

Ein Beitrag von **Margot Böhm** in:
Ingrid Kadisch (Hg.), Wertefundierte
Organisationsentwicklung, tredition 2019, S.
209-233.

[Hier gehts zum Buch.](#)

Coaching kann mehr! Wohin coachingbasiertes Arbeiten im Unternehmen führen kann.

*„Wir haben erstmalig den Sinn in den
Mittelpunkt unserer neuen Strategie gestellt,
nämlich dass das Unternehmen der Gesellschaft
dient. Das ist eine starke und attraktive
Botschaft.“*

Joe Kaeser, August 2018

Einleitung

Ich stelle einen Ansatz vor, der Coaching in Unternehmen in seinen verschiedenen Aggregatzuständen beschreibt. Dieser Ansatz ist gekennzeichnet dadurch, dass Wertebasis, Haltung und Vorgehensweise von Coaching insgesamt konkret wird im Denken, Fühlen, Wollen und Handeln von Menschen im Unternehmen. Ich unterscheide selbstbezogene, prozessbegünstige und inhaltsbezogene Werte und frage, inwiefern diese zusammen gehören. Ich beschreibe, was eine coachingbasierte Arbeitsweise im Unternehmen bewirken kann und erzähle ein Beispiel, wie das konkret ausgestaltet werden kann.

1. Coaching in seinen verschiedenen Aggregatzuständen

Coaching gibt es in verschiedenen Aggregatzuständen. „Fest“ ist fest umrissen: Coaching als ein so definierter Prozess mit Anfang und Ende, Kontrakt und Evaluation. Im

„flüssigen“ Zustand nutzen Führungskräfte Coachingelemente - z.B. Gesprächstechniken - in ihrem Unternehmensalltag; und „gasförmig“ wird Coaching dann, wenn es als Haltung und Stil, Kommunikationsform und Denkweise Betriebsklima und Arbeitsweise im gesamten Unternehmen voranbringt.

1.1 Klassisches Coaching ist Coaching in seiner „festen Form“

Coaching in seiner „festen Form“ zwischen externer, professioneller Coach und Fach- oder Führungskraft im Unternehmen ist längst etabliert und der Nutzen unbestritten. Was genau wie warum wirkt, wird mehr und mehr erforscht. Das werde ich an dieser Stelle nicht weiter vertiefen.¹

Unternehmensinternes Coaching, wenn es formal eindeutig organisiert ist, rechne ich zur „festen Form“ hinzu. In der Praxis findet es statt beispielsweise im Rahmen von Traineeprogrammen oder firmeninternen Führungstrainings, manchmal auch als freies Angebot an alle. Oft gibt es einen Pool firmeninterner Coaches, die optimalerweise eine Coachinausbildung absolviert haben und in der Regel hauptberuflich andere Aufgaben im Unternehmen wahrnehmen. Es bietet gegenüber dem Coaching mit externen Coaches Vor- und Nachteile.

Zu den **Vorteilen** gehört die Einbindung aller Beteiligten in ein Konzept der gemeinsamen Unternehmensentwicklung und in gemeinsames Lernen. Die Coaches kennen das Unternehmen von innen, neue Kolleginnen als Coachee lernen im Coaching die Kultur des Unternehmens kennen. Die Coachingarbeit gehört für den internen Coach zum Arbeitsauftrag dazu und kostet deshalb meist nicht „extra“.

Die Coachingtandems können kraftvolle Zellen in einem lernenden Unternehmen sein, das coachingbasiertes Denken und Arbeiten im gesamten Unternehmen in allen seinen

¹ Auch meinen eigenen Coachingansatz, der Klärungs- und Entwicklungsprozesse mithilfe kreativer Methoden effizient macht, habe ich bereits an anderer Stelle dargelegt: Margot Böhm, Intuitiver Methodeinsatz in Coaching-Prozessen - Grundlagen und Praxisbeispiele, Springer 2016

Arbeitsbeziehungen voranbringt (mehr dazu später).

Bei Coachingprozessen, die innerhalb einer Organisation mit internen Akteurinnen aufgebaut werden, kann **auf der anderen Seite** die Unabhängigkeit der Coaches nie vollständig gewährleistet sein. Coach und Coachee agieren im Rahmen der Regeln, der Ziele, der Kultur und der Beziehungskonstellationen des Unternehmens, eine gewisse „Betriebsblindheit“ lässt sich nicht vermeiden. Wenn Coach und Coachee sich heute in einer Coachingbeziehung befinden, kann sich diese morgen in eine hierarchische oder kompetitive Beziehung hinein verändern. Heute begegnet man sich als Coach und Coachee, morgen innerhalb des Unternehmens in einer völlig anderen Konstellation.

Um als interne Coach die eigenen Interessen hinten an zu stellen, braucht es weitaus mehr Übung, Entschlossenheit, Konzentration und Reflexion als als externe Coach. Wenn internes Coaching - konzeptionell gewollt - auch mentorische Anteile hat, stellt das hohe Anforderungen an Unterscheidungskompetenz und Fingerspitzengefühl der Coaches.

Interne Coachingkonzepte sind in der Regel Teil der Unternehmensentwicklungsstrategie und stehen in starker Wechselbeziehung zur Unternehmenskultur. Sie brauchen eine kontinuierliche unternehmensspezifische Evaluation, Nachjustierung und Weiterentwicklung in Bezug auf die Ziele, die sie erreichen wollen.

1.2 Coaching verflüssigt sich: coachingbasiert führen

Während Coaching ergebnisoffen ist und eine Coach optimalerweise „keine eigene Aktien im Spiel hat“, findet Führen im Rahmen des Unternehmens und seiner Ziele statt. Inwiefern Führungskräfte ihre Mitarbeiterinnen „coachen“ sollen, wird seit langem – zu Recht! - kontrovers diskutiert. Aktuell wird die Frage von Johannes Thönnessen² aufgegriffen, in dem er sich mit Sinn und Unsinn von Coachingfragen durch

Vorgesetzte auseinander setzt, mit Rollenfragen und dem Stirnrunzeln der Mitarbeiterinnen. Hier geht es um Coaching in seiner „**flüssigen Form**“.

Deutlich wird in seinem Beitrag, dass es keine pauschalen Antworten auf diese Art von „Sinnfragen“ geben kann und dass es immer darauf ankommt, welches Führungsverständnis ein Unternehmen, die jeweilige Führungskraft und nicht zuletzt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter leben - oder leben wollen. Weiterhin auf Kompetenz, Erfahrung und Reflexionsbereitschaft der jeweiligen Führungskräfte.

Fest steht natürlich, dass führen und coachen zwei verschiedene Dinge sind und Führungskraft und Coach unterschiedliche Rollen bekleiden. Bei jeder Form von Hybridisierung (hier: coachendes Führen und führendes Coachen) gilt es jederzeit genau zu wissen was man grade tut und bewirkt und wessen Zielen das dient. Das braucht ein hohes Maß an Kompetenz, Reflexionsvermögen, Offenheit und Transparenz.

