

Der Hofnarr in den eigenen Reihen?

Intern versus extern: Verhindert die Kenntnis der Interna den Erfolg von Coaching?

Sollten Coaches und Supervisoren intern oder extern sein? Viele Pros und mindestens ebenso viele Contras gibt es für jede Seite.

Wie sinnvoll ist es tatsächlich, dass die Mitarbeiter von der eigenen Führungskraft coacht oder supervidiert werden?

Kurt Riemer meint klar: „Nein, Coaching soll nicht Teil der Führungsaufgabe sein, weil weder echte Entscheidungsfreiheit für Mitarbeiter und Vorgesetzten besteht, noch unternehmensinterne Tabus angetastet oder hinterfragt werden dürfen.“ Supervision hingegen, meint Riemer, dürfe Führungsaufgabe sein, da „die nachträgliche Betrachtung von Kommunikationsabläufen ein bes-

seres Verständnis der Wechselwirkungen und unterschiedlichen Zugänge ermöglicht! Es können die Beweggründe der Beteiligten zu Tage gefördert und Verbesserungen für die Zukunft überlegt werden.“

Die genau gegenteilige Meinung vertritt Charlotte Eblinger: „Coaching soll in Unternehmen ganz klar Teil der Führungsaufgabe sein. Es beschränkt sich aber auf das berufliche Coaching in dieser Position. Von einem Vorgesetzten kann nicht erwartet werden, dass er den Mitarbeiter bei privaten Themen oder der Wahl des nächsten Jobs coacht. So werden Bereiche ausgeschlossen, die ein externer Coach übernehmen sollte. Supervision hingegen kann nicht Teil der Führungsaufgabe sein. Die Reflexion sollte von außen stattfinden. Es geht eben darum, die aktuellen Themen nicht immer im eigenen Saft zu kochen, sondern mit externer Hilfe einen neuen Blickwinkel einzunehmen.“

Meist wird internes Coaching oder Supervision dahingehend ausgelegt, dass es Teil der Führungsaufgabe ist. Weit weniger wird auf Personen zurückgegriffen, die es nicht nur neben der Mitarbeiterführung „nebenbei mitmachen“, sondern das Hauptaugenmerk auf diese Aufgabe legen.

Selten wird für Coaching/Supervision eine eigene Person aufgenommen, die die Vorteile des Internen mit den Vorteilen des Externen verknüpfen könnte.

Interne Coaches und Supervisoren haben – gegenüber externen – den Vorteil der „Feldkompetenz“. Durch vorhandenes Vorwissen ist die betriebliche Kultur bekannt, der Wissensstand im Unternehmen kann über fachliche Anleitung vermittelt werden. Nachteile sind Betriebsblindheit, eine eingeschränkte Kritikfähigkeit und mitunter die hinderliche Loyalität zum Arbeitgebersystem.

Externe hingegen haben kein eigenes Interesse am Unternehmen und schaffen so eine Arbeitsatmosphäre, die vertraulich ist.

Das Problem bei den Internen ist die Distanz und Neutralität in Beratungsprozessen, bei Externen aber das Kennen des Be-

triebs und das Einfühlungsvermögen in das Arbeitsumfeld.

Intern versus extern: Coaching

Coaching ist mitunter auch klar eine Führungsaufgabe, die nicht gänzlich ausgelagert werden kann, was allerdings nicht ausschließlich internes Coaching zur Folge haben muss.

„Die Antwort auf die Frage, ob ein interner oder externer Coach besser von Nutzen sei, ist von den jeweiligen Rahmenbedingungen abhängig. Beides ist vorstellbar und sinnvoll. In einem gewissen Sinn ist ja Coaching auch Aufgabe einer Führungskraft, um ihre Mitarbeiter anzuleiten und zu unterstützen. Geht es eindeutig um interne, fachlich orientierte Frage- und Problemstellungen, kann ein interner Coach dienlich sein. In der Regel ist man aber mit einem externen Coach besser bedient“, meint Ingrid Walther.

Klaus Rückert ergänzt: „Internes Coaching für Führungskräfte ist dann angebracht, wenn das Unternehmen groß genug ist. Wenn Coaching als kontinuierliches Instrument der Personalentwicklung etabliert ist. Das heißt, wenn eine professionelle Beratungsbeziehung gewährleistet ist.“

Externes Coaching soll in Betrieben als laufendes Angebot zur Professionalisierung etabliert sein. Es hat eine hohe prophylaktische Wirkung gegen Mobbing- und Konflikt-Kulturen und fördert eine positive Arbeitsatmosphäre, Kreativität und Zufriedenheit. Durch externes Coaching kommt externes Know-how und Professionalität in die Betriebe.

