

# Inhaltsverzeichnis

Einleitung

**Coaching – zwischen Modewort und innovativem Instrument der Personalentwicklung . 17**

## Teil I

**Einführung in das systemisch-konstruktivistische Denken ..... 29**

Erstes Kapitel

**Über den Horizont hinaus: Eine postmoderne Perspektive ..... 35**

1.1 Eine Paradoxie: Die Steuerung sich selbst steuernder Systeme ..... 37

1.2 Vom operativen zum strategischen Coaching: Der doppelte Markt für Verhalten ..... 40

1.2.1 „Wer handelt, der handelt!“: Der 1. Markt für Verhalten ..... 42

1.2.2 „Ökonomie der Aufmerksamkeit“: Der 2. Markt für Verhalten ..... 45

Zweites Kapitel

**Verhalten in Komplexität: Systemtheorie und Konstruktivismus ..... 49**

2.1 Die Grenzen fallen: Globalisierung – Das systemisch-kybernetische Modell ..... 53

2.1.1 Die Illusion der Eigenständigkeit: Vernetzung als Schicksal ..... 53

2.1.2 Die System-Umwelt-Beziehung: Ökosysteme ..... 55

2.1.3 Systeme systematisch betrachtet: Eine Klassifikation ..... 63

2.1.4 Die Ruhe ist hin: Die Eskalation der Veränderung ..... 71

2.2 Abschied von der Wahrheit: Die Erfindung der Wirklichkeit –

Das systemisch-konstruktivistische Modell ..... 72

2.2.1 Der Herr der Dinge: Die Rolle des Beobachters ..... 73

2.2.2 Wirklichkeit als Joint Venture: Harte und weiche Wirklichkeiten ..... 78

2.3 Mehr als Alles: Komplexität und Emergenz ..... 89

2.3.1 Der Bau des goldenen Käfigs: Die erschaffene Welt ..... 92

2.3.2 Der konstruierte Konstrukteur: Der Andere ..... 97

Drittes Kapitel	
<b>Der Rahmen des Coachings</b> .....	<b>103</b>
3.1 Coaching als Kommunikationsprozess .....	106
3.1.1 Der Kommunikationsprozess .....	106
3.1.2 Kommunikation als Intervention und Invention .....	107
3.2 Der Kontext: Organisation als Markt .....	111
3.2.1 Die Organisation der Organisation .....	114
3.2.2 Organisation als Dynamik und Konflikt .....	116
3.2.3 Was Menschen bewegt .....	121
3.2.4 Führung im Wandel .....	126
<b>Teil II</b>	
<b>Coaching – mit System</b> .....	<b>129</b>
Viertes Kapitel	
<b>Der Coachingprozess</b> .....	<b>133</b>
4.1 Leitlinien für den Coachingprozess .....	135
4.1.1 Die paradoxe Arbeit des Coachings .....	137
4.1.2 Ziel- und Auftragsklärung .....	138
4.1.3 Emotionalität im Coachingprozess .....	140
4.2 Architektur des Coachingprozesses .....	142
4.2.1 Der Spielraum der Veränderung .....	143
4.2.2 Ausgangspunkt und Erwartung im Coaching .....	146
4.2.3 Anliegen und Anlässe des Coachings .....	149
4.2.4 Die Problem-Auftrags-Paradoxie .....	151
4.2.5 Zusammenfassung und Orientierungen für die Praxis des Coachings .....	153
4.3 Design von Struktur und Ablauf des Coachings .....	157
4.3.1 Die logische Struktur der Prozessphasen .....	158
4.3.2 Die Ebenen der Intervention .....	165
4.3.3 Auszug aus einem Coachinggespräch .....	166
Fünftes Kapitel	
<b>Methoden des Coachings</b> .....	<b>171</b>
5.1 Systemische Fragetechniken .....	174
5.2 Hypothesenbildung .....	178
5.3 Handelskarte .....	180
5.3.1 Reframing .....	180
5.3.2 Arbeit mit „Teilen“ .....	182
5.3.3 Perspektivenwechsel der Wahrnehmung und des Erlebens .....	184

