

Coaching
als Entwicklungsinstrument implementieren

Zielsetzung

Ziel dieses Konzeptes ist es, einen Weg zur unternehmensweiten Implementierung von Coaching als Entwicklungsinstrument aufzuzeigen und damit einen Beitrag als Diskussionsgrundlage für die unternehmensinterne Entscheidungsfindung zu leisten.

Gründe für den Einsatz von Coaching

- Unzufriedenheit mit tradierten Entwicklungsmassnahmen und -instrumenten
- Veränderte Rahmenbedingungen, neue Geschäftsfelder
- Umstrukturierungen
- Schnelles Wachstum und Zunahme der Mitarbeiterzahl

Strategische Voraussetzungen

Es herrscht Klarheit darüber, welche personalstrategischen Ziele mit Coaching verfolgt werden.

- Welche Ziele werden mit den Personalentwicklungsmassnahmen im Allgemeinen und mit Coaching im Speziellen verfolgt?
- Geht es um Performance-Improvement-Management, um die persönlichen Bedürfnisse des Individuums, die Employability oder übergeordnete Interessen des Unternehmens?
- Soll individuelles Lernen mit organisationalem Lernen verbunden werden (siehe Konzept der Lernstränge) bzw. werden von einer persönlichen (Verhaltens-) Veränderung auch organisatorische Veränderungen erwartet?
- Welche Management-Kompetenzen sollen beim Mitarbeiter gefördert werden?
- Welche weiteren PE-Konzepte unterstützen die Coaching-Aktivitäten?

Strukturelle Voraussetzungen

Es herrscht Klarheit über die Verantwortlichkeiten einzelner interessierten Stellen im Unternehmen und über die Gestaltungsverantwortung eines Coaching-Programms.

- **Initiierung eines Coaching-Programms**

In einer ersten Phase müssen Vorüberlegungen für die Einführung eines Coaching-Programms gemacht werden.

- Welches sind die Gründe oder Anlässe, die dazu geführt haben, sich für Coaching zu entscheiden?
- Welchen Personengruppen im Unternehmen soll Coaching angeboten werden?
- Welche Resultate verspricht man sich durch die Einführung von Coaching?
- Wie sind die Interessen und Erwartungen im Unternehmen an das Coaching?
- Welche Ressourcen werden notwendig sein? Werden sie überhaupt zur Verfügung gestellt?
- Welche Gefahren könnten mit der Einführung von Coaching verbunden sein?

- **Erstellen eines Coaching-Konzepts**

Zur weiteren Bearbeitung bietet sich eine Vertiefung der folgenden Fragen an:

- **Was ist das Ziel eines Coachings?**

Potenzialansatz: In diesem Fall geht es nicht nur um die effektive Nutzung vorhandener, aber noch nicht ausgeschöpfter Potenziale, sondern auch um vermutete oder gar um die Entdeckung solcher. Es sollen neue Wege und Möglichkeiten aufgezeigt werden, solche Potenziale zu erschließen. Dieses Coaching wird häufig angewandt, wenn es um die Vorbereitung auf neue Aufgaben geht.

Präventivansatz: Mit diesem Ansatz sollen bestimmte als störend empfundene Verhaltensweisen oder Situationen in Zukunft verhindert werden.

Defizitansatz: Mit Hilfe des Coachings soll eine bestimmte aktuelle Problemsituation behoben werden. Die Probleme können vielfältiger Natur sein. Durch Unterstützung mit Coaching sollen die gesetzten Leistungsstandards und/oder Verhaltensweisen erreicht werden können

- **Welches ist das Grundverständnis, die grundsätzliche Methode, die dem Coaching zu Grunde liegt?**

Expertencoaching: Individuelle Beratung und Betreuung von Führungskräften mit Fokus auf die operative Ebene und den damit verbundenen Fähigkeiten.

Prozesscoaching: Unterstützung von Individuen in der Entwicklung von zieldienlichen Orientierungen, Strukturierungen und Verhaltensweisen in komplexen Situationen (systemisch-konstruktivistische Sichtweise).

- **Woher kommt der/die Coach(es)?**

Interne „Berater“ oder organisationsexterne Coaches?

- **Wie viele Personen werden gleichzeitig gecoacht?**

Geht es um einzelne Führungskräfte, ganze Teams oder gar Hierarchie-Ebenen, also um die individuelle Ebene, Gruppenebene oder Organisationsebene?

