



# Neuorientierung für das Business-Coaching

## Anfragen zur gesellschaftlichen Verantwortung von Coaches

Uwe Böning · Heidi Möller · Thomas Giernalczyk

Eingegangen: 16. April 2021 / Angenommen: 4. Mai 2021 / Online publiziert: 16. August 2021  
© Der/die Autor(en) 2021

**Zusammenfassung** Ausgangspunkt der folgenden Beiträge ist die Arbeit „Coaching in der zweiten Romantik: Abstieg oder Aufstieg?“ von Böning und Strikker. Drei Autor/innen nehmen Stellung zu den Fragen: Welchen Einfluss kann Coaching auf den gesellschaftlichen und politischen Diskurs nehmen, um sowohl gesamtgesellschaftliche als auch politische Handlungsnotwendigkeiten aufzugreifen und dazu Stellung zu nehmen? Wie gestaltet Coaching organisationsbezogen kulturelle und politische Verhältnisse mit, wie sie die Autoren unter anderem in ihrem Buch aufwarfen?

**Schlüsselwörter** Gesellschaftliche Verantwortung im Coaching · Gemeinwohlorientierung · Transformation · Nachhaltigkeit

---

Dr. Uwe Böning  
Böning-Consult GmbH, Lyoner Straße 15, 60528 Frankfurt am Main, Deutschland  
E-Mail: [uwe.boening@boening-consult.com](mailto:uwe.boening@boening-consult.com)

Prof. Dr. Heidi Möller (✉)  
Institut für Psychologie, Universität Kassel, Holländische Straße 36–38, 34127 Kassel, Deutschland  
E-Mail: [heidi.moeller@uni-kassel.de](mailto:heidi.moeller@uni-kassel.de)

Prof. Dr. Thomas Giernalczyk  
M19-Manufaktur für Organisationsberatung GmbH, Bauerstraße 19, 80796 München, Deutschland  
E-Mail: [Thomas.Giernalczyk@m19-organisationsberatung.de](mailto:Thomas.Giernalczyk@m19-organisationsberatung.de)

## Reorientation for business coaching

Inquiries on the social responsibility of coaches

**Abstract** The starting point for the following contributions is the book “Coaching in the second romantic era: Descent or ascent?” by Böning and Strikker. Three authors take a stand on the following questions: What influence can coaching have on the social and political discourse in order to take up both societal and political needs for action and to take a stand on them? How does coaching help to shape cultural and political conditions in relation to organizations, as the authors have raised in their book, among other things?

**Keywords** Social responsibility in coaching · Common good orientation · Transformation · Sustainability

### 1 Aufbruch oder Abstieg? Zur bevorstehenden Identitätskrise des Coachings

Uwe Böning

Zentral für die diskutierten programmatischen Ausführungen zum (Business-) Coaching in Gegenwart und Zukunft sind die folgenden Eindrücke, Erfahrungen und konzeptionellen Überlegungen: Coaching ist in seiner konzeptionellen Struktur, seinem Wert und seiner Bedeutung nicht allein aus seinem Selbstverständnis, seiner methodischen Begründung, seinen interventionsbezogenen Regeln und den prägenden Handlungsanleitungen angemessen zu verstehen. Vielmehr sind in einer systemischen Sichtweise auch die sozialen, geschichtlichen und die Marktzusammenhänge als Einbettungen mit zu bedenken, die Coaching zu einer ikonografischen Figur der gesellschaftlichen Verfassung am Ende des 20. bzw. am Beginn des 21. Jahrhunderts machen (vgl. DBVC 2020). Mit anderen Worten, im Coaching spiegeln und verdichten sich Bedürfnisse, Sinn- und Wertezusammenhänge des Individuums, gesellschaftliche, politische und ökonomische Zusammenhänge und Strömungen der Gegenwart und bilden einen Handlungszusammenhang, der in einem typischen methodischen Rahmen zu einer spezifischen Vorgehensweise mit dem Ziel einer Optimierung des Verhaltens oder einer Leistung oder einer echten Problemlösung führt (vgl. Böning und Strikker 2020). Zu den zentralen Kennzeichen gehören u. a.

- das Individuum und seine Bedürfnisse, Werte und Einstellungen, das Bedürfnis wie das Recht auf Freiheit und Selbstbestimmung, das Ziel der Selbstoptimierung, das Bedürfnis nach Einzigartigkeit und Identität
- in einer hochkomplexen und oft auch widersprüchlichen Welt mit disruptiven Wechseln wie Verläufen, die oft zu Unsicherheit und Überforderung führen.
- Das geschieht in technischen, ökonomischen, gesellschaftlichen und politischen Handlungsfeldern, in denen Individuen, Teams und Organisationseinheiten Leistungen erstellen und Weiterentwicklungen herbeiführen, die das Verhalten, die Einstellungen und das kognitive Verarbeiten von Menschen betreffen.

- Coaching wird mit individuellen (bis einzigartigen) Methoden aus der Verknüpfung verschiedener (primär empirischer) Herkunftsdisziplinen
  - auf der Grundlage eines humanistischen Weltbildes durchgeführt,
  - das im Rahmen eines kooperativen, partizipativen und co-kreativen Lösungsprozesses stattfindet,
  - zu dem analoge wie digitale Dialoge und Interaktionen gehören,
  - die eine nachhaltige Zielerreichung oder Problemlösungen anstreben,
  - die eine Balance zwischen den Interessen der Einzelnen und des relevanten Umgebungssystems herstellen.

Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich bei der Begründung einer zukunftsorientierten Programmatik auf einige ausgewählte Themen und Entwicklungen, die sich – nicht überraschend – in vier Hauptlinien abbilden lassen:

1. *Die Rahmenbedingungen*, die durch die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung und die politischen Verhältnisse auf internationaler wie nationaler Ebene gegeben sind. Dazu gehört die aktuelle weltpolitische Lage, die seit Jahren durch den Zerfall der lange geltenden Nachkriegsordnung, durch die neue Rolle Chinas in der Weltpolitik, durch den zunehmenden neuen Nationalismus und eine komplizierte internationale Lage zwischen verschiedenen politischen Spielern und Lagern im Westen, der arabischen Welt und Asien geprägt ist.
2. *Die Digitalisierung* als vierte Industrialisierung, die einen atemberaubend schnellen Rhythmus in vielen Veränderungsprozessen auslöste und zu erheblichen, auch disruptiven Markt-Veränderungen führt und auf vielen Ebenen weiterführen wird.
3. *Die innergesellschaftlichen Entwicklungen* der letzten ca. 50 Jahre, die im Westen zu einem historisch einmaligen Wohlstand der Gesellschaften, zu individuellen Frei- und persönlichen Gestaltungsräumen führten, die das Individuum in die historisch neue Lage brachten, nach Selbstverwirklichung, Subjektivität, Authentizität, Selbstaufmerksamkeit und Selbstverantwortung streben zu können, zu dürfen, aber auch zu müssen.

Diese „Gesellschaft der Singularitäten“, wie Andreas Reckwitz (2017) das heute nennt, spannt einen Erwartungsbogen des immer Besonderen, des Individuellen und Einmaligen auf, der nicht nur das eine Individuum, sondern die vielen Individuen in eine komplexe, komplizierte und volatile Bedürfnisbefriedigungs-Welt entführt, die gleichzeitig mit vielen Ambivalenzen, Ambiguitäten und Paradoxien aufwartet. Für diese Hyperanforderungen, die Individuen, Milieus, Unternehmen, Branchen, Länder, Lebenseinstellungen, Glaubensrichtungen, Landstriche, Generationen betreffen, sind Menschen durch die bisherige Sozialisation nur begrenzt ausgestattet und befähigt.

