

gen von Mitarbeitern auf Digital-Stellen die journalistische Erfahrung über- und bei Redaktionsstellen die Digital-Erfahrung unterschätzt wurden. Dabei sollten bestehende Print-Produkte hinterfragt und Ressourcen für das Digital-Geschäft freigemacht werden.

Der Spiegel

Auch «Der Spiegel» skizziert in einem bislang unveröffentlichten Innovationsreport die aktuellen Herausforderungen des Nachrichtenmagazins und analysiert im Detail, wie sich die Organisation strategisch neu ausrichten sollte. Der Bericht ist das Ergebnis der kritischen Bestandsaufnahme eines 22-köpfigen Teams aus Redaktion, Verlag und Dokumentation.

Die Projektgruppe – so die Verlags- und Redaktionsspitze – habe frei und ohne jede Zensur arbeiten können, nur auf diese Weise sei echte Innovation möglich. Die Unternehmensführung plant, auch wenn sie oft nicht mit den Aussagen übereinstimmt, den Abschlussbericht im gesamten Haus zu diskutieren.

Der SWR, dem das 61-seitige Papier vorliegt, berichtet, dass darin offen Führungsstrukturen, transparente Arbeitsverträge und der Auszug aus dem Hamburger Verlagsneubau gefordert werden. Der SWR zitiert: «Statt unsere Organisationsstruktur zu modernisieren, die Zusammenarbeit innerhalb des Hauses zu verbessern, den Marktwirrwarr zu beseitigen und die Haltung gegenüber Lesern, Zuschauern zu überdenken, starten wir verunsichert auf den rasanten Wandel der Branche.»

Auch dieser Bericht identifiziert vier Problembereiche:

Erstens wird unter dem Gedanken «wie wir unserer Marke schaden» selbstkritisch bekannt: «Wir überhöhen unsere Wichtigkeit. Wir können Schwächen nicht eingestehen und erst recht nicht zeigen. Wir überraschen zu wenig. Wir probieren zu wenig wirklich Neues. Wir setzen falsche Prioritäten.» Kritisch werden auch die 37 verschiedenen Logos der Verlagsgruppe als Beleg für einen Man-

gel an Markendefinition und Gesamtstrategie angeführt.

Zweitens leide die Organisation an ihrer überkommenen Organisationsstruktur. Weil die Organisationsbereiche wenig und schlecht kooperierten und «verkrustete, autoritär-vermachtete Strukturen» bestünden, fehle es der Organisation an Mut, Schnelligkeit und der Haltung, sich gemäß dem Spiegel-Claim «keine Angst vor der Wahrheit» kritisch mit sich selbst auseinanderzusetzen.

Drittens bestehen laut Bericht ausgeprägte Privilegien einzelner Mitarbeitergruppen und große Unterschiede bei den Gehältern. Die übergroße Anzahl von Sonderstellungen in einigen Redaktionen würde einer kritischen Überprüfung nicht standhalten. Auch der Blick auf die Produktivität fällt eher kritisch aus: Die wöchentlich 110 redaktionellen Seiten des Spiegels werden von 160 Redakteuren erstellt. Fast schon ironisch wird konstatiert, dass McKinsey wohl feststellen würde, «dass man das Heft im Zweifel wohl auch mit der Hälfte der heutigen Redaktion machen kann».

Viertens zeigt der Bericht laut SWR Mängel im Bereich der Führung auf: «Renommee muss erarbeitet werden. Es ist vergänglich und hängt nicht an Titeln. Dass jemand aus einer Führungsaufgabe zurück ins Glied rückt und dabei die entsprechenden Privilegien verliert, ist genauso Alltag wie der umgekehrte Weg.»

Der Bericht empfiehlt zur Veränderung zehn Maßnahmen, darunter der Auszug aus der jetzigen Zentrale, da sie wenig Möglichkeiten zur Team- und interdisziplinären Arbeit biete. Auch die Gesellschafterstruktur solle verändert werden, da sie mit ihren langsamen Entscheidungen Innovation verhindere.

Beide Innovationsberichte dieser international renommierten Medienhäuser zeigen, wie sich Unternehmen in der Medienbranche möglicherweise aus sich heraus verändern können – und wie kritischer Journalismus zur organisationalen Selbstveränderung beitragen kann.

