

8.117 Mit Coaching Unternehmen entwickeln

Die PE als Treiber von Entwicklungs- und Transformationsprozessen

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- wie Coaching zum Instrument der Unternehmensentwicklung erwachsen kann und die PE zum Treiber dieser Entwicklung wird,

und Sie erhalten:

- Rüstzeug für den Aufbau einer guten Kooperation von PE und Vorstand zugunsten einer vorausschauenden Unternehmensentwicklung,
- Anleitung für einen Mental Shift innerhalb der PE – Vom Fürsorger zum Makler oder Betreiber einer Coaching-/ Bildungsplattform,
- Input für ein differenziertes Coachingverständnis und ein zeitgemäßes Coachingmodell im Unternehmen,
- Anregungen für die Etablierung einer veränderten Coachingpraxis im Unternehmen und Hinweise zur Evaluierung von Coachingmaßnahmen.

Die Autorin

Britt A. Wrede, Topmanagement Coach und Geschäftsführende Gesellschafterin der Coachguide GmbH; einer der Pioniere, die Anfang der 1990er-Jahre Coaching in die Unternehmen brachten. Sie berät Unternehmen bei der Einführung und dem Relaunch ihrer unternehmensinternen Coachingangebote und organisiert diese über eine digitale Plattform (www.coachguide.de).

Kontakt: wrede@coachguide.de

Inhalt

	Seite
1 Einleitung – Coaching kann mehr als „Hilfe zur Selbsthilfe“	3
2 Auf eine gute Kooperation zwischen Personalentwicklung und Personalvorstand kommt es an	5
2.1 Den Dialog auf Augenhöhe bringen	6
2.2 Mit der Veränderungsstrategie vertraut machen	8
2.3 Die Sicht auf den nächsten Horizont der Veränderungsbemühungen miteinander abstimmen	9
2.4 Konkrete Zielvereinbarungen treffen und Regeln für das Zusammenwirken verbindlich machen	10
3 Die Transformation innerhalb der Personalentwicklung	11
3.1 Das aktuelle Selbstverständnis reflektieren	12
3,2 Ein zeitgemäßes Selbstverständnis finden	14
3.3 Ein starkes Bündnis zwischen den Treibern der PE-Transformation schaffen	15
3.4 Eine Struktur für die Bereitstellung von Coaching-/ Bildungsmaßnahmen im Unternehmen entwickeln	15
3.5 Abstimmungsschleifen mit dem Vorstand	17
4 Ein zeitgemäßes Coachingverständnis etablieren	17
4.1 Das aktuelle Coachingverständnis reflektieren	18
4.2 Ein zum Veränderungsprozess und der Zielgruppe passendes Coachingverständnis finden	19
4.3 Ein zu diesem Verständnis passendes Coachingkonzept entwickeln	20
4.4 Zum Konzept passende Coachingformate identifizieren und vorbereiten	22
4.5 Das neue Coachingmodell im Unternehmen kommunizieren ...	24

5	Evaluation.....	25
5.1	Intern oder extern evaluieren	25
5.2	Die Evaluationsergebnisse kommunizieren	26
6	Literatur.....	26

1 Einleitung – Coaching kann mehr als „Hilfe zur Selbsthilfe“

Traditionell wird Coaching in Unternehmen vor allem zur Unterstützung von Einzelpersonen im persönlichen 1:1-Dialog angeboten. In der Regel soll die Performance oder die Leistungsbereitschaft einer Führungskraft verbessert werden und daneben erhofft man sich als Kollateralnutzen eine positive Ausstrahlung dieser Verbesserung auf das unmittelbare Umfeld des Coachingnutzers in Form einer verbesserten Zusammenarbeit mit Kolleginnen, Kollegen und Vorgesetzten.

Nur selten wird Coaching bisher gezielt zur Unternehmensentwicklung genutzt, obwohl es ein Instrument ist, mittels dessen sich beispielsweise Kulturveränderungsprozesse sehr wirkungsvoll mobilisieren lassen.

Um Coaching als Instrument zur Unternehmensentwicklung oder gezielt für die Beschleunigung von Transformationsprozessen nutzen zu können, bedarf es zunächst der Verabschiedung vom Slogan, Coaching sei Hilfe zur Selbsthilfe. Begrenzt man sich auf dieses Coachingverständnis, dann ist man verleitet, davon auszugehen, dass Coaching immer erst zum Tragen kommen kann, wenn da ein Jemand ist, der Hilfe benötigt – also sich als defizitär versteht oder von anderen so angesehen wird – und auf der anderen Seite ein Jemand, der Hilfe bietet, die dem Hilfsbedürftigen etwas anhand gibt, das ihn in den Stand versetzt, sich selbst helfen zu können.

Geht man in der Weise an das im Coaching angelegte Potenzial heran, verfehlt man die im Coaching angelegten Möglichkeiten um ein Vielfaches.

Versteht man dagegen Coaching als ein spezifisches Dialogformat, mittels dessen bisher unbewusstes Wissen, Können und Wollen mobilisierbar ist, findet man ganz leicht in einen erweiterten Einsatzradius und kann

die Frage aufwerfen, wie über Coaching ein im Unternehmen virulenter Veränderungsprozess befördert werden kann.

Löst man sich dann noch von der tradierten Rollenvorstellung (die sich wie selbstverständlich allerorts unhinterfragt durchgesetzt hat), wonach es einen Coachingnutzer gibt, der Erkenntnis schöpft und einen Coach, der solche durch gezielte Fragen provoziert, dann erkennt man schnell, dass ein wirklicher Dialog nur dann gegeben ist, wenn beide Beteiligten sich in einer co-kreativen Interaktion miteinander einen Erkenntnisraum eröffnen, der beiden neu ist. Das, was in diesem neuen Raum an Erkenntnis geschöpft wird, mobilisiert auf nachhaltige Weise unbewusstes Wissen, Können und Wollen und richtet dies konsequent auf die im Raum stehenden Anforderungen aus.

Und wenn man sich dann noch von der Vorstellung löst, dass Coaching nur als 1:1-Dialog wirksam sein kann, der unbewusstes Wissen, Können und Wollen mobilisiert, dann öffnet man sich automatisch für andere Formate in denen zwar immer noch Dialog im reinen Wortsinne stattfinden, diese aber viele Menschen gleichzeitig einbeziehen können.

Und so erschließt sich plötzlich die Möglichkeit, von der hier die Rede sein soll: einem Coaching, das ein wirksames Instrument zur Unternehmensentwicklung sein kann.

Alles, was in den nächsten Kapiteln folgt, basiert auf den folgenden Thesen:

1. Coaching ist ein spezifisches Dialogformat, mittels dessen unbewusstes Wissen, Können und Wollen der Beteiligten mobilisiert und auf die im Raum stehenden Anforderungen ausgerichtet wird.
2. Es braucht keinen Jemanden, der Hilfe benötigt und keinen Jemanden, der Hilfe anbietet, um einen solchen Dialog führen zu können.
3. Coachingdialoge müssen nicht im 1:1-Kontakt unter Ausschluss anderer geführt werden, sondern können unter ganz unterschiedlichen Rahmenbedingungen sehr wirkungsstark geführt werden.

