

Zehn Erfolgsfaktoren: Coaching optimal einführen

COACHINGKULTUR. Zwar nutzen in Großbritannien bereits 92 Prozent aller Unternehmen Coaching, aber im Rest Europas muss noch viel getan werden, damit diese Art der Mitarbeiterförderung als eine Selbstverständlichkeit akzeptiert wird. In diesem Fachartikel zählt Dr. Sabine Dembkowski (www.thecoachingcentre.com), international tätiger Executive-Coach mit Sitz in Köln und London, die zehn wichtigsten Erfolgsfaktoren auf, die die Implementierung einer positiven Coachingkultur erfolgreich machen.

1. Erfolgsfaktor: Coaching mit der Geschäftsstrategie verbinden.

Wenn zum Beispiel eine Geschäftsstrategie »hohes Wachstum« zum Ziel hat, dann sollte Coaching einen angemessenen Beitrag dazu leisten, dass die Mitarbeiter »Ja« sagen zu einer »High-Performance«-Kultur im Allgemeinen und dem Willen zu einer persönlichen Höchstleistung im Besonderen. Ein für das Unternehmen sinnvolles Coachingkonzept beantwortet dann die Frage: »Wie sieht eine angemessene Coachingkultur aus, um hohes Wachstum zu ermöglichen?«

2. Erfolgsfaktor: Einen Förderer identifizieren.

Jede Coachinginitiative, die mithelfen soll, eine Geschäftsstrategie umzusetzen, braucht einen Förderer innerhalb der Organisation, der als Vorreiter agiert. Im Idealfall ist der Förderer ein Vorstandsmitglied oder eine angesehene Top-Führungskraft. Das kann ein heikler Punkt sein, weil es in den meisten Organisationen für Top-Führungskräfte zwar üblich ist, mit einem Coach zusammenzuarbeiten, dies aber geheim gehalten wird. Viele Topmanager sehen Coaching als ihren privaten Vorteil und eine Art persönliche »Geheimwaffe«, um für andere überraschende Erfolge in der Organisation und darüber hinaus zu erreichen. Natürlich ist es wichtig, den Wunsch nach Vertraulichkeit zu respektieren. Doch verlangt die Einführung einer wirkungsvollen Coachingkultur in einem Unternehmen, dass diejenigen, die die Vorteile eines Coachings bereits

erfahren haben, willige Anwälte fürs Coaching sind. Ein guter Förderer ist jemand, der Erfahrungen mit Coaching aus erster Hand gemacht hat und die Vorteile für das gesamte Unternehmen glaubwürdig darstellen kann.

3. Erfolgsfaktor: Zuerst die Unternehmensführung und die Nachwuchsführungskräfte coachen.

Zu oft wird Coaching als eine Methode angesehen, Defizite zu beseitigen. Das ist besonders in der deutschsprachigen Welt der Fall, in der Coaching genutzt wird, um die Leistung von schwachen Führungskräften zu steigern. Mit dem Coaching bei der Unternehmensführung und High Potentials anzufangen, sendet ein eindeutiges Signal in die Organisation, dass Coaching den Besten hilft, noch besser zu werden. Der Start an der Spitze hilft, mögliche Vorurteile anzusprechen, Coaching sei nur defizitorientiert. Topmanager sollten zu Coaching-Multiplikatoren werden, um mögliche Vorbehalte im mittleren Management zu entkräften. So haben Unternehmen im angelsächsischen Raum den Weg geebnet, dass ein Top-Executive-Coach zum Statussymbol avancierte.

4. Erfolgsfaktor: Qualitätskriterien und Standards für die Auswahl von Coaches definieren.

Oft werden erfolgreiche Trainer von ihren Auftraggebern gebeten, auch noch die Führungskräfte zu coachen. In diesem Vorgehen liegen bestimmte Vorteile: Der Trainer kennt das Unternehmen, dessen Werte und die Gewohnheiten der Mitar-

beiter. Oft treffen Trainer aber nicht die Erwartungen von Top-Führungskräften nach einer intensiven, persönlichen Begleitung in schwierigen Lebens- und Arbeitssituationen. Ein Coach muss mehr können als ein Trainer.