Coachingbasiert führen heißt, eine Haltung der Augenhöhe trotz unterschiedlicher Befugnisse und Aufgaben zu leben auf der Basis dessen, dass sich alle Beziehungspartner entschieden haben, in diesem Unternehmen zu arbeiten und jeder selber für die eigenen Entscheidungen verantwortlich ist – wobei eine Führungskraft darüberhinaus für das Tun des eigenen Teams zusätzlich grade zu stehen hat. Unter dieser Prämisse kann in den verschiedensten Führungssituationen eine Coachinghaltung zum Tragen kommen und Coachingelemente und Fragearten dem Gegenüber dazu verhelfen, den eigenen Weg zu entwickeln.

1.3 Coaching wird „gasförmig“ – coachingbasiertes Arbeiten in lernenden Unternehmen

Das Hauptaugenmerk lege ich in diesem Beitrag auf Coaching im Zustand der „**Gasförmigkeit**“, der sich am besten durch eine coachingbasierte Arbeitsweise beschreiben lässt.

² in seinem Beitrag auf mwonline vom 31.07.2018: <https://managementwissenonline.de/artikel/durch-fragen-zum-sinn>

Wenn Wasser gasförmig wird, breitet es sich im ganzen Raum aus. Es prägt die Atmosphäre, ist nicht mehr greifbar, nur noch spürbar. Es befeuchtet die Luft und verteilt sich überall. Coachingbasiertes Arbeiten beschränkt sich nicht nur auf die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, sondern bezieht alle Menschen im Unternehmen mit ein.

Jeder Mensch deutet die Welt auf seine eigene Art, hat seine eigene Sicht der Dinge, besitzt seine **subjektive Wahrheit** und hegt eigene Wünsche. Jeder Mensch ist Expertin für das eigene Leben.

Das heißt, dass unser persönlicher **Einfluss- und auch Verantwortungsbereich begrenzt** ist. Coachingbasiert agieren heißt, zwischen „Mein und Dein“ zu unterscheiden und die Einschätzung der anderen Person zu achten, ohne sie unreflektiert zu übernehmen. Ziele kann ich nur für mich, nicht für jemand anderen definieren. Echte Zielvereinbarungen respektieren die Entscheidungshoheit der anderen Person und beruhen auf echtem „commitment“.

Coachingbasiertes Arbeiten im Arbeitskontext ist gekennzeichnet durch menschliche Beziehungen „auf Augenhöhe“.

Coachingbasiertes Arbeiten bedeutet, anderen Unterstützung für den eigenen Weg zu geben, für das Erkennen der eigenen Möglichkeiten und den Umgang mit Hindernissen - und bei all dem die eigenen Interessen wahrzunehmen und ggf. zu benennen.

Coachingbasiertes Arbeiten ermöglicht Lernen bei allen Beteiligten (jeder „Fehler“ im herkömmlichen Sinne wird als Lerngelegenheit verstanden). Es berücksichtigt das Gegenüber als Ganzes mit den Dimensionen des Denkens, Fühlens, Wollens und Handelns.

Eine coachingbasierte Haltung ist eine Haltung der Offenheit und des Interesses: Sie lässt sich überraschen von unerwarteten Einschätzungen und Äußerungen des Gegenübers und macht Mut, Ungewöhnliches zu denken und zu äußern. Kreativität wird möglich.

Beim coachingbasierten Handeln gibt es selten Richtig oder Falsch - wohl aber unter Umständen ein „Günstig“ oder „Ungünstig“ im Blick auf die Ziele.

Coachingbasiertes Arbeiten nutzt eine Sprache und Kommunikationsweisen, die auf oben genannten Punkten fußen. Haltung wird durch Sprache (verbal und noch mehr nonverbal) übermittelt.

1.4 Das kann es bewirken:

Die Folge von Coaching im Zustand der Gasförmigkeit im Unternehmen ist, dass sich Menschen dort wohl fühlen und das einbringen, was ihnen möglich ist. Eine Kultur des coachingbasierten Denkens und Arbeitens ermöglicht Wertschätzung, Humor, Fehlerfreundlichkeit und Innovation. Es wird Vertrauen und Zutrauen spürbar, Offenheit und Gelassenheit. Die Zufriedenheit der Menschen in Unternehmen steigt, weil sie gesehen werden und ermutigt, genau hinzuschauen und auch selber andere zu sehen. Sie erweitern ihre Denk-, Fühl- und Handlungsmöglichkeiten und fassen Mut, eigene fundierte Entscheidungen zu treffen.

Ein hierarchieübergreifendes gemeinsames Lernen wird möglich, eine Profilierung über die eigene Funktion unnötig. Führen und Geführtwerden vermischt sich, vertauscht sich phasenweise, wird zu einem wechselseitigen Prozess. Coaching im Zustand der Gasförmigkeit ist eine ideale Voraussetzung für „new work“ und Arbeiten 4.0.

Coaching im „Zustand der Gasförmigkeit“ befördert Kollegialität, Effizienz und Effektivität. Eine entsprechende Kultur der Kongruenz vermindert Reibungsverluste und bringt Entlastung - Kränkungen und Meinungsverschiedenheiten können gelöst werden, bevor sich Irritationen zu hartnäckigen Konflikten auswachsen.

Menschen wachsen innerlich und tragen bei zum Unternehmenserfolg. Sie bleiben so gut es geht gesund und sorgen für sich und andere. Lernen bleibt ein dauernder gemeinsamer Prozess.

Weil die Menschen keine Energie auf ständige Selbstbehauptung verwenden müssen, wird Kraft frei für freies und kreatives Denken. Abläufe und Gewohnheiten können hinterfragt und gegebenenfalls neu konstruiert werden, echte Innovation wird möglich. Wenn Spielregeln transparent sind und von allen gelebt werden, wächst der Mut für kritisch-konstruktives Handeln. Das eigene Tun wird als sinnvoll erlebt.

Auf der anderen Seite wächst die Bindung ans Unternehmen, echte Loyalität und die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber für Menschen, die engagiert und kollegial arbeiten wollen. Ein Unternehmen, das Menschen stärkt, leistet einen wichtigen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung und zur Sicherung einer demokratischen Kultur.

1.5 Die Aggregatzustände von Coaching bei Mazda – ein Beispiel

Vera arbeitet als Personalmanagerin bei Mazda Motor Europe GmbH (HR-Operations) und ist dafür zuständig für alles (nichtadministrative), was mit den Menschen zu tun hat: zum Beispiel für Organisationsentwicklung, Personalentwicklung, Recruiting und personalrelevante Digitalisierungsprozesse. Sie hat selbst Coaching gelernt und einen sehr guten Überblick darüber, wie die verschiedenen Aggregatzustände von Coaching beginnen, sich im Unternehmen abzubilden. Davon hat sie mir erzählt:

Es begann damit, dass einzelne Führungskräfte in den Genuss von Coachings kamen – mit externen Coaches (Aggregatzustand: fest). Hilfreich sei bei dieser Form der Blick von außen von einer Person, die professionell als Coach tätig ist und selber keine „Aktien im Spiel“ hat. Die Impulse aus „einer anderen Welt“ geben kann und so unbefangene Reflexionsprozesse anregt.