Kein Wunder also, so kann man im Nachhinein leicht sagen, dass sich seit den 1980er Jahren des vergangenen Jahrhunderts zuerst in der Wirtschaft eine neue ikonografische Figur ausgebildet hat, in der sich der Adressat – das Individuum –, die umgebenden Gesellschaftsbedingungen und auch das methodische Konzept der Unterstützung dieses Individuums durch einen Berater zu einem zeitgeisttypischen methodischen Vorgehen verdichten. In dieser Figur der Beratung kulminieren das Selbstverständnis des Individuums, die Herausforderung an den

Einzelnen, die Komplexität des Umfeldes, das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung und das methodische Konzept der Hilfe zur Selbsthilfe in einen Prozess der Veränderungsgestaltung, der dem Individuum das lässt, was es bei aller externen Unterstützung am meisten sucht: die Freiheit, selbst zu entscheiden, was und wie es etwas tun will.

4. *Das Coaching-Konzept* selbst hat sich in den 35 Jahren seiner deutschen bzw. europäischen Interpretation einer ursprünglichen amerikanischen „Erfindung“ (die nichts anderes bedeutet hatte als eine bewusste Entwicklungsunterstützung von Mitarbeitern durch den Vorgesetzten) durch vielerlei methodische Verpuppungsphasen hindurchbewegt. War es anfangs ein defensives, aber wertschätzendes Unterstützen des jeweiligen Coaching-Partners („Hilfe zur Selbsthilfe“), der sich Kraft seiner Ressourcen weitgehend nur durch eine intensive Unterstützung der Selbstreflexion seine Lösungen selbst finden sollte, kam es im Laufe der Zeit zu einer zunehmend vielgestaltigen Praxis. Dies wurde unterstützt durch eine verstärkte internationale Forschungsentwicklung seit etwa 2004. Coaching wurde relativ schnell zu einem wichtigen Instrument der Persönlichkeits- und Rollenentwicklung in Großunternehmen und erreichte von dort aus in wenigen Jahren bis heute eine sensationelle weltweite Verbreitung – dabei aber leider auch eine problematische Aushöhlung seiner Inhalte, Methoden und thematischen Anwendungen. Der fehlende Titelschutz und die geringe politische Wirksamkeit der sich entwickelnden Coaching-Verbände machte dies bis heute möglich. Als positiver Schwerpunkt setzte sich jedoch das sogenannte Business-Coaching durch, das sich auf die Persönlichkeits- und Rollenentwicklung von Führungskräften vor allem in der Wirtschaft konzentrierte – ursprünglich beginnend im Topmanagement, aber in der Zwischenzeit auf allen Führungsebenen in fast allen Branchen. Von dort aus setzte es sich zunehmend auch in anderen gesellschaftlichen Subsystemen mit anderen Themenschwerpunkten und methodischen Anpassungen an die jeweils anderen dort geltenden Spiel- und Gestaltungsregeln durch: z. B. in Politik, Militär, Verwaltung und anderen sozialen Unterstützungsbereichen, um die Zusammenarbeit zu verbessern, Konflikte zu lösen oder auch in unterschiedlichen Leistungsbereichen die dortigen Top-Performer weiterzuentwickeln. Verschiedene begriffliche und inhaltliche Ähnlichkeiten zu den Abläufen im Sport begünstigte vermutlich die zunehmende Prominenz von Coaching (dort gibt es auch männliche und weibliche „Coaches“), wobei gleichzeitig die inhaltlichen und methodischen Unterschiede z. T. völlig übersehen wurden.

Als wesentliche Ergebnisse dieser Entwicklungsprozesse im psychologischen Coaching sind in jedem Falle die folgenden Aspekte festzuhalten:

- Coaching konzentriert sich in der klassischen Variante hauptsächlich auf Einzelpersonen, wobei die Übertragung der Coaching-Methodik auf Teams schon lange begonnen hat. Wichtig für den Coaching-Prozess ist dabei in jedem Fall die Konzentration auf das innerseelische subjektive Erleben, das Fühlen, Erleben und Handeln der Einzelperson(en), was der Stellung des Individuums in unserem westlichen gesellschaftlichen Grundverständnis folgt. Die Betonung liegt auf dem

„Selbst“ und auf der damit verbundenen grundsätzlichen Selbstbezogenheit des Individuums.

- Schwerpunkte sind dabei – relativ unabhängig von den jeweils zugrundeliegenden theoretischen Konzepten und Ansätzen – die Stärkung der Selbstreflexion und der emotionalen Selbstregulation, die klare Ressourcen-Aktivierung, die Eröffnung von Perspektivwechseln, das Aufbauen von Handlungsalternativen, aber auch immer das Primat der Selbstverantwortung und Selbstentscheidung der gecoachten Person(en).
- Gerade bezüglich des letzten Punktes wird hier im Coaching ein wichtiger Unterschied zu einer klassischen Unternehmensberatung gesehen und praktiziert, die eine stärkere fachliche Kompetenz und ein viel höheres Maß an direktiven Aspekten im ganzen Vorgehen beansprucht. Coaching hingegen konzentriert sich stärker auf den zur Lösungsfindung entscheidenden Prozess der Interaktion zwischen den Beteiligten
- Zurückkommend auf den ersten der oben genannten Punkte ist deshalb aufzugreifen, dass Coaching eine geradezu idealtypische Perspektiv-Fokussierung und Interventionsmethodik entwickelt hat, die in ihrer individuellen Ausrichtung die Selbstentfaltung des Individuums so sehr in den Vordergrund stellte, dass die Eingebundenheit in einen weiteren sozialen Kontext zu einer zweitrangigen Größe denaturiert wurde. Achtsamkeit und Mindfulness/Selbstfürsorge wurden geradezu zu solipsistischen Mantras.

In der egozentrierten westlichen Gesellschaft wurden Ich-AGs zeitweise zum Gipfelpunkt der persönlichen Entwicklung stilisiert und „Ich-Unternehmer“ in die Arena einer sich steigernden Wettbewerbsgesellschaft mit einer Dauer-Suche nach Erfolg, Glück und Selbstverwirklichung und Selbstoptimierung „entlassen“. Die psychologische Richtung der „Positiven Psychologie“ entwickelte sich dabei zu einer fast mechanistischen Handlungsanweisung für die permanente Glücksgewinnung und Selbstverwirklichung, die bei ihrer ständigen Selbst-Vergewisserung immer mehr die realen Spannungen und Schwierigkeiten, Paradoxien und Konflikte des Lebens im nationalen wie internationalen Rahmen aus dem Auge verlor. Während das Individuum immer mehr an Freiheit und Bedeutung gewann, blieben Gesellschaft und Politik – und damit eine realistische Gestaltung der sozialen Umgebung – immer mehr außen vor.

An dieser Stelle kreuzen sich nun die verschiedenen internen Coaching-Entwicklungen, die gesellschaftlichen Spannungsbögen und kontroversen Werte-Drifte, die internationalen wirtschaftlichen Wettbewerbsbedingungen sowie die politischen Entwicklungen in einer Weise, dass für viele Menschen und Organisationen die Werte-Gründe, die Selbstverständlichkeit der Sinnzusammenhänge des Lebens, die klaren Orientierungen in Richtung Zukunft und die Gewissheiten ihrer Existenz und Rolle, ihrer Möglichkeiten und Begrenzungen immer fragwürdiger werden, wenn sie nicht gar verloren gehen. Neubestimmungen und Neuverordnungen in vielerlei Hinsicht werden dringender. Aber nicht nur der individuelle Horizont steht in Frage, sondern der erweiterte Horizont der gesellschaftlichen Entwicklung steht zur Diskussion und will von den handelnden Menschen mehr mitbestimmt werden als früher. Die allorts auftauchenden Demonstrationen, Appelle, Auseinandersetzungen und Kon-

frontationen zeigen die Notwendigkeit von neuen Aushandlungsnotwendigkeiten des gesellschaftlichen Gemeinsamen.

