

# Warum Coaching nicht besser als Training ist und beides Organisationsentwicklung nicht ersetzt

Thomas Bachmann

artop GmbH  
Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin  
Christburger Str. 4  
10405 Berlin

Telefon.: 030 44 01 29 9-0  
Fax: 030 44 01 29 9-21

[bachmann@artop.de](mailto:bachmann@artop.de)  
[www.artop.de](http://www.artop.de)

Welche/r Trainerkollegin/-kollege kennt das nicht: Wieder einmal sitzen die Teilnehmer/innen des Führungskräftetrainings unfreiwillig im Seminarraum und stellen alles in Frage, was der/die Trainer/in so anbietet. Daraufhin angesprochen, äußern die Teilnehmer/innen ihren Unmut über die Personalabteilung und die Unternehmensleitung. Eine Strategie sei schon lange nicht mehr erkennbar und ein Veränderungsprojekt jagt das nächste. Die vorgestellten Führungsmodelle und -methoden werden als "nett" aber nicht praxistauglich abgetan, immer wieder macht sich Unzufriedenheit über das Seminar breit, die in der Äußerung gipfelt, dass die, die es "eigentlich nötig hätten" ja niemals zu so einem Seminar gehen würden. Was ist hier schief gelaufen? Oder anders gefragt: Was läuft hier immer wieder schief? Um diese Fragen zu beantworten, müssen wir zunächst ein wenig in die Systematik von Organisationen und Beratung eintauchen.

## **Begriffsschaos im Beratungsmarkt**

Mit dem anhaltenden Coaching- und Beratungsboom der letzten Jahre ist etwas Unordnung in die Begrifflichkeiten und das Verständnis der gängigen Beratungsformate gekommen. Überschriften wie "Coaching beginnt, wo Training nicht wirkt" (Coaching Magazin) oder "Supervision ist beliebtestes Beratungs-/Trainingsformat" (Manager Seminare) drücken aus, welches Durcheinander bei der Benennung und Verwendung von Konzepten herrscht. Es werden Äpfel mit Birnen verglichen, wenn z. B. in einer Marktstudie Coaching mit Simulationen, Mediation oder Entspannungsübungen in eine Beliebtheitsrangfolge gebracht werden. Ganz abgesehen davon, dass sich die Wahl des Beratungsformats ja nach dem Anlass und dem Ziel richten sollte und nicht nach der Beliebtheit. Im Ergebnis entsteht ein kaum sinnvoller Vergleich von Formaten, Methoden und Tools, bei dem es allzu leicht passieren kann, dass man ein Konzept verantwortungslos über das andere erhebt.

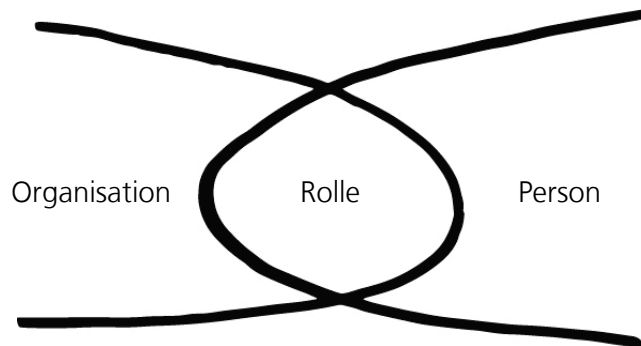
Noch verwirrender sieht es auf der Seite der Nachfrager aus, da wird gerne jemand zum Coaching geschickt, an dem man "schon alles versucht hat", Organisationskonflikte sollen mithilfe eines "Kommunikationsseminars" gelöst werden, den Führungskräften soll in einem Training "Rollenbewusstsein beigebracht" und mangelhafte Führungskultur mit einem "Motivationsseminar" kompensiert werden. Leider treffen sich hier die Böcke und die Gärtner allzu häufig in trauter Einigkeit. Die einen wissen es nicht besser und die anderen freuen sich über den Auftrag und haben nicht das Wissen oder den Mut (oder beides nicht), naive Anfragen von Auftraggebern in einem Auftragsklärungsgespräch in sinnvolle Beratungsangebote umzuwandeln.

