

# **Coaching in Organisationen etablieren**

Der Aufbau von Inhouse Coaching beim WWF Schweiz

MAS-Thesis von Nathalie Himmelheber

Eingereicht bei Dr. Michael Loebbert

MAS Coaching

Hochschule für Soziale Arbeit

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW

Zürich, 21. April 2023

## **Abstract**

Die Arbeitswelt verändert sich seit Jahren rasant. Komplexität, Unsicherheiten und agilere Arbeitsweisen prägen den Alltag des Personals. Für die Erreichung der Organisationsziele braucht es fokussierte Mitarbeitende und neue Ansätze in der Personalentwicklung. Ziel dieser Thesis ist es aufzuzeigen, wie ein internes Coaching in einer modernen Organisation wirksam aufgebaut werden kann. Der Fokus liegt dabei auf Coaching als Personalentwicklungsinstrument, welches dabei hilft, kompetente, gesunde und motivierte Mitarbeitende zu haben. Dazu wird veranschaulicht, welchen Beitrag Coaching in der Personalentwicklung leisten kann. Die Vorteile liegen insbesondere dann bei einem Inhouse Coaching, wenn es nicht nur bei der Personalentwicklung bleiben soll, sondern Coaching als Reflexionsraum auch als kultureller Bestandteil einer lernenden Organisation erkannt wird. Anhand eines Fallberichts schildert die Autorin, wie sie bei ihrem Arbeitgeber WWF Schweiz ein Inhouse Coaching aufbaute, mit einem Change-Modell dessen Etablierung voranbrachte und welche Erfolgsfaktoren herausstachen. Coaching kann Organisationen einen wesentlichen Mehrwert bieten, wenn die richtigen Elemente zusammenspielen.

Anzahl Wörter Abstract: 149

Anzahl Zeichen Thesis (inkl. Leerzeichen ohne Anhang und Verzeichnis): 107'806

## Vorwort

Coaching ist für mich eine Herzensangelegenheit. Seit dem ersten Tag meiner Ausbildung weiss ich, dass ich hier richtig bin. Eigentlich wusste ich es schon mit 19 Jahren, als ich mit Post-its versuchte, meine Studienwahl und damit meine Karriere zu planen. Auf einem Zettel stand, wenn auch eher scherzhaft und mit einem Smiley versehen: Life-Coach. Das war 2005. Ich absolvierte einen BA in Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, gefolgt von einem MA in Umweltwissenschaften mit Schwerpunkt nachhaltigem Tourismus und Entwicklung. Die Karriere führte mich weiter zum WWF, der Naturschutzorganisation, der ich schon seit meiner Kindheit angehöre. Nun wird alles vereint: die Liebe zur Erde, den Menschen, der Weiterentwicklung und dem Coaching. Dem Tool, das Menschen etwas unbeschwerter und somit die Welt ein Stück besser machen kann. Selbstreflexion ist der Schlüssel zur Nachhaltigkeit – das Kerngeschäft von Coaching. Es kann überall angewendet werden und ist von jetzt an auch intern beim WWF Schweiz verankert. Den Weg dahin beschreibt diese Arbeit. Sie ist nicht nur eine wissenschaftliche Analyse, sondern auch eine Reflexion und Vision zugleich. Sie soll ebenfalls dazu beitragen, das Coaching-Feld weiter zu stärken und zu professionalisieren sowie im Organisationskontext eine positive Konnotation zu verleihen. Es wäre schade, wenn dieses Instrument ungenutzt bliebe, nur weil das Wort «Coaching» bei einigen Widerstand auslöst. Deshalb ist das wissenschaftliche Arbeiten wichtig. Danach möchte ich wieder meiner Tätigkeit, dem eigentlichen Coaching, nachgehen, um das bewirken zu können, woran ich schon seit 17 Jahren glaube: Menschen durch Coaching in ihrer Selbststeuerung unterstützen zu können.

Mein herzlichster Dank geht an Michael Loebbert, der zum einen diesen hilfreichen MAS-Studiengang aufgebaut hat und mir damit die Fähigkeiten vermittelt hat, meine Berufung auszuüben, und zum anderen mich in dieser Thesis mit direkten und konkreten Hinweisen unterstützte. Daniel Heusser, meinem wichtigsten Kollegen und Co-Coach in gemeinsamer Mission, um Coaching beim WWF Schweiz zu etablieren – ohne ihn wäre ich niemals so weit gekommen. Und natürlich meinen Arbeitskolleginnen und Vorgesetzten, die mich das alles machen lassen und mir das Vertrauen sowie die Möglichkeit für diese Vision geschenkt haben. Zu guter Letzt gebührt mein Dank meinen Freunden, Familie und meinem Partner für ihre Präsenz während des Schreibens. Herzlichen Dank euch allen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b>	<b>6</b>
1.1 Motivation der Themenwahl	6
1.2 Fragestellung	7
1.3 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit	9
<b>2. Inhouse Coaching in modernen Organisationen</b>	<b>11</b>
2.1 Personelle Herausforderungen von Organisationen	11
2.2 Coaching: Verständnis und Format	13
2.3 Coaching als Personalentwicklungsinstrument	15
2.4 Vor- und Nachteile von Inhouse Coaching	17
2.5 Erfolgsfaktoren für das Etablieren von Inhouse Coaching	19
2.6 Zwischenfazit	22
<b>3. Fallstudie WWF Schweiz: Inhouse Coaching etablieren</b>	<b>23</b>
3.1 Hintergrund WWF Schweiz	23
3.1.1 Struktur und Kultur	23
3.1.2 Rolle der Autorin als Mitarbeiterin	24
3.2 Initialisierung: Die Coaching-Idee zweier Mitarbeitenden	25
3.2.1 Bedarf feststellen	25
3.2.2 Team von Treibern bilden	26
3.3 Initiative: Das Pilotprojekt «Coaching für Dich»	27
3.2.1 Pilotprojekt konzipieren und durchführen	28
3.2.2 Nutzeneffekte konkretisieren	30
3.3.3 Management-Support gewinnen	32
3.4 Konzipierung: Das Coaching-Konzept	34
3.4.1 Ziele und Strategien festlegen	34
3.4.2 Massnahmen und Wirkungsmessung	35
3.5 Mobilisierung: Coaching vermarkten	36

3.5.1 Konzept kommunizieren	36
3.5.2 Gute Bedingungen für die Etablierung schaffen	38
3.6 Umsetzung: Coaching einsetzen	40
3.6.1 Prioritäten festlegen: Coaching als PE-Massnahme	40
3.6.2 Folgeprojekte: OE und Kulturentwicklung	42
3.7 Verstetigung: Coaching verankern	44
3.7.1 Angebot verankern	44
3.7.2 Weiterentwicklung sichern	45
<b>4. Schlussbetrachtung</b>	<b>46</b>
4.1 Zusammenfassung der Ergebnisse	46
4.2 Kritische Würdigung und Selbstreflexion	49
4.3 Nächste Schritte für den WWF Schweiz	51
<b>5. Literaturverzeichnis</b>	<b>52</b>

# 1. Einleitung

Diese Arbeit wird im Rahmen der Weiterbildung «MAS Coaching» an der Hochschule für Soziale Arbeit der FHNW verfasst. Deren Verständnis von Coaching als Prozesssteuerung und als Instrument zur Selbststeuerung dient als Grundlage. Die folgenden Seiten beschreiben, wie Coaching in eine Organisation integriert werden kann. Ein erster möglicher Schritt besteht darin, die Coaching-Kompetenzen innerhalb einer Organisation zu verankern und ein internes Dienstleistungsangebot in Form eines Inhouse Coachings aufzubauen, welches für die Personalentwicklung genutzt werden kann. Durch systematisches Vorgehen und unter Einbezug eines Change-Modells wird am Beispiel einer Umweltschutzorganisation der Integrationsprozess von Inhouse Coaching erläutert und werden Erfolgsfaktoren für das Gelingen hervorgehoben. Coaching wird bereits rege in der Personal- und Organisationsentwicklung gebraucht. Zwei Drittel der Unternehmen in der DACH-Region nutzen Coaching, und es wird erwartet, dass die Nachfrage weiterhin steigen wird (vgl. Wolter 2018).

## 1.1 Motivation der Themenwahl

Ausschlaggebend für das Verfassen dieser Arbeit ist das Interesse der Autorin, Coaching für die persönliche und berufliche Entwicklung im Arbeitsumfeld einzusetzen. Durch erste niederschwellige Versuche, Einzelcoachings zur Verbesserung der Selbstwirksamkeit bei ihrem Arbeitgeber WWF Schweiz zu pilotieren, ergab sich ein direkter, wenn auch lose formulierter Auftrag, Coaching künftig als Instrument beim WWF einzusetzen. Diese Chance wollte nicht ungenutzt bleiben und der Auftrag, Coaching im WWF zu etablieren, überschneidet sich mit dem Zeitfenster dieser MAS-Thesis. Die Möglichkeiten und das Potenzial von Coaching in Organisationen scheinen endlos zu sein. Trotz grosser Motivation, diese Chance zu ergreifen, warf das Vorhaben gleichzeitig auch viele Fragen auf. Wofür soll Coaching künftig eingesetzt werden? Was kann Coaching alles leisten? Wo ergibt es Sinn, das Instrument einzusetzen? Ist Coaching vielleicht nicht nur eine Dienstleistung, sondern auch eine Haltung? Soll Coaching in der Personalentwicklung gebraucht werden oder kann es auch in der Organisationsentwicklung nützlich sein? Welche Rolle spielt die Organisationskultur? Wie gelangt Coaching überhaupt in die Organisation? Und wie wird es nachhaltig eingesetzt?

Ein wesentlicher Antrieb bei der Auswahl dieses Themas ist das Bestreben, ein wirkungsvolles Coaching-Angebot beim WWF zu etablieren. Ausschlaggebend dafür war ein von der Autorin erfolgreich durchgeführtes Coaching-Pilotprojekt. Dieses bottom-up initiierte Coaching-

Angebot bewerteten die 53 teilnehmenden Mitarbeitenden als äusserst wertvoll für Reflexion und Lösungsfindung. Die Tatsache, dass sich bereits ein Viertel der gesamten Belegschaft während der beiden Testjahre auf ein Coaching einliess und es als hilfreich empfand, führte zur Weiterentwicklung des Coachings. Als erster strategischer Anknüpfungspunkt wurde die Personalentwicklung bestimmt, da sie die grössten Parallelen aus dieser Bottom-up-Initiative aufweist.

Auf dem Weg zur Etablierung des Coachings im WWF Schweiz soll diese Thesis die nötigen Anhaltspunkte liefern, wie es gelingen kann, den Mitarbeitenden der grössten Umweltschutzorganisation der Schweiz weiterhin ein Gefäss zu bieten, das ihnen ermöglicht, den heutigen Herausforderungen standzuhalten und lösungsorientiert ihre Ziele zu erreichen. Als Dienstleisterin und Coach ist es der Autorin deshalb eine Herzensangelegenheit, Coaching in der Organisation zu integrieren und ein nützliches internes Angebot zu kreieren. Diese Thesis dient gleichzeitig als Grundlegendokument für die Erarbeitung eines Coaching-Konzepts, welches separat für den WWF Schweiz erstellt wird. Dieses Konzept umfasst ein breiteres Spektrum, als in dieser Arbeit wissenschaftlich behandelt werden kann, da es neben der Personalentwicklung auch mit zahlreichen anderen Schnittstellen verbunden werden muss.

## 1.2 Fragestellung

Um nicht gleich alle aufgetretenen Themen auf einmal anzugehen, behandeln die folgenden Seiten somit die Fragen nach dem Nutzen von Coaching und dem Prozess der Etablierung. Im Rahmen dieser Thesis wird deshalb folgende Frage untersucht:

**Welchen Beitrag kann Inhouse Coaching in der Personalentwicklung leisten und welche Erfolgsfaktoren sind entscheidend, um ein entsprechendes Coaching-Angebot intern zu etablieren?**

Ziel ist es, anhand der Literatur und des Fallberichts des WWF Schweiz die Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige Etablierung eines Inhouse Coachings hervorzuheben und dessen Mehrwert für die Erreichung der Personalentwicklungsziele (und somit indirekt der Organisationsziele) aufzuzeigen. Diese Arbeit dient zudem als Ausgangslage für die weiterführende Diskussion innerhalb des WWF, welche Rolle Coaching künftig in der Organisation noch einnehmen kann und soll.

Um die Fragestellung beantworten zu können, braucht der Fallbericht einen theoretischen Rahmen. Dazu werden wissenschaftliche Aspekte der folgenden Themen beleuchtet und jeweils in einem Unterkapitel von «Inhouse Coaching in modernen Organisationen» behandelt:

- Identifikation von personellen Herausforderungen innerhalb einer Organisation
- Entwicklung eines Coaching-Verständnisses
- Zusammenfassen des Nutzens von Coaching in der Personalentwicklung
- Analyse der Vor- und Nachteile von Inhouse Coaching
- Ableitung von Erfolgsfaktoren für den Etablierungsprozess aus dem Changemanagement

Bei einem solchen Vorgehen muss auch immer die Unternehmenskultur mitgedacht werden. Coaching in der Personalentwicklung ist nicht trennscharf von der Organisationsentwicklung oder der Kulturgestaltung abgrenzbar, denn mit Coaching hat man immer auch eine Kulturkarte gezogen (vgl. Loebbert 2019: 28). Um die Arbeit im vorgegebenen Rahmen zu halten, werden diese sich beeinflussenden Faktoren nur am Rande erwähnt, jedoch stets mitgedacht.

Um den Fokus auf dem Nutzen und dem Etablierungsprozess zu behalten, werden die Grundlagen von Coaching als Prozesssteuerung nur oberflächlich erwähnt. Die Wirkung des Coaching-Phasen-Modells mit den Teilen *Kontakt – Kontrakt – Hypothese – Intervention – Evaluation* ist vorausgesetzt (vgl. Loebbert 2017: 39). Gleiches gilt für das individuelle und organisationale Design von Coaching. Es sollen auch nicht die einzelnen Themen der Mitarbeitenden aufgelistet werden, sondern auf die Personalentwicklung als Einheit eingegangen werden. Zudem wird die Annahme getroffen, dass das Erreichen individueller Ziele zur Erreichung der Organisationszielen beiträgt. Die Erforschung der effektiven Zusammenhänge zwischen Einzelcoachings und Organisationszielen kann hier aufgrund ihrer Komplexität und des damit umfangreichen Forschungsbedarfs nicht berücksichtigt werden. Der Schwerpunkt liegt auf dem Coaching-Momentum in Organisationen.

In der aktuellen Literatur gibt es nur wenige beschriebene Beispiele, wie ein internes Coaching erfolgreich aufgebaut werden kann. Der Forschungsstand und die Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Unternehmen in Bezug auf die Etablierung von Coaching sind immer noch bescheiden (vgl. Webers 2016: 399). Diese Thesis soll zur Verkleinerung dieser Lücke beitragen und am Beispiel einer Non-Profit-Organisation veranschaulichen, wie ein Inhouse

Coaching aufgebaut werden kann. Dadurch sollen hier auch andere Organisationen in ähnlichen Kontexten Inspiration für die Etablierung von Coaching erhalten.

### 1.3 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit

Die oben genannte Forschungsfrage soll am Beispiel des WWF Schweiz beantwortet werden. Ein Fallbeispiel eignet sich methodisch, «*wenn es darum geht, einen aktuellen Sachverhalt zu beschreiben oder das ‹Wie› und ‹Warum› einer bestimmten Thematik zu erläutern*» (Berger-Grabner 2022: 162), was in dieser Thesis beides gegeben ist. Der WWF Schweiz wurde ausgewählt, weil die Autorin seit acht Jahren dort arbeitet. Ursprünglich im Marketing tätig, hat sie nebenbei ein Coaching-Pilotprojekt durchgeführt, was sie zu einer neu kreierten Coaching-Stelle in der HR-Abteilung führte, mit dem Auftrag, das pilotierte Coaching-Angebot mit der Personalentwicklung zu verbinden. Zusätzlich repräsentiert der WWF eine moderne Organisation, mit vielen in der heutigen Arbeitswelt verbreiteten Herausforderungen. Mit seinen 240 Angestellten dient er als Referenz für mittelgrosse Organisationen und eine der grössten im Non-Profit-Sektor.

Der erste Teil der Thesis besteht aus einer **Literaturrecherche**, um den theoretischen Rahmen für den nachfolgenden Fallbericht zu definieren. Sie liefert die theoretischen Grundlagen zu den personellen Herausforderungen einer Organisation, dem Coaching-Verständnis, dessen Beitrag zur Personalentwicklung und den Vor- und Nachteilen eines Inhouse Coachings. Dies soll mehr Klarheit über den möglichen Einsatz und Nutzen von Coaching geben. Für die Etablierung dieses Vorhabens wurde die Literatur nach geeigneten Change-Modellen durchsucht. Zusätzlich soll die Recherche einen Überblick über die Erfolgsfaktoren für die explizite Etablierung von Coaching geben. Der zweite Teil präsentiert den **Fallbericht**. Das ausgewählte Change-Modell dient als Grundgerüst, um mit einer gewissen Systematik das Vorgehen des Etablierungsprozesses am Beispiel des WWF zu illustrieren, und ist in sechs Phasen unterteilt: *Initialisierung, Initiative, Konzipierung, Mobilisierung, Umsetzung und Verstetigung*.

Zwischen der Themenwahl und der Fertigstellung dieser MAS-Thesis lagen sechs Monate. Zu Beginn der Thesis war das Coaching-Pilotprojekt schon abgeschlossen. Die Entscheidung, Coaching weiterhin als Angebot im WWF zu haben, fiel vier Monate vor Abgabe. Am Anfang des Fallberichts werden die Geschehnisse in den ersten beiden Phasen dargestellt. Bei den restlichen Phasen flossen die neu gewonnenen Erkenntnisse direkt in die Umsetzung ein. Die

letzte Phase ist aufgrund ihrer Logik und der zeitlichen Gegebenheiten noch nicht abgeschlossen.

