

## **Andreas Knierim**

### **Coaching und Produktentwicklung**

#### **- Beratungsprozesse im Designmanagement**

#### **Prozess einer Produktentwicklung**

Folgt man den Konzeptionen und Modellen über erfolgreiche Produktentwicklungen, dominieren Vorstellungen über lineare Prozesse, in denen Planungsschritte sukzessive und planmäßig erfolgen. Diese rationale Gestaltung lässt sich in der Realität nur selten auffinden: Zwar sind vage Ziele vorhanden, konkrete Planungsschritte aber werden erst im Laufe der innovativen Produktentwicklung deutlich. Innovationen sind oft ein schmerzlicher Prozess der Abkehr von Gewohnheiten, ein unbequemer Weg, um Erfolg am Markt zu erzielen.

Fast sechs Jahre hat der Verfasser eine Gruppe von Entwicklern begleitet, die sich zunächst in einer »Feierabendgruppe« mit dem Computer als Objekt für Eigenerkenntnisse näher auseinander setzten. In einer Vielzahl von Treffen bestimmten die Teammitglieder ihr Selbstverständnis und ihre Herangehensweise an ein komplexes Problem: die Neuentwicklung eines Computergehäuses. Aus der »Feierabendgruppe« entstand ein Beraterteam mit Partnern, die im Auftrag des Unternehmens CompuTech (alle Namen von Beteiligten und Organisationen wurden maskiert) in fast dreijähriger Zusammenarbeit eine Innovation auf dem Computermarkt schufen: Der *TechTower*, das erste Gehäuse, das sich ohne Schrauben öffnen ließ und bei dem auch ohne Schrauben einzelne Platinen im Innern des Gehäuses gewechselt werden konnten. Zudem war das Gehäuse modular aufgebaut und erlaubte die schnelle Anpassung an geschmackliche Trends mittels einer einfachen Auswechslung der Kunststoff-Front.

#### **Unternehmensberatung, Designmanagement und Coaching**

Inzwischen gibt es eine Vielzahl von Veröffentlichungen zu den Bereichen Unternehmensberatung (z. B. Hofmann, Michael: Theorie und Praxis der Unternehmensberatung. Heidelberg 1991; Wohlgemuth, Andre; Treichler, Christoph (Hrsg.): Unternehmensberatung und Management.. Zürich 1995; Kubr, Milan (Hrsg.): Management Consulting. Genf 1996; Block, Peter: Erfolgreiches Consulting. Frankfurt a. M.; New York 1997; Hummel, Thomas R.; Zander, Ernst: Erfolgsfaktor Unternehmensberatung. Köln 1998) und Designmanagement (z. B. Felber, Urs: Systematisches Designmanagement in der Unternehmung. Marburg, Univ., Diss., 1984; Kicherer, Sibylle: Industriedesign als Leistungsbe- reich von Unternehmen. München 1987; Oakley, Mark (Hrsg.) Design Management. Oxford 1990; Spies, Heinrich: Integriertes Designmanagement. Köln, Univ., Diss., 1993; Rummel, Carlo Designmanagement.. Wiesbaden 1995; Kiss, Esther: Integriertes Industriedesign. St. Gallen, Univ., Diss., 1998) wobei eine Verknüpfung beider Bereiche bisher noch wenig wissenschaftlich untersucht worden ist. Ebenso sind die Rollen und Beziehungen von externen Beratern in Designmanagementprozessen bisher nicht fallanalytisch betrachtet worden. Coaching als Lösungsinstrument wird in der Unternehmensberatungsliteratur ausführlich erläutert(z. B. Hargrove, Robert: Masterful Coaching. San Francisco 1995; Schmidt, Gregor: Business-Coaching. Wiesbaden 1995; Whitmore, John: Coaching für die Praxis. Frankfurt a. M.; New York 1995; Looss, Wolfgang: Unter vier Augen - Coaching für Manager. Landsberg/Lech 1997; Schreyögg, Astrid: Coaching. Frankfurt a.

M.; New York 1998; Thomas, Angela M: Coaching in der Personalentwicklung. Bern et al. 1998), im Designmanagement fand es bisher keine Erwähnung.