### *Schlussfolgerungen und Ziele*

Die Suche nach den künftigen Identitäten von Individuen, Submilieus und Gesellschaften einerseits sowie Coaching in seinen vielfältigen Gesichtern andererseits treffen hier offensichtlich in völlig neuer Weise zusammen. Dieser Blick auf das Ganze verweist auf Zusammenhänge, die neu gestaltet werden müssen – und können!

1. (Business-) Coaching hat sich nicht nur der Frage nach seiner eigenen Identität in einer hyperglobalisierten Welt und ihren unterschiedlichen kulturellen Gesichtern sowie seiner inhaltlichen und methodischen Weiterentwicklung zu stellen. Nicht zuletzt die Digitalisierung wird für Coaching Anreiz, Chance wie auch ein Zwang werden, neue Formate, Methoden und inhaltliche Entwicklungen aufzunehmen und in zukunftsfähige Varianten zu übersetzen.

2. Mit den Plattformen betritt eine Gruppe von besonderen Playern die Bühne des Coaching-Marktes. Waren Sie vor 20–25 Jahren für viele Marktteilnehmer nahezu unbekannt, sind sie in heutiger Sicht die Vertreter eines völlig neuen Geschäftsmodells. Mit ihrem Auftreten ist für die traditionellen Einzelcoaches oder die Vertreter von kleinen mittelständischen Beratungs- bzw. Coaching-Unternehmen die Situation eines verschärften Wettbewerbs zwischen David und Goliath eingetreten. Die Gefahr einer u.U. drastischen Honorarabsenkung ist für viele Coaches eine reale Gefahr, die ihre Überlebensfähigkeit unmittelbar bedroht. Es handelt sich um eine Entwicklung, die sich schon seit Jahren andeutet, für die aber die Coaching-Szene bisher nur eine begrenzte Aufmerksamkeit aufbringen konnte – oder aus Selbstschutzgründen nicht aufbringen wollte?

Coaching hat aber noch viel mehr sowohl die Möglichkeit als auch die Aufgabe, seine primär Individuum-bezogene Ausrichtung zu überwinden und sich seiner gesellschaftlichen Verantwortung zu stellen – und damit seine inhaltlichen wie methodischen Kompetenzen weiterzuentwickeln, um am allgemeinen gesellschaftlichen wie auch gerade am politischen Dialog teilzunehmen und hier seine konstruktiven Prozess-Gestaltungsmöglichkeiten professionell einzubringen. Dies hätte sich z. B. in rechtzeitigen verbandspolitischen Stellungnahmen der Coaching-Verbände zu der kritischen Informations- und Kommunikations-Strategie der Politik (Bundes-, Landes- und Kommunal-Ebene) während der Corona-Pandemie ausdrücken können; oder in Stellungnahmen und Empfehlungen von einzelnen Coaches wie auch der Verbände zu den Problemen der Impfpriorisierung und der darauf zu erwartenden Reaktion in der Bevölkerung bzw. den verschiedenen Submilieus ausdrücken können; oder in einem Weißbuch der Coaching-Verbände zu Learnings aus dieser Pandemie, z. B. für den künftigen Umgang mit der Triage oder der Reduktion der psychologischen Belastungen der Ärzt/innen und Pfleger/innen an der Versorgungsfront der Kranken. Auch könnten Hilfestellungen für den Umgang mit der Trauer und einer würdigen Verabschiedung von nahestehenden Menschen in einer künftigen Pandemie empfohlen und vorbereitet werden –

- um nur einige Möglichkeiten anzusprechen. Als ein ganz anderes Beispiel, das dem „normalen Alltag“ näher stehen dürfte, kann die beispielhafte Projektarbeit, von der Heidi Möller im folgenden Artikel berichtet, angesehen werden, in der sie coachend und moderierend den Projektverlauf einer sehr heterogenen Teilnehmergruppe in einem besonderen Projekt unterstützte.
3. Gerade die zwischenmenschliche Kommunikation und Interaktion bietet nicht nur deutliche Möglichkeiten seitens des Coachings, sondern auch eklatante Notwendigkeiten in vielen gesellschaftlichen oder geschäftlichen Bereichen, die öffentliche wie die private (verbale und nonverbale) Kommunikation aus ihrer oft archaischen Rohheit und ihrer Gewohnheit zu Schuldzuweisungen bzw. zu dialektischen Rhetorik-Attacken herauszulösen und in einen konstruktiven wie empfangenorientierten Stil zu überführen, der echte Problemlösungen erleichtern kann. Dies bedarf allerdings eines anderen konsensfähigen Weltbildes der Auseinandersetzung und der Konfliktlösung aus einer ganzheitlichen Sicht – oder führt allmählich dazu –, als dies bisher „landesüblich“ ist. Coaching bietet hierzu einen erfolgsbezogenen Ansatz, der sich in der Auseinandersetzung mit Führungskräften schon lange bewährt hat.
  4. Hier sehen wir also eine wichtige inhaltliche und methodische Brücke, um Coaching aus seiner gewohnten Blickverengung auf das Individuum und seine „seeleische Kanalisation“ wie überzogene Selbstbespiegelung zu befreien. Auf diese Weise könnte Coaching auch einer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden: indem es sich z. B. um die nachhaltige Wirksamkeit von Veränderungsprozessen kümmert, deren Vorhandensein z. B. bei Führungskräften oft wegen einer faktisch konträr laufenden Unternehmenskultur in Unternehmen/Organisationen eine sehr begrenzte Lebensdauer hat; oder indem es in komplizierten und komplexen Themen wie öffentlichen und gesellschaftlichen Prozessen die Rolle eines nicht inhaltlichen, sondern prozessual ausgerichteten Beraters, Mediators – nicht die eines mit Entscheidungs-Kompetenz ausgestatteten Schlichters – übernimmt oder einen solchen Prozess in einer dualen Steuerung mit jeweils anderen Kompetenzträgern unterstützt.
  5. Auf diese Weise könnte Coaching einen Beitrag zur „Verbesserung der Welt“ leisten, der die Gefühle der Beteiligten ebenso berücksichtigt wie ihre realen Interessen(sgegensätze) in Spannungs-Situationen und Konfliktfällen. Dies dürfte aber nur gelingen, wenn der Stil der Coaching-Interventionen über die klassischen Diskussions-, Debatten- bzw. Beschwichtigungsrituale und Attacken hinausgeht. Selbstverwirklichung könnte so in einem ausbalancierten Prozess nicht nur den jeweils Einzelnen, sondern auch die anderen Beteiligten mit ihren Interessen und Bedürfnissen, mit ihren Werten, ihrer Religion, ihren Perspektiven und in ihrer Würde ernst nehmen und ihnen Handlungsalternativen für einen konstruktiven Dialog eröffnen.
  6. Niemand sollten dabei die im vorliegenden Text geäußerten Überlegungen und Vorschläge in dem Sinne missverstanden werden, dass Coaching als Ansatz und Methode in einen ständigen oder überrollenden Missionsprozess für subjektive Werte und individuelle Überzeugungen der Coaches in die einzelnen Coaching-Prozesse verwandelt werden sollte oder dürfte. Dies wäre nicht nur ein Missverständnis, sondern ein grundsätzlich zu vermeidender Kunstfehler im Coaching.

7. Und niemand sollte denken, fühlen oder glauben, dass der hier vorgeschlagene Weg unmöglich ist. Und niemand sollte dabei glauben, dass dieser Weg ein leichter wäre!