Es gibt eine ganze Anzahl von Kriterien, die Unternehmen zur Auswahl von geeigneten Coaches definiert haben. Die gebräuchlichsten lauten:

- **Passung.** Passt die Person zur Organisation? Passt der Coach auf Grund seiner gesamten Ausbildung zu dem Niveau derer, die gecoacht werden sollen? Versteht der Coach die Kultur der Organisation?
- **Beruflicher Hintergrund.** Hat der Coach (Führungs-)Erfahrungen im Geschäftsleben gesammelt?
- **Coachingausbildung.** Hat der Coach systematisch in seine Ausbildung investiert? Coachingausbildungen sind nicht standardisiert. Die führenden internationalen Coachingverbände haben Kriterien definiert und wenden Standesregeln an. Ist der Coach dort Mitglied? Hat er womöglich sogar mehrere Coachingausbildungen bei unterschiedlichen »Schulen« besucht.
- **Coachingkonzept.** Hat der Coach ein schlüssiges und bewährtes Coachingkonzept, das er in der Praxis benutzt?
- **Fortlaufende Ausbildung.** Investiert der Coach fortlaufend in seine persönliche Entwicklung? Was genau macht er, um sein Wissen und seine Leistung auf hohem Niveau zu halten?
- **Supervision.** Ist der Coach unter Supervision? Bei wem? In welchen Zeitabständen?

- **Hierarchieebene.** Auf welcher Führungsebene kann der Coach Erfahrung nachweisen?
- **Referenzen.** Wen kann der Coach als Referenzgeber benennen? Für welche Organisationen ist der Coach tätig?
- **Ethische Standards.** Gehört der Coach zu einem angesehenen Coachingverband. Hält er sich an ethische und berufliche Standards?

5. Erfolgsfaktor: Coachingpool bilden.

Coaches, die die Kriterien der Personalentwicklung erfüllen, landen in der Regel in einem Coachingpool. Um die Effizienz dieser Datenbank sicherzustellen, ist es nützlich, Standards für ein Coach-Profil zu definieren. Jeder Coach muss dieses Profil ausfüllen und einen unterzeichneten Standard-Fragebogen an das Unternehmen zurückschicken. Wenn die Personalentwicklung eine Anfrage nach einem Coach erreicht, ist es so möglich, eine Vorauswahl auf Basis der Profile zu treffen. Diese Vorauswahl wird der interessierten Führungskraft übermittelt. Der nächste Schritt besteht in einem Kennenlern-Treffen. Danach ist

es die Entscheidung der Führungskraft, welchen Coach sie für sich auswählt. Eine gute Coach-Datenbank enthält zum Beispiel Informationen darüber, wie viele Kennenlern-Treffen ein bestimmter Coach durchgeführt hat und wie viele Coachingaufträge daraus resultierten. Des Weiteren werden Ergebnisse des Coachings und das konkrete Feedback der Gecoachten festgehalten. Coaches mit einer guten »Quote« und gutem »Feedback« werden von der Personalentwicklung wahrscheinlich aktiver als andere »beworben«, während Coaches mit geringer Akzeptanz früher oder später aus dem Pool verschwinden.

6. Erfolgsfaktor: Aktive Kommunikation mit dem Coachingpool.

Organisationen, die ernsthaft eine Coachingkultur entwickeln wollen, suchen den aktiven Dialog mit den Mitgliedern ihres Coachingpools. Zweibis dreimal im Jahr werden dann regelmäßige Treffen arrangiert, auf denen Repräsentanten des Unternehmens über aktuelle Entwicklungen der strategischen Ausrichtung berichten. Bei

dieser Gelegenheit sollten auch Coaches über ihre neuesten Erkenntnisse und über Best-Practice-Beispiele aus der betreffenden Firma referieren. Auf diesem Wege wird eine gemeinsame Lernkultur geschaffen.

7. Erfolgsfaktor: Strikte Vertraulichkeit.

Der Dreh- und Angelpunkt jeder Coachingbeziehung besteht darin, dass der Inhalt der Coachingsitzungen strikt vertraulich sein muss. Diejenigen auf Seiten der Personalabteilung, die den Coachingprozess initiiert haben, können zwar über den Verlauf des Prozesses und die generellen Fortschritte informiert, aber der Inhalt der Gespräche sollte nicht enthüllt werden. Wenn herauskommt, dass Informationen über den Inhalt einer Coachingsitzung in der Organisation bekannt werden, ist das Vertrauen in das Instrument Coaching auf Dauer zerstört. Es bedarf dann einer enormen Anstrengung, dieses Vertrauen wiederherzustellen. Die einzige Situation, in der die Vertraulichkeit aufgehoben werden könnte, ist, wenn der Coachee illegale Aktivitäten enthüllt. →

