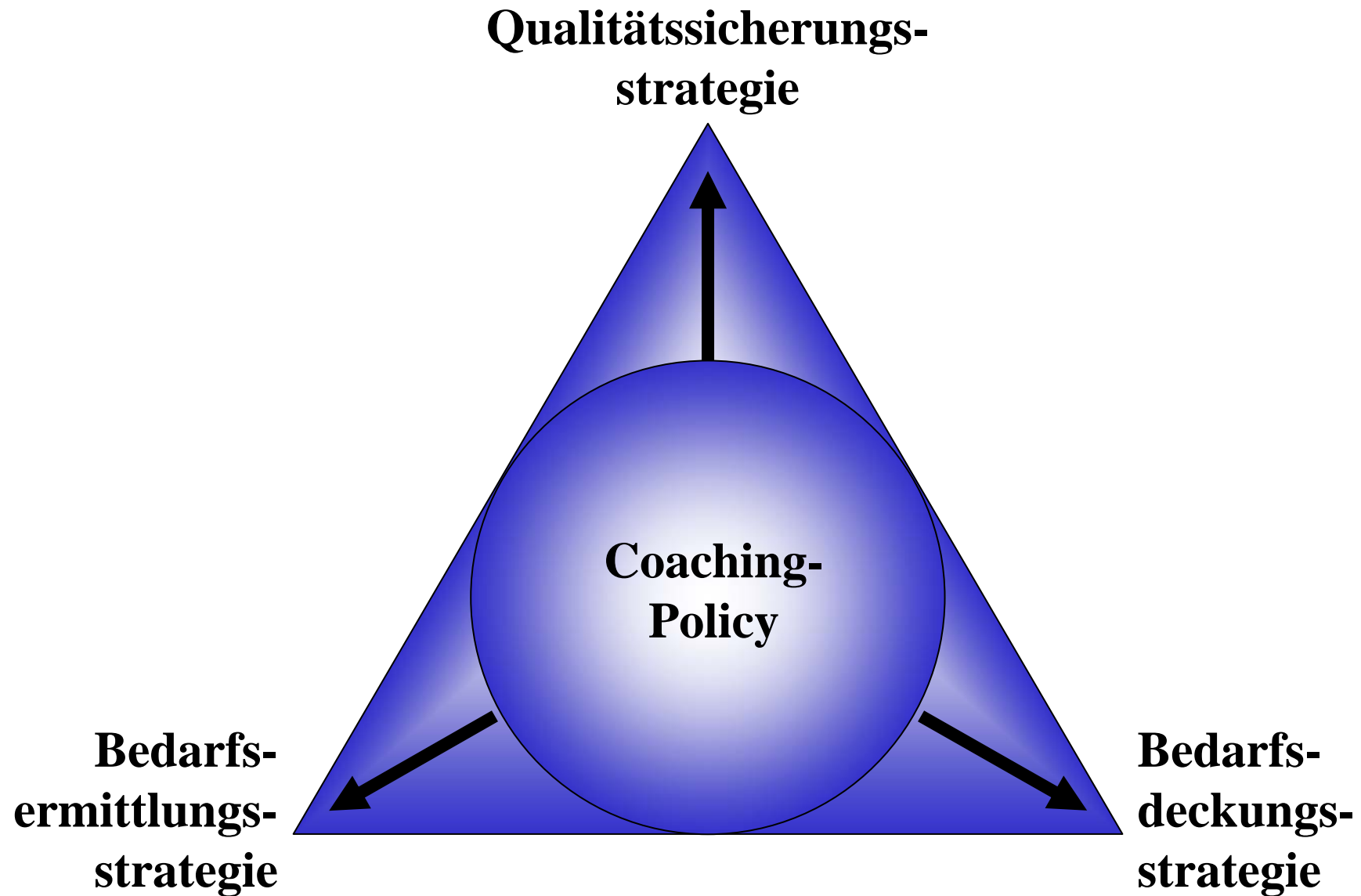


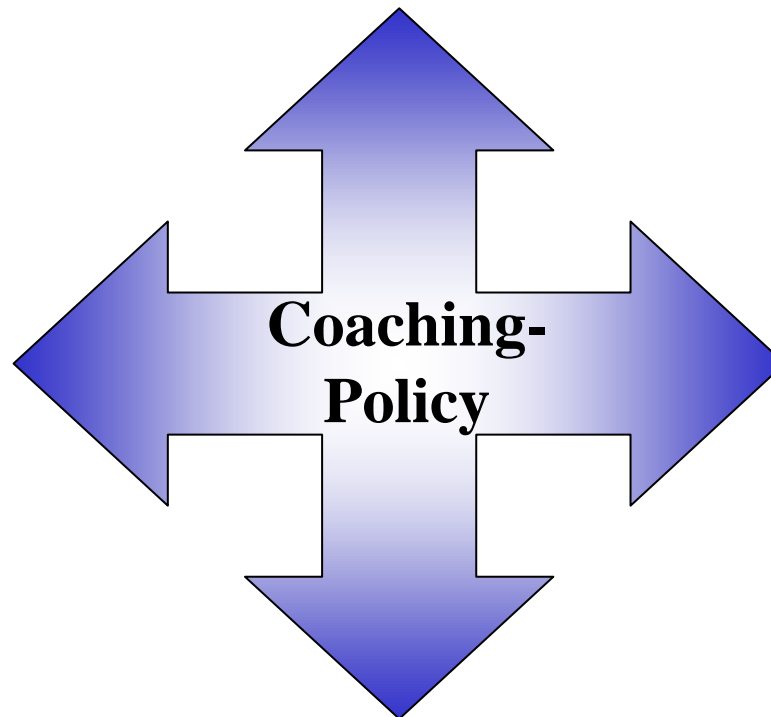
# **Strategische Implementierung und Positionierung von Coaching im Unternehmen**