In der Literatur wird deutlich, dass alle theoretischen und praxisnahen Beschreibungen der Zusammenarbeit von Technikern, Designern und Marketern zwar die Probleme in der Kommunikation und Zusammenarbeit betonen, sie aber nur an der Oberfläche beschreiben oder analysieren. Besonders die Ansatzpunkte für eine veränderte Beratung in Produktentwicklungs- bzw. Designmanagementprozessen, z. B. bei der Steuerung von Innovationsteams, erschöpfen sich in Allgemeinplätzen.

Die vorhandenen Studien sind oft willkürlich und bilden die tatsächlich ablaufenden Prozesse in der Beratung und im Designmanagement nicht genügend ab. Die tatsächlich ablaufenden Prozesse sind hochkomplex, besonders bei kreativen »emergenten« Prozessen. Es müssen individualisierte Problemlösungen folgen und ein designmanagementspezifischer Methodenpool entwickelt werden, der die Aspekte der Zusammenarbeit zwischen Berater und Klient berücksichtigt. Es fehlt an Kenntnissen über real ablaufende Prozesse und es mangelt an konkreten Hilfestellungen bei der Begleitung der Aufgabenträger des Designprozesses im Betrieb. In Stellenprofilen ist z. B. viel von sozialer Kompetenz und Vermittlungsarbeit die Rede. Antworten auf die Fragen der Unterstützung dieser Koordinatoren durch konkrete Instrumente aber fehlen.

An diesen wissenschaftlichen »Fehlstellen« setzt diese Untersuchung über den Ablauf von Produktentwicklungsprozessen an.

### **Datenerhebung und Datenerkundung**

In der Mehrzahl von Veröffentlichungen über Produktentwicklung und Designmanagement erscheinen Fallbeispiele nur zur Illustration theoretischer Überlegungen, in der erläuterten Untersuchung ist es umgekehrt. Im Mittelpunkt der empirischen Betrachtungen stand ein Prozess der Produktentwicklung, bei dem externe Unternehmensberater mit Hilfe von Designmanagement und Projektmanagement ein Produkt von der ersten Idee bis zur Serienreife erarbeiteten. Diese ausführliche Beleuchtung eines einzelnen Falles mit all seinen Risiken und Konflikten generierte die Theorie.

Die unterschiedlichen Perspektiven der Projektbeteiligten wurden nicht im Sinne einer Passung auf eine bestimmte Hypothese geglättet, sondern aus dem Material zunächst Fragestellungen entwickelt. In mehreren Abstraktionsstufen wurde das primärerhobene Datenmaterial komprimiert und ein »Extrakt« herausgefiltert. Auch dieses materialnahe Verfahren erfordert eine Auswahl; Aussparungen waren unvermeidlich und notwendig, um aus der Materialfülle (acht Interviews mit einer Gesamtzahl von ca. 200 Seiten) wichtige Ereignisse und Handlungsverläufe herauszuarbeiten und entsprechende Kategorien zu finden.

Zunächst wurden die Daten des Projektes mit den Möglichkeiten des narrativen Interviews gesichert - eine Methode, die es ermöglicht, sequenzanalytisch und ethnografisch das empirische Material aufzuarbeiten (vgl. zur Methode Schütze, Fritz: Biographieforschung und narrative Interviews. In: Neue Praxis, 13. Jg (1983), Heft 3, S. 283-293; Schütze, Fritz: Das narrative Interview in Interaktionsfeldstudien. Studienbrief der Fernuniversität Hagen. Hagen 1987). Die Form des narrativen Interviews erlaubte, das Projekt in seiner ganzen Breite von den Informanten darstellen zu lassen. Die Interviewten

wurden dabei nicht - wie z. B. bei Leitfadeninterviews - schon auf eine bestimmte Thematik fokussiert.

Die Rekonstruktion von Prozessen geschah parallel mit Hilfe von Protokollanalysen und der Auswertung von - narrativen - Experteninterviews. Die eher formale Strukturierung des Textmaterials mit der Auswahl von Interviewtexten, der formalen Textanalyse und der sogenannten »strukturellen Beschreibung« wurde in die eigens für diese Untersuchung entwickelte Analyse und Interpretation des Textmaterials überführt werden. Mit Hilfe eines »Modells des Arbeitsbogens« wurden die Arbeitsbeziehungen in einzelfallanalytischer und übergreifender Sicht betrachtet und in ein theoretisches Modell von Beratungsbeziehungen in einer Produktentwicklung entwickelt. Gefragt wurde also zunächst nicht, welche Bereiche einer Produktentwicklung durch theoretische Überlegungen bereits abgedeckt sind. Vielmehr wurden aus den gewonnenen Daten eigene Überlegungen gewonnen und - im Sinne der »Grounded Theory« von Anselm Strauss (Strauss, Anselm L.; Glaser, Barney The Discovery of Grounded Theory. Chicago 1967) - erst später mit theoretischen Gedanken verknüpft.

