

V&R

Robert Wegener/Silvia Deplazes/Marianne Hänseler/
Hansjörg Künzli/Stefanie Neumann/Annamarie Ryter/
Wolfgang Widulle (Hg.)

Wirkung im Coaching

Vandenhoeck & Ruprecht

Mit 31 Abbildungen und 10 Tabellen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-647-40297-0

Weitere Ausgaben und Online-Angebote sind erhältlich unter:
www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com

Umschlagabbildung: [ILeyen/shutterstock.com](http://ILeysen/shutterstock.com)

© 2018, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG,
Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen
www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Inhalt

Vorwort	9
Dank	11
Einführung	15
Über die Notwendigkeit institutionell verankerter Coaching-Forschung <i>Robert Wegener, Silvia Deplazes, Marianne Hänseler, Hansjörg Künzli, Stefanie Neumann, Annamarie Ryter und Wolfgang Widulle</i>	
Teil 1 – Wissenschaftliche Fachbeiträge	
Peter oder Petra?	27
Die Rolle von Geschlecht und Führungsqualitäten in der Bewertung und Auswahl von Coaches <i>Maximilian D. Mühlberger und Eva Traut-Mattausch</i>	
Wo führt das hin?	35
Effekte des Coaching-Führungsstils auf das Erleben der Klientinnen und Klienten und den Coaching-Erfolg <i>Sabine Losch und Eva Traut-Mattausch</i>	
Die Bedeutung von Medien für die Qualität von Coaching	46
<i>Harald Geißler</i>	
Coaching und die Rolle des Unbewussten	57
Neuwissenschaftliche Erkenntnisse für eine wirksame Coaching-Praxis <i>Alica Ryba</i>	
Das Selbst im Bild	74
Mit Bildern Selbstreflexion und Veränderung im Coaching wirksam unterstützen <i>Jasmin Messerschmidt</i>	

Prozessbezogene Determinanten der Wirkung von Einzelcoaching	85
Ein systematischer Überblick über den internationalen Forschungsstand <i>Cornelia Tonhäuser</i>	
»Turning Duty into Joy!«	95
Optimierung der Selbstregulation im Coaching durch Motto-Ziele <i>Julia Weber</i>	
Mein Coaching!	105
Die Erfüllung des Bedürfnisses nach Autonomie <i>Sandra J. Schiemann, Christina Mühlberger, Maximilian D. Mühlberger, Isabell Braumandl und Eva Jonas</i>	
Transferstärke-Coaching	117
Selbstlernkompetenz fördern und Lerntransfer sichern <i>Axel Koch</i>	
Ambivalenzen des Coachings	132
Über nicht intendierte Wirkungen in Zeiten der Selbstoptimierung <i>Laura Glauser</i>	
Das Impostor-Phänomen – ein Thema im Coaching?	140
<i>Eva Traut-Mattausch und Mirjam Zanchetta</i>	
Effectiveness of Leadership Coaching	148
<i>Willem Jan Hofmans</i>	
 Teil 2 – Forschungsrelevante Beiträge aus der Praxis	
Formatkompetenz von Coaches	163
Design von maßgeschneiderten Vorgehensweisen im Coaching <i>Elke Berninger-Schäfer und Efriom Kineselassie</i>	
»Blended Business Coaching« mit dem Laufbahnkoffer HR	176
Neue Formen des Coachings in der beruflichen Weiterbildung <i>Wolfgang Eberling, Gery Bruederlin und Marion Alt</i>	
Kein Coaching ohne Evaluation der Ergebnisse	188
<i>Niki Harramach und Nina Veličković</i>	

Führung entwickeln und Wirkung entfalten 197
 Zum Zusammenhang von Coaching und Change-Management
 Mathias Hofmann

Coaching-Kultur in deutschsprachigen Organisationen 210
 Das Konzept der resilienten und agilen Organisation
 Axel Klimek und Werner Stork

Die Autorinnen und Autoren, Herausgeberinnen und Herausgeber 221

Coaching-Kultur in deutschsprachigen Organisationen

Das Konzept der resilienten und agilen Organisation

Axel Klimek und Werner Stork

In unserer globalisierten und digitalisierten Welt sind neue organisatorische Konzepte und Lösungen gefragt, um Unternehmen für aktuelle und künftige Herausforderungen besser zu wappnen. Der Beitrag beschreibt Hintergründe und Ursachen dieser Entwicklungen; er erläutert den neuen Ansatz der resilienten und agilen Organisation und die besondere Bedeutung, die dabei der Coaching-Kultur zukommt. Dann werden die Erkenntnisse einer Studie zur »Coaching-Kultur in deutschsprachigen Organisation« dargelegt. Der Beitrag schließt mit Anregungen für weiterführende Konzeptentwicklungen und Studien.