Prof. Dr. Harald Geißler



**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-Bedarfs-  
deckungslücke**



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

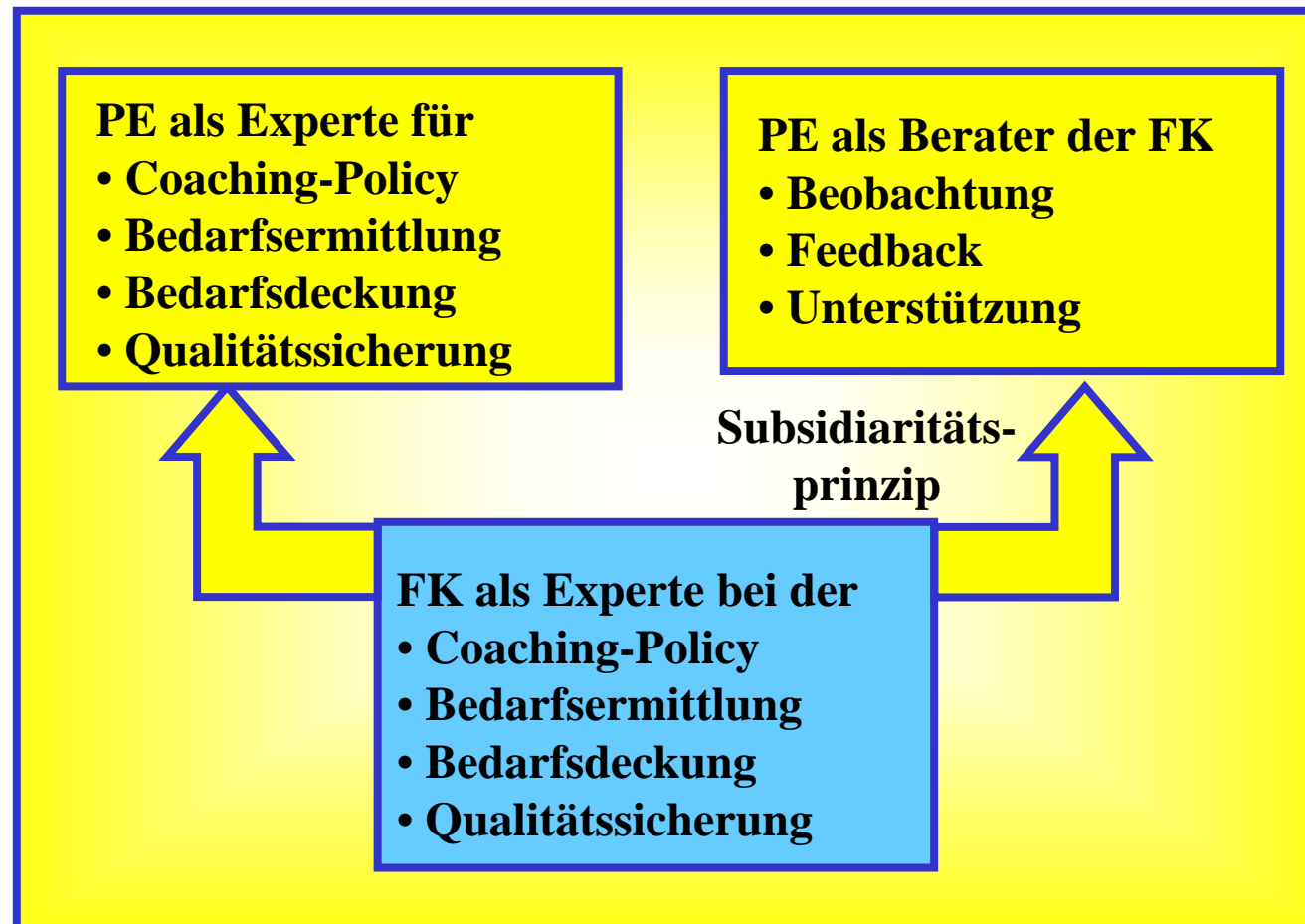
## 1. Coaching-Policy

### 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?

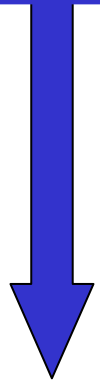
	Personalentwicklung	Führungskräfte
Coaching-Policy	Prozessverantwortung für Dialog mit Org.-Leitung	Ergebnis- und Umsetzungsverantwortung
Bedarfs-ermittlung	Prozess- und Qualitätsverantwortung	Verantwortung für qualifizierte Zuarbeit
Bedarfs-deckung	Unterstützung und Expertenberatung	Prozessverantwortung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

