

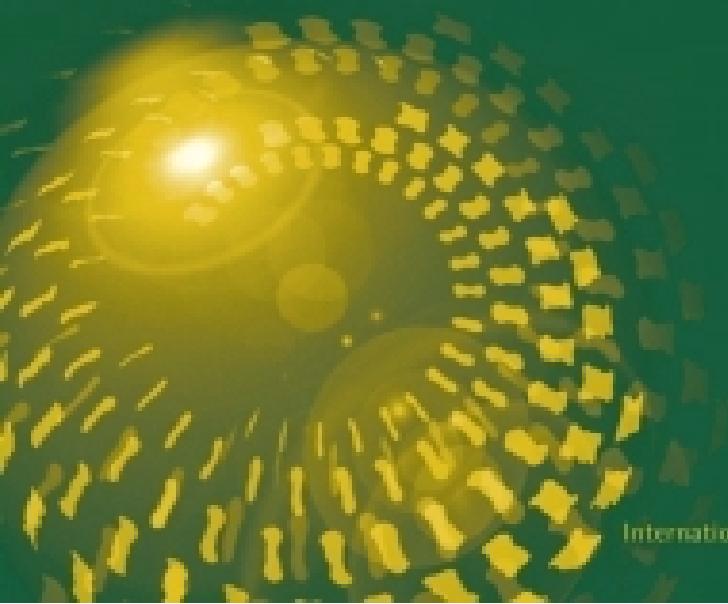
Personalmanagement
Human Resource Management

Forum

Herausgegeben von Michel E. Domsch/Désirée H. Ladwig

Cornelia Tonhäuser

Implementierung von Coaching
als Instrument der
Personalentwicklung
in deutschen Großunternehmen



PETER LANG

Internationaler Verlag der Wissenschaften

0 Einleitung und Zielbestimmung

Ausgangsproblem

Dass Coaching mittlerweile ein probates Instrument betrieblicher Personalentwicklung und Weiterbildung ist, gilt als unbestritten. Zumindest wird diese These in der Coaching-Literatur nahezu unisono wiederholt. Eine umfassende empirische Überprüfung ist bislang jedoch Forschungsdesiderat. Coaching hat sich als individualisiertes Instrument der Personalentwicklung und Weiterbildung im deutschsprachigen Raum aufgrund eines sehr spezifischen und vielfältigen Beratungsbedarfs von hochrangigen Führungskräften in der Wirtschaft in den 1980er-Jahren entwickelt. Folgt man der in den letzten 10 bis 15 Jahren kumulativ angestiegenen Literatur über Coaching, dann ist Coaching als individualisierte Form der Begleitung und Unterstützung ein universell verwendbares Instrument zur Beseitigung von Hemmnissen und Hindernissen bei der Erreichung von beruflichen Aufgaben und Zielstellungen, das insbesondere für obere Führungskräfte geradezu selbstverständlich geworden ist. Bis dato fehlt aber eine systematische und verlässliche empirische Analyse der Verwendung, Verbreitung und Einführung von Coaching als Instrument der Personalentwicklung in der Wirtschaft. Es gibt zwar eine große Vielzahl an praxisorientierter Literatur und mittlerweile auch einige wissenschaftliche Untersuchungen – die jedoch überwiegend als qualitativ-explorative Einzelfallstudien angelegt sind, eine umfassende empirische Überprüfung ist bislang jedoch Forschungsdesiderat. Diese Arbeit versucht zu klären, wie Coaching im Praxisfeld tatsächlich verwendet und eingeführt wird.

Glaubt man der gängigen Coaching-Literatur, dann ist die Verbreitung des Coachings in den letzten Jahren sehr dynamisch verlaufen, da die Nachfrage nach individualisierter Beratung und Unterstützung von Personen¹ in Führungs-, Management- und Expertenpositionen in Unternehmen stark gestiegen ist. Coaching wird derzeit als eines der beherrschenden Themen in der betrieblichen Personalentwicklung und Weiterbildung angesehen, wie die jährliche Trenduntersuchung zur deutschen Weiterbildungslandschaft von Graf (2006, 2008) belegt. So zeigen die Umfrageergebnisse, dass aus Sicht von externen Weiterbil-

1 An diese Stelle wird darauf hingewiesen, dass sich die verwendeten Berufs- und Personenbezeichnungen stets an Frauen und Männer gleichermaßen richten. Zugunsten einer besseren Lesbarkeit wird nachfolgend auf eine doppelte Geschlechtsbezeichnung verzichtet und eine geschlechtsneutrale oder die männliche Wortform verwendet.

