

Eckhard Heidling
Bernadette Hülsmann
Barbara Klug
Werner vom Eyser

Lernd **A** rbeit
Lernen durch **A** rbeit

Personengebundene Simulation

Ein Handlungsleitfaden zur
lernförderlichen Arbeitsgestaltung
im Projektgeschäft

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Förderschwerpunkt
Betriebliches
Kompetenzmanagement
im demografischen Wandel

Eckhard Heidling
Bernadette Hülsmann
Barbara Klug
Werner vom Eyser

Personengebundene Simulation

Ein Handlungsleitfaden zur
lernförderlichen Arbeitsgestaltung
im Projektgeschäft

erstellt von:

 ISFMÜNCHEN

 eo ipso

eo ipso
Strategie&Entwicklung GmbH

Inhalt

	Vorwort	5
1	Einleitung	7
2	Begriffsklärungen	10
2.1	Claiming im Projektgeschäft	10
2.2	Coaching – klassisch und im Rahmen der personengebundenen Simulation	11
2.3	Das Rollenspiel – klassisch und im Rahmen der personengebundenen Simulation	18
3	Personengebundene Simulation im Projektgeschäft als kontinuierlicher Lernprozess	22
4	Voraussetzungen der personengebundenen Simulation	27
4.1	Organisatorische und kulturelle Voraussetzungen	27
4.2	Fachliche und überfachliche Kompetenzen	29
5	Voraussetzungen zur weiteren Umsetzung	33
6	Fazit	36
	Literatur	37
	Abbildungsverzeichnis, Impressum	38

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

das Projekt LerndA (Erfahrungsgelitetes Lernen durch Arbeit) untersuchte die Bedingungen und die Praxis einer lernförderlichen Gestaltung von wissensintensiven Arbeitsprozessen. Der Bereich der Projektarbeit stellt hierfür ein spannendes Forschungsfeld dar. Projektarbeit ist gekennzeichnet von unplanbaren und kritischen Situationen, für deren Bewältigung es keine Leitfäden und Patentrezepte gibt. Einzig und alleine die Erfahrungswerte der Projektbeschäftigten in einschlägigen Situationen geben Handlungsorientierung. Doch wie lässt sich dieses individuell generierte Erfahrungswissen von einer Person auf andere Personen im Projekt- ablauf übertragen? Und wie kann dieses Erfahrungswissen nachhaltig im jeweiligen Bereich und damit im jeweiligen Unternehmen verankert werden?

Diese Fragestellungen standen für das interdisziplinäre Projektteam aus dem Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) München, der eo ipso Strategie & Entwicklung GmbH und Vertretern des beteiligten Praxispartners im Fokus. Auf Basis von Experteninterviews in verschiedenen Bereichen des Projektgeschäfts wurde der vorliegende Leitfaden zur Einführung von personengebundenen Simulationen in Unternehmen entwickelt. Dieser richtet sich an all diejenigen Personen in Unternehmen, die für das Management organisationalen Wissens und die Gestaltung der Personal- und Führungskräfteentwicklung zuständig sind. Mit dem Leitfaden werden Ansatzpunkte aufgezeigt und Handlungsempfehlungen gegeben, mit denen selbstgesteuerte Lehr- und Lernprozesse angestoßen und initiiert werden können. Dies trägt zu einem kontinuierlichen Wissens- und Erfahrungszuwachs in der Organisation bei.

Das ISF München erarbeitete in diesem Projekt die analytischen und konzeptuellen Grundlagen sowie Ansätze zur Beantwortung der Fragen, welches Erfahrungswissen in der Arbeitspraxis erworben wird und wie lernförderliche Arbeit zu gestalten ist, die den Erwerb von Erfahrungswissen ermöglicht.

eo ipso Strategie & Entwicklung GmbH, als Experten für erfahrungsgelitete Personal- und Organisationsentwicklung sowie für Gestaltung von Transformationsprozessen und die Entwicklung von Konzepten zur nachhaltigen Verankerung von Wissen in Unternehmen, hat den identifizierten Lernprozess im Rahmen der Erstellung des Leitfadens analysiert, beschrieben und mit gängigen Interventionen und Methoden aus dem Bereich Coaching und Training konkretisiert und angereichert. Auf diese Weise werden zahlreiche praxisnahe und praxisrelevante Anhaltspunkte zur Übertragung auf andere Bereiche im Unternehmen deutlich.

Das Projektteam wünscht Ihnen nun viel Vergnügen beim Eintauchen in die personengebundene Simulation und dem damit verbundenen Erkenntnisgewinn.

1 Einleitung

erfahrungsgeleitet- subjektivierendes Arbeitshandeln

Das Projekt LerndA¹ untersucht die Bedingungen und die Praxis einer lernförderlichen Gestaltung von wissensintensiven Arbeitsprozessen. Im Mittelpunkt steht dabei das unmittelbare Lernen durch Arbeit und die hierauf bezogene Arbeitsgestaltung. Damit verbunden ist ein spezifischer Zusammenhang zwischen professionellem Arbeitshandeln und erfahrungsbasiertem Lernen. Professionelles Arbeitshandeln setzt sich zusammen aus „planmäßigem Handeln“ und „erfahrungsgeleitetem-subjektivierendem Handeln“. Das erfahrungsgeleitet-subjektivierende Arbeitshandeln umfasst vier Dimensionen: ein explorativ-entdeckendes *Vorgehen*, ein assoziativ-bildhaftes *Denken*, eine empfindend-spürende *Wahrnehmung* und eine *Beziehung* zur Umwelt, die durch Nähe, Verbundenheit und Empathie geprägt ist (Böhle 2005, 2015, 2017). So verstandenes professionelles Arbeitshandeln stellt die Fähigkeit der Beschäftigten in den Mittelpunkt, jeweils situationsspezifisch wissenschaftlich fundiertes Fachwissen und planmäßig-rationales Handeln zu nutzen und mit einem besonderen Erfahrungswissen und erfahrungsgeleitetem Handeln zu verbinden. Damit wird auf einen Zusammenhang von Arbeiten und Lernen verwiesen, der über ein Verständnis von „Erfahrung als Routine“ als Grundlage für einen wachsenden „Erfahrungsschatz“ hinausreicht. Im Mittelpunkt steht das „Erfahrung-Machen“ im Arbeitsprozess, insbesondere in der Bewältigung unplanbarer und in die Zukunft gerichteter Situationen sowie in der Auseinandersetzung mit Neuem, aus dem sich neues Wissen entwickelt und neue Kompetenzen entstehen. Diese Perspektive gilt in besonderer Weise für Projektarbeit. Ein großer Teil von Projektarbeiten umfasst planende und entwickelnde Arbeiten, ist deshalb auf die Zukunft gerichtet und erfordert arbeitsintegrierte Lernformen (Heidling et al. 2004, 2018).

1

Die dargestellten Ergebnisse beziehen sich auf die Auswertungen empirischer Erhebungen in den am Verbund beteiligten Unternehmen. Im Mittelpunkt der empirischen Erhebungen standen die Durchführung und Auswertung von Fallstudien der Arbeits- und Organisationsstrukturen sowie Expertengespräche und Feedback-Workshops mit Projektbeschäftigten in unterschiedlichen Bereichen der beteiligten Unternehmen.

Erfahrungsgeleitetes Arbeitshandeln ist im klassischen Sinne kaum lehrbar, allerdings lernbar – durch praktisches Handeln. Erfahrung ist damit Ausgangspunkt, Methode und Ziel des Lernens. Die Beschäftigten lernen, indem sie Erfahrungen machen, diese mit allen Sinnen erschließen, sich bewusst machen und die implizit gewonnenen Erkenntnisse in neue Handlungsweisen umsetzen, wodurch neue Kompetenzen entstehen. Damit ist der Lernbegriff dynamisch und zielt darauf ab, kontinuierliche, spiralförmige Lernprozesse zu initiieren. Solche Lern- und Entwicklungsprozesse sind voraussetzungsvoll und an spezifische organisatorische Rahmenbedingungen gebunden. Eine wichtige Anforderung an die betriebliche und betriebsübergreifende Praxis besteht darin, für ein subjektivierendes Handeln gezielt Lernorte zu öffnen und entsprechende Lernsituationen zu ermöglichen. Dies kann in konkreten Arbeitsprozessen und unter Bedingungen erfolgen, die mit der Arbeitspraxis vergleichbar sind. Entscheidend ist immer die Auseinandersetzung mit konkreten Gegebenheiten, Gegenständen, Situationen und Planungsverläufen (Bauer et al. 2012).

Im Rahmen des Projekts LerndA wurden solche arbeitsintegrierten selbstgesteuerten Formen erfahrungsgeleiteten Lernens identifiziert. Dies ist deshalb von besonderer Bedeutung, weil das Erfahrungswissen und das erfahrungsgeleitete Lernen vielfach noch immer die „verborgene Seite professionellen Handelns“ (Böhle 2005, 10) darstellen. Tritt es in Erscheinung, wird es häufig weitgehend ignoriert, misstrauisch betrachtet oder – im besten Fall – als eine individuelle Fähigkeit, die „man hat oder nicht hat“, eingestuft. Doch auch das erfahrungsgeleitete Handeln kann und muss gelernt und gefördert werden.

selbstgesteuerte Lehr-/Lernprozesse

Wie die empirischen Erhebungen in LerndA zeigen, finden bei der Arbeit in Projekten selbst initiierte und selbstgesteuerte Lehr-/Lernprozesse statt. In den folgenden Ausführungen wird gezeigt, wie unplanbare, kritische Situationen am Beispiel von im Projektverlauf auftretenden Claimingsituationen bewältigt werden können. Ein wichtiger Ansatz ist dabei eine „personengebundene Simulation“. Ausgehend von diesen Befunden erarbeiteten eo ipso Strategie & Entwicklung als Experten für erfahrungsgeleitetes Lernen und Lehren und das ISF München gemeinsam mit Vertretern des beteiligten Unternehmens den vorliegenden Leitfaden. Damit wird eine exemplarische Vorgehensweise für arbeitsintegrierte Lernprozesse im Projektablauf beschrieben. Ziel der Darstellung ist es, eine Übertragung auf andere Situationen in verschiedenen Organisationseinheiten von Unternehmen zu fördern.