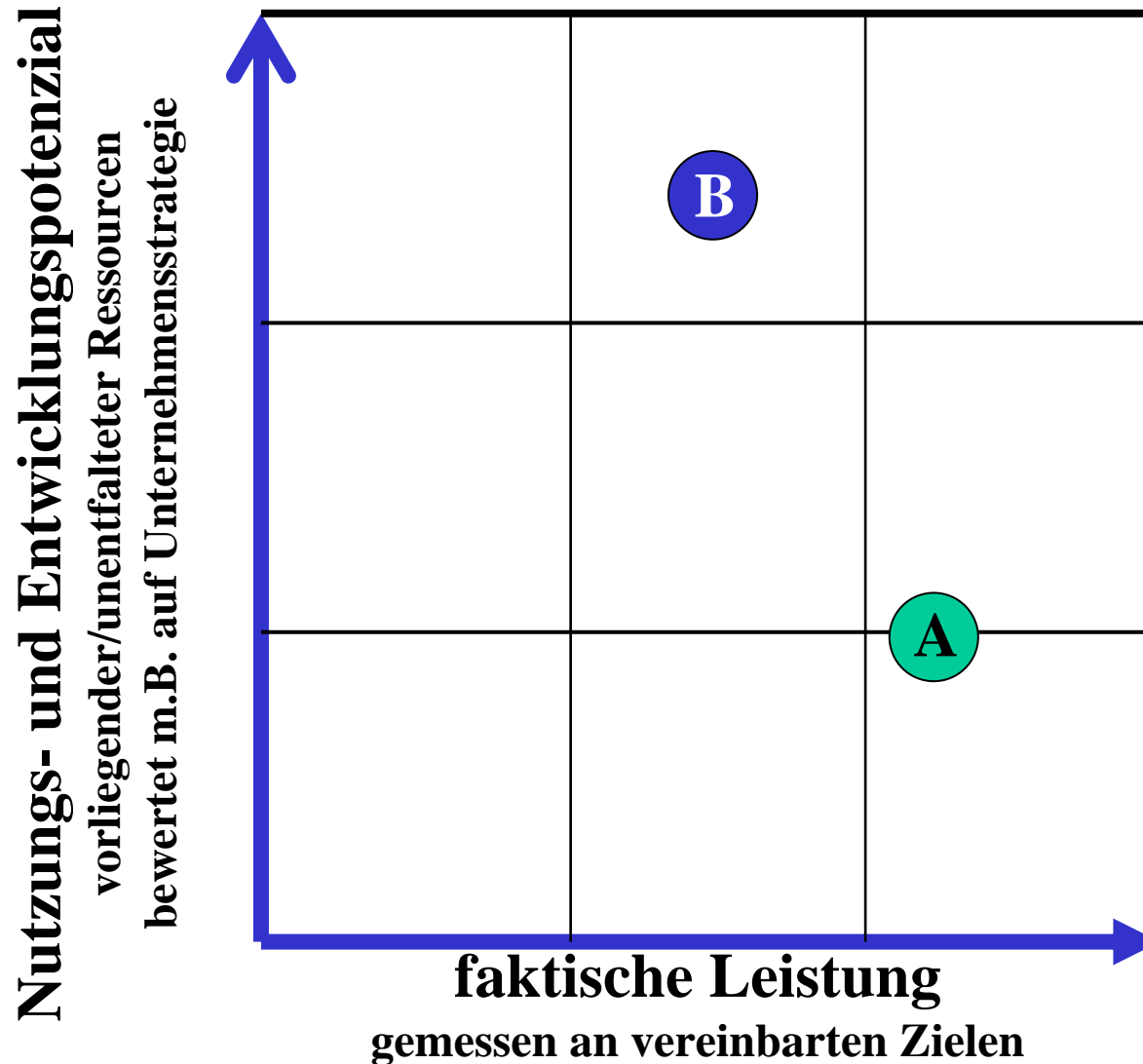
- ↳ PE analysiert die Leistung bzw. identifiziert das Leistungspotenzial der FK hinsichtlich ihrer Aufgabe, die vorliegende Leistung ihrer MA zu analysieren und das vermutete Leistungspotenzial zu identifizieren
- ↳ PE bestimmt den PE-Bedarf und in diesem Zusammenhang den Bedarf coachingbasierter Trainings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

### Beispiel für strategische Competencies von Führungskräften

<b>Systemische Selbst- wahrnehmung</b>	<b>Leistungs- und entwicklungsmoti- vierendes Feedback</b>	<b>Situativ- pragmatische Durchsetzungskraft</b>
<b>Diagnostische MA- Wahrnehmung</b>	<b>Empathische Dialogfähigkeit</b>	<b>Authentische Konfliktfähigkeit</b>
<b>Strategiesensible Umfeld- wahrnehmung</b>	<b>Analytische Denk- und Diskussions- fähigkeit</b>	<b>Strategisch- konzeptionelle Zielklarheit</b>

