



Empfehlungen für eine professionelle Implementierung von Coaching in Organisationen

vorgelegt von den Fachexperten für Coaching in Organisationen (DBVC)
14.03.2013

Es gibt viele Wege, um Coaching professionell und erfolgreich in einem Unternehmen zu implementieren. Welcher der Beste ist, hängt von der spezifischen Situation des Unternehmens ab. Dennoch gibt es Punkte, die reflektiert werden sollten und die, wenn sie umgesetzt werden, die Chance erhöhen, dass Coaching angenommen und nachhaltig erfolgreich eingeführt wird. Die im Folgenden aufgelisteten Empfehlungen sind von der „[vierten Säule](#)“ des DBVC, den Unternehmensexperten zusammengestellt worden und sollen als Orientierung für eine professionelle Einführung von Coaching in Unternehmen dienen.

1. Voraussetzungen für die Implementierung schaffen

1.1 Anlass, Einbettung, Ziele und Nutzen von Coaching im Unternehmen

- Es empfiehlt sich, die Einführung von Coaching in einem Unternehmen mit einem aktuellen Anlass oder einer aktuellen Veränderung von größerer Tragweite im Unternehmen zu verbinden, denn dies erzeugt Betroffenheit und die Bereitschaft, zu lernen und sich persönlich zu verändern. Ein solcher Anlass können beispielsweise Fusionen oder unsichere Transfer-Situationen sein.
- Coaching sollte nicht als isolierte Maßnahme betrachtet werden, sondern im Zusammenhang mit der Entwicklung der Unternehmenskultur gesehen werden und diese unterstützen.
- Vor der Einführung von Coaching im Unternehmen sollten Ziele definiert werden, die das Unternehmen mit dem Coaching verfolgt. Die Ziele sollten mit möglichst allen relevanten Stakeholdern (z.B. Geschäftsführung, Betriebsrat, HR-Abteilung, Führungskräften) diskutiert oder definiert werden.
- Es ist wichtig, dass der potenzielle Nutzen von Coaching für das Unternehmen wie beispielsweise Potentialentwicklung, Leistungssteigerung oder Steigerung der Entscheidungsfähigkeit benannt werden, denn dies erhöht die Akzeptanz von Coaching im Unternehmen (siehe DBVC Coaching-Kompendium 2010, S. 20 ff.)¹. Hilfreich ist es, wenn deutlich wird, wie Coaching den Geschäftserfolg des Unternehmens unterstützt.

1.2 Coaching im Auftrag des Unternehmens

- Es sollte einen Auftrag des Unternehmens für die Einführung von Coaching geben. Dieser Auftrag sollte mit ausreichenden Ressourcen und Budgets versehen sein.

1.3 Verantwortung für Coaching im Unternehmen

- Es sollte einen Sponsor im Top-Management des Unternehmens geben, der die Einführung von Coaching befürwortet und vorantreibt. Dies vergrößert die Chance, dass Coaching im Unternehmen angenommen wird.
- Es sollte eine Abteilung oder bzw. eine Person geben, bei der das Projekt „Coaching“ im Unternehmen angesiedelt ist, in der Regel ist dies der HR-Bereich bzw. die Personalentwicklung (PE-Abteilung).
- Dafür sollten folgende Voraussetzungen erfüllt sein:
 - Es gibt eine professionelle Coaching-Kompetenz in der PE-Abteilung.
 - Die PE-Abteilung hat bereits Vertrauen im Unternehmen aufgebaut.
 - Die Mitarbeiter der PE-Abteilung sind im Unternehmen bekannt und anerkannt.

1.4 Budget für Coaching

- Es muss ein Budget für die Einführung von Coaching geben.
- Es sollte definiert sein, wenn das Coaching eingeführt wurde, wer dafür bezahlt und wo die Budgets angesiedelt sind.



1.5 Positionierung von Coaching im Unternehmen

Es sollte ein Leitbild geben, das Coaching im Unternehmen positioniert. Dazu gehört unter anderem, dass Coaching (siehe DBVC 2010, S. 52 ff.)²:

- freiwillig in Anspruch genommen wird,
- vertraulich gehandhabt wird,
- zielorientiert und zugleich ergebnisoffen ist,
- eine exklusive Fördermaßnahme und vorwiegend Stärken orientiert ist,
- guten Mitarbeitern eine Unterstützung bietet, um besser zu werden,
- bei richtigem Einsatz sehr wirksam ist,
- als weithin verbreitetes Instrument der PE-Abteilungen in Unternehmen akzeptiert ist.

2. Prozessdesign definieren

Vor der Einführung des Coachings sollte ein intelligentes Prozessdesign definiert werden, das wichtige Punkte wie die Auftragsklärung, die Vermittlung der Coaches und die Rechnungsabwicklung klärt. Einige Leitfragen dafür sind:

- Wer ist die Zielgruppe für Coaching im Unternehmen? Für Führungskräfte welcher Ebenen ist Coaching vorgesehen? Werden Mitarbeiter/Fachkräfte, High Potentials einbezogen?
- Welche Wege gibt es, um ein Coaching in Anspruch nehmen zu können?
- Wie erreicht man, dass der Zugang zu einem Coach transparent, verbindlich und einfach ist?
- Wer kommuniziert in welcher Weise Coaching-Ergebnisse unternehmensintern?
- Wie wird durch Vereinbarungen vorab sichergestellt, dass, insbesondere auch bei internen Coachings, die Vertraulichkeit gewahrt bleibt?
- Für welche Themen und Ziele wird Coaching angeboten?
- Wer können die Auftraggeber für Coaching im Unternehmen sein?
- Wie läuft ein Matching-Prozess ab (Passung zwischen Coach und Coachee)?
- Mit wem findet die Auftragsklärung statt?
- Wie läuft ein Coaching-Prozess zwischen Coach und Coachee ab?
- Welche Spielregeln werden für die Kooperation von allen Beteiligten vereinbart?
- Wann, wie und von wem wird der Coaching-Prozess evaluiert?

2.1 Auswahl bzw. Aufbau des Coach-Pools

- Es sollten ein Konzept sowie verabschiedete und transparente Kriterien für den Aufbau eines Coach-Pools und für ein Auswahlverfahren von Coaches geben. Punkte wie die Passung des Coaches zur Unternehmenskultur, die Frage nach den Methoden, die vom Coach angewendet werden, nach Schulen, denen sich ein Coach zugehörig fühlt etc., sind für die Auswahl von qualifizierten Coaches hilfreich (siehe DBVC 2010, S. 36 ff., siehe auch das Anforderungsprofil von Coaches unter [„Aufnahme in den DBVC“](#) auf der Homepage des DBVC)³.
- Es sollte geklärt werden, ob und wann interne und / oder externe Coaches eingesetzt werden.
- In einen Coach-Pool sollten Coaches mit unterschiedlichen Spezialisierungen (Themen, Methoden, Hierarchielevel, Zielgruppen, Erfahrung etc.) und Kompetenzen integriert werden, um den Ansprüchen der internen Coachees zu genügen.
- Es ist zu empfehlen, bei der Einrichtung eines Coaching-Pools faire Standards im Umgang mit den externen Coaches zu reflektieren und zu etablieren. Zum fairen Umgang gehören Punkte wie beispielsweise zu prüfen, dass ein Coaching nicht instrumentalisiert wird (etwa zur Trennung von einem Mitarbeiter), dass keine verdeckten Aufträge vergeben werden, dass die Vertraulichkeit des Coachings respektiert wird und dass Coachings nicht für Bewertungen der Coachees genutzt werden. Zu den Standards gehören auch faire finanzielle Regelungen zur Vergütung der Coaches, die transparent sein müssen und vorab in allen Aspekten klar kommuniziert werden sollten“.



2.2 Kommunikation und Marketing von Coaching im Unternehmen

- Es empfiehlt sich, zielgruppenspezifische Informationen über die Dienstleistung Coaching wie z.B. eine Coaching-Mappe oder Broschüre oder Intranet-Informationen bereitzustellen.
- Die Führungskräfte im Unternehmen sollten frühzeitig mit Coaching vertraut gemacht werden. Coaching sollte nach Möglichkeit bereits in Nachwuchsführungskräfteprogrammen eingesetzt werden.
- Die interne Kommunikation sollte eine größtmögliche Transparenz für die Dienstleistung Coaching schaffen, indem die bisher genannten Punkte nach ihrer Klärung kommuniziert werden.
- Das Top-Management sollte möglichst frühzeitig zur Unterstützung von Coaching in die Kommunikation eingebunden werden.
- Schlüsselpersonen aus dem Top-Management sollten als Coachees und Fürsprecher gewonnen werden.
- Meinungsführer im Unternehmen sollten als Multiplikatoren für Coaching gewonnen werden; auch eine Flüsterpropaganda kann der Bekanntheit und der Akzeptanz von Coaching dienen.

¹ Deutscher Bundesverband Coaching – DBVC (2010): *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession. Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC (3. erw. Aufl.)* Osnabrück: DBVC Geschäftsstelle

² *ebd.*

³ *ebd.*