

Coaching-Ausbildung: Abschlussarbeit

# Coaching als Hebelpotential für organisatorische Effektivität

Extraktion des Kernnutzens von Coaching im Unternehmenskontext neben Führung durch Analyse der Arbeitsentwicklungen, Führungskompetenzen im deutschen Industriemittelstand und systemischer Zusammenhänge von Führungskonstellationen



INKONSTELLATION

Ausbildungsakademie

Coaching | Entwicklung | Persönlichkeit

InKonstellation  
Zülpicher Straße 357  
50935 Köln

06.11.2022

Tobias Bollonia  
Frankfurter Allee 41  
10247 Berlin

## Inhaltsverzeichnis

1.	Zusammenfassung der Arbeit / Executive Summary .....	3
2.	Einleitung & erforderliche Grundlagen .....	4
2.1	Rahmen, Perspektive & Input für die Arbeit .....	4
2.2	Einordnung Führung & organisatorische Relevanz.....	5
2.3	Systemisches Coaching: Umgang mit Subjektivität & Individualität.....	5
3.	Praxistransfer: Analyse von aktuellen und systemischen Zusammenhängen .....	6
3.1	Coaching als weiteres Potential neben regulärer Führungsinteraktion.....	6
3.2	Analyse aktueller Entwicklungen und Herausforderungen der Arbeitswelt sowie vorhandener Führungskompetenzen.....	6
3.2.1	Herausforderungen & Entwicklungen der aktuellen Arbeitswelt .....	6
3.2.2	Innere Schwachstellen: Verteilung von Führungskompetenzen .....	7
3.3	Analyse systemischer Limitationen von Führungskonstellationen .....	8
3.3.1	Systemische Limitationen der klassischen Führungskonstellation .....	8
3.4	Übertrag: Wie Coaching klassische Führungskonstellationen ergänzt.....	9
3.4.1	Kombinierte Coaching-Faktoren als Mehrwert-Konstellation .....	9
3.5	Kernnutzen für Unternehmen durch Coaching-Vorgehensweise.....	11
3.5.1	Steigende individuelle Problemlösungskompetenz .....	11
3.5.2	Zunehmende autonome Selbstführung & Effektivität.....	12
3.6	Ausblick & Abschluss .....	12

# 1. Zusammenfassung der Arbeit / Executive Summary

Das Ziel dieser Arbeit ist es, den Mehrwert und die Relevanz von Coaching als Mittel zur Steigerung der organisatorischen Effektivität im beruflichen Kontext am Beispiel des deutschen Industriemittelstands auf Basis eigener Erfahrungen herauszuarbeiten.

Hierbei wird Coaching als mögliche Mitarbeiterentwicklungsmaßnahme zur Steigerung der Organisationseffektivität neben der klassischen Aufgabe der Führung in Unternehmen eingeordnet. Durch eine kurze - zu Beginn dieser Arbeit - einleitende Begriffsbestimmung von Führung, der Effektivität von wirtschaftlichen Organisationen und systemischen Coaching wird die gemeinsame Schnittmenge – die Relevanz des individuellen Mitarbeiterumgangs - in Bezug auf wirtschaftlichen Unternehmenserfolg erarbeitet.

Um den Bedarf und den Kernnutzen für Unternehmen an Coaching als effektiven Hebel für organisatorische Effektivität und somit wirtschaftlichen Erfolg herauszuarbeiten, beinhaltet diese Arbeit eine selektive und subjektive Analyse des Ist-Zustands dieses Themas. Hierfür werden Entwicklungen am Arbeitsmarkt und daraus resultierende Herausforderungen für Mitarbeiter und Unternehmen selektiert betrachtet, mit Erfahrungen und Einblicken bzgl. Führungskompetenzen in Unternehmen am Beispiel des deutschen Industriemittelstandes dargestellt und mit systemischen Limitationen der klassischen Führungskonstellation abgeglichen, um den akuten und zunehmenden Handlungsbedarf für Coaching in Unternehmen aufzuzeigen.

Der letzte Teil der Arbeit arbeitet den besonderen Mehrwert von Coaching-Interaktionen zusätzlich und in Abgrenzung zu „Führung“ als eine der klassischen Mitarbeiterentwicklungs- und Organisationssteuerungsmaßnahmen heraus, indem es die wichtigsten Besonderheiten und Unterschiede der Coaching-Interaktion für den Mitarbeiter in Organisationen darstellt und abschließend die zwei Kernnutzen für Unternehmen daraus ableitet.

Der Anspruch dieser Arbeit ist nicht, vollumfassend den besten Stand von Wissenschaft und Literatur bzgl. der Themen Organisationslehre, Führung, Management oder alle Theorien und Modelle des systemischen Coachings wiederzugeben. Anhand einzelner subjektiv ausgewählter Theorieelemente, eigener Führungserfahrung, Branchenkenntnis und Inhalten aus der Coaching-Ausbildung soll aufgezeigt werden, warum Coaching als wichtiger Wirkfaktor neben regulärer Führung so relevant und mehrwertig ist. Diese Arbeit ist mehr als effektive Argumentationsgrundlage für Business-Coaches zu sehen, um mehr Unternehmen von der Wichtigkeit und dem Mehrwert von Coaching im wirtschaftlichen Unternehmenskontext zu überzeugen.