## 2. Strategie der Bedarfsermittlung

### Beispiel für strategisches MA-Portfolio



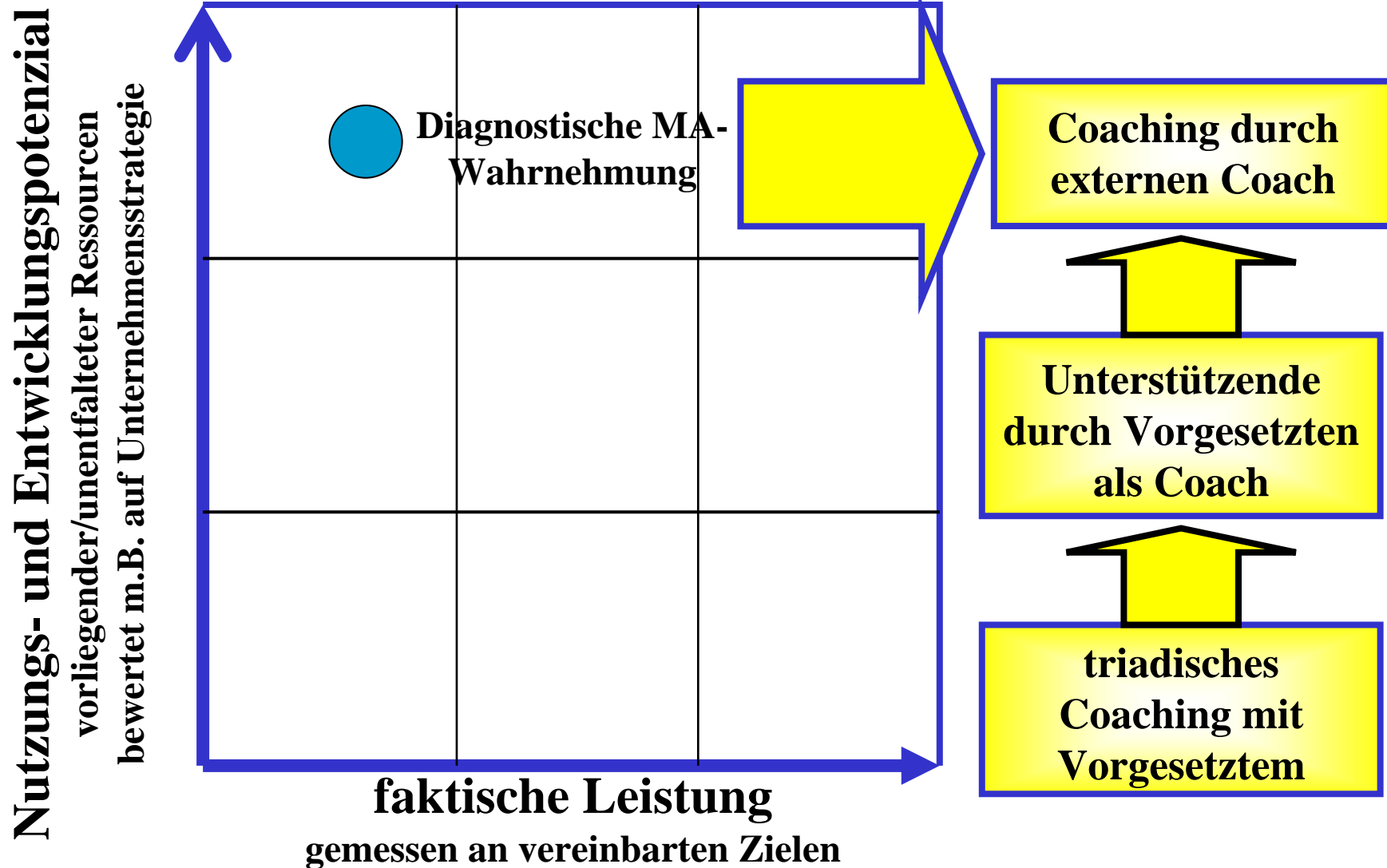
### 3. Strategie der Bedarfsdeckung

## 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, coachingbasiertes 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**