Inhalte des Handlungsleitfadens

Der vorliegende Handlungsleitfaden beginnt mit begrifflichen Klärungen (Abschnitt 2), wobei zunächst die Bedeutung des Claiming im Projektgeschäft umrissen wird. Wichtige Elemente der personengebundenen Simulation sind das Coaching und Rollenspiele. Um die Unterschiede zum traditionellen Verständnis dieser Begriffe zu skizzieren, wird zunächst der hier verwendete Begriff des Coachings und anschließend der Stellenwert des Rollenspiels genauer bestimmt. Darauf folgt die Darstellung des exemplarischen Ablaufs einer personengebundenen Simulation im Projektgeschäft (Abschnitt 3). Anschließend geht es um die organisatorischen und kulturellen sowie personellen Voraussetzungen einer personengebundenen Simulation im Unternehmenskontext (Abschnitt 4). Darauf folgen zusammenfassende Hinweise zur Umsetzung in weiteren Unternehmensbereichen (Abschnitt 5). Abschließend werden die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst (Abschnitt 6).

2

Begriffsklärungen

kritische Situation im Projektgeschäft: Claiming

2.1 Claiming im Projektgeschäft

Unplanbare, kritische und im Voraus schwer abschätzbare Situationen gehören zum Projektalltag, was von den Projektbeschäftigten häufig so ausgedrückt wird:

„Es gibt viele nicht erwartete Ereignisse, es gibt kein Projekt, das nach Plan durchläuft.“²

Solche nicht erwarteten Ereignisse sind Auslöser für Claimingsituationen. Der Begriff „Claim“ bzw. „Anspruch“ bezeichnet eine während der Projektdurchführung auftretende zusätzliche Leistungsforderung in Höhe einer bestimmten Summe, die i. d. R. vom Auftraggeber (Kunden) ausgeht. Daraus ergibt sich ein erweiterter Aufgabenumfang gegenüber dem geplanten, vertraglich festgelegten Projektumfang. Damit erhöht sich auch das Projektvolumen. Das Spektrum solcher Claimingsituationen reicht von einfach zu verhandelnden und zu realisierenden „Sachnachträgen“ (erhöhte Nachfrage nach Produkten, die bereits zur Lieferung vorgesehen waren) bis zu schwierigeren Fragestellungen wie etwa Kostensteigerungen infolge organisatorischer Defizite (erhöhter Zeitaufwand durch umfangreichere Klärungen, mehr Planungsaufwand, mehr Montagezeit, erhöhte Personalkosten u. a.). Daraus ergibt sich die Anforderung, den erweiterten Projektumfang, die damit verbundenen Kostensteigerungen sowie deren anteilmäßige Verteilung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer auszuhandeln und festzulegen. Der Erfolg solcher Verhandlungen hängt von der Erarbeitung entsprechender Strategien ab. Diese Strategien sind in vielen Fällen erfolgreich, jedoch abhängig von einer ganzen Reihe spezifischer individueller und organisatorischer Voraussetzungen und Rahmenbedingungen. Darüber hinaus sind die Inhalte und die Ausrichtung dieser Strategien in hohem Maß von den handelnden Akteuren abhängig.

2

Die Zitate beziehen sich hier und im Folgenden auf die Auswertungen der empirischen Erhebungen in LerndA.

Um Claimingsituationen im Projektgeschäft erfolgreich zu gestalten, geht es um eine möglichst gute Vorbereitung der Projektmitarbeiter für spezifische Kundensituationen. Der im Folgenden vorgestellte Ansatz einer personengebundenen Simulation im Projektgeschäft stellt beispielhaft dar, wie eine solche Vorbereitung mit einem spezifischen Lehr-/Lernansatz gestaltet werden kann. Solche erfahrungsbasierten Lernprozesse haben eine doppelte Wirkung: sie erweitern die individuelle und organisationelle Basis erfahrungsgeleiteten Wissens und sie „rechnen“ sich, sind also mit positiven ökonomischen Effekten verbunden.

„Es ist wirklich zeitaufwendig, es ist mühsam [...], aber zu 75% funktioniert es.“

**personengebundene
Simulation:
Coaching und Rollenspiele**

Wichtige Elemente personengebundener Simulationen in Projektteams sind das Coaching und der Einsatz von Rollenspielen. Der Lernprozess der personengebundenen Simulation zeichnet sich dadurch aus, dass er in den Arbeitsprozess eingebettet ist, wobei das Coaching und das Rollenspiel als dessen Kern durch eine erfahrene Führungskraft erfolgen. Betrachtet man den entsprechenden Ressourceneinsatz, zeigt sich eine gewisse Ähnlichkeit zu training-on-the-job-Maßnahmen. Die für die personengebundene Simulation eingesetzte Zeit sowohl der Führungskraft als auch des Projektmitarbeiters kann als aufgewendete Zeit für die Weiterqualifizierung des Projektmitarbeiters verstanden werden. Deutliche Unterschiede zeigen sich zu gängigen off-the-job-Qualifizierungsmaßnahmen wie etwa Verhandlungstrainings besonders dadurch, dass der hier dargestellte Lehr-/Lernansatz durch seine Verankerung im Arbeitsprozess an den spezifischen Bedarfen und Bedürfnissen des jeweiligen Projektmitarbeiters und dessen aktueller Projektsituation ausgerichtet ist.

2.2

Coaching – klassisch und im Rahmen der personengebundenen Simulation

Coaching – klassisch

Um den Begriff Coaching zu erläutern und spezifische Kriterien im Rahmen einer personengebundenen Simulation herauszuarbeiten, wird im Folgenden an ein systemisch-konstruktivistisches Verständnis angeschlossen, das eine verbreitete Strömung in der professionalisierten Weiterbildung darstellt. Coaches und Berater mit einer systemisch-konstruktivistischen Grundhaltung stellen sehr viel mehr Fragen, als dass sie Antworten geben, und sie sind davon überzeugt, dass nur die zu coachende Person selbst in der Lage ist, ihr Problem zu lösen.

**Coaching –
Anwendungsbereiche**

In dieser Welt wird Coaching als Begleitung einer Person bei ihrer Problemlösung verstanden. Der Coach gestaltet den Prozess, indem er Problemlösungsmethoden wählt, tiefergehende Fragen stellt, immer wieder zusammenfasst und die Themen aufeinander bezieht. Auf diese Weise findet der Coachee selbst Lösungsansätze für sein Problem und Antworten auf seine Fragestellung. Gemeinsam werden daraus dann Maßnahmen abgeleitet, die der Coachee selbstverantwortlich in seinem relevanten Bereich „erprobt“, um festzustellen, ob und inwieweit diese Maßnahmen zu veränderten Reaktionen in seinem Umfeld führen. In der Regel ist der Coach hier meist ein *Externer* und nicht firmenintern.

Dem beschriebenen Coachingverständnis folgend lassen sich sechs Anwendungsbereiche für Coachings identifizieren (Radatz 2000, 87):

Anwendungsbereiche von Coaching	
Persönlichkeitscoaching	Fragestellungen rund um persönliche Entwicklung und Werte
Karrierecoaching	Fragestellungen rund um die berufliche Weiterentwicklung
Führungcoaching	Fragestellungen rund um Führungsaufgaben
Job Skills Coaching	Fragestellungen rund um Soziale Kompetenzen
Strategicoaching	Fragestellungen rund um Strategiethemata der Organisation
Privatcoaching	Fragestellung im privaten Bereich

In jedem dieser Anwendungsbereiche wird der Coachee als Experte für seine Fragestellung und sein Thema verstanden. Der Coach verfügt über Methoden- und Prozesswissen des Coachings sowie ggf. über Branchenwissen und -erfahrung und über Wissen um organisationale Strukturen und Arbeitsprozesse. In der Regel hat er darüber hinaus eine pädagogische, psychologische oder vergleichbare Aus- oder Weiterbildung vorzuweisen und ist durch spezielle und meist zertifizierte Ausbildungslehrgänge zum Coach qualifiziert.

Coaching – Ablauf

Bevor das eigentliche Coaching beginnt, geht es zunächst um die Formulierung der Fragestellung, also um die Auftragsklärung. Dies erfolgt in der Regel in einer kürzeren Coachingsitzung (ca. 1–1,5 Stunden). Erst wenn die Fragestellung klar formuliert ist, kann der Coach den Fahrplan für das weitere Vorgehen festlegen und abschätzen, wie viele Sitzungen benötigt werden und wie sie inhaltlich und methodisch zu gestalten sind. Diese Einstiegsphase der Auftragsklärung hat häufig bereits einen positiven Effekt auf die Problemlösung – indem Klarheit über das eigentliche Problem geschaffen wird, trägt dies bereits wesentlich zur Lösung bei.

Um dieses klassische Coachingverständnis mit den Coachings im LerndA-Projekt zu vergleichen, folgt die Gegenüberstellung verschiedenen Kriterien. Diese umfassen die Herkunft, das Selbstverständnis, die Auftragsklärung, den Aufbau, die Methodik, die individuelle Anpassung und den Transfer in den Arbeitsalltag.

Coaching – Kriterien

Die nachfolgende Gegenüberstellung zeigt, dass von einem klassischen Coaching gesprochen wird, wenn ...

- 1** ... der Coach firmenfremd ist, also von extern kommt;
- 2** ... sich der Coach als Prozessbegleiter versteht und in dieser Rolle den Coachingprozess gestaltet, also Methoden zur Lösungsfindung wählt, Fragen stellt, aber keine Antworten vorgibt, sondern Ratschläge anbietet;
- 3** ... der Auftrag (Gegenstand, Thema, Fragestellung, Problem) vor der ersten Sitzung noch nicht bekannt ist;
- 4** ... das Coaching aus mehreren Coachingsitzungen besteht und als Prozess verstanden wird, innerhalb dessen der Coach den Coachee begleitet;
- 5** ... jede Coachingsitzung methodisch anders aufgebaut ist;
- 6** ... jedes Coaching maßgeschneidert für den jeweiligen Coachee aufgesetzt wird;
- 7** ... der Coachee die Lösungsansätze und Maßnahmen in seinem realen Umfeld selbstverantwortlich erprobt.