2 Auf eine gute Kooperation zwischen Personalentwicklung und Personalvorstand kommt es an

Veränderungsprozesse, die ein ganzes Unternehmen betreffen, finden als einfache Anpassungsbewegung an eine sich verändernde Umwelt ständig statt. Nach dem Motto, die einzige Konstante ist die Veränderung. Im Zusammenhang mit den hier angestellten Überlegungen sind aber absichtsvoll initiierte Veränderungsprozesse gemeint, die eine zukünftige Umweltveränderung adaptieren sollen, also eine vorbereitende Anpassung an zu erwartenden Anforderungen darstellen, denen sich das Unternehmen im Markt in Zukunft gegenüber sehen wird.

Damit einher kommen auch immer sich verändernde Anforderungen an die Menschen im Unternehmen. Solche zukunftsadaptierenden Anpassungsbemühungen werden im Vorstand eines Unternehmens als Unternehmensentwicklungs- oder auch als Transformationsimpulse angestoßen. Das lässt sich derzeit gut bei den Unternehmen beobachten, die bereits heute schon ihre Wertschöpfungsketten weitestgehend digitalisiert haben.

In der Regel verfährt der Vorstand im Hinblick auf die Personalentwicklung so, dass er Vorgaben ‚diktiert‘, welche Kompetenzen seiner Meinung nach in Zukunft in ausreichendem Maß im Unternehmen verfügbar sein müssen und fordert dazu auf, entsprechende Kompetenzförderungsmaßnahmen einzuleiten.

Und dann wird die Personalentwicklung aktiv, schreibt Konzepte, legt diese zur Abstimmung dem Vorstand vor und beginnt anschließend damit, die entsprechenden Maßnahmen zu organisieren, das heißt sie bereitzustellen und Teilnehmerinnen und Teilnehmer dafür zu rekrutieren.

Wenn es um rein fachliche Kompetenzen, also um Fertigkeiten geht, mag dieser Vorgang einigermaßen zeitnah umsetzbar sein.

Ganz anders aber, wenn es um Haltung und um dialogische Fähigkeiten bei Führungskräften geht. In einer von uns schon 2014 durchgeführten Studie (Wrede/Stein-Hanusch 2014) zur Ermittlung zukünftiger Anforderungen an Führungskräfte hatten sich diese beiden Bereiche herauskristallisiert. Um die Haltung – und da insbesondere um den Aspekt der

Bereitschaft zur Selbstermächtigung – und um die Dialogfähigkeit, was bedeutet, aktiv, empathisch und ergebnisoffen zuhören zu können und sich ebenso mitteilen zu können. In einem Werdeprozess, von dem niemand sicher sagen kann, welche Anpassungsbewegungen dem Unternehmen das Überleben sichern werden, sind diese beiden Aspekte von großer Bedeutung.

Das wissen auch die Vorstände, aber die Freisetzung dieses Potenzials fällt weder in deren Kompetenz- noch Aufgabenbereich. Ein Vorstand ist v. a. damit beschäftigt, zukunftstaugliche Rahmenbedingungen für das Unternehmen zu schaffen.

Seine Hauptaufgabe ist die Arbeit *am* Unternehmen.

Das Selbstverständnis der Personalentwicklung ist dagegen ein ganz anderes. Sie sieht sich im weitesten Sinne als Fürsorgegeber für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen. Will ihnen helfen, in den sich ändernden Gegebenheiten gut zurechtzukommen und ihre vertraglich zugesicherten Leistungen erbringen zu können.

So treffen zwei Protagonisten aufeinander, deren Motivation unterschiedlicher nicht sein könnte. Der Eine will *am* und der Andere *im* Unternehmen arbeiten.

Wollen diese beiden Protagonisten optimal voneinander profitieren, bedarf es einer guten Kooperation, die wiederum von verschiedenen Bedingungen abhängt.

2.1 Den Dialog auf Augenhöhe bringen

Eine wichtige Bedingung für das Gelingen einer guten Kooperation von Personalentwicklung und Unternehmensleitung im Sinne eines von zwei Seiten getriebenen und ordentlich ablaufenden Veränderungsprozesses ist der Dialog auf Augenhöhe.

Das bedeutet aufseiten der Personalentwicklung zunächst, sich aus der Rolle des ungeliebten Kindes in die Rolle eines echten Partners aufzuschwingen, die innere Haltung eines Partners einzunehmen und sich wie ein Partner zu verhalten. Der einfachste Weg besteht darin, jede Anforderung, die aus dem Vorstand kommt, zu hinterfragen. Also zu prüfen, welche Kausalerwartung der Vorstand an die in Auftrag gegebene Maß-

nahme knüpft und dann selbst zu überlegen, ob diese Kausalerwartung wirklich eintreten kann und wird.

Wenn beispielsweise ein Kompetenzmodell, ein Talentpool, ein Revue-Modell oder ein Coachingmodell in Auftrag gegeben werden, erst einmal nachzufragen, welche Erwartungen vonseiten des Vorstands daran geknüpft sind. Im nächsten Schritt ist dann zu prüfen, ob diese Erwartungen sich über den Auftrag wirklich erfüllen lassen, oder ob es andere, adäquate Möglichkeiten gibt, die eine größere Wahrscheinlichkeit in sich bergen, dass die Erwartungen erfüllt werden und die außerdem vielleicht sogar weniger Kosten produzieren. Hat man eine Idee, die man für besser hält, prüft man diese ebenso kritisch, bis man zu einer Entscheidung findet. Diese Entscheidung wird dann in Richtung Vorstand über eine gut aufbereitete Vorstandsvorlage kommuniziert.

Geht sie in dieser Weise vor, erfährt die Personalentwicklung etwas über die Entwicklungsstrategie des Vorstands und kann mitdenken. Und sie wird nach und nach zu einem anerkannten und aktiv aufgesuchten Dialogpartner des Vorstands in Sachen Personalentwicklung.

Eine weitere, nicht zu unterschätzende Möglichkeit besteht darin, im Vorstand selbst Entwicklung anzuregen. Dazu zählen;

- ihn mit Kontakten, Weiterbildungen und Literatur, bezogen auf die zukunftsrelevanten Kompetenzen zu versorgen,
- Kontakte zu Gleichgesinnten herzustellen, deren Unternehmen dem eigenen in der Entwicklung voraus sind,
- Weiterbildungen zu vermitteln, in denen Vorstände mit Gleichgesinnten ihre dialogischen Fähigkeiten weiterentwickeln können und vielleicht sogar lernen, wie sie aus dem Vorstand heraus eine Kultur der Selbstermächtigung im Unternehmen erzeugen können
- und natürlich auch Hinweise auf Literatur, die sich mit den aktuellen Fragen der Personalführung von Unternehmen im Wandel befasst.

Auch wenn es zunächst als anmaßend erlebt werden könnte, wenn das ungeliebte Kind sich plötzlich zum nützlichen Partner aufschwingt, trägt dieses Vorgehen, so es denn aus einer erwachsenen Haltung kommt und den angemessenen Respekt nicht missen lässt, zur gegenseitigen Wert-

schätzung bei, die als Basis für einen Dialog auf Augenhöhe auf beiden Seiten gegeben sein muss.

