

Business Coaching als Methode der Personal- und Organisationsentwicklung

Hausarbeit im Rahmen der systemischen Coaching Ausbildung

Autor: Alina Nolte

Datum: Montag, 20. Mai 2024

Gliederung

1. Einleitung

2. Definition

2.1.1. Coaching

2.1.2. Business Coaching

2.1.3. Personal- und Organisationsentwicklung

3. Business Coaching als Methode der Personal- und Organisationsentwicklung

3.1.1. Zielsetzung und Nutzen

3.1.2. Kategorien von Business Coaching

3.1.3. Auswahl des richtigen Coaches (externe Suche)

3.1.4. Prozess eines Business Coachings

3.1.5. Vertraulichkeit im Business Coaching

4. Fazit

5. Literaturverzeichnis

6. Abbildungsverzeichnis

1. Einleitung

Coaching im Unternehmenskontext oder zu beruflichen Themen wird als Instrument der Personal- und Unternehmensentwicklung immer beliebter und wird vor allem von Führungskräften genutzt, die Veränderungen in ihrem Berufsleben hervorrufen möchten. In Deutschland gibt es ein immer größeres Angebot an Coaches, Coaching-Ausbildungen und Coachingverbänden und auch das Marktvolumen der Coaching-Branche in Deutschland steigt seit Jahren stetig. Durch den wissenschaftliche Beleg, dass Coaching positive Auswirkungen haben kann, wurde Coaching auch in der Unternehmenswelt als Entwicklungsmethode aufgenommen und als wirksames Instrument angesehen.¹

Zudem wird die Fähigkeit zu coachen als relevante Führungsfähigkeit angesehen, die unter anderem einen respektvollen, leistungssteigernden und nachhaltigen Umgang von Führungskräften mit ihren Mitarbeitern fördert. Mit Business Coaching können Unternehmen einen wertvollen Beitrag zu einer guten Gesellschaft leisten, da sich die positiven Effekte von Coaching nicht nur auf den Unternehmensalltag, sondern auch auf das Privatleben der Coachees auswirken kann.²

Die nachfolgende Ausarbeitung soll Einblicke in das Thema Business Coaching als Methode der Personal- und Organisationsentwicklung geben.

2. Definition

2.1. Coaching

Coaching, abgeleitet vom englischen Wort „Coach“, bietet vielfältige Übersetzungsmöglichkeiten in die deutsche Sprache. So lässt sich der Begriff u.a. in „Trainer“ oder „Begleiter“ übersetzen. Eine weitere Übersetzung des Wortes ist „Kutsche“ oder „Wagen“. Mit diesen Begrifflichkeiten kann man sich der Bedeutung von Coaching sogar metaphorisch nähern und Coaching als ein Instrument zur Reise oder im übertragenen Sinne als ein Instrument zur Entwicklung wahrnehmen.³

Nähert man sich dem Begriff anhand bestehender wissenschaftlicher Definitionen, so gilt Coaching als die ziel- und ressourcenorientierte Förderung von Einzelpersonen, Teams und Organisationen. Das Ziel von Coaching ist Hilfe zur Selbsthilfe zu bieten und das Bewusstsein und Selbstreflexionsvermögen eines Coachees bzw. Klienten zu stärken. Der Coach unterstützt beim Aufdecken und Nutzen von Ressourcen und Möglichkeiten sowie dabei Veränderungen, Krisen und festgefahrene Denkmuster zu bewältigen. Der Fokus von Coaching liegt dabei stets auf der ressourcenorientierten Lösung einer Situation.⁴

¹ Vgl. Albrecht, E. (2018). S. 1ff. Business Coaching: Ein Praxis-Lehrbuch. Österreich: De Gruyter.

² Vgl. Albrecht, E. (2018). S. 1ff. Business Coaching: Ein Praxis-Lehrbuch. Österreich: De Gruyter.

³ Vgl. Hörnle, D. (2007). S. 1ff. Coaching in der Personalentwicklung. Deutschland: GRIN Verlag.

⁴ Vgl. Fischer, M. (2009). S. 1ff. Erfolgreiches Coaching für das Personalwesen. Schweiz: Praxium-Verlag.

2.2. Business Coaching

Laut des DBVC (Deutscher Bundesverband Coaching e.V.) ist „Business Coaching die professionelle Beratung und Begleitung von Personen mit Führungs- und Steuerungsfunktionen in Leistungsprozessen und primär beruflichen Anliegen.“⁵ Aus dieser Definition geht hervor, dass Business Coaching eine Methode zur Lösung beruflich bedingter Herausforderungen ist.⁶ Business-Coaching bezieht sich entsprechend auf einen professionellen Prozess, bei dem ein Coach einer Einzelperson oder einer Gruppe dabei hilft, ihre beruflichen Ziele zu erreichen und ihre Leistung im beruflichen Kontext zu verbessern. Es ist eine Form der persönlichen Entwicklung, die darauf abzielt, Führungskräfte, Mitarbeitende, Teams oder Organisationen bei der Bewältigung von Herausforderungen zu unterstützen und ihr volles Potenzial auszuschöpfen. Business-Coaching kann verschiedene Bereiche abdecken, darunter Führungsfähigkeiten, Kommunikation, Zeitmanagement, Konfliktlösung, strategische Planung und Karriereentwicklung. Der Coach arbeitet eng mit den Klienten zusammen, um deren individuelle Bedürfnisse zu verstehen und ihnen dabei zu helfen, ihre Ziele zu definieren, Hindernisse zu überwinden und effektive Strategien zur Verbesserung ihres beruflichen Erfolgs zu entwickeln.

Ursprünglich galten nur Führungskräfte als Zielgruppe von Business Coaching. Heute wird Business Coaching verstärkt als Personal- und Organisationsentwicklungsmethode für alle Mitarbeiter im Unternehmen eingesetzt. Eine interessante Entwicklung ist zudem, dass immer mehr Unternehmen Coaching Kompetenzen von Ihren Führungskräften erfordern.⁷

2.3. Personal- und Organisationsentwicklung

Personal- und Organisationsentwicklung bezieht sich auf einen ganzheitlichen Ansatz, der darauf abzielt, die Fähigkeiten, das Wissen, die Effizienz und die Effektivität sowohl der Mitarbeiter als auch der Organisation als Ganzes zu verbessern. Es handelt sich um einen strategischen Prozess, der darauf abzielt, die Leistungsfähigkeit, das Engagement und die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu steigern, indem ihre Fähigkeiten entwickelt, ihre Motivation gestärkt und ihre beruflichen Perspektiven gefördert werden.⁸

Im Detail umfasst Personal- und Organisationsentwicklung verschiedene Aktivitäten, darunter:

- Training und Entwicklung: Die Bereitstellung von Schulungen, Workshops, Seminaren und anderen Lernmöglichkeiten, um die Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitarbeiter zu verbessern.

⁵ Deutscher Bundesverband Coaching e.V. (2024), <https://www.dbvc.de/coach-werden/faq>.

⁶ Vgl. Schwertl, W. (n.d.). S. 1ff. Kommunikative Kompetenz im Business-Coaching: Reflexionen über eine oft missverstandene Dienstleistung. Deutschland: Springer Fachmedien Wiesbaden.

⁷ Vgl. Albrecht, E. (2018). S. 1ff. Business Coaching: Ein Praxis-Lehrbuch. Österreich: De Gruyter.

⁸ Vgl. Bohne, C. (2014). S. 1ff. Blended Coaching als Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung. Deutschland: Igel Verlag.

- Talentmanagement: Die Identifizierung, Rekrutierung, Entwicklung und Bindung von talentierten Mitarbeitern, um sicherzustellen, dass die Organisation über die benötigten Fähigkeiten und Kompetenzen verfügt.
- Performance Management: Die Festlegung von klaren Zielen und Erwartungen, regelmäßige Leistungsüberprüfungen sowie Feedback- und Entwicklungsmaßnahmen, um die Leistung der Mitarbeiter zu verbessern.
- Karriereentwicklung: Die Unterstützung der Mitarbeiter bei der Planung ihrer beruflichen Laufbahn, der Identifizierung von Entwicklungsmöglichkeiten und der Förderung von Aufstiegschancen innerhalb der Organisation.
- Organisationskultur und -klima: Die Schaffung eines positiven Arbeitsumfelds, das Innovation, Zusammenarbeit, Offenheit und Leistung fördert.
- Change Management: Die Unterstützung von Mitarbeitern und Führungskräften bei der Bewältigung organisatorischer Veränderungen und der Anpassung an neue Arbeitsweisen, Strukturen oder Technologien.

Personal- und Organisationsentwicklung ist ein kontinuierlicher Prozess, der eng mit den strategischen Zielen und Bedürfnissen der Organisation verbunden ist, um langfristigen Erfolg und Wettbewerbsvorteile zu gewährleisten.⁹

3. Business Coaching

3.1. Zielsetzung und Nutzen

Das Ziel und der Nutzen von Business Coaching können vielfältig sein und hängen oft von den individuellen Bedürfnissen des Klienten sowie den spezifischen Zielen der Coaching-Beziehung ab. Im Allgemeinen lassen sich jedoch einige Ziele und davon abgeleitet auch deren Nutzen identifizieren. Die nachfolgende Tabelle gibt hierzu einen Überblick:

⁹ Personal- und Organisationsentwicklung bei der Internationalisierung von industriellen Dienstleistungen. (2009). Deutschland: Physica-Verlag HD.

Persönliche Entwicklung	Business-Coaching kann Führungskräften und Mitarbeitenden helfen, ihre persönlichen Fähigkeiten, wie zum Beispiel Kommunikation, Zeitmanagement, Konfliktlösung und Entscheidungsfindung, zu verbessern.
Karriereentwicklung	Indem Business-Coaching individuelle Stärken und Entwicklungsbereiche identifiziert, können Klienten ihre berufliche Laufbahn strategisch planen und gezielt an ihren Karrierezielen arbeiten.
Führungskräfteentwicklung	Business-Coaching kann angehenden Führungskräften helfen, ihre Führungsfähigkeiten zu entwickeln und sich auf die Übernahme von Führungsrollen vorzubereiten.
Konfliktlösung	Durch das Coaching von Einzelpersonen oder Teams können Konflikte innerhalb der Organisation effektiver gelöst und ein harmonischeres Arbeitsumfeld geschaffen werden.
Strategische Ausrichtung	Coaching kann Führungskräften und Teams dabei helfen, sich auf die strategischen Ziele der Organisation zu konzentrieren und sicherzustellen, dass ihre Handlungen und Entscheidungen mit diesen Zielen übereinstimmen.

Abb. 1: Personal- und Organisationsentwicklung bei der Internationalisierung von industriellen Dienstleistungen. (2009). Deutschland: Physica-Verlag HD.

Insgesamt kann Business-Coaching dazu beitragen, die individuelle und organisatorische Leistung zu verbessern, die Zufriedenheit und das Engagement der Mitarbeiter zu steigern und langfristigen Erfolg in einem sich ständig verändernden Geschäftsumfeld zu fördern.

3.2. Kategorien von Business Coaching

Laut de Gruyter lässt sich Business Coaching grundsätzlich in acht Kategorien unterteilen. Die Kategorien sind abhängig bzw. unterscheiden sich von der Auswahl der zu bearbeitenden Themenschwerpunkte, der Zielgruppe und deren Besonderheiten sowie der eingesetzten Methoden. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über die Kategorien:



Abb. 2: Die acht Kategorien des Business Coachings (Quelle: Albrecht, E. (2018). Business Coaching: Ein Praxis-Lehrbuch. Österreich: De Gruyter.)

Die nachfolgende Tabelle zeigt in Ergänzung typische Schwerpunkte der zuvor genannten Kategorien im Kontext Business Coaching sowie deren Zielgruppe und soll dabei helfen einen kompakten Überblick über mögliche Ausprägungen zu erhalten:

Business Coaching Kategorie	Schwerpunkt / Fokus (Beispiele)	Zielgruppe (m/w/d)
Executive Coaching	<ul style="list-style-type: none"> - Visionsfindung - Unternehmensführung - Strategieentwicklung - Souveränität 	<ul style="list-style-type: none"> - Unternehmer - Geschäftsführer - Vorstand - Aufsichtsrat - Top-Management
Leadership Coaching	<ul style="list-style-type: none"> - Führung - Motivation von Mitarbeitenden - Steigerung der Performance einer Abteilung - Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> - Führungskräfte - Angehende Führungskräfte
Team Coaching	<ul style="list-style-type: none"> - Zusammensetzung - Entscheidungen - Prozesse - Performance - Konfliktmanagement 	<ul style="list-style-type: none"> - Teamleiter - Teammitglieder
Work Coaching	<ul style="list-style-type: none"> - Selbstmanagement - Arbeitsbewältigung - Beziehungsmanagement - Wissensmanagement - Prozessmanagement - Interkulturelle Kompetenz 	<ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeiter
Change Coaching	<ul style="list-style-type: none"> - Unternehmensfusion - Unternehmensübernahme - Organisationsentwicklung - Umstrukturierungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Von Wandel betroffene Personen eines Unternehmens
Project Coaching	<ul style="list-style-type: none"> - Interpersonelles Management - Project Management - Zeit- und Aufgabenmanagement - Agiles Arbeit - Feedback 	<ul style="list-style-type: none"> - Projektleiter - Projektmitarbeiter

Karriere Coaching	<ul style="list-style-type: none"> - Karrierepfade / Optionen der Zukunft - Entwicklungsmöglichkeiten - Kompetenzermittlung 	<ul style="list-style-type: none"> - Studierende und Absolventen - Personen, die in das Berufsleben starten - Personen, die eine berufliche Veränderung suchen
Performance Coaching	<ul style="list-style-type: none"> - Work-Life-Balance - Burnout Prävention - Bedürfnisse und Motivation - Sinnsuche - Nachhaltigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Führungskräfte und Mitarbeiter

Abb. 3: Unterschiede zwischen den acht Kategorien des Business Coachings nach Albrecht (Vgl: Albrecht, E. (2018). Business Coaching: Ein Praxis-Lehrbuch. Österreich: De Gruyter.)

3.3. Auswahl des richtigen Coaches (externe Suche)

Aufgrund der mangelnden Existenz eines allgemein, einheitlichen Anforderungsprofils für Coaches wird die Darstellung der Anforderungen an einen Coach erschwert. Dennoch gibt es Erhebungen, welche Qualifikationen ein geeigneter Coach nachweisen und über welche Eigenschaften und Fähigkeiten er verfügen sollte.¹⁰ Ein mögliches Anforderungsprofil für einen Coach ergibt sich einerseits aus dem analysierten Bedarf und andererseits aus der konkreten Problemstellung. Beides sollte daher detailliert aufbereitet werden, um dem Coach einen besseren Zugang und Einblick in die konkrete Aufgabenstellung zu gewähren.¹¹

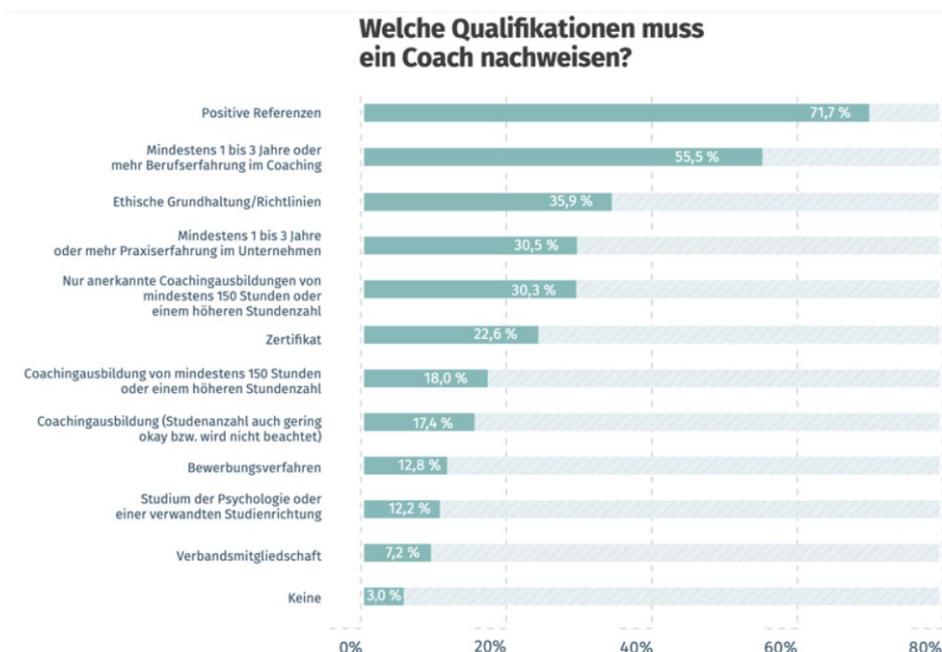


Abb. 4: Qualifikationsanforderungen (XING Coaches, 2018, S. 13)

¹⁰ Vgl. Weingärtner, 2014, S. 61

¹¹ Vgl. Neges, 2008, S. 25

Der Auswahlprozess eines externen Coaches für einen Mitarbeiter eines Unternehmens umfasst in der Regel folgende Schritte:

Bedarfsanalyse: Zunächst wird der konkrete Bedarf für Coaching identifiziert, sei es zur Förderung der beruflichen Entwicklung, zur Konfliktlösung oder zur Verbesserung der Führungsqualitäten. Dies geschieht häufig durch ein vertrauliches Gespräch zwischen einem Mitarbeiter der Personal- und Organisationsentwicklung oder einer Führungskraft und dem Interessenten bzw. Mitarbeitenden.

Festlegung der Kriterien: Basierend auf der Bedarfsanalyse werden die Kriterien für die Auswahl eines externen Coaches festgelegt. Dazu gehören beispielsweise Erfahrung, Fachkenntnisse, Methodenkompetenz und persönliche Chemie. Möglicherweise hat der Interessent auch Präferenzen bezüglich der Coaching-Durchführung (digital, in Person), des Coaching-Stils oder beispielsweise des Geschlechts oder des Alters des Coaches.

Recherche und Auswahl: Das Unternehmen recherchiert potenzielle Coaches und prüft, ob diese den festgelegten Kriterien entsprechen. Dies kann durch Empfehlungen, Webrecherche oder Kontaktaufnahme mit Coaching-Verbänden erfolgen.

Gespräche und Auswahl: Nachdem potenzielle Coaches identifiziert wurden, werden Gespräche geführt, um die Passung zu prüfen. Hierbei geht es um die persönliche Chemie, die Zielsetzung des Coachings und die Methodik des Coaches. Basierend auf diesen Gesprächen wird der passende Coach ausgewählt.

Vertragliche Vereinbarungen: Nach der Auswahl des Coaches werden vertragliche Vereinbarungen getroffen, die unter anderem die Zielsetzung des Coachings, den Umfang der Zusammenarbeit, die Honorierung und die Vertraulichkeit regeln.

Coaching-Prozess: Der eigentliche Coaching-Prozess beginnt, der individuell auf die Bedürfnisse des Mitarbeiters zugeschnitten ist. Dies umfasst in der Regel regelmäßige Sitzungen, in denen der Coach den Mitarbeiter bei der Zielerreichung unterstützt.

Evaluation: Nach Abschluss des Coachings wird eine Evaluation durchgeführt, um den Erfolg des Coaching-Prozesses zu überprüfen und mögliche Verbesserungspotenziale für zukünftige Coaching-Maßnahmen zu identifizieren.

3.4. Prozess eines Business Coachings

Die Autoren Bachmann und Steinke haben ein Coaching-Prozessmodell entwickelt, welches die lineare Abfolge der typischen Schritte eines Coachings definiert und welches das idealtypische iterative Ablaufmuster einer Coaching-Session beschreibt. Bei diesem Coaching-Prozessmodell werden Handlungen des Coaches durchlaufen, die zur Annäherung an ein Ziel oder einer Lösung führen. Das

Coaching-Prozessmodell ist grundsätzlich auf sämtliche Coachings übertragbar.¹² Die einzelnen Phasen sind in einem systematischen Prozess miteinander verbunden und werden auch als sogenannter „rote Faden“ bezeichnet.¹³

Ein Business Coaching beginnt in der Regel mit einem Kennenlerngespräch zwischen dem Coach und dem Klienten, um die Ziele und Erwartungen zu klären. Anschließend kann ein individueller Coachingplan erstellt werden, der die Schwerpunkte und Ziele des Coachings festlegt.

Wichtig während der Initiierungsphase ist auch der Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung zum Klienten. Dies gelingt, wenn der Coach seine professionelle Kompetenz, Verständnis und Vertraulichkeit authentisch vermittelt. Selbstverständlich muss auch die persönliche Verbindung stimmen, damit sich insbesondere der Coachee während des Coaching-Prozesses wohl fühlt und öffnen kann.

Während der Coaching-Sitzungen arbeitet der Coach eng mit dem Klienten zusammen, um dessen (berufliche) Ziele zu verstehen, zu definieren und Strategien zu entwickeln, um diese Ziele zu erreichen. Der Coach unterstützt den Klienten dabei, bestimmte Verhaltensweisen zu reflektieren und mögliche Herausforderungen zu identifizieren.

Durch gezielte Fragestellungen unterstützt der Coach den Klienten dabei, neue Perspektiven und Lösungsansätze zu entwickeln, um seine beruflichen Ziele zu erreichen. Der Coach fungiert als Sparringspartner und unterstützt den Klienten dabei, seine persönlichen Ressourcen zu identifizieren und gezielt weiterzuentwickeln.

In Abhängigkeit von der Fragestellung oder dem Auftrag ergeben sich verschiedene Methoden, die im Business Coaching angewendet werden können. Diese unterscheiden sich in der Regel nicht von Coaching-Methoden außerhalb des Unternehmenskontext.

3.5. Vertraulichkeit im Business Coaching

Es ist wichtig hervorzuheben, dass im Business Coaching zwar häufig der Arbeitgeber den Coach beauftragt und die Kosten trägt, die Coaching-Inhalte seitens des Coaches jedoch streng vertraulich behandelt werden und keine Auskunft an den Auftraggeber erfolgt. Das bedeutet konkret, dass alle Informationen, die während des Coachings besprochen werden, vertraulich behandelt werden und nicht an Dritte weitergegeben werden dürfen. Darüber hinaus können auch Vertraulichkeitsvereinbarungen zwischen Coach und Klienten geschlossen werden, um die Vertraulichkeit zusätzlich zu sichern. Die Vertraulichkeit im Business Coaching hat jedoch auch Grenzen. Es ist wichtig zu betonen, dass der Coach ethische Standards und Richtlinien einhält und den Klienten über die Grenzen der Vertraulichkeit

¹² Vgl. Bachmann, Steinke, 2019, S. 75.

¹³ Vgl. Loebbert, 2019, S. 6

informiert, z.B. wenn es um eine Gefährdung der eigenen oder anderer Personen geht. Durch diese Maßnahmen wird die Vertraulichkeit im Business Coaching gewährleistet.

4. Fazit

Business-Coaching ist ein im Unternehmenskontext vergleichsweise junges Personalentwicklungsinstrument zur Steigerung der Leistungsfähigkeit und des Wohlbefindens von Führungskräften und Mitarbeitern. Erfahrungen aus der Praxis aber auch wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass das Anbieten und die Durchführung von Coachings sich positiv auf das Unternehmen und die Mitarbeiter auswirkt.

In einer sich schnell verändernde Arbeitswelt und sich damit neu gestaltete Arbeitsprozesse und -bedingungen werden Führungskräfte und Mitarbeiter vor erheblichen Herausforderungen gestellt. Um dieser Aufgabe gewachsen zu sein, stellt Coaching ein mächtiges Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung dar.

Literaturverzeichnis

- Albrecht, E. (2018)
Business Coaching: Ein Praxis-Lehrbuch. Österreich: De Gruyter.
- Bachmann, Steinke, 2019, S. 75.
- Bohne, C. (2014):
Blended Coaching als Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung. Deutschland: Igel Verlag.
- Deutscher Bundesverband Coaching e.V. (2024):
<https://www.dbvc.de/coach-werden/faq> (abgerufen am 28.04.2024)
- Fischer, M. (2009):
Erfolgreiches Coaching für das Personalwesen. Schweiz: Praxium-Verlag.
- Hörnle, D. (2007):
Coaching in der Personalentwicklung. Deutschland: GRIN Verlag.
- Loebbert, M. 2019:
Coaching in der Personal- und Organisationsentwicklung – für selbstbestimmtere Mitarbeiter, Deutschland: Springer Verlag.
- Neges, G.; Neges, R. (2008):
Führungskraft und Coaching. Mitarbeiter und Teams gezielt weiterentwickeln - Prozesse gestalten - Sich selbst coachen. Deutschland: Linde Verlag.
- Schwertl, W. (2024):
Kommunikative Kompetenz im Business-Coaching: Reflexionen über eine oft missverstandene Dienstleistung. Deutschland: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Weingärtner, E. (2014):
Coaching in der Sozialwirtschaft: Führungskräfteentwicklung im Bereich sozialer Dienstleistungen. Deutschland: Springer Verlag.
- Zink, Klaus J. (2009):
Personal- und Organisationsentwicklung bei der Internationalisierung von industriellen Dienstleistungen. (2009). Deutschland: Physica-Verlag HD.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:

Zink, Klaus J. (2009): Personal- und Organisationsentwicklung bei der Internationalisierung von industriellen Dienstleistungen. (2009). Deutschland: Physica-Verlag HD.

Abbildung 2:

Albrecht, E. (2018). Business Coaching: Ein Praxis-Lehrbuch. Österreich: De Gruyter.

Abbildung 3:

Albrecht, E. (2018). Business Coaching: Ein Praxis-Lehrbuch. Österreich: De Gruyter.

Abbildung 4:

New Work SE (2018). XING Coaches.