

**Einführung eines Coaching Angebotes durch einen internen Coach  
bei einem technisch geprägten Unternehmen**

Verfasserin M.M.

17. September 2020

Abschlussarbeit innerhalb der Ausbildung zum systemischen Coach bei InKonstellation

## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	Seite 3
a. Kurze Vorstellung des Unternehmens	Seite 3
b. Ziel der Arbeit	Seite 3
2. Einführung eines Coaching Angebotes im Unternehmen	Seite 4
a. Voraussetzungen und Rahmenbedingungen	Seite 4
b. Chancen und Risiken	Seite 5
c. Kommunikation	Seite 6
3. Fazit	Seite 8
4. Executive Summary	Seite 8
5. Literaturverzeichnis	Seite 9

*Zur Vereinfachung der Lesbarkeit der Arbeit verwendet die Verfasserin das generische Maskulin. Damit sind alle Geschlechter gleichermaßen gemeint.*

## 1. Einleitung

In der vorliegenden Arbeit soll die Einführung eines Coaching Angebots für Mitarbeiter eines technisch geprägten Unternehmens durch einen internen Coach beleuchtet werden. Hierbei wird zunächst kurz das Unternehmen vorgestellt sowie das Ziel der Arbeit erläutert. Im zweiten Teil der Arbeit wird dann auf Rahmenbedingungen und Voraussetzungen sowie die Chancen und Risiken der Thematik eingegangen und die Kommunikation für die Einführung des internen Coachings dargestellt. Abschließend gibt ein Fazit eine Zusammenfassung des Themas.

### 1.a. Kurze Vorstellung des Unternehmens

Bei der vorgestellten Firma handelt es sich um ein technisch geprägtes Unternehmen mit ca. 700 Mitarbeitern. Als Ausbildungshintergrund haben die Mitarbeiter meist eine gewerbliche oder technische Ausbildung absolviert oder ein Studium als Ingenieur abgeschlossen. Des Weiteren gibt es kaufmännische Mitarbeiter, welche aber eine weitaus geringere Anzahl der Mitarbeiter ausmachen. Zudem ist zu erwähnen, dass im Unternehmen ca. 90 % der Mitarbeiter männlich und ca. 10% weiblich sind. Das Unternehmen ermöglicht den Mitarbeitern früh in Verantwortung zu gehen und bereits in jungem Alter eine fachliche oder auch disziplinarische Führungsrolle zu übernehmen. Zudem muss sich die Firma einem sehr starken Fachkräftemangel entgegenstellen, da die benötigten Qualifikationen nur in geringer Anzahl auf dem Arbeitsmarkt vertreten sind.

### 1.b. Ziel der Arbeit

Die Idee der Einführung eines Coaching Angebotes für Mitarbeiter durch einen, eigenen, internen Coach ist in Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung, Leitung Personal und der Gruppenleiterin Personalentwicklung entstanden, welche eine Coaching Ausbildung absolviert und als interner Coach eingesetzt werden soll. Das Ziel der Arbeit ist die verschiedenen Faktoren – Chancen sowie Risiken – zu beleuchten und eine mögliche Einführung auszuarbeiten, so dass ein attraktives Angebot für die Mitarbeiter des Unternehmens entsteht. Hierbei geht es zum einen, um die Themen, welche bei der Vorbereitung (Rahmenbedingungen, Kommunikation) zum anderen auch bei der Durchführung beachtet werden sollten. Das Coaching Angebot soll mit Abschluss der Coaching Ausbildung der Gruppenleiterin im Unternehmen eingeführt werden.

## 2. Einführung eines Coaching Angebotes im Unternehmen

Im folgenden Kapitel soll das Coaching innerhalb eines Unternehmens beleuchtet werden. Hierbei stehen zunächst die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen sowie die Chancen aber auch Risiken im Fokus, welche vor der Einführung in einem Unternehmen geklärt und transparent gemacht werden sollten. Im letzten Schritt wird dann auf die Kommunikation eingegangen, welche für eine erfolgreiche Implementierung des Coaching Angebots unabdingbar ist.

