

PE-Leitfaden

# Coaching oder nicht?

Foto: go2/photocase



## Preview

### ► Wissen oder Können:

Wann Coaching das richtige Format ist und wann nicht

► **Die, der oder wer?** Der Weg zum passenden Coach

► **Ganz genau oder gar nicht:** Worauf es bei der Auftragsklärung ankommt

Coaching hat sich längst als wertvolles Instrument in der Personalentwicklung etabliert. Die Qualität der berufsspezifischen Ausbildung der Coaches ist so hoch wie nie. Die Wirksamkeit von Coaching ist in zahlreichen wissenschaftlichen Studien belegt. Dennoch bleibt der Erfolg von Coachingmaßnahmen nach wie vor häufig hinter den Erwartungen zurück.

Der Hauptgrund dafür liegt in der Qualitätssicherung. Zwar werden in deren Rahmen häufig Maßnahmen wie Monitorings und Evaluierungen durchgeführt. Der wichtigste Teil der Qualitätssicherung wird allerdings oft vernachlässigt – der Teil, der vor dem eigentlichen Coachingprozess stattfindet. In diesem entscheidet sich der Wirkungsgrad eines Coachings jedoch wesentlich. Das HR-Ressort als Coachingeinkäufer bzw. die Führungskraft als (potenzieller) Klient sollten in dieser Phase ihren Fokus vor allem auf drei Aspekte legen.

## Auswahl des Formats

Am Anfang steht die Frage nach dem Format. Aus Coachingperspektive formuliert: Ist Coaching überhaupt die richtige Maßnahme oder sollte es besser eine andere sein? Was für eine Art Maßnahme sich am besten eignet, hängt zuerst von der grundsätzlichen Zielsetzung ab. Geht es in erster Linie um Knowledge-Transfer, sind in aller Regel Trainings, Seminare bzw. Webinare und Workshops die Mittel der Wahl. Mentoring bietet sich an, wenn der Wissenstransfer nicht in erster Linie objektiv, sondern zusätzlich subjektiv begleitend stattfinden soll. Steht hingegen die individuelle berufliche Weiterentwicklung im Vordergrund – wie etwa bei der Vorbereitung eines Teammitgliedes auf die Rolle als Führungskraft oder der Reflexion der eigenen Führungskompetenzen – empfiehlt

Ob und inwieweit ein Coaching wirkt, entscheidet sich wesentlich vor dem eigentlichen Coachingprozess. Ein Leitfaden für Führungskräfte und Personalentwickler, um zu beurteilen, ob ein Coaching sinnvoll ist oder nicht und welcher Coach für den Auftrag der richtige ist.



sich fast immer Coaching, ggf. flankiert durch spezifische Weiterbildung. Es gilt die Faustregel: Immer dann, wenn Können eingekauft werden soll, ist Coaching eine gute Wahl, immer dann, wenn Wissen eingekauft wird, ist es keine gute Wahl.

Darüber hinaus kommt es darauf an, von wem der Anstoß kommt. Von der Führungskraft selbst? Von der Führungskraft und der nächsthöheren Führungskraft oder der Personalentwicklung gemeinsam – etwa als Ergebnis eines Potenzialanalysegesprächs. Oder allein von der Personalentwicklung oder der nächsthöheren Führungskraft. Im Gegensatz zu ersteren beiden Fällen bietet sich in letzteren Coaching grundsätzlich nicht an. Das hängt mit der Natur des Formats zusammen. Coaching ist ein partnerschaftlicher Prozess, in dem sich der Coach darauf konzentriert, wo sich der Coachee heute befindet und seine Bereitschaft för-

dert, Veränderungen herbeizuführen, um dorthin zu gelangen, wo er morgen sein möchte. Eine gewisse Grundbereitschaft zur (persönlichen) Veränderung ist mithin Voraussetzung für den Coachingerfolg. Die „Verordnung“ einer Maßnahme konterkariert diese Bereitschaft – sofern eine solche überhaupt vorhanden ist. Es kann zu einer Abwehrhaltung kommen, die einen Coachingprozess im Worst Case von Anfang an zum Scheitern verurteilt.

Aus diesem Grund gilt als zweite Faustformel: Coaching empfiehlt sich immer dann als Entwicklungsmaßnahme, wenn die Führungskraft den Bedarf selbst formuliert. In der Praxis ist das häufig der Fall bei ...

- ▶ ... als besonders herausfordernd erlebten Führungsaufgaben.
- ▶ ... Gefühlen der Überforderung in großen Projekten, vor allem in Change-Projekten.
- ▶ ... Unzufriedenheit und Sinnsuche.
- ▶ ... besonders hohem Stressempfinden.

