

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Motivorientierte Lebensbalance

Ein Coaching-Tool
zur Orientierung | S 40

Pro & Kontra

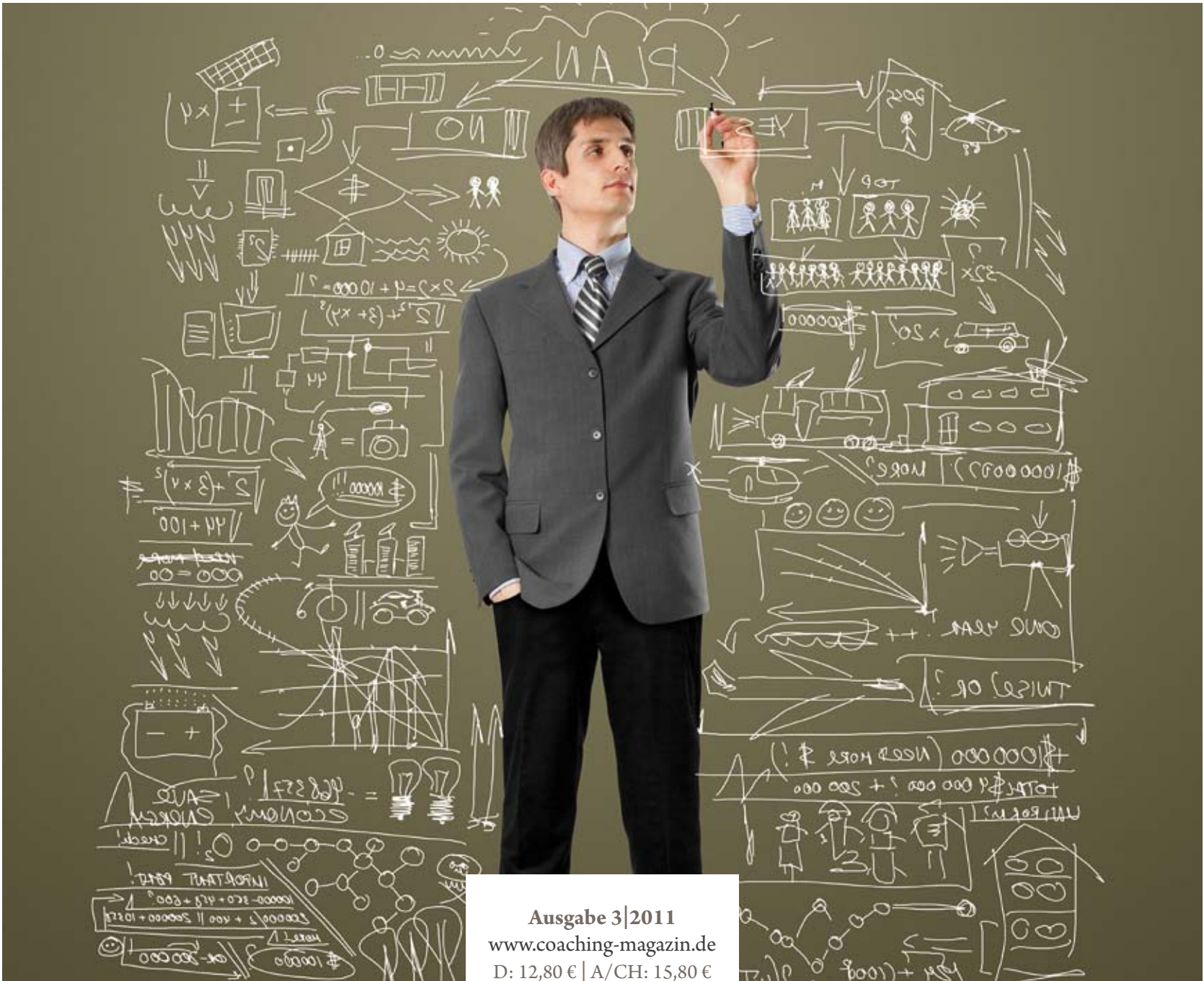
Coaching-Ausbildung
für HR'ler? | S 44

Wissenschaft

Eine ökonomische Analyse
des Coaching-Marktes | S 46

Gestalten Sie – sonst werden Sie gestaltet!