Die globalisierte und zunehmend digitalisierte Wirtschaft zeichnet sich durch eine enorme Komplexitätserhöhung und gesteigerte Geschwindigkeiten auf allen Ebenen aus. Gleichzeitig werden die Menschen – und auch die Organisationen, in denen sie arbeiten – kognitiv und mental immer stärker gefordert. Um als Organisationssystem in diesem Umfeld einen nachhaltigen Mehrwert liefern zu können – oder auch einfach, um überlebensfähig zu bleiben –, müssen Organisationen verstärkt als System resilient sein und agil agieren können.

Ein wichtiger Hebel für die Resilienz und Agilität von Organisationen liegt in der Qualität der direkten Zusammenarbeit und Kommunikation an den unzähligen Schnittstellen innerhalb der Organisation und an den Kontaktstellen zu unterschiedlichen Stakeholdern. An diesem Punkt setzt das Konzept der Coaching-Kultur an. Wir verstehen Coaching-Kultur auf organisatorischer Ebene als qualitative Dimension von Unternehmen, die sie befähigt, mit externen und internen Veränderungen (auch mit Krisen) resilienter und agiler umzugehen. Coaching-Kultur ist damit in unserem Verständnis eine Qualität von unternehmerischer Wettbewerbsfähigkeit sowie »Fitness und Gesundheit«.

An der Hochschule Darmstadt besteht seit 2013 das Forschungs- und Projektprogramm RODA (Resiliente Organisation der Digitalen Arbeit). Bei RODA geht

es darum, das Konzept der Resilienz systematisch für die Organisation und das Management von Unternehmen nutzbar zu machen. Resilienz auf Unternehmens-ebene kann als systemische Widerstandsfähigkeit und Agilität verstanden werden.

Im RODA-Programm werden die Handlungsebenen des Individuums, des Teams, der Führung und der Organisation untersucht. Auf organisatorischer Ebene spielt dabei das Konzept der Coaching-Kultur eine zentrale Rolle.

Neue Modelle und Konzepte zur Organisation der Arbeit werden gesucht

Der Ansatz der Resilienten Organisation der Digitalen Arbeit (RODA)

Aus den Ergebnissen einer explorativen Auswertung (Metastudie) von 171 einzelnen Studien aus Wissenschaft, Unternehmenspraxis und Öffentlichkeit/ Presse, die das Institut für Arbeitsdesign und Zukunftstechnologien e. V. aus München durchgeführt hat (Birk, Nelsen, Lackerbauer & Kirchner, 2015), ergibt sich, dass faktisch keine fundierte kritische Stimme die aktuell massiven Änderungen in der Arbeitswelt anzweifelt: »[...] niemand geht davon aus, dass die aktuellen technischen und gesellschaftlichen Veränderungen keine oder nur marginale Auswirkungen auf die Arbeitswelt haben werden« (ebd., S. 4).

Die neu sich herausbildende Arbeitswelt führt auch zu einem Wandel in der Art und Weise, wie die »neue Arbeit« in den Unternehmen organisiert wird. Tatsächlich ist Arbeit aufgrund der neuen technischen Möglichkeiten in der digitalisierten Arbeitswelt heute deutlich dezentraler und kleinteiliger organisierbar; häufig kann so viel schneller und effizienter gearbeitet werden als in den klassischen Welten der betrieblichen Aufbau- und Ablauforganisation. Gleichzeitig wächst auch die Bedeutung von Teamarbeit, von Zusammenarbeit und Vernetzung, da deutlich mehr Ressourcen und Kompetenzen für die betrieblichen Aufgaben und Ziele gebündelt werden können.

Für Unternehmen stellt sich die Frage, wie für anstehende Aufgaben, Tätigkeiten und Projekte die jeweils geeignete Form der Organisation aussieht. In diesem Bereich wird derzeit viel experimentiert. So werden beispielsweise zunehmend agile und virtuelle Formen der Organisation genutzt, und es entwickeln sich die vielfältigsten neuen Formen der Zusammenarbeit: alle möglichen Ausformungen von Netzwerken, Crowd Sourcing, neue Formen des Outsourcing und neue Konzepte in der Projektarbeit usw. Es ist deshalb auch die Rede von der Notwendigkeit eines neuen Management- und Organisationsverständnisses, es fallen Schlagwörter wie »Schwarmorganisation«, »agiles Management« oder auch »Demokratisierung des Managements«.

