

Petra Kalendruschat

**Business-Coaching  
als unterstützendes  
Instrument  
im Strategischen  
Management**



**PETER LANG**

Internationaler Verlag der Wissenschaften

## 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 Coachs .....	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 Coachs .....	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 Coaches .....	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