

Interne und externe Coachings in Unternehmen

Monique Bär, Christine Böckelmann, Jean-Paul Thommen

1. Coaching als innovatives Instrument der Personalentwicklung

Der Erhalt der persönlichen Leistungsfähigkeit von Mitarbeitenden und der Aufbau unternehmensspezifischer Kompetenzen sind zentrale Wettbewerbsfaktoren. In diesem Kontext wird Coaching als Personalentwicklungsinstrument für Fragen der Weiterentwicklung beruflicher Kompetenzen eingesetzt (vgl. z.B. *Schöni* 2001). Zunächst primär als „Spezialberatung für Top-Manager“ bekannt, wird Coaching heute oft den Mitarbeitenden aller hierarchischen Stufen zur Verfügung gestellt. Damit verbunden ist eine Ausweitung des Themenspektrums, welches in Coachings bearbeitet wird: Es geht oft nicht mehr um Führungsfragen, sondern allgemeiner um alle Aufgaben und Themen des Berufsalltags. Da dadurch bald alle Formen klassischer Beratung auch als Coaching bezeichnet werden, ist die Formulierung einer Definition für Coaching allerdings zu einem schwierigen Unterfangen geworden (*Rauen* 2003).

Coaching kann ein maßgeschneiderter Beitrag zum internen Management-Development sein und unterscheidet sich von traditionellen Weiterbildungsmaßnahmen durch eine hohe Spezifität: Coaching setzt bei persönlichkeits- und situationsbezogenen Fragestellungen eines Mitarbeitenden an und fördert die individuelle Problemlösungs- und Lernfähigkeit. Es handelt sich um einen lösungsorientierten, auf die berufliche Entwicklung fokussierten und zeitlich begrenzten Begleitprozess von Mitarbeitenden. Durch die hohe Spezifität von Coaching ist dieses Personalentwicklungsinstrument eine sinnvolle Investition für ein Unternehmen: Mittel, welche für die Personalentwicklung eingesetzt werden sollen, können durch ein Coaching oft eine viel höhere Wirksamkeit entfalten als durch breit angelegte Weiterbildungsmaßnahmen. Diese sind in der Regel unspezifischer, da weniger auf die individuellen Fragestellungen der Teilnehmenden eingegangen werden kann.

Entscheidet sich eine Unternehmung für den Einsatz von Coaching, so stellen sich verschiedene Fragen: Wie soll Coaching bei uns definiert werden, und welche Ziele wollen wir damit erreichen? Soll Coaching nur punktuell in speziellen Situationen eingesetzt werden, oder verstehen wir Coaching als integriertes Element unseres Personalentwicklungskonzepts? Für wen soll Coaching angeboten werden? Nur für das mittlere und obere Management oder für alle Mitarbeitenden? Weiter wird sich die Frage stellen, ob ein Coaching eher von organisationsinternen oder eher von organisationsexternen Fachleuten durchgeführt werden soll. Organisationsinterne Coachs können z.B. Mitarbeitende des HR-Bereichs sein, organisationsexterne Coachs sind in der Regel freiberufliche Berater/innen.

Wir befassen uns in diesem Artikel mit dieser letzten Fragestellung. Es wird sich zeigen, dass es dabei um ein komplexes Thema geht, bei dem es keine einfache Antwort im Sinne von „interne Coachs sind besser“ oder „externe Coachs sind besser“ gibt. Vielmehr wird deutlich werden, dass es um ein situatives Abwägen von Vor- und Nachteilen geht. In einem ersten Schritt wird anhand einer Kriterienliste erarbeitet, was sich ein Unternehmen genauer mit internen oder mit externen Coachs einhandelt. Aufgrund dieser Aspekte wird in einem zweiten Schritt diskutiert, in welchen spezifischen Coaching-Situationen eher interne oder eher externe Coachs sinnvoll sein können. Den Abschluss bildet ein Praxisbeispiel, welches Verbindungsmöglichkeiten der Vorteile von internen und externen Coachs aufzeigt. Bei der Auswahl von Coachs ist nicht nur relevant, ob es sich dabei um eine interne oder eine externe Fachperson handelt. Da nicht jeder Coach für jede Beratungssituation geeignet sein dürfte, spielen auch Alter, Geschlecht und die spezifische Qualifikation eine wichtige Rolle. Diese Faktoren werden aus Platzgründen hier jedoch ausgeblendet.

2. Kriterien zur Beschreibung von internen und externen Coachings

Bei der Frage, ob ein Unternehmen eher mit internen oder externen Coachs zusammenarbeiten soll, geht es darum, wie auf der einen Seite die notwendige Vertraulichkeit von Beratungsprozessen sichergestellt wird und auf der anderen Seite Coachings trotzdem im Rahmen von Organisationsentwicklungs- bzw. Change-Prozessen nutzbar gemacht werden können. Zudem gilt es zu berücksichtigen, dass externe Coachs oft nicht genügend unternehmensspezifische Kompetenzen haben, um im Sinne der Unternehmensziele zu handeln, während interne Coachs in der Gefahr stehen, eine zu große „Systemblindheit“ zu haben, welche produktiven Coachingprozessen kaum zuträglich ist. Weitere Themenfelder, welche in Bezug auf die Frage nach internen oder externen Coachs beschäftigen dürften, sind das Qualitätsmanagement und der Umgang mit der häufig stark schwankenden Nachfragesituation: Wie kann die sinnvolle Nutzung des Angebots, die fachliche Qualität und die Nachhaltigkeit der Coachingsprozesse bei internen oder bei externen Coachs überprüft werden? Wie kann eine verbindliche Zusammenarbeit zwischen Coachs und Unternehmen angesichts eines häufig stark schwankenden Auftragsvolumens etabliert werden? Welche Vor- und Nachteile bieten hier interne oder externe Coachs?

Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Unterschiede zwischen internen und externen Coachings. In der ersten Spalte finden sich Kriterien zur Unterscheidung von internen und externen Coachings, in der zweiten und dritten Spalte ist abzulesen, was sich ein Unternehmen dabei einhandelt, wenn es die eine oder die andere Variante wählt. Auch wenn der Aufzählung der Unterscheidungsmerkmale kein schlüssiges Ordnungsraster zu Grunde liegt, so lassen sich doch drei große Gruppen unterscheiden: Die Kriterien 1 bis 4 fokussieren vor allem die Frage der Vertrautheit mit der Situation des Gesamtunternehmens, bei den Kriterien 5 bis 7 geht es vor allem um die Beziehungsgestaltung innerhalb des Unternehmens, und die Kriterien 8 bis 10 beschreiben die Art der Zusammenarbeit in Bezug auf konkrete Coachingaufträge.

	Kriterium	Interner Coach	Externer Coach
Vertrautheit	1. Bezug zur Unternehmensstrategie/zu den Unternehmenszielen	Mit den Unternehmenszielen vertraut und auf sie verpflichtet	Mit den Unternehmenszielen weniger vertraut und nicht direkt auf sie verpflichtet
	2. Einordnung in die Hierarchie bzw. Organisationsstruktur	Ist auf Organigramm sichtbar und damit hierarchisch-strukturell eingegliedert.	Ist nicht Teil des internen Organigramms und damit auch nicht hierarchisch-strukturell eingegliedert.
	3. Partizipation an Entwicklungsprozessen im Unternehmen	Partizipiert als Mitarbeiter an Teamentwicklungsprozessen und an Unternehmensentwicklung	Hat keinen Anschluss an interne Entwicklungsprozesse
	4. Partizipation an der Unternehmenskultur	Partizipiert an der Situationswahrnehmung bzw. Wirklichkeitskonstruktion des Unternehmens als soziales System	Partizipiert nicht an der Situationswahrnehmung bzw. Wirklichkeitskonstruktion des Unternehmens als soziales System; kann die Situation des Unternehmens als „Fremder“ von außen wahrnehmen.
Beziehungsgestaltung	5. Informelles Beziehungssystem	Baut sich ein persönliches internes Beziehungsnetzwerk auf.	Verfügt in der Regel nicht über ein persönliches internes Beziehungsnetzwerk.
	6. Art der Beziehungen	Hat in der Regel bzgl. Nähe-Distanz und Loyalitäten unterschiedlich geprägte Kontakte zu Mitarbeitenden verschiedener Sparten und Hierarchieebenen	Beziehungen im Unternehmen sind in der Regel funktions- bzw. auftragsbezogen.
	7. Vertrautheit für Unternehmensmitglieder	Für die Unternehmensmitglieder hohes Maß an Vertrautheit	Für die Unternehmensmitglieder geringes Maß an Vertrautheit
Zusammenarbeit-form	8. Auftragsverhältnis/ finanzielle Beziehung	Lohnempfänger	Rechnungssteller
	9. Arbeitsplatz- bzw. Auftragsicherheit	Kurzfristig hohe Sicherheit bzgl. Arbeitssituation (Kündigungsfristen!)	Kurzfristig geringe Sicherheit bzgl. Auftragsvolumen
	10. Finanzielle Abhängigkeit	Hohe Abhängigkeit als Lohnempfänger.	Trägt unternehmerisches Risiko

Tabelle 1: Unterschiede zwischen internen und externen Coaches

Ein interner Coach ist hierarchisch-strukturell in ein Unternehmen eingegliedert und hat in der Regel dort einen festen Arbeitsplatz. Er ist mit den Unternehmenszielen nicht nur vertraut, durch seine Anstellung ist er zumindest formal auch auf sie verpflichtet. Als Mitarbeiter nimmt er selbstverständlich an Organisationsentwicklungsprozessen teil. Aus einer systemisch-konstruktivistischen Perspektive betrachtet ist ein interner in die systemintern stattfindenden Prozesse eingebunden und teilt dadurch die systemeigenen Wahrnehmungen und Interpretationen, d.h. die systemeigene Konstruktion der Wirklichkeit: Das Unternehmen selbst und seine Umwelt werden durch eine „Brille“ der systemeigenen Normen, Werte und Haltungen wahrgenommen und interpretiert.

Ein externer Coach erscheint auf keinem Unternehmens-Organigramm. Er kommt in der Regel lediglich auftragsbezogen, d.h. punktuell ins Unternehmen, ist also im Alltag physisch nicht präsent. Mit den Unternehmenszielen ist er weniger vertraut als ein interner Mitarbeiter, und er ist auch nicht direkt auf sie verpflichtet. An internen Organisationsentwicklungsprozessen nimmt er nicht teil. Aus einer systemisch-konstruktivistischen Perspektive betrachtet, partizipiert ein externer Coach nicht an der Wirklichkeitskon-

struktion des Unternehmens als soziales System, da er nicht in die innerhalb des Unternehmens stattfindenden Prozesse eingebunden ist. Er tritt dem Unternehmen gewissermaßen als „Fremder“ entgegen, der die Situation mit einer „systemfremden“ Brille betrachtet: Seine Normen, Werte und Haltungen sind nicht identisch mit denjenigen der Unternehmensmitglieder, seine „Weltsicht“ ist daher eine andere.

