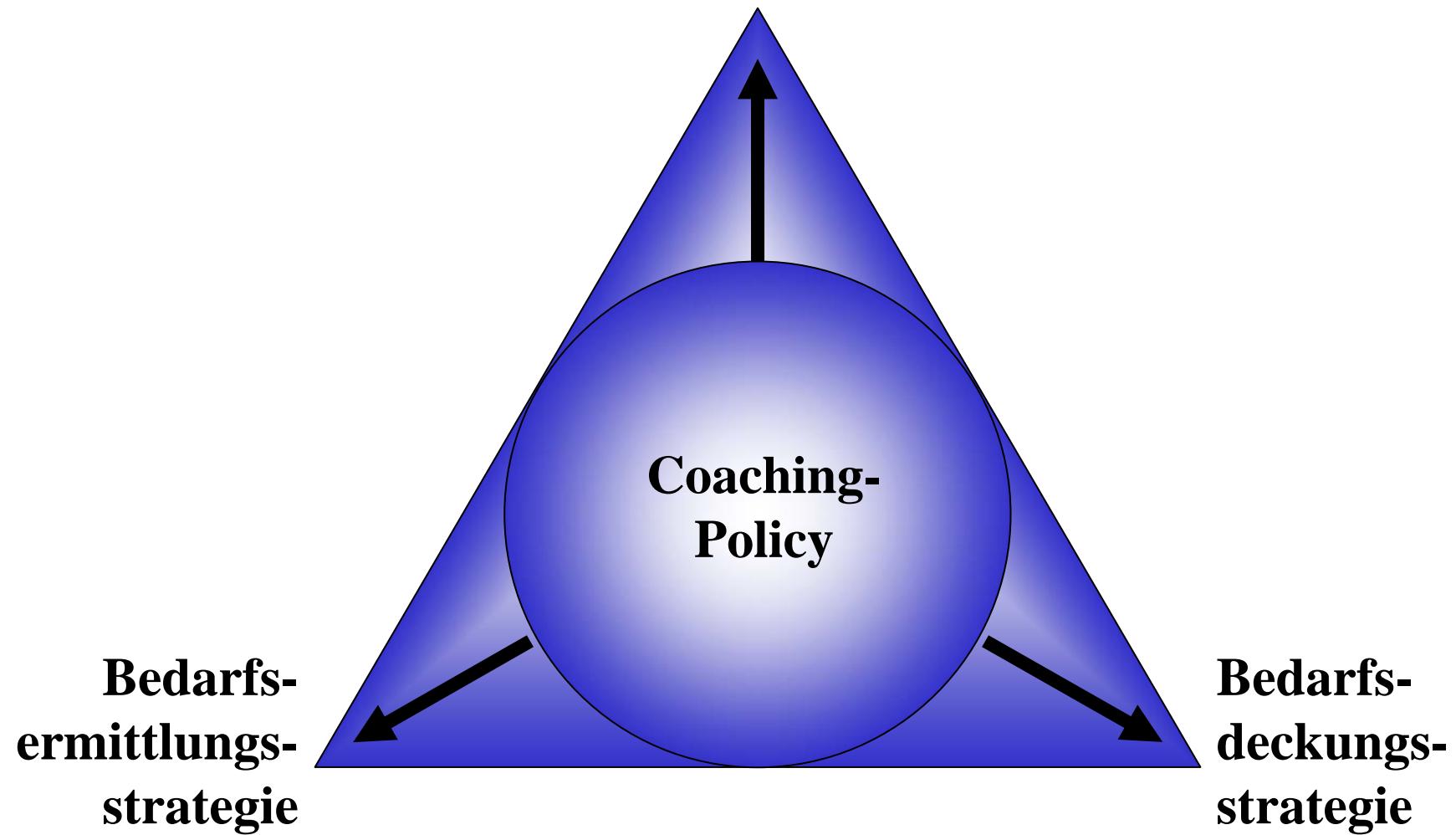


Strategische Implementierung und Positionierung von Coaching im Unternehmen

Prof. Dr. Harald Geißler

Qualitätssicherungsstrategie



Welche Bedeutung hat Coaching für die Unternehmensstrategie?

