

Coaching – das Instrument zur Entwicklung von Führungskräften

Als Maßnahme der Führungskräfteentwicklung hat sich Coaching etabliert. Doch um die Qualität dieses Instruments sicherzustellen und weiter zu entwickeln, müssen Anbieter und Auftraggeber verstärkt zusammenarbeiten.

Die Zukunft von Unternehmen hängt im Wesentlichen von der Qualität ihrer Führung ab. Doch die Anforderungen an die Führungskräfte haben sich im Zuge der zunehmenden Komplexität und Dynamik globaler Märkte stark erhöht. Das Management ist heute vielmehr als noch vor wenigen Jahren auf eine Ausbildung angewiesen, die Theorie und Praxis umfasst. Eine seit Mitte der 90er Jahre zunehmend verbreitete Maßnahme zur Entwicklung von Führungskräften ist das Coaching. Dabei geht es um prozessorientierte und vertrauliche Beratung zur Unterstützung von Führungskräften, Experten und Selbstständigen mit dem Ziel der Weiterentwicklung fachlicher und persönlicher Kompetenzen im Kontext aktueller beruflicher Anforderungen. Der Vorteil des Coachings gegenüber anderen Formen der Führungskräfteentwicklung wie etwa Schulung oder Training besteht darin, dass es einen vertraulichen Rahmen gibt, in dem gezielt an den Problemen der Führungskraft gearbeitet werden kann. In einem individuellen Entwicklungsprozess lernt der Klient (Coachingnehmer), sein eigenes Wahrnehmungs- und Handlungsrepertoire zu

erweitern, Leistungs- und Entwicklungsziele zu erreichen und das Gelernte in den Arbeitsalltag zu integrieren. Damit trägt Coaching über das eigentliche Problem hinaus zu einer nachhaltigen Kompetenzentwicklung der Führungskraft bei.

Professionalisierung und Spezialisierung erhöhen Coachingqualität

Der Erfolg des Coachings hängt allerdings im Wesentlichen von der Qualität dieser Maßnahme ab und die wiederum entsteht aus dem Zusammenspiel von Anbietern, Dach- und Fachverbänden, Fachöffentlichkeit sowie Auftraggebern wie Personalentwicklung oder Geschäftsführung eines Unternehmens. Auf der Anbieterseite sind zwei Trends erkennbar, die sich positiv auf die Qualität von Coaching auswirken: Professionalisierung und Spezialisierung.

Der Begriff der Professionalisierung umfasst eine auf freiwilliger Selbstverpflichtung beruhende professionelle Arbeitsweise des Coachs. Die Basis hierfür ist eine fundierte Ausbildung und die ständige Teilnahme an Fortbildungen. Ein weiteres Kennzeichen eines professionellen Coachs ist eine exakte Auftragsklärung sowie die Qualitätssicherung durch Supervision, also Reflexion und Verbesserung des Handelns. Es ist davon auszugehen, dass sich die Tendenz der Professionalisierung fortsetzt und eine weitere Bereinigung des Marktes um unzureichend qualifizierte Coaches stattfinden wird.

Betrachtet man die Forderungen der Auftraggeber und Kunden, so lässt sich der Trend zur Spezialisierung erkennen. Dieser entsteht durch die Vernetzung von individuellen Feld- oder Fachkompetenzen mit prozessorientierten Beratungskompetenzen und kann sich auf bestimmte Branchenkenntnisse beziehen. Während sich einige Coaches



auf bestimmte Zielgruppen wie zum Beispiel das Topmanagement oder den Führungsnachwuchs spezialisieren, legen sich andere auf bestimmte Themen und Inhalte fest, wie beispielsweise die Mitarbeiterführung, die Strategieberatung oder das Interkulturelle Coaching. Dabei geht es immer darum, schulenspezifische Denkbarrieren zu überwinden und theorieübergreifend zu arbeiten. Somit trägt auch die Spezialisierung zur Qualitätssicherung bei, da sie zur Reflektion und systematischen Erweiterung des eigenen Kompetenzprofils anregt.