- **Umsetzung des Coaching-Konzeptes**

Die wesentlichen Aspekte der Implementierung sind:

- Auswahl und Betreuung der Coaches als auch der Coachees;
- administrative Betreuung (personell, räumlich, zeitlich und finanziell).

- **Evaluation des Coachings**

Im Rahmen des Programms soll an im Vorfeld festgelegten Meilensteinen und am Schluss eine Beurteilung stattfinden.

- Was sind die Ergebnisse?
- Wie sind sie zustande gekommen (Prozessbeurteilung)?
- Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit dem Coach
- Zufriedenheit mit dem Gesamtprozess

Unternehmenskulturelle Voraussetzungen

Eine überragende Bedeutung kommt der Gestaltung eines Coaching-Programms der Unternehmenskultur zu. Die grundlegenden Werte und Einstellungen eines Unternehmens beeinflussen Strategie und Struktur massgeblich, insbesondere aber die Akzeptanz und Ausrichtung eines Coaching-Programms.

- **Nachsitz-Kultur:** In dieser Kultur kommt Coaching zum Einsatz, wenn fachliche Defizite festgestellt werden. Coaching wird als Hilfestellung verstanden, um gesetzte Leistungsstandards zu erreichen. Die Akzeptanz dieses Coachings ist tendenziell gering, weil es demjenigen angeboten wird, der die geforderte Leistung nicht (selber) erbringen kann und auf fremde Hilfe angewiesen ist.
- **Therapie-Kultur:** Coaching wird als neuer Begriff für Therapie verwendet, um eine unangenehme Situation (für die Betroffenen) so angenehm wie möglich zu machen und somit eine Stigmatisierung zu verhindern - was letztlich doch nicht gelingt. In dieser Kultur nimmt ein Coaching in Anspruch, wer persönliche Probleme hat, die er nicht selber lösen kann.
- **(Kurzfristige) Performance Kultur:** Der Coachee soll zu Höchstleistungen motiviert und geführt werden. Das Leistungspotenzial soll mit Hilfe eines Coaches (auch als Vorgesetzter) voll ausgeschöpft werden, Fähigkeiten sollen gefördert werden. Dies geschieht vor allem durch Weitergabe von Wissen und Erfahrung des Coaches an den Coachee, damit er von den positiven Erfahrungen und Erfolgen des Coaches profitieren kann. Die Leistung des Individuums wird deutlich gesteigert, weil es bisherige Aufgaben noch besser bewältigen kann. Dies führt zu einer unmittelbaren Erhöhung des Unternehmenserfolgs. Dieses Coaching weist eine hohe Akzeptanz auf, weil es schliesslich zur Verbesserung des Unternehmenserfolgs dient (und weil es auch aus dem Spitzensport bekannt geworden ist) und ältere Führungskräfte als Vorbilder in das Programm des Coaches oder Mentors integriert.
- **Lern- und Veränderungskultur:** Diese Kultur stellt bewusst das Nachdenken, das Infragestellen, die Selbstreflexion in den Vordergrund. Dies ermöglicht sowohl dem Individuum als auch der Organisation als Ganzes zu lernen - im Sinne eines Double-loop-Lernens - und sich zu verändern und weiterzuentwickeln. Diese Kultur nimmt aber bewusst in Kauf, dass Irritationen auftreten und das Resultat dieses Veränderungsprozesses offen ist. Die Akzeptanz von Coaching ist hoch, weil das Selbstbewusstsein und Selbstverantwortung der Mitarbeitenden gefördert und hoch eingeschätzt werden. Zudem ist diese Kultur durch eine offene und transparente Kommunikation gekennzeichnet.

Abschliessend sei an dieser Stelle noch einmal auf die Wichtigkeit einer offenen und transparenten Kommunikation hingewiesen. Es gilt, den Mitarbeitenden rechtzeitig das Ziel von Coaching klar zu machen, damit keine falschen Vorstellungen entstehen und möglicherweise vorhandene Vorurteile abgebaut werden können. Dazu gehört auch, eine Plattform zu finden um offene Fragen zu beantworten und Bedenken auszuräumen.

Wichtig ist aber ebenso, dass die Unternehmensleitung das Coaching-Programm unterstützt und dies den Mitwirkenden immer wieder kommuniziert - eine wichtige Voraussetzung für die Bildung einer offenen Kommunikationskultur.

Backhausen, Wilhelm; Thommen, Jean-Paul; Coaching - Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung; Gabler Verlag 2003

© Copyright:
