



Einsatz von Coaching im Unternehmen

Mag. Hermann Major

Innsbruck, 2004

Coaching hat sich in vielen Bereichen des Wirtschaftslebens etabliert. Böning-Consult hat 1989/90 und 1998 über hundert Unternehmen aus verschiedenen Branchen zur aktuellen Anwendungspraxis befragt. Dabei gaben 1998 84,5% der befragten Personen – ein äußerst hoher Prozentsatz, der es Wert wäre, genauer hinterfragt zu werden – an, Coaching aus eigener Erfahrung zu kennen, während es bei der vorangegangenen Untersuchung nur 19% waren.¹

Wie wird nun Coaching in den Betrieben konkret eingesetzt?

Internes Coaching

Innerhalb des internen Coachings, das von 56 % der Firmen, die Coaching nutzen, angewendet wird – beim externen Coaching liegt der Wert bei 74 %, es gibt also eine Reihe von Firmen, die beide Varianten nutzen² –, lassen sich zwei verschiedene Spielarten unterscheiden. In der einen fungiert der Vorgesetzte als Coach (Linien-Coaching), in der anderen übernimmt ein Mitarbeiter der Personalentwicklung oder ein eigens dafür angestellter Coach die Beratung (Stabs-Coaching).

Das Linien-Coaching ergibt sich aus der unmittelbaren Aufgabe des Vorgesetzten, seinen Mitarbeitern bei Schwierigkeiten unterstützend beizustehen und entspricht den Coaching-Anfängen in Amerika, wie sie im ersten Abschnitt dargestellt wurden. Diese Tatsache berührt bereits einen Kritikpunkt am Konzept des Vorgesetzten als Coach. Demnach haben amerikanische Vorgesetzte eine unvergleichlich stärkere persönliche Beziehung zu ihren Mitarbeitern, die nicht einfach 1:1 auf europäische Verhältnisse übertragbar ist. Außerdem ist die Frage zu stellen, inwieweit Mitarbeiter zu ihrem Vorgesetzten eine Vertrauensbasis aufbauen können, die es ihnen ermöglicht, alle für die konkrete Aufgabenstellung zu behandelnden Einflussgrößen, etwa auch persönliche Probleme, anzusprechen. Es darf ja bei aller Sympathie für einen unterstützenden Vorgesetzten nicht vergessen werden, dass der Vorgesetzte gegenüber dem Mitarbeiter eine Kontrollfunktion erfüllen muss und der Mitarbeiter zu einem anderen Zeitpunkt vielleicht mit seinem Chef beispielsweise in Gehaltsverhandlungen treten muss. Nicht zuletzt ist in Bezug auf ein Coaching durch den eigenen Vorgesetzten die Freiwilligkeit und damit beispielsweise die Möglichkeit für den Mitarbeiter, die Beratung von sich aus zu beenden, in Zweifel zu ziehen.

Der Vorteil eines internen Stabs-Coachings liegt im Wesentlichen darin, dass es sich bei einem großen Beratungsbedarf für ein Unternehmen als kostengünstiger erweist, einen Coach intern anzustellen als ihn über Honorarnoten zu bezahlen.

Ein weiterer positiver Aspekt ist die genaue Betriebskenntnis über verschiedenen Situationen und Personen im Unternehmen, wobei dieser Punkt nicht nur einen Vorteil, sondern auch einen Nachteil darstellt. Durch dieses Eingebunden-Sein im System gehen ein gewisser kritischer Blick aus der Distanz, der auch weiter und kreativer denken lässt, und mitunter auch die Neutralität verloren.

In Bezug auf die Einführung eines internen Coachings sind nach Rauen

¹ Böning. S 31.

² Böning. S 36.

verschiedene Aspekte unbedingt zu beachten: damit die Inanspruchnahme von Coaching nicht als ungerechtfertigtes Indiz von Unfähigkeit ausgelegt wird, ist insbesondere der (leistungs-)fördernde Aspekt der Beratung in den Vordergrund zu stellen; Coaching sollte primär als Möglichkeit zur individuellen Leistungsverbesserung angesehen werden und nicht als „Eingeständnis“ persönlichen Versagens. ... Auf jeden Fall sind rechtzeitige und umfassende Informationsveranstaltungen für alle betroffenen Mitarbeiter sinnvoll. ... dabei sind auch die ernstzunehmenden Bedenken der Mitarbeiter offen anzusprechen und – sofern möglich – auszuräumen.³

Externes Coaching

Weit verbreitete Usance ist es, zur Bearbeitung verschiedener Themenfelder einen externen Coach heranzuziehen. Dies kann der Mitarbeiter entweder privat für sich oder über das Unternehmen organisieren. Nicht selten kommt die Initiative für eine Coaching-Maßnahme auch von Vorgesetzten oder Mitarbeitern der Personalentwicklung. Spezielle Vorteile eines externen Coaches bestehen in seiner Möglichkeit zur Außensicht und seiner Über- bzw. Allparteilichkeit.

So ist ein organisationsexterner Coach vor allem dann zu bevorzugen, wenn auf die Geheimhaltung und die Intimität besonderer Wert gelegt wird und wenn innovative Effekte erreicht werden sollen, die organisationsintern zunächst zu unüblich wären.⁴

Im Gegensatz zu einem internen Coach der Linie oder des Stabs haben Mitarbeiter und Führungskräfte in der Regel bei externen Coaches eine breitere Auswahlmöglichkeit. Außerdem bietet die freie Auswahl eines externen Coaches auch die Chance, auf gewisse Themenstellungen spezialisierte Coach-Experten heranzuziehen.

Dieser Beitrag ist ein Auszug aus „Coaching im Wirtschaftsleben – modischer Trend oder rentable Investition?“. Die vollständige und gebundene Arbeit (46 Seiten) kann beim Autor zum Selbstkostenpreis von € 7,-- bezogen werden.

Mag. theol. Hermann Major

Unternehmensberatung – Supervision – Coaching

Leopoldstr. 13, 6020 Innsbruck. 0512/563017

hermann.major@derblickwinkel.at

³ Rauen, Christoph: Formen des Coachings im Personalentwicklungsbereich. In: Rauen, Christoph (Hrsg.): Handbuch Coaching, 2. Auflage. – Göttingen: Hogrefe 2002. S 80f.

⁴ Ebd. S 75.