## **2. Einleitung & erforderliche Grundlagen**

### **2.1 Rahmen, Perspektive & Input für die Arbeit**

Als Autor dieser Arbeit habe ich ca. sieben Jahre unter anderem als Führungskraft in der deutschen mittelständischen Industrie gearbeitet und dabei viele Führungsinteraktionen und ihre Auswirkungen in meinem eigenen Arbeiten und bei meinem beruflichen Umfeld beobachten dürfen. Zudem habe ich im Anschluss Erfahrungen als Leadership-Trainer gesammelt. Die Quelle für die in dieser Arbeit genannten Einschätzungen zu z.B. Ist-Situationen, Problemen und Entwicklungen innerhalb der Arbeitswelt und der genannten Branche basieren also auf langfristigen, aber auch aktuellen eigenen Praxiserfahrungen und -Einblicken. Die Quellen für Ausführungen zu Coaching-Inhalten sind Inhalte und Extrakte aus Lehrinhalten der Coaching-Dozent\*innen, sofern keine weiteren Quellen angegeben sind.

Während meiner beruflichen Zeit als Führungskraft habe ich festgestellt, dass es immer noch eine ausgeprägt heterogene Verteilung bzgl. Führungskompetenzen und der Umsetzung von Führung innerhalb einzelner Unternehmen sowie zwischen verschiedenen Unternehmen gibt. Dadurch ergeben sich qualitative Unterschiede in Organisationsteilen zu relevanten unternehmerischen Faktoren wie Produktivität, Autonomie oder auch Mitarbeiterzufriedenheit.

Schon diese Heterogenität der Führungskompetenz kann als Grund gesehen werden, Coaching als Unterstützungsmaßnahme für Führungskräfte einzusetzen, um ein homogeneres Kompetenzbild zu schaffen, indem individuelle Führungskräfte unterstützt werden.

Ein weiterer und in der organisatorischen Hebelwirkung (dazu später mehr) großer Faktor ist allerdings das Wirkpotential das Coaching im Unternehmenskontext außerhalb bzw. zusätzlich zur regulären Führungsinteraktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter haben kann – nämlich auf der Ebene der individuellen Weiterentwicklung der Mitarbeiter als Mitarbeiterentwicklungsmaßnahme.

Als ehemalige Führungskraft und Teilnehmer einer Coaching-Ausbildung möchte ich innerhalb dieser Arbeit meine praktische Expertise und Erfahrungen mit den Einblicken zu den Coaching-Wirkfaktoren so kombinieren, dass klar wird, warum Coaching als weiteres Element neben Führung zunehmend relevant und effektiv ist und weiterhin zunehmend wichtig wird.

Die Themen Wirtschaftlichkeit, organisatorische Effektivität, Führung und Coaching sind sehr vielfältige Themen. Um sich innerhalb dieser Arbeit fokussiert zu nähern, werden im Folgenden gewisse grundlegende Zusammenhänge & Begriffe geklärt, die für das Gesamtverständnis notwendig sind, allerdings als reduzierter Auszüge der aktuellen Wissenslandschaft zu sehen sind.

## **2.2 Einordnung Führung & organisatorische Relevanz**

Für den Rahmen und die Problemstellung in dieser Arbeit kann allgemein angenommen werden, dass Führung als „Verhaltensbeeinflussung mit wirtschaftlichem Zweck“ verstanden werden kann. An dieser Stelle soll Führung als eine der zentral notwendigen Aufgaben verstanden werden, um als Organisation, bestehend aus vielen individuellen Menschen, wirtschaftliche Ziele (z.B. Gewinn, Anpassungsfähigkeit, Nachhaltigkeit) zu erreichen, indem jeder einzelne Mitarbeiter sich zielzweckdienlich verhält.

Was sehr abstrakt und betriebswirtschaftlich ausgerichtet klingt, zeigt allerdings auch eine der wichtigsten Facetten von Führungsarbeit und Organisatorischer Effektivität (= wirtschaftlicher Zielerreichung), nämlich dem systematischen Umgang mit jedem einzelnen Mitarbeiter an sich.

Führung kann auf unterschiedlichste Weise umgesetzt werden und es gibt eine Vielzahl an Theorien, Modellen und Ausführungen dazu. An dieser Stelle ist allerdings herauszuarbeiten, dass Führung das „Vehikel“ für organisatorische Effektivität ist, somit elementar für Zielprozesse von Unternehmen ist und auf Verhaltensveränderung der einzelnen Mitarbeiter basiert.

