

Qualitätsanforderungen an ein modernes Business-Coaching

Richtig eingesetzt kann Business-Coaching ein wirkungsvolles Instrument sein, um beispielsweise die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern und Führungskräften zu verbessern. Der Beitrag erläutert, worin die Voraussetzungen, Ziele und Schritte für das Funktionieren des Business-Coachings bestehen.

In diesem Beitrag erfahren Sie:

- was man unter Coaching allgemein und Business-Coaching im Speziellen versteht,
- welche Erfolgskriterien beim Business-Coaching in Bezug auf Organisation, Qualifikation und Durchführung zu berücksichtigen sind.

HELMUT RUCKRIEGEL, CHRISTIAN ERNST

Was ist Coaching?

Der Begriff des Coachings ist heutzutage in aller Munde. Gecoacht wird in Freizeit, Sport und Beruf. Immer dann, wenn eine Methodik eine gewisse Breitenwirkung zu erzielen verspricht, sollte die Frage der Qualitätssicherung aufgeworfen werden. Die folgenden Ausführungen spiegeln die Standpunkte und den Erfahrungshintergrund der Autoren wieder, gewonnen in vielen erfolgreichen Coachings im Business-Bereich.

Zunächst ist festzustellen, dass es zur Begriffsbestimmung eine Vielzahl von Publikationen sowie auch Einträge im Internet gibt. Der Begriff kommt ursprünglich aus dem englischen Sprachraum und bezeichnete meist die intensive Betreuung von Sportlern durch einen Trainer. Gemeint ist damit, dass es also nicht nur um die richtige Vermittlung spezieller Techniken in der ausgeübten Sportart geht,

sondern vielmehr auch um eine Unterstützung bei der Bewältigung spezieller Anforderungen oder auch der Umgang mit psychischen Anspannungen und Belastungen, wie diese häufig vor großen Wettkämpfen auftreten. Entwicklungspsychologisch gesehen ist der Mensch ja nun einmal eben ein Fluchttier und von daher ist es nicht ganz überraschend, wenn z.B. Fußballspieler sich beim Einlaufen ins gegnerische Stadion im Angesicht mehrerer zehntausend negativ gestimmter, pfeifender und grölender Fans der gegnerischen Mannschaft nicht ganz wohl fühlen und (entwicklungspsychologisch verständlich) eigentlich gerne fliehen würden. Angesichts der emotional empfundenen Bedrohung finden die Spieler dann gegebenenfalls nicht zu der Leistung, zu der sie eigentlich fähig sind. Durch geeignete Maßnahmen im Vorfeld schafft es hier der gute Trainer, die Leistungsfähigkeit seiner Mannschaft zu erhalten oder gegebenenfalls sogar auch zu steigern. Der Begriff des Coachings wurde im Laufe der Zeit dann auch immer mehr für andere Lebenssituationen genutzt, in denen der Unterstützungsaspekt explizit hervorgehoben wurde.

Coaching als Beratungsmethode

Die Vielzahl möglicher Definitionen soll hier nicht um eine weitere Variante ergänzt werden, sondern es soll lediglich betont werden, dass der Coachingprozess in seiner Hauptbedeutung als ein Arrangement zu sehen ist, in der ein Mensch (Coachee) von einem anderen (Coach) unterstützt und begleitet wird. Die Eckpunkte sind dabei, dass es einen Anlass oder Auslöser für das Coaching gibt und dass im Coaching auf freiwilliger Basis eine Themenstellung des Coachees in fest vereinbarten Terminen bearbeitet wird. Der Coachingprozess hat also eine Systematik. Im professionellen Coaching werden zwischen Coach und Coachee noch zusätzliche Aspekte geregelt und schriftlich vereinbart, wie z.B. Vertraulichkeit, Transparenz und Bezahlung. Der Coachingprozess kann auch Gruppen umfassen, jedoch bewegt man sich dann schon wieder hin in Richtung der Moderation und Supervision von Gruppen, da die Aufarbeitung spezieller Themen einzelner

Gruppenmitglieder nicht in der Tiefe erfolgen kann wie in einem Einzelcoaching.

Keine versteckte Psychotherapie

Es herrscht in der einschlägigen Literatur Einigkeit darüber, dass Coaching keine Psychotherapie ist. Vereinfacht lässt sich das Verhältnis von Coaching zur Psychotherapie so beschreiben, dass sich Coaching mit gesunden und Psychotherapie mit erkrankten Menschen beschäftigt. Es hat sich allerdings auch immer wieder gezeigt, dass sich hinter sogenannten schwierigen Coachingfällen behandlungsbedürftige Erkrankungen im Sinne des ICD (International Classification of Diseases) verborgen haben. Anzumerken ist hierzu allerdings, dass auch das Verhalten anderer Menschen, welches uns im täglichen Leben manchmal merkwürdig erscheint, nicht auf einer Erkrankung fußen muss. Es ist eben einfach nur anders als gewohnt oder erwartet. Es ist daher immer gut, sich an die Kriterien des ICD zu halten, wenn es um die Beurteilung gesund vs. krank geht.