### **Ergebnis: Antinomien des Beraterhandelns**

Im Rahmen einer Untersuchung über Supervisanden spricht Fritz Schütze (Strukturen des professionellen Handelns, biographische Betroffenheit und Supervision. In: Supervision, o. Jg. (1994), Heft 26, S. 10-39) von hartnäckigen Problemstellungen, die nicht endgültig gelöst werden können und nur so bearbeitet werden, dass sie Klienten und Berufstätige nicht unnötig in Probleme oder »Paradoxien des professionellen Handelns« verstricken. Diese Probleme können den Charakter von Berufsfallen annehmen und zu systematischen Handlungsfehlern bei der professionellen Beraterarbeit führen. Die Professionellen werden in zahlreiche Erleidensprozesse beruflicher Fremdbestimmtheit verstrickt und entwickeln das Gefühl, ausgebrannt zu sein. Ähnliche Phänomene sind bei der Bertätigkeit im untersuchten Unternehmen CompuTech zu beobachten gewesen. Daneben führten die Diskrepanzen zwischen den Zielen der Nutzenmaximierung (mit den Beschränkungen wie massiver Zeitdruck, rationale Kostenkalkulation) und den Möglichkeiten, Bearbeitungswege für die aufgefundenen Probleme außerhalb der klassischen Beratung zu finden, zu Widersprüchen im Handeln der Berater.

Diese Widersprüche werden im Folgenden als »Antinomien des Beraterhandelns« bezeichnet. Immer dann, wenn unterschiedliche Wertvorstellungen und daraus resultierend widersprüchliche Orientierung vorliegen und es deshalb zu entgegengesetzten Handlungen kommt, ist von »Antinomien« zu sprechen. Antinomien sind nicht aufzulösende Widersprüche, es treffen nicht zu vereinbarende grundlegende Orientierungen aufeinander. Sie betreffen die Wertsysteme der Individuen und der Institutionen.

Folgende Antinomien konnten aus dem vorliegenden Datenmaterial abstrahiert werden:

- Verschleierung von Wissens- und Erfahrungslücken versus offene Diskussion von Fehlern bei der Arbeit: Die Berater sind gezwungen, das Spiel des »allwissenden Beraters« im Unternehmen zu spielen. Die dünne Vertrauensdecke kann durch das offene Zugeben von Wissenslücken und Erfahrungsdefiziten jederzeit einbrechen. Die Diskussion von Fehlern in der Arbeit - außerordentlich fruchtbar für die weiteren Arbeitsschritte - findet nicht offen, sondern nur als Binnenartikulation im engsten Beraterkreis statt.

