

Manager mit Coaching-Erfahrung delegieren besser

Noch fehlt bei vielen Managern das Bewusstsein für das, was eine Führungskultur mit integriertem Coaching sein könnte. Das mag sich ändern, denn immer mehr zukunftsgerichtete Firmen erkennen, dass Coaching und Mentoring äusserst sinnvoll sind, wenn es um Personalentwicklung geht.

Von einer Coaching-Kultur in einem Unternehmen kann dann gesprochen werden, wenn Coaching zum vorherrschenden Führungs- und Arbeitsstil wird. Dazu gehört die Entschlossenheit des Managements, dass nicht nur die Firma Erfolg haben soll, sondern sich auch die Mitarbeitenden weiterentwickeln müssen.

In England wurde ein aufwändiges Forschungsprojekt durchgeführt mit europaweit tätigen Firmen, die mindestens drei der folgenden Kriterien erfüllen mussten:

- Coaching ist in den Geschäftsalltag integriert;
- Mitarbeitende werden ermutigt, sich coachen zu lassen;
- Kulturveränderung in Richtung Coaching wird klar angestrebt;
- Coaching wird in allgemeine Prozesse integriert und gemessen;
- Mitarbeitende werden zu zertifizierten Coaches ausgebildet;
- Coaching wird als Investition in gewinnbringende Ergebnisse gesehen.

Bei den Firmen – wie etwa IBM, Siemens, Kellogg's oder KPMG – konnten im Lauf des Projekts vier Phasen auf dem Weg zu einer Coaching-Kultur ausgemacht werden:

1. Die unbewusste Phase Hier zeigt eine Firma wenig oder gar keinen Willen, eine Coaching-Kultur zu entwickeln. Top-Manager sind schlechte Vorbilder, und Coaching wird wegen dringender Aufgaben ständig zurückgestellt oder höchstens zufällig, etwa bei schwerwiegenden Leistungsproblemen, eingesetzt.

2. Die taktische Phase Das Management hat den Wert einer Coaching-Kultur erkannt. Die Verpflichtung, diese Erkenntnis in die Tat umzusetzen, ist aber noch nicht vorhanden. Auch das Verständnis, was dies genau bedeuten könnte, fehlt noch. Coaching wird in erster Linie als etwas gesehen, was die HR-Abteilung betrifft.



Autorin und Autor

Barbara Jakob ist selbständig als Coach, Seminarleiterin und Autorin tätig («Die zweite Karriere» und «Gewinnen durch Loslassen», beide bei Orell Füssli, Zürich). Zudem ist sie Vorstandsmitglied des European Mentoring and Coaching Council Schweiz.

Kontakt: bj@barbarajakob.ch, www.barbarajakob.ch



David Megginson ist Professor für Human Resource Development an der Sheffield Hallam University in England und Gründer der Mentoring and Coaching Research Unit. Zusammen mit der Fachhochschule Olten wird er einen (englischsprachigen) Master of Science für Mentoring and Coaching in der Schweiz anbieten.

Kontakt: D.F.Megginson@shu.ac.uk



Diese hat bereits begonnen, Coaching anzubieten oder Mitarbeitende zum Besuch von Coaching/ Mentoring-Ausbildungen zu ermutigen.

3. Die strategische Phase Nun gibt es entscheidende Anstrengungen innerhalb der Firma, die Manager und Mitarbeitenden vom Wert angewandten Coachings zu überzeugen. Durch Kurse und Weiterbildungen werden die entsprechenden Kompetenzen gefördert, Coaching in verschiedensten Situationen praktisch anzuwenden. Dies wird im Qualifikationsgespräch berücksichtigt und klar belohnt. Das Top-Management weiss um die Wichtigkeit der Vorbildfunktion und wendet deshalb Coaching selber konsequent an. Coaching/Mentoring ist nicht mehr nur Aufgabe des HRM, und integriertes Coaching wird mehr und mehr zum Führungsstil.

4. Die «eingebettete» Phase Jetzt ist Coaching wirklich Kultur. Mitarbeitende aller Stufen coachen regelmässig – formell und informell – Mitarbeitende auf derselben Stufe oder quer durch die Unternehmung. Einige ältere Manager erhalten Coaching durch jüngere Kollegen, ein 360-Grad-Feedback fördert die Entwicklung der Mitarbeitenden auf allen Führungsstufen. Dialog, Coaching/Mentoring und damit die «lernende Organisation» sind eingebaut in alle HR-Programme.

Die Erkenntnisse aus dem Projekt sprechen klar für eine Coaching-Kultur. Weshalb streben dann nicht alle Firmen danach? Viele Manager und Kader betrachten das Thema als «soft» und

meinen, es habe wenig mit dem «wahren Business» zu tun. Wir wissen, dass das ein Trugschluss ist. Manager, die viel Zeit mit Coaching verbringen, machen das Beste aus ihren Teams. Effiziente «managende Coaches» oder «coachende Manager» delegieren mehr, können besser Sinn für die Aufgabe vermitteln und motivieren. «Coaching for Performance» heisst das Geheimnis.

Was kann das HR-Management tun, um das Management in Richtung Coaching-Kultur anzuschieben? Einige Ideen, die in der Praxis funktioniert haben:

- «Bewusstseinsbildung» einleiten beispielsweise mit Kurzseminaren zum Thema «Offene Führungskultur mit integriertem Coaching» für das Top- und Mittel-Management;
- sicherstellen, dass alle Manager die Möglichkeit haben, sich Basiskennnisse von Coaching anzueignen;
- die Mitarbeitenden befragen, wie sie das Unternehmen im Hinblick auf eine Coaching-Kultur einschätzen;
- den Mitarbeitenden die Fähigkeit vermitteln, effizient gecoacht zu werden.

Sicher ist: Viele HR-Verantwortliche werden Geduld brauchen, wenn sie eine nachhaltige Coaching-Kultur einführen wollen.

Barbara Jakob und David Megginson

Tagung zum Thema

Das Thema «Coaching Culture» wird auch an der «European Mentoring and Coaching Conference» in Zürich vom 30. November bis 2. Dezember 2005 ein Thema sein.

Informationen: www.emccouncil.org