Dieser Zusammenhang sollte aufzeigen, dass effektive Führung höchstrelevant für wirtschaftliche Organisationen ist und das in diesem Zusammenhang die Individualität von Mitarbeitern ein Schlüsselement ist. Um die Relevanz von Coaching zu verstehen, wird in Folge weiter auf dieses Schlüsselement eingegangen.

## **2.3 Systemisches Coaching: Umgang mit Subjektivität & Individualität**

Wenn man sich mit der Individualität von Menschen, ihrem Verhalten und damit auch ihrer Wahrnehmung beschäftigt und dafür nach Modellen oder Theorien sucht, ergibt sich sehr schnell eine Schnittstelle zum systemischen Coaching. Systemisches Coaching basiert unter anderem auf der Theorie des Konstruktivismus, die besagt, dass jeder Mensch eine eigene, subjektive, individuelle Wahrnehmung der Wirklichkeit hat, die z.B. durch seine vergangenen Erlebnisse und Erfahrungen geprägt wird.

Sehr vereinfacht und reduziert kann man diese Theorie weiterführen und zu dem Schluss kommen, dass auch sämtliches Verhalten auf Basis der individuell wahrgenommenen Realität basiert. An dieser Stelle zeigt sich die Verbindung zum übergeordneten Verhaltensänderungsmotiv von Führung und systemischen Coaching.

Systemisches Coaching sieht jeden Menschen als Individuum mit individueller Realität, die maßgeblich auch durch das System, in dem er oder sie lebt, beeinflusst wird und dabei in sehr komplexen und dynamischen Wechselwirkungen steht, was wiederum dazu führen kann, dass sich Verhalten von Menschen durch diese Dynamiken verändert.

Nachdem die Verbindung zwischen unternehmerischen Zielen, Verhaltensänderungen und systemischen Coaching-Ansätzen hergestellt wurde, soll als Fokusaspekt noch auf das Konzept des „Blinden Flecks“ aus dem Yohari-Fenster-Modell eingegangen werden.

Ein Teil dieses Modells besagt, dass es Wissens- und Verhaltensbereiche gibt, die wir selbst als eigene Person über uns nicht wissen und uns nicht über sie bewusst sind, andere Menschen sie aber wahrnehmen können, den „blinden Fleck“. Dieser Zusammenhang ist an dieser Stelle deswegen so relevant, weil somit für optimalen Erkenntnisgewinn beim Mitarbeiter und ggf. notwendiger Verhaltensänderung Input von Dritten zum eigenen blinden Fleck notwendig wird.

### **3. Praxistransfer: Analyse von aktuellen und systemischen Zusammenhängen**

#### **3.1 Coaching als weiteres Potential neben regulärer Führungsinteraktion**

Nachdem der Zusammenhang zwischen den Kernelementen von wirtschaftlich-organisatorischer Zielerreichung und Coaching-Inhalten reduziert und vereinfacht hergestellt wurde, stellt sich nun die Frage, wie Coaching als Vorgehen zur Führungsaufgabe in Organisationen einzuordnen ist. Ein gängiger Ansatz in der aktuellen Führungsentwicklung ist zum Beispiel, dass Führungskräfte zunehmend Coaching-Tools wie Fragetechniken oder Gesprächsprozessstrukturen nutzen, um effektiver und nachhaltiger in Bezug auf den Erkenntnisgewinn des Mitarbeiters zu führen. Auf Basis der vermittelten Coaching-Haltung innerhalb der Coaching-Ausbildung ist diese Variante Coaching-Inhalte in Organisationen zu integrieren fraglich – Gründe dafür sind in Kapitel **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.** nachzuvollziehen.

Daher wird innerhalb dieser Arbeit Coaching als Hebel für organisatorische Effektivität so eingeordnet, dass es als zusätzlicher Wirkfaktor und zusätzliche Interaktionsform (Coach und Klient = Mitarbeiter) im Unternehmenskontext zusätzlich zu „regulären“ Führungskonstellation und Interaktion (zwischen Führungskraft und Mitarbeiter) existiert und weiteres, vorher nicht ausgeschöpftes Potential zum übergeordneten Ziel der zielgerichteten Verhaltensänderungen ermöglicht.

Durch diese Einordnung wird klar, dass Coaching weiteres Entwicklungspotential beim Mitarbeiter fördern und freisetzen kann. Um die Relevanz für den fortwährenden Bedarf an Potentialentwicklung von Mitarbeitern zu verdeutlichen, werden im nächsten Abschnitt subjektive Eindrücke und Erfahrungen aus der eigenen beruflichen Praxis und Expertise bzgl. der Entwicklungen, Zustände und Zusammenhänge in der Arbeitswelt und innerhalb von mittelständischen Organisationsteilen analysiert.

#### **3.2 Analyse aktueller Entwicklungen und Herausforderungen der Arbeitswelt sowie vorhandener Führungskompetenzen**

##### **3.2.1 Herausforderungen & Entwicklungen der aktuellen Arbeitswelt**

Im Folgenden sind relevante Entwicklungen der aktuellen Arbeitswelt mit Wirkung auf Mitarbeiter und Unternehmen aufgelistet, die den proaktiven, gesteigerten Umgang mit der Individualität und dem Potential von Mitarbeitern erfordern.