Gegenüberstellung: Klassisches Coaching – Coaching im betrachteten Bereich		
Kriterien	Klassisches Coaching	Coaching im betrachteten Bereich
1 Herkunft	Coach ist firmenfremd/ extern	Coach ist Führungskraft des Bereichs und Vorge- setzter des Coachees
2 Selbstverständnis	Coach versteht sich als Prozessbegleiter	Coach ist Experte, der fachlich im Thema ist und Ratschläge resultierend aus seinem Erfahrungswissen geben kann
3 Auftragsklärung	Der Auftrag ist vor der ersten Sitzung nicht be- kannt	Coach und Coachee ist der Gegenstand der Sitzung bekannt
4 Aufbau	Coaching besteht aus meh- reren Sitzungen und wird als Prozess verstanden	Coachingsitzungen sind in sich abgeschlossen
5 Methodik	Jede Coachingsitzung ist methodisch spezifisch aufgebaut	Coachingsitzungen haben immer eine ähnliche Struk- tur, zentrale Methode ist das Rollenspiel
6 Individuelle Anpassung	Jedes Coaching ist maßge- schneidert für den Coachee aufgesetzt	Coachingsitzungen unter- scheiden sich hinsichtlich des jeweiligen Projekt- stands und Erfahrungs- grades des Mitarbeiters
7 Transfer in den Arbeitsalltag	Coachee erprobt die Lö- sungsansätze und Maß- nahmen in seinem realen Umfeld selbstverantwortlich	Coachee arbeitet die finale Strategie selbstständig aus und erprobt diese in der Realität

Coaching – personen- gebundene Simulation

Wie der Vergleich entlang der genannten Kriterien weiter zeigt, sind die Coachingsitzungen im Rahmen einer personen gebundenen Simulation im hier betrachteten Bereich anders strukturiert:

- 1** Der Coach ist in diesem Falle die Führungskraft des Bereichs und Vorgesetzter des Coachees. Weder ein Coach aus einem anderen Bereich oder der Personalabteilung noch ein externer Coach führen die Coachingsitzungen durch.

- 2** Dem Selbstverständnis der Führungskraft folgend, versteht sich diese zwar einerseits als Coach und Kollege, was auf eine Prozessbegleitung ohne Ratschlag hinweisen könnte. Andererseits sieht sich die Führungskraft eindeutig in der Expertenrolle. Als Experte verfügt er über eine umfangreiche und langjährige Erfahrung im Projektgeschäft des Bereichs, ist fachlich im Thema stark verankert und kann auf dieser Basis vielfältige Ratschläge und Empfehlungen geben.

„Die Erfahrung meinerseits ist zumindest einmal in den Belangen, die wir zu verhandeln haben, doch sehr groß. [...] Coach ist für mich in dem Zusammenhang jemand, der als Trainer Leute auf gewisse Situationen vorbereitet oder versucht vorzubereiten und auch in gewissen Situationen Ratschläge erteilen kann, weil er vielleicht ein bisschen mehr Erfahrung hat.“

- 3** Den beiden Beteiligten an der Coachingsitzung – der Führungskraft in ihrer Rolle als Coach und dem Mitarbeiter in seiner Rolle als Coachee – ist der Gegenstand der Coachingsitzung bekannt. In der Regel geht es darum, eine Verhandlungsstrategie für Claimingsituationen gemeinsam auszuarbeiten.

„Und mit diesen Informationen kommt ein Mitarbeiter [...] sofern er den Bedarf sieht, zu mir und sagt, du, pass mal auf, ich hab da ein Problem vor Ort [...], dann versuche ich das, wenn's irgendwie machbar ist, sogar unverzüglich den Termin machbar zu machen.“

Nebenprodukte der Coachingsitzungen sind häufig eine verbesserte Sicht auf die Zusammenhänge einzelner Projektabschnitte sowie eine klarere Einschätzung zur Stellung und dem Bedarf der Stakeholder.

- 4** Die Führungskraft coacht ihre Mitarbeiter jeweils bezogen auf konkrete Problemstellungen und die damit verbundenen Verhandlungssituationen, die im jeweiligen Projekt entstehen. Die Coachingsitzungen sind in sich abgeschlossen, wobei dies die Phasen der Nachbetrachtung und des Feedbacks zwischen Coach und Coachee im Anschluss an die jeweilige Verhandlungssituation einschließt. Nur in Ausnahmefällen wie etwa bei großen komplexen Projekten bleibt die Führungskraft als Coach im Prozess involviert, so dass im Verlauf aufeinander folgender Coachingsitzungen zu einer Problemstellung ein Coachingprozess entstehen kann.

„Wenn Sie größere Aufträge haben, bei denen meist dann auch, sage mal, strittigere Entscheidungen sind, wo um mehr Themen dieser Art und Weise diskutiert wird, [...] da haben wir uns teilweise täglich abgestimmt.“

- 5** Der Coach orientiert sich in den Sitzungen an einer von ihm entwickelten, immer ähnlichen Struktur, auch wenn keine Sitzung im Detail gleich abläuft. Die zentrale Methode in diesen Sitzungen ist das Rollenspiel. Entscheidend ist dabei, dass dieses Rollenspiel keinen vorher festgelegten oder von Dritten (z.B. der Personalabteilung, entsprechenden Weiterbildungen, Seminaren o.ä.) vorgegebenen Skripten oder Beschreibungen folgt. Die Inhalte und der Ablauf der Rollenspiele beruhen allein auf den Erfahrungen des Coaches, sind schriftlich nicht kodifiziert und werden entsprechend der jeweiligen Projektfragestellung situativ angepasst. Insofern entwickelt der Coach diese Rollenspiele ausschließlich erfahrungsbasiert weiter.

„Das Thema selbst, eine Art Rollenspiel zu machen, [...] ja man redet miteinander. [...] in der Art und Weise des Coachinggesprächs, so, wie das jetzt momentan ist, meine Mitarbeiter, glaube ich, sehen das als Standard an.“

- 6** Die einzelnen Coachingsitzungen unterscheiden sich im Hinblick auf den jeweiligen Projektstand und den Erfahrungsgrad des Mitarbeiters.

„Wenn jetzt ein junger oder jüngerer Mitarbeiter kommt, der das Geschäft jetzt noch nicht so lange betreut oder macht, wie ich das mache, dann kann ich dem im Normalfall sehr wohl Tipps geben, die ihm in einem Gespräch vor Ort beim Kunden von Vorteil sein werden. [...] Je erfahrener oder je langjähriger die Mitarbeiter den Job machen, desto besser wird es automatisch.“

Während die Methode (Einsatz des Rollenspiels) weitgehend konstant bleibt, passt der Coach die Art und Weise der Interaktionen mit den Coachees bezogen auf deren persönliche Voraussetzungen und die konkrete Projektsituation jeweils an. Insofern ist das Coaching maßgeschneidert auf die Person des Coachee und den jeweiligen Projektgegenstand.

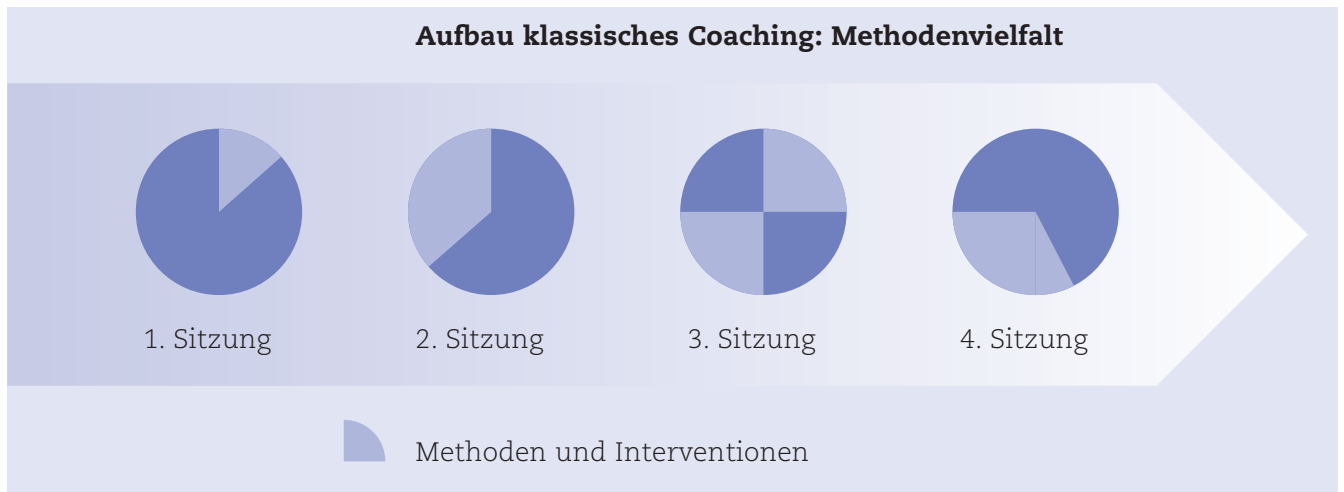
- 7** Nach der Coachingsitzung ist es am Coachee, also am Mitarbeiter, die aufgesetzte Strategie final auszuarbeiten und in der Realität umzusetzen. Meist folgt nach dem Verhandlungsgespräch mit dem Kunden ein Feedback mit dem Coach, inwieweit die Strategie aufgegangen ist.

„[...] was da abgelaufen ist, wie es abgelaufen ist, wie haben sich denn die anderen Leute verhalten. Weil, ich möchte ein bisschen rauskriegen, ob das, was wir uns im Vorfeld [...] erdacht haben, ob das denn auch so ähnlich irgendwo eingetreten ist. [...] Das will ich schon wissen.“

Dies entspricht einer gemeinsamen Abschlussreflexion und ist in ähnlicher Weise so auch im klassischen Coachingkontext zu finden.

