

Business Coaching – eine Frage der Haltung

*Abschlussarbeit im Rahmen der
Ausbildung zum Systemischen Coach*

Tony Reichenberger

Oktober 2022

Ausbildungsinstitut InKonstellation

Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	2
Agile Transformationen und Coaching.....	2
Der Begriff „Coach“	3
Agiles Coaching und Systemisches Coaching	4
Agiles Coaching.....	4
Systemisches Coaching.....	4
Systemtheoretische Grundlagen.....	5
Systemebenen	6
Systemisches Business Coaching als Personalentwicklungsinstrument	7
Haltung im systemischen Business Coaching	9
Guckloch oder Teil-der-Welt Haltung.....	10
Fazit	12
Erklärungen und Quellenangaben.....	13

Einleitung

Im Zeitalter der Digitalisierung und besonders im agilen Umfeld, ist das Thema Coaching immer mehr gefragt. Die sich damit rasant verändernde Arbeitswelt birgt eine Vielzahl an neuen Herausforderungen, denen sich jeder Einzelne zwangsweise stellen muss.

In der folgenden Arbeit werden, ausgehend von einem agilen Transformationsprojektes eines Unternehmens zur Einführung agiler Prozesse, die relevanten Coachingarten und deren Vorgehensweisen erörtert.

Abschließend wird in Anbetracht der Unterscheidung von agilem und systemischen Coaching die Haltung des Business Coachs beschrieben.

Agile Transformationen und Coaching

Zu dem Begriff Agilität, bzw. agiles Arbeiten im Unternehmenskontext finden sich in der modernen Managementliteratur unzählige Werke, die sich damit beschäftigen wie, wann und warum agiles Arbeiten in Unternehmen eingeführt werden sollte.

Der Begriff lässt sich jedoch schon bis zurück in die 1950er Jahre verfolgen, in der Talcott Parsons* die wesentlichen Bestandteile einer agilen Organisation herausarbeitete. Der Grundstein für die wichtigsten agilen Werte, Prinzipien, Techniken und Methoden, die heutzutage in agilen Organisationen verwendet werden, wurde 2001 durch das agile Manifest* geschaffen.

Doch was bedeutet Agilität im Unternehmenskontext?

Andre Häusling* und Stephan Fischer* beschreiben Agilität als Fähigkeit, sich dauerhaft an die turbulente und vor allem unsichere und komplexe Zukunft anpassen zu können. In Zeiten sich rasch verändernder Märkte und kontinuierlich steigendem Kostendruck fällt es Unternehmen mit klassischen Strukturen aus den verschiedensten Branchen schwer, sich auf verändernde Bedingungen einzustellen. Verkürzte Durchlaufzeiten für Produktentwicklungen und die schnelle Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen machen Agilität häufig zum Mittel der Wahl für Organisationen, die im VUCA¹ Umfeld um ihre Kunden kämpfen.

Eine hilfreiche und priorisierte Strategie ist die Einführung einer agilen Organisationsstruktur. Mittels agiler Transformationsprojekte versuchen insbesondere Softwareentwicklungsunternehmen sich den Anforderungen des Marktes anzupassen.

Sie wollen mit einer wettbewerbsfähigen Geschwindigkeit einer angepassten und transparenteren Kommunikation zum Kunden passgenauere Produkte entwickeln. Dabei ist das primäre Ziel die Entwicklungsprozesse schlanker, effizienter und nachhaltiger zu gestalten.

Unabdingbar für all das ist eine Neubetrachtung der bestehenden beziehungsweise die Neugestaltung einer komplett neuen Arbeitswelt, welche auch auf die Unternehmenskultur Einfluss nimmt.

Ziel ist es, technische und organisatorische Rahmenbedingungen für eine bedarfsgerechte und zukunftsorientierte Arbeitsweise zu schaffen. Dabei ist, angefangen bei der Unternehmensführung inklusive aller darunter liegenden Führungsebenen, ein Umdenken in der Führung, der Steuerung und die anhaltende Motivation der Mitarbeiter in der Organisation unabdingbar.

Dieser essenzielle Schritt wird meist an externe Berater oder Coaches delegiert. In erster Linie richtet sich deren Arbeitsfokus auf die Begleitung der betreffenden Organisationseinheiten (Entwicklungsteams) mit Blick auf die Optimierung der Arbeitsprozesse und der Einführung agiler Methoden, wie Scrum oder Kanban. Belange, Sorgen und Meinungen der Mitarbeiter werden dabei kaum berücksichtigt. Dabei passiert es oft, dass das bisherige Management auch das Zukünftige ist und rutscht auf Grund dessen meist in die Rolle des Zuschauers.

Idealerweise rekrutiert ein Unternehmen eigenes Personal und bildet es zu Coaches aus. Dieses Vorgehen ist teilweise sogar hilfreicher, da die Coaches mit der Umgebung, dem System, dem Unternehmen vertraut sind. Sie kennen das zu betrachtende System und die abhängigen Subsysteme gut und können die Notwendigkeiten und Hindernisse versierter einschätzen, nachvollziehen und so individueller und auch authentischer Lösungen vermitteln.