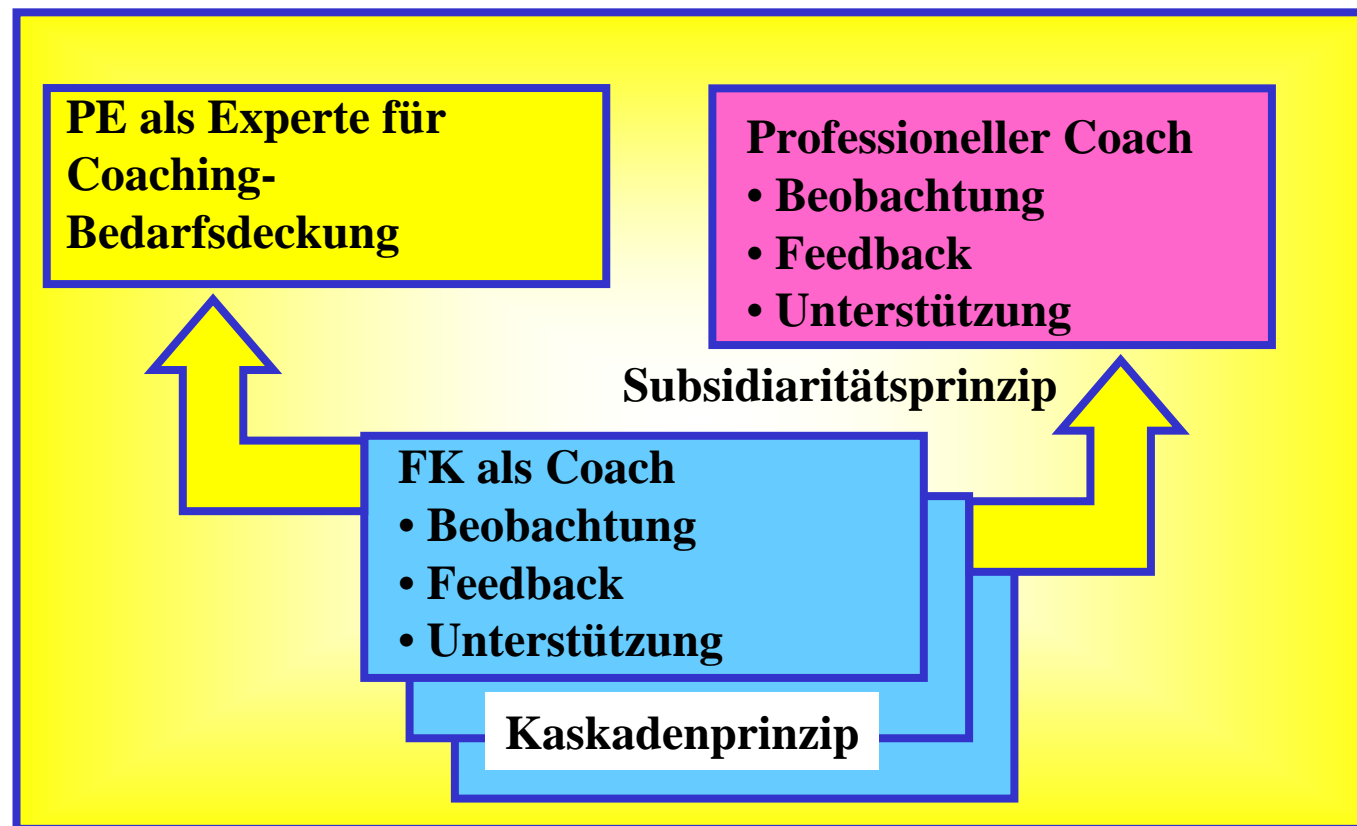


## Dimensionen für Coach-Pool

- ➔ **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)**

### 3. Strategie der Bedarfsdeckung

