

Inhalt

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Vorwort zur 7., komplett überarbeiteten und erweiterten Auflage | 13 |
| 1. Entwicklungen in der Praxis von Coaching | 13 |
| 2. Entwicklungen in der Professionsbildung von Coaching | 15 |
| 3. Entwicklungen in der einschlägigen Literatur | 16 |
| 4. Entwicklungen im akademischen Bereich | 17 |
| Einleitung | 19 |
| Coaching als professionelle Managementberatung | 19 |
| Zur Struktur des Buches | 22 |
| Teil I | |
| Coaching als professionelle Managementberatung | 27 |
| Kapitel 1 | |
| Management, Sozialmanagement und Selbstmanagement | 29 |
| 1. Management als organisationsübergreifende Kategorie | 30 |
| 1.1 <i>Die klassischen Managementfunktionen</i> | 31 |
| 1.2 <i>Managementrollen</i> | 36 |
| 1.3 <i>Schlüsselkompetenzen des Managements</i> | 39 |
| 1.4 <i>Grenzen von Managementhandeln</i> | 41 |
| 2. New Public Management | 45 |
| 2.1 <i>Die äußere Struktur von Behörden</i> | 45 |
| 2.2 <i>Die Binnenstruktur von Behörden</i> | 47 |
| 2.3 <i>Die Organisationskulturen von Behörden</i> | 49 |
| 2.4 <i>Reformen von Behörden zur »postmodernen Verwaltung«</i> | 49 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| 3. Sozialmanagement | 51 |
| 3.1 Die Bedeutung ethischer Positionen für das Sozialmanagement | 52 |
| 3.2 Grenzen des Sozialmanagements | 53 |
| 4. Das Managing von Freiberuflern | 61 |
| 5. Selbstmanagement | 63 |
| Zusammenfassung | 65 |

Kapitel 2

| | |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| Die Funktionen von Coaching | 66 |
| 1. Coaching als innovative Form der Personalentwicklung | 66 |
| 1.1 Coaching als Personalentwicklung für Manager | 67 |
| 1.2 Coaching als Personalentwicklung für Sozialmanager | 75 |
| 1.3 Coaching als Personalentwicklung für Freiberufler | 82 |
| 2. Coaching als Dialogform über Freud und Leid im Beruf | 83 |
| 2.1 Coaching als »Therapie gegen berufliches Leid« | 84 |
| 2.2 Coaching als Weg zur beruflichen Selbstverwirklichung | 88 |
| 3. Zusammenfassung | 92 |

Kapitel 3

| | |
|----------------------------------------------------------------|-----|
| Die Anlässe von Coaching | 94 |
| 1. Krisen als Anlass für Coaching | 94 |
| 1.1 Individuelle Krisen | 95 |
| 1.2 Kollektive Krisen | 111 |
| 2. Die Suche nach Verbesserungen als Anlass für Coaching | 117 |
| 2.1 Individuelle Verbesserungen | 118 |
| 2.2 Kollektive Verbesserungen | 123 |
| Zusammenfassung | 126 |

Kapitel 4

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Die Themen von Coaching | 128 |
| 1. Allgemeine thematische Akzente | 128 |
| 1.1 Themen auf der individuellen Ebene | 130 |
| 1.2 Themen auf der Beziehungsebene | 132 |
| 1.3 Themen auf der Systemebene | 134 |
| 2. Thematische Akzente bei unterschiedlichen Funktions- und Feldgruppen | 136 |

| | |
|--------------------------------------|-----|
| 2.1 Akzente bei Managern | 136 |
| 2.2 Akzente bei Sozialmanagern | 143 |
| 2.3 Akzente bei Freiberuflern | 147 |
| Zusammenfassung | 149 |

Kapitel 5

| | |
|---------------------------------------------------------|------------|
| Die Anforderungen an den Coach | 151 |
| 1. Personenspezifische Anforderungen an den Coach | 152 |
| 1.1 Anforderungen an den Menschen | 153 |
| 1.2 Anforderungen an die fachliche Qualifikation | 156 |
| 2. Anforderungen an das Konzept des Coachs | 160 |
| 2.1 Das metamodell-theoretische Fundament | 162 |
| 2.2 Das Theorie-Inventarium | 167 |
| 2.3 Die methodentheoretischen Voraussetzungen | 168 |
| 2.4 Das Methoden-Inventarium | 170 |
| Zusammenfassung | 172 |

Teil II

| | |
|----------------------------------|------------|
| Ein Coachingkonzept | 173 |
|----------------------------------|------------|

Kapitel 6

| | |
|------------------------------------------------------------------|------------|
| Die Ziele von Coaching | 175 |
| 1. Steigerung der beruflichen Qualifikation | 175 |
| 1.1 Steigerung beruflicher Effizienz | 176 |
| 1.2 Steigerung der Humanität im Beruf | 183 |
| 2. Entwicklung menschlicher Gestaltungspotenziale im Beruf | 187 |
| 2.1 Wiedergewinnung von Gestaltungspotenzialen | 187 |
| 2.2 Ausbau von Gestaltungspotenzialen | 190 |
| Zusammenfassung | 192 |