„In der systemischen Arbeit verstehen wir unter Coaching die maßgeschneiderte Problemlösung im Spannungsdreieck zwischen Beruf, Organisation und Privatleben oder in einem dieser drei Bereiche – eine Problemlösungsmethode, in welcher der Coach für die passenden Fragen, hilfreichen Zusammenfassungen und die Einhaltung des Ablaufs verantwortlich ist, und der Coach eigenständige Lösungen für seine Situation – für seine anstehenden Fragestellungen – findet.“ (Radatz, 2000, S. 85)

### 2.a. Voraussetzungen und Rahmenbedingungen

#### Klarer Auftrag der Geschäftsführung

Eine wichtige Voraussetzung für das Angebot des Coachings ist es, dass ein klarer Auftrag der Geschäftsführung für diese Personalentwicklungsmaßnahme besteht und somit eine höhere Akzeptanz seitens der Belegschaft geschaffen wird. Wenn es sich um ein offenes Angebot seitens des Unternehmens für Mitarbeiter handelt, müssen auch die Führungskräfte hinter dieser Maßnahme stehen und ihren Mitarbeitern die Inanspruchnahme befürworten und wenigstens ermöglichen. (<https://www.dbvc.de/service/downloads/implementierung-von-coaching-in-unternehmen>, 09.09.2020, 18:35 Uhr)

#### Rahmenbedingungen

Zusätzliches müssen für einen erfolgreichen Coaching Prozess verschiedene Rahmenbedingungen geschaffen werden. Neben dem Commitment der Geschäftsführer, Führungskräften und Mitarbeiter, sind weitere Punkte, wie ein geeigneter Raum für das Coaching, zur Verfügung stehende Zeit und aber auch eine gegenseitige Vertraulichkeitserklärung elementare Bestandteile, die bei Nichterfüllung den erfolgreichen Prozessverlauf stören können. Es sollte demnach vorab mit der Geschäftsführung und auch zwischen Coach und Coachee geklärt werden, welche Räume sich eignen und gewählt werden können, so dass das Coaching nicht durch äußere, gerade berufliche Einflüsse, gestört wird. Zudem muss es eine Regelung geben, ob Arbeitszeit für das Coaching in Anspruch genommen werden darf oder die Coaching Zeit in die Freizeit des Mitarbeiters fällt. Vertraulichkeit ist ein elementarer Bestandteil, ohne den der Prozess nicht gelingt. Daher sollte das Thema im Erstgespräch zwischen Coach und Coachee besprochen und sogar ggf. schriftlich festgehalten werden. Auch gegenüber der Geschäftsführung sowie den Führungskräften muss klar kommuniziert werden, dass die Inhalte des Coachings nicht an sie weitergegeben werden. So vermeidet man eine ggf. falsche Erwartungshaltung seitens der verschiedenen Parteien.

## 2.b. Chancen und Risiken

### Chancen

Es gibt viele Chancen, die sich für ein Unternehmen ergeben, wenn es den Mitarbeitern ein Coaching ermöglicht. Im vorliegenden Kapitel wird auf eine Auswahl an Chancen eingegangen.

#### Steigende Mitarbeiterzufriedenheit

Durch das Coaching-Angebot kann die Mitarbeiterzufriedenheit steigen. Zum einen, da ein zusätzliches Angebot als Personalentwicklungsmaßnahmen den Mitarbeitern eine Wertschätzung entgegenbringt, zum anderen da durch die Coaching Arbeit auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigen kann, weil berufliche Anliegen besprochen und durch den Klienten Lösungsstrategien erarbeitet werden.

#### Weiterentwicklung der Mitarbeiter

Eine weitere Chance ist die Weiterentwicklung der Mitarbeiter. Im Coaching Prozess reflektiert der Mitarbeiter sein Verhalten und entwickelt sich so stetig weiter. Er wird sich ggf. auch mit dem Verhalten anderer kritisch auseinandersetzen, was ihm neue Verhaltensmuster bei ihm selbst aufzeigen kann. Durch diese Reflexionsprozesse wird er sich weiterentwickeln und innerlich wachsen, was durchaus positive Effekte auf sein Verhalten im beruflichen Alltag haben kann.