Interne Coaches sind vor allem dann sinnvoll, wenn „die Organisationsgröße es erlaubt, abteilungsübergreifend Personen als ‚neutrale‘ Coaches zu positionieren. Diese sollen nicht in internen Projekten und Prozessen involviert sein und sollen gewährleisten, dass die Anonymität der einzelnen Personen garantiert ist“, ergänzt Michael Tomaschek und erklärt weiter, dass interne



Coaches dann sinnvoll sind, wenn „im Unternehmen die Entwicklung einer Servicekultur gelungen ist. Denn diese wird ein entsprechendes Gesprächs- und Vertrauensklima ermöglichen. Coaches werden dann als ernstgemeinte individuelle Unterstützung von Top-Mitarbeitern gesehen und nicht als Maßnahme, Abschlusskandidaten zu bestrafen oder zu kontrollieren.“

Bei komplexen fachspezifischen Themen bzw. bei bereits feststehenden (Sach-)Lösungen kann ein interner „kundiger“ Coach unter Umständen hilfreicher sein, da er über interne Zusammenhänge und Prozesse Bescheid weiß. Er kann fokussiert unterstützen, sodass Dinge individuell umgesetzt werden und die Ergebnisse gesichert sind.

„Der Vorteil eines internen Coachings liegt auch in der Kostenfrage. Bei einem großen Beratungsbedarf für ein Unternehmen ist es sicher kostengünstiger, einen Coach intern anzustellen als ihn über Honorarnoten zu bezahlen“, führt Gabriele Riedl (Geschäftsführerin Trilog) aus. „Wenn es ein gemeinsames Ziel zwischen Mitarbeiter und Führungskraft gibt, dann ist das eine optimale Voraussetzung für internes Coaching, nur dann wird es auch funktionieren. Unter keinen Umständen funktioniert Coaching zwischen einer Führungskraft und dem Mitarbeiter, wenn die Chemie nicht stimmt oder wenn der Mitarbeiter gedrängt wird. Wenn klar wird, dass die Interessen zwischen Unternehmen und Mitarbeiter nicht übereinstimmen, wenn kein Vertrauen da ist, dann sollte der Mitarbeiter das Coaching ablehnen.“

mitgliedern, der Organisation (vertreten durch die vorgesetzte Stelle) und dem Supervisor. Damit die Supervision gelingt, ist gerade die Vertraulichkeit bedeutend. Internen Supervisoren kann oft nicht das notwendige Vertrauen entgegengebracht werden. Besonders dann, wenn diese selbst in intern abhängigen Arbeitsverhältnissen sind. Es besteht die Gefahr, dass Supervision als ausschließliche Kontrolle und Überprüfung interpretiert wird. Daher ist einem externen Supervisor eindeutig der Vorzug zu geben.“

Auch Klaus Rückert ist der selben Meinung: „Interne Supervision ist kaum etabliert, im Beziehungskontext können bei interner Supervision Distanz und Neutralität nicht aufrecht erhalten werden, sie ist daher nicht zu empfehlen.“

Sinnvoll ist ein interner Supervisor „wenn es darum geht, in den Arbeitsalltag den Transfer einer Ausbildung von inhaltlichen und fachlichen Fertigkeiten zu unterstützen. Auch dann, wenn es um Qualitätssicherungsmaßnahmen geht. Ebenso, wenn im Unternehmen Selbstreflexion bei Einzelpersonen oder Teams entwickelt werden soll, um für ausreichende Psychohygiene zu sorgen. Dies ist vor allem wichtig bei Dienstleistungen, die von den einzelnen Mitarbeitern einerseits einen hohen persönlichen Einsatz fordern und bei dem sie auch andererseits stark emotional eingebunden sind, wie etwa in Gesundheitsberufen oder in Beratungsberufen mit belasteten Kunden“, ergänzt Michael Tomaschek.

