

Wilhelm Backhausen • Jean-Paul Thommen

Coaching

**Durch systemisches Denken zu innovativer
Personalentwicklung**

4., aktualisierte Auflage

Springer Gabler

Inhaltsverzeichnis

1	Coaching – zwischen Modewort und innovativem Instrument der Personalentwicklung	1
1.1	Coaching – was heißt das?	1
1.2	Warum die bisherigen Instrumente versagt haben	2
1.3	Coaching – ein innovatives Instrument der Personalentwicklung	3
1.4	Personal Change Management durch Coaching	4
1.5	Die Perspektive ändern	6
1.6	Was können und wollen wir in diesem Buch anbieten?	7
1.7	An wen richtet sich das Buch?	8
1.8	Für Nebenwirkungen lesen Sie dieses Buch oder setzen Sie sich mit einem Coach in Verbindung!	9
Teil I Einführung in das systemisch-konstruktivistische Denken		
2	Über den Horizont hinaus: Eine postmoderne Perspektive	15
2.1	Eine Paradoxie: Die Steuerung sich selbst steuernder Systeme	16
2.2	Vom operativen zum strategischen Coaching: Der doppelte Markt für Verhalten	19
2.2.1	„Wer handelt, der handelt!": Der 1. Markt für Verhalten	20
2.2.2	„Ökonomie der Aufmerksamkeit": Der 2. Markt für Verhalten	23
3	Verhalten in Komplexität: Systemtheorie und Konstruktivismus	27
3.1	Die Grenzen fallen: Globalisierung – Das systemisch-kybernetische Modell	30
3.1.1	Die Illusion der Eigenständigkeit: Vernetzung als Schicksal	30
3.1.2	Die System-Umwelt-Beziehung: Ökosysteme	32
3.1.3	Systeme systematisch betrachtet: Eine Klassifikation	39
3.1.4	Die Ruhe ist hin: Die Eskalation der Veränderung	46

3.2	Abschied von der Wahrheit: Die Erfindung der Wirklichkeit – Das systemisch-konstruktivistische Modell	47
3.2.1	Der Herr der Dinge: Die Rolle des Beobachters	47
3.2.2	Wirklichkeit als Joint Venture: Harte und weiche Wirklichkeiten	52
3.3	Mehr als alles: Komplexität und Emergenz	62
3.3.1	Der Bau des goldenen Käfigs: Die erschaffene Welt	65
3.3.2	Der konstruierte Konstrukteur: Der Andere	69
4	Der Rahmen des Coachings	75
4.1	Inhalt von Coaching	75
4.2	Coaching als Kommunikationsprozess	77
4.2.1	Der Kommunikationsprozess	77
4.2.2	Kommunikation als Intervention und Invention	78
4.3	Der Kontext: Organisation als Markt	82
4.3.1	Die Organisation der Organisation	84
4.3.2	Organisation als Dynamik und Konflikt	86
4.3.3	Was Menschen bewegt	90
4.3.4	Führung im Wandel	95
 Teil II Coaching – mit System		
5	Der Coachingprozess	101
5.1	Leitlinien für den Coachingprozess	102
5.1.1	Die paradoxe Arbeit des Coachings	104
5.1.2	Ziel- und Auftragsklärung	105
5.1.3	Emotionalität im Coachingprozess	107
5.2	Architektur des Coachingprozesses	109
5.2.1	Der Spielraum der Veränderung	110
5.2.2	Ausgangspunkt und Erwartung im Coaching	112
5.2.3	Anliegen und Anlässe des Coachings	115
5.2.4	Die Problem-Auftrags-Paradoxie	117
5.2.5	Zusammenfassung und Orientierungen für die Praxis des Coachings	118
5.3	Design von Struktur und Ablauf des Coachings	122
5.3.1	Die logische Struktur der Prozessphasen	122
5.3.2	Die Ebenen der Intervention	128
5.3.3	Auszug aus einem Coachinggespräch	130
6	Methoden des Coachings	135
6.1	Systemische Fragetechniken	137
6.2	Hypothesenbildung	140

6.3	Handelskarte	142
6.3.1	Reframing	142
6.3.2	Arbeit mit „Teilen“	143
6.3.3	Perspektivenwechsel der Wahrnehmung und des Erlebens	145
6.4	Spezielle Tools und Toys	146
6.4.1	Beachtung des Selbstwertgefühls	146
6.4.2	Differenzierung zwischen Beschreiben, Erklären und Bewerten	147
6.4.3	Subsidiaritätsprinzip der Interventionsmöglichkeiten	149
6.4.4	Gesetze der Kommunikation	150
6.4.5	Feste und lose Kopplung	151
7	Resümee: Die Bedeutung des Coachings für Unternehmen	153
Teil III Implementierung von Coachingprogrammen in Unternehmen		
8	Der Coaching-Dschungel	159
8.1	Die sechs W-Fragen des Coachings	159
8.2	Was ist das Ziel eines Coachings?	161
8.3	Welches sind die Coachingmethoden?	162
8.4	Woher kommt der Coach?	163
8.5	Wie viele Personen werden gleichzeitig gecoacht?	164
8.6	Welche Personen werden gecoacht?	166
8.7	Welches sind die Anlässe für ein Coaching?	166
8.8	Weitere Fragen	167
9	Performance Improvement Coaching	169
9.1	Was meint man mit Performance?	169
9.2	Warum die Personalentwicklung versagt hat	171
9.3	Die Antwort: Performance Improvement Management	173
9.4	Die bessere Antwort: Performance Improvement Coaching	178
10	Umsetzung von Coaching im Unternehmen – Coachingprogramme	185
10.1	Coaching im Managementsystem eines Unternehmens	185
10.2	Strategische Voraussetzungen	186
10.3	Strukturelle Voraussetzungen	187
10.4	Unternehmenskulturelle Voraussetzungen	188
Glossar		191
Literaturverzeichnis		195
Stichwortverzeichnis		201