Die Erfahrung mit Coaching kam so ins Unternehmen. Das Thema war präsent.

Dann wurde eine Umfrage unter Führungskräften zum Thema Leadership durchgeführt zu dem Thema, wie

Führungskräfte führen müssen, damit die Kunden das bekommen, was sie sich wünschen. Darin benannten die Befragten besonders häufig das Thema „Coaching“: das ist das, was uns fehlt, die Führungskräfte sollen mehr coachen! Dabei dachten sie jedoch weniger an sich selber als an die eigenen Führungskräfte.

Aufgrund dieser Ergebnisse wurden im Jahr 2017 eintägige Coaching-Workshops entwickelt, in denen sich bis jetzt ca. 100 Menschen, die bei Mazda Verantwortung für Personal tragen, mit den Kerngedanken von Coaching auseinandersetzen. Ein Follow-up-Workshop wird folgen.

Die Workshops sowie die eigenen Erfahrungen als Coachee (im festen wie auch im flüssigen Aggregatzustand) trugen dazu bei, dass Führungskräfte begannen, Coachingdenke und Coachingfragen selber in Führungssituationen zu nutzen – und zwar optimalerweise da, wo es passt (Aggregatzustand: flüssig).

Manchmal passt es nämlich nicht. Manchmal hat ein Mensch verschiedene Optionen bereits gründlich durchdacht und braucht von der Vorgesetzten einfach eine Entscheidung. Oder jemand ist neu in einem Aufgabengebiet und braucht Anleitung. Oder jemand verletzt Regeln und die Führungskraft hat eine „klare Ansage“ zu machen.

In einer Art „Supervision“ bietet Vera den Führungskräften zwischendurch auf deren Nachfrage hin Auffrischung und Vertiefung des Gelernten sowie eine Gelegenheit zur Reflexion der eigenen coachingbasierten Führungspraxis. Auch nutzt sie selber dort, wo es ihr hilfreich erscheint, Coachingelemente in Beratungsgesprächen – etwa wenn es darum geht, Gedanken zu sortieren oder eine Arbeitsstruktur zu entwickeln (Aggregatzustand: flüssig). Sie ist Teil des Unternehmens, genießt Vertrauen bei den Fragestellenden und kann aus dieser Position heraus coachingbasiert unterstützen. Manchmal, wenn wenig Zeit ist, erinnert sie einfach an den Workshop und verweist auf den Katalog der Musterfragen. Auch das kann schon eine Hilfe sein.

Einschränkend beim Coaching in seiner flüssigen Form wirkt der Zeitdruck. Lösungen im Tagesgeschäft müssen nicht selten schnell und

sofort gefunden werden oder es steht der nächste Termin vor der Tür. Ausreichend Zeit ist nur dann da, wenn man sich einen Zeitraum von 1-2 h vorab für ein coachingbasiertes Gespräch „frei schaufelt“. Aber „man weiß vorab nicht, welche Art von Gespräch gebraucht wird“, sagt Vera. Vielleicht ist das ein Baustein für die Weiterentwicklung: zu lernen wie man das vorab einschätzen kann.

Manchmal ist coachingbasiertes Arbeiten eben auch nicht zielführend. Jemand, der wiederholt gegen Regeln verstößt und nicht zeigt, dass er das ändern will, braucht klare „Ansagen“ und ggf. sogar eine Abmahnung. Manchmal seien auch einfach Ansagen von der Chefin gefragt, damit das Team sich orientieren kann.

Eine weitere Grenze ist die Tatsache, dass nicht alle Menschen im Unternehmen selber ein Konzept für ihre Arbeit entwickeln *wollen*. Manche wollen einfach gesagt bekommen, was sie tun sollen und wie. Andere scheuen sich, Entscheidungen zu treffen. Für manche ist es einfach unangenehm, sich mit einer klaren Positionierung „aus dem Fenster zu lehnen“ – sie fürchten negative Konsequenzen. Daran wird deutlich, dass coachingbasiertes Arbeiten erstens ein Lernprojekt für alle Beteiligten ist und zweitens in direktem Zusammenhang mit der Unternehmenskultur steht. Coachingbasiertes Arbeiten dauert unter Umständen länger, wenn man es erst lernt, sagt Vera. Offene Fragen zu formulieren, ist nicht jeder Führungskraft in die Wiege gelegt. Aber auf jeden Fall lohne es sich.

Coachingbasiertes Arbeiten setzt, so Vera, eine wertschätzende Haltung den Menschen gegenüber voraus. „Mit Coaching wird dem Menschen Wertschätzung entgegengebracht – als denkendem Individuum“. Das passe gut zu Mazda, sagt sie, wo das Leitziel herrsche, den Kunden positiv zu überraschen. „Und jeder im Unternehmen kann mein Kunde sein – auch meine Chefin, mein Mitarbeiter oder meine Kollegin.“ Bei Mazda gehe es immer darum, die Dinge – auch Kleinigkeiten - zu hinterfragen und zu verbessern. Prozesse werden auf ihren Sinn hin befragt und ggf. verändert. Die Japaner nennen das „Kaizen“ – kontinuierliche Verbesserungsprozesse.

Dort, wo Menschen im Unternehmen mit

Coaching zu tun bekommen haben, entwickelt sich langsam Coaching im gasförmigen Aggregatzustand. Informell, quasi nebenbei und im Vorbeigehen, unterstützen sie sich mit coachingbasierten Fragen oder Impulsen, kurz nur zwischendurch, zwischen Tür und Angel. Wo jemand eine Frage formuliert, ist die Antwort meistens schon da, so Vera. Coachingbasiertes Arbeiten hat einen positiven Einfluss auf die Kommunikationskultur.

Der große Vorteil einer coachingbasierten Arbeitsweise ist, dass die Menschen befähigt werden, selber zu denken. Darin sieht Vera den größten Nutzen. Die Menschen erleben, dass sie selber Entscheidungen treffen dürfen und sollen und das lernen sie auf diese Weise.

Ja, es bedarf zunächst einer Zeitinvestition auf Seiten der Befähigung der Führungskräfte. Wenn jedoch coachingbasiertes Arbeiten immer mehr im Unternehmensalltag Fuß fasst, führe das dazu, dass mehr und mehr alles schneller geht. Führungskräfte brauchen immer seltener Einzelentscheidungen zu treffen und können sich mehr und mehr um Grundsätzliches kümmern, können Grundsatzentscheidungen treffen bzw. vorbereiten.

Den nächsten Schritt der Weiterentwicklung sieht Vera darin, coachingbasiertes Arbeiten mit einer professionellen Feedback-Kultur zu verbinden. Dass es mehr und mehr Einzug hält in das kollegiale Miteinander, etwa in Form von kollegialer Beratung. Dass es noch normaler wird und natürlicher. Es sei nicht einfach, coachingbasierte Kommunikationsmuster im Unternehmen zu verankern – aber es lohne sich! Vera sieht bereits viele positive Triebe und die positiven Effekte. Sie selbst wird nicht locker lassen und sich auch selber regelmäßig richtig Zeit nehmen für Coaching in seiner „flüssigen Form“ – und auch immer wieder Führungskräften, die neu an Bord kommen, Workshops zum Lernen von Coaching anbieten.

