

# COACHING IN DER PERSONAL- UND ORGANISATIONSS- ENTWICKLUNG

Abschlussarbeit im Rahmen der Ausbildung zum Systemischen  
Coach bei InKonstellation

Von Stefanie Bock

## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung .....	2
2. Warum Coaching in der Personalentwicklung einsetzen? .....	3
3. Coaching nachhaltig im Unternehmen einführen .....	4
4. Coaching als Organisationsentwicklung .....	6
4.1 Anlassbezogenes Coaching .....	6
4.2 Organisiertes Coaching .....	7
4.3 Coaching als Standardangebot .....	7
4.4 Coaching als Kultur .....	8
4.5 Coaching als Strategie .....	8
5. Fazit .....	9
6. Literaturverzeichnis .....	11
7. Abbildungsverzeichnis .....	11

# 1. Einleitung

Coaching erfreut sich immer größerer Beliebtheit in Unternehmen und ist mittlerweile ein etabliertes Instrument in der Personalentwicklung. Coaching, wie z.B. auch Mentoring, kollegiale Beratung und Supervision wird zu den „on the job“ Maßnahmen gezählt. Coaching wird als eine arbeitsplatznahe Beratung definiert, mit der Zielstellung, persönliche Weiterentwicklung durch Verbesserung der Selbststeuerung und Entwicklung von Handlungsalternativen zu erreichen [1, 2]. Coaching unterstützt bei der Problemlösung, indem es die eigenen Kompetenzen und Ressourcen der gecoachte Person mobilisiert und fördert, es ist also Hilfe zur Selbsthilfe. Der Coach begleitet und steuert diesen Prozess.

Häufig wird Coaching neben der beruflichen und persönlichen Entwicklung auch für Konflikt- und Belastungssituationen oder auch im Rahmen von Teamcoachings z.B. bei der Aufgaben- und Rollenverteilung oder für gruppendynamische Prozesse eingesetzt [3]. Trotz der Popularität des Coachings, scheinen einige Unternehmen noch nicht vollständig verstanden zu haben, was Coaching genau bedeutet (Coaching ist nichts Spirituelles und auch keine Therapie) und welchen positiven Einfluss es sowohl auf die Entwicklung der Mitarbeitenden als auch auf die Organisationsentwicklung haben kann.

In dieser Arbeit soll es darum gehen, die Vorteile des Coachings in der Personalentwicklung zu zeigen, wie es nachhaltig in Unternehmen eingeführt werden kann und welchen Einfluss die Einführung von Coaching auf die Entwicklung (post-) moderner Organisationen hat.

## 2. Warum Coaching in der Personalentwicklung einsetzen?

Heutige Unternehmen und damit auch seinen Mitarbeitenden stehen vor ständig im Wandel begriffen Anforderungen und komplexen Aufgabenstellungen. Um konkurrenzfähig und erfolgreich zu bleiben, müssen die Unternehmen flexibel agieren können. Gleichzeitig sind Ressourcen und Zeit oft knapp und die benötigte Neuerung und Wandlung der Prozesse erscheint unmöglich. Gleichzeitig sind immer mehr der Mitarbeitenden daran interessiert, sinnstiftend und nachhaltig zu arbeiten, sich weiter zu entwickeln, sich selbst zu verwirklichen und anerkannt zu werden. Unternehmen die den Spagat zwischen all diesen Herausforderungen nicht schaffen, sind anfällig für Fehler und Störungen, haben mit einer großen Unzufriedenheit und Konflikten bei den Mitarbeitenden zu kämpfen. Der Druck wird zum Dauerthema und die Produktivität und der Erfolg nehmen ab.

Doch wie kommt man raus aus diesem Dilemma? Der Schlüssel hierzu sind selbstbestimmte Mitarbeitende zu entwickeln. Coaching als Methode hierzu ist ideal, da es die Selbststeuerung von Menschen unterstützt, nämlich dadurch, dass Coaching, anders als bei einer Expertenberatung, wie sie Vorgesetzte oftmals bei ihren Mitarbeitenden anwenden, nicht die Lösungen liefert, sondern den Coachee dabei unterstützt, eigene Lösungswege und Handlungsalternativen zu erarbeiten [3]. Der Mitarbeitende wird zunehmend selbstsicherer eigenverantwortlich Entscheidungen zu treffen und hat dabei Erfolgserlebnisse [2]. Die Bedürfnisse sinnstiftend zu arbeiten, sich weiterzuentwickeln und am Erfolg des Unternehmens teilzuhaben werden dadurch befriedigt und die Motivation steigt [2, 3]. Wenn die Mitarbeitenden also mehr und mehr die Fähigkeit zur Selbststeuerung erlernen und eigenverantwortlich handeln kann sich die Führungskraft vermehrt der strategischen Ausrichtung des Unternehmens und gezielten Entwicklung der Mitarbeitenden widmen, anstatt im Tagesgeschäft die Rolle des Entscheidungsträgers, Antreibers, Kontrolleurs, Experten oder Brandbekämpfers zu übernehmen [2]. Es entsteht mehr Raum für Kreativität und Mut zur Innovation

Mitarbeitende, die in der Lage sind ihr Handeln und ihre Zusammenarbeit immer wieder flexibel an die sich ändernden und zum Teil komplexeren Anforderungen

anzupassen, sind der Schlüssel zum Erfolg eines Unternehmens. Mitarbeitende, die eigenverantwortlich handeln können und dürfen und dabei gleichzeitig Ihre eigenen Bedürfnisse und Interessen gewahrt sehen, bringen sich zunehmend ins Unternehmen ein und sehen sich als Mitverantwortliche für das Gelingen des Ganzen [2]. Dadurch steigern sich Produktivität, Effizienz und letztendlich der Umsatz. Die Mitarbeiterzufriedenheit nimmt zu, aber auch Kundenbeziehungen verbessern sich, da die Mitarbeitenden auch hier ihre positive Energie einbringen und die Bedürfnisse rasch und individuell befriedigen können [2].

Somit entsteht für alle Beteiligten – Organisation, Mitarbeitende und Kunden – ein Mehrwert wenn Coaching zur Personalentwicklung eingesetzt wird. Voraussetzung dafür, dass Coaching als Instrument für die Personalentwicklung wirkungsvoll eingesetzt werden kann, ist eine von Vertrauen geprägte Unternehmenskultur und die Bereitschaft des Mitarbeitenden an den eigenen Themen zu arbeiten und dafür Verantwortung zu übernehmen [1].

### 3. Coaching nachhaltig im Unternehmen einführen

In Organisationen in denen die Mitarbeitenden ihr Handeln zunehmend selbst steuern und mehr Mitverantwortung übernehmen, wo die Zusammenarbeit immer wieder neu organisiert wird, um den sich im ständigen Wandel befindlichen Herausforderungen gerecht zu werden, wird Coaching als wichtiges Instrument für die Weiterentwicklung von Mitarbeitenden, Teams und Führungskräften genutzt [3].

Die im Unternehmen für Personalentwicklung zuständigen Personen beauftragen dafür entweder externe Coaches oder Mitarbeitende des Unternehmens werden als Coaches ausgebildet oder haben bereits eine entsprechende Ausbildung. Es gibt bestimmte Vor- und Nachteile bei internen wie auch externen Coaching Formaten. Zudem sollte man auch die Limitationen kennen, wenn unternehmensinterne Mitarbeiter coachen sollen, insbesondere wenn die Führungskraft die Rolle des Coachs übernimmt [2]. Dies alles soll aber nicht Gegenstand dieser Arbeit sein. Bei den Gesamtkosten unterscheiden sich interne und externe Coaches kaum, meist wird für die Einführung eines Coaching Programms bzw.-Systems eine Kombination aus beiden empfohlen [3].

Wichtig ist für die Personen, die Coaching als Instrument für Personalentwicklung einführen möchten, sich folgende Fragen zu stellen:

- Wie unterstützt Coaching die Strategie und die Ziele des Unternehmens?
- Welche Kultur/Unternehmenswerte möchten wir durch Coaching weiter fördern und entwickeln?

Bei einzelnen Coaching Prozessen, die nicht an die Strategie und Kultur der Organisation gekoppelt sind, besteht die Gefahr das die Coachings eine gewisse Eigendynamik entwickeln, es überschätzt oder ihm misstraut wird, es nicht wirksam genug erscheint oder das Interesse nachlässt. Deshalb sollten diejenigen, die das Coaching bzw. dessen Einführung managen, versuchen die Coaching Prozesse strategisch in der Organisation einzubetten und an die Ziele der Organisation zu knüpfen [3]. Siehe dazu Abbildung 1.



Abbildung 1: Coaching im strategischen und kulturellen Kontext (Quelle: modifiziert nach [3])

## 4 Coaching als Organisationsentwicklung

Coaching kann nicht nur als Instrument der Personalentwicklung verstanden werden, sondern auch als Rahmen und Form für die Organisationsentwicklung hin zu selbstbestimmteren Mitarbeitenden und einer agileren (Agilität = Beweglichkeit) Organisation der Zusammenarbeit [3]. Von der Einführung des Coaching zu bestimmten Anlässen bis hin zum Coaching als Treiber der Unternehmensstrategie wird ein Entwicklungsprozess durchlaufen. Die einzelnen Stufen in dieser Entwicklung werden im Folgenden dargestellt.

### 4.1 Anlassbezogenes Coaching

Bei der Einführung des Coachings in Organisationen gibt es meist zunächst bestimmte einzelne Anlässe, wie beispielsweise Übernahme einer neuen Aufgabe oder Rolle, Zusammenarbeit im Team oder Konfliktsituationen, bei denen es eingesetzt werden soll. Voraussetzung für ein wirkungsvolles Coaching ist, dass die Personen die sich in ein Coaching begeben (Mitarbeitende oder Führungskraft) und der Auftraggeber (z.B. Personalentwickler/in, Führungskraft) gemeinsam darauf vertrauen, dass Coaching das passende Tool für die Zielerreichung ist [3]. Desweiteren ist das Dreiecksverhältnis (Dreiecksvertrag siehe Abbildung 2) in das sich Coach, Coachee (=Klient) und Auftraggeber begeben zu berücksichtigen. Es muss darauf geachtet werden, dass die unterschiedlichen Positionen, die sich durch eine solche Konstellation ergeben, miteinander weitgehend übereinstimmen bzw. miteinander vereinbar sind, damit das Coaching funktioniert. Der Coach ist in diesem System zwei Kunden und deren Zielen verpflichtet, zum einem dem Auftraggeber, also einem Vertreter der Organisation, der das Coaching veranlasst hat und zum anderen dem Coachee. Der persönliche Erfolg des Klienten, mit seinem Anliegen weiterzukommen und die Ziele der Organisation, die durch den Auftraggeber eingebracht werden, müssen also vereinbar sein [3].

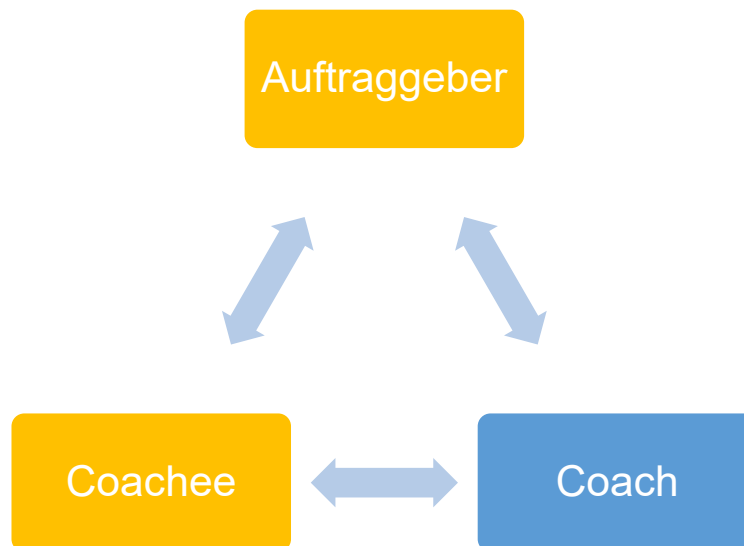


Abbildung 2 Der Dreiecksvertrag

## 4.2 Organisiertes Coaching

Die nächste Stufe im Prozess ist erreicht, wenn immer mehr ein systematischer Zusammenhang zwischen den einzelnen, anlassbezogenen Coachings erkennbar wird und sie einem gemeinsamen Zweck dienen [3]. Auf dem Weg hin zur Entwicklung von selbstbestimmten Mitarbeitenden wird Coaching immer dann zunehmend dort eingesetzt, wenn es um die Entwicklung von neuen Lösungen geht [3]. Dabei werden immer mehr Coaching Pools aufgebaut, die am besten zu den Bedürfnissen Organisation und den Coaches passen. Eine weitere Entwicklung in dieser Prozessstufe ist daran erkennbar, dass es eine Ausweitung auf interne Formate, wie Coaching als Führungskraft oder Coaching durch Kollegen, gibt [3].

## 4.3 Coaching als Standardangebot

In dieser Phase verbreitet sich Coaching als Handlungsform für Selbststeuerung und Selbstverantwortung. Für bestimmte Herausforderungen wird systematisch Coaching angeboten und die Mitarbeitenden erwarten entsprechende Coaching Angebote für ihre Fragestellungen. Coaching-Elemente werden auch immer mehr in den Führungsstil eingebaut.



## 4.4 Coaching als Kultur

Coaching als Handlungsform wird bei dieser Stufe Merkmal der Unternehmenskultur. Kennzeichen einer Coaching Kultur sind u.a. [3]:

- Selbststeuerung und Selbstbestimmung sind gelebte Werte im Arbeitsalltag
- Coaching wird weiterentwickelt und etabliert, Investitionen werden dafür getätigt
- Die mit dem Coaching verbundene Werte wie Augenhöhe, Wertschätzung sowie Ressorurcen- und Lösungsorientierung werden vom Top-Management vorgelebt

## 4.5 Coaching als Strategie

In der fünften und letzten Stufe, die eine Organisation mit Coaching erreicht hat, nimmt das Coaching eine zentrale Rolle in der Strategie ein. Hierbei sieht das Top-Management Coaching als wichtigsten Ansatzpunkt auf dem Weg zum Erfolg des Unternehmens. Business Cases für Coaching bei Führungskräfteentwicklung, Stellenneubesetzung, Talentmanagement, Projektunterstützung werden entwickelt. Es gibt ausgewiesene Coaching Rollen in der Organisation. Die Organisationsstruktur gleicht dabei dann einer Netzwerk- oder Teamorganisation, und hierarchische Elemente zur Steuerung nehmen einen immer geringeren Anteil ein [3].

Die jeweiligen Stufen, die eine Organisation mittels Integration von Coaching erreicht hat, entspricht somit der Prozessstufe einer Organisationsentwicklung. Siehe dazu auch Abbildung 3

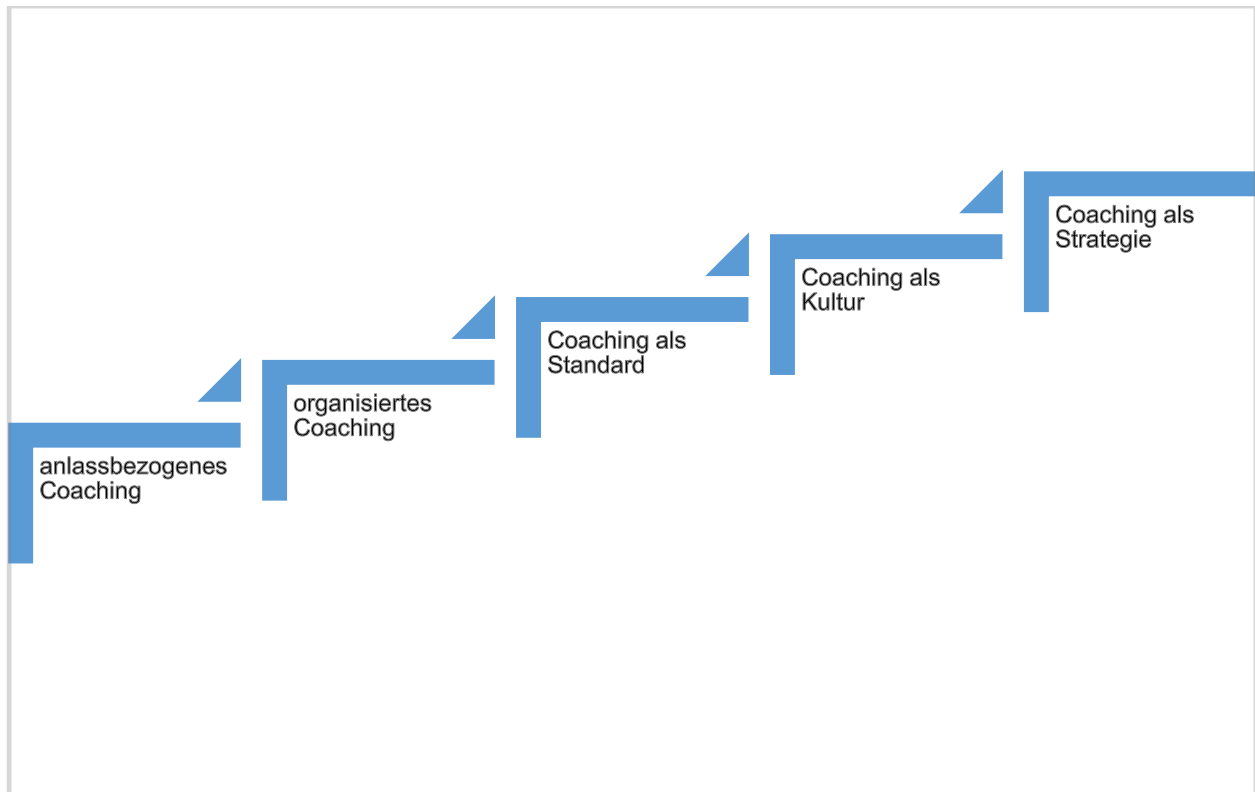


Abbildung 3: Organisationsentwicklung von Coaching (Quelle: modifiziert nach [3])

## 5 Fazit

Der Einsatz von Coaching mit dem Hintergrund Mitarbeitende zu entwickeln, die in der Lage sind sich selbst zu steuern und eigenverantwortlich zu arbeiten, leitet nicht nur einen Prozess in der Personalentwicklung ein, sondern führt, wenn es strategisch mit den Zielen und der Kultur eines Unternehmens gekoppelt ist, zu einer Organisationsentwicklung. Die „coachende“ Organisation, bei der Selbststeuerung, Selbstbestimmung, Ressourcenorientierung, Wertschätzung und Augenhöhe als Leitbild für das Unternehmen und Schlüssel zum Erfolg betrachtet wird, erfährt damit eine Organisationsentwicklung mit weniger Hierarchie und starren Prozessen, dafür mit mehr Flexibilität und Diversität im Handeln. Durch selbstbestimmte Mitarbeitende, die in der Zusammenarbeit im Team unterschiedliche Perspektiven und Ressourcen einbringen und eigenverantwortlich nach Lösungen für suchen, kann ein Unternehmen komplexen und sich ständig verändernden Aufgaben flexibler und effizienter begegnen. Oder um es mit einer Metapher auszudrücken: der behäbige und zum Teil schwer manövrierbare Unternehmensdampfer wird zum wendigen Schnellboot (siehe Abbildung 4). Diese neue „Beweglichkeit“ verhilft letztendlich zu

mehr Leistung und Erfolg im Unternehmen und trägt zur Mitarbeitenden- sowie Kundenzufriedenheit bei.



Abbildung 4: Die Organisation als wendiges Schnellboot (Bild von Maritime\_Filming\_UK auf Pixabay)

## 6 Literaturverzeichnis

1. Christine Wegerich. Strategische Personalentwicklung in der Praxis. Berlin Heidelberg: Springer Verlag; 2015.
2. Elisabeth Haberleitner ED, Robert Ungvari. Führen, Fördern, Coachen. München: Piper Verlag; 2018.
3. Michael Loebbert. Coaching in der Personal-und Organisationsentwicklung. Wiesbaden: Springer Fachmedien; 2019.

## 7 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Coaching im strategischen und kulturellen Kontext (Quelle: modifiziert nach[3])	5
Abbildung 2 Der Dreiecksvertrag .....	7
Abbildung 3: Organisationsentwicklung von Coaching (Quelle: modifiziert nach [3]) .....	9
Abbildung 4: Die Organisation als wendiges Schnellboot (Bild von Maritime_Filming_UK auf Pixabay) .....	10