

Coachingpool: Berater mit System einsetzen

Dr.Elmar Brunnader, Unternehmensberater/Coach

Immer mehr Unternehmen setzen Coaching anlassbezogen als geeignete Entwicklungsmaßnahme ein. Dabei wird in den wenigsten Fällen der Einsatz durch die Personalentwicklung zentral gesteuert und koordiniert. Meist werden Coaches von den Fachabteilungen direkt angefordert. Die Folge: Es ist kaum transparent, welcher Coach für welchen Zweck und zu welchen Konditionen beauftragt wird.

Systematik und Transparenz mit einem Coaching-Pool

Große Unternehmen wie z.B. Daimler-Chrysler oder VW gehen deshalb immer mehr den Weg, mit einem Coaching-Pool die Entwicklungsaktivitäten im Haus zu erfassen und entsprechend zu steuern.

Ein solcher Beraterpool enthält Daten von Coaches, die in der Regel von der Personalabteilung als Partner für künftige Coachings ausgewählt worden sind. Gespeichert werden persönliche Daten, Referenzen, Themenschwerpunkte sowie Einsätze im Unternehmen.

Damit verbunden ist auch ein stringenter Ablaufprozess bei Coachingeinsätzen. Die Fachabteilung bzw. der Vorgesetzte hat die Entscheidung über den Maßnahmen Einsatz. Die Verantwortung für die Auswahl des geeignetsten Beraters liegt dann meist bei der Personalentwicklung. In der Kommunikation mit dem Vorgesetzten (=Auftraggeber) und dem Coachee wird dann die Entscheidung für einen Berater getroffen.

Pool erfordert Qualitätskriterien

Das methodische Vorgehen sichert dabei auch die Coaching-Qualität im Unternehmen ab. Denn meist werden nur jene Berater in den Pool aufgenommen, die den Qualitätskriterien des Unternehmens entsprechen.

Zunächst sind aber entsprechende Qualitätskriterien zu erarbeiten. Dabei geht es darum, neben Plausibilitätskriterien wie Branchenerfahrung und Referenzen die für das Unternehmen passenden Gütekriterien festzulegen.

Qualitätskriterien für Aufnahme in den Pool (Beispiel)
- Branchenerfahrung - Führungserfahrung ...
- Einsatzspanne - Rollenklarheit als Coach - Vertrauenswürdigkeit/Diskretion/Loyalität - Ressourcen- /Erfolgsorientierung ...
- Flexibilität in der Methodenwahl - emotionale Stabilität/Authentizität - Konfrontationsfähigkeit ...
- Ausbildung und Erfahrung - sonstige Beratungskompetenz - Zuverlässigkeit/Erreichbarkeit ..

Auswahlverfahren sichert Qualitätsansprüche

Die Vorgangsweise zur Auswahl der Coaches ist dabei unterschiedlich. In der Regel werden entsprechende Unterlagen wie Zertifikate und Referenzen verlangt und Erstgespräche geführt. Auch wird die Vorgangsweise der Berater zunehmend anhand einer Life-Coaching-Sitzung gecheckt.

In einigen Unternehmen werden eigene Coach-Audits durchgeführt. Die Berater werden dabei von mehreren internen Beurteilern mittels strukturiertem Fragebogen eingeschätzt und erhalten dann ein detailliertes Stärke-Schwäche- Profil.

In mittleren Unternehmen wird meist geprüft, wieweit der Berater das Unternehmen versteht und weiß, worauf es bei den Führungskräften ankommt. Dazu wird beispielsweise mit Fallstudien gearbeitet, um ein Bild über Einstellung und Vorgangsweise des Coaches zu erhalten.

Klar ist auch: Eine Beurteilung ist umso leichter, als Praxiserfahrung mit Coaching vorhanden ist. Dies zeigt auch der Trend, dass immer mehr Personaler eine Coachingausbildung absolvieren und so den Umgang mit Coaches professionalisieren können.

Erfolgsfaktoren des Coaching-Pools

Im wesentlichen gibt es fünf Punkte, die für eine erfolgreiche Implementierung im Unternehmen beachtet werden sollten:

Erfolgsfaktoren Coaching-Pool
Transparenz des Pools Akzeptanz des Verantwortlichen Coachingerfahrung der Entscheider Pflege der Datenbank Kommunikation mit Coaches

Transparenz des Pools

Die Führungskräfte müssen über Sinn und Zweck des Coaching-Pools umfassend informiert werden. Die Spielregeln sollten dabei klar am Tisch liegen.

Akzeptanz des Verantwortlichen

Die für den Pool verantwortliche Person sollte von den Führungskräften akzeptiert sein. Die richtige Besetzung mit den entsprechenden Kontakten zu den Entscheidungsträgern entscheidet hier über Erfolg oder Misserfolg dieses Instruments. Darüber hinaus ist natürlich auch der Stellenwert der Personalentwicklung wesentlicher Rahmen für die Wirksamkeit des zentralen Steuerungsprozesses.

Coachingerfahrung

Es ist von Vorteil, wenn der Verantwortungsträger für den Pool selbst Coachingerfahrung hat, zumindest aber Einblick in die professionelle Arbeitsweise eines Coaches.

Pflege der Datenbank

Vor allem die regelmäßige Evaluierung der Leistungen ist ein wesentlicher Bestandteil des Pools. Dazu wird konsequent erfasst, wie zufrieden die Führungskräfte mit den einzelnen Coaches waren. Dies wird dann in regelmäßigen Feedback-Gesprächen verarbeitet. Damit kann das Coaching noch stärker an den Unternehmensbedürfnissen ausgerichtet werden und andererseits können langfristig die passenden Coaches selektiert werden.

Kommunikation mit Coaches

Im wechselseitigen Prozess können Unternehmen und Coaches voneinander profitieren. Dazu werden regelmäßige Treffen oder spezifische Workshops abgehalten. Ziel ist einerseits den Coaches das Unternehmen und dessen Herausforderungen näher zu bringen und andererseits das Coachingverständnis im Unternehmen zu vertiefen und spezifische Lösungen zu entwickeln.

Fazit:

Ein Coaching-Pool ermöglicht Coaching im Unternehmen strategisch wirksam zu verankern. Durch die Aufstellung von Qualitätskriterien kann darüber hinaus auch die auf das Unternehmen abgestimmte Qualität abgesichert werden. Transparenz, qualifizierte Personallösung und Kommunikation mit den Beratern sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren für ein effizientes Instrument.

Götzens/C12/7-06