

## **Coaching als Instrument betrieblicher Personalentwicklung**

### Chancen und Herausforderungen in der Begegnung zweier Systeme

*Im Coaching für Organisationsmitglieder begegnen sich zwei Systeme unterschiedlicher Größe und Komplexität: Das Unternehmen mit seiner betrieblichen Rationalität und Struktur, seinen Verfahren, Regelwerken und Kommunikationen auf der einen – die sehr individuelle, intensive Beratungsform für die Person auf der anderen Seite. Die Gestaltung der Nahtstelle beider Systeme wird in der Regel durch die betriebliche Personalentwicklung gemanagt. Ihr Kerngeschäft ist, die Entwicklung der Menschen mit der strategischen Entwicklung der Organisation in Einklang zu bringen. Coaching im Unternehmensauftrag durchzuführen, bedeutet, die jeweiligen Ziele des Unternehmens zu unterstützen und sich in die Verfahren ‚einzuklinken‘, die der interne Dienstleister Personalentwicklung für die Inanspruchnahme der externen Dienstleistung Coaching entwickelt hat. Wir stellen in diesem Beitrag vor, worum es in der Personalentwicklung und im Coaching geht und welche Bedeutung beide Handlungsfelder für die Organisationen haben. Anschließend beschreiben wir kurz unterschiedliche Formen der Einbindung des Systems Coaching in das System Unternehmen und erörtern die jeweilige Rolle der PE.*

*Wir kommen mit unserem Beitrag zu folgenden Ergebnissen:*

- § Der Funktion oder Abteilung PE kommt bei der Gestaltung der Beziehung zwischen beiden Systemen eine wichtige Rolle zu, weil sich in ihrem Auftrag die Verknüpfung von organisationalen und individuellen Entwicklungszielen spiegelt.*
- § Je klarer die Nahtstelle zwischen externem Coaching und Unternehmen gestaltet wird, desto effizienter kann Coaching als Instrument der betrieblichen Personalentwicklung genutzt werden.*
- § Sofern Coaching im Kontext betrieblicher Personalentwicklung angefragt wird, sollten Coaches wissen, wie ‚die Personalentwicklung‘ in dem sie beauftragenden Unternehmen funktioniert (Selbstverständnis, Struktur, Konzepte, Instrumentarien), um mit dem beauftragenden System angemessen kommunizieren zu können.*

## **Ziele und Handlungsfelder von Personalentwicklung**

Personalentwicklung wird heute in vielen Unternehmen als wichtiges strategisches Handlungsfeld und bedeutender Erfolgsfaktor gesehen. Dahinter steht die Erkenntnis, dass nicht neueste Technologien oder kluge betriebswirtschaftliche Entscheidungen, sondern in erster Linie die Menschen in den Unternehmen ausschlaggebend dafür sind, dass ein Unternehmen erfolgreich im Markt operiert. Diese Erkenntnis ist nicht neu: Die Wettbewerbsfaktoren: Schnelligkeit und Wandlungsfähigkeit, Kundenorientierung, hohe Qualität bei angemessenen Preisen, ein schonender Umgang mit Ressourcen usw. können nur erreicht werden, wenn nicht nur ausgewählte und hochdotierte Führungskräfte, sondern alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens flexibel, lern- und wandlungsfähig sind, wenn sie qualitätsbewusst denken und handeln; wenn sie motiviert sind, mitdenken und kreative Problemlösungen

(und Angebote) im Interesse des Kunden und der Organisationsziele entwickeln; wenn sie fachlich kompetent sind und sozial verantwortlich im Team agieren können. In den letzten Jahren hat sich in vielen Unternehmen das Verständnis von Personalentwicklung gewandelt. Als sich die Begrifflichkeit in deutschen Unternehmen etablierte, wurden darunter meist die Angebote des Unternehmens zur Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter und zur Erhöhung der Managementkompetenz der Führungskräfte verstanden. Die Personalabteilung oder die Abteilung Weiterbildung / das betriebliche Bildungswesen, sofern es dies als ausgewiesene Stelle oder Funktion gab, war unter anderem damit betraut, die benötigten Maßnahmen: Trainings, Seminare intern anzubieten (einzukaufen) oder passende Angebote des externen Marktes auszuwählen und die Seminarteilnahme zu organisieren, zu bewilligen, zu budgetieren. Ziel war es, die individuellen Qualifikationen der Mitarbeiter für den jeweiligen Arbeitsplatz zu fördern.

Heute wird Personalentwicklung als wichtiges Pendant der betrieblichen Organisationsentwicklung und unverzichtbare Managementaufgabe verstanden. Sie stellt **das** Bindeglied zwischen unternehmens- und mitarbeiterbezogenen Zielen dar. Um sich weiterentwickeln und seine Ziele erreichen zu können braucht ein Unternehmen kompetente und motivierte Mitarbeiter. Im Interesse der Mitarbeiter liegt es, sich fachlich und persönlich weiterzuqualifizieren und die Fähigkeiten zur Zusammenarbeit zu professionalisieren, um ihre Attraktivität für das Unternehmen und den Arbeitsmarkt zu sichern. Dazu brauchen sie ein leistungs- und überlebensfähiges Unternehmen, das ihnen die Grundvoraussetzungen für die eigene Selbstentfaltung, Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit und die Weiterentwicklung des sozialen Kooperationsumfeldes bietet.

Personalentwicklung umfasst **alle** Maßnahmen, die helfen, die fachlichen und persönlichen Voraussetzungen zu erwerben und zu sichern, die für die Aufgabenerfüllung im Sinne der organisationalen Ziele erforderlich sind oder voraussichtlich bedeutsam werden.

Eine umfassende Definition könnte aus unserer Sicht lauten: Personalentwicklung umfasst die Planung, Konzeption, Organisation, Durchführung und Überprüfung aller erforderlichen Maßnahmen und Handlungen an der Nahtstelle zwischen Organisations- und Mitarbeiterentwicklung. Ihr Ziel ist es, die Handlungs- und Gestaltungspotentiale der Mitarbeiter, Mitarbeitergruppen und Organisationseinheiten mit den aktuellen und zukünftigen Anforderungen der Organisation innerhalb des Marktes in Übereinstimmung zu bringen.

