

# Guter Rat liegt nah

Kann ein interner Coach genauso gut wie ein externer sein? Die Kenntnis der Organisationskultur spricht eher dafür, die fehlende Außenperspektive dagegen. So oder so scheint klar: Der Trend zu kollegialen Beratungsformen belebt den Markt.

VON ANNETTE NEUMANN

► Seit einigen Jahren weitet sich im Coaching ein Trend aus: Kollegen beraten Kollegen. Denn das spart Kosten. Darüber hinaus erkennen viele Unternehmen den Nutzen des internen Ansatzes für die Personalentwicklung und ihre Arbeitgebermarke. Christopher Rauen, Vorstandsvorsitzender des Deutschen Bundesverbandes Coaching (DBVC), bestätigt die steigende Nachfrage: „Statt Dienstwagen fordert die junge Generation Coaching ein, weil sie einen starken Wunsch nach Weiterentwicklung und Feedback hat.“ Mit eigenem Personal lässt sich dem leichter entsprechen.

Bei den meisten Dax-Konzernen hat sich internes Coaching durchgesetzt. Rauen: „Die Coaches absolvieren eine qualifizierte Ausbildung und sind im Unternehmen angesehen. „Bei SAP oder Daimler ist das Format ein fester Bestandteil des HR-Portfolios, verbunden mit einem hohen Qualitätsanspruch an die Auswahl und die Ausbildung interner Coaches. Das Gespür für die Kultur und die Kenntnis der internen Systeme und

Prozesse wird von vielen Organisationen als Vorteil geschätzt. Kleinere Start-ups investieren oft erst dann in den Personalbereich, wenn sie wachsen. Rauen: „Internes Coaching kann in solchen Fällen eine Maßnahme sein, für viele reichen aber auch informelle Feedback-Prozesse quer durch die Hierarchien aus.“ Olaf Hinz, Coach und Organisationsentwickler, betont die oft guten Beziehungen innerhalb junger Kulturen: „Man coacht und unterstützt sich gegenseitig und braucht hierfür kein striktes Format.“

Gerade in Veränderungsprozessen greifen viele Unternehmen auf ein weiteres Instrument zur Personal- und Organisationsentwicklung zurück: das der kollegialen Beratung, bei der sich Mitarbeiter in wechselnden Rollen gegenseitig unterstützen (siehe Kasten Seite 35). Beide internen Formate haben – wie etwa auch Mentoring – den Vorteil, niederschwellig zu sein, so Coaching-Hochschuldozent Thomas Webers: „Man greift auf die Kompetenz im eigenen Haus zurück.“

## Beispiel Stadtverwaltung München

### „Die internen sind keine Coaches zweiter Klasse“

Die Landeshauptstadt München hat ihr internes Coaching-Angebot in den vergangenen Jahren ausgebaut und in der Personalentwicklung für Führungskräfte und Projektleiter verankert. „Wir senden bewusst die Botschaft, dass es ein Instrument zur Potenzialentwicklung ist – und nicht etwa eines für ‚Problemträger‘“, sagt Stefan Scholer, Leiter des Bereichs Aus- und Weiterbildung. Für Mitarbeiter unterer Hierarchieebenen gilt das Angebot nicht, das würde die größte kommunale Stadtverwaltung Deutschlands mit ihren 40 000 Mitarbeitern laut Scholer „personell und finanziell überfordern“. Für diese Zielgruppe

wird unter anderem kollegiale Beratung angeboten. Neben den rund 20 internen Coaches sind auch externe Coaches bei der Stadtverwaltung aktiv. Die Anforderungen an die beiden Gruppen gleichen sich: Eine qualifizierte Ausbildung mit einer Mindestdauer von 160 Stunden und möglichst die Zertifizierung durch einen großen Coaching-Verband. Scholer: „Es hat sich herumgesprochen, dass die Internen keine Coaches zweiter Klasse sind.“ Zumal sie über Feldkompetenz verfügen: „Sie kennen die Prozesse und wissen, wie der Öffentliche Dienst tickt.“

## Kollegiale Beratung statt Einsamer-Wolf-Syndrom

Internes Coaching im professionellen Sinn kann man es nicht nennen, was beim Kölner IT-Dienstleister QSC seit 2014 stattfindet. Sondern kollegiale Beratung. Als Pilotprojekt eingeführt, ist die Methode heute fester **Bestandteil des Teamleiter-Führungsprogramms** und genießt laut Personalentwicklerin Barbara Nuhn auch bei Abteilungs- und Bereichsleitern des rund 900 Mitarbeiter zählenden Unternehmens hohe Akzeptanz. „Ein wichtiger Vorteil des Instruments ist, dass sich Netzwerke bilden, auf die die Kollegen im Arbeitsalltag zurückgreifen können“, sagt sie. Auch passe das Format hervorragend zum Anspruch einer **lernenden Organisation**. Denn die Rollen wechseln von Treffen zu Treffen: Mal ist einer Moderator, mal Fallgeber – also Ratsuchender –, mal Berater. „Die Kollegen gewinnen