2. Die Wertebasis von Coaching

Coaching ist undenkbar ohne die Basis bestimmter Werte, die maßgeblich seine Wirkung beeinflussen.

All diese gelten für Coaching in seinen verschiedenen Aggregatzuständen, weil es sich um Werte handelt, die die Beziehung zu sich

selber und zu anderen Menschen beschreiben. Ob es sich um eine 1:1-Beziehung handelt oder um eine Beziehung zu und unter vielen, spielt dabei keine Rolle.

Ich beschreibe zunächst die Kategorie der selbstbezogenen Werte und erzähle ein Beispiel, wie sie sich in der eigenen reflektorischen Praxis auswirken können. Dann benenne ich prozessbegünstigende Werte und am Beispiel der Gemeinwohlorientierung die der inhaltsbezogenen Werte. Dann stelle ich die Frage, ob und wie sich beide miteinander verbinden lassen. Nebenbei beziehe ich das Benannte auf die Kernwerte im „House of Feelgood“.

2.1.Selbstbezogene Werte: Gewahrsein und Selbstreflexion

Beginnen wir bei der Coach und ihrer Beziehung zu sich selbst: mein Lieblingswort für diesen Wert ist **Selbstkameradschaftlichkeit**. Es heißt, sich bei aller Reflexion auch Fehler zu verzeihen, gnädig mit sich umzugehen und statt um vergossene Milch zu weinen zu schauen, wie es beim nächsten Mal anders gehen könnte. Es bedeutet, sich Zeit zu nehmen zum Innehalten - dafür, in sich hinein zu spüren und die eigenen Bedürfnisse, die eigene innere Stimme klar genug wahrzunehmen. Es bedeutet auch, gut für sich zu sorgen – sich gute Arbeitsbedingungen zu verschaffen, sich Auszeiten zu nehmen und das Leben zu genießen. Es bedeutet, den Invest in die kontinuierliche eigene Weiterentwicklung und die Stärkung der Ich-Selbst-Achse (Ilse Orth). All das korrespondiert mit den Kernwerten „**Gewahrsein und Reflexion**“ aus dem Werteprofil im „House of Feelgood“.

Wie das ganz praktisch aussehen kann, erzählt meine Coachkollegin Katrin Oster am Beispiel ihrer persönlichen Arbeit mit ihrem eigenen inneren Team:

„Wenn ich eine ‚mentale‘ Veränderung spüre, die für mich ungünstig ist, dann horche ich mal in mich rein und höre, welche Stimmen da laut sind.

Das ist das Modell vom ‚inneren Team‘ von Schulz von Thun. Abgewandelt habe ich es für meine Vorstellungskraft und meine Situation. Ich habe eine klare Vorstellung, wie ‚mein Klassenzimmer‘ aussieht und welche Protagonistinnen da so rumschwirren. Anhängend möchte ich dir mein Team vorstellen, kannst ja mal schauen. Diese Bilder brauchte ich, um in Kontakt zu kommen und es war eine tolle Erkenntnis zu sehen, wer ich so alles bin.

Je nach Situation, in der ich gerade bin oder vor der ich stehe, horche ich nach. Geht es mir komisch, dann ist meistens meine Kritikerin und/oder Perfektionistin am Start. Oder die mit der größten Moral, oft auch die Ängstliche. Lautstark werde ich dann gemäßregelt und über mein ‚muss‘ informiert. Oder um Zurückhaltung gebeten und vor Übermut und Selbstüberschätzung gewarnt. Diese Stimmen sind besonders gut konditioniert und geübt, viele Jahre meines Lebens waren sie am Steuerrad. Mit vielen positiven Eigenschaften und Folgen, aber auch etwas unkontrolliert und ungefragt.

Ganz bewusst entschlief ich mich dann, das Steuer wieder zu übernehmen und mein ‚Team‘ zu entlasten ;-) Genauso formuliere ich das dann auch. Ja, ich spreche mit mir selbst ...

Ich erteile liebevoll Auftrittsverbot und biete kurze Verschnaufpausen an, weil es ja auch anstrengend ist, immer wachsam zu sein. Wir treffen Vereinbarungen zu temporären Ruhezeiten. Lob inklusive. Ganz hinten im Klassenzimmer sitzen auch Teammitglieder, die sind sehr leise und kamen selten zu Wort. Die locke und bitte ich aus ihrer Schüchternheit ganz nach vorne zu mir. Wir schauen, wer sich jetzt mal probieren darf und seine Kraft entfaltet, um der Situation einen neuen ‚Geschmack‘ zu geben. Meistens in einer Kombination aus 2-3 Teammitgliedern entsteht eine neue Kombo. Manchmal die Kreative, die Mutige und die Unternehmerin ... manchmal die Fürsorgliche und die Diplomatische. Von Mal zu Mal werden sie präsenter und kommen ganz von allein. Auch die Perfektionistin mit der Liebevollen sind ein Gespann Alle sind da und helfen mir in immer neuen Teamaufstellungen, meine Situationen zu meistern.

Vor wichtigen Terminen stelle ich mein Team ganz bewusst auf (also ohne Not zu spüren), sondern einfach, um meine bestmöglichen Kompetenzen am Start zu haben. Ich schaue dann genau danach, wer gerade hilfreich ist.

Manchmal gibt es auch Neueinstellungen oder Leihteammitglieder. Neulich war die Durchsetzungsstarke von Nöten, das war ein toller Gastaufenthalt ☺

Dieses Modell schenkt mir die Gewissheit, dass alles in mir ist und ich mit meinen ‚Mädels‘ allem gewachsen bin. Manchmal dreht das Leben trotzdem durch, und mein Team macht was es will. Ist die Katze aus dem Haus, tanzen die Mäuse auf dem Tisch. Wenn ich's dann merke, greif ich schnell wieder nach dem Steuerrad...“

2.2. Prozessbegünstigende Werte

Wir reden beim Thema Werte im Coaching in der Regel überwiegend von Werten, die offen sind für unterschiedliche inhaltliche Ausprägungen. Das sind Werte, die den Menschen stärken – egal wofür. Ich nenne sie **prozessbegünstigende Werte**.

Dabei stellt sich die Frage, ob Werte etwas „begünstigen“ sollen dürfen oder ob Werte nicht für sich stehen, zweckfrei. Ich bin der Überzeugung, dass Werte nicht vom Himmel gefallen sind, sondern wie alles im Denken konstruiert sind und eine bestimmte Funktion haben.

Die nachfolgend beschriebenen prozessbegünstigenden Werte also dienen zum Einen dem Menschen an sich und zum Zweiten dem Verlauf und Erfolg³ des Coachingprozesses.

Seitens der Coach ist eine **günstige Weltsicht** ausgesprochen hilfreich, wenn nicht unabdingbar. Die **Zuversicht für gute Lösungen**, Vertrauen in den Prozess, die **Entdramatisierung von sogenannten Fehlern**, ein Faible für **Leichtigkeit und Tiefe** und für

fundierte Kollegialität nämlich bringt **Entlastung**, Hoffnung und damit die Voraussetzung für Weiterentwicklung.

