

Zur Klärung des Mythosverdachts

Perspektivvielfalt ist Trumpf.
Wir haben deshalb zwei
Auftraggeber*innen aus
unterschiedlichen Kontexten
gefragt, was sie vom »Mythos
Effizienz« halten



1

Christian Germing
Vorstand des Caritasverbands für den
Kreis Coesfeld e.V.

Wenn Sie im Kontext von Beratung den Begriff Effizienz hören, woran denken Sie dann?

Ich komme aus dem Controlling. Daher hat Effizienz für mich eine große Bedeutung. Primär schaue ich auf die Effizienz der Leistungserbringung. Beratung und Coaching sind Unterstützungsprozesse, die somit nur mittelbar zur Effizienz beitragen. In der Regel dienen Beratung und Coaching eher der Verbesserung der Qualität unserer Leistungen. Trotzdem kann Beratung dabei helfen, die Effizienz in der Leistungserbringung zu erhöhen.

Wir denken manchmal, es handelt sich um einen »Mythos Effizienz«. Wie sehen Sie das?

Effizienz ist für mich kein Wert an sich. In der Arbeit der Caritas geht es primär darum, Menschen in ihrer jeweiligen Situation zu unterstützen, zu beraten, zu pflegen etc. Und trotzdem ist Effizienz wichtig! Wenn wir die Prozesse der Leistungserbringung nicht gut steuern, dann fehlen uns wertvolle Zeitressourcen für unsere Kernaufgaben.

Wenn wir über Supervision und Coaching sprechen, werden Sie jenseits dieser Effizienz-Diskussion Erwartungen haben. Welche sind das?

Wir setzen Coaching im Caritasverband bewusst als Instrument der Personalentwicklung ein. Im Kern dient Coaching der Verbesserung der eigenen Handlungskompetenz. Wichtige Themen sind u. a. die Klärung von Rollen oder die Bearbeitung von Konflikten.

Wie messen Sie die Auswirkungen und Ergebnisse von Supervision/Coaching (nach welchen Kriterien, Kategorien und mit welchen Mitteln)?

Wir definieren von jedem Coaching-Prozess die Ziele für das geplante Coaching. Es wird eine Coaching-Vereinbarung zwischen Mitarbeiter, dessen Führungskraft und der Stabsstelle Personalentwicklung geschlossen. Nach Beendigung des Coaching-Prozesses findet ein Feedback-Gespräch zur Auswertung der Zielerreichung statt.

Was kann nach Ihrer Erfahrung mit Supervision oder Coaching in Ihrem Feld/Business erreicht werden?

Wir nutzen das Coaching vor allem zur Weiterentwicklung der Führungs- und Managementkompetenzen. Aber auch in den pädagogischen Handlungsfeldern kann Supervision zur Reflexion der eigenen Arbeit und zur Unterstützung bei Fallbesprechungen hilfreich sein.

Bitte ein konkretes (Fall)Beispiel: Ihre effizienteste Supervision/Ihr effizientestes Coaching aller Zeiten?

Ein konkretes Beispiel kann ich nicht nennen. Ich habe aber viele positive Erfahrungen mit Coaching gemacht. Insbesondere das Verständnis für die unterschiedlichen Sichtweisen beteiligter Personen kann dabei helfen, Konflikte oder Veränderungsprozesse zielorientiert zu gestalten.



»Wo erlebt das Umfeld Veränderungen nach einem Coaching oder der Supervision eines Kollegen, eines Vorgesetzten?«



Leiter*in der HR-Abteilung eines Unternehmens der Energiewirtschaft

Der*die Interviewte möchte anonym bleiben, was wir natürlich respektieren

Wenn Sie im Kontext von Beratung den Begriff Effizienz hören, woran denken Sie dann?

Wenn wir den Begriff »Effizienz« nutzen, befinden wir uns in der Regel in wirtschaftlichen Zusammenhängen: »Wie kann ich mit möglichst wenig Aufwand ein möglichst großes Resultat erzielen?« Stehen »Leistung und Kosten« in einem für die Zielerreichung günstigen Verhältnis? Eine Übertragung in den Kontext von Beratung könnte wie folgt lauten: Wenn Beratung dazu führt, dass der Beratene Ideen entwickelt, wie er unter Berücksichtigung seiner persönlichen Ressourcen und Möglichkeiten seine Themen, seine Aufgaben im Sinne seines Zieles »richtig« löst – dann ist Beratung effizient.