Wann Coaching die richtige Maßnahme ist

Da Coaching im Kern ein vertraulicher Dialog zwischen Coach und Führungskraft ist, entzieht sich dieser Prozess in weiten Teilen der Kontrolle durch den Auftraggeber. Personalentwicklung oder Geschäftsführung erfahren nicht, wie der Beratungsprozess zwischen Coach und Führungskraft im Detail abläuft. Um so wichtiger ist es für die Auftraggeber, die Qualität des Coachings im Vorfeld durch geeignete Verfahrensweisen sicherzustellen und eine Evaluation nach Abschluss der Maßnahme durchzuführen. Vor einem Coaching ist immer die Frage zu klären, ob es überhaupt die geeignete Maßnahme für ein bestimmtes Problem einer Führungskraft ist. Jeder Intervention sollte eine Diagnose vorausgehen. Denn abhängig von der Situation kann Organisationsentwicklung, Mediation, Fachberatung, Training oder Coaching sinnvoll sein. Hilfreich ist es auch zu klären, auf welcher Ebene – strukturell, sozial oder individuell – ein Problem vorrangig angesiedelt ist. Die strukturelle Ebene bezieht sich dabei auf Fragen, die das gesamte Unternehmen betreffen. Typische Themen hierfür sind Arbeitsabläufe, Geschäftsprozesse, Informationsfluss, Verantwortlichkeiten oder Organisationskultur. Auf der sozialen Ebene geht es um die Kommunikationsprozesse im Unternehmen sowie um Gruppendynamik und Gruppenprozesse. Störungen auf dieser Ebene betreffen Fragen der Verantwortlichkeiten, Kompetenzen, Werte, Rivalitäten und Rollen. Die individuelle Ebene dagegen bezieht sich auf die einzelne Person mit ihren Kompetenzen, Entwicklungsmöglichkeiten, Werten, Konflikten oder Zielen. Die Themen aller Ebenen können Gegenstand des Coachings sein. Zu klären ist dabei, ob Coaching eine Einzelmaßnahme sein soll oder als flankierende Maßnahme in weitere Organisationsentwicklungs- oder Personalentwicklungsprozesse eingebunden werden

sollte. Sind diese Fragen geklärt, gilt es, den passenden Coach auszuwählen.

Viele Unternehmen gehen inzwischen dazu über, einen Coachingpool zusammenzustellen. Dabei handelt es sich um eine Vorauswahl geeigneter Coaches, die bei Bedarf schnell verfügbar sind, um den unterschiedlichen Beratungsbedarf seitens der Führungskräfte Rechnung zu tragen. Ein bekanntes Beispiel ist der bereits 1996 gegründete Pool der Volkswagen Coaching GmbH. Grundlage eines Coachingpools ist ein Kriterienkatalog, in dem die Anforderungen an einen Coach möglichst konkret definiert sind. Meist wird ein Qualifikationsprofil verlangt, das an der Schnittstelle von Psychologie und Wirtschaft angesiedelt ist. Neben einer akademischen Ausbildung, einer fundierten Coachinausbildung oder therapeutischen Weiterbildungen wird die so genannte Feldkompetenz gefordert. Sie umfasst Berufserfahrung und spezifische Branchenkenntnisse. Hinzu kommen Fachkompetenzen, Methodenkompetenzen, soziale Kompetenzen und Kompetenzen in der Gestaltung von Beratungsprozessen.

Wie sich der Coachingerfolg messen lässt

Nach dem Coaching geht es darum, die Maßnahme zu evaluieren. Den Erfolg wirklich exakt einzuschätzen, stellt dabei ein Problem dar. Denn das Ergebnis einer hoch individualisierten und nicht standardisierbaren Leistung wie Coaching lässt sich kaum messen. Betriebliche Kennzahlen wie Produktivitätskennzahlen, Fehlzeitenquote oder Fluktuationsrate sind meist nicht geeignet, um den Erfolg von Coaching zu quantifizieren, da diese Kennzahlen auch von Faktoren abhängen, die außerhalb des Einflusses der gecoachten Führungskraft liegen. Wesentlich verbreiteter ist es daher, den Erfolg mittels eines standardisierten Fragebogens durch den Coachingnehmer und in Form eines gemeinsamen Evaluationsgesprächs zu erfassen.

Im Sinne der Qualitätssicherung und Transparenz empfiehlt es sich, bei der Einführung oder Etablierung von Coaching in einem Unternehmen von Beginn an die Verantwortlichkeiten der am Prozess beteiligten Personengruppen zu klären und in einer Coachingpolicy schriftlich zu fixieren.

Dr. Claudia Eilles-Matthiessen, Frankfurt am Main, ist Buchautorin und selbständig tätig im Bereich Coaching