Was ist Coaching und in welcher Beziehung steht es zur Führung?



Wann sollen interne und wann externe Coaches eingesetzt werden?

Welche Aufgabe, Rechte/Pflichten und Verantwortlichkeiten haben PE und FK bei der Entwicklung der Coaching-Policy, Bedarfsermittlung, Bedarfsdeckung und Qualitätssicherung?

Was ist Coaching und in welcher Beziehung steht es zur Führung?

- (Semi-)Professionelle Hilfe zur Selbsthilfe (ggf. mit Expertenberatung)
- Fokussierung auf Selbstreflexion und Methodenkompetenz
- Multiple Klientenschaft und Allparteilichkeit des Coaches
- Subsidiaritätsprinzip
- Kaskaden- bzw. Top-down-Prinzip
- Ethik (keine Manipulation, Vertraulichkeit)

Welche Bedeutung hat Coaching für die Unternehmensstrategie?

Coaching schließt operative PE-Bedarfsdeckungslücke

- Akzeptanz/Erreichbarkeit oberer FK,
- Top-down-Philosophie
- Punktgenaue Bedarfsorientierung
- Lösung der Transferproblematik
- Hohe Verbindlichkeit

- ↳ Orientierung und Selbstklärung oberer FK
- ↳ Stärkung der Eigenverantwortung des Einzelnen
- ↳ Verbesserung der MA-Führung
- ↳ nutzbringende Begleitung von Projektmanagement
- ↳ nutzbringende Begleitung von Change Management
- ↳ wirkungsvolle Konfliktprophylaxe

1. Coaching-Policy

Wann sollen interne und wann externe Coaches eingesetzt werden?

	Interne Coaches	Externe Coaches
Oberste und obere Führungskräfte	Grundsätzlich nie	Grundsätzlich immer
Mittlere Führungskräfte	Nur bei bestimmter coachingbasierter Fachberatung/ Einzeltraining	Vorzugsweise bei allen Coaching-Typen
Untere Führungskräfte	Bereich A: weitgehend Bereich B: nur in Ausnahmen	Bereich A: nur in Ausnahmen Bereich B: weitgehend
Gruppen-Coaching (Teamentwicklung)	Nur in Ausnahmen	In der Regel
Projekt-Coaching	Nur bei Projekten, bei denen Insiderwissen notwendig ist	Vor allem wenn unabhängige Außenperspektive wichtig ist
Konflikt-Coaching	Grundsätzlich nie	Grundsätzlich immer

