

BILDUNG UND ORGANISATION
26

Petra Kalendruschat

**Business-Coaching
als unterstützendes
Instrument
im Strategischen
Management**



PETER LANG
Internationaler Verlag der Wissenschaften

1 Einleitung

Mit Blick auf die noch relativ kurze, doch äußerst erfolgreiche Entwicklung von Coaching lässt sich behaupten, dass sich dieses Instrument auf dem Markt zunehmend etabliert hat und sich in einer Professionalisierungsphase befindet. Dabei kommen zunehmend Fragen zu einer expliziten Coaching-Forschung, einer wissenschaftlichen Begründung und Theorienbildung auf. Dass Coaching ein probates Instrument der Personalentwicklung ist, gilt mittlerweile als unumstritten. Demnach ist Coaching nichts Neues in Unternehmen, sondern ein Instrument, welches in unterschiedlichen Bereichen bereits seit Längerem genutzt wird. Bislang gibt es noch kein einheitliches Verständnis von Coaching. Teilweise wird es gleichgesetzt mit z. B. Beratung, Mitarbeitergespräch, Vorgesetzten-Coaching, Mentoring, Unterstützung, Business-Coaching etc. Daraus lässt sich schließen, dass immer noch nicht ganz klar ist, was Coaching eigentlich ist und wie es eingesetzt wird, um Nutzen zu generieren.

Aus der jährlichen Trenduntersuchung von Graf (2006, 2008, 2010) ist zu ersehen, dass aus Sicht der externen Bildungsanbieter sowie Weiterbildungsverantwortlichen Coaching aktuell zu den wichtigsten PE-Angeboten gehört und zukünftig noch wichtiger werden wird. Geißler spricht von einer Euphorie am Coaching-Markt (Geißler 2005b, 1), bei der noch kein Ende abzusehen ist. Ein Grund mehr, sich intensiver mit Coaching und dessen Professionalisierung zu beschäftigen. Der Fokus dieser Arbeit richtet sich insbesondere auf die Implementierung, respektive die Optimierung und das Management von Coaching in Organisationen.

Zu erwarten bleibt, dass der Druck auf die Führungskräfte innerhalb einer Organisation weiter zunehmen wird. Gründe dafür sind die Globalisierung, die Schnelllebigkeit in Unternehmen und die vielen Change-Prozesse, die angestoßen werden, um dem Wettbewerb standzuhalten. Zu vermuten ist auch, dass die Führungskräfte sich immer schneller auf den organisationalen Wandel einstellen und mit ihm umgehen müssen. Das bedeutet, dass sie ihre Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz weiterentwickeln müssen, um im Wettbewerb mithalten zu können. Eine Möglichkeit zur Unterstützung gerade im Bereich der Sozialkompetenz bietet Coaching. Anfangs wurde Coaching als Instrument der Personalentwicklung eingesetzt, wenn es z. B. um die Bewältigung organisationaler Probleme ging oder die Kommunikationsfähigkeit und Führungskompetenz zu erhöhen war, also zumeist problembezogen. Seit ein paar Jahren ist zu erkennen, dass der wirtschaftliche Aspekt mehr und mehr in den Fokus rückt. Das wiederum bedeutet, dass sich Coaching immer mehr auf den Unternehmensnutzen beziehen muss und die organisationale Dimension stärker als in der Vergangenheit in den Mittelpunkt der Betrachtung rückt.

Die Wirkung von Coaching kann zum Wettbewerbsvorteil ausgebaut werden, wenn sich die Unternehmen respektive die Unternehmensleitung intensiv mit dem Nutzen von Coaching für die Organisation auseinandersetzen. Hier ist besonders die Ver-

knüpfung zum Strategischen Management zu betrachten, die auch einen großen Teil der vorliegenden Arbeit ausmacht.

Aus diesen Überlegungen leiten sich die Forschungsfragen ab:

1. Kann Business-Coaching ein unterstützendes Instrument im Strategischen Managements, speziell des ressourcenorientierten Ansatzes sein und damit zum Wettbewerbsvorteil einer Organisation beitragen?
2. Wie muss Business-Coaching in Organisationen implementiert werden, damit es diese Wirkung zeigen kann?

