

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Vorwort des Herausgebers | 5 |
| Danksagung | 9 |
| Tabellenverzeichnis | 15 |
| Abbildungsverzeichnis | 17 |
| Abkürzungsverzeichnis | 19 |
| 1 Einleitung | 21 |
| 1.1 Entwicklung des Coachings | 24 |
| 1.2 Aufbau der Arbeit | 27 |
| Teil I - Theoretischer Teil | 29 |
| 2 Publikationen zum Thema Coaching | 29 |
| 2.1 Begriffsbestimmungen von Coaching | 32 |
| 2.2 Abgrenzung zu anderen Interventionsmaßnahmen | 33 |
| 2.3 Business-Coaching | 39 |
| 2.4 Einsatz von Business-Coaching | 41 |
| 2.5 Coaching-Bedarf | 43 |
| 2.6 Anlässe für Coaching | 45 |
| 2.7 Wirksamkeit von Coaching | 46 |
| 2.7.1 Wirk- und Erfolgsfaktoren | 46 |
| 2.7.2 Nutzen von Coaching | 52 |
| 2.7.3 Evaluation | 53 |
| 2.7.4 Ziele im Coaching | 57 |
| 2.7.5 Qualität im Coaching | 59 |
| 2.8 Auswahl von Coaching-Dienstleistern | 62 |
| 2.8.1 Anforderungen an den Prozess-Verantwortlichen (PV) | 62 |
| 2.8.2 Anforderungen an den Coach | 63 |
| 2.8.3 Auswahl der Coaches | 64 |
| 2.8.4 Einrichtung eines Coach-Pools | 67 |
| 2.9 Ablauf eines Coaching-Prozesses | 68 |
| 2.9.1 Verträge | 71 |
| 2.9.2 Coaching-Budget | 71 |
| 2.9.3 Vorbereitung auf das Coaching | 72 |
| 2.9.4 Auftragsklärung | 73 |
| 2.9.5 Erstgespräch | 74 |
| 2.9.6 Gesprächsablauf | 75 |
| 2.9.7 Coaching-Abschluss | 77 |
| 3 Organisationaler Bezugsrahmen | 79 |
| 3.1 Management | 80 |
| 3.2 Strategisches Management | 82 |
| 3.2.1 Entstehung von Strategien | 84 |
| 3.2.2 Strategieentwicklung | 86 |
| 3.3 Ansätze zur Erlangung eines Wettbewerbsvorteils | 88 |
| 3.3.1 Market-based-View (MBV) | 88 |
| 3.3.2 Ressourcenorientierter Ansatz | 89 |
| 3.3.3 Weiterentwicklungen des RBV | 95 |

| | | |
|----------------------------------|--|-----|
| 3.4 | Implementierung | 97 |
| 3.4.1 | Implementierungsansätze von Coaching | 101 |
| 3.4.2 | Diskussion der Implementierungsansätze | 115 |
| 3.5 | Personalentwicklung (PE) | 116 |
| 3.5.1 | Entwicklungsgeschichtliche Betrachtung der PE | 116 |
| 3.5.2 | Funktion der Personalentwicklung | 117 |
| 3.5.3 | Erfolgsfaktoren für Personalentwicklung | 119 |
| 3.5.3.1 | Organisationslernen | 120 |
| 3.5.3.2 | Unternehmenskultur | 123 |
| 4 | Ableitung für die wissenschaftlichen Fragestellungen | 127 |
| Teil II - Empirischer Teil | | 131 |
| 5 | Methodische Grundlagen | 131 |
| 5.1 | Methodeneinführung | 131 |
| 5.2 | Erhebungsmethoden | 133 |
| 5.3 | Auswertungsmethoden | 136 |
| 6 | Methodisches Vorgehen | 139 |
| 6.1 | Zielstellung | 140 |
| 6.2 | Aufbau des Interviewleitfadens | 140 |
| 7 | Ergebnisdarstellung | 145 |
| 7.1 | Beschreibung der Stichprobe | 145 |
| 7.1.1 | Umsatz | 145 |
| 7.1.2 | Anzahl der Mitarbeiter | 146 |
| 7.1.3 | Branchenverteilung | 147 |
| 7.1.4 | Stellenbezeichnungen der Prozessverantwortlichen | 148 |
| 7.1.5 | Dauer der Unternehmenszugehörigkeit | 148 |
| 7.1.6 | Alter und Geschlecht der PV | 149 |
| 7.1.7 | Ausbildung der PV | 150 |
| 7.1.8 | Fazit zur Stichprobe | 151 |
| 7.2 | Business-Coaching in der Organisation | 151 |
| 7.2.1 | Verständnis von Coaching | 152 |
| 7.2.2 | Coaching und Unternehmenskultur | 157 |
| 7.2.3 | Qualitätsverständnis von Coaching | 159 |
| 7.2.4 | Nutzung von Coaching | 161 |
| 7.2.5 | Nutzen von Coaching | 165 |
| 7.2.6 | Dokumentation des Coaching-Prozesses | 167 |
| 7.2.7 | Budget | 168 |
| 7.2.8 | Fazit zu BC in der Organisation | 169 |
| 7.3 | Der Coach als Dienstleister | 170 |
| 7.3.1 | Anforderungen an die Coaches | 173 |
| 7.3.2 | Coach-Pool | 175 |
| 7.3.3 | Fazit zum Coach als Dienstleister | 179 |
| 7.4 | Der Coaching-Prozess | 180 |
| 7.4.1 | Rahmenbedingungen für einzelnen Coaching-Prozess | 181 |
| 7.4.1.1 | Ermittlung des Coaching-Bedarfs | 181 |
| 7.4.1.2 | Inanspruchnahme von Coaching | 182 |
| 7.4.1.3 | Genehmigung von Coaching | 182 |