Der Begriff „Coach“

Eine kleine Metapher - bevor näher auf die Coachingarten und deren Haltung eingegangen wird. Was hat eine Kutschenfahrt mit Coaching zu tun?



Abb.1: Adobe Stocks

Die Kutsche wurde erstmals anno 1556 mit dem Begriff Coach in Verbindung gebracht. Der Coach als Kutscher bietet dem Fahrgast als Coachee seine Dienste an. Vertraut mit der Umgebung, kann er überdies dem Fahrgast auf dem Weg zum Ziel einiges über die Landschaft und die Geschichte der Umgebung erzählen. Zudem kümmert er sich um das Wohlbefinden seines Fahrgastes. Der Fahrgast gibt das Fahrziel vor. Ihm allein obliegt, die Route während der Fahrt zu ändern. Der Kutscher kann seine Beweggründe erfragen, womöglich ergeben sich während des Gespräches attraktivere Strecken oder Alternativziele für den Fahrgast.

Anno 1885 unterstützte der Coach erstmals als privater Tutor Universitätsstudenten in England und den USA. In den 60er-Jahren wurde dem Coach gerade im Sport eine wichtige Rolle zugesprochen. Das körperliche Training seiner Sportler ergänzt er durch eine psychologische und mentale Vorbereitung auf den Wettkampf. Die Leistungsfähigkeit der Sportler konnte so enorm gesteigert werden. Seit den 70er-Jahren zählt der Begriff Coach zu einem anerkannten Berufszweig.

Agiles Coaching und Systemisches Coaching

Eine Kutschenfahrt kann man demzufolge auf unterschiedliche Coachingarten transformieren. Was aber unterscheidet ein agiles Coaching von einem systemischen Coaching?

Agiles Coaching

Der Auftrag im agilen Coachingprozess ist meist von Beginn an klar definiert. Ebenso die zu vereinbarenden Ziele. Für den sich im System *Unternehmen* bewegenden agilen Coach sind die Rahmenbedingungen durch Resultate bzw. die Ergebnisse aus einem Transformationsprojekt bekannt und bilden damit einen transparenten Tätigkeits- und Wirkungsrahmen.

Rahmenbedingungen können sein:

- Transformation im Kontext Agilität kontinuierlich
- Begleitung der zu coachenden Entwicklungsteams, ausgerichtet an der zukunftsorientierten Arbeitswelt
- Einführen und Vermitteln agiler Methodiken, um die Arbeitsprozesse transparent zu machen
- Integration einer „Flightlevel“-Architektur von der Arbeitsprozessebene über Koordinationsebene bis einschließlich der Neuausrichtung zur Unternehmensstrategie.

Der agile Coach konzentriert sich in der Regel primär auf die Implementierung agiler Methoden und unterstützt das zu coachende Team als neutraler Begleiter. Dass er dabei seine eigenen Erfahrungen und Ideen als interner Mitarbeiter mit einfließen lässt, schafft in vielen Fällen Akzeptanz und ein elementares Vertrauen in die gemeinsame Arbeit.

Ein agiler Coach nutzt in der Regel einen linearen, monokausalen Ansatz. Das bedeutet er identifiziert, wo ein Problem oder zu bewältigendes Thema vorliegt, besitzt idealerweise entsprechende Lösungsansätze und implementiert dieses letztlich durch beratende Unterstützung mit dem Mitarbeiter oder dem Team. Dieser Kybernetik Ansatz der 1. Ordnung postuliert eine Art Expertenmodell. Das bedeutet, der Coach oder Berater weiß in dem Fall besser, was für einen Klienten gut ist.

Die einzunehmende Haltung des agilen Coach ist nicht unwichtig, aber sekundär.

Systemisches Coaching

Im systemischen Coaching hingegen ist die Haltung im Fokus.

Systemisches Arbeiten funktioniert nicht wie ein Tool oder ist ein Instrument, welches Schritt für Schritt gemäß einem Leitfaden abzuarbeiten ist. Systemisch arbeiten und denken heißt unter anderem zirkulär denken, um somit wechselwirkende Einflüsse zu berücksichtigen.

Der systemische Ansatz besteht darin, den Klienten als Experten für sein eigenes Handeln zu betrachten. Ein systemischer Coach tritt dabei in das System seines Coachee ein und wird gewissermaßen zu seinem Kontext. Probleme lassen sich hier nicht auf lineare Weise lösen, sondern es müssen die zirkulären Regelkreise, also die wechselwirkenden Interaktionen aus Mensch und Umfeld verstanden werden. Erst dann kann der Coachee unterstützt werden, die destruktiven Regelkreise zu verlassen und konstruktive aufzubauen. Dies bezeichnet man auch als die Kybernetik der 2. Ordnung.

Systemisches Arbeiten bedeutet die verschiedenen Elemente, die in Abhängigkeit stehen und unterschiedlichen Einfluss innerhalb des betrachteten Systems nehmen, mit einzubeziehen.

Sonja Radatz² vergleicht beispielhaft ein systemisches Coaching mit einem Tanz zwischen gleichwertigen Partnern, der von außen betrachtet, auf den Zuschauer leichtfüßig wirkt.