Das Ziel dieser Arbeit ist nicht, eine theoretische Abhandlung zu Modellen oder dem Stand der Forschung bezüglich Coaching zu liefern, sondern fundierte Hinweise zu finden, wie sich diese Vorgehensweise an einem realen Beispiel in die Praxis umsetzen lässt. Da die Autorin zugleich auch Mitarbeiterin beim WWF ist, lassen sich Datenerhebung und Interpretation trotz bewusster Reflexion nie ganz von der schreibenden Person trennen und werden daher immer einen kleinen Bias beinhalten. Letztendlich ist es auch ein sehr persönlicher Erfahrungsbericht, der die Höhen und Tiefen im Voranbringen einer Idee in der Businesswelt beschreibt.

## 2. Inhouse Coaching in modernen Organisationen

Das folgende Kapitel bildet den theoretischen Rahmen, warum und wie moderne Organisationen Inhouse Coaching in ihrem Arbeitsalltag stärker nutzen können. Dafür werden die personellen Herausforderungen zusammengefasst und mit Coaching-Angeboten als eine mögliche Lösung verknüpft. Die Vor- und Nachteile eines Inhouse Coachings sollen Aufschluss geben, weshalb eine Integration von Coachingfachpersonen in der Organisation Sinn ergeben, wo deren Grenzen liegen und welche Erfolgsfaktoren für diesen Aufbau ausschlaggebend sind. Die Erfolgsfaktoren werden dabei aus dem Changemanagement entliehen, da der Aufbau eines Inhouse Coachings gleichzeitig auch ein Wandlungsprozess ist.

### 2.1 Personelle Herausforderungen von Organisationen

Die heutige Arbeitswelt fordert in ihrer Komplexität neue Fähigkeiten. Mitarbeitende müssen vermehrt flexibel mit ungewissen Situationen umgehen können, sie müssen Entscheidungen in einem ambivalenten Umfeld treffen und mit einem möglichen Scheitern umgehen können. Diese Verhaltensaspekte sind zentral, um in einer VUCA-Welt bestehen zu können. VUCA steht für volatil, unsicher, komplex (engl. complex), ambig und bestimmt seit einigen Jahren den schnelllebigen Arbeitsalltag – dies im Kontext einer immer schneller voranschreitenden Digitalisierung und der damit geforderten Agilität (vgl. Lenz 2019: 51). Es werden somit vermehrt Veränderungskompetenzen von den Mitarbeitenden verlangt. Eine gewisse Veränderungsfähigkeit und vor allem Veränderungsbereitschaft sind zentral und die Selbststeuerung gewinnt zunehmend an Bedeutung.

Die Sicherung von Kompetenzen liegt klassischerweise bei der **Personalentwicklung (PE)**. Aus Sicht der Organisation gilt es in der PE die richtigen Personen mit den richtigen Kompetenzen am richtigen Ort bereitzustellen. Nach dem Rekrutieren liegt der Fokus auf der Bindung und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden (vgl. Loebbert 2019: 3). Gelingt dies nicht, fehlt der Organisation das Personal, um ihre Ziele erreichen zu können. Zieht Personal ab, geht einerseits Know-how verloren, andererseits werden Arbeitsvolumen und Druck auf die hinterbliebenen Mitarbeitenden noch grösser. Kündigungen, kürzere und längere Krankheitsausfälle bis hin zu Burnout können die Folgen sein. In einer Zeit mit vielzitiertem Fachkräftemangel und ausgetrocknetem Arbeitsmarkt ist das Halten und Entwickeln von kompetenten Mitarbeitenden eine der wichtigsten Aufgaben der PE.

Damit Mitarbeitende und Führungskräfte selbstständig und kreativ in beruflichen Situationen agieren können, müssen die nötigen beruflichen Handlungskompetenzen durch Personalentwicklungsmassnahmen aufgebaut, erhalten und weiterentwickelt werden. Diese lassen sich in die vier Bereiche der Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz unterteilen:

- Fachkompetenz: Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten, die sich auf die Organisation, Aufgaben, Prozesse und den eigenen Arbeitsplatz beziehen.
- Methodenkompetenz: Anwendung von Techniken, Methoden und Vorgehensweisen zur Strukturierung der eigenen oder Gruppenaktivitäten.
- Sozialkompetenz: Fähigkeit, zum angemessenen Verhalten in sozialen Situationen, z. B. durch Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten oder Einfühlungsvermögen.
- Selbstkompetenz: Individueller Umgang mit der Arbeit, z.B. Bereitschaft zur Selbstentwicklung, Selbstreflexion, Leistungsbereitschaft und Belastbarkeit (vgl. Kauffeld 2019: 171).

Die Verantwortung für die Kompetenzentwicklung liegt bei der Geschäftsleitung mittels strategischer Rahmenbedingungen, den Führungskräften als PE vor Ort und den Mitarbeitenden, indem sie ihre eigene Employability sicherstellen müssen. Die PE als Organisationseinheit gewährleistet die Übersetzung der strategischen Rahmenbedingungen und stellt die nötigen Instrumente und Massnahmen für die Umsetzung dafür bereit (vgl. ebd.: 121). Damit eine Organisation in der VUCA-Welt zukunftsfähig bleibt, braucht es im Wesentlichen das richtige Personal mit hohen Sozial- und Selbstkompetenzen, welches selbstentwickelnd und selbststeuernd sowie veränderungsfähig und veränderungsbereit ist. Ein mittlerweile gut dokumentierter Ansatz zur Stärkung und Entwicklung dieser Kompetenzen ist der Einsatz von Coaching (vgl. Kapitel 2.3).

Für die übergeordnete Entwicklung und Koordination der Organisation braucht es die Einheit **Organisationsentwicklung (OE)**. Sie übernimmt die Funktion der Managementberatung und koordiniert Veränderungen im Unternehmen. Sie gestaltet den organisationalen Rahmen der Leistungsprozesse, welche Ablauf und Aufbau beinhalten. *«Zusätzlich verantwortet sie in modernen Organisationen die Entwicklung einer Kultur der Selbststeuerung und Selbstentwicklung als Kompetenz, Erfahrungsraum und organisationale Form von Teams, Abteilungen und der Gesamtorganisation»* (Loebbert 2019: 3).

Die personellen Herausforderungen können somit nicht ausschliesslich durch die PE angegangen werden. Wenn die Organisation eine Kultur – in diesem Fall eine der

Selbststeuerung – entwickeln möchte, teilen sich, funktional betrachtet, OE und PE diese Verantwortung (vgl. ebd.: 4). Wird nun auf Coaching als Instrument gesetzt, erst recht.

## 2.2 Coaching: Verständnis und Format

Bevor die Möglichkeiten von Coaching untersucht werden können, braucht es ein gemeinsames Verständnis von Coaching. Coaching als Prozessberatung und als Beruf wird vom Schweizerischen Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung (BSO) wie folgt definiert:

*«Coaching, Supervision und Organisationsberatung sind auf das Arbeits- und Berufsfeld zugeschnittene professionelle Beratungsformate. Sie richten sich an Einzelpersonen, Gruppen, Teams und Organisationen. Alle drei Beratungsformate haben mit der Begleitung von Lern-, Veränderungs- und Entwicklungsprozessen im Arbeits- und Berufsfeld zu tun. Sie gehören ins breite Spektrum der Prozessberatung. (...) Coaching hat die erfolgreiche Bewältigung von Aufgaben und Herausforderungen, die Erweiterung des Handlungsspektrums und die persönliche Reflexion zum Ziel. Coaching setzt den Fokus auf die Person, deren Positionen, Rollen und Rollenhandeln. Die Arbeitsweise von Coaching ist, je nach Situation, Aufgaben-, Personen- und Prozessorientiert» (BSO 2021:1).*

In Organisationen und somit im Arbeitskontext bezieht sich Coaching auf *«ein auf den beruflichen Leistungsprozess von Personen, Teams und Organisationen bezogenes Format der Beratung (professional coaching). (...) Ziel ist eine signifikante Verbesserung der Steuerung von Entscheidungen und Erfolgen (Handlungssteuerung)» (Loebbert 2019: 5).*

Das Coaching-Setting ermöglicht Mitarbeitenden, ihre beruflichen Themen zu reflektieren. Dieser Rahmen besteht aus der Interaktion zwischen Coach und Coachee und beruht auf einer Haltung der Wertschätzung, Augenhöhe, Ressourcen- und Lösungsorientierung. Die coachende Person benötigt dafür Kenntnisse über die Funktionsweise und Methoden, um die Selbststeuerung der Coachees zu begleiten. Für die Steuerung dieses Coaching-Prozesses, unabhängig vom Format, eignet sich das Coaching-Phasen-Modell mit *Kontakt, Kontrakt, Hypothese, Intervention, Evaluation* (vgl. Loebbert 2017: 39). Die Steuerung bleibt in den verschiedenen Formaten wie Einzelcoaching, Team- oder Gruppencoachings oder Coachings für Führungskräfte gleich. Weiter können die Formate auf kollegiales Peer-to-Peer-Coaching oder das Coachen durch die Führungskraft erweitert werden, wobei Letzteres aufgrund von Hierarchiegefälle und Rollenkonflikten oft schwer umsetzbar ist (vgl. Clutterbuck 2014). Im Coaching sollen Klienten und Klientinnen eine Perspektive erkennen, sich in der aktuellen und

in zukünftigen Situationen mit ihren eigenen vorhandenen Ressourcen selbst helfen zu können (vgl. Schiessler 2010: 80f.).

Um diese losen Einzelinitiativen aufeinander abzustimmen, lohnt es sich für Unternehmen, sich mit Coaching-Programmen auseinanderzusetzen. Das systematische und strategische Erarbeiten von Coaching-Programmen, welche Konzepte, Grundideen und Handlungen zur Erreichung des Ziels beinhalten, definiert die Nutzung von Coaching. Sie geben dem Coaching eine Form und einen Fokus, sodass die unzähligen Möglichkeiten nicht in beliebig viele Projekte ausufern. Die Programme sichern wichtige Aspekte der Nutzung von Coaching, deren hohe Komplexität gerne unterschätzt wird. Sie helfen dazu noch Klarheit und Transparenz in die Nutzen-Kommunikation zu bringen (vgl. Bresser 2016: 184f.). Der Wandel von Ad-hoc-Anwendungen hin zu strategischen Coaching-Programmen dient so der Zielerreichung der Organisation, unabhängig davon, ob Coaching als Einzelmassnahme zur Personalentwicklung eingesetzt wird oder im Sinne einer Kulturveränderung (vgl. Bresser 2016b: 455f.). Coaching ist jedoch nicht nur das Steuern eines einzelnen Prozesses. Die Etablierung von Coaching-Programmen ist neben dem Nutzen gleichzeitig auch Ausdruck von Coaching-Prinzipien (vgl. Bresser 2016: 184). Das Angebot widerspiegelt die dynamische Coaching-Haltung des Coaches, der Programme und gleichzeitig die der Organisation. *«Die entsprechende Formung und Veränderung der Organisationskultur zu einer Coaching-Kultur wird zu einer wichtigen Voraussetzung für Coaching in Organisationen»* (Loebbert 2014: 120). Kennzeichen einer Coaching-Kultur sind unter anderem gelebte Werte wie Selbststeuerung und Selbstbestimmung, eine transparente Coaching-Strategie sowie gezielte Investitionen in Coaching-Ressourcen und eine gewisse Experimentierfreudigkeit (vgl. Hawkins 2012: 22; Loebbert 2019: 40).

Zusammengefasst ist Coaching weit mehr als ein einzelnes Angebot. Die nachfolgende Abbildung (vgl. Abb. 1) illustriert ein organisationales Coaching-Verständnis. Wenn Coaching in der Organisation Fuss fassen möchte, ist die Verbindung von Programmen, Strategien und Kulturen unabdingbar.



**Abb. 1** Coaching im strategischen und kulturellen Kontext (Loebbert 2019: 16)

Um den Fokus wieder auf die Etablierung des Inhouse Coachings zu legen, werden nachfolgend die Beiträge von Coaching an die PE untersucht – mit den Konzepten der OE, Kultur und Coaching als Haltung im Hinterkopf.

### 2.3 Coaching als Personalentwicklungsinstrument

Coaching als Angebot kann verschiedene Beiträge leisten, insbesondere in der PE. Organisationen müssen sicherstellen, dass ihre PE-Programme den sich wandelnden Anforderungen der VUCA-Arbeitswelt gerecht werden, sodass ihre Mitarbeitenden erfolgreich sind und zur Erfüllung der Unternehmensziele beitragen. Coaching kann hier als Massnahme ansetzen, damit fachkundige, gesunde und motivierte Mitarbeitende durch die Erhöhung ihrer Selbststeuerung ihre Arbeit erledigen können. Coaching knüpft hier an den erwähnten Sozial- und Selbstkompetenzen an.

Ein zentraler Bestandteil zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Stärkung der psychischen Gesundheit ist die Reflexion der eigenen Selbstsorge und der Work-Life-Balance. Dieser Rahmen wird durch das Coaching gesetzt (vgl. Schmidt-Lellek 2016: 172). Hierbei wird anerkannt, dass die Leistung der Mitarbeitenden nicht nur von betrieblichen Faktoren abhängt. Personalentwicklung ist nicht loszulösen von Persönlichkeitsentwicklung. Nach Astrid Schreyögg (2012) gibt es zwei Funktionen von Coaching: die Personalentwicklung und damit die Unterstützung bei Freud und Leid. Beide zielen auf Selbstmanagement und die Selbstfürsorge im Beruf ab (vgl. ebd.: 21). Die Selbstfürsorge ist Teil der Selbstkompetenzen und somit eine klassische Aufgabe der PE. Sie fällt in den Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung und der Verhaltensprävention, bei der die Mitarbeitenden im Kompetenzaufbau von Stress- und Krisenmanagement durch Aufklärung, Trainings oder Coachings unterstützt werden (vgl. Heller & Gallenmüller 2019: 5). Der Einsatz von Coaching im Bereich der Gesundheitsförderung gewinnt zunehmend an Bedeutung.

Fähigkeiten und Möglichkeiten zur Bewältigung einer Arbeitsaufgabe sind individuell und auch Belastungen werden unterschiedlich wahrgenommen. Um den psychosomatischen Erkrankungen wie Burnout und Depression entgegenzuwirken sowie die Resilienz zu stärken und längere Arbeitsausfälle zu verhindern, wird Coaching in Organisationen unter explizitem Einbezug von Gesundheit vermehrt eingesetzt (vgl. Hanebuth 2016: 154). Gerade mit dem Gesundheitsaspekt im Hinterkopf ist es erfreulich zu sehen, dass Coaching als PE-Instrument laut Tonhäusers Studie (2016) nicht mehr nur für Führungskräfte eingesetzt wird, sondern vermehrt auf allen Hierarchiestufen. Ein weiterer Vorteil von Coaching besteht darin, dass der Transfer von Erkenntnissen in den Arbeitsalltag durch den individualisierten Lernprozess erfolgreicher gelingt als mit anderen Weiterbildungsmassnahmen (vgl. ebd.: 73).

Die Forschung bezüglich der Wirksamkeit von Coaching in der PE ist in den vorhandenen Studien nach wie vor spärlich. Die Diskussion erstreckt sich über eine grosse Bandbreite, gerade wenn es um den Beitrag von Coaching zu den Organisationszielen geht. Es gibt genügend Stimmen, die sagen, während auf einer individuellen Ebene Coaching einen Nutzen habe, so gebe es keine Evidenz, dass es einen positiven Impact auf die Organisation hat. Auf Teamebene fehlt die Forschung gänzlich (vgl. Carter 2016: 444). Die Coaching-Programme sind jedoch stark kontextabhängig, und die Erfolgsfaktoren sind so komplex und vielschichtig, dass es keine einheitlichen Kriterien gibt. Ralph Gasche (2021) fasst jedoch die wichtigsten Studienergebnisse der letzten Dekade zusammen und zeigt auf, dass Coaching durchaus bedeutende Beiträge an die PE leistet. Es hilft beim Bewusstmachen unerwünschter Verhaltensweisen, fördert den Umgang mit Emotionen, Leistung und Motivation. Das wachsende Gefühl der Autonomie führt zu mehr Ruhe und Gelassenheit, reduziert den Stresspegel und steigert die allgemeine Zufriedenheit (vgl. ebd.: 52). Coaching ist somit auch ein Instrument, um die Mitarbeitenden durch Veränderungen zu begleiten und ihre Veränderungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft zu fördern.

Ob sich eine Organisation schlussendlich für die Nutzung von Coaching entscheidet, hängt unter anderem von der Grösse ab, denn in Grosskonzernen ist es bereits ein gängiges Instrument. Treibende Kräfte sind da die PE und die Unternehmensführung (vgl. Nyuli 2016: 413). Wenn die Verantwortlichen Coaching als Instrument einsetzen wollen, dann ist ihre grosse Herausforderung vor allem eines: glaubhaft darstellen, dass Coaching für die Selbststeuerung nützlich ist (vgl. Loebbert 2019: 4). Somit muss Coaching bei den Entscheidungsträgerinnen als auch bei den Mitarbeitenden als nützlich angesehen werden. Die Bewertung der Nützlichkeit auf organisationaler Ebene obliegt den Verantwortlichen der PE und OE, welche die Coaching-Programme steuern. Entscheidend ist hier die Erwartungshaltung der verschiedenen Stakeholder. Sie sollen die Messkriterien vor dem Start

der Coaching-Programme definieren (vgl. Carter 2016: 452). Die Bewertung von Nützlichkeit auf individueller Ebene erfolgt in der Evaluation und dient somit gleichzeitig auch der Qualitätsüberprüfung. Das zentrale Element in der erfolgreichen Prozesssteuerung ist die coachende Person. Daher sollte sorgfältig überlegt werden, wer das Coaching verantwortet und wo diese Expertise angesiedelt ist.

