

Coachingwissen für Personalverantwortliche

Bearbeitet von
Martina Offermanns, Andreas Steinhübel

1. Auflage 2006. Buch. 226 S. Hardcover
ISBN 978 3 593 37959 3
Format (B x L): 15,2 x 22,8 cm
Gewicht: 465 g

[Wirtschaft > Wirtschaftswissenschaften: Allgemeines > Literatur für Manager](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beack-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

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 Coachingdschungel?« 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:

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