



Gute Mitarbeiter:innen noch besser werden lassen

Welchen Beitrag kann Coaching für die Personalentwicklung leisten? - Eine komplexe Frage, ohne eine einfache Antwort. In welchem Gesamtkontext und der Begriff Coaching im Unternehmen begegnet und wie sich Coaching in die gesamte Personalarbeit - insbesondere die Personalentwicklung - einbetten lässt, wird anhand von zehn Fragen exemplarisch dargestellt und beantwortet.

Coaching hat heute eine vielfältige Bedeutung und wird in unterschiedlichen Kontexten genutzt. Im Allgemeinen verbinden wir mit dem Begriff Coaching eine individuelle, zielorientierte Beratung und Unterstützung, die darauf abzielt, eine Person in einem bestimmten Bereich zu fördern und zu verbessern.

In beruflichen Kontexten kann Coaching beispielsweise darauf abzielen, Führungskräfte und Mitarbeiter bei der Entwicklung ihrer Fähigkeiten und Kompetenzen zu unterstützen. Hierbei kann das Coaching beispielsweise bei der Karriereentwicklung, bei der Überwindung von Herausforderungen im Beruf oder bei der Entwicklung von Führungsqualitäten helfen.

Personalberater und Coaches überschneiden sich immer wieder in ihren Tätigkeiten. An dieser Stelle wollen wir uns durch die Beantwortung verschiedener, immer wieder aufkommender Fragen, dem Thema nähern und einige Fragezeichen auflösen.

Berufliche und persönliche Entwicklung fördern

1. Wo liegt der Unterschied zwischen Personalentwicklung und Coaching?

Personalentwicklung und Coaching sind beides Ansätze, die dazu beitragen sollen, dass Menschen in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung vorankommen. Der Unterschied besteht jedoch in den Zielen und Methoden:

- Personalentwicklung bezieht sich auf einen systematischen und geplanten Prozess, bei dem Mitarbeiter in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung gefördert werden. Dies kann durch Schulungen, Weiterbildungen, Workshops und andere Arten von konzeptionell gesteuertem Lernen erfolgen. Personalentwicklung ist eher auf langfristige Entwicklungsziele ausgerichtet und bezieht sich auf das gesamte Unternehmen und seine Mitarbeiter.
- Coaching hingegen bezieht sich auf eine individuelle, unterstützende Beziehung zwischen einem Coach und einer Person oder einer Gruppe von Personen. Es ist ein prozessorientierter Ansatz, bei dem der Coach dem Klienten dabei hilft, seine Ziele zu erreichen, Herausforderungen zu bewältigen, Stärken zu identifizieren und zu



nutzen und Fähigkeiten zu entwickeln. Coaching ist eher auf kurz- bis mittelfristige Ziele ausgerichtet und bezieht sich auf die individuellen Bedürfnisse und Herausforderungen des Einzelnen.

Personalentwicklung und Coaching sind also beides Methoden, um Menschen in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung zu unterstützen. Der Hauptunterschied besteht jedoch darin, wie sie dies tun. Sie unterscheiden sich im Hinblick auf die Ziele, die Ansätze, den Umfang der Verantwortung und die Dauer der Maßnahmen:

- **Ziel:** Personalentwicklung hat einen stärkeren Fokus auf die Förderung der allgemeinen Fähigkeiten und Kompetenzen eines Individuums innerhalb einer Organisation. Coaching hat einen stärkeren Fokus auf die Lösung von konkreten Problemen und der Erreichung von Zielen.
- **Ansatz:** Personalentwicklung verfolgt in der Regel einen strukturierten und formellen Ansatz, bei dem ein Entwicklungsplan erstellt wird, der auf den Bedürfnissen der Organisation und des Individuums basiert. Coaching verfolgt einen flexibleren und eher situativen Ansatz, bei dem sich der Verlauf an die Bedürfnisse des Klienten anpasst.
- **Verantwortung:** In der Personalentwicklung liegt die Verantwortung für den Entwicklungsprozess bei der Organisation. Im Coaching trägt der Klient die Hauptverantwortung für den Entwicklungsprozess.
- **Dauer:** Personalentwicklung verläuft in der Regel in einem Prozess, der über einen längeren Zeitraum hinweg fortgesetzt wird. Coaching kann ein kürzerer Prozess sein, der sich auf eine bestimmte (akute) Herausforderung oder ein bestimmtes Ziel konzentriert.

Personalentwicklung ist demnach ein umfassenderer Ansatz, der auf die allgemeine Förderung der Fähigkeiten und Kompetenzen eines Individuums innerhalb einer Organisation ausgerichtet ist. Coaching hingegen ist ein

gezielter Ansatz, der sich auf die Lösung von konkreten Problemen und die Erreichung von Zielen konzentriert.

Business oder Life Coaching

2. Was verstehen wir eigentlich unter - häufig auch irreführend verwendeten Begriffen - Business oder Life Coaching, und wo liegen die Unterschiede?

Business Coaching für Führungskräfte ist ein Prozess, bei dem ein Coach eine Fach- oder Führungskraft unterstützt, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten zu verbessern, um erfolgreicher im Business, im beruflichen Alltag zu sein. Es kann sich dabei um eine einmalige Sitzung oder eine Reihe von Sitzungen handeln, in denen die Führungskraft und der Coach zusammenarbeiten, um Ziele zu definieren, Herausforderungen zu überwinden und Fähigkeiten zu entwickeln. Das Ziel ist es, eine Führungskraft in ihren Entscheidungen und Handlungen zu stärken und ihre Fähigkeit zu verbessern, ihr „Business“ / ihren beruflichen Alltag und ihre Mitarbeiter erfolgreich zu führen.

Life Coaching hingegen konzentriert sich auf die Gesamtheit des Lebens einer Person, einschließlich beruflicher und persönlicher Aspekte. Es geht darum, eine Person bei der Verwirklichung ihrer Träume und Ziele im Leben zu unterstützen und sie bei der Überwindung von Herausforderungen und Hindernissen zu begleiten.

Coaching kann nicht jeder

3. Welche Qualifikationen benötigt ein professioneller Business-Coach?

Ein professioneller Businesscoach benötigt in der Regel eine formelle Coaching-Ausbildung sowie praktische Erfahrung im Coaching von Fach- und Führungskräften, Organen und Unternehmern. Einige Organisationen verlangen auch eine Zertifizierung durch eine anerkannte Coaching-Organisation. Zusätzliche relevante Qualifikationen können ein akademisches Studium in einem relevanten Bereich, betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Fähigkeiten sowie Erfahrungen im unternehmerischen Umfeld sein. Es ist auch wichtig, dass ein Businesscoach selbst über starke Führungsqualitäten und Kommunikationsfähigkeiten verfügt.

An der Entwicklung der Mitarbeiter:innen interessiert sein

4. Macht es für ein Unternehmen überhaupt Sinn, über Business-Coaching nachzudenken?

Das Schlagwort des „War for talent“ ist mittlerweile in jedem Unternehmen angekommen und treibt die Verantwortlichen unermüdlich um. Die Herausforderung besteht jedoch keinesfalls nur im Finden geeigneter Mitarbeiter:innen und begrenzt sich auch keinesfalls nur auf junge Talente. Eine mindestens vergleichbare Herausforderung besteht heute und zukünftig darin, gute und qualifizierte Mitarbeiter:innen motiviert zu halten und ihre Fähigkeiten und Potenziale dem Unternehmen zu sichern. Vor diesem Hintergrund kann festgestellt werden: »



Es macht durchaus Sinn über Coaching nachzudenken, weil es ein wirksames Mittel zur Förderung der persönlichen und beruflichen Entwicklung von Mitarbeitern sein kann. Coaching kann dazu beitragen, dass Mitarbeiter ihre Stärken und Schwächen erkennen und ihre Fähigkeiten verbessern, was wiederum die Leistung und Motivation im Arbeitsumfeld verbessert. Coaching kann auch dazu beitragen, Konflikte zu lösen und die Kommunikation zu verbessern, was zu einer positiven Arbeitsumgebung und einem besseren Arbeitsklima beiträgt. Ebenso kann es Unternehmen dabei helfen, Talente/Potenziale zu erkennen und zu fördern, was den langfristigen Erfolg des Unternehmens sichert.

Darüber hinaus kann Coaching dabei helfen, Ziele zu definieren, zu verfolgen sowie Karriereentwicklungspläne zu gestalten, was Mitarbeiter:innen motiviert und langfristig zu einer höheren Mitarbeiterbindung führen kann. Auch hinsichtlich Prävention von Burnout und Stress kann Coaching von Bedeutung sein. Coaching kann dazu beitragen, dass Mitarbeiter ihre Herausforderungen besser bewältigen und rechtzeitig Stress abbauen. Schließlich trägt Coaching zur Förderung einer Lern- und Entwicklungskultur bei.

Durch das Angebot von Coaching signalisiert das Unternehmen, dass es an der persönlichen und beruflichen Entwicklung seiner Mitarbeiter:innen interessiert ist und eine Kultur des Lernens und Wachstums fördert. Richtig eingesetzt, kann Coaching ein wertvolles Instrument sein, um die Mitarbeiterzufriedenheit und Leistung, die Führungskompetenzen und das Unternehmensergebnis zu verbessern und eine positive Entwicklungskultur zu entwickeln.

Zahlreiche Fragestellungen und Themen

5. Was können typische Fragestellungen und Themen im Business Coaching sein?

Im Business Coaching können eine Vielzahl von Fragestellungen und Themen behandelt werden, die sich auf die berufliche und/oder persönliche Entwicklung einer Person beziehen. Hier sind einige Beispiele:

- **Karriereentwicklung:** Unterstützung bei der Klärung von Karrierezielen und -planung, Überwindung von Karriereblockaden.
- **Führungsfragen:** Unterstützung bei der Übernahme von Führungsverantwortung, Förderung von Führungskompetenzen, Umgang mit Konflikten in Teams usw.
- **Stressmanagement:** Bewältigung von Stress und Arbeitsbelastung, Verbesserung der individuellen Work-Life-Balance usw.
- **Kommunikation und Präsentation:** Verbesserung der Kommunikationsfähigkeiten, Überwindung von Lampenfieber bei Präsentationen usw.
- **Zeitmanagement:** Effektiveres Zeitmanagement, Priorisierung von Aufgaben und Verantwortung usw.
- **Veränderungsprozesse:** Bewältigung von Veränderungen im beruflichen Kontext, wie z.B. Unternehmensumstrukturierungen usw.
- **Konfliktlösung:** Unterstützung bei der Lösung von Konflikten am Arbeitsplatz, Verbesserung der Konfliktmanagementfähigkeiten usw.
- **Persönliche Entwicklung:** Unterstützung bei der Klärung von persönlichen Zielen, Überwindung von persönlichen Herausforderungen usw.

Es ist wichtig zu beachten, dass jeder Coaching-Prozess individuell gestaltet wird und sich auf die spezifischen Bedürfnisse und Ziele des Klienten konzentriert. Daher können die Themen und Fragestellungen im Business Coaching von Person zu Person stark variieren.

Verschiedene Coaching-Formate

6. Welche Formate einer Zusammenarbeit zwischen Coachee und Coach gibt es in der Praxis?

Es gibt heute ganz verschiedene Formate der Zusammenarbeit zwischen Coachee und Coach. Weit verbreitet ist sicher das sogenannte Präsenz-Coaching. Dieses Format findet in einer traditionellen Face-to-Face-Umgebung statt, wobei sich Coach und Klient im gleichen Raum befinden. Zunehmend an Bedeutung gewonnen (nicht zuletzt in den vergangenen drei Jahren) hat das Online-Coaching. Hier findet das Coaching über digitale Plattformen wie Videoanrufe oder Chat statt. Eng verbunden damit ist auch das Telefon-Coaching. Zunehmend gewinnt das Gruppen-Coaching an Bedeutung. Hier findet das Coaching mit einer Gruppe von Klienten statt, die ähnliche Herausforderungen teilen, wie z.B. Konflikte oder Kommunikations-Barrieren innerhalb einer Gruppe. Ergänzend zu allen Formaten findet auch das E-Mail-Coaching statt, also die Übertragung von Informationen und Feedback über E-Mail. Schließlich und von wachsender Bedeutung ist das Hybrid-Coaching zu erwähnen: Dieses Format kombiniert Elemente aus Präsenz- und Online-Coaching. Jedes Coaching-Format hat seine Vor- und Nachteile. Es ist wichtig, dass Coach und Klient das für sie geeignetste Format auswählen, das ihren Bedürfnissen bestmöglich entspricht.

Formen und Methoden der Interaktion

7. Welche Methoden der Intervention gibt es aktuell im Coaching?

Auch hinsichtlich der im Coaching angewendeten Formen und Methoden der Intervention, also der Interaktion zwischen Coachee und Coach, gibt es zahlreiche Unterschiede. Exemplarisch seien folgende genannt:

- **Lösungsorientierte Coaching:** Fokussiert auf die Zukunft und darauf, Probleme und aktuelle Herausforderungen zu lösen und Ziele zu erreichen.
- **Verhaltenstherapeutisches Coaching:** Verwendet Techniken der Verhaltenstherapie, um Verhaltensmuster zu ändern und eine positive Veränderung zu erreichen.
- **Neurolinguistisches Programmieren (NLP):** Verwendet Techniken der Kommunikation und des Denkens, um Verhaltensmuster zu ändern und Ziele zu erreichen.
- **Kognitiv-behaviorale Methoden:** Diese Methoden zielen darauf ab, negative Gedanken- und Verhaltensmuster zu identifizieren und zu ändern.
- **Personenzentrierte Methoden:** Hier steht die Beziehung zwischen Coach und Klient im Vordergrund und es wird eine Atmosphäre der Akzeptanz und Wertschätzung geschaffen.
- **Systemisches Coaching:** Berücksichtigt die Beziehungen und Dynamiken innerhalb eines Systems (z. B. Familie, Team, Organisation) und arbeitet an deren Verbesserung.

- **Integratives Coaching:** Integriert verschiedene Ansätze und Techniken, um eine individuell angepasste Lösung für den Klienten zu finden.

Rolle eines Personalberaters

8. Welche Erfahrungen kann ein Personalberater ins Coaching einbringen, wo liegen eventuell Probleme oder Konfliktpotenziale?

Ein Personalberater kann aufgrund seiner Erfahrung in der Arbeitswelt ein umfassendes Verständnis für die Herausforderungen und Bedürfnisse von Menschen in beruflichen Kontexten einbringen. Dies kann beinhalten:

- Kenntnisse über verschiedene Branchen und Unternehmenskulturen
- Verständnis für die Anforderungen von Führungskräften und Mitarbeitern
- Fähigkeit zur Identifikation von Stärken und Schwächen in Bezug auf berufliche Entwicklung
- Erfahrung im Umgang mit Karriereplanung und -entwicklung
- Kenntnisse im Bereich Personalrekrutierung und -entwicklung

All diese Erfahrungen können dazu beitragen, dass ein Personalberater ein effektiver Coach für Menschen in beruflichen Kontexten wird. Darüber hinaus kann er auch sein Netzwerk und Branchenexpertise nutzen, um seinen Klienten bei der Erreichung ihrer Ziele zu unterstützen.

Allerdings müssen sich Personalberater, die als Coach arbeiten wollen, auch einigen Herausforderungen stellen, und zwar in folgenden Bereichen:

- **Rollenkonflikte:** Personalberater haben oft eine enge Beziehung zu ihren Kunden und sind für sie als Experten und Berater tätig. Wenn sie in die Rolle eines Coaches wechseln, kann es schwierig sein, die richtige Balance zwischen den unterschiedlichen Rollen zu finden.
- **Fachwissen:** Personalberater haben oft eine umfassende Expertise in ihrem Fachgebiet, aber es kann schwierig sein, ihr Fachwissen und ihre beratenden Fähigkeiten in eine Coaching-orientierte Rolle zu übersetzen.

Um erfolgreich als Coach zu arbeiten, müssen Personalberater in der Lage sein, ihre Fähigkeiten und ihre Herangehensweise den Fragestellungen und Klienten anzupassen und ihre Rolle als unterstützender Partner für ihre Klienten zu verstehen. Sie sollten die Bereitschaft mitbringen, die Grenzen der eigenen Kompetenz klar zu definieren und im Bedarfsfall einen spezialisierten Coach hinzuzuziehen.

Die Kostenfrage

9. Welche Kosten entstehen bei dem Einsatz eines Coaches?

Die Kosten für einen Coach hängen von einer Reihe von Faktoren ab, wie z.B.:



- **Erfahrung und Qualifikation des Coaches:** Je erfahrener und qualifizierter ein Coach ist, desto höher sind in der Regel die Kosten für seine Dienstleistungen.
- **Dauer und Häufigkeit der Sitzungen:** Die Kosten für einen Coach können je nach Dauer und Häufigkeit der Sitzungen variieren. Einzel- oder Kurzzeitsitzungen sind in der Regel günstiger als längerfristige Coaching-Prozesse.
- **Standort:** Die Kosten für einen Coach können je nach Standort variieren. In größeren Städten oder Gegenden mit einer höheren Lebenshaltungskosten können die Honorarsätze höher ausfallen.

In der Regel kosten Einzelsitzungen zwischen 100 und 200 EUR. Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass jeder Coach seine eigenen Preise festlegt und es keine festen Regeln für die Kosten eines Coaching-Prozesses gibt. Es kann sich jedoch lohnen, in Coaching zu investieren, da es eine wertvolle Unterstützung für die berufliche und persönliche Entwicklung einer Person sein kann und langfristige Vorteile und Erfolge sichern hilft.

Erfolge sichtbar machen

10. Wie lässt sich der Erfolg eines Coachings messen?

Es gibt verschiedene Indikatoren oder Kennzahlen, um den Erfolg einer Coaching-Maßnahme zu messen, darunter:

- **Feedback des Klienten:** Die Einschätzung des Klienten über die Wirksamkeit des Coachings ist ein wichtiger Indikator für den Erfolg. Feedback kann in Form von regelmäßigen Befragungen oder abschließenden Bewertungen eingeholt werden.
- **Zielerreichung:** Die Überprüfung, ob die Ziele, die im Coaching vereinbart wurden, erreicht wurden, ist ein klarer Indikator für den Erfolg.
- **Veränderungen im Verhalten und in den Ergebnissen:** Ein erfolgreiches Coaching sollte zu einer Veränderung im Verhalten und in den Ergebnissen des Klienten führen. Dies kann durch regelmäßige Überprüfungen überwacht werden.
- **Fähigkeit, Herausforderungen zu meistern:** Ein erfolgreiches Coaching sollte dazu beitragen, dass der Klient in der Lage ist, Herausforderungen effektiver zu

meistern. Dies kann durch Beobachtung und Feedback von Kollegen und Vorgesetzten überwacht werden.

- **Zufriedenheit des Arbeitgebers:** Wenn das Coaching Teil einer Personalentwicklungsmaßnahme ist, kann die Zufriedenheit des Arbeitgebers über die Leistungen und Fähigkeiten des Klienten nach dem Coaching ein Indikator für den Erfolg sein.

Wichtig zu beachten, dass sich der Erfolg eines Coachings in der Regel nicht an einer einzigen Kennzahl messen lässt. Stattdessen sollten mehrere Indikatoren berücksichtigt werden, um ein umfassendes Bild von der Wirksamkeit des Coachings zu erhalten. Außerdem kann es Zeit brauchen, um die Ergebnisse des Coachings zu sehen, da sich Veränderungen oft erst auf lange Sicht bemerkbar machen.

Beitrag zur Festigung der Beziehung

Im heutigen und wohl auch zukünftigen Arbeitsmarkt stellt der Erhalt der Arbeitszufriedenheit und die Entwicklung der Leistungskompetenz der bereits im Unternehmen vorhandenen Mitarbeiter:innen eine besonders wertvolle Herausforderung dar. Coaching kann hier einen wichtigen Beitrag zur Festigung der Beziehung zwischen Mitarbeiter:in und Unternehmen leisten. ■

Autor:innen

Julia Gander ist geschäftsführende Gesellschafterin der G&G Personalberatung, Walldorf, jgander@g-g-personalberatung.de, T+49 6227 5396215, www.g-g-personalberatung.de

Volker Rojahn ist zertifizierter Personalberater, Business Coach und Wirtschaftsmediator. Er ist Kooperationspartner der G&G Personalberatung (vr@rojahn-consulting.com)

Dr. Klaus Heitmeyer ist Berater und Mitherausgeber der Zeitschrift „Ideen- und Innovationsmanagement“ (k.heimeyer@g-g-personalberatung.de)





TECHNISCHER
HANDEL

Diskutieren Sie

mit Experten aus dem Technischen Handel!

in

[linkedin.com / TH Technischer Handel](https://www.linkedin.com/company/th-technischer-handel)