Dr. Sonja Radatz im Interview | S 12



Ausgabe 3 | 2011

www.coaching-magazin.de

D: 12,80 € | A/CH: 15,80 €



Human Resources als Auftraggeber für Coachs – ein Blick auf die Rollenverteilung lohnt

Von Susanne Riedel

HR verantwortet die wichtigste Ressource des Unternehmens: die Mitarbeiter. Die Mehrung des „Humankapitals“ geschieht arbeitsteilig zwischen der HR-Organisation (Shared Service Center, Center of Expertise, Business-Partner), Führungskräften und Externen. Wie kann – in Abhängigkeit von den Anforderungen, die das Unternehmen an HR stellt – eine Win-Win-Beziehung zwischen HR und externem Coach gestaltet werden?

Zunächst lohnt ein Blick auf die jeweilige Rolle der Abteilung Human Resources (HR) im Unternehmen, um Ansatzpunkte für die nachhaltige Zusammenarbeit zwischen Coach und Unternehmen zu skizzieren. Dave Ulrich (1997) liefert mit seinem *Business-Partner-Modell* eine Bestandsaufnahme. Die relevanten HR-Rollen sind:

- » *Strategie*: Als Sparringpartner trägt HR wesentlich zur Geschäftsstrategie bei.
- » *Change-Manager*: In dieser Rolle ermöglicht und führt HR Veränderungsprozesse mit der Linie.
- » *Performance-Coach*: In dieser Rolle ermöglicht, fördert und misst HR die Qualität von Führung und Teamarbeit.
- » *Prozessmanager*: Als administrativer Experte sorgt HR dafür, dass die eigene Arbeit ein hohes Niveau an Service, Qualität und Tempo aufweist.

Eine von uns im Sommer 2010 durchgeführte Studie unter Personalverantwortlichen von 30 Unternehmen (s. Kasten) untersuchte das gelebte Rollenverständnis aus Sicht der Personalheute. Darin konnte eine Unterscheidung des Rollenverständnisses bestätigt werden:

- » Zu der Gruppe, die ihre Personalreferenten eher als *Dienstleister oder Administratoren* verstehen, rechnen sich 43 Prozent der Befragten. Als Hauptaufgaben werden angegeben: Administration und Recruiting.
- » Die Gruppe der *HR-Business-Partner* ist geringfügig größer. 50 Prozent der Befragten rechneten sich zu denjenigen, die die Rolle ihrer Personalreferenten in der des aktiven Sparringpartners des Business' sehen und bei denen sich dieses auch in den Hauptaufgaben der Personalreferenten wiederfindet. Bei dieser Gruppe wird die Geschäftsorientierung der Personalreferenten als überdurchschnittlich stark ausgeprägt eingeschätzt.

Es fällt auf, dass auch in der Gruppe der „Administratoren“ 46 Prozent der Befragten ihre wichtigste, zukünftige Aufgabe im Change-Management sehen – auch diese Gruppe ist also auf dem Weg. Und doch ist in vielen Unternehmen die Veränderung der Rolle vom administrativ geprägten Dienstleister zum verantwortlichen Business-Partner immer noch nicht abgeschlossen. Ein Befund, den auch das aktuelle HR Barometer von Capgemini Consulting (2011) bestätigt (s. Kasten). – Coachs können diese Veränderungen unterstützen oder treiben.