Gleichzeitig ist zu beobachten, dass die kognitiven und mentalen Ressourcen der Beschäftigten bei der Arbeit immer mehr beansprucht werden. Fachleute sprechen insbesondere in Bezug auf die Belastungen und Beanspruchungen im psychisch-mental Bereich von regelrechten *Ressourcendefiziten*. Dass die psychischen und mentalen Ressourcen immer häufiger nicht ausreichen, belegt die stetige und deutliche Zunahme bestimmter psychischer Erkrankungen (Burn-out, Depression usw.) und die häufigeren Fälle von Resignation und Rückzug gegenüber Veränderungen im Betrieb. Stressbedingte Erkrankungen nehmen zu, die dadurch bedingten Kosten sind enorm. Ganz offensichtlich verfügen Menschen und Organisationen in den klassischen Organisations- und Arbeitskonzepten nicht über ausreichende psychisch-mentale Ressourcen, um den Anforderungen des modernen Arbeitslebens gerecht zu werden (Lohmann-Haislah, 2012; Stork, 2014; Rose, Müller, Burr, Schulz & Freude, 2016).

In der neuen Arbeitswelt werden die kognitiven und mentalen Ressourcen sowohl der Menschen als auch der Organisationen für den Unternehmenserfolg immer wichtiger. Dazu gehört ein professioneller Umgang mit allen denkbaren Informationen und Kommunikationsformen und den damit verbundenen subjektiven Perspektiven, Meinungen und Emotionen auf individueller wie auf organisatorischer Ebene. Faktoren wie Stressresilienz, Reagibilität, Innovationsfähigkeit, Konflikt- und Kommunikationsbereitschaft spielen für den wirtschaftlichen Erfolg eine immer entscheidendere Rolle.

Das Forschungs- und Projektprogramm RODA an der Hochschule Darmstadt fokussiert systematisch auf neue organisatorische Modelle der Arbeitsorganisation, die sich nachhaltig positiv auf die psychische Resilienz und Agilität von Mitarbeitenden und gesamten Organisationen auswirken. Das RODA-Programm bildet einen der zentralen Forschungs- und Projektbereiche des Zentrums für nachhaltige Wirtschafts- und Unternehmenspolitik, das Anfang 2017 an der Hochschule Darmstadt gegründet wurde.

Ausgehend von den drei Dimensionen der Resilienz – wirksamer Umgang mit Stressoren, Pflege und Entwicklung der Ressourcen auf Basis von Antreibern und Motiven sowie Ausgleich von Anspannung und Entspannung –, wird im Rahmen des RODA-Programms systematisch versucht, diese Faktoren für die Organisation und das Management nutzbar zu machen. Resilienz auf Unternehmensebene kann als systemische Widerstandsfähigkeit und Agilität verstanden werden. Untersucht werden im RODA-Programm die Handlungsebenen Individuum, Team, Führung und Organisation.

Resiliente Organisationen kann man sich als *hybride Organisationen* vorstellen, die systematisch Elemente der Hierarchie mit Elementen von Netzwerken verbinden. Diese Besonderheit führt dazu, dass die Organisationen ihre Aktivi-

täten je nach Anforderungen gezielt unterschiedlich »regeln«. Damit heißt es in solchen Organisationen regelmäßig: »Das kann man auf diese Art und Weise machen oder auch auf jene Art und Weise.« Es gilt damit ein »Sowohl-als-auch« – im Gegensatz zu der geläufigen klaren und eindeutigen gemeinsamen strategischen Ausrichtung und Linie, an der alle festhalten (sollten). Wenn es in einer solch hybriden Organisation bei einer Sache (Produkt, Entwicklung, Projekt usw.) vor allem um Schnelligkeit, Effizienz, Genauigkeit und Kosteneinsparungen geht, organisiert man sich eher hierarchisch. Geht es primär um Innovationen, Kreativität, Flexibilität, Verständigung und vertrauensvolle Beziehungen usw., organisiert man sich eher als Netzwerk in kleinteiligen verbundenen Strukturen und Formaten (Stork, 2014; Smith, Lewis & Tushman, 2016). Zudem leisten sich resiliente Organisationen an ausgewählten Stellen gezielt Überlappungen/Doppelarbeiten und sogar redundante Strukturen. Das wirkt auf den ersten Blick zwar ineffizient und unklug. Redundante Strukturen erlauben es den Organisationen aber, auf wechselnde äußere Faktoren und Schocks schneller zu reagieren und ohne große Vorbereitung »die Dinge« ganz anders anzugehen. Man spricht von »shifting modes of decision and management«.

