

Wilhelm Backhausen/Jean-Paul Thommen

# Coaching

Durch systemisches Denken  
zu innovativer Personalentwicklung

3.<sub>r</sub> aktualisierte und erweiterte Auflage



# Inhaltsverzeichnis

Einleitung	
<b>Coaching - zwischen Modewort und innovativem Instrument der Personalentwicklung</b> .....	<b>19</b>
<b>Teil I</b>	
<b>Einführung in das systemisch-konstruktivistische Denken</b> .....	<b>31</b>
Erstes Kapitel	
<b>Über den Horizont hinaus: Eine postmoderne Perspektive</b> .....	<b>37</b>
1.1 Eine Paradoxie: Die Steuerung sich selbst steuernder Systeme .....	39
1.2 Vom operativen zum strategischen Coaching: Der doppelte Markt für Verhalten ..	42
1.2.1 „Wer handelt, der handelt!": Der 1. Markt für Verhalten .....	44
1.2.2 „Ökonomie der Aufmerksamkeit": Der 2. Markt für Verhalten .....	47
Zweites Kapitel	
<b>Verhalten in Komplexität: Systemtheorie und Konstruktivismus</b> .....	<b>51</b>
2.1 Die Grenzen fallen: Globalisierung - Das systemisch-kybernetische Modell .....	55
2.1.1 Die Illusion der Eigenständigkeit: Vernetzung als Schicksal .....	55
2.1.2 Die System-Umwelt-Beziehung: Ökosysteme .....	57
2.1.3 Systeme systematisch betrachtet: Eine Klassifikation .....	65
2.1.4 Die Ruhe ist hin: Die Eskalation der Veränderung .....	73
2.2 Abschied von der Wahrheit: Die Erfindung der Wirklichkeit - Das systemisch-konstruktivistische Modell .....	74
2.2.1 Der Herr der Dinge: Die Rolle des Beobachters .....	75
2.2.2 Wirklichkeit als Jointventure: Harte und weiche Wirklichkeiten .....	80
2.3 Mehr als Alles: Komplexität und Emergenz .....	91
2.3.1 Der Bau des goldenen Käfigs: Die erschaffene Welt .....	94
2.3.2 Der konstruierte Konstrukteur: Der Andere .....	99

## Drittes Kapitel

<b>Der Rahmen des Coachings</b> .....	<b>105</b>
3.1 Coaching als Kommunikationsprozess .....	108
3.1.1 Der Kommunikationsprozess .....	108
3.1.2 Kommunikation als Intervention und Invention .....	109
3.2 Der Kontext: Organisation als Markt .....	113
3.2.1 Die Organisation der Organisation .....	116
3.2.2 Organisation als Dynamik und Konflikt .....	118
3.2.3 Was Menschen bewegt .....	123
3.2.4 Führung im Wandel .....	128

## Teil II

<b>Coaching - mit System</b> .....	<b>131</b>
------------------------------------	------------

## Viertes Kapitel

<b>Der Coachingprozess</b> .....	<b>135</b>
4.1 Leitlinien für den Coachingprozess .....	137
4.1.1 Die paradoxe Arbeit des Coachings .....	139
4.1.2 Ziel- und Auftragsklärung .....	140
4.1.3 Emotionalität im Coachingprozess .....	142
4.2 Architektur des Coachingprozesses .....	144
4.2.1 Der Spielraum der Veränderung .....	145
4.2.2 Ausgangspunkt und Erwartung im Coaching .....	148
4.2.3 Anliegen und Anlässe des Coachings .....	151
4.2.4 Die Problem-Auftrags-Paradoxie .....	153
4.2.5 Zusammenfassung und Orientierungen für die Praxis des Coachings .....	155
4.3 Design von Struktur und Ablauf des Coachings .....	159
4.3.1 Die logische Struktur der Prozessphasen .....	160
4.3.2 Die Ebenen der Intervention .....	167
4.3.3 Auszug aus einem Coachinggespräch .....	168

## Fünftes Kapitel

<b>Methoden des Coachings</b> .....	<b>173</b>
5.1 Systemische Fragetechniken .....	176
5.2 Hypothesenbildung .....	180
5.3 Handelskarte .....	182
5.3.1 Reframing .....	182
5.3.2 Arbeit mit „Teilen“ .....	184
5.3.3 Perspektivenwechsel der Wahrnehmung und des Erlebens .....	186

5.4	Spezielle Tools und Toys	.187
5.4.1	Beachtung des Selbstwertgefühls	.187
5.4.2	Differenzierung zwischen Beschreiben, Erklären und Bewerten	.188
5.4.3	Subsidiaritätsprinzip der Interventionsmöglichkeiten	.190
5.4.4	Gesetze der Kommunikation	.191
5.4.5	Feste und lose Kopplung	.192

