



In jenen Tiroler Firmen, die international tätig sind, sind Firmencoachings die Praxis. Klein- und Mittelbetriebe erreichen oft eine kritische Mitarbeitergröße, wo der Chef die Übersicht verliert. Coaches könnten helfen. Foto: Stock/germanyphoto

## Problemlöser von allen Seiten

Unternehmensinternes Coaching ist ein Begriff, der völlig unterschiedlich verstanden wird. Einmal werden externe Berater hinzugezogen, einmal werden sie intern in Anspruch genommen. Die TT stellt beide Modelle vor.

**Innsbruck** – Coaches gibt es wie Sand am Meer und viele von ihnen bieten auch unternehmensinternes Coaching an, so auch das Wirtschaftsförderungsanstalt Tirol (WIFI). Die Empfehlung dort lautet: Grundsätzlich sei ein unternehmensinternes Coaching für Führungskräfte sinnvoll, aber auch für Mitarbeiter mit komplexen Rollen oder Aufgaben, wie beispielsweise für Projektleiter. Wobei der Coach beim unternehmensinternen Coaching ein extern zu Rate gezogener Spezialist ist und entweder direkt in die Firma kommt oder sich mit dem Coachee (zu Coachen) an einem anderen Ort trifft, wo dieser sich wohlfühlt und sich öffnen kann.

Teresa Bestle ist am WIFI für Firmenprojekte zuständig und weist auch auf die Grenzen des Coachings hin: „Trainer und Experten im Coaching-Pool des WIFI sind keine Ratgeber, Problemlöser oder Tröster, sondern Partner bei der Bewältigung unternehmerischer Herausforderungen und Probleme.“

Die motivierendsten Coachingstrategien sind für das WIFI jene, in denen eigene Erfolge reflektiert werden. Gemeinsam mit dem Coach wird Ursachenforschung für ein besonders gelungenes Projekt betrieben“, erklärt Bestle. „Faktoren werden analysiert, die zum Erfolg geführt haben, und macht diese somit auch für Folgeprojekte nutzbar“, sagt die WIFI-Mitarbeiterin und fügt hinzu: „Coaching soll eine Navigationshilfe für den beruflichen Alltag darstellen.“

Sich externen Coaches zu bedienen, ist nicht nur etwas für große Firmen mit eigenen Personalabteilungen, sagt Bestle. Auch Klein- und Mittlere Unternehmen (KMU) hätten oftmals bereits die kritischen Mitarbeitergröße erreicht, in der keine direkte Mitarbeiterführung mehr durch den Chef möglich ist. Eine gelungene Zusammenarbeit ist aber abhängig vom Führungsstil, der in der Firma vorherrscht. Ohne Coaching könne dies dazu führen, dass



Teresa Bestle ist zuständig für WIFI-Firmenprojekte. Foto: WIFI Tirol

das Unternehmen seine Mitarbeiter verliert oder dass diese womöglich gegen das eigene Unternehmen arbeiten. Um dies zu verhindern, kann den Führungskräften ein Coach zur Seite gestellt werden, um das eigene Führungsverständnis anhand konkreter Fallbeispielen zu reflektieren. Ziel dabei sei es, einen zu den eigenen Ressourcen passenden Führungsstil zu finden und scheinbar Selbstverständliches trotzdem immer wieder zu hinterfragen. (maba)

**Innsbruck** – Anita Hußl-Arnold ist selbst Coach und bildet diese auch aus. Sie und ihre Kollegen haben in den letzten Jahren ihrer Tätigkeit immer wieder ein ähnliches Phänomen erlebt: „Da wird ein externer Coach in die Firma geholt, alle sind motiviert, alles läuft gut und alle halten ein, was vereinbart wurde. Und dann, kaum ist der Coach wieder weg, sinkt das Interesse wieder“, sagt Hußl-Arnold.

So entstand die Idee, Menschen in den jeweiligen Firmen, also gleich die eigenen Mitarbeiter, zu internen Coaches auszubilden, erklärt Hußl-Arnold, Ausbildungsleiterin der Coaching-Academy Future. Voraussetzung dafür allerdings sei – und zwar unabhängig von der Unternehmensgröße –, dass es eine enge Abstimmung mit dem Management gibt und Vertrauen.

Als firmeninternen Coach eignet sich, wer als Mitarbeiter in seiner Stammrolle im Unternehmen erfolgreich ist. Ist das einer, der in seinem Job scheitert, dann wird

er als Coach nicht anerkannt sein“, meint Hußl-Arnold. Ein weiteres wichtiges Kriterium, um als Mitarbeiter auch als Interner Coach wirken zu können, ist ein hohes Maß an sozialer Kompetenz. „Die Mitarbeiter spüren das, wie derjenige in der Pause redet. Über die anderen Kollegen zum Beispiel oder über die Firma“, sagt Hußl-Arnold und gibt zu bedenken: „Würde das jemand vom Betriebsrat sein, der unter Umständen die Führung bekämpfen muss, dann wird er als Coach wohl nicht erfolgreich sein, denn dann fühlen sich die Menschen zerrieben.“

Unternehmensinterne Coaches sind meist Menschen, sagt Hußl-Arnold, die jahrelang selbst an der Front gewesen sind, sei es im Verkauf, Management oder Marketing, und sagen, dass sie sich nichts mehr beweisen müssten, aber gerne andere unterstützen würden. Und genau diese seien aus ihrer Sicht wirklich hervorragend dafür geeignet. Außerdem würden solche Mitarbeiter auf diese Weise auch wieder

ein neues Betätigungsfeld in der Firma bekommen.

Das Einsatzgebiet für die unternehmensinternen Coaches ist vielfältig: Es reicht vom Moderieren von Teamsitzungen, um diese effizienter zu gestalten, bis hin zu Einzelcoachings. Sehr oft werden sie eingesetzt, um Unternehmenskultur zu beleben, etwa, wenn neue Mitarbeiter kommen. Diese erhalten etwa nicht nur Schlüssel und das PC-Passwort, sondern auch firmenkulturelle Informationen. (maba)



Anita Hußl-Arnold, Future-Master-Trainerin und Coach. Foto: Markus Pöb