

## Coaching in Organisationen als Lösung für alles? Auf den gezielten Einsatz kommt es an.

Nicht erst seit der Pandemie erfahren Coaching-Massnahmen einen starken Interessenzuwachs in der Personal- und Organisationsentwicklung. Was gilt es zu beachten, damit **Coaching in Organisationen** gelingen und Wertbeiträge generieren kann? Für die Massnahmenplanung ist zu überlegen, (1) unter welchen **Leistungserwartungen** Coaching eingesetzt werden soll, (2) wo die Organisation in ihrem **Selbstverständnis** zu Coaching steht und (3) wer **die richtigen Experten** für die jeweiligen Aufgaben sind

### (1) Wertbeiträge von Coaching in Organisationen

Wenn wir uns an den international führenden Verbänden für Coaching und Supervision orientieren (ICF, EMCC, AC), stellen wir ein stufenweises **Entwicklungsmodell der Wirkungsfelder** und des Leistungspotenzials professioneller Coaches fest, ähnlich einer Treppe mit aufsteigenden Etagen. Wo auf der Basisstufe hauptsächlich die Anliegen individueller Klienten unter vier Augen im Fokus stehen (Parterre), werden es auf einer fortgeschrittenen Stufe die Anliegen multipler Akteure in der Organisation (Obergeschosse) sein. Hier stehen dem Coach nun Teams, Projekte und weiterreichende Systeme von Stakeholdern gegenüber.

Beispiele für Wirkungsfelder in denen Coaching Wert generieren kann, sind **Projektcoaching** bei der Einführung von New Work Konzepten in einem KMU, **Team Coaching** in stark belasteten Umfeldern des Gesundheitswesens oder die Rollenklärung an Schnittstellen im Zusammenhang mit agilen Arbeitsmethoden in Grossunternehmen. Die konkreten Coaching-Anlässe mögen unterschiedlich sein, neue Technologien, disruptive Geschäftsmodelle und die aktuelle Pandemie lassen sich jedoch als grundlegende Auslöser identifizieren. Es kommen dann Experten zum Einsatz, die solche komplexen Systeme moderieren können, eben Coaches mit Kompetenzen in Coaching von Organisationen.

### (2) Coaching Maturität der Organisation

Im organisationalen Kontext gilt es grundsätzlich erstmal zu klären, welche Entwicklungsphasen der Führungskräfte, des Personals und der Unternehmenskultur insgesamt unterstützt werden sollen. **Der Reifegrad eines Unternehmens** ist daran zu messen, ob Coaching immer nur als letzte Massnahme eingesetzt wird – quasi um die Scherben aufzuwischen – oder ob die Entwicklung einer Coaching Kultur mit Etablierung der nötigen Systeme längerfristig in der Strategie verankert und als Werttreiber verstanden wird.

Geht es um die Begleitung von bereits gekündigtem Personal, kann mittels **Outplacement** die Reputation des Unternehmens positiv unterstützt werden, für eine werterhaltende Personalentwicklung von vorhandenen Ressourcen ist es dann jedoch zu spät. Die Klärung eines Leistungseinbruchs oder von Konflikten zwischen Mitarbeitenden, wird am besten mittels **Performance- und Konfliktcoaching** begleitet. Es wird also an die bestehenden Ressourcen geglaubt und der Einsatz von

Coaching ist ein symbolisch wirkendes Zeichen dafür. Gilt es hingegen im Grundsatz darum eine Coaching Haltung bei den Führungskräften zu entwickeln und Coaching in deren Repertoire zu verankern, dann wird das mit **Rollen- oder Leadership Coaching** als Teil der Führungskräfteentwicklung unterstützt.

Sollen unter einer systemischen Perspektive jedoch ganze Teams in ihrer Kooperationsfähigkeit gestärkt und auf gemeinsame Leistungsziele ausgerichtet werden, ist **Team Performance Coaching** die richtige Wahl. Organisationen, die hier ansetzen, signalisieren das Verständnis, dass nicht nur die einzelnen Teile des Systems wie Führungskraft, Mitarbeitende, Team, Projekt oder Abteilung, sondern insbesondere auch die Schnittstellen bei den Überlegungen zu Coaching in Organisationen einbezogen werden müssen. Die Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit, mit denen sich Unternehmen heute konfrontiert sehen, schliesst eine alleinige Einzelbetrachtung als zukunftsfähige Lösung aus.

Und schliesslich hat die **Einführung von Coaching als Kultur** in weiterreichenden Bereichen der Organisation zum Ziel, dass Experten den Aufbau von Coaching-Systemen und Programmen als integrativer Bestandteil der Personal- und Organisationsentwicklung moderieren. HR sollte diese Fragen mit spezialisierten Beratern klären, profilierte Coaches für den organisationalen Kontext bieten sich hierzu an.

### **(3) Wahl der richtigen Experten**

Ob sie **qualifizierte Coaches** rekrutieren, interne Mitarbeitende über Weiterbildungsmaßnahmen aufbauen oder externe Anbieter zuziehen: Die Frage nach den richtigen Kompetenzen und dem Wirkungspotenzial bleibt. Die Erfahrungen von Personalern und senioren Führungskräften bezüglich der Erfolgsindikatoren deckt sich hier mit der Forschung. Ein qualifizierter Coach verfügt unter anderem über eine fundierte **Coaching Ausbildung** bei einem anerkannten Ausbildungsinstitut, stellt sein Profil mit klar begründeten Angeboten dar und signalisiert seine Professionalität durch eine Akkreditierung bei einem relevanten Verband für Coaches (ICF, EMCC).

Welcher **Berufsverband** der richtige ist, hängt vom Zielmarkt des Unternehmens ab und von den Leistungsansprüchen an die Beratung. Eine öffentliche Institution des Sozialwesens wird sich eher an einem nationalen Verband in der Lokalsprache orientieren (bso), wohingegen ein weltweit tätiger Konzern Ansprüche an internationale Standards stellt und Englisch als Arbeitssprache voraussetzt. Es lohnt sich diesbezüglich genauer auf die Spezialisierungen und Leistungsnachweise der Coaches zu achten und nach **Weiterbildung, Praxiserfahrung und Kompetenzen** im Kontext von Projekten, Teams und Unternehmen zu fragen. Nur dadurch lassen sich die Wertbeiträge von Coaching in Organisationen vorgängig und im Sinne des Feed-Forward Prinzips abschätzen, mit dem Fokus: Welche Kompetenzen müssen wir heute für die erfolgreiche Zukunft der Organisation entwickeln?

## **Kleines gedankliches Apéro Häppchen zum Schluss**

Angenommen, Sie hätten die Performance in Ihrer Organisation in den nächsten sechs bis zwölf Monaten erfolgreich erhöhen können: Welche Schnittstellen in Ihrer Organisation hätten Sie dazu coachen lassen? Und von wem?

Zitieren: Bürgi, M. (2022). Coaching in Organisationen als Lösung für alles? Auf den gezielten Einsatz kommt es an. <https://dmb-consulting.ch>

Autor: Dr. Marc Bürgi  
Kontakt: [marc.buergi@dmb-consulting.ch](mailto:marc.buergi@dmb-consulting.ch)  
Tel.: +41 (0) 25 624 11 18  
Webseite: <https://dmb-consulting.ch>

Auch als: HR Today Blog (16.11.2021)