Ein interner Coach verfügt innerhalb des Unternehmens über ein persönliches Beziehungsnetzwerk. Wie alle anderen Unternehmensmitglieder wird er unterschiedlich geprägte Kontakte zu Mitarbeitenden verschiedener Sparten und Hierarchiestufen pflegen. Als Kollege oder Kollegin ist er innerhalb des Unternehmens vertraut. Die Beziehungen eines externen Coachs im Unternehmen sind in der Regel auftragsbezogen. Er ist nicht ein Kollege, den man zufällig in der Kaffeepause oder beim Betriebsfest sieht und mit dem man vielleicht schon einmal über Vorgesetzte gelästert hat. Ein externer Coach verfügt nicht über ein informelles persönliches Beziehungsnetzwerk im Unternehmen und ist für die Mitarbeitenden in der Regel wenig vertraut.

Während ein interner Coach ein Lohnempfänger des Unternehmens ist und damit kurzfristig eine hohe Sicherheit bezüglich seiner Arbeitssituation genießt, stellt ein externer Coach seine Leistungen dem Unternehmen in Rechnung und trägt bezüglich seiner Einkommenslage ein unternehmerisches Risiko.

3. „Indikationsstellung“ für den Einsatz von internen oder externen Coachs

Wie schon gesagt, sind nicht entweder interne oder externe Coachings „besser“ oder „schlechter“. Ob es sinnvoller ist, für ein Coaching jemanden zu wählen, der strukturell, sozial und finanziell in das Unternehmen eingebunden und mit ihm ganz vertraut ist, oder jemanden, der unabhängig und fremd von außen kommt, lässt sich nicht pauschal beantworten. Welche Bedeutung die im vorangehenden Abschnitt beschriebenen Merkmale von internen und externen Coachs für ein Unternehmen haben, bzw. was als positiver oder negativer gewertet werden soll, ist von der jeweiligen Situation abhängig: von der Situation des Unternehmens, von der Situation des Mitarbeitenden, welcher ein Coaching beanspruchen möchte, sowie von der Situation der Coachs selbst. Je nach den vorhanden Rahmenbedingungen wird sich eher ein internes oder eher externes Coaching anbieten. Die folgenden Ausführungen lassen sich damit als Leitfaden zum Abwägen der Vor- und Nachteile interner oder externer Coachings in Abhängigkeit von der jeweiligen Situation lesen (vgl. Tabelle 2).

Unternehmensebene	Größe Umfeld Personalentwicklungskonzept Führungsstil
Ebene des Coachee	Themen des Coachings Ziele und damit verbundene Lernformen Hierarchische Position Vertrautheit mit Coaching
Ebene des Coach	Vertrautheit mit Unternehmen Spezifische Feldkompetenz

Tabelle 2: Einflussfaktoren auf interne oder externe Coachings

3.1 Einflussfaktoren auf der Unternehmensebene

Größe

Die Größe des Unternehmens wirkt sich bezüglich zwei Aspekten auf die Frage nach internen oder externen Coachs aus: in Bezug auf die Vertrautheit der Mitarbeitenden untereinander und in Bezug auf die Fluktuation des Bedarfs an Coachings.

Je kleiner ein Unternehmen ist, desto eher kennen sich die Mitarbeitenden untereinander. Die meisten haben zumindest schon einmal ein Gespräch miteinander geführt, wodurch das informelle Beziehungssystem in kleineren Unternehmen oft eine hohe Dichte aufweist. Ein interner Coach ist damit ein bekannter Kollege, mit dem mich vielleicht bereits einige gemeinsame Erlebnisse verbinden. Der Aufbau einer professionellen Beratungsbeziehung dürfte schwierig sein. Durch die vielfältigen Beziehungen eines internen Coachs im Unternehmen wird sich auch die Frage stellen, wie viel Vertrauen ihm z.B. in Bezug auf seine Schweigepflicht bei heiklen Fragen entgegengebracht wird.

Tendenz: Je kleiner das Unternehmen, desto eher können interne Coachings problematisch sein.

In kleineren Unternehmen muss vermutlich von einer größeren Fluktuation in Bezug auf den Coachingbedarf ausgegangen werden, als bei größeren. Dies hängt damit zusammen, dass Coaching häufig im Zusammenhang mit Change Management beansprucht wird und der Coachingbedarf dadurch „wellenförmig“ zu- oder abnimmt. Da größere Organisationen in der Regel aus mehreren Sub-Organisationseinheiten mit unterschiedlichen Entwicklungsdynamiken bestehen, kann sich der unterschiedliche Coachingbedarf der Subsysteme ein Stück weit ausgleichen. In kleineren Unternehmen ist dies eher weniger möglich, wodurch es schwieriger sein wird, professionelle interne Coachs kontinuierlich zu beschäftigen. Externe Coachs haben den Vorteil, dass sie von kleineren Unternehmen je nach Auftragslage punktuell zugezogen werden können und kein Beschäftigungsrisiko besteht.

Tendenz: Je kleiner das Unternehmen, desto eher bieten sich externe Coachings an.

Umfeld

Wenn sich ein Unternehmen in einer instabilen Situation befindet, die von Unruhe und Unsicherheit geprägt ist, dann wird dies auch interne Coachs ganz persönlich in ihrer Arbeitssituation beeinflussen. Es stellt sich die Frage, wie gut sie damit noch eine stabilisierende Beratungsfunktion übernehmen und allenfalls die Entwicklung alternativer Sichtweisen unterstützen können. Befindet sich ein Unternehmen hingegen in einer relativ stabilen und ruhigen Situation, dann haben interne Coachs möglicherweise Vorteile, weil sie gut mit dem Unternehmen vertraut sind.

Tendenz: Je unruhiger und instabiler die Unternehmenssituation, desto eher sind externe Coachs angezeigt.

Personalentwicklungskonzept

Arbeitsplätze sind in der Regel hochspezifisch und verändern sich zugleich sehr schnell. Daher muss ein großer Teil des beruflichen Lernens „on the job“ stattfinden. Da die Einarbeitung neuer Mitarbeiter aufwändig ist, steigt die Bedeutung eines Persona-

lenwicklungskonzepts, welches das kontinuierliche Lernen am Arbeitsplatz in den Vordergrund stellt (Schöni 2001; Weiss 2002). Ist Coaching als potentes Mittel für individuelles, prozessorientiertes Lernen am Arbeitsplatz ein etabliertes Element des Personalentwicklungskonzepts und daher entsprechend weit verbreitet, wird es weniger notwendig sein, Coaching möglichst vertraulich und für die Umgebung unbemerkt durchzuführen. Viel wichtiger wird es sein, auf die einfache Abrufbarkeit des Angebots im Alltag ohne große administrative Hürden sowie auf die Vertrautheit der Coachs mit der Unternehmenssituation zu achten.

Tendenz: Interne Coachings können sinnvoll sein, wenn Coaching ein etabliertes Element der Personalentwicklung darstellt.

Führungsstil

Herrscht in einem Unternehmen ein „patriarchaler“, personenzentrierter Führungsstil vor, bei dem Entscheide in der Regel top-down gefällt werden und „Aufstieg und Untergang“ von Mitarbeitenden von der Beziehung zu wenigen Personen abhängig ist, dann wird internen Coachs vermutlich wenig Vertrauen entgegengebracht. Wird hingegen eher ein partizipativer Führungsstil gepflegt, dann dürfte das Vertrauen in die Integrität und Schweigepflicht von internen Coachs viel größer sein.

Tendenz: Interne Coachings sind wenig kompatibel mit einem „patriarchalen“, personenzentrierten Führungsstil.

3.2 Einflussfaktoren beim Coachee

Themen des Coachings

Ein Coaching muss sich thematisch an den Zielen des Unternehmens sowie an den Entwicklungszielen der einzelnen Mitarbeitenden ausrichten. Je nachdem, welche Themen in einem Coaching bearbeitet werden sollen, bietet sich eher ein interner oder ein externer Coach an. Coachingthemen lassen sich danach unterscheiden, ob es eher um fachbezogene Fragestellungen oder eher um persönlichkeitsbezogene Fragestellungen geht (vgl. Abb. 1). Die Verbesserung einer konkreten Aufgabenerfüllung ist zum Beispiel eine fachbezogene Fragestellung, das Thema der Work-life-Balance eine eher persönlichkeitsbezogene Fragestellung. In der Coachingrealität werden sich fachbezogene Fragestellungen bei der Bearbeitung oft mit persönlichkeitsbezogenen Aspekten vermischen und umgekehrt. Sicherlich lässt sich jedoch bestimmen, was jeweils im Vordergrund steht. Wenn es eher um eine persönlichkeitsbezogene Fragestellung geht, dann ist hohe Vertraulichkeit wichtig. Diese können externe Coachs besser gewährleisten als interne. Wenn es eher um eine fachbezogene Fragestellung geht, dann ist hingegen die Vertrautheit mit dem Arbeitsumfeld wichtig. Dies ist bei internen Coachs besser gewährleistet.

Tendenz: Bei eher spezifisch-aufgabenbezogenen Fragestellungen sind interne Coachs sinnvoll, bei eher persönlichkeitsbezogenen Fragestellungen hingegen externe Coachs.

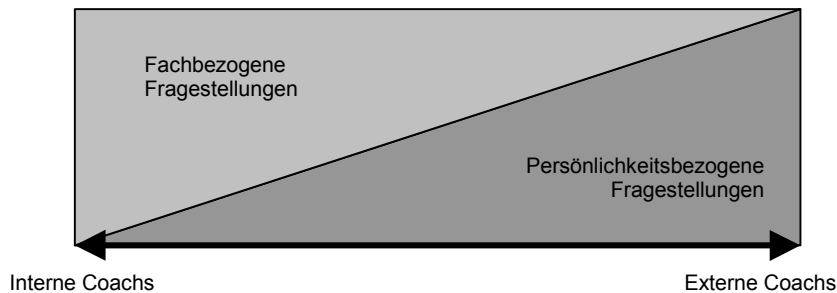


Abbildung 1: Themen im Coaching

Ziele und damit verbundene Lernformen

Das Ziel eines Coachings kann eher die Veränderung von konkreten Handlungen oder eher das Hinterfragen der grundsätzlichen Muster, Normen und Werte sein, welche dem Denken und Handeln zugrunde liegen. Im ersten Fall kann von Anpassungslernen gesprochen werden, im zweiten Fall von Veränderungslernen (oder mit *Argyris & Schön*, 2002, von Single-loop-Lernen und von Double-loop-Lernen). Die Unterscheidung dieser Zielsetzungen ist selbstverständlich nicht unabhängig von der Unterscheidung, ob es im Coaching eher um fachbezogene oder eher um persönlichkeitsbezogene Themen geht. So wird es bei eher fachbezogenen Fragestellungen zumeist um Anpassungslernen gehen und bei eher persönlichkeitsbezogenen Fragestellungen um das Hinterfragen der grundsätzlichen Muster, Normen und Werte, welche dem Denken und Handeln zugrunde liegen (vgl. Abb. 2).