Zusammenfassend lässt sich ein Dreiklang ausmachen:

1. In die Haltung eines Partners in Sachen Unternehmensentwicklung gehen.
2. Die eigene Kompetenz zur vorausschauenden Personalentwicklung erkennbar werden lassen.
3. Den Vorstand mit gut aufbereiteten Vorlagen und mit Fortbildungsmaterial versorgen.

2.2 Sich mit der Veränderungsstrategie vertraut machen

Will die Personalentwicklung als kompetenter Gesprächspartner vom Vorstand aktiv aufgesucht werden, dann ist es von entscheidender Bedeutung, dass die Personalentwicklung mit den Veränderungsstrategien, die vom Vorstand ins Unternehmen kommuniziert werden vertraut ist.

In diesem Zusammenhang spielt der Faktor Vertrauen eine entscheidende Rolle. Vertrauen auf der Basis eines aufrichtigen Miteinanders. Erst, wenn das gegeben ist und man sich der Aufrichtigkeit, der Loyalität und der Verschwiegenheit auf beiden Seiten sicher sein kann, kann das Vertrauen in ein solches Miteinander entstehen.

Aufrichtigkeit bedeutet, sich so mitzuteilen, dass sich die innere Wirklichkeit des Einen im Anderen abbilden kann. Loyalität bedeutet, die durch das gemeinsame Interesse an der Entwicklung des Unternehmens erzeugte Verbundenheit – das Ziehen am selben Strang – auch in Momenten der Dissonanz aufrechtzuhalten. Verschwiegenheit bedeutet in diesem Zusammenhang dafür zu sorgen, dass vertraulich mitgeteilte Informationen nicht an Dritte gelangen.

Solange der Vorstand befürchten muss, dass innerhalb der Personalentwicklung eine unaufrichtige Kommunikation herrscht und davon ausgehend eine solche auch in das Unternehmen hinein betrieben wird, die Loyalität fragil ist und es als Interessenkonflikt erlebt wird, wenn man vertraulich überlassene Informationen anderen vorenthält, kann aufseiten des Vorstands kein tragfähiges Vertrauen in die Kooperation mit der Personalentwicklung erwachsen. Und in der Personalentwicklung wird

kein tragfähiges Vertrauen erwachsen, solange ein partnerschaftlicher Umgang nicht zur gefühlten Erfahrung geworden ist.

Ohne Vertrauen auf beiden Seiten ist ein offener Dialog auf Augenhöhe über angestellte Strategieüberlegungen zwischen Vorstand und Personalentwicklung sehr erschwert. Selbst bereits entschiedene Strategien werden bei fehlendem Vertrauen nicht vollumfänglich, sondern nur fragmentiert mitgeteilt. Und damit fehlt es an der wichtigsten Grundlage für eine echte Kooperation im Sinne einer von beiden Seiten getriebenen Unternehmensentwicklung.

Für einen ersten Annäherungsschritt zugunsten einer Kooperation auf Augenhöhe ist es in jedem Fall hilfreich, wenn die Personalentwicklung

- dem Vorstand eine gut aufbereitete Vorlage zur Entscheidung vorlegt, in der die Rolle der Personalentwicklung als Treiber der Unternehmensentwicklung und die Art und Weise der Kooperation nachvollziehbar dargelegt wird,
- herausfindet, was state of the art hinsichtlich zukunftstauglicher Personalentwicklung ist, und sich damit vertraut macht, wie ihre internen Kunden zukünftig lernen wollen,
- den Vorstand von den Bemühungen ihrer Selbstermächtigung wissen lässt.

2.3 Die Sicht auf den nächsten Horizont der Veränderungsbemühungen miteinander abstimmen

Am Beginn einer Kooperation auf einem gemeinsam zu gehenden Weg, in eine nicht gewisse Zukunft steht die abgestimmte Sicht auf das Zukunftsbild.

Da sich die Umweltbedingungen von Unternehmen derzeit rasant schnell verändern, ergibt es sich, dass auch die Veränderungsstrategien immer wieder modifiziert werden müssen. Ein eindeutiges Bild von der zu erwartenden Zukunft lässt sich wegen der Volatilität der Umweltbedingungen kaum noch ausmachen. Allenfalls eine vage Beschreibung des Horizonts vor welchem der anstehende Veränderungsprozess stattfindet, scheint möglich.

Will die Personalentwicklung über ihr Produkt – Weiterbildung und Coaching – zum Treiber einer Unternehmensentwicklung werden, muss sie über ein mit den Entscheidern gut abgestimmtes Horizontbild verfügen.

Und weil angesichts der allerorten spürbaren Veränderungsdynamik zu erwarten ist, dass sich selbst die Horizontbilder verändern werden, bevor der Horizont erreicht ist, ist die Personalentwicklung, die sich als Treiber dieser Dynamik in den Prozess einbringen will aufgefordert, sich so zu strukturieren, dass sie sich flexibel und schnell auf die sich ändernden Bedingungen einstellen kann. Was nützt es, wenn Führung I, II und III immer wieder neu aufgelegt werden, während das Prinzip von Führung sich gerade aufzulösen beginnt? Wenn Maßnahmen zur Kulturentwicklung aufgerufen werden, die weit hinter dem Partizipationsanspruch der Führungskräfte zurückbleiben, den diese aufgrund ihrer aktiven Teilnahme am gesellschaftlichen Leben erworben haben? Was nützt ein Talentpool, der Persönlichkeiten und Fertigkeiten identifiziert hat, die allenfalls noch für morgen, aber nicht mehr für übermorgen das High Potential verkörpern.

So, wie sich die Horizontbilder verändern, so verändert sich auch die Halbwertszeit konzipierter Weiterbildungsmaßnahmen und es ist völlig unwirtschaftlich, wenn in Unternehmen noch Zeit und Geld darauf verwendet werden, auf Langfristigkeit angelegte Maßnahmen zu konzipieren und zu organisieren.

Eine Personalentwicklung, die zum Treiber der Unternehmensentwicklung werden will, die sich als Partner des Vorstands versteht und die Führungskräfte als ihre Kunden ansieht, lässt sich von einem mit den Entscheidern abgestimmten Horizontbild leiten, reagiert flexibel auf Perspektivkorrekturen und sucht nach neuen Wegen für ein zukunftsrelevantes Weiterbildungsangebot, das ebenfalls flexibel ist.

2.4 Konkrete Zielvereinbarungen abstimmen und Regeln für die Zusammenarbeit verbindlich machen

Auf der Vorstandsebene ist man darauf angewiesen, dass immer wieder starke Impulse aus den Unternehmensbereichen eingebracht werden. Im Rahmen von aktiv initiierten Veränderungsprozessen geht es einerseits darum, die Prozesse der Arbeit den sich ändernden Umweltbedingungen und der sich ändernden Perspektive vorausschauend anzupassen – das

entspricht der Arbeit *am* Unternehmen – und gleichzeitig geht es darum, die Menschen im Unternehmen dahin gehend zu ermächtigen, dass sie auf die sich ändernden Gegebenheiten konstruktiv eingestimmt sind und diese im Sinne der bekannten Strategie eigenständig handhaben – das entspricht der Arbeit *im* Unternehmen.