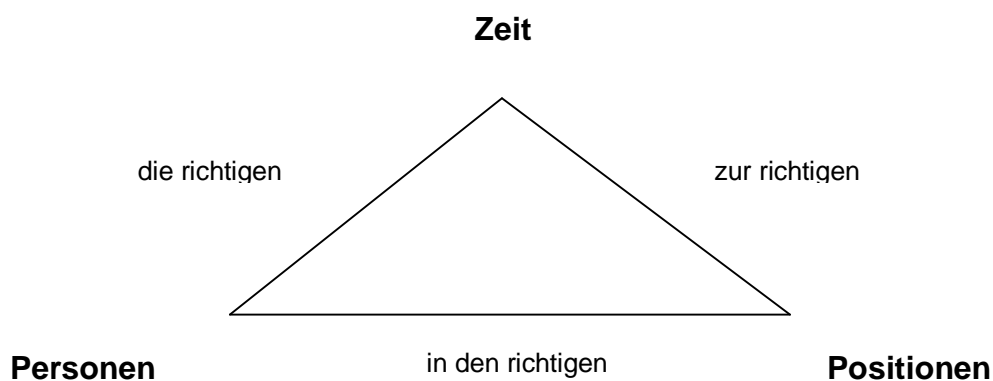
## **Personalentwicklung als Funktionalität und Funktion**

Wenn man Personalentwicklung als „Kern der Unternehmensführung“ betrachtet, ist Personalentwicklung mehr als ein Bündel verschiedener Maßnahmen, Aktionen und Einzelaktivitäten. Sie ist eine **Funktionalität** (Einsiedler, 2000, Ergänzungslieferung 2.3.1) die von vielen Stellen und Systemen im Unternehmen zu erbringen ist. Gleichzeitig wird mit dem Begriff PE eine organisatorische Einheit beschrieben: Die **Funktion** (Abteilung, Stelle...), deren Aufgabe es ist, die Funktionalität Personalentwicklung systematisch im Unternehmen zu verankern.

## Die Funktion Personalentwicklung

Geht es um die *Funktion* Personalentwicklung (Wir bezeichnen die Funktion im folgenden Text mit PE), so steht im Kern der Betrachtung, wie die operative Einheit Personalentwicklung organisiert ist, wie deren Angebote strukturiert sind und wie ihre Beziehung zu anderen Organisationseinheiten, ihre Vernetzung mit Strategien und Konzepten des Unternehmens ausgestaltet ist.

**Das** strategische Ziel der Funktion Personalentwicklung ist es, dafür zu sorgen, dass sich die richtigen Personen zur richtigen Zeit in den richtigen Positionen befinden.



Sie muss dazu die Verknüpfung von Personalentwicklungsmaßnahmen mit strategischen Planungen und Entwicklungen im Unternehmen, bspw. Organisationsveränderungen gewährleisten und entsprechende Konzepte, Standards und Vorgehensweisen entwickeln. Ihr Aufgabengebiet erstreckt sich von der Beratung der Unternehmensleitung über die Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfs, die Bereitstellung der Hilfsmittel zur Ausübung der entsprechenden Management- und Führungsfunktionen bis zur Festlegung, Durchführung und Überwachung einzelner Entwicklungsmaßnahmen. Sie ist im Unternehmen ‚zuständig‘ für die Entwicklung und Realisierung der PE-Konzeption und bietet in diesem Zusammenhang meist eine Reihe von Maßnahmen an, die die Entwicklung der Individuen, Gruppen und Systeme im Unternehmen ermöglichen und unterstützen sollen. Indem sie Instrumente und Angebote bereitstellt und Maßnahmen durchführt

- übernimmt sie Aufgaben der Personalentwicklung direkt (z.B. Führungskräfte-training, Projektleitertraining, Mitarbeiterschulung);
- unterstützt sie Führungskräfte, die mit Personalentwicklungsaufgaben betraut sind, in ihrer Aufgabenwahrnehmung.

Ihre Angebotspalette und ihre Konzepte sind in engem Zusammenhang mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens zu sehen. An ihnen lässt sich erkennen, welche Strategie das Unternehmen im Hinblick auf die Ressource Personal verfolgt (und ob es überhaupt eine verfolgt).

Umfassende PE-Konzeptionen zeichnen sich aus durch die Vernetzung aller Maßnahmen zur Erfassung, Förderung und Weiterentwicklung von Mitarbeiterpotentialen. Dazu gehören unter anderem eine zielorientierte Qualifizierung von Mitarbeiter/innen

zur Übernahme bestimmter Aufgaben oder Positionen, die Einführung von Führungsinstrumenten, die inhaltliche Anreicherung oder der Wechsel von Arbeitsplätzen/ Funktionen und anderes mehr.

**Beispiel für ein klassisches ‚Set‘ der Aufgabenbereiche einer PE-Funktion. Konzeption, Planung, Organisation, Durchführung, Evaluation folgender Maßnahmen:**

**1. Personalbeschaffung**

- Professionell gestaltete Bedarfsanalyse und Personalgewinnung

**2. Personalauswahl**

- Auswahlgespräche und Auswahlverfahren, wie z. B. „Assessment-Center“
- Hospitationen

**3. Personaleinstellung**

- Einführungs- und Einarbeitungsphase für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Verfahren für den Umgang mit der Probezeit
- Patenschaften für die Einstiegsphase

**4. Personaleinsatz unter Gesichtspunkten v. Qualifizierung und Weiterentwicklung**

- Job Enlargement (quantitative Ausweitung)
- Job Enrichment (qualitative Ausweitung)
- Job rotation (Wechsel der Tätigkeiten)
- Team- und Gruppenarbeit

