

Abschlussarbeit Systemisches Coaching



INKONSTELLATION

Unternehmenskultur und Chancen/Risiken im systemischen Coaching durch Führungskräfte

Autorin: Monika Turfeld

Datum: 18.09.2023

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	3
2. Systemisches Coaching durch Führungskräfte.....	3
2.1 Risiken.....	3
2.2 Chancen.....	5
3. Elemente einer Unternehmenskultur.....	6
4. Einfluss der Unternehmenskultur auf Chancen und Risiken im Coaching durch Führungskräfte.....	8
4.1 Entwicklungsstufe Beige.....	8
4.2 Entwicklungsstufe Purpur.....	9
4.3 Entwicklungsstufe Rot.....	9
4.4 Entwicklungsstufe Blau.....	10
4.5 Entwicklungsstufe Orange.....	12
4.6 Entwicklungsstufe Grün.....	14
4.7 Entwicklungsstufe Gelb.....	15
4.8 Entwicklungsstufen Türkis und Koralle.....	16
5. Fazit.....	16
6. Abbildungsverzeichnis.....	18
7. Literaturverzeichnis.....	18

1. Einleitung

Diese Arbeit betrachtet, in welcher Weise sich unterschiedliche Ausprägungen von Unternehmenskulturen auf die Chancen und Risiken im systemischen Coaching durch Führungskräfte auswirken. Dabei wird „Coaching“ verkürzend für den Begriff „systemisches Coaching“ verwendet.

Hierzu wird in Kapitel zwei zunächst auf die generellen Chancen und Risiken eingegangen, die entstehen, wenn ein Coaching im Unternehmenskontext durchgeführt wird und der Coach Führungskraft/Vorgesetzte:r des Coachees ist.

Anschließend wird eine Systematik vorgestellt, anhand derer man eine Unternehmenskultur beschreiben kann. Nach einem kurzen Überblick über die Elemente einer Unternehmenskultur erfolgt die Festlegung auf das Spiral Dynamics Modell als Beschreibungsstruktur.

Im vierten Teil wird anhand der Merkmale aus dem Spiral Dynamics Modell ausgeführt, welche Ausprägungen der Unternehmenskultur welchen Einfluss auf die Chancen und Risiken im Coaching durch Führungskräfte nehmen.

Abschließend wird eine kritische Betrachtung der erarbeiteten Ergebnisse vorgenommen.

2. Systemisches Coaching durch Führungskräfte

2.1 Risiken

Im Verlauf der Ausbildung zum systemischen Coach wird die Frage diskutiert, ob Führungskräfte ihre Mitarbeitenden (systemisch) coachen sollten. Denn damit seien gewisse Risiken verbunden. Das wahrscheinlich offensichtlichste Risiko ist, dass die Führungskraft Teil des Systems der Mitarbeitenden ist und somit die eigene Allparteilichkeit nicht mehr (vollständig) gewährleisten kann.¹ Weitere mögliche Risiken sind:

¹ [Anwendbarkeit Coaching] abgerufen am 10.09.2023, S. 6

- Die Führungskraft ist als Coach selbst Teil des Systems, in dem der Mitarbeitende agiert, und meint es zu kennen. Eine völlige Offenheit und Neugier gegenüber der Welt des Coachees wird so möglicherweise eingeschränkt, denn es werden ggf. Fragen zum System gar nicht mehr gestellt, die ein systemfremder Coach stellen würde. So werden ggf. wichtige Aspekte nicht betrachtet und neue mögliche Perspektiven nicht durch den Coachee entdeckt.
- Der Rollenwechsel zwischen Führungskraft und Coach kann herausfordernd sein und ggf. nicht gelingen. Es sind auch Rollenkonflikte möglich²: als Coach tritt man dem Coachee neutral gegenüber, als Führungskraft muss man ggf. Entscheidungen treffen, die sich gegen den einzelnen Mitarbeitenden richten, aber dem Unternehmenserfolg dienlich sind. So wird das Vertrauen im Coaching-Prozess negativ beeinflusst.
- Es besteht möglicherweise eine Hemmung des Mitarbeitenden, sich gegenüber seiner Führungskraft in dem Maße zu öffnen, in dem die Person sich einem fremden Coach öffnen würde.³
- Dies betrifft auch die Kommunikation über Dritte. Betrifft das Coaching-Thema auch andere Mitarbeitende im Unternehmen, bestehen ggf. Hemmungen aufgrund von Kollegialität, über die anderen Mitarbeitenden vor der Führungskraft zu sprechen.
- Durch die hierarchische Beziehung könnte sich der Mitarbeitende gezwungen fühlen, gecoacht zu werden. Es besteht keine echte Freiwilligkeit.⁴

Die Aufzählung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern ist lediglich als beispielhafte Aufzählung im Rahmen des eigentlichen Fokusthemas dieser Arbeit zu verstehen.