## Architektur der Bedarfsdeckung



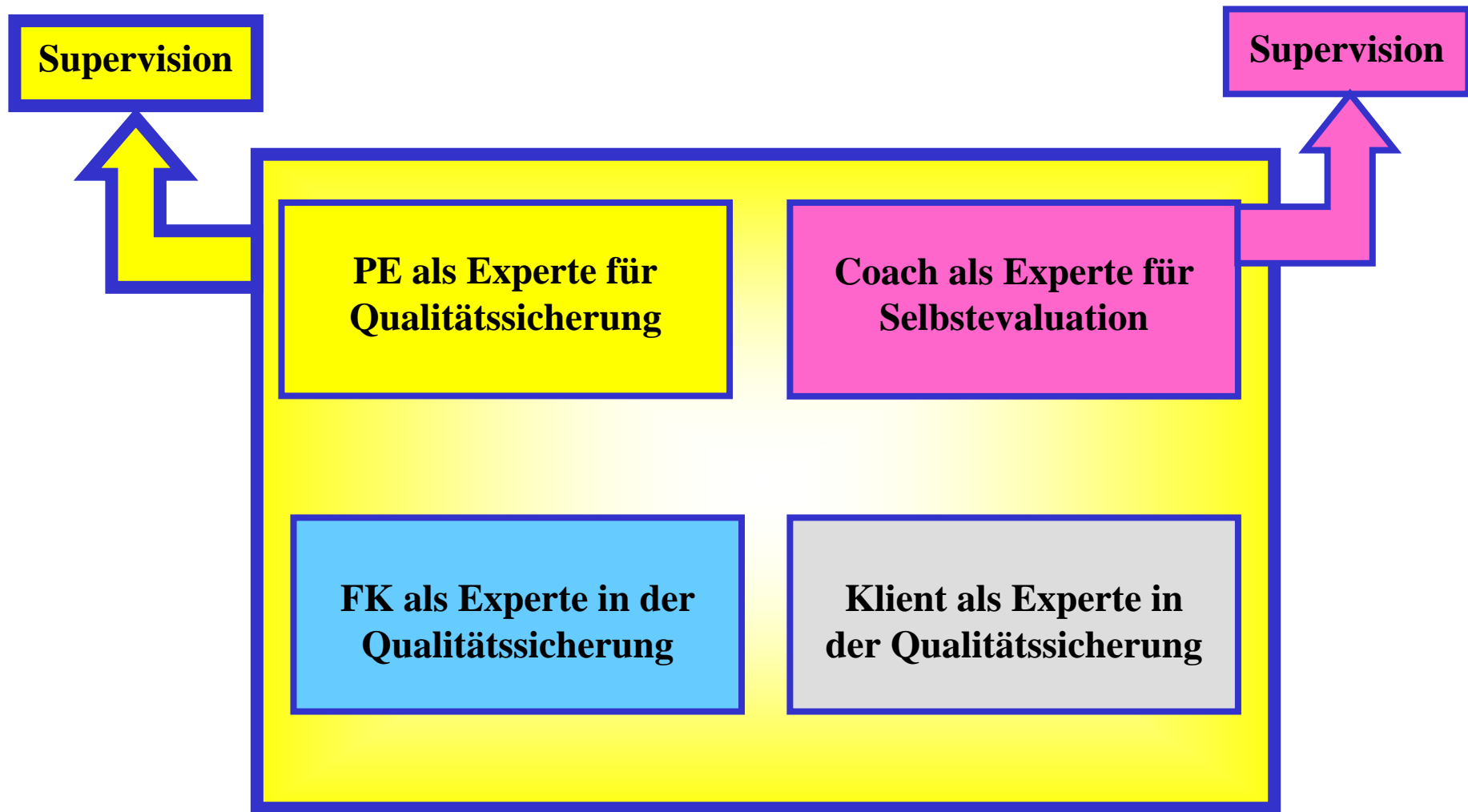
## 4. Strategie der Qualitätssicherung

### 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