Ausgehend von der Aufarbeitung der Ansätze des Strategischen Managements, insbesondere der theoretischen und konzeptionellen Grundlagen des Ressource-based-View (RBV)¹, den Ansätzen der Personalentwicklung² und der Aufarbeitung der Literatur zum Thema Coaching inkl. des aktuellen Forschungsstandes³ soll diese Arbeit einen umfassenden theoretischen und vor allem empirischen Beitrag für einen professionelleren Umgang mit Coaching in Organisationen leisten. Berücksichtigt werden die unterschiedlichen Aspekte der Konzeption, der Implementierung, der Evaluation und der Optimierung von Coaching in Organisationen.

Erfahrungen im Umgang mit Coaching in Organisationen werden anhand einer empirischen Untersuchung identifiziert, um Empfehlungen für die Implementierung von Coaching abzuleiten.

„Es zeigt sich in vielen Prozessen immer wieder aufs Neue, dass die Durchführung von Coaching ihre Tücken und Hürden insbesondere aufgrund des bestehenden Auftragsdreiecks im Unternehmen hat: Anders als im privaten Coaching, bei dem Coach und Klient alleine eine Beratungsbeziehung eingehen, sind im Unternehmenskontext mehrere Personen beteiligt“ (Offermanns/Steinhübel 2005, 1).

Im Kontext der Professionalisierung ist unverzichtbar, Coaching in einem strategischen Gesamtkontext zu betrachten und auch umzusetzen.

„Wichtig ist vielmehr, dass Führungskräfte sowie Personal- und Organisationsentwickler die Fähigkeit zum vernetzten Denken entwickeln. Ein solches Denkmuster versetzt sie in die Lage, nicht länger nur einzelne Systemelemente zu identifizieren, sondern auf die verbindenden Muster, die Wirkungszusammenhänge und Kraftfelder zu achten. Wesentlich sind nämlich nicht die Elemente eines Systems, sondern die Wechselwirkungen zwischen diesen Elementen“ (Arnold 2000, 38).

Wird Coaching im strategischen Sinne als Instrument der Personalentwicklung eingesetzt, dann kann es Ressourcen, Fähigkeiten und Potenzial entfalten und damit zu

¹ Vgl. Kap. 3.3.2

² Vgl. Kap. 3.45

³ Vgl. Kap. 2

einer Lernenden Organisation beitragen, in welcher das Wissensmanagement aktiv genutzt und ein ressourcenentfaltendes Coaching-Format eingesetzt wird⁴.

„Nach empirischen Untersuchungen ist der Erfolg von Unternehmen davon abhängig, inwieweit die zukünftige Strategie von den Führungskräften erfasst und umgesetzt werden kann. Demzufolge müssen die Kompetenzen der Führungskräfte sehr genau auf die zukünftigen Anforderungen des Betriebes ausgerichtet sein“ (Bednarzuk/Wendenburg 2008, 200).

Angesichts der Tatsache, dass Coaching in Organisationen immer öfter genutzt wird, jedoch die Mitarbeiter in den Unternehmen⁵ mit der Implementierung und auch mit dem Managen von Coaching weniger vertraut sind, ist es erforderlich, diesen Prozess näher zu betrachten.

„In vielen Unternehmen liegt - der Idee der Hierarchie folgend - der strategische Planungsschwerpunkt mehr auf den oberen Managementebenen, der operativen Planungsschwerpunkt dagegen auf den unteren Hierarchieebenen. Es wäre jedoch völlig falsch, hierin einen Ausschließungsgrundsatz zu erblicken. Häufig basieren strategische Neuorientierungen auf Anregungen von der Basis (...). Es ist daher irreführend, strategische Planung als Top-Management-Aufgabe und operative Planung als Meister- oder Gruppenleiteraufgabe zu bezeichnen“ (Steinmann/Schreyögg 2005, 164).

Aus diesem Grund wird im folgenden Coaching nicht nur als ein Instrument zur Problembehebung, sondern auch als eine Möglichkeit gesehen, die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen zu unterstützen. Zurzeit ist wenig über diesen Aspekt geschrieben oder gesagt worden, geschweige denn über den diesbezüglichen professionellen Weg der Implementierung von Coaching in Organisationen.

