

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 Coachingschunegel?" 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 auseinander setzen, 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?