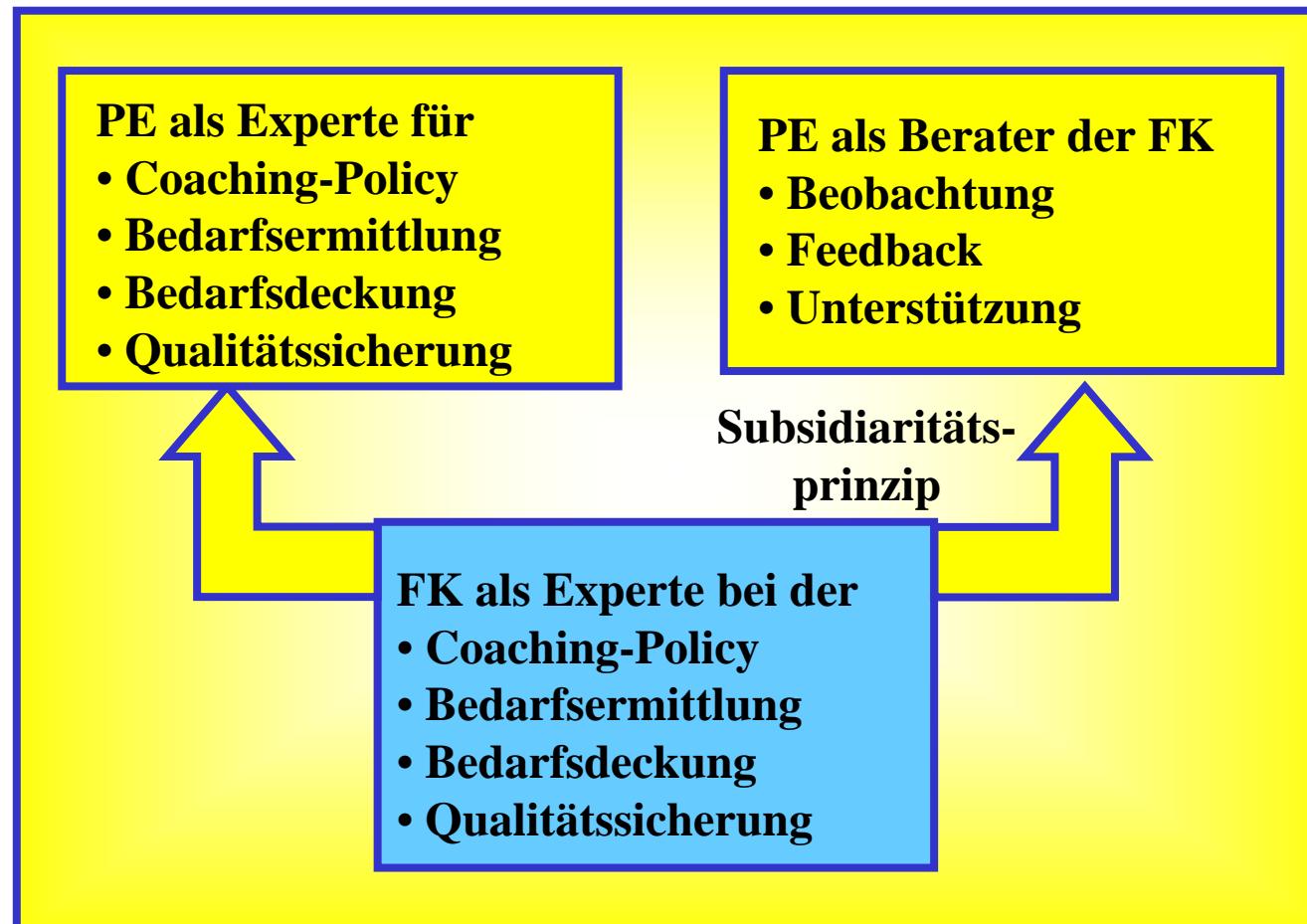
1. Coaching-Policy

Welche Verantwortungen haben PE und FK im Coaching-System?

	Personalentwicklung	Führungskräfte
Coaching-Policy	Prozessverantwortung für Dialog mit Org.-Leitung	Ergebnis- und Umsetzungsverantwortung
Bedarfs-ermittlung	Prozess- und Qualitätsverantwortung	Verantwortung für qualifizierte Zuarbeit
Bedarfs-deckung	Unterstützung und Expertenberatung	Prozessverantwortung
Qualitäts-sicherung	Prozess- und Qualitätsverantwortung	Verantwortung für qualifizierte Zuarbeit

1. Coaching-Policy

PE und FK als Partner der strategischen Implementierung und Positionierung von Coaching im Unternehmen



2. Strategie der Bedarfsermittlung

Welche Aufgaben und Verantwortungen haben PE und FK?