„Nur vereinzelt erhalten Personalentwickler über persönliche Beziehungsnetze, Fachtagungen oder Weiterbildungsseminare Einblicke, ob und wie andere Organisationen Coaching nutzen. Diese Informationsquellen sind jedoch zu unsystematisch, um die Einschätzung eines Coaching-Booms zu generieren“ (Taffertshofer 2008, 198).

Die Literaturanalyse ergab, dass bislang nur eine wissenschaftliche Untersuchung zum Thema Implementierung von Coaching veröffentlicht wurde. Diese lag jedoch erst nach der Durchführung der empirischen Untersuchung in der vorliegenden Arbeit vor, sodass die Erkenntnisse keinen Einfluss darauf haben konnten. Allerdings werden die Ergebnisse von Tonhäuser (2010) bei der Diskussion der Ergebnisse einbezogen.

⁴ Vgl. Kap. 3.5.3

⁵ Vgl. Kienbaum/Harvard Business Manager (2007)

Da noch immer signifikante Forschungslücken bestehen, wurde neben einer Literaturrecherche eine explorative Herangehensweise gewählt⁶. Die vorliegende Untersuchung hat zum Ziel, den derzeitigen Stand der Handhabung von Coaching in Profit-Unternehmen zu eruieren, um darauf aufbauend eine professionelle Herangehensweise für die Implementierung bzw. Optimierung, respektive dem Management von Coaching aufzuzeigen.

Die Ansprechpartner für die Interviews waren erfahrene Praktiker. Diese werden in der Untersuchung Prozessverantwortliche (PV) genannt. Sie sind in der jeweiligen Organisation für die Implementierung von Coaching verantwortlich, d. h. sie waren bei der Einführung/Weiterentwicklung beteiligt und Ansprechpartner für die Mitarbeiter über alle Ebenen hinweg.

Wenn in dem weiteren Verlauf der Arbeit von der männlichen Form „Coach“ die Rede ist, dann sind aufgrund fehlender Begriffsbestimmungen für die weibliche Form weibliche Personen darin inbegriffen. Für die vom Coach zu beratende Person wird der Ausdruck Klient - der Einfachheit halber auch für die weiblichen Personen - gewählt. Andere Begriffe in der Literatur hierzu sind: Coachee, Gecoachter, Kunde, Coaching-Nehmer⁷, wählen also ebenfalls ausschließlich die grammatisch männliche Form.

1.1 Entwicklung des Coachings

In den USA wurde der Begriff des Coachings erstmals in den 1950er-Jahren durch Mace (vgl. Tonhäuser 2010, 46) in den Managementbereich übernommen. Anfänglich verstand man darunter das entwicklungsorientierte Führen von Mitarbeitern durch den unmittelbaren Vorgesetzten. Coaching hatte demnach einen direkten Bezug zum Führungskontext. In Deutschland wird Coaching seit ca. 25 Jahren in Unternehmen genutzt. Anfänglich wurde die Diskussion geführt, ob es eine neue Beratungsform darstellt oder nur „alter Wein in neuen Schläuchen“ (Sattelberger 1990) ist oder gar eine vorübergehende Modeerscheinung (Kühl 2005). Seit Mitte der 1980er-Jahre wird Coaching in Deutschland als Instrument der Personalentwicklung eingesetzt, anfänglich vor allem im Bereich des Top-Managements. Dadurch erhielt Coaching einen eher elitären Charakter. Dies hat sich mittlerweile geändert: Heute nutzen Coaching Führungskräfte aus allen Führungsebenen, jedoch zunehmend auch Schlüsselpersonen und High Potentials im Unternehmen.

⁶ Explorative Untersuchungen werden überwiegend mit dem Ziel durchgeführt, in einem relativ unerforschten Untersuchungsbereich neue Hypothesen zu entwickeln oder theoretische bzw. begriffliche Voraussetzungen zu schaffen, um überhaupt erste Hypothesen formulieren zu können.

⁷ Looss (1991, 93) rät von der Bezeichnung „Coachee“ ab, da - wie er meint - das Begriffspaar „Coach – Coachee“ ein Beziehungsgefälle impliziert – ähnlich wie Trainer und Trainee und Mentor und Mentee. Dieser Bezeichnung hat sich die Autorin angeschlossen, obwohl einige Interviews von Coachees sprechen, andere wiederum von Klienten.