Eine konkrete Zielvereinbarung zwischen Personalentwicklung und Vorstand im Hinblick auf die Arbeit der Personalentwicklung könnte zunächst den Transformationsprozess der Personalentwicklung selbst in den Fokus stellen (Arbeit am Unternehmen) – z. B. weg vom Fürsorgegeber hin zu einem Bildungsplattformbetreiber –, um dann die Aufgabe der Entwicklung einer zeitgemäßen Ermächtigungskultur über ein entsprechendes Bildungs- und Coachingangebot in Angriff zu nehmen (Arbeit im Unternehmen).

Dieser Prozess kann nur in enger Abstimmung beider Protagonisten vollzogen werden. Deswegen braucht es einfache und verbindliche Regeln für diesen Abstimmungsprozess. Und dabei spielen entscheidungsreife Vorstandsvorlagen eine ganz erhebliche Rolle.

Will man dieses Zusammenwirken aus der Personalentwicklung heraus strukturiert befördern, dann könnte es helfen,

- wenn alle Führungskräfte in der Personalentwicklung sich mit dem Prozedere der Vorstandsentscheidungen vertraut machen,
- wenn es eine Zielvereinbarung für den organisationalen Veränderungsprozess der Personalentwicklung selbst gibt,
- wenn eine Zielvereinbarung bezogen auf die Arbeit an der Ermächtigungskultur vorliegt
- und wenn eine Regel besteht, in welchen Intervallen und über welche Mittel der Abstimmungsprozess laufen soll.

3 Die Transformation innerhalb der Personalentwicklung

Es ist wohl davon auszugehen, dass die Personalentwicklung in den meisten Unternehmen nicht Treiber der Unternehmensentwicklung Hand in Hand mit der Unternehmensleitung ist. Sie muss es vielerorts erst

noch werden. In unserer Führungsstudie (Wrede/Stein-Hanusch 2014), die wir anhand von vielen Interviews über eine phänomenologische Auswertung durchgeführt haben, wurde sehr deutlich, dass die Entwicklung der Unternehmen noch weit hinter dem Wissen, Können und Wollen der engagierten Führungskräfte in den Unternehmen lag. Allein, man wusste nicht, wie an dieses wertvolle Potenzial heranzukommen war.

So bestand unsere Hauptaufgabe in den an die Studie anschließenden Jahren darin, auf der Leitungsebene die dialogischen Fähigkeiten weiterzuentwickeln, denn sie waren der Schlüssel für den Zugang zu diesem brachliegenden Potenzial. Diese Arbeit mussten wir weitestgehend ohne die Mitwirkung der Personalentwicklung machen, denn dort wurde das Phänomen zwar immer wieder bestätigt, aber man sah sich nicht als kompetent an, daran etwas zu ändern. Und angesichts der Arbeitsüberlastung und der vielen unterschiedlichen Strömungen innerhalb einzelner Personalentwicklungen war das Interesse meist zu gering, um einen adäquaten Entwicklungsprozess aufsetzen zu können.

Wenn sich die Personalentwicklung aber als Treiber der Unternehmensentwicklung einen zukunftstauglichen Aufgabenbereich sichern will, dann ist es angezeigt, den Prozess einer Selbstveränderung auf sich zu nehmen. Denn, selbst wenn ein Unternehmen im Hinblick auf Digitalisierung die Nase nicht vorn am Markt hat, gibt es längst externe Kräfte, die die Frage aufgeworfen haben, was im Bereich der Personalentwicklung von Unternehmen digitalisierbar ist und wie man diese Digitalisierung in die Unternehmen bringt. Und so sollte sich jede Personalentwicklung der Frage stellen: Wenn uns ein externer Mitbewerber angreifen und vernichten wollte, wie würde er vorgehen?

3.1 Das aktuelle Selbstverständnis reflektieren

Die Frage nach den Kannibalisierungsmöglichkeiten in den Raum zu stellen, könnte ein guter Einstieg für eine Selbstreflexion sein.

Man kommt schnell drauf, dass die Angriffsflächen, die Kosten, die immer kürzer werdende Halbwertszeit der Produkte, der Mangel an Flexibilität, der Organisation selbst und die Qualität der Bildungs- und Coachingangebote sind.

Für all diese Aspekte gibt es außerhalb der Unternehmen bereits Lösungen und es ist nur eine Frage der Zeit, bis sie flächendeckend Einzug in die Unternehmen erhalten.

Und wenn man dann im nächsten Schritt innerhalb der Personalentwicklung einmal die Frage stellt, was diese davon zurückhält, die Lösungen, die bereits am Markt verfügbar sind ins Unternehmen zu holen, dann kommt man automatisch zu dem eigenen Selbstverständnis, das zumeist folgende Aufgaben beinhaltet: Bedarfe aufzuspüren, Maßnahmen zu betreuen, Ansprechpartner für Führungskräfte zu sein und vieles mehr. Und daneben findet sich noch das Selbstverständnis des Qualitätswächters, ohne den es nicht vertretbar sei, den Führungskräften „Entwicklungsmaßnahmen“ zuzuführen. Dieses Selbstverständnis verleugnet die Eigenverantwortung der Führungskräfte und auch vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich längst schon ihre eigene Weiterbildung außerhalb der Unternehmen organisieren, weil ihnen innerhalb der Unternehmen die Organisation zu träge, die Angebote nicht zeitgemäß und die „Betreuung“ unangemessen erscheinen.

Das heißt, dass auch hinsichtlich Weiterbildung das Wissen, Können und Wollen der Kundinnen und Kunden Selbstverständnis und die daraus resultierende Praxis der Personalentwicklung überholt haben.

Selbst in Unternehmen, die sich für die Organisation ihrer Coachings und manch anderer Maßnahmen bereits externer Plattformen bedienen, wird die Selbstreflexion aufseiten der Personalentwicklung nur sehr zögerlich so weit vorangetrieben, dass man bereit ist, sich von der Wächterfunktion zu lösen.

Und spätestens daran wird deutlich, dass man die eigene Kannibalisierung nicht denken mag, und dass man somit immer nur zu Zwischenlösungen kommt, die schon bald wieder überholt sind.

Dabei ist die spannende Frage, die es zu lösen gilt, wenn man nicht von anderen „wegfressen“ werden will: Wie lernen unsere Kunden jetzt und in Zukunft und wie können wir das für unsere Kunden organisieren?

Der Fragenkatalog für eine erkenntnisreiche Selbstreflexion der Personalentwicklung enthält folgende Fragen:

1. Wenn uns jemand von außen angreifen würde, wo würde er ansetzen?

2. Was hindert uns daran, dies selbst zu tun, bevor es jemand anderes tut?
3. Wie sieht das Lernverhalten unserer Kunden aus und wo organisieren sie sich?
4. Wie könnten wir unsere Arbeit so organisieren, dass sie uns als Treiber der Unternehmensentwicklung erkennbar werden lässt?
5. Wie werden wir zum Vorreiter für die Bereitstellung zukunftsweisenden Könnens, Wissens und Wollens?
6. Wie wachsen wir in diese neue Rolle hinein?

3.2 Ein zeitgemäßes und zukunftstaugliches Selbstverständnis finden

Die o. g. Fragen sollten möglichst in offenen Dialogräumen unter Einbeziehung aller im Unternehmen Interessierten reflektiert werden. Und immer nur eine Frage je Dialograum, damit zwischen den Themen nicht hin und her gesprungen wird und ausreichend Informationen gesammelt werden können. Im Anschluss an jeden Dialograum sollte dieser auf der Suche nach neuen Erkenntnissen ausgewertet und diese dann schriftlich festgehalten werden.

Über den Erkenntnisprozess sollte eine interessierte Öffentlichkeit im Unternehmen hergestellt werden, sodass sich alle Interessierten gern beteiligen mögen.

Ist ein solches Vorgehen neu im Unternehmen und hat die Personalentwicklung selbst bisher wenig Erfahrung mit der Moderation offener Dialogräume gesammelt, kann es sehr nützlich sein, externe Hilfe in Anspruch zu nehmen.

Die von extern hinzugezogenen Moderatorinnen und Moderatoren sollten immer den Parallelauftrag bekommen, sogenannte Spurguppen in Moderationstechniken weiterzubilden.

Auf diese Weise organisiert sich die Personalentwicklung einerseits ihren eigenen Findungsprozess und signalisiert gleichzeitig ins Unternehmen,

dass sie bereit und in der Lage ist, ihren eigenen Entwicklungsprozess mit zeitgemäßen Methoden zu betreiben. Das wiederum könnte andere inspirieren, diese Kompetenz für den eigenen Bereich abzurufen.

Indikatoren für ein zeitgemäßes und zukunftstaugliches Selbstverständnis sind:

- Es wird alles digitalisiert, was digitalisierbar ist.
- Die Selbstermächtigung der Führungskräfte im Hinblick auf den eigenen Weiterbildungsbedarf wird vorangetrieben.
- Die Personalentwicklung wird mehr und mehr zum Makler/Plattformbetreiber für Weiterbildung im Unternehmen.
- In dem Selbstverständnis, das sich leicht in einem Satz formulieren lässt, soll mehr auf proaktive Mitwirkung an der Unternehmensentwicklung abgestellt werden, denn auf reaktive Beteiligung.

3.3 Ein starkes Bündnis unter den Aktiven in der Personalentwicklung schaffen

Unabhängig von Funktionen und Hierarchieebenen sollte ein starkes Bündnis zwischen den im Prozess aktiven Kräften organisiert werden.

Eine zeitliche Freistellung für die Prozessarbeit und eine ausdrückliche Wertschätzung sind in jedem Fall zuträglich für die Motivation und den Selbstermächtigungsprozess aller Beteiligten.

3.4 Eine Struktur für die Bereitstellung von Coaching- und Bildungsmaßnahmen im Unternehmen entwickeln

Coaching ist das Mittel der Wahl, wenn es darum geht, Haltung und Verhalten von Führungskräften zu verändern. Wenn es also darum geht, dass Führungskräfte dem Unternehmen bisher nicht zur Verfügung gestelltes Wissen, Können und Wollen in den Veränderungsprozess aktiv einbringen, ist Coaching das effektivste Mittel. Denn Coaching nimmt über den der Methode immanenten Ansatz des Paradigmenwechsels ganz unmittelbar Einfluss auf die Freisetzung dieser Ressourcen. Unabhängig davon ob sie bereits bewusst oder noch unbewusst sind.

Parallel zum eigenen Findungsprozess für das Coachingangebot einen Prototypen im Sinne der zukünftigen Arbeit der Personalentwicklung zu bauen, erweitert den Horizont der Personalentwicklung und erzeugt gleichzeitig ein erstes Produkt, anhand dessen die Führungskräfte erleben, dass sie mehr und mehr in die Verantwortung für ihren eigenen Entwicklungsbedarf genommen werden und sie sich dafür nicht außer Haus umsehen müssen, sondern über die Personalentwicklung des eigenen Unternehmens passende Angebote erhalten.

Ebenfalls können parallel Weiterbildungen mit Bezug zu den Digitalisierungsbemühungen des Unternehmens angeboten werden – ebenfalls als offene Dialogräume, sodass das bereits vorhandene Wissen, Können und Wollen dem Unternehmen zugutekommt. Und es werden damit Fortbildungsanreize für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geschaffen, die hier bisher eher Berührungängste oder Desinteresse hatten.

Um entsprechende Maßnahmen und neue Strukturen zu entwickeln ist es nützlich, sich über Fokus-Interviews bei den Kundinnen und Kunden Informationen darüber einzuholen, was wünschenswert ist und was bei der Zielgruppe keine Zustimmung findet.

Auch in diesen Punkten lässt sich gut das Wissen der Beraterinnen und Berater und der Coaches nutzen, die solche Prozesse bereits in anderen Unternehmen unterstützt haben.

Fragen für Fokus-Interviews:

- Was sind Ihre drei größten Herausforderungen, denen Sie sich im aktuellen Veränderungsprozess gegenübersehen?
- Wie zufrieden sind Sie mit Ihren Ergebnissen im Zusammenhang mit diesen Herausforderungen? (Skala 1–10)
- Wie groß ist Ihre aktuelle Bereitschaft zur Verbesserung Ihrer Ergebnisse Coaching in Anspruch zu nehmen? (Skala 1–10)
- Mit wem beraten Sie sich derzeit, wenn Sie nicht gemäß Ihren Vorstellungen vorankommen?
- Was müsste passieren, damit Ihre Bereitschaft ein Coaching in Anspruch zu nehmen sich um 1–2 Punkte auf der Skala erhöht? (Skala 1–10)

- Wie würden Sie Coaching definieren? (Drei Optionen anbieten – eine davon vollkommen neu und zum Zukunftsbild passend.)
- Welche Medien nutzen Sie derzeit, um sich weiterzubilden?
- Fühlen Sie sich ausreichend informiert, was den Unternehmensentwicklungsprozess betrifft? (Skala 1–10)
- Wie schätzen Sie Ihre eigene Bereitschaft ein, selbst Treiber dieser Unternehmensentwicklung zu sein? (Skala 1–10)

Entsprechend angepasst könnte ein Fokus-Interview für die Weiterbildungen in Sachen Digitalisierung aufgesetzt werden.

Werden diese Interviews aufmerksam und auf der Suche nach neuen Erkenntnissen ausgewertet, bieten sie eine gute Grundlage für die Arbeit an der Einführung eines veränderten Coachingangebots.

Ob diese Interviews von internen oder externen Kräften durchgeführt werden, sollte vom Vertrauen der Befragten in die Verschwiegenheit der Fragesteller abhängig gemacht werden.

3.5 Abstimmungsschleifen mit dem Vorstand

Es versteht sich von selbst, dass der hier beschriebene Veränderungsprozess der Personalentwicklung nur in regelmäßiger Abstimmung mit dem Vorstand und, wenn vorhanden, mit der Interessenvertretung der Mitarbeiterschaft durchzuführen ist.

