

Zum Coach befähigt – Ansprüche und Anforderungen des professionellen internen Coachings

Lesedauer: ca. 7 Minuten

Von Sonja Kupferschmid Boxler & Pascal Dimitri Ruchti

Durch die VUCA-Welt, New Work und Selbstmanagement ist Coaching ein immer wichtiger werdendes Instrument in der Personalentwicklung. Gerade junge Führungskräfte können von der Begleitungsarbeit stark profitieren – sofern diese professionell umgesetzt wird. Dabei gibt es für die interne Ausbildung von Coaches einiges zu beachten.

Aktuell ist Coaching ein bewährtes und von vielen Unternehmen implementiertes Instrument in der Personalentwicklung. Gerade zur Begleitung und Entwicklung junger Führungskräfte und zur Förderung vielversprechender Talente sowie bei komplexen Projekten wird die Begleitungsarbeit eingesetzt. Der Markt bietet vieles und stellt Unternehmen anfänglich vor allem vor eine Frage: Interne oder externe Coaches? Für beide Varianten gibt es stichhaltige Argumente, wobei wir uns im Folgenden vor allem auf interne Coachings, deren Möglichkeiten und Grenzen sowie die Anforderung an die Ausbildung von internen Begleitungspersonen konzentrieren.

Spannungsfelder

Eine wichtige Grundvoraussetzung für ein nachhaltiges und professionelles Coaching ist die Vertrauensbeziehung zwischen Coach, Kundin oder Kunde, Organisation und Personalabteilung. Ist dieses Framework erstmal gewährleistet, kommen interne Begleitungspersonen

in ein anspruchsvolles Spannungsfeld zwischen ihrer eigenen Rolle, der Rolle ihres Gegenübers (bspw. junge Managerin) und der Firma. Nur unter Beachtung dieser Dreiecksituation und der Voraussetzung, dass diese Triangulation professionell gemeistert wird, kann ein internes Coaching gewinnbringend sein. Folgende Punkte sind für diesen Erfolg zentral:

- Auftrags- und Rollenklärung
- Framework und Spielregeln
- Informationsfluss

Interne Coaches müssen auf die obigen Punkte explizit sensibilisiert werden, um nachhaltige Erfolge für Person sowie Firma erzielen zu können. Eine solche Sensibilisierung gelingt durch vorabgelegte organisationale und personale Strukturen.

Organisationale Voraussetzungen – Das Mise en Place

Strukturen sind vor allem in der neuen Arbeitswelt von unabdingbarer Wichtig-

keit, wenn eine Firma junge, dynamische und agile Führungspersonen ausbilden und anstellen möchte. Coaches oder auch People Manager (siehe Exkurs) müssen strukturiert im Organisationsbild verortet sein. Das bedeutet, dass nicht einfach eine auserlesene Arbeitskollegin oder sogar die vorgesetzte Person ein internes Coaching durchführen kann. Denn Rollen- und Interessenskonflikte sowie der absolute Schutz des Vertrauens zwischen Kundin oder Kunde und Coach sind nur schwer zu vermeiden, beziehungsweise sicherzustellen. Optimale Strukturen einer Organisation sorgen demnach dafür, dass interne Coaches beispielsweise dem HR oder einem anderen zentralen Bereich angegliedert sind. Doch auch wenn diese organisationale Voraussetzung eingehalten wird, sind Coachings auf der Basis eigener interner Pools mit Nachteilen verbunden. Zum Beispiel das Spannungsfeld «Betriebsblindheit versus Insiderwissen» bleibt bestehen.

Die Kenntnisse, die der Coach von der Organisation und deren Framework hat, helfen bei der Auftragsbearbeitung und beim Zugang, den ein Coach und sein Gegenüber finden müssen. Die eigene Erfahrung des Coaches in der Organisation und sein dabei erworbenes Wissen können aber auch blind für die im Coaching so wichtigen systemischen Zusammenhänge und Dynamiken machen. Diesen Vor- und Nachteilen sollten sich die Unternehmen bewusst sein. Eine gute Lösung ist beispielsweise eine Kombination aus internem Coach-Pool und bedürfnisgerechtem Zuzug von externen Coaches. In jedem dieser Fälle ist es jedoch elementar, dass die Begleitungsperson, egal ob intern als Coach tätig oder extern als Coach beauftragt, eine staatlich zertifizierte Ausbildung, beispielsweise mit eidgenössischem Fachausweis, absolviert hat. Denn so viel die Begleitungsarbeit professionell angewandt bewirken kann, kann sie ebenso hinderlich sein, wenn Coaches nicht spezifisch aus- oder weitergebildet wurden.



Exkurs: People Management

People Management ist in aller Munde – und dies zurecht. Denn im People Management geht es darum, vor allem im Führungsstil auf Grundwerte wie Empathie, Stärkenorientierung, Motivation und Verständnis zu setzen. Sogenannte Zukunftskompetenzen, welche immer wichtiger werden und im Coaching längst strukturiert verankert sind. Gerade in der neuen Arbeitswelt, wo vieles auf Teamarbeit basiert, legen People Manager ihren Fokus auf den Menschen, dessen Partizipation als Mitgestalter und bringen organisationale und persönliche Ziele in den Einklang. So betrachtet lässt sich feststellen, dass zwischen internem Coaching und People Management eine nicht ganz trennscharfe Verbindung besteht.

Massgeschneiderte Ausbildung

Interne Coaching-Ausbildungen müssen entsprechend auf das personale und organisationsinterne Framework zugeschnitten sein. Einer solchen inhaltlichen und konzeptionellen Massschneidung geht die Analyse der vorherrschenden Strukturen voran, in welchen die Coaches später wirksam sein sollen.

Weiter kommt der Ermittlung des Ausbildungsbedarfs eine zentrale Rolle zu. Basierend auf dem Ausbildungskonzept des Betriebs sollte das Augenmerk – zusätzlich zur vertieften Selbstreflexion, zum Erlernen von entsprechenden Methoden und zur eigenen Coachingpraxis – auf das Explizieren und Reflektieren der Punkte Auftrags- und Rollenklärung, Framework und Informationsfluss gelegt werden, um sicherzustellen, dass die Coaches ihre Fachmethoden sowie Sozialkompetenz und Selbstmanagement (sog. Softskills) nachhaltig entwickeln können. Dabei sollten folgende Fragen geklärt werden:

- In welcher Rolle wird das Coaching durchgeführt?
- Welche Verantwortung resultiert aus der entsprechenden Rolle?
- Wie oft soll das Coaching durchgeführt werden?
- Welche Themen stehen im Mittelpunkt?
- Wie sieht der Informationsfluss aus?
- Was wird vom Coach genau verlangt?



Coachingzentrum Olten – seit mehr als 20 Jahren erfolgreich am Markt

Möchten Sie Menschen in Veränderungsprozessen begleiten? Bilden Sie sich zum Coach und betriebl. MentorIn weiter und lernen Sie im Lehrgang Coaching Mentoring beim Coachingzentrum Olten wirkungsvolle Impulse zur Weiterentwicklung kennen.

Schritte bei der Konzeptionierung einer Ausbildung für interne Coaches

Analyse	Ausbildungskonzept	Ausbildungsinhalte	Transfersicherung	Qualitätssicherung
Analyse der personalen und organisationalen Strukturen sowie Erhebung des Ausbildungsbedarfes	Festlegung der Struktur und Inhalte der Ausbildungstage	Vertiefte Selbstreflexion, Erlernen von passenden Coaching-Tools Explizieren und Reflektieren der Punkte «Auftrags- und Rollenklärung», «Framework» und «Informationsfluss»	Reflexion auf Einzel- und Gruppenebene (individuelle Supervision und kollegiale Fallbesprechungen)	Überprüfung der vermittelten Inhalte, Festhaltung des Nutzens und Überprüfung der Nachhaltigkeit

Von der Analyse zur Evaluation einer internen Coachingausbildung

Damit solide ausgebildete Coaches langfristig professionell in der Organisation wirken können, bedarf es stetiger Reflexion auf Einzel- und Gruppenebene. Besonders empfehlenswert sind in diesem Zusammenhang Einzelsupervisionen, beziehungsweise kollegiale Fallbesprechungen.

Im Anschluss an die Ausbildung folgt die Qualitätskontrolle. Diese umfasst die Evaluation der vermittelten Inhalte, die Festhaltung des Nutzens und die Überprüfung der Nachhaltigkeit in der Ausbildung.

Massgeschneiderte Ausbildung

Optimal in das organisationale Framework eingebettete Begleitpersonen sind durch ihre in der Ausbildung nachhaltig weiterentwickelten Fachmethoden sowie Softskills in der Lage, Kundinnen und Kunden in Lern-, Veränderungs- und Entwicklungsprozessen zu begleiten. Konkret heisst dies, dass sie ihre Gegenüber darin unterstützen können, ihre Fähigkeiten und Ressourcen nachhaltig zu entfalten, ihr Verhalten zielführend zu reflektieren und sich entsprechend persönlich weiterzuentwickeln. Da Coaching Hilfe zur Selbsthilfe ist, werden Führungskräfte und Talente langfristig darin gestärkt, sich selbst stetig weiter zu befähigen. Dies bringt eine positive Aufwärtsspirale in Gang, die sich eigenständig beschleunigt. Coaches sind deshalb ein wirksames Instrument, um Talente zu begleiten und zu fördern. Ein Gewinn für das Individuum und die Organisation!

Die Autoren

Sonja Kupferschmid Boxler



Ist beim Coachingzentrum in der Geschäftsführung tätig und hat sich beim Aufbau und Ausbau des Weiterbildungsangebotes vertieft mit dem Thema Coaching auseinandergesetzt.

Durch ihre langjährigen praktischen Erfahrungen und umfangreiches Knowhow als Arbeits- und Organisationspsychologin, als Coach und Ausbilderin sowie in der Produktentwicklung verfügt sie über ausgewiesenes Expertenwissen in den Bereichen Coaching, betriebliches Mentoring, Resilienztraining und Supervision & Teamcoaching.

Pascal Dimitri Rucht



Ist beim Coachingzentrum Olten als Mitarbeiter Produktentwicklung tätig. Als BSc. Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie verfügt er über ein breites Grundlagewissen in den Bereichen Coaching, betriebliches Mentoring, Resilienz und Supervision & Teamcoaching.

Durch ihre langjährigen praktischen Erfahrungen und umfangreiches Knowhow als Arbeits- und Organisationspsychologin, als Coach und Ausbilderin sowie in der Produktentwicklung verfügt sie über ausgewiesenes Expertenwissen in den Bereichen Coaching, betriebliches Mentoring, Resilienztraining und Supervision & Teamcoaching.



CZO Coachingzentrum Olten GmbH
Konradstrasse 30 | 4600 Olten
www.coachingzentrum.ch