**5. Personalförderung**

- Programme und Seminare zur Führungskräfte-Entwicklung
- Entwicklung von Personalbeurteilungssystemen
- Einführung von Führungsinstrumenten, z. B. Zielvereinbarung, Beurteilungsgespräche, regelmäßige Mitarbeitergespräche, Führungsfeedback
- Fort- und Weiterbildung, z. B. Projektleiterqualifizierung, Moderatorenttraining, EDV-Kurse...
- Supervision, Coaching

**6. Personalfreistellung**

- Um- und Neuplatzierung
- Begleitung in den Ruhestand
- Hilfen zur Neuorientierung bei Arbeitsplatzwechsel

**Personalentwicklung als Funktionalität**

Als *Funktionalität* ist die Aufgabenstellung zu verstehen, Personalentwicklung zu realisieren. Diese Aufgabenstellung umfasst alle Aktivitäten und Maßnahmen von Funktionseinheiten und Rolleninhabern, die Personalentwicklung betreiben:

- Das strategische Management hat die Aufgabe, die kulturellen Rahmenbedingungen, Strukturen, Ziele und Handlungsfelder der gesamten Personalentwicklung im Unternehmen zu definieren und zu gestalten.

- Eine wichtige Aufgabe des operativen Managements und damit aller Dienstvorgesetzten ist es, die Entwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Personen, Teams, Gruppen / Systeme) zu planen, zu fördern, zu unterstützen, zu reflektieren und zu überprüfen.

Die Betrachtung der Funktionalität gibt Auskunft darüber, **wie** – in welchen Formen - in der gesamten Organisation Personalentwicklung **realisiert** wird, wer was verantwortet und wie die Management-Ebenen einbezogen sind:

- Gibt es unterschiedliche Verantwortlichkeiten für die Personalentwicklung der Mitarbeiter auf unterschiedlichen Führungsebenen?
- Wie systematisch wird Personalentwicklung durch die Führungskräfte gesteuert, realisiert, überprüft?
- Welche Führungskraft muss (oder ‚darf‘ – je nach Betrachtungsweise im System) mit ihren Mitarbeiter/innen welche Arten von Personalentwicklungsinstrumenten realisieren?

### **Beispiele für die praktische Handhabung der Funktionalität**

In vielen mittleren und großen Unternehmen sind bestimmte Führungsinstrumente als Standards eingeführt, wie z. B. jährliche Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungsgespräche und Beurteilungsgespräche, die von allen Dienstvorgesetzten verbindlich gehandhabt werden sollen. Trotzdem kann es zwischen den einzelnen Unternehmen große Unterschiede geben, wie konsequent und in welcher Qualität diese Gespräche tatsächlich geführt werden und wie ihre Durchführung, ihre Qualität und ihre Auswirkungen überprüft werden.

Meist ist in den Unternehmen die Verantwortung der Führungskräfte für die Personalentwicklung ihrer Mitarbeiter ‚abgestuft‘, je nach ihrer formalen Position. Die Gesprächsführung mit den Mitarbeiter/innen anhand der ‚formalen‘ Personalentwicklungsinstrumente, (z. B. der oben aufgeführten Gesprächsformen) ist Aufgabe der Dienstvorgesetzten, auch wenn diese manche Mitarbeiter im Alltag fast nie zu Gesicht bekommen. Fachvorgesetzte wie z. B. Projektleiter oder Teamleiter ‚dürfen‘ diese Gespräche offiziell nicht führen. In ihrer Funktion sollen sie ‚lediglich‘ auf die fachliche Arbeitsleistung der Mitarbeiter und auf die Zusammenarbeit im Team / in der Arbeitsgruppe Einfluss nehmen.

In kleineren und mittleren Unternehmen, wie z. B. Handwerksbetrieben oder auch Unternehmen in der Pionierphase ist die Personalentwicklung als Funktionalität meist wenig geregelt. Ob und inwieweit sich Vorgesetzte als Personalentwickler ihrer Mitarbeiter verstehen, sich um deren fachliche Weiterentwicklung kümmern, mit ihnen Personalentwicklungsgespräche führen usw. bleibt ihnen oft selbst überlassen. Personalentwicklung ist in der Regel ‚Chefsache‘ - insofern, als Personalentscheidungen, Entscheidungen über Fort- und Weiterbildungen, Gehaltsfragen usw. beim Firmeninhaber oder der Geschäftsführung liegen.

Sehr unterschiedlich kann die Funktionalität auch in Unternehmen gehandhabt werden, in denen Bereiche oder Abteilungen unterschiedlichen Fachdisziplinen unterstellt sind, wie z.B. in einem Krankenhaus. Dort kann im Pflegebereich eine klare und transparente Struktur vorliegen, bei der jeder Mitarbeiterin deutlich ist, wer der jeweilige Dienstvorgesetzte ist mit dem Fragen der eigenen Personalentwicklung erörtert werden können. Im gleichen Krankenhaus kann im medizinischen Bereich ein hohes Maß an Unklarheit darüber bestehen, wer denn - neben der fachlichen Ansprech-

funktion – für welche Mitarbeiter/innen aus dem ärztlichen Dienst Führungs- und damit auch Personalentwicklungsverantwortung trägt.

Ungeachtet dessen, wie die Funktionalität Personalentwicklung in den jeweiligen Unternehmen tatsächlich praktiziert wird steht jedoch meist in den schriftlich niedergelegten Führungsleitlinien, dass Personalentwicklung Führungsaufgabe jedes Vorgesetzten sei – eine Aufgabe, die zum Wohle der Mitarbeiter/innen und des Unternehmens zu realisieren sei. Und es gibt sie als Idee und Wunsch in den Köpfen vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Dass ihre Führungskraft auch ihre persönliche und fachliche Weiterentwicklung im Auge haben und fördern solle und sich nicht nur als oberster Experte des jeweiligen Fachgebietes verstehe.

## **Personalentwicklung als Führungsaufgabe**

Personalentwicklung als eine der wichtigsten Führungsaufgaben zu begreifen, führt in den Unternehmen in der Konsequenz dazu, die Rolle von Führungskräften neu zu definieren. Führung bedeutet dann nicht nur Aufgabenzuweisung und Überwachung der fachlichen Aufgabenerfüllung. Es gilt, den Mitarbeitern gegenüber eine unterstützende und beratende Haltung einzunehmen, indem

- § die ‚richtigen‘ Mitarbeiter für die Aufgaben ausgewählt werden;
- § der einzelne Mitarbeiter<sup>1</sup> mit seinen Fähigkeiten und seiner Persönlichkeit optimal im Unternehmen eingesetzt wird;
- § Unterstützung zur persönlichen und fachlichen Entwicklung gegeben wird;
- § die Kompetenzen von Mitarbeitern für die Bewältigung von Arbeitsanforderungen entsprechend gefördert werden;
- § gemeinsam mit dem Mitarbeiter Ursachen für Leistungsmängel und Verhaltensprobleme herausgefunden und Verbesserungen erarbeitet werden;
- § Teamarbeit und die Entwicklung der entsprechenden sozialen Kompetenzen gefördert werden;
- § Mitarbeiter eingeschätzt und beurteilt werden und zwar nicht nur in fachlicher Hinsicht, sondern auch dahingehend, ob das Mitarbeiterverhalten den Anforderungen an Teamarbeit und Kooperation gerecht wird;
- § bei Problemen unterstützend eingegriffen und zwischen Mitarbeiter-, Team- und Organisationsinteressen vermittelt wird;
- § ein Führungsstil praktiziert wird, der mit den propagierten Unternehmenswerten und Führungsleitlinien in Einklang steht;
- § die zur Verfügung gestellten Führungsinstrumentarien professionell genutzt werden, d.h., die jeweils erforderlichen Personalentwicklungsgespräche optimal geführt werden;
- § jedem Mitarbeiter die individuell erforderliche Aufmerksamkeit und Zuwendung gegeben wird.

Auf dem Hintergrund dieser hohen Erwartungen an eine ‚entwicklungsorientierte Führung‘ gewinnt Coaching zunehmend an Bedeutung:

Es unterstützt Führungskräfte bei der Übernahme und Ausübung dieser komplexen Führungsrolle und ist äußerst hilfreich beim Ausbalancieren der spannungsvollen und z. T. widersprüchlichen Erwartungen: Ziel- und Budgetorientierung, wirtschaftliche

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verwenden wir in diesem Beitrag des öfteren die männliche Form. Selbstverständlich sind mit den Begriffen ‚der Mitarbeiter‘, ‚der Klient‘, ‚der Vorgesetzte‘, ‚der Coach‘ Männer und Frauen gleichermaßen gemeint.

Steuerung der Unternehmenseinheit und eine individuell zugeschnittene Personalführung von Einzelnen und Gruppen miteinander zu verbinden.

Es kann im Auftrag der Führungskraft als externe Dienstleistung zur gezielten Förderung von einzelnen Mitarbeiter/innen oder Gruppen zur Verfügung gestellt werden, z. B., wenn die eigene zur Verfügung stehende Zeit, die erforderliche kommunikative Kompetenz oder die spezifischen Kenntnisse der individuellen Systembedingungen nicht ausreichen, die erforderlichen Maßnahmen zu realisieren.

## **Coaching im Rahmen von Personalentwicklung**

Coaching hat mittlerweile einen festen Platz im PE-Instrumentarium vieler Unternehmen. PE-Funktionen entwickeln für die Ziele und die Bedingungen in den Unternehmen Standards, Maßnahmen und Konzepte. Diese sind in der Regel auf Bereiche, Gruppen und Funktionen zugeschnitten, aber nicht auf die individuellen Bedingungen einzelner Personen oder kleiner Gruppierungen. Da gerade durch Coaching auf individuelle Fragestellungen, Herausforderungen und Probleme bestimmter Personen und Gruppen gezielt eingegangen werden kann, gewinnt es für die PE zunehmend an Bedeutung. Als innovatives, individuell zugeschnittenes und persönlichkeitsorientiertes Personalentwicklungsinstrument schließt Coaching eine Lücke zwischen Fort- und Weiterbildungsangeboten, Führungsinstrumenten und Veränderungsprojekten der Organisation einerseits und der besonderen Situation, den spezifischen Lern-, Entwicklungs- und Veränderungsbedarfen, sowie den subjektiven Bewältigungsstrategien der Personen andererseits.

Im Interesse der Organisation und der mitarbeitenden Personen können dadurch aktuelle Problemstellungen beseitigt (Defizitansatz), zukünftige Problem- oder Konfliktsituationen vermieden (Präventionsansatz) oder vorhandene Potentiale effizient gefördert werden (Potentialansatz).

### **Formen von Coaching**

Gerade in großen Unternehmen findet man Coaching in unterschiedlichen Formen vor. Wir nennen einmal einige mögliche Varianten.

Coaching ist als Baustein in andere Maßnahmen integriert, z.B. im Rahmen von Fort- und Weiterbildungsangeboten, oder im Rahmen von Organisationsveränderungsprozessen. In diesen Zusammenhängen wird es meist verbindlich für die Teilnehmer der jeweiligen Maßnahmen zur Förderung individueller Lern- und Verarbeitungsprozesse und als Transferunterstützung angeboten.

Coaching wird durch die PE als Instrument individueller und situationsspezifischer Beratung bereitgestellt: *Externes Coaching*.

Coaching wird durch entsprechend qualifizierte Mitarbeiter der PE angeboten: *Internes Coaching*.

Externes und internes Coaching

- § Für Führungskräfte zur Unterstützung ihrer Führungsaufgabe und/ oder bei besonderen Herausforderungen und Belastungen;

- § Für Mitarbeiter/innen, die im Rahmen von Vereinbarungen mit ihren Vorgesetzten in bestimmten Aspekten ihrer Personalentwicklung gezielt unterstützt und gefördert werden sollen;
- § Für Teams und Gruppen im Rahmen von Teamentwicklungsprozessen oder (Organisationsentwicklungs-) Projekten.

Coaching wird als Bestandteil der Führungsaufgabe verstanden (meist in Unternehmen mit internationaler Prägung der Management-Kultur): Um seiner Aufgabe der ‚entwicklungsorientierten Führung‘ gerecht zu werden, führt der Vorgesetzte Coaching-Gespräche mit seinen Mitarbeitern: *Coaching durch den Vorgesetzten*.

Ähnlich wie der Begriff ‚Teamarbeit‘ wird mittlerweile auch der Coaching-Begriff in vielen Unternehmen ‚inflationär‘ – für alle möglichen Gesprächsformen - verwendet.

### **Externes Coaching als Unterstützung der Funktionalität Personalentwicklung**

Wir möchten im Folgenden einmal einige Beispiele anführen, wie externes Coaching zur Unterstützung der Funktionalität Personalentwicklung bei Führungskräften und Mitarbeiter/innen eingesetzt werden kann. Dabei beziehen wir uns auf Einzelcoaching.

Coaching ist eine besondere Beratungs- und Arbeitsbeziehung zwischen Klient und Coach, die sich in einem bestimmten zeitlichen und inhaltlichen Prozess realisiert. Der Prozess zielt auf eine Erweiterung der bestehenden Verhaltens- und Gestaltungsmöglichkeiten durch die Förderung der individuellen Persönlichkeitspotentiale, Wahrnehmungsmöglichkeiten und Reflexionsfähigkeiten. Die Stärkung der Selbsthilfefkräfte des Klienten steht hier im Mittelpunkt. Der Klient<sup>2</sup> hat hier einen durch das vereinbarte Arbeitsbündnis definierten zeitlichen und inhaltlichen Rahmen, bei dem er davon ausgehen kann, dass die besprochenen Themen vertraulich behandelt werden. Da kein hierarchisches Gefälle und keine Abhängigkeitsbeziehungen zwischen Coach und Klienten bestehen, sind sehr offene Beratungsgespräche möglich. In individuell auf ihn zugeschnittenen Beratungsgesprächen kann er seine Themen, seine Sichtweisen, sein Erleben und seine Gedanken veröffentlichen und diese unter unterschiedlichen Gesichtspunkten reflektieren. Diese Möglichkeit steht oft im Alltag der Organisation nicht zur Verfügung.

#### **Unterstützung der Führungsrolle:**

- § Der Vorgesetzte kann zum Beispiel betrachten: Was sind die Probleme und Herausforderungen und was sind Kontextbedingungen, die seine Rollenwahrnehmung als ‚Personalentwickler‘ des Mitarbeiters beeinflussen, welche Handlungsmöglichkeiten hat er, welche Verhaltensweisen möchte, sollte und kann er wie verändern.
- § Er kann hier Einstellungen, Haltungen und Schwächen thematisieren, die möglicherweise innerhalb der Organisation als ‚problematisch‘ und ‚nicht-akzeptabel‘ gewertet würden, z.B., dass er Mühe hat, die geforderten Personalentwicklungsgespräche zu führen, nach seiner Einschätzung nicht über die kommunikativen Kompetenzen verfügt, mit bestimmten Mitarbei-

---

<sup>2</sup> Ein Coachee ist nach dem englischen Sprachgebrauch derjenige, an dem etwas vollzogen wird. Um die Eigenaktivität und Verantwortlichkeit der Person zu unterstreichen, verwenden wir daher den Begriff des Klienten. Der Begriff Kunde ließ sich in diesem Zusammenhang leider nicht verwenden, weil es im Coaching-Prozess mehrere Kunden geben kann.



tern am liebsten nicht sprechen möchte, weil die Arbeitsbeziehung gestört ist, mit anderen in einem Rollenkonflikt steht, weil es auch private Beziehungen gibt, usw.

- § Ebenso kann er bisher wenig wahrgenommene oder sich selbst kaum eingestandene Stärken zur Wahrnehmung seiner Rolle herausfinden.
- § Er kann einen Weg dafür finden, wie er Führung wahrnehmen kann, auch wenn ihm keine disziplinarischen Führungsinstrumente oder Sanktionsmöglichkeiten zur Verfügung stehen.
- § Damit besteht in diesem Rahmen die Möglichkeit, bestimmte ‚tiefer liegende‘ Einschränkungen und Potentiale in Ruhe zu betrachten und die Bedingungen umfassender in den Blick zu nehmen, die die eigene Rollenwahrnehmung negativ oder positiv beeinflussen können. Gemeinsam mit dem Coach können die Ressourcen herausgearbeitet werden, die zur Verfügung stehen oder erschlossen werden können, um die Führungsaufgaben angemessen zu bewältigen.

#### **Unterstützung der Personalentwicklung aus der Mitarbeiterperspektive:**

- § Führungskräfte wie Mitarbeiter haben im Rahmen des Coaching Gelegenheit, ihre Aufgabenwahrnehmung zu reflektieren. Fragen der individuellen Motivation, des Umgangs mit neuen oder widersprüchlichen Anforderungen und Verhaltenserwartungen, der Entwicklungsperspektiven in der Organisation und Rollenkonflikte können hier erörtert und geklärt werden.
- § Im Kontext von Personalentwicklungsgesprächen bietet das Coaching die Gelegenheit, die mit dem jeweiligen Vorgesetzten vereinbarten Ziele, Entwicklungsnotwendigkeiten und anstehenden Lernprozesse zu reflektieren, zu planen und auszuwerten., z. B. bezüglich Kooperation, sozialem und kommunikativem Verhalten, Konfliktbewältigung und Problemlösung

#### **Beratungsleistungen des externen Coachs**

Der Coach hat die Rolle eines Gesprächspartners, Initiators und Katalysators. Er ist nicht Teil des organisatorischen und hierarchischen Systems, aus dem der Klient berichtet und kann daher ‚neutrale‘ bzw. ‚allparteiliche‘ Sichtweisen und Positionen einnehmen.

Er ermöglicht die aktuelle Entlastung des Klienten in besonders schwierigen, gefühlsbeladenen Phasen, indem er zuhört, sich einfühlt in die Gefühlslage des Gegenüber und das Verstehen der Situation fördert.

Er regt zum Nachdenken über vergangene Erfahrungen und zum Vordenken alternativer Möglichkeiten an, ermutigt den Klienten, Routinen zu verlassen und mit neuen Sichtweisen zu experimentieren.

Er leitet an zum gedanklichen Probehandeln, unterstützt bei der Planung von zukünftigen Vorgehensweisen und bei der Auswertung der dabei gewonnenen Erfahrungen.

Er fördert die Selbstwahrnehmung des Klienten, indem er ihm das Herausfinden von ‚Mustern‘ im Denken, Fühlen und Handeln ermöglicht und ihn mit eigenen Beobachtungen (Kommunikationsverhalten, Körpersprache des Klienten usw.) in der aktuellen Beratungssituation konfrontiert.

Er fördert die Erweiterung der Wahrnehmungs- und Verhaltensmöglichkeiten durch die Konfrontation mit anderen Sichtweisen und Interpretationsmöglichkeiten einer als problematisch geschilderten Situation und durch die Betrachtung von Zusammenhängen, Vernetzungen und Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Aspekten / handelnden Akteuren in einer Situation.

Er achtet darauf, dass die Kontexte mit in den Blick genommen werden. Wenn Coaching im Auftrag der Organisation oder des Vorgesetzten durchgeführt wird, sorgt er für klare Kontrakte und die erforderliche Transparenz und Kommunikation über das Coaching und seine Ergebnisse.

## **Coaching und Organisation: Die Verbindung zweier Systeme**

Jede Organisation ist ein soziales, vernetztes und komplexes System, das aus Strukturen, Regeln, Beziehungen, Kommunikationen und Handlungen besteht. Auch Coaching ist ein soziales System mit eigenen Regeln, Kommunikations- und Beziehungsformen. Wenn Coaching wirksam sein soll, muss es anschlussfähig sein an die Konstruktionen und die Rationalität des Unternehmens, ohne seine Irritationseigenschaften zu verlieren.

Für die Arbeit im Coaching bedeutsam ist, wie diese Beratungsform in das Unternehmen integriert wird.

- § Ist es als kontinuierliches Reflexionsinstrument und Lernunterstützung in die Kultur des Unternehmens implementiert, oder wird es lediglich punktuell bei besonders heiklen Bedarfen angeboten?
- § Ist es eine akzeptierte Arbeitsform oder eher stigmatisiert und muss im Verborgenen durchgeführt werden?
- § Müssen Unternehmensmitglieder, die Coaching in Anspruch nehmen wollen, dies gegen Widerstände im Unternehmen durchfechten, oder haben sie dazu einen formal geregelten Zugang über festgelegte und transparente Verfahren?
- § Wird Coaching als konstruktive Unterstützung, als Anerkennung und Wertschätzung der wertvollen Ressource Mitarbeiter oder als Disziplinierungsmaßnahme für nicht funktionierende Systemmitglieder verstanden?

Die unterschiedlichen Einbindungsformen sind der Rahmen, in dem das Coaching stattfindet und wirken in die Coachingbeziehung hinein, z. B.

- § durch die damit geschaffene Verbindlichkeit für den Coach und seinen Klienten, das Coaching im Sinne der Unternehmensziele durchzuführen,
- § durch die Zahl der Beteiligten am Coaching-Kontrakt und die damit verbundene Anforderung, die verschiedenen Interessen auszuhandeln und zu berücksichtigen
- § durch die damit verbundene oder verhinderte Chance, Ergebnisse aus dem Coaching-Prozess offiziell in das System Unternehmen zu integrieren, z.B. durch Auswertungsgespräche mit dem jeweiligen Vorgesetzten.

## Die PE als Nahtstelle zwischen Coaching-Prozess und Unternehmen

Die Funktion PE ist eine wesentliche Nahtstelle zwischen beiden Systemen. Meist tritt sie als vermittelnde Dienstleisterin zwischen dem internen Auftraggeber und dem Coach auf (Suche eines geeigneten Coachs, Herstellen des Erstkontakts, Regelung der organisatorischen Aspekte, Unterstützung bei der Vertragsgestaltung), in vielen Fällen auch als Auftraggeberin gegenüber dem Externen (in Vertretung des Auftraggebers: Organisation / Vorgesetzter) mit der Konsequenz, dass sie die direkte Vertragspartnerin darstellt und in den Kontrakt einbezogen ist.

Die PE steht damit in einem strukturellen Spannungsfeld, denn sie hat die Interessen und Ziele der Organisation mit den Entwicklungsbedürfnissen und –zielen der Person zu verbinden und dafür zu sorgen, dass das externe Coaching den Erwartungen aller beteiligter Systeme Rechnung trägt. Sie hat einerseits Abläufe, Rahmenbedingungen und Grobziele zu definieren, darf andererseits aber nicht in die inhaltliche Arbeit des Coaching eingreifen. Viele PE-Funktionen steuern die Qualität des Coaching und seine Wirksamkeit im Sinne der Unternehmensziele dadurch, dass sie die Verfahren gestalten, wie die externe Dienstleistung in das Unternehmen eingebunden wird.

### Kontextmarkierungen als ‚Botschaft‘

So wie man nicht *nicht* kommunizieren kann, kann man für diese Verfahren auch sagen: Es kann nicht ‚keine Verfahren‘ geben. Auch ‚kein Verfahren‘ ist ein Verfahren.

- § Es kann Coaching-Kontrakte geben, bei denen der Coach mit dem Unternehmen, das das Coaching finanziert, formal nicht in Berührung kommt, sondern nur mit seinem Klienten verhandelt und aus dessen eigenem, betrieblichem Budget auch bezahlt wird. In diesem Fall ist die einzige Verbindung zwischen Coaching und Unternehmen die Person des Klienten. Möglicherweise weiß niemand sonst im Unternehmen um das Coaching.
- § Es kann hochstrukturierte Bewerbungsverfahren im Vorfeld einer Auftragsbeziehung zwischen Unternehmen und Coach geben; Kontrakte die mit unterschiedlichen Beteiligten und Stellen in mehreren Runden geschlossen werden; Auswertungsgespräche, die mit verschiedenen Personen, evtl. auch mit schriftlichem Ergebnisprotokoll, erfolgen.

Oft lassen diese Verfahren erkennen

- § welcher Stellenwert dem Thema ‚Personalentwicklung‘ im Unternehmen beigemessen wird;
- § wie sich die Funktion PE im Unternehmen versteht;
- § welcher Stellenwert dem Coaching *im Unternehmen und für das Unternehmen* beigemessen wird;
- § wer am Coaching und seinem Erfolg interessiert ist;
- § welche Formen des Lernens und der persönlichen Entwicklung im Unternehmen ermöglicht werden und wie diese strukturell verankert sind.

Da ein Coach nicht den Auftrag hat, das Unternehmen zu verändern, sondern seinem Klienten Lernprozesse zu ermöglichen, stellen die unterschiedlichen Formen der Einbindung Kontexte für den Coaching-Prozess dar. Sie wirken in das Coaching hinein insofern, als sie ‚Botschaften‘ transportieren und die Möglichkeiten mit definieren, Coaching – Auswirkungen im Unternehmen explizit zu beobachten und zu kommuni-

zieren. Wir möchten dies anhand von Beispielen unterschiedlicher Einbindungsformen veranschaulichen.

### **Beispiel 1:**

*Die Verbindung zwischen Coaching und Unternehmen wird sehr detailliert über die Funktion Personalentwicklung geregelt. Nachdem der Coaching-Bedarf des Mitarbeiters durch den Vorgesetzten bei der PE ‚angemeldet‘ ist, sucht sie den Coach aus, stellt die Verbindung zwischen Coach, Vorgesetztem und Klienten her, organisiert Vorgespräche und Kontraktgespräche und stellt Vordrucke für die schriftliche Kontraktformulierung bereit. Sie überweist das Honorar des Coachs und sorgt dafür, dass die Zielerreichung anhand von Auswertungsgesprächen zwischen den Kontraktpartnern überprüft wird. Sie definiert damit das komplette Verfahren, wie Coaching in die Unternehmensabläufe integriert wird. Die ‚Botschaft‘, die dieses Vorgehen transportiert: ‚Wir sorgen für die Entwicklung des Mitarbeiters, kümmern uns um eine gute Qualität des entsprechenden Angebots und sorgen im Rahmen unserer Möglichkeiten auch für eine erfolgreiche Durchführung des Coaching.‘*

Eine solche perfekte Rundum-Betreuung kann sehr effizient für den Beratungsprozess sein, da die Kommunikationswege zwischen beiden Systemen nicht mehr mühsam ausgehandelt werden müssen. Es gibt die Verpflichtung für den Coach und den Mitarbeiter, das Coaching im Sinne der Unternehmensziele durchzuführen. Und es gibt geregelte Formen der Kommunikation darüber, wie Ergebnisse und Erkenntnisse aus dem Coaching in den Unternehmensalltag integriert und ggf. von anderen Stellen unterstützt werden können.

### **Beispiel 2:**

*Die PE oder eine Abteilung mit der entsprechenden Funktion organisiert (auf Anfrage des Vorgesetzten oder auf Anfrage des Mitarbeiters direkt) den Kontakt zwischen Coach und Mitarbeiter und begleicht das Honorar, wenn die Meldung: ‚Coaching vollzogen‘ sie erreicht. Alle weiteren Verfahren bzgl. Kontraktgestaltung, Zielformulierung, Ergebnisüberprüfung werden vom Coaching-System aus definiert. Die ‚Botschaft‘, die dieses Verfahren transportiert: ‚Wir übernehmen eine begrenzte Dienstleistung für den Mitarbeiter, damit dieser erhält, was ihm zusteht. Für dessen Qualität und alle damit zusammenhängenden Kommunikationsprozesse sind wir nicht zuständig.‘ Dadurch, dass das Unternehmen das Coaching-Honorar bezahlt, sind der Mitarbeiter und der Coach verpflichtet, das Coaching auch im Sinne der Unternehmensziele durchzuführen. Das Unternehmen ‚verschenkt‘ allerdings die Möglichkeit, bei der Auswahl des Coaches mitzureden, die Coaching-Ziele mit zu definieren und bestimmte Themen aus diesem Beratungssystem offiziell in der Organisation zu besprechen und zu verhandeln. Der Einbezug des Vorgesetzten in den Coaching-Kontrakt und eine strukturierte Kommunikation zwischen dem Coaching-System und dem Unternehmen wird nur stattfinden, wenn der Coach darauf besteht und es dem Mitarbeiter gelingt, den Vorgesetzten dafür zu gewinnen.*

### **Beispiele 3 und 4:**

*Coaching wird im Unternehmen als persönliches Projekt betrachtet. Dass es jemand in Anspruch nimmt, wird registriert. Es wird toleriert, dass man es während der Arbeitszeit durchführt (vergleichbar privaten Telefonaten am Arbeitsplatz), es muss aber selbst organisiert und das Honorar privat finanziert werden.*

*Oder:*

*Coaching wird im Unternehmen tabuisiert. Es wird nicht darüber gesprochen. Organisationsmitglieder, die es in ihrer Freizeit und auf eigene Rechnung in Anspruch*

*nehmen, sollten davon im Unternehmen nichts verlauten lassen, um nicht als ‚Versager‘ abgestempelt zu werden.*