.....

International Classification of Diseases (ICD)

.....
Aktuell gilt in Deutschland der ICD-10 GM (German modification) Version 2010. Aufgelistet werden alle Diagnosemöglichkeiten für körperliche und seelische Erkrankungen. Der Abschnitt V beschreibt sodann explizit Psychische und Verhaltensstörungen. Es gibt zehn Abschnitte von F0 bis F9. Innerhalb dieser Abschnitte erfolgen weitere Unterteilungen. Beispiel:

- F4 Neurotische-, Belastungs- und somatoforme Störungen
 - F43 Reaktionen auf schwere Belastungs- und Anpassungsstörungen
 - F43.2 Anpassungsstörungen
 - F43.21 Längere depressive Reaktion
-

Wie so häufig im Bereich der Humanwissenschaften und der Arbeit mit Menschen gibt es für das Coaching aber Auffassungsunterschiede bezüglich der Vorgehensweisen oder der anzuwendenden Methoden und Interventionstechniken. Aufgrund der Vielfalt der anwendbaren Techniken und Methoden soll aus Platzgründen hier auf nähere Erläuterungen verzichtet werden.

Durch Art und Intensität von Interventionen im Coaching kann aber die Grenze zwischen Coaching und psychotherapeutischer Behandlung verschwimmen, ohne dass tatsächlich eine behandlungsbedürftige Erkrankung gemäß ICD zugrunde liegt. In vielen Fällen ist das Coaching dann in eine »Lebensberatung« abgeglitten, welche sich dann oft auch über lange Zeiträume erstreckt. Dies hat dann häufig mit der Qualifikation, den Lebenswegen und den Berufsbiografien von Coaches zu tun, die häufig »nachfrageorientiert« arbeiten. Gerne werden neue Themen, die sich im Verlauf des Coachingprozesses zeigen, aufgegriffen und weitergeführt, um dem Menschen »wirklich zu helfen«. Ohne etwas Böses unterstellen zu wollen, darf aber auch nicht vergessen werden, dass der Coach in der Regel mit der zeitlichen Ausdehnung des Coachings Geld verdient.

Plädoyer für reines Business-Coaching

Das »Business-Coaching« geht einige Schritte präziser als eine zu weit gefasste Coachingdefinition, wie sie vielfach vorzufinden ist. Coaching im hier verstandenen Sinne ist klar auf die Berufssituation bezogen und an den Zielen des Coachees und des Unternehmens ausgerichtet, das gleichzeitig Auftraggeber ist. Aus der Dyade wird also eine Triade. Grundvoraussetzung für das Funktionieren des Business-Coachings ist aber, dass die Inhalte der Coachingsitzungen auch im Business-Coaching streng vertraulich zwischen Coach und Coachee bleiben! Der Coachee entscheidet, welche Informationen gegebenenfalls an den Auftraggeber (Geschäftsführung, Personalleitung etc.) weitergegeben werden.

Ein Business-Coaching kann unterschiedliche Ziele haben. Die häufigsten Zielbereiche liegen in der Verbesserung der Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern bzw. in der Verbesserung der Führungsleistung von Führungskräften. Häufig wird das Business-Coaching auch zur Vorbereitung von Mitarbeitern auf neue Aufgaben eingesetzt bzw. als begleitende Maßnahme nach Übernahmen neuer Aufgaben. Für die Zielfindung des Business-Coachings gilt, dass eine optimal große Schnittmenge zwischen Mitarbeiter- und Unternehmensinteressen zu finden ist.

Prozessschritte des Business-Coachings

Ein Erfolgskriterium des Business-Coachings sind klare Festlegungen. Das Ziel des Coachings wird vor Beginn gemeinsam durch Auftraggeber, Coachee und Coach erarbeitet und fixiert und über das Ziel und die Rahmenbedingungen des Coachings wird ein dreiseitiger Vertrag geschlossen (Auftraggeber, Coachee, Coach). Es werden klare Terminvereinbarungen getroffen, die auch ein Zwischenresümee- und das Abschlussgespräch umfassen. Ferner wird nach jeder Sitzung durch den Coach ein Protokoll erarbeitet und dem Coachee zeitnah zur Verfügung gestellt.