Coaching – klassisch und in der personen- gebundenen Simulation

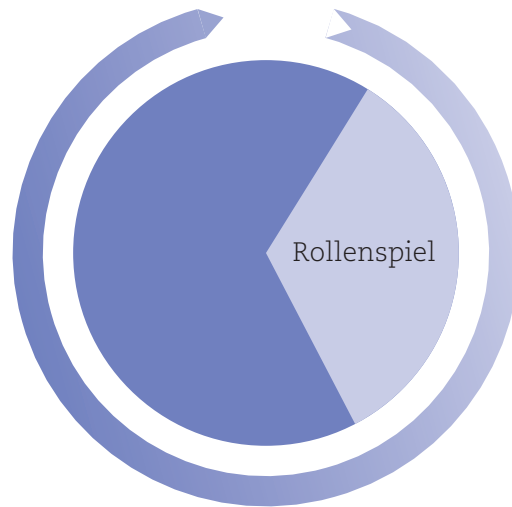
Insgesamt zeigt der Vergleich, dass die inhaltliche Bedeutung derselben Begriffe – Coaching, Coachingsitzung, Coach und Coachee – zwischen dem klassischen und dem Coaching im betrachteten Bereich neben einigen Gemeinsamkeiten deutliche Unterschiede aufweist. Diese Unterschiede beziehen sich insbesondere auf den Aufbau des Coachings und die eingesetzten Methoden. Wie die Gegenüberstellung zeigt, besteht das klassische Coaching aus mehreren Sitzungen. Jede Sitzung wird vom Coach mit Blick auf die Bedarfe des Coachees durch unterschiedliche Methoden und Interventionen ausgestaltet.



Dazu zählen etwa die Wunder-Frage, Problembegrehungen durch zirkuläre Fragen, Stärkenanalyse, Verdeutlichung von Verhaltensmustern durch Entpersonalisierung oder hypnotherapeutische Methoden.

Das „Coaching in personengebundenen Simulationen im Projektgeschäft“ stellt einen eigenständigen, erfahrungsbasierten Lehr- und Lernansatz dar. Kennzeichnend ist, dass das Coaching meist aus einer Sitzung besteht, in der ausschließlich die Methode des Rollenspiels eingesetzt wird.

Rollenspiel im Coaching



Auf die Methode des Rollenspiels wird deshalb in den weiteren Ausführungen, wiederum in vergleichender Perspektive zwischen „klassischem“ und dem Ansatz im hier betrachteten Bereich, genauer eingegangen.

2.3

Das Rollenspiel – klassisch und im Rahmen der personengebundenen Simulation

Rollenspiel – klassisch

Das Rollenspiel als Methode wird im Weiterbildungskontext häufig in Kommunikationstrainings zur Einübung von Gesprächstechniken und zur Verdeutlichung von Einstellungen und Verhaltensweisen eingesetzt. Indem sich die Teilnehmer im Training emotional und körperlich in eine bestimmte (soziale) Rolle im Kontext von Konfliktsituationen, Verhandlungssituationen oder Mitarbeitergesprächen hineinversetzen, können sie erlernte Techniken und Strategien im Gespräch ausprobieren und in einem geschützten Raum an ihrem Gegenüber „testen“. Feedback durch den Trainer und durch andere Teilnehmer, die das Rollenspiel beobachten, zeigt Ansatzpunkte für Veränderungen auf.

Durch solche Rollenspiele werden komplexe Situationen simuliert, durch die die Vielschichtigkeit und Dynamik von Lebens- und Arbeitssituationen bewusst gemacht, eine Situation aus verschiedenen Perspektiven analysiert, eigene Befindlichkeiten, Gefühle, Ziele und Wertvorstellungen konkretisiert sowie neue Verhaltensweisen ausprobiert werden. Auf diese Weise dienen Rollenspiele zur Initiierung von Lernprozessen.

Rollenspiel – Einsatz und Ablauf

Das Rollenspiel ist eine Methode, bei der die Lebenswirklichkeit mit spielerischem Agieren verbunden wird. Die Verbindung zwischen Spielen und Lernen im Rollenspiel besteht darin, „spielend ein anderer zu sein“ (Warwitz, 2004, 78) Dabei geht es um die Gelegenheit, spielend einen Rollentausch vorzunehmen, sich spielerisch in fremde Personen hineinzusetzen, sich mit ihnen zu identifizieren, in ihre Denk- und Fühlweise einzuleben und deren Handlungen zu vollziehen.

Zur Vorbereitung des Rollenspiels werden die einzunehmenden Rollen (Charaktere) besprochen, das Setting wird im Raum nachgestellt und wichtige Requisiten bereitgestellt (Bühne). Die Vorlage für das Rollenspiel liefert dabei die Realität, also real erlebte Situationen aus dem Arbeitskontext. Rollenspiele lassen sich im Trainingskontext auf zwei Arten realisieren: Entweder, indem die Spielenden leibhaftig in die Rolle einer anderen Person schlüpfen, z. B. in die des Vorgesetzten, des Kunden, des Kollegen. Diese Rolle können sie aufgrund realistischer Erfahrungen nachspielen, sie karikieren sowie mit wünschenswerten Verhaltensweisen ausfüllen, Alternativen ausprobieren und diese diskutieren. Oder sie spielen sich selbst in der jeweiligen Situation, verhalten sich „wie immer“, erproben im Gegenteil ein vorher ausgearbeitetes verändertes Verhalten und bekommen daraufhin Feedback von den Beobachtern. Insbesondere die Möglichkeiten, innere Wirklichkeiten – die innere Landkarte – anderer Personen zu erkunden und Perspektivwechsel vorzunehmen, machen Rollenspiele zu einer überaus wirkungsvollen Methode.

Nun handelt es sich im Training um einen Gruppenkontext, in dem die Rollenspiele in der Regel in Kleingruppen durchgeführt und ausgewertet werden. Um von den positiven und erhellenden Effekten auch im Coachingkontext zu profitieren, muss der Coach diese Methode in abgewandelter Form einsetzen und ausgestalten. Beispiele zum Einsatz von Rollenspielen im Coaching seien hier genannt (Becker 2013, 23f.):

Einsatz von Rollenspiel im Coaching	
Rollentausch	Coach und Coachee tauschen die Rollen, indem der Coachee die Rolle seines Gesprächspartners spielt und der Coach in die Rolle des Coachees schlüpft.
Spiegeltechnik	Die Rolle des Coachees wird vom Coach oder einer anderen Person eingenommen. Der Coachee beobachtet die Szene.
Doppeln	Der Coachee spielt sich selbst, der gesprochene Text wird zunächst vom Coach gesprochen und anschließend vom Coachee wiederholt. Idealerweise steht eine dritte Person zur Verfügung.
Verfremden	Der Coachee „spielt“ verschiedene Varianten in einer Situation durch. Diese dürfen auch sehr extrem und scheinbar unrealistisch mit verbalen oder gestischen Übertreibungen sein.
Modellieren	Der Coachee kennt ein alternatives Vorgehen, hat z.B. ein Rollenmodell im Kopf und möchte dies ausprobieren.
Leerer Stuhl	Der Stuhl „übernimmt“ die Rolle des Gesprächspartners. Dies gibt dem Coachee die Möglichkeit und Erlaubnis, dem Stuhl – stellvertretend für den Konfliktpartner – all das zu sagen, was er bisher heruntergeschluckt hat.

Rollenspiel – Einsatz und Wirkung

Für Rollenspiele im Coaching sprechen ihre breiten Einsatz- und Wirkungsmöglichkeiten. Rollenspiele können als ...

- ... Diagnose-Hilfe dienen, um den Ist-Zustand von Fähigkeiten zu ermitteln;
- ... Kreativitätstechnik eingesetzt werden, um mit dem Coachee neue Verhaltensweisen zu entwickeln und damit erweiterte Spielräume für Verhaltensentscheidungen zu eröffnen;
- ... „Generalprobe“ für zukünftige Situationen eingesetzt werden, um ein neues Verhalten auszuprobieren und auf Stimmigkeit zu überprüfen;
- ... „Spiegel“ für den Coachee dienen, um sich Feedback für das eigene Verhalten einzuholen, Selbst- und Fremdbild abzugleichen und dadurch persönliche Sicherheit und Sozialkompetenz zu entwickeln.

Rollenspiel in der personengebundenen Simulation

Blicken wir nun auf die *Stellung des Rollenspiels in der personengebundenen Simulation im Projektgeschäft*. Rollenspiele sind das zentrale Element der Coachingsitzungen in der personengebundenen Simulation. Das Rollenspiel beginnt, wenn es um die Entwicklung einer konkreten Argumentationsstrategie für die jeweilige Claimingsituation geht. Dabei bringt zunächst der Coachee seine Argumente vor. Der Coach nimmt die Rolle des Kunden ein und fordert den Coachee mit entsprechenden Gegenargumenten heraus. Oftmals kann es dann sogar „heiß hergehen“.

„[...] grundsätzlich ist es dann so, dass man sagt, ich spiele jetzt den Auftraggeber [...], da merkt man dann auch, wenn es ein bisschen härter zur Sache geht. [...] Kann im Coaching auch sein, dass man mal bewusst lauter wird. Ist auch für mich ein gutes Training. Der wird lauter, denke ich mir, okay, hoppala. Ist nicht, dass er es persönlich meint, sondern kann ja, hast du ja auf der Baustelle auch.“

Diese Aussage verweist auf die großen spielerischen Potenziale des Rollenspiels. Diese entfalten sich besonders dann, wenn die Rollenspieler in einen „Flow“ geraten und das Spiel als Realität erlebt wird und Emotionen erzeugt.