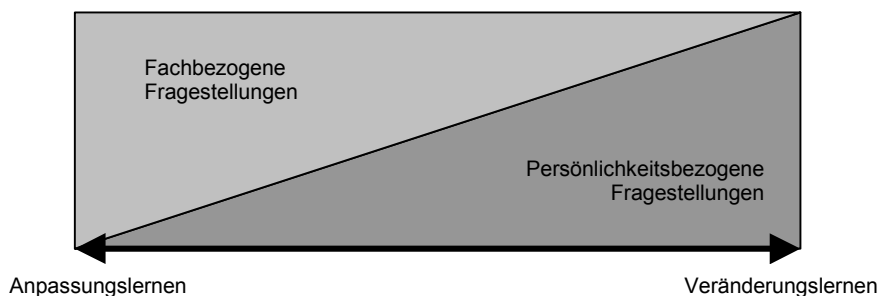


Abbildung 2: Lernformen im Coaching (vgl. auch *Backhausen, Thommen* 2004, 228)

Veränderungslernen kann geschehen, wenn alternative Sichtweisen in Bezug auf die vorhandene Situation entwickelt werden können, wenn die innerhalb des Unternehmens als soziales System vorherrschende „Wirklichkeitskonstruktion“ hinterfragt werden kann. Dazu ist der Blick eines „Fremden“ erforderlich, der nicht in den systemüblichen Kausalitäten und Erklärungsmustern „gefangen“ ist. Interne Coachs werden dies kaum leisten können, externe hingegen schon. *Anpassungslernen* basiert auf der Verbesserung des Bestehenden. Um hier optimal vorgehen zu können, ist eine gute interne Systemkenntnis notwendig. Interne Coachs haben für diese Arbeit sehr gute Voraussetzungen, und es ist wenig sinnvoll, mit Externen zu arbeiten. Da beim Anpassungslernen zumeist

Expertenwissen von Coachs gefragt ist, wird hier auch von Fachberatung oder Experten-coaching gesprochen.

Tendenz: Für Anpassungslernen im Sinne einer Fachberatung bzw. eines Experten-coachings sind interne Coachs sinnvoll, für Veränderungslernen hingegen vielmehr externe Coachs.

Hierarchische Position

Je höher die hierarchische Position eines Coachee ist, desto heikler wird es, interne Coachs heranzuziehen. Bei internen Coachs kann leicht die Situation entstehen, dass diese nicht nur einen deutlich geringeren Status im Unternehmen haben als der Coachee, sondern auch, dass der Coach in Bezug auf seine Arbeitssituation vom Coachee abhängig ist. Dies verunmöglicht professionelles Beratungshandeln.

Tendenz: Je höher die hierarchische Position eines Coachee, desto eher sind externe Coachs angezeigt.

Vertrautheit mit Coaching

Wenn ein Mitarbeiter wenig vertraut mit Coaching ist und vielleicht Ängste in Bezug auf diese Form der beruflichen Unterstützung vorhanden sind, dann stellt sich die Frage, was für ihn weniger bedrohlich ist: ein externer Coach, bei dem er sicher sein kann, dass die Themen und Inhalte des Coachings nicht öffentlich werden, oder ein interner Coach, der ihm als Person vertraut ist? Da viele Ängste vor Coaching mit Defizit-Zuschreibungen wie „nicht zu genügen“, „ein Problem zu haben“ oder „therapiebedürftig zu sein“ zusammenhängen, ist zu vermuten, dass sich hier für den ersten Kontakt zu Coaching eher externe Coachs eignen: Die Vertraulichkeit dürfte sehr wichtig sein, die Inanspruchnahme eines Coachings sollte nicht öffentlich werden.

Tendenz: Bei Ängsten in Bezug auf die Inanspruchnahme eines Coachings empfehlen sich eher externe Coachs.

3.3 Einflussfaktoren beim Coach

Vertrautheit mit Unternehmen

Ein externer Coach, der sehr häufig für ein Unternehmen arbeitet, verliert mit der Zeit etwas von seiner „Fremdheit“. Dadurch handelt er sich einige Vor- und Nachteile von internen Coachs ein: Er wird mit der Situation des Unternehmens vertraut und hat daher für seine Arbeit sehr viel Hintergrundwissen. Zudem kann er sehr gut an der Etablierung von Coaching als selbstverständlichem Element der Personalentwicklung mitarbeiten (vgl. Kap. 3.1: Personalentwicklungskonzept). Auf der anderen Seite verliert er ein Stück von seiner Möglichkeit, die vorherrschende „Wirklichkeitskonstruktion“ der Mitarbeitenden des Unternehmens hinterfragen zu können (vgl. Kap. 3.2: Ziele und damit verbundene Lernformen). Er wird zunehmend ein festes Mitglied des sozialen Systems.

Tendenz: Ist es nicht eindeutig, ob in einer Situation eher mit internen oder externen Coachs gearbeitet werden soll, können externe Coachs, die häufig für ein Unternehmen arbeiten, eine ideale Variante bieten.