2 [Coach und Mentor] abgerufen am 10.09.2023

3 Abgeleitet von [Coach und Mentor] abgerufen am 10.09.2023

4 Abgeleitet von [Coach und Mentor] abgerufen am 10.09.2023

2.2 Chancen

Warum könnte man aufgrund der Risiken dann nicht einfach sagen, dass ein Coaching durch eine Führungskraft generell vermieden werden sollte?

Es gibt die Meinung, dass die Komplexität, mit denen Unternehmen heute konfrontiert sind, zunimmt.⁵ Herausforderungen wie die Corona-Krise, die bisherige Prämissen auf den Kopf stellte⁶, können dafür als Beispiel gesehen werden.

Hierarchische Entscheidungsprozesse, bei denen die Mitarbeitenden nur einen gewissen Handlungsspielraum haben und Entscheidungen auf immer höheren Hierarchieebenen getroffen werden, werden als zu langsam und damit als inadäquat zur Sicherung des Unternehmenserfolgs in einer komplexen Welt angesehen.⁷ Daher wird zunehmend auf Agilität gesetzt, die Mitarbeitenden in Selbstorganisation weitgehend eigene Entscheidungen treffen zu lassen, da sie die Fachexperten sind. Dies erfordert entscheidungsstarke und reflektierte Mitarbeitende, was durch Coaching gefördert werden kann, sowie einen Rollenwechsel der Führungskraft weg vom Entscheider hin zum Enabler und Coach, der sie dabei unterstützt, gute Entscheidungen zu treffen.⁸

Daher liegen im Coaching durch die Führungskraft auch viele Chancen, die sowohl dem Coachee als auch dem Unternehmen, in dem beide arbeiten, Weiterentwicklung sowie beruflichen bzw. Unternehmenserfolg ermöglichen:

- Ziel eines systemischen Coachings ist es, versteckte Ressourcen in Personen zu entdecken, dies gilt auch im Setting Führungskraft – Mitarbeitende Person. So geschieht Potentialentfaltung.
- Der:Die Mitarbeitende wird idealerweise in die Lage versetzt, mit der Verantwortung in seiner:ihrer Rolle umzugehen. Das Coaching zeigt der Person auf, dass sie die

5 [Consulting - Komplexität] abgerufen am 10.09.2023

6 [IT Daily] abgerufen am 10.09.2023

7 Vgl. hierzu [Pfläging 2014] Kapitel 1

8 Vgl. hierzu [Human Resources Manager] abgerufen am 10.09.2023 und [Inner Work] abgerufen am 10.09.2023

notwendigen Ressourcen für ihre Aufgaben in sich trägt und sie kann so ihre Emotionen, z.B. den eigenen Stresslevel, regulieren.

- Der Coaching-Prozess kann die Verbindung zwischen Führungskraft und mitarbeitender Person vertiefen und verbessern.⁹
- Der:Die Mitarbeitende kann das Coaching als ein Zeichen der Wertschätzung durch die Führungskraft wahrnehmen.
- Der o.g. Nachteil, dass die Führungskraft das System kennt, kann ebenso auch ein Vorteil sein, da sie sich gut in der Welt des:der Mitarbeitenden zurecht findet. Es erhöht damit ggf. das Gefühl des Coachees, verstanden zu werden, und kann den Beziehungsaufbau unterstützen.

3. Elemente einer Unternehmenskultur

Zur Beschreibung der Elemente einer Unternehmenskultur wird zunächst das Eisbergmodell von Edward T. Hall¹⁰ herangezogen. Das Modell teilt die Kulturelemente in sichtbare und nicht sichtbare Elemente:

- Sichtbare Elemente einer Unternehmenskultur: Vision, Mission, Leitbild, Strategie, Außendarstellung
- Nicht sichtbare Elemente einer Unternehmenskultur: Regeln, Status, Beziehungen, Werte und Normen, Einstellungen und Gefühle, Grundbedürfnisse der Menschen

Diese Arbeit fokussiert sich auf die nicht sichtbaren Elemente. Die sichtbaren Elemente werden lediglich als Arbeitsergebnisse und Artefakte interpretiert, deren Betrachtung für die vorliegende Fragestellung nicht primär relevant ist.