dungsanbietern sowie Weiterbildungsverantwortlichen Coaching aktuell eines der wichtigsten Weiterbildungsthemen überhaupt ist und dass es zukünftig von allen Weiterbildungsthemen den stärksten Bedeutungszuwachs erfahren wird (vgl. ebd. 2006, S. 89 ff.). Dass Wirtschaftsunternehmen zunehmend individualisierte Beratungs- und Unterstützungsangebote für ihre Mitarbeiter nachfragen, lässt sich mit dem stetig wachsenden Wettbewerbsdruck als Folge zunehmender Globalisierung, der zunehmenden Komplexität von Arbeitsabläufen, den immer differenzierteren Fachkenntnissen sowie organisationalen Umstrukturierungsprozessen infolge von Spar- und Rationalisierungsbestrebungen begründen (vgl. z. B. Wimmer 1993). Vor dem Hintergrund der fortschreitenden Globalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft stellt sich die Frage, wie es um die Leistungsfähigkeit der Unternehmen bestellt ist. Betriebliche Personalentwicklung und Weiterbildung sind hierbei von essenzieller Bedeutung für die Wettbewerbs- und damit Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens in einem von Globalisierung geprägtem Umfeld. Unternehmen und ihre Beschäftigten sind aufgrund der gesellschaftlichen, strukturellen und institutionellen Gegebenheiten herausgefordert, vielfältige und komplexe berufliche Aufgaben zu bewältigen. Da die Zukunftsfähigkeit von Wirtschaft und Gesellschaft entscheidend von der Fähigkeit der Menschen, komplexe Problemstellungen lösen zu können, abhängt, bedarf es ganzheitlichen Wissens und Könnens. Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten müssen deshalb immer wieder auf den neuesten Stand gebracht und neu adaptiert werden. Ein ständiges, lebenslanges Lernen wird als „Überlebensnotwendigkeit“ angesehen (Lempert / Achtenhagen 2000, S. 11). Informelle, arbeitsplatznahe und individualisierte Lernformen, zu denen Coaching gehört, gewinnen zunehmend an Bedeutung, weil sie passgenau und flexibel einsetzbar sind und sich durch einen hohen Praxisbezug und Lerntransfer auszeichnen. Coaching wird im deutschsprachigen Raum bereits seit über zwei Jahrzehnten – augenscheinlich mit großem Erfolg – eingesetzt. Neben der stakt gestiegenen Medienpräsenz des Themas rückt Coaching seit einigen Jahren in den Fokus des wissenschaftlichen Interesses unterschiedlicher Fachdisziplinen, wie der Betriebswirtschaftslehre, der Personal-, Arbeits- und Organisationspsychologie sowie der Erziehungswissenschaft, insbesondere deren Teildisziplinen Bildungsmanagement, Berufs- und Betriebspädagogik. Beratung sowie Personal- und Organisationsentwicklung werden als Unterstützung organisationaler Lernprozesse verstanden und sind Teil der pädagogischen Praxis. Bildungsmanagement befasst sich mit Aktivitäten, mit denen Lehr- und Lernprozesse initiiert, geplant, gestaltet, durchgeführt und ausgewertet werden. Die zentralen Aufgabenfelder betrieblicher Personalentwicklung – in der betrieblichen Praxis mehrheitlich verstanden als Weiterbildung sowie Fach- und Führungskräfteentwicklung – sind nach einer jüngsten Studie aus Unternehmenssicht das Bildungsmanagement, die Personalauswahl, das Performance-Management und das Nachfolgemanagement (vgl. Kienbaum 2008). Bildungsmanagement beinhaltet alle Prozesse und Maßnahmen, die der Erweiterung des Wissens, der Fähigkeiten und Fertigkeiten von Arbeitsplatzin-

habern dienen. Insbesondere das Wissen um die effektive Gestaltung von Lehr- und Lernprozessen sowie des Lerntransfers sind dabei von zentraler Bedeutung. Darüber hinaus gehören die Bildungsbedarfsanalyse, die Planung, die Durchführung, die Kontrolle und systematische Evaluation sowie die Unterstützung des Transfers und die Verbesserung und Weiterentwicklung von bestehenden Personalentwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen zu den wesentlichen Aufgaben des betrieblichen Bildungsmanagements. Darüber, wie Unternehmen Coaching einführen und verwenden, gibt es bislang kaum empirisch abgesichertes Wissen.