Rollenspiel – Einsatz und Ziele

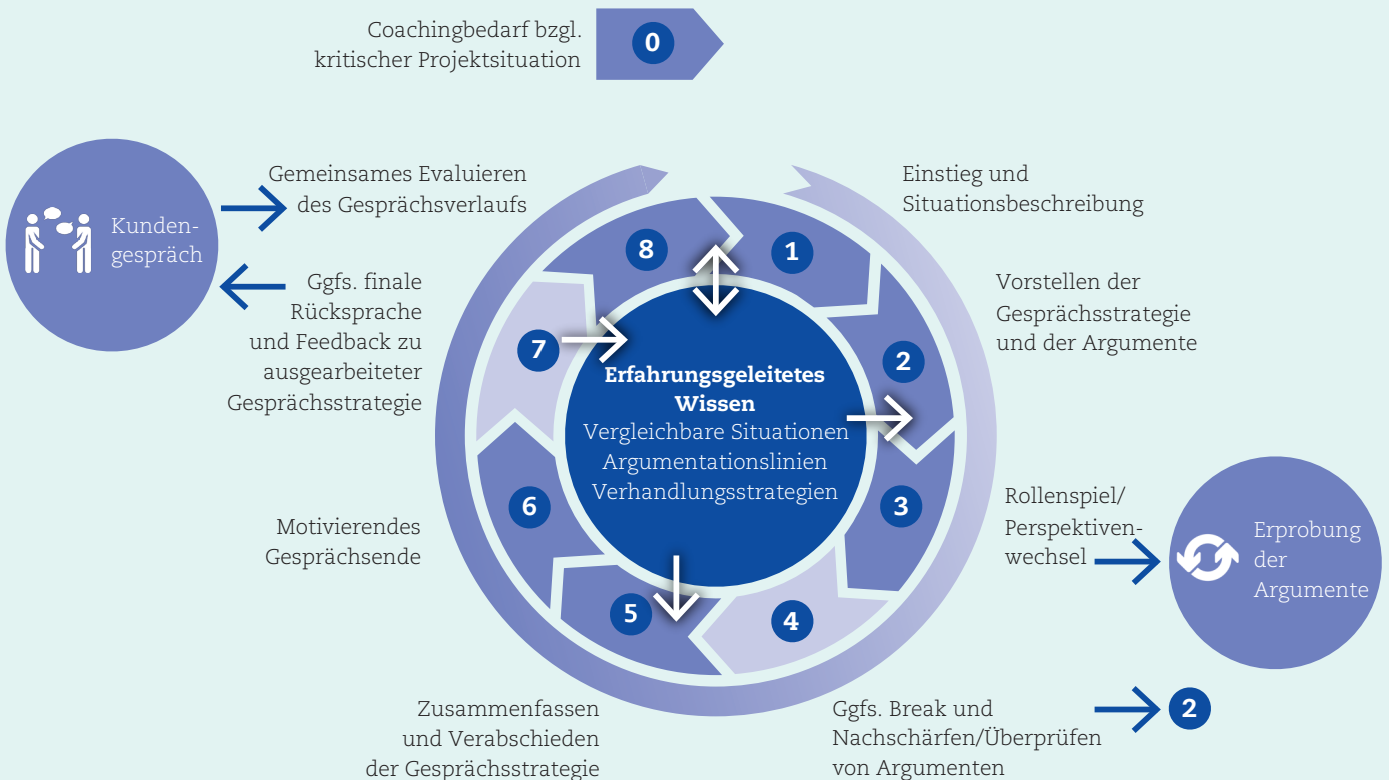
Um das Gegenüber im Rollenspiel bestmöglich imitieren und den Coachee fachlich und in seiner Gesprächsführung herausfordern zu können, bedient sich die Führungskraft ihres breiten Erfahrungswissens aus ähnlichen Verhandlungssituationen, die sie selbst als Projektleiter erlebt hat. Durch den erfahrungsbasierten Einsatz des Rollenspiels wird festgestellt, wo der Coachee mit seiner Argumentationskette und seinem strategischen Vorgehen steht. Die Besonderheit des Rollenspiels liegt darin, dass diese Strategie lediglich einen bestimmten Rahmen bzw. Korridor vorgibt und die Realisierung situativ im konkreten Gesprächsverlauf erfolgt. So wird der Ablauf immer wieder unterbrochen, um zu besprechen, mit welchen Argumenten agiert und reagiert wird. In dieser Weise wirkt das Rollenspiel als Diagnoseinstrument. Die weitere wichtige Funktion des Rollenspiels ist die „Generalprobe“, in der die vorher besprochene und ausgearbeitete Verhandlungsstrategie final erprobt wird. Ergebnis ist ein „Möglichkeitsraum“, der dem Coachee einerseits klare Orientierungspunkte für einen erfolgreichen Verhandlungsprozess mit den Kunden bietet und andererseits Optionen für situative Reaktionen beinhaltet. Deshalb handelt es sich nicht um ein in sich abgeschlossenes Rollenspiel. Im Mittelpunkt stehen vielmehr kürzere Rollenspielsequenzen, in denen die Argumente immer wieder überprüft und angepasst werden.

3 Personengebundene Simulation im Projektgeschäft als kontinuierlicher Lernprozess

personengebundene Simulation – Ablauf und Wirkung

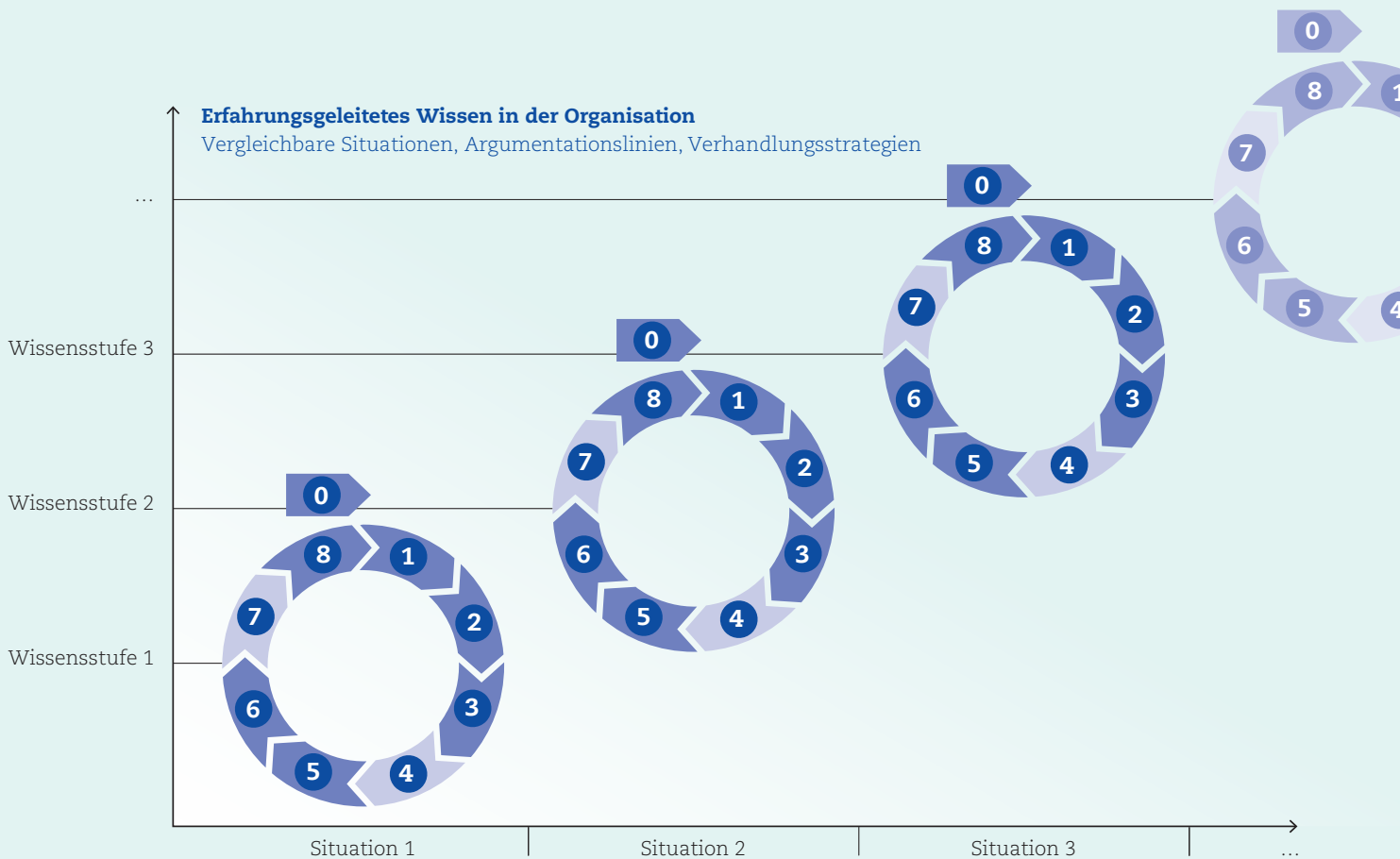
Ausgehend von der Initiative des Coachee wird eine Coachingsitzung eingeleitet. Voraussetzung ist die Bereitschaft des Mitarbeiters, sich coachen zu lassen und die geplante Vorgehensweise im Coaching gemeinsam zu entwickeln. Eine vertrauensvolle Atmosphäre innerhalb des Bereichs ermöglicht den Mitarbeitern ein direktes Ansprechen von Problemstellungen und kritischen Situationen.

Personengebundene Simulation als kontinuierlicher erfahrungsgeleiteter Lernprozess



Dies senkt die Hemmschwelle, um ein Coaching zu initiieren. Auf der Grundlage regelmäßiger formaler Instrumente und Vorgehensweisen wie etwa Projektstatusmeetings hat der Coach in seiner Rolle als Führungskraft den Überblick über die Projektstände. Aufgrund der jeweiligen Faktenlage hat er, resultierend aus seiner langjährigen Erfahrung, ein Gespür für sich anbahnende kritische Situationen. In den gemeinsamen Coachingsitzungen wird ein Rahmen für das strategische Vorgehen in den Verhandlungssituationen mit den Geschäftspartnern entwickelt. Die Coachings und Rollenspiele bilden den Kern einer personengebundenen Simulation, deren Ablauf eine Reihe von Schritten umfasst und in einen kontinuierlichen Lernprozess mündet. Die Ergebnisse dieser kontinuierlichen Lernprozesse wirken sich zugleich als Wissens- und Erfahrungszuwachs in der Organisation aus.

Personengebundene Simulation als Wissens- und Erfahrungszuwachs in der Organisation



Anlass

0. Der Anlass für eine personengebundene Simulation ist immer ein bestimmtes auslösendes Ereignis bzw. eine kritische Situation im Projektverlauf, die ungeplant auftritt und mit spezifischen Fragestellungen verbunden ist. Daraus entwickelt sich der Bedarf nach einem Coaching zur Bearbeitung der jeweiligen Anforderungen.

