

# Learning by Coaching

## Preview

### ► Klare Intention:

Warum die Entwicklung der Mitarbeitenden im Vordergrund steht – und nicht die Firma

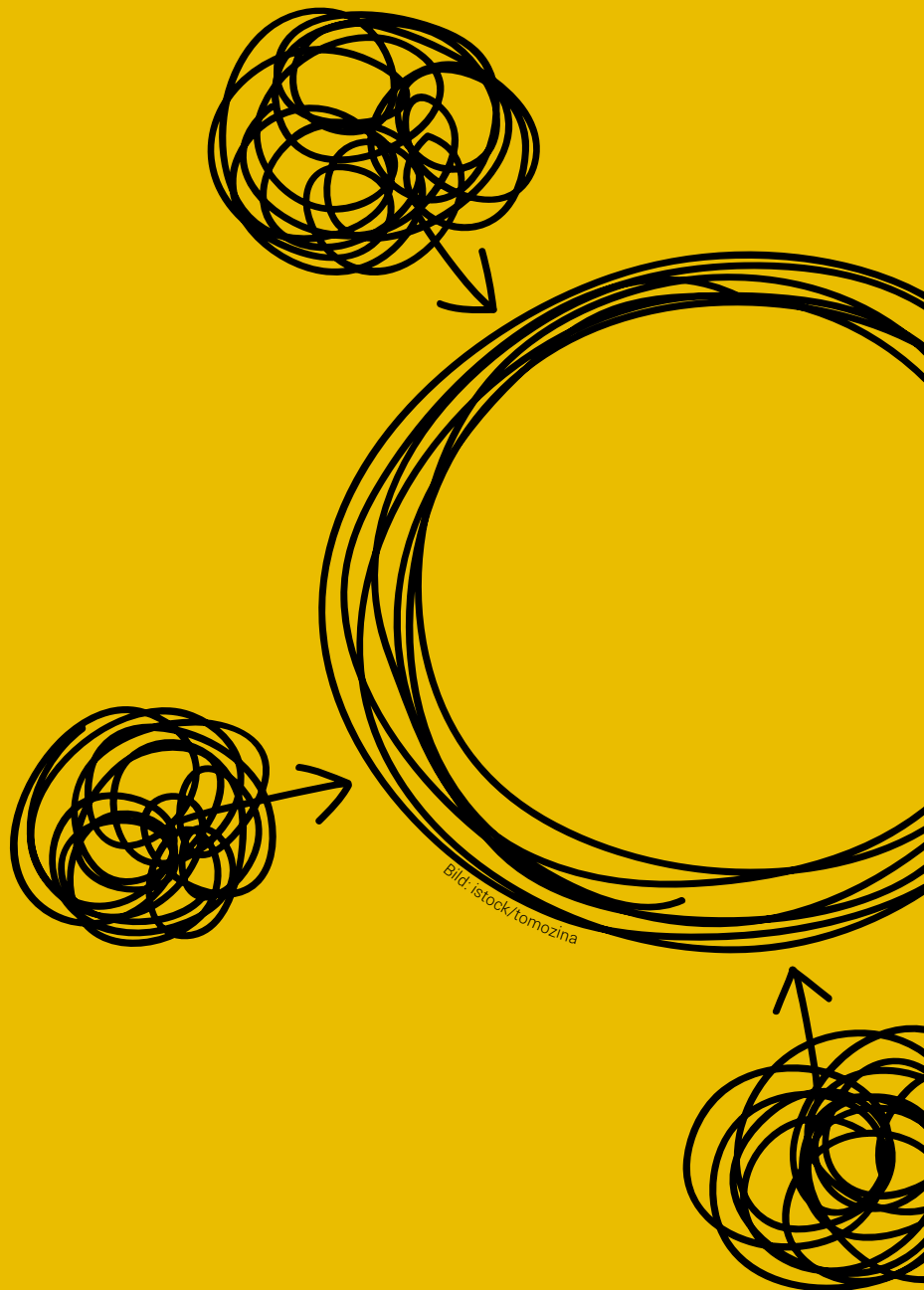
► **Geschützte Basis:** Weshalb die Inhalte der Coachings vertraulich behandelt werden

► **Bewährter Rahmen:** Aus welchen Gründen Prototy auf externe und nicht auf interne Coachs setzt


