

Coaching und Check-up statt Firmenwagen?

Unternehmen sind komplexe Beziehungssysteme

„Wir müssen unsere Mitarbeiter individueller fördern, damit sie dauerhaft die gewünschte Leistung erbringen.“ Das haben viele Organisationen erkannt - und es spiegelt sich inzwischen zum Teil auch in ihren Vergütungssystemen wider. | [Bernhard Kuntz](#)

30



Körperliche und geistige Gesundheit gehen Hand in Hand. Die Erkenntnis, dass es für die Mitarbeitenden und das Unternehmen einen Mehrwert hat, wenn die Gesundheitsvorsorge Teil des betrieblichen Alltags ist, setzt sich mittlerweile auch in deutschen Unternehmen durch.

primipil/AdobeStock

„In den letzten ein, zwei Jahrzehnten hielten in den Unternehmen der Privatwirtschaft aufgrund veränderter gesellschaftlicher Rahmenbedingungen und Arbeitsbeziehungen viele Verfahren Einzug, die ursprünglich im Non-Profit-Bereich zuhause waren“, sagt Claudia Christ, Spabrücken. Hierzu zählt laut Aussagen der Organisationsberaterin und Teamentwicklerin auch die sogenannte Supervision. Sie hat sich in den vergangenen 50 Jahren im sozialpädagogischen und -therapeutischen Bereich zu der Methode entwickelt, „mit der die dort Arbeitenden > ihr berufliches Handeln reflektieren und

> die Qualität ihrer Arbeit sichern“, erläutert die Diplom-Psychologin, die selbst auch als Supervisorin tätig ist.

Mit Supervision bzw. Coaching die Qualität der Arbeit sichern

Wie groß die Bedeutung der Supervision im Non-Profit-Bereich als Instrument zur Qualitätssicherung ist, zeigt die Tatsache, dass in Stellenanzeigen für Sozialpädagogen, Familientherapeuten usw. oft explizit von den Bewerbern „die Bereitschaft zur Supervision“ gefordert wird. Doch nicht nur das. Teilweise versuchen soziale Einrichtungen mit dem Hin-

weis, dass sie dem künftigen Stelleninhaber die Möglichkeit zur Supervision bieten, sich so als attraktive Arbeitgeber zu präsentieren.

Manche in der Privatwirtschaft tätige Manager mag dies befremden. In einigen Jahren könnte aber auch in den Stellenanzeigen von Wirtschaftsunternehmen statt einem Hinweis auf den „repräsentativen Firmenwagen“ stehen: „Wir bieten Ihnen die Möglichkeit zur Supervision.“ Denn faktisch zählt die Supervision schon heute zu einem „gängigen Personalführungs- und -entwicklungsrepertoire“, betont die Wirtschaftspsychologin und Coachesbilderin Sabine Prohaska, Wien. Der ein-

zige Unterschied: In ihnen werden die Supervisionen zumeist Coaching oder Teamcoaching genannt - vermutlich auch wegen der oft noch bestehenden Vorbehalte.

Das sieht auch der Organisationsberater Klaus Doll, Neustadt an der Weinstraße, so. Er führt den Boom, den die Supervisionsmethode, pardon: das (Team-)Coaching, in der Privatwirtschaft aktuell erlebt, unter anderem auf ein verändertes Managementdenken zurück. Lange Zeit wurden „Unternehmen weitgehend mit ihren Organigrammen gleichgesetzt bzw. den hierarchischen Strukturen, die diese widerspiegeln. Außerdem wurden die Mitarbeiter als „isolierte, weitgehend auf ihre Funktion beschränkte Einheiten gesehen“. Übersehen wurde dabei, so Doll, „dass sich die Energie eines Unternehmens primär aus den Arbeits- und Kommunikationsbeziehungen speist, die die Mitarbeitenden miteinander und das System Unternehmen mit seiner Außenwelt verbinden.“

Das Management- und Führungsverständnis ändern sich

Dies wurde inzwischen auch vielen Unternehmenskern bewusst. Deshalb forcierten sie die Team- und Projektarbeit. Dadurch veränderte sich auch die Funktion der Führungskräfte. Es entwickelte sich zunehmend zu einer ihrer Kernaufgaben, die Beziehungen

- > zu ihren Mitarbeitern,
- > zwischen ihren Mitarbeitern und
- > zu den anderen Unternehmensbereichen so zu gestalten, dass eine möglichst effektive Zusammenarbeit entsteht. Das fällt manchen Führungskräften noch schwer.