## 2 Prolegomena für ein verantwortungsvolles Coaching

**Heidi Möller**

Ändere die Welt, sie braucht es!  
*Bertold Brecht*

Im Coaching sitzt die Organisation immer mit im Raum (Möller 2019). Das ist inzwischen (hoffentlich) eine Binsenweisheit unter Business-Coaches. Das Rekurrieren auf das Individuum oder das ausschließliche Beleuchten der Teaminteraktionen greifen zu kurz, wenn Coaching seinem Auftrag gerecht werden soll. Aber selbst die Organisation als Kontextvariable zu sehen und zu nutzen, greift zu kurz. Für die Coaching community gilt es, den organisationalen Kontext um die gesellschaftliche und politische Dimension zu erweitern, um Führungskräfte bei der Wahrnehmung ihrer unternehmerischen Verantwortung zu unterstützen. Das Format Coaching ist in den letzten Jahren zu sehr als Mittel der Selbstoptimierung überstrapaziert worden. Leistungssteigerung, Adaption an den technologischen Fortschritt, Mithaltenkönnen um jeden Preis u. v. m. – das war leider zu oft erklärtes Ziel in vielen Coaching-Prozessen. All die Tools und Techniken lassen außer Acht, dass es um eine sehr viel größere Herausforderung für uns alle geht. In diesem Zusammenhang muss die Identität des Business-Coaching neu formuliert werden. Wie kann Coaching dabei helfen, die Welt ein wenig besser zu machen?

Der Klimawandel, das Auseinanderdriften der sozialen Milieus, die Abstiegsangst der alten Mitte (Reckwitz 2017) sind nur einige zentrale Themen, denen wir uns widmen sollten. Daraus folgt, dass Business-Coaches ebenso wie Unternehmer/innen dem Gedanken einer Corporate Social Responsibility verpflichtet sind. Will das Neue in die Welt, muss die Orientierung an Nachhaltigkeit in den Dimensionen Ökologie, Ökonomie und gesellschaftlicher Verantwortung auch im Coaching Fuß fassen. Die anstehenden gesellschaftlichen Transformationsprozesse – hin zu einer „enkelgerechten Zukunft“ – machen wirtschaftlich vernünftiges, nachhaltiges Handeln erforderlich, da kann Coaching ein zentraler Hebel sein. Die Führungskräfte in den Unternehmen sind die Change Agents für einen Richtungswechsel, und wir sollten sie auf diesem Weg unterstützen.

### 2.1 Ansätze zur Transformation

Aber wie ermuntern wir Führungskräfte, große, mutige Schritte zu gehen, auch wenn Lösungen und gemeinsamer Fortschritt immer wieder blockiert werden? Hier sind nicht die Gründer/innen der grünen Startups gemeint, die schon lange wissen, dass Ökonomie und Ökologie nicht als Gegensätze gedacht werden können, sondern die



große Anzahl traditioneller Unternehmen: „Der ökologische Umbau der Wirtschaft stellt Branchen, Traditionen und Arbeitsplätze infrage“ (Habeck 2021, S. 102).

Ansatzpunkte, die Dichotomie zwischen Profit und Gemeinwohlverantwortung aktiv zu hinterfragen, bietet die Orientierung an den *Environmental Social Governance (ESG)-Kriterien*. Der Begriff ist international in Unternehmen als auch in der Finanzwelt etabliert und beschreibt, wie bei Entscheidungen von Unternehmen und in der unternehmerischen Praxis ökologische und sozial-gesellschaftliche Aspekte sowie die Art der Unternehmensführung berücksichtigt werden. Nachhaltigkeit muss in das Kerngeschäft der Unternehmung eingeschrieben sein und alltäglich Berücksichtigung finden.

***E wie Environmental (Umwelt- und Klimaschutz):*** Die natürlichen Ressourcen der Erde müssen bei der Produktion geschützt werden, das heißt für die Unternehmensführung unter anderem:

- Strategien im Umgang mit dem Klimawandel zu finden,
- energieeffizientes Gebäudemanagement anzugehen,
- verantwortungsbewusst Energie und einen hohen Anteil an erneuerbaren Energien einzusetzen,
- den ökologischen Fußabdruck des Unternehmens in Hinblick auf Emissionen zu minimieren,
- ökologische Auswirkungen der Produkte zu monitoren,
- kurze Lieferwege möglich zu machen.

***S wie Social (Soziales und Menschenrechte):*** Diese Dimension berücksichtigt die Auswirkungen der Firmentätigkeit auf die Arbeitsbedingungen und die Achtung der Menschenwürde. Für die Unternehmensführung heißt das z. B.,

- für faire Löhne zu sorgen,
- Gesundheits- und Arbeitssicherheitsfragen bis in die Arbeitsplatzgestaltung zu beachten,
- Mitarbeitenden Chancen der Weiterentwicklung einzuräumen,
- nicht mit Zulieferern zusammenzuarbeiten, die Kinder- oder Zwangsarbeit dulden,
- gute Bedingungen für Lieferanten und Subunternehmen zu bieten,
- die sozialen Auswirkungen der Produkte zu berücksichtigen.

***G wie Governance (Unternehmensführung):*** Hier ist ethisches Verhalten nach innen und nach außen gemeint. Die Unternehmensführung

- stellt Transparenz und Offenheit über ihre Entscheidungen her,
- peilt ein hohes Maß an Diversity in Fragen der Altersdurchmischung der Belegschaft und der Interkulturalität an, sie arbeitet an der Geschlechtergerechtigkeit,
- duldet keine Korruption oder andere wettbewerbswidrige Praktiken,
- sorgt für unabhängige Kontrollorgane (z. B. Aufsichtsräte),
- nimmt es mit der Steuerehrlichkeit genau.

Ratingagenturen schätzen den Entwicklungsstand der Unternehmen ein, und die ESG-Kriterien gewinnen immer mehr an Bedeutung für Investoren. Eine noch weiter reichende Taxonomie sind die *Sustainable Development Goals (SDG) der Vereinten*

*Nationen*. Die SDG sind die Fortschreibung der Millennium-Goals 2015 der UN zum Jahr 2030 mit einem auf alle Aspekte der Nachhaltigkeit erweiterten Ansatz. Wirtschaft und Zivilgesellschaft werden in die Verantwortung einbezogen.

Auch die *UN Leitlinien für Wirtschaft und Menschenrechte (UNGP)* bieten Orientierung. UNGP enthalten Handlungsanweisungen, wie die Achtung der Menschenrechte wahrgenommen werden kann. Die UNGP anzuwenden und umzusetzen, ist ein wesentlicher Schritt im Rahmen der Nachhaltigkeitsorientierung eines Unternehmens. Soziale, ökologische und wirtschaftliche Auswirkungen auf den Menschen werden bedacht, und in den Geschäftsbericht wird ein Nachhaltigkeitsbericht integriert. Auf diese Weise werden potenzielle menschenrechtliche Auswirkungen oder folgenschwere Menschenrechtsprobleme im Alltag des Wirtschaftens bewusst gemacht. Die Unternehmen gehen eine Selbstverpflichtung ein, bedenken die UNGP-Kriterien aber auch in der Auswahl der Geschäftspartner und Mitarbeitenden. Jährlich wird die Entwicklung nachgehalten. Felder wie Korruption, Steuerflucht, Klimawandel, interne Risikobewertung werden von den Verantwortungsträgern aktiv angegangen.

Alle drei kurz skizzierten Ansätze überlappen sich und gehen teilweise ineinander über. Eine Aufgabe für alle Coaches ist es zunächst einmal, sich mit diesen Systemen vertraut zu machen. Sie alle helfen dabei, die unternehmerischen Aktivitäten zu triangulieren: Welche unserer unternehmerischen Entscheidungen, Strategien und Handlungsoptionen zahlen auf das Thema Nachhaltigkeit ein? Dass diese neue Orientierung kein „nice to have“ ist, zeigt, dass z. B. BlackRock als international tätige US-amerikanische Investmentgesellschaft, der weltweit größte Vermögensverwalter, die ESG-Kriterien als Voraussetzung für Investitionen deklariert.

## **2.2 Fallbeispiel: Der Deutsche Profifußball auf dem Weg zu Nachhaltigkeit**

Die Pandemie machte einige der Fehlentwicklungen im deutschen Profifußball deutlich. Das Präsidium der DFL (Deutsche Fußball Liga e. V.) handelte und lud 37 Expert/innen aus Sport, Gesellschaft, Wissenschaft, Politik und Wirtschaft ein, um Entwicklungen der Vergangenheit zu reflektieren, interdisziplinär zu diskutieren und gangbare Wege für die Zukunft zu entwerfen. Ich (H.M) hatte die Freude, diesen Prozess aufzusetzen und zu moderieren.

