

VDI Nachrichten – Infoportal für Ingenieure

http://www.vdi-nachrichten.com/vdi_nachrichten/aktuelle_ausgabe/akt_ausg_detail.asp?source=volltext&cat=4&id=24644

Management: Coaching gewinnt an Bedeutung

Ein starker Zweier

VDI nachrichten, Düsseldorf, 21. 10. 05 - Coaching bleibt in deutschen Unternehmen trotz steigenden Interesses eine wenig erschlossene Strategie. Vor allem Ingenieure tun sich mit den Hilfsangeboten der meist nicht-technischen Beratungskräfte schwer. Dabei erschließen sich gerade Technikexperten neue Karrierehorizonte.

Menschen, die Coaching in Anspruch nehmen, sind Führungskräfte, die mit den Nerven zu Fuß sind, denen ein Problem über den Kopf wächst und die erhebliche Schwierigkeiten mit ihrer Umwelt haben. Ingenieure unterstrichen dieses Vorurteil, so Christine Demmer, gerne mit dem Hinweis, Coaching sei doch nur was für "Weicheier und Softys - also nichts für mich".

Die Managementberaterin und Buchautorin weiß aus der Praxis um die Schwachstellen der Technikexperten: "Ingenieure sind oft übermäßig rational angelegt und verkennen die Bedeutung von Emotionen auf der Führungsebene. Sie weisen Hilfen gerne mit dem Argument zurück, man sei doch schließlich Fachmann und bekäme das Problem schon allein in den Griff."

Dabei gibt es auch unter Ingenieuren Ausnahmen von der Regel. Gabriele Alscher etwa. Die Maschinenbauingenieurin ließ ihrer Promotion eine Ausbildung zur Persönlichkeitstrainerin folgen. Sie erläutert, warum Coaching für das Selbstbild des vermeintlich perfekten Ingenieurs so wichtig ist: "Das Leben ist evolutionär und um Entwicklung bemüht. Das äußert sich nicht nur - wie viele Ingenieure glauben - in Äußerlichkeiten wie technologischen Errungenschaften, sondern auch hinsichtlich der eigenen Persönlichkeit."



Und nur das Zusammenspiel von Fachwissen und sozialen Kompetenzen lässt die Umsetzung technologischer Projekte überhaupt erst Realität werden. Denn wer seine geistigen Ergüsse nicht im Team und bei Kunden durchzusetzen versteht, ist meist an einem kommunikativen Problem gescheitert - bei dessen Überwindung der Coach helfen kann. Das aber sehen längst nicht alle Arbeitgeber so; jene also, die in der Regel die Beratung bezahlen. Laut einer Umfrage der Ofischer Akademie, in Auftrag gegeben vom Verband "die Führungskräfte VAF VDF", bietet fast die Hälfte der

befragten Unternehmen weniger als einem Prozent der Mitarbeiter ein Coaching an. Einer der Gründe: Selten sind sich Personalentscheider und Coaches über die Auslegung des Begriffes "Coaching" einig. Was für Firmenvertreter vor allem oder ausschließlich mit Führungskräfteentwicklung zu tun hat, ist für die Berater generell die Hilfestellung bei Problemen - ohne speziell auf eine Unternehmensebene fixiert zu sein.

Die Verbesserung der Managementkompetenz steht auf der Unternehmensagenda also ganz oben. "Die Möglichkeiten, das Coaching über alle Ebenen als Wettbewerbsvorteil zu nutzen, bleiben die Ausnahme", bilanziert die Studie. Kein Wunder, verzichtet fast ein Drittel der Befragten doch auf eine Rückmeldung seiner Coaching-Bemühungen - womit dem Wert der Beratung für alle Unternehmensbereiche nicht weiter nachgegangen wird.

Und genau hier liegt der Knackpunkt. Die Bereitschaft in deutschen Unternehmen, Coaching als festen Bestandteil der Firmenphilosophie zu verankern, wächst zwar, der Faktor Qualität aber wird vernachlässigt. Frank Przybylski von Ofischer Academy: "In Großbritannien werden die Resultate eines Coachings in mehreren Zeitintervallen aufgearbeitet, etwa nach einer, vier und zwölf Wochen." Im Sinne der Nachhaltigkeit ein unverzichtbares Vorgehen, das man im Qualitätsmanagement deutscher Unternehmen noch zu selten anträfe.

Die Studie bilanziert: "Die generelle Bereitschaft der Unternehmen, Coachings über einen längeren Zeitraum durchzuführen, steigt. . . Besonders Großunternehmen wollen mehr interne Coaches nutzen." Besonders intensiv fördern Firmen aus den Bereichen Banken/Versicherungen (29 %), Bergbau/Energie (24 %), Metall/Elektro (18 %) und Chemie/Pharma (12 %) die Möglichkeit, ihre Mitarbeiter über Coaching zu fördern. 14 % betonen, ihre Coaching-Aktivitäten künftig über alle Hierarchie-Ebenen zu streuen. Drei Viertel der befragten Unternehmen wollen ihre Bemühungen in dieser Richtung allerdings nicht aktivieren.

Ein gutes Coaching lässt sich laut Studie nicht am Preis ausmachen. Schlechte Bewertungen bescheinigt die Umfrage gerade den teuren Coachings, die über 1500 € pro Tag kosten.

Wer aber sollte vor allem vom Coaching profitieren? "Der Bedarf steigt mit zunehmender Personalverantwortung und Veränderungssituation", meint Gabriele Alscher. Gut geeignet sei Coaching für Nachwuchsführungskräfte, "die den Umgang mit Mitarbeitern erst lernen müssen und sich und ihren Mitarbeitern dadurch viel Frust und Ärger ersparen", ergänzt Christine Demmer. Und wie erkennt man den geeigneten Coach? "Machen Sie eine Probesitzung und schauen Sie, ob Sie einen Draht zum Coach bekommen", rät Gabriele Alscher.

Wer sich umfassend über Coaching informieren möchte, dem sei im Internet der Coaching-Report des Wissenschaftlers Christopher Rauen empfohlen. W. SCHMITZ