Auch die nächsten Werte berühren die Beziehung zwischen Coach und Coachee: Coaching ohne wechselseitige **Wertschätzung auf Augenhöhe** zum Beispiel und ohne **Zutrauen in das Gegenüber** wird keine positive Wirkung entfalten. Jeder Mensch braucht es gesehen zu werden, um sich weiter entwickeln zu können.

Wechselseitig bedeutet, dass die Aktivierung dieser Werte keine „Einbahnstraße“ vom Coach in Richtung Coachee ist, sondern dass Coaching seine beste Kraft nur dann entfaltet, wenn das Gleiche auch zum Coach zurückkommt. Coaching ist immer ein ko-kreativer Teamprozess, in der sich die Beteiligten wechselseitig stärken. Coaching ist keine „Behandlung“, bei der der eine am anderen etwas tut. Es ist das gemeinsame Forschen mit verteilten Rollen.

Weiterhin gehört eine klare **Zielorientierung** zur Wertebasis des Coaches. Diese Zielorientierung gilt es immer wieder neu herzustellen, denn das Ziel von gestern muss nicht das Ziel von heute sein. Es kann durchaus heißen, dass Ziele sich zwischendurch verschieben und verändern können, dass neue Ziele entdeckt und alte Ziele ad acta gelegt oder modifiziert werden. Das ist das Geheimnis der **Ergebnisoffenheit** in einem jeden Coachingprozess und der Tatsache, dass sich seine Lebendigkeit jeder Standardisierung entzieht – selbst wenn die Richtung anhand scheinbar zunächst eindeutig definierter Zielen klar erschien. Zielorientierung heißt, immer wieder einen gemeinsamen **Kontrakt** zu machen bezüglich dessen, was ein absehbar nächstes gutes Ergebnis sein könnte, auf vorher formulierte Ziele zurück zu kommen und diese ggf. neu zu kontraktieren.

Effizienz ist ein weiterer Wert im Coaching. Coachingprozesse brauchen soviel Zeit wie nötig, aber so wenig wie möglich. Deshalb macht die Arbeit mit kreativen Methoden soviel Sinn. Durch diese wird das gesamte leiblich verankerte Wissen eines Menschen genutzt, um

³ Ich möchte mich an dieser Stelle nicht mit dem Erfolgsbegriff im Coaching auseinandersetzen, deshalb hier nur so viel: Erfolg im Coaching definiert sich aus meiner Sicht anhand der Faktoren Zielerreichung und Zufriedenheit aus der Perspektive der Coachee.

auf kurzem Wege auf den Punkt zu kommen und schnell tragfähige Lösungen zu finden.

Eine durchgängige **Win-Win-Orientierung** bedingt, dass es immer um einen Gewinn für beide geht. Weder die Coachee noch die Coach kommen „zu kurz“, wenn Coaching wirklich erfolgreich ist.

2.3 Inhaltsbezogene Werte

Damit geht ein aus meiner Sicht weiterer wichtiger Wert einher, der jedoch aus der Kategorie der prozessbegünstigenden Werte herausfällt: es ist das Denken **über den „Tellerrand“ hinaus** (ein inhaltsbezogener Wert). Das knüpft an an das Win-Win innerhalb der Coachingbeziehung und der die im engeren Sinne Beteiligten und denkt das weiter. Es bezieht sich auch auf die, die im weiteren Sinne von Entscheidungen im Unternehmen betroffen sind. Das können Arbeitskolleginnen sein, Kunden, Lieferantinnen oder Familienangehörige, die Chefin oder Mitarbeiter, das können Menschen sein am anderen Ende der Welt oder aus zukünftigen Generationen. Die Auswirkungen des menschengemachten Klimawandels sind ja inzwischen gut erforscht, der Beitrag der Industrie dazu wird ausgiebig diskutiert.

Gemeinwohlorientierung beispielsweise ist ein Wert, der nicht direkt den Erfolg⁴ eines Coachingprozesses beeinflusst, der aber Entscheidungsoptionen zu Ende denkt und der letztlich das Fortbestehen des Lebens auf dieser Erde betrifft. GWÖ strebt eine **Balance** an zwischen Ökonomie, Ökologie und dem Wohle der Menschen und bietet einen Denk- und Handlungsrahmen für eine Vielzahl von Entscheidungssituationen in Unternehmen, öffentlichen Einrichtungen und Verwaltungseinheiten.

Lange haben wir das Streben nach Profitmaximierung in Unternehmen für den

einzig denkbaren Weg des Wirtschaftens gehalten, aber immer mehr Unternehmen denken weiter und steuern um. Inwieweit sich Siemens zu einem gemeinwohlorientierten Konzern umstrukturieren wird, werden wir sehen.

2.4 Lassen sich diese Wertekategorien verbinden?

Die Frage ist nun, ob ein Wert wie Gemeinwohlorientierung im Zusammenhang mit coachingbasiertem Arbeiten überhaupt zulässig ist oder ob wir hier Feuer mit Wasser vermischen oder Äpfel mit Birnen. Aus letzterem könnte man zumindest einen Obstsalat machen oder Kompott kochen.

Zunächst einmal stehen sich hier tatsächlich zwei Konzepte gegenüber, die sich auf Unterschiedliches beziehen. Beim Coaching geht es um ein fachliches Konzept personenzentrierter Prozessbegleitung. Als solches wird Coaching erforscht und weiterentwickelt, wenn es gut läuft in einer Theorie-Praxis-Verschränkung. Coaching hat sich bewährt und etabliert. Der Roundtable der Coachingverbände im deutschsprachigen Raum (RTC) hat sich auf eine gemeinsame Coaching-Definition geeinigt⁵, der Begriff Coaching jedoch ist noch lange nicht geschützt. Das, was verschiedene Menschen sich unter „Coaching“ vorstellen, ist bei näherem Hinsehen ausgesprochen diffus.

Die Gemeinwohlökonomie⁶ (GWÖ) ist kein fertiges Konzept, sondern eine Bewegung, die international immer größer wird, an Fahrt aufnimmt und Wirtschaft zu Ende denkt. Gemeinwohlorientierung ist der Wert, der alle Akteure dieser Bewegung verbindet.

Zweifellos kann ein Wert, der inhaltlich definiert ist (Gemeinwohlorientierung) mit dem Postulat der Ergebnisoffenheit, die für Coaching

⁵ <https://www.roundtable-coaching.eu/profession-coach/>

⁶ Vgl. Christian Felber, Gemeinwohlökonomie, Piper 2018 oder Kate Raworth, „[Donut-Ökonomie](#)“, Hanser 2018

konstitutiv ist, in **Konflikt** geraten. Bereits prinzipiell tut er das. In dem Augenblick, wo Werte nicht widerspruchsfrei miteinander zur Geltung kommen können, gibt es ein Problem im Inneren des Coaches (wie im Inneren eines jeden Menschen, der im Unternehmen tätig ist).