Die Inhalte sind an den Aufgaben des Coachees im Unternehmen und an der vereinbarten Zielsetzung des Coachings orientiert. Der Coach klärt den Coachee über alle Schritte des Coachings auf, damit eine zielfördernde Arbeitssituation entsteht. Der Coachee erarbeitet mit Unterstützung des Coachs Klärungen hinsichtlich seiner Rolle im Unternehmen, seiner beruflichen Ziele, seiner aktuellen Arbeitsergebnisse, seiner Handlungsweisen und Verhaltensstrategien und der auf ihn wirkenden Einflüsse. Auf dieser Basis plant und realisiert der Coachee zielorientierte Veränderungen.

Für die gemeinsame Arbeit von Coach und Coachee im Coaching und für eine weitere Nutzung im Arbeitsleben ist es hilfreich, dass der Coachee strukturierte Hilfsmittel zur Beschreibung eigener berufsrelevanter Merkmale nutzt. Der Coachee erarbeitet dazu während oder zwischen den Coachingsitzungen Selbsteinschätzungen zu seinem fachlichen und überfachlichen Profil. Hilfsmittel können dabei sein, die Anwendung eines Fragebogens zur Selbstbeschreibung von berufsbezogenen Persönlichkeitsmerkmalen, die Nutzung eines Beurteilungsbogens zur Methoden- und Sozialkompetenz, die Erstellung eines fachlichen Kompetenzprofils und eine Leistungseinschätzung anhand eines Performance-Portfolios.

Vertragliche und organisatorische Fundierung

Im Vertrag sind dann noch Ort und Dauer des Coachings zu vereinbaren, das nicht länger als neun Monate andauern sollte. Bei einem

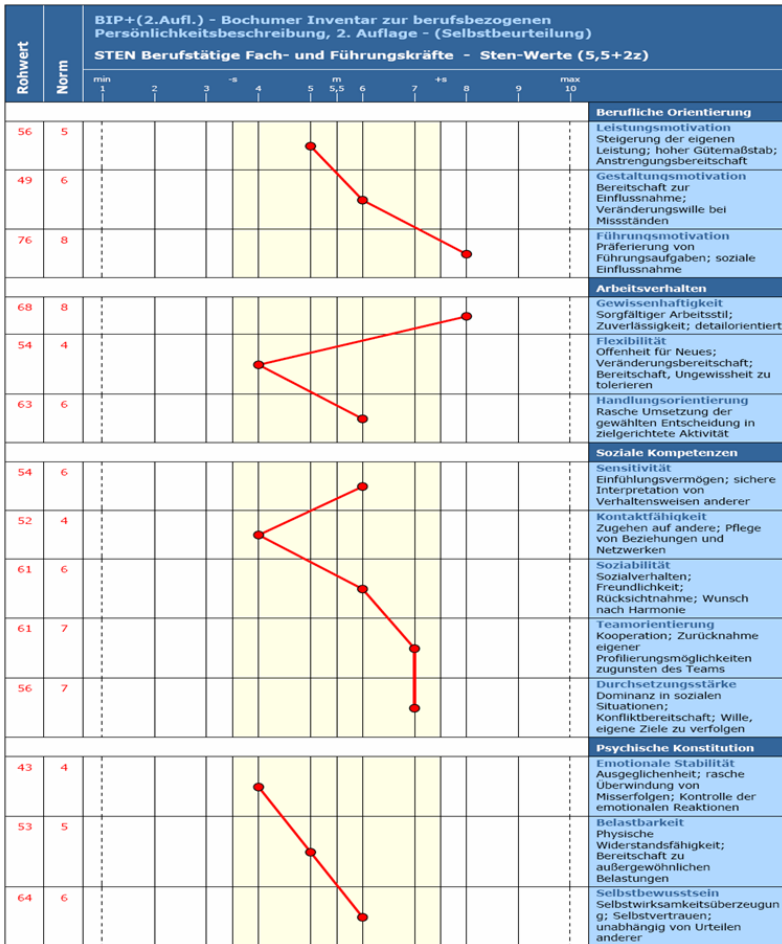


Abb. 1: Persönlichkeitstest als möglicher Ausgangspunkt für ein Business-Coaching

Gesamtvolumen von maximal 30 Zeitstunden sollte eine Coaching-Sitzung dabei jeweils zwei bis drei Stunden umfassen. Je nach Situation können aber auch andere Zeitverteilungen vereinbart werden. Die Abrechnung erfolgt sodann auf Stunden- oder Festkostenbasis.

Der Auftraggeber erstattet ferner notwendige Reisekosten und Spesen. Durch klare Absprachen und Vereinbarungen und insbesondere die Begrenzung eines Business-Coachings im Hinblick auf Zeit und Dauer sind die Kosten kalkulierbar und der Auftraggeber hat die volle Kostenkontrolle.

Business-Coaching benötigt eine klare Fundierung im Human Resources Management.

Im Wesentlichen gibt es dafür zwei Ansatzpunkte:

Es kann als akute Hilfsmaßnahme durchgeführt werden, wenn z.B. nach einer Umorganisation bei einer Führungskraft »einiges aus dem Ruder« läuft. Dies ist häufig der erste Ansatzpunkt für ein Unternehmen, sich mit dem Thema Coaching zu beschäftigen.

Ein Business-Coaching kann aber auch als gezielte Personalentwicklungsmaßnahme eingesetzt werden: Ein Mitarbeiter soll im Rahmen seiner Tätigkeit systematisch unterstützt werden, ohne dass dafür ein akuter Bedarf im Sinne einer »Bedrohungslage« erkennbar ist. Der Personalentwicklungsaspekt hat in der jüngsten Vergangenheit deutlich gegenüber den Hilfsaktionen an Bedeutung gewonnen, da sich die Anforderungen sowohl auf Sachbearbeitungs- als auch auf Führungsebenen stark erhöht haben. Die beruflichen Ausbildungen können die Komplexität nicht mehr ganz erfassen und daher entstehen Lücken in der fachlichen oder überfachlichen Qualifikation sowie auch in den Kompetenzen im Umgang, der Anleitung und Führung von anderen Menschen.

Teilweise werden Coachingkapazitäten global zur Verfügung gestellt, auch in Form von »Gutscheinen«, so dass vor allem Führungskräfte ohne Rücksprache mit der Geschäftsführung oder Personalabteilung darauf zurückgreifen können. Aus der Triade wird dann wieder eine Dyade. Bei dieser Form, die eher nur in größeren Unternehmen zur Anwendung kommt, kann sich der Coachee einen Coach auswählen, ohne dass eine konkrete Zielabsprache mit seiner Führungskraft erfolgt ist. Er hat ein Stundenkontingent zur Verfügung, das es ihm ermöglichen soll, sein Anliegen in ganz neutraler Form mit dem Coach zu bearbeiten. Das Unternehmen bleibt zwar Auftrag-

geber, es ist im Coachingprozess aber außen vor. Der Vorteil dieses Ansatzes wird darin gesehen, dass der Coachee eine Unterstützung erfährt und z.B. eine Standortbestimmung vornehmen kann, um so gestärkt seine Aufgaben besser erledigen zu können. Der Nachteil ist, dass gegebenenfalls nicht an der Vergrößerung der Schnittmenge von Mitarbeiter- und Unternehmensinteressen gearbeitet wird.

Man hat erkannt, dass der individuelle Lern- und Entwicklungsbedarf bei Führungskräften oftmals nur unzureichend durch klassische Führungstrainings gedeckt werden kann.

Ein individuelles Eingehen auf den Einzelnen würde einerseits den zeitlichen Rahmen jeder Seminarveranstaltung sprengen und andererseits die Teilnehmer zu einer Offenheit im Seminar nötigen, die diese nicht zeigen können oder eben nicht zeigen wollen.

Soll Business-Coaching in einem Unternehmen dauerhaft genutzt werden, ist eine klare Strategie und Ausrichtung der Personal- bzw. Personalentwicklungsarbeit erforderlich. Business-Coaching ist darin eindeutig als gleichberechtigt neben anderen Qualifikationsformen und Entwicklungsmaßnahmen einzuordnen. Hierzu bedarf es gegebenenfalls einiger Aufklärungsarbeit gegenüber Geschäftsführungen, Führungskräften und Mitarbeitern, um negative Meinungen und Vorurteile abzubauen. Nicht selten heißt es z.B.: »Ach, der Kollege hat also ein Coaching nötig« oder »die treffen sich also wieder zum Kaffee trinken«. Gründe für solcherlei Vorbehalte und Klischees liegen in der Kultur und im Klima eines Unternehmens, nicht selten aber auch in tatsächlichen negativen Erfahrungen, die Geschäftsführungen, Führungskräfte oder Mitarbeiter mit dem Thema Coaching gemacht haben. Vielfach entstehen solche Meinungen aber einfach auch nur aus Unkenntnis oder Halbwissen heraus. Hilfreich ist hier eine transparente Darstellung der Systematik eines professionellen Business-Coachings. Zusätzlich sollte für Geschäftsführungen und gegebenenfalls Führungskräfte der Kosten-/Nutzaspekt beleuchtet werden. Im Vergleich zu den Kosten von Führungstrainings ist ein Business-Coaching nicht zwingend teurer – aber oftmals viel effizienter.