Spezifische Feldkompetenz

Coaching ist eine berufsbezogene Beratungsform (und z.B. keine allgemeine psychosoziale Beratung; vgl. *Böckelmann* 2002, 19). Dadurch erfordert Coaching zum einen eine gewisse Feldkompetenz in Bezug auf die Branche, in welcher gearbeitet wird, und zum anderen ein gewisses Maß an eigenen Erfahrungen in der Funktion, welche der Coachee ausübt (z.B. Führungserfahrung). Verfügt ein externer Coach über zu wenig spezifische Feldkompetenz und funktionsspezifische Erfahrung, besteht die Gefahr, dass der „Blick des Fremden“ so fremd wird, dass die Verständigung mit dem Coachee darunter leidet. Fragen oder Interventionen des Coachs besitzen möglicherweise für die realen Gegebenheiten des Unternehmens keine Relevanz oder führen den Coachee auf eine Fährte, welche ihn innerhalb des Unternehmens marginalisieren. Die Vorteile von externen Coachs können ins Negative kippen, wenn der Coach „allzu extern“ ist.

Tendenz: Die Vorteile externer Coachs kommen nur zum Tragen, wenn sie über eine gewisse Feldkompetenz verfügen.

4. Nicht drinnen und nicht draußen: Ein Praxisbeispiel

Beim Entscheid, ob mit internen oder externen Coachs gearbeitet werden soll, müssen also Überlegungen zur Situation des Unternehmens, zur Situation des Coachee und zur Situation des Coach gemacht werden. Die vorangehenden Abschnitte dürften dabei deutlich gemacht haben, dass weder ein ganz internes noch ein ganz externes Coaching-Angebot in jedem Falle ideal ist. Eine einfache Lösung wäre, wenn ein Unternehmen sowohl das Angebot von internen als auch von externen Coachs etabliert und situativ entscheidet, welcher Ansatz jeweils gewählt werden soll. Bei großen Unternehmen kann dies eine Möglichkeit sein. Die Gefahr von Doppelspurigkeiten und Konkurrenzen im System ist allerdings groß und könnte (unnötige) Ressourcen absorbieren. Es stellt sich also die Frage, ob es ein Modell gibt, bei dem die Vorteile von internen und externen Coachings in *einem* System miteinander verbunden werden können; ein Modell, bei dem Coaching „nicht drinnen und nicht draußen“ stattfindet, sondern bei dem das Angebot in einer Art Fließgleichgewicht zwischen drinnen und draußen situiert werden kann. Bei *Julius Bär* in Zürich wird seit zwei Jahren mit einem solchen Modell gearbeitet. Es soll hier mit dem heutigen Entwicklungsstand als Praxisbeispiel beschrieben werden (ausführlicher in *Bär, Böckelmann* 2004).

Julius Bär arbeitet mit einem sogenannten „Coaching Center“ zusammen (vgl. Abb. 3). Dieses besteht aus einem verbindlichen Team von acht Coachs und einer Leitungsperson. Die Coachs sind externe freiberuflich tätige Beraterinnen und Berater. Die Leitung ist die Kontaktperson zur Unternehmung und ebenfalls nicht angestellt. Soweit handelt es sich also um ein externes Coachingangebot. – Die Leitungsperson arbeitet mit den HR-Zuständigen und der Ausbildungsabteilung zusammen und übernimmt gegenüber den Linienvorgesetzten und den Mitarbeitenden eine beratende Funktion in Bezug auf die Frage, wann ein Coaching und wann eher eine andere Unterstützungsleistung angezeigt ist. Damit unterstützt sie die sinnvolle Nutzung des Coachingangebots. In diesen Funktionen gleicht ihre Arbeit derjenigen eines internen Mitarbeitenden. Sie ist in Bezug auf die Beurteilung der Frage, welche Unterstützungsleistungen sinnvoll sind, jedoch unabhängiger als eine intern angestellte Person. Wichtige Informationen aus dem Unternehmen gelangen über sie zu den Mitgliedern des Coaching Centers. Diese treffen sich regelmäßig, erörtern unternehmensspezifische Fragestellungen, koordinieren die unternehmensinterne Kommunikation zum Coachingangebot und unterstützen sich gegenseitig in Bezug auf fachliche Fragestellungen

des Coachings. Die Mitglieder des Coaching Centers sind damit gut über die unternehmensspezifischen Ziele informiert und können ihre Arbeit daran ausrichten. Die formalen Rahmenbedingungen der Coachings (maximale Dauer, Stundenansätze) sind einheitlich geregelt. Sämtliche Coachings werden evaluiert, und periodisch können aggregierte Aussagen über Inhalte und Verläufe an das Unternehmen zurückgemeldet werden. Auch hier ähneln die Prozesse denjenigen von internen Coachings.