dadurch in allen Rollen Sicherheit und erweitern ihren Horizont.“ Während der Fallgeber für ein konkretes berufliches Problem **Handlungsoptionen** erhält, lernen die Kollegen aktiv zuzuhören und wirkungsvolle Fragen zu stellen. Die Methode folgt einem strukturierten Ablauf, ist schnell erlernbar und braucht keinen Steuerer von außen. Barbara Nuhn, die Personalerin, nimmt sich dabei zurück und unterstützt nur, wenn die Gruppe danach verlangt. Der Mehrwert entstehe durch den „abteilungsübergreifenden Austausch zwischen Experten mit ähnlichem Erfahrungshintergrund“, sagt sie. „Und wenn die Kollegen merken, dass sie keine einsamen Wölfe sind, sondern vor vergleichbaren Herausforderungen stehen, stärkt das das Miteinander und beeinflusst die Unternehmenskultur.“

Beim Coaching sieht Webers gerade in kleineren Unternehmen die Gefahr, dass ohne Konzept aus dem Bauch heraus beraten werde und die räumliche Distanz zwischen Coach und Coachee fehlt: „Dann passiert das, was ein absolutes ‚No-Go‘ ist, nämlich innerhalb einer Berichtskette zu coachen.“ Denn der Coachee muss sich mitteilen können, ohne sich vor negativen Folgen zu fürchten. „Das Misstrauen, ob der Coach aufgrund seiner Loyalität gegenüber dem Unternehmen wirklich dicht hält, muss er erst einmal ausräumen“, sagt Thomas Webers.

Für Claudia Irsfeld, Manager People & Development bei der Management Beratung 4C Group AG, lassen sich solche Loyalitätskonflikte zwar prinzipiell vermeiden: „Wichtig ist, dass man sich bewusst ist, in welcher Rolle man gerade agiert und dass auch klar und transparent kommuniziert.“ Jedoch müsse der Coach seine Grenzen kennen. Gehe es zum Beispiel um ein Konfliktthema zwischen einer Führungskraft und einem Mitarbeiter, „würde ich den Fall aufgrund meiner Rolle als Personalerin an einen externen Coach abgeben“. Alle Coachees kämen freiwillig zu ihr, die „Vertrauensregel zu brechen“, wäre nicht mehr gutzumachen. Grundsätzlich, betont sie, werde das Coaching-Angebot geschätzt und trage zur Mitarbeiterbindung bei.

### Personaler wollen es wissen

Christopher Rauen vom DBVC ist überzeugt, dass interne Coaches ihre Schweigepflicht ernst nehmen: „Sie müssen hohe ethische Standards erfüllen, was ein wichtiger Teil jeder qualifizierten Ausbildung ist.“ Seiner Beobachtung nach sind rund 40 Prozent der Teilnehmer

in Ausbildungsgruppen Personaler, die ihre Kompetenzen erweitern wollen. Rauen hält sie für „wichtige Multiplikatoren“, die dem Coaching insgesamt mehr Akzeptanz verschafften.

Stellt sich noch die zentrale Frage: Ist es nicht problematisch, wenn der Coach Teil des Systems ist? Doch, meint Olaf Hinz, der – seinerseits Externer – die fehlende „professionelle Fremdheit“ hervorhebt. Andere Fachleute halten dem das Argument des tiefen Einblicks in die Organisation entgegen und stufen internes Coaching als potenziell mindestens so wirksam ein wie externes.

Einig sind die Experten in ihrer Ablehnung einer „Klassenspaltung“: den teuren externen Coach für die höheren Führungsebenen und den internen für andere Mitarbeiter. In puncto Employer Branding und Mitarbeiterbindung kann das riskant sein – wovon sich Anwender mitnichten immer abschrecken lassen, wie das Beispiel der Stadtverwaltung München zeigt (Kasten Seite 34). ■

### Coaching, kollegiale Beratung, Mentoring – was ist was?

**Internes Coaching:** Der (ausgebildete) Coach unterstützt seinen Coachee bei einer gewünschten Verhaltensänderung. Adressierte Coaching in der Vergangenheit vorwiegend Führungskräfte, richtet es sich mittlerweile häufiger an alle Mitarbeiter.

**Kollegiale Beratung:** Eine Gruppe von Mitarbeitern mit ähnlichem beruflichen Hintergrund unterstützt sich gegenseitig bei alltäglichen Job-Problemen. Einer bringt einen Fall ein, die Kollegen liefern Lösungsideen.

**Mentoring:** Der Mentor stellt dem in der Regel jüngeren Mentee sein Erfahrungswissen zur Verfügung, eröffnet ihm andere Sichtweisen und zeigt Handlungsoptionen auf. Ziel ist die Persönlichkeitsentwicklung des Mentees.