Kapitel 7

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Der konzeptionelle Rahmen zur Anwendung von Methoden beim Coaching | 193 |
| 1. Rekonstruktionen im Coaching | 193 |
| 1.1 Die Bedeutung von Rekonstruktionen | 194 |
| 1.2 Die Bedeutung szenischer Rekonstruktionen | 195 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------|-----|
| 1.3 Die Bedeutung multiperspektivischer Rekonstruktionen | 198 |
| 2. Die Wirkungen von Coaching | 200 |
| 2.1 Spontane Wirkungen | 200 |
| 2.2 Gezielte Wirkungen | 202 |
| 3. Der Interaktionsstil beim Coaching | 208 |
| 3.1 Allgemeine Charakteristika des Interaktionsstils | 209 |
| 3.2 Zentrale Komponenten des Interaktionsstils | 209 |
| Zusammenfassung | 217 |

Kapitel 8

Die Rolle des Coachs und die äußere Anordnung

| | |
|----------------------------------------------------------------|------------|
| von Coaching | 218 |
| 1. Die Rollen von externen und internen Coaches | 219 |
| 1.1 Der externe Coach | 220 |
| 1.2 Der interne Coach | 227 |
| 1.3 Kombinationen von externem und internem Coaching | 236 |
| 2. Die Settings von Coaching | 238 |
| 2.1 Einzelcoaching | 238 |
| 2.2 Gruppencoaching | 239 |
| 2.3 Teamcoaching | 241 |
| Zusammenfassung | 246 |

Kapitel 9

Das Gespräch im Coaching

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Das Gespräch im Coaching | 247 |
| 1. Der äußere Gesprächsrahmen | 247 |
| 1.1 Formale Aspekte des Gesprächsrahmens | 248 |
| 1.2 Atmosphärische Aspekte des Gesprächsrahmens | 249 |
| 2. Die Funktionen von Gesprächen im Coaching | 250 |
| 2.1 Das Feststellen des Coachinganliegens | 250 |
| 2.2 Das Feststellen der persönlichen Involviertheit | 251 |
| 2.3 Das Feststellen von Optionen | 251 |
| 2.4 Der Coach als Sparringspartner und Wissensvermittler | 252 |
| 2.5 Der Coach als Modell für Gesprächsführung | 253 |
| 3. Diagnostische Zugänge zum Verstehen sprachlicher Kommunikation | 253 |
| 3.1 Diagnostische Zugänge für sprachliche Kommunikationsakte auf der Senderseite | 254 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.2 Diagnostische Zugänge für die Zweiseitigkeit sprachlicher Kommunikation | 257 |
| 4. Das professionelle Handwerkszeug des Coachs in Gesprächen | 262 |
| 4.1 Feedbacks geben | 263 |
| 4.2 Varianten des Zuhörens | 266 |
| 4.3 Fragen stellen | 269 |
| 4.4 Eigene Standorte benennen | 273 |
| 5. Modifikationen des Handwerkszeugs in Kleingruppen-Settings | 276 |
| 5.1 Allgemeine Modifikationen im Verlauf gruppaler Arbeitsprozesse | 276 |
| 5.2 Spezielle Modifikationen im Teamcoaching | 280 |
| Zusammenfassung | 282 |

Kapitel 10

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Methodische Anleihen bei erlebnis- und handlungsorientierten Verfahren für das Coaching | 284 |
| 1. Die generelle Bedeutung erlebnis- und handlungsorientierter Arbeitsformen für das Coaching | 284 |
| 1.1 Die Informationsfunktion | 285 |
| 1.2 Die handlungsmodifizierende Funktion | 286 |
| 1.3 Die Förderung des Selbstaudrucks | 286 |
| 2. Kriterien für eine differenzierte Anwendung erlebnis- und handlungsorientierter Methodik im Coaching | 286 |
| 2.1 Im Hinblick auf die »eigene Ladung« der Methodik | 287 |
| 2.2 Im Hinblick auf die Klientenpersönlichkeit | 287 |
| 2.3 Im Hinblick auf die Coachingsituation | 288 |
| 3. Die speziellen Funktionen erlebnis- und handlungsorientierter Methodik beim Coaching | 289 |
| 3.1 Präzisierung von Rekonstruktionen und Problemformulierungen | 289 |
| 3.2 Gezielte Veränderung von Deutungs- und Handlungsmustern | 290 |
| 4. Die Methodik erlebnis- und handlungsorientierter Verfahren im Coaching | 291 |
| 4.1 Gestalttherapeutische Arbeitsformen im Coaching | 292 |
| 4.2 Psychodramatische Arbeitsformen im Coaching | 302 |
| Zusammenfassung | 314 |