## 2.4 Vor- und Nachteile von Inhouse Coaching

Bei der Nutzung von Coaching im Arbeitskontext stellt sich die Frage, ob die Coachingleistung extern eingekauft wird oder interne Coaches verwendet werden sollen. Grundsätzlich muss zuerst einmal zwischen der Funktion Coaching-Programm-Koordinatorin und einem internen Coach unterschieden werden. **Inhouse Coaching** bezieht sich im hiesigen Kontext darauf, dass die Coaching-Kompetenzen von Koordination *und* Durchführung innerhalb der Organisation angesiedelt sind. Das Coaching-Angebot wird von einer internen Person – sei es PE- oder OE-Verantwortlichen – in einem Coaching-Konzept definiert und koordiniert. Die Umsetzung des Coachings erfolgt ebenfalls inhouse und wird von internen Coaches durchgeführt. Dabei kann es sich um Coaches handeln, die ausschliesslich diese Funktion ausüben, oder um Mitarbeitende, die noch andere Aufgaben in der Organisation wahrnehmen. Einen punktuellen Einsatz von externen Coaches oder die Nutzung eines gemischten Coaching-Pools ist jedoch nicht ausgeschlossen und hängt vom Ziel und Design des jeweiligen Coaching-Programms ab. Inhouse Coaching beinhaltet hier also die **Rolle der internen Coaching-Verantwortlichen** und die **Rolle der internen Coaches** und basiert auf dem Coaching-Verständnis in Kapitel 2.2.

*«Internes Coaching verfolgt zunächst das Ziel der Personalentwicklung. Mit der Unterstützung eines internen Coachs können individuelle Karrierebegleitungen stattfinden, und durch die Vertraulichkeit können im Coaching Unsicherheiten und Ängste angesprochen werden, was in anderen Settings undenkbar wäre»* (Friesenhahn 2016: 437). Interne Coaches bieten daher erst einmal viele Vorteile gegenüber externen Dienstleistern: Sie sind näher an den operativen Prozessen und Herausforderungen der Organisation, sind vertraut mit den verschiedenen Stakeholdern, stehen für die Zwecke des Unternehmens, sind flexibel einsetzbar und kostengünstiger. Auf der anderen Seite haben sie aufgrund ihrer Nähe auch blinde Flecken, sind hierarchisch in die Organisation eingebunden, besitzen eine Rolle und Entscheidungsmacht, haben möglicherweise noch andere organisationale Aufgaben und ihre Allparteilichkeit kann infrage gestellt werden. Die externen Coaches können hier mit ihrer vielfältigen Arbeitserfahrung in unterschiedlichen Unternehmen und die dadurch gewonnene Perspektive punkten. Da sie nicht Teil der Organisation sind, sind sie auch weniger in die

innenpolitischen Auseinandersetzungen involviert. Allerdings kann ihre Glaubwürdigkeit infrage gestellt werden, da sie sich und ihre Dienstleistung stets verkaufen müssen und Eigeninteresse Vorrang haben könnte (vgl. Loebbert 2019: 25). Um den Nachteilen des Inhouse Coachings entgegenzuwirken, ist es wichtig, dass interne Coaches ebenfalls über eine fundierte Coaching-Ausbildung verfügen, beispielsweise einen MAS einer Fachhochschule. Weiter ist es für sie wichtig, sich in Formaten der Inter- und Supervision mit ihren blinden Flecken auseinanderzusetzen und zu erkennen, wenn es aufgrund ihrer Position zu Rollenkonflikten kommt. Dann sollten sie den Auftrag gegebenenfalls extern vergeben. Diese Reflexion ist essenziell, damit die Nützlichkeit für den Coachee gegeben ist. Es birgt auch die Frage, wie weit interne Coaches die Organisation bringen können im Vergleich zu externen mit neuen Blickwinkeln. Haken & Schiepek (2010: 31) argumentieren jedoch, dass aus systemtheoretischer Sicht durch die Kopplung der Systemelemente untereinander neue Eigenschaften geschaffen werden, die mehr sind als die Summe ihrer Teile. Somit sollte es auch internen Coaches möglich sein, die Organisation weiterzubringen. Das Inhouse Coaching wirkt als Multiplikator und treibt die Kultur voran.

Laut Carter & Hawkins (2013) eignen sich externe Coaches für das Top-Management, da sie von den Geschäftsleitungsmitgliedern als glaubwürdiger wahrgenommen werden können. Für Mitarbeitende oder das mittlere Management sowie für Gruppen- und Teamcoachings eignen sich interne Coaches gut (vgl. ebd.: 182f.). Für alle Coaches, ob extern oder intern, steht neben der Qualifikation auch Verschwiegenheit an oberster Stelle. Bei Zielkonflikten zwischen Coach, Coachee und Organisation gilt es diese zu lösen, jedoch auf keinen Fall zulasten des Coachees (vgl. Loebbert 2019: 28). Da die Glaubwürdigkeit und Verschwiegenheit die entscheidenden Erfolgsfaktoren sind, liegt es an den internen Coaches, sich das Vertrauen für ein allfälliges Coaching beim Top-Management zu erarbeiten. Ein entscheidender Vorteil, die Coaching-Kompetenzen intern zu haben, ist die Signalwirkung an die Organisation. Um hier wieder auf die Ebene der Coaching-Haltung und der Coaching-Kultur zu kommen, macht es aus organisationaler Sicht einen Unterschied, ob Coaching einfach ein Angebot ist, das irgendwo extern bezogen werden kann, oder ob das Teil der Strategie ist. Es ist ein Commitment seitens der Geschäftsleitung und eine klare Message der Wertschätzung an die Mitarbeitenden.

Es ist nun die Rolle der internen Coaching-Koordination, im jeweiligen Coaching-Programm festzulegen, welche Coaches wo eingesetzt werden sollen. Übergeordnet verantwortet sie das Erstellen, Durchführen und Verbessern der Coaching-Programme. Damit das gelingt, sind verschiedene Voraussetzungen nötig.

## 2.5 Erfolgsfaktoren für das Etablieren von Inhouse Coaching

Wenn sich eine Organisation dazu entschliesst, auf Inhouse Coaching zu setzen, stellt sich die Frage, wie dieses langfristig in der Organisation etabliert werden kann. Dazu werden hier **zwei Ebenen** unterschieden: die **erfolgreiche Entwicklung eines Coaching-Konzepts** und die **erfolgreiche Implementierung**.

Während ein Change-Modell auf jeden Veränderungsprozess unabhängig von seinem Inhalt angewendet werden kann, gibt es einige spezifische Merkmale für den Coaching-Bereich, die im Veränderungsprozess «Coaching etablieren», vor allem in der Entwicklung des Coaching-Konzepts, nicht fehlen sollten. Das Konzept sollte den Zweck aufzeigen, strategische und kulturelle Elemente einbinden sowie das Coaching-Design festlegen, welches Anhaltspunkte zu Formaten, Methoden und Coaches es gibt. Es soll dabei stets der Nützlichkeit für die Coachees dienen und als solche wahrgenommen werden. Eine Evaluation, die den Anspruchsgruppen gerecht wird, darf hier auch nicht fehlen (vgl. Loebbert 2019: 11f.). Neben der Nützlichkeit ist auch die Wahrnehmung von Coaching ausschlaggebend. Wird es als negativ und im Sinne von Schwäche wahrgenommen, wird das Angebot nicht genutzt. Coaching-Erfahrungsberichte von Führungspersonen können das Image verbessern (vgl. Annen 2016: 409f.). Frank Bresser (2012/2013) hat sich bereits in den Nullerjahren mit der Implementierung von Coaching auseinandergesetzt und einen detaillierten Werkzeugkasten dafür entwickelt. Zu den von ihm identifizierten **Erfolgsfaktoren** zählen unter anderem ein organisationsspezifisches Verständnis von Coaching, Systematik in der Erstellung von Coaching-Programmen und die Kommunikation von Coaching als positive Entwicklungsmethode (vgl. ebd.). Auch der Faktor Kultur darf auf keinen Fall vergessen werden, denn er trägt massgeblich zum Erfolg oder Misserfolg eines solchen Vorhabens bei. Es macht einen entscheidenden Unterschied, ob die Organisation Coaching in einer Negativ-Kultur mit Defizitausgleich positioniert oder in eine Positiv-Kultur mit Fokus auf Entwicklung der Mitarbeitenden (vgl. Quendt & Oellerich 2016).

Der Faktor Kultur ist mitunter der Grund, weshalb hier bei der Etablierung von Coaching in Organisationen eher auf eine umfassendere Implementierungsmethode gesetzt wird, als dass sie in der spezifischen Coaching-Literatur zu finden ist. Um das Inhouse Coaching einzuführen und erfolgreich zu etablieren, werden an dieser Stelle die Erfolgsfaktoren aus dem Changemanagement herangezogen. Das strategische Einführen von Coaching ist neben dem konkreten Einsetzen als PE-Instrument auch ein offizieller Einzug der Coaching-Haltung in die Unternehmenskultur. Es ist somit nicht nur eine strategische Veränderung der Arbeitsweise,

sondern auch der Arbeitshaltung und impliziert somit auch einen Kulturwandel. «Der Kulturwandel begleitet die fachlichen Veränderungen und fördert deren Akzeptanz. Change-Management bezeichnet im Allgemeinen die Anpassung der Organisation an die neue Unternehmensstrategie und schliesst Kulturwandel mit ein. Wir sprechen von Kulturwandel bei Change-Prozessen, wenn die Kulturveränderung systematisch initiiert und begleitet wird» (von Hehn et al. 2021: 2).

Die Einführung von Inhouse Coaching unterscheidet sich somit nicht von anderen strategischen Projekten, Methoden oder Instrumenten und kann sich somit auch am State of the Art aus dem Changemanagement orientieren. Das Arbeitsgebiet rund um das Changemanagement bietet viele Theorien und Modelle. Die jeweiligen Modelle sind sich sehr ähnlich, da sie aus den logischen Teilschritten von Initiieren, Planen, Umsetzen und Verstetigen bestehen, welche selten linear ablaufen, sondern stets miteinander verbunden sind. Der Hauptnutzen von Modellen ist jedoch bekanntlich die Vereinfachung von Komplexität und nicht die Abbildung einer einzigen Wahrheit. Modelle sollten nicht als starre Konstrukte verstanden werden, sondern als Hilfestellung in einem sonst sehr fluiden Prozess, der von unzähligen Kulturdynamiken begleitet wird. Für die vorliegende Arbeit wurde das 5-Phasen-Modell von Krüger (2014) gewählt (vgl. Abb. 2). Zum einen, weil es auf dem schon etablierten Modell von Kotter (1996) aufbaut und die fünf Change-Phasen der Initialisierung, Konzipierung, Mobilisierung, Umsetzung und Verstetigung logisch nachvollziehbar übersichtlich zusammengefasst werden.

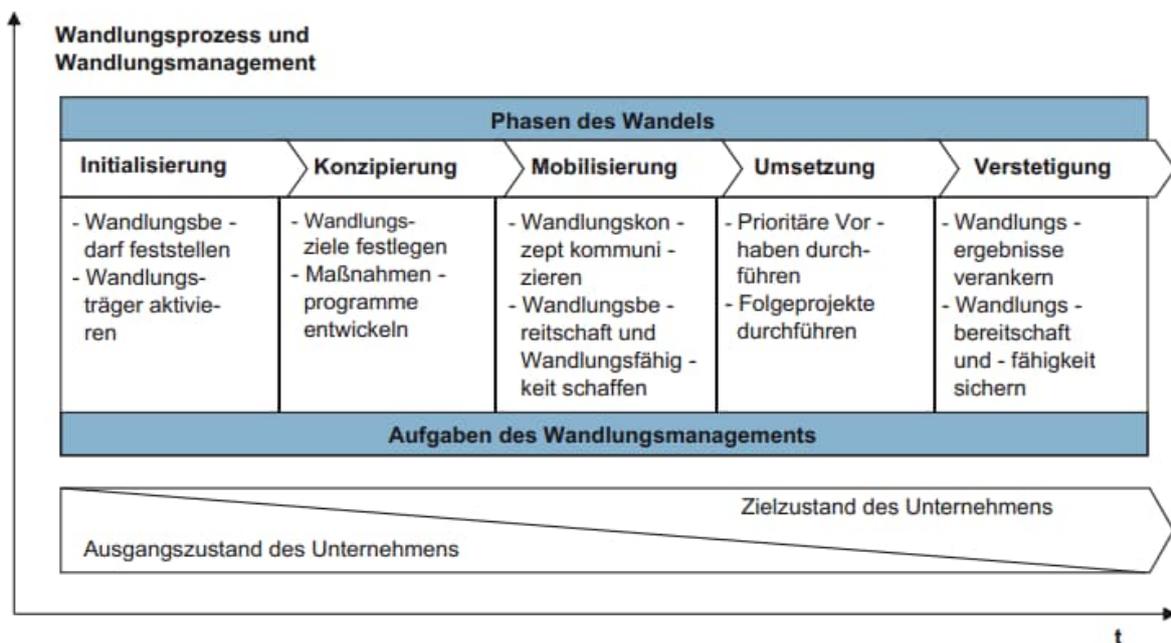
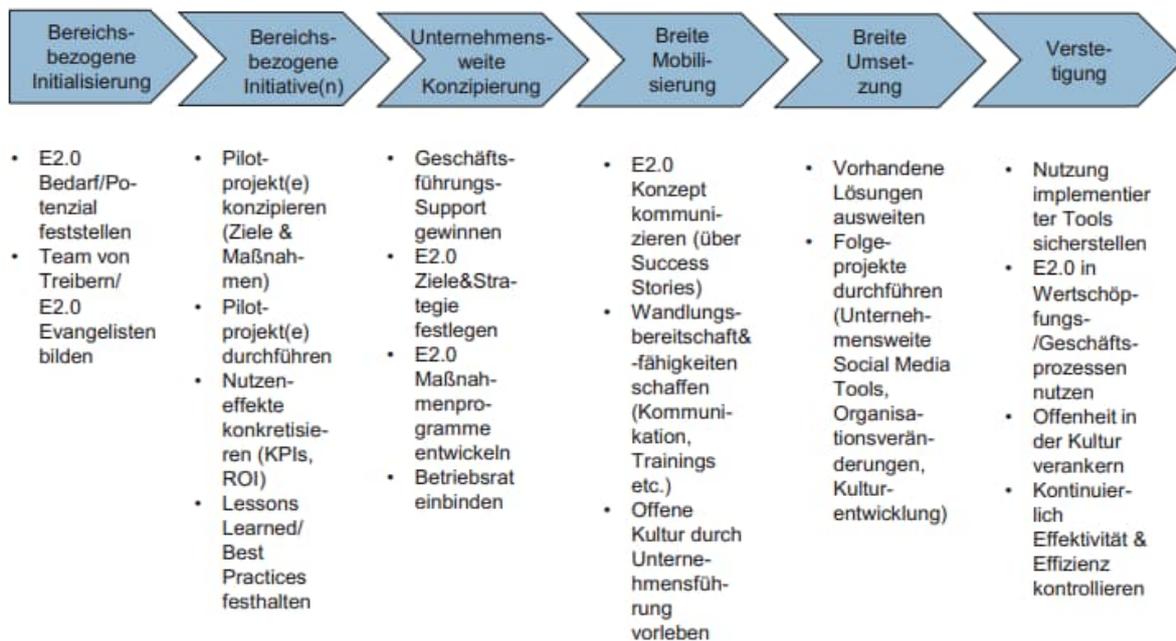


Abb.2 Wandlungsprozess und Wandlungsmanagement nach Krüger (2014: 40)

Zum anderen, weil Petry & Schreckenbach (2013) das Modell für eine Perspektive der Bottom-up-Initialisierung eines IT-Projekts anpassten (ebd.: 241). Krüger unterschied danach die Bottom-up-Initialisierung (vgl. Abb. 3) vom Standardmodell insofern, als die Initialisierungsphase zweigeteilt ist und sich zuerst nur auf einen Bereich im Unternehmen konzentriert: Zuerst wird der Bedarf festgestellt und die Initiative ist typischerweise ein bereichsbezogenes Pilotprojekt, bevor es danach an die unternehmensweite Konzipierung geht (vgl. Krüger 2014: 58).



**Abb.3** Vorgehen bei einer bottom-up initiierten Enterprise 2.0-Transformation (Krüger 2014: 58)

Um die nachfolgende Fallstudie zu beschreiben, bietet sich dieses Modell an, da die Coaching-Initiative ebenfalls bottom-up entstanden ist. Die Struktur orientiert sich dabei am Krügermodell und die jeweiligen Phasen werden in den Unterkapiteln erläutert und mit direkten Erfahrungen in der Etablierung verknüpft. Zusätzlich werden die coachingspezifischen Erfolgsmerkmale eingebaut. So sind beide Erfolgsstrukturen in das Fallbeispiel integriert. Im Anschluss an die jeweiligen Phasen hebt ein blaues Kästchen nochmals die markantesten Erfolgsfaktoren hervor.

## 2.6 Zwischenfazit

Bevor es in die Fallstudienanalyse geht, werden hier die dafür benötigten Erkenntnisse aus der Literaturrecherche nochmals zusammengefasst. Die Arbeitswelt ändert sich rasant und stellt die Organisationen vor immer neue personelle Herausforderungen. Aufgrund der Änderungen müssen die Mitarbeitenden vermehrt ihre eigenen Entscheidungen treffen. Das fordert stärkere Sozial- und Selbstkompetenzen. Um diese Kompetenzen zu fördern, wird in der PE vermehrt Coaching als Entwicklungsinstrument eingesetzt. Da Coaching als Prozessberatung verstanden wird, unterstützt es dadurch die Selbststeuerung und die Entfaltung der Coachees. Ein positiv konnotiertes Verständnis von Coaching hilft in der Wahrnehmung. Die Coaching-Kompetenzen inhouse zu verankern, bietet eine Reihe von Vorteilen. Nicht nur in der Umsetzung der PE-Massnahmen, sondern auch im Stärken einer Coaching-Kultur. Bei der Erarbeitung von Coaching-Programmen sollte auf die strategische und kulturelle Anbindung geachtet werden und dabei die Nützlichkeit für die Coachees nicht vergessen gehen. Um das Ganze erfolgreich etablieren zu können, braucht es darum ein ausgeklügeltes Coaching-Konzept und das Durchlaufen aller Phasen eines ganzen Change-Prozesses.