Links:

- <https://de.scribd.com/doc/224608514/The-Full-New-York-Times-Innovation-Report>
- <http://www.swr.de/swr2/kultur-info/krise-beim-spiegel-mitarbeiter-fordern-revolution-von-unten/-/id=9597116/did=17196744/nid=9597116/ye-xa7/index.html>

Prof. Dr. Thomas Schumacher, Redakteur der OrganisationsEntwicklung, Professor für Organisation und Führung an der katholischen Hochschule Freiburg, Lehrbeauftragter der Universität St. Gallen, Partner osb-international, Wien
thomas.schumacher@osb-i.com

Digitales Coaching

Der diesjährige Coaching-Kongress vom 25.–26.2.2016 der Hochschule für angewandtes Management «Coaching heute: Zwischen Königsweg und Irrweg», widmete sich dem Themenschwerpunkt: «Digitale Medien im Coaching». Während der Großteil der Coaching-Sitzungen immer noch im persönlichen Gespräch verläuft, haben sich in den letzten Jahren vermehrt Angebote im Markt etabliert, die moderne und digitale Kommunikationsmedien nutzen. Deren Vor- und Nachteile wurden in verschiedenen Vorträgen reflektiert. Die Nutzung von Telefoncoaching und digitalen Medien ermöglicht eine Beratung auf Distanz und erhöht die terminliche und örtliche Flexibilität im Prozess. Jüngere Forschungsergebnisse zeigen, dass beispielsweise Telefon-Coaching die mentale Konzentration des Coaches auf das Anliegen von Coachees steigert (McLaughlin 2013). Da die visuelle Aufmerksamkeit nicht auf den Coachee gerichtet werden muss, stehen erweiterte Kapazitäten für den Fokus auf die inhaltliche Themenstellung zur Verfügung. Bei E-Mail-Coachings werden Klienten aufgefordert, ihre Gedanken zu verschriftlichen, um so dem Phänomen des flüchtigen Wortes, das sowohl bei face-to-face als auch bei Telefon-Coachings entste-

hen kann, entgegenzuwirken. Der Prozess des Schreibens hat für den Klienten schon per se eine klärende Wirkung. Allerdings erhöht sich auch die Gefahr von Missverständnissen, weil nicht nachgefragt werden kann und Feedback auf das Geschriebene unter Umständen erst stark zeitverzögert erfolgt. Außerdem fehlen als wichtige diagnostische Quellen Stimme, Mimik, Gestik und Auftreten. Die schriftliche Auseinandersetzung zwischen Coach und Coachee erfordert auf beiden Seiten eine gute schriftliche Ausdrucksfähigkeit und Zeitinvestition, die sicher nicht jede oder jeder Coachee so leisten kann und will.

Wie Heiner Geißler in seinem sehr instruktiven Vortrag an konkreten Praxisbeispielen vermittelt, ermöglichen es zahlreiche in den letzten Jahren entwickelte Coaching-Plattformen verschiedene Kanäle des Coachings und digitale Problemlösungstools einzusetzen und mit face-to-face Coaching-Sitzungen zu kombinieren. Gleichzeitig erleichtern Terminplanungs-, Dokumentations- und Evaluationstools die Coaching-Organisation. Für manche Zielgruppen mag dies die Akzeptanz von Coaching erleichtern, denn die häufig einladend und «Business-like» anmutenden Benutzeroberflächen der Plattformen sowie die angebotenen Strukturierungshilfen suggerieren auf den ersten Blick Professionalität, reduzieren die Hemmschwelle ein Coaching in Gang zu setzen und helfen durch transparente Erläuterungen Vertrauen in den Prozess aufzubauen. Dabei integrieren zahlreiche Plattformen Elemente und Techniken des E-Learnings, Trainings- und Action Learnings, der Psychotherapie sowie von Videospielen.

Zahlreiche Tools (z. B. Plattformen wie Coaching Cosmos, The Laws of Motion, Coaching Cloud) führen Coachees zunächst in einen textbasierten Selbstcoaching-Prozess, in dem aufgefordert wird, das Coaching-Anliegen und die Führungs- und Teamsituation schriftlich darzulegen, um dann ein Coaching-

gespräch (entweder face-to-face oder virtuell) mit einem Coach hinzu zu buchen. Dies kostet zwar Zeit, regt jedoch sicherlich die selbstreflexiven Prozesse im Vorfeld eines Coachings an.

Häufig erhalten Coachees zu ihrem Anliegen im Vorfeld oder Nachgang einer Sitzung Informationen, wie z. B. textbasierte informierende Problemlösungstools (Artikel, Aufforderungen zur Beschreibung des Anliegens, Problemeingrenzung und Zielsetzung) oder visuell informierende Angebote (z. B. Bilder, Videos), die dabei helfen sollen, das Anliegen multiperspektivisch zu betrachten. Mit textbasierten interaktiven Tools (wie Frage-Antwort-Tools oder psychologischen Fragebögen) werden Coachees zur Selbstreflexion ermuntert (z. B. in Plattformen wie Pluform, Coach Accountable, Coach Master, CAI, Virtuelles Coaching). Für den Einsatz von Coaching-Sitzungen auf Distanz wurden spezielle 3D-visuelle interaktiv-dynamische Tools (Avatare) oder auch 3D-visuelle interaktiv-statische Tools (Aufstellungstools) entwickelt (vgl. Plattformen wie ProReal, LPScocoon oder Coaching Spaces). Diese ermöglichen Coachees ein Problem aus den Augen verschiedener Avatare, die jeweils den sie umgebenden Arbeitskontext repräsentieren, zu sehen.