Wenn wir das »Binnenverhältnis« dieser hybriden Organisationen betrachten, so reichen die Kommunikation und die Zusammenarbeit an den unterschiedlichen Schnittstellen weit über den reinen Informationsaustausch hinaus. Man »denkt gemeinsam«, lässt Widersprüche und unterschiedliche Perspektiven systematisch zu, legt viel Wert auf persönliche Beziehungen und Wertschätzung und ist so in der Lage, systematisch innovative Lösungen für die gesamte Organisation zu entwickeln. In der Summe verfügen diese Organisationen damit auch über eine Agilität, wie sie in anderen Organisationen nicht anzutreffen ist.

Das Konzept der Coaching-Kultur

»Gemeinsam denken« bedeutet für viele Organisationen, die eher auf klar definierter Informationsweitergabe und hierarchischen Entscheidungsstrukturen aufbauen, einen Paradigmenwechsel auf den Ebenen Zusammenarbeit und interne Kommunikation. Um den Wechsel einzuleiten, kann es für Organisationen hilfreich sein, über den Tellerrand hinauszublicken und sich an der Professionalität des Coachings zu orientieren.

Ein Kollege von uns hatte einen französischen TV-Sender beraten, nachdem dieser von einer kleinen Firma bei der Entwicklung einer Applikation ausgestochen worden war. Die Applikation der kleineren Firma wies nicht nur eine höhere Benutzerfreundlichkeit und mehr Funktionen auf, sie wurde auch

schneller fertig, und das mit einem Bruchteil an Mitarbeitenden. Unser Kollege beschrieb folgenden Unterschied: »Im großen Unternehmen wurden speziell für dieses Projekt Strukturen und Prozesse geschaffen, um Arbeitspakete zu definieren, Zusammenarbeit effektiv zu steuern und Informationen zeitnah auszutauschen. Das kleine Unternehmen kreierte ›Räume‹ – virtuell und real –, in denen man zusammen denken konnte.«

Eine Coaching-Kultur beinhaltet mehr als Akzeptanz für und aktive Förderung von Coaching innerhalb einer Organisation. Coaching-Kultur schafft systematisch Gelegenheiten und »Denkräume« genau dort, wo Menschen gemeinsam an Herausforderungen arbeiten. Dafür braucht es Methoden, Techniken und Haltungen, die vom professionellen Coaching inspiriert sind.

Das Konzept der Coaching-Kultur ergänzt die klassischen Vorstellungen von Organisation und Unternehmenskultur. Die Ergänzung geschieht im Kern dadurch, dass der zunehmenden Komplexität in der neuen Arbeitswelt – und den damit verbundenen Unsicherheiten und Risiken – eine neue Qualität in der persönlichen Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden und innerhalb von Teams entgegengesetzt wird. Diese Qualität besteht darin, dass man sich über Hierarchien hinweg auf »Augenhöhe« begegnet und gemeinsam über Lösungsmöglichkeiten reflektiert.

Der Weg hin zu einer Coaching-Kultur ist oftmals gleichzusetzen mit einem »Cultural Change Process«. Kommunikation und Zusammenarbeit an den unterschiedlichen Schnittstellen der Organisation entwickeln sich dabei hin zu einem gemeinsamen Reflektieren und einem systematischen Ko-Kreieren von innovativen Lösungen. Dies geschieht nicht in speziellen Workshops oder durch Coaching-Gespräche hinter geschlossenen Türen, sondern es ist eingebettet in den alltäglichen Arbeitsprozess. In diesem Zusammenhang kann man Coaching-Kultur als wirksame Antwort auf die organisationalen Herausforderungen im Zuge der Digitalisierung der Arbeitswelt verstehen.

In den letzten vierzig bis fünfzig Jahren gab es in Organisationen verschiedene Veränderungen und Herausforderungen, bei denen Coaching eine Antwort anzubieten hatte.