► **Komfortzonentheorie:** Inwiefern das äußere Setting die Inhalte im Coaching beeinflusst

► **Breite Wirkung:** In welcher Weise das Coaching-Konzept im ganzen Unternehmen positiven Einfluss nimmt

► **Neuer Lernweg:** Wie unternehmensweites Coaching die Entwicklung von Prototy hin zur Lernenden Organisation unterstützt



Eine starke Coaching-Kultur hilft Unternehmen, in der VUKA-Welt zu bestehen. Dennoch sehen viele Organisationen Coaching allein für ausgewählte Führungskräfte vor. Anders die Digitalagentur Protofy. Sie führte ein Coaching-Abo für alle Mitarbeitenden ein – und begab sich damit auf den Weg zur Lernenden Organisation. Über die Key-Faktoren des Coaching-for-all-Konzepts.



**E**in Tag im Jahr 2015: Zehn Mitarbeitende versammeln sich zum Protofy-Teammeeting in den Büroräumen in der Hamburger Innenstadt. Geschäftsführer Moritz Mann hat etwas Besonderes zu verkünden. „Ab sofort kann jeder von euch an monatlichen Personal Coachings teilnehmen. Kostenlos und während der Arbeitszeit.“ Im Raum ist es still. Ein Gefühl der Ernüchterung macht sich beim Geschäftsführer breit. Mit Begeisterungstürmen hat er vielleicht nicht gerechnet, aber auch nicht mit der Skepsis, die ihm entgegenschlägt. Hätte der Geschäftsführer damals ins Jahr 2021 blicken können, hätte er sich wohl die Augen gerieben, denn Protofy wurde für sein Coaching-Modell jetzt mit einem Employer-Branding-Preis – dem German Brand Award – ausgezeichnet. Das Unternehmen zählt heute 30 Mitarbeitende, und 97 Prozent von ihnen nehmen die Coachings wahr.

Dass die anfängliche Skepsis schon bald einer Motivation wich und sich das Coaching-Abo etablieren konnte, lag vor allem auch daran: Der Geschäftsführer begleitete die Einführung des Modells mit viel persönlicher Information. Der Wendepunkt kam in einem zweiten Meeting, in dem es um die Bedenken der Mitarbeitenden ging. „Es ist zu gut, als dass

es wahr sein könnte“ – auf diesen Nenner lassen sich die damaligen Vorbehalte bringen. Coaching gab es zu dem Zeitpunkt in kaum einem anderen Unternehmen vergleichbarer Größe. Wenn jemand gecoacht wurde, dann meistens die Führungskräfte. Aber alle im Team – musste es da nicht einen Haken geben, eine verdeckte Agenda der Firma? Moritz Mann gab zu verstehen: Die Coachings sind als Benefit für die Mitarbeitenden gemeint. Die Mitarbeitenden – und nicht er – legen fest, was in den Sitzungen besprochen werden soll. Die Idee ist, dass jeder die Möglichkeit erhält, sich fachlich und persönlich kontinuierlich weiterzuentwickeln – und das nicht, weil man, so wie man ist, für Protofy nicht gut und leistungstark genug wäre, sondern, einhergehend mit der Devise des lebenslangen Lernens: um zu lernen und zu wachsen. Dass so zugleich die Organisation wächst und lernt, ist ein positiver Effekt – „und vielleicht eine der schönsten Win-win-Situationen, die ein Unternehmen schaffen kann“, machte Mann im Meeting deutlich.

**Die Basis: Die Coachings sind vertraulich**

Die weiteren Koordinaten des Coaching-Konzepts: Die Coachings sind freiwillig und können jederzeit unterbrochen oder beendet werden. Auch ein Wechsel des Coachs ist möglich. Zudem wird eine absolute Vertraulichkeit zwischen Coachee und Coach gewährleistet, das heißt: Es



Wichtig ist, dass sich das Coaching ins zeitliche und örtliche Umfeld des Coachees einfügt: Stimmt die äußere Komfortzone, kann der Coachee leichter die inhaltliche Komfortzone verlassen und sich im Coaching für neue Überlegungen öffnen.

gibt keine Reportings an die jeweilige Führungskraft, an die Geschäftsführung oder ins HR-Management. Diese Vertraulichkeit ist die Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Coaching: Erst der geschützte Rahmen ermöglicht, dass sich die Coachees öffnen – und nur, wenn sich die Mitarbeitenden wirklich öffnen, ist persönliches Wachstum möglich. Die Themen bestimmen die Mitarbeitenden selbst: Sie reichen von persönlichen Herausforderungen über Konflikte bis hin zu Fragen im Jobkontext. Protofy gibt weder Agenda noch Ziele vor.