Noch unklar ist, wie und ob sich die Investitionen in Coaching-Plattformen amortisieren. Da die Anschaffung einer Coaching-Plattform zunächst durch den Coach finanziert werden muss, wird sich das auch in den Coaching-Kosten widerspiegeln müssen. Wie hoch der Mehrwert eines digital unterstützten Coachings im Vergleich zu regulären face-to-face Coachings ist, muss noch genauer erforscht werden.

Eher erheiternd wirkte das Angebot eines virtuellen Coachs aus den USA, das Geißler beispielhaft erwähnt. Sein Konzept digitalen Coachings lautet schlichtweg: «Bitte schreiben Sie mir Ihr Problem als E-Mail, ich denke über die beste Lösung nach und antworte Ihnen mit einer

Audionachricht.» Wenn es nur so einen Problemlösebriefkasten für uns alle gäbe – wie viel leichter wäre unser Leben.

Mit über die vergangenen Jahre relativ stabilen Teilnehmerzahlen, diesjährig 235 Teilnehmende inklusive Vortragende und Ausstellende, entwickelt sich der Kongress zu einer interessanten Plattform für den Austausch innerhalb der Branche. Die Live-Coachings des Kongresses bringen die Praxis zum Leben und evozieren Methodendiskussionen, die fruchtbar sind. So fasste Daniela Blickhan in einem prägnanten Vortrag zusammen, wie die bislang sehr gut erforschten Interventionen der positiven Psychologie in Coaching-Prozesse integriert werden können. Damit kann Coaching nicht nur dabei unterstützen, akute Probleme zu lösen, sondern ein erfülltes Leben zu führen.

Bernhard Hauser erläuterte im Rahmen der Life-Demonstration einer virtuellen Action Learning Sequenz mit telefonisch zugeschalteten Teilnehmenden, wie solche Methoden im Gruppencoaching eingesetzt werden können. Während «kritische Probleme» schnelles Handeln und Anordnung erfordern und «zahme Probleme» durch Planung und Prozesse lösbar werden, können sogenannte «boshafte» Probleme, die trotz guter Vorbereitung und Planung entstehen, nur durch gemeinsames Lernen und Shared Leadership gelöst werden. Im Gegensatz zu Einzelcoaching stehen bei Critical Action Learning Settings die Erfahrungen einer Gruppe mit einer echten Problemstellung im Vordergrund. Durch die Vergemeinschaftung individueller Emotionen und Erfahrungen wird die Bearbeitung politischer Dimensionen einer Organisation möglich. Dem Action Learning Facilitator kommt eine Schlüsselrolle für die Moderation der Action Learning Sequenzen zu. Durch eine enge Rückkopplung mit der Unternehmensleitung und einer transparenten Kontraktierung zum Umgang mit den Erkenntnissen der Action Learning Sequenzen können erarbeitete Erkenntnis-

se und Lösungsansätze für die Gesamtorganisation nutzbar gemacht werden.

Bei aller Systematisierung und Technologisierung, die wohl nun auch die Coachingbranche erfasst hat, warnte Klaus Eidenschink in seinem Schlussvortrag vor der allzu naiven Vorstellung, Coaching als eine rein technische Dienstleistung zu betrachten, die auf Basis von geplanten Vorgehensweisen oder Wirkungsketten erfolgen könne. Interventionen entstünden vielmehr wechselseitig und zirkulär aus der unmittelbaren Resonanz zwischen Coach und Coachee. Es gelte genau hinzuschauen, das vom Coachee Vermittelte mit der eigenen Erfahrung als Coach zu verknüpfen und das vom Coachee in seiner Problemstellung nicht Gesehene und Ausgesprochene sichtbar zu machen. Kompetent am Falschen zu arbeiten führe schlussendlich doch in die falsche Richtung. Der Coach selbst ist nach Eidenschink die Intervention und bleibt mit seinen diagnostischen und kreativen Fähigkeiten als Kernelement eines erfolgreichen Coaching-Prozesses unverzichtbar.