Was könnte Nachfragerinnen und Nachfragern aus Organisationen sowie Trainerinnen/Trainern, Coaches und Beraterinnen/Beratern helfen, für die jeweiligen Fragestellungen das richtige Beratungsformat zu finden?

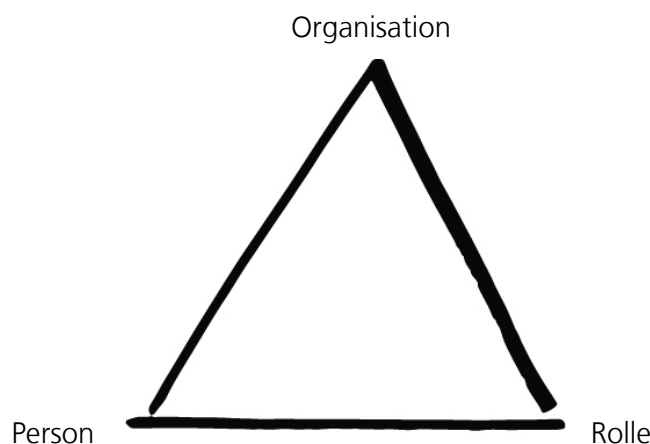
## **Die Koppelung von Person und Organisation**

Ein Blick in die systemische Organisationstheorie kann uns helfen: Organisationen - große abstrakte Gebilde, die aus Kommunikation bestehen und Entscheidungen produzieren - gehen mit psychischen Systemen, den Menschen, einen Pakt ein. Vermittelt durch die Personen kann die Organisation ihre Kommunikation betreiben und Entscheiden, die Umwelt beobachten und arbeitsteilig produzieren. Die Menschen können mithilfe der Organisationen ihre Bedürfnisse

befriedigen, nämlich in Form von Geld, Anerkennung oder Selbstverwirklichung. Menschen und Organisationen brauchen einander also wechselseitig. Dabei erfolgt die Koppelung der Personen an die Organisation vermittelt durch die Rolle, welche die Organisation jeweils durch Verhaltenserwartungen definiert und die die Person ausfüllen soll.



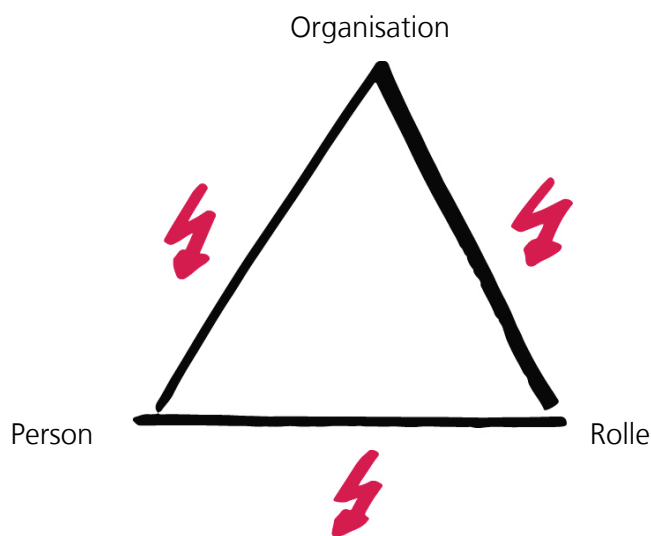
Stellt man diese Beziehung zwischen Organisation, Rolle und Person in Form eines Dreiecks dar, werden die Beziehungen zwischen diesen drei Elementen deutlich. Jedes Element hat spezifische Charakteristika und Beziehungen zu den anderen beiden Elementen:



Beginnen wir mit der Organisation: Organisationen lassen sich durch Konstrukte wie, Ziele, Zweck und Strategien, Hierarchie, Macht, Strukturen, Programme und Routinen usw. sowie durch die Organisationskultur beschreiben. Um all dies auszubilden oder zu können, definieren Organisationen Rollen, die an die Position und die damit verbundenen Aufgaben der jeweiligen "Rollenträger" gebunden sind. Rollen sind teilweise durch die Position (z. B. die Führungsrolle) oder die Aufgabe (z.B. Firmenkundenvertrieb) beschrieben, enthalten aber zusätzlich noch ein Set von Verhaltenserwartungen, die sich aus spezifischen Anforderungen, unausgesprochenen Übereinkünften oder expliziten Erwartungen zusammensetzen (z. B. Vorbild sein). Die Rollen werden von Personen mit Kommunikation und Verhaltensweisen "ausgefüllt". Die Personen ihrerseits bringen dazu bestimmte Erfahrungen, Wissen und Fähigkeiten sowie Bedürfnisse, Werte und Einstellungen mit in die Organisation und nehmen damit entsprechende individuelle Redefinitionen von Rollen und Aufgaben vor.

## Konflikte zwischen Organisation, Rolle und Person

Wenn in unserem Dreieck aus Organisation, Rolle und Person alle Beziehungen in einem harmonischen Zusammenspiel wirken, besteht kein Handlungsbedarf. Die Personen können ihre Bedürfnisse durch die Zugehörigkeit zur Organisation befriedigen und haben die nötige Motivation und die Kompetenzen, die Rollenerwartungen zu erfüllen. Die Rollen wiederum sind von der Organisation widerspruchsfrei definiert und durch entsprechende Strukturen und Prozesse in Einklang mit Zielen und Strategien unterstützt. Wir alle wissen, dass das nur selten der Fall ist. Meistens sind alle drei Kanten unseres Dreiecks Quellen zahlreicher Konflikte. Betrachten wir die Beziehungen im Einzelnen:



### Person - Organisation:

Bei Konflikten zwischen Personen und Organisation, handelt es sich meist um Identifikationskonflikte oder Anreiz-Beitrags-Ungleichgewichte. Die Personen können sich nicht (mehr) mit ihrer Organisation und deren Zielen identifizieren, sie können z.B. ihre Bedürfnisse nach Anerkennung und Selbstverwirklichung nicht mehr befriedigen. Dies hat Auswirkung auf die Ausgestaltung der Rolle durch die Personen. Ist die Identifikation mit der Organisation beeinträchtigt, kann auch keine umfassende Rollenübernahme durch die Person erfolgen. Die Person ist somit auch mit den Rollenerwartungen durch die Organisation im Konflikt.

### Organisation - Rolle:

Konflikte zwischen Organisation und Rolle liegen vor allem dann vor, wenn die Rollenerwartungen durch die Organisation nicht gut definiert sind, sich ständig ändern bzw. formale und informelle Erwartungen sich stark widersprechen. Die Beziehung zwischen Organisation und Rolle wird stark durch die jeweilige Organisationskultur geprägt, aber auch unklare Strukturen, Verantwortlichkeiten und Schnittstellen führen hier zu Konflikten. Die Organisation liegt dann automatisch mit ihren Mitgliedern im Konflikt, da sie diesen permanent misstraut und versucht durch Kontrolle und Regelungen oder durch scheinheilige Aktivitäten, deren Loyalität zurückzugewinnen.

Rolle - Person:

Konflikte zwischen Rolle und Person liegen vor, wenn die Personen auf Grund ihrer Kompetenzen (Wissen, Fähigkeiten und Ressourcen) nicht in der Lage sind (Können) oder durch den Konflikt mit der Organisation nicht bereit sind (Wollen), die Rollenerwartungen zu erfüllen.