Im Abschlusspapier der Taskforce „Zukunft des Profifußballs“ heißt es zum Zukunftsszenario 2030: „Die Proficlubs haben durch ihre Maßnahmen zur Nachhaltigkeit im Kerngeschäft mit den drei Säulen ‚Ökonomie‘, ‚Ökologie‘ und ‚sozialgesellschaftliche Aspekte‘ breite Bevölkerungsschichten für Umwelt und Klimaschutz mit dem Ziel CO<sub>2</sub>-Neutralität, soziale Verantwortung und gute Führung gewinnen können. Der Profifußball wirkt nach innen und nach außen als Vorbild für eine inklusive Gesellschaft. Bundesliga und 2. Bundesliga schützen und achten die Menschenwürde, orientiert an den UN-Leitlinien für Wirtschaft und Menschenrechte, und sorgen für faire Arbeitsbedingungen ihrer Mitarbeitenden einschließlich der Spieler und Trainer\*innen“ (S. 1). Mit insgesamt 17 Maßnahmen will die DFL die-

sem Ziel nahekomen, ESG-Kriterien (Environmental, Social, Governance) oder SDG (Sustainable Development Goals) zeitnah umzusetzen.<sup>1</sup>

Nach einer initialen Bestandsaufnahme soll eine regelmäßige Überprüfung – auch im Rahmen des Lizenzierungsverfahrens der 36 Klubs der Bundesliga und 2. Bundesliga – zur nachhaltigen Weiterentwicklung des Profifußballs beitragen. Die Verpflichtung eines/einer Nachhaltigkeits-Beauftragten wird den Clubs dringend empfohlen. Bereits einen Monat nach der Veröffentlichung des Abschlussberichts etablierte die DFL eine Kommission „Nachhaltigkeit“, die die Clubs auf ihrem Weg unterstützen wird. Angedacht ist ein Solidaritätsprinzip, sodass die finanziell besser gestellten Vereine eine „Blaupause“ zur Weiterentwicklung und Implementierung der ESG Kriterien entwickeln, an der sich die anderen Klubs orientieren können. Folgende Schwerpunkte werden gesetzt:

- Einführung von einheitlichen, ligaübergreifenden Ökologie-Ratings und Nachhaltigkeitsstandards (bis hin zur Überprüfung von Lieferketten),
- klares Eintreten für Werte wie Inklusion, Antirassismus und Diversität,
- Umsetzung transparenter und strengerer Compliance und Governance-Richtlinien für Clubs und deren Verantwortliche.

Im Prozess der Umsetzung der Ziele setzen die Beteiligten vor allem auf Sensibilisierungs- und Belohnungssysteme – wenn es sein muss, allerdings auch auf Sanktionen. Zudem ist die Ausarbeitung von verbindlichen Kodizes und eines Menschenrechtskonzeptes empfohlen. Diese sollten für alle Akteure im Profifußball gleichermaßen gelten, unter anderem: Verbände, Clubs, deren Vorstände, Fans sowie Spieler/innen und Trainer/innen, aber auch Sponsoren und Partner der Liga und Vereine.

Was heißt nun aber *good governance im Sport*? Auf der Ebene der *Struktur* bedeutet dies u. a., dass Verantwortliche ihre Interessenskonflikte offen darlegen müssen, besser noch diese ganz vermeiden. Die Arbeit in den Leitungsgremien gilt es genau zu definieren: Wie lang ist eine Amtsdauer? Wie groß ist das Gremium? Über welche Kompetenzen und Erfahrungen müssen die Mitglieder in der Leitungsstruktur verfügen, und wie stellen sie Diversität sicher? Aufsichtsgremien legen Kriterien zu ihrer Effektivität fest, sie definieren kontinuierliche Verbesserungsprozesse und regeln rechtzeitig ihre Nachfolge.

*Transparenz* heißt hier, die Vergütungen offenzulegen, die Lebensläufe der Führungspersönlichkeiten, die Finanzen und Eigentumsverhältnisse müssen für jeden zugänglich sein. Klare Compliance-Regeln beschreiben auch die Beteiligung der Stake- und Shareholder (Fans, Sponsoren, Spieler, Vereinsmitglieder). Klare Kommunikationsstrukturen werden festgelegt und ESG-Berichte regelmäßig veröffentlicht. Auf der *Verhaltensebene* kommt einem verbindlichen Ethikkodex eine unterstützende Rolle zu. In einem Leitbild wird der Umgang miteinander definiert, der von Respekt gekennzeichnet sein soll. Es braucht zudem ein Hinweisgeber-System bei Regelverstößen, das das Image aus der Schmutzdecke des „Petzens“ hin zu einer wichtigen Rolle des Stimulierens von Veränderungsprozessen wandelt.

<sup>1</sup> [https://media.dfl.de/sites/2/2021/02/2021-02-03\\_Zusammenfassender-Ergebnisbericht\\_Taskforce-Zu-kunft-Profifussball.pdf](https://media.dfl.de/sites/2/2021/02/2021-02-03_Zusammenfassender-Ergebnisbericht_Taskforce-Zu-kunft-Profifussball.pdf) (abgerufen am 10.04.2021).

### 2.3 Die Rolle des Coachings auf dem Weg zu nachhaltiger Unternehmensführung

Nicht nur Ratingagenturen sind an dieser Stelle gefragt, sondern Coaching kann aktiv die Rolle übernehmen, Führungskräfte auf dem Weg zum nachhaltigen Unternehmen zu empowern. Coaching bietet sich als Ort der Selbstreflexion an, denn die Klimakrise ernst zu nehmen, heißt doch zunächst einmal, sich selbst zu kritisieren, um das individuelle und organisationale Verhalten zu ändern, die Art zu wirtschaften und zu konsumieren zu hinterfragen. An vielen Stellen wird es nicht ganz ohne Verzicht gehen.

Coaching arbeitet an den psychischen Voraussetzungen, diesen Transformationsprozess anzugehen und erfolgreich umzusetzen. So kann die Sehnsucht nach Eindeutigkeit und Einheitlichkeit der Unternehmensprozesse im Coaching gespürt werden, aber Coaching kann helfen, diese Illusion aufzugeben. Der Fokus im Coaching kann der Aufbau von mehr persönlicher Unsicherheitstoleranz und auf die Mitarbeitenden bezogen von mehr Spannungstoleranz sein, um die anstehenden Aushandlungsprozesse im Unternehmen auf dem Weg in die Zukunft begleiten zu können. Stetige Verständigungsbereitschaft aufrecht zu erhalten, ist psychisch harte Arbeit.

### 2.4 Wie gewinnt man die Mitarbeitenden für diesen Paradigmenwechsel?

Es braucht Mut, sich den (noch) geltenden Marktgesetzen nicht zu unterwerfen, obwohl sie kurzfristig wirtschaftlichen Erfolg versprechen. Die Veränderung der Unternehmen in Richtung auf mehr Nachhaltigkeit erzeugt eine Menge Ängste bei den Mitarbeitenden, und den Führungskräften kommt die Aufgabe zu, Sinn zu stiften und zu vermitteln. Umsicht und Rücksicht für die Ängstlichen (Bude 2014) ist gefragt, denn die Sorge ist groß, letztlich als emotionaler und monetärer Verlierer des Prozesses dazustehen. Das Neue ist immer in Gefahr, als Kränkung für die bisherige Lebensleistung erlebt zu werden. Umso mehr braucht es Anerkennung und Respekt und kein Beschwichtigen der Ängste. Diejenigen, die mit Freude die Reise in das Neue, Unbekannte antreten, sind in der Regel diejenigen, die in ihrem bisherigen Leben gute Entwicklungsbedingungen hatten und es sich leisten können, risikofreudig zu sein. Der Angst vor sozialem Abstieg kann mit konkreten Möglichkeiten, das Selbstwirksamkeitserleben der Mitarbeitenden auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit zu steigern, begegnet werden. Für die Kommunikationsstrategie der Führungskräfte, den *change talk*, der die Vorteile der Umorientierung übersetzen muss, hilft es, mit dem großen Ziel zu winken: Die Organisation der vielen erträgt auch Skeptiker und bietet die Möglichkeit der Identität als Differenz. Die Diversität, die Anerkennung des Unterschieds ist ein Wettbewerbsvorteil (Genkova und Ringeisen 2015). Sie schafft mehr Kreativität und damit mehr Produktivität. Auf dem Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit in Unternehmen verflüssigen sich alte Rollenbilder. Männer und Frauen gewinnen auf diese Weise neue Lebensmöglichkeiten.