Es ist wie ein Tanz zwischen Coach und Coachee. Der Coachee bringt ein Problem oder ein Hindernis ein. Der Coach stellt dem Coachee die adäquat passenden Fragen, damit der Coachee im Gespräch – also im gemeinsamen Tanz – geeignete Lösungen entwickeln kann.

Für den systemischen Coach bedeutet dies, Verständnis für die Wechselwirkungen innerhalb des privaten oder beruflichen Umfelds seines Klienten zu entwickeln. Menschen sind dynamisch und befinden sich ständig in interaktiven Prozessen mit ihrer Umwelt. Dieser Umstand kann nicht auf einfache Ursache-/Wirkungs-Muster reduziert werden. Die Herausforderung hierbei ist, wie sich ein Coach in der Komplexität von sozialen Systemen bewegt.

Was ist genau gemeint mit soziale Systeme und deren Wechselwirkungen?

Systemtheoretische Grundlagen

Wenn man nach einer Definition sucht, wodurch sich das systemische Denken von anderen Formen des Denkens, beispielsweise unserem Alltagsdenken oder den Gesetzen Newtons unterscheidet, so sagt Fritz B. Simon³, dass das Systemische Denken Erklärungen verwendet, die sich aus der Systemtheorie ableiten lassen.

Das bedeutet konkret: an die Stelle geradlinig-kausaler treten zirkuläre Erklärungen und statt isolierter Objekte werden Relationen zwischen ihnen betrachtet.

Diese von Simon beschriebene Betrachtung zu isolierten Objekten und den Relationen zwischen ihnen bedeutet, dass ein System immer aus voneinander abhängigen und sich gegenseitig beeinflussenden Einzelteilen besteht, die miteinander in Relation stehen und gemeinsam ein Ganzes ergeben.

Daraus entsteht eine zusammenhängende Einheit, die sich von allen, außerhalb des Systems liegenden Dingen, abgrenzen lässt. Durch das Zusammenwirken aller Teile des Systems wird das Verhalten des jeweiligen Systems bestimmt. Darüber hinaus spricht man in der Systemtheorie von unterschiedlichen Systemebenen, die wiederum miteinander in Beziehung stehen und sich gegenseitig beeinflussen (s. Abb. 2 und 3).

Diese Wechselwirkung kann man sich auch bildlich an einem Mobile vorstellen. Verändert sich ein Teil bzw. wird ein Teil des Ganzen in Bewegung gesetzt, bewegen und verändern sich auch die anderen Teile des Systems gleichermaßen. Für eine weitere Erklärung zu einem System wird auch ein Konstrukt bezeichnet, das aus Beziehungen, Kommunikationen und Handlungen besteht, welche von Menschen, die dieses System bilden, erzeugt werden.

Menschen entstehen im System - sie bilden von der ersten Minute der Zeugung an Systeme und verhalten sich in diesen völlig unterschiedlich. Wenn wir davon ausgehen, dass Menschen ein System bilden und die daraus entstehenden Strukturen, Regeln, Beziehungen und deren abhängigen Handlungen

für jeden Menschen des Systemumfelds unmittelbar spürbar werden, dann können bestimmte Verhaltensweisen von Menschen im Zusammensein mit einer bestimmten Person oder Personengruppe auftreten, die in anderen Systemen nicht zum Vorschein kommen.

Menschen verhalten sich systembezogen, d. h. auf manche Systeme reagiert der Coachee mit einem als von diesem oder anderen als problemhaft bezeichneten Verhalten, während er auf eine andere Person oder Personengruppe (Systemumfeld) mit einem als durchaus systemdienlich empfundenen Verhalten reagiert.

Systemisch bedeutet auch zirkulär - alles hat wechselseitig Einfluss aufeinander. Es gibt daher keine eindeutigen Ursachen oder gar Schuldige, sondern nur Beteiligungen unterschiedlicher Art und unterschiedlichem Ausmaß. Ebenso bedeutet es, in Auswirkungen zu denken – wir können stets frei wählen, übernehmen dabei aber die Verantwortung für die Folgen unseres Handelns.

Systemebenen

Vereinfacht dargestellt lassen sich Systeme wie folgt aufteilen.