Bei diesen beiden Beispielen einer unregelmäßigen Einbindung des Coaching organisiert sich der Mitarbeiter eine Dienstleistung zur Förderung seiner beruflichen und persönlichen Entwicklung, der im Unternehmen keine Bedeutung zugemessen wird, bzw. der ein Negativ-Image anhaftet. Die ‚Botschaften‘, die diese Verfahren transportieren: ‚Das, was Du zu brauchen glaubst, musst Du Dir schon selbst besorgen.‘ ‚Dass Du das für Dich richtig findest wäre für uns, wenn wir es wüssten, ein Beleg dafür, dass Du Deinen Aufgaben nicht gewachsen und für uns der Falsche bist.‘ Eine Funktion Personalentwicklung wird nicht sichtbar. Wenn eine solche dem Namen nach existiert, so wird diese eher die klassischen Fort- und Weiterbildungsangebote verwalten. In solchen Fällen, in denen es mit dem Unternehmen keinen Kontrakt gibt, liegt es im Ermessen des Coachs und des Mitarbeiters, inwieweit die Unternehmensziele im Coaching beachtet werden oder nicht – zumal sie den Interessen des Mitarbeiters, der das Coaching bezahlt, entgegen stehen können. Der Einbezug des Vorgesetzten in den Coaching- Kontrakt ist von der Seite des Unternehmens aus nicht eingeplant und wäre äußerst fremd zur gelebten Kultur. Sofern Coaching im Unternehmen als ein solches individuelles Projekt betrachtet wird oder geheim gehalten werden muss, geht dies oft einher mit einer Kultur des Negierens oder Tabuisierens von Unterstützungsbedarf – den die Mitarbeiter sehen, dem im Unternehmen aber kein Raum gegeben wird und für den keine Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Oft sind in Coaching-Prozessen, die unter solchen Kontext-Bedingungen stattfinden, Konflikte mit den Unternehmenszielen und –werten und entsprechende Trennungsüberlegungen des Mitarbeiters die zentralen Themen.

Eine solche unregelmäßige Einbindung des Coaching führt dazu, dass die Erkenntnisse und Lernerfahrungen aus dem Coaching-Prozess in der Organisation nicht offiziell kommuniziert werden können. Zwar hat der Klient einen Nutzen vom Coaching und auch das Unternehmen (der Vorgesetzte, die Abteilung, die Mitarbeiter, die Fachkollegen, die Kunden) werden durch sein verändertes Verhalten einen Nutzen haben, aber aus dem Coaching-System können keine expliziten Impulse für Lernprozesse in der Organisation gesendet und aufgenommen werden, wie dies zum Beispiel in gemeinsamen Auswertungsgesprächen mit dem Vorgesetzten möglich wäre.

### **Unser Fazit:**

Coaching ist ein wirkungsvolles Instrument der individuellen Personalentwicklung. Als **Instrument der betrieblichen** Personalentwicklung kann es jedoch erst dann seine volle Wirksamkeit entfalten, wenn es in der Kultur des Unternehmens verankert ist. Die oben aufgeführten Beispiele lassen erkennen, dass eine klare Einbindung mit zu den wichtigsten Voraussetzungen für wirksames Coaching – im Sinne der Verbindung zwischen individuellen Zielen und Unternehmenszielen, zwischen individueller Entwicklung und Unternehmensentwicklung – gehört. Je klarer die Nahtstelle zwischen externem Coaching und Unternehmen gestaltet wird, desto effizienter kann Coaching als Instrument der betrieblichen Personalentwicklung genutzt werden. Für die Gestaltung dieser Nahtstelle sind wichtig:

- § Der anerkannte Stellenwert von Coaching als Dienstleistung zur Unterstützung der Führungskräfte in ihrer Personalentwicklungsaufgabe und als Dienstleistung für Mitarbeiter zur Unterstützung ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung im Unternehmen;
- § Verabredete und transparente Verfahren, die gewährleisten, dass das System Coaching und das System Unternehmen gut miteinander verbunden werden und

dass die individuellen Lernprozesse im Coaching auch Lernprozesse bei anderen Beteiligten im Unternehmen nach sich ziehen können.

Die PE als Funktion hat einen wesentlichen Einfluss darauf, wie die Nahtstelle zwischen dem System Coaching und dem System Unternehmen gestaltet ist. Sie kann Einfluss nehmen darauf, dass es im Unternehmen eine Kultur des Lernens, der Reflexion und des Umgangs mit Fehlern gibt, in der Coaching eine passende, akzeptierte und erwünschte Arbeitsform ist. Sie kann dafür sorgen, dass diese externe Dienstleistung nach transparenten, zugänglichen Verfahren in der erforderlichen Qualität und Menge an die richtigen Stellen ‚geliefert‘ wird und die notwendigen Abstimmungsprozesse zwischen außen und innen erfolgen. Auch Coaches haben einen wesentlichen Einfluss darauf, wie diese Nahtstelle gestaltet werden kann. Sie können ihre Ansprechpartner in PE-Funktionen beraten, wie es gelingen kann, Coaching im Unternehmen ‚kulturfähig‘ zu machen. Um mit dem organisatorischen Teilsystem PE entsprechend kommunizieren zu können, müssen sie allerdings wissen, wie dieses in dem jeweiligen Unternehmen ‚funktioniert‘, was dessen Selbstverständnis, Konzepte und Instrumentarien sind, und wie es eingebunden ist in das Gesamtsystem.

## Literatur

Böning, Uwe / Fritschle, Brigitte: Veränderungsmanagement. Eine Zwischenbilanz aus der Unternehmenspraxis; Haufe-Verlag, Freiburg 1997

Einsiedler, Dr. Herbert E.: Personalentwicklung als Funktion einer Organisation; In: Handbuch Personalentwicklung und Coaching, Hrsg.: Geißler / v. Landsberg / Reintartz. Köln. Deutscher Wirtschaftsdienst.

Hamann, Angelika / Huber Johann J.: Coaching. Der Vorgesetzte als Trainer; Rosenberger Fachverlag. Leonberg 1998

Looss, Wolfgang: Coaching für Manager. Problembewältigung unter 4 Augen; Verlag moderne Industrie AG & Co., Landsberg/ Lech 1991

Rauen, Christopher: Handbuch Coaching; Hogrefe Verlag. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle 2000 und 2002

Rauen, Christopher: Coaching-Tools. Erfolgreiche Coaches präsentieren 60 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis; ManagerSeminare Verlags GmbH, Bonn 2005