- *Einzelcoaching durch externe Coaches*: Bis in die frühen 1980er Jahren herrschte in Organisationen die Vorstellung vor, dass Lernen in den ersten 25 Lebensjahren abgeschlossen sei. Mitarbeitende konnten davon ausgehen, dass sie nach ihrer Berufsausbildung den Rest ihres beruflichen Lebens eine ähnliche Tätigkeit ausüben würden. Als sich die Arbeitsbedingungen und Anforderungen an Führungskräfte immer schneller wandelten, wurde Einzelcoaching eingeführt, um die Weiterentwicklung im Erwachsenenalter bei diesen neuen beruflichen Herausforderungen zu unterstützen.

- *Führungskraft als Coach*: Bis zur Jahrtausendwende wurden alle Fragen der Personalentwicklung in die Kompetenz der HR-Bereiche verlagert. Dort wuchs mit der Zeit die Erkenntnis, dass die Führungskraft eigentlich der erste Personalentwickler sein müsse. Mit dem Konzept »Führungskraft als Coach« fand man eine passende Antwort aus der Welt des Coachings.
- *Teamcoaching*: Seit gut zehn Jahren werden in Organisationen viele komplexe Herausforderungen in Teams bewältigt. Um Teams in ihrer Performance zu unterstützen, hat sich der Ansatz des Teamcoachings etabliert.
- *Coaching-Kultur*: Mit dem Bedarf nach agilen und resilienten Organisationen steht eine neue Herausforderung an. Auch da kann Coaching einen Beitrag leisten, wenn sich eine Coaching-Haltung und ein Coaching-Vorgehen an den Kommunikations- und Zusammenarbeits-Schnittstellen einer Organisation durchsetzt. In dem Moment sprechen wir von Coaching-Kultur (vgl. Abbildungen 1 und 2).

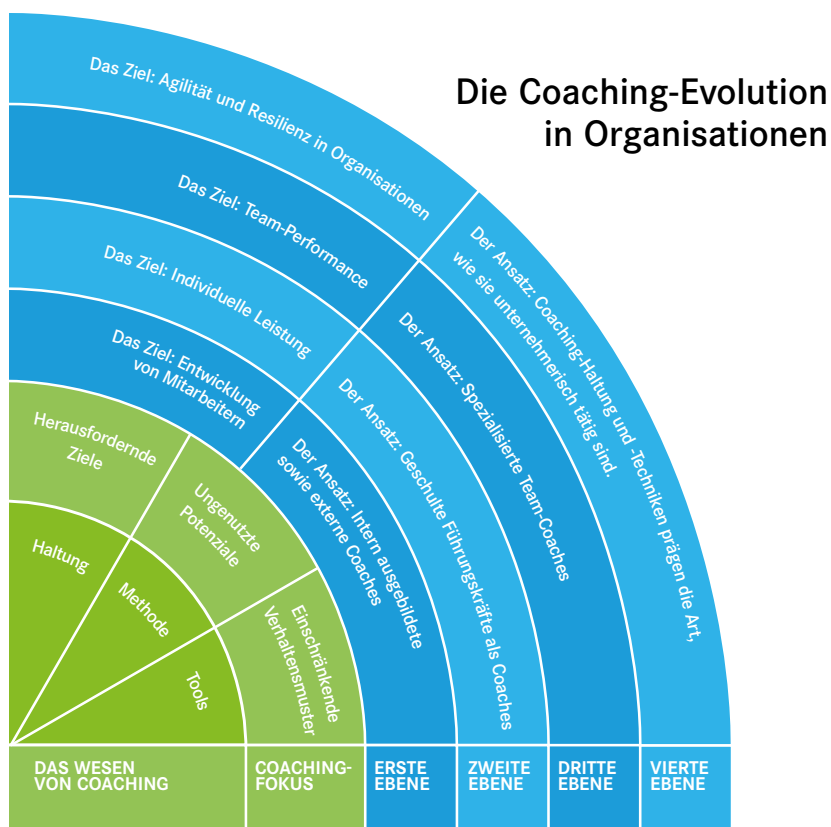


Abbildung 1: Antworten von Coaching auf Organisationsherausforderungen

Coaching-Kultur ist keine eindeutige Größe, sondern setzt sich aus verschiedenen, miteinander verwobenen Komponenten zusammen (vgl. Abbildung 2).



