



**INKONSTELLATION**

ABSCHLUSSARBEIT

## **Konzeptionierung eines unternehmensinternen Coachingangebots**

*N. N.*

Vorgelegt in der Ausbildung zum systemischen Coach  
bei InKonstellation GmbH

9. Mai 2025

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Grundlagen</b>	<b>1</b>
2.1	Definition . . . . .	1
2.2	Nutzen von Coaching . . . . .	2
2.3	Vor- und Nachteile von unternehmensinternem Coaching . . . . .	3
<b>3</b>	<b>Erfolgs- und Qualitätskriterien</b>	<b>3</b>
3.1	Strukturqualität . . . . .	3
3.2	Prozessqualität . . . . .	5
3.3	Ergebnisqualität . . . . .	5
<b>4</b>	<b>Konzeptvorschlag</b>	<b>5</b>
4.1	Coachpool . . . . .	5
4.2	Organisation der Coachings . . . . .	7
4.3	Kommunikation & Ausrollprozess . . . . .	8
4.4	Anpassung des Konzeptes . . . . .	8
<b>5</b>	<b>Fazit</b>	<b>8</b>
<b>6</b>	<b>Anhang</b>	<b>9</b>
6.1	Beispiel: Checkliste Vorgespräch . . . . .	9
6.2	Beispiel: Checkliste organisatorische Rahmenbedingungen . . . . .	9

# 1 Einleitung

Diese Ausarbeitung hat das Ziel, ein Konzept für ein unternehmensinternes Coachingangebot zu entwickeln und vorzustellen. Das Ziel ist dabei nicht die Entwicklung eines ausrollbaren Konzepts für ein bestimmtes Unternehmen, sondern vielmehr die Erstellung eines allgemein gehaltenen Konzepts, das als Diskussionsgrundlage für die Anpassung an die spezifischen Belange des jeweiligen Unternehmens dienen soll. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf der Qualitätssicherung und der Bereitstellung von Instrumenten zur regelmäßigen Überprüfung und Anpassung der Umsetzung durch das anwendende Unternehmen.

## 2 Grundlagen

In diesem Abschnitt werden die verwendeten Begriffe definiert, sowie die Frage, ob und für welche Zwecke Coaching hilft adressiert. Außerdem werden kurz die wichtigsten Vor- und Nachteile von unternehmensinternem Coaching dargestellt.

Anhand dieser Informationen kann ein Unternehmen entscheiden, ob ein unternehmensinternes Coachingangebot geschaffen werden soll, bevor man sich mit den Details des Konzepts auseinandersetzt.

### 2.1 Definition

Da Coaching ein Begriff ist, der immer wieder unterschiedlich verwendet wird, ist es notwendig, ihn zunächst zu definieren. In der vorliegenden Ausarbeitung wird die folgende Definition von Sonja Radatz zum systemischen Coaching zu Grunde gelegt:

Systemisches Coaching ist aus meiner Sicht Beratung ohne Ratschlag - eine Beziehung zwischen Coach und Coachee, in der der Coach die Verantwortung für die Gestaltung des Coachingprozesses und der Coachee die inhaltliche Verantwortung übernimmt - also die Verantwortung dafür, an seinem Problem zu arbeiten.<sup>1</sup>

Coaching ist ziel- und lösungsorientiert. Es fokussiert darauf, persönliche oder berufliche Ziele zu klären, Kompetenzen zu stärken und Handlungsmöglichkeiten zu erweitern. Dabei steht die Hilfe zur Selbsthilfe im Vordergrund. Das bedeutet, dass der Coach keine Lösungen vorgibt, sondern Reflexion, Selbstwahrnehmung und Eigenverantwortung fördert. Darüber hinaus ist Coaching ergebnisoffen: der Coach steuert den Prozess nicht in eine von ihm gewünschte Richtung, sondern richtet ihn ganz an den Bedürfnissen und Wünschen des Klienten<sup>2</sup> aus.

Systemisches Coaching betrachtet den Klienten immer im Kontext seiner verschiedenen sozialen Systeme und Subsysteme. Beispiele für diese Systeme sind das Unternehmen, das Team als Subsystem des Unternehmens, die Familie oder der Freundeskreis. Der Coach als Außenstehender führt den Klienten durch die Erkundung seines Systems und unterstützt ihn durch sein methodisches Wissen und seine Haltung dabei, neue Perspektiven und Handlungsoptionen zu entdecken. Die Haltung des Coaches ist wertschätzend, respektvoll, neugierig, allparteilich und nicht-wissend. Der Coach sieht den Klienten als Experten seines eigenen Systems.

Ein Coachingprozess kann, je nach Größe des Themas und Wunsch des Klienten, aus mehreren Coachingsitzungen bestehen. Die RAUEN Coaching-Marktanalyse ergab, dass ca 70% der Coachingprozesse zwischen 3 und 15 Zeitstunden in Summe dauern.<sup>3</sup> Bei einer Sitzungsdauer von 90 Minuten entspricht das 2-10 Sitzungen.

Coaching unterscheidet sich von Beratung, da der Coach im Coaching keine Tipps oder Ratschläge gibt. Außerdem muss Coaching von einer Therapie abgegrenzt werden. Es werden zwar viele Methoden eingesetzt, die auch in der Therapie verwendet werden, aber im Coaching verbleibt die Kontrolle über die Ausrichtung dauerhaft beim Klient. Coaching hat einen unterstützenden und keinen heilenden oder behandelnden Charakter.

In dieser Ausarbeitung wird das unternehmensinterne Coaching thematisiert. Das bedeutet, dass Mitarbeitende des eigenen Unternehmens als Coach für andere Mitarbeitende fungieren. Im Gegensatz dazu steht das extern beauftragte Coaching, bei dem Coaching als Dienstleistung eingekauft wird. Unternehmensinterne Coaches können entweder explizit für diese Aufgabe angestellt sein oder einen Teil ihrer Arbeitszeit dafür aufwenden. Im Folgenden wird „intern“ synonym zu „unternehmensintern“ verwendet.

---

<sup>1</sup>Rad10, S.16.

<sup>2</sup>Coachee und Klient sind in diesem Zusammenhang synonym. Im Folgenden wird „Klient“ genutzt

<sup>3</sup>RAU24, S.28.

## 2.2 Nutzen von Coaching

Um zu bewerten, ob Coaching als Maßnahme für das Unternehmen sinnvoll ist, betrachten wir im Folgenden diese beiden Fragen:

- Wirkt Coaching?
- Eignet sich Coaching für den vom Unternehmen verfolgten Zweck?

Zur ersten Frage hat RAUEN eine Zusammenfassung mehrerer Metaanalysen veröffentlicht. Dabei haben sie eine positive Datenlage zur Wirkung von Coaching vorgefunden:

Durch die Studien bewiesene Effekte sind etwa: eine verbesserte Selbstwirksamkeit und Achtsamkeit, die Reduzierung von Stress, Burnout und Fehlzeiten, ein höherer Zielerreichungsgrad sowie eine höhere Arbeitszufriedenheit.<sup>4</sup>

Das bedeutet nicht, dass jede einzelne Coachingintervention wirkt, sondern dass Coaching im Allgemeinen Wirkung zeigt. Die größten positiven Auswirkungen wurden für folgende Wirkungskategorien festgestellt:

- Zielerreichung
- Leistungskraft
- Arbeitseinstellung
- Wohlbefinden
- Entwickeln von Strategien zur (Problem-)Bewältigung

Coaching zielt darauf ab, die persönliche Entwicklung des Klienten zu fördern. Diverse Entscheidungs-, Bewältigungs- und Entwicklungsthemen können im Coaching bearbeitet werden. Damit ist Coaching als Maßnahme sehr vielfältig einsetzbar und kann sowohl einzelne Mitarbeitende als auch das Unternehmen als Ganzes bei der Bewältigung unterschiedlichster Herausforderungen unterstützen. Laut der RAUEN Coaching-Marktanalyse 2024 machen die folgenden fünf Themenfelder mehr als die Hälfte aller Coachings aus:<sup>5</sup>

- Reflexion und Entwicklung der Führungsrolle
- Konfliktmanagement
- Entwicklung der Führungskompetenz
- Potenzialanalyse und -entwicklung
- Persönliches Wachstum und Selbstentwicklung

Es ist davon auszugehen, dass ein Coachingangebot für diese Themen den größten Nutzen hätte. Sollte eine andere thematische Ausrichtung gewünscht sein, können entsprechende Kommunikationsmaßnahmen ergriffen werden.

Coaching zielt darauf ab, Menschen zu selbstständigem und eigenverantwortlichem Handeln zu befähigen. Klienten erleben in der Regel eine hohe Selbstwirksamkeit, da ihnen keine Lösungen vorgegeben werden, sondern sie diese selbst erarbeiten und anwenden. So kann Coaching nachhaltig wirken und hat oft auch eine Wirkung über das ursprünglich bearbeitete Anliegen hinaus. Nach einem erfolgreichen Coaching ist der Klient in der Lage, seine Herausforderungen besser zu reflektieren oder ein ähnliches Anliegen direkt selbst zu lösen. Coaching kann insbesondere unterstützen, sich auf veränderte Rahmenbedingungen einzustellen.

Gleichzeitig ist Coaching eine ungerichtete Maßnahme, da die inhaltliche Verantwortung beim Klienten liegt und die inhaltliche Ausrichtung nicht vom Coach gesteuert wird. Coaching kann daher nicht als inhaltliche Steuerungsmaßnahme eingesetzt werden, die dem Klienten vorgibt, wie er sich zu verhalten hat. Darüber hinaus sollte Coaching als Qualifizierungsmaßnahme nicht isoliert eingesetzt werden. In Fällen, in denen spezifisches Wissen oder bestimmte Fähigkeiten fehlen, sind Training oder Beratung von entscheidender Bedeutung. Diese können durch ein Coaching ergänzt werden, das bei der Umsetzung des Gelernten und der Bewältigung von Herausforderungen im Alltag unterstützt.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Coaching eignet sich nicht als Steuerungsmaßnahme oder um fachspezifisches Wissen zu erwerben. Sollen Mitarbeitende in ihrer Persönlichkeitsentwicklung und im Umgang mit Herausforderungen oder Veränderungen unterstützt werden, ist Coaching wirksam und geeignet.

---

<sup>4</sup>RAU25b.

<sup>5</sup>RAU24, S.24.

## 2.3 Vor- und Nachteile von unternehmensinternem Coaching

Bei der Einrichtung eines Coachingangebots kann das Unternehmen sich für den Einkauf von externen Coachingleistungen oder für den Aufbau von internen Coachingkapazitäten entscheiden.

Ein Kriterium für die Entscheidung liegt auf der Hand: Beim Einkauf von Coachingleistungen ist die einzelne Coachingleistung generell teurer. Laut der RAUEN Coaching-Marktanalyse beläuft sich das durchschnittliche Honorar pro Zeitstunde für einen Coach auf 175,98 € netto.<sup>6</sup> Der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) beziffert auf seiner Webseite marktübliche Honorare für ein qualifiziertes Business Coaching auf 150–350 Euro pro Zeitstunde.<sup>7</sup> Im Gegenzug muss sich das Unternehmen nicht um Themen wie die Weiterbildung des Coaches kümmern. Entsprechend kann sich die externe Beauftragung bei einem geringen Volumen durchaus rechnen. Bei einem größeren Bedarf an Coaching ist das unternehmensinterne Angebot jedoch schnell kostengünstiger, auch wenn dafür zunächst eigene Mitarbeitende qualifiziert werden müssen.

Noch wichtiger als der Kostenaspekt ist jedoch die Wirksamkeit. Hier gehen die Meinungen auseinander. Studien zeigen eine Wirksamkeit von internem Coaching, teilweise sogar eine höhere Wirksamkeit als bei extern beauftragtem Coaching.<sup>8,9</sup> Als wesentliche Vorteile des internen Coachings werden das bereits vorhandene Wissen über den Unternehmenskontext und damit verbunden das oft schnellere Verständnis sowie eine geringere Hürde zur Inanspruchnahme genannt. Gleichzeitig wird internes Coaching immer wieder kritisiert. Insbesondere wird angeführt, dass der Coach durch seine Tätigkeit im gleichen Unternehmen Teil des Klientensystems wird und dadurch die Neutralität leidet und der Coach in Rollen- und Loyalitätskonflikte geraten kann.<sup>10</sup>

Diese Punkte sollten bei der Entwicklung des Konzepts berücksichtigt werden. Es sollte sichergestellt werden, dass die Coaches keine Kollegen aus dem eigenen Einflussbereich coachen. Dazu muss die Anzahl der Coaches entsprechend hoch sein und sie sollten aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen kommen. Darüber hinaus sollte die Verschwiegenheit der Coaches als zentraler Aspekt im Konzept verankert und transparent gemacht werden, ebenso wie eine klare Definition von Coaching, insbesondere in Abgrenzung zu Beratung. Es braucht eine eindeutige, öffentliche Positionierung des Coachings als unabhängiges und ergebnisoffenes Angebot und Rückendeckung durch das obere Management.

Der positive Faktor der niedrigen Einstiegshürde sollte durch das Konzept gestärkt werden. Der Prozess zur Buchung eines Coachings sollte so einfach und transparent wie möglich gestaltet werden, auf einen Genehmigungsprozess sollte verzichtet werden.

## 3 Erfolgs- und Qualitätskriterien

Beim Einsatz von Coaching ist es schwierig, den Return-on-Investment zu quantifizieren. Dennoch gibt es Möglichkeiten, Qualität und Ergebnisse messbar und sichtbar zu machen. Dazu unterscheidet RAUEN drei Dimensionen von Qualität: Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität:<sup>11</sup>

- Strukturqualität: Personelle, materielle und räumliche Ausstattung
- Prozessqualität: Gestaltung des Prozesses zur Zielerreichung
- Ergebnisqualität: Grad des erreichten Erfolges einer Coachingmaßnahme

Im Folgenden werden die Qualitätsdimensionen genauer betrachtet und daraus abgeleitet, wie diese Dimension jeweils im Konzept berücksichtigt werden sollte.

### 3.1 Strukturqualität

Strukturqualität bezieht sich auf die personelle, materielle und räumliche Ausstattung des Coachings und ist der Aspekt, der am meisten durch das implementierende Unternehmen beeinflusst werden kann. RAUEN gliedert die Faktoren in die folgenden vier Kategorien: Coach, Klient, Coach-Klient-Beziehung und Unternehmen.<sup>12</sup>

---

<sup>6</sup>RAU24, S.41.

<sup>7</sup>DBV25.

<sup>8</sup>RAU25b.

<sup>9</sup>DBV19, S.116.

<sup>10</sup>Bol09.

<sup>11</sup>RAU25a.

<sup>12</sup>RAU25a.

## **Strukturqualität: Coach**

Für eine hohe Strukturqualität auf Seiten des Coaches empfiehlt es sich, qualifizierte Coaches auszuwählen oder Mitarbeitende mit einer qualitativ hochwertigen Ausbildung zum Coach zu qualifizieren. Diese können in einem Coachpool zusammengefasst werden, aus dem heraus Coachings angeboten werden. Um für unterschiedliche Anliegen potenzieller Klienten jeweils möglichst passgenaue Coaches zur Verfügung zu haben, sollte der Pool umfangreich und divers in Bezug auf ihre Hintergründe sein. Dafür ist es empfehlenswert, die Coaches aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens zu rekrutieren. Darüber hinaus ist eine aktive Unterstützung der Vernetzung der Coaches innerhalb des Pools sowie eine verpflichtende Supervision sinnvoll. Die Supervision kann entweder von extern kommen von intern, wenn entsprechende Kompetenzen vorhanden sind. Zudem ist es essenziell, dass regelmäßige neues Wissen in den Pool aufgenommen wird, indem neue Coaches hinzukommen oder die bestehenden Coaches Konferenzen oder Weiterbildungen besuchen. Dieser Aspekt gewinnt zusätzliche Bedeutung, wenn die Supervision nicht extern erfolgt.

## **Strukturqualität: Klient**

Wesentlich ist, dass der Klient bereit ist, sich auf den Prozess einzulassen und Reflexionsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft zeigt. Dazu ist es notwendig, dass die Inanspruchnahme auf freiwilliger Basis erfolgt und vom Klienten initiiert wird. Zudem sollte die Teilnahme am Coaching als Arbeitszeit angerechnet werden.

Darüber hinaus ist es wichtig, dass Coaching als positive Entwicklungschance und nicht als Zeichen von Defiziten oder Leistungsschwäche wahrgenommen wird. Dies kann durch verschiedene kommunikative Maßnahmen bei der Einführung des Coachingangebots erreicht werden. Ein Beispiel dafür ist, dass einzelne Mitarbeitende, die allgemein respektiert werden oder einen hohen Status (formell oder informell) haben, zuerst Coachings in Anspruch nehmen und dies auch transparent machen. Außerdem sollte Coaching nicht zuerst in einem Bereich eingeführt werden, in dem Leistungsprobleme ein besonderes Thema sind.

## **Strukturqualität: Coach-Klient-Beziehung**

Für eine gute Coach-Klient-Beziehung ist, neben den bereits erwähnten Punkten, die Förderung eines Vertrauensverhältnisses von entscheidender Bedeutung. Dafür ist die Beziehungsebene zwischen Coach und Klient der wichtigste Faktor. Die persönliche Integrität der Coaches sowie die Möglichkeit für den Klienten, einen Coach zu finden, der bestmöglich zu ihm passt sind dabei zentral. Dafür sollten unverbindliche Vorgespräche mit mehreren Coaches möglich sein. Zudem sollte auch dem Coach die Möglichkeit eingeräumt werden, eine Beauftragung abzulehnen, wenn aus seiner Sicht die Bedingungen für ein erfolgreiches Coaching nicht gegeben sind.

Zusätzlich ist eine Rollenklärung zu Beginn des Prozesses empfehlenswert. Außerdem sollte die Vertraulichkeit und die Ergebnisoffenheit des Prozesses unmissverständlich kommuniziert werden. In diesem Zusammenhang kann es sinnvoll sein, die internen Coaches unabhängig von der Personalabteilung zu positionieren, damit - ganz unabhängig davon, wie das Coaching abläuft - der Klient nicht auf die Idee kommen kann, dass sich sein Verhalten und gezeigte Schwächen im Coaching positiv oder negativ auf seine weitere Entwicklung im Unternehmen auswirken könnte. Aus dem gleichen Grund sollte auch eine Führungskraft niemals ihre eigenen Mitarbeitenden coachen.

## **Strukturqualität: Unternehmen**

Das Unternehmen sollte die Mitarbeitenden während und nach dem Coaching aktiv unterstützen und ihnen neue Entwicklungsmöglichkeiten eröffnen. Die Bereitschaft dazu sollte in einer offenen Kommunikation zum Ausdruck kommen. Die Erkenntnisse und Entwicklungen aus dem Coaching werden so in eine Weiterentwicklung im Unternehmen investiert. Zudem können Erfolgsgeschichten kommuniziert werden. Sichtbare Entwicklungsperspektiven und Unterstützungsmechanismen stärken die Bereitschaft, die notwendige Energie für die eigene Entwicklung aufzubringen und die Mitarbeiterbindung.

## **Strukturqualität: Infrastruktur**

Zusätzlich zu den von RAUEN genannten Faktoren sollte beim internen Coachingangebot noch die benötigte Infrastruktur als Faktor betrachtet werden. Dies bezieht sich insbesondere auf dafür ausgestattete Räumlichkeiten. Viele Unternehmen verfügen vor allem über Besprechungsräume mit Konferenzbestuhlung, die sich für ein Coaching nur bedingt eignen. Es sollten Räume eingerichtet werden, die ein Gespräch zu zweit

in entspannter Atmosphäre fördern und einen Perspektivwechsel raus aus den bekannten Meetingräumen unterstützen. Auch die Anschaffung von Coachingutensilien sollte den Coaches möglich gemacht werden.

### **3.2 Prozessqualität**

Die Prozessqualität bezieht sich darauf, dass der gesamte Coachingprozess strukturiert und transparent gestaltet wird. Dafür kann den Coaches eine Checkliste zur Verfügung gestellt werden, die sie im Vorgespräch mit den Klienten ausfüllen können.

### **3.3 Ergebnisqualität**

Die Ergebnisqualität bezeichnet den Grad des erreichten Erfolgs einer Coachingmaßnahme. Zur Messung kann entweder ein Vorher-Nachher-Vergleich oder eine Befragung des Klienten durchgeführt werden. Für einen Vorher-Nachher-Vergleich können zu Beginn des Coachingprozesses oder bereits im Vorgespräch Skalierungsfragen festgelegt werden, die als Referenz dienen und die nach Abschluss des Coachingprozesses wieder aufgegriffen werden.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Zufriedenheit des Klienten. Diese ist jedoch nicht deckungsgleich mit der Zielerreichung und kann sogar in einem Spannungsverhältnis zu dieser stehen. So ist es beispielsweise möglich, dass sich das angestrebte Ziel im Laufe des Coachingprozesses durch neu eröffnete Perspektiven verschiebt und somit nicht erreicht wird, obwohl ein zufriedenstellendes Ergebnis erzielt wurde.

Um die Qualität des Coachings angemessen beurteilen zu können, müssen neben der Ergebnisqualität weitere Faktoren berücksichtigt werden. Wenn sich durch neue Perspektiven Möglichkeiten der Zielverschiebung ergeben, darf dies nicht dazu führen, dass die Bewertung des Coachings und des Coaches durch die Nichterreicherung vordefinierter Ziele beeinträchtigt wird.

## **4 Konzeptvorschlag**

Der vorliegende Konzeptvorschlag wurde unter Berücksichtigung der genannten Qualitätskriterien entwickelt.

### **4.1 Coachpool**

Der Coachpool bezeichnet die Gruppe an internen Coaches.

#### **Hauptberufliche oder nebenberufliche Coaches**

Die Coaches im Coachpool können hauptberuflich als Coaches angestellt sein oder neben ihrer Tätigkeit in einer anderen Funktion mit einem Anteil ihrer Arbeitszeit für den Coachpool tätig sein. Beide Ansätze haben spezifische Vor- und Nachteile, die unter Berücksichtigung der Unternehmenskultur und -struktur abgewogen werden sollten.

Hauptberufliche Coaches können sich vollständig auf ihre Coachingaufgaben fokussieren und somit sowohl mehr Coachings pro Person anbieten als auch ihre eigene Entwicklung an den Coachingkompetenzen ausrichten. Demgegenüber sind nebenberufliche Coaches in ihrer Entwicklung eingeschränkt, da sie ihre Ressourcen auf mehrere Rollen aufteilen müssen.

Andererseits kann die Vielfalt der Coaches und damit die Wahlmöglichkeiten der Klienten durch nebenberufliche Coaches optimiert werden.

Darüber hinaus kann die Hemmschwelle für Mitarbeitende, ein Coaching in Anspruch zu nehmen, bei nebenberuflichen Coaches geringer sein. Dies liegt daran, dass die Coaches dann als nahbar und als „normale Kollegen“ wahrgenommen werden. Zudem wird diesen Coaches durch die Teilnahme am Arbeitsalltag in ihrer anderen Rolle meist ein besseres Verständnis für die täglichen Herausforderungen zugeschrieben. Allerdings gibt es auch einen gegenteiligen Effekt: Hauptberufliche Coaches können als professioneller und damit als kompetenter wahrgenommen werden. Welcher Effekt stärker ins Gewicht fällt, hängt von der jeweiligen Unternehmenskultur ab.

Ein weiterer Faktor ist, dass sich das Unternehmen mit der Wahl von nebenberuflichen Coaches mehr Optionen offen hält, da für die Evaluation des Konzeptes keine neue Stelle geschaffen werden muss. Aus diesem Grund wird im Folgenden von nebenberuflichen Coaches ausgegangen.

Sollte die Entscheidung auf hauptberufliche Coaches fallen, ist eine entsprechende Anpassung des Konzeptes erforderlich. Eine Kombination beider Varianten ist ebenfalls möglich.

## **Größe des Coachpools**

Die notwendige Größe des Coachpools hängt neben der Unternehmensgröße von dem Coachingbedarf ab und ist daher vor der Einführung des Angebots schwer abzuschätzen. Sie sollte daher bedarfsgerecht angepasst werden. Um die notwendige Vielfalt und einen produktiven Austausch zu ermöglichen, sollte eine Mindestgröße von 3 Coaches nicht unterschritten werden. Gleichzeitig sollte die Größe des Coachpools nicht zu groß gewählt werden, um sicherzustellen, dass jeder Coach regelmäßig Coachings durchführt und somit regelmäßig Praxiserfahrung sammelt. Die Coachingkapazität kann über die Anzahl der Coaches und bei nebenberuflichen Coaches zusätzlich über eine Anpassung der zur Verfügung stehenden Zeitkontingente gesteuert werden.

## **Auswahl & Qualifikation der Coaches**

Um die benötigte Vielfalt zu erreichen sollten die Coaches unterschiedliche Hintergründe haben und aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens kommen. Darüber hinaus sind unterschiedliche äußere Faktoren wie Alter, Geschlecht und kultureller Hintergrund von Vorteil. Besonderes Augenmerk sollte bei der Auswahl der Personen auf deren soziale Kompetenz und Integrität gelegt werden.

Jeder Coach sollte über eine qualitativ hochwertige Ausbildung als Coach oder Business Coach verfügen oder diese im Rahmen des Onboardings erhalten. Ein Coach in Ausbildung kann bereits Coachingleistungen anbieten und somit Praxiserfahrungen sammeln, sofern der potenzielle Klient über den Ausbildungsstatus des Coaches informiert ist. Sollte der Coach über eine länger zurückliegende Ausbildung verfügen, aber in der Zwischenzeit wenig oder keine Praxiserfahrung gesammelt haben, wäre eine Auffrischung der Kenntnisse oder eine erneute Ausbildung empfehlenswert. Um die Qualifikation der Coaches dauerhaft aufrechtzuerhalten und weiterzuentwickeln, ist eine kontinuierliche Investition in Weiterbildung unerlässlich. Die Kosten für entsprechende Konferenzen und Fortbildungen müssen bei der Budgetplanung berücksichtigt werden.

Neben der reinen Coachingqualifizierung ist zu prüfen, welche weiteren Qualifizierungsmaßnahmen für die Coaches in Abhängigkeit vom Unternehmenskontext zu berücksichtigen sind. In internationalen Unternehmen oder Unternehmen mit einer kulturell vielfältigen Belegschaft kann es beispielsweise von entscheidender Bedeutung sein, die Coaches auch im Hinblick auf Kultursensibilität zu schulen. Die Festlegung dieser weiteren Qualifizierungsmaßnahmen muss unternehmensspezifisch erfolgen.

## **Qualitätssicherung**

Für die Qualitätssicherung und Steuerung der Entwicklung des Coachpools sollte ein Aufsichtsgremium eingerichtet werden. Die Zusammensetzung des Gremiums sollte sich an der Unternehmensstruktur orientieren.

Die Aufgabe des Gremiums besteht darin, die Qualität der Arbeit der Coaches zu überwachen. Dazu sollten standardisierte Feedbackbögen vorliegen, die von den Klienten ausgefüllt und vom Gremium zur Qualitätssicherung ausgewertet werden.

Darüber hinaus kann das Gremium auf Basis anonymisierter Metadaten über die in Anspruch genommenen Coachings strukturelle Ungleichgewichte identifizieren und entsprechende Maßnahmen ableiten.

Die Auswahl der Daten, die mit diesem Gremium geteilt werden, muss auf das Wesentliche reduziert werden und es muss sichergestellt sein, dass die Vertraulichkeit der Klientenidentität und Coachinginhalte gewahrt bleibt. Außerdem sollte von Anfang an transparent gemacht werden, welche Daten geteilt werden, um einem möglichen Vertrauensbruch vorzubeugen.

## **Supervision**

Jeder Coach sollte in regelmäßigen Abständen verpflichtend an einer professionellen Supervision teilnehmen. Sofern die notwendigen Qualifikationen im Coachpool vorhanden sind, kann auf diese zurückgegriffen werden. Andernfalls ist eine externe Supervision in der Budgetplanung zu berücksichtigen.

## **Vernetzung der Coaches**

Das Unternehmen sollte von Anfang an aktiv die Vernetzung der Coaches untereinander fördern, damit diese voneinander lernen und sich gemeinsam weiterentwickeln können und so die Qualität der Leistungen verbessert wird. Die Etablierung eines regelmäßigen Austausches bildet hierfür die Grundlage.

Außerdem kann eine kollegiale Fallberatung zwischen den Coaches etabliert werden. Diese stärkt den Austausch und ergänzt die Supervision. Sie kann die Supervision aber keinesfalls ersetzen.

## 4.2 Organisation der Coachings

Jeder Coach im Coachpool bietet seine Unterstützung in Form von Coachings an. Im Regelfall werden Einzelcoachings angeboten. Sollte ein Coach explizit für Teamcoachings qualifiziert sein, so kann er diese auch anbieten. Dieses Konzept legt den Fokus auf Einzelcoachings.

### Vorinformation & Bedingungen

Potentiellen Klienten sollte die Möglichkeit geboten werden, sich vorab umfassend zu informieren. Der Buchungsprozess sollte so einfach wie möglich gestaltet werden. Es muss jedoch sichergestellt sein, dass ein Vorgespräch mit dem Coach stattgefunden hat. Nach dem Vorgespräch sollten sich beide Seiten über die Zusammenarbeit einig sein, um eine produktive Arbeitsbeziehung aufzubauen. Mehrere Vorgespräche mit verschiedenen Coaches sind empfehlenswert.

Bei toolgestützter Buchung ist darauf zu achten, dass vor und nach jedem Coaching mindestens 30 Minuten für eine angemessene Vor- und Nachbereitung beim Coach gebucht werden.

Die Inanspruchnahme von Coaching sollte nicht genehmigungspflichtig sein und als Arbeitszeit gelten. Um ein aufrichtiges Interesse am Wohlergehen der Mitarbeitenden zum Ausdruck zu bringen, kann das Unternehmen explizit erlauben, neben beruflichen auch private Themen zu bearbeiten. Dies hat auch einen positiven Einfluss auf die Mitarbeiterbindung. Sollten dadurch Bedenken in Bezug auf die Arbeitszeit aufkommen, kann eine der folgenden Varianten gewählt werden:

- Coachings zu beruflichen Themen gelten als Arbeitszeit, Coachings zu privaten Themen nicht.
- Coachings innerhalb eines festgelegten Zeitkontingents, z.B. 10 Zeitstunden pro Kalenderjahr, gelten als Arbeitszeit. Alle weiteren nicht.

Bei der ersten Variante ist zu berücksichtigen, dass der Übergang zwischen beruflichen und privaten Themen oft fließend ist. Beispielsweise kann das im Coaching herausgearbeitete Kernthema hinter einem beruflichen Thema ein privates Thema sein. Darüber hinaus kann auch ein Coaching zu einem privaten Thema die Arbeitsleistung steigern. Daher ist die zweite Variante empfehlenswert.

### Vorgespräch

Das Vorgespräch bildet die Grundlage für eine produktive Coach-Klient-Beziehung und ist daher obligatorisch. Es dient dem gegenseitigen Kennenlernen und gibt dem Coach einen ersten Einblick in das Thema. Zudem werden die Rahmenbedingungen geklärt und damit Prozesssicherheit geschaffen. Der Coach muss sicherstellen, dass der Klient im Vorgespräch alle relevanten Informationen erhält und insbesondere die Rolle des Coaches und seine eigene Rolle im Coachingprozess versteht. Dafür sollte eine Checkliste zur Verfügung gestellt werden, die jedoch nicht in der angegebenen Reihenfolge behandelt werden muss, sondern als Leitfaden dienen soll. Das Gespräch kann auch zweigeteilt werden, wenn der Klient noch weitere Vorgespräche mit anderen Coaches plant. Die organisatorischen Rahmenbedingungen müssen nicht vor der Entscheidung für einen Coach geklärt werden. Ein Beispiel findet sich im Anhang. Dort wurde die Checkliste in einen Teil, der sich auf den Kennenlernprozess bezieht(6.1), und einen Teil, der die organisatorischen Rahmenbedingungen klärt(6.2), aufgeteilt. Die zweite Liste sollte dem Klienten in Kopie ausgehändigt werden.

Das Vorgespräch sollte einen Zeitrahmen von 15-30 Minuten nicht überschreiten.

### Durchführung

Für die Durchführung des Coachings muss eine produktive und vertrauensvolle Atmosphäre geschaffen werden. Dafür ist Diskretion unerlässlich. Diese kann durch nicht einsehbare, akustisch abgeschirmte und idealerweise etwas abgelegene Räume gewährleistet werden. Um den im Coaching notwendigen Perspektivenwechsel zu ermöglichen, sollten diese Räume nicht wie normale Besprechungsräume ausgestattet sein, sondern eher den Charakter eines vertraulichen Einzelgesprächs widerspiegeln. Es sollte ausreichend Platz zum Arbeiten im Raum vorhanden sein und Flipcharts, Metaplanwände oder Whiteboards sowie Moderationsmaterial und Taschentücher sollten zur Verfügung stehen. Spezielle Coachingutensilien werden zu Beginn nicht benötigt, können aber im Laufe der Zeit angeschafft werden. Beispiele sind Bildkarten für Emotionen oder Assoziationen, vorgefertigte Skalen für Skalierungsfragen oder Affektbilanzen sowie Aufstellungsbretter und -figuren. Welche Utensilien für das Unternehmen sinnvoll sind, kann sich aus der Praxiserfahrung ergeben.

Während der Durchführung des Coachings sollte es immer möglich sein, das zuvor gesetzte Ziel zu verschieben oder ganz aufzugeben. Dies ist wichtig, um Ergebnisoffenheit zu gewährleisten und den Coach als echten Unterstützer zu positionieren.

Der Klient sollte jederzeit die Möglichkeit haben, einzelne Coachingsitzungen oder den gesamten Prozess vorzeitig zu beenden.

Sollte der Coach während oder zwischen den Sitzungen feststellen, dass er der Aufgabe nicht gewachsen ist, kann er Unterstützung durch kollegiale Fallberatung oder Supervision in Anspruch nehmen oder das Coaching abbrechen. Für diesen Fall sollten weitere Informationen über Ansprechpartner zur Verfügung stehen. Dies kann ein anderer, erfahrenerer Coach oder auch eine psychologische Beratungsstelle sein. Dieser Schritt sollte dem Coach nicht negativ ausgelegt werden, sondern als professionelle Integrität gewertet werden.

### **4.3 Kommunikation & Ausrollprozess**

Die Einführung sollte im Rahmen eines offiziellen Organisationsprojektes erfolgen. Dies trägt einerseits zur Strukturierung des Einführungsprozesses bei und gibt andererseits dem Angebot einen offiziellen und geschäftsrelevanten Charakter, was zu einer höheren Akzeptanz des Angebots führen kann.

Für eine strukturierte Einführung kann es sinnvoll sein, das Angebot zunächst für eine definierte Gruppe von Mitarbeitenden zu pilotieren. Die Auswahl der richtigen Pilotgruppe ist dabei zentral: Sie sollte in der allgemeinen Wahrnehmung der Belegschaft weder als defizitär, noch als besonders privilegiert wahrgenommen werden. Sonst kann das Angebot entweder als Gegenmaßnahme zu Problemen und damit als „Bestrafung“ oder als elitäres Programm, das nicht für die gesamte Belegschaft gedacht ist, wahrgenommen werden. Beides wäre fatal für die Akzeptanz des Angebots. Außerdem sollte die Gruppe dem Angebot gegenüber aufgeschlossen sein, damit es akzeptiert wird und sich Erfolge durch Mundpropaganda verbreiten.

Die Einführung sollte durch umfassende Informationen begleitet werden. Diese sollten sowohl asynchron (z.B. Bereitstellen im unternehmenseigenen Intranet) als auch synchron (z.B. in Form von Informationsveranstaltungen) erfolgen. Die Veranstaltungen sollten, wie das Angebot selbst, freiwilligen Charakter haben.

Insbesondere bei einem späteren flächendeckenden Rollout kann es darüber hinaus sinnvoll sein, ergänzende Informationskampagnen durchzuführen. Beispiele hierfür sind Flyer in der Betriebskantine und in Kaffeeküchen, Infostände in Aufenthaltsräumen oder weitere Informationsveranstaltungen. Auch Erfahrungsberichte von zufriedenen Klienten sind hilfreich. Dabei ist jedoch darauf zu achten, dass dies nicht zu einer Werbemaßnahme wird und damit an Authentizität verliert. Der positive Effekt von reiner Mundpropaganda sollte dabei nicht unterschätzt werden.

### **4.4 Anpassung des Konzeptes**

Das Konzept sollte sowohl während der Einführung als auch im späteren Betrieb kontinuierlich angepasst werden. Dafür sind die anonymisierten statistischen Daten sowie die ausgefüllten Feedbackbögen zentral.

## **5 Fazit**

Diese Ausarbeitung zeigt, dass unternehmensinternes Coaching ein wirksames Instrument zur Förderung von Mitarbeitenden ist. Gegenüber externem Coaching hat es den Vorteil der besseren Kontextkenntnis und der geringeren Einstiegshürde. Entscheidend für den Erfolg sind klare Rahmenbedingungen, die Qualifikation der Coaches sowie Vertrauen und Akzeptanz im Unternehmen. Überlegt eingeführt und regelmäßig evaluiert, kann Coaching einen großen Nutzen für die Mitarbeitenden haben und damit einen nachhaltigen Beitrag zur Personal- und Organisationsentwicklung sowie zur Mitarbeiterbindung leisten.

Das entwickelte Konzept kann als Grundlage für die Etablierung eines internen Coachingangebots dienen und an die Bedürfnisse des Unternehmens angepasst werden.

## 6 Anhang

### 6.1 Beispiel: Checkliste Vorgespräch

Name:	Datum:
Abteilung:	Coach:

---

- Hinweis wurde gegeben: Zu statistischen Zwecken werden die Abteilung und der Kalendermonat ausgewertet. Alle weiteren Informationen werden vertraulich behandelt.
- Erfahrungen mit Coaching:  Ja  Nein
- Wenn ja: In diesem Programm?  Ja  Nein
- Der Klient wurde zu folgenden Themen informiert und konnte Fragen stellen:
  - Abgrenzung Coaching - Beratung
  - Abgrenzung Coaching - Therapie
  - Rollen: Prozessverantwortung (Coach) & Ergebnisverantwortung (Klient)  
Hinweis: Für ein erfolgreiches Coaching ist ein erheblicher Arbeitsaufwand des Klienten auch außerhalb der Sitzungen erforderlich. Dieser umfasst beispielsweise die Anwendung der gewonnenen Erkenntnisse.
  - Vertraulichkeit
  - Arbeitszeitmodalitäten
- Thema oder Anlass des Coachings:  

---
- In welchem Bereich tritt das Thema auf?  Beruflich  Privat
- Was sollte ich als Coach sonst noch wissen?  

---

- Vorstellung des Coaches
- Weitere Vorgespräche mit anderen Coaches wurden empfohlen

### 6.2 Beispiel: Checkliste organisatorische Rahmenbedingungen

Name:	Datum:
Abteilung:	Coach:

---

- In welcher Form soll das Coaching stattfinden?  In Präsenz  Virtuell
- Falls vorhanden: An welchem Standort soll das Coaching stattfinden?
- Zeitrahmen der geplanten Sitzungen:  
\_\_\_\_ Sitzungen à \_\_\_\_ Minuten  
Richtwert: 5-10 Sitzungen, Dauer zwischen 60 und 120 Minuten
- Geplanter ungefährender Abstand der Sitzungen:
- Was sollte bei der Terminplanung noch beachtet werden?  

---
- Vereinbarung zu Terminbuchung und -absagen:  

---
- Weitere Punkte:  

---

## Literatur

- [Bol09] Heidi Reimer; Gabriele Bollhöfer. *Spannungsfeld Internes Coaching - Pro & Kontra*. Website. 24. Feb. 2009. URL: <https://www.coaching-magazin.de/beruf-coach/internes-coaching-pro-kontra>.
- [DBV19] DBVC. *DBVC Coaching Kompendium 2019*. Website. 2019. URL: [https://www.dbvc.de/\\_Resources/Persistent/9/7/c/5/97c54d38f378d6ea9b05bb367b8202e844ec82a8/DBVC%20Coaching%20Kompendium%202019.pdf](https://www.dbvc.de/_Resources/Persistent/9/7/c/5/97c54d38f378d6ea9b05bb367b8202e844ec82a8/DBVC%20Coaching%20Kompendium%202019.pdf).
- [DBV25] DBVC. *FAQ*. Website. 3. Mai 2025. URL: <https://www.dbvc.de/faq>.
- [Rad10] Sonja Radatz. *Einführung in das systemische Coaching*. Book. ISBN 978-3-89670-519-8. 2010.
- [RAU24] RAUEN. *RAUEN Coaching-Marktanalyse 2024*. Website. 16. Mai 2024. URL: <https://www.rauen.de/cma/>.
- [RAU25a] RAUEN. *Qualitätskriterien - Qualitätsstandards im Coaching*. Website. 2. Mai 2025. URL: <https://www.rauen.de/coaching-report/definition-coaching/qualitaetskriterien.html>.
- [RAU25b] RAUEN. *Wie Coaching wirkt - Wirkfaktoren im Coaching*. Website. 3. Mai 2025. URL: <https://www.rauen.de/coaching-report/definition-coaching/wirksamkeit.html>.