Beide Ergebnisberichte stehen für Interessierte zur Verfügung:

Mehrwert-personal-Befragung (2010):
www.mehrwert-personal.de/download/mehrwert-personal_Studie_HR-Qualifizierung_09-2010.pdf

Capgemini HR-Barometer 2011:
www.de.capgemini.com/insights/publikationen/hr-barometer-2011

HR und Coaching – ein systematischer Ansatz zum Kompetenzaufbau in Unternehmen

Veränderung in einer Organisation schafft Bedarf für externe Unterstützung, da nur selten die personellen Ressourcen und Fähigkeiten der Personalabteilung ausreichend sind, um die eigene Veränderung vollumfänglich zu gestalten. Der Coach als externer Begleiter sollte ein möglichst klares Bild von der aktuellen Situation und Rolle seines potenziellen Auftraggebers gewinnen. Im Rahmen der Auftragsklärung gilt es dann, die Ziele möglichst klar zu beschreiben. Struktur-, Prozess und Ergebnisqualität müssen definiert werden. Dazu gehört auch die Arbeitsteilung zwischen HR, Management und Externen. Dabei kann der Ansprechpartner des Coachs aus verschiedenen Bereichen der HR-Abteilung kommen: Es kann sich um den Manager handeln oder den

jeweiligen Kopf eines Center of Expertise – meist wird das die Personalentwicklung sein – oder den Leiter der HR-Business-Partner. Die inhaltlichen Schwerpunkte werden variieren. Folgende drei Szenarien mögen Ansatzpunkte liefern für eine nachhaltige Zusammenarbeit zwischen HR und Coach.

Begleitung des HR-Bereichs im eigenen Change-Prozess zum Business-Partner

In vielen Unternehmen hat sich HR auf den Weg gemacht, um die Rolle des Business-Partners auszufüllen. Der bisherige Schwerpunkt soll erweitert werden, da strategisch bedeutende Projekte anstehen, die mit den bestehenden Ressourcen nicht erfolgreich bearbeitet werden können. Meist drückt dann relativ schnell der Schuh, da Erfolge zügig sichtbar sein sollten. Personalentwicklung braucht aber seine Zeit – auch, wenn es sich um HR'ler handelt, die „das“ ja können müssten.

Hier kann der Coach helfen. Wie soll der Bereich künftig aufgestellt sein – organisatorisch, mit welchen Kompetenzen, personell? Ansprechpartner für Externe wird oder sollte in diesem Fall zunächst der Manager des HR-Bereichs sein. Als Coach hilft es, über aktuelle Kenntnisse aus der Personalarbeit und Organisationsentwicklung zu verfügen. Andernfalls kann eine Zusammenarbeit mit einem Organisationsberater sinnvoll sein.

Der Fokus dieses, meist größer angelegten Projektes ist wichtig. Es geht um Struktur- und Prozessbegleitung, aber meist auch um konkrete Personalentwicklungsthemen. Für das Sichtbarmachen von Erfolgen empfiehlt es sich für den HR-Bereich, zu Beginn mehr Aufträge an Externe zu vergeben, die gleichzeitig den internen Kompetenzaufbau unterstützen können. Gegebenenfalls hilft die Einstellung von HR-Mitarbeitern mit ausgewählten Stärken in bestimmten Kompetenzfeldern. Diese müssen dann von administrativen Aufgaben freigehalten werden und entsprechenden Gestaltungsspielraum zur Verfügung gestellt bekommen. Die entsprechenden Mitarbeiter haben es oft schwer, da sie sich „allein auf

weiter Flur“ fühlen. Sie sind daher dankbare Klienten für Coaching, um für sich einen Weg zu finden, wichtige Themen im Unternehmen treiben zu können.

Da der Personalbereich die Rolle des *strategischen Business-Partners* ausfüllen soll, muss als Voraussetzung hierfür gesorgt werden, dass die Personaler, die als Business-Partner agieren sollen, möglichst frei von administrativen Aufgaben sind. Die administrativen Aufgaben sollen vielmehr im Shared Service Center erledigt werden. Der „Unterbau“ des HR-Bereiches ist dann wie folgt gegliedert:

- » *Shared Service Center (SSC)* für Themen der Gehaltsabrechnung und Sachbearbeitung
- » *Center of Expertise (CoE)* für die Spezialthemen
- » *HR-Business-Partner* als Ansprechpartner für die internen Kunden