### **3. Fallstudie WWF Schweiz: Inhouse Coaching etablieren**

In diesem Kapitel veranschaulicht die Autorin den Prozess der Etablierung des Inhouse Coachings. Die persönlichen Erfahrungen und Ergebnisse werden in die vorhergegangene Theorie eingebettet. Die Schilderungen werden aus der Perspektive der Autorin dargestellt und jegliche Aussagen, sofern nicht anders dargestellt, beruhen auf ihrem internen Wissen. Ziel dieses Fallberichts ist hauptsächlich aufzuzeigen, wie beim Etablieren von Coaching im WWF Schweiz vorgegangen wurde, und dient der Inspiration von Interessierten.

#### **3.1 Hintergrund WWF Schweiz**

Der WWF ist eine internationale Umweltschutzorganisation mit weltweit über 1300 Projekten in 100 Ländern. Seit 1961 im Einsatz, die Naturzerstörung zu stoppen, insbesondere das Artensterben und die Klimaerhitzung aufzuhalten und eine lebenswerte Zukunft für nachkommende Generationen zu schaffen. Dazu zählt auch der nationale Ableger WWF Schweiz mit seinen 240 Mitarbeitenden, 7000 Freiwilligen und 300'000 Mitgliedern in drei Landesteilen. Um die grossen Herausforderungen bestreiten zu können, setzt der WWF auf Partnerschaften mit Firmen, Koalitionen in der Politik, Unterstützer aus Bildungsinstitutionen und Playern in der Finanzwelt. Kollaboration wird grossgeschrieben, denn allein können diese globalen Umweltherausforderungen nicht bewältigt werden. Als NGO ist der WWF mehrheitlich auf private Geldgebende angewiesen. Diese setzen sich zusammen aus Firmenverträgen, Grossgönnerinnen, Stiftungen, Mitgliedern, Spendern und zu kleinen Teilen aus staatlichen Mitteln (vgl. WWF Schweiz 2023).

##### **3.1.1 Struktur und Kultur**

Das Personal ist in einer flachen, jedoch hierarchischen Linienorganisationsstruktur organisiert. Die Geschäftsleitung besteht aus sieben Mitgliedern, davon ein CEO und sechs Departementsvorstehende. Innerhalb der Departemente führen 24 Abteilungsleitende 21 Teams, welche gesamthaft aus 240 Mitarbeiterinnen, Praktikanten, Zivildienstleistenden und Lernenden bestehen. Teilzeit-Pensen sind Standard. Da die Mitarbeitenden nur zwei Stufen unter der Geschäftsleitung sind, kommt auch ihnen eine grosse Verantwortung zu.

Der WWF wird als angenehmer und attraktiver Arbeitgeber angesehen und die durchschnittliche Zufriedenheit der Gesamtbelegschaft in der Mitarbeitenden-Befragung fällt regelmässig hoch aus – aktuell auf 4.6 von 5 Skalenpunkten. Sinnstiftende Arbeit, Homeoffice,

flexible Arbeitszeiten, gute Sozialleistungen, Platz für Innovation, engagierte Mitarbeitende und unterstützende Führungskräfte sind unter anderem Gründe dafür. Der Führungsstil ist kollegial, es gibt einen hoch frequentierten Töggelikasten und beliebte Mitarbeiteranlässe. Das interne Klima zeichnet sich durch Offenheit, Hilfsbereitschaft und Kollegialität aus. Grundsätzlich ist die Stimmung gut, Mobbing und grössere Konflikte gibt es praktisch nicht. Dies bestätigt sich auch in den zweijährlichen Mitarbeiterbefragungen. Die Werte Mut, Integrität, Respekt und Zusammenarbeit haben sich nicht nur der WWF Schweiz, sondern die globale Organisation auf die Panda-Fahne geschrieben. Primär intrinsisch motivierte Mitarbeitende geben täglich ihren Einsatz, um der Naturzerstörung und der Klimaerhitzung entgegenzuwirken. Bei der Arbeitsweise wird grosser Wert auf Umweltwirkung gelegt, welche durch eine offene Kommunikation, die Zusammenarbeit mit Partnern und Innovation erreicht werden soll. Eine solche Innovationsidee war das Inhouse Coaching. Denn bei so viel Harmoniebedürftigkeit und intrinsischer Motivation ist der Zenit zur Übertreibung von Harmonie oder Leistung oft nicht weit entfernt, und das Gleichgewicht gerät aus der Balance.

Der WWF als Linienorganisation hat die Verantwortlichkeiten der PE in der Linie verankert. Sie ist Aufgabe der jeweiligen Vorgesetzten. Die Business Partner der HR-Abteilung, People & Culture (P&C) genannt, sind nur in beratender Rolle zur Unterstützung der Führungskräfte tätig und helfen bei der strategischen PE.<sup>1</sup> Sie entwickeln ausschliesslich Führungskräfte während definierten Retraiten. Das hat auch ressourcentechnische Gründe. P&C hat drei Business Partner, zwei Administrationsstellen und eine Rekrutierungsperson. Es ist in der Verantwortung der Führungskräfte, die Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden zu entwickeln. Dies geschieht mittels jährlichem Performance-Management-Tool, mit dem Kompetenzen und Entwicklungspläne individuell festgelegt werden können. Die Nutzung dieses Tools wird mit unterschiedlicher Seriosität gehandhabt. Die Abteilung Impact & Strategy Support koordiniert die Wirkungsmessung von Projekten, begleitet Strategieentwicklungsprozesse und ist für die OE verantwortlich. Das Changemanagement ist zumindest auf dem Papier auch dort angesiedelt. Aufgrund von personellen Engpässen konzentrierte sich die Abteilung jedoch nur auf die ersten beiden Bereiche. Der OE-Bereich wird erst jetzt langsam wieder aufgebaut.

### 3.1.2 Rolle der Autorin als Mitarbeiterin

Die Autorin absolvierte 2011 in der Abteilung Public Fundraising ein einjähriges Praktikum. Nach einem 3-jährigen Unterbruch für ihr Masterstudium und eine Arbeitsstelle im Ausland kehrte sie 2015 als Festangestellte in die gleiche Marketing-Abteilung zurück. Im fünften Jahr

---

<sup>1</sup> Strategische PE ist hier die Erarbeitung während einer inhaltlichen Bereichsstrategie, wann es wo welche Kompetenzen braucht, um die Arbeit erledigen zu können. Diese geschieht alle paar Jahre.

ihrer Tätigkeit im Fundraising entschied sich die Autorin 2019 für den Weiterbildungs-CAS «Coaching Praktikerin». Es folgten weitere CAS im Bereich «Coaching in Organisationen» und «Coaching Advanced» bis zum «MAS Coaching» 2023. Währenddessen gab die Autorin 2021 ihre ursprüngliche Anstellung als Fundraising-Mitarbeiterin auf und führte dafür das 13-monatige Coaching-Pilotprojekt als Marketing-Stabstelle im Stundenlohn durch. Seit 2023 ist sie wieder festangestellt, neu bei People & Culture in der Funktion «Lead Inhouse Coaching».

Nachfolgend wird die Entstehung des Inhouse Coachings am Change-Modell veranschaulicht. Die Zeitspanne umfasst drei Jahre von den Anfängen bis zur neu kreierten Stelle. Zum Zeitpunkt des Schreibens dieser Arbeit war die Pilotphase abgeschlossen und die Etablierung der Coaching-Programme in vollem Gange. Bis zur letzten Phase konnte soweit alles umgesetzt werden. Die Entwicklung des internen Coaching-Konzeptes wie auch die MAS-Thesis haben sich gegenseitig mit Erkenntnissen beeinflusst und bereichert.

## 3.2 Initialisierung: Die Coaching-Idee zweier Mitarbeitenden

In Krügers adaptiertem Phasen-Modell entstehen die Anfänge einer Bottom-up-Initialisierung in einem bestimmten Bereich der Organisation, bestehen jedoch aus den zwei gleichen Aufgaben wie in einer Top-down-Entscheidung: den Bedarf festlegen und ein Team von Treibern definieren (vgl. Krüger 2014: 40f.).

### 3.2.1 Bedarf feststellen

Die Anfänge dieser Coaching-Initialisierung entstanden eher zufällig und hatten nichts mit einer strategischen Planung zu tun. Die im CAS benötigten Leistungsnachweise waren unbeabsichtigt der Startschuss für das Inhouse Coaching: Es mussten 20 Einzelcoachings nachgewiesen werden und dafür brauchte es Personen mit Herausforderungen. Als langjährige und gut vernetzte Mitarbeiterin kennt die Autorin viele der Herausforderungen ihrer Peers, weshalb sich der WWF zur potenziellen Klienten-Akquisition eignete. Auf der organisationalen Ebene stehen ambitionierte und komplexe Organisationsziele, lange Projektlaufzeiten mit sehr spät erkennbaren Erfolgen, Unsicherheiten sowie sich schnell wandelnde Umwelt- und Arbeitsbedingungen. Auf Teamebene die vielen Schnittstellen der Zusammenarbeit zu anderen Teams und Partnern. Teils hohe Abstimmungscoordination gekoppelt mit Konfliktscheue. Auf individueller Ebene eine emotionale Verbundenheit zur Thematik, hohe intrinsische Motivation, hohe Arbeitslast, Krankheitsausfälle, wenige vertikale Aufstiegsmöglichkeiten, um nur einige zu nennen. Grösster Stressor in der Mitarbeitenden-Befragung sind mit 78% der Zeitdruck und die Arbeitslast. Gleichzeitig besteht beim WWF

eine Offenheit gegenüber neuen Lösungsansätzen und die Geschäftsleitung legt ein grosses Augenmerk auf die Gesundheit des Personals.

Der Bedarf war gegeben, das Potenzial zur Minimierung von Überlastungen und Steigerung des Selbstmanagements vorhanden. Mit dem Slogan «Hast du Lust auf ein Coaching? Es ist gratis, geht auf Arbeitszeit und könnte für deine Situation nützlich sein» war es ein Leichtes, in dieser gestressten, aber offenen Organisation Klienten zu gewinnen.

### 3.2.2 Team von Treibern bilden

Neben der Autorin gab es noch einen weiteren wichtigen Mitstreiter. Er ist Angestellter und Abteilungsleiter beim WWF Schweiz, belegte die gleiche Coaching-Ausbildung und musste dementsprechend die gleiche Anzahl Coachings absolvieren. Das Coach-Duo kennt sich gut, teilt ähnliche Ansichten und erkannte gleichermassen den Bedarf und das Potenzial von Coaching beim WWF. Gemeinsam initiierten sie das informelle Coaching-Angebot und bildeten so automatisch das Kernteam dieser treibenden Kräfte. Um die Einzelcoachings für die CAS-Ausbildung durchführen zu können, mussten diese jedoch irgendwo innerhalb der Organisation angesiedelt werden. Da es sich lediglich um Leistungsnachweise für die CAS-Ausbildung handelte, sollte dies pragmatisch umgesetzt werden. Zu grosse Prozesswege und Diskussionsrunden wollten vermieden werden, da es den Schwung aus der Sache nehmen würde. Dafür eignete sich ein selbstorganisiertes internes Gefäss, genannt «A-Team for Innovation». Das A-Team ist eine freiwillige Gruppe von in verschiedenen Teams arbeitenden Mitarbeitenden, welche in einem sehr kleinen Pensum neben ihrer Jobtätigkeit Innovationsdienste für Mitarbeitende und Teams anbieten. Dazu gehören die Design-Thinking-Methode, Failure-Lunches oder auch das Moderieren von Workshops, immer mit dem Ziel, neue Lösungswege für die Erreichung der Organisationsziele zu finden. Das für Lösungen ausgelegte Gremium schien der ideale Ort zu sein, um das Coaching-Angebot anzusiedeln. Die zwei Coaches in Ausbildung haben das A-Team für die Sache gewinnen können, und das initiierte Ad-hoc-Angebot mit dem Arbeitstitel «Coaching für Dich» hat sechs weitere Promotoren dazugewonnen.

Die erste grössere Live-Kommunikation für das Coaching-Angebot «Coaching für dich» sollte im Rahmen des wöchentlichen 30-minütigen Town-Hall Meetings am 17. März 2020 abgehalten werden. Der Kommunikationsplatz wurde kurzfristig mit dem CEO abgetauscht, der zum Ausbruch von Covid-19 und dem landesweiten Lockdown informierte. Das Coaching-Angebot für die Erhaltung der Selbststeuerung kam zu einem interessanten Zeitpunkt und der CEO machte - wenn auch eher zufällig - vom ersten Tag auf das Projekt aufmerksam.

Die Initiierung ist hier streng genommen der Pilot vom Pilotprojekt. Wobei man bei diesem Vorläufer eigentlich nicht von Projekt sprechen kann, da es sich ohne jegliche Struktur und Zielsetzung bewegte. Es diente in erster Linie den Leistungsnachweisen von zwei Personen, welche mittlerweile schon beim zweiten CAS angekommen waren. Mit dem kamen dann auch noch Teamcoachings hinzu. Aus dem informellen Angebot wurde sichtbar, dass Bedarf und Potenzial vorhanden sind. Das Angebot fand Anklang und die ersten oben erwähnten thematischen Hypothesen wurden in den Coachings bestätigt. Diese Anfänge decken sich auch mit den Aussagen von Loebbert (2019), wie Coaching denn überhaupt in die Organisation kommt. Das Angebot von Coaches und die Bereitschaft von offenen Menschen in Unternehmen verläuft parallel und es entsteht eine erste Nachfrage. Das geschieht meist bottom-up und nicht angeordnet, was irgendwie in der Natur von Coaching liegt. Die Herausforderungen werden von Personen erkannt, die an die Grenzen der bestehenden Methoden stossen. So entsteht eine erste Bekanntschaft mit Coaching und die guten Erfahrungen werden weitererzählt (vgl. ebd.: 15).

Die verantwortlichen Personen sind ausschlaggebend. Innovation, Freude und Motivation sind noch vor den inhaltlichen Coaching-Qualifikationen massgebend. Das Ausprobieren ist essenziell. Dadurch wird auch der Bedarf noch besser verstanden und das Potenzial ausgelotet.

### 3.3 Initiative: Das Pilotprojekt «Coaching für Dich»

Die ersten Coachings stiessen auf reges Interesse, was hauptsächlich auf die beiden Coaches und die Covid-19-Pandemie zurückzuführen ist. Es zeichnete sich auch ab, dass für die Etablierung von Coaching innerhalb des WWF mehr Ressourcen benötigt werden. Wie so oft sind Ressourcen nicht einfach verfügbar, bei NGOs noch weniger als in der Privatwirtschaft. Aber man konnte dennoch mal danach fragen: Antwort nein, dafür hat es keine Ressourcen. Schade. Die Autorin entschied daher, ihre damalige Anstellung zu kündigen und sich der Coaching-Vision als Freelancerin zu nähern. Dieser strategische und riskante Kündigungsschritt sollte auch die Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit von Coaching unterstreichen. Coaching ist weder ein Hype noch etwas, das jeder nach einem zweitägigen Kurs beherrscht, sondern eine legitime, nützliche Methode und Haltung, die sowohl Mitarbeitenden als auch die gesamte Organisation weiterbringen kann. Dieses Statement musste deutlich zum Ausdruck gebracht werden. Da Freelancer per definitionem nicht

festangestellt sind, erschienen die Chancen, mit einem unverbindlichen Pilotprojekt durchzukommen, um einiges grösser. Dazu musste jedoch noch eine entscheidungsfähige Führungskraft gefunden werden, die die Sachkosten für die Freelancer-Tätigkeit übernimmt. Der eigene Chef (Leiter des Marketing-Departements und Mitglied der Geschäftsleitung) bot sich hierfür gut an. Zum einen, weil die Autorin bei ihm für ihre langjährige gute Arbeit bekannt war, zwischenzeitlich zur Abteilungsleiterin ad interim aufgestiegen ist, die Führungsposition jedoch abgelehnt hat, da sie ihre Zukunft im Coaching sah und der WWF durchaus davon profitieren könnte. Da der Departementsleiter offen für Tests ist und die Argumente für Coaching durchaus nachvollziehen konnte, willigte er ein, einen Teil seiner Ressourcen befristet für dieses Pilotprojekt bereitzustellen – im Namen des Ausprobierens und der Innovation, zwei Kernwerte vom WWF. Ohne seine grosszügige Unterstützung und den Glauben an die Coach sowie ihre Fähigkeiten und ihre Vision wäre der Pilot und das ganze nachfolgende Coaching-Programm nicht zustande gekommen. Es spricht für die offene Führungskultur, diesen Test zuzulassen (und ein bisschen für den Mut der Autorin).

Bei Bottom-up-Initiativen braucht es schon am Anfang Unterstützende aus der Führung. Idealerweise direkt aus allen Hierarchiestufen. Hartnäckigkeit, Mut, gute Argumentation und Resultate aus ersten Erfahrungen helfen, die Unterstützung zu finden. Eine vertiefte Coachinausbildung, ein gutes Vertrauensverhältnis und Risikobereitschaft untermauern die Glaubwürdigkeit. Die Glaubwürdigkeit des Coaches ist eine der wichtigsten Kriterien im Etablieren von Coaching.

### 3.2.1 Pilotprojekt konzipieren und durchführen

Die Laufzeit des Pilotprojekts betrug 13 Monate, die dafür benötigten Ressourcen wurden in einem komplexen Stundenlohnverfahren von verschiedenen Departementen gesichert, wobei der grösste Teil vom Marketing-Departement übernommen wurde. Zum einen, weil die Autorin davor in diesem Departement arbeitete, zum anderen, weil das Marketing-Departement grosse Veränderungen durchlief und immer noch durchläuft. Eine vor drei Jahren lancierte Reorganisation wurde nie richtig umgesetzt, ein neues Software-Tool wurde eingeführt, dessen Migration zwei Jahre dauerte (parallel zur Pandemie aus dem Homeoffice koordinierend), welches die Arbeitsweise des gesamten Departements komplett veränderte, da sämtliche Prozesse angepasst werden mussten. Diese Umsetzung verlief zum ersten Mal auch noch agil ab und beinhaltete die Bearbeitung von 3204 digitalisierten User Stories. Die Abteilungsleitenden mussten neben diesem Mammutprojekt eine neue Strategie erarbeiten, welche einer neuen Führungsstruktur und Zusammenarbeit zugrunde liegt. Das alles neben

dem Tagesgeschäft – ohne Aufstockung von Ressourcen. Es gab genug Gelegenheiten, Einzel-, Team- und Projektcoachings anzuwenden: hohe Arbeitslast, Unmut, Widerstand, Kündigungen, Resignation, Burnouts, Motivationsverlust, Veränderungen, Konflikte, Streitereien, fehlendes Vertrauen, Überlastung, Erschöpfung, Dichtestress zu Hause und so weiter. Ein explizites Changemanagement in dieser Phase gab es nicht.