Zur Beschreibung der Ausprägung und Weiterentwicklung insbesondere der nicht sichtbaren Elemente Werte, Normen und Einstellungen verschiedener Unternehmenskulturen wird das

⁹ Vgl. hierzu [Tivian] abgerufen am 10.09.2023

¹⁰ [Personio HR-Lexikon] abgerufen am 12.08.2023

Spiral Dynamics Modell¹¹ herangezogen, welches ursprünglich von Clare Graves für Individuen erarbeitet wurde und dann von Don Beck und Chris Cowan auf Unternehmen erweitert wurde. Es beschreibt die Entwicklung von Menschen und Organisationen anhand von Werten, Normen und Mindsets.¹² Es folgt eine grafische Übersicht der Entwicklungsstufen:

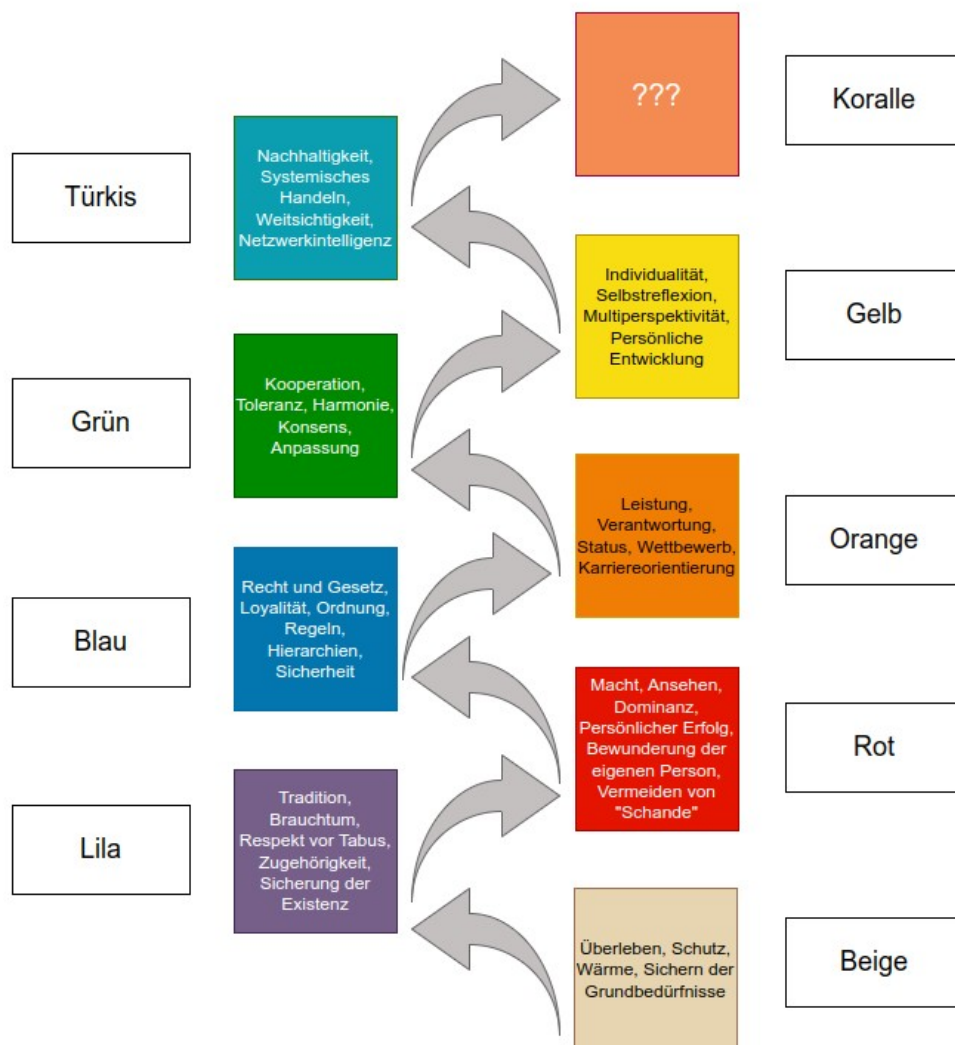


Abbildung 1: Entwicklungsstufen des Spiral Dynamics Modells

11 [Wikipedia Spiral Dynamics] abgerufen am 12.08.2023

12 [Karl Hosang] abgerufen am 12.08.2023

Die Inhalte sind verkürzt und für die Fragestellung dieser Arbeit zugeschnitten dargestellt. Die Beschreibung der einzelnen Stufen des Spiral Dynamics Modells im Text ist ebenfalls sehr kurz, das Lesen einer ausführlicheren Beschreibung des Modells bzw. entsprechendes Vorwissen ist daher hilfreich, aber nicht unbedingt notwendig.

4. Einfluss der Unternehmenskultur auf Chancen und Risiken im Coaching durch Führungskräfte

Im folgenden Kapitel wird die Coaching-Situation Führungskraft/Mitarbeitende:r jeweils in den verschiedenen Entwicklungsstufen der Unternehmenskultur nach dem Spiral Dynamics Modell beschrieben und auf Grundlage der Chancen und Risiken bewertet.

Die Unternehmenskultur wird von den Werten, Vorstellungen und den Verhaltensweisen jedes einzelnen Mitglieds geprägt. Daher wird angenommen, dass in einer Unternehmenskultur auf einer bestimmten Stufe auch vorwiegend Menschen/Individuen auf der gleichen Entwicklungsstufe in diesem Unternehmen arbeiten, die eben diese Entwicklungsstufe prägen. In den folgenden Bewertungen wird deshalb davon ausgegangen, dass sich sowohl die Organisation/das Unternehmen als auch die beiden Individuen Coach und Coachee in der Coachingsituation auf der jeweiligen Entwicklungsstufe befinden.