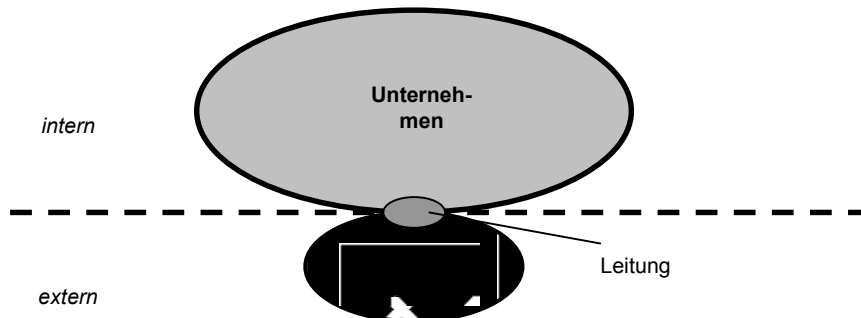


Abbildung 3: Beziehung zwischen Coaching Center und Unternehmen

Julius Bär hat mit dem Coaching Center im Grunde genommen ein externes Coachingangebot, das jedoch so organisiert ist, dass trotzdem nicht auf die Vorteile interner Coachings verzichtet werden muss. Vergleicht man das Modell des Coaching Centers mit den in Tabelle 1 aufgeführten Kriterien zur Unterscheidung von internen und externen Coaches, so zeigt sich Folgendes:

- *Vertrautheit – Kriterien 1 bis 4:* Durch den dichten Kontakt der Leitung des Coachingpools zu Verantwortungsträgern im Unternehmen sind die Coaches mit den Unternehmenszielen vertraut. Hier ähneln sie internen Coaches (Kriterium 1). Sie sind jedoch nicht in die unternehmensinterne Organisationsstruktur eingegliedert, partizipieren nicht an Entwicklungsprozessen im Unternehmen und auch nicht direkt an der Unternehmenskultur (Kriterien 2 bis 4). Hier sind sie klar externe Coaches. Die meisten Coachings werden extern durchgeführt. Da das Coaching Center jedoch auch über einen Beratungsraum im Unternehmen verfügt, in welchem vor allem die Abklärungsgespräche der Leitung des Coaching Centers stattfinden, ist das Coachingangebot trotzdem intern präsent.
- *Beziehungsgestaltung – Kriterien 5 bis 7:* Grundsätzlich bauen sich die Coaches kein informelles Beziehungssystem im Unternehmen auf, und die Beziehungen bleiben funktions- bzw. auftragsbezogen. In Bezug auf die Kriterien 5 und 6 sind sie daher externe Coaches. Je länger das Coaching Center mit Julius Bär zusammenarbeitet, desto vertrauter werden die Coaches jedoch für die Unternehmensmitglieder. In Bezug auf Kriterium 7 findet daher eine Annäherung an interne Coaches statt.
- *Zusammenarbeitsform – Kriterien 8 bis 10:* Die einzelnen Coaches sind unabhängige externe Rechnungssteller und tragen ein unternehmerisches Risiko. Dadurch, dass alle Mitglieder des Coaching Centers freiberuflich Tätige mit einem vergleichsweise breiten Kundenkreis sind, besteht eine relativ große Unabhängigkeit vom Auftragsvolumen bei Julius Bär. (Dies ist auch insofern relevant, als dass die Coaches weniger in der Gefahr stehen, Aufträge primär aus Einkommensgründen zu verlängern.) In Bezug auf die Kriterien 8 bis 10 handelt es sich bei den Mitgliedern des Coaching Centers zunächst deutlich um externe Coaches. Dadurch, dass die formalen Rahmenbedingungen in Bezug auf die Maximaldauer von Coachings und die Honorare für alle externen Coaches gleich und verbindlich geregelt sind, besteht für die Linienvorgesetzten jedoch eine im Vergleich zu internen Coaches äquivalente finanzielle Planungssicherheit, wenn ein Coaching gestartet wird. Auch in Bezug auf die Zusammenarbeitsform konnte damit ein Vorteil interner Coaches mit den Vorteilen externer Coaches verknüpft werden.

Zusammengefasst formuliert, verbinden sich in Bezug auf die Frage der Vertrautheit sowie der Beziehungsgestaltung Merkmale interner und externer Coaching. In Bezug auf die formale Zusammenarbeitsform bleibt das Coaching Center vor allem extern. Weitere Besonderheiten des Coaching Centers werden anhand folgender Merkmale sichtbar:

- *Personalentwicklungskonzept*: Regelmäßige Treffen zwischen HR-Mitarbeitenden und externen Coachs sorgen für ein effizientes und koordiniertes Vorgehen in Bezug auf Fragen der Personalentwicklung. Klare Rollenabgrenzungen können vorgenommen, Synergien genutzt und Abläufe optimiert werden. Es geht hier darum, eine verbindliche Zusammenarbeit zu etablieren, obwohl die Coachs nicht zum Unternehmen gehören.
- *Durchsetzung verbindlicher Beratungsstandards durch das Coaching Center*: Durch die regelmäßigen Kontakte zwischen HR-Mitarbeitenden und externen Coachs können verbindliche Beratungsstandards etabliert werden, welche für die Mitarbeitenden Klarheit und Schutz gewährleisten. So ist Coaching grundsätzlich freiwillig und untersteht der Schweigepflicht. Durch den Zusammenschluss der externen Coachs zum Coaching Center besteht weniger die Gefahr, dass diese z.B. von Vorgesetzten unter Druck geraten, die vereinbarten Standards aufzugeben.
- *Spezifische Feldkompetenz*: Dadurch, dass sich die einzelnen externen Coachs unter einer Leitung regelmäßig treffen, kann der Informationsfluss von und zum Unternehmen gewährleistet werden. Die für effizientes Coaching unabdingbare feldspezifische Kompetenz in Bezug auf ein Unternehmen entsteht durch die regelmäßigen Aufträge sowie durch die gemeinsame Auseinandersetzung mit der Situation des Unternehmens.
- *Breiter Erfahrungshorizont*: Mit dem vergleichsweise breiten Kundenkreis der einzelnen Coachs ist ein breiter Erfahrungshorizont verbunden. Von der dadurch entstehenden Außen-sicht auf das Unternehmen profitiert Julius Bär, ohne auf die Vorteile einer konstanten Gruppe von Coachs zu verzichten.