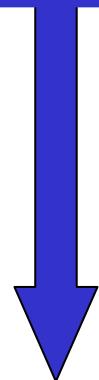
	Personalentwicklung	Führungskräfte
Coaching-Policy	Prozessverantwortung für Dialog mit Org.-Leitung	Ergebnis- und Umsetzungsverantwortung
Bedarfsermittlung	Prozess- und Qualitätsverantwortung	Verantwortung für qualifizierte Zuarbeit
Bedarfsdeckung	Unterstützung und Expertenberatung	Prozessverantwortung
Qualitäts sicherung	Prozess- und Qualitätsverantwortung	Verantwortung für qualifizierte Zuarbeit

Architektur der Bedarfsermittlung



Strategische Leistungs- und Potenzialdiagnostik

Identifizierung der strategisch relevanten Competencies (PE + FK)



- ↳ PE analysiert die Leistung bzw. identifiziert das Leistungspotenzial der FK hinsichtlich ihrer Aufgabe, strategisch relevante Competencies zu bestimmen
- ↳ PE bestimmt den PE-Bedarf und in diesem Zusammenhang den Bedarf coachingbasierter Fachberatung der FK hinsichtlich ihrer Aufgabe, strategisch relevante Competencies zu bestimmen

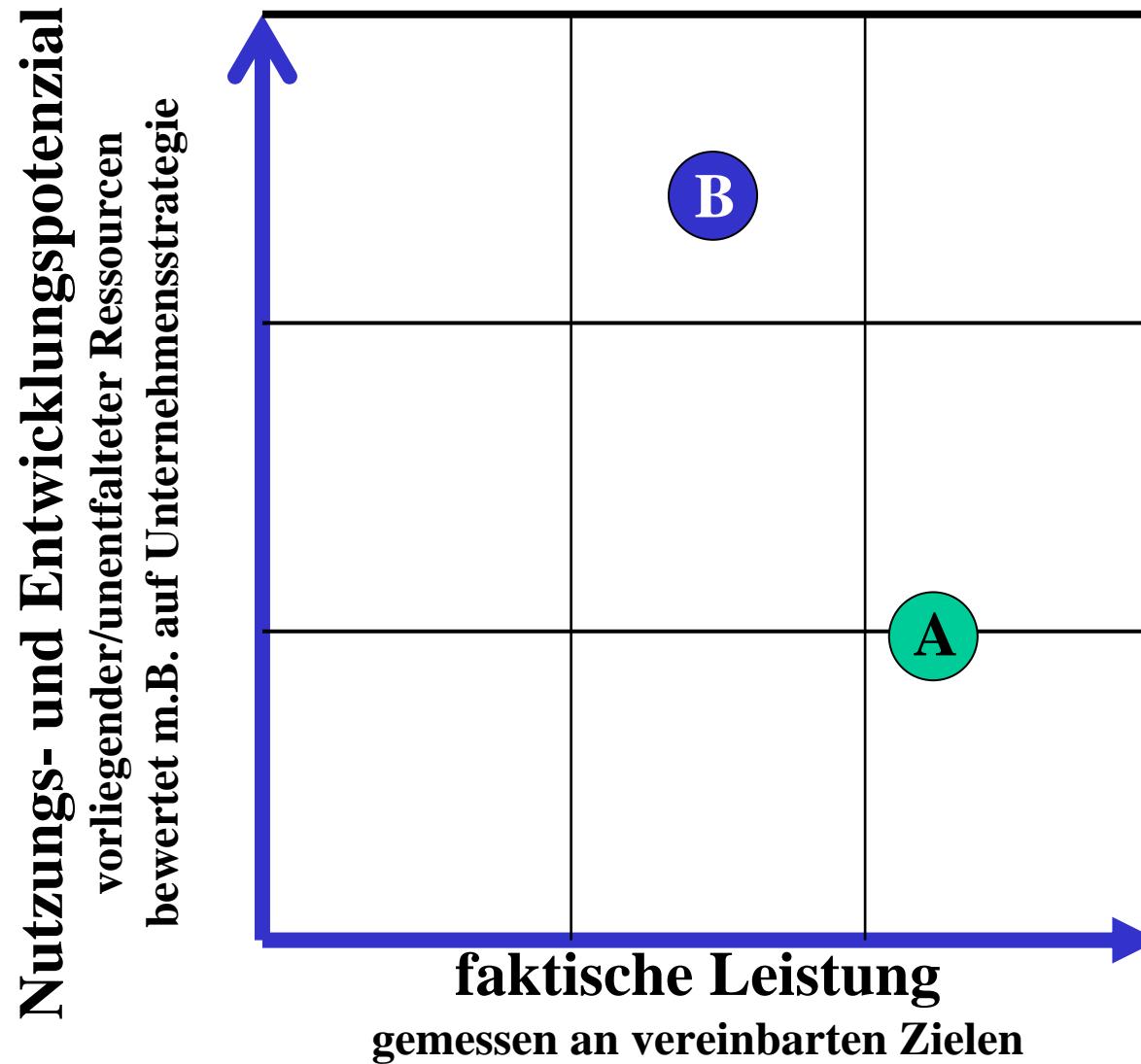
Durchführung der Leistungs- und Potenzialdiagnostik (FK + PE)