4.1 Entwicklungsstufe Beige

„Eine Organisation auf dem Level Beige gibt es nicht. BEIGE ist auf der fundamentalsten Bewusstseinsstufe und daher nicht in der Lage, soziale Systeme...zu bilden.“¹³

Aufgrund dieser Aussage wird die Stufe Beige nicht weiter betrachtet

13 [Krumm, 2017] S. 57

4.2 Entwicklungsstufe Purpur

Auf dieser Stufe sind häufig patriarchalisch geführte Familienunternehmen.¹⁴ Es gilt das Wort des Geschäftsführers, die Mitarbeitenden sollen sich mit dem Unternehmen identifizieren, ihm treu sein und im Zweifel zum Wohle der Firma persönlichen Verzicht üben.¹⁵

Ein Coaching zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden ist hier wenn überhaupt nur schwer vorstellbar: die Fähigkeit einer Führungskraft in einem solchen System eine allparteiliche Haltung anzunehmen, kann angezweifelt werden. Zum einen besteht eine starke Identifikation mit dem Unternehmen so wie es ist, zum anderen werden die Sichtweisen und Haltungen stark vom Patriarchen geprägt, so dass unterschiedliche Sichtweisen kaum möglich scheinen. Sollte ein Coachee innerhalb dieses Systems Kritik durch Benennung von für den Coachee problematischen Situationen äußern, wird dies wahrscheinlich als Treubruch und Undankbarkeit zum Unternehmen wahrgenommen.

Insbesondere die Risiken, dass der Coach das System kennt (und sich mit ihm identifiziert) sowie die Hemmung des Coachees, offen über für ihn: sie schwierige Situationen zu sprechen, kommen hier zum Tragen.

Chancen können in dieser Stufe wahrscheinlich nicht entstehen. Daher kann auf dieser Stufe höchstwahrscheinlich kein wirksames Coaching durch die Führungskraft stattfinden bzw. es ist davon abzuraten.

4.3 Entwicklungsstufe Rot

Auch in der roten Stufe ist das Coaching einer: s Mitarbeitenden durch die Führungskraft eher problematisch anzusehen.

In Unternehmen mit einer roten Ausprägung geht es um „Macht, Ansehen und den puren eigenen Vorteil“¹⁶. Fehler werden eher vertuscht, da sie zum einen die eigene Leistung in ein schlechtes Licht setzen, zum anderen als Fehler der verantwortlichen Person bis hoch zur

14 [Balance-Beratung] abgerufen am 10.09.2023

15 Vgl. zu diesem Absatz [Krumm, 2017] S. 61

16 [Krumm, 2017] S. 66

Unternehmensführung aufgefasst werden. Die eigene Position muss verteidigt und durch Angriffe ausgebaut werden, um den eigenen Erfolg zu sichern¹⁷.

Diese innere Haltung ist mit der Haltung eines Coachs unvereinbar. Der Coach würde mit den Informationen des Coachees schlimmstenfalls nur den eigenen Vorteil suchen und - statt neutral zu sein – dominieren. Der Rollenwechsel von der Führungskraft zum Coach scheint kaum vorstellbar.

Dem Coachee würden Eingeständnisse von eigener Überforderung oder Stress als Schwäche ausgelegt werden. Daher wird der Coachee sich aufgrund der eigenen Hemmung und der eigenen Einstellungen eher nicht öffnen. Ein echter Verbindungsaufbau erscheint so nicht möglich. Informationen über Dritte werden wahrscheinlich aus dem gleichen Grund nicht preisgegeben, da die Befürchtung besteht, dass der Coach diese bewerten und falls möglich zu seinem:ihrem Vorteil verwenden würde.

Ein Coaching unter Zwang ist in diesem Wertesystem gut vorstellbar, da das System hierarchisch ausgeprägt ist.

Es kann zusammenfassend gesagt werden, dass alle in Kapitel 2 genannten Risiken stark relevant und gut vorstellbar erscheinen, während die Chancen in dieser Stufe höchstwahrscheinlich nicht zu realisieren sind.

4.4 Entwicklungsstufe Blau

Durch die starke Orientierung an Ordnung, Struktur und Regeln wird jedem Individuum in der Organisation sein fester Platz zuteil. Die Sicherheit und Bequemlichkeit wird genossen, die eigene Weiterentwicklung durch Herausforderungen oder Veränderungen wird nicht angestrebt. Stattdessen überwiegt Routine.¹⁸ Hierarchien sind Teil der Organisation und werden geachtet.¹⁹

17 Vgl. zu diesem Absatz [Krumm, 2017] S. 66

18 Vgl. zu diesem Absatz [Krumm, 2017] S.72 f.

19 Vgl. hierzu [Krumm, 2017] S.69

Wenn die eigene Weiterentwicklung und Veränderung nicht angestrebt werden, ist die Motivation für ein Coaching sowohl bei Führungskraft als auch bei mitarbeitender Person in einer solchen Umgebung wohl gering.