Abbildung 2: Systemische Wechselwirkungen einer Coaching-Kultur

In »Parachuting Cats into Borneo« (Klimek & AtKisson, 2016) beschreiben Axel Klimek und Alan AtKisson die vielfältigen, subtilen systemischen Wirkmechanismen, die einen Cultural-Change-Prozess erfolgreich werden lässt. Die Entwicklung einer Coaching-Kultur entspricht einem solchen Cultural-Change-Prozess, Kernelemente und Qualitäten aus dem personenbezogenen, »klassischen« Coaching-Verständnis werden auf die vielfältigen Beziehungen zwischen den organisatorischen Elementen (Einheiten, Gruppen, Teams, Abteilungen usw.) innerhalb einer Organisation übertragen. Die Beziehungsqualität des personenbezogenen klassischen Coachings wird damit auf subtile Art und Weise zu einem zentralen Faktor der Unternehmenskultur. Es geht beim Aufbau einer Coaching-Kultur weniger darum, alle Komponenten (vgl. Abbildung 2) einzuführen, sondern darum, herauszufinden, welche Faktoren und systemischen Wechselwirkungen die größte positive Wirkung im Hinblick auf eine organisationsweite Durchdringung von Coaching-Haltung und Coaching-Verständnis haben könnten.

Um Organisationen zu unterstützen, ihren spezifischen Ansatzpunkt zur Einführung einer Coaching-Kultur zu identifizieren, hat das Center for Sustainability Transformation einen organisationsdiagnostischen Fragebogen entwickelt. Gemeinsam mit der Hochschule Darmstadt wurde auf Basis dieses Ansatzes eine Vergleichsstudie in deutschsprachigen Organisationen durchgeführt, bei der unter anderem der Ausprägungsgrad der Integration einer Coaching-Kultur erhoben wurde.

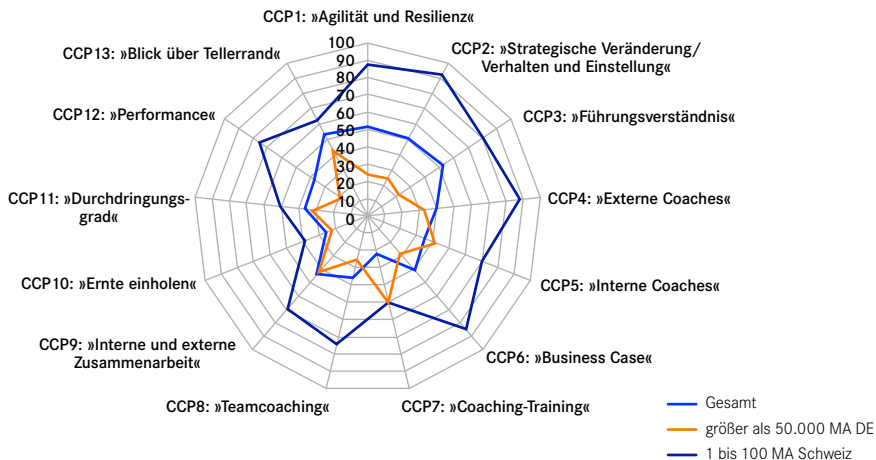


Abbildung 3: Vergleichsauswertung für eine Organisation aus Deutschland mit über 50 000 Mitarbeitenden

Die Grafik zeigt eine Organisation aus Deutschland mit über 50 000 Mitarbeitenden im Vergleich mit der »besten Organisation« aus der Studie und dem Durchschnitt (»Gesamt«) aller daran beteiligten Organisationen. Die beste Organisation stammte aus der Kategorie »bis hundert Mitarbeitende« (schwarze Linie, außen). Die Vergleichsgrafik zeigt deutlich, dass das beauftragende Unternehmen (graue Linie, mehrheitlich im Innern des Netzes) bei den meisten Komponenten schlechter abschneidet als der Durchschnitt, in einigen gleich gut ist und nur in den Bereichen »Coaching-Training« und »Interne Coaches« über dem Durchschnitt liegt. Bei der Komponente »Coaching-Training« ist das Unternehmen genauso stark wie die beste Organisation. In allen anderen Bereichen gibt es einen markanten Unterschied. Für das Unternehmen waren die Ergebnisse sowohl die Bestätigung, dass sie in den Bereichen, die ihm in den letzten Jahren wichtig waren, beim Aufbau eines Pools von internen Coaches und bei den Trainings für sie, auf dem richtigen Weg ist. Gleichzeitig sind ihm verschiedene Handlungsfelder gespiegelt worden, in denen es aktiv werden kann. Als ein erster Schritt wurde »Ernte einholen« identifiziert. Man erhofft sich durch die Rückspiegelung der Erfahrungen und Erkenntnisse aller im Unternehmen tätigen Coaches Rückschlüsse und präzise Ideen für die Themen »Führungsverständnis«, »Performance«, »Agilität und Resilienz« sowie »Verhalten und Einstellung«.