5.4 Spezielle Tools und Toys .....	185
5.4.1 Beachtung des Selbstwertgefühls .....	185
5.4.2 Differenzierung zwischen Beschreiben, Erklären und Bewerten .....	186
5.4.3 Subsidiaritätsprinzip der Interventionsmöglichkeiten .....	188
5.4.4 Gesetze der Kommunikation .....	189
5.4.5 Feste und lose Kopplung .....	190

## Sechstes Kapitel

<b>Resümee: Die Bedeutung des Coachings für Unternehmen .....</b>	<b>193</b>
---	------------

## Teil III

<b>Coaching-Programme in der Praxis .....</b>	<b>199</b>
---	------------

## Siebttes Kapitel

<b>Implementierung von Coaching-Programmen in Unternehmen .....</b>	<b>201</b>
---	------------

7.1 Coaching – für Unternehmen geeignet? .....	202
7.2 Der Coaching-Dschungel .....	203
7.2.1 Die sechs W-Fragen des Coachings .....	203
7.2.2 Was ist das Ziel eines Coachings? .....	204
7.2.3 Welches sind die Coaching-Methoden? .....	206
7.2.4 Woher kommt der Coach? .....	208
7.2.5 Wie viele Personen werden gleichzeitig gecoacht? .....	209
7.2.6 Welche Personen werden gecoacht? .....	211
7.2.7 Welches sind die Anlässe für ein Coaching? .....	211
7.2.8 Weitere Fragen .....	212
7.3 Performance Improvement Coaching .....	214
7.3.1 Was meint man mit Performance? .....	214
7.3.2 Warum die Personalentwicklung versagt hat .....	217
7.3.3 Die Antwort: Performance Improvement Management .....	219
7.3.4 Die bessere Antwort: Performance Improvement Coaching .....	225
7.4 Umsetzung von Coaching im Unternehmen – Coaching-Programme .....	232
7.4.1 Coaching im Managementsystem eines Unternehmens .....	232
7.4.2 Strategische Voraussetzungen .....	233
7.4.3 Strukturelle Voraussetzungen .....	234
7.4.4 Unternehmenskulturelle Voraussetzungen .....	236

Fallstudie	
<b>Das Julius Bär Coaching Center</b> .....	<b>239</b>
1 Ein Kurzportrait .....	240
2 Wie die Coachingidee entstanden ist .....	241
3 Anforderungen an Coaching als Element der Julius Bär Personalentwicklung .....	244
3.1 Was soll unter Coaching verstanden werden? .....	244
3.2 Top-down vorgegebene versus freiwillige Coachings .....	245
3.3 Schweigepflicht versus Offenheit .....	248
3.4 Themenwahl für Coachings .....	249
3.5 Kundenkreis .....	250
3.6 Unternehmensinterne versus unternehmensexterne Beraterinnen und Berater, einzelne Coaches versus institutionalisierte Coachinggruppe .....	252
4 Wie sieht das Konzept aus? .....	254
4.1 Konzeptidee und erste Schritte .....	254
4.2 Rahmenbedingungen und Kostenstruktur .....	255
4.3 Angebotspalette .....	256
4.4 Leitung .....	256
4.5 Abläufe .....	257
4.6 Auswahl der externen Coaches und Zusammensetzung des Coachingpools .....	259
4.7 Arbeit im Team .....	259
4.8 Einführung der neuen Dienstleistung und unternehmensinterne Kommunikation .....	260
4.9 Evaluation .....	262
5 Erste Erfahrungen .....	262
5.1 Stark veränderte Rahmenbedingungen .....	262
5.2 Die Bewährung der Strukturen .....	263
5.3 Verankerung des Coaching Centers im Unternehmen .....	264
5.4 Coachingteam intern .....	266
5.5 Evaluation: Quantitative und qualitative Ergebnisse .....	267
6 Ausblick .....	268
Anhang .....	270
Fallstudie	
<b>Die Schweizerische Post – Coaching zur Unterstützung von Veränderungsprozessen</b> ..	<b>281</b>
Einleitung .....	282
1 Ausgangslage .....	282
2 Ziel und Zweck des Coaching-Programms .....	284
3 Ablauf und Maßnahmen im Projekt Coaching .....	285
4 Merkmale des Vorgehens .....	289
4.1 Top-down-Vorgehen .....	289
4.2 Vielfältigkeit der Formen von Coaching .....	290
4.3 Einsatz von externen und internen Coaches .....	291

