

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

Ausgerechnet Analytics

Mit Daten zu Taten

Kritisches Denken und Neugier fördern

Datenvisualisierung aus Sicht einer ihrer Pioniere

Analytics als Wandelmotor

Die Neugestaltung interner Dienste bei der Swiss Re

Goldgräberstimmung im Personalmanagement?

Datafizierungs-Technologien verändern die Personalsteuerung

3
—
19

Vom Coaching zur Coaching-Kultur

Der VUKA-Herausforderung begegnen

Strategie-Aktivierung

Wie abstrakte Konzepte wirksam werden

Vom Coaching zur Coaching-Kultur

Der VUKA-Herausforderung begegnen

Axel Klimek

«Ich höre nie auf, mich über die Kraft des Coachingprozesses zu wundern, Fähigkeiten oder Talente herauszuholen, die vorher in einem Individuum verborgen waren und durch die sie dann einen Weg finden, ein Problem zu lösen, das vorher als unlösbar galt.»
(John Russell, ehemaliger Managing Direktor von Harley-Davidson in Europa)

1980 nahm ich an meinen ersten Trainingsworkshop bei Carl Rogers teil, einem der Pioniere der Humanistischen Psychologie und Begründer der Non-Direktiven Gesprächsführung. Dort erhielt ich einen ersten Geschmack von der enormen Kraft, die sich durch eine professionelle Gesprächsführung entfalten kann, von der John Russell gesprochen hatte. Dabei wirkte die Art der Gesprächsführung von Carl Rogers so unangeregt einfach, leichtgängig mitfließend und gleichzeitig so tiefgehend transformierend. Diese Art von Führungskräfteunterstützung, die über eine Gesprächsdynamik hilft, Fähigkeiten, Talente und Potenziale zu entfalten, wird auch in Zukunft ein entscheidendes Wesensmerkmal von Coaching in Organisationen sein.

Wir sprechen heute oftmals davon, dass die einzige Konstante der Wandel ist. Dafür wurde sogar ein neuer Begriff kreiert: «VUKA». VUKA steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität und beschreibt ein komplexes Umfeld, in dem Organisationen agieren müssen, in dem schnelle und unvorhersehbare Veränderungen zur Normalität geworden sind. In diesem Artikel möchte ich der Frage nachgehen, wie Coaching bei diesen neuen Herausforderungen unserer Zeit neben den intensiven Eins-zu-Eins-Gesprächen noch in anderer Art und Weise Organisationen unterstützen kann.

Peer-Coaching für Nachwuchskräfte bei Lufthansa

Wenn man mit Frau Berthold-Neumann, verantwortlich für das Traineeprogramm ProTeam bei Lufthansa, spricht, dann spürt man eine interessante Mischung aus Begeisterung, etwas wirk-

lich Neues zu kreieren, sowie Sorgfalt und Verantwortlichkeit für Menschen und ihre Organisation. Sie sagt dazu: «Wir haben uns mit dem ProTeam bei Lufthansa vor ca. fünf Jahren an einem Wendepunkt befunden. Es ging uns auf der einen Seite darum, Lufthansa noch attraktiver für junge Mitarbeiter zu machen, die querdenken, Kreatives erschaffen und an Wandel interessiert sind, und gleichzeitig diese ProTeamler als Impulsgeber für innovative und neue Ansätze in unserer Organisation zu nutzen.» Frau Berthold-Neumann drückt etwas aus, das viele Unternehmen ähnlich als Herausforderung erleben. Es geht dabei um die «VUKA-Fragen»: Wie machen oder halten wir unser Unternehmen fit, resilient und zukunftsfähig in einer Zeit, in der Schnelllebigkeit und schwer voraussehbare Veränderungen alltäglich sind? Wie bleiben oder werden wir attraktiv für junge Mitarbeitende, für die gewohnte Karriereaussichten und Arbeitsweisen nicht mehr so anziehend wirken? Wie schaffen wir es, die Potenziale der Andersartigkeit dieser jungen Generationen auf eine förderliche Art in die bestehende Organisation zu integrieren und so einen nachhaltigen Transformationsprozess zu initiieren?

Natürlich kann ein Nachwuchsprogramm nicht allein die Antwort auf all diese Fragen sein. Aber das «ProTeam» versucht, seine Hebelwirkung in diese Richtung gezielt zu setzen.

Bis zur 29. Generation im Jahr 2014, Lufthansa zählt die einzelnen Gruppen in Generationen, wurden im Auswahlprozess die «besten Absolventen» aus den Bereichen BWL, Finanzen, Jura ausgewählt. «Wir hatten bis zur Gen. 29 den Fokus daraufgelegt, das ProTeam nach den bestehenden Kriterien unserer