- ↳ PE analysiert die Leistung bzw. identifiziert das Leistungspotenzial der FK hinsichtlich ihrer Aufgabe, die vorliegende Leistung ihrer MA zu analysieren und das vermutete Leistungspotenzial zu identifizieren
- ↳ PE bestimmt den PE-Bedarf und in diesem Zusammenhang den Bedarf coachingbasierter Trainings der FK hinsichtlich ihrer Aufgabe, die vorliegende Leistung ihrer MA zu analysieren und das vermutete Leistungspotenzial zu identifizieren

Beispiel für strategische Competencies von Führungskräften

Systemische Selbstwahrnehmung	Leistungs- und entwicklungsorientierendes Feedback	Situativ-pragmatische Durchsetzungskraft
Diagnostische MA-Wahrnehmung	Empathische Dialogfähigkeit	Authentische Konfliktfähigkeit
Strategiesensible Umfeldwahrnehmung	Analytische Denk- und Diskussionsfähigkeit	Strategisch-konzeptionelle Zielklarheit

Beispiel für strategisches MA-Portfolio



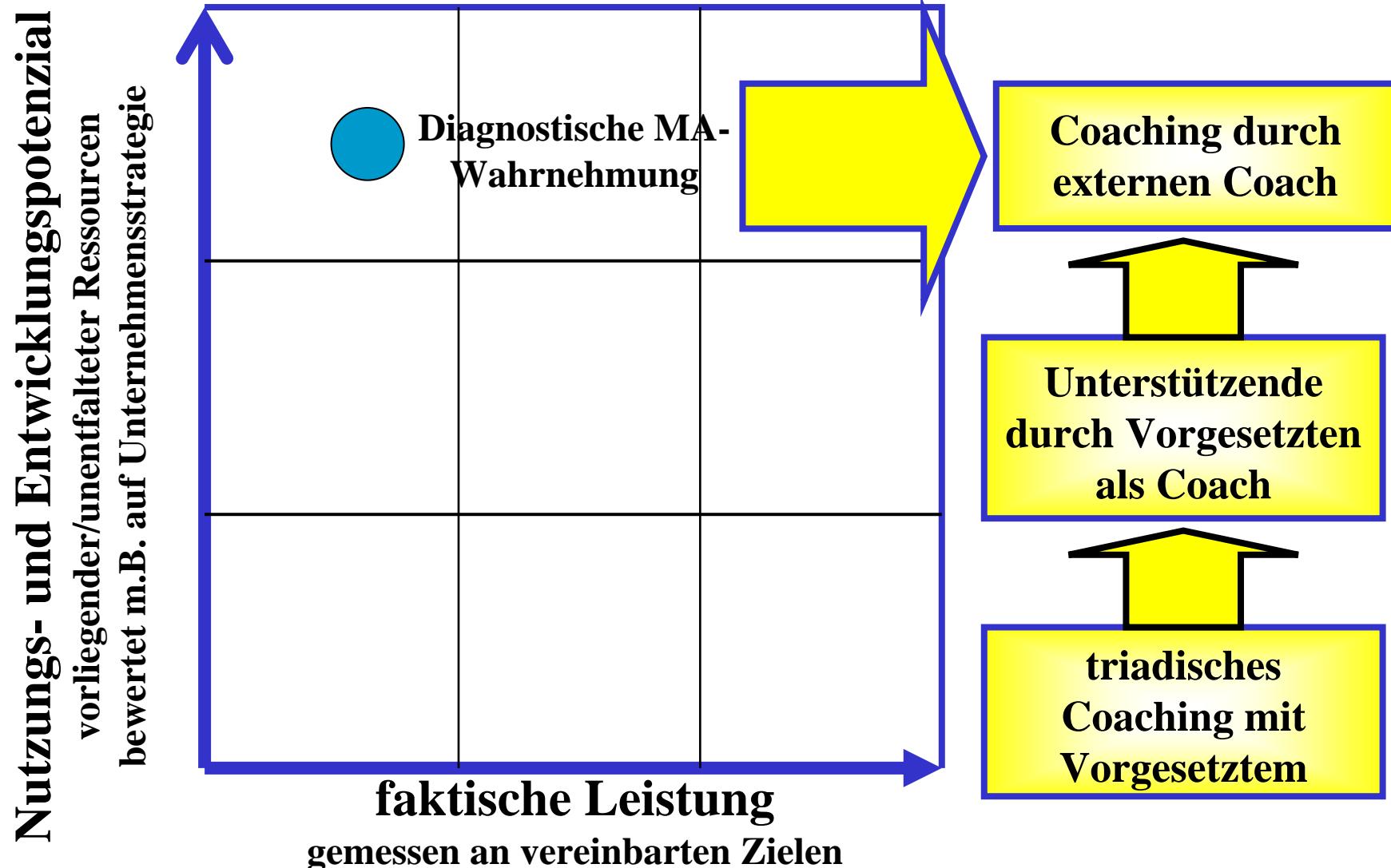
3. Strategie der Bedarfsdeckung

Welche Aufgaben und Verantwortungen haben PE und FK?

	Personalentwicklung	Führungskräfte
Coaching-Policy	Prozessverantwortung für Dialog mit Org.-Leitung	Ergebnis- und Umsetzungsverantwortung
Bedarfs-ermittlung	Prozess- und Qualitätsverantwortung	Verantwortung für qualifizierte Zuarbeit
Bedarfs-deckung	Unterstützung und Expertenberatung	Prozessverantwortung
Qualitäts-sicherung	Prozess- und Qualitätsverantwortung	Verantwortung für qualifizierte Zuarbeit

