

Coaching: Standortbestimmung und Ausblick

Durch den Zwang zum »lebenslangen Lernen« hat sich Coaching zur Königsdisziplin der Personalentwicklung ausgebildet. Doch so wenig es eine einheitliche Definition gibt, so vielfältig ist die betriebliche Praxis in der Anwendung von Coachings. Wo stehen deutsche Unternehmen beim Einsatz dieses Instruments? Und wohin geht die Reise?

Zeiten großer und schneller Veränderungen bringen auch erweiterte Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse sowie neue Ziele mit sich. Dies stellt neue Herausforderungen an jede einzelne Person. Nicht nur Fach- und Methodenkenntnisse, sondern auch Sozialkompetenz, Selbstmanagement sowie Rollenklarheit und –identität gehören auf den Prüfstand.

Damit solch schwierige Situationen nicht nur »durchgestanden«, sondern erfolgreich gemeistert werden, ist Unterstützung gefragt: Diese kann die Form eines vertrauensvollen Gesprächspartners annehmen, der einerseits für Reflexion, Austausch und methodische Anregungen zur Verfügung steht, aber auch in der Lage ist, strukturelle und unternehmensspezifische Aspekte zu berücksichtigen, und zwar aus der Distanz, ohne Teil des Betriebsgeschehens zu sein.

Coach als Katalysator

Denn insbesondere Personen mit Führungsverantwortung, die sich in einer Position relativer Einsamkeit befinden, stellt sich immer wieder die Frage, mit wem Probleme diskret besprochen werden können. Von wem ist ein wirklich objektives Feedback in Hinblick auf Person und Führungseigenschaften zu erwarten? Unter Kollegen herrscht meistens ein Konkurrenzdenken vor, das das Eingestehen von »Schwächen« nicht zulässt. Insbesondere bei Problemen, die nicht auf sachlicher Ebene liegen, werden viele Führungskräfte



Illustration: Kirstin Rauh
www.kirstin-rauh.de

eher zögerlich sein, diese mit Kollegen oder Mitarbeitern zu besprechen.

Coaching bietet eine Begleitung auf Zeit, deren Ziel darin besteht, Hilfe zur Selbsthilfe zu vermitteln. Als Mentor hat der Coach die Funktion eines Zuhörers. Dabei muss es dem Coach gelingen, sich im richtigen Zeitpunkt wieder entbehrlich zu machen.

Die Coaching-Beziehung ist keine Arzt-Patient-Beziehung, kein Lehrer-Schüler-Verhältnis und – trotz ungewohnter emotionaler Nähe und Intimität – auch keine Freundschaft. Frei und unbelastet von internen Kämpfen übernimmt der Coach die Rolle eines Katalysators, durch den die Kommunikation über die Bereichsgrenzen hinweg klappt.

Das Spektrum des Anwendungsbereichs von Coaching reicht von der Bearbeitung strategischer Fragen mit einer Führungskraft, über die Entwicklung einzelner Kompetenzen, Feedback, Vermittlung von Methoden des Zeit- und Selbstmanagements bis hin zu Verbesserung von Kom-

munikation und Rhetorik, Konfliktlösung, Teamarbeit und Projektmanagement.

Damit Coaching effizient abläuft, müssen drei Grundvoraussetzungen erfüllt sein:

- :: **Freiwilligkeit:** Nur auf freiwilliger Basis kann Coaching effizient sein. Freiwillig heißt, dass der Gecoachte selbst das Bedürfnis nach Coaching verspüren sollte, also den Willen zu einer Änderung mitbringen muss. Nur wenn eine persönliche Beziehung zwischen Coach und Gecoachtem entwickelt wird, kann der nötige Dialog stattfinden.
- :: **Vertraulichkeit:** Der Beratene muss dem Coach vertrauen können. Eine Schweigepflicht des Coaches versteht sich von selbst.
- :: **Persönliche Akzeptanz:** Die Chemie zwischen dem Coach und dem Gecoachten muss stimmen und ist Voraussetzung für eine harmonische Zusammenarbeit.

Von einem Coach wird die Ausübung einer Vielzahl von Rollen erwartet. So soll er als fachlicher Berater und Begleiter bei unterschiedlichen Problemlagen fungieren, Therapeut bei persönlichen Problemen sein, Schwächen erkennen und beheben helfen, unabhängiges und ehrliches Feedback geben, die Problemlösungskompetenz, fachliche und soziale Kompetenz steigern und Krisenberater sein.

Durch diese Vielfalt an Aufgaben sowie die Tatsache, dass Coaching den gesamten Persönlichkeitsbereich des Gecoachten einbezieht, sind die Anforderungen, die an einen Coach gestellt werden, äußerst vielfältig. Er soll über psychologische Kompetenz verfügen, Erfahrung als Trainer mitbringen und ein hohes Maß an menschlicher Wertschätzung und Akzeptanz haben. Absolute Diskretion, gute Kommunikationsfähigkeit, hohe Sensibilität sowie Distanz und Neutralität sind selbstverständlich.

Juwel der Personalentwicklung oder Schönfärberei?