Leider, so zeigt das HR-Barometer (Capgemini, 2011), unterstützen 40 Prozent der SSCs nicht ausreichend bei dieser Aufgabe, obwohl sie eine wichtige Grundlage für eine erfolgreiche Etablierung der Business-Partner-Funktion darstellt. Was die Strukturen betrifft, besteht noch Gestaltungsbedarf.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Begleitung im *Prozess*. Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität müssen definiert und entsprechend umgesetzt werden. Will das professionell angegangen werden, wird klar, der Personaler muss sowohl seine Funktionen als *Cultural-Change-Agent* wie auch als *Performance-Manager* beherrschen. Dabei darf er nicht der Versuchung erliegen, beides getrennt zu bewirtschaften: Organisations- und Personalentwicklung gehören zusammen (und streng genommen zählt auch die Admin-Rolle dazu). Der Coach unterstützt die HR bei der Bestandsaufnahme und der Entwicklung folgender Themen:

- » Sich als Sparringpartner des Managements zu verstehen und für die *Erstellung der Unternehmensstrategie* mitverantwortlich zu fühlen. Dies ist nicht immer einfach und erfordert Standing und Überzeugungsvermögen.

Hier sind eine Auswahl bedeutsamer Kompetenzen zu nennen wie Auftragsklärung, Change-Coaching, Organisationskulturanalyse, systemisches Denkmodell.

- » *Im Change-Management* – als Begleiter von Change-Prozessen – muss der Personalleiter ebenfalls firm in den Themen „Change“, „Projektmanagement“ und „Teamentwicklung“ sein. Wissen hierzu kann er in Fortbildungen erlernen und durch anschließendes „Learning by doing“ im eigenen Change-Prozess mit externer Unterstützung vertiefen. Wichtig ist hier die konkrete Definition der Arbeitsteilung zwischen Coach und Personalleiter – es soll auf keinen Fall alles durch Externe „gemanagt“ werden.
- » Als *Performance-Manager* – für sich selbst und für andere, zum Beispiel: die Personalreferenten.

Unterstützung des HR-Bereichs, wenn die Rolle als Business-Partner bereits gelebt wird

Auch in Unternehmen, die die Rolle als Business-Partner bereits leben, besteht Coaching-Bedarf (s. Kasten). Für das Center of Expertise – die Personalentwicklung, die oft als Auftraggeber fungiert – lohnt sich zunächst der Blick auf den *Personalleiter*:

- » Er sollte über ausgeprägte *Selbstreflexionsfähigkeit* verfügen. Personalleiter haben aufgrund ihrer exponierten Position zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeiterschaft kaum Vertraute im Unternehmen, die sie in eigener Sache und zur persönlichen Entwicklung einbeziehen können. Daher ist das Thema Selbst-Coaching-Kompetenz von relativ großer Bedeutung. Außerdem sollte sich der Personalleiter Zeit nehmen, um sich zu ausgewählten Fragestellungen extern coachen zu lassen.
- » Der Personalleiter coacht idealerweise seine eigenen Mitarbeiter (wenn er welche hat) sowie die Top-Führungskräfte im Unternehmen. Das Coaching beider

Zielgruppen unterliegt den Grenzen, denen *internes Coaching* generell unterliegt. Es ist daher nicht als klassisches Coaching zu verstehen – zum Beispiel im Sinne von Zwei-Stunden-Sitzungen mit Bearbeitung des persönlichen Veränderungsbedarfs des Klienten – sondern meistens kombiniert mit Beratungselementen zum Tagesgeschäft oder strategischen Themen. Hilfreich sind Kenntnisse in Auftrags-/Zielklärung, systemischen Fragen, Persönlichkeitstests, Selbstreflexion, Selbst-/Zeitmanagement, Karriere-Coaching, Grundkenntnisse in der Arbeit mit dem „inneren Team“ ... um nur einige Themen aufzuführen.

Es kann für Personalleiter durchaus sinnvoll sein, eine *Coaching-Ausbildung* zu durchlaufen, um Wissen zu vielen dieser Aspekte durch einen „Rundumschlag“ zu erwerben. Eigene Begleitung durch einen externen Coach zu erleben, verfestigt das Ganze dann zu ausgewählten Fragestellungen.