Das System wird auch nicht hinterfragt, so dass es der Führungskraft als Coach Schwierigkeiten bereiten würde, das System anders als er:sie es bisher wahrgenommen hat, zu sehen. Durch die Regeln wird ebenfalls klar, was richtig und was falsch ist, so dass eine Bewertung nach den Regeln nahe liegt und die Neutralität der eigenen Haltung stark gefährdet. Ein Problem des Coachees im Unternehmenskontext könnte vom Coach leicht als Ausdruck einer mangelnden Anpassung an das System sowie als Nicht-Einhaltung von Regeln gesehen werden. Sollte es dem Coach dennoch gelingen, die Äußerungen des Coachees neutral aufzunehmen und zu einer Lösung führen zu wollen, könnte er:sie in einen Rollenkonflikt geraten, wenn der Coachee Ideen erforscht, die sich nicht mit dem System vereinbaren lassen. Als Führungskraft ist der Coach Teil des Systems und trägt Verantwortung für die Einhaltung der Regeln. Die hierarchische Ordnung wiegt stärker als die „neue“ Verantwortung als Coach, so dass im Konfliktfall wahrscheinlich gegen die Interessen des Coachees gearbeitet wird.

Der Coachee kennt die Normen und Regeln ebenfalls sehr gut und hat für sich bereits bewertet, was „richtig“ und „falsch“ ist und somit, was gesagt werden darf. Eine Öffnung gegenüber dem Coach darüber hinaus findet wahrscheinlich nicht statt. Auch wird der Coachee den Rollenwechsel der Führungskraft gegebenenfalls nur schwer akzeptieren, denn dies verändert die bisherige klare Ordnung. Es erscheint unwahrscheinlich, dass der Coachee diesen Wechsel akzeptiert. Sollte im Unternehmen eine Regel eingeführt werden, dass Coachings durch die Führungskraft stattfinden, wird sich der:die Mitarbeitende nicht weigern, daran teilzunehmen, echte Wahlfreiheit/Freiwilligkeit besteht jedoch wegen der Regel und der Verpflichtung zu ihrer Einhaltung nicht. Aus den vorgenannten Gründen ist ein erfolgreiches Coaching unter diesen Umständen unwahrscheinlich.

Es lässt sich leider nicht erkennen, dass Chancen realisiert werden könnten. Ausnahme könnte sein, dass der:die Mitarbeitende die investierte Zeit als Wertschätzung der Führungskraft interpretiert.

4.5 Entwicklungsstufe Orange

Unternehmen in der Entwicklungsstufe Orange streben danach, ihren Erfolg immer weiter auszubauen. Leistungsorientierung steht im Vordergrund, um möglichst effizient und strategisch ausgerichtet zu arbeiten.²⁰ Die Mitarbeitenden in einem solchen Unternehmen sind chancenorientiert und konzentrieren sich auf positive Gedanken, um ihre Weiterentwicklung nicht durch negative Aspekte bremsen zu lassen.²¹

Ab dieser Entwicklungsstufe verspricht es im Hinblick auf die Fragestellung dieser Arbeit interessant zu werden: in der Kultur wird erstmals im Unterschied zu den vorherigen Entwicklungsstufen Wachstum und Weiterentwicklung sowohl auf einem persönlichen wie auch auf dem organisationalen Level als Wert etabliert.²² Es entwickelt sich ein Blick für das „große Ganze“, es wird nicht mehr strikt geradeaus gedacht.²³

Das durch diese Werte erzeugte Streben könnte hohes Interesse am Coaching wecken, um den eigenen Erfolg durch Weiterentwicklung zu steigern und die Verantwortung, der man gerecht werden möchte oder muss, auch tragen zu können. Coaching bietet auch die Möglichkeit, mit der eigenen Angst vor Misserfolg umgehen zu lernen, welche in dieser Entwicklungsstufe typischerweise auftritt.²⁴

Die Führungskraft als Coach auf der orangefarbenen Entwicklungsstufe kann wahrscheinlich durch ihren Blick für den Zusammenhang der Dinge dazu in der Lage sein, sich von der eigenen Perspektive auf das System freizumachen und sich auf die Perspektive des Coachees einzulassen. Bei diesem Rollenwechsel besteht jedoch die Gefahr eines Rollenkonfliktes, da Ziele auf dem orangefarbenen Level klar gesetzt werden und somit ein Anreiz für den Coach

20 Vgl. zu diesem Absatz [Krumm, 2017] S.80 f.

21 Vgl. zu diesem Absatz [Krumm, 2017] S.76 f.

22 Vgl. zu diesem Absatz [Krumm, 2017] S.76 f.

23 Vgl. hierzu [Krumm, 2017] S.76

24 Vgl. hierzu [Karl Hosang] abgerufen am 13.08.2023

als Führungskraft besteht, die eigenen Ziele aufgrund des Strebens nach eigenem Erfolg in den Vordergrund zu stellen. Allerdings ist im Unterschied zur blauen Entwicklungsstufe das Erfolgsstreben auf Kosten anderer nicht mehr ausgeprägt²⁵, so dass ein echter Rollenwechsel dennoch möglich erscheint.