über Jahrzehnte erfolgreichen Organisation zu besetzen.» erklärt Frau Berthold-Neumann. «2014/2015 war für uns ein Einschnitt. In vielen Bereichen der Wirtschaft wurde durch ganz neue Wettbewerbsteilnehmer wie Amazon, Uber, Airbnb plötzlich deutlich, dass eine Mentalität, die auf 'Weiter-so' setzt, möglicherweise den Beginn eines Abstiegs einleitet.» Der Bereich Talentmanagement bei Lufthansa hat mit aktiver Unterstützung des Vorstandes angefangen, das ProTeam nicht nur als Talentmanagementinstrument zu sehen, sondern auch seine Bedeutung für einen notwendig anstehenden Organisationsentwicklungsprozess zu nutzen. Mit der Gen. 30 wurden verstärkt Teilnehmende ausgewählt (<https://proteam.belufthansa.com/en/start/>), für die Design Thinking, Blockchain, Holacracy, disruptive Change spannende und vertraute Themen sind. Frau Berthold Neumann beschreibt dies folgendermaßen: «Wir haben damit Diversität ins Unternehmen geholt, Absolventen unterschiedlichster Studiengänge, die neue Sichtweisen und Perspektiven in die Organisation bringen sollten. Der Auftrag ist für mich, der Organisation mit den speziellen Kompetenzen und Haltungen zu helfen, sich auf die Zukunft vorzubereiten. Wir ändern nicht mit zehn Personen die Organisation, aber wenn diese jungen Menschen überzeugend andere, neue Sichtweisen vertreten, helfen sie der Organisation, sich in Frage zu stellen und neue Wege auszuprobieren. Mehr nicht, aber auch nicht weniger.»

Um die ProTeamlers vorzubereiten und auf ihrem Weg zu unterstützen, leistet Coaching einen wesentlichen Beitrag. Auf der einen Seite führen wir als externe Coaches, wir begleiten das ProTeam schon seit vielen Jahren, am Anfang und am Ende der ProTeam-Zeit eine dreistündige Standortanalyse zu den Stärken und möglichen Fallstricken als interner Change-Agent mit jedem ProTeamlers durch. Gleichzeitig haben wir in einem internen Training den Teilnehmenden rudimentäre Coaching-Skills vermittelt, damit sie sich bei der Verarbeitung ihrer Erfahrung gegenseitig unterstützen können. Über Peer-Coaching wird versucht, an den zu erwartenden Reibungen sowohl individuell als auch gemeinsam zu lernen. Am Ende der ProTeamzeit wurde ein Modul «Harvesting the Learning» implementiert, bei dem die ProTeamlers Führungskräften von Lufthansa Feedback über die erlebte Kultur geben. Auch gibt es ein Coachingnachsorgeprogramm für alle ProTeamlers ca. zwei Jahre nach Ende des Programms. Es hat sich gezeigt, dass an dieser Stelle ganz entscheidende Weichen gestellt werden. Die Euphorie des Programms und die Absichten etwas für sich und die Organisation in Bewegung setzen zu wollen, haben oftmals durch die Erfahrungen mit der bestehenden Organisationskultur einige Dämpfer erhalten. Damit produktiv umzugehen, ist das Ziel dieses Nachsorgeprogramms.

Lufthansa ist mit dem Einsatz von Coaching innerhalb des ProTeams bewusst über den Fokus der persönlichen Weiterentwicklung hinausgegangen, obwohl dieser Ansatz immer

noch enthalten ist. Peer-Coaching wird gezielt für die Begleitung innerhalb des Veränderungsprojektes mit dem Blickwinkel Transformation der Organisation eingesetzt.

Dimensionen von Coaching

In den letzten 25 Jahren hat sich Coaching neben dem intensiven Vieraugengespräch in verschiedenen Phasen entsprechend der organisationalen Herausforderungen entlang zweier Dimensionen weiterentwickelt.

Bei der einen Dimension unterscheiden wir, in welcher Form Coaching in Organisationen angewendet wird, und bei der zweiten Dimension welche Wirkung mit Coaching erzielt werden soll.

- *Erste Phase:* Coaching fand seinen Eingang in die Organisationswelt Anfang der 90er Jahre als individuelle Beratung. Die intendierte Wirkung war, den Coachee dabei zu unterstützen, bestimmte Fertigkeiten und Skills zu erlernen, Potenziale zu entfalten und Talente weiterzuentwickeln.
- *Zweite Phase:* Vor ca. 20 Jahren verbreitete sich in den HR-Bereichen die Erkenntnis, dass Weiterentwicklung von Mitarbeitenden nicht an die Personalentwicklung ausgelagert werden kann. Um Führungskräfte entlang des Mottos «Führungskraft als erster Personalentwickler» zu befähigen, wurden grundsätzliche Fähigkeiten und Fertigkeiten vom «Coaching» in Trainings wie «Führungskraft als Coach» vermittelt.
- *Dritte Phase:* Zunehmender Druck in der Organisation zu Produktivitätssteigerung und Kosteneffizienz führte zu einer Fokussierung auf Leistungssteigerung – sowohl bei einzelnen Mitarbeitenden als auch bei Teams. Mit Team-Coaching und Performance-Coaching konnte Coaching hier einen wichtigen Beitrag leisten.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie [hier](#) den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.

Abbildung 1
Entwicklung von Coaching in Organisationen

Fokus / Wirkung \ Form	Einzel-Coaching	Führungskraft als Coach	Team-Coaching
Skills-Coaching			
Development-Coaching			
Performance-Coaching			