Derzeit arbeitet Protofy mit drei externen Coachs zusammen – zwei Frauen und einem Mann. Die Coachs unterscheiden sich charakterlich und haben auch unterschiedliche inhaltliche Schwerpunkte. Diese Diversität erhöht die Chance, dass jede Person aus dem Team den Coach findet, der zu den eigenen Bedürfnissen und Herausforderungen passt. Zusätzlich zu den drei festen externen Coachs gibt es einen Pool an weiteren Coachs zu Schwerpunktthemen wie Organisationsentwicklung, Konfliktmanagement oder Kommunikation, die bei Bedarf punktuell dazugebucht werden.

Alle Coachs, die für Protofy arbeiten, sind verbandszertifiziert. Protofy nahm

seinerzeit die Maßgaben des Deutschen Verbands für Coaching und Training e.V. (dvct) als Basis, um einen professionellen Coaching-Pool aufzubauen und einen gewissen Coaching-Standard sicherzustellen. Darüber hinaus wurde geprüft: Bringt der Coach neue Sichtweisen und Aspekte ins Unternehmen? Werden die Ziele von Protofy geteilt? Werden die Werte verstanden, die im Unternehmen gelebt werden?

**Der Rahmen: Externe Coachs – flexible Settings – 12 x pro Jahr**

Ebenso wichtig ist für Protofy die Flexibilität der Coachs. Das Coaching sollte sich so mühelos wie möglich in das Umfeld des Coachees einfügen. Ob digitale Session, die klassische Meeting-Situation im Büro oder ein Spaziergang an der frischen Luft: Das Setting sollte zur Komfortzone des Coachees passen. Denn stimmt für den Coachee der Rahmen, kann er im Coaching die inhaltliche Komfortzone leichter verlassen und sich besser für neue Überlegungen und Sichtweisen öffnen.

Die Entscheidung für die Zusammenarbeit mit externen Coachs hat Protofy bewusst getroffen. Aus folgenden Gründen: Erstens ermöglicht ein Pool externer Coachs mehr Vielfalt und Flexibilität als ein fest angestellter interner Coach. Man kann auf Personen mit unterschiedlichen Ausbildungsschwerpunkten zurückgreifen – der eine ist vielleicht nicht nur Coach, sondern auch Mediator, die andere hat eine Zusatzausbildung in Achtsamkeitstechniken, der dritte ist auf Aufstellungsarbeit spezialisiert usw., was je nach Coaching-Anliegen von Bedeutung sein kann. Zweitens können Mitarbeitende ihren Coach wechseln, wenn sie merken sollten: Die Zusammenarbeit hat sich zu sehr eingespart, ein neuer Stil brächte ihnen neuen Schwung. Drittens legt Protofy Wert auf den unbefangenen Blick von außen. Externe Coachs können in der Regel sehr gut blinde Flecken des Unternehmens erkennen.

Der Umfang der Coachings sieht so aus: Alle Mitarbeitenden, die das Coaching in Anspruch nehmen, werden einmal im Monat in einer Session von 1 Stunde und 15 Minuten gecoacht. Pro Mitarbeitenden sind es also

## Profil von Protofy

- ▶ Protofy ist eine **Digitalagentur mit Sitz in Hamburg**. Die Agentur konzipiert und entwickelt u.a. Mobile Apps und Websites, Dashboards, E-Commerce-Lösungen sowie digitale Infrastrukturen. Zudem berät sie in puncto Digitalisierung von Unternehmen und gibt strategische Hilfestellungen bei der Entwicklung und Einführung von Geschäftsmodellen im Digital-Bereich.
- ▶ Gegründet wurde Protofy im Jahr 2015. Die Agentur hat **30 Mitarbeitende, die Frauenquote liegt bei 40 Prozent**.
- ▶ Zu den Kunden gehören u.a. der Deko- und Möbeleinzelhändler **Porta**, der **FC St. Pauli**, **Tchibo**, die **Deutsche Kreditbank** sowie **Stadtsalat** – ein Inhouse-Startup mit Restaurants und Lieferservice zu gesundem Fast Food.
- ▶ Für das beschriebene **Coaching-Modell** wurde Protofy 2021 mit dem **German Brand Award in Gold** ausgezeichnet.

Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de); Laura Drees



**Download des Artikels und Tutorials:**  
QR-Code scannen oder  
[www.managerseminare.de/MS285AR34](http://www.managerseminare.de/MS285AR34)

# Tutorial Coaching in der Breite einführen



**Coachings für alle Mitarbeitenden einzuführen und als regelmäßige Maßnahme zu etablieren, sodass im Unternehmen eine Coaching- und Lernkultur entsteht – dazu braucht es gezielte Vorüberlegungen und die passenden Coachs. Die Digitalagentur Prototy orientierte sich für ihr Coaching-for-all-Konzept an sieben Leitplanken.**

## 1. Individualnutzen vor Firmennutzen

In den meisten Unternehmen sind Coachings den Führungskräften vorbehalten, was zur Folge hat: Wenn Coachings allen frei angeboten werden, macht das Mitarbeitende oft erst mal skeptisch: „Was hat das Unternehmen vor?!“ Es empfiehlt sich daher ein Infotag, auf dem kritische Fragen geklärt werden. Wichtig für die Vertrauensgrundlage: Die Coachings dürfen nicht in verdeckter Form auf konkrete Firmen-Anliegen abzielen. Prototy machte sehr deutlich: Die Coachings sind als ehrlicher Benefit für die Mitarbeitenden gemeint. Dass sich die Firma allgemein entwickelt, wenn sich die Mitarbeitenden entwickeln, ist eine gute und logische Nebenfolge.

## 2. Freiwilligkeit und Regelmäßigkeit der Coachings

Coaching als Zwangsmaßnahme hat allenfalls einen mäßigen Lerneffekt. Nur wenn die Coachees aus eigenen Stücken teilnehmen, sind sie offen für neue Sichtweisen und Learnings. Die Coachings bei Prototy sind daher freiwillig und können jederzeit unterbrochen oder beendet werden. Damit Lernen und persönliche Entwicklung kontinuierlich erfolgen, finden die Coachings regelmäßig statt, und zwar: einmal pro Monat.

## 3. Vertraulichkeit und Selbstbestimmung der Themen

Bei Prototy gilt: Die Themen bestimmen die Mitarbeitenden selbst. Ob persönliche Herausforderungen, Konflikte oder Fragen im Jobkontext – alles ist möglich. Zudem wird alles, was im Coaching besprochen wird, vertraulich behandelt. Es gibt keine Reportings.

## 4. Ständige Überlegung: Externe versus interne Coachs?

Einen Coach fest anzustellen, kann günstiger sein, als freie Coachs zu honorieren. Ein weiterer Vorteil des internen Coachs: Er oder sie steht immer zur Verfügung. Die Vorteile externen Coachings sind dagegen: Externe teilen mit der Organisation nicht dieselben blinden Flecken, und ein Pool externer Coachs bietet mehr

situative Wahlmöglichkeiten: Welcher Coach ist besonders gut für welches Thema und für welche Person? Es ist daher eine Abwägung erforderlich, welchen Vorteilen man den Vorzug geben möchte. Prototy entschied sich für externe Coachs – und überprüft kontinuierlich, ob die Entscheidung noch immer passt.