###### **3.2.1.1 VUCA-Welt & Stressbelastung**

Wir leben aktuell in einer „VUCA“ Welt, dessen Alltag als volatil, unsicher, komplex und widersprüchlich beschrieben wird. All diese Faktoren können bei Menschen zu zunehmenden negativem Erleben wie Stress, Angst und Belastung führen. Es liegt nahe anzunehmen, dass sich diese Entwicklungen auch auf das Wohlbefinden und somit auf die Arbeitsleistung vieler Mitarbeiter auswirken und neue, umfassendere Unterstützung im Unternehmenskontext erfordern.

### **3.2.1.2 Steigende Komplexität & höhere Spezialisierung**

Dadurch dass Arbeitsaufgaben und Zusammenhänge immer komplexer werden und dadurch einzelne Personen effektiver arbeiten, indem sie sich zunehmend spezialisieren, steigt der Bedarf an autonom handelnden Mitarbeitern, da der Vorgesetzte z.B. nicht mehr in der Lage ist inhaltliche Lösungen zu liefern. Coaching kann u.a. die selbstständige Problemlösungskompetenz von Mitarbeitern positiv beeinflussen (siehe Kapitel 3.5.1).

### **3.2.1.3 Coaching als Maßnahme im Fachkräftemangel**

Um bestehende Mitarbeiter in der aktuellen Zeit des Fachkräftemangels noch sicherer zu binden oder auf potenzielle Mitarbeiter interessanter zu wirken, können Coaching-Angebote als attraktive Zusatzmaßnahmen gesehen werden.

### **3.2.1.4 Remote-Arbeitsplätze & New-Work-Entwicklungen**

Die Anzahl an Remote-Arbeitsplätzen hat seit der Pandemie 2020 rasant zugenommen, wodurch neue Herausforderungen für Mitarbeiter und für Führungskräfte entstanden sind. Da Coaching auch im digitalen Kontext wirksam funktioniert, bietet es eine flexible Möglichkeit, losgelöst vom Ort zu unterstützen, was zunehmend mehr gefragt ist.

## **3.2.2 Innere Schwachstellen: Verteilung von Führungskompetenzen**

Neben den aktuellen Herausforderungen unserer Zeit sind auch innerhalb von Organisationen Gründe für gehemmte Mitarbeiterentwicklung und damit organisatorische Effektivität zu finden. Im Folgenden sind kurz für wichtig identifizierte Zustände aus der eigenen Berufserfahrung (s. oben) aufgelistet:

- Heterogenität und Mangel bei Führungsknowhow, -Bereitschaft und -Haltung innerhalb einer Organisation zwischen den Führungskräften (hierbei vor allem Selbstführung & Grundlagen der effektiven Kommunikation wie gewaltfreie Kommunikation als Beispiel hervorzuheben)
- Großteil an Führungskräften, die sich eher über fachlichen Input definieren, dadurch viel „Lösungsvorgabe“ anstatt individueller, nachhaltiger Entwicklung des Mitarbeiters als lernendes Individuum
- Sehr gering ausgeprägter Kenntnisstand über Möglichkeiten zu Coaching-Interaktionen oder Konzepten für Umgang mit Individualität (mehr: Kapitel 3.4.1.2)
- Großteil der Organisationsformen nach funktional-hierarchischen Aufbau mit klassischen Führungskraft-Mitarbeiter-Konstellationen, agile oder holokratische Organisationen sehr gering ausgeprägt (warum dies nachteilig sein kann, siehe 3.3.1)

Durch die Kombination aus diesen inneren „Schwachstellen“ mit den äußeren Herausforderungen für Unternehmen und Mitarbeiter, steigt somit der Handlungsbedarf für Unternehmen mit möglichst allen effektiven Mitteln auf die Mitarbeiterentwicklung und dem Umgang mit Individualität Einfluss zu nehmen. Im Folgenden soll daher aufgezeigt werden, warum die klassische Führungsinteraktion dafür nicht ausreicht.

### **3.3 Analyse systemischer Limitationen von Führungskonstellationen**

Die aktuellen Entwicklungen und Zustände der Berufswelt skizzieren in Kombination mit den grundlegenden Theorien aus der Systemik ein Bild, in dem zunehmend Einflussmöglichkeiten zur Mitarbeiterentwicklung relevant werden, um mit der Individualität und den damit verbundenen relevanten Mitarbeiterfaktoren wie Wohlbefinden, Produktivität und Autonomie umzugehen und diese zu fördern.

