

Haben Sie auch schon einen Coach?

Studie Coaching wird immer beliebter. Eine Umfrage in 50 Schweizer Firmen zeigt, dass die Dienstleistung vor allem in der Personalentwicklung eingesetzt wird.

TEXT: THOMAS FREITAG



THOMAS FREITAG ist Gründer und Geschäftsführer der MindMove GmbH. Als langjähriger Change Management-Berater hat er sich auf die Schnittstelle zwischen Coaching und Consulting spezialisiert. Er berät Unternehmer und Projektteams in Organisationsentwicklungsfragen.

90 Prozent der Schweizer Unternehmen setzen Coaching ein und bekunden eine weiterhin steigende Nachfrage nach dieser Dienstleistung. Sechs von zehn Unternehmen haben im laufenden Jahr mehr Coachings durchgeführt als im Vorjahr, und nur 8 Prozent prognostizieren für das kommende Jahr einen Rückgang. So sehen es die Auskunftspersonen einer telefonischen Umfrage bei 50 Schweizer Unternehmen im Sommer 2003 (Details zur Studie siehe Grafik 1). Die Interviewten waren mehrheitlich Personalentwickler. Sie verstehen unter Coaching in erster Linie Hilfe zur Selbsthilfe. Coaching wird als bedeutendes Entwicklungsinstrument gesehen und primär als Prozessbegleitung für Führungskräfte eingesetzt. Durchschnittlich 5,8 Sitzungen pro Coachingvertrag unterstreichen den Kurzzeitberatungscharakter dieses Instruments.

62 Prozent der Gespräche sind Einzelcoachings. Die Hälfte der befragten Firmen bietet grundsätzlich allen Mitarbeitenden Coaching an, die andere Hälfte ab unterem oder mittlerem Kader. Die Anregung für eine solche Kurzzeitberatung kommt in 40 Prozent der Fälle aus dem Personalbereich, in 35 Prozent vom Vorgesetzten. Dies bedeutet, dass nur jedes vierte Gespräch durch den Klienten selber initiiert wird. Die Zufriedenheit mit den Ergebnissen ist hoch: Mehr als die Hälfte der Interviewten bezeichnen den Nutzen von Coaching als sehr gut. Alle Befragten empfehlen Coaching weiter.

Internes Coaching ist auf dem Vormarsch: Sechs von zehn Coachings werden von internen Coaches durch-



geführt. Es hängt vom Einzelfall ab, ob eine interne Beratung unabhängig genug ist oder ob ein externer Coach engagiert wird. Auf Executive-Ebene werden eher Externe beigezogen. Vier von fünf Firmen wählen aus einem Pool von internen und externen Coaches die geeignete Person aus.

Coaching ist in den Unternehmen ganz unterschiedlich verankert bzw. organisiert: Oft wird Coaching als Zusatzdienstleistung von HR-Mitarbeitenden angeboten. Die persönlichen Kontakte des internen Coaches bestimmen den Wirkungskreis. Selten ist Coaching in

einem übergeordneten Konzept eingebettet. Allerdings haben einige Firmen das Coaching sehr speziell organisiert. Ein Finanzdienstleistungsunternehmen beispielsweise kann auf einen externen Pool mit Coaches zugreifen, dem ein Externer vorsteht. Bei einer solchen Form sind Prozesse und Auswertungsmethoden weitgehend formalisiert.

Führungsfragen dominieren die Themen-Rangliste: Rollen-Coaching (beispielsweise nach einer Beförderung) steht zuoberst auf der Agenda. Weiter sind eine Vermittlung bei Konflikten und die Reflexion von Führungs-

Situationen häufig genannte Themen. In letzter Zeit setzen Unternehmen Coaching vermehrt auch für Themen wie Lerntransfer (55 Prozent) im Anschluss an Seminare und für Kurzzeit-Beratung in Projekten («Coaching» als Symbiose von Coaching und Consulting, 37 Prozent) ein.

Grosse Stundenansatz-Unterschiede sind typisch für den Coaching-Markt: Coaches mit beispielsweise sozial-pädagogischer oder therapeutischer Herkunft verdienen um CHF 150.– pro Stunde. Erfahrene und bekanntere Coaches, die oft aus Führungspositionen stammen, können gut das Doppelte verdienen (Grafik 2). Hier wird deutlich, dass der Markt keine allgemein anerkannten Ausbildungswege und Zertifizierungen für Coaches kennt.

Aufgrund der Untersuchungsergebnisse können vier Thesen abgeleitet werden:

- Coaching wird zu einer standardmässig angebotenen Dienstleistung des Arbeitgebers für Führungskräfte.
- Nicht nur der Faktor «Coach» entscheidet über den Coaching-Erfolg, sondern auch, wie Coachingkompetenzen intern organisiert sind.
- Coaching sollte nicht als Kostenfaktor betrachtet werden, sondern als Beitrag, um bereits gemachte Investitionen zu schützen, beispielsweise zur Förderung des Lerntransfers nach Managementseminaren.
- Der heute heterogene Coaching-Markt ist gefordert, Standards zu definieren und Qualitätssicherungs-Massnahmen anzubieten. ■

GRAFIK 1: ANGABEN ZUR COACHING-STUDIE

Befragt wurden 50 gewinnorientierte Unternehmen mit Standort Schweiz aus acht Branchen, vom KMU mit zehn Mitarbeitenden bis zum Grossunternehmen:

BRANCHE	ANZAHL	FIRMENGRÖSSE	ANZAHL
Finanzdienstleister	15	0 bis 499 Mitarbeitende	8
Gesundheitswesen	5	500 bis 999 Mitarbeitende	8
Technologie	5	1000 bis 1999 Mitarbeitende	8
Industrie	5	2000 bis 2999 Mitarbeitende	7
Food & Retail	5	3000 bis 4999 Mitarbeitende	6
Marketing & Medien	5	5000 bis 9999 Mitarbeitende	6
Telekommunikation	5	10 000 und mehr Mitarbeitende	7
Transport	5	Total	50

Bezugsquelle Coaching-Studie: MindMove GmbH, Binzstrasse 18, 8045 Zürich, www.mindmove.ch, info@mindmove.ch. Die Studie wird gegen Rechnung (Unkostenbeitrag 25 Franken) geliefert.

GRAFIK 2: STUNDENANSÄTZE FÜR COACHING (IN CHF)