5. Schlussbemerkungen

Die Frage, wann man als Coach intern und wann extern ist, lässt sich nie abschließend beurteilen. Die Einflussfaktoren auf der Ebene des Unternehmens, der Ebene des Coachee und der Ebene des Coachs stehen in einem Entwicklungsprozess. So verändern sich zum Beispiel Größe und Umfeld des Unternehmens, Coaching ist vermutlich phasenweise einmal mehr und einmal weniger gut in den Subsystemen des Unternehmens etabliert, bei Teamcoachings können sich die Anliegen nach einem internen oder einem externen Coaching bei einzelnen Mitgliedern widersprechen, und die Vertrautheit eines Coachs mit dem Unternehmen verändert sich mit der Anzahl der Aufträge, welche er übernimmt. Gefragt ist damit vor allem eine Sensibilität in Bezug auf die Frage nach internen oder externen Coachings. Der Erfolg eines Coachings hängt nicht nur von der Professionalität des Coachs oder der Mitarbeit des Coachee ab. Ein Coaching ist immer eingebettet in ein Unternehmen als soziales System. Die hier ablaufenden Prozesse sind nicht zu unterschätzen und müssen bei einem Coachingangebot unbedingt berücksichtigt werden.

Zusammenfassung

Wenn Unternehmen Coaching als Instrument der Personalentwicklung etablieren, stellt sich die Frage, ob sie eher organisationsinterne oder organisationsexterne Berater/innen einsetzen sollen. Aufgrund einer Kriterienliste wird zunächst aufgezeigt, wodurch sich interne und externe Coachs auszeichnen. Anschließend wird anhand von Einflussfaktoren auf der Ebene des Unternehmens, beim Coachee sowie beim Coach diskutiert, in welchen Situationen eher der Einsatz von internen oder von externen Coachs sinnvoll ist. Es wird deutlich, dass es hier um ein situatives Abwägen von Vor- und Nachteilen geht. Den Abschluss bildet ein Pra-

xisbeispiel, welches Verbindungsmöglichkeiten der Vorteile von internen und externen Coachings aufzeigt.

Schlüsselbegriffe: Coaching, Personalentwicklung, interne vs. externe Coachings.

Abstract: Internal and external coaching in organizations

When organizations employ coaching as an instrument for personnel development, the question arises whether they should opt to engage internal or external consultants. In a first step, this article identifies the characteristics of internal and external coaches by means of a series of criteria. It then goes on to discuss the factors which influence the suitability of choice between an internal or external coach at the level of the organization, in terms of the coachee and in terms of the coach. It becomes apparent that there is a situational consideration of the advantages and disadvantages. The article concludes with an actual example which demonstrates possibilities to combine the advantages of internal and external coaching.

Key words: Coaching, personnel development, internal vs. external coaching.

Literatur

- Argyris, Ch., Schön, D.A. (2002, 2. Aufl.): Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Backhausen, W., Thommen, J.-P. (2004): Coaching (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Bär, M., Böckelmann, Ch. (2004): Das Julius Bär Coaching Center. In: Backhausen, W., Thommen, a.a.O., S. 240 – 280.
- Böckelmann, Ch. (2002): Beratung – Supervision – Supervision im Schulfeld. Eine theoretische Verankerung des Beratungshandeln. Wien: Studienverlag.
- Rauen, Ch. (2003): Coaching. Praxis der Personpsychologie, Band 2. Göttingen: Hogrefe.
- Schöni, W. (2001): Praxishandbuch Personalentwicklung. Strategien, Konzepte und Instrumente. Chur: Rüegger.
- Weiss, R. (2002): Kompetenzentwicklung als strategische Herausforderung der betrieblichen Weiterbildung. In: Becker, M., Schwarz, V., Schwertner, A. (Hg.): Theorie und Praxis der Personalentwicklung. München: Rainer Hammp Verlag, 75-95.

Die Autor/innen:

Monique Bär, Dipl.-Ing. ETHZ, Supervisorin IAP/BSO, Partnerin coaching-center gmbh, Supervision und Coaching im Profit- und Non-Profitbereich. Leitung des Julius Bär Coaching Centers. Seminartätigkeit im Bereich Persönlichkeitsentwicklung. Anschrift: Klusstrasse 46, CH-8032 Zürich.

Christine Böckelmann, Prof. Dr., Psychologin und Psychotherapeutin FSP, Leiterin der Abteilung Bildung und Erziehung an der Pädagogischen Hochschule Zürich, Partnerin coaching-center gmbh. Arbeitsschwerpunkte: Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung sowie Qualitätsmanagement im Profit- und Non-Profitbereich. Anschrift: Wiesliacher 36, CH-8053 Zürich.

Jean-Paul Thommen, Prof. Dr., Lehrstuhl für Organisation und Personal an der European Business School, Titularprofessor an der Universität Zürich. Forschungsschwerpunkte: Systemisches Management, Organisationsentwicklung, Organisationales Lernen, Coaching, Unternehmensethik. Autor zahlreicher Bücher und Zeitschriftenartikel. Anschrift: EUROPEAN BUSINESS SCHOOL, International University, Schloss Reichartshausen, D-65375 Oestrich-Winkel, E-Mail: thommen@iou.unizh.ch.