

These: Interne Coaches sind günstiger als externe

In der Praxis hören wir auch heute noch ab und an von Personalleitern und Unternehmensleitern die vielleicht etwas generalisiert wirkende Aussage, dass festangestellte, interne Coaches „ja doch viel kostengünstiger sind, als teuer eingekaufte externe Coaches“.

Nun, dies mag auf den ersten Blick tatsächlich so erscheinen, wenn man die monatlichen Gesamtkosten für einen festangestellten Coach den Kosten für einen externen Coach, den man für einen ganzen Monat buchen würde (die Betonung liegt auf „würde“) gegenüberstellt. Demgegenüber ist festzustellen, dass der interne Coach selbstverständlich auch Geld kostet, wenn er nicht im Einsatz ist, so dass hier also sogenannte „Nichteinsatzkosten“ anfallen und damit ein betriebswirtschaftliches Risiko beim Arbeitgeber liegt. Um dieses zu verringern, könnte dann in der Praxis versucht werden, Coachingprozesse mit dem internen Coach über das Jahr hinweg gleichmäßig verteilt aufzusetzen, obwohl es jedoch wahrscheinlich im Laufe des Jahres „Peak-Zeiten“ mit sehr hohem Bedarf (z.B. in bestimmten Change Prozess-Phasen) und auch Zeiten mit geringem Bedarf gibt. Dies könnte dazu führen, dass Coachingnehmer mit hoher Veränderungsenergie in Peak-Phasen längere Zeit auf Kapazitäten eines internen Coaches warten müssten und dass andererseits zu Zeiten mit freien Coach-Kapazitäten Prozesse ohne große Veränderungsenergie des jeweiligen Coachingnehmers aufgesetzt werden würden, um die Auslastung zu balancieren. Alternativ kann der interne Coach natürlich auch in Coaching-Nichteinsatzzeiten in andere Rollen schlüpfen, z.B. in die des Beobachters in Development Centern, was allerdings dann wiederum negative Auswirkungen auf die Rolle und Wahrnehmung als Coach im Hause haben könnte (Stichwort Rollenklarheit und Neutralität).

Im umgekehrten Fall fallen für den externen Coach lediglich Kosten an, wenn ein Coaching auch tatsächlich stattfindet. In Zeiten, in denen kein Bedarf besteht, gibt es keine Kosten und in Zeiten mit hohem Bedarf nach Coachingleistungen können beliebig viele externe Coaches, mit den jeweils benötigten Coach-Profilen, bedarfsgerecht gebucht werden.

Wichtige Erfolgskriterien für ein wirkungsvolles Coaching sind die Verschwiegenheit des Coaches, die Freiwilligkeit beider Coachingparteien in Bezug auf die Aufnahme und Fortsetzung der Coachingzusammenarbeit sowie die Neutralität - und damit verbundene Absichtslosigkeit - des Coaches. Auch wenn selbstverständlich gut ausgebildete, erfahrene interne Coaches die vorgenannten Kriterien von ihrer Profession her ebenfalls abdecken, so stellt sich ihnen in der Praxis doch die besondere Herausforderung, inwieweit sie diese Kriterien im Rahmen des Unternehmenssystems, dessen Bestandteil sie, wie der Coachingnehmende, selbst ja auch sind, leben können, sollen und dürfen. Und, auch wenn für all diese Faktoren grünes Licht vorliegt, so bleibt doch häufig auf Seiten der Coachingnehmenden dann die, zumeist unausgesprochene oder unbewusste, Frage, inwieweit die Vertraulichkeit der besprochenen Coachinginhalte tatsächlich sichergestellt ist, was limitierende Konsequenzen für die Möglichkeiten der tiefen



Themenbearbeitung im Coaching mit sich bringen kann.

Generell gilt: Soll das Coaching eher eine beratende Begleitung durch einen Coach, der sich gut im Unternehmen und dessen Beziehungsgeflecht auskennt, darstellen, so kann der Einsatz eines internen Coaches mit Sicherheit das Mittel der Wahl sein. Geht es dagegen um „Coaching im ursprünglichsten Sinne“, das ja von absoluter Neutralität und Absichtslosigkeit gekennzeichnet ist, so kann der externe Coach sicherlich den Coachingnehmenden effektiver – und damit auch kostengünstiger – unterstützen, seine Coachingziele zu erreichen. Dies auch, weil in dieser Konstellation eine Arbeit an tatsächlichen „Pain Points“ möglich ist, die der Coachingnehmende mit einem Kollegen oder einer Kollegin aus dem eigenen Hause nicht so tiefgehend bearbeiten würde. Denn schlussendlich ist der interne Coach in der Wahrnehmung des Klienten häufig immer auch Teil eines Personalbereichs, der im Rahmen seiner ureigensten Aufgaben auch für Mitarbeiterbeurteilungen, Beförderungen, Vergütungsänderungen, und letztlich auch eventuelle Kündigungen von Arbeitsverträgen, zuständig ist. Dieser wahrgenommene systemische Konflikt kann drastische Auswirkungen auf die Themen, Ziele und Ergebnisse eines Coachings haben, so dass in diesen Fällen von keinen Kostenvorteilen beim Einsatz interner Coaches gesprochen werden kann.

Autorin: Julia Schwarzer-Wild
Institutsleiterin WCTC-Akademie
Angebot: BDVT-geprüfte Ausbildung zum Business Coach
Geschäftsführerin
Wild Consulting Training Coaching GmbH
Willy-Brandt-Allee 18 (Museumsmeile)
53113 Bonn (NRW)
Tel. +49 (0)228 / 910 752 - 0
j.schwarzer-wild@wild-consulting.de
<http://www.wild-consulting.de>