Je intensiver eine Coach sich mit bestimmten Grundkonzepten des Wirtschaftens auseinandergesetzt hat, desto klarer wird sie sich selber innerlich positionieren. Das heißt, sie hat bei Wertekonflikten eine Priorisierung vorzunehmen und ggf. eine Entscheidung zu treffen.

Immer schon wurde unter Coach-Kollegen die Frage diskutiert, welche Aufträge man annehmen würde und welche nicht. „Ich würde niemals für die Rüstungsindustrie arbeiten“ hieß es da öfter oder „Rechtsradikale coache ich nicht“. Da kommen also sehr deutlich die im Hintergrund stehenden inhaltlichen Werte der Coaches zum Tragen.

Nicht immer so klar positioniert sich das Gros der Coach-Kollegen bei der Frage, inwieweit sie bei Coaching-Zielen bezüglich einer sogenannten Selbstoptimierung (wie schaffe ich es, mehr Überstunden zu machen, zuhause mehr zu putzen, mehr Leistungssport zu treiben und weniger zu schlafen.....) mitgehen auf Kosten von **Wohlbefinden und Gesundheit** (vgl. das Werteprofil des „House of Feelgood“).

Die inhaltsbezogenen Werte sorgen für das **Sinn**-Erleben im Unternehmen (vgl. das Werteprofil des „House of Feelgood“). Immer mehr Menschen möchten einem Unternehmen zugehören, das etwas tut, was sie als sinnvoll erleben. Neusten Zahlen zufolge gehört die Autoindustrie für junge Talente nicht mehr zu den beliebtesten Branchen, im Gegenteil: sie ist seit Beginn des Bekanntwerdens der Dieselskandale ganz deutlich in der Gunst der jungen Leute abgesackt. Die sogenannte Generation „why?“ (eigentlich Y), wird die Veränderung des Klimas länger und stärker als ältere Beschäftigte am eigenen Leibe erleben und wünscht sich für ihre Kinder einen bewohnbaren Planeten.

3. Was kennzeichnet eine coachingbasierte Arbeitsweise im Unternehmen?

3.1 In welchen Unternehmen macht coachingbasiertes Arbeiten überhaupt Sinn?

Werfen wir zunächst einen Blick auf den Sammelbegriff „Unternehmen“. Woran denken Sie, wenn Sie dieses Wort hören? An einen kleinen, inhabergeführten Handwerksbetrieb? An international agierende Großkonzerne? An Digitalunternehmen oder Arztpraxen, Non-Profit-Unternehmen oder Werbeagenturen? Gibt es eigentlich etwas, was all diese Unternehmen gemeinsam haben?

Ja, das gibt es. Von angeblich systemrelevanten Großbanken einmal abgesehen, müssen alle schwarze Zahlen schreiben um zu überleben und alle werden – noch – von Menschen geführt. Von Menschen an der Spitze, von Menschen in den verschiedenen Führungsebenen, von Projektleiterinnen, Scrum-Mastern und – mitunter – von Vorstandssekretärinnen.

Alle diese Menschen haben Einfluss, sofern sie ihn geltend machen. Selbst in Großkonzernen, wo Strukturen, Prozesse, Algorithmen und Vorschriften Werte und Leitlinien fest zementiert haben. Alle Konzern-Vorstände wissen um die Wirkung ihrer öffentlichen Äußerungen und halten sich mit politischen Stellungnahmen zurück, um nicht irgendwen zu verprellen. Andere positionieren sich zum Glück dennoch – wie zum Beispiel Jo Kaeser von Siemens deutlich gegen rechts.

Manche Unternehmen machen das Schreiben schwarzer Zahlen im Sinne von Profitmaximierung zum Selbstzweck (was unsere Wirtschaftsordnung derzeit noch fördert und begünstigt). Andere haben sich der Gemeinwohlorientierung verpflichtet und versuchen so gut es geht, ihre Strukturen, Prozesse, Vorschriften und ihre Unternehmenskultur darauf auszurichten und Ökonomie, Ökologie und Soziales in Balance zu bringen.

Eine coachingbasierte Arbeitsweise ist denkbar in Unternehmen, die – aus welchen Gründen auch immer - das Wohlergehen ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter im Auge haben. In Unternehmen, wo Vertrauen groß geschrieben wird und wo ausreichend Mut aufgebracht wird, um ergebnisoffene Prozesse zuzulassen und coachingbasiertes Arbeiten auch über Strukturen zu fördern.

3.2 Persönlichkeit und wertebasierte Haltung

Coaching ist ein äußerst wirksames Instrument: so wie ein messerscharfes Schwert. Ist es aber scharf an sich und gehört es deshalb nicht in die Hände von „Unkundigen“? Oder wird es erst scharf durch die Persönlichkeit derer, die das Schwert führt?

Aus meiner Sicht trifft beides zu. Meine Kinder haben mich bereits in jungen Jahren durch ihre coachingbasierten Fragen, die sie aufgeschnappt hatten, zu vertieften Reflexionsprozessen geführt, ohne dass sie eine Coachingausbildung durchlaufen hätten oder auf langjährige Beratungs- oder Führungserfahrungen hätten zurückblicken können.

Ich habe nicht wenige Menschen kennengelernt, die ich fast als „Coaching-Naturtalente“ bezeichnen würde, weil ihre Haltung und Kommunikationsweise es ihnen leicht macht, Coaching zu lernen und Coach zu sein. Andere Menschen, die eher eine Lehrer- oder Herrscherhaltung entwickelt haben, werden auch mit tollen Tricks, Tools und Coachingfragen keine coachingbasierte Arbeitsweise im Unternehmen einführen können und Coaching ohne Ausbildung weder in festem noch in flüssigem oder gasförmigen Aggregatzustand etablieren können. Ich habe aber auch Menschen erlebt, die im Rahmen ihrer Coachingausbildung konsequent an sich gearbeitet haben und in wenigen Monaten eine unglaubliche Entwicklung gemacht haben.

Wesentlich ist, ob Menschen sich gesehen fühlen und ob die Coach oder Führungskraft als kongruent wahrgenommen wird. **Kongruenz** ist die Übereinstimmung von Denken, Fühlen,

Wollen und Handeln. Oftmals fühlen und wollen wir ein „Nein“, denken „vielleicht“ und sagen „ja“. Und schon hängen wir drin im Schlamassel – sowohl die Beziehung zu uns selber als auch die zu anderen ist in eine Schiefelage geraten.

Das Ziel der Kongruenz zusammengenommen mit dem Postulat der Zuversicht macht deutlich, dass weder das Coachsein noch das Führungskraftsein eine Rolle ist, die gespielt werden kann - und coachingbasiertes Arbeiten keine Technik. Es geht hier also um ein Sein bzw. realistischere um ein Werden: um eine immer stärker werdende Kombination aus Werten, Haltung und Kompetenz (vgl. das Werteprofil des „House of Feelgood“, hier: **Integrität**).

Kongruentisierung ist für die meisten ein Lern- und Entwicklungsprozess, Kongruenz nimmt zu mit steigendem Selbstwertgefühl, Mut und der Unabhängigkeit von der Meinung anderer.