Für die *Personalreferenten* gilt ähnliches in etwas abgeschwächter Form, da sie nicht für das Top-Management und die Unternehmensstrategie zuständig sind, sondern für die Führungskräfte des mittleren und unteren Managements. Aber natürlich gibt es auch dort strategische Themen und Veränderungsprozesse, so dass der Personalreferent gut daran tut – idealerweise unterstützt durch den Personalleiter –, sich entsprechende Kenntnisse und Fähigkeiten anzueignen. Der Personalreferent als Coach ist insbesondere dann gefragt, wenn es darum geht, Führungskräfte in ihrer eigenen Entwicklung sowie in der Entwicklung ihrer Mitarbeiter zu begleiten. Oft genug werden die problembehafteten Mitarbeiter von der Führungskraft in die Hände des Personalers gegeben. Tools zur Personalentwicklung sind meist vorhanden und sollen von den Personalern ins Unternehmen getragen werden. Hier sind „Influencing Skills“ gefragt.

Der *externe Coach* agiert hier als Partner auf Zeit. Je nach Bedarf unterstützt er Themen und Mitarbeiter darin, die Rolle im Unternehmen zu leben. Dies kann durch Prozessbegleitung

oder in spezifischen Projekten geschehen. Weiterhin bringt er immer wieder sein Wissen ein, so dass die Mitarbeiter des Personalbereichs ihrerseits Coaching-Skills erlangen.

Je souveräner der Personaler wird, desto virtuoser kann er agieren, dann kann er auch Hochschulen einbinden, Studenten und Praktikanten, nach Bedarf begründet er eine Arbeitsteilung mit Externen. Diese „Ertüchtigung“ ist auch im Sinne des externen Coachs – der sich dann auf anspruchsvolle, statt auf leidige „Feuerwehr“-Jobs konzentrieren kann.

Coaching-Themen, von denen Personalleiter wie auch Personalreferenten als Klienten profitieren können

- » Definition der eigenen Rolle
- » Strategische Hilfe sowohl in Business-Themen als auch bei der eigenen Positionierung
- » Change-Coaching
- » Begleitung in Projekten. Oft sind sowohl Personalleiter als auch Personalreferenten als Projektleiter eingesetzt
- » Influencing Skills – Treiben von wichtigen Themen
- » Beraterkompetenz
- » Gremienfähigkeit – Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat
- » Reflexion des eigenen Handelns
- » Zeitmanagement
- » Selbstmanagement
- » Delegation (Personaler verlassen sich zu häufig nur auf sich selbst)
- » Transport von schlechten Nachrichten an Mitarbeiter
- » Initiierung oder Vermarktung von HR-Programmen
- » Konflikte am Arbeitsplatz
- » Work-Life-Balance
- » Erweiterung der eigenen Coaching-Kompetenz

Personaler als Klient

Im Zuge der Veränderungsprozesse und im Alltag als Business-Partner stoßen HR'ler häufig an ihre Grenzen, wenn es darum geht, „vom Getriebenen zum Gestalter“ zu werden. Personalleiter, aber auch Personalreferenten sind oft „alleine“ in dem Sinne, dass es für sie schwierig ist, ihr Tun mit einem unternehmensinternen Partner zu reflektieren oder weiter zu entwickeln. Von ihnen wird schließlich kompetentes Handeln erwartet. Da kann es eine wohltuende Hilfe sein, in regelmäßigen Abständen oder zu ausgewählten Themenbereichen externe Unterstützung nachzufragen. Neben der Stärkung der eigenen Wirksamkeit durch Workshops und Trainings bietet sich Einzel-Coaching gerade für diese Klientel an (s. Kasten).