Zu den Grenzen interner Supervision sagt Gabriele Riedl: „Da der Supervisor die Or-

Intern versus extern: Supervision

Ingrid Walther sagt: „Interne Supervisoren haben generell eine schwierige Position. Supervision bietet einen geschützten Raum, um zu besprechen, wie es dem Mitarbeiter im Arbeitsprozess geht. Bei einer Teamsupervision zum Beispiel werden im Kontrakt die Ziele und die Art und Weise, wie diese erreicht werden (oder auch nicht erreicht werden) kommuniziert und vereinbart, nämlich zwischen den Team-

ganisation gut kennt, ist er selbst immer Teil des Problems, bzw. Anliegens. Die Nähe zum System macht betriebsblind und seine Neutralität ist gefährdet, da die Tendenz, sich nur mit einem Teil der Organisation zu verbünden, besteht. Als fachlicher Vorgesetzter in der Rolle des Supervisors ist der Umgang mit persönlichen Informationen der Mitarbeiter kritisch.“

Führungskraft als Coach/Supervisor

Auch wenn Coaching oder Supervision nicht aktiv von der Führungskraft angeboten wird oder es in der Unternehmens- und

Führungskultur nicht vorgesehen ist, ist es dennoch ratsam, dass Vorgesetzte über ein gewisses Maß an Wissen in diesen Bereichen verfügen. Denn Coaching als eine bewusste Haltung von Führungskräften wird immer mehr zu einer anerkannten, nachgefragten Kompetenz. Unternehmen, die MbO (Management by Objective) und die Teilung von Verantwortung über Funktionalitäten hinaus in ihrer Vision und im Leitbild verankern, kommen nicht ohne Coaching-Kompetenz ihrer Manager aus. Das bedeutet aber nicht, dass diese Kompetenz explizit ausgewiesen wird. Selbstverständlich ist das Wissen um respektvolles anerkennendes Fördern der Mitarbeiter in

jedem Unternehmen erstrebenswert, zumal nachweislich weniger Fluktuation, höhere Selbstverwirklichung des Einzelnen und der professionelle Umgang mit Nichtvorhersehbarem dem Unternehmen eine verbesserte Leistung und entsprechende Resultate bringen.

Um wieder auf den wirtschaftlichen Aspekt zurück zu kommen: Auch wenn der interne Coach das wirtschaftliche Potenzial von Externen schmälert, so erweitert das Wissen um Coaching und dessen gekonnter Einsatz das persönliche wirtschaftliche Potenzial der Führungskraft.

Ausbildung für Führungskräfte

Dazu ist es natürlich notwendig, sich nicht lediglich in der einen oder anderen Coaching-Technik zu üben, sondern auf eine fundierte Ausbildung zurückblicken zu können. Der größte Vorteil einer Coachingausbildung ist die Sicherheit der persönlichen Weiterentwicklung, die Stärkung der Fähigkeiten von (Selbst-)Reflexion und die Erweiterung des Führungsrepertoires. „Am Ende einer Ausbildung stehen neue Visionen, Ziele und die Selbsterfahrung des Sich-Führens, die effizient auf den Alltag der Führung transferiert werden können – zum Wohl der Mitarbeiter und des Unternehmens“, meint Barbara Schütze. „Weitere, individuelle Vorteile ergeben sich aus dem Lehrinhalt und der Qualität der Ausbildung selbst. Je näher sie an der Aufgabe des Teilnehmers angesiedelt ist, umso kraftvoller und authentischer wirkt der Transfer.“

Veronika Aumaier rundet ab: Sinnvoll ist eine Coaching-Ausbildung für Führungskräfte „erstens, weil eine coachende Führungskraft grundsätzlich an das Potenzial des Mitarbeiters glaubt und sich daraus ein entwicklungsunterstützendes Führungsverhalten ergibt. Zweitens, weil der Führungskraft die Möglichkeiten und Grenzen des Coachings stark bewusst sind und daher mitarbeiter- und situationsgerecht agiert werden kann. Die methodenübergreifenden Erkenntnisse erweitern den Handlungsspielraum und ermöglichen neue Zugänge, um berufliche Themen zu betrachten.“

Ein Tipp zum Schluss:

Wann immer Sie die Dienste eines Coachs in Anspruch nehmen, prüfen Sie genau, zu wem Sie gehen und entscheiden Sie sich erst dann für Ihren Coach, wenn Sie 100 % sicher sind. Halbherzigkeit bei der Entscheidung wird sich schnell rächen. **T**