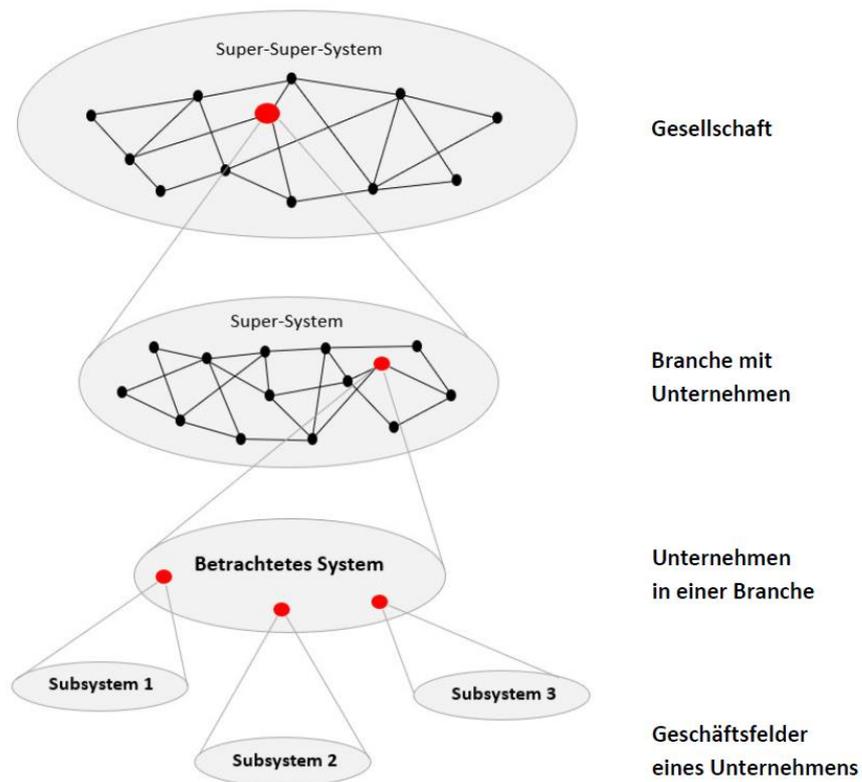


Abb.2.: IN KONSTELLATION

Die Gesellschaft wird als Super-Super-System betrachtet. Die Branche mit Unternehmen bilden darin ein Super-System. Ein Unternehmen in einer Branche ist das betreffende, das zu betrachtende System. Die innerhalb des Unternehmens beinhaltenden Geschäftsfelder sind die sogenannten Subsysteme.

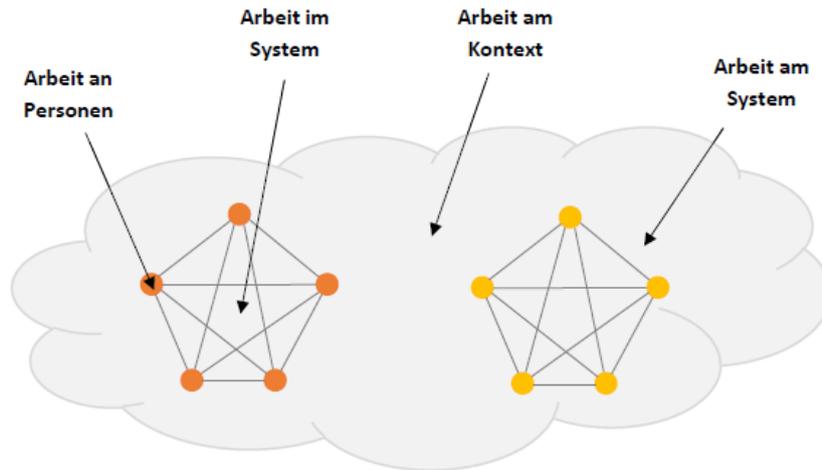


Abb.3.: INKONSTELLATION

Berücksichtigt man also im systemischen Coaching die jeweiligen einzelnen Abhängigkeiten von sozialen Systemen zueinander, ist nur so die erforderliche ganzheitliche Integration gewährleistet.

Systemisches Business Coaching als Personalentwicklungsinstrument

Betrachtet man die Personalentwicklung eines Unternehmens und dessen Personalmanagement, so ist das Management in der Regel primär mit der Steuerung der einzelnen Führungsebenen befasst und geht im einfachsten Fall davon aus, dass wenn man Aufträge und Aufgaben verteilt, so - ohne jeglichen weiteren Einfluss - auch das gewünschte Ergebnis herauskommt.

Diese Methodik ist jedoch nicht von großem Erfolg gekrönt, denn darunter leidet die Qualität der Arbeit, also der *emotionale Buy In* des Mitarbeiters und auch die Höhe des Wirkungsgrads der Anordnung durch die Führungskraft.

Ein hoher Wirkungsgrad der Anordnung bedeutet, dass der Mitarbeiter widerwillig unter Druck eine Aufgabe oder einen Auftrag umzusetzen hat. Das Resultat ist, dass der Mitarbeiter irgendetwas in Richtung der Aufgabenerfüllung oder der Auftrags erledigung tut. Das Ergebnis selbst ist dem betreffenden Mitarbeiter dann in der Regel egal; primär geht es ihm darum dem gefühlten Druck zu entgehen.

Zusätzlich haben viele Unternehmen fokussierte Kostenziele, wie beispielsweise die Reduktion der Total-Workforce-Cost-Quote. Eine Reduzierung von Personalaufwand allein bringt jedoch keinen langfristigen Erfolg. Würde man eher das ungenutzte Assoziationspotential der Mitarbeiter heben, würde man vermutlich für die gleichen Personalkosten x-mal so viel Mitarbeit (Aktivität des Mitarbeiters) erhalten – also von *emotionalem Buy in*. Voraussetzung dafür ist, dass der Auftrag oder die Aufgabe das ganz persönliche Ziel eines Mitarbeiters wird. Dies kann funktionieren, in dem Unternehmen Umwelten schaffen, in denen sich die Mitarbeiter mit den zu erfüllenden Zielen assoziieren können.

Und hierbei ist das Gestalten von systemischen Umwelten ausschlaggebend. Diese kann man aber nur gestalten, wenn die Welt des Mitarbeiters in der er lebt, bekannt bzw. nachvollziehbar ist.