Eine zentrale Ursache hierfür ist laut Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, „dass viele Führungskräfte nicht verinnerlicht haben, dass die meisten Unternehmen heute, auch aufgrund der zunehmenden digitalen Vernetzung, hochkomplexe soziale Beziehungssysteme sind, in denen fast alles miteinander verwoben ist und sich wechselseitig beeinflusst.“

In einem solchen Umfeld müssen die Führungskräfte auch neue Antworten auf solche Fragen finden wie:

- > Wie ist meine Funktion in der Organisation?
- > Aus welchen Quellen speist sich meine Wirksamkeit?
- > Wie sollte ich die (Zusammen-)Arbeits- sowie Kommunikationsprozesse gestalten?
- > Wie kann ich sicherstellen, dass mein Bereich seinen Beitrag zum Erreichen der Unternehmensziele leistet? Und last but not least:

> Worüber bestimmt sich der Wert meiner Arbeit?

Das Menschenbild ändert sich - auch in der Privatwirtschaft

Dass viele Führungskräfte in der Privatwirtschaft nur schwer passende Antworten auf obige Fragen finden, liegt laut Claudia Christ auch daran, dass sie ein anderes Menschenbild als die Personen, die im Sozialbereich arbeiten, haben. Pädagogen, Therapeuten usw. erachten es als selbstverständlich, dass sich im Denken und Handeln jedes Menschen dessen Geschichte und soziales Umfeld widerspiegeln. Nicht wenigen Führungskräften in der Privatwirtschaft fehlt ein solches Menschenbild. Deshalb sind sie irritiert, wenn Menschen auf dieselben Reize bzw. dasselbe Verhalten von ihnen unterschiedlich reagieren.

Hinzu kommt: Auch ihr eigenes Denken und Handeln begreifen sie oft nicht als Resultat ihrer Geschichte und des sozialen Kontexts, in den sie eingebettet sind. Deshalb fällt es ihnen schwer, ihr Verhalten zu reflektieren. Ohne eine selbstkritische Reflexion nehmen, Sabine Prohaska zufolge, aber

auch nicht ihre „blinden Flecke wahr, die dazu führen, dass sie gewisse Herausforderungen stets nach demselben Muster lösen.“ Folglich besteht für sie auch kein Anlass, nach neuen Lösungswegen zu suchen, um beispielsweise die Kommunikation mit ihren Mitarbeitern zu verbessern.

Coaching wird verstärkt als Entwicklungsinstrument gesehen

Dass ihre Führungskräfte in diesem Bereich Unterstützung brauchen, haben viele Unternehmen erkannt. Deshalb offerieren sie ihren Führungskräften die Möglichkeit, in einem Coaching alleine oder im Team ihr Verhalten zu reflektieren und nach zielorientierteren Lösungen zu suchen. Dieses Angebot wird von den Führungskräften „zunehmend genutzt“, konstatiert Liebermeister - auch weil insbesondere der Führungsnachwuchs „das Coaching nicht mehr als ein Instrument zum Beheben persönlicher Defizite, sondern als ein Förder- und Entwicklungsinstrument versteht.“ Dieser Gesinnungswandel dokumentiert sich auch darin, dass Führungskräfte immer häufiger, speziell, wenn sie vor einer

>Was ist Supervision?