3. Strategie der Bedarfsdeckung

Bsp.: von der Bedarfsermittlung zur Bedarfsdeckung



Parameter des Coaching-Designs

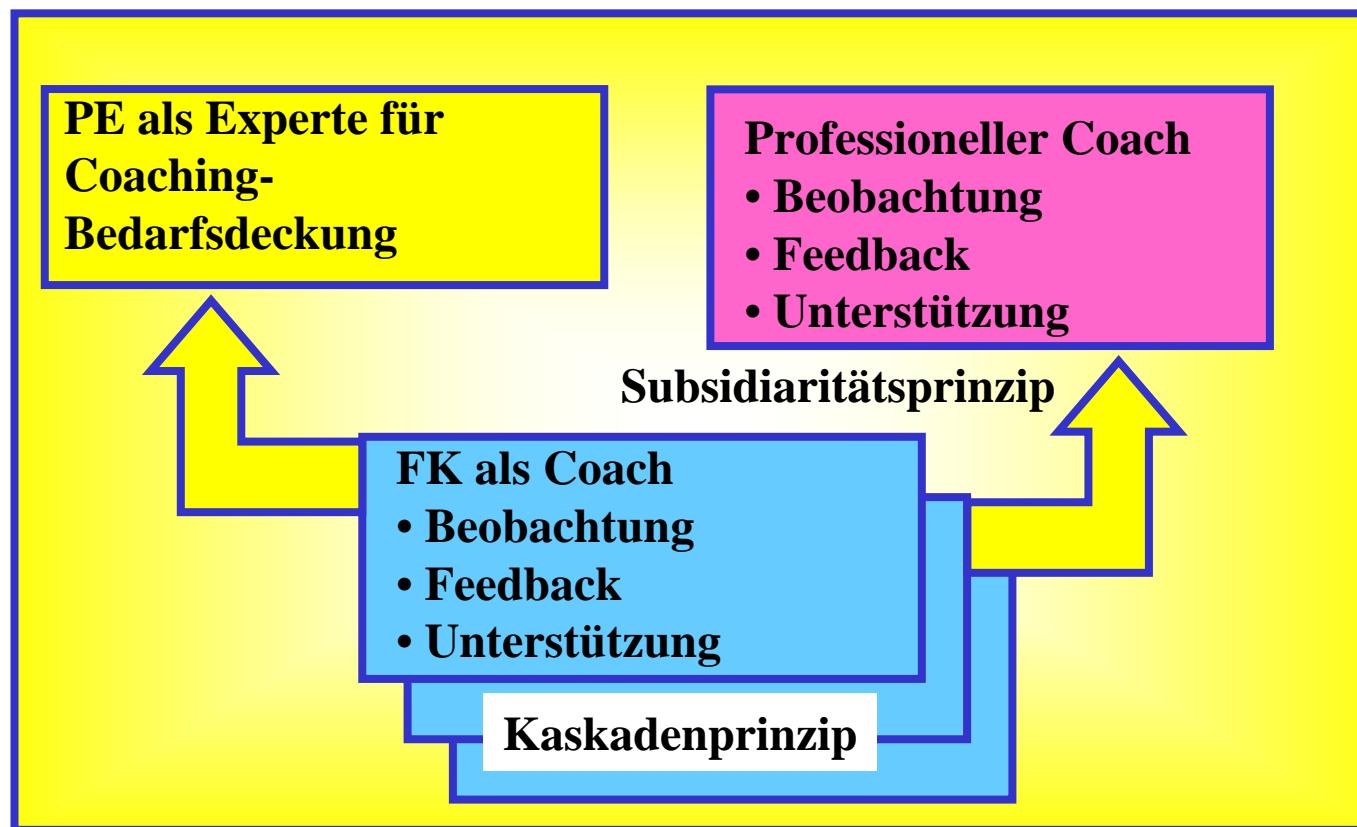
- Wahl des Coaching-Typs (Einzel-, triadisches, coachingbasierte Fachberatung, coaching-basiertes Einzeltraining, Gruppen-Coaching)
- zeitlicher Umfang und Phasengliederung
- Bestimmung der Offenheit bzw. Zielfixierung
- Rolle des Vorgesetzten
- Verschwiegenheit & Feedbackregelung
- Wahl des Coaches
- Auftragsklärung

Aufbau/Pflege
eines Coach-
Pools

Dimensionen für Coach-Pool

- Persönliches Qualitätsprofil
- Externer vs. Interner Coach
- Alter und Geschlecht
- Zielgruppeneignung (gegliedert nach Zielgruppen)
- Coaching-Typus
 - Einzel-Coaching
 - Triadisches Coaching
 - Gruppen-Coaching (Kooperation)
 - Gruppen-Coaching (Konflikte)
 - Projekt-Coaching
 - Organisations-Coaching
 - Coachingbasierte Fachberatung (gegliedert nach Fachgebieten)
 - Coachingbasiertes Individualtraining (gegliedert nach Lernzielbereichen)