5	Was wurde erreicht? Erfolgskontrolle	292
5.1	Aus Sicht der Teilnehmenden	292
5.2	Auf Stufe des Unternehmens	298
5.3	Bei den Personaldiensten	298
6	Wo lagen die Schwierigkeiten?	299
6.1	Die Erwartungen an das Coaching sind sehr hoch	299
6.2	Im Coaching machen die Teilnehmenden die „Arbeit“, nicht der Coach	300
6.3	Zeitdruck: Tagesgeschäft versus langfristiger Nutzen	301
6.4	Aus Sicht der Teilnehmenden: Es muss etwas laufen!	302
6.5	Hinderliche Rahmenbedingungen im Umfeld	303
6.6	Komplexität der Erfolgskontrolle	305
7	Welches sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren für ein wirksames Coaching?	307
7.1	Einflussfaktoren auf die Wirksamkeit von Coaching	307
7.2	Voraussetzungen für das wirksame Angebot von Coaching	311
8	Wie geht es weiter?	313
9	Schlussfolgerung	313

## Fallstudie

**Coaching – ein Schlüsselement in Change-Prozessen der Swiss Re** ..... 315

1	Das Unternehmen Swiss Re	316
1.1	Swiss Re heute	316
1.2	Die Division Europa zu Beginn des Change-Prozesses	316
2	Konzepte für den Change-Prozess in der Division Europa	317
2.1	Elemente und Ziele des Change-Prozesses	317
2.2	Prozess-Design für den kulturellen Wandel	319
3	Coaching im Verlauf des Change-Prozesses	320
3.1	Start im Führungsgremium	320
3.2	Auswahl und Vorbereitung der Coaches für die Divisionswoche	321
3.3	Die Divisionswoche als zentraler Meilenstein	322
3.4	Führungskräfteentwicklung zur Förderung des Change-Prozesses	324
3.5	Neue Veränderungen lösen den ersten Change-Prozess ab	326
4	Coaching – in der Swiss Re heute selbstverständlich	327
5	Erfolgsfaktoren für Coaching	331

## Fallstudie

**Coaching – Integraler Bestandteil des Vorwerk Performance Managements** ..... 335

1	Coaching als Antwort auf neue Herausforderungen	336
2	Vorwerk: Internationales Unternehmen mit ganzheitlichem Human Resources-Approach	336
3	Kompetenzentwicklung auf vier Säulen	338

4	Coaching in vier Dimensionen .....	339
4.1	Leadership-Coaching durch die Führungskraft .....	340
4.2	Mentoring für High Potentials .....	344
4.3	Einzel-Coaching mit externen Coaches .....	346
4.4	Team-Coaching für Geschäftsleitungen .....	348
5	Unternehmen und Management im Wandel .....	350
Fallstudie		
	<b>Einsame Spitze – Coaching bei Volkswagen .....</b>	<b>351</b>
1	Die Idee .....	352
2	Coaching bei Volkswagen – was heißt das konkret? .....	353
3	Wie sieht der Coachingprozess aus? .....	358
4	Wer sind die Coaches? .....	360
5	Wie wird das Coaching-Angebot genutzt? .....	361
6	Welches sind die besonders nachgefragten Coaching-Angebote? .....	362
7	Resümee .....	366
	<b>Glossar .....</b>	<b>367</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>371</b>
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>377</b>
	<b>Zu den Autoren und Autorinnen .....</b>	<b>385</b>