Um den Wandel im Marketing voranbringen und die offene Kommunikation zu stärken, wurden folgende Massnahmen und Ziele definiert:

- Projektcoachings für Projektleiterin CRM für Selbstwirksamkeit
- Projektcoaching für Projektleiterin Strategiebegleitung für Selbstwirksamkeit
- Teamcoaching für Leitungsteam für Vertrauen und Klarheit
- Teamcoaching für betroffene Abteilungen für Vertrauen und Rollenklarheit
- Einzelcoaching-Angebot für alle gestressten Mitarbeitenden

Im Rahmen des Coaching-Piloten im Marketing wurde das Angebot «Coaching für Dich» auch weiterhin für die ganze Organisation angeboten, mit dem Ziel, ein niederschwelliges Reflexionsangebot für alle Mitarbeitenden zu haben, ihre Selbststeuerung zu erhöhen und mehr über ihre Herausforderungen zu erfahren. Das Angebot für die ganze Organisation umfasste die letzten zwei Punkte aus der oben angeführten Liste: Einzelcoachings und Teamcoachings bei Bedarf. Gemessen wurde das Ganze mittels Online-Fragebögen, welche die Coachees ausfüllen konnten. Die Nützlichkeit des einzelnen Coachings wurde mit der Zufriedenheitsbewertung der Klienten festgehalten. Die Nützlichkeit des Coaching-Angebots wird vorerst durch die Anzahl Nutzerinnen gemessen und in Themenblöcken gruppiert. Im Hinblick auf die Erreichung der Organisationsziele wurde ebenfalls die Einschätzung der Klienten abgeholt.

Das Coaching-Pilotprojekt startete die Coach mit einem zweitägigen Teamcoaching für das Marketing-Leitungsteam. Ein steiler Einstieg, da alle Beteiligten ehemalige oder aktuelle Vorgesetzte der Coach waren und der Co-Coach aus gesundheitlichen Gründen ausfiel. Trotz der Doppelrolle blieb der Rollenkonflikt aus. Das enge Arbeitsverhältnis förderte das Vertrauen und die damit verbundene Arbeitsfähigkeit der Gruppe – vielleicht gerade wegen der Doppelrolle. Das entgegengebrachte Vertrauen der Führungskräfte war sehr gross und die Allparteilichkeit konnte gewahrt werden. Dieses zweitägige Teamcoaching war ein spannender Start in die neue Tätigkeit. Diverse Einzel- und Teamcoachings mit anderen Abteilungen folgten. Dann kam ein Rückschlag: Aufgrund personeller Ausfälle musste die Autorin ihre Coaching-Tätigkeiten stark herunterfahren und in ihrer alten Marketingfunktion

aushelfen. Bis eine Nachfolge gefunden wurde, ging viel Zeit für die Testphase verloren. Trotzdem gab es während dieser Zeit, und auch danach, erneut viele Anfragen für Einzel- und Teamcoachings von inner- und ausserhalb des Marketing-Departements. Der Pilot konnte – wenn auch mit weniger Einsätzen als geplant – somit abgeschlossen werden. Grössere negative Erfahrungen in den Coachings blieben aus. Bei offensichtlichen Rollenkonflikten tauschten sich die Co-Coaches ab, da sie in unterschiedlichen Departementen zu Hause sind.

Schwierigkeiten traten vor allem in der Koordination des Coaching-Angebots mit anderen Abteilungen auf. Die Schnittstelle zu P&C funktionierte schlecht, der Kommunikationsfluss war ungenügend, es kam zu Doppelspurigkeit und Missverständnissen. Die aktiven Coaches wurden in gewisse PE-Prozesse nicht einbezogen, und manchmal gingen sie schlicht vergessen. Das Coaching-Angebot war bei Weitem noch nicht bei allen bekannt. Einzig im Marketing-Departement funktionierte es immer besser. Die Gründe dafür sind im Change-Modell offensichtlich: Es gab den Buy-in vom Marketing-Departements-Leiter, Ziele und Massnahmen des Pilotprojektes wurden an Probleme und langfristige Visionen des Marketing-Departements geknüpft. Zudem war die Autorin und Coach Teil des Marketing-Departements und somit nahe am Geschehen. Es konnte also noch gar nicht in anderen Teilen der Organisation funktionieren, da der Pilot primär eine Initiative in einem Bereich war und noch nicht bei der unternehmensweiten Konzipierung angekommen ist. Diese rückblickende Analyse und Einordnung der Geschehnisse in das Change-Modell lassen die Hürden, weshalb es zu den Schwierigkeiten kam, besser einordnen. Es lag vor allem daran, dass Bekanntheit, Verständnis und das Erkennen von Nutzen bei den Schnittstellen noch fehlten respektive solche noch nicht an die Prozesse und Strategien geknüpft waren.

Eine Initiative oder ein Pilotprojekt beschränkt sich meist auf einen Bereich und nicht auf die ganze Organisation. Als Beteiligte mag man das manchmal vergessen, weil man zu sehr in der Thematik steckt. Im eigenen Kopf ist man oftmals schon viel weiter als das Umfeld und vergisst dabei, andere richtig abzuholen respektive, dass sie auch noch einen Change-Prozess durchmachen müssen. Selbstreflexion ist in solchen Situationen hilfreich.

### 3.2.2 Nutzeneffekte konkretisieren

Das Pilotprojekt wurde Ende 2022 abgeschlossen. Der Departementsleiter war mit den Ergebnissen zufrieden. Durch den Pilot 21/22 und den vorangegangenen Testlauf «Coaching

für Dich» 20/21 gab es genügend Daten, um die Vorteile des Inhouse Coachings aufzuzeigen. Die ausgewerteten Daten aus der zweijährigen Laufzeit wurden in einem Pitch präsentiert und der Geschäftsleitung mit einem Antrag auf die Schaffung einer Inhouse-Coaching-Stelle vorgelegt. Die konkretisierten Nutzeneffekte umfassten folgende Punkte:

**Herausforderungen:** Komplexität, interdisziplinäre Projektarbeit, zunehmender Druck auf Natur und Mitarbeitende, Arbeitslast, Überlastung, individuelle Lösungsfindung nötig, wenig Standardisierung, Unzufriedenheit oder fehlende Motivation, Weiterentwicklungsbedarf, Leadership-Reflexion, ständige Veränderungen, Teamvertrauen, Rollenklärungen (u.a. anhand von Beispielen aus dem Marketing veranschaulicht). → WWF braucht handlungsfähige und resiliente Mitarbeitende, um Umweltkrisen die Stirn zu bieten.

Die Nutzeneffekte liessen sich in 5 Bereiche zusammenfassen und zu **Zielen** formulieren:

1. Perspektive und Motivation gewinnen / Handlungsfähigkeit durch Selbststeuerung
2. Kompetenzen der eigenen Person erweitern / PE durch Selbststeuerung
3. Gesundheit und Resilienz stärken / Teil der PE und separates Konzept
4. Teambildung und Vertrauen erhöhen
5. Teamperformance und Klarheit über Rollen steigern

Die Nachfrage nach dem Coaching-Angebot ist während der Laufzeit auch dank **Niederschwelligkeit** und **Vertrauen zu Coaches** angestiegen und hatte eine **Auslastung** von 332 Stunden (Messzeitraum verzogen und auf vier Monate komprimiert), wurde von 53 Personen und 8 Teams in Anspruch genommen und **kostete** mit 23'240 CHF weniger als die Hälfte im Vergleich zu Lösungen mit externen Anbietern. Die Mehrwerte durch die Präsenz im Büro und die Multiplikatoren für Kultur sind nicht eingerechnet. Nicht nur Einzelcoachings waren gefragt. Teamcoachings und Retraiten sind viel Arbeit für eine Führungskraft, dieser **Bedarf** wurde erkannt und die Coaches haben ihnen diese Arbeit abgenommen.

Die **Evaluationsbewertungen** der Teilnehmenden fielen mit 90% auf «stimmt völlig» und «stimmt vorwiegend» in den Kategorien «Ich bin wirklich vorwärtsgekommen» und «Das Coaching-Angebot hilft, den WWF langfristig weiterzubringen» sehr positiv aus. Der WWF setzt in seiner **Strategie** sowohl auf strategische Personal- und Teamentwicklung als auch auf komplexe nationale Projekte mit vielen Stakeholdern. Coaching ist nicht nur ein wesentlicher Teil der PE, sondern auch der agilen und projektbasierten Arbeit. Es entspricht der **Kultur** und den WWF-Werten innovativ, mutig, klein anzufangen, auszuprobieren, anzupassen, zu verbessern und zu skalieren. Das Inhouse Coaching hat offene Türen eingerannt und füllt eine Lücke. Coaching ist eine effektive Lösung für komplexe

Herausforderungen und führt zu motivierten, handlungsfähigen und gesunden Mitarbeitenden, fördert das Teamvertrauen und die Teamperformance und schafft viel Klarheit und neue Perspektiven. All dies trägt dazu bei, dass der WWF effizienter wird, neue Lösungsansätze findet, einen grösseren Impact erzielt und zudem kostengünstig agiert.

Das Pilotprojekt spiegelte im Kleinen die Phasen des Wandels wider. Unter Berücksichtigung des Changemanagements und des Kulturwandels ergeben sich daraus folgende Erfolgsfaktoren, mit denen es bis jetzt gelungen ist, Coaching erfolgreich in die Organisation zu bringen. Diese lassen sich auch in der Literatur wiederfinden (vgl. Kapitel 2) und sind in diesem Fallbericht deutlich zu erkennen:

- **Bedarf analysieren:** potenzielle Lücke erkennen und gutes Timing hilft
- **Treibende Kraft:** motivierte Personen, die sich des Themas annehmen möchten
- **Ausprobieren:** klein anfangen, Ergebnisse sammeln, verbessern, wachsen
- **Unterstützung:** Buy-in von Geschäftsleitungsmitglied inklusive Ressourcen
- **Vermarktung:** Angebot via Intranet und Mund-zu-Mund-Empfehlungen
- **Kommunikation intern:** Schnittstellenabsprache
- **Know-how:** Kenntnisse zu Coaching, aber auch Organisation, Prozessen und Staff
- **Kultur entscheidet:** Umstände nutzen. Hilfreich sind Platz für Innovation, offener Umgang und Fehlerkultur. Vertrauen in die Mitarbeitenden, kein Mikromanagement
- **Haltung:** geduldig, hartnäckig und trotzdem flexibel, langer Atem. Nicht zu viel wollen. Programm ist noch nicht überall bekannt, nicht jeder hat darauf gewartet. Mit einer Energie von Machbarkeit, Glaubwürdigkeit und Freude voranschreiten.

### 3.3.3 Management-Support gewinnen

Spätestens zu diesem Zeitpunkt muss geprüft werden, ob und unter welchen Umständen die gesamte Geschäftsleitung hinter dem Vorhaben steht, damit das Vorhaben offiziell und in der ganzen Organisation eingeführt werden kann. Eine Bottom-up-Initiative ist irgendwann auf Managemententscheide angewiesen, welche die nötigen Ressourcen sprechen müssen (vgl. Krüger 2014: 58). Um die Einführung in der ganzen Organisation zu gewährleisten, ist es unerlässlich, dass die GL dahintersteht und das Angebot als nützlich erachtet. Die Entscheidung ist hier positiv ausgefallen und die GL hat sich für die Etablierung dieses Angebots entschieden. Ausschlaggebend war die Summe der obengenannten Nutzeneffekte.

Besonders überzeugt hatten sie jedoch die vielen positiven Rückmeldungen der Mitarbeitenden. Die GL-Mitglieder waren teilweise auch selbst anwesend bei Teamretriten und haben den Effekt vor Ort miterlebt. Es scheint in ihren Augen auch ein guter Anknüpfungspunkt zu sein, um die Überlastungs- und Resilienz-Thematik in den Griff zu bekommen, für die man immer noch keine effektive Lösung hat. Aus ihrer Perspektive ist es notwendig, den Mitarbeitenden ein Coaching-Angebot zu bieten, um die Ressource Personal für die Umsetzung der Organisationsziele des WWF nutzen zu können. Das ist einer der wichtigsten Schritte in diesem Prozess. Es zeigte sich auch, dass die Prozesse der PE blinde Flecken aufwiesen und es eine Lücke gab, weil die Business Partner nur Führungskräfte beraten und die Führungskräfte selbst mit Arbeit überhäuft sind, sodass sie ihre Führungsfunktion und das Befähigen ihrer Mitarbeitenden oder deren PE nicht immer wahrnehmen konnten. Mitarbeitende und Führungskräfte können also gleichermassen am Anschlag sein. Externe Coachings kommen nur in Ausnahmefällen zum Einsatz. Es gab seitens der Organisation somit kein niederschwelliges Angebot zur Selbstreflexion für das Personal, weder Mitarbeitende noch Führungskräfte, wobei die Führungskräfte sich Ratschläge bei P&C abholen konnten. Und der Fall war klar: Kann auch nur ein Überlastungsausfall mit der Coaching-Stelle verhindert werden, hat sich die Investition schon gelohnt.

Die Geschäftsleitung beschloss, 60 Stellenprozent aus Restbudgets zusammenzutragen. Alle Departemente sollen sich je nach Grösse mit 5 – 20% an den Kosten beteiligen. Die Coaching-Stelle wurde zudem in der P&C-Abteilung angesiedelt. Die zu konzipierenden Coaching-Programme sollten in die bestehenden Strukturen miteingebaut werden und mit der Strategie von P&C verbunden werden. Nun geht es daran, die Bereichsinitiative auf die gesamte Organisation zu konzipieren.

Die Unterstützung der Geschäftsführung ist erneut entscheidend. Hilfreich sind Fakten zu Kosten/Nutzen, Anknüpfungspunkte zu diversen Organisations- oder Bereichsstrategien, Referenzen der Coachees und das direkte Miterleben der einzelnen GL-Mitglieder. Wenn immer möglich, Personen in die Erfahrung einbinden. Das gilt nicht nur für das Top-Management, sondern schlussendlich für alle Unterstützenden.

## 3.4 Konzipierung: Das Coaching-Konzept

Nach dem positiven Entscheid geht es nun daran, ein verständliches Konzept für die ganze Organisation zu erstellen und die aus dem Piloten gewonnenen Erkenntnisse darin einzubauen. Dazu braucht es Ziele und Massnahmen, die mit entsprechenden Messkriterien verknüpft sind. Das Konzept ist idealerweise in die Strategie eingebunden (vgl. Krüger, 2014: 42f.). Coaching ist vielseitig einsetzbar und bringt, wenn richtig angewendet, in vielen Bereichen einen Nutzen. Aufgrund beschränkter finanzieller und personeller Ressourcen lohnt es sich jedoch, sich auf denjenigen Bereich mit dem grössten Impact zu konzentrieren.

### 3.4.1 Ziele und Strategien festlegen

Ressourcen sind jetzt zugunsten von Coaching gesprochen worden und die Stelle «Lead Inhouse Coaching» wurde geschaffen. Diese Stelle ist verantwortlich für die konzeptionelle Erarbeitung der Coaching-Programme, der Umsetzung, Qualitätssicherung und Weiterentwicklung. Damit die strategische Einbindung funktioniert, braucht es zusätzlich Schnittstellenabklärungen mit anderen Abteilungen wie «Impact & Strategy Support», bei der die OE angesiedelt ist, als auch dem freiwillig formierten «A-Team for Innovation». Als zweite Aufgabe beinhaltet diese Stelle auch die Durchführung einzelner Coachings. In einem ersten Schritt wird hier die Einbindung in die schon bestehende P&C-Strategie verfolgt.

Damit die Ziele und Massnahmen noch verfeinert werden können und auf die ganze Organisation ausgeweitet und angewendet werden, wurde diese Gestaltung mit dem Leiter von P&C ausgearbeitet. Aus seiner Sicht sind die gesamtorganisationalen Herausforderungen der PE beim WWF durch die VUCA-Welt geprägt. Da werden Veränderungskompetenz (Veränderungsbereitschaft sowie -fähigkeit) und Selbstmanagement noch zentraler. Die PE-Kompetenzentwicklung gilt für Führungskräfte und Mitarbeitende. Für diese Entwicklungen soll sich das Inhouse Coaching auf Einzelne (Mitarbeitende, Führungskräfte, Projektleitende) und Teams konzentrieren.

Das Coaching dient hier der Unterstützung von Sozial- und Selbstkompetenzen<sup>2</sup>. Während sich die Business Partner von P&C mit der strategischen Personalentwicklung auseinandersetzen, kann das Coaching beispielsweise als eine umzusetzende Massnahme verstanden werden, um gewisse Kompetenzen zu erlernen oder zu reflektieren. In den

---

<sup>2</sup> Fach- und Methodenkompetenzen werden hier ausgeblendet, da diese bereichsspezifischer sind. Sozial- und Selbstkompetenzen zeichnen sich stärker über die Gesamtorganisation ab, wenn auch hier eher generisch formuliert.

Bereich der Sozialkompetenzen fallen hier die Verbesserung der eigenen Kommunikation, Reduktion von Konfliktscheu oder die Reflexion über die Zusammenarbeit. Unter Selbstmanagement sind hier unter anderem Zeitmanagement und Abgrenzung, Umgang mit Arbeitslast, Reflexion von und Umgang mit Veränderungen, aber auch Empowerment und Motivation bei der Arbeit oder generelle Lösungsfindungen gebündelt.