Architektur der Bedarfsdeckung



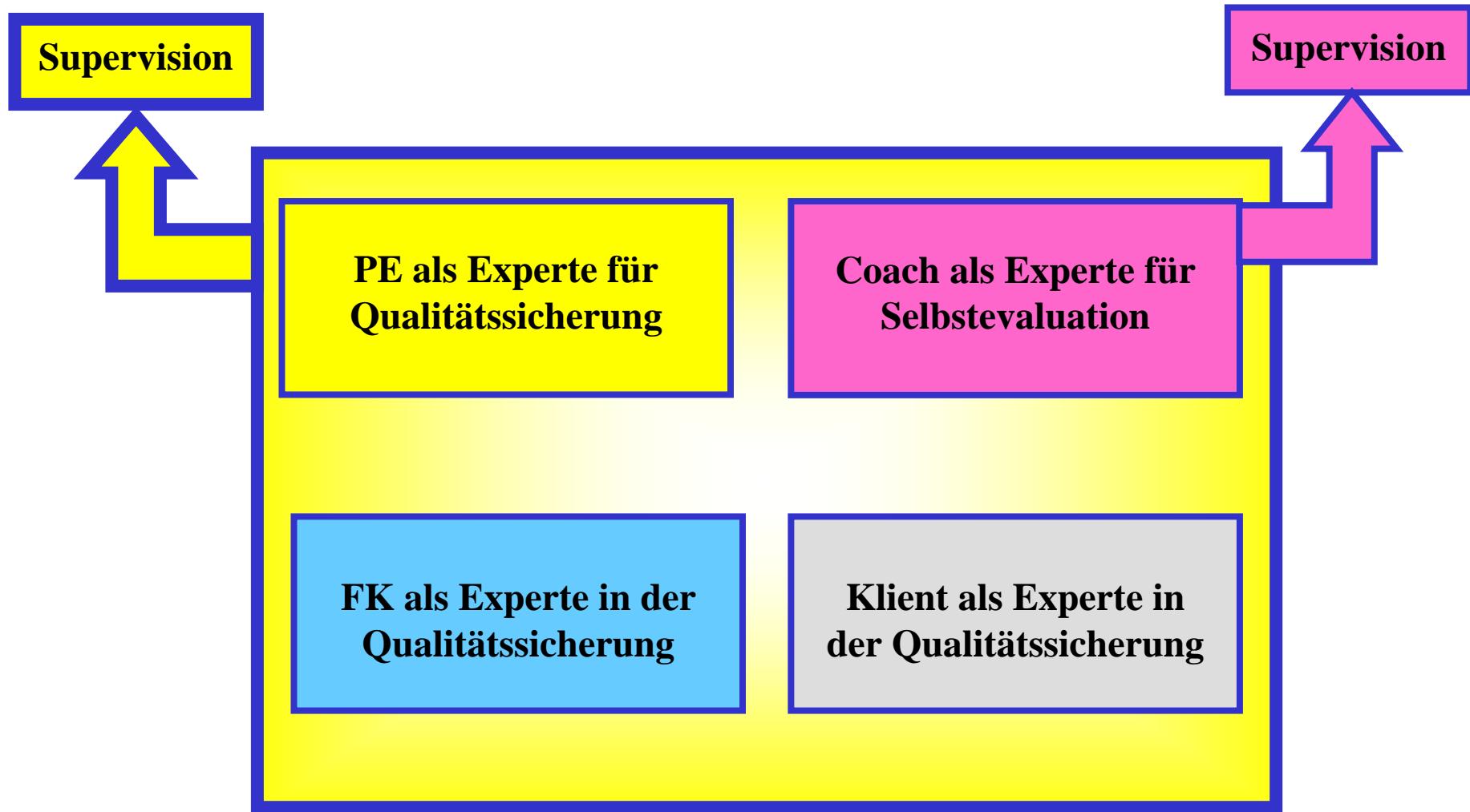
4. Strategie der Qualitätssicherung

Welche Aufgaben und Verantwortungen haben PE und FK?

	Personalentwicklung	Führungskräfte
Coaching-Policy	Prozessverantwortung für Dialog mit Org.-Leitung	Ergebnis- und Umsetzungsverantwortung
Bedarfs-ermittlung	Prozess- und Qualitätsverantwortung	Verantwortung für qualifizierte Zuarbeit
Bedarfs-deckung	Unterstützung und Expertenberatung	Prozessverantwortung
Qualitäts-sicherung	Prozess- und Qualitätsverantwortung	Verantwortung für qualifizierte Zuarbeit

4. Strategie der Qualitätssicherung

Architektur der Qualitätssicherung



Evaluation von Coachingprozessen