Unternehmen lassen sich bereits seit den 1950er-Jahren beraten, was damals als Industrie-, Wirtschafts- oder Betriebsberatung, später als Unternehmensberatung bezeichnet wurde (vgl. König / Volmer 1997, S. 50). Klassische Unternehmensberatung ist hauptsächlich fachliche Expertenberatung häufig zu betriebswirtschaftlichen oder technischen Fragestellungen. Daneben etablierte sich Ende der 1980er-Jahre im Zuge von Organisationsentwicklung die Organisationsberatung, die im Unterschied zur Unternehmensberatung primär Prozessberatung darstellt (ebd., S. 51 f.). Mitte der 1980er-Jahre tauchte dann der Begriff Coaching erstmals im deutschsprachigen Raum auf. In Deutschland waren es zuerst Topmanager von Großunternehmen, die sich coachen ließen. Inzwischen hat sich Coaching vom exklusiven Beratungsangebot für Personen in Topführungspositionen zu einem für jedermann – zumindest bei privater Finanzierung – zugänglichen Beratungsangebot entwickelt. Der Begriff Coaching hat sich nicht zuletzt aufgrund seiner hohen Medienpräsenz im alltäglichen Sprachgebrauch etabliert. Die Begriffsverwendung in Literatur und Praxis ist allerdings gekennzeichnet durch Heterogenität und Unschärfe (ebd. 2002, S. 11). So hat sich Coaching mittlerweile zu einem ubiquitären Catch-all-Begriff entwickelt, der in vielfältigen Facetten und Kontexten gebraucht wird. Der Terminus Coaching subsumiert ganz unterschiedliche Formen und Verfahren unterstützender personenzentrierter Beratung und Betreuung im Rahmen der beruflichen Tätigkeit. Dass Unternehmen im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung zunehmend prozessorientierte und -begleitende Maßnahmen anstelle klassischer Seminarveranstaltungen anbieten, wird damit begründet, dass zunehmend die Effektivität herkömmlicher Weiterbildungsveranstaltungen, hauptsächlich externer Seminare, angezweifelt wird (vgl. Würth 2003, S. 5). So hat Coaching den Anspruch, durch eine arbeitsplatznahe und individualisierte Lernumgebung, positivere Transfereffekte in den Arbeitsprozess zu haben. Das Hauptziel aller Weiterbildungsmaßnahmen ist nicht allein das Erlangen eines möglichst hohen Wissenszuwachses während der Veranstaltung, sondern die Übertragung des neu erworbenen Wissens und Verhaltens auf die Aufgabenerfüllung am Arbeitsplatz (vgl. Bergmann / Sonntag 2006, S. 357). Coaching beansprucht, eine bessere Umsetzung des Erlernten in den Arbeitsalltag zu ermöglichen, als es bei herkömmlichen Weiterbildungsmaßnahmen wie Seminaren, Kursen oder Trainings gelingt. Offenbar wird das Transferproblem besser gelöst, da