Einzel-Coachings im Rahmen von zeitlich begrenzten Sitzungen lassen sich effizient und effektiv gestalten, wenn sie von jemandem geleitet werden, der über Erfahrungen in den gewünschten Themenbereichen verfügt. Neben Basis-Know-how zu Business-Themen ist die Entwicklung von Verhaltensweisen notwendig, die es erlauben, auf Augenhöhe mit dem Business zu agieren und als Sparringpartner akzeptiert zu werden. Trainings sind wichtig, müssen aber durch nachhaltige Maßnahmen ergänzt werden, die an den eingefahrenen Verhaltensmustern kratzen. Wer soll den Personaler hierin begleiten? Der Vorgesetzte? Das wäre ideal, setzt aber eine entsprechende Kompetenz des Vorgesetzten und ein absolutes Vertrauensverhältnis voraus. Für interne Personalentwickler (im Mittelstand oft nicht vorhanden) gilt das Gleiche.

Welcher Coach passt?

Für die genannten Problemfelder sollte man sich idealerweise einen Coach suchen, der über Linienerfahrung im operativen Personalgeschäft verfügt und eine qualifizierte Coaching-Ausbildung absolviert hat. Strategische Qualifikationen treten zum Anforderungsprofil hinzu. Wer so einen Idealkandidaten sucht, wird schnell feststellen, dass zwar viele Coachs

Erfahrung in Personalentwicklung ausweisen können, aber nicht in allen Fällen über die operative Personalerfahrung verfügen. Bei der Begleitung von Transformationsprozessen kann wiederum gegebenenfalls auf eine dezidierte Ausbildung als Coach verzichtet werden – hier wäre Berater-Know-how im HR-Business gefragt. Für das reine Coaching von Mitarbeitern der Personalabteilung ist das fachliche Wissen keine Grundvoraussetzung. Im Zweifel spricht die Kompatibilität zwischen – fundiert ausgebildetem – Coach und den beauftragenden Personalern die wichtigste Rolle.

Die Autorin



Foto: René Schwerdtel

Susanne Riedel, Dipl.-Kauffrau, verfügt über umfangreiche Business-Erfahrung als Personalerin und Führungskraft aus ihrer etwa 15-jährigen Tätigkeit in verschiedenen Unternehmen. Seit 2007 selbstständig mit mehrwert-personal. Spezialgebiete sind das mehrwertorientierte Personalgeschäft sowie Performance Management. Ihr Angebot für Personaler liegt in der Kombination von Qualifizierung im Rahmen von praxisorientierten Workshops mit Einzel-Coachings.

www.mehrwert-personal.de

Das Coaching Magazin im Abo

Praxis erleben | Wissen erweitern

Das Coaching-Magazin wendet sich an Coaches, Personalentwickler und Einkäufer in Unternehmen, an Ausbildungsinstitute und potenzielle Coaching-Klienten. Das redaktionelle Ziel ist es, dem Leser eine hochwertige Mixtur aus Szene-Informationen, Hintergründen, Konzepten, Portraits, Praxiserfahrungen, handfesten Tools und einem Schuss Humor anzubieten. Dabei ist der Redaktion wichtig, inhaltlich wirklich auf das Coaching als professionelle Dienstleistung fokussiert zu sein und nicht schon jedes kleine Kunststückchen aus dem Kommunikationstraining in Verbindung mit modischen Lifestyle-Themen zum Coaching hochzustilisieren.

– Heftpreis –

Das Einzelheft kostet innerhalb Deutschland 12,80 €
(EU + Schweiz: 15,80 €; Welt: 18,80 €)
inkl. 7% USt. zzgl. Versandkosten

Mediadaten: www.coaching-magazin.de/mediadaten

– Abonnement –

Ein Abonnement umfasst 4 Ausgaben pro Jahr & kostet:

Innerhalb Deutschland: 49,80 €
(EU + Schweiz: 59,80 €; Welt: 69,80 €)

Studenten: 29,80 €
(EU + Schweiz: 34,80 €; Welt: 39,80 €)

Business-Mitglied RAUEN-Datenbank: 29,80 €
(EU + Schweiz: 34,80 €)

(jeweils versandkostenfrei und inkl. 7% USt.)

Jetzt das Abo online bestellen: www.coaching-magazin.de/abo