Im Folgenden soll auf Basis von grundsätzlichen Coaching-Theorien,-Haltungen und üblichen organisatorischen Konstellationen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter aufgezeigt werden, warum Führungskonstellationen limitiert bzw. auch auf Basis menschlicher Grundeigenschaften und ihren Wirkweisen bzgl. dem Umgang mit Individualität und individueller Potentialentwicklung gehemmt bzw. limitiert sind. An dieser Stelle sei nochmal gesagt, dass diese Ausführungen sich vor allem an (angehende) Coaches richten, die somit das erforderliche Grundlagenwissen zu u.a. Coaching-Wirkweisen mit systemischem Hintergrund haben, da dies hier nicht umfassend ausgeführt wird.

Die Absicht ist es, an dieser Stelle, darzustellen welche Problemzusammenhänge aus wirtschaftlichen Organisationen und ihren Konstellationen entstehen können, damit Coaches einen Einblick bekommen, wie und wo Führung an ihre Grenzen kommt und wie man mit Coaching ideal die „Lücke“ zu Führung schließen kann.

#### **3.3.1 Systemische Limitationen der klassischen Führungskonstellation**

Ein Vorwort zur Formulierung „klassische Führungskonstellation“. Gemeint ist hier, eine übliche, zumindest temporär andauernde Konstellation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter mit einem hierarchischen Gefälle vom Vorgesetzten zum Mitarbeiter inkl. disziplinarischer Verantwortung der Führungskraft über den Mitarbeiter. Im Folgenden wird nun auf einige Effekte eingegangen, die sich aus dieser Konstellation und menschlichen Grundtendenzen ergeben können.

##### **3.3.1.1 Bestehende Abhängigkeit & Ausschluss privater Dynamiken**

Dadurch, dass der Mitarbeiter in Konstellation mit seiner Führungskraft auch gleichzeitig sein disziplinarischen Vorgesetzten vor sich hat, besteht ein soziales sowie existenzielles (z.B. bzgl. der eigenen Jobsicherheit) Abhängigkeitsverhältnis. Die Offenheit der Kommunikation vom Mitarbeiter zur Führungskraft kann somit begrenzt sein, da der Mitarbeiter nur Dinge kommunizieren könnte, die er oder sie für unschädlich für diese Konstellation einordnet.

Die Folge ist, dass wahre Gedanken, Gefühle und Probleme des Mitarbeiters ggf. nicht angesprochen werden, die allerdings potenziell höchstrelevanten Einfluss auf das tägliche Arbeiten und Verhalten haben könnten. Die konfliktäre Abhängigkeitskonstellation inkl. Ihrer existenzbeeinflussenden Faktoren kann maßgeblich wichtige Bereiche der Mitarbeiterentwicklung begrenzen. Da dadurch häufig relevante, aber vielleicht emotionale oder private Dynamiken vom Mitarbeiter nicht angesprochen werden, obwohl sie ggf. Bezug zum effektiven Verhalten im beruflichen Kontext hätten, mit denen man umgehen müsste, kann ein potenziell riesiger Bereich an Entwicklungspotentialen beim Mitarbeiter in der Führungsinteraktion unerschlossen bleiben.

##### **3.3.1.2 Führungskräfte (=Manager) sind nicht absichtslos**

Führungskräfte sind nahezu immer auch Manager in Organisationen, die die Aufgabe haben, Ziele durch ihre ihnen vorliegenden Ressourcen (unter anderem Mitarbeiter) zu erreichen. Diese Aufgabe steht in wirtschaftlichen Unternehmen unter Druck von wirtschaftlichen Faktoren wie Zeit,

Effizienz und Anpassungsfähigkeit. Dadurch kann auch eine Anforderung an die Geschwindigkeit der Verhaltensveränderungen von den Mitarbeitern entstehen, wenn ihr Verhalten - abstrakt gesagt - temporär und punktuell nicht effektiv dem wirtschaftlichen Zweck dient (Beispiel: Mitarbeiter schiebt immer Aufgaben auf).

Somit ergibt sich eine zeitliche Anforderungskomponente an die Veränderungsgeschwindigkeit des Mitarbeiters, die die Führungskraft beachten und ggf. steuern muss (z.B. irgendwann Arbeitsverhältnis beenden), da dies sonst die wirtschaftlichen Entwicklungen gefährden würde. Es kann die These aufgestellt werden, dass es in dieser Konstellation systemischen nicht möglich ist, dass der Mitarbeiter frei und selbstbestimmt im eigens gewählten Tempo seine individuellen Veränderungsprozesse beschreitet. Vor allem kann dieser Faktor massiv erschwerend für die Führungskraft wirken, autonomem Erkenntnisgewinn und die damit verbundene Problemlösungsfindung und Verhaltensänderung beim Mitarbeiter zu ermöglichen, da dieser Prozess mehr Zeit in Anspruch nehmen könnte, als die wirtschaftlichen Anforderungen vorsehen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt bezüglich der Zielorientierung der Führungskraft ist es, dass die Führungskraft aus organisatorischer Sicht auch eine Vorstellung davon haben könnte, WIE der Mitarbeiter sich im SOLL-Zustand zweckdienlich für die Organisation verhalten sollte, welche Wege er zum Beispiel bei Problemen nehmen sollte. Dies beschreibt eine inhaltliche Voreingenommenheit, die es der Führungskraft erschweren könnte, inhaltlich autonome Lösungsfindung zuzulassen, was eine Grundlage für den effektiven Umgang mit Mitarbeiterindividualität ist.