Einstieg und Situationsbeschreibung

1. Beim Einstieg und der Situationsbeschreibung geht es darum, dass Coach und Coachee zügig ein gemeinsames Verständnis der aktuellen Projektsituation entwickeln und die konkreten Fragestellungen zum Kern der kritischen Situation präzisieren. Der Coachee sollte entsprechend vorbereitet sein und die jeweiligen Fakten und Umstände zum Projektstand, wie die beteiligten Personen und die Vertragsdetails, auf den Punkt bringen können. Durch gezieltes Nachfragen und durch eine gute Fragetechnik erfährt der Coach die ausschlaggebenden Themen und verweist ggf. bereits in dieser frühen Phase des Coachings auf relevante Sachverhalte wie etwa vertragliche Rahmenfaktoren, die schon an dieser Stelle zu einer ersten Klärung der Problemstellung beitragen können. In diesem Schritt ist ein breites Erfahrungswissen des Coachs besonders wichtig. Er muss den Kern der Situation erfassen und in den entsprechenden Kontext einordnen. Neben der Situationsbeschreibung muss es an dieser Stelle des Coachings auch darum gehen, einen positiven Ausgang aus der kritischen Projektsituation zu skizzieren und zu bestimmen, was ein gutes Ergebnis (qualitativ und quantitativ) der bevorstehenden Gesprächssituation sein kann. Es muss an dieser Stelle Klarheit darüber hergestellt werden, was später erreicht werden soll.

Gesprächsstrategie und zentrale Argumente

2. Nachdem ein gemeinsames Verständnis der Situation und der Zielsetzung besteht, stellt der Coachee in Schritt 2 seine Gesprächsstrategie und die zentralen Argumente vor. Im gemeinsamen Gespräch werden Chancen und Risiken der Strategie beleuchtet. Durch den Dialog kann situationsbedingt nachgefragt werden: „Was wäre, wenn ...“ ; „Haben Sie xy bedacht ...“ etc.

Rollenspiel und Perspektivenwechsel

3. An dieser Stelle geht der Coach idealerweise sehr zügig zum Schritt 3 „Rollenspiel und Perspektivenwechsel“ über. Er eröffnet das Rollenspiel, indem er auf die Argumente des Coachees aus der Perspektive des Kunden bzw. zukünftigen Gesprächspartners reagiert. Auf diese Weise gehen Coach und Coachee gemeinsam die bisher erarbeitete Argumentationskette durch und nehmen dabei unterschiedliche Rollen ein, sodass die unterschiedlichen Blickwinkel der beteiligten Personen beleuchtet werden. Der Perspektivenwechsel erfolgt dabei durch den Coach situativ und fordert

den Coachee vor dem Hintergrund der erarbeiteten Gesprächsstrategie heraus, passgenaue Argumentationsketten aufzubauen. Dabei schöpft der Coach aus seinen bisherigen Erfahrungen in ähnlichen Situationen mit ähnlichen Gesprächspartnern und ist dadurch in der Lage, den Coachee entsprechend zu fordern. Im Rollenspiel werden verschiedene Gesprächsvarianten mit einer Besetzung durch unterschiedliche Akteure erprobt. Dies ermöglicht es, den Gesprächspartner im anstehenden Kundengespräch besser einzuschätzen und die situative Reaktionsfähigkeit einzuüben. Der Perspektivenwechsel mit dem Ziel, die einzelnen Argumente im Rollenspiel zu erproben und dadurch die Gesprächsstrategie immer wieder zu variieren, kann beliebig oft wiederholt werden.

Unterbrechung

4. In den Rollenspielen kann sich im Verlauf des Coaching herausstellen, dass einzelne Argumente noch stichhaltiger ausgearbeitet und variiert werden müssen, um eine Verhandlung erfolgreich zu gestalten. Entsprechend kann das Coaching im Schritt 4 unterbrochen werden. Der Coachee trägt die Verantwortung dafür, die Argumente zu überprüfen und nachzuschärfen und für die Fortsetzung der Coachingsitzung vorzubereiten. Dies geschieht sehr zeitnah und Coach und Coachee steigen dann bei Schritt 2 bzw. 3 erneut ein.

Zusammenfassung und Verabschiedung

5. Wurde die Gesprächsstrategie im Rollenspiel zufriedenstellend für beide Seiten erprobt, folgt in Schritt 5 die Zusammenfassung und Verabschiedung. Hier gibt der Coach Hilfestellung, indem er die zentralen Aspekte auf den Punkt bringt und basierend auf seinen Gesprächserfahrungen noch weitere Tipps und Empfehlungen an den Coachee gibt. Der Coachee notiert meist Stichpunkte mit, um in der anstehenden Gesprächssituation alle gesammelten Argumente zielführend einsetzen zu können. Das Coachinggespräch ist beendet, sobald Coach und Coachee eine ausgearbeitete Strategie verabschiedet haben.

motivierendes Gesprächsende

6. Schritt 6 umfasst ein motivierendes Gesprächsende, für das der Coach verantwortlich ist. Der Coachee muss mit einer positiven und zuversichtlichen Stimmung in das anstehende Gespräch entlassen werden und mit dem Gefühl und dem Bewusstsein, dass gemeinsam die beste Strategie für den Bereich und das Unternehmen erarbeitet wurde.

finale Rücksprache und Feedback

7. Je nach Projektsituation und Erfahrung des Coachees bedarf es vor dem „Ernstfall“ im Einzelfall noch eines Schritts 7, in dem der Coach für eine finale Rücksprache und Feedback zur ausgearbeiteten Gesprächsstrategie zur Verfügung stehen sollte.

Evaluierung

8. Nachdem die Verhandlungen mit dem Kunden stattgefunden haben, erfolgt im Schritt 8 ein Austausch zwischen Coach und Coachee, in dem eine Evaluierung der Verhandlungen und der Ergebnisse stattfindet. In einem gemeinsamen Termin wird der Gesprächsverlauf hinsichtlich Passgenauigkeit der Strategie und erfolgreicher Gesprächsführung des Coachees reflektiert sowie Lessons Learned festgehalten. Dieses Vorgehen ermöglicht es, aus jeder gecoachten Projektsituation einen direkten Nutzen für kommende Gesprächssituationen zu ziehen. Durch die gemeinsame Evaluierung und Reflexion generieren Coach und Coachee explizites und implizites Wissen und erweitern ihr Erfahrungswissen stetig, das dann wiederum für neue herausfordernde Situationen zur Verfügung steht. Über den Coach wird dieses erfahrungsbasierte Wissen an Beschäftigte in folgenden Projekten weitergegeben. Als „Drehscheibe“ bringt der Coach den Wissens- und Erfahrungszuwachs in die Organisation, wodurch kontinuierliche Lernprozesse im Sinne eines Organisationslernens initiiert werden.

4

Voraussetzungen der personengebundenen Simulation

Die personengebundene Simulation ist durch den Einsatz von Rollenspielsequenzen in Coachingsitzungen geprägt, durch die Lerneffekte und ein damit verbundener Wissens- und Erfahrungszuwachs realisiert werden. Allerdings muss dafür eine Reihe von Voraussetzungen erfüllt sein. Dies umfasst organisatorische, bereichsspezifische und kulturelle Rahmenbedingungen sowie spezifische Kompetenzen der beteiligten Personen.

4.1 Organisatorische und kulturelle Voraussetzungen

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass bestimmte kulturelle Rahmenfaktoren und Strukturen förderlich für die Umsetzung personengebundener Simulationen sind. Die Kultur eines Unternehmens beeinflusst die gesamte Organisation und spiegelt sich innerhalb einzelner Bereiche und Abteilungen wider. Darüber hinaus entwickeln sich nicht selten spezifische kulturelle Ausprägungen in einzelnen Fachbereichen. Diese kulturellen Aspekte prägen die Kooperations- und Kommunikationsbeziehungen und werden durch die Handlungen der beteiligten Akteure reproduziert. Im Referenzbereich sind einige kulturelle Aspekte auffällig, die die Realisierung von Coachingsitzungen zwischen Coach (Führungskraft) und Coachee (Mitarbeiter) fördern.

offene Kommunikation

Eine offene Kommunikationskultur fördert den Informations- und Ideenfluss.

„Wir unterhalten uns ständig, es ist permanent. Was ich nicht weiß, weiß der andere und umgekehrt.“

offene Fehlerkultur

Eine offene Fehlerkultur unterstützt erwünschte Nachfragen bei Unsicherheiten und das gemeinsame Anliegen, aus Fehlern zu lernen, um sie zukünftig zu minimieren bzw. zu vermeiden.

„Der kommt mit einer Problemstellung und wenn er mich fragt, was zu tun ist, dann würde ich ihn einfach fragen: jetzt überlege mal, jetzt entscheide mit dem Bauchgefühl. Du kannst nichts kaputt machen [...] dann kommt er meistens mit ein, zwei oder drei Szenarien und dann schlüpfe ich in die Rolle.“

Wertschätzung

Die Anerkennung und Wertschätzung von Leistungen ist Teil einer ausgeprägten Feedbackkultur.

„[...] haben wir bei uns das große Glück, [...] dass es sehr gute Hilfestellungen gibt von den Bereichsleitern, Projektleitern, Projektbearbeitern.“

informeller Austausch

Eine etablierte formale Meetingkultur durch Tools wie offene Kalender und Regeltermine ist begleitet von einem ausgeprägten informellen Austausch und geprägt von einem offenen und kollegialen Umgang untereinander. Dies fördert informell flache Hierarchien, so dass ein Austausch jederzeit möglich ist.

„Wichtig ist, und das macht unser Chef, dass die Türen offen sind [...] du bringst halt einen gewissen Geist in die Mannschaft rein, signalisierst jetzt Jungs oder Mädels, ihr könnt [...] mit jedem Thema kommen.“

Werte

Erkennbar ist eine ausgeprägte Wertekultur, die sich durch Loyalität, Offenheit, Ehrlichkeit und Vertrauen auszeichnet.

„Normale Kollegialität. Wer ein Problem hat, kommt her aus der Situation, du denkst nach, hm, vielleicht fällt dir ein, wen er sonst noch fragen kann, wenn es detaillierter geht, und fertig.“

Coaching als Führungsaufgabe

In dieser von kollegialem Austausch – sowohl der Beschäftigten untereinander als auch zwischen den Beschäftigten und der Führungskraft – und Wertschätzung geprägten Atmosphäre passen die dargestellten Coachingsitzungen stimmig ins Bild. Die regelmäßigen Coachingsitzungen sind ein Teil der Organisationsstruktur geworden und wirken quasi als „Antriebsriemen“, der die Kultur des Bereichs prägt und mit immer neuen Impulsen versorgt. Eine zentrale Rolle für die Etablierung und Förderung von Coachingsitzungen spielt die Führungskultur im Bereich. Um die Rolle des Coachs einnehmen zu können, muss die Führungskraft es als ihre Pflicht und Aufgabe sehen, die Mitarbeiter zu fördern und zu fordern. Die Führungskraft übernimmt so bei der Weiterentwicklung der Mitarbeiter eine zentrale Rolle. Innerhalb des Projektgeschäfts des Bereichs wird das Coaching als wichtige Führungsaufgabe und Gegenstand von Führung verstanden. Darüber hinaus ist die

Führungskultur geprägt von kollegialer Zusammenarbeit und gegenseitigem Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeitern. Dies zeigt sich etwa an der engen Zusammenarbeit in Tandems, die von Mitarbeiter und Führungskraft in bestimmten Projektphasen gebildet werden. Diese kollegiale Kooperation fördert den fachlichen Austausch und das gegenseitige Vertrauen und schafft die Basis für einen kritischen Diskurs zu fachlichen Themen.