► ... Konflikten mit Kollegen, Kunden oder Geschäftspartnern.

### Den passenden Coach finden

Die Berufsbezeichnung Coach ist nicht geschützt. Jeder kann sich in Deutschland Coach nennen. Um sicherzugehen, dass man an einen seriösen bzw. ausreichend qualifizierten gerät, bietet sich eine Vorauswahl über eine Datenbank an, die nur solche listet. Auf Seiten der großen Coachingverbände, die ihre gemeinsamen Interessen (insbesondere hinsichtlich der Qualitätssicherung) im Coaching im sogenannten Round Table Coaching (RTC) definieren, gibt es z.B. Suchmaschinen, die nur zertifizierte Coaches listen.

Eine Verbandszertifizierung garantiert unter anderem, dass sich der Coach den ethischen Werten der Profession verpflichtet hat (ähnlich wie bei Ärzten und Rechtsanwälten), dass er nicht nur über eine Methode oder ein Tool verfügt, sondern

über einen Methodenkoffer und ein Toolset. Und dass er sich fortlaufend einer Qualitäts- und Kompetenzkontrolle unterzieht. Für die Coachauswahl bedeutet die Zertifizierung des Coaches durch einen Berufsverband, dass ein wesentlicher Baustein der Qualitätssicherung nicht noch einmal im Detail überprüft werden muss. Insofern ist die Auswahl über einen Verband ein vergleichsweise einfacher und schneller erster Schritt zum guten und passenden Coach – aber natürlich nicht der einzig mögliche.

Häufig werden Coaches auch über Empfehlungen vermittelt – durchaus auch nicht zertifizierte Coaches, mit denen Einzelkunden oder Unternehmen gute Erfahrungen gemacht haben. In einem solchen Fall ist es ratsam, die Ausbildung, die Kompetenzen und die Praxiserfahrung des Coaches genau zu hinterfragen. Bei der Praxiserfahrung ist – ob der Coach zertifiziert ist oder nicht – zum einen vor allem auf die Branchenerfahrung zu achten. Ist diese gegeben, kennt sich der Coach wahrscheinlich mit typischen Problemen im Arbeitskontext des potenziellen Klienten aus und trifft in der Arbeit mit ihm leichter dessen Sprach- und Kulturkontext. Zum anderen auf die Berufs- und Lebenserfahrung des Coaches. Passt diese zur Erfahrung der Führungskraft, sodass der Coach mit ihr auf Augenhöhe agieren kann?

Prinzipiell ist Coaching nicht mehr und nicht weniger als ein spezieller professionell geführter Kommunikationsprozess, der auf der Basis bestimmter ethischer Werte einer gewissen Struktur folgt. Und wie für jeden anderen Kommunikationsprozess auch – und so einen oft sehr persönlichen wie Coaching im Besonderen – gilt: Wenn die Chemie zwischen den Kommunikationspartnern nicht passt, wird es schwierig. Der beste Coach wird mit der besten Methode bei einem Coachee nichts erreichen, wenn beide, lapidar gesagt, nicht miteinander können. Deshalb ist es unverzichtbar, dass die Führungskraft und der Coach sich vorab kennenlernen. Im Gegensatz etwa zur Seminarbuchung, weil bei diesem Format die persönliche Passung zwischen Trainer und individuellem Teilnehmer eine untergeordnete Rolle spielt.

Zur Überprüfung der Passung gehört zudem ein Werteabgleich: Sowohl die all-



## Lesetipps

### ► International Coach Federation (ICF): Qualitätsmanagement im Einzelcoaching – Ein Leitfaden für Personalentwickler.

[bit.ly/2J0zUb7](http://bit.ly/2J0zUb7)

Der frisch überarbeitete Leitfaden weist den Weg zum Aufbau eines Coachingangebotes im Unternehmen, zur Erarbeitung eines den Unternehmenswerten entsprechenden Coachingkonzeptes und zur Auswahl passender Coaches. Zusätzlich gibt es zu den Inhalten passende Checklisten, die eine unmittelbare Umsetzung Schritt für Schritt begleiten.