### **3.3.1.3 Voreingenommenheit**

Allein durch eine andauernde zwischenmenschliche Beziehung zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter, die unter anderem Abhängigkeiten (s. oben) unterliegt, kann sich über die Zeit eine Voreingenommenheit bei der Führungskraft entwickeln, dadurch dass man den Mitarbeiter in diversen Situationen erlebt hat, die ggf. durch organisatorische Relevanz auf die eigenen Emotionen gewirkt haben. Somit können sich (oftmals unbewusste) Annahmen und Glaubenssätze bei der Führungskraft über den Mitarbeiter installieren, die den unvoreingenommenen Blick auf eine maximale Anzahl an Handlungsmöglichkeiten und Mitarbeiterentwicklungswegen aufgrund subjektiv erlebter Erfahrungen limitieren.

## **3.4 Übertrag: Wie Coaching klassische Führungskonstellationen ergänzt**

Um klar herauszuarbeiten, warum Coaching als zusätzliches Angebot zur Mitarbeiterentwicklung so mehrwertig (auch in wirtschaftlicher Hinsicht) für Unternehmen ist, sollen im Folgenden verschiedene Faktoren des Coachings aufgezeigt werden, die durch ihre gleichzeitige Kombination in Coaching zu einem so nicht vergleichbaren und im Unternehmenskontext nicht-existierenden Setting macht. Dieses Kombinationssetting hat Potential, die „Entwicklungslücken“ zu füllen und geht auf die Probleme ein, die in Kapitel 3.3.1 genannt wurden.

### **3.4.1 Kombinierte Coaching-Faktoren als Mehrwert-Konstellation**

#### **3.4.1.1 „Magischer Safe-Space“ – die Coaching-Konstellation im Business**

Im Business-Kontext wird Coaching meist über eine Dreiecksvereinbarung zwischen Auftraggeber (z.B. Vorgesetzter eines zu entwickelnden Mitarbeiters), Klient (Mitarbeiter) und Auftragnehmer (Coach) umgesetzt, bei der zwischen allen Parteien u.a. Erwartungen und Regeln der Zusammenarbeit sowie Ziele festgehalten werden. Teil dieser Vereinbarung sollte sein, dass der Coach zwar den Auftrag erhält, den Klienten zu einem gewissen Ziel (definiert durch den

Auftraggeber und den Klienten) zu coachen, allerdings dabei eine Geheimhaltung zwischen dem Coach und dem Klienten gegenüber dem Auftraggeber besteht, die im Idealfall nur durch den Klienten aufzulösen ist. Dadurch entsteht ein „Safe-Space“, der das in Kapitel 3.3.1.1 genannte Problem auflöst und u.a. die existentiellen Abhängigkeiten aus dem Setting herausnimmt, um inhaltlichen Raum für offene Kommunikation zu schaffen.

Da während der Beauftragung eines Coaches durch ein Unternehmen von beiden Seiten darauf zu achten ist, dass vor allem ein zwischenmenschlicher „Fit“ zwischen Coach und Coachee besteht (der Mitarbeiter sollte in die Coach-Auswahl hinreichend eingebunden werden) wird der „Safe space“ auf Basis persönlich-zwischenmenschlicher Stimmigkeit noch durch die wichtigste Grundlage effektiver Kommunikation ergänzt: Vertrauen zwischen den Gesprächspartnern.

In Summe entsteht dadurch ein „magischer Safe-Space“, indem der Klient losgelöst von Abhängigkeiten mit einer neutralen, unvoreingenommenen Person ohne organisatorische Zielabsichten auf Basis von Vertrauen offen kommunizieren kann, was ein einmaliges, effektives Setting zur Arbeit an beruflichen Themen schafft.

### **3.4.1.2 Zusätzliche Mitarbeiterpotentiale durch Coaching-Expertise**

Bis hier her wurde vor allem über die Mehrwerte entstehend durch die Konstellation und das Gesprächssetting zwischen Coach und Mitarbeiter im Vergleich zum Führungssetting gesprochen. Allerdings liegt der vermutliche Hauptmehrwert in Bezug auf Wirkhebel für die Mitarbeiterentwicklung durch Coaching dem fundierten Coachingvorgehen und -Methoden zugrunde.

Die Haltung, Gesprächsstrukturen, Denkweisen und Methoden des systemischen Coachings, die im Führungskontext nahezu kaum ausgeprägt sind, können v.a. neue Perspektiverweiterungen und Lösungsfindung beim Mitarbeiter ermöglichen, was relevante zusätzliche Einflusspotentiale für wirtschaftliche Organisationen aufmachen kann.

