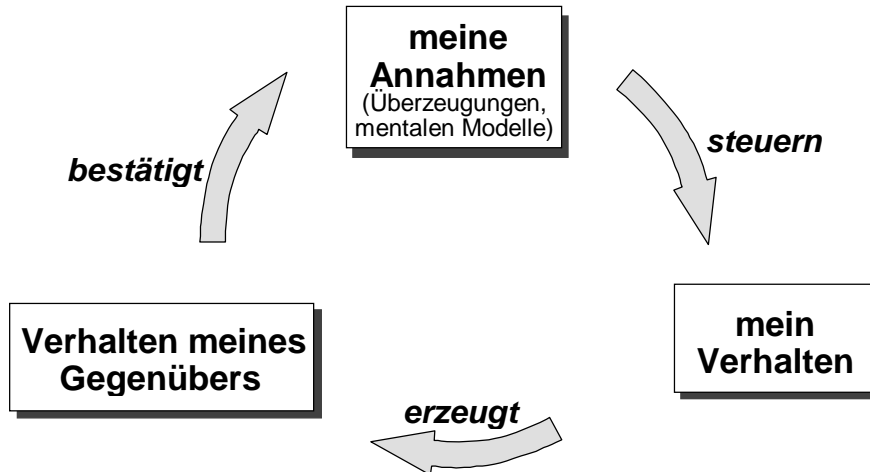


Verhaltensveränderungen als solche nur schwer trainierbar, oder sie bringen nicht die Wirkung, die erwartet wird.

In meinem Beratungsmodell gehe ich davon aus, dass die wirkungsvollste Ebene, auf der Veränderung stattfinden kann, die geistige oder auch mentale Ebene ist. Dies ist das Feld von Visionen (Bildern einer erstrebenswerten Zukunft) Glaubensätzen (Annahmen, wie die Welt und die Menschen sind), Kreativität (Vorstellungs-, Entscheidungs- und Umsetzungsfähigkeit), Werten (was ist mir wichtig in meinem Berufsleben) und Identität (welches Bild habe ich und andere von mir, wodurch definiere ich mich). Wenn jemand auf dieser Ebene Veränderungen erreicht, dann sind andere Veränderungen z.B. im Verhalten auch wirkungsvoll und dauerhaft möglich.

Ein Schaubild möge dies illustrieren (Abb. 2). Meine Annahmen, wie die Welt und die Menschen sind, steuert mein Verhalten. Wenn ich überzeugt davon bin, einen exzellenten Mitarbeiter vor mir zu haben, werde ich ihm eine Menge zutrauen und ihm große Aufgaben geben (mein Verhalten). Das Vertrauen und die Herausforderung läßt den Mitarbeiter gute Leistungen bringen (seine Verhalten) und das wiederum bestätigt meine Annahme: dies ist wirklich ein exzellenten Mitarbeiter. Das gleiche funktioniert natürlich auch in negativer Richtung. Wenn ich überzeugt bin, daß dieser Mensch nicht gut arbeiten kann, werde ich mich entsprechend verhalten und diese Überzeugung bestätigt bekommen. Dies ist sehr vereinfacht eine Beschreibung, wie wir unsere Realität erzeugen. Und wie wir sie beeinflussen können.

ein Selbstverstärkungs-Kreis des Verhaltens



JENS HENNINGS ORGANISATIONSBERATUNG • COACHING

Qualifikation eines Coaches: Wie gesagt, der Coach muss nicht der beste "Spieler" in Ihrem beruflichen Tätigkeitsfeld sein. Ein Bäcker braucht nicht den besten Bäcker als Coach. Es gibt sogar das hässliche Wort, das viel Wahrheit enthält:

"das oberste Gesetz des Managements lautet: Fachwissen ist hinderlicher als Stottern".

Auf der anderen Seite muß der Coach ein Profi sein. Da es keine Ausbildung zum Coach mit Zertifikat gibt (*das hat sich inzwischen geändert*), gibt es verschiedene Wege Profi im Coaching zu werden. Ich muss mich in den Disziplinen, die mit einander verbunden werden auskennen und in einer zu Hause (gewesen) sein. Management und Humanwissenschaften (Psychologie, Philosophie, Pädagogik). Das kann durch zwei unterschiedliche Entwicklungen geschehen. Man ist von seiner Grundausbildung Humanwissenschaftler und weiß wie Manager denken, fühlen und handeln, indem man diese Zielgruppe intensiv kennengelernt hat, oder man ist selbst lange Führungskraft gewesen und hat sich die zusätzliche Beratungskompetenz in den Humanwissenschaften erworben.