Die zu stellende Frage müsste dann folglich lauten: „in welcher Welt lebt dieser Mensch; was muss ich als Management oder zuständige Führungskraft tun bzw. ermöglichen, dass dieser betreffende

Mitarbeiter im Unternehmen voll mitarbeiten kann?“. Nur mit dieser Erkenntnis kann einem Mitarbeiter ein passendes Angebot gemacht werden, bei dem er den zu leistenden *Buy In* auch leisten kann und will. Das „Wollen“ ist dabei meist garantiert, denn jeder Mensch hat das Bedürfnis, wirksam zu sein. Also einen sogenannten Werkstolz zu entwickeln. Werkstolz bedeutet, dass jeder Mitarbeiter so an einer Sache arbeitet, dass er darauf stolz ist.

Damit ein Angebot und ein Gestalten von Umwelten auch realisierbar werden, ist eine systemische Betrachtung z. B. im Rahmen von einem gezielten Coaching wie das Business Coaching eine erfolgsversprechende Methode.

So setzt Business Coaching primär den Fokus auf Arbeitsthemen des Coachee, seines Berufs im Allgemeinen und dessen Karriere. Früher galten nur Führungskräfte als potenzielle Zielgruppe – heute wird Business Coaching zunehmend für alle Mitarbeiter eines Unternehmens als ein Personalentwicklungsinstrument genutzt.

Business Coaching lässt sich in folgende Kategorien unterteilen:



Abb.4: Wortwolke - Tony Reichenberger

- Executive Coaching mit der Zielgruppe Geschäftsführer, Vorstand
- Leadership Coaching mit der Zielgruppe (angehende) Führungskräfte
- Team Coaching mit der Zielgruppe Teamleiter und -mitglieder
- Management Coaching mit der Zielgruppe Mitarbeiter eines Unternehmens
- Change Coaching mit der Zielgruppe Mitarbeiter i. R. eines Change-Prozesses
- Projekt Coaching mit der Zielgruppe Projektleiter und -mitarbeiter
- Karriere Coaching mit der Zielgruppe Mitarbeiter, Studenten auf ihrem weiteren Berufsweg
- Performance Coaching mit der Zielgruppe Mitarbeiter die ihre Leistung steigern wollen, unabhängig ihrer Funktion und Tätigkeit in einem Unternehmen

Um Business Coaching hinsichtlich dessen Lösungsorientierung und Zeitbezug von anderen Methodiken anschaulicher abgrenzen zu können, dient die folgende Darstellung von Prof. Dr. Albrecht.

