

campus

Martina Offermanns, Andreas Steinhübel

**COACHINGWISSEN
FÜR PERSONAL-
VERANTWORTLICHE**

Inhalt

| | |
|--|----|
| Einleitung | 11 |
| Grundsätzliches zu Coaching | 15 |
| Die ersten Schritte auf dem Weg zum Coaching | 17 |
| Was Coaching ist | 18 |
| Bedingungen für ein Coaching | 20 |
| Bedingungen seitens des Personalmanagers | 20 |
| Bedingungen seitens des Klienten | 21 |
| Bedingungen seitens des Unternehmens/ Vorgesetzten | 22 |
| Bedingungen seitens des Coaches | 23 |
| Fazit | 24 |
| Die beteiligten Personen im Coachingprozess | 25 |
| Hat Coaching vier Augen oder mehr? | 25 |
| Abgrenzung von Coaching zu anderen Maßnahmen | 26 |
| Unterschied zwischen Coaching und Mentoring | 26 |
| Unterschied zwischen Coaching und Training | 27 |
| Unterschied zwischen Coaching und Psychotherapie | 27 |
| Unterschied zwischen Coaching und Supervision | 27 |
| Ist die Führungskraft als Coach sinnvoll? | 28 |
| Ausbau des Coachingwissens | 29 |

| | |
|--|----|
| Spezielle Ausbildung für den Personalmanager | 29 |
| Personalmanager-Netzwerke | 29 |
| Diagnose | 30 |
| Die eigenen Beweggründe | 30 |
| Was Organisationskulturen kennzeichnet | 31 |
| Der Begriff Organisationskultur | 31 |
| Entstehung von Organisationskulturen | 31 |
| Erfassen der Organisationskultur | 33 |
| Interviews zur Bedarfsanalyse | 35 |
| Beschreibung der Interviewkonzeption | 35 |
| Fazit | 39 |
| Konzept | 40 |
| Das unternehmensinterne Coachingverständnis | 41 |
| Zielklärung: Das angestrebte Ergebnis | 43 |
| Nutzen des Coachings | 46 |
| Der Nutzen des Coachings für Personalmanager | 46 |
| Der Nutzen des Coachings aus der Sicht des Klienten | 46 |
| Der Nutzen des Coachings für das Unternehmen | 47 |
| Der Nutzen des Coachings für das Umfeld des Klienten | 48 |
| Zielgruppe und Anlässe | 49 |
| Für wen Coaching angeboten werden sollte | 50 |
| Wann und zu welchen Anlässen Coaching angeboten wird | 55 |
| Coachingprozess - Ein typischer Standardprozess | 59 |

| | |
|---|-----|
| Coaching als "private" Maßnahme | 60 |
| Bedarfsorientiertes Coaching ohne aktive Einbindung des Vorgesetzten | 60 |
| Bedarfsorientiertes Coaching mit Einbindung des Vorgesetzten | 63 |
| Systematisches Coaching mit Einbindung des Vorgesetzten | 68 |
| Ein idealtypischer Prozess aus Expertensicht | 69 |
| Der Coach | 71 |
| | |
| Internes und externes Coaching | 72 |
| Geeignete Coachingsausbildungen und Auswahlmöglichkeiten | 78 |
| Anforderungen, die ein Coach mitbringen sollte | 78 |
| Bildung eines Coachpools | 83 |
| Geeignete Coaches für den Coachpool finden | 84 |
| Führung von Auswahlgesprächen mit dem Coach | 87 |
| Vertragsinhalte mit dem Coach | 91 |
| Coachingkosten | 98 |
| | |
| Implementierung - Internes Marketing | 101 |
| Pilotprojekt mit potenziellen Multiplikatoren durchführen | 102 |
| | |
| Fallbeispiel: Erfolgreiche Einführung von Coaching in einem mittelständischen Chemieunternehmen | 102 |
| Top-Down-Einführung | 104 |
| Schriftliche Kommunikationsmöglichkeiten | 104 |
| Mündliche Kommunikationsmöglichkeiten | 106 |
| | |
| Durchführung | 107 |
| Die Anfrage | 107 |