Wenn ich feststelle, dass mir die Zuversicht fehlt, kann das ein Hinweis sein auf die Notwendigkeit einer Neukontraktierung des Prozesses – sei es des Coachingprozesses, des Projektentwicklungsprozesses oder des Unternehmensentwicklungsprozesses. Irgendetwas lässt mich am Erfolg zweifeln: dem auf den Grund zu gehen ist wesentlich für eine erfolgreiche Weiterarbeit. Denn ohne Zuversicht arbeite ich nicht mit voller Kraft und somit auch nicht effizient und was noch schwerer wiegt: vermutlich in die falsche Richtung.

3.3 Basiswissen und Arbeitsprinzipien

Um coachingbasiertes Arbeiten im Unternehmen etablieren zu können, braucht es neben Haltung und Persönlichkeit natürlich Basiswissen über Coaching, Organisationsentwicklung und komplexe Lernprozesse. Es braucht Übung, einen Methodenkoffer und konsequenten persönlichen Einsatz. Ich konzentriere mich im Folgenden auf die Arbeitsprinzipien.

Ein wesentliches Merkmal coachingbasierten Arbeitens ist ein **professionelles Reagieren**. Das setzt die Klärung der jeweiligen eigenen Rolle

voraus und eine Idee davon, wie das was ich sage - und wie ich es sage - beim Gegenüber ankommen könnte. Nützlich ist Wissen über Wechselwirkungen in Kommunikationsprozessen, WahrnehmungsfILTER und die Bedeutung von Kontexten.

Ich unterscheide drei Resonanzmodelle, die dem Reagieren vorangehen. Beispielsweise erzählt mir mein Gegenüber, wie schwierig und geradezu aussichtslos er seine gegenwärtige Lage erlebt, da er soeben in der Probezeit gekündigt wurde. Ich habe nun verschiedene Möglichkeiten, zu dem Gesagten in Resonanz zu gehen. Zum Beispiel in eine persönlich-betroffene: „Oh Mensch, das ist mir auch mal passiert, das war so und so“ (hier geht es um mich selber). Oder in eine freundschaftlich-kollegiale: „Dann lass uns doch mal zusammen überlegen, was wir da jetzt machen können“ (hier geht es ums Wir). Oder in eine bedauernde: „Oh Du Armer, das ist aber schlimm“ (hier geht es ums Du – aber auf eine Art, die das Leiden eher noch verstärkt, weil sie den Fokus auf das „Schlimme“ lenkt). All das hat nicht sehr viel mit Coaching oder coachingbasiertem Arbeiten zu tun. Eine professionelle, coachingbasierte Resonanz hat das Gegenüber im Auge, und zwar als kompetentes Subjekt, dass selber eine Lösung finden wird. Ein professionelles Reagieren könnte sich zum Beispiel in einer Frage äußern wie: „Was könntest Du tun, damit es Dir wieder besser geht?“

Wesentlich für Coaching und coachingbasiertes Arbeiten ist eine **sozialkonstruktivistische phänomenologische Hermeneutik**. Diese Herangehensweise fragt bei allem: „Was bedeutet dieses Phänomen in diesem Augenblick für diese Person?“

Mit „Phänomen“ ist alles gemeint, was für die Person grade eine Bedeutung hat. Ein Wort, das sie sagt, ein Körperausdruck. Im Coaching kann es ein Bild sein, das sie malt, ein Gegenstand, den sie auswählt. Im Unternehmenskontext ist es eine Nachricht, eine Begegnung, Veränderungspläne, die neue Software usw. Wesentlich ist dabei, dass es hier nur um *diese Person* geht. Ich kann nicht wissen, welche Bedeutung sie einem Phänomen zuschreibt, ich kann sie nur danach fragen – anders kann ich es nicht herausfinden. Wenn die Beziehung stimmt

und sie Vertrauen aufgebaut hat, dann sagt sie es mir vielleicht.

Weiterhin geht es um *diesen Augenblick*. Bedeutungszuschreibungen ändern sich. Es geht ums Jetzt.

All das, was mir die Person mitteilt, als ihr zugehörig wertzuschätzen ist Teil einer Kommunikation auf Augenhöhe. Der andere Teil kann sein, im Unternehmen sich selber mitzuteilen und selektiv authentische Ich-Aussagen zu machen.

Führen und folgen ist ein wechselseitiger Prozess, in agilen Unternehmen findet beides sogar in permanent wechselnden Rollen statt. So etabliert sich kein „oben und unten“, sondern die Verantwortungsübernahme bleibt für alle auf einem ähnlich hohen Niveau. Folgen kann ich nur, wenn man mich mitnimmt – wenn man auf mein Wahrnehmungsvermögen achtet und auf mein Tempo, auf mein Wollen und mein Können. Weder eine Unter- noch eine Überforderung wird mir dauerhaft gut tun. Wenn ich führen will muss ich klar sein. Wenn ich beide Rollen immer wieder erlebe, werde ich immer besser sowohl im Führen als auch im Folgen. Denn auch professionelles Folgen will gelernt sein. Letztendlich geht es darum, sich wechselseitig zu „empowern“ und in allem ein gerüttelt Maß Leichtigkeit zu entwickeln. Es geht darum, aus Verwicklungen schnell wieder herauszufinden, humorvoll und in leichter Distanz.

Coachingbasiert also ist ein Führungskonzept dann, wenn es auf integrierter – also wechselseitiger - **Partizipation** beruht (vgl. das Werteprofil des „House of Feelgood“).

Ganz besonders hilfreich dabei ist der Abgleich der eigenen Einschätzung mit der des Gegenübers, der Kolleginnen, der Chefin oder des Teams. **Mehrperspektivität** vergrößert die Chancen, möglichst viele Facetten eines größeren Bildes zu erfassen. Nicht immer ergibt sich dabei ein einheitliches Bild – mit coachingbasierter Gelassenheit **Vieldeutigkeit zuzulassen**, eröffnet jedoch Wege für Innovation, weil es dem Denken einen Spurwechsel ermöglicht. Unterschiedliche Sichtweisen, die nicht miteinander vereinbar sind gelassen zu akzeptieren und **auf Augenhöhe weiter zu kommunizieren**, ermöglicht **Konsens über Dissenz**, was

ungeheuer entlastend sein kann. Hilfreich ist das Modell der Ich-Zustände aus der Transaktionsanalyse (E. Berne): eine **Kommunikation auf der Erwachsenenenebene** ist nicht übergriffig und will nicht „erziehen“ oder manipulieren, sondern akzeptiert die andere Personen auch dann in ihren Entscheidungen, wenn ich selber sie in dieser Form niemals getroffen hätte.