### 3.4.2 Massnahmen und Wirkungsmessung

Als eine der entscheidenden Fragen beim Erstellen von Massnahmen ist zu verstehen, wann ein Coaching-Angebot als gewinnbringend erachtet wird. Für die organisationsübergreifenden Ziele werden nun einzelne Massnahmen untersucht, welche wiederum einzeln gemessen werden. Die Erreichung der übergeordneten Ziele wird nicht direkt gemessen, sondern nur via das Erreichen der einzelnen Massnahmen (vgl. Kap. 3.7).

Für die oben genannten Ziele gibt es drei Formate:

- Coaching für die Personalentwicklung (Fokus Selbstmanagement)
- Coaching für Führungskräfteentwicklung
- Coaching für Teamentwicklung

#### Coaching für die Personalentwicklung

Die Einzelcoachings können von allen Mitarbeitenden gebucht werden, von Praktikanten bis zur Geschäftsleitung. Evaluiert wird nach jeder einzelnen Coaching-Session und nach Abschluss der Coaching-Serie.

#### Coaching für Führungskräfteentwicklung

Einzelcoachings mit Führungskräften können von allen Führungspersonen in Anspruch genommen werden. Vor allem auch auf Hinweis der Business Partner. Evaluiert wird nach jeder einzelnen Coaching-Session und nach Abschluss der Coaching-Serie. Des Weiteren werden 4x jährlich Supervisionen für Führungskräfte angeboten.

#### Coaching für Teamentwicklung

Teamcoachings stehen bei Bedarf ebenfalls allen Teams zur Verfügung. Eine Führungsperson kann direkt beim Inhouse Coach die Organisation einer Retraite oder mehrerer Teamtage in Auftrag geben. Die Nachfrage für ein Teamcoaching kann aber auch von allen Mitarbeitenden via Führungsperson oder auch den Business Partnern angestossen werden. Evaluiert wird wie bei den Einzelcoachings nach jeder Session respektive am Ende der abgeschlossenen Teamentwicklung. Dazu gibt es zwei unterschiedliche Fragebogen:

einen für die auftraggebende Führungsperson und einen für alle teilnehmenden Teammitglieder.

Die Durchführung der Coachings werden vom Lead Inhouse Coaching oder dem zweiten ausgebildeten internen Coach übernommen. Bei grösseren Teamcoachings werden die Anlässe von beiden gemeinsam im Co-Coaching durchgeführt. Bei Ressourcenengpässen oder Rollenkonflikten mit den Inhouse Coaches können nach wie vor auch externe Coaches beigezogen werden. Den Abteilungen steht dafür ein separates Budget zur Verfügung.

Ziele und Massnahmen strategisch einbetten. Coaching-Angebot klein halten und auf Verständlichkeit achten. Führungskräfte-Entwicklung ist auch Personalentwicklung – mit leicht anderem Kompetenzfokus. Hilft für nachfolgende Zielgruppenkommunikation, ist jedoch das gleiche Einzelcoaching-Setting. Wirkungsmessung auf gleicher Coaching-Stufe behalten.

### 3.5 Mobilisierung: Coaching vermarkten

Bei dieser Phase geht es nun darum, die Mitarbeitenden auf das neue Angebot einzustellen. Die Mobilisierung hat zwei Aspekte: Die Kommunikation des Konzepts zielt auf die vorrangige Wandlungsbereitschaft, damit Willensbarrieren überwunden werden können. Das Schaffen günstiger Change-Bedingungen zielt auf die Wandlungsfähigkeit und ist dem Abbau von Fähigkeitsbarrieren dienlich (vgl. Krüger 2014: 46). Was als nicht nützlich angesehen wird, wird auch nicht genutzt.

#### 3.5.1 Konzept kommunizieren

Die drei Coaching-Angebote gilt es nun zu promoten, um motivierte Nutzerinnen und Nutzer zu finden. Ein partizipativer Kommunikationsstil wurde hier einer Präsentation von vollendeten Tatsachen vorgezogen. Inputs wurden entgegengenommen, denn je näher das Konzept an der Praxis ist, desto erfolgreicher wird es sich umsetzen lassen. In diesem Falle: Je näher sich das Coaching-Angebot an der täglichen Arbeit orientiert, desto eher wird es in Anspruch genommen. Das Konzept soll von einer breiten Belegschaft getragen werden. Das lösungsorientierte und ressourcenstärkende Coaching-Verständnis (vgl. Kapitel 2.2) muss sich auch in der Kommunikation widerspiegeln. Somit hat die Kommunikation in der Mobilisierungsphase beim WWF folgendes Ziel: Die Coaching-Angebote werden als nützlich angesehen und dienen dazu, Ressourcen zu stärken, Lösungen zu finden und die

Selbststeuerung zu stärken. Allfällige Vorurteile – Coaching ist nur für Leute mit Problemen – sollen behoben werden. Coaching soll Freude machen und Begeisterung bei den Mitarbeitenden wecken. Um die positive Kommunikation zu starten, setzt das Inhouse Coaching auf folgende Kommunikationskanäle: *Intranet-Beiträge, Präsentationen in Town Hall Meetings, Mund-zu-Mund-Empfehlungen, persönliches Abholen, Agenda Setting am Führungsaustausch, Besuche bei den Teams, E-Mail an Führungskräfte, Business Partner sensibilisieren, E-Mail an WWF Schweiz all Staff.*

Der Kommunikationsinhalt ist jeweils die strategische Relevanz, die Unterstützung der GL und weshalb das Angebot für die betreffende Zielgruppe nützlich ist. Die Angebote beruhen alle auf Freiwilligkeit, nicht auf einem Top-down-Ansatz. Zudem werden die Beiträge von Coaching an die Personalentwicklung aus dem Kapitel 2.3 wiedergegeben. Positive Erfahrungsberichte aus der Pilotphase werden mittels Testimonials eingebaut. Hierbei wird darauf geachtet, dass Mitarbeitende aus allen Bereichen, Hierarchiestufen, Altersgruppen und Landesteilen vertreten sind, um alle Mitarbeitenden abzuholen. Die Geschäftsleitung kann ihre Erfahrung mit Coaching ebenfalls teilen und unterstreicht ihre Glaubwürdigkeit, eine lernende Organisation werden zu wollen. Die Tonalität soll einem humorvollen, leicht selbstironischen Stil entsprechen. Aus Erfahrung kommt es gut an, wenn man eigene Erfahrungen und vor allem Schwierigkeiten auf selbstironische Weise teilt. Natürlich ist das auch von der Zielgruppe abhängig. Es hilft jedoch, die vielzitierte Augenhöhe herzustellen, indem klar wird, dass die Coaches die gleichen Herausforderungen haben und dem Coachee nicht überlegen sind. Es ist für sie einfacher, anderen bei ihrer Problemlösung zu helfen, weil sie selbst nicht betroffen sind. Coaches nutzen deshalb selbst auch Coaching. Eine «Wall of Fame» mit allen Mitarbeitenden, die schon in einem Einzel- oder Teamcoaching waren, kann – im Einverständnis – im Intranet erstellt werden. Dieser Ansatz soll ebenfalls die Stigmatisierung von Coaching beheben. Coaching ist angesagt und nützlich, denn es bringt Lösungen und verschafft mehr Zeit.

Erste Resultate aus dieser Kommunikation schlagen sich in Aufträgen für Teamentwicklungen nieder. Auch die Anfragen für Teamcoachings und Retraiten-Organisation nehmen zu, es scheint ein Bedürfnis der Führungskräfte zu sein. Weiter nehmen jeweils nach dem Erscheinen der Online-Posts die Anfragen für Einzelcoachings zu.

Humorvolle Kommunikation stärkt die Vermarktung, kreiert eine positive Wahrnehmung und hilft Vorurteile gegenüber Coaching abzubauen. Vorausgesetzt, es passt zur coachenden Person und ist zielgruppengerecht, sonst leidet die Integrität. Testimonials aus allen Hierarchiestufen sind ebenfalls hilfreich.

### 3.5.2 Gute Bedingungen für die Etablierung schaffen

Gute Bedingungen sind hier struktureller und kompetenter Natur. Auf der strukturellen Ebene wurde die Stelle «Lead Inhouse Coaching» bei P&C (HR) angesiedelt. Ein Argument, weshalb Coaching nicht im HR angehängt werden soll, ist die Rolle eines klassischen HR selbst. Es ist Arbeitgebervertretung und das kann die Glaubwürdigkeit aufgrund schwindenden Vertrauens in die Coaches schmälern. Das wurde intern diskutiert. Eine CEO-Stabstelle oder der Departementsleitung «Finance & Operations» kommen wegen des Zeitaufwandes in der Linienführung nicht infrage und eine neue Abteilung Learning & Development ist zum jetzigen Zeitpunkt nicht praktikabel. Aufgrund des hohen Vertrauens in die Geschäftsleitung (Antwort aus Mitarbeitendenbefragung) scheint es momentan trotzdem die beste Lösung zu sein. Es muss jedoch in der Kommunikation darauf hingewiesen werden, dass die Coaching-Stelle lediglich aus linienorganisatorischen Gründen dem P&C-Team angehängt ist, jedoch eigenständig funktioniert. Die Vertraulichkeit ist so garantiert. Zudem ist die Stelle juristisch nicht mit dem HR verbunden, sodass auch bei plötzlich auftretenden Themen wie Mobbing oder sexueller Belästigung nicht direkt ein Verfahren eingeleitet werden muss. Die niederschwellige und informelle Herangehensweise soll also weiterhin gegeben sein. Die Glaubwürdigkeit dieser Kommunikation steht und fällt natürlich wieder mit der Coach. Dieses Vertrauen hat sie seit Jahren aufgebaut und mit Integrität bewiesen, dass die Kolleginnen und Kollegen hier sicher sind. Es gibt jedoch auch viele Vorteile, so nahe an den HR-Strukturen zu sein. So haben die Business Partner regelmässigen Austausch mit den einzelnen Führungskräften. Dies ermöglicht einen strukturierten Austausch, bei dem regelmässig auf die Coaching-Angebote hingewiesen werden kann. Diese Informationen und andere relevante Entwicklungen, wie die Erarbeitung der strategischen Personalentwicklung und anderen Dynamiken, können so direkt abgestimmt werden. Was im Pilotprojekt noch zu Problemen insbesondere aufgrund der Schnittstellenkommunikation führte, konnte mit dem Ansiedeln bei P&C stark reduziert werden. Das gegenseitige Verständnis über die verschiedenen Tätigkeiten und Funktionen der Teammitglieder wird ebenfalls grösser und hilft beim Abbauen gewisser Unsicherheiten oder Vorurteile. Schliesslich ist der Abteilungswechsel wieder ein Change-Prozess für sich – auch für das P&C-Team.

Gute Bedingungen ergeben sich auch durch die passenden Fähigkeiten der Projektleitung. In diesem Fall ist die Person der neuen Stelle «Lead Inhouse Coaching» zum einen Coach und zum anderen Projektleiterin. Sie ist verantwortlich für den Aufbau und die Weiterentwicklung der Coaching-Programme, die Schnittstellenkoordination sowie die Erstellung der Coaching-

Strategie für den ganzen WWF Schweiz. Dafür sind Projektleitungskompetenzen wichtig. Gleichzeitig müssen die Qualifikationen als Coach ebenfalls vorhanden sein. Folgende Kompetenzen sind für diese Doppelrolle von Vorteil: Kommunikation, Marketingkenntnisse, innenpolitisches Verhandlungsgeschick, vernetzt sein, Mobilisierungsgabe, Drive, Freude, Glaubwürdigkeit, Durchhaltevermögen, Geduld und eine fundierte Coaching-Ausbildung. Selbstreflexion, Kritikfähigkeit, Menschenkenntnisse, Offenheit und Flexibilität sind ein Muss.

Um die Geschäftsleitung nachhaltig einzubinden und ihre Offenheit gegenüber dem Wandel hin zu einer coachenden Organisation zu erfassen, wurde hier die Haltung des obersten Chefs abgeholt. In einem informellen Austausch äusserte sich der CEO vom WWF Schweiz zu Coaching, Mindset und kulturellen Zukunft der Organisation. Er versteht Coaching als eine wichtige Methode zur Selbstreflexion, und Reflexion ist, zusammen mit Innovation, die Grundlage einer lernenden Organisation. Die Organisationswerte Mut, Integrität, Respekt und Zusammenarbeit sowie die Ansätze von offener Kommunikation, Feedback- und Fehlerkultur stehen alle in Verbindung. Da passt Coaching genau hinein und hat viel Potenzial. Im Moment schwirren jedoch viele einzelne (gute) Angebote im Haus herum, deren Zusammenhang und Nutzen zur strategischen Zielerreichung für viele noch nicht ganz klar sind. Dazu gehören unter anderem die A-Team-Angebote oder die Lerndialoge. Es wäre wichtig, diese Angebote und auch das Coaching mit den Werten und Ansätzen der Organisation in einer Übersicht darzustellen, damit man erkennt, dass alles «eins» ist und zusammenhängt. Der WWF macht vieles schon sehr gut, aber er kann noch mehr. Man kann immer noch mehr reflektieren und immer noch besser werden. Es geht dabei nicht um noch mehr Leistung, sondern darum, zu erkennen, was funktioniert, und das Nichtfunktionierende loszulassen, damit man wieder mehr Raum hat.

Der CEO unterstützt nicht nur das Coaching-Angebot, sondern teilt die Vision, dass Coaching ein idealer Ansatz ist, um die Organisation weiterzubringen. Er hat auch direkt schon den Auftrag für das Folgeprojekt «Kultur-Mapping» gegeben. Die Unterstützung des CEO ist ein Meilenstein im Schaffen günstiger Bedingungen für den Wandel hin zur lernenden (oder coachenden?) Organisation.

Coaching in die HR-Strategie einbinden. Coaching kann auch im HR angesiedelt sein, sofern die Glaubwürdigkeit das zulässt. Kommunikation, Ein- und Abgrenzung sind zentral. Buy-in vom CEO abholen. Coaching beginnt hier Teil der Organisationskultur zu werden.

## 3.6 Umsetzung: Coaching einsetzen

Vieles, was in der klassischen Phase beschrieben wird, wurde schon in der Pilotphase abgedeckt. Neben der Priorisierung soll bei der Umsetzung auch an schon vorhandene Lösungen angedockt werden (vgl. Krüger 2014: 48f.). In der Priorisierung steht die Verknüpfung von Inhouse Coaching und der P&C-Strategie, allen voran mit der PE an erster Stelle. Die Verknüpfung von Inhouse Coaching mit der Strategie von Impact & Strategy Support, welche OE, Lern- und Performance-Dialog verantwortet, kommt wegen ihrer Komplexität in ein Folgeprojekt. Coaching soll langfristig als Kultur verstanden werden und nicht nur als ein Angebot. Dazu gehört unter anderem das Überarbeiten des Führungsleitbilds oder das Festlegen der kulturellen Stossrichtungen, bei denen Coaching Schritt für Schritt als Mindset eingeflochten werden soll.

### 3.6.1 Prioritäten festlegen: Coaching als PE-Massnahme

Die P&C-Strategie vom WWF hat folgende Bereiche: Beratung, Personalentwicklung & Führungskräfteentwicklung, Gesundheitsförderung sowie Werte- & Kulturentwicklung. In diese Bereiche soll das interne Coaching-Angebot strategisch eingebettet werden. Die restlichen HR-Bereiche wie Personaladministration & Payroll, Rekrutierung und Onboarding sind vom Coaching nicht tangiert.

Erster Anknüpfungspunkt in der P&C-Strategie ist die **Beratung der Führungskräfte** (FK) durch die Business Partner (BP). Die Umsetzung wurde in zwei Prozesse aufgeteilt:

#### Auftrag durch strukturierte Prozesse

- Regelmässiger Austausch BP – FK
- Bei grösserem Thema schickt BP die FK ins Inhouse Coaching. Bei Bedarf auch extern.
- Bei Themen auf das Team bezogen, weist BP ebenfalls auf das interne Coaching hin. Bei Bedarf ebenfalls extern möglich.
- BP sensibilisiert FK. Falls FK grössere Themen mit MA hat, soll FK MA auf das Coaching aufmerksam machen.

#### Ad-hoc-Anfragen

- MA oder FK kommen mit individuellen Anliegen spontan auf die Inhouse Coaches zu.

- Coaches klären ab, um was es sich handelt und ob FK und BP informiert sind resp. informiert werden dürfen. Coach schaut, dass Coachee FK informiert. Bei Bedarf kann FK und Coach BP informieren.
- Falls ein Konflikt zwischen Coachee und FK vorliegt, Coachee die FK nicht informieren möchte, startet der Coach eine Coaching-Session. Falls sich das Thema nicht entspannt, informiert Coach nach Absprache BP und beide beraten sich bezüglich des weiteren Vorgehens.
- Wichtig: Coachee entscheidet über das Vorgehen. Das Vertrauen hat immer oberste Priorität.

FK oder MA kommen mit spontanen Anfragen für Teamentwicklungen. Mit FK wird das Ziel der Teamentwicklung geklärt. Coach oder FK informiert BP über Vorgehen und Ziel der Retraite. Kann ggf. mit strategischer Teamentwicklung abgeglichen werden.

#### Coachende Haltung in der Beratung durch Business Partner

Die BP können während der Beratungstätigkeit eine coachende Haltung einnehmen. Um hier ein gemeinsames Verständnis zu haben, erarbeiten BP und interne Coaches eine Coaching-Haltung und definieren Coaching-Elemente.

#### **Personalentwicklung**

Die BP konzentrieren sich auf die strategische PE und weniger auf klassische PE. Im Rahmen der strategischen PE hilft BP der FK die fehlenden Kompetenzen im Team zu identifizieren. Daraus ergeben sich für den MA diverse Entwicklungsmassnahmen. Bei den Punkten Sozial- und Selbstkompetenzen kann FK MA wieder das interne Coaching anbieten. Am Ende der Coaching-Serie wird das Coaching durch den Coachee und ggf. die FK evaluiert. Die Beratung von MA in PE-Themen ist Sache der FK. Zusätzlich steht jedem MA auch noch die Option des Ad-hoc Inhouse Coachings zur Verfügung.