Kapitel 11

Methodische Anleihen im »Kinderzimmer« –

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Die Arbeit mit Materialien im Coaching | 315 |
| 1. Die generelle Bedeutung von Materialien im Coaching | 315 |
| 1.1 <i>Die Informationsfunktion von Materialien</i> | 316 |
| 1.2 <i>Die Förderung des Selbstaushdrucks durch Materialien</i> | 318 |
| 2. Kriterien für eine differenzierte Anwendung von Materialien im Coaching | 319 |
| 2.1 <i>Kompatibilität zum Thema</i> | 319 |
| 2.2 <i>Kompatibilität zur Klientenpersönlichkeit</i> | 319 |
| 2.3 <i>Kompatibilität zur Coachingsituation</i> | 320 |
| 3. Die speziellen Funktionen der Arbeit mit Materialien im Coaching | 322 |
| 3.1 <i>Rekonstruktionen</i> | 322 |
| 3.2 <i>Problemformulierungen</i> | 322 |
| 3.3 <i>Umstrukturierungen von Deutungsmustern</i> | 323 |
| 3.4 <i>Erweiterungen des Handlungsrepertoires</i> | 325 |
| 4. Zur Deutungshaltung des Coachs bei der Arbeit mit Materialien .. | 325 |
| 4.1 <i>Jede Produktion ist ein Teil des Kreators</i> | 326 |
| 4.2 <i>Fremddeutungen sind nicht akzeptabel</i> | 326 |
| 4.3 <i>Der Coach fungiert bei Deutungen als »Hebamme«</i> | 327 |
| 4.4 <i>Deutungen sollten auf persönliches Erleben bezogen sein</i> | 328 |
| 5. Einzelne Materialien und ihre Anwendung im Coaching | 330 |
| 5.1 <i>Zeichen- und Malutensilien</i> | 330 |
| 5.2 <i>Bausteine, Magnetsteine</i> | 332 |
| 5.3 <i>Puppen und andere Spielmaterialien</i> | 333 |
| 5.4 <i>Materialien für Collagen</i> | 335 |
| 5.5 <i>Ton</i> | 335 |
| 5.6 <i>Musikinstrumente</i> | 335 |
| 5.7 <i>Materialien für Masken</i> | 336 |
| 5.8 <i>Andere Materialien</i> | 337 |
| Zusammenfassung | 338 |

Kapitel 12

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----|
| Der Coachingprozess | 340 |
| 1. Der Erstkontakt | 340 |
| 2. Die Situationsanalyse im Coaching mit nachfolgenden Entscheidungen | 342 |

| | |
|----------------------------------------------------------|-----|
| 2.1 Entscheidung für die »richtige« Zielbestimmung | 342 |
| 2.2 Entscheidung für das »richtige« Setting | 345 |
| 2.3 Entscheidung für den »richtigen« Verlauf | 349 |
| 3. Coachingkontrakte | 352 |
| 3.1 Der formale Anteil von Kontrakten | 352 |
| 3.2 Der soziale Anteil von Kontrakten | 357 |
| 4. Das eigentliche Coaching und seine Verläufe | 362 |
| 4.1 Langzeitcoaching | 363 |
| 4.2 Coaching mit einem mittleren zeitlichen Umfang | 364 |
| 4.3 Kurzzeitcoaching | 367 |
| 5. Die Beendigung von Coaching | 369 |
| 5.1 Die Beendigung von Einzelcoaching | 370 |
| 5.2 Die Beendigung von Gruppencoaching | 371 |
| 5.3 Die Beendigung von Teamcoaching | 371 |
| Zusammenfassung | 371 |

Teil III

| | |
|-------------------------------------|-----|
| Die Lehre von Coaching | 373 |
|-------------------------------------|-----|

Kapitel 13

| | |
|----------------------------------------------------------|-----|
| Ziele und Inhalte der Lehre | 377 |
| 1. Coaching als Managementberatung | 377 |
| 2. Coaching in Organisationen | 379 |
| 3. Gesprächsführung und Varianten des Rollenspiels | 381 |
| 4. Die Anlässe von Coaching | 382 |
| 5. Konfliktcoaching | 383 |
| 6. Psychoanalytische Fragestellungen im Coaching | 384 |
| 7. Gruppendynamische Fragestellungen im Coaching | 386 |
| 8. Medien im Coaching | 387 |
| 9. Coachingprozesse | 388 |

Kapitel 14

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Die lernorganisatorische Struktur, das didaktische Konzept und die Lernzielkontrollen | 390 |
| 1. Die lernorganisatorische Struktur | 390 |
| 2. Das didaktische Konzept | 392 |

| | |
|-----------------------------|------------|
| 3. Lernzielkontrollen | 395 |
| Zusammenfassung | 396 |
| Literatur | 397 |
| Register | 416 |