Coaching boomt schon seit einigen Jahren. Mehr und mehr gewinnt dieser Ansatz in vielen Betrieben als Instrument der betrieblichen Personalentwicklung an Bedeutung und Akzeptanz. Was lange Zeit Führungskräften vorbehalten war, wird nun immer stärker auch einem breiten Mitarbeiterkreis im Unternehmen zugänglich gemacht.

Diese Entwicklung mag aus der Erkenntnis gewachsen sein, dass die zeitweise Begleitung einer Person durch einen Coach nicht nur dem Mitarbeiter dient, sondern das ganze Unternehmen profitiert. Coaching bewirkt Leistungssteigerungen durch eindeutige Rollenübernahme, zielorientiertes Führungshandeln, effiziente Arbeitsorganisation sowie kompetente Kommunikation und Koordination. Nicht zuletzt wird all dies die Arbeitszufriedenheit erhöhen und Mitarbeiter

langfristig an das Unternehmen binden.

Negativer Nebeneffekt des großen Erfolgs und weit verbreiteten Einsatzes von Coaching ist der damit einhergehende inflationäre Gebrauch des Begriffes »Coaching«. Was in den 70er Jahren in den USA seinen Ursprung hatte und später zur Königsdisziplin der Personalentwicklung aufstieg, droht zu einem bloßen Modewort zu werden, mit dem sich Trainings besser verkaufen lassen.

Aktuelle Situation in deutschen Unternehmen

Welchen Stellenwert hat Coaching heute in Unternehmen? Wie wird es eingesetzt, wer kommt in den Genuss solcher Maßnahmen?

Coaching ist zweifellos ein Thema in deutschen Unternehmen, unabhängig von Mitarbeiterzahl, Branchenzugehörigkeit und derzeitiger Wirtschaftslage.

Das ist das Ergebnis einer von *die Führungskräfte – VAF VDF* und *ofischer academy* im Mai und Juni 2005 durchgeführten Studie, die die aktuelle Situation zum Thema Coaching in deutschen Unternehmen erleuchtet sowie einen Ausblick auf den zukünftigen Einsatz gibt. Befragt wurden exakt 100 Unternehmen vor allem aus den Branchen Bergbau/Energie, Banken/Versicherungen und Metall/Elektro. Die Mehrzahl der Unternehmen verfügt über mehr als 1000 Mitarbeiter.

Von den befragten Unternehmen setzen 90 Prozent Coaching als ein Instrument der Personalentwicklung ein, weniger als ein Drittel (29 Prozent) nutzen diese Möglichkeit regelmäßig.



Werden in Ihrem Unternehmen Coachings als Instrumente der Personalentwicklung eingesetzt?

Lange Zeit war Coaching vornehmlich Führungskräften vorbehalten. Auch heute steht noch die Verbesserung der Management- und Führungskompetenz bei 26 Prozent der Unternehmen im Mittelpunkt des Interesses. Die Verbesserung von Verhaltensweisen und die Vorbereitung auf neue Aufgaben folgen mit 21 Prozent bzw. 19 Prozent.

Obwohl in den vergangenen Jahren Deutschland vom Thema Outplacement erfasst wurde, spielt Coaching – entgegen der Erwartung – bei der Unterstützung von Mitarbeitern beim Ausscheiden aus dem Unternehmen mit nur drei Prozent die geringste Rolle. Coaching zur Lösung von organisatorischen Problemen und zum Beseitigen von Denkblockaden rangieren noch davor.

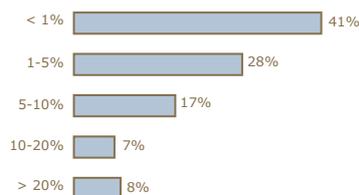


Aus welchen Gründen erhalten die Mitarbeiter primär ein Coaching?

Nur 10 Prozent der Unternehmen beziehen alle Hierarchieebenen in ihre Coaching-Programme mit ein, wobei kein wesentlicher Unterschied abhängig von der Größe des Unternehmens feststellbar ist. Führungskräfte bleiben die bevorzugte Zielgruppe von Coachings. 73 Prozent der Coachings konzentrieren sich auf die obersten Führungsebenen. Somit ist es auch keine Überraschung, dass in 41 Prozent der Unternehmen weniger als ein Prozent der Mitarbeiter in den Genuss eines Coachings kommen. Trotzdem Coaching also seit geraumer Zeit in aller Munde ist, bleibt es – zumindest bezüglich der involvierten Mitarbeiter – eine Premium-Form der Mitarbeiterentwicklung.



Welche Mitarbeitergruppen erhalten in Ihrem Unternehmen primär Coachings? (Mehrfachnennungen möglich)



Wie viel Prozent der Mitarbeiter Ihres Unternehmens haben im vergangenen Kalenderjahr ein Coaching erhalten?

