

## Trends und Tipps: Erfolgreiches Coaching im Unternehmen

Coaching gilt, noch vor Training und Beratung, in den Unternehmen als die individuellste und nachhaltigste Form der Personalentwicklung und Mitarbeiterführung. Dabei sind die Ausprägungen und Einsatzmöglichkeiten von Coaching sehr unterschiedlich. Welche Arten von Coaching in der Praxis bevorzugt werden, zeigt eine aktuelle Online-Befragung von 50 mittelständischen Unternehmen.



Dr. Angela Witt-Bartsch,  
Geschäftsführerin eines Be-  
ratungsunternehmens und  
Ausbildungsleiterin der  
Coaching-Ausbildung der  
Haufe Akademie

**Im Rahmen der Rechercharbeiten des im Sommer 2010 erscheinenden Coaching-Fachbuches „Fragen mit (Aus-) Wirkungen – Coaching im Unternehmen“ wurden Geschäftsführer und Personalleiter aus 50 mittelständischen Unternehmen über den Einsatz von Coaching im eigenen Unternehmen befragt.**

Die Umfrage ergab, dass Einzel-Coaching in den Unternehmen überwiegend zur Förderung folgender Zielgruppen eingesetzt wird:

- Unternehmensleitung und Top- bzw. mittleres Management
- Nachwuchs-Führungskräfte und High Potentials.

Das Top-Management erhält in der Regel Einzel-Coaching durch einen externen Coach. In den anderen Fällen führen auch Mitarbeitern der Personalabteilung oder die zuständigen Führungskräfte das Coaching durch.

**Welche Zielsetzungen und Hintergründe die Coachings in den Unternehmen hatten, verdeutlicht die folgende Übersicht:**

- Verbesserung von Führungskompetenz, -qualitäten und -verhalten (79 %)
- Vorbereitung auf die Übernahme einer neuen Funktion oder (Führungs-)Aufgabe (65 %)
- Verbesserung der Zusammenarbeit im Bereich bzw. im Team (63 %)
- Ausgleich von Verhaltensdefiziten z. B. in der Kommunikation (58 %)
- Persönlichkeits- / Potenzialentwicklung (54 %)
- Organisatorische Veränderungen (50 %)
- Folgemaßnahmen aus Mitarbeitergesprächen (50 %)
- Bewältigung von Konflikten im Unternehmen (38 %).

Überwiegend setzen die Unternehmen also Coaching mit einer auf die Zukunft gerichteten Perspektive ein. Mitarbeiter sollen durch Coaching dabei unterstützt werden, ihre Aufgaben in der Zukunft möglichst optimal zu bewältigen (Chancen- bzw. Mehrwert-Coaching). In diesen Fällen kommt Coaching also frühzeitig und vorausschauend zum Einsatz und nicht erst, wenn das „Kind in den Brunnen gefallen ist“. Somit kann Coaching als echte Mitarbeiterförderung und gezielte Qualifizierung genutzt werden. In weit weniger Fällen sollen mit Coachings Versäumnisse, Konflikte oder Defizite der Vergangenheit bearbeitet werden (Defizit-Coaching).

In den Unternehmen stellt sich natürlich die Frage, wen sie mit der Durchführung des Coachings beauftragen. Wird eine interne Fach- oder Führungskraft eingesetzt, ist besonders darauf zu achten, dass eine Rollenklarheit herrscht. Der fachlich Vorgesetzte ist per Definition nur bedingt ein „neutraler Ratgeber und Fragensteller“, der absichtsfrei die Entwicklung des Mitarbeiters unterstützt.

Soll ein externer Coach eingesetzt werden, ist die Auswahl des passenden Coachs entscheidend für den Erfolg. Die Bezeichnungen „Berater“ oder „Coach“ sind keine geschützten Berufe. Jeder kann diese Bezeichnungen verwenden. Weitere Zusätze wie „Beratercoach“ oder „Vermittlungsberater“ kommen hinzu.

Grundsätzlich sind Unternehmen gut beraten, wenn sie auf Experten zurückgreifen, mit denen Sie in der Vergangenheit bei vergleichbaren Projekten gute Erfahrungen gemacht haben, Referenzen einholen und auf eine fundierte Ausbildung Wert legen. ▶

**Die Praxis zeigt, dass es mindestens zwei Voraussetzungen gibt, um Coachings im Unternehmen erfolgreich durchzuführen:**

### Voraussetzungen für erfolgreiches Coaching im Unternehmen

#### 1. Der Mitarbeiter befürwortet das Coaching

Oftmals entsteht Coaching nicht auf Initiative des Mitarbeiters hin, sondern wird durch den Vorgesetzten als Personalentwicklungsmaßnahme initiiert. Das A und O ist dann, dass der Mitarbeiter umfassend informiert und eingebunden wird. Er muss den Coaching-Grund und das Coaching-Ziel kennen und verstehen.

Nur auf dieser Basis ist der Mitarbeiter in der Regel bereit,

- sich auf das Coaching einzulassen,
- sich in den Coaching-Sitzungen zu öffnen und etwas von sich preiszugeben,
- sich mit sich selbst, seinem Tun und Handeln auseinanderzusetzen,
- Hilfe anzunehmen, eigene Konflikte anzugehen und aktiv an notwendigen Veränderungen zu arbeiten.

#### 2. Der Coach wird vom Mitarbeiter als Vertrauensperson akzeptiert

Coaching berührt die Persönlichkeit des Mitarbeiters oftmals direkt und kann auch sehr in die Tiefe gehen. Verdrängte Glaubenssätze und unbewusste Verhaltensmuster werden offengelegt. Tiefe Verletzungen werden wieder fühlbar. Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Coach und Mitarbeiter kann besonders gut entstehen, wenn der Coach

- empathisch, interessiert und glaubwürdig ist,
- neutral, nicht Teil des Problems ist und garantiert, dass die Vertraulichkeit gewahrt wird und das erlangte Insider-Wissen auch nicht Einfluss auf künftige Personalentscheidungen hat,
- bei Bedarf auch eigene Erfahrungen einbringen kann und eine fundierte Qualifikation und ausreichend Hintergründe im Coaching und der Beratung im Businesskontext hat. ■

Wie Sie Coaching richtig und zielführend im Businesskontext einsetzen, erfahren Sie in der

■ **Ausbildung zum Zertifizierten Coach** [www.haufe-akademie.de/5010](http://www.haufe-akademie.de/5010)

### Kontakt

**Haufe Akademie GmbH & Co. KG**

Lörracher Straße 9  
79115 Freiburg

E-Mail: [service@haufe-akademie.de](mailto:service@haufe-akademie.de)  
Telefon: 0761 4708-811

[www.haufe-akademie.de](http://www.haufe-akademie.de)