Coaching-Kultur in deutschsprachigen Organisationen – die Studie

Oben haben wir den Nutzen des Fragebogens für ein einzelnes Unternehmen beschrieben. Für die Studie zur »Coaching-Kultur in deutschsprachigen Organisationen« wurden bisher siebzig Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen in Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt, und zwar zu verschiedenen Dimensionen und Themenstellungen:

- Business Case für Coaching,
- Agilität und Resilienz,
- Coaching im Führungsverständnis,
- Konzept für den Einsatz externer Coaches,
- Einsatz von internen Coaches oder Mentoren,
- Konzept für Teamcoaching,
- Coaching in der täglichen Arbeit und zur Performancesteigerung,
- organisationsweites Lernen aus den Coaching-Maßnahmen und Grad der Durchdringung der Organisation mit dem Coaching-Ansatz,
- lernende Organisation – Blick nach außen,
- Durchdringungsgrad von Coaching innerhalb der Organisation,
- Coaching bei strategischen Veränderungen,
- Training für Coaches und Coachees,
- Coaching an den Schnittstellen der Zusammenarbeit – intern und extern.

Zwei Fragestellungen haben uns bei der Studie geleitet:

- Wie stark sind die verschiedenen Dimensionen in Organisationen unterschiedlicher Größe ausgeprägt?
- Gibt es eine Korrelation mit unternehmensrelevanten Themen wie Integration von Nachhaltigkeit/CSR, finanziellem Erfolg, Innovationskraft, Attraktivität als Arbeitgeber oder Mitarbeitendenzufriedenheit?

Stichprobe und Methodik

An der Studie zur »Coaching-Kultur in deutschsprachigen Organisationen«, die aus einem Onlinefragebogen mit 89 Fragen besteht, haben im Zeitraum Mai 2015 bis Februar 2016 70 Organisationen aus unterschiedlichen Branchen in Deutschland, Österreich und der Schweiz teilgenommen.

Ergebnisse

Die Ergebnisse der Studie deuten darauf hin, dass eine ausgeprägte Coaching-Kultur mit verschiedenen unternehmensrelevanten Kriterien positiv kor-

reliert. Studienteilnehmerinnen und Studienteilnehmer, die ihr Unternehmen als finanziell erfolgreicher und innovativer als die Konkurrenten einschätzen, haben in ihrem Unternehmen eine stärker ausgeprägte Coaching-Kultur (44 %) identifiziert. Teilnehmende, die ihr Unternehmen als finanziell weniger erfolgreich und innovativ als die Konkurrenz einschätzen, haben in ihrem Unternehmen eine schwächer ausgeprägte Coaching-Kultur (30 %) wahrgenommen. Bei den Parametern Mitarbeitendenzufriedenheit (47 % zu 34 %) und Arbeitgeberattraktivität (45 % zu 22 %) gab es ebenfalls signifikante Unterschiede. In Organisationen mit hoher Mitarbeitendenzufriedenheit ist die Coaching-Kultur um 13 Prozent stärker ausgeprägt und bei hoher Arbeitgeberattraktivität sogar um 23 Prozent.

Interessant ist auch, dass kleine Unternehmen mit bis zu 100 und große Unternehmen mit über 50 000 Angestellten aus Sicht der Mitarbeitenden eine höher ausgeprägte Coaching-Kultur aufweisen als das weite Feld der Organisationen zwischen 100 und 50 000 Mitarbeitenden.

Organisationen, die in den Themen Corporate Social Responsibility und Nachhaltigkeit stark verankert wahrgenommen werden, haben im Vergleich mit allen anderen abgefragten Indikatoren die höchste Ausprägung (57 %) einer Coaching-Kultur. In den Organisationen, in denen Corporate Social Responsibility und Nachhaltigkeit als nicht sehr stark verankert erlebt werden, sinkt der Wert der Coaching-Kultur auf 29 Prozent.