Abzugrenzen ist Business-Coaching im Übrigen auch von Maßnahmen wie Patenschafts- oder Mentorenmodellen. Die Weitergabe von Informationen zum Arbeitsgebiet und zum Unternehmen und auch die Unterstützung beim Aufbau von Kontakten und Netzwerken stehen hier im Vordergrund, z.B. im Rahmen der Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Mithin geht es auch um die Unterstützung bei der Beantwortung der Frage: »Wie überlebt man am besten in diesem Unternehmen«? Diese Maßnahmen helfen zwar auch, die Wirkungsmöglichkeiten von Menschen in Unternehmen zu verbessern, haben aber nicht die Strukturiertheit und inhaltliche Tiefe eines Business-Coachings, da hier ganz systematisch an der Erreichung vereinbarter Ziele gearbeitet wird.

Ein Business-Coaching kann in einem Unternehmen grundsätzlich durch eigene, als Coaches ausgebildete Mitarbeiter oder durch externe Coaches durchgeführt werden.

Da im Rahmen eines Business-Coachings häufig auch sehr persönliche Angelegenheiten und Befindlichkeiten des Coachees besprochen werden, ist es sinnvoll, dass keine direkten beruflichen Verbindungen zwischen Coach und Coachee bestehen. Das bedeutet insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU), dass der Coach daher am besten eine externe Person ist.

In größeren Unternehmen sprechen häufig der Zeitbedarf und die eingeschränkte Verfügbarkeit gegen den Einsatz interner Coaches, die aus dem Business kommen. Natürlich können auch entsprechend ausgebildete Mitarbeiter aus dem Bereich Human Resources mit der Durchführung interner Coachings beauftragt werden. Die Gefahr ist jedoch, dass im HR-Bereich entsprechende Kapazitäten (= Fixkosten) aufgebaut und vorgehalten werden müssen.

Die Passung von Coach und Coachee

Zunächst einmal gilt wie beim Einkauf jedes Produktes oder jeder Dienstleistung: Welchen Nutzen erwarte ich und warum glaube ich, dass das Produkt oder die angebotene Dienstleistung mir bei der Erreichung meiner Ziele helfen kann? Stimmt der Preis, was darf

das Business-Coaching kosten, welches Angebot passt in den Budgetrahmen?

Bei der Auswahl eines geeigneten Coaches sind zunächst der berufliche Hintergrund und insbesondere die Berufserfahrung außerhalb von Beratung und Training, die Erfahrungen im Bereich Business-Coaching, der Ausbildungshintergrund sowie Referenzen und Empfehlungen wichtig. Von entscheidender Bedeutung ist zudem, dass der Business-Coach selbst über fundierte Erfahrungen aus eigener Management- und Führungstätigkeit verfügt. Zu Referenzen ist anzumerken, dass sich hier der Nachweis aus Verschwiegenheitsgründen häufig nur schwer führen lässt. Nicht jeder Auftraggeber will, dass sein Name weitergetragen wird.

Wie in vielen Fällen, wenn es um Menschen geht, ist die Auswahl sodann oft von sogenannten weichen Faktoren geprägt: Wer von den zur Auswahl stehenden Coaches ist mir sympathisch, wem vertraue ich? Die finale Auswahl für den Einzelfall trifft dann selbstverständlich der Coachee, denn insbesondere auch er muss Vertrauen in die Person und die Fertigkeiten des Coaches haben.

Anmerkung

Im vorliegenden Text wurde nur aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung die für eine Begrifflichkeit jeweils passende männliche Form gewählt.

Zusammenfassung

Business-Coaching ist eine zielorientierte Maßnahme zur Förderung der Leistungsfähigkeit und Positionierung von Mitarbeitern in Unternehmen. Seine Vorteile gegenüber anderen Aktivitäten in der Personalentwicklung wie Seminarbesuche, Mentoren- oder Patenschaftsmodellen sind in der Systematik begründet, dem es folgt. Dazu gehören Klarheit über den Prozess, verbindliche Ziele, festgelegte Rahmenbedingungen, verständliche Vorgehensweisen und der Einsatz anschaulicher Hilfsmittel. Die Eindeutigkeit und Transparenz dieser qualitätsbestimmenden Faktoren ermöglichen es, dass Coachee und Coach die Qualität eines Business-Coachings zu jeder Zeit prüfen und verbessern und somit die Erreichung vereinbarter Ziele sicherstellen können.