#### Kultur

Durch z.B. die konstruktivistische Haltung im Coaching kann auch die Kultur des Unternehmens positiv beeinflusst werden. Diese hat der Coach stets gegenüber seinem Klienten, wodurch der Coachee eine enorme Wertschätzung erfährt und Dinge für sich anders reflektiert und sich neue Perspektiven öffnen. Wenn der Klient durch die Haltung des Coaches positive Erfahrungen macht, besteht die Möglichkeit, dass er dies in sein Verhalten in Teilen übernimmt und dadurch einen großen, positiven Einfluss auf die Kultur des Unternehmens nimmt.

### Risiken

#### Rollenkonflikt – Coach und Mitarbeiterin der Personalentwicklung

Ein wichtiger Punkt, welcher im Vorhinein mit dem Auftraggeber – der Geschäftsführung – geklärt werden muss, ist, wie der Coach mit einem ggf. auftretenden Rollenkonflikt umgeht. Wie bereits durch das Zitat von S. Radatz beschrieben beschäftigt sich das systemische Coaching mit den verschiedenen Systemen, welche aufeinander Einfluss haben. So kann es auch zu dem Fall kommen, dass der Klient für sich erkennt, dass z.B. der aktuelle Job zu keiner Zufriedenheit führt und sich gerne umorientieren möchte. Wie geht der Coach dann mit dieser Situation um? Wenn die Thematik bereits in der Auftragsklärung deutlich wird, kann der Coach aufgrund des Rollenkonflikts das Coaching ablehnen. Sollte solch ein Thema während des Coaching Prozesses auftreten, sollte vorab mit der Geschäftsführung geklärt werden, dass es in der Verantwortung des Coaches liegt, ob und wie weit er den Prozess mit dem Klienten fortführt. Wichtig ist dabei nur, dass vorab eine Transparenz zu solch einem möglichen Konflikt zwischen Auftraggeber und Coach besteht und nicht im Nachhinein aufkommt.

## Business Coaching

Ein weiterer Aspekt, welcher im Vorhinein besprochen werden muss, ist, dass es beim systemischen Coaching schwer möglich ist, dass Coaching auf den rein beruflichen Kontext zu beziehen. Es werden alle zusammenhängenden Systeme betrachtet, so dass ein augenscheinlich berufliches Thema auch Themenbereiche aus dem privaten Bereich des Klienten betrifft und diese auch besprochen werden.

### Skepsis bei den Mitarbeitern

Da es sich bei dem Unternehmen um ein technisch geprägtes Unternehmen handelt und die Mehrheit der Mitarbeiter vermutlich bisher keine Berührungspunkte mit dem Thema „Coaching“ hatte, kann es passieren, dass eine Skepsis bei den Mitarbeitern bezüglich dieser Thematik besteht. Hierbei ist die Kommunikation elementar. Wichtig ist, dass im Vorhinein alle betroffenen Mitarbeiter über das Thema ausreichend informiert werden, die Möglichkeit haben Fragen zu stellen und Ihre Bedenken offen zu äußern. Zudem sollten keine Mitarbeiter zu einem Coaching „verpflichtet“ werden, vor allem, wenn größere Bedenken bestehen. In diesem Falle sollte gemeinsam mit der Führungskraft, dem Coach und dem Klienten ein Gespräch geführt werden, so dass alle Fragen geklärt werden. Des Weiteren ist es wichtig, dass der Klient nach einem Kennenlernen des Coaches auch die Möglichkeit hat, das Coaching abzulehnen.