Die Verständigung und der Aushandlungsprozess darüber, welchen Wertekompass ein Unternehmen leben will, schenkt den Vorteil einer höheren Kongruenz zwischen dem Privatleben und der beruflichen Rolle. Andere Werte auch im beruflichen Kontext leben zu können bzw. Aktivitäten im Freizeitbereich (z. B. als „Oma

for future“) und eine nachhaltige Sinnstiftung im Beruf zusammenzuführen, kann die Mitarbeitenden enorm bereichern, ihnen Diskrepanzerleben nehmen und damit einen Beitrag zur psychischen Gesundheit im Unternehmen leisten.

## 2.5 Doch welche Form der legitimierten Macht braucht eine gesellschaftlich verantwortungsbewusste Führungskraft?

Krug und Kuhl (2006, S. 40 ff.) haben eine zielführende Typologie der Machtausübung vorgelegt. Sie unterscheiden:

- Stadium der anlehenden Macht (M1),
- Stadium der selbstbezogenen Machtausübung (M2),
- Stadium eigennütziger/personifizierter Machtausübung (M3),
- Stadium der gemeinschaftsdienlichen Machtausübung (M4).

Es braucht die M4-Typen für die gesellschaftliche Transformation. Dies sind Führungskräfte, die über kaum persönliche Machtziele verfügen. Sie möchten höheren Zielen und Werten zum Durchbruch verhelfen. Sie sind in der Lage, Eigeninteressen zugunsten von Organisationsinteressen zurückzustellen. Sie halten sich selbst an entwickelte Regeln und übertragen Verantwortung. Durch ihr Charisma gelingt es ihnen, die Mitarbeiter/innen auf die Organisation und ihre Nachhaltigkeitsziele und nicht auf die eigene Person einzuschwören.

M4-Typen sind stark zukunftsorientiert und sehen sich im zeitlichen Kontinuum von Kommen und Gehen. Sie sind in der Lage, die Neuorientierung des New Work: Kooperation statt Konkurrenz innerhalb des Unternehmens zu fördern, aber auch für eine neue Qualität der Kommunikation zwischen den Unternehmen zu sorgen. Wie das gehen kann, sehen wir in der Frage der Entwicklung der Impfstoffe, die uns den Weg aus den Einschränkungen und Verlusten der Coronapandemie bereiten.

Für die Anstrengungen und Zumutungen, die Veränderung immer auch bedeutet, gilt es die Fundamente des Vertrauens zu erneuern. Dann kann es gelingen, widerstreitende Interessen gegenseitig erlebbar zu machen und einander zu verstehen. Für den gesamtgesellschaftlichen Prozess bedeutet dies nach Habeck (2021, S. 359): „eine Politik zu entwerfen, die durch Veränderung neuen Halt und neues Vertrauen gibt, die Widersprüche aushält und kleiner macht – im Wissen, dass man nie fertig sein wird und sich immer wieder selbst hinterfragen muss.“

## 2.6 Fazit

Nicht nur die Führungskräfte und Mitarbeitenden in den Unternehmen müssen auf dem Weg ihre Identität neu schreiben, sondern ebenso die sie begleitenden Coaches selbst. Das neue Coaching braucht vor allem Haltung – auch wenn es den Auftrag kostet!

### 3 Transformations-Coaching

#### Thomas Giernalczyk

Heidi Möller stellt die Aktivitäten und Einsichten einflussreicher multinationaler Akteure zusammen. Sie gehen alle in die Richtung, ESG Kriterien zu intensivieren, um den drohenden Klima-Kollaps abzuwenden und die zunehmenden gesellschaftlichen Spannungen zu mildern. Uwe Böning zeigt nach einer Beschreibung wichtiger gesellschaftlicher Entwicklungen auf, dass Coaching in einer zunehmend individualisierten Gesellschaft ebenfalls stark individuumszentriert und nicht systemisch gesellschaftlich verantwortlich angelegt wird.

Die Auseinandersetzung mit nachhaltigem und sozialem Wirtschaften wird in verschiedenen gesellschaftlichen Diskursen, Unternehmen, Qualitätskonzepten sowie Beratungsansätzen intensiv betrieben. Oft ist dabei die Agenda 2030 der Vereinten Nationen der Ausgangspunkt der Argumentation. Sie enthält Ziele für nachhaltige Entwicklung (*Social Development Goals*, SDGs) und wird von der deutschen Regierung umgesetzt. Auch modernes Qualitätsmanagement orientiert sich an diesen Eckpunkten. Exemplarisch dafür steht das EFQM Modell (European Foundation of Quality Management 2020), das in sein Rahmenwerk die Kategorien des nachhaltigen Nutzens für ihre Interessensgruppen und die Verantwortung für den Beitrag für das Ökosystem als Kriterien für eine exzellente Organisation formuliert. Die Perspektive zur Nachhaltigkeit hat inzwischen auch in Beratungskonzepten für Organisationen Einzug gehalten. Grabmeier (2019) tritt in seinem Bestseller „Future Business Kompass“ für nachhaltige Kreislaufwirtschaft und Social Cooperative Business ein. Im Gegensatz dazu steht, dass zahlreiche wirtschaftliche und soziale Handlungsräume davon weitgehend unberührt erscheinen. Die Verleugnung des Klimawandels hat unterschiedliche Gründe, sie steht kurzfristigem Wirtschaften entgegen und entspricht nicht den kulturellen Erwartungen in bestimmten Management-Umfeldern. Im Folgenden möchte ich diese Überlegungen für Unternehmen und für Coaching weiterführen.

#### 3.1 Unternehmensperspektive

Unternehmen sind als offene Systeme immer darauf angewiesen, sich relevanten gesellschaftlichen und ökologischen Entwicklungen zu stellen, sei es aus ethischer Perspektive, weil sie einen Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten wollen, sei es aus Selbsterhaltungsperspektive, um am Markt weiter bestehen zu können. ESG-Kriterien, die von Investoren, Ratingagenturen und Kunden als Bewertungsmaßstab herangezogen werden, sind damit wichtige Marktvariablen, die unternehmerisch umgesetzt werden müssen, damit eine positive Entwicklung dauerhaft möglich bleibt. Der Anpassungsdruck kommt in den verschiedenen Branchen nicht gleichzeitig an; während sie für die Finanzindustrie schon große Bedeutung haben, werden sie in anderen Branchen mehr oder weniger erfolgreich ausgeblendet. Firmen, die diese Veränderungen lange genug ignorieren, werden von einer Disruption überrascht werden, die andere an ökologischen und gesellschaftlichen Fragen interessierte Unternehmen in ihr Handeln Schritt für Schritt aufnehmen.