| | |
|--|-----|
| Als Personalmanager bei vermutetem Bedarf Coaching aktiv anbieten | 108 |
| Einer Führungskraft mit einem Anliegen ein Coaching anbieten | 114 |
| Einer Führungskraft auf Nachfrage einen Coach empfehlen | 116 |
| Den Wunsch eines Vorgesetzten nach Beratung einer Führungskraft klären | 116 |
| Coachauswahl | 117 |
| | |
| Das Schnupper- oder "nullte" Gespräch | 118 |
| Auftragsklärung | 120 |
| | |
| Zielvereinbarung | 121 |
| Erfolgsindikatoren aus Sicht der Beteiligten festlegen | 122 |
| Erwartungsklärung aus Klienten- und Vorgesetztensicht | 122 |
| Was im Coaching passiert | 124 |
| | |
| Systemische Arbeit im Coaching | 124 |
| Das COACH-Modell - die Struktur einer Coachingsitzung | 126 |
| Angewandte Methoden im Coaching | 127 |
| Das Bergfest – Zwischenfazit | 138 |
| Abschlussgespräch | 139 |
| Das Transfermeeting nach einem halben Jahr | 141 |
| Steuerung der Coaches | 142 |
| | |
| Erfolgs- und Misserfolgsstorys aus der Praxis | 145 |
| Story 1: Coaching neuer Führungskräfte | 145 |
| Story 2: Internes Übergang coaching | 153 |
| Story 3: Einzelcoaching im Rahmen einer Führungsteamentwicklung | 156 |
| Story 4: Coaching im Top-Management | 161 |
| Story 5: Coaching auf der mittleren Führungsebene | 172 |
| Story 6: Coaching eines Meisters nach einer Mitarbeiterbefragung | 178 |

| | |
|---|-----|
| Story 7: Coaching nach einem Orientierungscenter | 181 |
| Evaluation von Coachingprozessen | 186 |
| Wann ein Coaching erfolgreich war | 186 |
| Coaching auf der Ergebnisebene bewerten | 189 |
| Das Problem-Struktur-Interview (P-S-I) | 190 |
| Mitarbeiterbefragung, Analyseinterviews, 360°- Feedback - quantitative oder qualitative Erhebung? | 198 |
| Coaching auf der Struktur- und Prozessebene bewerten | 206 |
| Feedback-Fragebogen im Coachingprozess | 208 |
| Der Change Explorer als weiteres Evaluationsinstrument | 213 |
| Wer evaluieren sollte | 213 |
| Fazit | 214 |
| Schlussbemerkung | 216 |
| Literatur | 217 |
| Register | 222 |

Einleitung

Das Thema Coaching ist en vogue. Ein Begriff, der sich gut verkaufen lässt, ob im Sport-, Fortbildungs- oder Esoterikbusiness. Vom Tanzcoaching, Hypnosecoaching, SadoMasocoaching bis hin zum Management- oder Businesscoaching, ein Blick ins Internet erweckt den Eindruck, es gäbe im Coaching nichts, was es nicht gibt.

In Deutschland zieht seit Ende der 90er Jahre das Thema Coaching verstärkt als eine Maßnahme der Personalentwicklung in die Unternehmen ein. Coaching hat in den letzten Jahren enorm an Popularität gewonnen. Immer mehr Personalmanager bauen einen Pool von Coaches in ihrem Unternehmen auf, die als externe Anbieter Coachings durchführen sollen. Damit verbunden ist immer wieder die Frage: "Wie finde ich den geeigneten Coach in dem bestehenden Coachingschungel?" Durch diese Entwicklung ist aber auch zu beobachten, dass die Vorbehalte, die sich durch Äußerungen wie "Coaching gleich Couching", also Psychotherapie, zeigten, immer mehr abnehmen.