Inzwischen hat sich Coaching als individuelle Beratungs- und Entwicklungsform herauskristallisiert. Es hebt sich von Training und anderen Interventionsmaßnahmen dahin gehend ab, dass es mehr als die anderen Maßnahmen bzw. Instrumente auf das Individuum bezogen ist und sehr individuell und speziell auf das Thema des Klienten eingeht. Gerade hier wird Coaching gerne eingesetzt, wenn es um die Aufdeckung und Weiterentwicklung von Ressourcen und Fähigkeiten geht.

Im Unternehmensalltag hat sich gezeigt, dass Arbeitnehmer nicht über alle Ressourcen und Fähigkeiten/Kompetenzen verfügen, die die Position mit sich bringt und aus Unternehmenssicht wünschenswert erscheinen, bzw. diese nicht „aktiviert“ sind. Die erlernten Routinen reichen teilweise nicht mehr aus, um den geänderten Anforderungen, sei es unternehmensintern oder auch -extern, gerecht zu werden.

Mittlerweile wird Coaching in unterschiedlichen Settings eingesetzt. Anfangs war fast ausschließlich eine Zweier-Beziehung üblich - Coach und Klient. Mittlerweile gibt es auch Dreier-Coaching, indem der Vorgesetzte einbezogen wird, oder auch Vierer-Coaching, was dann schon unter Gruppen-Coaching laufen könnte. Coaching hat in seiner Entwicklungsphase schon einiges an Wandel überstanden.

Böning/Fritschle (2005) unterscheiden sieben Phasen der Coaching-Entwicklung.

Die 1. Phase handelt hauptsächlich von den Anfängen von Coaching in den USA. Ende der 1970er-bis Mitte der 1980er-Jahre wurde Coaching als die zielgerichtete und entwicklungsorientierte Mitarbeiterführung durch Vorgesetzte verstanden.

In der 2. Phase, der Weiterentwicklung, ab ca. Mitte der 1980er-Jahre, ging es um die karrierebezogene Begleitung von Nachwuchsführungskräften. Erfahrene Führungskräfte haben den Nachwuchs sowohl im fachlichen als auch im organisationspolitischen Geschehen unterstützt. In dieser Phase war es unerheblich, ob es der direkte Vorgesetzte war oder ein anderer Erfahrener.

In der 3. Phase hat sich Coaching in Deutschland mehr und mehr etabliert. In dieser Phase fand überwiegend eine Beratung durch externe Coachs im Top-Management statt. Der Coach fungierte als Berater und Sparringspartner für die Führungskräfte, die im Arbeitsalltag wenig Feedback bekamen. Auch Themen wie Konflikte innerhalb des Kollegenkreises, persönliche Belange und Fragen in Bezug auf die Formulierung und/oder Umsetzung der Unternehmensstrategie wurden häufiger bearbeitet.

Phase 4 kennzeichnet sich durch die Integration von Coaching in die Personalentwicklung. Teilweise wurde durch organisationsinterne Coachs respektive die Personalentwickler das mittlere und untere Management betreut. Nach vielen Kompetenzdiskussionen einigten sich dann interne und externe Coachs auf eine friedliche Koexistenz. Coaching wurde als PersonalentwicklungsInstrument auf allen Ebenen anerkannt.

Die 5. Phase, auch als Differenzierungsphase benannt, kennzeichnet sich durch viele Diskussionen über Konzepte, Methoden, Settings usw. Die Fragen waren eher prozessualer Herkunft: Zu welchen Anlässen kann gecoacht werden, welches sind die Themen im Coaching, wie sieht der Prozess aus? Es wurde sich wesentlich mehr mit diesem Instrument auseinandersetzt.

Nach der Akzeptanz von Coaching Mitte bis Ende der 1990er-Jahre (Phase 6) wurde das Instrument populärer. Der Mitarbeiter innerhalb einer Firma wurde nicht mehr beraten, sondern gecoacht. Selbst Trainings wie z. B. zum Thema Präsentationstechniken wurden durch diese sprachliche Regelung zum „Präsentations-Coaching“.