Allerdings bleibt meistens die Frage nach der Messbarkeit, da die eigenen Ziele und Verhaltensweisen in der Regel einen individuellen und persönlichen Wert haben, der sich nicht in Leistungskennzahlen abbilden lässt. Dennoch lässt sich Erfolg auch in diesem Kontext feststellen: Sind für ein Coaching, eine Supervision zu Beginn klare Ziele vereinbart worden, können diese auch abschließend überprüft werden.

Wir denken manchmal, es handelt sich um einen »Mythos Effizienz«. Wie sehen Sie das?

Im Kontext von Beratung und Umsetzungsmaßnahmen steht Effizienz zumindest unter »Mythos-Verdacht«. Hier ist sicherlich ein Nachdenken über Effektivität mit Blick auf folgende Fragestellungen hilfreich: Wo erlebt das Umfeld Veränderungen z. B. nach einem Coaching oder einer Supervision eines Kollegen, eines Vorgesetzten? Welche Effekte sind erkennbar? Wie schon weiter oben angemerkt:

Gibt es für einen Beratungsprozess klare Vereinbarungen und Ziele, die im Nachgang überprüft werden können, ist der Erfolg messbar geworden. Damit ist auch Effizienz im Beratungskontext kein Mythos mehr.

Wenn wir über Supervision und Coaching sprechen, werden Sie jenseits dieser Effizienz-Diskussion Erwartungen haben. Welche sind das?

Die vorrangigen Erwartungen sind im sehr persönlich-individuellen und damit in einem tatsächlich nicht oder kaum messbaren Bereich verortet: Der Coachee soll die Möglichkeiten wahrnehmen, sich mit seinen persönlichen Fragestellungen und den Herausforderungen seines beruflichen Umfeldes auseinanderzusetzen. Die dazugehörige Frage lautet: (Wie gut) Kann der Coachee einen persönlichen Transfer herstellen?

Wie messen Sie die Auswirkungen und Ergebnisse von Supervision/Coaching (nach welchen Kriterien, Kategorien und mit welchen Mitteln)?

Eine Messung mithilfe einer bestimmten Methodik oder eines standardisierten Verfahrens erfolgt nicht. Vielmehr werden die Erwartungen und Ziele des Coachees mit dem abgeglichen, was er erreicht und – ganz zentral – umgesetzt hat. An diesem Punkt ist der direkte Vorgesetzte in zentraler Verantwortung. Je nach Art der Ziele können auch andere Personen aus dem betrieblichen Umfeld eingebunden sein, z. B. im Rahmen eines entsprechenden Feedback-Prozesses.

Was kann nach Ihrer Erfahrung mit Supervision oder Coaching in Ihrem Feld/Business erreicht werden?

Zielsetzungen und Möglichkeiten von Coaching oder Supervision sind unseres Erachtens sehr vielfältig, hier seien einige Themen beispielhaft genannt:

- Unterstützung von MA und FK beim Erkennen und Lösen von »Krisen«,
- Umgang mit Veränderungen,

- Erweiterung von Handlungsspektren, Erkennen der eigenen Kompetenzen,
- Orientierung bei einer persönlichen/beruflichen Neuausrichtung (z. B. Übernahme einer neuen Funktion),
- Vorbereitung auf die erstmalige Übernahme von Führungsverantwortung und Begleitung der ersten Schritte (100-Tage-Programm),
- bessere Nutzung der eigenen Ressourcen,
- »passgenaue« Gestaltung von Zusammenarbeit, um Effektivität zu erhöhen.

Bitte ein konkretes (Fall)Beispiel; Ihre effizienteste Supervision/Ihr effizientestes Coaching aller Zeiten?

Wie bereits oben ausgeführt gilt unseres Erachtens folgendes: *»Wenn Beratung dazu führt, dass der Beratene Ideen entwickelt, wie er unter Berücksichtigung seiner persönlichen Ressourcen und Möglichkeiten seine Themen, seine Aufgaben im Sinne seines Zieles ›richtig‹ löst – dann ist Beratung effizient.«* Daher können und möchten wir an dieser Stelle kein besonderes Beispiel anbringen.