Der innere Kern einer coachingbasiert-zielorientierten Arbeitsweise ist die **Unterscheidung zwischen Mein und Dein**. Das heißt, dass ich Ziele nur dann erreichen kann, wenn sie mit „Ich“ anfangen. Ziele mit „Wir“ funktionieren nur, wenn sie von Einzelpersonen „adoptiert“ werden und diese dann jeweils Ziele mit „Ich“ formulieren. Ziele, die mit „Du“ anfangen, sind keine Ziele, sondern Wünsche. Ziele kann ich nur für das formulieren, was sich in meinem eigenen Einflussbereich befindet. Das heißt auch, dass es mir tatsächlich möglich sein muss, ein Ziel zu erreichen (bzw. dass ich es für möglich halte) und dass ich es auch wirklich erreichen will. Zur Formulierungshilfe gibt es die SMART-Regel⁷ und Regeln für die Satzgrammatik⁸. Das Bedenken dieser relativ schlichten Grundregel ist dazu geeignet, in vielen beruflichen Alltagssituation die persönliche Zufriedenheit in hohem Maße zu steigern. Ich brauche nicht mehr gegen Windmühlenflügel zu kämpfen, mach nur noch das was geht und brauche meine Mitmenschen nicht zu ändern. „Wat nisch is, dat is eben nisch.“ Das heißt nicht, dass Ziele nicht durchaus herausfordernd sein können. Aber eben nicht überfordernd.

Ressourcenorientierung ist ein weiteres hilfreiches Arbeitsprinzip coachingbasierten Arbeitens in Organisationen. Wir schauen auf das, was wir haben und machen daraus so weit es geht das, was wir wollen. Das heißt zum Beispiel, dass alle im Unternehmen so oft wie möglich die Gelegenheit haben, das zu tun was sie gut können und gerne machen.⁹ Das heißt auch, dass wir unsere materiellen und ideellen Ressourcen kennen und bestmöglich nutzen. Letztlich heißt das Folgendes: alles, was ist und was geschieht, wird betrachtet unter dem Fokus, inwiefern es uns weiterbringen könnte.

Ein weiteres wichtiges Prinzip coachingbasierten Arbeitens ist das **Denken in Wirkungszusammenhängen**, eine einfache, lineare Kausalität ist äußerst selten gegeben. Auch wenn zwei Ereignisse gleichzeitig auftreten heißt das nicht, dass das eine das andere hervorgerufen hat.¹⁰ Einflüsse sind immerzu zahlreich vorhanden, was aber wen oder was wie beeinflusst, ist nicht immer zu erkennen und beruht darüber hinaus meist auf komplexer Wechselseitigkeit. Diverse Wirkungszusammenhänge lassen sich mit dem Bild des Mobilés vor Augen führen: Veränderungsprojekte (individuelle wie organisationale) lassen sich nie isoliert voneinander betrachten. Ziehe ich an einem Teil des Mobilés, bewegen sich alle anderen mit.

Ziel von Coaching wie von coachingbasiertem Arbeiten in Unternehmen ist es, trotz aller Komplexität **handlungsfähig zu bleiben**. „Segeln auf Sicht“ ist eine von Prof. Peter Kruse geprägte Metapher¹¹, die Führungskräfte dazu ermutigt,

⁷ S steht für spezifisch, M für messbar, A für authentisch und attraktiv, R für realisierbar und T für terminiert.

⁸ Ein Zielsatz beginnt mit „Ich“, dann folgt ein Prädikat (ein Vollverb, kein will, soll, muss u.ä.). Anschließend wird das „Was“ definiert und ggf. ein „Wie“ und eine Zeitangabe gesetzt (Erfüllungszeitpunkt oder Anfang oder Ende des Erfüllungsprozesses). Komparative sind nicht zulässig, der Satz wird positiv formuliert und in der Gegenwartsform. Beispiel: Ich stelle meinem Team am nächsten Montag den Zeitplan für Projekt X vor, lausche konzentriert deren Anmerkungen und entscheide anschließend, welche davon ich in den Plan einarbeite.

⁹ Das Gallup-Institut untersucht jährlich, wie oft das in Unternehmen der Fall ist und wie sehr die Menschen mit ihrem Unternehmen verbunden sind, vgl. z.B. <http://www.gallup.de/183104/engagement-index-deutschland.aspx>

¹⁰ Das ist übrigens ein Fehler, zu dem laut Christian Scholz (Professor für Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes) Big Data leicht verführen kann: so ist nicht von der Hand zu weisen, dass „ein enger Zusammenhang zwischen dem Verzehr von Pistazien-Eis und der Zahl der Sonnenstunden“ besteht. Das heißt aber nicht, dass massenhaftes Pistazien-Eisessen dazu führt, dass die Sonne scheint (bild der wissenschaft 8-2018, S. 28).

¹¹ <https://www.nextpractice.de/files/PDF/Zukunft-Personal-Kruse-2013.pdf>

immer so weit zu fahren wie sie sehen können. Dabei ist es letztlich egal, wie tief das Meer unter dem Boot ist (Bernd Schmid)¹².

3.4 Wie gelingt es, coachingbasiertes Arbeiten im Unternehmen zu entwickeln?

Die **Stärkung** des einzelnen Menschen steht im Vordergrund: eine askömmliche Zusammenarbeit und sinnhaftes Tun. Gestärkt wird das, was gut läuft sowie Kompetenzen und Kommunikationsstile. Gestärkt wird Selbstwahrnehmung, das Selbstwert- und Sicherheitsgefühl der einzelnen. Menschen bekommen konstruktives Feedback (Feed-Forward), Verantwortung, Gelegenheit zu lernen und so gut es geht das zu tun, was sie gut können und gerne machen.

Grundmelodie allen Tuns ist die **Zuversicht**, dass es gelingt. Das jeder Mensch seinen Betrag dazu leisten kann und leisten wird und dass das Miteinander in guten Bahnen läuft.

Alles oben Gesagte ist nicht eine Einmalaktion, sondern wird Tag für Tag gelebte Realität. Einzelne Ziele können sich verändern, aber die Grundidee bleibt. Menschen, Strukturen und Prozesse sorgen für eine **Verstetigung** des peu à peu Erarbeiteten. Das, was als Maxime ausgegeben wird, wird für das ganze Unternehmen und darüber hinaus zu Ende gedacht und umgesetzt.

Fazit:

Coaching in seiner bekannten, „festen“ Form gewinnt noch mehr Kraft, wenn es unternehmensweit zu einer gelebten Arbeitsweise wird (Transformation zu „gasförmig“). Coachingwerte, Coachinghaltung, Coachingwissen und Coachingtools führen zu einer lebenswerten werteorientierten Unternehmenskultur und zu Unternehmensergebnissen, die sich an einem guten Leben für alle orientieren. Coaching durch Externe und die Vermittlung von Coachingkompetenz führen dazu, dass es unternehmensintern und unternehmensweit Fuß fasst und weitergelebt wird.

¹² in einem Vortrag auf dem DBVC-Kongress 2014 in Bremen

Autorinnenprofil

<https://coachingzentrum.de/profil-margot-boehm/>

Kontaktdaten des Autors/der Autorin

Anrede/Titel

Vorname Margot

Nachname Böhm

Firma coaching.zentrum

Strasse, Nr. Paulstraße 6

PLZ, Stadt 25980 Sylt

Telefon 04651 – 836 536

Mail

mb@coachingzentrum.de

Website

www.coachingzentrum.de