Seit der Jahrtausendwende ist die siebte Phase, die Professionalisierung angebrochen. Hier geht es um inhaltliche Themen wie Qualitätssicherung, Implementierung von Coaching in Organisationen, Ausbildung von Coachs, Aufbau eines Coach-Pools etc. Diese Phase wird weiterhin anhalten, da inhaltlich noch sehr viel zu tun ist und noch viele Forschungslücken bestehen.

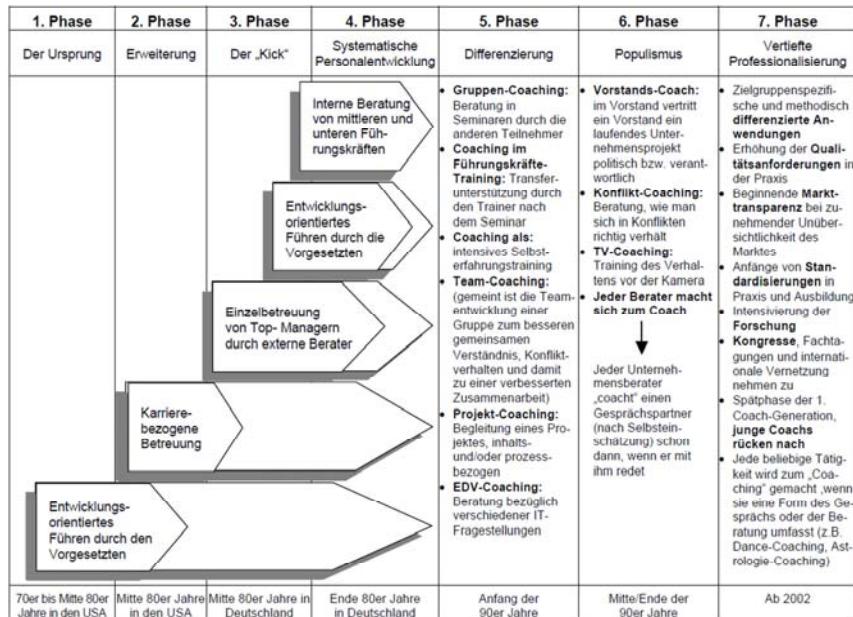


Abb. 1 - Entwicklung des Coaching-Begriffs⁸

⁸ http://www.coaching-report.de/definition_coaching/entwicklung_des_coaching-begriffs.htm (Stand: 10.02.2011)

Bei Betrachtung der Historie von Coaching ist eine stetige Weiterentwicklung und Professionalisierung zu erkennen, die sicherlich noch kein Ende erreicht hat.

1.2 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit besteht aus drei Teilen: einem theoretischen, einem empirischen und einem konkludierenden.

Der erste Teil beschäftigt sich auf Basis einer umfangreichen Literaturrecherche mit dem Stand der Wissenschaft, dem aktuellen Praxiswissen zum Thema Coaching und dem organisationalem Bezugsrahmen, der alle Aspekte enthält, die für die weiterführende Betrachtung in Bezug auf die beiden Forschungsfragen der Arbeit relevant sind. Bezogen auf Coaching werden dazu nach einer Definition des Begriffes und der Abgrenzung zu anderen Interventionsmaßnahmen die Motivation für Coaching, seine Wirksamkeit, Rahmenbedingungen zu seiner Durchführung und schließlich der Coaching-Prozess betrachtet. Der organisationale Bezugsrahmen entsteht durch eine stets auf den Bezug zu Coaching ausgerichtete Betrachtung der möglichen Einbettung von Coaching in das Unternehmensmanagement, insbesondere im Strategischen Management, der Diskussion von Implementierungsansätzen, der Betrachtung von marktorientiertem versus ressourcenorientiertem Ansatz im Strategischen Management sowie einer Darstellung der Entwicklung, Funktion und Erfolgsfaktoren der Personalentwicklung. Vor diesem Hintergrund der theoretischen Auseinandersetzung leiten sich die wissenschaftlichen Fragestellungen zum Ende des ersten Teils ab.

Im zweiten Teil geht es, wie oben bereits dargelegt, um die Erhebung von Expertendaten. Ziel der empirischen Untersuchung war die Betrachtung des Status quo im Umgang mit Coaching in Organisationen.

Auf der Grundlage dieser beiden Teile werden dann in einem dritten Teil Empfehlungen für eine professionelle Implementierung bzw. für ein Managen von Business-Coaching gegeben.