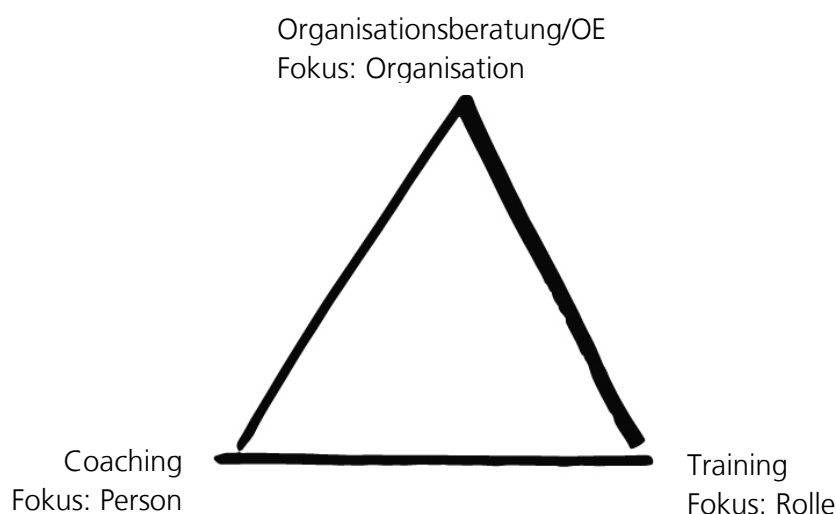
## Training, Coaching und Beratung

Für die Ecken unseres Dreiecks haben sich im Laufe der Jahre unterschiedliche Interventions- bzw. Beratungsformate herausgebildet, die jeweils einen anderen Fokus setzen und die damit verbunden spezifischen Konflikte bearbeiten.

Im Coaching steht die Person im Fokus und es wird ihr Verhältnis zur Organisation (Identifikation, Karriere, Position etc.) und die Ausgestaltung der Rollenerwartungen (Führungskraft, Projektleiter/in, Vertriebsmitarbeiter/Innen etc.) bearbeitet. Im Coaching haben Personen damit die Möglichkeit ihre Beziehung zu ihrer Organisation und zu den Rollenanforderungen in ihrer Position reflexiv und vertraulich zu bearbeiten und Möglichkeiten der Adaptation bzw. der Veränderung zu entwickeln.

Training setzt an der Rolle an und erarbeitet sowie übt Kommunikation und Verhalten (Mitarbeitergespräche führen, Leitung von Meetings, Präsentation etc.), welches den Rollenerwartungen der Organisation entspricht und die persönlichen Ressourcen durch Einstellungslernen und Verhaltensübungen aktiviert und entwickelt. Das im Anglo-amerikanischen verbreitete Wort "Skill-Training" ist hier sehr treffend. Wichtigste Lernquelle im Training ist die Gruppe. Über soziales Lernen, nämlich durch Feedback, Modelllernen und Reflexion, können Personen Rollenverhalten von anderen übernehmen, selbst Sicherheit gewinnen bzw. das Gelernte kognitiv mit den anderen zusammen durcharbeiten.

Beratung (Organisationsberatung, Organisationsentwicklung) setzt an der Organisation an und bearbeitet Ziele, Strategien, Strukturen, Prozessen und Kultur und somit mehr oder weniger auch das Verhältnis der Organisation zu den Personen und die Erwartungen an die Rollen vermittelt über die Aufgaben und Positionen.



Andere Konzepte wie z.B. Moderation von Workshops oder Großgruppenverfahren können z.B. innerhalb von Organisationsentwicklung für bestimmte Fragestellungen genutzt werden und stellen somit Methoden und keine Beratungsformate dar.

Supervision und Teamcoaching bzw. -entwicklung stellen spezielle Beratungsformate dar. Die Supervision ist in ihrer ursprünglichen Form, als Unterstützungsformat (nicht-) professioneller Helfer/innen vor allem als Fallsupervision bekannt. In der modernen Form als Leitungs- oder Teamsupervision ist sie im Wesentlichen gleichzusetzen mit Führungs- bzw. Teamcoaching, hat jedoch ihr Anwendungsfeld eher im Non-Profit-Bereich. Teamcoaching bzw. -entwicklung bzw. bezieht sich sowohl auf die Organisation, als auch auf die Personen und die Rollen im Team und bewegt sich somit als Mischform zwischen Coaching, Training und Organisationsentwicklung.

