



Coaching – nur ein „Modeartikel“?

Mai 2005: eigentlich erfüllte sie die Entscheidung der Geschäftsleitung mit Stolz. Man hatte ihr die Leitung der Auftragsabwicklung übergeben – ihr, der Jüngsten in der Abteilung! Von jetzt an führte sie 8 Mitarbeiter! Sie hatte zum ersten Mal Personalverantwortung – und auch fürs Geschäft eine große Verantwortung übernommen. Das wusste sie.

Denn der Firma, einem mittelständischen Elektro-Unternehmen, ging es nicht gut. Man hatte Umsatz verloren und auch sonst Probleme. U.a. waren die Prozesse nicht sehr effizient. Deshalb hatte die Geschäftsleitung einige Entscheidungen getroffen, u.a. ein neues EDV-System für die Auftragsabwicklung anzuschaffen. Und insgesamt sollte ein neuer Wind wehen, auch personell!

Sie stand also unter hohem Druck – von Anfang an. Neues lernen, Neues aufbauen und gleichzeitig von den Mitarbeitern, die vorher ihre Kollegen waren, akzeptiert werden. Von Tag zu Tag häuften sich die Auseinandersetzungen, zuerst nur innerhalb der Abteilung und dann auch zu den Nachbarabteilungen. Die Geschäftsleitung fing an sich Sorgen zu machen.

So oder ähnlich verlaufen Entwicklungen und scheinen keinen Ausweg zu bieten außer einer kräftigen Kurskorrektur. Wie oft stehen Führungskräfte vor einer Situation, in der sie nicht weiter wissen

und „mit ihrem Latein am Ende sind“? Gut, wenn man in einer solchen Situation einen Ratgeber hat – jemanden, dem man „das Herz ausschütten“ kann, der aber auch konkret weiter hilft.

Nicht zuletzt um dem gestiegenen Leistungsdruck zu begegnen, entwickelte sich Coaching quasi zu einer Interventionstechnik der Personalentwicklung – zunächst in den angelsächsischen Ländern und vor allem in Großkonzernen. Heute, nach mehr als einer Dekade, wird Coaching auch im deutschen Mittelstand mehr und mehr angewendet:

- Mitarbeiter bewältigen Krisen und Veränderungsprozesse leichter
- sie lernen, sich und ihre Umgebung in einer schwierigen Situation anzunehmen
- sie finden Alternativen, die vorher nicht denkbar waren
- sie erkennen die eigenen und die fremden Ressourcen
- und sie entwickeln ihre eigene Persönlichkeit.

Mit zunehmender positiver Erfahrung wurden in Firmen auch *interne* Coaches ausgebildet und übernehmen heute diese oft schwierige Funktion. *Externe* Spezialisten entwickelten Qualitätsstandards, um dem Wildwuchs des Anbieter-Wettbewerbs Grenzen zu setzen.

Hier hilft der Coach:

- Übernahme einer neuen Aufgabe
- Krise durch Arbeitsplatzwechsel
- Angst vor Entscheidungen
- Verbesserung der Führungskompetenz
- Konflikte am Arbeitsplatz
- Angst vor Akquiseaufgaben



Eine Frage, die sich Vorgesetzte häufig stellen: kann ich das nicht selbst? Natürlich sollten Vorgesetzte die Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter erkennen und ausbauen und sie in schwierigen Phasen besonders stützen. Grundsätzlich wäre es also möglich, dass der/die Vorgesetzte selbst die Rolle des Coaches übernimmt. Der Vorteil: er/sie kennt die innerbetrieblichen Umstände der Firma am besten. Er/sie ist zeitlich verfügbar und kostengünstiger als ein externer Coach.

Ob man aber Vorgesetzte/r und gleichzeitig Coach sein kann, sollte man vorher selbstkritisch prüfen. Denn diese Doppelrolle weist naturgemäß kräftige Stolperstellen auf.

Erfahrene Personalentwickler nennen zu mehr als 75 % das Coaching durch externe Fachleute als die am meisten praktizierte und auch erfolgreichste Variante. Sätze wie "Ich habe alles versucht, aber ich bekomme das Problem mit ... einfach nicht in den Griff" oder „Ich weiß nicht, ob ich das schaffe" haben damit eine gute Chance korrigiert zu werden.

Die Erfahrungen der letzten Jahre zeigen: ein guter Coach soll eine fundierte, zielgerichtete Ausbildung nachweisen können. Aber die **Methodenkompetenz** des Coachs ist keine Garantie für erfolgreiche Prozesse. Auch **Sympathie, Haltung und Menschenbild** bieten keine Erfolgsgarantie. Methodenkompetenz wie Haltung – beides sind wichtige Erfolgsfaktoren. Für einen erfolgreichen Prozess braucht es aber ein weiteres, drittes Glied in der Kette: die Fähigkeit des Coachs, je nach Problemsituation geeignete Alternativen anzubieten.

„Alternativen anbieten“ heißt „mitdenken können“ - die Situation der Führungskraft *inhaltlich verstehen*. Der dritte Erfolgs-

faktor ist also die eigene **Management-erfahrung** des Coachs.

Woran erkennt man einen guten Coach? Hier die wichtigsten Kriterien, nach denen man einen Coach auswählen sollte:

- Ausbildung und Erfahrung als Coach
- Management- und Führungserfahrung
- Vertrauenswürdigkeit, Lebenserfahrung
- Empathie, Offenheit
- Referenzen.

April 2007: fast 2 Jahre später sitzt die Abteilungsleiterin fest im Sattel. Der Coaching-Prozess hatte ca. 6 Monate gedauert. Am Anfang hatte sie mit ihrem Coach alle 2 Wochen Gespräche von 1 ½ Stunden, später trafen sie sich einmal im Monat. Die Zuversicht, dass sie das Zeug zur Leitung der Auftragsabwicklung inne hat, hatte sie schnell. Schwieriger war es mit der Sicherheit als Führungskraft. Aber auch hier entwickelte sie zunehmend ihre Fertigkeiten. Die Geschäftsleitung ist mit ihr zufrieden. Die Entscheidung von damals war richtig. Und auch der finanzielle Einsatz hat sich gerechnet.

Dazu eine einfache wirtschaftliche Abschätzung: der/die Vorgesetzte von 10 Mitarbeitern verbessert durch einen Coaching-Prozess die Arbeitseffizienz der Abteilung um 5 %. Bei einer durchschnittlichen Arbeitszeit von 1800 Stunden p.a. ist dies eine Ersparnis von 90 Stunden pro Mitarbeiter - in seiner/ihrer Abteilung mit 10 Mitarbeitern also 900 Stunden im Jahr. Bei einem durchschnittlichen Stundensatz von 25 € verbessert der/die Abteilungsleiter/in die Wirtschaftlichkeit der Abteilung um jährlich 22.500 €.

Auch wenn Wirtschaftlichkeitsrechnungen in der Personalentwicklung ungewohnt sind und konstruiert erscheinen: ein Grund zum Nachdenken über den Nutzen von Coaching sollte dies allemal sein.