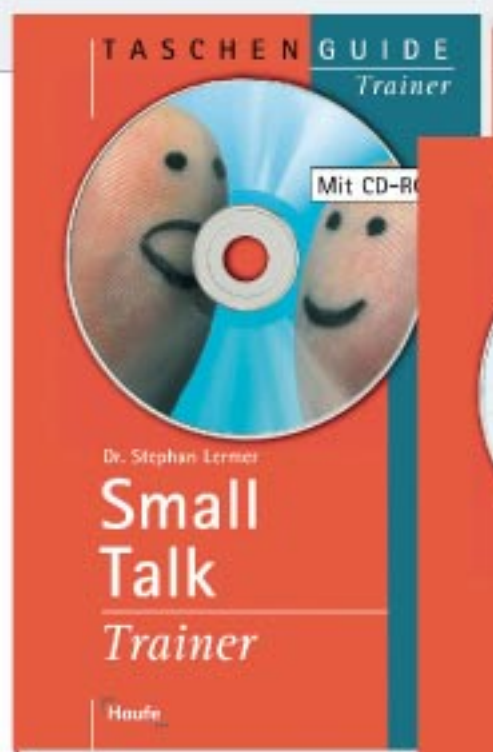


Foto: Martin Pichler

Seit zwei Jahren zurück in ihrer Heimatstadt Köln: Dr. Sabine Dembkowski, Gründerin von »The Coaching Centre« in London

TaschenGuide Trainer

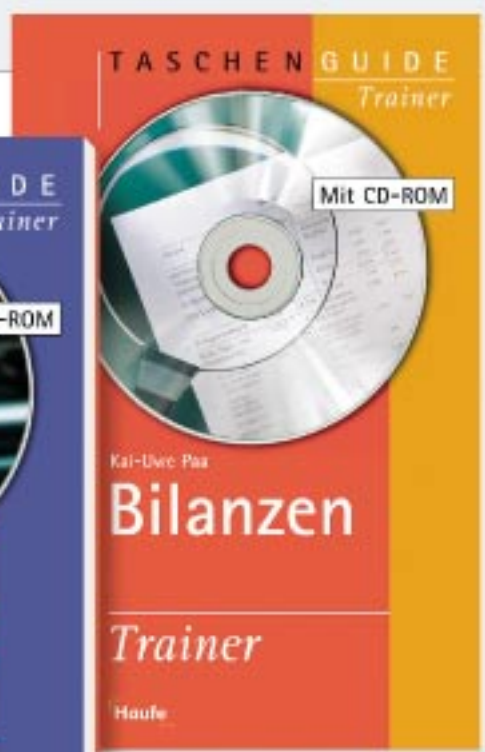
Alles, was Sie können müssen!



Bestell-Nr. 00821-0001
ISBN 3-448-06230-8



Bestell-Nr. 00822-0001
ISBN 3-448-06229-4



Bestell-Nr. 00776-0001
ISBN 3-448-05973-0

Je nur € 9,90

Die neue Trainings-Reihe

Ideal für alle, die Ihr Wissen anwenden möchten.

- Übungen zu den wichtigsten Fragen und Problemen eines Gebiets, z. B. Szenarios, Rechenaufgaben
- Zu jeder Übung: Angabe der Bearbeitungszeit, Lösungsvorschläge, Praxistipps

Auf der CD-ROM

- Wissenstests: Multiple-Choice-Fragen mit Lösungen und Audio-Tests
- Für die Praxis: Profi-Tools, wie z. B. Projektzeitenplaner, Reden-Bausteine, Demo-Buchhaltungsprogramme, Kennzahlen-Rechner



**Bestellen Sie jetzt
oder im Buchhandel!**

☎ 089 / 89 517-288

☎ 089 / 89 517-250

✉ bestellung@haufe.de

Haufe

Fraunhoferstr. 5 • 82152 Planegg

→ Die Vertraulichkeit sollte schriftlich zu- gesichert werden.

8. Erfolgsfaktor: Internes Marketing.

Wenn die Unternehmensleitung sich entschieden hat, den Führungskräften Coaching anzubieten, sollte das aktiv kommuniziert werden. Es ist eine Frage der Kreativität, wie Coaching mit all seinen Vorteilen dargestellt wird. Es gibt verschiedene Arten der »internen Kommunikation«. Sie reichen von kurzen Videobotschaften, in denen ein Förderer aus der Organisation von seinen positiven Erfahrungen und den Auswirkungen des Coachings auf seine persönliche Karriere berichtet, über klare Informationen im jährlichen Ausbildungsprogramm bis hin zu ausführlichen Diskussionen auf den regulären Managementmeetings, auf denen ein Coach und ein Coachee über ihre Arbeit sprechen.

Coaching kann in Feedback-Diskussionen während der jährlichen Personalgespräche beworben und als Option nach einem Management-Audit angeboten werden. Es ist wichtig, Klarheit über die Schritte zu schaffen, die eine Führungskraft machen muss, um an einem Coachingprogramm teilnehmen zu können. Hier muss klar und deutlich dargestellt werden, wer ein Coaching in Anspruch nehmen kann, wie die Genehmigungsverfahren laufen und wer die Investition trägt.