In der orangefarbenen Stufe scheinen die Hierarchien nicht mehr so präsent zu sein, da von jeder Person im Unternehmen gefordert wird, Verantwortung zu übernehmen und unternehmerisch zu handeln.²⁶ Dies wird das Risiko, das damit verbunden ist, sich gegenüber der eigenen Führungskraft zu öffnen, verringern. Gleichzeitig könnte das eigene Erfolgsstreben dazu führen, sich selbst im besten Licht darzustellen und nicht offen über vermeintliche Schwächen zu sprechen. Dies würde für die eigenen „Schwächen“ wie auch für die „Schwächen“ von Dritten gelten.

Ein Gefühl des Zwangs zum Coaching könnte dadurch aufkommen, dass ein Coaching als Ziel vereinbart wird. Hier ist entscheidend, wie die Ziele formuliert werden: sind sie Vorgabe der Führungskraft (was einer Vorgabe zum Coaching gleich käme) oder setzt der:die Mitarbeitende sie selbst und kann sich so freiwillig dazu entscheiden?

Auf dieser Entwicklungsstufe besteht wahrscheinlich erstmalig die Chance, durch das Coaching die angestrebte Potentialentfaltung zu realisieren. Gleichzeitig ist gut vorstellbar, dass Mitarbeitende durch ein Coaching mit der ihnen übertragenen Verantwortung einen für sie besseren Umgang finden. Es scheint auch vorstellbar, dass sich durch eine neue Situation „Coaching“ Führungskraft und Mitarbeitende:r neu erleben und sich so ihre Beziehung positiv verändert.

Insgesamt herrscht dennoch der Eindruck, dass die orangefarbene Stufe durch die vorgenannten Punkte sowie ihren Ich-Bezug „eigener Erfolg im Fokus“²⁷ noch nicht das ideale Umfeld bietet, in dem ein wirksames Coaching durch die Führungskraft stattfinden kann.

25 Vgl. hierzu [Krumm, 2017] S.75

26 Vgl. hierzu [Krumm, 2017] S.80

27 [Krumm, 2017] S.75 und [Balance-Beratung] abgerufen am 13.08.2023

4.6 Entwicklungsstufe Grün

In der Entwicklungsstufe grün steht der Mensch mit seinen Fähigkeiten und Kompetenzen im Mittelpunkt. Die Leistungsorientierung aus der vorherigen Stufe ist gleichzeitig immer noch da. Hinzu kommt eine Fehlerkultur, die Ursachen für Fehler verstehen und beseitigen will anstatt den Schuldigen zu finden.²⁸ Hierarchien werden in dieser Stufe weiter abgeschwächt.²⁹ Es geht um gemeinsamen Erfolg, soziale Kompetenzen stehen mehr im Vordergrund, die Unterschiedlichkeit jedes einzelnen wird akzeptiert und positiv bewertet.³⁰

Dieses Wertesystem bietet eine gute Grundlage, um nicht nur auf der kognitiven Ebene, sondern auch auf der emotionalen Ebene „die Insel des anderen“ zuzulassen und ihr wertfrei zu begegnen³¹. Die Führungskraft als Coach ist sich also wahrscheinlich schon über die Unterschiedlichkeit der Sichtweise des:der Mitarbeitenden bewusst und kann so, obwohl Mitglied des gleichen Systems, eine offene Haltung der Allparteilichkeit einnehmen. Das Risiko, die eigene Sichtweise auf das System zu präsent werden zu lassen, wird damit gemindert und der Vorteil, das System zu kennen, in dem sich der Coachee bewegt, kann positiv auf die Beziehungsbildung einwirken. Allerdings wird auch noch in der Entwicklungsstufe grün ein gemeinsamer Nenner angestrebt, mehrdeutige Aussagen können irritieren, was sich auf die Neutralität des Coaches auswirken könnte.³²

Das Risiko eines Rollenkonfliktes für die Führungskraft ist noch gegeben, aber auch hier wirkt sich das Wertesystem mindernd aus, da auch die Fähigkeit zur Selbstreflexion ausgeprägter ist.³³

Das Risiko, dass der Coachee sich der Führungskraft als Coach nicht vollständig öffnen kann, wird wahrscheinlich je nach Thema mal mehr, mal weniger auftreten. Primär entscheidet hier wahrscheinlich die Angst vor Konflikten³⁴. Das Risiko des Gefühls eines erzwungenen

