

Coaching in Unternehmen

# Verkürztes Verständnis



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



Foto: photocase / complize

## Preview

► **Steuern oder laufen lassen?** In welchen Punkten die Vorstellungen über Coaching besonders auseinandergehen

► **Helfen vor Stärken vor Erziehen vor Optimieren:** Welche Verständnistypen von Coaching wie häufig vorkommen

► **Pseudolösungen programmiert:** Warum enge Coachingverständnisse schädlich sein können

► **Aufruf zur Aufklärung:** Was Unternehmen über Coaching wissen sollten

## Herr Bachmann, Sie haben das Coachingverständnis in Organisationen untersucht. Was war der Anlass Ihrer Studie?

**Thomas Bachmann:** Auf der einen Seite beobachten wir seit Jahren, dass sich auf der Prozessebene beim Einsatz vom Coaching in den Unternehmen mehr und mehr ein einheitlicher Standard herausbildet. Es werden Zielgruppen und Anlässe für Coaching definiert, es gibt einen Coach-Pool, aus dem zwei, drei Coaches ausgewählt werden, zwischen denen sich der fürs Coaching vorgeschlagene Mitarbeiter entscheiden kann, es findet ein Auftaktgespräch statt, ein Abschlussgespräch usw. Auf der anderen Seite klaffen die Vorstellungen darüber, was mit Coaching wie am besten erreicht werden kann, unserer Beobachtung nach erheblich auseinander. Diese Diskrepanz zwischen sehr ähnlichen Coachingprozessen und sehr unterschiedlichen Coachingverständnissen hat uns neugierig gemacht.

## Dass Coaching unterschiedlich verstanden wird, liegt doch in der Natur der Sache: Schließlich gilt Coaching als das individuellste Weiterbildungsformat.

Das stimmt, spannenderweise sind wir in unseren Gesprächen mit Unternehmensvertretern aber eben nicht auf viele individuelle Coachingverständnisse gestoßen, sondern von Unternehmen zu Unternehmen auf bestimmte Typen, die sich vor allem bezüglich einiger weniger Punkte sehr deutlich unterscheiden. Es ließ sich also ein Muster bestimmter Coachingverständnisse erahnen, die anscheinend in Unternehmen verankert und durch die Unternehmenskultur geprägt sind. Diese Ahnung wollten wir konkretisieren und überprüfen.

## Welche Punkte waren das?

Zum einen der Aspekt, inwieweit der Coachingprozess von der Organisation ge-

„Jedes der von uns ermittelten Coachingverständnisse hat seine Berechtigung. Jedes von diesen beschreibt Coaching, aber keines alleine beschreibt es hinreichend.“



steuert werden sollte. Zum anderen der Nutzenaspekt: Ist Coaching etwas, das vor allem dem Einzelnen nutzen soll oder etwas, bei dem der Organisationsnutzen im Vordergrund stehen sollte. Wir haben diese beiden Punkte über die Dimensionen Autonomie versus Steuerung und Person versus Organisation im Studienkonzept abgebildet und über einen Fragebogen operationalisiert.

#### Und mit diesem was herausgefunden?

Zuerst einmal, dass sich die beiden Dimensionen tatsächlich gut eignen, um die verschiedenen Coachingverständnisse abzubilden. Wie gut, hat uns selbst überrascht. Mittels einer Clusteranalyse der Fragebogenergebnisse konnten wir jedes untersuchte Unternehmen eindeutig einem

von vier Typen zuordnen, die wir definiert haben, indem wir die beiden Dimensionen übereinandergelegt haben (Anmerkung der Redaktion: siehe Grafik oben). Den ersten und häufigsten Typen des Coachingverständnisses bezeichnen wir etwas provokant als „Therapie“, die dazugehörige Zielvorstellung ist die „Heilung“ des Klienten. Dem Coaching werden in diesem Verständnis primär personenbezogene Wirkungen wie emotionale Entlastung und Persönlichkeitsentwicklung zugeschrieben, es geht um Selbstreflexion und Unterstützung, der Return of Investment ist kein Thema.

**In Ihrem Dimensionsmodell sind wir da im Feld Personenorientierung/Autonomie ...**

Genau, sozusagen links oben. Daneben, rechts oben, liegt die Schnittmenge von Autonomie und Organisation. Das Coachingverständnis, das sich dort verorten lässt, bezeichnen wir als „Empowerment“. Das ist unserer Untersuchung zufolge der zweithäufigste Typ. Dieses Verständnis setzt ebenfalls auf Autonomie, hat aber klar organisationsbezogene Wirkungen im Blick, wie eine bessere Aufgaben- und Rollenerfüllung, bessere Zusammenarbeit mit anderen und Stärkung der Identifikation mit der Aufgabe und der Organisation.

Darunter im Feld Organisation/Steuerung liegt der dritthäufigste Verständnistyp, den wir als „Expertenberatung“ bezeichnen. Hier liegt der Fokus wieder auf den Organisationszielen, diesmal aber kombiniert mit Steuerung. Der Coachingprozess sollte transparent sein, die Organisation will wissen, was passiert und den Coachingprozess mit steuern. Gleiches gilt für den vierten Typ, den wir „Pädagogik“ nennen. Nur steht bei diesem nicht die Organisation im Fokus, sondern die einzelne Person, die zu etwas „erzogen“ werden soll.