4 Ein zeitgemäßes Coachingangebot entwickeln

Als zeitgemäß kann ein Coachingangebot angesehen werden, wenn es

- das im Coaching angelegte Potenzial zur Unternehmensentwicklung ausschöpft,
- optimal auf die zukünftigen Anforderungen an die Personalentwicklung angepasst ist,
- den Nutzerinteressen gerecht wird und
- das Wissen, Können und Wollen der Nutzerinnen und Nutzer für eine aktive und selbst ermächtigte Mitwirkung am Unternehmensentwicklungsprozess freisetzt.

Um ein solches Coachingangebot im Unternehmen zu etablieren, lohnt es sich, ganz vorn anzufangen.

4.1 Das aktuelle Coachingverständnis reflektieren

Der Weg, sich dem im Coaching angelegten Potenzial anzunähern könnte damit beginnen, das bisher zugrunde liegende Coachingverständnis zu reflektieren. Es spiegelt sich sowohl im Coachingleitsatz, als auch in der Art und Weise, wie Coaching im Unternehmen verfügbar gemacht wird, welche Rolle darin die Personalentwicklung übernimmt und welche Coaches beauftragt werden.

Ohne an dieser Stelle auf die feinen Nuancen der sicher gut durchdachten Konzepte in Unternehmen eingehen zu wollen, lässt sich als Mainstream in Unternehmen ein Coachingverständnis ausmachen, dass an ein ‚beim Nutzer unterstelltes Defizit‘ anknüpft. Und das Defizit wird auf der Verhaltensebene (Denken, Sprechen, Handeln) angesiedelt. Und man geht davon aus, dass durch Coaching eine Verhaltensänderung erzeugt wird und dabei wird die Einstellungsänderung als Weg zum Ziel verstanden.

Ein solches Coachingverständnis wird am besten durch den weitverbreiteten Leitsatz ‚Coaching ist Hilfe zur Selbsthilfe‘ ausgedrückt. Und selbst wenn im Dialog Vertreterinnen und Vertreter aus der Personalentwicklung immer wieder bekennen, dass es sich bei diesem Leitsatz eher um einen handelt, der den kleinsten gemeinsamen Nenner aller Zuständigen abbilde, es daneben aber ein Coachingverständnis gäbe, was nicht am Nutzerdefizit anknüpfe, ist so ein Leitsatz doch prägend für das darauf aufgesetzte Coachingkonzept, das Administrationsprozedere und die Coachauswahl. Und so kommt es, dass die Betreuerrolle der Personalentwicklung selten infrage gestellt wird, und vor allem, dass nie die Frage aufgeworfen wird, was Coaching sein könnte, wenn es nicht ist, was es bisher zu sein schien.

Um diese Reflexion des bisher zugrunde liegenden Coachingverständnisses mit dem Fokus auf eine neue, bisher verschlossen gebliebene Perspektive voranzutreiben, könnte man es in den Vergleich mit dem Coachingverständnis stellen, von dem der ‚Urvater‘ des Business Coachings, Sir John Whitmore (1994) in seinem ersten Buch *Coaching für die Praxis* einst ausging. Danach ist Coaching ein reflektierender Dialog,

der unbewusstes Wissen, Können und Wollen (Potenzial) freisetzt, um damit Ergebnisse zu erreichen, die außerhalb der Komfortzone liegen.

Der Unterschied zwischen diesen beiden Sichtweisen, den man klein halten, aber auch sehr groß sehen kann, hilft dabei, das eigene Coachingverständnis, mit seinen Konsequenzen für die Coachingpraxis im Unternehmen deutlicher zu erkennen.

Und hier noch einmal helfende Fragen:

- Welcher Coachingleitsatz liegt unserem Coachingangebot bisher zugrunde?
- Welche darüber hinausgehenden Vorstellungen über das, was Coaching auch sein könnte, sind in der Personalentwicklung noch virulent?
- Welche Auswirkung hat das bisher genutzte Coachingverständnis auf unsere Coachingpraxis?
- Welche Möglichkeiten bleiben uns verschlossen, wenn wir an diesem Konzept festhalten?

4.2 Ein zum Veränderungsprozess und zu der Zielgruppe passendes Coachingverständnis finden

Beabsichtigt man, Coaching als Instrument der Unternehmensentwicklung zu nutzen, muss man sich zunächst für die Möglichkeit öffnen, dass Coaching das Potenzial dafür in sich hat.

Die wichtigsten Themen in Veränderungsprozessen, die oben bereits angesprochen wurden, sind die Themenschwerpunkte Selbstermächtigung und Dialogfähigkeit. Die Personengruppe, die aufgefordert ist, sowohl am, als auch im Unternehmen zu arbeiten, sind die Führungskräfte der Ebene unter der Unternehmensleitung.

Und weil Selbstermächtigung ebenso wie Dialogfähigkeit nicht über Technik zu erlernen ist, sondern nur über den Weg des Paradigmenwechsels und einer grundlegenden Haltungsänderung, ist Coaching das Mittel der ersten Wahl, wenn es darum geht neue gefühlte Erfahrung in diesen Themenfeldern zu eröffnen.

Will man als Personalentwicklung zum Treiber der Unternehmensentwicklung werden und sich darauf ausrichten, Maßnahmen bereitzustellen,

die dieser Treiberrolle entsprechen, dann ist ein guter Anfang gemacht, wenn man

- ein Coachingverständnis ins Unternehmen hinein kommuniziert, dass bei dieser Zielgruppe Coaching attraktiv macht,
- ein Coachingangebot bereitstellt, das die oben genannten Schwerpunkte zum Inhalt hat und so aufgesetzt ist, dass es eine Strahlwirkung ins ganze Unternehmen entfaltet,
- ein Buchungsprozedere entwickelt, das der Mentalität und dem Selbstverständnis dieser Zielgruppe gerecht wird.

Und weil die in der Personalentwicklung Tätigen in der Regel nicht mit der Mentalität ihrer Kunden und deren Ansprüchen an ein von ihnen wirklich akzeptiertes Coachingangebot vertraut sind, kann es hilfreich sein, über Fokus-Interviews die Kundeninteressen zu erfragen. Wenn man solche Befragungen gut nutzt, kann man sich by the way von der befragten Personengruppe auch gleich einen informellen Auftrag zum Relaunch des Coachingmodells einholen.

4.3 Ein zum neuen Coachingverständnis passendes Coachingkonzept entwickeln

Wenn hier von Coachingkonzept die Rede ist, dann ist damit nicht das gemeint, was in vielen Schubladen der Personalentwicklung liegt. Ein Dokument, in dem das Prozedere beschrieben ist, das von den Beteiligten einzuhalten ist. Stattdessen ist vielmehr ein Dokument gemeint, in dem Absicht, Ziel und der Weg zum Ziel so beschrieben sind, dass allen Beteiligten klar ist, was mit dem internen Coachingangebot befördert werden soll, woran sich der Erfolg messen lässt und wie man vorgehen will, um diesen Erfolg sicherzustellen.