In der mehrjährigen Zusammenarbeit zwischen Coaches und Personalmanagern, die als Vermittler und Steuerer von Coachingmaßnahmen die erste Adresse im Unternehmen sind, wurden viele mehr und weniger erfolgreiche Erfahrungen in der Coachingdurchführung gesammelt. Es zeigt sich in vielen Prozessen immer wieder aufs Neue, dass die Durchführung von Coaching ihre Tücken und Hürden insbesondere aufgrund des bestehenden Auftragsdreiecks im Unternehmen hat: anders als im privaten Coaching, bei dem Coach und Klient alleine eine Beratungsbeziehung eingehen, sind im Unternehmenskontext mehrere Parteien am Prozess beteiligt. Dies sind die Personalverantwortlichen (Personalmanager und Vorgesetzter), der Klient und der Coach. So hat dies unterschiedliche Erwartungen und Sichtweisen auf den Coachingerfolg und -prozess zur Folge.

Die Personen im indirekten Beratungskontext

Der Personalmanager: Als Verantwortlicher der Personalentwicklung im Unternehmen ist ihm daran gelegen, seinen internen Kunden eine qualitativ hochwertige Dienstleistung anzubieten: Dies fängt bei der Beratung der Führungskräfte und Mitarbeiter an, geht bei der Auswahl eines geeigneten Coaches weiter und hört bei der Evaluation der Maßnahme auf. Je nach Standing der Personalentwicklung im Unternehmen steht er mehr oder weniger unter Druck, den Erfolg der Maßnahme zu belegen und Kosten-Nutzen-Analysen durchzuführen. Außerdem haben es je nach Unternehmenskultur Personalentwicklungsmaßnahmen mehr oder weniger schwer, im positiven Sinne und nicht als Nachhilfeaktionen wahrgenommen zu werden.

Der Vorgesetzte: Er hat zum Beispiel Schwierigkeiten mit einem seiner Mitarbeiter und erhofft sich durch das Coaching, dass dieser sich so verändert, dass er besser mit ihm arbeiten kann. Führungsverantwortung wird gegebenenfalls an den Coach delegiert oder eigene Coachinganliegen werden verdrängt und nicht wahrgenommen.

Die Personen im direkten Beratungskontext

Der Klient: Er hat ein spezifisches Anliegen, was er im Coaching bearbeiten möchte oder aber auch nicht. Womöglich fühlt er sich zum Coaching verpflichtet, da sein Chef ihm das Coaching "aufgezwungen" hat. Demnach hat er kein eigenes Anliegen und lässt das Coaching über sich ergehen.

Der Coach: Er möchte das Beste für seinen Klienten. Er richtet sich demnach nach dessen Interessen und Themen. Da gibt es aber noch den Vorgesetzten als Auftraggeber, der andere Interessen mit dem Coaching verbinden kann. Der Coach befindet sich im schlimmsten Fall, wenn die Interessen zu weit auseinander liegen, im Dilemma. Wer ist sein Kunde - der Klient oder das Unternehmen?

Mit diesem komplexen Beziehungsgeflecht fühlen sich insbesondere Personalmanager am Anfang häufig überfordert oder verunsichert. Sie stellen sich, wenn sie sich mit der Einführung von Coaching in ihrem Unternehmen ernsthaft auseinandersetzen, in der Regel viele Fragen, wie etwa:

- o Was ist Coaching überhaupt? Welche Arten des Coachings gibt es?
- o Was sind typische/sinnvolle Coachinganlässe?
- o Für wen ist Coaching geeignet?
- o Was ist meine Rolle im Coachingprozess?
- o Wie wecke ich Coachingbedarf beziehungsweise -interesse, wenn ich ihn bei bestimmten Personen vermute?
- o Wie werde ich der Vertraulichkeit im Coaching gerecht, wenn das Unternehmen Auftraggeber ist und Interesse an den Inhalten und dem Erfolg der Maßnahme hat? Lässt sich das überhaupt vereinbaren?
- o Wie schaffe ich Akzeptanz im Unternehmen für Coaching?
- o Kann ich als Personalmanager auch coachen oder überziehe ich dann meine Rolle?
- o Woran erkenne ich, dass Coaching die richtige Personalentwicklungsmaßnahme ist?
- o Wie gestalte ich einen transparenten und für alle Beteiligten annehmbaren Prozess? Wie schaffe ich Standards?
- o Was kostet Coaching eigentlich im Vergleich zu Trainings?
- o Was kann Coaching leisten, was nicht?
- o Wie messe ich den Erfolg von Coachingmaßnahmen?