Coaching im Qualitätsmanagement - für wen? Vorrangig ist die Gruppe der Führungskräfte, denn von ihnen hängt es im besonderen Maße ab, ob



Qualitätsmanagement Wirkung zeigt, oder nur einer von vielen nur wenig geglückten Veränderungsprogrammen darstellt. Führungskräfte stellen den Hebelpunkt für jeden Veränderungsprozess dar. Jede Veränderung muß zuerst im Kopf stattfinden. Wenn ich von der Gruppe der Führungskräfte spreche meine ich nicht nur die Einzelpersonen sondern auch die Gruppe. Als Gruppe prägen sie die Kultur des Unternehmens, als Gruppe können (und müssen) sie die gewünschten Veränderungen vorleben. Wenn sie es schaffen, die Lernhindernisse, die Menschen, Gruppen und Organisationen in sich haben zu überwinden, dann wird sich ihr Unternehmen als lern- und veränderungsfähig und damit im besten Sinne anpassungsfähig an sich verändernde Umwelten erweisen.

Ich will an dieser Stelle nur zwei (wesentliche) Lernhindernisse aufführen.

(1) Das erste hat mit der Art des Lernens auf individueller, auf Gruppen- und Organisationsebene zu tun. Wie oben beschreiben benutzen wir zwei unterschiedliche mentale Modelle für dieselben Vorgänge in unserem Arbeitszusammenhang . Das eine umfasst unsere Überzeugungen, Haltungen und Werte und das zweite ist handlungsleitend. Diese beiden unterscheiden sich ganz deutlich und zwar über alle Kulturen. So gibt es häufig Fehlanpassungen zwischen dem, wofür man eintritt und den eigenen Handlungen. Weiterhin hat man herausgefunden, daß Menschen Mechanismen entwickeln, um sich dieser Fehlanpassungen nicht bewußt zu werden. Argyris beschreibt diesen Mechanismus des "Gesicht wahrens", den er weltweit gefunden hat, folgendermaßen: Wenn man auf Peinlichkeiten oder Bedrohung stößt, weicht man ihnen aus und vertuscht dieses Ausweichen. Durch das Vertuschen (und das Vertuschen des Vertuschens) gelangt dieser Vorgang so weit aus dem Bewußtsein, daß er nicht mehr wahrgenommen wird. Eine Lernblockade ist entstanden. Um sie zu überwinden, wird mit den gleichen Mitteln (Peinlichkeit und Bedrohung = Angst) gearbeitet. Es gilt eine "Angst 2. Ordnung " zu installieren - nämlich die Angst vor Nicht-Lernen und Nicht-Veränderung. Den Menschen in der Organisation wird klar, was (Schlimmes) passiert, wenn es so weiter geht, wie bisher. Erst, wenn diese Angst größer ist, als die Angst vor Peinlichkeit und Bedrohung, wird sich etwas bewegen, werden sich Menschen trauen ihre "Versteckspiele" offen anzuschauen.



(2) Ein zweites fundamentales Lern-Dilemma in Organisationen lässt sich wie folgt beobachten: Als Geschöpfe der biologischen Evolution sind wir seit Millionen von Jahren darauf geeicht, nach einem eingebauten Versuch-und-Irrtum Modell zu lernen, wenn positive und negative Erfahrungen sich möglichst direkt, unmittelbar und kurzfristig auf bestimmte Ursachen beziehen lassen. In komplexen Organisationswelten ist aber genau diese Voraussetzung nicht mehr gegeben. Denn die wichtigsten Entscheidungen verlaufen sich irgendwo im Chaos unübersichtlicher Verflechtungen. Der Entscheider „merkt“ nicht mehr oder, schlimmer noch, er lernt aus scheinbaren oder angenommenen Wirkungen das Falsche.

Entscheider nehmen an, sie würden die Spielregeln des Systems, die geltenden Ursache-Wirkungs-Beziehungen verstehen; in Wirklichkeit sind aber diese Beziehungen so komplex, zeitlich verzögert und indirekt, dass sie sich einem erfahrungs-geleiteten Verstehen nachdrücklich verschließen. *Die Wichtigkeit dieser in das normale Funktionieren komplexer Organisationen eingebaute Lernbehinderungen lässt sich kaum überschätzen.* Sie ist dafür verantwortlich, dass unzählige gut gemeinte Strategien fehlschlagen und sich die verwegenen Legenden bilden, um Erfolge oder Misserfolge zu erklären.

Tatsächlich können Manager, oder Berater die zugrundeliegende Dynamik eines komplexen Unternehmens mit den herkömmlichen Denkmitteln gar nicht verstehen. Auch bei größter Anstrengung können sie deshalb nicht erfolgreich in die Systemdynamik eingreifen, um bestimmte Organisationsziele zu erreichen. Was Not tut, ist eine Revision der Instrumente und Modelle für das Verstehen komplexer sozialer Systeme und gezielte Schulung im Umgang mit solchen Systemen.