Ein wertiges Coachingkonzept, das Coaching zu einem Instrument der Unternehmensentwicklung erhebt, sollte so gefasst sein, dass sich aus ihm leicht herauslesen lässt, dass die Unternehmensleitung diesem Instrument mit großer Wertschätzung gegenübersteht, ebenso, wie den Nutzern des Coachingangebots. Es sollte erkennbar werden lassen, dass die Personalentwicklung sich ihrer Servicerolle bewusst ist und sie nicht Fürsorge aufdrängt, wo diese weder erforderlich noch wünschenswert ist. Und es sollte so gefasst sein, dass es seinen Zweck, nämlich die

Beförderung der Selbstermächtigung und der Dialogfähigkeit der Nutzergruppe bereits über ein spezielles Buchungsprozedere befördert.

Auch hierbei kann es wieder sehr nützlich sein, die Nutzergruppe in den Findungsprozess miteinzubeziehen. Durch Interviews, offene Dialogräume und wiederkehrende Abstimmungsschleifen.

Zusätzliche Schubkraft erhält die Arbeit am Konzept, wenn ein Mitglied aus der Unternehmensleitung die Schirmherrschaft für diesen Prozess übernimmt und diese z. B. in öffentlichen Reden und Rundschreiben nach außen sichtbar macht. Indem sie bei ihren Auftritten immer mal erwähnt, dass sie sich dessen bewusst ist, dass der Veränderungsprozess, der dem Unternehmen die Anpassung an die sich ändernden Umweltbedingungen möglich machen soll, nur gelingen kann, wenn die Menschen im Unternehmen sich Ihr unbewusstes Wissen, Können und Wollen bewusst machen und dies dann auch in den Veränderungsprozess einbringen. Und dass man sich deswegen dafür entschieden habe, das Instrument Coaching im Unternehmen noch viel besser zu nutzen, als man es in der Vergangenheit getan habe. Besonders wirksam ist es, wenn dieses Bekenntnis nicht vom Personalvorstand, sondern von einem anderen oder von mehreren Vorständen immer wieder kommuniziert wird.

Soll Coaching als Instrument der Unternehmensentwicklung im Unternehmen anerkannt sein, dann muss das Konzept zu folgenden Punkten entsprechende Ausführungen enthalten

- **Coachingleitsatz:** Dieser sollte so formuliert sein, dass er bei den Nutzern die Erwartung an eine seriöse Coachingleistung weckt und einen Zweck anklingen lässt, der, wenn er sich erfüllt, der Unternehmensentwicklung im Sinne der Strategie zuträglich ist.
- **Zielgruppe:** Diese sollte so definiert werden, dass besonders die Menschen im Unternehmen angesprochen werden, von deren Haltung und Verhalten die Unternehmensentwicklung besonders geprägt wird.
- **Buchungsprozedere:** Dieses sollte so gestaltet werden, dass es die Empfindlichkeiten der Nutzer im Hinblick auf die sensiblen Punkte wie Verschwiegenheit und Eigenverantwortlichkeit berücksichtigt und sie damit als kompetente Kunden anerkennt.

- **Coachingformate:** Hier sollten diejenigen Formate ausgewählt werden, die die größte Aussicht auf den Erfolg von Coaching im Sinne der Unternehmensentwicklung besitzen.
- **Anforderungen an den Coach:** Hier ist ein Anforderungskatalog zu erstellen, der auf Kompetenz und Haltung ausgerichtet ist und der alle Ansprüche berücksichtigt, die von der Nutzergruppe als relevant angesehen werden.
- **Rolle der Personalentwicklung:** Die Personalabteilung sollte sich soweit es nur geht zurücknehmen und im Idealfall auf die reine Maklerfunktion oder die eines Plattformbetreibers beschränken.

Die Arbeit am Konzept nimmt einige Zeit in Anspruch und kann von einem externen Anbieter in der Regel schneller und sehr viel effektiver und treffsicherer bewältigt werden als von internen Kräften, die dem bisher genutzten Konzept meist stark verbunden sind.

4.4 Zum Konzept passende Coachingformate identifizieren und bereitstellen

Wenn Coaching als Instrument zur Unternehmensentwicklung eingesetzt werden soll, dann ist die Beschränkung auf 1:1-Dialoge sehr ineffektiv.

Es ist an themenspezifische Coachings zu denken, die im Gruppenverband durchgeführt werden, wie beispielsweise an Coachingprogramme an denen ganze Führungsebenen teilnehmen, oder an Blitzlichtcoachings für Gruppen von Mitarbeitern, die sonst nicht an Weiterbildungsangeboten teilnehmen und dergleichen mehr. Wie solche Angebote aussehen und welche sich für welchen Zweck besonders bewährt haben, lässt sich andernorts nachlesen.

Bei der Entscheidung für bestimmte Formate sollte immer im Blick behalten werden, welchen Beitrag das Coaching für die Unternehmensentwicklung leisten soll.

Besteht der Beitrag darin, dass für eher persönliche Themen ein Paradigmenwechsel bei einzelnen Personen ansteht, damit sie ihre Leistungsfähigkeit und Performance in der ungewohnten Veränderungsdynamik erhalten können, dann ist das klassische 1:1-Coaching sicher das erfolgversprechendste Format.

Geht es darum, eine bestimmte Unternehmenseinheit mit einem neuen Selbstvertrauen im Umgang mit den sich verändernden Gegebenheiten auszustatten, kann ein Coachingprogramm mit einer Laufzeit von mehreren Wochen, bestehend aus Coachingdialogen im Gruppenverband einerseits und telefonisch geführten Einzelcoachings andererseits, sehr hilfreich sein. Das Gleiche gilt, wenn es um die Überwindung bisher gelebter Kulturmerkmale geht, die einer Weiterentwicklung bedürfen.

Geht es darum eine spezielle Personengruppe für mehr aktive Mitwirkung am Veränderungsprozess einzustimmen, kann es nützlich sein, einen partizipativen Prozess zur Entwicklung bestimmter Aspekte aufzusetzen und eine Mischung aus moderierten co-kreativen Dialogen im Gruppenverband und Coaching im Gruppenverband anzubieten.

Um die passenden Coachingformate zu finden, könnten folgende Fragen hilfreich sein:

- Welchen Herausforderungen sehen sich unsere Kunden jetzt und perspektivisch gegenüber?
- Welche dieser Herausforderungen sind entscheidend für die Unternehmensentwicklung?
- Haben diese Herausforderungen etwas mit den Themenfeldern Selbstermächtigung und Dialogfähigkeit zu tun?
- Mit welchem Format erzeugen wir die größte Wirkung im Hinblick auf die Unternehmensentwicklung?

Die Bereitstellung des Coachingangebots sollte immer auf eine Weise funktionieren, die der jeweiligen Zielgruppe des Angebots am ehesten gerecht wird und die gleichzeitig eigenes Engagement vom Nutzer im Sinne einer Selbstermächtigung erfordert.