Als greifbares Beispiel ist hier z.B. die Methode „das Innere Team“ zu nennen, die es dem Coach ermöglicht, emotional unbewusste Erkenntnisse beim Mitarbeiter zu Tage zu fördern, damit massiv den Neuerkenntnisgewinn katalysiert, neue Handlungsmöglichkeiten generiert und damit die Grundlage für effektiveren Umgang mit sich selbst und Lösungsfindung im beruflichen Kontext liefert.

### **3.4.1.3 Coaching-Sessions schaffen Zeitrahmen**

Da im beruflichen Coaching wie schon beschrieben ein externer Coach (meist) vom Vorgesetzten für die Entwicklung des Mitarbeiters zu festen Zeiten bezahlt wird, kann die Verbindlichkeit beim Mitarbeiter steigen, sich im Stress und während des dynamischen Arbeitsalltags Zeit für die eigene Weiterentwicklung zu priorisieren.

Hinzukommt, dass der Gesprächspartner des Mitarbeiters – der Coach selbst – geplant und zeitlich priorisiert für die Coaching-Session vorbereitet ist, was eine sehr rare Situation des vollständigen Aufmerksamkeitsfokus für den Mitarbeiter kreiert. Dies kann sowohl als besonderer Mehrwert vom Mitarbeiter empfunden werden und ist zusätzlicher Nutzen im Vergleich zu häufig auftretenden hektischen oder unterbrochenen Gesprächen im Führungssetting.

Es wird also zeitlich fixer und verbindlicherer Raum für Mitarbeiterentwicklung geschaffen, was sich positiv auf den Zustand des Mitarbeiters im Gespräch und damit auf die Effektivität der Interaktion auswirken kann.

### **3.5 Kernnutzen für Unternehmen durch Coaching-Vorgehensweise**

Nachdem im Vorangegangenen ein Mehrwert-Portrait durch die kombinierte Darstellung elementarer Coaching-Faktoren skizziert wurde, soll nun darauf eingegangen werden, welchen Kernnutzen Unternehmen durch diese skizzierte Coaching-Interaktion bzgl. Mitarbeiterentwicklung und damit eingangs verbundener organisatorischer Effektivität haben könnte.

Es gibt viele Nutzen, die man im Organisations- und Führungskontext nennen könnte, an dieser Stelle sollen allerdings die, aus persönlicher Sicht als Führungskraft und Coach, zwei wesentlichsten fundamentalen Nutzen von Coaching dargestellt werden. Diese Auswahl basiert auf dem zu Beginn genannten inhaltlichen Fokus auf dem Modell des „Blinden Flecks“ und des erforderlichen, möglichst effektiven Inputs durch Dritte zur eigenen Weiterentwicklung. An dieser Stelle sollte klar geworden sein, das Coaching als sehr effektives Mittel für diese Input-Lieferung mit Zusatzmehrwert zu Führungsinteraktionen gesehen werden kann.

#### **3.5.1 Steigende individuelle Problemlösungskompetenz**

Im Prozess des Coachings erlebt der Mitarbeiter neue Erkenntnisse und Momente der neuen Lösungsfindung innerhalb seiner eigenen ganz individuellen Problemwelt, die ihn bisher ggf. limitiert hat und vermeidliche Ursache für hemmende Verhaltensweisen im beruflichen Kontext sein könnten. Zu den individuellen Ursachen gehören ggf. auch private und individuelle Dynamiken des Mitarbeiters z.B. aus seiner Vergangenheit, die in einem neutralen, wertschätzenden Coaching-Setting Raum haben und gewürdigt werden. Das Integrieren dieser im Berufskontext oft „intim“ eingeordneten Elemente, die Auswirkungen auf berufliche Interaktionen und Verhaltensweisen haben können, gibt Grundlage für effektive, individuelle Lösungsfindung im beruflichen Kontext.

Diese Lösungsfindungsprozesse liefern an erster Stelle die inhaltlich effektiven und notwendigen Schritte für ein Problem im Berufskontext des Mitarbeiters (er findet die passende Lösung und löst damit ein etwaiges Problem), indem mit den inneren, „intimeren“ Dynamiken des Mitarbeiters umgegangen wird. Außerdem könnte durch das Erleben von eigener Lösungsfindung in vorher als alternativlos oder ausweglosen wahrgenommenen Situationen, die vom Mitarbeiter eigens wahrgenommene Problemlösungskompetenz gesteigert werden.

Da im systemischen Coaching vor allem auch Erkenntnisse in Bezug auf das System des Klienten (Mitarbeiter) gefördert werden, ist es möglich, dass das Selbstbewusstsein des Mitarbeiters für seine Rolle als Baustein im Unternehmen und damit verbundene individuelle Relevanz und Verantwortung gesteigert wird. Durch wiederholte Coaching-Prozesse kann somit dauerhaft das Potential und Bewusstsein des Mitarbeiters zur selbständigen inhaltlichen sowie verhaltenstechnischen Lösungsfindung gehoben werden, eine zunehmend lösungsorientierte Haltung etabliert und das Selbstbewusstsein gefördert werden.