der Output bei Coaching-Maßnahmen höher und nachhaltiger zu sein scheint. Allerdings fehlen bislang schlüssige Evaluationsmodelle und empirische Wirkksamkeitsnachweise. Aufgabe des Coachs ist es, den Klienten dabei zu unterstützen, eine eigene, geeignete Problemlösung für die thematisierte komplexe und problemorientierte Aufgabenstellung zu gewinnen. Der Vorteil von Coaching liegt in der Authentizität der Problemlösung. In der neueren konstruktivistisch orientierten Transferforschung werden authentische Lernumgebungen als besonders transferförderlich angesehen (vgl. ebd., S. 364 f.). Die bislang in der betrieblichen Weiterbildung dominierenden Seminar- und Trainingsveranstaltungen haben sich im Hinblick auf die Veränderung von Einstellungen, Überzeugungen, Sichtweisen und somit von Verhalten als wenig erfolgreich erwiesen. Die Erfahrungen sind hier eher enttäuschend, denn die vielfältigen Transferversuche, über verschiedene Vermittlungsformen und unterschiedliche Medienverwendung die handlungsleitenden Vorstellungen, Einstellungen oder Sichtweisen zu verändern, sind größtenteils erfolglos geblieben. So zeigen Ergebnisse aus der pädagogisch-psychologischen und didaktischen Lehr-Lernforschung, dass bisherige kontrollierte Versuche zur dauerhaften Veränderungen von handlungsleitenden Kognitionen nur geringe Effekte aufwiesen (vgl. Fischler / Schröder 2003, S. 44). Die Erfahrungen mit der bislang ungelösten Transferproblematik zeigen, dass die Seminar- und Trainingsinhalte den individuellen Lernbedürfnissen der häufig inhomogenen Teilnehmerschaft vielfach nicht gerecht werden und entsprechend der Transfer des Gelernten in den Arbeitsalltag erwiesenermaßen suboptimal gelingt. Unternehmen scheinen deshalb zunehmend maßgeschneiderte sowie verhaltens-, beratungs- und betreuungsorientierte Verfahren zu präferieren, um die intendierte Verhaltensmodifikation zu erreichen. Um zu vermeiden, dass Coaching als ein vager und leichtfertig gebrauchter Zeitgeistbegriff für jegliche Arten von Begleitung, Beratung und Unterstützung oder intensiven Gesprächs missverstanden wird, besteht noch erheblicher Bedarf an empirischer Grundlagenforschung. Aktuell mangelt es an empirischen Studien, die das Ausmaß der Verbreitung des Personalentwicklungsinstruments Coaching und die Art und Weise der Verwendung im Praxisfeld umfassend erfassen und die zu einer fundierten Analyse der Implementierung dieses innovativen Personalentwicklungsinstruments beitragen können.

Zielsetzung, Forschungsinteresse und Forschungsfragen

Ausgehend von der Aufarbeitung der theoretischen und konzeptionellen Grundlagen von Coaching sowie des aktuellen Forschungsstands soll diese Arbeit einen umfassenden empirischen Beitrag zur Beschreibung der Verwendung, Verbreitung und Einführung von Coaching als Instrument der Personalentwicklung im Praxisfeld leisten. Inzwischen liegt eine Fülle praxisorientierter Literatur zu dem noch relativ jungen individualisierten Beratung- und Unterstützungsangebot Coaching vor. Wissenschaftliche und empirische Arbeiten bilden noch die

Ausnahme, sodass das meiste bislang verfügbare Wissen über Coaching aus der Praxisliteratur stammt, ohne dass die als Tatsachenbeschreibungen wiedergegebenen Vermutungen anhand verlässlicher quantitativer Forschungsdaten überprüft wurden. Es fehlt bislang eine umfassendere empirische Bestandsaufnahme. In der Coaching-Literatur finden sich zu einzelnen Themenfeldern, wie z. B. zu welchen Anlässen und mit welchen Inhalten Führungskräfte Coaching in Anspruch nehmen, vielfältige und profunde Beschreibungen. Allerdings fehlen für die getroffenen Aussagen in der Regel valide empirische Belege. Viele der Darstellungen in der Literatur stellen somit Vermutungen dar, deren Gültigkeit bislang nicht empirisch überprüft ist und die somit keinen gesicherten Wissensbestand darstellen. Ziel dieser Arbeit ist es, einen umfassenden empirischen Beitrag zur Beschreibung der Verwendung und Implementierung des Personalentwicklungsgeräts Coaching im Praxisfeld zu leisten und die vorhandenen empirischen Beschreibungslücken im Forschungsbereich zu schließen. Der Begriff Implementierung meint die Einführung, Umsetzung und Durchsetzung von einem Sachverhalt oder einer Innovation (z. B. neuer Strukturen, Regelungen, Programme, Arbeitsabläufe) in einem bestehenden System unter Berücksichtigung spezifischer Rahmenbedingungen, Regeln und Zielvorgaben (vgl. Raps 2004, S. 27). Da die empirische Erforschung des Untersuchungsfeldes Coaching noch am Anfang steht und sich die gegenwärtige empirische Daten- und Befundlage noch als unzureichend darstellt, soll durch diese Arbeit eine empirische Fundierung der Frage, wie Unternehmen das Personalentwicklungsgerät Coaching einführen und einsetzen, geleistet werden. Insbesondere zum Untersuchungsgegenstand der Implementierung von Coaching als Personalentwicklungsgerät liegen bislang keine relevanten empirischen Ergebnisse vor. Das Forschungsinteresse gilt insbesondere dem unternehmensinternen Verwendungs- und Implementierungsprozess von Coaching. Es werden die Nachfrage- und Angebotsstrukturen, die in der Nutzung von Coaching im Praxisfeld wirksam sind, empirisch untersucht. Zudem werden die Formen und Erfahrungen bei der Einführung von Coaching sowie unterschiedliche Strukturmerkmale des Verlaufs des Implementierungsprozesses erfasst. Eine Analyse des Innovationsprozesses in Bezug auf die Implementierung und Institutionalisierung von Coaching als (Regel-)Instrument der betrieblichen Personalentwicklung und Weiterbildung erscheint dringend erforderlich, um zu erfahren, ob und wie dieses innovative Personalentwicklungsgerät seine Potenziale entfaltet. Die Ergebnisse der Studie sollen zudem Gestaltungshinweise im Sinne von Best Practice für die Verwendung und Einführung von Coaching als Personalentwicklungsgerät in der betrieblichen Praxis ermöglichen.