Aus dieser Perspektive unterliegen die Unternehmen einem spezifischen Anpassungsdruck. Es geht um besondere Change-Anforderungen, die unterschiedlichen Ebenen zu erfassen. Zu ihnen gehört die Weiterentwicklung der Strategie, die Modernisierung von Führung und die Restrukturierung der Organisationsstrukturen und Prozesse. Strategieentwicklung erfolgt nicht mehr nur zentral, sondern auch nach dem Graswurzelprinzip; viele Initiativen werden gleichzeitig erprobt und entsprechend den Zwischenergebnissen angepasst oder aufgegeben. Führung wird im Rahmen von Digitalisierung und New Work-Ansätzen neu gedacht. Führung wird verteilt und lateral ausgeübt; Empowerment für Mitarbeiter gehört ebenso zum Anforderungsprofil für Führungskräfte. Sinnorientierung (*purpose*) ist ein neuer Leitstern geworden, über den die Erhaltung der Welt und die Integration von Interessensgruppen Einzug in die Diskurse und Umsetzungspraktiken gehalten haben. Streng hierarchische Strukturen werden längst durch Netzwerke und flache Hierarchien ergänzt bzw. abgelöst. Prozesse werden „end to end“ designed, und der Kunde wird in die Produktentwicklung zunehmend einbezogen (Giernalczyk und Möller 2018).

Aus systemischer Perspektive ist der Bedarf für Unternehmen und Organisationen, sich ESG-Kriterien zu stellen, unübersehbar. Dies dient ihrer Zukunftserhaltung und kann ein Beitrag zum nachhaltigen und sozialen Wirtschaften sein.

### 3.2 Coachingperspektive

Bleiben wir bei dem Gedanken des Austauschs zwischen Unternehmen und ihrer Umwelt, so können wir festhalten, dass Coaching mit einer ESG-Perspektive ein relevanter Input für Unternehmen ist, um ihren Throughput und damit den Output so zu verändern, dass sie in die Lage kommen, die schwierige Anpassung an die sozialen und ökologischen Erfordernisse zu leisten. Aufgrund der organisationalen Akzeptanz als Methodik kann Coaching die ESG-Facetten hinzunehmen und eine unterstützende Rolle für Schritte der sozial-ökologischen Transformation leisten. In einer idealen Zukunft würden Unternehmen gerade dann, wenn sie Veränderungen in diese Richtung vornehmen wollen, Coaches als Unterstützer der Transformation hinzuziehen. Voraussetzung dafür ist die inhaltliche Öffnung der Coaches und ihrer Verbände für genau diese Dimension der Veränderung.

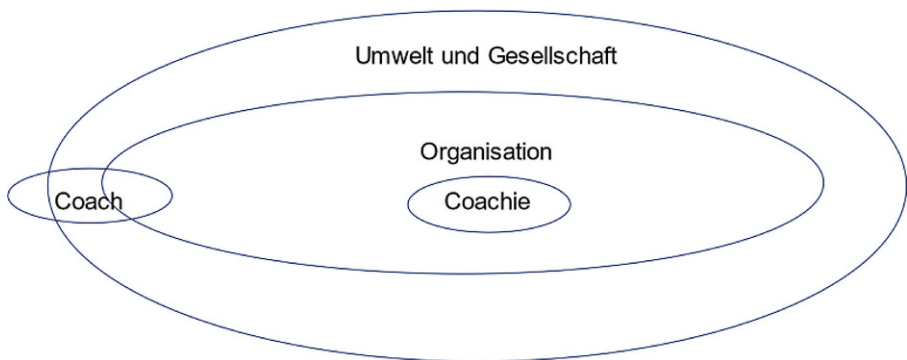
Auf der einen Seite hat Coaching eine starke Individualperspektive entwickelt. Auf der anderen Seite kommt ihr schon längst eine beratende Schlüsselfunktion für systemische Fragen von Führung (Leadership und Followership), Zusammenarbeit (Schnittstellenmanagement und Projektarbeit) und Konfliktregelung (widersprüchliche Interessen von Fachabteilungen) zu. Da, wo Coaching im Einzelsetting arbeitet, gilt es, die Individualperspektive zu erweitern und den Blick für die Vernetzung in die Organisation und in die Umwelt zu schärfen. Darüber hinaus sollte Coaching proaktiv in Team- und Projektsettings arbeiten, denn hier zeigen sich die Spannungen zwischen der alten und der neuen Orientierung oft am deutlichsten. Coaching sollte sich den Trend zunutze machen, dass Kunden häufig schon den Coachingbegriff für Leitungsgremien und Teams nutzen. Coaches können vor diesem Hintergrund die Felder Team-Coaching, Leitungsgruppen-Coaching, Konflikt-Coaching und Projekt-Coaching aktiv besetzen. Im New Work-Kontext hat sich die Bezeichnung des „Agile-Coach“, der die Teamleistungen regelmäßig unter den Aspekten der Zusam-

menarbeit reflektiert, fest etabliert. Damit Coaching einen Beitrag zu den ESG-Themen leisten kann, schlage ich zwei Bewegungen vor:

### 3.3 Transformations-Coaching

Für den professionellen Coaching-Beitrag zu einer organisationalen Entwicklung in Richtung Nachhaltigkeit halte ich folgende Entwicklungen für zielführend:

- Coachingverbände und Coaches positionieren sich aktiv für die Unterstützung eines Wandels im Sinne der ESG-Kriterien. In Anlehnung an die (politikwissenschaftliche) Forschungsdisziplin Transformationsforschung (Umweltbundessamt 2017), die sich mit grundlegenden gesellschaftlichen strukturellen Veränderungen in Richtung Nachhaltigkeit auseinandersetzt, schlage ich dafür den Begriff des *Transformations-Coachings* vor. Coaches bieten in diesem Rahmen eine explizite Unterstützung für Führungskräfte an, um sie in dieser Hinsicht zu stärken. In dieser Positionierung wäre zum einen eine Fokusverschiebung auf Change-Prozesse generell und auf die Transformation zur Nachhaltigkeit im Speziellen enthalten (Abb. 1).
- Die Orientierung an Transformation würde zudem eine explizite Ergänzung des Einzelcoaching-Ansatzes hin zu einem Team- und Leitungsteamcoaching-Ansatz beinhalten. Als Träger des Wandels würde vom Selbstverständnis her stärker auf Gruppensettings fokussiert. Es ist zu erwarten, dass sich die Widersprüche und Di-



**Abb. 1** Kontextuelle Perspektiven im Transformations-Coaching

**Abb. 2** Setting Erweiterung im Transformations-Coaching





lemmata, die mit den angesprochenen Veränderungsprozessen einhergehen, nicht nur in der Person der Führungskraft, sondern auch in den Besprechungen, Workshops und Schnittstellenformaten wiederzufinden sind (Abb. 2).

### 3.4 Vom Gewussten zum Gesagten

Soziale Widersprüche und bedrohliche ökologische Entwicklungen unterliegen aufgrund ihrer Tragweite immer wieder der Verdrängung und Verleugnung. Was wir verleugnen, stört uns nicht bei der alltäglichen Arbeit und dem Erreichen des nächsten Ziels. Ausgeprägte Handlungsorientierung schiebt sich in einem anspruchsvollen Management-Alltag immer wieder vor Lageorientierung, bei der das angestrebte Teilziel in den größeren Kontext eingebettet wird. Aufgrund der Brisanz der Thematik werden primitive Abwehrmechanismen wie Spaltung und Polarisierung leicht aufgerufen. Ist dies der Fall, hat Coaching die Aufgabe, das Entweder-oder in einen Sowohl-als-auch-Rahmen zu bringen, in dem nach kreativen Lösungen gesucht werden kann. Transformatives Coaching unterstützt, gewusstes Verdrängtes in den Denkraum zu holen, gemeinsam zu besprechen und in den Handlungsrahmen zu bringen. Voraussetzung dafür ist, dass eine ESG-Perspektive dem Coach als Orientierungsrahmen und Hintergrund für Interventionen zur Verfügung steht.