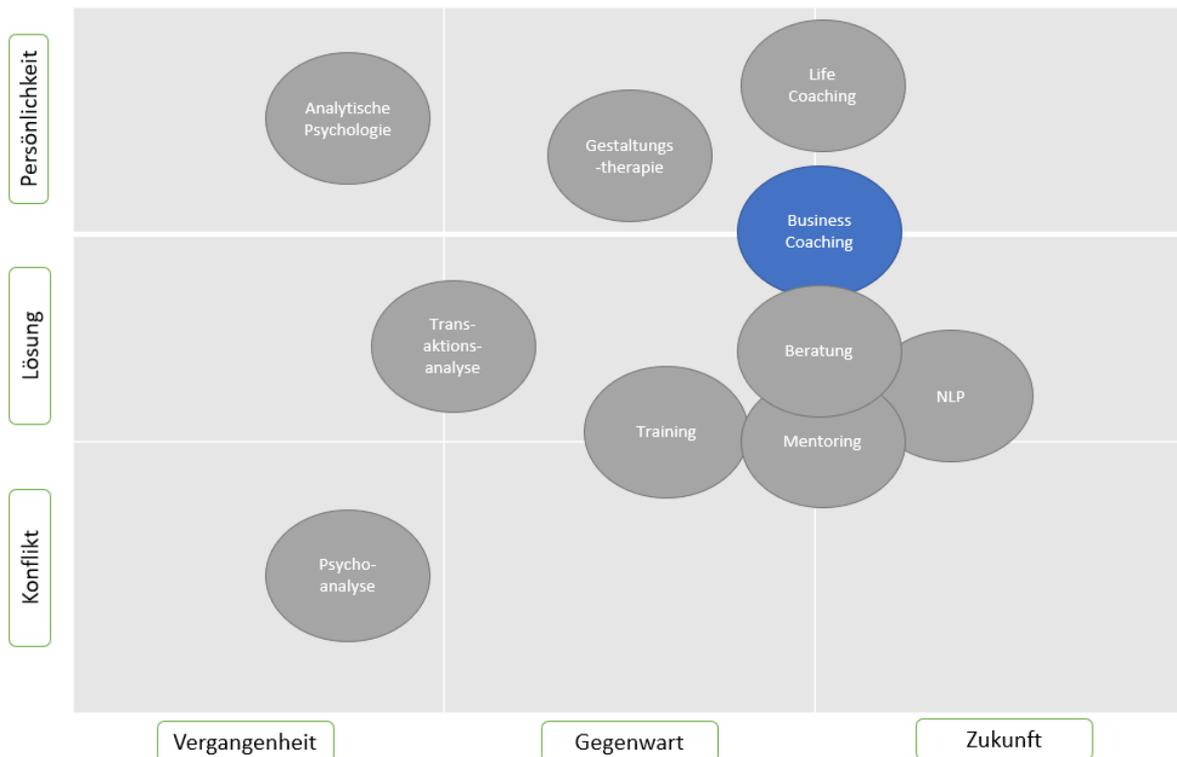


Abb.5: Business Coaching Evelyn Albrecht & Drath 2012

Es wird verdeutlicht, dass sich Business Coaching bei der Lösungsgestaltung fast immer mit der Gegenwart und vor allem der Zukunft beschäftigt. Für ein Coaching ist ein Rückblick und dessen Aufarbeitung, wie z. B. bei der Psychoanalyse nicht zielführend. Der Rückblicke in die Vergangenheit beschäftigen sich im Coaching zumeist auf das Herausarbeiten und Nutzen von bestehenden Ressourcen, welche in vergangenen Situationen geholfen haben und für den Coachee und dessen zukünftige Neuorientierung zweckdienlich sein könnten.

Des Weiteren werden die „benachbarten“ Methodiken Life Coaching und die primär reine lösungsorientierte und in Verbindung mit Kybernetik der 2. Ordnung genannte Beratung differenziert.

Haltung im systemischen Business Coaching

Nun sind, wie beschrieben, die Anliegen im Business Coaching in aller Regel zu einem sehr hohen Anteil beruflich bedingt; eine strikte Trennung in Anbetracht des systemischen Dreiecks von Beruf, Organisation und Privatleben kann es jedoch nicht geben.

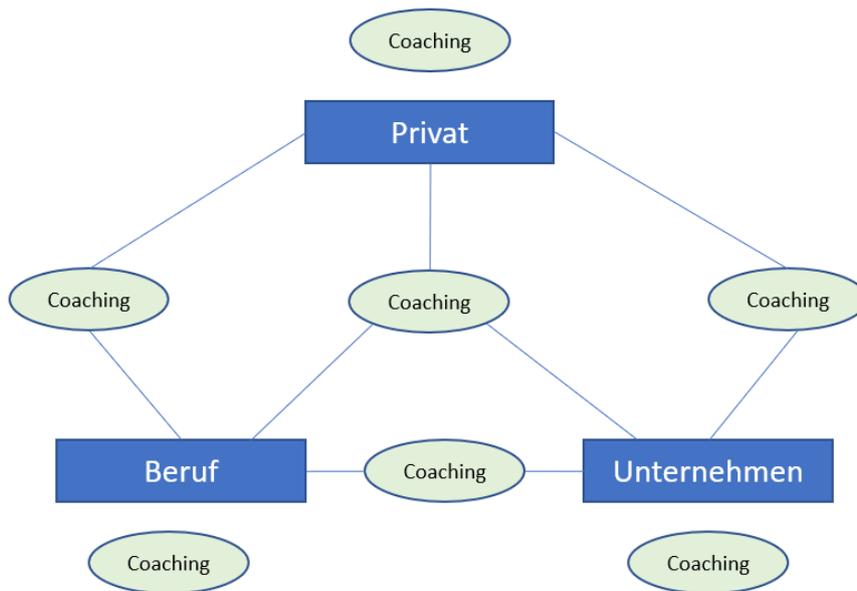


Abb.4: Systemisches Dreieck - Anwendungsbereiche Coaching

Oftmals muss in der systemischen Arbeit im Business Kontext auf weitere Systeme des Coachee eingegangen werden, um den Kern und die Ursache zu kennen, um folglich eine detaillierte Zieldefinition zu erarbeiten.

Wichtig ist als Business Coach zu den geschilderten Situationen oder Problemen des Coachee nicht leichtsinnig in eine Beraterrolle mit Ratschlag, Tipps oder Hinweisen zu verfallen (s. Abb. 5). Die Gefahr für einen internen Business Coach ist dabei groß, ist er doch Teil des Systems und kennt die Strukturen und womöglich die Protagonisten. Hier ist die von Foerster's definierte lethologische Begabung⁴ (von Foerster u. Bröcker 2002, S. 305 ff.) – die Lehre des Nichtwissens, von großem Vorteil.

Guckloch oder Teil-der-Welt Haltung

Ein Business Coach kann zwischen der nach Heinz von Foerster genannten Haltung einer Guckloch-Perspektive oder einer als ein „Teil-der-Welt-Haltung“ wählen.

Entscheidet sich der Coach für die Guckloch-Haltung, so sieht er sich metaphorisch vor einer geschlossenen Tür und blickt durch ein Guckloch auf das was passiert. Das was da passiert hat nichts mit ihm zu tun; er kann objektiv von außen blickend, sich uneingeschränkt Überblick verschaffen und den Coachee mit seinen Fragen auf dem Weg zum „objektiv Richtigen“ begleiten.

Nimmt ein Coach die Teil-der-Welt-Haltung ein, so ist er ein Teil des sozialen Systems, in dem er handelt und kann dies demzufolge auch mit seinem Tun beeinflussen. Diese Haltung bezieht sich im Business Coaching primär auf das System Unternehmen. Das bedeutet, dass ein Coaching eines Klienten innerhalb des gleichen Systems Auswirkungen auf das gleiche gesamte System hat bzw. haben kann. Dabei muss bei der Systembetrachtung zwischen den verschiedenen Systemen unterschieden werden.

