

HR Today

Wann funktioniert Coaching, und wann nicht? Und was muss dabei beachtet werden? Die Checkliste gibt Auskunft.



Wird Coaching optimal eingesetzt, ist der Return on Investment hoch. (Bild: 123RF)

Coaching wirkt. Das zeigen vielfältige Forschungen. Insofern stellt sich in der heutigen betrieblichen Praxis weniger die Frage, ob Coaching ein sinnvolles Instrument der Personalentwicklung ist, als vielmehr, wie es effektiv eingesetzt und einen optimalen Wertbeitrag leisten kann. Viele Unternehmen nutzen allerdings das volle

Potential von Coaching als Personalentwicklung nicht aus. Folgen sind Enttäuschung und Zynismus in Bezug auf Fehlschläge, unnötige Ausgaben, und Personalentwicklung, die nicht greift.

Schnelle Veränderung, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit kennzeichnen heute die Rahmenbedingungen. Die zunehmende Dynamisierung der Arbeitssituation fordert mehr Selbststeuerung und Selbstverantwortung von Mitarbeitenden auf allen Ebenen. Schattenseiten sind Überforderung, Stress und Burn-out. Wer am besten in unsicheren und komplexen Kontexten steuert, gewinnt. Das gilt für internationale Konzerne genau so wie für KMU, soziale und staatliche Organisationen. Genau da setzt Coaching an und wird zu einem immer wichtigeren Instrument der Personalentwicklung.

Allerdings funktioniert Coaching nicht oder schlechter als möglich, wenn:

1. **Die strategische Kopplung fehlt.** Coaching wird nicht mit der Strategie des Unternehmens verbunden. Einsatz und Ergebnisse sind zufällig.
2. **Die kulturelle Passung ist nicht gegeben.** Wer Coaching verkündet und Mitarbeitende nur direktiv steuern will und nicht bereit ist, Verantwortung an die Mitarbeitenden zu übergeben, hat mit Coaching keinen Erfolg. Die Einführung von Coaching ist verbunden mit der Entwicklung von Merkmalen einer Coaching-Kultur: Leistung, Wertschätzung, Selbstverantwortung.
3. **Falsche Auswahl und Zuteilung von Coaches und Klienten.** «Wer» coacht und ob der Coach zum jeweiligen Klienten passt, ist ein entscheidender Erfolgsfaktor. Insbesondere Führungskräfte sind enttäuscht, wenn Coaches nicht in der Lage sind, auf Augenhöhe zu arbeiten, psychologisieren statt Wertbeiträge zu entwickeln.
4. **Fehlender Kontext der Personalentwicklung.** Coaching ist nicht Teil einer differenzierten Personalentwicklungsstrategie, sondern wird als Feuerlöschmassnahme für einzelne Fälle missbraucht.
5. **Instrumentalisierung von Coaching durch Führung** geht einher mit der Verletzung der Vertraulichkeit. Wenn Führungskräfte einen Coach beauftragen, ihre Mitarbeitenden im Sinne eines von ihnen gewünschten Ergebnisses zu manipulieren, wird damit die Arbeitsgrundlage für Coaching zerstört. Coaches arbeiten im Coaching immer an ihren eigenen Anliegen. Es ist die Verantwortung des Coachs darauf zu achten, dass die individuelle Arbeit im Rahmen der Vereinbarung mit dem Unternehmen liegt.
6. **Mythos der «Freiwilligkeit».** Coaching findet immer in Bedingungsbeziehungen statt und ist Teil der Führungslinie im Unternehmen. Es kommt darauf an, in diesem Spielraum eine jeweils individuelle Arbeitsgrundlage zu finden, die sich für Klienten und Auftraggeber lohnt.
7. **Blosse Zufriedenheitsevaluation** reicht für den Rückfluss der Ergebnisse in das Unternehmen nicht aus. Nachhaltige Ergebnisse werden so nicht angestrebt und bleiben aus. Entscheidend ist hierbei, ob auch Veränderungen des Verhaltens gegenüber beispielsweise Mitarbeitenden und anderen Stakeholdern erfasst werden. Darüber hinaus ist es bedeutsam, ob auch das Sammeln und Rückmelden von übergeordneten strategischen Entwicklungsthemen und Kulturmustern Teil des Evaluationskonzeptes sind.
8. **Reduktion auf das Personenformat.** Coaching als reines Personenformat, also nur als zweckdienliche Interaktion zwischen Coach und Coachee, zu verstehen, ist ein Irrtum und Fehler. Die Herausforderungen für Design, Kommunikation, organisationale Einbettung sind die gleichen wie auch für andere Personalentwicklungs-Massnahmen.
9. **Fehlende Expertise der internen PE.** Für einen nachhaltigen und erfolgreichen Einsatz von Coaching braucht es auch interne Expertise. Die vollständige Auslagerung verfehlt den nachhaltigen Wertbeitrag von Coaching, da neu gewonnenes Wissen und Erfahrung nicht zurückfließen.
10. **Wenn Führung nicht dahinter steht** und mit Beispiel voran geht, wird Coaching auch von Mitarbeitenden nicht ernst genommen und bleibt höchstens eine lästige Pflichtübung.