Dr. Brigitte Winker, Redakteurin der Organisationsentwicklung, Geschäftsführende Partnerin von A47 Consulting, Beratung für Unternehmensentwicklung und Managementdiagnostik in München
E-Mail: brigitte.winkler@a47-consulting.de
Weitere Informationen:
www.coaching-kongress.com/programm

Fliegende Autos und Todeszonen der Imagination

Ein Impuls zu David Graebers *The Utopia of Rules. On Technology, Stupidity, and the Secret Joys of Bureaucracy* Melville House 2015

Wer in diesen Wochen in Berlin einen Pass beantragen möchte, wer seinen Wohnsitz ummelden muss, einen neuen

Erdenbürger registrieren lassen oder anderes in die Wege leiten will, für dessen Erledigung normalerweise die kommunalen Verwaltungseinrichtungen zuständig sind, der sollte sich warm anziehen und am besten mit Schlafsack vor einem der Bürgerämter kampieren. Anders hat man kaum eine Chance. Online geht schon lange nichts mehr. Das Serviceportal ist eher ein Nicht-Service-Portal mit veralteter Software, und aufgrund von senatsverordneten Verschlangungsprogrammen steht zu wenig Personal zur Verfügung, welches der digitalen Misere im analogen Hier und Jetzt Herr werden könnte. So wird man bei jedem neuen Besuch der Webseite mit dem immer gleichen fröhlichen Zweizeiler getröstet: «Termine werden nur mit einem gewissen Vorlauf angeboten. Schauen Sie in den nächsten Tagen wieder nach.»

Und täglich grüßt das Murmeltier. Absurdistan live. Berlin eben.

Drei Möglichkeiten, mit dieser Situation umzugehen, bieten sich an.

- Man probt den anarchistischen Aufstand. Wer braucht schon einen Pass? Einen ordentlich gemeldeten Wohnsitz? Es lebe das Leben ohne Bürokratie! Mal sehen, was passiert...
- Man beantragt seinen Jahresurlaub und startet in ein selbstorganisiertes Überlebenstraining «Verwaltung 2016»
- Man liest das neue Buch von David Graeber: «The Utopia of Rules. On Technology, Stupidity and the Secret Joys of Bureaucracy»

Empfohlen sei hier c) Dies nicht nur wegen des wunderbaren Titels, sondern auch und vor allem weil David Graeber, bekanntgeworden als Mitbegründer der Occupy-Bewegung, ein erklärter Anarchist ist, für den die Bürokratie etwas Ähnliches sein dürfte wie für den Vampir das Kreuzifix. Doch ganz so einfach ist es nicht. Denn gleich zu Beginn des Buches räumt der Autor mit dem weit verbreiteten Irrglauben auf, Bürokratie sei etwas irgendwie Absurdes, eine kafkaeske Schwundform des sozialen Lebens.

Eigentlich steckt hinter bürokratischem Handeln nämlich der Versuch, die Welt in Ordnung zu bringen. Bürokraten sind Entscheider, und bürokratische Organisationen streben danach, möglichst allen Entscheidungsmöglichkeiten eine formale Grundlage zu schaffen. Lieber eine schlechte Entscheidung als gar keine, denn keine Entscheidung bedeutet tendenziell Chaos, bedeutet Anarchie und das ist das, was die Bürokratie um jeden Preis vermeiden will. Und so tendiert bürokratisches Handeln zur Vereinfachung. Klare Spielregeln. Formulare mit Kästchen zum Ankreuzen. Was darin nicht vorkommt, existiert nicht.

Graebers Begriff der Bürokratie ist nicht auf staatliche Verwaltungsapparate beschränkt, sondern umfasst auch und vor allem neoliberale Managementstrukturen und Corporate-Logiken: «Man hat uns eingetrichtert, Bürokratie gebe es nur auf Ämtern, der Kapitalismus schaffe keine sinnlosen Posten. Das Letzte, was eine profitorientierte Firma täte, wäre Geld für Mitarbeiter auszugeben, die sie nicht braucht. Aber genau das ist der Fall», schreibt Graeber und zielt damit direkt auf die vielbeschworenen Kräfte des «freien Marktes» in den USA.

Dass Graeber einer der besten Anthropologen unserer Zeit ist, hat er bereits mit seinem fulminanten Buch «Schulden» bewiesen, das kurz nach der Finanzkrise 2008 erschien und eine ihrer treffendsten Analysen darstellt. Nun also ein Buch über die Bürokratie, und auch diesmal geht es dem Autor um die Analyse von Herrschaftsinstrumenten. Bürokratische Apparate sind Instrumente von Macht und Kontrolle. Sie definieren ein Set von Regeln, nach denen gespielt wird. Auf der einen Seite gibt es die, die die Regeln definieren, auf der anderen stehen diejenigen, die ihre Energie an die Einhaltung dieser Regeln verschwenden. Kreativität und Imagination bleiben auf der Strecke.

Wenn man so will, ist die Bürokratie das logische Pendant zur Utopie. Sie ist das «Andere» der Freiheit, der Versuch,