9. Erfolgsfaktor: Coachingmodule in Nachwuchsprogramme integrieren.

Organisationen die eine Coachingkultur schaffen wollen, integrieren Coachingmodule systematisch in ihre Führungskräfte-Entwicklung. Externe Executive-Coaches analysieren das Curriculum für die Nachwuchsentwicklung und arbeiten mit der HR-Abteilung, der Trainingsabteilung und

anderen Trainern zusammen, um eine gut verzahnte Annäherung sicherzustellen, so dass Nachwuchsführungskräfte von Anfang an mit einer positiven Einstellung zum Coaching »aufwachsen«.

10. Erfolgsfaktor: Evaluations-Strategien entwickeln.

Sehr viele Unternehmen sind sich nicht im Klaren darüber, wie sie Coachingmaßnahmen evaluieren sollen und welche Ergebnisse von speziellen Coachingprogrammen erwartet werden können. Einige sind zufrieden mit »Happy sheets«, einfachem Feedback über die Coachingbeziehung, das nur wenig mehr als ein Statement beinhaltet, in welchem Ausmaß der Coachee das Coaching genoss. Andere wollen ein Aussage, inwieweit die am Anfang des Coachings gesetzten Ziele erreicht wurden. Sehr wenige Unternehmen ergreifen geeignete Maßnahmen, um einen »Return of Experience« oder einen »Return on Investment« zu berechnen. Sicher ist: Nur wenn vor Beginn eines Coachings Wert auf klare Ziele gelegt wird, können gute Evaluations-Strategien entwickelt werden.

Schlussbemerkung. Eine Coachingkultur in einer Organisation einzuführen, stellt wie jede andere Veränderung der Unternehmenskultur eine große Herausforderung dar. Damit der Wandel stattfindet, muss die neue Initiative genau geplant werden. Es ist wichtig, mit Widerstand zu rechnen und sich darauf vorzubereiten. Der Artikel hat einige der Schlüsselfaktoren umschrieben, die Teil des Einführungsprozesses sein sollten und die als ein Rahmen für die Einführung einer Coachingkultur genutzt werden können.

Dr. Sabine Dembkowski



Autor

Dr. Sabine Dembkowski

nach einem BWL-Studium in Deutschland und Großbritannien Promotion (Doktorandenprogramm der Ford AG), danach Top-Managementberater bei A.T. Kearney, London, und der Monitor Company, London, mit Strategieprojekten für BP, Coca-Cola, ING Bank und Merck.

Dr. Sabine Dembkowski – »The Coaching Centre«

Köln: +49 (0) 22 12 85 96 05, London: +44 (0) 20 83 74 28 77

www.thecoachingcentre.com, www.executive-coach-training.com

„Den eigenen Weg sehen und gehen“

TRAINING · COACHING
TECHNIKTIPPS
RAIMUND SCHÖLL

Coaching ist ein zeitgemäßes Angebot an Führungskräfte, Selbständige und andere engagierte Menschen, schwierige Berufs- und Lebenssituationen professionell zu reflektieren

Es dient dazu,

- neue Kraft zu tanken,
- Prozesse der Selbstmotivation in Gang zu setzen,
- neue Perspektiven und Ziele zu finden,
- sowie emotionale Kompetenzen aufzubauen.

Wenn Sie möchten bin ich Ihr Sparringspartner, der einen Teil Ihres Weges aufmerksam, zielgerichtet, ehrlich, diskret und humorvoll begleitet.

Raimund Schöll

Dipl.-Soziologe
Management-Lehr-Coach
European
Coaching Association



www.tracoteam.com

raimund.schoell@tracoteam.com

info@tracotesm.com

Tel +49 (0)8144/989203

Fax +49 (0)8144/989205

wirtschaft & weiterbildung



In jeder Ausgabe von wirtschaft & weiterbildung finden Sie aktuelle Themen & Trends aus Training, E-Learning Personalentwicklung und Tagungshotellerie.



In unserer Ausgabe 10/2004 informieren wir Sie unter anderem über...

training

Teamtraining wird immer wichtiger

Ihre Insertion wird in einem informativen redaktionellen Umfeld präsentiert.

Anzeigenannahme bei

Frau Wolz 09 31/27 91-472

Anzeigenschluss: 03.09.2004

Erscheinungstermin: 24.09.2004

MAX SCHIMMEL VERLAG
PARTNER FÜR ERFOLGE