### ► Thomas Bachmann im Interview: Coaching in Unternehmen – Verkürztes Verständnis.

[www.managerseminare.de/MS231AR20](http://www.managerseminare.de/MS231AR20)

Coaching wird seit vielen Jahren in vielen Organisationen eingesetzt – allerdings jeweils auf sehr unterschiedliche Art und Weise. Das liegt vor allem daran, dass über das Format verschiedene Verständnisse kursieren, wie eine Studie zeigt. Welche das sind und warum jedes von diesen letztlich dazu führt, dass das Potenzial von Coaching nicht ausgeschöpft wird, erläutert Studienleiter Thomas Bachmann.



gemeinen Werte und Zielvorgaben als auch die subjektiven Werte und Zielvorgaben von Führungskraft und Coach müssen zueinander passen. Darüber hinaus sollten auch die Werte von Coach und Unternehmen miteinander abgeglichen werden. Idealerweise sollte also der Personalentwickler bzw. die Führungskraft daher eine auf den Unternehmenswerten basierende Coachingdefinition erarbeitet haben, die mit der des Coachs abgeglichen werden kann. Ein professioneller Coach wird dies in jedem Fall selbstständig im Rahmen der Auftragsklärung anstoßen bzw. ebenfalls für sich abgleichen.

So kann beispielsweise die Unternehmenskultur stark zahlen- und erfolgsgetrieben auf Wachstum ausgerichtet sein. Dazu würde folgende Definition von Coaching passen: Coaching ist ein systematisch geführter Dialog zwischen Coach und Coachee, der diesen befähigt, das von ihm angestrebte Ergebnis in einem bestimmten Zeitrahmen zu erreichen. Wählt man ohne Werteabgleich nun einen Coach, der eher ein ganzheitliches Menschenbild seinen Coachings zugrunde legt, wird dieser nicht bereit sein, den Erfolg seines Coachingprozesses von Zahlen, Zeit- und Zielvorgaben abhängig zu machen. Das Matching ist hier gescheitert, weil der Coach nicht passt. Leider wird dies oft fälschlicherweise dahin interpretiert, dass Coaching als Maßnahme nicht passt.

## Auftragsklärung

Eine möglichst genaue Auftragsklärung ist in mehrerer Hinsicht essenziell: Der Coach muss wissen, was er zu „leisten“ hat (durch wen, wann, wo, wofür), um die Erfolgchancen realistisch einschätzen zu können. Als Kunde sollte man bestimmen können, wofür genau man bezahlt. Ein klar und spezifisch formuliertes Ziel lässt sich schneller und effektiver erreichen. Und die tatsächliche Zielerreichung lässt sich besser auswerten. Letzteres ist vor allem für Unternehmen relevant, und zwar dann, wenn es um die Vergabe von Folgeaufträgen oder vergleichbaren Coachingaufträgen geht.

Bei einer intensiven Auftragsklärung wird sich in den allermeisten Fällen ergeben, dass im Coaching sinnvollerweise

bestimmte Dinge „miterledigt“ werden können. So könnte etwa ein Coaching zur Unterstützung der erstmaligen Übernahme von Führungsverantwortung aufgrund von Umstrukturierungen nicht nur die persönliche Weiterentwicklung und Selbstreflexion der Führungskompetenz im Fokus haben, sondern auch die Erarbeitung sinnvoller Strukturanpassungen in diesem Veränderungsprozess oder die Definition und Schärfung des persönlichen Kompetenzprofils der Führungskraft (Personal Branding als wichtiger Baustein in der Unternehmenskommunikation oder auch zur eigenen Positionierung auf dem individuellen Karriereweg).

Ein guter Coach sollte diesen Punkt von sich aus ansprechen. Genauso wie die Frage, ob flankierende Maßnahmen sinnvoll sind, etwa ein paralleles Coaching des Teams der Führungskraft oder spezifische Weiterbildungen. Wichtig ist, auch bei solchen Mischprodukten alle Einzelleistungen und deren konkrete Zielvorgaben jeweils sauber zu differenzieren.

Um in diesen Punkten maximale Transparenz zu schaffen, schließt eine gute Auftragsklärung mit einer soliden Auftragsvereinbarung ab, in der alle wesentlichen Punkte schriftlich fixiert sind. Diese bildet das Fundament, die tragfähige Basis (Setting the Foundation) des Coachingprozesses. Ergebnis der Auftragsklärung kann aber auch sein, dass es zu keinem Auftrag kommt. Etwa deshalb, weil sich im Gespräch herausgestellt hat, dass doch Wissen und nicht Können eingekauft werden muss oder zuerst Wissen aufgebaut werden sollte, bevor es in einem nachgeordneten (Coaching-)Prozess dann ums Können gehen kann.

*Geertje Tutschka*

Die Autorin: Als Coach ist **Dr. Geertje Tutschka** auf die Themen Leadership und Strategie spezialisiert. Das deutsche Chapter der Internationalen Coach Federation (ICF) des weltweit größten Berufsverbands professioneller Coaches führt sie als Präsidentin. Kontakt: [www.geertje-tutschka.com](http://www.geertje-tutschka.com)



Foto: mphoto, Dr. Geertje Tutschka, ACC