Die **Führungskräfteentwicklung** ist zweigeteilt. Die individuelle Entwicklung der Führungskräfte spielt sich im gleichen Rahmen ab wie die PE. Jede FK ist im Einzelcoaching willkommen, ihre Themen anzuschauen und Lösungen zu erarbeiten. Welche Kompetenzen das sind, wird im überarbeiteten Führungsleitbild stehen. Im Bereich der übergeordneten FK-Entwicklung engagiert sich P&C im Planen der Formate (Workshops, Peer Coaching, Gruppencoaching). Bei Retraiten-Schwerpunkten mit Personal- oder Kulturthemen können die BP und Inhouse Coaches Inhalte aufbereiten und den Ablauf gestalten.

Für das Erwerben von Kompetenzen auf Teamebene wie Vertrauensbildung, Förderung offener Kommunikation oder Rollenklärungen werden Teamcoachings angeboten.

#### Inhouse-Coaching-Angebot auf einen Blick

Das Inhouse Coaching bietet grundsätzlich allen Mitarbeitenden unabhängig ihrer Funktion die Möglichkeit, sich in einem **Einzelcoaching** mit Fragen oder beruflichen Herausforderungen auseinanderzusetzen. Weiter bietet das Inhouse Coaching **Teamentwicklungen** und **Projektcoachings** an. Zielgruppe sind hier in erster Linie Führungskraft oder Projektleitung. Der Anstoss kann jedoch wiederum von allen Teammitgliedern und Projektmitarbeitenden kommen. Organisationsübergreifend organisiert das Inhouse Coaching **Peer Coachings** oder **Gruppencoachings** zu verschiedenen Schwerpunktthemen. Als Richtwert gilt:

- Einzelcoachings: 3 x 90 Minuten über 3 Monate verteilt
- Teamcoachings: 5 x 3 Stunden über 6 Monate verteilt
- Projektcoaching: 5 x 90 Minuten über 6 Monate (laufzeitabhängig)

Ein Blick auf die Rekrutierungen beim WWF (und der erste Schritt in der PE) zeigte, dass das Coaching-Angebot auch der Stärkung des Employer-Brandings zugutekommt, indem Coachings im Inserat als Leistung für Weiterentwicklung ausgewiesen werden. Ein erster Versuch in einer Stellenausschreibung hat sich bei zwei jungen Bewerberinnen schon als Pluspunkt erwiesen, welche dies im Vorstellungsgespräch angesprochen haben.<sup>3</sup>

Prioritäten so legen, dass mit dem einfachsten und naheliegendsten Projekt angefangen werden kann. Deshalb wird hier Coaching als Erstes mit der PE verknüpft. Synergien können genutzt werden, wenn an schon bestehenden Prozessen angedockt wird. Komplexe Kulturentwicklungen folgen später.

### 3.6.2 Folgeprojekte: OE und Kulturentwicklung

Nach der Etablierung von Coaching als PE-Instrument können weitere P&C-Projekte verfolgt werden. Dazu gehören die Weiterentwicklung des Gesundheitsmanagements und die Kulturentwicklungen seitens People & Culture.

---

<sup>3</sup> Querverweis zu den Konzepten von New Work oder Generation Z in der Arbeitswelt.

### Gesundheitsförderung

In der Gesundheitsförderung konzentriert sich P&C zurzeit auf die von der GL beschlossene Steigerung der Resilienz. Neben dem Pilotprojekt der Resilienz-Mentorinnen kann jederzeit ein Einzel- oder Teamcoaching gebucht werden. Bei der Überprüfung des separaten Resilienz-Konzepts könnten die Ressourcen der Resilienz-Mentoren mit den internen Coaches gekoppelt werden, um das Beratungsverständnis auf ein gemeinsames Level zu bringen, damit möglichst viele Mitarbeitende abgeholt werden können.

### Werte- und Kulturentwicklung

Das Inhouse Coaching hat kein explizites Angebot in diesem Bereich. Wie so oft ist Kultur sehr schwer fassbar. Und trotzdem ist es, falls gewünscht, eine gute Idee, den Lead Inhouse Coaching als Treiberin einer organisationsweiten Coaching-Kultur einzusetzen. Dazu gehört ein gemeinsames Verständnis, was Coaching ist, welche Coaching-Haltung eingenommen werden kann, wer in welcher Rolle coachend unterwegs ist und wo die Grenzen einer coachenden Führungsperson sind.

Die Schnittstelle von Kultur und PE ist noch pendent und wird in einem nächsten Schritt in der Überarbeitung des Führungs- und Personalleitbilds angegangen. Darauf basierend wird das veraltete Performance-Management-Tool durch ein modernes Tool ersetzt. Wenn Coaching eine Führungshaltung wird, muss sich auch das Inhouse Coaching an dieser Diskussion beteiligen und kann allenfalls beim Vermitteln von Coaching-Grundsätzen behilflich sein.

Neben den depriorisierten P&C-Projekten stehen auch die Schnittstellen zur OE-Abteilung Impact & Strategy Support an. Gerade die Lern- und Performance-Dialoge sind wichtige Träger in einer lernenden Organisation, bei denen Coaching nützlich sein kann. Die Organisationsveränderungen brauchen erst noch weiter ausgearbeitete Stossrichtungen. Fällig ist auch das Neuausrichten des Changemanagements, bei dem Coaching ebenfalls gut eingesetzt werden kann. Geduld ist weiterhin gefragt, denn es kann nicht alles auf einmal umgesetzt werden. Ausserdem benötigt eine Kulturentwicklung auch Zeit für Akzeptanz.

Ein Mapping aus Sicht von Coaching hilft, alle verwandten Projekte zu erkennen und in ein grosses Ganzes zusammenzufassen. Gerade bei Kulturthemen kann es schnell unübersichtlich werden. Online-Tools wie Mural oder Miro bieten sich an.

## 3.7 Verstetigung: Coaching verankern

Das mag nun das Ende des Projektes sein, aber nicht das Ende der Entwicklung. Der Wandel muss als Dauerzustand etabliert werden. Die Wandlungsbereitschaft und die Wandlungsfähigkeit sind auch hier wieder Schlüssel zum individuellen und organisationalen Erfolg. Die Verstetigung repräsentiert eine kontinuierliche Weiterentwicklung. Der erste Schritt ist das Verankern der Ergebnisse. Der zweite Schritt ist die Sicherung der Wandlungsbereitschaft und -fähigkeit (vgl. Krüger, 2014: 50f). In der letzten Phase geht es darum, sicherzustellen, dass die eingeführten Coaching-Angebote nachhaltig in der ganzen Organisation genutzt werden und nicht versanden.

### 3.7.1 Angebot verankern

Der Ablauf der oben beschriebenen Geschäftsprozesse muss nun auf seine Funktionalität überprüft werden. Dieser Phasenwechsel ist auch ein Wechsel der Verantwortlichkeiten. Bis hierhin war es die Verantwortung des Projektteams. Da in diesem Falle die Projektleitung auch die künftige Leiterin ist, fällt dieser Punkt weg. Ein grosser Teil der oben beschriebenen Prozesse ist jedoch in der Verantwortung der Führungskräfte und der Business Partner. Sie sind die wesentlichen Hebel für das Gelingen und Vermarkten des Coaching-Angebots. Erst durch das Leben der neuen Kultur wird der Führungsregelkreis geschlossen, welcher mit der Formulierung der Ziele begonnen hat. Diese Sicherstellung der Prozesse wird an der Anzahl besuchter Einzel-, Team- und Projektcoachings gemessen. Wenn das ausbleibt, ist entweder alles gut oder die Angebote sind nicht zielführend resp. die Führungskräfte glauben nicht an die Nützlichkeit von Coaching. Diese Überprüfung geschieht durch den Lead Inhouse Coaching.

Das Bedürfnis einer Geschäftsleitung nach messbarer Wirkung in allen Bereichen ist nachvollziehbar. Daten sind in einer wissenschaftsbasierten Organisation wie dem WWF schliesslich Entscheidungsgrundlage für alles. Da wird auch beim Coaching keine Ausnahme gemacht. Ressourcen für Coaching einzusetzen, bedeutet gleichzeitig, Ressourcen nicht an einem anderen Ort verwenden zu können, etwa für eine Stelle mit direkter Umweltwirkung (z.B. Klimaexperte, Aufforstungsleiterin). Die Messbarkeit von Coaching lässt sich momentan leider noch nicht in eingesparten CO<sub>2</sub>-Tonnen aufzeigen.<sup>4</sup> Es stellt sich jedoch die Frage,

---

<sup>4</sup> Wenn der Klimaexperte ins Coaching geht und dadurch seinen Workload minimieren und seine Effizienz steigern kann, hat dann das Coaching nicht fast direkte Auswirkungen auf die Umweltwirkung? Wenn die Waldschutzverantwortliche ihre Kommunikations-Skills mit dem Büro in Madagaskar verbessern kann und das zur schnelleren Umsetzung der Aufforstungsprojekte führt, war dann Coaching nicht fast direkt beteiligt am Bäumepflanzen?

warum bei einer Organisation, die Vertrauen in ihre Mitarbeitenden und Förderung von Eigenverantwortung und Selbststeuerung betont, die individuelle Beurteilung des Coachees und/oder der Führungskraft über die Nützlichkeit des Coachings nicht ausreicht. Auf die Befähigung der Mitarbeitenden durch die Führungskräfte baut das ganze Beratungskonzept von P&C. Schliesslich ist PE Sache der Führungskraft. Also entscheiden auch diese über die Wirksamkeit. Aus dieser Diskussion hat sich der WWF entschieden, dass die Wirkungsmessung auf individueller Ebene des Coachees und gegebenenfalls auf derjenigen der Führungskraft geschieht. Das passt auch mit der Ansicht von Webers (2016: 400) überein: *«Die subjektive Zufriedenheit des Coaching-Klienten und die Meinung des Top-Managements zum Coaching-Programm insgesamt ist für sie der Faktor, der zählt. Zählt mehr als harte Fakten.»*

Was die Wirksamkeit von Inhouse Coaching in der OE und Kulturentwicklung bedeutet, muss im Folgeprojekt konzipiert werden. Interessant wäre auch die Einbindung der Wirkungsmessung in die zweijährigen Mitarbeitendenbefragung, um unter anderem auch langfristige Vergleichsergebnisse zu bekommen.

Kontrolle der Prozesseinhaltung. Beobachten, nachfragen, verbessern seitens der Coaching-Verantwortlichen. Wirkungsmessung in der PE auf Ebene der Coachees und ggf. der Führungskraft belassen.

### 3.7.2 Weiterentwicklung sichern

Auch in diesem Sinne wird sich das Coaching-Angebot und die Coaching-Kultur stets weiterentwickeln. Geht es um die Qualitätssicherung, so ist die Selbstreflexion der amtierenden Coaches unerlässlich. Die beiden Coaching-Kollegen haben schon eine regelmässige Intervision aufgesetzt, wobei die eine jeweils auch als Supervisor für den anderen fungieren kann. Zusätzlich sind die beiden ausgebildeten Coaches Teil einer gemischten externen Intervisionsgruppe, wie es auch für freischaffende Coaches üblich ist. Bei gewissen Fällen ist auch der Besuch einer externen Supervision unabdingbar. Sollte das Programm weiter ausgebaut werden und weitere Coaches dazukommen, stellen sich noch viele Fragen, wie Qualitätssicherung eines Coaching-Pools oder wie Führungskräfte Coaching-Elemente in ihre Rollen einbauen können. Dafür ist auch das Erarbeiten eines organisationalen Coaching-Verständnis unerlässlich. Die Liste mit Weiterentwicklungsmöglichkeiten hin zur coachenden Organisation ist lang. Aber eines ist sicher: *«Nur wandlungsfähige Unternehmen sind zukunftsfähig. Zukunftsfähigkeit basiert auf Wandlungsfähigkeit»* (Krüger 2014:20).

## 4. Schlussbetrachtung

In diesem letzten Kapitel werden die Schlüsse aus den oben aufgeführten Ergebnissen gezogen und kontextualisiert. Gefolgt von einer kritischen Würdigung und einer Selbstreflexion. Die nächsten Schritte, welche nun auf den WWF Schweiz und die Autorin zukommen, geben einen Ausblick und bilden gleichzeitig den Abschluss dieser Arbeit.

### 4.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Coaching bahnt sich seit Jahren den Weg in die Unternehmen. Was als Trend begonnen hat, flachte bis jetzt nicht ab und etabliert sich in der Arbeitswelt zunehmend, Tendenz immer noch steigend. Gründe dafür bieten die VUCA-Welt und die fortschreitende Digitalisierung, welche den Mitarbeitenden Kompetenzen im Umgang mit diesen Veränderungen abverlangen. Dies führte zur Hypothese, dass Coaching bei der Kompetenzentwicklung helfen und dadurch einen Beitrag in der PE leisten könnte. Die Forschungsfrage konzentrierte sich hierbei auf die Vorteile eines Inhouse Coachings mit der Hypothese, dass dessen Mehrwert gegenüber externen Coaching-Dienstleistungen überwiegt.

Coaching erweist sich als geeignetes Instrument, um die Selbststeuerung von Mitarbeitenden zu fördern sowie deren Sozial- oder Selbstkompetenzen zu stärken. Deshalb werden Coaching-Programme gerne bei der PE angesiedelt. Neben der individuellen Entwicklung lässt sich Coaching auch gut auf Teamentwicklungen oder als Projektcoaching anwenden. Schlussendlich lassen sich die Organisationsziele nur mit gesundem, kompetentem und motiviertem Personal erreichen. Inhouse Coaching im Speziellen leistet darüber hinaus noch mehr: es kennt nicht nur die internen Prozesse, sondern ist flexibel einsetzbar und als niederschwelliges Angebot erhöht es die Nutzung. Die internen Coaches stehen für das Inhouse Coaching und ihre Glaubwürdigkeit ist entscheidend. Supervision ist für sie unumgänglich, um Rollenkonflikte zu umgehen.

Damit Coaching den Einzug in die Organisation findet und vor allem dort bestehen kann, konzentrierte sich der zweite Teil der Fragestellung darauf, wie die Integration von Coaching gelingen mag. Neben den in der Literatur schon viel diskutierten Erfolgskriterien rund um das Erstellen eines Coaching-Angebots hat sich gezeigt, dass die Einführung von Coaching als Reflexions- und Entwicklungsinstrument gleichzeitig auch eine grundlegende Veränderung der Arbeitsweise in der Organisation ist. Ein solcher Wandel der unternehmensweiten Arbeitsweise geht somit auch mit einem Kulturwandel einher. Dass Coaching mit der Kultur verbunden werden muss, ist bekannt. Was das aber bedeutet, ist meistens nicht so klar. Damit

diese neue Arbeitsweise – und somit neue Kultur – von den Mitarbeitenden angenommen wird, bietet es sich an, beim Auf- und Ausbau von Coaching ähnlich wie bei einem Change-Prozess vorzugehen. Welches Change-Modell gewählt wird, ist weniger relevant. Wichtig ist vielmehr, sich zu jeder Phase eingehend Gedanken zu machen und zu reflektieren, was das in der eigenen Unternehmung konkret heisst.

Am Beispiel vom WWF Schweiz wurde aufgezeigt, wie eine solche Etablierung von Inhouse Coaching ablaufen kann. Dafür wurde das angepasste Krüger-Modell (2014) genutzt, da es sich auf Bottom-up-Projekte anwenden lässt. Bereichsspezifische Initialisierung und Initiative (Pilot), gefolgt von unternehmensweitem Konzipieren, Mobilisieren, Umsetzen und Verstetigen. Anhand des Fallberichts wird deutlich, dass jede Phase Faktoren für den Erfolg beinhaltet, die helfen, die Coaching-Kompetenzen intern zu verankern und somit ein Inhouse-Coaching-Angebot für alle Mitarbeitenden, Führungskräfte und Teams zu erschaffen.

Bei der **Initialisierung** braucht es intern eine kompetente und glaubwürdige Person oder Personen, welche das Coaching-Etablierungsprojekt vorantreiben. Das bedeutet eine fundierte Coaching-Ausbildung, Erfahrung im Projektmanagement, Authentizität und Ausstrahlung, dass Coaching nützlich ist und das Potenzial in der Firma erkennt. Falls möglich, ist es von Vorteil, schon ein Mitglied der Geschäftsleitung oder je nach Hierarchiestufen motivierte Führungskräfte als Supporter einzubinden.

Die niederschwellig gehaltene **Pilot-Initiative** hilft Daten und Fakten für die Geschäftsleitung zu sammeln, erste Verbesserungen am Konzept vorzunehmen und die Methode Coaching schon bei den Mitarbeitenden bekannt zu machen. Die teilnehmenden Coachees werden – sofern sie das Coaching als nützlich empfunden haben – gleichzeitig auch Befürwortende für das Projekt und den Wandel. Diese sind dann in der Mobilisierungsphase wieder wichtig.

Bei der **Konzipierung** können gewonnene Erkenntnisse in das Coaching-Konzept einfließen, einen Business Case für die Geschäftsleitung basierend auf echten Daten und nicht nur auf Prognosen erstellt und eine Kosten-/Nutzen-Analyse getätigt werden. Danach braucht es aufgrund der Bottom-up-Bewegung ein klares Ja der Geschäftsleitung. Der entscheidende Punkt beim Konzipieren eines Coaching-Programms ist hier das Stecken von Zielen. Um klein anzufangen, wurde Coaching als Erstes mit der PE strategisch verbunden. Das bedeutet, das Coaching-Angebot für Einzelpersonen und Teams wurde so in die bestehenden Prozesse eingebaut.

Bei der **Mobilisierung** sollte – im Sinne des Coaching-Verständnisses – positiv kommuniziert werden. Mithilfe von Success Stories oder direkten Testimonials werden zusätzlich Hemmschwellen abgebaut und eine Stimmung von State of the Art erzeugt. Coaching ist nützlich, um neue Lösungswege zu finden. Coaching macht zudem Spass und viele Mitarbeitende nutzen es schon. Ein Pull-Faktor, der auf Freiwilligkeit basiert. Es wird ein

exklusiver Coaching-Service für Mitarbeitende angeboten, weil sie und ihre Gesundheit wertgeschätzt werden und nicht, weil damit ein Defizit ausgebessert werden soll. Die Authentizität der Coaches und Verantwortlichen ist wiederum ausschlaggebend.