- Formale Aufgabenerfüllung versus Freiräume der emergenten Entwicklung von Ideen: Die Berater sind gezwungen, sich in die formale Ablauforganisation des Unternehmens zu integrieren; ansonsten wäre die Existenz in der Organisation fraglich. Gerade aber diese formalen Zwänge haben schwerwiegende Auswirkungen auf Freiräume, z. B. in Form von sozialen Arrangements, in denen Emergenz erzeugt wird und Ideen konkret entwickelt werden könnten.
- Suche nach ausschließenden Kriterien versus schöpferisches Entdecken: Von Teammitgliedern und dem Unternehmen werden im Projekt immer wieder Entscheidungssituationen festgelegt, in denen die Berater konkret für oder gegen bestimmte Konzepte argumentieren sollen und das Unternehmen dann mit Hilfe von ausschließenden Kriterien den Weg der Produktentwicklung beeinflusst. Dadurch entfallen in einer frühen Phase oftmals schon die Ideen im Sinne eines schöpferischen Entdeckens, die zunächst von weit hergeholt erscheinen, jedoch in einer Detaillierung und mit einem gewissen Maß an Durchsetzungswillen, Chancen für eine Realisierung gehabt hätten.
- Strategische Disqualifikation der Ideen von Teammitgliedern versus diskursives Lernen im Team: Durch den permanenten Zwang der Berater, ihre Ideen und Konzepte in die Unternehmensorganisation einzubringen und so ihr »Überleben« zu sichern, werden die Ideen von Teammitgliedern (oder wie im Projekt genannt: von Partnern) konsequent disqualifiziert. Der Grund liegt darin, dass die Berater ihre Position als Ideengeber aufrechterhalten müssen. Diskursives Lernen - z. B. im Rahmen eines umfassenden Wissensmanagements - findet so im Team nicht statt.
- »Suche nach dem Schuldigen« versus supervisionsartiger Klärung und Kritik: Besonders in Projektkrisen, wie etwa der Verschleppung von Entscheidungen und sich daraus ergebenden Zeitproblemen werden »Sündenböcke« für entstandenen Umwege in der Entwicklung gesucht. Die Berater brauchen diese Personifizierung, um im Unternehmen bestehen zu können. Klärung und Kritik in Form von Supervision oder Coaching hat keinen Platz in den Beziehungen zwischen Beratern und Klient.
- Auswechslung von Funktionsträgern versus Austragung von Konflikten: Ist der Schuldige gefunden, wird der Konflikt mit diesem nicht offen ausgetragen, bzw. es fehlt den Beratern das Know-how zur Bearbeitung dieser Konflikte. Die Berater sind vielmehr geneigt, das Problem durch Auswechslung von Teammitgliedern in Form von Funktionsträgern zu lösen.
- Zurückhaltung von Informationen versus Teilen von Meta-Wissensbeständen: Die Berater haben immer wieder ein »As im Ärmel«, das notfalls ausgespielt werden kann, wenn Konzepte oder Modelle in Präsentationen nicht so funktionieren, wie sie es sich vorgestellt haben. Dies betrifft vor allem die Informationen, die fortlaufend während des gesamten Entwicklungsprozesses gesammelt werden. Diese Daten werden dem Team nur im begrenzten Umfang zur Verfügung gestellt, eine Teilung von Meta-Wissensbeständen findet nicht statt.
- Erkenntnisbarrieren durch Ausblendung versus meta-reflexive Bearbeitung von Verhalten: Systematisch wird von den Beratern die Möglichkeit einer reflexiven Bearbeitung ihres Verhaltens ausgeschlagen. Stattdessen wird die Ausblendung von Ereignissen der Verletzung forciert und Erkenntnisbarrieren aufgebaut. Eine meta-reflexive Bearbeitung des eigenen Verhaltens als Grundlage einer Professionalisierung des Beraterhandelns findet nicht statt. Lösungsansatz: Coaching in der Produktentwicklung

Die oben beschriebenen »Antinomien des Beraterhandelns« sind durch Coaching lösbar. Coaching ist Begleitung in Konflikt- und Veränderungssituationen und will fachliche Defizite im Sinne von konzeptionellen und sachlichen Managementkompetenzen »begradi-gen« oder deren Erweiterung fördern. Im Sozialmanagement ist Coaching als »Supervi-sion« im Sinne personaler Förderung schon länger bekannt. Nach Astrid Schreyögg (Coaching. Frankfurt a. M.; New York 1998) ist Coaching eine spezialisierte Variante be-ruflicher Beratung, die im Unterschied zur Supervision nun auch Managementaufgaben thematisiert und eine Alternative zu traditionellen Formen von Managementtrainings und -seminaren darstellt, nämlich als Fortbildung mit Zuschnitt auf den einzelnen. Die Verbin-dung von problem- und emotionsorientierten Lernformen steht im Vordergrund.

Berater und Beratener orientieren sich prozessual und thematisch entlang der aktuellen Berufstätigkeit mit der Wahrscheinlichkeit, dass Gelerntes in den Beruf transferiert wer-den kann. Die organisatorische Lernfähigkeit wird durch das kritische Hinterfragen aller bisherigen Parameter eines Systems gesteigert. Ziel ist die Begradigung und Förderung der Erweiterung von fachlichen Defiziten im Sinne von konzeptionellen und sachlichen Managementkonzepten und das zusätzlich zur Förderung von sozialen Kompetenzen. So-mit ist Coaching die »Hilfe zur Selbsthilfe«. Der Klient oder eine Gruppe von Klienten er-kennen ihre Schwächen und erlernen neue Strategie, diese in Stärken umzuwandeln.