Coaching kann in Gestalt zweier Formen durchgeführt werden:

Gruppencoaching ist eine Kombination von Einzel- und Gruppengesprächen, meist mit dem Ziel, die Kommunikationsfähigkeit und damit die Zusammenarbeit eines Teams zu verbessern. Eingesetzt wird diese Form des Coachings beispielsweise bei der Bereinigung von zwischenmenschlichen Konflikten innerhalb einer Gruppe, der Beratung bei der Umsetzung von Strategiemassnahmen oder Umorganisationen, der Beratung bei Fusionen insbesondere bei der Überwindung von kulturellen Gegensätzen, beim Zusammenführen einer neu gebildeten Gruppe oder bei der Weiterentwicklung des Führungsstils einer Führungskraft in Verbindung mit einer Gruppe. Vorteile des Gruppencoachings liegen darin, dass eher und weitreichender die reale Systemdynamik eines Unternehmens erfasst wird. Es macht eine kritisch-neutrale Bestandsaufnahme im Unternehmen möglich und erleichtert die sachliche Problemlösung und die Konfliktaustragung durch das Einbeziehen der verschiedenen Beteiligten und ihrer heterogenen Perspektiven. Außerdem führt Gruppencoaching zum Aufspüren von Sach- und Beziehungsproblemen. Als nachteilig können sich Situationen ergeben, in denen versucht wird, den Coach in die politischen Spiele und Machtinteressen des Unternehmens hineinzuziehen, was besonderes Fingerspitzengefühl des Beraters erfordert.

Einzelcoaching hingegen ist die Beratung einer einzelnen Person in Einzelgesprächen. Ein Coach begleitet den Mitarbeiter beispielsweise während eines Tages, sammelt Informationen und entwickelt mit ihm persönliche Maßnahmen. Die Einzelberatung kann langfristig angelegt oder auf eine fachliche oder persönliche Problemsituation ausgerichtet sein.

Da Coaching ein Thema ist, das nach wie vor besonders vertraulich behandelt wird, verwundert es nicht, dass 71 Prozent der Coachings fast ausschließlich bzw. überwiegend als Einzelcoachings durchgeführt werden.

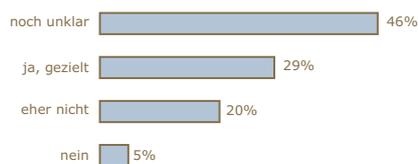


Welche Form des Coachings wird in Ihrem Unternehmen genutzt?

Ausblick 2006: Coaching – Quo vadis?

Coaching wird auch in Zukunft ein wichtiges Thema in der Personalentwicklung sein. Lediglich

25 Prozent der Unternehmen stehen einem verstärkten Einsatz von Coachings skeptisch gegenüber. Als Grund wird u.a. die bereits hohe Quote der Coachings genannt, so dass ein noch stärkerer Einsatz nicht mehr zweckdienlich sei. Während zurzeit noch überwiegend externe Coaches eingesetzt werden, planen die Unternehmen, die in Zukunft verstärkt auf Coachings setzen wollen, verstärkt den Einsatz interner Coaches.



Wird in Ihrem Unternehmen für die Zukunft ein verstärkter Einsatz von Coachings geplant?

Hinsichtlich der Gründe für die Durchführung eines Coachings zeichnet sich nur eine minimale Verschiebung der Prioritäten ab. Die Vorbereitung der Mitarbeiter auf neue Aufgaben ist zukünftig Spitzenreiter: fast ein Drittel der Unternehmen stufen dieses Thema als besonders wichtig ein. Die übrigen Themen bleiben in der Rangfolge und im prozentualen Anteil fast unverändert.

Obwohl Coaching weiterhin das den Führungskräften vorbehaltene Instrument der Personalentwicklung bleibt, wollen immerhin 14 Prozent (2005: 10 Prozent) der Unternehmen Coachings über alle Hierarchieebenen hinweg einsetzen. 18 Prozent der Unternehmen sprechen sich allerdings dafür aus, Personen mit besonderen Aufgaben verstärkt Coachings zukommen zu lassen. 2005 waren dies nur 11 Prozent.

Im Ausblick auf das kommende Jahr zeigen sich also keine revolutionären Umwälzungen; die Entwicklung ist stetig. Dort wo Änderungen auftreten, sind diese eher durch veränderte betriebliche Rahmenbedingungen veranlasst. Der vermehrte Einsatz von internen Coaches kann beispielsweise auf den Zwang zu Kostenersparnis zurückgeführt werden.

Coaching wird von hoher Bedeutung bleiben, da einerseits Unternehmen sich immer schneller und tief greifender entwickeln und andererseits jeder Einzelne sein Schicksal verstärkt in die Hand nehmen muss, um am schnelllebigen Arbeitsmarkt weiterhin gefragt zu bleiben. Umso wichtiger ist es, dass der Coachingmarkt den »Wildwuchs« in den Griff bekommt, wo sich jeder Trainer plötzlich Coach nennt. So wird die wahre Herausforderung für den Coachingmarkt sein, die Spreu vom Weizen zu trennen. ■

.....
:: Dieser Artikel basiert auf Ergebnissen der Studie »Coaching - Quo vadis?«, durchgeführt von *die Führungskräfte* - VAF VDF und *ofischer academy*, 2005