Für Unternehmen bedeutet das: Mehr Mitarbeiter, die in der Lage sind, autonom effektiv Probleme in ihrem Berufskontext zu lösen, welche vorher durch unerschlossene innere Dynamiken gehemmt und potenziell unangetastet blieben. Hierdurch könnte die organisatorische Zielverfolgung durch individuell gesteigerte, autonome (!) Problemlösungskompetenz gefördert werden.

### **3.5.2 Zunehmende autonome Selbstführung & Effektivität**

Innerhalb der beschriebenen Lösungsfindungsprozesse im Coaching kann der Mitarbeiter mit der Zeit potenziell feststellen, dass er zunehmend selbständig in der Lage ist Lösungen zu generieren. Die steigende wahrgenommene Selbstwirksamkeit und die zusätzliche Erfahrung, wie er zu diesen Lösungen gekommen ist, kann zur Steigerung autonomer Selbstentwicklung des Mitarbeiters beitragen.

Das heißt, Mitarbeiter könnten zunehmend selbstführender werden und durch das Durchlaufen von Wachstums- und Entwicklungsschleifen dabei Kompetenzen bzgl. Selbstwahrnehmung und Verhaltensveränderung aufbauen. Dies kann dazu beitragen, dass der Mitarbeiter eigenständiger und effektiver dabei wird, sein Verhalten in neuen Problemsituationen zu beobachten, sich eigenständig anzupassen, Lernerfahrungen für das eigene Wachstum zu integrieren, wodurch eine autonome aufwärtsgerichtete Entwicklungsspirale entstehen kann.

Für Unternehmen bedeutet dies: Mitarbeiter erlangen potenziell die Fähigkeit sich autonom weiterzuentwickeln, da grundlegende Selbstführungskompetenzen nachhaltig aufgebaut werden können. Somit könnten Mitarbeiter losgelöst bzw. zusätzlich vom Führungsinput durch den Vorgesetzten, ihr Verhalten eigenständig auf die Bedürfnisse der Umwelt anpassen (s. Kapitel 2.2 Verhaltensänderung mit wirtschaftlichem Zweck). Dies kann die Entwicklungsgeschwindigkeit, Anpassungsfähigkeit und die Effizienz von Organisationen begünstigen.

### **3.6 Ausblick & Abschluss**

Indem eigene ausgewählte stichprobenartige Führungserfahrungen, Einblicke in aktuelle Entwicklungen der Arbeitswelt und systemische Zusammenhänge von Führungskonstellationen beleuchtet wurden und mit Potentialen von fokussierten Coaching-Wirkweisen abgeglichen wurden, sollte in dieser Arbeit ein Mehrwert-Portfolio für Coaching im beruflichen Kontext neben Führungsinteraktionen herausgearbeitet werden. Es wurden die besonderen Eigenschaften und Wirkweisen von Coachinginteraktionen im Vergleich zu Führungsinteraktionen herausgearbeitet und zuletzt die sich daraus ergebenden Kernnutzen und Hebel für die organisatorische Effektivität von wirtschaftlichen Unternehmen herausgearbeitet.

Da die großflächige Nutzung und Akzeptanz von Coaching als Hebel für organisatorische Effektivität in der hier genannten Beispiel-Industrie noch ausbaufähig sind, soll diese Arbeit (angehenden) Coaches ein klares Bild geben, warum Coaching so mehrwertig in Kontext von (Industrie-) Unternehmen ist und wie potenzielle Business-Kunden mit wirtschaftlich greifbaren und relevanten Argumenten überzeugt werden könnten.

Hoffnung besteht, dass die aktuelle Entwicklung der Arbeitswelt die Bedürfnisse der Mitarbeiter zunehmen in den Vordergrund stellen und diese gleichzeitig zugänglicher für und interessierter an Coaching-Möglichkeiten werden, wodurch die Nachfrage nach Coaching somit aus den Unternehmen heraus organisch steigen könnte. Hinzukommt, dass Coaching digital umsetzbar ist und in vielen neueren Organisationsformen wie agilen Vorgehensweisen nach SCRUM oder Holokratien integriert ist. Es ist anzunehmen, dass diese Organisationsformen durch genannte VUCA-Entwicklungen zunehmend relevanter werden und somit der Bedarf an Coaching und Coaching-Expertise zusätzlich systematisch steigt.

Diese Arbeit hat aus einer Metaebene Erkenntnisse und Erfahrungen aus dem Organisations- und Führungskontext mit aktuellen Entwicklungen und Herausforderungen zusammengebracht und versucht dadurch die möglichen Kernmehrwerte von Coaching für Unternehmen herauszuarbeiten, um vor allem angehende Coaches, die weniger Hintergrund zu Industrieorganisationen haben, eine gute Grundlage für ihre Coaching-Pitches bei potenziellen Kunden zu geben.