Im untersuchten Prozess sind folgende Lösungsmöglichkeiten in Richtung eines Coaching in der Produktentwicklung denkbar - strukturiert nach den entdeckten und oben darge-stellten »Antinomien «:

- Verschleierung von Wissens- und Erfahrungslücken versus offene Diskussion von Feh-lern bei der Arbeit: Der Coach forciert die offene Diskussion von Fehlern bei der Arbeit als Beobachter des Systems Berater - Klient. Er unterstützt in der Artikulation des Ar-beitsbogens und bündelt die Kontingenzen.
- Formale Aufgabenerfüllung versus Freiräume der emergenten Entwicklung von Ideen: Der Coach identifiziert gemeinsam mit den Teammitgliedern die sozialen Arrangements, in denen neue Ideen am besten entwickelt werden können. Er dokumentiert diese Arrangements mit Sprache und Bildern und schafft Anlässe, diese im Verlauf der Produktentwicklung immer wieder zu installieren.
- Suche nach ausschließenden Kriterien versus schöpferisches Entdecken: Der Coach for-ciert das schöpferische Entdecken der Gruppe und verhindert das frühe Sterben von Ideen. Er schafft gemeinsam mit den Gruppenmitgliedern Nischen, in denen formale Entscheidungen der Großorganisation abgeblockt werden können und erst zu einem späteren Zeitpunkt in Entscheidungspräsentationen überführt werden.
- Strategische Disqualifikation der Ideen von Teammitgliedern versus diskursives Lernen im Team: Der Coach legt das System offen, in dem sich die Berater in der Großorgani-sation bewegen und identifiziert gemeinsam mit ihnen Elemente zur Stärkung der Ver-trauensbasis gegenüber dem eigenen Beraterkreis, Partner und Mitgliedern aus der Großorganisation. Ideen der Gruppenmitglieder können so in einem kooperativen Grup-penklima gedeihen und werden nicht über undurchschaubare Beraterbeziehungen abge-filtert.
- »Suche nach dem Schuldigen« versus supervisionsartiger Klärung und Kritik: In Zeiten einer möglichen Verschleppung von Entscheidungen kann der Coach die Situation mit

den Teammitgliedern meta-kommunikativ bearbeiten. Das Team wird sich der Entscheidungssituation bewusster, die Suche nach einem »Schuldigen« zur Abwälzung von Fehlerverantwortung erübrigt sich.

- Auswechslung von Funktionsträgern versus Austragung von Konflikten: Durch frühzeitige Offenlegung von Konflikten und die Fähigkeit des Coachs, die Gruppe meta-reflexiv anzuleiten, treten Situationen der Ausgrenzung von Teammitgliedern erst gar auf. Vielmehr entscheiden in den frühen Phasen der Zusammenarbeit alle Teammitglieder, ob eine weitere Zusammenarbeit in einer bestimmten Personenkonstellation sinnvoll ist.
- Zurückhaltung von Informationen versus Teilen von Meta-Wissensbeständen: Der Coach identifiziert gemeinsam mit den Teammitgliedern z. B. bei mehreren Meetings die Meta-Wissensbestände, die in der Gruppe und in der Organisation vorhanden sind. Er stärkt die Kompetenz des Einzelnen in der Gruppe. Dadurch wird das Zurückhalten von Informationen im Sinne von strategischem Handeln vermieden.
- Erkenntnisbarrieren durch Ausblendung versus meta-reflexive Bearbeitung von Verhalten: Die reflexive Bearbeitung von Gruppenprozessen auf einer Metaebene und die Anleitung der Gruppenmitglieder ist die Hauptaufgabe des Coachs. Er leitet das Team dazu an, in allen Phasen einer Produktentwicklung das eigene Handeln zu reflektieren und gemeinsam eine Art Überblicksskizze zu erstellen. Während dieses Prozesses spiegelt er den Gruppenmitgliedern die Entwicklung ihrer Gruppenbeziehungen.