Auf welche 10 Punkte sollte man achten, wenn man Coaching in der PE einsetzt?

1. Ist mit der Einführung und dem Einsatz von Coaching der Business Case geklärt?
2. Wird Coaching auch im Rahmen von Kulturentwicklung (Coaching-Kultur) geführt?

3. Verfügt das Unternehmen über ein leistungsfähiges und ebenenspezifisches Auswahlverfahren für Coaches sowie für Klienten und ihre Anliegen?
4. Wird Coaching als Personalentwicklung in der Triage mit anderen Interventionsformen wie Mitarbeitergespräch, Führungskräfteentwicklung, Seminarformen, kollegiales Lernen etc. geführt?
5. Haben Führungskräfte ein klares Verständnis und womöglich auch eigene Erfahrung für den Einsatz von Coaching in ihrer PE-Verantwortung? (Einführung von Coaching in der Regel Top-Down.)
6. Ist Coaching organisational vereinbart und kontraktiert («Kontrakt Dreieck»)? Verantwortliche Führungskraft, Personalentwicklung, Coach und Coachee gehören an einen Tisch.
7. Ist der Einsatz von Coaching mit geeigneten Konzepten und Instrumenten zur Evaluation verbunden? Werden konkrete Ergebnisse wie Verbesserung der Leistung, Verhaltensänderung, Beitrag zu strategischen Zielen erhoben?
8. Sind einzelne Coachings in einem Programm eingebettet und in der internen Führungslinie verantwortet?
9. Gibt es für das Management und die Steuerung genügend interne Expertise und damit auch eine gewisse Unabhängigkeit von externen Anbietern?
10. Geht Führung mit gutem Beispiel voran und kommuniziert das auch?

Eine Modellrechnung (Mc Govern et al. 2001) für erfolgreiches Coaching beschreibt einen Return on Invest (ROI) von 500 Prozent. Das ist, wenn Coaching optimal eingesetzt wird. Ziele, Klienten, Coach, Auftrag und Management des Coachings sind optimal aufeinander abgestimmt. Wir schlagen vor, dass sich Unternehmen und Organisationen, die Coaching als PE einführen und damit arbeiten wollen, an diesem Wert orientieren. Coaching ist kein Allheilmittel. Wird es aber richtig eingesetzt, dann lohnt es sich auch.

Coaching in der Personalentwicklung

Fachseminar am 08. und 09. Februar 2015 an der Fachhochschule Nordwestschweiz in Olten.

Führungskoaching, Verkaufskoaching, Teamcoaching, Transfercoaching, Laufbahncoaching, Krisenintervention und Burnout-Prophylaxe. Unternehmen und Organisationen haben in den letzten Jahren Erfahrungen gesammelt mit Coach Pools, in der Zusammenarbeit mit Coachingfirmen, mit der Einführung von Peercoaching und Mentoringprogrammen. Wer wissen will, wie Coaching in der Personalentwicklung wirksam und erfolgreich eingesetzt wird, für den ist dieses Seminar: HR- und PE-Verantwortliche, die Coaching einsetzen (wollen); interne und externe Coaches, die im Kontext PE arbeiten.

Weitere Checklisten für HR-Professionals

Checkliste der Woche

Wissen kompakt für HR-Professionals

Hier finden Sie weitere HR Today-Checklisten zu ausgesuchten Problemstellungen des HRM.



Text: Michael Loebbert

Dr. Michael Loebbert ist seit über 25 Jahren als Executive Coach und Organisationsberater selbständig. Einführung und Supervision von Coaching in Unternehmen und Organisationen. Sozialwissenschaftliche Studienabschlüsse, Promotion in Philosophie. Seit 2009 verantwortet er als Programmleiter, Dozent und Lehr-Coach die Coaching Studies an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW).

Weitere Artikel von [Michael Loebbert](#)

[E-Mail](#)



Text: Jan Schlüter

Jan Schlüter ist seit über 18 Jahren als Coach, Organisationsentwickler und Führungskraft in der Finanz-, Versicherungs- und Automobilindustrie tätig. Studienabschluss in Arbeits- und Organisationspsychologie und Klinischer Psychologie. Seit 2011 global verantwortlich für Leadership Effectiveness bei der Swiss Re in Zürich.

Weitere Artikel von [Jan Schlüter](#)

[E-Mail](#)

Copyright © jobindex media ag

Alle Rechte vorbehalten. Eine Weiterverarbeitung, Wiederveröffentlichung oder dauerhafte Speicherung zu gewerblichen oder anderen Zwecken ohne vorherige ausdrückliche Erlaubnis der jobindex media ag ist nicht gestattet.



IAP
Institut für Angewandte
Psychologie

MAS
**Human
Resources
Management**

Psychologisch
fundierte Weiter-
bildung für ein
wirkungsvolles
HR-Management.

Start am
03.09.2014!