28 Vgl. zu diesem Absatz [Krumm, 2017] S.87 f.

29 Vgl. hierzu [Krumm, 2017] S.88

30 Vgl. hierzu [Krumm, 2017] S.84, 86, 89 sowie [Balance-Beratung] abgerufen am 13.08.2023

31 Bezogen auf das Inselmodell der Kommunikation nach Birkenbiehl, z.B. [Fellehner] abgerufen am 13.08.2023

32 Vgl. hierzu [Krumm, 2017] S.91

33 Vgl. hierzu [Krumm, 2017] S.84

34 Vgl. hierzu [Karl Hosang] abgerufen am 13.08.2023

Coachings kann ebenfalls nicht ganz ausgeschlossen werden, eine Ablehnung des Coachings durch den:die Mitarbeitende:n würde aufgrund der Wertebasis als Ablehnung gegenüber dem Menschen, der die Führungskraft ist, interpretiert. Allerdings steigt auch die Wahrscheinlichkeit in diesem Reifegrad, dass die mitarbeitende Person ihre Gedanken offen äußern würde bzw. die Führungskraft die notwendige Sensibilität für das Thema hat, um das Coaching als Angebot und Einladung zu formulieren.

Die Chancen, die ein Coaching durch die Führungskraft bietet, können voll zum Tragen kommen: es geht um die eigene Potentialentfaltung – zur Erreichung des Erfolgs aller entwickelt sich das Individuum für ein besseres WIR weiter. Es reflektiert sich und sein Handeln und kann im Coaching an seiner Weiterentwicklung arbeiten. Die Beziehung zur Führungskraft wird dadurch vertrauensvoller, wobei in der grünen Entwicklungsstufe wahrscheinlich ein generell gutes und vertrauensvolles Verhältnis angenommen werden kann. Trotzdem wird das Coaching wahrscheinlich als weitere Wertschätzung interpretiert – und auch die Führungskraft als Coach wird dankbar für das Vertrauen sein, was der:die Mitarbeitende ihr durch seine:ihre Offenheit entgegen bringt.

4.7 Entwicklungsstufe Gelb

Generell gelten die für die Entwicklungsstufe grün vorgenommenen Bewertungen auch hier. Dazu kommt in der Stufe gelb noch die Fähigkeit der Individuen hinzu, unterschiedliche Meinungen nebeneinander akzeptieren zu können.³⁵ Dies hilft der Führungskraft als Coach noch einmal zusätzlich, die Insel des Coachees wertfrei zu ergründen und auch bei sich unterscheidenden Einschätzungen die neutrale Haltung aufrecht zu erhalten.

Weiterhin sind hierarchische Strukturen nicht mehr von Dauer und haben weniger Bedeutung.³⁶ Die Beziehung Führungskraft – Mitarbeitende:r wird es also in einer permanenten Form nicht mehr geben. Denkbar wird auch ein Rollenwechsel: die Führungskraft in *einer* Situation agiert in dieser als Coach, während in einer *späteren* Situation der:die frühere Coachee/Mitarbeitende zum Coach wird.

³⁵ Vgl. hierzu [Krumm, 2017] S.91

³⁶ Vgl. hierzu [Krumm, 2017] S.93

Man kann sagen, dass in dieser Stufe die vorgenannten Risiken des Coachings durch eine Führungskraft wahrscheinlich vollständig überwunden sind und die erwähnten Chancen voll ausgeschöpft werden können.

4.8 Entwicklungsstufen Türkis und Koralle

Laut Krumm³⁷ oder auch Hosang³⁸ gibt es derzeit noch keine Organisationen in der Entwicklungsstufe Türkis oder sie entstehen erst gerade. Daher kann diese Stufe und auch die nachfolgende Stufe Koralle hier nicht betrachtet werden.

5. Fazit

Zusammenfassend lassen sich folgende Punkte feststellen:

- Mit „höherer“ Entwicklungsstufe (der Treppendarstellung des Spiral Dynamics-Modells folgend) von Unternehmenskulturen und Individuen schwächen sich die Risiken ab, die durch ein Coaching in der Situation Führungskraft/Mitarbeitende:r entstehen. Gleichzeitig steigt die Möglichkeit, die Chancen auch tatsächlich zu realisieren.
- Die hier getroffene Grundannahme in den Entwicklungsstufen, dass jeweils Unternehmen, Führungskraft und Mitarbeitende:r auf der gleichen Entwicklungsstufe stehen, ist stark vereinfachend. In Unternehmen einer Entwicklungsstufe werden Individuen völlig unterschiedlicher Entwicklungsstufen anzutreffen sein. Für den Erfolg des Coachings erscheint es vorteilhaft, wenn die Führungskraft auf einer „höheren“ Entwicklungsstufe als der Coachee ist und diese im Treppenmodell möglichst hoch ist, um Coachees auf den vorherigen Stufen wirksamer coachen zu können.
- Trotzdem bleibt die Einstellung des:der Mitarbeitenden/Coachees gegenüber einem Coaching immer noch durch die eigene Entwicklungsstufe geprägt. Aus dieser Perspektive heraus erfolgt die Bewertung der Chancen und Risiken eines Coachings. Es

³⁷ Vgl. hierzu [Krumm, 2017] S.99

³⁸ [Karl Hosang - Türkis] abgerufen am 12.08.2023

erfordert dann entsprechende Coaching-Kompetenzen des Coaches, um diese ggf. skeptische Sicht zu überwinden. Dies scheint nicht in allen Situationen möglich zu sein.