### Welches Verständnis ist Ihrer Meinung nach das beste?

Wenn Sie mich als Coach fragen, würde ich antworten Empowerment – dieses bietet uns Coaches jedenfalls die schönsten Arbeitsbedingungen. Wenn Sie mich als Coachingforscher fragen, sage ich: Jedes Verständnis hat seine Berechtigung. Jedes von diesen beschreibt Coaching, aber keines alleine beschreibt es hinreichend. Und genau das ist der Punkt: Die sehr spezifischen Verständnisse in den Unternehmen bedeuten nämlich, dass viele Facetten und Möglichkeiten von Coaching nicht gesehen werden, weshalb das Potenzial des Formats in den Unternehmen in aller Regel nur sehr begrenzt ausgeschöpft wird.

### Können Sie das an einem Beispiel verdeutlichen?

Nehmen wir ein Unternehmen mit einem pädagogischen Coachingverständnis, also einem personen- und steuerungsbezogenen. Zugespitzt ausgedrückt werden Mitarbeiter, in der Regel Führungskräfte, dort ins Coa-

## Führung



Mit maßgeschneiderter Weiterbildung unterstützen wir seit 60 Jahren Unternehmen und Führungskräfte bei der Kompetenzentwicklung unter immer wieder neuen Voraussetzungen.

## Persönlichkeit



Führungskräfte werden in der modernen Arbeitswelt mit umfassenden und komplexen Herausforderungen konfrontiert. Es sind die persönlichen Kompetenzen einer Führungskraft, die maßgebend zu ihrem Erfolg beitragen.

## Management



Eine souveräne Persönlichkeit und Umsicht im Umgang mit Konflikten sowie Klarheit im Handeln sind stabilisierende Faktoren in der Führungsarbeit.

### Überzeugen Sie sich selbst

Persönliche Beratung und mehr Information erhalten Sie bei uns:



**DIE AKADEMIE**  
für Führungskräfte

+49 7551 9368-185  
[www.die-akademie.de](http://www.die-akademie.de)

\*\*\*\*\*  
60 Jahre Erfahrung



### Lesetipp

#### ► Andree Martens: Blackbox Beratung – Was kann Coaching?

[www.managerseminare.de/MS218AR01](http://www.managerseminare.de/MS218AR01)

Coaching steigert die Führungsqualität. Coaching macht Manager zu besseren Entscheidern. Coaching senkt den Stresslevel. Um kein anderes Weiterbildungsformat ranken sich so viele Versprechen wie um Coaching. Die Versprechen der Praxis auf den Prüfstand der Wissenschaft gestellt: Was kann Coaching wirklich?



Der Interviewte: Der Diplompsychologe **Dr. Thomas Bachmann** arbeitet als Coach, Therapeut, Trainer und Organisationsberater. Die artop GmbH, ein Beratungs-, Ausbildungs- und Forschungsinstitut im Gebiet der Personal- und Organisationsentwicklung an der Humboldt-Universität zu Berlin, hat er mitgegründet. Beim Deutschen Bundesverband Coaching (DBVC) ist Bachmann als Senior Coach gelistet. Kontakt: [bachmann@artop.de](mailto:bachmann@artop.de)

„Coaching ist das präziseste und gleichzeitig das vielseitigste Personalentwicklungsinstrument, das wir derzeit haben.“

ching geschickt, wenn man beobachtet, dass ihnen in ihrer Arbeit etwas Probleme bereitet. Daraus wird abgeleitet, dass der Führungskraft etwas fehlt, etwa ein Soft Skill, der dann zusammen mit einem Coach entwickelt werden soll. Im Coaching stellt sich aber heraus, dass eigentlich nicht die Führungskraft das Problem ist, sondern dieses in der Organisationsstruktur liegt. Auf diesem Ohr ist der Auftraggeber, die nächsthöhere Führungskraft oder die Personalabteilung, aber taub. Sie haben sich eine mitarbeiterspezifische Lösung vom Coach erwartet und keinen Ansatzpunkt für organisationale Veränderungen. Im Worst Case, und in der Praxis wahrscheinlich gar nicht so selten, beugt sich der Coach diesem Druck und liefert dann eine Pseudolösung, also eine Lösung, die am eigentlichen Problem vorbeigeht.

**Sie haben in dem Beispiel angedeutet, dass das Coachingverständnis nicht nur den Coachingsprozess beeinflusst, sondern auch die Entscheidung, wann und wofür Coaching eingesetzt wird.**

Ja, das Coachingverständnis in einer Organisation bestimmt die Coachinganlässe wesentlich – und damit eben auch, wofür

Coaching nicht eingesetzt wird, obwohl es dafür vielleicht ein hervorragendes Instrument ist. In Unternehmen mit einem Therapieverständnis beispielsweise werden unseren Ergebnissen zufolge Coachings vor allem zur Bearbeitung von Work-Life-Balance- sowie Zeit- und Selbstmanagementthemen genutzt. In Organisationen mit einem Empowerment-Verständnis wird Coaching dagegen primär zur Bearbeitung von Management- und Führungsthemen sowie Konflikten genutzt.

**Welchen Schluss ziehen Sie aus Ihren Ergebnissen?**

Dass es immer noch viel Aufklärungsarbeit darüber bedarf, was Coaching ist und leisten kann, wofür es eine enge Verzahnung von Coaches, Unternehmen und Wissenschaft braucht. Meiner Meinung nach ist Coaching das präziseste und gleichzeitig das vielseitigste Personalentwicklungsinstrument, das wir derzeit haben. Ziel sollte es daher sein, Coaching nicht nur stärker in der Breite, sondern auch stärker in *seiner* Breite, also mit all seinen Möglichkeiten, zu etablieren.

*Das Interview führte Andree Martens*