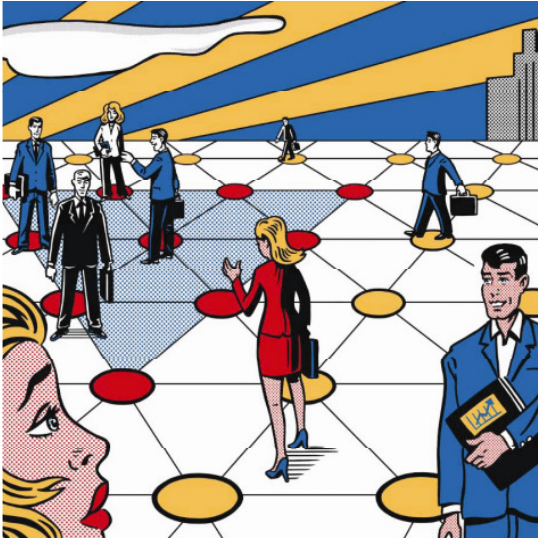


# Coaching von Top-Managern



Kooperationsstudie  
Kienbaum / Harvard Businessmanager

201 Teilnehmer

10. Dezember 2007

Harvard  Business  
manager

**Kienbaum**   
Executive Search  
Human Resource & Management Consulting

# Coaching von Top-Managern

1. Zu welchem Anlass wird Coaching in Ihrem Unternehmen angeboten?



# 1. Zu welchem Anlass wird Coaching in Ihrem Unternehmen angeboten?

	Trifft überhaupt nicht zu				Trifft voll und ganz zu
Bei Übernahme der ersten Führungsaufgabe	25,00	26,00	13,00	20,00	16,00
Bei Übernahme einer neuen Führungsaufgabe	17,09	15,08	25,13	32,66	10,05
Bei Übernahme einer komplexen Projektleitungsfunktion	26,13	21,11	19,10	25,13	8,54
Als Begleitung in schwierigen Führungs- und Managementsituationen (z.B. Veränderungsprojekte, Fusionen)	9,09	14,65	10,61	35,86	29,80
Als Bestandteil eines Management Development-Programms	18,27	12,18	21,83	19,80	27,92
Als Folge einer Empfehlung aus einem Management Audit-Prozess	29,95	12,69	11,17	21,32	24,87
Als Folge des Zielvereinbarungs- bzw. Mitarbeitergespräches	11,17	11,17	17,77	36,04	23,86
Zur Unterstützung bei beruflicher Neuorientierung	36,41	25,64	12,82	11,79	13,33
Im Rahmen eines Outplacements	47,67	15,54	11,40	8,81	16,58

# 1. Zu welchem Anlass wird Coaching in Ihrem Unternehmen angeboten?

	trifft eher nicht bis überhaupt nicht zu		trifft eher bis voll und ganz zu
Bei Übernahme der ersten Führungsaufgabe	51,00	13,00	36,00
Bei Übernahme einer neuen Führungsaufgabe	32,17	25,13	42,71
Bei Übernahme einer komplexen Projektleitungsfunktion	47,24	19,10	33,67
Als Begleitung in schwierigen Führungs- und Managementsituationen (z.B. Veränderungsprojekte, Fusionen)	23,74	10,61	65,66
Als Bestandteil eines Management Development-Programms	30,45	21,83	47,72
Als Folge einer Empfehlung aus einem Management Audit-Prozess	42,64	11,17	46,19
Als Folge des Zielvereinbarungs- bzw. Mitarbeitergespräches	22,34	17,77	59,90
Zur Unterstützung bei beruflicher Neuorientierung	62,05	12,82	25,12
Im Rahmen eines Outplacements	63,21	11,40	25,39

# 1. Zu welchem Anlass wird Coaching in Ihrem Unternehmen angeboten?

- »Der häufigste Anlass für Coaching ist eine schwierige Führungs- und Managementsituation des Coachee. Coaching wird hier als Begleitung und Unterstützung des Coachee in einer solchen schwierigen Führungs- und Managementsituation verstanden.
- »Obwohl es auch Projektleiter in der Regel mit schwierigen und komplexen Führungs- und Managementsituationen zu tun haben, wird die Übernahme einer solchen Projektleiterfunktion bedeutend weniger als Anlass für ein Coaching gesehen. Dies zeigt, dass Coaching (noch) vorwiegend auf Linienführung angewandt wird.
- »Coaching wird in den Unternehmen auch häufig bei der Übernahme einer neuen Führungsaufgabe angeboten, allerdings weniger bei Übernahme der ersten Führungsaufgabe.
- »In der Mehrzahl der Unternehmen wird Coaching im Rahmen des Zielvereinbarungs- und Mitarbeitergesprächs vereinbart. Dies zeigt, dass Coaching an „Normalität“ gewonnen hat.
- »Coaching wird hingegen nur in wenigen Unternehmen als Unterstützung bei beruflicher Neuorientierung oder gar im Rahmen eines Outplacements angeboten.

# Coaching von Top-Managern

## 2. Welche Zielgruppen können ein Coaching in Anspruch nehmen?



## 2. Welche Zielgruppen können ein Coaching in Anspruch nehmen?

	Trifft überhaupt nicht zu				Trifft voll und ganz zu
Führungsnachwuchskräfte vor Antritt einer neuen Führungsfunktion	25,14	16,94	13,66	23,50	20,77
Führungskräfte ohne Führungserfahrung bei Antritt einer Führungsfunktion	20,44	18,32	15,47	22,65	23,20
Führungskräfte der unteren Führungsebene (z.B. Gruppenleiter)	26,11	27,78	20,00	13,89	12,22
Führungskräfte der mittleren Führungsebene	9,89	9,89	25,82	31,32	23,08
Führungskräfte der oberen Führungsebene	5,00	2,78	7,78	36,11	48,33
Führungskräfte des Top-Managements	6,08	4,42	3,78	25,97	59,67
Projektleiter	21,11	21,11	18,89	27,78	11,11
Spezialisten ohne Führungsaufgabe	43,89	26,67	16,11	7,22	6,11

## 2. Welche Zielgruppen können ein Coaching in Anspruch nehmen?

	trifft eher nicht bis überhaupt nicht zu		trifft eher bis voll und ganz zu
Führungsnachwuchskräfte vor Antritt einer neuen Führungsfunktion	42,08	13,66	44,27
Führungskräfte ohne Führungserfahrung bei Antritt einer Führungsfunktion	38,76	15,47	45,85
Führungskräfte der unteren Führungsebene (z.B. Gruppenleiter)	53,89	20,00	26,11
Führungskräfte der mittleren Führungsebene	19,78	25,82	54,40
Führungskräfte der oberen Führungsebene	7,78	7,78	84,44
Führungskräfte des Top-Managements	10,5	3,78	85,64
Projektleiter	42,22	18,89	38,89
Spezialisten ohne Führungsaufgabe	70,56	16,11	13,33

## 2. Welche Zielgruppen können ein Coaching in Anspruch nehmen?

- »Die Hauptzielgruppen von Coaching sind eindeutig Führungskräfte des Top-Managements und des oberen Managements. Allerdings wird in der Mehrzahl der befragten Unternehmen auch Führungskräften der mittleren Führungsebene Coaching angeboten.
- »Nur in einem Viertel der Unternehmen werden durchgehend auch Führungskräfte der unteren Führungsebene gecoacht.
- »In der Mehrzahl der befragten Unternehmen gelten Projektleiter nicht durchgehend als Zielgruppe für Coaching. Nur 11 % beantworten die Frage, ob Projektleiter gecoacht werden, mit „trifft voll und ganz zu“ und 27,78 % mit trifft eher zu.
- »Bei Spezialisten ohne Führungsaufgabe fällt das Ergebnis noch eindeutiger aus: Hier geben 43,89 der teilnehmenden Unternehmen an, dass in ihrem Unternehmen Spezialisten überhaupt keine Zielgruppe für Coaching sind, 26,67 % geben „eher nicht“ an. Dies mag daran liegen, dass der Schwerpunkt bei Coaching nicht in der fachlichen oder fach-methodischen Unterstützung und Entwicklung gesehen wird.

# Coaching von Top-Managern

## 3. Welche Ziele verfolgt Ihr Unternehmen mit Coaching?



### 3. Welche Ziele verfolgt Ihr Unternehmen mit Coaching?

	Trifft überhaupt nicht zu				Trifft voll und ganz zu
Üben und Anwendung von Führungs- und Managementtechniken bzw. -instrumenten (z.B. Durchführung von Zielvereinbarungsgesprächen)	19,55	22,35	20,67	21,79	15,64
Klärung und Lösung von konkreten und aktuellen Führungs- und Managementproblemen	3,93	5,62	8,99	29,21	52,25
Klärung und Strukturierung von Rollen und Aufgaben	6,74	6,74	19,10	32,02	35,39
Erhöhung der sozialen / emotionalen Kompetenz (Kommunikation, Konfliktlösung)	3,91	4,47	16,20	35,75	39,66
Verbesserung der Selbstwahrnehmung / Selbstbild der eigenen Person	6,82	3,41	12,50	32,39	44,89
Optimierung der Strategiekompetenz (strategisches Denken und Handeln)	16,95	21,47	27,68	25,99	7,91
Optimierung der (Unternehmens-) Organisations- und Prozessmanagementkompetenz	20,00	21,71	27,43	24,57	6,29
Begleitung bei grundlegenden Entscheidungsprozessen und Optimierung des Entscheidungsverhaltens	11,80	19,10	18,54	37,64	12,92
Besserer Umgang mit Stress und Belastungen	10,80	14,77	23,86	34,09	16,48
Optimierung der Arbeitsorganisation und des persönlichen Zeitmanagements	12,57	18,29	21,14	37,14	10,86
Besseres Verständnis für mikropolitische / informelle Zusammenhänge im Unternehmen	33,91	25,86	20,11	14,37	5,75
Optimierung von Projektmanagementkompetenzen	32,95	30,11	22,73	11,36	2,84
Optimierung von betriebswirtschaftlichen Kenntnissen	67,80	18,64	5,08	5,65	2,82

### 3. Welche Ziele verfolgt Ihr Unternehmen mit Coaching?

	trifft eher nicht bis überhaupt nicht zu		trifft eher bis voll und ganz zu
Üben und Anwendung von Führungs- und Managementtechniken bzw. -instrumenten (z.B. Durchführung von Zielvereinbarungsgesprächen)	41,9	20,67	37,43
Klärung und Lösung von konkreten und aktuellen Führungs- und Managementproblemen	9,55	8,99	81,46
Klärung und Strukturierung von Rollen und Aufgaben	13,48	19,10	67,41
Erhöhung der sozialen / emotionalen Kompetenz (Kommunikation, Konfliktlösung)	8,38	16,20	75,41
Verbesserung der Selbstwahrnehmung / Selbstbild der eigenen Person	10,23	12,50	77,28
Optimierung der Strategiekompetenz (strategisches Denken und Handeln)	38,42	27,68	33,90
Optimierung der (Unternehmens-) Organisations- und Prozessmanagementkompetenz	41,71	27,43	30,86
Begleitung bei grundlegenden Entscheidungsprozessen und Optimierung des Entscheidungsverhaltens	30,90	18,54	50,56
Besserer Umgang mit Stress und Belastungen	25,57	23,86	50,57
Optimierung der Arbeitsorganisation und des persönlichen Zeitmanagements	30,86	21,14	48,00
Besseres Verständnis für mikropolitische / informelle Zusammenhänge im Unternehmen	59,77	20,11	20,12
Optimierung von Projektmanagementkompetenzen	63,07	22,73	14,20
Optimierung von betriebswirtschaftlichen Kenntnissen	86,45	5,08	8,47

### 3. Welche Ziele verfolgt Ihr Unternehmen mit Coaching?

- »In erster Linie wird Coaching als Prozessbegleitung in schwierigen Managementsituationen verstanden. Ziel dieses Coachings ist die Klärung und Lösung von aktuellen Führungs- und Managementproblemen, nicht der Aufbau von langfristigen Kompetenzen. Dies Ergebnis überrascht insofern, da in der einschlägigen Literatur Coaching primär als Personalentwicklungsinstrument verstanden wird und nicht als Prozessbegleitung.
- »Zur Prozessbegleitung gehört auch die Begleitung bei grundlegenden Entscheidungsprozessen und die Optimierung des Entscheidungsverhaltens. In der Mehrzahl der Unternehmen ist auch dies ein Ziel von Coaching.
- »Neben diesen eher „überraschenden“ Zielen leben in der Mehrzahl der Unternehmen die „klassischen Ziele“ von Coaching fort: Hierzu gehört vor allem die Erhöhung der sozialen und emotionalen Kompetenzen (Kommunikation, Konfliktlösung) die Verbesserung der Selbstwahrnehmung, aber auch die Klärung und Strukturierung von Rollen und Aufgaben.

### 3. Welche Ziele verfolgt Ihr Unternehmen mit Coaching?

- »Auf die Frage, ob Verbesserung der Strategiekompetenz und der Organisations- und Prozessmanagementkompetenz Coachingziele sind, antworten immerhin 25 % der Unternehmen mit „trifft eher zu“ und 25 % mit „trifft teilweise zu“. Dies überrascht umso mehr, als die Verbesserung der Strategie-, Organisations- und Prozessmanagementkompetenzen als Kernmanagementkompetenzen in „klassischen Coachingansätzen“ eher unberücksichtigt bleiben.
- »Im Unterschied zur „Prozessbegleitung“, der Optimierung von Kernmanagementkompetenzen und den „klassischen“ Zielen des Coachings stellen in der überwiegenden Zahl der Unternehmen sowohl die Optimierung von Projektmanagementkompetenzen wie auch die Optimierung von betriebswirtschaftlichen Kenntnissen im engeren Sinn keine oder kaum Zielsetzungen für Coaching da.

# Coaching von Top-Managern

4. Welche Prozesse finden in Ihrem Unternehmen im Vorfeld des Coachings statt?



## 4. Welche Prozesse finden in Ihrem Unternehmen im Vorfeld des Coachings statt?

	Trifft überhaupt nicht zu				Trifft voll und ganz zu
Die Führungskraft des zu coachenden Mitarbeiters „verordnet“ das Coaching	42,29	24,00	20,00	10,86	2,86
Führungskraft und Mitarbeiter entscheiden gemeinsam über ein Coaching	5,62	6,18	12,92	42,70	32,58
Die Personalabteilung / Abteilung Personalentwicklung ist bei der Entscheidung für ein Coaching beratend eingebunden	10,17	4,52	13,56	29,38	42,37
Die Personalabteilung / Abteilung Personalentwicklung ist bei der Auswahl des Coachs eingebunden	5,62	4,49	10,11	30,90	48,88
Über die Auswahl des Coachs entscheidet letztlich der zu coachende Mitarbeiter selbst	16,57	16,00	7,34	23,43	36,57
Über die Auswahl des Coachs entscheiden Führungskraft und der zu coachende Mitarbeiter gemeinsam	20,79	27,53	20,79	23,03	7,87
Dem zu coachenden Mitarbeiter stehen mehrer Coachs zur Auswahl	13,14	12,00	16,00	18,29	40,57
Führungskraft, Mitarbeiter und Coach führen vor Beginn des Coachings ein gemeinsames Zielgespräch	12,92	14,04	12,36	20,22	40,45
Zu Beginn des Coachings gibt es eine formale Coachingvereinbarung, die sowohl der Personalabteilung wie auch der Führungskraft vorgelegt wird	25,00	14,20	18,18	16,48	26,14

## 4. Welche Prozesse finden in Ihrem Unternehmen im Vorfeld des Coachings statt?

	trifft eher nicht bis überhaupt nicht zu		trifft eher bis voll und ganz zu
Die Führungskraft des zu coachenden Mitarbeiters „verordnet“ das Coaching	66,29	20,00	13,72
Führungskraft und Mitarbeiter entscheiden gemeinsam über ein Coaching	11,80	12,92	75,28
Die Personalabteilung / Abteilung Personalentwicklung ist bei der Entscheidung für ein Coaching beratend eingebunden	14,69	13,56	71,75
Die Personalabteilung / Abteilung Personalentwicklung ist bei der Auswahl des Coachs eingebunden	10,11	10,11	79,78
Über die Auswahl des Coachs entscheidet letztlich der zu coachende Mitarbeiter selbst	32,57	7,34	60,00
Über die Auswahl des Coachs entscheiden Führungskraft und der zu coachende Mitarbeiter gemeinsam	48,32	20,79	30,90
Dem zu coachenden Mitarbeiter stehen mehrer Coachs zur Auswahl	25,14	16,00	58,86
Führungskraft, Mitarbeiter und Coach führen vor Beginn des Coachings ein gemeinsames Zielgespräch	26,96	12,36	60,67
Zu Beginn des Coachings gibt es eine formale Coachingvereinbarung, die sowohl der Personalabteilung wie auch der Führungskraft vorgelegt wird	39,20	18,18	42,62

## 4. Welche Prozesse finden in Ihrem Unternehmen im Vorfeld des Coachings statt?

---

- »In nur wenigen der antwortenden Unternehmen wird Coaching „verordnet“. Vielmehr entscheiden in der überwiegenden Mehrzahl der Unternehmen Führungskraft und Mitarbeiter gemeinsam über ein Coaching.
- »Dabei wird in der Mehrzahl der Unternehmen die Personalabteilung sowohl bei der Entscheidung für ein Coaching wie auch bei der Auswahl des Coachs beratend eingebunden.
- »In den meisten Unternehmen entscheidet dann aber der zu coachende Mitarbeiter selbst darüber, welchen Coach er in Anspruch nehmen möchte. Dabei stehen dem zu coachenden Mitarbeiter mehrere Coachs zur Auswahl.
- »Vor Beginn des Coachings führen in der Mehrzahl der Unternehmen Führungskraft, Mitarbeiter und Coach ein gemeinsames Gespräch über die Ziele des Coachings.
- »Eine formale Coachingvereinbarung, die sowohl der Personalabteilung wie auch der Führungskraft vorgelegt wird, ist in den Unternehmen hingegen seltener anzutreffen. Nur in 26 % der Unternehmen trifft dies voll und ganz zu, in 16 % überwiegend zu. In immerhin 25 % der antwortenden Unternehmen gibt es eine solche Coachingvereinbarung nicht.

# Coaching von Top-Managern

5. Coachingprozess: Welche Aussagen treffen auf Ihr Unternehmen zu?



## 5. Coachingprozess: Welche Aussagen treffen auf Ihr Unternehmen zu?

	Trifft überhaupt nicht zu				Trifft voll und ganz zu
Vertraulichkeit zwischen Coach und Klienten sind vereinbart und werden eingehalten	2,25	0,56	6,18	12,92	78,09
In unserem Unternehmen gibt es einen definierten Coachingsprozess	27,68	16,38	18,64	11,86	25,42
Führungskraft und gecoachter Mitarbeiter führen während der Laufzeit des Coachings Meilensteingespräche, um die Lernerfolge aus dem Coaching zu bewerten	12,22	12,22	28,33	30,00	17,22
Zum Abschluss des Coachings gibt es ein Evaluationsgespräch zwischen Führungskraft, gecoachtem Mitarbeiter und Coach	14,12	12,99	19,21	24,29	29,38
Zum Abschluss des Coachings gibt es ein Evaluationsgespräch zwischen Führungskraft und gecoachtem Mitarbeiter	14,77	12,50	27,84	27,84	17,05
Zum Abschluss des Coachings gibt es ein Evaluationsgespräch zwischen gecoachtem Mitarbeiter und der Personalabteilung/ Abteilung Personalentwicklung	22,47	16,85	23,03	21,35	16,29

## 5. Coachingprozess: Welche Aussagen treffen auf Ihr Unternehmen zu?

	trifft eher nicht bis überhaupt nicht zu		trifft eher bis voll und ganz zu
Vertraulichkeit zwischen Coach und Klienten sind vereinbart und werden eingehalten	2,81	6,18	91,01
In unserem Unternehmen gibt es einen definierten Coachingsprozess	44,06	18,64	37,28
Führungskraft und gecoachter Mitarbeiter führen während der Laufzeit des Coachings Meilensteingespräche, um die Lernerfolge aus dem Coaching zu bewerten	24,44	28,33	47,22
Zum Abschluss des Coachings gibt es ein Evaluationsgespräch zwischen Führungskraft, gecoachtem Mitarbeiter und Coach	27,11	19,21	53,67
Zum Abschluss des Coachings gibt es ein Evaluationsgespräch zwischen Führungskraft und gecoachtem Mitarbeiter	27,27	27,84	44,89
Zum Abschluss des Coachings gibt es ein Evaluationsgespräch zwischen gecoachtem Mitarbeiter und der Personalabteilung/ Abteilung Personalentwicklung	39,32	23,03	37,64

## 5. Coachingprozess: Welche Aussagen treffen auf Ihr Unternehmen zu?

- »Vertraulichkeit zwischen Coach und Klienten ist eine grundlegende Bedingung für die Akzeptanz und den Erfolg eines Coachings. Dies sehen die beteiligten Unternehmen genauso. In der überwiegenden Mehrzahl der Unternehmen wird die Vertraulichkeit zwischen Coach und Klient vereinbart und auch eingehalten.
- »Obwohl es in der Mehrzahl der Unternehmen zu Beginn des Coachings ein Zielgespräch zwischen Führungskraft und zu coachendem Mitarbeiter gibt, finden während und nach Abschluss des Coachings nicht durchgehend Evaluationsgespräche statt. Teilweise scheinen diese Evaluationsgespräche stattzufinden, teilweise aber auch nicht. Dies gilt auch für Evaluationsgespräche zwischen gecoachtem Mitarbeiter und der Personalabteilung.
- »Dass in der Mehrzahl der Unternehmen nicht durchgängig Evaluationsgespräche während und am Abschluss des Coachings stattfinden, mag auch daran liegen, dass es nur in 25 % der Unternehmen einen solchen definierten Coachingprozess gibt, der diese Elemente als Standards enthält. In 27 % der teilnehmenden Unternehmen gibt es einen solchen Coachingprozess überhaupt nicht.

# Coaching von Top-Managern



**6. Welche nachfolgend genannten Aussagen über die Auswahl von Coachs treffen für Ihr Unternehmen zu?**

## 6. Welche nachfolgend genannten Aussagen über die Auswahl von Coachs treffen für Ihr Unternehmen zu?

	Trifft überhaupt nicht zu				Trifft voll und ganz zu
In unserem Unternehmen werden auch interne Coachs eingesetzt	34,29	21,71	11,43	17,14	15,43
In unserem Unternehmen werden vorwiegend externe Coachs eingesetzt	4,60	7,47	11,49	20,69	55,75
Es gibt in unserem Unternehmen eine verbindliche Kriterienliste zur Auswahl externer Coach	27,01	14,37	22,41	14,37	21,84
In unserem Unternehmen werden externe Coachs vor allem über persönliche Empfehlungen anderer Führungskräfte vermittelt	16,67	24,71	24,71	24,71	9,20
In unserem Unternehmen gibt es einen fest definierten Pool an ausgewählten externen Coachs	18,97	10,34	17,82	22,41	30,46
Externe Coachs müssen sich in unserem Unternehmen einem systematischem Auswahlprozess unterziehen, um als Coach tätig sein zu können	28,32	17,92	18,50	21,39	13,87
Es gibt in unserem Unternehmen für verschiedene Themenschwerpunkte unterschiedlich spezialisierte externe Coachs	13,79	8,62	18,97	32,18	26,44
In unserem Unternehmen gibt es unterschiedliche Coachs für die unterschiedlichen Hierarchieebenen	18,02	13,95	10,47	31,98	25,58
Die Teilnehmer des Coachings beurteilen nach dem Coaching die Qualität des Coachs (Evaluation des Coachs)	13,87	12,14	16,18	32,95	24,86
Die Evaluation des Coachs wird in einer Datenbank vermerkt und hat Einfluss auf das weitere Engagement des Coachs im Unternehmen	37,21	12,79	18,60	19,77	11,63

## 6. Welche nachfolgend genannten Aussagen über die Auswahl von Coachs treffen für Ihr Unternehmen zu?

	trifft eher nicht bis überhaupt nicht zu		trifft eher bis voll und ganz zu
In unserem Unternehmen werden auch interne Coachs eingesetzt	56,00	11,43	32,57
In unserem Unternehmen werden vorwiegend externe Coachs eingesetzt	12,07	11,49	76,44
Es gibt in unserem Unternehmen eine verbindliche Kriterienliste zur Auswahl externer Coach	41,38	22,41	36,21
In unserem Unternehmen werden externe Coachs vor allem über persönliche Empfehlungen anderer Führungskräfte vermittelt	41,38	24,71	33,91
In unserem Unternehmen gibt es einen fest definierten Pool an ausgewählten externen Coachs	29,31	17,82	52,87
Externe Coachs müssen sich in unserem Unternehmen einem systematischem Auswahlprozess unterziehen, um als Coach tätig sein zu können	46,24	18,50	35,26
Es gibt in unserem Unternehmen für verschiedene Themenschwerpunkte unterschiedlich spezialisierte externe Coachs	22,41	18,97	58,62
In unserem Unternehmen gibt es unterschiedliche Coachs für die unterschiedlichen Hierarchieebenen	31,97	10,47	57,56
Die Teilnehmer des Coachings beurteilen nach dem Coaching die Qualität des Coachs (Evaluation des Coachs)	26,01	16,18	57,81
Die Evaluation des Coachs wird in einer Datenbank vermerkt und hat Einfluss auf das weitere Engagement des Coachs im Unternehmen	50,00	18,60	31,40

## 6. Welche nachfolgend genannten Aussagen über die Auswahl von Coachs treffen für Ihr Unternehmen zu?

- »In der überwiegenden Mehrzahl der Unternehmen werden externe Coachs zum Coaching eingesetzt. Weniger als die Hälfte der Unternehmen arbeiten mit internen Coachs, 35 % der Unternehmen arbeiten überhaupt nicht mit internen Coachs.
- »In der Mehrzahl der Unternehmen gibt es einen fest definierten Pool an ausgewählten Coachs. Allerdings findet die Auswahl von Coachs für diesen Pool wenig systematisch statt. In der Minderzahl der Unternehmen gibt es eine verbindliche Kriterienliste zur Auswahl externer Coachs. In den wenigsten Unternehmen müssen sich Coachs durchgängig einem systematischen Auswahlprozess unterziehen. Was für die Auswahl von Unternehmens- und Managementberatern mittlerweile überwiegend Standard ist, bleibt in der Auswahl von Coachs noch unrealisiert.
- »Allerdings zeigt sich die „Differenzierung von Coaching“ auch in der Auswahl von Coachs: In mehr als der Hälfte der Unternehmen gibt es verschiedene Coachs für sowohl unterschiedliche Themenschwerpunkte wie auch für die unterschiedlichen Hierarchieebenen. Während eine Differenzierung nach Hierarchieebenen bekannt ist, ist die Auswahl des Coachs nach unterschiedlichen Themenschwerpunkten eher neu.

## 6. Welche nachfolgend genannten Aussagen über die Auswahl von Coachs treffen für Ihr Unternehmen zu?

---

»In der Mehrzahl der Unternehmen beurteilen die Teilnehmer des Coachings nach dem Coaching die Qualität des Coachs (Evaluation des Coachs), allerdings scheint dies auf das weitere Engagement des Coachs im Unternehmen wenig Einfluss zu haben. Nur in der Minderzahl der Unternehmen werden die Evaluationen systematisch ausgewertet und haben Einfluss auf das weitere Engagement des Coachs.

# Coaching von Top-Managern

**7. Welche Kriterien spielen in Ihrem Unternehmen bei der Auswahl von Coachs eine Rolle?**



## 7. Welche Kriterien spielen in Ihrem Unternehmen bei der Auswahl von Coaches eine Rolle?

	Trifft überhaupt nicht zu				Trifft voll und ganz zu
Alter des Coachs	37,57	13,87	21,39	20,81	6,36
Geschlecht des Coachs	63,37	15,12	12,79	6,40	2,33
Akademische Ausbildung/ Akademischer Grad	20,23	16,76	24,86	26,01	12,14
Studienschwerpunkte (z.B. Psychologie, Wirtschaftswissenschaften)	10,98	19,08	26,01	31,21	12,72
Psychotherapieausbildung	30,99	35,09	21,05	7,60	5,26
Coachingausbildung	4,02	1,72	12,07	27,01	55,17
Persönliches Auftreten	0,57	0,57	5,17	25,86	67,82
Sympathie	2,31	6,94	26,01	33,53	31,21
Empfehlungen durch Andere	4,02	2,87	14,37	42,53	36,21
Berufserfahrung als Coach	1,72	2,30	6,32	29,31	60,34
Branchenkenntnisse	11,56	19,08	26,59	28,32	14,45
Eigene Führungs- und Managementenerfahrungen des Coachs	2,30	6,90	14,37	51,50	25,29
Psychologische Kompetenzen	3,47	2,89	22,54	41,62	29,48
Betriebswirtschaftliche Kompetenzen	8,09	19,08	42,20	24,28	6,36
Change Management-Kompetenzen	4,73	7,69	23,08	46,75	17,75
Grundsätzlicher Ansatz im Coaching (systemisch, tiefenpsychologisch, handlungstheoretisch, fachlich-managementtechnisch)	6,40	2,91	28,49	30,23	31,98
Höhe des Honorars (Kosten)	6,47	14,12	37,06	28,24	14,12

## 7. Welche Kriterien spielen in Ihrem Unternehmen bei der Auswahl von Coaches eine Rolle?

	trifft eher nicht bis überhaupt nicht zu		trifft eher bis voll und ganz zu
Alter des Coaches	51,44	21,39	27,17
Geschlecht des Coaches	78,49	12,79	8,73
Akademische Ausbildung/ Akademischer Grad	36,99	24,86	38,15
Studienschwerpunkte (z.B. Psychologie, Wirtschaftswissenschaften)	30,06	26,01	43,93
Psychotherapieausbildung	66,08	21,05	12,86
Coachingausbildung	5,74	12,07	82,18
Persönliches Auftreten	1,14	5,17	93,68
Sympathie	9,25	26,01	64,74
Empfehlungen durch Andere	6,89	14,37	78,74
Berufserfahrung als Coach	4,02	6,32	89,65
Branchenkenntnisse	30,64	26,59	42,77
Eigene Führungs- und Managementenerfahrungen des Coaches	9,20	14,37	76,79
Psychologische Kompetenzen	6,36	22,54	71,10
Betriebswirtschaftliche Kompetenzen	27,17	42,20	30,64
Change Management-Kompetenzen	12,42	23,08	64,50
Grundsätzlicher Ansatz im Coaching (systemisch, tiefenpsychologisch, handlungstheoretisch, fachlich-managementtechnisch)	9,31	28,49	62,21
Höhe des Honorars (Kosten)	20,59	37,06	42,36

## 7. Welche Kriterien spielen in Ihrem Unternehmen bei der Auswahl von Coachs eine Rolle?

- »Nach welchen Kriterien werden in den befragten Unternehmen Coachs ausgewählt? Die geringste Rolle spielen „Geschlecht des Coachs“, „Alter des Coachs“ und „Psychotherapieausbildung“. Die geringe Bedeutung der Psychotherapieausbildung zeigt, dass sich Coaching auch in Deutschland zu einem eigenständigen Beratungsansatz und zu einer eigenständigen Profession mit einem eigenständigen Ausbildungspfad entwickelt hat: In der überwiegenden Mehrzahl der Unternehmen spielt im Unterschied zur Psychotherapieausbildung eine absolvierte Coachingsausbildung eine hervorragende Rolle bei der Auswahl des Coachs.
- »Neben der Coachingsausbildung zählen bei der Auswahl von Coachs vor allem „Berufserfahrung als Coach“, „Persönliches Auftreten“, „Empfehlung durch andere“, aber auch „eigene Führungs- und Managementenerfahrung des Coachs“.
- »Betriebswirtschaftliche Kompetenzen des Coachs spielen zwar in den meisten Unternehmen keine durchgängig große Rolle. Aber immerhin 42 % der beteiligten Unternehmen geben an, dass betriebswirtschaftliche Kompetenzen des Coachs teilweise eine Rolle spielen.

## 7. Welche Kriterien spielen in Ihrem Unternehmen bei der Auswahl von Coaches eine Rolle?

---

- »Eine etwas stärkere Bedeutung spielt die Change Management-Kompetenz des Coaches. Dies ist deshalb nicht verwunderlich, weil in vielen Unternehmen der Coach die Aufgabe des Sparringpartners in schwierigen Managementsituationen hat.
- »Interessanterweise spielen „Change Management Kompetenzen“ eine ungefähr genauso große Rolle bei der Auswahl des Coaches wie der grundsätzliche Coachingansatz des Coaches. Die eigene Führungs- und Managementenerfahrung des Coaches spielt sogar eine größere Rolle als der grundsätzliche Coachingansatz.
- »Akademischer Grad und Studienschwerpunkte spielen bei der Auswahl des Coaches im Vergleich dazu zwar eine Rolle, aber eine eher untergeordnete.

# Coaching von Top-Managern



8. Wie wichtig sind folgende Aussagen für Ihre zukünftige Unternehmenspraxis?

## 8. Wie wichtig sind folgende Aussagen für Ihre zukünftige Unternehmenspraxis?

	nicht wichtig		teilweise wichtig		sehr wichtig
Coaching ist als Entwicklungs- und Unterstützungsinstrument <u>in Zukunft</u>	2,26	2,82	19,21	36,72	38,98
Aufbau/ Weiterentwicklung sozialer und persönlicher Kompetenzen durch Coaching ist <u>in Zukunft</u>	1,13	0,00	30,51	38,98	29,38
Aufbau/ Weiterentwicklung von Managementfähigkeiten wie Strategie- und Organisationskompetenz durch Coaching ist <u>in Zukunft</u>	6,86	12,00	40,00	29,14	12,00
Unterstützung und Prozessbegleitung in aktuellen und schwierigen Führungs- und Managementsituationen durch Coaching ist <u>in Zukunft</u>	1,70	2,84	15,91	36,36	43,18
Dass Coachs neben einer psychologischen Ausbildung auch ein profundes Wissen in der Steuerung und Organisation eines Unternehmens haben, ist <u>in Zukunft</u>	5,06	6,18	29,21	37,64	21,91
Evaluation von Coaching ist <u>in Zukunft</u> in unserem Unternehmen	2,86	5,71	25,71	41,14	24,57
Zertifizierung von Coachs als Auswahlkriterium ist <u>in Zukunft</u>	11,43	15,43	30,29	26,29	16,57
Mitgliedschaft in einem Berufsverband ist als Kriterium zur Auswahl eines Coachs ist <u>in Zukunft</u>	33,14	21,71	32,57	8,57	4,00
Dass die Abteilung Personal/ Personalentwicklung die Entscheidung zum Coaching und die Auswahl des Coaches begleitet ist <u>in Zukunft</u>	5,14	5,14	19,71	33,14	42,86
Dass die Abteilung Personal/ Personalentwicklung den gesamten Coachingprozess begleitet und evaluiert, ist <u>in Zukunft</u> in unserem Unternehmen	6,35	7,94	25,40	26,98	33,33

## 8. Wie wichtig sind folgende Aussagen für Ihre zukünftige Unternehmenspraxis?

	nicht bzw. kaum wichtig	teilweise wichtig	wichtig bis sehr wichtig
Coaching ist als Entwicklungs- und Unterstützungsinstrument <u>in Zukunft</u>	5,08	19,21	75,70
Aufbau/ Weiterentwicklung sozialer und persönlicher Kompetenzen durch Coaching ist <u>in Zukunft</u>	1,13	30,51	68,36
Aufbau/ Weiterentwicklung von Managementfähigkeiten wie Strategie- und Organisationskompetenz durch Coaching ist <u>in Zukunft</u>	18,86	40,00	41,14
Unterstützung und Prozessbegleitung in aktuellen und schwierigen Führungs- und Managementsituationen durch Coaching ist <u>in Zukunft</u>	4,54	15,91	79,54
Dass Coachs neben einer psychologischen Ausbildung auch ein profundes Wissen in der Steuerung und Organisation eines Unternehmens haben, ist <u>in Zukunft</u>	11,24	29,21	59,55
Evaluation von Coaching ist <u>in Zukunft</u> in unserem Unternehmen	8,57	25,71	65,71
Zertifizierung von Coachs als Auswahlkriterium ist <u>in Zukunft</u>	26,86	30,29	42,86
Mitgliedschaft in einem Berufsverband ist als Kriterium zur Auswahl eines Coachs ist <u>in Zukunft</u>	54,85	32,57	12,57
Dass die Abteilung Personal/ Personalentwicklung die Entscheidung zum Coaching und die Auswahl des Coaches begleitet ist <u>in Zukunft</u>	10,28	19,71	76,00
Dass die Abteilung Personal/ Personalentwicklung den gesamten Coachingprozess begleitet und evaluiert, ist <u>in Zukunft</u> in unserem Unternehmen	14,29	25,40	60,31

## 8. Wie wichtig sind folgende Aussagen für Ihre zukünftige Unternehmenspraxis?

Welche Rolle wird Coaching in der **zukünftigen Unternehmenspraxis** haben, wohin wird und soll es sich entwickeln?

»Coaching als Entwicklungs- und Unterstützungsinstrument wird in den antwortenden Unternehmen in Zukunft zu 36 % als wichtig und zu 39 % als sehr wichtig angesehen. Nur ca. 5 % geben an, dass Coaching in Zukunft nicht oder kaum wichtig sein wird.

»Allerdings scheinen sich in Zukunft die Schwerpunkte von Coaching leicht zu verändern: Der Aufbau und die Weiterentwicklung sozialer und persönlicher Kompetenzen durch Coaching wird zwar von 39 % als wichtig und von 29 % als sehr wichtig erachtet, allerdings wird die Bedeutung von Coaching als Prozessbegleitung in aktuellen und schwierigen Managementsituationen als noch wichtiger eingeschätzt (36 % wichtig, 43 % sehr wichtig).

»Auch die Evaluation von Coaching wird in Zukunft in den Unternehmen zumindest wichtig sein (41 % wichtig, 25 % sehr wichtig).

## 8. Wie wichtig sind folgende Aussagen für Ihre zukünftige Unternehmenspraxis?

- » In der Praxis der befragten Unternehmen wird in Zukunft die Mitgliedschaft in einem Berufsverband für die Auswahl des Coachs eher unwichtig bis nicht wichtig sein, auch die Zertifizierung von Coachs als Auswahlkriterium wird nur eine mittlere Wichtigkeit haben.
- » So wird in Zukunft die Tatsache, dass der Coach ein tiefes Wissen in der Steuerung und Organisation eines Unternehmens hat eine leicht größere Wichtigkeit haben als die Zertifizierung des Coachs.
- » Die Personalabteilung wird in der Entscheidung zum Coaching und in der Auswahl der Coachs eine wichtige Rolle spielen. Eine etwas geringere Rolle wird im Vergleich dazu die Gesamtbegleitung des Coachingprozesses durch die Personalabteilung spielen.

# Coaching von Top-Managern

9. Was sollte Ihrer Meinung nach im Coachingprozess verbessert werden?



## 9. Was sollte Ihrer Meinung nach im Coachingprozess verbessert werden?

	ist zu verbessern	ist bereits gut
Feststellung des Coachingsbedarfes	65,14	34,86
Auswahlprozess des Coachs	40,46	59,54
Abstimmung der Ziele/ Inhalte des Coachings zwischen Führungskraft und zu coachenden Mitarbeiter	58,72	41,28
Einbeziehung der Personalabteilung in dem Gesamtprozess	36,78	63,22
Evaluation des Coaching-Maßnahmen	77,91	22,09
Nachbetreuung der Coaching-Maßnahmen	82,29	17,71

## 9. Was sollte Ihrer Meinung nach im Coachingprozess verbessert werden?

- »Als verbesserungsbedürftig sehen die Teilnehmer der Studie vor allem die Evaluation der Coaching-Maßnahmen, aber auch die Nachbetreuung der Coachingmaßnahmen an. Hier besteht sichtbarer Handlungsbedarf.
- »Ebenfalls verbesserungsbedürftig – aber in geringerem Ausmaß – ist die Feststellung des Coachingbedarfs sowie die Abstimmung der Ziele / Inhalte des Coachings zwischen Führungskraft und zu coachendem Mitarbeiter.
- »Am wenigsten zu verbessern ist die Einbeziehung der Personalabteilung in dem Gesamtprozess.

# Kontakt

---

## Projektleiter der Studie:

### **Achim Mollbach**

Kienbaum Management Consultants GmbH

Tel: 0211-96 59 257

Fax: 0211-96 59 489

[Achim.mollbach@kienbaum.de](mailto:Achim.mollbach@kienbaum.de)

Georg-Glock-Straße 8

40474 Düsseldorf

## Pressekontakt:

### **Erik Bethkenhagen**

Kienbaum Management Service GmbH

Tel: 02261-703-579

Fax: 02261-703-633

[Erik.Bethkenhagen@kienbaum.de](mailto:Erik.Bethkenhagen@kienbaum.de)

Ahlefelder Str. 47

51645 Gummersbach