Um bei der **Umsetzung** die Übersicht zu behalten, wurde mit dem ersten integrierten Angebot des Inhouse Coachings gestartet: Coaching für PE mittels systematischer Promotion durch Business Partner und Umsetzung durch die internen Coaches. Die Coaches verantworten Coaching-Design, den Coaching-Prozess, von der Gestaltung bis zur Evaluation, zusammen mit dem Coachee oder bei Teamcoachings, mit der Abteilungsleitung. Man sollte hier nicht zu viel wollen, sondern den Fokus auf dem Prinzip Trial-and-Error legen. Eine Umsetzung, die einem Test folgt, bedeutet noch lange nicht, dass alles schon perfekt ist. Das wird es sowieso nie sein.

In der **Verstetigung** wird nun sichergestellt, dass die Prozesse auch überall integriert und eingehalten werden. Das fordert vor allem die Projektleitung. Diese darf nicht schüchtern sein und sollte überall stets nachfragen, beobachten und evaluieren, ob die Abläufe funktionieren.

Widerstände und Stolpersteine können in jeder Phase und auch danach noch auftreten. Somit ist es wieder an der Projektleitung, die Nützlichkeit aufzuzeigen und Widerstände abzubauen. Da es sich um einen **Kulturwandel** handelt, ist stets Geduld gefragt und es darf nicht erwartet werden, dass Coaching allen gefällt. Je schneller man das begriffen hat, desto besser. Am besten arbeitet man mit den motivierten Personen zusammen. Geübte Coaches wissen das bereits. Ansonsten ist eine Supervision nützlich, welche auch Teil der Qualitätssicherung der Coaching-Anstrengungen im Unternehmen sein kann.

Das Coaching-Angebot, welches nun beim WWF angeboten wird, ist im Endeffekt nicht weiter spektakulär. Es bietet **Einzel-, Team- und Projektcoachings** an. Für alle Mitarbeitenden unabhängig ihrer Hierarchiestufen. Das Coaching-Setting bietet einen vertrauensvollen Rahmen, um seine Anliegen spiegeln zu können – mit dem Ziel, die Selbststeuerung zu erhöhen. Der entscheidende Punkt bei dieser Reise und somit dieser Thesis ist aber, dass Coaching mit diesem (unspektakulären) Programm seinen Weg in die Organisation gefunden hat und damit einen grossen Schritt in Richtung Coaching-Kultur gemacht hat. Dieser Kulturschritt ist das eigentliche Achievement, was neben den genannten Erfolgsfaktoren vor allem auch durch Geduld, Hartnäckigkeit, gute Argumente und eine Passion für Coaching und dessen Nützlichkeit gelungen ist.

## 4.2 Kritische Würdigung und Selbstreflexion

Diese Arbeit konzentrierte sich auf die Einführung von Coaching in Organisationen. Während der erste Teil allgemein gehalten wurde und so generisch ist, dass es auf alle Unternehmen anwendbar wäre, ist es für jede Projektleitung unabdingbar, sich die Überlegungen im Detail selbst zu machen, denn jede Ausgangslage ist einzigartig. Die erläuterte Integration von Coaching beim WWF Schweiz ist auf die Attribute dieser NGO zugeschnitten. Es konnte deshalb so vorgegangen werden, da ich – die Autorin – die Organisation schon lange kenne und sie mit 240 Mitarbeitenden eine überschaubare Grösse hat. Ich kenne fast alle Personen und das half beim Erstellen der Konzepte und bei der Mobilisierung. Die Kultur ist bereits sehr offen und nahe an den coachenden Elementen. Die Geschäftsleitung setzt auf Innovation und ist meistens sehr begeisterungsfähig. Der Nachteil findet sich jedoch darin, dass jede zusätzliche Stelle hart umkämpft ist, da sich die Organisation mit Spendengeldern finanziert. Deshalb war es so entscheidend, einen guten Case zu erstellen. Bei der Einführung von Coaching in anderen Unternehmen oder Branchen sind eventuell ganz andere Punkte ausschlaggebend. So ist der kulturelle Aspekt, auf welcher Coaching-Kulturebene sich eine Organisation befindet, in der Analysephase entscheidend. Sie gibt auch die Richtung für das Change-Konzept vor.

Eines der wichtigsten Erlebnisse dieser Thesis war für mich das rückblickende Einordnen des Pilotprojektes sowie das gleichzeitige Erarbeiten der Folgephasen und des internen Coaching-Konzepts. Die Ergebnisse aus Literatur und parallel laufender Praxis haben sich gegenseitig bereichert und gezeigt, dass wir vieles unbewusst von Beginn an gut gemacht haben, gerade was die Entstehung betrifft, wie Coaching anfänglich in die Organisation kam. Intuitiv wurde im ganzen Etablierungsprozess vieles richtig gemacht. Bis zum Schreiben dieser Arbeit und dem Zusammentreffen von Autorin und Literatur waren einige Phasen schon vorbei. Es zeigt somit viele Parallelen zur bestehenden Literatur und bestätigt deren Aussagen. Spannend war auch zu sehen: Dort, wo wir es eben nicht richtig gemacht haben und nicht wissend vom Change-Modell abkamen, kam es zu Kommunikationskonflikten in den Schnittstellen und zu Widerständen. Eine kontinuierliche Supervision während dieser Zeit wäre für mich hilfreich gewesen – welch Ironie.

Eines der herausforderndsten Aufgaben dieser Arbeit war die Ab- und Eingrenzung von Coaching. Coaching ist eine Dienstleistung und gleichzeitig ein Mindset. Es war die Idee, über die Einführung der Dienstleistung zu sprechen mit dem Fokus, die Coaching-Kompetenzen intern zu verankern. Es geht jedoch nicht, das ausserhalb von Kultur zu denken. Auch wenn der Fokus einer wissenschaftlichen Arbeit sich noch so sehr einschränken muss, die Kultur ist

immer da und sie ist entscheidend für den Erfolg des Projekts. Sobald man jedoch die Pandora'sche Kultur öffnet, läuft man Gefahr, das alles auszufert. Am Ende hängt eben alles zusammen und kann nicht isoliert betrachtet werden. Gleichzeitig ist jeder Fall wieder einmalig und muss eigenständig bis ins Detail durchdacht werden.

Einen kritischen Punkt könnte die noch vor Beginn der Thesis erstellte Datenbasis darstellen, denn sie betrifft meine interne Rolle beim WWF. Man könnte argumentieren, dass ich aufgrund der Freelancer-Position voreingenommen war, was die Evaluation des Pilotprojektes angeht. Da ich zugunsten des Coaching-Projekts gekündigt hatte, musste der Pilot sich entweder als nützlich erweisen oder ich mir eine neue Arbeit suchen. Das könnte das Ausblenden von negativen Faktoren attraktiv machen, es schwächt jedoch schnell die eigene Glaubwürdigkeit und die des Coachings, denn nichts ist nur positiv. Was das nachfolgende Schreiben der wissenschaftlichen Arbeit angeht, deren Output bei meinem jetzigen Arbeitgeber umgesetzt wird, können sich ähnliche Biases auf tun. Trotz den Vorkehrungen wie Wissenschaftlichkeit, Theorieaufbereitung durch Literaturrecherche, offene Diskussionen bei der Arbeit mit Vorgesetzten oder Geschäftsleitung, Supervisionen und Selbstreflexionen lässt sich diese Autorinnenrolle nicht von mir als Mitarbeiterin oder Privatperson trennen. Die Interpretation der Daten läuft immer durch meinen Filter. Ich hätte auch ein gegenteiliges Projekt starten können. Aufzeigen, dass Coaching nichts bringt: alle Beispiele in der Organisation zusammensuchen und den Fokus auf die Daten setzen, die Hinweise liefern, dass ein Zusammenhang von Einzelcoaching und Unternehmenserfolg nicht ersichtlich ist und deshalb auch nichts bringt. Natürlich hat Coaching seine Grenzen. Auch bei internen Coaches, welche zu verstrickt sein können oder die Aussensicht nicht immer ganz so wahren können wie allfällige Externe. Es wird weiterhin Rollendiffusionen geben, wenn Vorgesetzte als Coach auftreten oder Coaches meinen, sie finden im Coaching die Lösung für all ihre Probleme. Coaching ist kein Allheilmittel. Da ich aber eine unerschütterliche Optimistin und Coach bin, ist die Haltung schliesslich ressourcen- und lösungsorientiert und ich suche nach dem, was positiv, nützlich und stärkend ist. Nicht nach dem, was defizitär ist. Schliesslich brauchen wir für die uns bevorstehenden Herausforderungen wie Klimawandel und andere volatile Unsicherheiten stets neue Lösungsansätze und Umgangsformen. Coaching als Dienstleistung und als Mindset bringt die Mitarbeitenden, Teams und somit das ganze Unternehmen in der Bewältigung dieser Challenges weiter. Die Resultate aus den Evaluationen sprechen für sich. Inwiefern sich die Nützlichkeit langfristig auf Organisationsebene zeigt, wird erst in Zukunft ersichtlich und ist Aufgabe einer nächsten Forschungsarbeit respektive unserer internen Evaluation. Wir wissen es zum heutigen Zeitpunkt noch nicht und bis dahin werden wir möglichst viele Learnings sammeln und die Qualität von Coaching auf allen Ebenen stets weiter verbessern.

Während dem Etablierungsprozess respektive dem Change-Prozess sind Stopps für die Projektleitung zur Selbstreflexion im (Projekt-)Coaching hilfreich.

### 4.3 Nächste Schritte für den WWF Schweiz

Für den WWF Schweiz bedeutet dies, dass das Inhouse Coaching fürs Erste in der PE angekommen ist. In der Rolle als Lead Inhouse Coach überarbeite ich gerade die Evaluationsbögen, sodass sie jeweils vom Coachee und wenn abgesprochen auch von der Führungskraft ausgefüllt werden können. Dieses Feedback soll in die Prozesse eingebaut werden und beruht auf dem Leitbild, dass die Personalentwicklung Aufgabe der Vorgesetzten ist. Somit ist ihre Evaluation auch entscheidend für die Nützlichkeit des jeweiligen Coaching-Prozesses – immer in Absprache mit den Coachees. Weiter gehört das Verfeinern der Schnittstellen dazu: der regelmässige Austausch und die Supervision mit dem Co-Coach, die Schnittstellenprozesse mit den Business Partnern, Resilienz-Mentoren und das Agenda-Setting der Führungskräfteentwicklung.

Die Folgeprojekte stehen zudem schon in den Startlöchern. In meiner neuen Rolle als Kulturentwicklerin werde ich einen Überblick über alle bestehenden Programme beim WWF Schweiz erstellen. Es gibt viele lose Angebote, die unter dem Kulturdach mit den Werten Mut, Integrität, Respekt und Kollaboration zur lernenden Organisation zusammengefasst werden müssen. Ein Auftrag, der kürzlich aus einem Gespräch mit dem CEO entstanden ist, der mir seine volle Unterstützung angeboten hat – eines der entscheidenden Kriterien für das weiterhin erfolgreiche Gelingen im Etablieren von Coaching und den ständigen Kulturwandel. Coaching wird hier in viele dieser Schnittstellen, Projektteams und Angebote strategisch einfließen. Dazu gehören unter anderem der Lern- und Performance-Dialog, das Leitbild für Führungskräfte, das Personalleitbild, die A-Team-Angebote Design Thinking und Failure Lunches, der Digital Circle, das Co-Lab und die neuen Verantwortlichen der OE.

Das Inhouse Coaching war der erste offizielle Schritt. Es war ein Ja zur Coaching-Kultur und der reflektierenden, lernenden Organisation. Ein Ja zur coachenden Organisation mit unglaublich viel Potenzial. Ein Ja, das für die Bewältigung der grossen globalen Umwelt-herausforderungen – das Stoppen der Klimaerhitzung und des Artensterbens – bedeutend ist. Ich bin daher sehr dankbar, dass diese Coaching-Reise, welche vor vier Jahren begonnen hat, noch weitergehen darf – zusammen mit meinem Co-Coach.

## 5. Literaturverzeichnis

- Annen, H. (2016). Stell dir vor, es ist Coaching, und keiner geht hin. In: Wegener, R., Loebbert, M. & Fritze, A. (Hrsg.) Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching. Wiesbaden: Springer. 403–412.
- Berger-Grabner, D. (2022). Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. 4. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bresser, F. (2012/2013). The global business guide for the successful use of coaching in organisations (2nd edition). Norderstedt: BoD.
- Bresser, F. (2016). Die aktuelle Bedeutung von Coaching-Programmen. In: Wegener, R., Loebbert, M. & Fritze, A. (Hrsg.) Coaching-Praxisfelder – Forschung und Praxis im Dialog. Wiesbaden: Springer. 183–199.
- Bresser, F. (2016b). Coaching in Unternehmen systematisch und strategisch nutzen. In: Wegener, R., Loebbert, M. & Fritze, A. (Hrsg.) Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching. Wiesbaden: Springer. 455–464.
- BSO (2021). Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung. URL: [https://bso.ch/fileadmin/user\\_upload/00\\_Grundlegendokumente/Verbands\\_Dokumente/2021\\_Broschuere-Beratungsformate\\_DE.pdf](https://bso.ch/fileadmin/user_upload/00_Grundlegendokumente/Verbands_Dokumente/2021_Broschuere-Beratungsformate_DE.pdf) [Zugriffsdatum: 19.04.2023].
- Carter, A. (2016). Coaching programmes in work settings. In: Wegener, R., Loebbert, M. & Fritze, A. (Hrsg.) Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching. Wiesbaden: Springer. 443–454.
- Carter, A. & Hawkins, P. (2013). Team Coaching. In: Passmore J., Peterson, D. B. & Friere, T. (eds.) The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring. New York: Wiley Blackwell.
- Clutterbuck, D. (2014). What every HR director should know about coaching and mentoring strategy. URL: <https://www.davidclutterbuckpartnership.com/what-every-hr-directorshould-know-about-coaching-and-mentoring-strategy/> [Zugriffsdatum: 19.04.2023]
- Friesenhahn, J. (2016). (In)direkte Effekte von Coaching. In: Wegener, R., Loebbert, M. & Fritze, A. (Hrsg.) Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching. Wiesbaden: Springer. 429–442.
- Gasche, Ralf (2021). Chefsache Coaching. Dimensionen eines wirksamen Business-Tools. Wiesbaden: Springer.

- Haken, H. & Schiepek, G. (2010). Synergetik in der Psychologie. Selbstorganisation verstehen und gestalten (2. korrigierte Auflage.). Göttingen: Hogrefe.
- Hanebuth, D. (2016). Business-Health-Coaching & die Kochlegende. In: Wegener, R., Loebbert, M. & Fritze, A. (Hrsg.) Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching. Wiesbaden: Springer. 151–160.
- Hawkins, P. (2012). Creating a coaching culture. Berkshire: Open University Press.
- Heller, J. & Gallenmüller, N. (2019). Resilienz-Coaching: Zwischen „Händchenhalten“ für Einzelne und Kulturentwicklung für Organisationen. In: Heller, J. (Hrsg.) Resilienz für die VUCA-Welt. Wiesbaden: Springer. 3–18.
- Kauffeld, S. (2019). Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer.
- Kotter, J. (1996). Leading change. Boston: Harvard Business Press.
- Krüger, W. (2014). Strategische Erneuerung: Probleme und Prozesse. In: Krüger, W. & Bach, N. (Hrsg.) Excellence in Change. Uniscope. Die SGO-Stiftung für praxisnahe Managementforschung. Wiesbaden: Gabler Verlag. 33–61.
- Lenz, U. (2019). Coaching im Kontext der VUCA-Welt: Der Umbruch steht bevor. In: Heller, J. (Hrsg.) Resilienz für die VUCA-Welt. Wiesbaden: Springer. 49–68.
- Loebbert, M. (2017). Coaching Theorie. Eine Einführung. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer.
- Loebbert, M. (2019). Coaching in Organisationen. Einleitung und Überblick. Wiesbaden: Springer.
- Nyuli, E. (2016). Wer darf im Coaching-Pool mitschwimmen? In: Wegener, R., Loebbert, M. & Fritze, A. (Hrsg.) Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching. Wiesbaden: Springer. 413–420.
- Petry, T. & Schreckenbach, F. (2013). Enterprise 2.0 Transformation: Social Media unternehmensintern nutzen. Zeitschrift Führung und Organisation, 82(4), 237–244.
- Quendt, J. & Oellerich, K. (2016). Wir mussten Coaching erstmal salonfähig machen. *Organisationsbert Superv Coach* 23(1), 59–74.
- Schiessler, B. (2010). Coaching als Massnahme der Personalentwicklung. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Schmidt-Lellek, C. (2016). Selbstsorge im Beruf. In: Wegener, R., Loebbert, M. & Fritze, A. (Hrsg.) Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching. Wiesbaden: Springer. 172–186.

Schreyögg, A. (2012). Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. 7. Auflage. Frankfurt am Main: Campus.

Tönhäuser, C. (2016). Coaching als Personalentwicklungsinstrument. In: Wegener, R., Loebbert, M. & Fritze, A. (Hrsg.) Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching. Wiesbaden: Springer. 65–75.

von Hehn, S., Cornelissen, N., Braun, C. (2021). Kulturwandel in Organisationen. Berlin, Heidelberg: Springer.

Webers, T. (2016). Etablierung von Coaching in Organisationen: Stand der Dinge und die Rolle der Wissenschaft. In: Wegener, R., Loebbert, M. & Fritze, A. (Hrsg.) Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching. Wiesbaden: Springer. 393–402.

Wolter, U. (2018). Coaching etabliert sich zunehmend. URL: <https://www.personalwirtschaft.de//news/personalentwicklung/coaching-liegt-immer-staerker-im-trend-101123/> [Zugriffsdatum: 19.04.2023].

WWF Schweiz (2023). Unsere Ziele. URL: <https://www.wwf.ch>. [Zugriffsdatum: 19.04.2023].