### **Professionalisierung des Beraters**

Im untersuchten Projekt - das zeigt die Analyse - sind die Möglichkeiten zur Selbstreflexion über den Verlauf des Projektes *TechTower* weder auf Berater- noch auf Klientenseite ausreichend genutzt worden. Im Kern ist die »Professionalisierung des Beraters« im Projekt *TechTower* nur in Ansätzen zu identifizieren. Unter dieser »Professionalisierung« ist nicht die äußere Ausdifferenzierung der Beraterarbeit im Sinne einer Expertisierung gemeint, sondern es werden die folgenden Aspekte einer Beratertätigkeit einbezogen (vgl. Schütze, Fritz: Professionalisierungstendenzen im Management und die (meta-) professionelle Beratungs- und Verhandlungsberufe im Wirtschaftssektor. Manuskript. Magdeburg 1997):

- Die Arbeit der Berater im Rahmen einer kontraktuellen Beziehung, welche die Verantwortung für das Wohl des Klienten mit einschließt.
- Die Orientierung der Berater an allgemeinen Werten, die über die Bereiche des unmittelbaren beruflichen Handelns hinausgehen. Aus diesen Werten leitet sich das gesellschaftliche Mandat der Tätigkeit ab, mit der Erwartung verantwortungsvoller Ausübung der übertragenen Aufgaben.
- Die Orientierung der Berater an der höhersymbolischen Sinnwelt der Wissenschaft, die das konkrete Handeln auf Implikationen für den sozialen, biographischen und kulturellen Kontext des jeweilig zu bearbeitenden Falles hinterfragt.
- Die Einordnung der Kommunikation der Klienten durch die Berater als etwas Höhersymbolisches bzw. wissenschaftlich Ausdeutbares, das den Akteuren verantwortungsvoll zurückgespiegelt werden muss.
- Die Orientierung der Berater an einem klaren Berufsethos, welches das eigene Handeln einem kritischen Maßstab unterwirft, der sich aus der Reflexion der eigenen Tätigkeit gebildet hat.

- Die biographische Identifizierung der Berater mit dem Beruf als zentrale Sinnquelle des eigenen Lebens, in Abgrenzung zum Verständnis der Arbeit als »Job«.

Im Projekt *TechTower* wurde die Professionalisierung des Beraterhandelns in drei Bereichen permanent in Frage gestellt:

- Wechselseitige Beziehungen zwischen Großorganisation und Projektbüro: Bei diesen Beziehungen werden mehrere Kontingenzbereiche sichtbar, die nicht hinreichend überwacht sind und in denen nur unvollkommen »Interaktionsarbeit« im Sinne eines Arbeitsbogens der Produktentwicklung vollzogen wird. Besonders die wechselseitige Hinterbühne, die wechselseitige Perspektivenpräsentation und die wechselseitigen Grenzbeziehungen sind hier von Belang. Oswald Neuberger (Miteinander arbeiten - miteinander reden! Vom Gespräch in unserer Arbeitswelt. 13. Aufl. München 1991) hat hier die geheime und die offizielle Tagesordnung unterschieden: Sachthemen, die auf der offiziellen Tagesordnung stehen, sind nur Vorwand oder Kulisse für die eigentlichen Probleme. So sind viele Gespräche und Besprechungen in erster Linie Machtkämpfe, Schauspiele, Rituale, Feindaufklärung oder Beziehungspflege. Erwartungen und Absichten werden nicht offen formuliert, sie müssen aus meta-kommunikativen Signalen erspürt und gefolgert werden (u. a. Tonfall, Lautstärke, Mimik, Haltung, Sitzordnung, Unterbrechungen, »spitze« Bemerkungen, Blickkontakt). Im Projekt *TechTower* waren diese Machtkämpfe im Unternehmen zu erahnen, denn sie hatten große Auswirkungen auf das Beraterhandeln und die Entscheidungssituation. Hier ist der Coach gefragt, die geheime Tagesordnung zu identifizieren und in der Gruppe zu artikulieren.
- Kreative Prozesse und deren Behinderung: Die Berater können in ihrer »Resonanzbodenarbeit«, z. B. beim Bau von Modellen, nur erratisch und nicht systematisch vorgehen, die Großorganisation verhindert durch bürokratische Hemmnisse die Herausbildung von kreativen Organisationsfreiräumen. Der Coach kann die Organisation unterstützen, kreative Prozesse in einem sozialen Rahmen fest integrieren und sie in den Thematisierungsmöglichkeiten und Durcharbeitungsmethoden offen halten und somit Emergenz erlauben. Edgar H. Schein (Organisationsberatung für die neunzig er Jahre. In: Fatzer, Gerhard (Hrsg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch. Köln 1993, S. 405-420) hat dabei die Angst der Organisation identifiziert: «Je komplexer und verschiedenartiger die Probleme für Organisationen werden, desto bedrohlicher wird auch das in ihnen erfahrene Ausmaß an Angst. Das Management von Unerwartetem und von beständigem Wandel erfüllt die meisten Organisationen mit größter Sorge.» Der Coach versucht deshalb, gemeinsam mit den Projektbeteiligten Spielräume für Probeaktivitäten zu schaffen, welche herrschaftsfreie, spiel- und kunstartige kooperative Erkundungs- und Gestaltungstätigkeiten erlauben. Dies geschieht z. B. in Teams, aber auch durch zurückgezogene Entwurfs-, Reflexions- und Probiertätigkeiten des einsamen Subjektes, das zum Experiment ermutigt wird. Der Coach legt die »Resonanzböden einer Erkenntnisgenerierung« offen und motiviert die Gruppenmitglieder, diese Resonanzböden im Prozess immer wieder einzusetzen und zu vervollkommen.
- Vermischung von Projekt- und Beratungsarbeit: Die Projektarbeit als die Arbeit an der eigentlichen Produktentwicklung und die Beratungsarbeit als Reflexion von Prozessen in dieser Produktentwicklung werden permanent vermischt. Grundlegende organisierte Handlungsschemata von Arbeit überlagern sich und münden in enormen Schwierigkeiten bei den Arbeitsbeziehungen. Es entstehen wechselseitige Prozesse des Misstrauens,