4.2

Fachliche und überfachliche Kompetenzen

Eine weitere wichtige Voraussetzung zur erfolgreichen Durchführung personengebundener Simulationen sind spezifische Kompetenzen. Sowohl der Coach als auch der Coachee müssen über unterschiedliche fachliche und überfachliche Kompetenzen verfügen, damit die Coachingsitzungen für beide als bereichernd erlebt werden. Dies bildet die Grundlage für einen Wissens- und Erfahrungszuwachs im Coachingprozess.

Folgende Kompetenzen wurden im Bereich Führung deutlich:

fachliche Kompetenzen – Coach

Fachliche Kompetenzen

- Hohe fachliche Kompetenz:
langjährige Berufserfahrung, umfangreiches Fachwissen, langjährige Erfahrungen in Projekten unterschiedlicher Größen und Inhalte, Fachexpertise im Projektgeschäft

„Also du musst schon soweit auch vom Vorgesetzten ein technisches Verständnis aufbringen, weil sonst brauche ich ihn eh nicht fragen.“

- Erfahrungswissen:
facettenreiche Erfahrungen in einem einschlägigen technisch-fachlichen Bereich durch langjährige Arbeit

„Kommt noch einmal die Erfahrung von der Führungskraft dazu.“

- Ausgeprägte Prozesskompetenz über Schnittstellen hinweg:
vertragliches Wissen als Basis, Berücksichtigung von technischen Vorgaben, Kontextwissen

Die fachliche Kompetenz umfasst die fundierte Ausbildung und Weiterbildung im jeweiligen beruflichen Fachbereich sowie eine langjährige, einschlägige Berufserfahrung. Die Rolle eines Coachs kann somit nur derjenige einnehmen, der als Experte in seinem Bereich gilt und über weitreichendes Erfahrungswissen verfügt. Dies erklärt auch, warum etwa Universitätsabsolventen oder junge Führungskräfte für die Rolle des Coaches kaum geeignet scheinen, da sie über zu geringe berufliche Erfahrungen verfügen.

„Du wirst nicht auf der Uni Projektmanager für unseren, sage ich mal, speziellen Teil geboren oder gemacht oder geschaffen. Also da steht ein Stück weit jahrelange Erfahrung drinnen [...]. Nichts gegen Akademiker, ich bin selber Akademiker, aber irgendeiner frisch von der Uni bewirbt sich auf den Posten und würde ihn kriegen, was ich so oder so nicht glauben würde, und müsste dann das machen. Der versteht die Welt nicht.“

In den Coachingsitzungen wird aktiv auf implizites, erfahrungsbasiertes Wissen zurückgegriffen, welches nur sehr bedingt durch eine fachliche Ausbildung erlernt werden kann.

Neben dem fachlichen und erfahrungsbasierten Background benötigt der Coach überfachliche Kompetenzen, die insbesondere Elemente einer ausgeprägten Führungskompetenz umfassen:

überfachliche Kompetenzen – Coach

Überfachliche Kompetenzen – Führungskompetenz

- Umgang mit verschiedenen Charakteren: Mitarbeiter und Kunde
- Empathie: Verständnis für Mitarbeiter haben
- Perspektivenübernahme: unterschiedliche „Brillen“ aufsetzen und Blickwinkel einnehmen
- Menschenkenntnis
- Aktives Zuhören, „zwischen den Zeilen lesen/hören“
- Sich selbst zurücknehmen können (Selbststeuerung)
- Kommunikationsfähigkeit (Fragetechniken)
- Mitarbeitermotivation (Impulse geben / Anstoß geben)
- Eigenmotivation: Spaß in der Rolle als Coach haben, gerne Zeit in die Mitarbeiter / in die Zielsetzung investieren (ggf. auch über den eigenen Aufgabenbereich hinaus)
- lernförderliche Atmosphäre schaffen

Über die beschriebenen Elemente der Führungskompetenz können auch Beschäftigte, die keine Führungsverantwortung innehaben, verfügen. Zu diesem Kreis zählen etwa Mentoren, die in dieser Rolle bereits über Erfahrungen in der Weitergabe von Wissen und Informationen verfügen, oder ausgewählte langjährige Mitarbeiter, die für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter verantwortlich sind. Ebenfalls zu diesem Kreis zählen Beschäftigte, die aufgrund einer fachlichen Führungsposition einschlägige Erfahrungen in der Steuerung von Teams und Mitarbeitern gesammelt haben.

Auch wenn die fachlichen und persönlichen Kompetenzen gegeben sind, muss der Coach innerhalb der Organisation ein gewisses Standing haben. So kann nur derjenige als Coach agieren, der bei den Kollegen akzeptiert und geschätzt wird. Die Person muss als Ansprechpartner und Ratgeber anerkannt sein, um in den Coachingsitzungen einen kooperativen Dialog führen zu können. Das übergeordnete, gemeinsame Ziel der Organisation, des Coachs und des Mitarbeiters muss es sein, das Beste für den Fachbereich und das Unternehmen zu erreichen und gut gerüstet in die jeweilige Gesprächssituation zu gehen.

Wie bereits angedeutet, steht der Coachee mit seiner jeweiligen Problemstellung im Mittelpunkt der Coachingsitzung und gilt als Experte für sein Anliegen. Um selbst und im Tandem mit dem Coach Lösungsansätze zu generieren, muss auch der Coachee über fachliche und überfachliche Kompetenzen verfügen.

**fachliche Kompetenzen –
Coachee**

Fachliche Kompetenzen

- Fachwissen zu den technischen und organisatorischen Anforderungen des Projekts
- Vertragsrahmen des Projektes
- Zuordnung der Verantwortlichkeiten und des Personenkreises innerhalb des Projektes

**überfachliche
Kompetenzen – Coachee**

Überfachliche Kompetenzen

- Einlassen auf das Gespräch (Coachingsitzung)
- Offenheit
- Vertrauen gegenüber dem Vorgesetzten
- Motivation zur Weiterentwicklung

- Bestreben, das Beste für das Unternehmen zu erreichen
- Motivation
- Engagement

Für den Coach und den Coachee gelten somit ähnliche Voraussetzungen, um durch eine Coachingsitzung die anstehenden Verhandlungssituationen bestmöglich vorzubereiten. Die Grundlage besteht im gemeinsam geteilten Selbstverständnis, dass Coach und Coachee als Tandem agieren und sich auf einer fachlichen Ebene austauschen. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die situative Anpassung des Verlaufs der Coachingsitzungen. Diese ändern sich jeweils in Abhängigkeit von der Berufserfahrung und der Zugehörigkeit zum Bereich und zum Unternehmen.

„[...] also jüngere Mitarbeiter, die werden vermutlich eine klarere Ansage kriegen.“

Dies verweist auf die spezifisch erfahrungsbasierten Elemente dieses Lehr-/Lernansatzes: Aufbauend auf fachlichen und überfachlichen Qualifikationen und Kompetenzen steht das in den Arbeitsprozess integrierte „Erfahrung-Machen“ als dynamisches Element im Mittelpunkt – und zwar auf Seiten des Coachs wie des Coachee.

5

Voraussetzungen zur weiteren Umsetzung

Bei der personengebundenen Simulation im Projektgeschäft handelt es sich um einen spezifischen Ansatz für erfahrungsbasiertes Lernen und Lehren. Wie die Ausführungen zeigen, ist dieser Ansatz mit einer Reihe positiver Effekte für den Wissens- und Erfahrungszuwachs der Mitarbeiter und der Organisation sowie mit Effizienzvorteilen verbunden. Dies hängt in erster Linie mit der Verankerung dieses Ansatzes im Arbeitsprozess zusammen. Mit dem im Abschnitt 3 vorgestellten Ablauf ist es möglich, diesen Ansatz auch in anderen Unternehmenszusammenhängen zu nutzen. Allerdings ist die Implementierung dieses Ansatzes in anderen Organisationsbereichen und Unternehmen immer abhängig von einem passgenauen Zuschnitt bezogen auf die Spezifika der jeweiligen Arbeitsprozesse. Daraus ergeben sich eine Reihe von Voraussetzungen, die bei einer Übertragung zu beachten sind.

Begriffsklärung

- Im Zusammenhang mit der Verwendung der „klassischen“ Begriffe wie Coaching und Rollenspiel sollte bei einer Übertragung der personengebundenen Simulation auf andere Bereiche ausreichend Zeit darauf verwendet werden, diese Begriffe in ihrer unterschiedlichen Bedeutung zu verstehen, einzuordnen und zu kommunizieren.
- Die personengebundene Simulation wurde hier im Bereich des Projektgeschäftes untersucht und als neuer, erfahrungsbasierter Lehr-/Lernansatz entwickelt. Eine Übertragung des Ansatzes bietet sich insbesondere für Bereiche an, in denen kritische Situationen im Arbeitsprozess, vergleichbar mit den hier analysierten Claimingsituationen, auftreten. Dies umfasst etwa Bereiche, in denen Beschäftigte Verhandlungen unter komplexen Rahmenbedingungen führen müssen, wie im Einkauf oder im Vertrieb. Auch in weniger komplexen Fällen wie der Vermittlung von einschlägigen beruflichen Erfahrungen an Berufseinsteiger können Coachings dazu beitragen, schnell von den Besten im Unternehmen zu lernen.

