

---

## Teil III

# Implementierung von Coachingprogrammen in Unternehmen

Wie bereits erwähnt, ist das Wort Coaching vielfach zu einem Mode- und Schlagwort geworden ist. Für viele herkömmliche Konzepte und Ansätze, denen aus Marketing-Überlegungen heraus ein neues Kleid gegeben werden soll, muss dieser Begriff erhalten. Ein Mitarbeiter wird nicht mehr geführt, sondern gecoacht, der Vorgesetzte wird zum Coach – was immer dies heißen mag. Dies bedeutet vor allem, dass sich bisher keine einheitliche Begriffsdefinition und somit kein verbindlicher Gebrauch dieses Begriffes durchsetzen konnte. Unangenehm ist dabei, dass dadurch der Begriff Coaching oft unreflektiert verwendet wird, ohne dass genauer spezifiziert wird, was darunter verstanden wird oder was die grundlegenden Annahmen sind, die sich dahinter verbergen.

In den beiden ersten Teilen wurde eine praxisrelevante Fundierung des Coachings, insbesondere des Prozesscoachings, dargelegt. Dabei hat sich aus mehreren grundlegenden Überlegungen heraus gezeigt, dass eine systemisch-konstruktivistische Basis sich als sinnvoll und angemessen erweist. Im Folgenden soll – gerade im Hinblick auf die in diesem Teil dargestellten Fallstudien aus der Praxis – ein Überblick aus betriebswirtschaftlicher Sicht über die damit verbundenen Fragen gegeben werden.

Damit stellt sich die ganz zentrale Problematik, nämlich die originär-betriebswirtschaftliche: Was kann mit Coaching eigentlich erreicht werden, insbesondere in Bezug auf die Performance? Damit tut sich ein weites Feld von Fragen auf, die im Rahmen dieses Buches kaum abschließend bearbeitet werden können, stellt sich doch die betriebswirtschaftliche Gretchenfrage, mit welchen Maßnahmen der Erfolg eines Unternehmens erreicht oder zumindest unterstützt werden kann. Auch wenn wir nicht auf alle damit verbundenen Fragen eingehen können, so ist es doch möglich – gerade auf dem Hintergrund einer systemisch-konstruktivistischen Denkweise –, einige grundsätzliche Überlegungen anzustellen, die auf diese Frage zielen.

Doch gerade dann, wenn man zum Schluss kommt, dass Coaching eine geeignete Methode ist, um den – wie auch immer definierten – Erfolg des Unternehmens zu unterstützen, stellt sich die Frage, wie Coaching im Unternehmen umgesetzt werden kann. Die Erfahrung hat uns gerade in den letzten Jahren gelehrt, dass viele neue Konzepte – z. B. das Business Process Reengineering – bei ihrer Umsetzung in die Praxis häufig deshalb nicht funktionieren, weil man entweder essenzielle Regeln nicht beachtet hat oder die Rahmenbedingungen nicht richtig gesetzt wurden. Die folgenden Betrachtungen sollen helfen, solche Umsetzungsfehler zu vermeiden und die betriebswirtschaftliche Essenz des Instruments Coaching zu verdeutlichen. Anschließend werden von verschiedenen Autoren und Autorinnen Fälle dargestellt, die aufzeigen, wie solche Coachingkonzepte und umfassende Coachingprogramme von einzelnen Unternehmen implementiert worden sind. Dabei wird nochmals deutlich, wie vielfältig und heterogen das ist, was in der Praxis unter dem Label „Coaching“ umgesetzt wird und sich teils erheblich von einem Prozesscoaching unterscheidet. Wir bezweifeln in keiner Weise die Bedeutsamkeit von Expertencoaching dort, wo dies möglich ist und benötigt wird, möchten aber nochmals darauf hinweisen, dass es in der betrieblichen Praxis entscheidende Bereiche gibt, die nur über Prozesscoaching einer Reflexion und Verbesserung zugänglich sind.

Damit stehen in diesem Kapitel die folgenden Fragen im Vordergrund und sollen zumindest ansatzweise beantwortet werden:

- Welche verschiedenen Aspekte gilt es beim Coaching zu beachten bzw. welche *Formen von Coaching* können unterschieden werden? (Kap. 8 „Der Coaching-Dschungel“)
- Was bedeutet Performance Improvement Coaching, d. h. inwiefern dient Coaching zu Verbesserung des *Erfolgs*? Verbunden damit sind auch Fragen, welche die *Qualität* eines Coachings betreffen (Kap. 9 „Performance Improvement Coaching“).
- Wie kann Coaching im Unternehmen verankert werden, welche institutionellen *Rahmenbedingungen* sind zu beachten? (Kap. 10 „Umsetzung von Coaching im Unternehmen – Coachingprogramme“)