### Interesse an externen Coaches

Wenn Coaching im Unternehmen angeboten wird, kann es auch vorkommen, dass Mitarbeiter dem Thema offen gegenüberstehen, jedoch nicht den internen Coach nutzen, sondern lieber einen externen Coach in Anspruch nehmen möchten. Für diese Fälle muss im Vorhinein geklärt werden, wie mit solchen Anfragen umgegangen werden soll und im Idealfall eine feste Regelung dafür gefunden werden, die dann auch offiziell kommuniziert wird.

### Zielgruppe

Wichtig ist zudem, dass die Zielgruppe für das Coaching definiert wird. Soll es allen Mitarbeitern angeboten werden, werden Mitarbeiter ausgeschlossen (oberste Führungskräfte) oder ggf. zum Start hin mit einer bestimmten Gruppe des Unternehmens begonnen werden? Gerade bei der offiziellen Kommunikation ist dies elementar.

## 2.c. Kommunikation

Nachdem die Voraussetzungen, sowie Chancen und Risiken dargestellt worden sind, wird im Folgenden nun noch auf die konkrete Einführung bei dem beschriebenen Unternehmen eingegangen. Dabei wird davon ausgegangen, dass die zuvor beschriebenen Punkte ausführlich mit den betroffenen Parteien (Geschäftsführung, Leitung Personal sowie der Personalentwicklerin / bzw. dem Coach) besprochen wurden und Einigkeit über das Coaching Verständnis, die Vorgehensweise, Inhalte etc. besteht.

Folgende Kommunikationsidee wurde anhand der zu beachtenden Aspekte herausgearbeitet:

Zunächst werden mögliche Themenbereiche beschrieben, mit welchen sich der Klient beim Coach für ein Coaching melden kann.

- Sie stehen vor einer wichtigen Entscheidung?
- Sie möchten sich zielgerichtet persönlich weiterentwickeln?
- Sie stehen vor Herausforderungen in einer neuen Position?
- Sie müssen schwierige Situationen im beruflichen Umfeld meistern?
- Sie möchten Ihre persönliche Karriere- und Lebensplanung einmal anders betrachten?
- Sie möchten aus einer anderen Perspektive auf mögliche Konflikte im beruflichen Kontext schauen?

Daraufhin wird für den Mitarbeiter beschrieben, was Coaching bedeutet und welche Methoden bei einem Coaching Prozess angewendet werden können:

Coaching ist ein zeitlich begrenzter Prozess zwischen Ihnen, dem Klienten und mir, dem Coach, d.h. in der Regel finden mehrere Einzelsitzungen statt. In diesem Prozess ist der Klient der inhaltliche Experte für sein Anliegen und der Coach ist verantwortlich für die Prozesssteuerung. Dabei widmen wir uns Ihren Anliegen und ich diene Ihnen als Entwicklungspartner, Perspektivenwechsler und Impulsgeber. Im Coaching wird davon ausgegangen, dass der Klient in der Lage ist, eine Lösung für sein Anliegen zu finden; dass er die Lösung bereits in sich trägt. Coaching ist also Hilfe zur Selbsthilfe. Durch den Einsatz von Fragetechniken, theoretischen Modellen und Perspektivenwechsel hinterfragen Sie Ihre innere Haltung, erarbeiten für sich und Ihren Kontext stimmige Lösungen und erweitern das eigene Verhaltensspektrum. Dabei ist der Klient für seine Lösung und seine Handlungen selbst verantwortlich. Seine Wünsche und Ziele sind für den Coach handlungsleitend, d.h. auf dieser Grundlage wählt der Coach seine Vorgehensweise.

Abschließend stellt der Coach sein eigenes Coaching-Verständnis dar, so dass der Klient nochmals prüfen kann, ob es für ihn die passende Methodik bzw. Herangehensweise ist:

Mein Coaching-Ansatz ist geprägt von einer wertschätzenden Haltung zum Klienten. Ich trenne stets zwischen Person und Verhalten, wobei die Person an sich gut ist und das Verhalten in Bezug auf das Anliegen des Klienten gegebenenfalls ungünstig sein kann. Im Coaching lege ich den Fokus auf die vorhandenen Ressourcen des Klienten. Ich gehe grundsätzlich davon aus, dass der Klient die nötigen Ressourcen (Fähigkeiten, Kompetenzen, Ideen) besitzt, um sein Anliegen zu lösen. Ich lenke den Blick des Klienten auf beeinflussende Faktoren und weg von der Konzentration auf die Ursachen bezüglich seines Anliegens. Der Klient erhält Raum zum Reden und Nachdenken, dabei steuere ich den Prozess durch gezielte Fragen. Die Coaching-Sitzungen finden in einem vertraulichen Rahmen statt.

Durch die kurze Erläuterung eines Coachings und die Erklärung des Coaching-Verständnisses, wird das Interesse potentieller Klienten geweckt und es gibt eine Basis für ein Erstgespräch zwischen Coach und Coachee. In dem ersten Kennenlernen, bzw. der Auftragsklärung dann abgeglichen werden, ob es menschlich zwischen den beiden Parteien passt und der Auftrag auch für den Coach passt.

### 3. Fazit

Abschließend kann man zusammenzufassen, dass bei der Einführung eines Coaching-Angebots durch einen internen Coach verschiedene Aspekte beachtet werden müssen. Hierbei ist es besonders wichtig, dass der potentielle interne Coach vorab mit dem Auftraggeber (in diesem Falle der Geschäftsführung) alle offenen Punkte und mögliche Hindernisse bespricht, so dass ein einheitliches Verständnis zum Auftrag und der möglichen Umsetzung besteht. Des Weiteren sollte ein Verständnis zur Zielgruppe und dem Coaching Themenbereichen bestehen und auch der mögliche Rollenkonflikt – durch die Doppelrolle „Coach und Personalentwickler“ – thematisiert werden. Anschließend kann das Angebot dann mit einer abgestimmten Kommunikation veröffentlicht werden, so dass sich potentielle Klienten auf einer freiwilligen Basis bei dem Coach für ein Erstgespräch melden. Sobald das Coaching angelaufen ist, sollten der Auftraggeber und der Coach in regelmäßigen Abständen, über die neu eingeführte Maßnahme sprechen, aufkommende Themen klären und ggf. das Angebot nachjustieren. So steht der Einführung erst einmal nichts im Wege!

### 4. Executive Summary

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Einführung eines Coaching-Angebots durch einen internen Coach, der gleichzeitig in der Personalentwicklung des Unternehmens arbeitet. Dabei werden die Voraussetzungen und notwendigen Rahmenbedingungen vor der Einführung beleuchtet und auch explizit auf die Chancen und Risiken eines solchen Angebotes eingegangen. Als elementar wird z.B. der klare Auftrag durch die Geschäftsführung oder auch die Rahmenbedingungen wie ausreichend Zeit der Mitarbeiter und auch des Coaches, sowie geeignete Räumlichkeiten benannt. Des Weiteren wird auf Chancen, wie die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit oder Änderung der Kultur, aber auch Risiken wie vorhandene Skepsis seitens der Mitarbeiter, Abgrenzung einer Mitarbeitergruppe als Zielgruppe oder den möglichen Rollenkonflikt des Coaches, der gleichzeitig Personalentwickler im Unternehmen ist, eingegangen. Abschließend wird ein Kommunikationskonzept vorgestellt, welches als Ankündigung des neuen Angebotes im Unternehmen genutzt werden kann. Im Fazit stellt sich heraus, dass vor der Einführung eines Coaching-Angebots durch einen internen Coach verschiedenste Aspekte beachtet werden sollten – wenn dies aber getan wird – einer Einführung nichts im Wege steht.

## 5. Literaturverzeichnis

Radatz, Sonja: Beratung ohne Ratschlag, 2000, Literatur-VSM e.U. (10. unveränderte Auflage 2018)

Internetseite vom DBVC – Deutscher Bundesverband Coaching e.V.

<https://www.dbvc.de/service/downloads/implementierung-von-coaching-in-unternehmen>