

# Behutsamkeit als Motto: Coaching in Unternehmen

Der Versuch, Coaching in heimischen Unternehmen zu „institutionalisieren“, geht voran – wengleich langsam

Heidi Aichinger

Was Top-Führungskräfte längst entdeckt haben, lassen sie nun auch ihren Mitarbeitern angedeihen. Im Sinne des Empowerment der Mannschaft soll Coaching – und zwar strukturiert und auf die jeweiligen Strategien ausgerichtet – nun auch enger in Unternehmen eingebunden, quasi „institutionalisiert“ werden. Was etwa in Großbritannien bereits seit den 80er-Jahren als „alter Hut“ gilt, lässt sich hier zu Lande eher im moderaten Tempo an. „Noch“, meint Agata Danis, Key-Account-Managerin beim Berater NLB. Dieser Trend sei aber auch in österreichischen Unternehmen schon spürbar. Danis, die im Rahmen eines Masterprogramms die Coaching-Kultur in heimischen Unternehmen untersucht hat, ist selbst ausgebildeter systemischer Coach. Grundsätzlich würde mit dem Thema hier zu Lande sehr behutsam umgegangen. „Vielleicht“, so mutmaßt sie, „weil Coaching oft mit Schwäche in Zusammenhang gebracht wird. Es hat aber rein gar nichts damit zu tun“, betont sie.

## Coaching im Kommen

Dass das Thema an Relevanz gewinnen wird, scheint klar. So liegt die Vermutung nahe, dass das Wie der Coaching-Implementierung einen Wettbewerbsfaktor darstellen könnte. Ulrich Gruber, Leiter der Personal- und Organisationsentwicklung der ÖBB Railcargo, gibt sich entspannt und geht davon aus, dass sich eine Einbindung nach der jeweiligen Notwendigkeit regeln werde. „Besonders gute Erfahrungen haben wir im Rahmen der Ausbildung von Führungskräften gemacht“, sagt er. Behutsamkeit in Ein-

Alle Mann an Bord – und alle in dieselbe Richtung: Coaching im Unternehmen muss an Strategien und Ziele angepasst sein.

Foto: dpa/Pfeiffer

führung und Umgang seien das Um und Auf – inflationär könne dieses Instrument seines Ermessens ohnehin nicht eingesetzt werden.

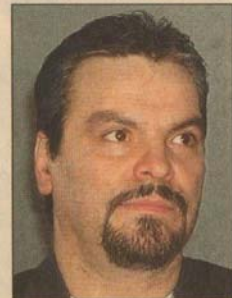
Bei Austrian Airlines werde zwar Coaching auf mehreren Ebenen eingesetzt, von einer „Institutionalisierung“ könne

dabei aber noch nicht gesprochen werden. Thomas Zobl vom HR-Development der AUA: „Wir hatten ein 360-Grad-Feedback-Projekt, bei dem im Anschluss die Möglichkeit bestand, Coachings zu beanspruchen. Wir haben auch ein Mentorenprogramm,

das Coaching-Elemente enthält. Es wird im Rahmen von Potenzialentwicklungsgesprächen eingesetzt und auch im mittleren Management zur Unterstützung der täglichen Führungsarbeit.“ Coaching sei, so Zobl, ein positives Instrument zur erfolgreichen Ge-

staltung von Veränderungsprozessen.

Bei Mobilkom Austria sei Coaching seit 1998 ein verbreitetes Mittel zur Unterstützung der Führungskräfte, so Personalentwickler Philipp Dirnberger. Überlegungen, dies auch zentral zu unterstützen – also enger an die Unternehmensstrukturen heranzuführen –, seien um 2002 gefasst worden. Seither gäbe es einen Coaching-Pool aus rund 20 externen Spezialisten, die auf Anfrage der Führungskräfte vermittelt würden. Sinn, so Dirnberger weiter, mache dieser Pool aus zweierlei Gründen: Zum einen ermögliche er der HR, effizienter darauf zu achten, dass die Coaches gut zu Strategie und Unternehmenskultur passen, und dadurch den „Return on Investment“ zu erhöhen. Zum anderen könne der Pool den Führungskräften „Marktscreening und Qualitätssicherung zumindest teilweise abnehmen“, so Dirnberger.



Ulrich Gruber, ÖBB Railcargo: „Behutsamkeit in Einführung und im Umgang mit Coaching ist wichtig.“ Foto: privat



Thomas Zobl, Austrian Airlines: „Unser Coaching-Ansatz ist lösungs- und kompetenzfokussierend.“ Foto: privat



Philipp Dirnberger, Mobilkom Austria: „Unser Coaching-Pool wird nicht restriktiv gehandhabt.“ Foto: privat