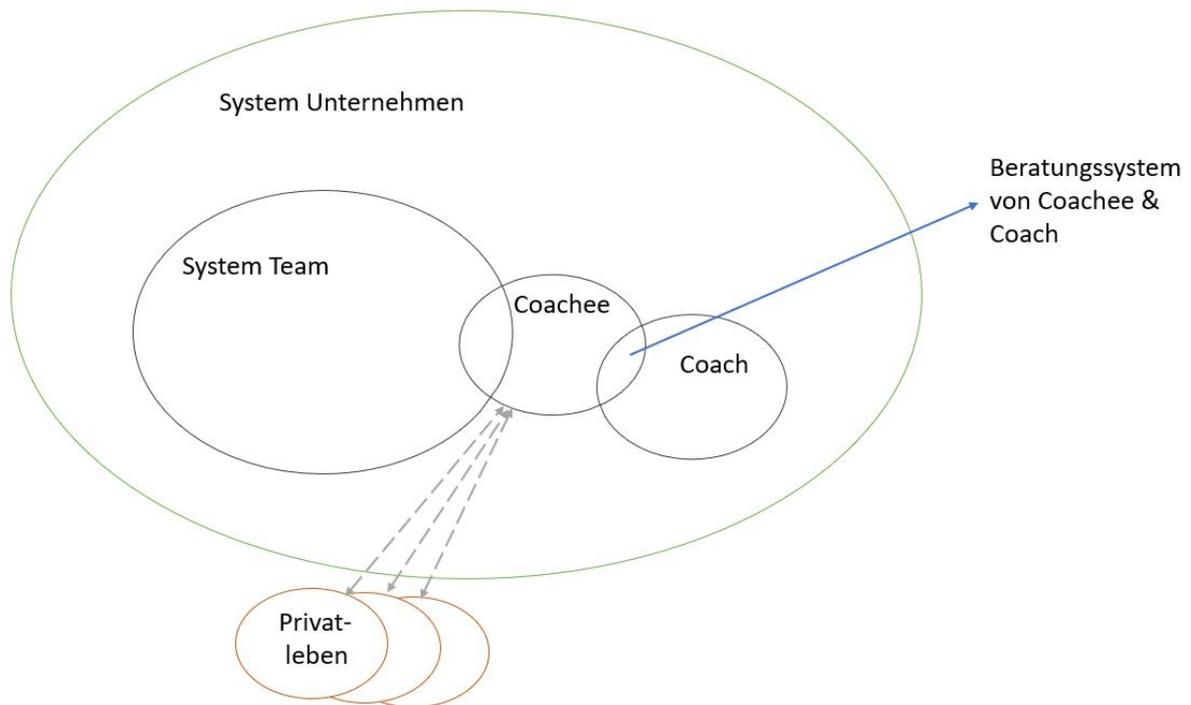


Abb.5. Systemebenen Businesscoaching - Tony Reichenberger

Ein Coach kann nur innerhalb des Beratungssystems, in dem Coachee und Coach gemeinsam integriert sind, direkt beeinflussen.

Wiederum ist es, mit Blick auf das Systemische Dreieck möglich, dass der Coachee Situationen, Themen oder Probleme aus seinen anderen (bspw. privaten) Systemen mit in das Beratungssystem einbringt, da diese Wechselwirkungen auf sein Handeln im System Unternehmen und/oder System Team haben. Ähnlich der intrapersoneller (nach innen gerichtet) und interpersoneller (nach außen gerichtet) Strukturen im Radatz'schen Relationsmodell².

In solchen Fällen muss der Coach gemeinsam mit dem Coachee entscheiden, ob im Rahmen einer Zieldefinition und der anschließenden Lösungsfokussierung diese Wechselwirkungen mit Berücksichtigung finden sollen oder ob diese gegebenenfalls in weiterer Sitzung zielführend gesondert angegangen werden können. Dieses Sich-Bewegen zwischen mehreren Systemen ist eine der besonderen Herausforderung für den Business Coach.

Bei der zuvor genannten Wahl der Haltung eines Coachs, ist ein Blick allein durch ein Guckloch durch die sogenannte geschlossene Tür von außen aus meiner persönlichen Sicht im Business Coaching, schwer bis nicht einzuhalten.

Beide Gesprächspartner befinden sich im gleichen sozialen System, was die Teil-der-Welt-Haltung für einen Business Coach fast schon obligatorisch macht. Er ist automatisch ein Teil des sozialen Systems, in dem er handelt und beeinflusst.

Der Business Coach ist nicht Teil des genannten Systems *Team* des Coachees, dennoch beeinflusst er mit seiner systemischen Arbeit das Verhalten des Coachee, was wiederum eine Wechselwirkung auf dessen System zur Folge hat.

Fazit

Die fortschreitende Digitalisierung erleichtert zunehmend viele Prozesse, sowohl in Unternehmen als auch im privaten Umfeld. Dabei erhöht sich auch die Geschwindigkeit der damit einhergehenden Veränderungen und fordert eine schnellere Anpassungsfähigkeit.