Coachingprogramme zu bestimmten Themen oder für bestimmte Personengruppen sollten immer über Ausschreibungen angeboten werden. Hilfreich können auch Einladungsschreiben vom Vorstand selbst sein, in dem der Vorstand sich dazu erklärt, warum ihm daran gelegen ist, dass das Programm ein Erfolg wird, welchen Stellenwert er ihm im Kontext der Unternehmensentwicklung zuspricht und, dass es erlaubt ist, keinen Gebrauch von dem Angebot zu machen – nach dem Motto: Geschickt ist nicht geschickt, nur echtes Wollen bringt's ins Rollen.

Einzelcoachings können über eine Plattform organisiert werden, die den Nutzern auferlegt, selbst zu entscheiden, wann, zu welchem Thema, mit welchem Coach und wie lange sie ein Coaching nutzen möchten. Auch hier kann es hilfreich sein, wenn der Vorstand hin und wieder anmerkt, dass ihm auffällt, dass sich was bewegt. Dass er es begrüßt, dass ihm immer mehr Menschen im Unternehmen begegnen, mit denen er einen Dialog auf Augenhöhe führen kann.

4.5 Das neue Coachingmodell im Unternehmen kommunizieren

Vom Coachingkonzept zum Modell ist ein kleiner Schritt. Das Coachingmodell ist das ins Unternehmen kommunizierte Regelwerk. Es gibt den offiziellen Leitsatz nach außen bekannt, beschreibt, für welche Personengruppe und v. a. wie Coaching bereitgestellt wird – z. B. über eine digitale Plattform, vollkommen oder teilweise anonymisiert, mit Coaches, die nach Themen, nach Hierarchieebenen, oder nach Formaten sortiert sind –, benennt die Rolle der Personalentwicklung und zeigt ein seriöses Reklamationsverfahren auf.

Die wohl stärkste Wirkung der Mitteilung ist ein Rundschreiben des Vorstands an die Nutzergruppe, in welchem der Vorstand darauf hinweist, dass das neue Coachingangebot verfügbar ist und er eine umfangreiche Nutzung sehr begrüßen würde.

Im nächsten Schritt kann dann die Personalentwicklung, oder wenn man sich für die Organisation über einen externen Plattformbetreiber entschieden hat, dieser ein persönliches Anschreiben an alle Nutzerinnen und Nutzer mit den Login-Daten versenden und dem Hinweis, dass auf der Plattform in einem geschützten Unternehmensbereich alle Informationen hinterlegt sind, die das Konzept und das Buchungsprozedere erklären.

Und dann immer wieder kleine Coachingteaser, die einen Geschmack davon transportieren können, was mit der Nutzung des Angebots möglich werden kann.

Und wenn dazu parallel Coachingprogramme im Unternehmen organisiert werden, die große Gruppen in den Veränderungsprozess einbeziehen, dann ist das in Summe ein kraftvolles Signal, mit dem Coaching als wertvolles Instrument der Unternehmensentwicklung akzeptiert werden kann.

5 Evaluation

Wenn man in der hier beschriebenen, eher aufwendigen und gründlichen Weise vorgeht, dann darf es an der Evaluation, die im Idealfall eine Bestätigung für die Richtigkeit des eingeschlagenen Weges liefert nicht fehlen.

Um den Wert, den Coaching als Instrument der Unternehmensentwicklung entfaltet ermitteln zu können, bedarf es einerseits der Untersuchung der erzielten Wirkung, die dann ins Verhältnis zur angestrebten Wirkung gesetzt wird.

Sollte beispielsweise Einfluss auf die dialogischen Fähigkeiten der Führungskräfte genommen werden, wird vor der Einführung des Coachings ein „Zielerreichungsindikator“ bestimmt worden sein, an dem später überprüft werden kann, ob diese Befähigung in gewünschtem Maß erreicht wurde. Ebenso im Hinblick auf die Selbstermächtigung. Man legt zu Beginn fest, woran sich eine wünschenswerte Selbstermächtigung erkennen lässt und setzt dieses angestrebte Ergebnis dann ins Verhältnis zu dem bis zum Stichtag erreichten Ergebnis.

Wenn man dann daneben noch ermittelt, in welcher Weise zusätzlich erkennbar ist, dass es zu einer Freisetzung bis dato nicht verfügbaren Wissens, Könnens und Wollens gekommen ist, dann kann man daraus einen validen Wert über die Nützlichkeit des Coachings im Hinblick auf die Unternehmensentwicklung ermitteln. Das Vorgehen im Einzelnen:

- Erstellung einer Liste aller im Coachingkonzept und von der Zielgruppe genannten Erwartungen an das Coachingangebot.
- Ein Verfahren finden, mittels dessen Informationen erhoben werden können, die sich auf diese Messkriterien beziehen – unter vollständiger Wahrung der Anonymität und sonstiger Verschwiegenheitsabreden.

5.1 Intern oder extern evaluieren

Über die in Unternehmen üblichen Feedbackbögen, kann die Personalentwicklung sich Informationen über das subjektive Erleben der Kunden mit dem Angebot einholen. Nicht valide sind die Aussagen aber, sofern sie persönliche Themen betreffen und auch nicht, was den Zusammenhang zwischen der gemachten Erfahrung und dem Unternehmensentwicklungsprozess betrifft.

Es gibt hierzu mittlerweile digitale Plattformbetreiber. Dort werden alle Daten, die für die Auswertung der Wirkung auf die Unternehmensentwicklung relevant sind, anonymisiert eingespeist und dann im Sinne der einzelnen Fragestellungen ausgewertet. Die Inhalte werden vom Nutzer in einem anonymisierten Verfahren, ohne Beteiligung der Personalentwicklung abgefragt. Die Erfahrung zeigt, dass Coachingnutzer, wenn sie von Anfang an darüber informiert sind, dass und für welchen Zweck sie im Anschluss ihrer Coachingerfahrung von diesem Plattformbetreiber angefragt werden, gern die für eine Evaluation erforderlichen Informationen geben. Hat ein Unternehmen die Organisation von Coaching an einen externen Anbieter übertragen, kann diesem in der Regel auch die Evaluation übertragen werden.

5.2 Die Evaluationsergebnisse kommunizieren

Wenn die Ergebnisse vorliegen und in einem Dokument aufbereitet sind, das sich an den für die Unternehmensentwicklung maßgeblichen Themen orientiert, dann gilt es dieses Dokument im Dialog auf Augenhöhe mit dem Vorstand zu diskutieren und das weitere Vorgehen abzustimmen.

Mit Hilfe der Ergebnisse sollten die Auswirkungen auf die Unternehmensentwicklung verdeutlicht und den Nutzern ihr persönlicher Anteil daran verdeutlicht werden.

6 Literatur

Fichtner, Armin/Müller, Werner (2014): Methoden und Portraits erfolgreicher Coaches, Berlin: S. 204 ff.

Schwuchow, Karlheinz/Gutmann, Joachim: HR-Trends 2019; Freiburg 2018: S. 57 ff.

Whitmore, John (1994): Coaching für die Praxis, Frankfurt a. M./New York

Wrede, Britt/Wiesenthal, Karin (2018): Coaching für Industrie 4.0 – Empowerment für Entwicklung und Transformation, Wiesbaden

Wrede, Britt/Stein-Hanusch, Anette (2014): Führung von Innen – eine Führungsstudie, bei www.coachguide.de