**personengebundene
Simulation
als kontinuierlicher
Lehr-/Lernprozess**

- Der Erfolg einer personengebundenen Simulation ist davon abhängig, dass sowohl der Coach als auch der Coachee im Coaching auf Basis ihres Erfahrungswissens situativ interagieren und Lösungen erarbeiten. Die Elemente des vorgestellten erfahrungsbasierten Lehr-/Lernansatzes sind als Leitplanken zu verstehen, mit denen der Zusammenhang zwischen den Gesprächssituationen im Coaching und der Methode des Rollenspiels verdeutlicht werden soll. Eine erfolgreiche Umsetzung des Ansatzes kann nicht mittels einer Toolbox oder eines formalen Prozesses realisiert werden. Erforderlich ist vielmehr ein kontinuierlicher Lehr-/Lernprozess, der gestützt wird durch eine lernförderliche Organisationsstruktur.

„[...] sobald da irgendwelche Prozesse, Vorgehensweisen festgelegt werden, vergessen Sie es. Schränkt Kreativität ein. [...] Das würde wesentlich das Merkmal des Coachings wegnehmen. [...] Das muss freien Raum bieten, dass man es selbst gestalten kann. [...] Wie gesagt, Gott sei Dank kein zu strukturiertes Tool. [...] Das ist eines der wenigen Sachen, wo es nicht mit einem Wahnsinnprozess hinterlegt ist [...], weil es [...] nicht dokumentiert und so eine Selbstverständlichkeit ist. Und spielerisch, weil du keinen Zwängen ausgesetzt bist, machst du es einfach.“

Vor diesem Hintergrund kann der Ansatz als Orientierung zur gezielten Vorbereitung und einem strukturierten Vorgehen in unterschiedlichen Arbeitsprozessen genutzt werden.

**personelle
Voraussetzungen**

- Der Erfolg des Coachings ist ablesbar am Zuwachs des Erfahrungswissens der beteiligten Mitarbeiter und Führungskräfte. Neben einer lernförderlichen Organisationsstruktur hängt eine erfolgreiche personengebundene Simulation in hohem Maß vom Hauptakteur, dem Coach, ab. Bei einem Transfer in andere Bereiche sind insbesondere folgende personelle Voraussetzungen zu berücksichtigen:
 1. Die Person verfügt über ein umfangreiches Erfahrungswissen im einschlägigen Bereich, hat die jeweiligen kritischen Situationen über viele Jahre selbst erlebt und eigene Lösungen erarbeitet sowie umgesetzt. Als Experte wird seine Kompetenz geschätzt und sein Ratschlag gerne angenommen.
 2. Die Person versteht das Coaching als zentrales Instrument zur Mitarbeiterentwicklung und -förderung sowie zur Weitergabe von Erfahrungswissen im Unternehmen und bringt dementsprechend die Bereitschaft mit, zeitlich und mental offen für Coachingbedarfe der Mitarbeiter zu sein. Dies könnte dadurch unterstützt werden,

dass Coaching als Tätigkeitsmerkmal in der Stellenbeschreibung hinterlegt ist, so dass der Coach auf Anfrage schnell und unmittelbar verfügbar ist.

3. Die Person bringt entsprechende Führungs- und soziale Kompetenzen mit (Empathiefähigkeit, ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit im Sinne von Gesprächsführung, Menschenkenntnis), um die Coachings zielführend zu gestalten.

„weiche“ Faktoren als struktureller Rahmen

- Dies verweist darauf, dass zu den Voraussetzungen für die personengebundene Simulation eine ganze Reihe sogenannter „weicher“ Faktoren zählen: eine Haltung der Offenheit, des Vertrauens, des Interesses daran, voneinander zu lernen und sich kollegial auszutauschen, Fehler machen zu dürfen, Stärken zu stärken, und die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen. Diese Faktoren sollten bei allen Beteiligten deutlich werden. Zu überprüfen ist also vor einer Übertragung, ob der jeweilige Bereich über diesen Mindset verfügt und die personengebundene Simulation auf fruchtbaren Boden fällt.

6

Fazit

Personengebundene Simulationen im Projektgeschäft sind ein neuer Ansatz zur Initiierung erfahrungsbasierter Lehr-/Lernsituationen, die in den Arbeitsprozess integriert sind. Damit ist dieser Ansatz zugleich ein Element einer Arbeitsgestaltung, durch die das erfahrungsgel leitete Arbeitshandeln und Lernen unterstützt werden kann. Dies bezieht sich insbesondere auf folgende Elemente:

Lernprozesse als Lernbegleitung

- Lernprozesse werden in Form gegenseitiger Lernbegleitung durch Kollegen und Vorgesetzte organisiert (Mentoring, Patenschaften, Coaching). Die unterschiedlichen Wissensbestände und Kompetenzen der Beschäftigten (in berufsbiografischer Perspektive, zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten, zwischen Beschäftigten mit unterschiedlichen Erfahrungen im und außerhalb des eigenen Unternehmens, national/international u. a.) werden für die Lernprozesse anschlussfähig gemacht und genutzt.

Verfügbarkeit von Ressourcen

- Maßnahmen der Lernunterstützung stehen zur Verfügung. Dazu zählen zeitliche Ressourcen für das Lernen im Arbeitsprozess, ein leichter Zugriff auf Lernmaterialien sowie ein umfassender Zugang zu arbeitsrelevanten Informationen und Hintergrundwissen.

Gegenstands- und Kontextbezug

- Lernprozesse sind gegenstands- und kontextbezogen, der Wissens- und Erfahrungsaustausch ist an Objekte und Gelegenheiten gebunden.

offener Austausch

- Soziale Beziehungen sind Bestandteil der Arbeit. Kommunikation mit Kollegen, Vorgesetzten und Kunden ist erforderlich, erwünscht und selbstständig gestaltbar.

Vorschussvertrauen

- Das Arbeits- und Lernklima ist von Offenheit und Fehlerfreundlichkeit geprägt. Fehler werden als Anlass für Verbesserungsprozesse gesehen, Selbstkontrolle steht vor Fremdkontrolle, es gibt „Vorschussvertrauen“.

Feedbackkultur

- Es existiert eine wertschätzende Feedbackkultur – innerhalb von Teams/Projektgruppen und Unternehmensbereichen, bezogen auf Rückmeldungen von Kollegen und Vorgesetzten.

Literatur

Bauer, Hans G.; Hemmer-Schanze, Christiane; Munz, Claudia; Wagner, Jost (2012): Innovationsarbeit lernen – Lernkonzept und Rahmenbedingungen. In: Fritz Böhle; Markus Bürgermeister; Stephanie Porschen (Hrsg.): Innovation durch Management des Informellen. Berlin: Springer, S. 189–209.

Becker, Annette (2013): Der Einsatz von Rollenspielen in Coaching und Training. Im Forum Mehrwert-Forum. (<https://www.xing.com/communities/posts/der-einsatz-von-rollenspielen-in-coaching-und-training-1001400528>)

Böhle, Fritz (Hrsg.) (2017): Arbeit als Subjektivierendes Handeln. Handlungsfähigkeit bei Unwägbarkeiten und Ungewissheit. Wiesbaden: Springer VS.

Böhle, Fritz (2015): Erfahrungswissen jenseits von Erfahrungsschatz und Routine. In: Agnes Dietzen; Justin Powell; Anke Bahl; Lorenz Lassnigg (Hrsg.): Soziale Inwertsetzung von Wissen, Erfahrung und Kompetenz in der Berufsbildung. Weinheim: Beltz Juventa, S. 34–63.

Böhle, Fritz (2005): Erfahrungswissen hilft bei der Bewältigung des Unplanbaren. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP), 5/2005, S. 9–13.

Heidling, Eckhard; Meil, Pamela; Rose, Helmuth (2004): Erfahrungsgeleitetes Lernen für verteilte Arbeit. In: Fritz Böhle; Sabine Pfeiffer; Nese Sevsay-Tegethoff (Hrsg.): Die Bewältigung des Unplanbaren. Wiesbaden: VS, S. 199–212.

Heidling, Eckhard; Sauer, Stefan; Böhle, Fritz; Bolte, Annegret; Neumer, Judith (2018): Kompetenzen für die Gestaltung von Arbeit in der Planung und Entwicklung. In: Monique Janneck; Annekatriin Hoppe (Hrsg.): Gestaltungskompetenzen für gesundes Arbeiten. Arbeitsgestaltung im Zeitalter der Digitalisierung. Berlin: Springer, S. 39–52.

Radatz, Sonja (2000): Beratung ohne Ratschlag. Wien: Verlag systemisches Management.

Warwitz, Siegbert; Rudolf, Anita (2004): Vom Sinn des Spielens. Reflexionen und Spielideen. Schneider Verlag Hohengehren: Baltmannsweiler.

Abbildungsverzeichnis

- S. 12: Anwendungsbereiche von Coaching; eigene Darstellung, angelehnt an Radatz 2000
- S. 14: Gegenüberstellung: Klassisches Coaching – Coaching im betrachteten Bereich; eigene Darstellung
- S. 17: Aufbau klassisches Coaching: Methodenvielfalt; eigene Darstellung
- S. 18: Rollenspiel im Coaching; eigene Darstellung
- S. 20: Einsatz von Rollenspiel im Coaching; eigene Darstellung, angelehnt an Becker 2013
- S. 22: Personengebundene Simulation als kontinuierlicher erfahrungsgeliteter Lernprozess; eigene Darstellung
- S. 23: Personengebundene Simulation als Wissens- und Erfahrungszuwachs in der Organisation; eigene Darstellung

Impressum

Empfohlene Zitierweise:

Heidling, Eckhard; Hülsmann, Bernadette; Klug, Barbara; vom Eyser, Werner (2018): Personengebundene Simulation. Ein Handlungsleitfaden zur lernförderlichen Arbeitsgestaltung im Projektgeschäft. München: ISF München.

© 2018 Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. –
ISF München
Jakob-Klar-Straße 9
D-80796 München
Tel. +49 89 272921-0
Fax +49 89 272921-60
zentrale@isf-muenchen.de
www.isf-muenchen.de

Lektorat: Frank Seiß, ISF München
Gestaltung, Satz, Illustration: Susanne Topitsch, München
Druck: Digitalzentrum München

Das Verbundprojekt „Erfahrungsgelitetes Lernen durch Arbeit. Lernförderliche Arbeitsgestaltung bei qualifizierter, selbstverantwortlicher Arbeit“ (LerndA) wurde vom ISF München geleitet, lief vom 1.1.2015 bis 31.12.2017 und wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) im Programm „Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen“ (FKZ 02L 12A110) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

