

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Coaching – zwischen Modewort und innovativem Instrument der Personalentwicklung</b>	<b>1</b>
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
 <b>Teil I Einführung in das systemisch-konstruktivistische Denken</b>		
<b>2</b>	<b>Über den Horizont hinaus: Eine postmoderne Perspektive</b>	<b>15</b>
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
<b>3</b>	<b>Verhalten in Komplexität: Systemtheorie und Konstruktivismus</b>	<b>27</b>
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
<b>4</b>	<b>Der Rahmen des Coachings . . . . .</b>	<b>75</b>
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
 <b>Teil II Coaching – mit System</b>		
<b>5</b>	<b>Der Coachingprozess . . . . .</b>	<b>101</b>
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
<b>6</b>	<b>Methoden des Coachings . . . . .</b>	<b>135</b>
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
<b>7</b>	<b>Resümee: Die Bedeutung des Coachings für Unternehmen .....</b>	<b>153</b>
 <b>Teil III Implementierung von Coachingprogrammen in Unternehmen</b>		
<b>8</b>	<b>Der Coaching-Dschungel .....</b>	<b>159</b>
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
<b>9</b>	<b>Performance Improvement Coaching .....</b>	<b>169</b>
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
<b>10</b>	<b>Umsetzung von Coaching im Unternehmen – Coachingprogramme .....</b>	<b>185</b>
10.1	Coaching im Managementsystem eines Unternehmens .....	185
10.2	Strategische Voraussetzungen .....	186
10.3	Strukturelle Voraussetzungen .....	187
10.4	Unternehmenskulturelle Voraussetzungen .....	188
<b>Glossar .....</b>		<b>191</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>		<b>195</b>
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>		<b>201</b>

## Coaching

Durch systemisches Denken zu innovativer  
Personalentwicklung

Backhausen, W.; Thommen, J.-P.

2017, XI, 206 S. 34 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-8349-3415-4