Eine sich schnell verändernde Arbeitswelt und sich damit neu gestaltete Arbeitsprozesse und -bedingungen können Mitarbeiter*innen vor erhebliche, zu Beginn an manchmal unterschätzte Herausforderungen stellen. Um dieser Aufgabe gewachsen zu sein, kann agiles Coaching beim Umbau der neuen Strukturen in Unternehmen helfen.

Allein sich auf die Neugestaltung der Arbeitsbedingungen dabei zu beschränken, greift meines Erachtens zu kurz.

Werden für Betroffene die Anforderungen zu schnell und zu groß, verlieren sie den Überblick und können nicht auf ihre eigenen inneren Ressourcen zugreifen und gleiten in eine Überforderung ab, welcher sie ohne Unterstützung von außen wenig entgegenzusetzen haben. Im schlimmsten Fall sind die Folgen eine psychische und physische Erschöpfung, Lustlosigkeit und Antriebslosigkeit.

Eine Lösung kann sich hier nur in der Sicht auf das Ganze finden. D. h. die jeweilige Situation jedes Einzelnen wird im Rahmen der systemischen Dreiecksbeziehung von Privatem, Beruf und Organisation betrachtet.

Ein systemischer Coach, sieht nicht nur isoliert die aktuell geschilderte Situation des Coachee, sondern versucht durch seine Profession und Kompetenz auch parallele Themenfelder aus anderen miteinander verknüpften sozialen Systemen des Coachees zu analysieren.

Hier ist die Haltung des Coachs und dessen aktives Zuhören im Coachinggespräch mit dem Klienten essenziell.

Ein systemischer Coach bzw. Business Coach muss im Kreis denken, d. h. er muss zirkulär-kausal denken, denn alles ist mit allem vernetzt und alles hat auf alles einen Einfluss.

„Der Kern des systemischen Denkens ist die Einsicht, dass wir uns verabschieden müssen vom linearen Denken“ (Paul Watzlawik)⁵

Erklärungen

Agile Manifest

Das agile Manifest (Agile Manifesto) ist die Basis für agiles Projektmanagement und wurde 2001 unter dem Namen Manifesto for Agile Software Development von Kent Beck, Ken Schwaber, Jeff Sutherland, Alistair Cockburn und 13 weiteren Autoren veröffentlicht.

Es beinhaltet die 4 agilen Kernaussagen:

- Individuen und Interaktionen stehen über Prozessen und Werkzeugen
- Funktionierende Software steht über umfassender Dokumentation
- Zusammenarbeit mit dem Kunden steht über der Vertragsverhandlung
- Eingehen auf Veränderung steht über dem Befolgen eines Plans

VUCA Welt - VUCA ist ein Akronym für die englischen Begriffe

- volatility , Volatilität (Unbeständigkeit),
- uncertainty , Unsicherheit,
- complexity , Komplexität und
- ambiguity , Mehrdeutigkeit.

Es beschreibt schwierige Rahmenbedingungen der Unternehmensführung. Der Begriff entstand in den 1990er Jahren am United States Army War College (USAWC) und diente zunächst dazu, die multilaterale Welt nach dem Ende des Kalten Krieges zu beschreiben. Später breitete der Begriff sich auch in andere Bereiche strategischer Führung und auf andere Arten von Organisationen aus, vom Bildungsbereich bis in die Wirtschaft.

Eine Strategie zum Überleben in der VUCA-Welt leitet sich ebenfalls von der Abkürzung ab, nämlich:

- *vision* - Vision,
- *understanding* - Verstehen,
- *clarity* - Klarheit,
- *agility* - Agilität.

Diese 4 VUCA Herausforderungen beschreiben die modernen Ansprüche an eine agile Unternehmensführung.

Total Workforce Cost Quote

Die Total Workforce Quote setzt den Gesamtaufwand für das Personal ins Verhältnis zum Umsatz. Das heißt: Bei einer im Vergleich zum Vorjahr geringeren Quote ist entweder bei gleichbleibendem Umsatz die Total Workforce Cost gesunken oder der Umsatz bei gleichbleibender Total Workforce Cost gestiegen.

Lethologie

⁴Lethologische Begabung ist nach Heinz von Foerster die Lehre des Nichtwissens. Es geht dabei um die Verwandlung des scheinbar „Wissenden“ in einen Menschen, der sagt: „Ich besitze mit Sicherheit nicht den letzten Stein des Weisen. Kann ich Sie dabei unterstützen, eine Lösung zu finden, die aus unser beider Sicht zum Erfolg führt?“

Quellenangaben

- www.quality.de/lexikon
- www.steauf.de/portfolio-item/business-coaching
- [Agility across Company boundaries - mpra.ub.uni-muenchen.de/111511/](http://mpra.ub.uni-muenchen.de/111511/)
- ¹Häusling, Andre; Fischer, Stephan (2016): Mythos Agilität oder Realität. Personalmagazin
- ²Sonja Radatz – Einführung in das systemische Coaching
- ³Fritz B. Simon: Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus
- ⁵Paul Watzlawick - Kommunikationswissenschaftler, Autor, Psychotherapeut, Psychoanalytiker, Soziologe und Philosoph: