PRAXISLEITFADEN FÜR HR UND AUFTRAGGEBER

Business Coaching beauftragen: Vom Anliegen zum klaren Auftrag

Praxisleitfaden für Auftragsklärung, Vertraulichkeit und Transfer in den Führungsalltag

Dr. Judith Girschik, PCC

Leadership Institute Wien | Stand Oktober 2026

Das Wichtigste in Kürze

Eine Führungskraft soll mehr Verantwortung delegieren. HR möchte sie dabei unterstützen und sucht einen passenden Coach. Bevor das erste Gespräch mit dem Coach stattfindet, sollten drei Fragen beantwortet sein: Welche konkrete Veränderung soll erreicht werden? Was erfährt das Unternehmen über den Verlauf? Und woran lässt sich später im Führungsverhalten erkennen, dass das Coaching etwas bewirkt hat?

Dieser Leitfaden führt Sie als HR-Verantwortliche oder Auftraggeber in fünf Schritten zu diesen Antworten. Am Ende können Sie einen Coaching-Auftrag sicher vorbereiten, intern begründen und den Verlauf steuern, ohne die Vertraulichkeit zu verletzen. Die drei Arbeitsblätter können Sie direkt im PDF ausfüllen oder ausdrucken.

> **Was dieser Leitfaden nicht behandelt**
>
> Ob und wie stark Coaching wirkt, zeigt das White Paper „Der ROI von Executive Coaching“ (Girschik, 2026). Dieser Leitfaden setzt danach an: bei der Frage, wie Sie einen konkreten Auftrag aufsetzen und begleiten.

Die fünf Schritte im Überblick

Schritt	Was Sie klären	Ergebnis	ICF-Standard
1 Auftrag klären	Anlass, Rollen, offene Voraussetzungen, Umfang	Auftragsbrief (Arbeitsblatt 1)	Core Competencies 3.02 bis 3.04, Code of Ethics 1.1
2 Ziele formulieren	Situation, Verhalten, Beobachtungskriterien	Arbeitsfassung des Ziels	Core Competencies 3.08
3 Zusammenarbeit vereinbaren	Vertraulichkeit, Rückmeldung, Umgang mit Daten, Passung	Informationsvereinbarung	Code of Ethics 2.2 bis 2.5, Core Competencies 3.05
4 In der Praxis testen	Raum für Testläufe im Führungsalltag	Transferblatt (Arbeitsblatt 2)	Core Competencies 8.02, 8.05, 8.07
5 Fortschritt prüfen	Zwischenstand und Abschluss	Entscheidung (Arbeitsblatt 3)	Core Competencies 3.11, 3.12, 8.08

Die Schritte folgen den beiden Standards, an denen ICF-zertifizierte Coaches weltweit gemessen werden: den ICF Core Competencies in der Fassung 2025 und dem ICF Code of Ethics, gültig seit 1. April 2025 (International Coaching Federation, 2025a, 2025b). Vergleichbare Anforderungen enthält der Global Code of Ethics, dem unter anderem EMCC und Association for Coaching folgen.

1. Auftrag klären

Ein kurzer schriftlicher Auftrag, der Auftragsbrief, hält fest, worum es geht, wer welche Rolle hat und was noch offen ist. Arbeitsblatt 1 führt Sie durch die sechs Punkte. Drei davon entscheiden erfahrungsgemäß darüber, ob ein Auftrag trägt:

- **Situation statt Eigenschaft.** Beschreiben Sie den Anlass in beobachtbaren Beispielen. „Zu wenig souverän“ ist eine Eigenschaft und lässt sich nicht bearbeiten. „Übernimmt delegierte Aufgaben wieder selbst“ ist eine Situation.
- **Coaching oder etwas anderes?** Prüfen Sie, ob das Anliegen zusätzlich oder stattdessen Fachwissen, Training, eine gemeinsame Konfliktklärung oder eine organisatorische Entscheidung braucht. Bei Hinweisen auf eine psychische Erkrankung oder eine akute Krise sind entsprechend qualifizierte Fachpersonen gefragt. Business Coaching ersetzt keine Behandlung.
- **Überschaubar starten.** Vereinbaren Sie einen begrenzten Startumfang mit festem Termin für den Zwischenstand. In den vorliegenden Studien macht die Zahl der Sitzungen keinen signifikanten Unterschied für das Ergebnis, ebenso wenig das Format, Präsenz oder virtuell (Cannon-Bowers et al., 2023).

> **Unklare Entscheidungsrechte lassen sich nicht durch individuelles Üben beheben. Klären Sie organisatorische Fragen dort, wo sie entschieden werden können.**

2. Ziele formulieren

Ein Entwicklungsziel wird erreichbar, wenn es an eine konkrete Situation und ein veränderbares Verhalten geknüpft ist. Es darf nicht davon abhängen, wie andere Personen reagieren. Der Aufwand lohnt sich: Bei der Zielerreichung zeigt Coaching in Studien besonders große Effekte (Wang et al., 2022). Eine einfache Formulierungshilfe:

> **„In welcher Situation will ich welches Verhalten ausprobieren, und woran erkenne ich die Wirkung?“**

Ausgangswunsch	Arbeitsfassung des Ziels
Ich möchte besser delegieren	Bei einem vereinbarten Projektauftrag kläre ich Ergebnis, Entscheidungsspielraum und Rückmeldetermin. Danach prüfe ich mit der Teamleitung, welche Fragen offen geblieben sind.
Ich möchte Konflikte früher ansprechen	Bei einem konkreten Zusammenarbeitsthema benenne ich meine Beobachtung und Erwartung, frage nach der Sicht der anderen und halte eine konkrete Vereinbarung fest.

Wenige Beobachtungen genügen

Für das Delegationsziel reichen vier Beobachtungen:

- **Ausgangspunkt:** Bei welchen Aufgaben hat die Führungskraft zuletzt wieder eingegriffen, und was war der Anlass?

- **Eigenes Verhalten:** Wurden Ergebnis, Grenzen und Rückmeldung vor der Übergabe geklärt?
- **Rückmeldung:** Konnte die Teamleitung Auftrag und Spielraum in eigenen Worten wiedergeben?
- **Gegenprüfung:** Wurden relevante Risiken übersehen, oder musste unnötig nachgearbeitet werden?

Werten Sie Beobachtungen im Zusammenhang aus. Weniger Rückfragen können bedeuten, dass Fragen nicht mehr nötig waren. Sie können auch bedeuten, dass wichtige Unsicherheiten nicht mehr angesprochen werden.

Wer beobachtet, und wann?

Legen Sie vor Beginn fest, wer Rückmeldung gibt und wann ausgewertet wird. Ein kurzes Gespräch nach einem ausgewählten Anlass ist oft angemessener als ein aufwendiger Fragebogen. Holen Sie nach Möglichkeit eine zweite Perspektive ein. Scheingenauigkeit brauchen Sie nicht: Auch die Forschung arbeitet noch an präziseren Ergebnismaßen (Woods et al., 2026).

3. Zusammenarbeit und Vertraulichkeit vereinbaren

Coaching braucht einen vertraulichen Raum. Die Gesprächsinhalte bleiben geschützt, auch wenn das Unternehmen das Coaching bezahlt. Der ICF Code of Ethics verlangt dazu klare Vereinbarungen vor Beginn und benennt die Grenzen der Vertraulichkeit, etwa gesetzliche Pflichten oder eine drohende Gefährdung (International Coaching Federation, 2025a). Die folgende Übersicht können Sie als Gesprächsleitfaden mit Coach und Führungskraft nutzen.

Thema	Vor Beginn vereinbaren
Ziele und Rahmen	Welche Ziele werden gemeinsam vereinbart? Wer erhält eine Zusammenfassung des Coaching-Auftrags?
Gesprächsinhalte	Ein Austausch darüber findet nur statt, wenn die Führungskraft vorab ausdrücklich zugestimmt hat.
Fortschritt und nächste Schritte	Gibt es eine Rückmeldung an das Unternehmen? In welcher Form, mit welchem Inhalt und an wen?
Notizen und digitale Hilfsmittel	Wie werden Notizen aufbewahrt, wer hat Zugriff, wann werden sie gelöscht? Sind Aufzeichnungen, Transkriptionen oder KI-Werkzeuge vorgesehen, und wer stimmt vorab zu? Der ICF-Kodex bezieht eingesetzte Technologie einschließlich KI ausdrücklich in die Pflichten des Coaches ein.

So kann eine vereinbarte Rückmeldung aussehen

Sie bezieht sich auf Entwicklungsziele und nächste Schritte, zum Beispiel: „Im Coaching arbeiten wir daran, Delegationsaufträge klar zu formulieren. Im nächsten Gespräch reflektieren wir die Erfahrungen aus dem Führungsalltag."

Wenn Erwartungen auseinandergehen

Beispiel: HR wünscht sich schnellere Entscheidungen, die Führungskraft möchte zuerst ihre Zuständigkeiten klären. Im gemeinsamen Auftragsgespräch legen Sie fest, an welchen Zielen im Coaching gearbeitet wird und wer die offenen Zuständigkeitsfragen im Unternehmen klärt.

Passung prüfen

Eine tragfähige Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Coachee hängt mit besseren Ergebnissen zusammen (r = .41 über 27 Stichproben). Ursache und Wirkung lassen sich daraus nicht ableiten (Graßmann et al., 2020). Geben Sie der Führungskraft deshalb die Möglichkeit, den Coach vorab kennenzulernen, und fragen Sie den Coach nach Qualifikation und Ethikkodex.

4. In der Praxis testen

Zwischen den Terminen probiert die Führungskraft ein verändertes Vorgehen im Alltag aus. Das Transferblatt (Arbeitsblatt 2) verbindet ein geplantes Verhalten mit einem konkreten Testlauf. Es ist ein Arbeitsmittel der Führungskraft für das Coaching und kein Bericht an das Unternehmen.

Beobachtung und Interpretation trennen

Zuerst wird festgehalten, was gesagt oder getan wurde und welche Vereinbarung zustande kam. Davon getrennt steht die Interpretation, etwa: „Die Teamleitung wollte keine Verantwortung übernehmen." Im Coaching lässt sich prüfen, welche anderen Erklärungen möglich sind und welche Information noch fehlt.

Wenn der Testlauf nicht stattfindet

Dann lohnt der Blick auf das Hindernis. War die Aufgabe zu groß? Fehlte die Gelegenheit? Gab es einen nachvollziehbaren Einwand gegen das Vorgehen? Ein nicht umgesetzter Testlauf ist ein Anlass zur Anpassung und kein Beleg für mangelnde Motivation.

> **Ihre Rolle als HR oder Vorgesetzte**
>
> Schaffen Sie Raum für die vereinbarte Anwendung, ohne das Coachinggespräch zu kontrollieren. Unterstützung durch Vorgesetzte und Feedback werden in der Literatur als Einflussfaktoren beschrieben (Bozer & Jones, 2018). Hier können Sie direkt etwas beitragen.

5. Fortschritt prüfen und entscheiden

Ein Zwischenstand soll eine Entscheidung ermöglichen. Zufriedenheit mit den Gesprächen beantwortet noch nicht, ob sich beim vereinbarten Anliegen etwas verändert hat. Arbeitsblatt 3 führt Sie mit vier Fragen zu einer von vier Entscheidungen:

Beobachtung	Nächste Entscheidung
Das Ziel bleibt relevant, die Testläufe liefern nutzbare Erkenntnisse	**Fortsetzen** im vereinbarten Rahmen und den nächsten Testlauf konkretisieren.
Das Ziel ist zu unklar oder zu weit gefasst	**Ziel schärfen:** Arbeitsfassung und Beobachtungskriterien präzisieren, bevor weitere Themen hinzukommen.
Eine organisatorische Voraussetzung fehlt	**Voraussetzung klären:** zuständige Person und Klärungsschritt festlegen, abhängige Coachingarbeit gegebenenfalls aussetzen.
Passung oder Nutzen bleiben trotz Klärung unzureichend	**Ändern oder beenden:** Vorgehen oder Format anpassen, einen anderen Coach prüfen oder die Zusammenarbeit beenden.

Veränderungen sorgfältig einordnen

Ein angenehmeres Erleben, ein verändertes Führungsverhalten und ein besseres Geschäftsergebnis sind drei verschiedene Beobachtungen. Eine Verbesserung nach Beginn des Coachings beweist für sich genommen keine Ursache. Vielleicht haben sich auch Ressourcen, Zuständigkeiten oder das Team verändert. Besprechen Sie diese Einflüsse, statt dem Coaching einen scheinbar genauen Anteil an der Veränderung zuzuschreiben.

Den Abschluss bewusst gestalten

Halten Sie zum Abschluss drei Punkte fest: Welche Schritte führt die Führungskraft eigenständig weiter? Wer übernimmt die offenen organisatorischen Aufgaben? Welche Rückmeldung erhalten Sie innerhalb des vereinbarten Rahmens? Bei neuen Aufgaben oder beruflichen Veränderungen kann eine erneute Begleitung sinnvoll sein, mit neu vereinbarten Zielen und neuem Umfang.

ARBEITSBLATT 1

Auftragsbrief

Vor dem Start gemeinsam mit Führungskraft und Coach ausfüllen.

Anlass und Situation

Welche konkrete berufliche Situation soll sich verändern?

Gewünschte Verhaltensänderung

Was soll künftig anders gemacht werden? Was davon liegt im eigenen Einflussbereich, etwa Entscheidung, Vorbereitung oder Gesprächsführung?

Auftraggeber und beteiligte Rollen

Wer nimmt das Coaching in Anspruch, wer bezahlt, wer entscheidet über eine Fortsetzung?

Voraussetzungen und offene Entscheidungen

Welche Befugnisse, Informationen oder Ressourcen fehlen noch? Wer klärt sie bis wann?

Umfang und erster Überprüfungszeitpunkt

Startumfang, Termin für den Zwischenstand, Gesamtkosten, enthaltene Leistungen, Bedingungen für Änderung oder Beendigung.

Informationsvereinbarung

Wer tauscht sich mit wem worüber aus?

ARBEITSBLATT 2

Transferblatt für einen Testlauf

Für die Führungskraft, zwischen zwei Coachingterminen.

Vor dem Testlauf

1 Situation und geplanter Zeitpunkt

Eine bevorstehende Aufgabe mit vertretbarem Risiko.

2 Das werde ich konkret anders tun

Ein Verhalten. Alles andere bleibt möglichst gleich.

3 Darauf werde ich achten

Woran erkenne ich die Wirkung?

Nach dem Testlauf

4 Das ist tatsächlich geschehen

Was wurde gesagt oder getan?

5 Das möchte ich beim nächsten Termin besprechen

Offene Fragen, Hindernisse, nächster Testlauf.

ARBEITSBLATT 3

Zwischenstand und Entscheidung

Zum vereinbarten Überprüfungszeitpunkt, gemeinsam mit Führungskraft und Coach.

1 Was wurde seit Beginn tatsächlich ausprobiert und beobachtet?

Bezug auf die vereinbarten Beobachtungskriterien.

2 Welche Veränderung ist für das Ziel relevant, und was bleibt unklar?

Auch Ergebnisse festhalten, die nicht zur ursprünglichen Erwartung passen.

3 Welche anderen Einflüsse haben sich verändert?

Zum Beispiel Aufgaben, Team oder Entscheidungsrechte.

4 Was ist die begründete nächste Entscheidung?

Zu Auftrag, Vorgehen und Umfang. Wer macht was bis wann?

Entscheidung

- [ ] Fortsetzen
- [ ] Ziel schärfen
- [ ] Voraussetzung klären
- [ ] Ändern oder beenden

Über die Autorin

Dr. Judith Girschik ist Gründerin und Geschäftsführerin des Leadership Institute Wien und ICF Professional Certified Coach (PCC). Sie ist Vizepräsidentin der ICF Austria, deren Präsidentin sie von 2022 bis 2026 war. Ihr Hintergrund umfasst Management Consulting bei PwC und 15+ Jahre in Führungspositionen internationaler Unternehmen, unter anderem als Geschäftsführerin eines Softwareunternehmens. Sie ist Vortragende an Fachhochschulen und Universitäten. 2025 wurde sie mit dem EMEA Entrepreneur Award ausgezeichnet.

Sie möchten ein Business Coaching beauftragen? Im Erstgespräch besprechen wir, wobei Sie Unterstützung suchen und ob Coaching dabei helfen kann. Das Gespräch dauert 30 Minuten und ist kostenlos und unverbindlich: leadership-institute.at/coaching-termin-buchen

Mehr zu Business Coaching in Wien | Leadership Institute Wien, LSS Leadership Services GmbH, Spiegelgasse 21, 1010 Wien

Quellen

Association for Coaching & EMCC Global (o. J.). *Global Code of Ethics for Coaches, Mentors and Supervisors.* Abgerufen am 8. Oktober 2026. https://www.associationforcoaching.com/page/AboutCodeEthics

Bozer, G. & Jones, R. J. (2018). Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: A systematic literature review. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 27*(3), 342–361. https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1446946

Cannon-Bowers, J. A., Bowers, C. A., Carlson, C. E., Doherty, S. L., Evans, J. & Hall, J. (2023). Workplace coaching: A meta-analysis and recommendations for advancing the science of coaching. *Frontiers in Psychology, 14*, 1204166. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1204166

Girschik, J. (2026). *Der ROI von Executive Coaching: Eine Analyse der empirischen Evidenz.* White Paper, Version 2, September 2026. Leadership Institute Wien. https://leadership-institute.at/white-paper-roi-executive-coaching/

Graßmann, C., Schölmerich, F. & Schermuly, C. C. (2020). The relationship between working alliance and client outcomes in coaching: A meta-analysis. *Human Relations, 73*(1), 35–58. https://doi.org/10.1177/0018726718819725

International Coaching Federation (2025a). *ICF Code of Ethics.* Gültig seit 1. April 2025. Abgerufen am 8. Oktober 2026. https://coachingfederation.org/credentialing/coaching-ethics/icf-code-of-ethics/

International Coaching Federation (2025b). *ICF Core Competencies.* Fassung 2025. Abgerufen am 8. Oktober 2026. https://coachingfederation.org/credentialing/coaching-competencies/icf-core-competencies/

Wang, Q., Lai, Y.-L., Xu, X. & McDowall, A. (2022). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of contemporary psychologically informed coaching approaches. *Journal of Work-Applied Management, 14*(1), 77–101. https://doi.org/10.1108/JWAM-04-2021-0030

Woods, S. A., Jones, R. J. & Guillaume, Y. R. F. (2026). Coaching and its effectiveness in organizations: Reflecting on a decade of research, looking forward to future challenges. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 99*(2), e70115. https://doi.org/10.1111/joop.70115

Arbeitsblätter, Beispiele und die Zuordnung zu den ICF-Standards sind meine praktische Einordnung in eigenen Worten. Sie sind keine validierten Messinstrumente und ersetzen keine individuelle Coachingvereinbarung. Recherche- und Prüfstand: 8. Oktober 2026.