

**Martina Offermanns, Andreas Steinhübel**

# **Coachingwissen für Personalverantwortliche**

**Campus Verlag  
Frankfurt/New York**

# Inhalt

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

Ausbau des Coachingwissens. . . . .	29
<i>Spezielle Ausbildung für den Personalmanager.</i> . . . . .	29
<i>Personalmanager-Netzwerke.</i> . . . . .	29
<b>Diagnose.</b> . . . . .	30
Die eigenen Beweggründe. . . . .	30
Was Organisationskulturen kennzeichnet . . . . .	31
<i>Der Begriff Organisationskultur.</i> . . . . .	31
<i>Entstehung von Organisationskulturen.</i> . . . . .	31
<i>Erfassen der Organisationskultur.</i> . . . . .	33
Interviews zur Bedarfsanalyse. . . . .	35
<i>Beschreibung der Interviewkonzeption.</i> . . . . .	35
Fazit . . . . .	39
<b>Konzept</b> . . . . .	40
Das unternehmensinterne Coachingverständnis. . . . .	41
Zielklärung: Das angestrebte Ergebnis. . . . .	43
Nutzen des Coachings. . . . .	46
<i>Der Nutzen des Coachings für Personalmanager.</i> . . . . .	46
<i>Der Nutzen des Coachings aus der Sicht des Klienten.</i> . . . . .	46
<i>Der Nutzen des Coachings für das Unternehmen.</i> . . . . .	47
<i>Der Nutzen des Coachings für das Umfeld des Klienten.</i> . . . . .	48
Zielgruppe und Anlässe. . . . .	49
<i>Für wen Coaching angeboten werden sollte.</i> . . . . .	50
<i>Wann und zu welchen Anlässen Coaching angeboten wird.</i> . . . . .	55
Coachingprozess - Ein typischer Standardprozess. . . . .	59
<i>Coaching als »private« Maßnahme.</i> . . . . .	60
<i>Bedarfsorientiertes Coaching ohne aktive Einbindung des         Vorgesetzten.</i> . . . . .	60

<i>Bedarfsorientiertes Coaching mit Einbindung des Vorgesetzten.</i> . . . . .	63
<i>Systematisches Coaching mit Einbindung des Vorgesetzten.</i> . . . . .	68
<i>Ein idealtypischer Prozess aus Expertensicht.</i> . . . . .	69
<b>Der Coach.</b> . . . . .	71
<i>Internes und externes Coaching.</i> . . . . .	72
<i>Geeignete Coachingsausbildungen und Auswahlmöglichkeiten.</i> . . . . .	78
<i>Anforderungen, die ein Coach mitbringen sollte.</i> . . . . .	78
<i>Bildung eines Coachpools.</i> . . . . .	83
<i>Geeignete Coaches für den Coachpool finden.</i> . . . . .	84
<i>Führung von Auswahlgesprächen mit dem Coach.</i> . . . . .	87
<i>Vertragsinhalte mit dem Coach.</i> . . . . .	91
<b>Coachingkosten.</b> . . . . .	98
<b>Implementierung - Internes Marketing.</b> . . . . .	101
<i>Pilotprojekt mit potenziellen Multiplikatoren durchführen.</i> . . . . .	102
<i>Fallbeispiel: Erfolgreiche Einführung von Coaching in einem mittelständischen Chemieunternehmen.</i> . . . . .	102
<i>Top-Down-Einführung.</i> . . . . .	104
<i>Schriftliche Kommunikationsmöglichkeiten.</i> . . . . .	104
<i>Mündliche Kommunikationsmöglichkeiten.</i> . . . . .	106
<b>Durchführung.</b> . . . . .	107
<i>Die Anfrage.</i> . . . . .	107
<i>Als Personalmanager bei vermutetem Bedarf Coaching aktiv anbieten ...</i> . . . . .	108
<i>Einer Führungskraft mit einem Anliegen ein Coaching anbieten.</i> . . . . .	114
<i>Einer Führungskraft auf Nachfrage einen Coach empfehlen.</i> .....	116
<i>Den Wunsch eines Vorgesetzten nach Beratung einer Führungskraft klären.</i> . . . . .	116
<i>Coachauswahl.</i> . . . . .	117
<i>Das Schnupper- oder »nullte« Gespräch.</i> . . . . .	118

Auftragsklärung	120
<i>Zielvereinbarung</i>	121
<i>Erfolgsindikatoren aus Sicht der Beteiligten festlegen</i>	122
<i>Erwartungsklärung aus Klienten- und Vorgesetztersicht</i>	122
Was im Coaching passiert	124
<i>Systemische Arbeit im Coaching</i>	124
<i>Das COACH-Modell – die Struktur einer Coachingsitzung</i>	126
<i>Angewandte Methoden im Coaching</i>	127
Das Bergfest - Zwischenfazit	138
Abschlussgespräch	139
Das Transfermeeting nach einem halben Jahr	141
Steuerung der Coaches	142
<b>Erfolgs- und Misserfolgsgestories aus der Praxis</b>	<b>145</b>
Story 1: Coaching neuer Führungskräfte	145
Story 2: Internes Übergangacoaching	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
<b>Evaluation von Coachingprozessen</b>	<b>186</b>
Wann ein Coaching erfolgreich war	186
Coaching auf der Ergebnisebene bewerten	189
<i>Das Problem-Struktur-Interview (P-S-I)</i>	190

<i>Mitarbeiterbefragung, Analyseinterviews, 360°-Feedback - quantitative oder qualitative Erhebung?</i> . . . . .	198
Coaching auf der Struktur- und Prozessebene bewerten. . . . .	206
<i>Feedback-Fragebogen im Coachingprozess.</i> . . . . .	208
<i>Der Change Explorer als weiteres Evaluationsinstrument.</i> . . . . .	213
Wer evaluieren sollte. . . . .	213
Fazit . . . . .	214
<b>Schlussbemerkung</b> . . . . .	216
<b>Literatur</b> . . . . .	217
<b>Register</b> . . . . .	222