## 5. Coach-Zertifizierung

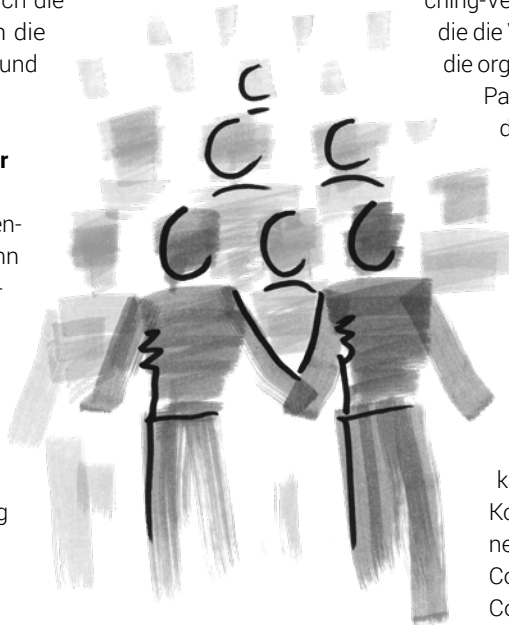
Erster Anhaltspunkt für die Auswahl eines Coachs kann die Frage sein: Ist der Coach von einem der etablierten Coaching-Verbände anerkannt? Neben den Merkmalen, die die Verbände als Qualitätskriterien listen, sind die organisationseigenen Maßstäbe wichtig, z.B.: Passt der Coach zur eigenen Kultur? Werden die Unternehmensziele verstanden und die Werte geteilt, die gelebt werden?

## 6. Flexibilität und Diversität als Lernvoraussetzung

Ob digitale Session, Beratung im Büro oder Coaching-Spaziergang: Der Coach muss flexibel sein und sein Setting jeweils an die Komfortzone des Coachees andocken. Im Wording von Prototy: Stimmt für den Coachee der Rahmen, kann er oder sie im Coaching die inhaltliche Komfortzone leichter verlassen und sich für neue Learnings öffnen. Dasselbe gilt für die Coach-Persönlichkeit: Auch sie muss zum Coachee passen. Von Vorteil daher: einen Pool sehr unterschiedlicher Coachs aufzubauen, aus dem die Mitarbeitenden den Coach wählen können, der für sie am besten passt.

## 7. Teilen von Learnings

Eine offene Lernkultur entsteht, wenn die Erkenntnisse aus den Coachings in der Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollegen Anwendung finden. Durch den Transfer von Kommunikationsstrategien, Sichtweisen usw. aus den Coachings in den Arbeitsalltag passiert das Weitergeben von Learnings nahezu von selbst – vorausgesetzt, das Unternehmen ist bereit, sich mit den Mitarbeitenden zu verändern.



Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de), Laura Drees; Grafik: Stefanie Diers, © [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)



## Mehr zum Thema

### ► Coaching-Forscher Axel Klimek im Interview: VUKA-fit mit Coaching-Kultur.

[www.managerseminare.de/MS270AR33](http://www.managerseminare.de/MS270AR33)

Laut einer Studie des Center for Sustainability Transformation und der Hochschule Darmstadt sind Unternehmen mit reiferer Coaching-Kultur besser aufgestellt, um den Herausforderungen der VUKA-Welt zu begegnen. Das Interview vermittelt die zentralen Dimensionen einer Coaching-Kultur und schildert Ansätze, wie eine solche Kultur zu erreichen ist.

Natürlich kann sich in den Coachings zeigen: Die persönlichen Ziele passen nicht mehr zu denen des Unternehmens. Und natürlich kann es vorkommen, dass jemand daher kündigt. Das mag schmerzen, doch reduziert es Unproduktivität durch unglückliche Mitarbeitende.

12 Coachings im Jahr und insgesamt 15 Zeitstunden; in Sondersituationen können ausnahmsweise Extrastunden oder auch einmal eine längere Einheit stattfinden. Monetär bedeutet das: Protofy investiert derzeit etwa drei Prozent seines Umsatzes in die Maßnahme – eine sechsstellige Summe im Jahr. Die Investition trägt Früchte auf mehreren Feldern:

Die Wirkung: Das Coaching-Projekt hat Effekte in mehreren Bereichen

**Wirkungsfeld 1: Fehltag.** Die Mitarbeitenden fehlen krankheitsbedingt im Schnitt 42 Prozent weniger als im Vergleich zum Bundesdurchschnitt. Möglicherweise fühlen sie sich infolge des Coachings psychisch weniger belastet als Mitarbeitende in Unternehmen ohne Coaching-Kultur. Coaching kann die Resilienz stärken und stressbedingten Ausfällen vorbeugen. Beobachten lässt sich z.B. eine erhöhte Selbstführungskompetenz: Die Mitarbeitenden sind sich ihrer selbst bewusst, wissen, was sie können, was sie wollen und was sie brauchen, um gut arbeiten und zufrieden sein zu können. Zudem bleiben sie gelassen, auch wenn etwas mal anders läuft als geplant.