### 3.5 Fallbeispiel

Die beiden Vorstände einer Wohnungsbaugesellschaft befanden sich in einem Coachingprozess. Ausgangspunkt waren komplizierte persönliche Konflikte zwischen ihnen, die sie im Laufe der Arbeit lösen konnten. In Bezug auf ihr Unternehmen wollten sie verkrustete Strukturen und starre Hierarchien abbauen und suchten nach Möglichkeiten, einen Prozess anzustoßen, der die Firma attraktiver für Mitarbeitende und Kunden machen sollte. Es einte sie ihre Unzufriedenheit über eine Kultur, in der „der Dienstwagen und der Bonus das Entscheidende“ waren. Sie machten sich Gedanken über unterschiedliche New Work-Ansätze und diskutierten ausführlich, worin sie den Purpose ihres Unternehmens sehen. Sie interessierten sich für Soziokratie 3.0 und waren von dem selbstorganisierten Unternehmen nach Frederick Laloux fasziniert. Als ihr Coach konnte ich sie nach ihrem Beitrag für Gesellschaft und Umwelt befragen. Es wurde deutlich, dass vor allem der ältere der beiden Vorstände in zwei getrennten Welten lebte: Sein Interesse an Wachstum und guter Rendite in der Firma und seine Sorge um die Zukunft seiner Kinder, die ihn durch ihr Umweltengagement häufig in Diskussionen zur Klimaveränderung hineinzogen. Der jüngere Kollege ging den ersten Schritt im Coaching und argumentierte, dass der Schutz der Umwelt beim Bauen und Wohnen der sinnstiftende Inhalt für sie, ihre Mitarbeitenden, Käufer und Mieter werden könnte. Von dieser Überlegung aus entwickelten sie eine neue Strategie, die im Kern „Respekt vor der Schöpfung, soziale Verpflichtung und ein darauf basierendes wirtschaftliches Wachstum“ als Grundgerüst enthielt. Damit hatten sie die Inhalte entwickelt, für die es sich nach ihrer Meinung lohnen würde, in Abbau von Hierarchie und stärker selbstgesteuerten Teams mittels Kreisorganisationen aufzubauen.

**Reflexion:** Ohne meine eigene Auseinandersetzung mit den ESG-Kriterien hätte ich meine Coach-Rolle bezüglich Nachhaltigkeit defensiver interpretiert und bestimmte Diskussionen nicht anstoßen können. Überrascht war ich von der Begeisterung, mit der die Verbindung von New Work und Nachhaltigkeit durch die Kunden aufgenommen wurde. Bis vor kurzem hatte ich New Work primär als Antwort auf die VUCA-Welt und als Verbesserung der Arbeitsbedingungen gesehen. Psychologisch spannend war der Spaltungsvorgang zwischen Berufs- und Privatsphäre des älteren Vorstands und die Erleichterung, die durch die Verbindung beider Welten entstand. Zu schön um wahr zu sein? Würden nicht die Aufsichtsratsziele Wasser in den Wein gießen? Davon müssen wir vermutlich ausgehen. Die Vorstände waren jedoch entschlossen, für die Zukunftsfähigkeit ihres Ansatzes zu werben, und glaubten daran, dass sie eine Strategie entwickelt hätten, die zumindest einer Erprobungsphase standhalten würde.

### 3.6 Fazit

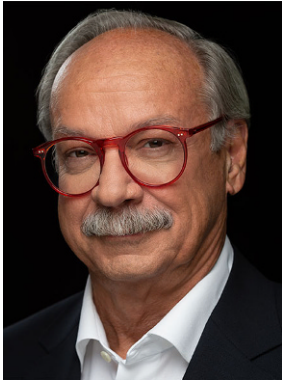
Einfluss von Coaching auf gesellschaftliche und ökologische Entwicklung erfordert eine Erweiterung professioneller Kompetenz und eine veränderte Haltung der Coaches. Sie brauchen ein Bewusstsein, in dem Coaching nicht nur im Spannungsfeld von Individuum und Organisation, sondern darüber hinaus auch in dem ökologischen und gesellschaftlichen Kontext wirksam wird. Sie können diesen Ansatz aktiv als ihre Kompetenz für den Change zur Nachhaltigkeit vermarkten oder diese Aspekte als das nicht Mitgedachte in ihren Prozessen thematisieren. Da die ESG-Perspektive in Unternehmen regelhaft mit spannungsreichen Change-Prozessen verbunden ist, erscheint es ratsam, individuelles Coaching systematisch durch Team-Settings zu erweitern.

**Funding** Open Access funding enabled and organized by Projekt DEAL.

### Literatur

- Böning, U., & Strikker, F. (2020). *Coaching in der zweiten Romantik: Abstieg oder Aufstieg? Zwischen individuellem Glücksversprechen und gesellschaftlicher Verantwortung*. Wiesbaden: Springer. essentials
- Bude, H. (2014). *Gesellschaft der Angst*. Hamburg: Hamburger edition.
- DBVC (2020). *Positionspapier 05 des DBVC Präsidiums. Gesellschaftliche Verantwortung im Berufsfeld Coaching*. Osnabrück: DBVC Geschäftsstelle.
- European Foundation of Quality Management (2020). <https://www.efqm.org/>. Zugegriffen: 16. März 2021.
- Genkova, P., & Ringeisen, T. (Hrsg.). (2015). *Gegenstandsbereiche der Diversity Kompetenz*. Handbuch „Diversity Kompetenz“, Bd. 2. Wiesbaden: Springer.
- Giernalczyk, T., & Möller, H. (2018). *Entwicklungsraum. Psychodynamische Beratung in Organisationen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Grabmeier, S. (2019). *Future Business Kompass: Der Kopföffner für besseres Wirtschaften*. Freiburg: Haufe.
- Habeck, R. (2021). *Von hier an anders. Eine politische Skizze*. Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- Krug, S., & Kuhl, U. (2006). *Macht, Leistung, Freundschaft. Motive als Erfolgsfaktoren in Wirtschaft, Politik und Spitzensport*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Möller, H. (2019). Unterschätzung der Coachingkultur. *Gruppe, Interaktion, Organisation*, 50, 415–417. <https://doi.org/10.1007/s11612-019-00486-w>.
- Reckwitz, A. (2017). *Gesellschaft der Singularitäten*. Berlin: Suhrkamp.

Umweltbundesamt (2017). Transformationsforschung, Definition, Ansätze, Methoden. [https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/2017-11-08\\_texte\\_103-2017\\_transformationsforschung.pdf](https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/2017-11-08_texte_103-2017_transformationsforschung.pdf). Zugegriffen: 20. März 2021.



**Dr. Uwe Böning** Dipl.-Psych., Klinischer Psychologe (DGVT), seit 1979 Führungskräfte-Trainer und Berater, Coaching-Pionier in Deutschland, Management-Berater und Business-Coach, 1985 Gründer und Geschäftsführender Gesellschafter der Böning-Consult GmbH, Fachbuchautor seit 1989, In den Jahren 1992–1995 parallel Direktor Personal bei Bosch Siemens-Hausgeräte, Mitbegründer des DBVC (Deutscher Bundesverband Coaching).



**Prof. Dr. Heidi Möller** Dipl.-Psych., seit 30 Jahren als Psychoanalytikerin, Organisationsberaterin, Supervisorin und Coach, Lehrtherapeutin für Tiefenpsychologie und Gestalttherapie in unterschiedlichen Branchen tätig. Professorin für Theorie und Methodik der Beratung an der Universität Kassel, Institut für Psychologie. Leiterin zahlreicher Studiengänge, u. a. Leiterin des postgradualen Studiengangs Coaching, Organisationsberatung, Supervision (COS), [www.unikims/COS](http://www.unikims/COS).



**Prof. Dr. Thomas Giernalczyk** Dipl.-Psych., Mitbegründer und Geschäftsführer von M19 Manufaktur für Organisationsberatung und des Instituts für Psychodynamische Organisationsberatung München (IPOM), Honorarprofessor für psychologische und therapeutische Interventionen an der Fakultät für Humanwissenschaften der Universität der Bundeswehr München, Coach (DGSv), Psychoanalytiker und Gruppenanalytiker (MAP/DGPT).