

Wilhelm Backhausen / Jean-Paul Thommen

Coaching

Durch systemisches Denken
zu innovativer Personalentwicklung



Inhaltsverzeichnis

Einleitung

Coaching - zwischen Modewort und innovativem Instrument der Personalentwicklung . 17

Teil

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

Der Rahmen des Coachings. 103

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

Teil II**Coaching - mit System. 129**

Viertes Kapitel

Der Coachingprozess. 133

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

Methoden des Coachings. 171

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

Resümee: Die Bedeutung des Coachings für Unternehmen	193
---	------------

Teil III

Coaching-Programme in der Praxis	199
---	------------

Siebttes Kapitel

Implementierung von Coaching-Programmen in Unternehmen	201
---	------------

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

Das Julius Bär Coaching Center	239
1 Ein Kurzportrait	240
2 Wie die Coachingidee entstanden ist	241
3 Anforderungen an Coaching als Element der Julius Bär Personalentwicklung	243
3.1 Was soll unter Coaching verstanden werden?	243
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	251
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	264
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

Die Schweizerische Post - Coaching zur Unterstützung von Veränderungsprozessen ..	281
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		
	Einsame Spitze - Coaching bei Volkswagen	351
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
	Glossar	367
	Literaturverzeichnis	371
	Stichwortverzeichnis	377
	Zu den Autoren und Autorinnen	385