**Wirkungsfeld 2: Teamkultur.** Es ist eine wertschätzende Unternehmenskultur entstanden, in der das Team auf Augenhöhe agiert. Zusammen, nicht gegeneinander. Jede und jeder weiß, was sie oder er vom Gegenüber erwarten kann. Klassische Teamproblematiken aus Startups und Agenturen, wie das Ausnutzen von Situationen, das Verfolgen einer „eigenen“ Agenda, gibt es bei Protofy nicht. Die monatlichen Befragungen zur Zufriedenheit der Mitarbeiten-

den zeigen: Die Zufriedenheitswerte liegen konstant bei über 8 von 10 Punkten.

**Wirkungsfeld 3: Konfliktmanagement.** Die Personal Coachings steigern auch die Konfliktfähigkeit. Die Firmenkultur von Protofy ist von Offenheit und Direktheit geprägt, heißt: Es gibt nichts, was nicht gesagt werden darf. Dadurch kommen natürlich auch unangenehme Themen auf den Tisch. Das Coaching schafft die Basis, ungemütliche Situationen und Themen auszuhalten, mit Problemen umzugehen und sie zu lösen. Viele Konflikte wurzeln nicht in sachlichen Dingen, sondern in unterschiedlichen Haltungen und Herangehensweisen, mit denen Aufgaben angegangen werden und miteinander kommuniziert wird. Wer sich coachen lässt, weiß, wo er oder sie steht, welche Themen er mit sich herumträgt, welche Werte, Haltungen und Glaubenssätze er innehat. Und das erleichtert es, in bestimmten Situationen bewusst aus sich herauszutreten und sich für die Perspektiven der Kolleginnen und Kollegen zu öffnen. Die Folge: Es gibt weniger Konflikte – und wenn sie entstehen, eskalieren sie nicht mehr. Kommt das Team an einem Punkt nicht weiter, ist es für die Mitarbeitenden selbstverständlich, einen Coach als Mediatorin oder Mediator dazuzuholen. Dank der Coachings haben sie gelernt, offen zu sprechen, und die Scheu verloren, nach Hilfe zu fragen.

**Wirkungsfeld 4: Motivation und Produktivität.** Die Mitarbeitenden kennen ihre Ziele – beruflich wie privat. Und sie haben reflektiert, inwiefern die eigenen Ziele mit denen des Unternehmens korrespondieren. Das hat einen direkten Effekt auf die Motivation. Denn wissen die Mitarbeitenden, wo und wie ihre Ziele mit den Unternehmenszielen übereinstimmen und zusammenhängen, entsteht daraus eine unglaubliche Kraft. Natürlich kann sich in den Coachings dann auch einmal zeigen: Die ureigenen, tiefen persönlichen Ziele und Interessen passen mit den Zielen und Werten des Unternehmens nicht mehr so zusammen wie ursprünglich angenommen. Es kann daher sein, dass sich jemand entscheidet, das Unternehmen zu verlassen. Wenn dies vorkommt, mag dies erst mal schmerzen, aber am Ende profitieren auch hier beide Seiten: Denn auf diese Weise wird Unproduktivität durch unglückliche Mitarbeitende reduziert.

**Wirkungsfeld 5: Recruiting und Employer Branding.** Momentan bleiben die Mitarbeitenden im Schnitt 2,5 Jahre bei Protofy. Die Fluktuationsrate liegt bei 20 Prozent. Zum Vergleich: Die durchschnitt-



liche Fluktuationsrate in der Informations- und Kommunikationsbranche liegt bei 67 Prozent. Der unternehmensweite Benefit der Personal Coachings trägt nicht nur dazu bei, dass sich Mitarbeitende bei Profoty wohlfühlen und länger bleiben als in anderen Unternehmen – die Coachings sind auch ein starkes Zugpferd im Recruiting. Durch das Angebot der Coachings wird die grundsätzliche Haltung zu persönlicher Entwicklung im und mit dem Unternehmensumfeld klar, was Bewerberinnen und Bewerber anspricht. Hinzu kommt, dass das Team außerhalb des Unternehmens über Profoty und das Coaching-Angebot spricht und damit für das Unternehmen wirbt. Selbst Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen, empfehlen Profoty weiter. Das unterstützt das Employer Branding, und es zeigt die Stärke der Unternehmenskultur.