Supervision ist eine Methode der Beratung. Sie hilft, die Qualität beruflicher Arbeit zu sichern und zu verbessern. Während der Supervisionssitzungen reflektieren die Teilnehmenden (Supervisanden) ihr berufliches Handeln, meist anhand aktueller Themen, und die Probleme ihres Arbeitsalltags.

Die Grundzüge der Supervision wurden im 19. Jahrhundert in den USA innerhalb der Sozialarbeit entwickelt, weshalb sie im deutschsprachigen Raum ab den 70er-Jahren des vergangenen Jahrhunderts auch zunächst primär im Non-Profit-Bereich zum Einsatz kam. Seitdem werden in Deutschland auch Ausbildungen zum Supervisor angeboten. Supervision findet in regelmäßigen Sitzungen meist über einen vereinbarten Zeitraum statt (zum Beispiel: ein halbes Jahr alle vier Wochen zwei Stunden). Die Sitzungen werden vom Supervisor „geleitet“. Er bzw. sie sollte nicht Teil des Systems sein, dem die Supervisanden angehören, damit er/sie die Neutralität wahren und die Vertraulichkeit garantieren kann.

Angeboten werden folgende Formen der Supervision:

- Einzelsupervision. In ihr reflektiert der Supervisand im Kontakt mit dem Supervisor seine aktuellen beruflichen Themen/Probleme. Daraus resultiert ein besseres Verstehen, das wiederum neue Handlungsmöglichkeiten/-perspektiven für den Arbeitsalltag eröffnet.
- Gruppensupervision. In ihr reflektieren Personen, die in verschiedenen Organisationen oder Einheiten einer Organisation tätig sind, aber dort verwandte Tätigkeiten ausüben, Themen aus ihrem Berufsalltag und nutzen hierfür die Kompetenz ihrer anwesenden Kollegen.
- Teamsupervision: Bei ihr stammen die Teilnehmenden meist aus einer Organisation und arbeiten mehr oder minder eng zusammen. Gemeinsam reflektieren sie bei ihren Treffen Themen wie Führung, Kooperation, Kommunikation und Qualität der Arbeit. Etwa seit Beginn dieses Jahrhunderts finden Supervisionen auch zunehmend im Profit-Bereich statt, jedoch zumeist unter der Bezeichnung Coaching. Dabei wird - wie bei der Supervision - zwischen Einzel-, Gruppen- und Teamcoaching unterschieden.

Claudia Christ

neuen Herausforderung stehen, ihren Arbeitgeber eigeninitiativ um die Unterstützung durch einen Coach bitten. Und sagt dieser hierzu nein, dann zahlen sie das Coaching zuweilen sogar aus eigener Tasche.

Das ist gehäuft der Fall, wenn Führungskräfte spüren, dass sie physisch oder psychisch an ihre Belastungsgrenzen stoßen - also ihnen beispielsweise ein Burnout droht. „Denn dass Führungskräfte sozusagen öffentlich artikulieren, dass sie sich teilweise überfordert fühlen, ist in vielen Unternehmen aufgrund ihrer Führungskultur leider immer noch ein Tabu“, beklagt Doll.

Führungskräfte bei der Selbstführung unterstützen

Doch dieses Tabu scheint sich allmählich aufzulösen - auch dank solcher Ereignisse wie der Corona-Pandemie und des Ukraine-Kriegs und ihrer Folgen. Denn sie haben die Belastung vieler Menschen in verantwortungsvollen Positionen in den zurückliegenden Jahren so extrem verstärkt, dass ihre Arbeitgeber erkannten: Wir müssen unseren Führungskräften auch eine Unterstützung im Bereich Selbstführung und -management, wozu auch die Gesundheitsvorsorge zählt, bieten. Ansonsten ist die Gefahr groß, dass sie

> mittelfristig im Extremfall einen Kollaps oder Burnout erleiden oder

> sich nach einer Jobalternative umschaun, weil sie ihre Arbeitssituation zunehmend als ihr Wohlbefinden schmälern empfinden.