- Aus eigener Erfahrung kann gesagt werden, dass ein „Reverse“ Coaching der Führungskraft durch den:die Mitarbeitende:n schon vor der gelben Entwicklungsstufe wirksam möglich ist. Eine Auflösung der an sich geltenden Hierarchien wird situativ und je nach vorliegender Fragestellung vorgenommen und der:die Mitarbeitende kann die Führungskraft dann ebenso wirksam coachen wie es für die gelbe Entwicklungsstufe beschrieben wurde.
- Die Unternehmenskultur wurde hier exemplarisch mit Hilfe des Spiral Dynamics Modells systematisiert. Durch die Wahl anderer Modelle werden sich ggf. auch andere Perspektiven und Einschätzungen ergeben.

Abschließend lässt sich sagen, dass in den höheren Entwicklungsstufen beginnend mit der Stufe orange die Unternehmenskultur zunehmend ein systemisches Coaching im Setting Führungskraft/Coach und Mitarbeitende:r/Coachee unterstützt. Die Werte, Normen und Einstellungen als Elemente der Unternehmenskulturen entwickeln sich stufenweise in Richtung der Werte und der Haltung, die dem systemischen Coaching zugrunde liegen und erreichen in der gelben Stufe Kongruenz. Diese Kongruenz ist jedoch keine zwingende Bedingung für die Realisierung der Chancen eines Coachings durch Führungskräfte. Die Führungskraft kann z.B. mit methodischer Kompetenz, Einfühlungsvermögen und Selbstreflexion Coachings mit Mitarbeitenden durchführen, für die die Risiken minimiert wurden.

6. Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1: Entwicklungsstufen des Spiral Dynamics Modells nach <https://balance-beratung.de/spiral-dynamics-und-9level-management/>, abgerufen am 10.09.2023 und <https://www.9levels.de/9-levels/was-sind-die-9-levels/>, abgerufen am 10.09.2023

7. Literaturverzeichnis

- **[Anwendbarkeit Coaching]:** Überprüfung der Anwendbarkeit von systemischem Coaching im Alltag einer Führungskraft - <https://www.in-konstellation.de/wp-content/uploads/2021/03/Ueberpruefung-der-Anwendbarkeit-von-systemischem-Coaching-im-Alltag-einer-Fuehrungskraft.pdf>
 - **[Balance-Beratung]:** <https://balance-beratung.de/spiral-dynamics-und-9level-management/>
 - **[Coach und Mentor]:** <https://coach-und-mentor.de/fuehrungskraft-als-coach-grenzen/>
 - **[Consulting – Komplexität]:** <https://www.consulting.de/artikel/woran-unternehmen-in-der-zunehmend-komplexen-welt-scheitern/>
 - **[Fellehner]:** <https://www.fellehner.de/BLOG/Das-Insel-Modell/>
 - **[Human Resources Manager]:** <https://www.humanresourcesmanager.de/leadership/agile-teams-brauchen-agile-fuehrungskraefte>
 - **[Inner Work]:** <https://innerwork.online/welche-organisationsmodelle-konnen-komplexitat-navigieren/>
 - **[IT Daily]:** <https://www.it-daily.net/it-management/digitalisierung/arbeitnehmer-beklagen-zunehmende-komplexitaet-im-geschaeftsleben>
 - **[Karl Hosang]:** <https://karlhosang.de/spiral-dynamics/>
-

- **[Karl Hosang - Türkis]:** <https://karlhosang.de/spiral-dynamics-tuerkis/>
 - **[Krumm, 2017]:** Rainer Krumm, 9 Levels of Value Systems, Mittenaar-Bicken, werdewelt Verlags- und Medienhaus GmbH, 2017
 - **[Personio HR-Lexikon]:** <https://www.personio.de/hr-lexikon/unternehmenskultur/>
 - **[Pfläging, 2014]:** Niels Pfläging, Organisation für Komplexität: Wie Arbeit lebendig wird - und Höchstleistung entsteht, München, Redline Verlag, 2014
 - **[Tivian]:** <https://www.tivian.com/de/fuehrungskraft-als-coach/#Leadership%20360>
 - **[Wikipedia Spiral Dynamics]:** https://de.wikipedia.org/wiki/Spiral_Dynamics
-