### Der große Weg: Organisationales Lernen entwickelt sich

**Begleiteffekt: Lernende Organisation.** Langfristig sind die Coachings aus all den genannten Gründen ein Asset für ein nachhaltiges Unternehmenswachstum. Es findet ein Lernen statt, das über die einzelne Per-

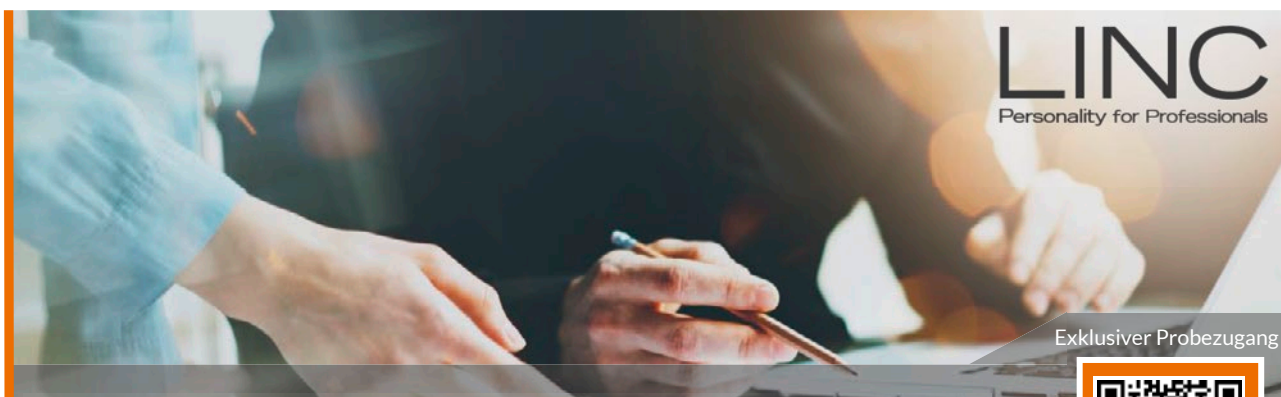


Die Autorin: **Laura Drees** ist seit 2019 als HR-Managerin bei der Digitalagentur Profoty verantwortlich für Personal- und Organisationsentwicklung. Zudem arbeitet sie als freiberufliche Trainerin und als Coach. Kontakt: [www.profoty.com](http://www.profoty.com)

Foto: Sascha Eisenberger/Laura Drees

son hinausgeht. Alle gemeinsam und damit die ganze Organisation wachsen durch die Coachings, denn Learnings werden miteinander geteilt, und dieser Erkenntnisgewinn strahlt auch nach außen, wird von Kunden, Dienstleistern, sogar Freunden und der Familie bemerkt. Auf diese Weise setzen die Coachings einen Entwicklungsprozess des Unternehmens auf seinem Weg zur Lernenden Organisation in Gang. Die einzige Voraussetzung, die dafür nötig ist: Als Unternehmen muss man aufgeschlossen und motiviert sein, sich mit den Coachees mitzuverändern und mitzuentwickeln. Dann ist alles Mögliche möglich.

*Laura Drees*



**LINC**  
Personality for Professionals

Exklusiver Probezugang



für Coaches

## LINC PERSONALITY PROFILER

Professionelle Persönlichkeitsdiagnostik nach neuesten psychologischen Standards, für Ihre Coachings und Trainings.

Der LINC PERSONALITY PROFILER ist ein Online-Tool zur ganzheitlichen Erfassung und Beschreibung der Persönlichkeit. Auf Grundlage des BIG-FIVE-Modells werden **Charaktereigenschaften**, **Motive** und **Kompetenzen** erfasst.

wissenschaftlich fundiert • praxistauglich • moderne Gestaltung • faire Konditionen



Besuchen Sie unsere kostenlose  
Infoveranstaltung

Über 1500 zertifizierte Coaches und  
Trainer\*innen

[info@linc-institute.de](mailto:info@linc-institute.de)

[www.linc-institute.de](http://www.linc-institute.de)

Tel.: 04131 227 070 0