Fazit

Fachleute sprechen vielfach von systematischen Ressourcendefiziten und einer regelrechten Ressourcenkrise angesichts der Belastungen, denen Menschen und Organisationen durch die laufenden Anpassungs- und Veränderungsprozesse ausgesetzt sind. Insbesondere die kognitiven Fähigkeiten und die psychisch-mentalenen Ressourcen werden immer stärker beansprucht – als Folge des Anstiegs und der Intensivierung der Informations- und Wissensarbeit und der steigenden Komplexitäten, Abhängigkeiten und Unsicherheiten in der Arbeit. Faktoren wie Resilienz und Reagibilität haben eine wesentliche Bedeutung für die Innovationsfähigkeit, Kreativität, Konflikt- und Kommunikationsbereitschaft und damit für den wirtschaftlichen Erfolg von Organisationen. Die Hochschule Darmstadt will hier über den Ansatz der Resilienten Organisation der Digitalen Arbeit (RODA) einen Beitrag zum besseren Management- und Organisationsverständnis in der wissenschaftlichen Forschung leisten und für die betriebliche Praxis hilfreiche Konzepte und Impulse für eine nachhaltige Organisationsentwicklung in der neuen Arbeitswelt bieten. Das vom Center for Sustainability

Transformation entwickelte Konzept der Coaching-Kultur bildet dabei einen wichtigen Baustein des RODA-Ansatzes.

Die gemeinsame Studie zur »Coaching-Kultur in deutschsprachigen Organisationen« des Center for Sustainability Transformation und der Hochschule Darmstadt erlaubt wirksame Vergleiche zur Coaching-Kultur von Organisationen in den verschiedenen Branchen und in Unternehmen unterschiedlicher Größenordnung. Nicht nur scheint sich eine Coaching-Kultur positiv auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden in der Organisation auszuwirken, sondern sie stärkt offenbar auch die Innovationskraft des Unternehmens und erhöht seinen finanziellen Erfolg. Eine mögliche Erklärung könnte darin liegen, dass durch Coaching an den alltäglichen Schnittstellen einer Organisation die Mitarbeitenden sich als gleichwertige Gesprächspartner angesehen fühlen, die bei wichtigen Herausforderungen auf Augenhöhe einbezogen werden. Dies kann auf der einen Seite zu einer Stärkung der Innovationskraft in der Organisation führen und andererseits über die höhere Einbindung auch zu einer gesteigerten Zufriedenheit beitragen. Beides kann mittelfristig zu einer effizienteren Nutzung der Ressource »Mensch« beitragen und sich positiv auf finanzielle Kennzahlen auswirken – direkt über eine Produktivitätssteigerung oder indirekt über einer Senkung der Fehlzeiten durch Krankheit und eine Erhöhung des Engagements und des Commitment.

Bei diesen Aspekten sollten künftige Studien und Forschungen aus unserer Sicht ansetzen und den in diesem Erklärungsansatz formulierten Wirkmechanismen nachgehen.

Literatur

- Birk, S., Nelsen, M., Lackerbauer, S., Kirchner, C. (2015). *Wie wir morgen arbeiten ... Studie auf Basis einer Stichprobe von 171 Quellen zur Arbeit der Zukunft*. München: Institut für Arbeitsdesign und Zukunftstechnologien e. V. www.i-faz.de/ecosystem/studie [11.3.2017].
- Klimek, A., AtKisson, A. (2016). *Parachuting Cats into Borneo – And Other Lessons from the Change Café*. White River Junction, VT: Chelsea Green Publishing.
- Lohmann-Haislah, A. (2012). *Stressreport Deutschland 2012, Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*. Berlin: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Gd68.pdf?__blob=publicationFile [11.3.2017].
- Rose, U., Müller G., Burr, H., Schulz, A., Freude, G. (2016). *Arbeit und Mentale Gesundheit – Ergebnisse aus einer Repräsentativerhebung der Erwerbstätigen in Deutschland*. Berlin: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/F2250-2.pdf?__blob=publicationFile&v=5 [11.3.2017].
- Smith, W. K., Lewis, M. W., Tushman, M. L. (2016). *Sowohl-als-auch-Management. Harvard Business manager*, (August).
- Stork, W. (2014). Die wirtschaftliche Bedeutung von Stress. In C. Haurand, H. Ullrich, M. Weniger (Hrsg.), *Stressmedizin: Beratung, Vorbeugung, Behandlung*. Berlin: Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.
- Weinreich, I., Weigl, C. (2011). *Unternehmensratgeber betriebliches Gesundheitsmanagement. Grundlagen – Methoden – personelle Kompetenzen*. Berlin: Erich Schmidt.