Das spürt auch der Präventionsanbieter Skolamed, der in Königswinter bei Bonn und in Hamburg zwei Check-up-Zentren betreibt. Er registriert unter anderem, dass immer mehr Unternehmen ihren Führungskräften einen medizinischen Gesundheits-Check bezahlen. „Bei nicht wenigen mittleren und oberen Führungskräften zählt es heute schon zu den vertraglich vereinbarten Sozialleistungen, dass sie alle zwei, drei Jahre einen solchen Check-up auf Firmenkosten machen können“, berichtet Michael Treixler, Geschäftsführer von Skolamed. Dies ist aus Sicht von Klaus Doll auch betriebswirtschaftlich sinnvoll, „denn, wenn eine Führungskraft beispielsweise wegen eines Burnouts ausfällt, fehlt sie in der Regel mindestens ein halbes Jahr und in dieser Zeit bleiben meist auch viele Vorhaben liegen.“

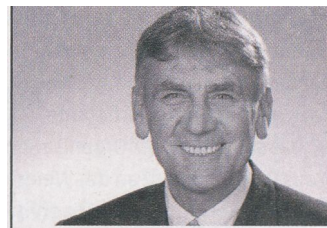
Gesundheitschecks werden vermehrt von Unternehmen bezahlt

Deshalb steigt vermutlich auch die Nachfrage von Selbständigen nach solchen Check-ups. Denn auch sie sind laut Treixler „in ihrem Betrieb oft unverzichtbar und haben einen sehr straffen Terminkalender.“ Deshalb widerstrebt es ihnen, über einen Zeitraum von mehreren Wochen verteilt Termine mit einem halben Dutzend Fachärzten zu vereinbaren, nur um ein umfassendes Feedback bezüglich ihrer Gesundheit zu erhalten. „Stattdessen suchen sie lieber ein Check-up-Zentrum auf, wo binnen eines Tags alle relevanten Untersuchungen durchgeführt werden und sie datenbasiert eine ärztliche Rückmeldung über ihre Gesundheitsrisiken erhalten sowie eine Empfehlung, was sie deshalb tun bzw. nicht tun sollten.“

Eine steigende Nachfrage nach medizinischen Gesundheitsvorsorgemaßnahmen registriert Treixler aber nicht nur bezogen auf das Führungspersonal von Unternehmen. Auch die Nachfrage nach firmeninternen Screening-Aktionen sowie Gesundheitscoachings und -trainings für die gesamte Belegschaft steigt.

Den Mitarbeitern mehr als ein gutes Gehalt bieten

Darin sieht Sabine Prohaska keinen kurzfristigen Reflex der Unternehmen auf den unter anderem corona-bedingt gestiegenen Stress in den zurückliegenden Jahren; sie sieht hierin vielmehr einen langfristigen Trend zu einer höheren Wertschätzung der Mitarbeiter - „auch aufgrund des immer stärker spürbaren Fach- und Führungskräftemangels.“ In seiner Folge setzte sich in vielen Unternehmen die Erkenntnis durch: Wir müssen mehr als bisher tun, um das benötigte Fach- und Führungspersonal zu finden und an uns zu binden. Deshalb werben Barbara Liebermeister zufolge schon heute nicht wenige Unternehmen für sich als Arbeitgeber damit, dass sie ihren Mitarbeitern Coachings für ihre fachliche und persönliche Entwicklung sowie Check-ups und gesundheitsfördernde Maßnahmen zum Bewahren ihrer Leistungskraft offerieren. „Letztlich besteht die Herausforderung aber darin“, betont sie, „für die Mitarbeiter passgenaue individualisierte Angebote zu kreieren, denn ihre Bedürfnisse sind und bleiben verschieden.“ <



BERNHARD KUNTZ

> Inhaber der PProfilberater GmbH, Darmstadt (www.die-profilberater.de); u. a. Autor des im Verlag managerSeminare erschienenen Buchs „Warum kennt den jeder? – Wie Sie als Berater durch Pressearbeit Ihre Bekanntheit steigern und lukrative Aufträge an Land ziehen“