Grenzen des Anderen werden auf illegitime Weise überschritten. Hier kann der Coach das Team anleiten, Projekt- und Beratungsarbeit zu trennen und mit unterschiedlichen Methoden zu bearbeiten.

### **Der Coach als Produktentwickler, der Coach als Beobachter**

In einer organisatorischen Umsetzung des Coaching sind zwei Ansatzpunkt denkbar: Coaching mit einem internen Coach für einzelne Mitglieder oder für das gesamte Produktentwicklungsteam (durch eine Führungskraft im Unternehmen) oder Coaching mit einem externen Coach für einzelne Mitglieder oder für das gesamte Produktentwicklungsteam (durch einen Berater).

In beiden Fällen wird Coaching als Prozessbegleitung und nicht als Expertenberatung verstanden. Der Coach leistet als Vertreter des Teams nicht die Interaktionsarbeit und die Analyse-Arbeit im Sinne von Situationseinschätzung. Er erledigt nicht die Erkenntnisgenerierung und die metakommunikativen Reflektionsprozesse. Der Coach kann vielmehr bei der Person, bei der Interaktion und bei der Struktur ansetzen; er ist ein meta-reflexiver Anleiter in der Gruppe und unterstützt den Einzelnen in der Organisation. Gerade die Rekonstruktion der Projekt- bzw. Fallentfaltung mit der Untersuchung der Akteure und ihrer Biographie und Persönlichkeit kann zur Überwindung der systematischen Erkenntnisbarrieren der Ausblendung, Rationalisierung und Selbstverschleierung führen.

Es ist eher unwahrscheinlich, dass im Rahmen einer Neuproduktentwicklung für Großunternehmen wie CompuTech ein Prozessbegleiter oder Coach aus Überzeugung seitens der beratenen Unternehmung in das Projekt involviert worden wäre. Es wird vielmehr so sein, dass einer der Berater, oder noch besser die gesamte Beratungsorganisation sich Coaching-Fähigkeiten aneignet. Im Rahmen einer systematischen Beratung können dann gemeinsame Lösungen gefunden werden - gesteuert durch Coaching-Aktivitäten zur Beilegung von Konflikten.

*Dr. Andreas Knierim arbeitet seit 1988 als selbstständiger Berater und hat sich 1997 auf Coaching spezialisiert. Er ist an einem Austausch über die hier wiedergegebenen Ausführungen interessiert. E-Mail: [ak@coaching-web.de](mailto:ak@coaching-web.de).*