



**Prof. Dr. Wolfgang Eberling & Dr. Steffen Dörhöfer,  
FHNW, Institut für Personalmanagement und  
Organisation**

*Impulsreferat, Mittwoch, 6. Juni 2012*

**„Future Perfect: Coaching-Kultur 2020“ - Skizze eine  
Erfolgsstory**

Die Unternehmens- und Organisationslandschaften haben sich nachhaltig verändert: es gibt neue, blühende Kulturen: Coaching-Kulturen. Coaching ist ein integraler Bestandteil von High Performance-Unternehmenskulturen geworden und trägt zur stetigen Kulturentwicklung bei.

In einer klassischen Definition versteht Edgar Schein unter „Unternehmenskultur“, „die Gesamtheit gemeinsam geteilter Grundannahmen, Werthaltungen, Normen und Orientierungsmuster“ in Organisationen, die von Organisationmitglieder zur Bewältigung der Probleme der äusseren Anpassung und der inneren Integration entwickelt wurden.“ (Neubauer 2004: 22, in Anlehnung an Schein 2004: 17). Neben der Betonung der Einheitlichkeit von Kulturen sind Organisationen zudem durch eine Vielfalt von Subkulturen geprägt, die sich teilweise miteinander „vertragen“ und sich teilweise widersprüchlich zueinander verhalten. Weitere Komplexität gewinnt die kulturelle Perspektive auf Organisationen noch dadurch, dass einzelne Organisationsmitglieder gleichzeitig verschiedenen (Sub-)Kulturen angehören. Um mit dieser Komplexität nicht nur umzugehen, sondern diese reflexiv mitzugestalten, haben sich Coaching-Kulturen in Organisation etabliert.

Coaching-Kulturen beinhaltet hier das selbstverständliche Mitwirken von internen und externen Experten, die für diese Lern-, Anpassungs- und Entwicklungsprozesse in Unternehmen und Organisationen stetig zur Verfügung stehen und die zu den zentralen Philosophien und Leitbildern des Unternehmens, typischen Werte- und Handlungsmuster bestimmter Organisationsbereiche passen und dort auf vielfältige Weise zum Einsatz kommen.

Steffen Dörhöfer und Wolfgang Eberling stellen diese Szenarien zukünftiger Coaching-Kulturen dar („future perfect“) und zeichnen anhand ausgewählter Praxisbeispiele aus Unternehmen nach, welche Tendenzen es gab und durch welche Mechanismen sie zu einem festen Bestandteil der Organisations-Kultur geworden sind.

Leitfragen des WS sind:

- Welchen Praxisanforderungen musste sich Coaching stellen?
- Welchen wissenschaftlichen Kriterien musste Coaching genügen?
- Welche Haltungen und Kompetenzen haben Coaches aufbauen müssen?
- Welche Formen von Zusammenarbeit und welches Rollenverständnis haben sich in Unternehmen zwischen Führungskräften und Coaches entwickelt?
- Welche neuen Aufgaben entstehen für Coaches?
- Wie sah der Professionalisierungsprozess für Coaching und Coaches aus?

Im Dialog mit den Teilnehmern werden mit der crystal-ball-technique „flashlights“ der eigenen Coaching-Zukunft erstellt und mögliche Umsetzungswege dorthin skizziert.

### **Kurzvita**

Prof. Dr. Wolfgang Eberling, 1948, über 20 Jahre Tätigkeit als systemisch-lösungsorientierter Organisationsberater und Coach im Changemanagement, in der Führungskräfteentwicklung und im Coaching in vielen Branchen (Automobilindustrie, Medizintechnik, Kliniken, Banken, Krankenkassen, Flugzeugbau, Ministerien etc.). Autor und Mitherausgeber von mehreren Fachbüchern zum lösungsorientierten Ansatz. Seit 2007 Professur am PMO der HSW an der FHNW, Schwerpunkte: systemisch-lösungsorientiertes Coaching von Executives, Teamcoaching und -entwicklung, Projekt-Coaching, Leadership Development, Synergetisches Prozessmanagement und Organisationsentwicklung.

E-Mail: [wolfgang.eberling@fhnw.ch](mailto:wolfgang.eberling@fhnw.ch)

Website: <http://www.fhnw.ch/wirtschaft/pmo/ueber-das-pmo/team>

Dr. Steffen Dörhöfer, 1975, Projektleiter und Senior Researcher am Institut für Personalmanagement und Organisation (PMO), Schwerpunktthemen sind Organisationstheorie, Human Resource Management, Wissensmanagement und Organisationskultur. Veröffentlichungen: u.a. Management und Organisation von Wissensarbeit. Strategie, Arbeitssystem und organisationale Praktiken in wissensbasierten Unternehmen. VS Verlag, Wiesbaden (2010)

E-Mail: [steffen.doerhoefer@fhnw.ch](mailto:steffen.doerhoefer@fhnw.ch)

Website: <http://www.fhnw.ch/wirtschaft/pmo/ueber-das-pmo/team>

### **Wichtige Literatur**

- Eberling, W. (2010): Real-time Monitoring durch SNS und Interaktionsmatrix: Mit evidenzbasierten Tools auf dem Weg zum Netzwerk-Management und zur Netzwerk-Intelligenz? In: WEKA online
- Dörhöfer, S. & Eberling, W. (2009): Wissensaustausch sichtbar machen, in: Wissensmanagement 06/2009
- Hargens, Jürgen, W. Eberling (Hrg.)(2003).Einfach kurz und gut II. Dortmund: Verlag Modernes Lernen
- Vogt--Hillmann, M. , Eberling, W., Dahm. M. & Dressen, H. (Hg.)(2000): Gelöst und los, Borgmann, Dortmund
- Vogt-Hillmann, Manfred & W. Eberling (2000): Systemisch-lösungsorientierte Praxis in Supervision und Coaching, in: Vogt--Hillmann, M. , Eberling, W., Dahm.