Ein anderes weites Feld für Beratung stellt die Klärung oder Bearbeitung von Konflikten in Organisationen dar. Hier kommen spezielle Methoden wie Mediation oder Konfliktmoderation zum Einsatz, die nicht mit anderen Beratungsformaten vermischt werden dürfen.

## Beratungsformate wirksam wählen

Aus den vorangegangenen Überlegungen werden die folgenden Aspekte deutlich:

1. Training, Coaching und Organisationsentwicklung fokussieren mit ihren Ansätzen, Modellen und Methoden jeweils verschiedene Elemente des Organisation-Rolle-Person-Systems. Bei der Entscheidung für das "richtige" Format muss also analysiert werden, welche Konfliktfelder bearbeitet bzw. entwickelt werden sollen und können.
2. Die Wirksamkeit jedes der drei Formate hängt davon ab, welche Konflikte zwischen den drei Elementen (Organisation, Rolle, Person) bestehen. Kurz gesagt: Mit Coaching oder Training kann man keine Organisation entwickeln, mit Training oder OE-Projekten keine Identifikation bzw. Rollenübernahme wieder herstellen und mit Coaching und OE-Projekten kein Rollenverhalten und keine Kompetenzen erarbeiten und ausbauen.
3. Natürlich müssen diese Beratungsformate nicht immer in "Reinform" vorkommen: Coaching und Training sollte z.B. in OE-Projekten zum Einsatz kommen, um z.B. Führungskräfte bei Veränderungsprozessen und den damit verbundenen Rollenveränderungen zu begleiten und beim Kompetenzerwerb zu unterstützen. Im Training kann man mit Elementen oder Übungen aus dem Coaching arbeiten, um das Rollenbewusstsein der Teilnehmer/innen gezielt zu stärken und umgekehrt kann man im Coaching auch mit Trainingselementen (z.B. in Form von Rollenspielen arbeiten). Wichtig ist nur, dass man weiß, was man gerade tut und dass man alle drei Formate fachlich und methodisch auch bedienen kann.
4. Für die Auftragsklärung im Vorfeld ist es wichtig herauszuarbeiten, was das jeweilige Format leisten kann, um die Erwartungen der Auftraggebers bzw. der Teilnehmer/innen zu kanalisieren. So wird ein z.B. ein Training als einzelne Maßnahme kaum nachhaltig wirken, wenn die Teilnehmer/innen mit ihrer Organisation unzufrieden sind und die an sie gestellten Rollenanforderungen nicht akzeptieren oder die Rollen nicht ausfüllen können, weil die Organisationsstrukturen sie daran hindern.

Aber zurück zum Anfang der Geschichte. Was können wir nun tun, wenn die Teilnehmerinnen und Teilnehmer unzufrieden im Seminar sitzen und ich als Trainer das Gefühl habe, der Lernbedarf liegt eher in der Organisation, denn bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern? Ich für meinen Teil bin immer gut damit gefahren, zusammen mit der Gruppe die o. g. Konflikte zu thematisieren und gemeinsam einen neuen Trainingskontrakt auszuhandeln. Die Anerkennung der Konflikte führte zu einer spürbaren Entlastung der Teilnehmer/innen und machte es möglich, in den Lernkontext einzusteigen. Denn wie wir es auch anstellen, es sind immer die Personen und nicht die Organisation oder die Rollenerwartungen, die entscheiden, ob etwas gelernt und später auch umgesetzt wird. In diesen Situationen habe ich als Trainer übrigens immer am meisten gelernt, vor allem was die Auftragsklärung im Vorfeld betrifft.

## Über den Autor

Dr. Thomas Bachmann, Diplom-Psychologe, Jahrgang 1964 ist ausgebildeter Trainer, Coach und Organisationsberater und arbeitet seit 1993 für Unternehmen und Organisationen zahlreicher Branchen. Er ist Partner bei artop - Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin sowie Senior Coach im DBVC.

Im Original erscheinen in: Coaching? Training? Organisationsentwicklung? Chaos der Begriffe. Dr. Thomas Bachmann. In: wirtschaft + weiterbildung. 3/2012. S. 38-40.