| | | |
|--|--|-----|
| 7.4.1.4 | Verträge | 184 |
| 7.4.1.5 | Fazit zu den Rahmenbedingungen..... | 185 |
| 7.4.2 | Vorbereitung zu Beginn eines Coachings..... | 186 |
| 7.4.2.1 | Aufgabe der Prozessverantwortlichen..... | 186 |
| 7.4.2.2 | Vertrauen in die Kompetenz des PV | 187 |
| 7.4.2.3 | Passung von Klient und Coach | 187 |
| 7.4.2.4 | Auftragsklärung/Zielvereinbarung..... | 190 |
| 7.4.2.5 | Fazit zur Vorbereitung | 192 |
| 7.4.3 | Ablauf eines Coachings..... | 193 |
| 7.4.3.1 | Vorbereitung des Klienten auf das Coaching | 194 |
| 7.4.3.2 | Transparenz im Coaching-Ablauf | 194 |
| 7.4.3.3 | Einhaltung des formalen Ablaufes..... | 195 |
| 7.4.3.4 | Evaluation des Coachings | 198 |
| 7.4.3.5 | Fazit zum Ablauf..... | 198 |
| 7.4.4 | Beendigung des Business-Coachings | 198 |
| 7.4.4.1 | Zeitpunkt der Beendigung | 199 |
| 7.4.4.2 | Überprüfung der Zielerreichung..... | 199 |
| 7.4.4.3 | Fazit zur Beendigung von BC..... | 201 |
| 7.4.5 | Erfahrungen in Unternehmen | 201 |
| 7.4.5.1 | Nutzen der Erkenntnisse von Coachs | 202 |
| 7.4.5.2 | Nachteile bei der Nutzung von Coaching | 202 |
| 7.4.5.3 | Akzeptanz von Coaching..... | 203 |
| 7.4.5.4 | Verteilung der Klienten über unterschiedliche Hierarchieebenen | 203 |
| 7.4.5.5 | Optimierung von Business-Coaching | 204 |
| 7.4.5.6 | Fazit zu den Erfahrungen der Unternehmen | 205 |
| 7.5 | Zusammenfassung der Ergebnisse | 206 |
| Teil III - Konkludierender Teil..... | | 209 |
| 8 | Schlussbetrachtung und Empfehlungen für die Praxis..... | 209 |
| 8.1 | Rahmenbedingungen für die Implementierung..... | 212 |
| 8.1.1 | Unternehmenskultur | 212 |
| 8.1.2 | Organisationslernen | 213 |
| 8.2 | Aspekte der Implementierung | 214 |
| 8.2.1 | Unternehmensstrategie | 215 |
| 8.2.2 | Aufbauorganisation..... | 218 |
| 8.2.3 | Ablauforganisation/Prozesse | 220 |
| 8.2.4 | Tools/Instrumente..... | 223 |
| Resümee und Ausblick..... | | 227 |
| ANHANG I - Literaturverzeichnis | | 229 |
| ANHANG II - Interviewleitfaden zur empirischen Untersuchung..... | | 243 |
| ANHANG III - Abbildungen zur empirischen Untersuchung..... | | 249 |