Methodisches Vorgehen

Als forschungsmethodologischer Zugriff wurde ein zweistufiges Erhebungsdesign verwendet. Es wurden zunächst qualitative leitfadenorientierte Experten-

interviews ($N = 6$) mit Personalentwicklern und in Unternehmen angestellten organisationsinternen Coaches geführt, um das weitgehend unbekannte Feld zunächst zu erschließen und Hypothesen und Items für die standardisierte schriftliche Befragung zu generieren. Den Schwerpunkt der empirischen Studie bildet die quantitative Fragebogenuntersuchung ($N = 104$) unter verantwortlichen Personalentwicklern aus 500 deutschen Großunternehmen. Das methodische Vorgehen wird im empirischen Teil dieser Arbeit detailliert beschrieben.

Aufbau der Arbeit

Nach der Einführung in die Thematik dieser Arbeit wird anschließend zu klären sein, welche Anforderungen sich an Unternehmen und ihre Mitarbeiter heutzutage stellen, die zu der wachsenden Nachfrage nach individualisierten Formen der Beratung und Unterstützung innerhalb der betrieblichen Personalentwicklung führen und welche Aufgaben die Personalentwicklung in diesem Kontext zu erfüllen hat (Kap. 1). Im Anschluss erfolgt die theoretische Aufarbeitung von Coaching (Kap. 2). Hier wird u. a. der Versuch einer Klärung des Begriffs, der Genese, möglicher Formen, Anlässe und Zielsetzungen unternommen sowie mögliche im Coaching-Prozess eingesetzte Methoden und Verfahrensweisen dargestellt. Zudem erfolgt eine Abgrenzung zu anderen angrenzenden, im Unternehmenskontext verwendeten Beratungskonzepten sowie zur Psychotherapie. Die Darstellung des aktuellen Forschungsstandes schließt den theoretischen Teil der Arbeit ab (Kap. 3). In dem sich anschließenden empirischen Teil geht es um die Darstellung der Ergebnisse der qualitativen Interviewstudie zur Explorierung des Forschungsfeldes und anschließend um die Darstellung der Ergebnisse der quantitativen Fragebogenuntersuchung anhand des eigenen empirischen Datensatzes. In einem überleitenden Abschnitt wird zunächst ein kurzer Überblick über die Anlage, das zentrale Forschungsinteresse und die Datengrundlage der beiden empirischen Untersuchungen gegeben (Kap. 4). Anschließend werden die Durchführung und die Ergebnisse der leitfadenorientierten Experteninterviews mit verantwortlichen Personalentwicklern und unternehmensinternen Coaches dargelegt (Kap. 5). Die gewonnenen Hypothesen dienen als Grundlage für die standardisierte Fragebogenerhebung bei einer Bruttostichprobe bestehend aus den 500 größten deutschen Unternehmen, die den Schwerpunkt dieser Arbeit bildet. Zunächst werden im Kapitel 6 das Forschungsinteresse und die Forschungsfragen der quantitativen Untersuchung dargelegt und es werden das Erhebungsinstrument, die Durchführung der Untersuchung und die Zusammensetzung der Stichprobe erläutert. Im anschließenden Ergebnis- und Interpretationsteil werden die Ergebnisse der deskriptiven sowie korrelationsstatistischen Auswertung des quantitativen Datenmaterials vorgestellt (Kap. 7). Eine finale Zusammenfassung (Kap. 8) und Implikationen für die weitere Forschungsarbeit schließen die Arbeit ab (Kap. 9).