## Sechstes Kapitel

<b>Resümee: Die Bedeutung des Coachings für Unternehmen</b>	<b>.195</b>
---	-------------

## Teil III

<b>Coaching-Programme in der Praxis</b>	<b>.201</b>
---	-------------

## Siebttes Kapitel

<b>Implementierung von Coaching-Programmen in Unternehmen</b>	<b>.203</b>
---	-------------

7.1	Coaching - für Unternehmen geeignet?	.204
7.2	Der Coaching-Dschungel	.205
7.2.1	Die sechs W-Fragen des Coachings	.205
7.2.2	Was ist das Ziel eines Coachings?	.206
7.2.3	Welches sind die Coaching-Methoden?	.208
7.2.4	Woher kommt der Coach?	.210
7.2.5	Wie viele Personen werden gleichzeitig gecoacht?	.211
7.2.6	Welche Personen werden gecoacht?	.213
7.2.7	Welches sind die Anlässe für ein Coaching?	.213
7.2.8	Weitere Fragen	.214
7.3	Performance Improvement Coaching	.216
7.3.1	Was meint man mit Performance?	.216
7.3.2	Warum die Personalentwicklung versagt hat	.219
7.3.3	Die Antwort: Performance Improvement Management	.221
7.3.4	Die bessere Antwort: Performance Improvement Coaching	.227
7.4	Umsetzung von Coaching im Unternehmen - Coaching-Programme	.234
7.4.1	Coaching im Managementsystem eines Unternehmens	.234
7.4.2	Strategische Voraussetzungen	.235
7.4.3	Strukturelle Voraussetzungen	.236
7.4.4	Unternehmenskulturelle Voraussetzungen	.238

## Fallstudie

<b>Das Julius Bär Coaching Center</b> . . . . .	<b>241</b>
1 Ein Kurzportrait . . . . .	242
2 Wie die Coachingidee entstanden ist . . . . .	243
3 Anforderungen an Coaching als Element der Julius Bär Personalentwicklung . . . . .	245
3.1 Was soll unter Coaching verstanden werden? . . . . .	245
3.2 Top-down vorgegebene versus freiwillige Coachings . . . . .	247
3.3 Schweigepflicht versus Offenheit . . . . .	250
3.4 Themenwahl für Coachings . . . . .	251
3.5 Kundenkreis . . . . .	252
3.6 Unternehmensinterne versus unternehmensexterne Beraterinnen und Berater, einzelne Coaches versus institutionalisierte Coachinggruppe . . . . .	253
4 Wie sieht das Konzept aus? . . . . .	256
4.1 Konzeptidee und erste Schritte . . . . .	256
4.2 Rahmenbedingungen und Kostenstruktur . . . . .	257
4.3 Angebotspalette . . . . .	258
4.4 Leitung . . . . .	258
4.5 Abläufe . . . . .	259
4.6 Auswahl der externen Coaches und Zusammensetzung des Coachingpools . . . . .	259
4.7 Arbeit im Team . . . . .	261
4.8 Einführung der neuen Dienstleistung und unternehmensinterne Kommunikation . . . . .	262
4.9 Evaluation . . . . .	263
5 Erste Erfahrungen . . . . .	264
5.1 Stark veränderte Rahmenbedingungen . . . . .	264
5.2 Die Bewährung der Strukturen . . . . .	265
5.3 Verankerung des Coaching Centers im Unternehmen . . . . .	266
5.4 Coachingteam intern . . . . .	267
5.5 Evaluation: Quantitative und qualitative Ergebnisse . . . . .	268
6 Ausblick . . . . .	270

## Fallstudie

<b>Die Schweizerische Post - Coaching zur Unterstützung von Veränderungsprozessen</b> . . . . .	<b>273</b>
Einleitung . . . . .	274
1 Ausgangslage . . . . .	274
2 Ziel und Zweck des Coaching-Programms . . . . .	276
3 Ablauf und Maßnahmen im Projekt Coaching . . . . .	277
4 Merkmale des Vorgehens . . . . .	281
4.1 Top-down-Vorgehen . . . . .	281
4.2 Vielfältigkeit der Formen von Coaching . . . . .	282
4.3 Einsatz von externen und internen Coaches . . . . .	283

5	Was wurde erreicht? Erfolgskontrolle	284
5.1	Aus Sicht der Teilnehmenden	284
5.2	Auf Stufe des Unternehmens	290
5.3	Bei den Personaldiensten	290
6	Wo lagen die Schwierigkeiten?	291
6.1	Die Erwartungen an das Coaching sind sehr hoch	291
6.2	Im Coaching machen die Teilnehmenden die „Arbeit“, nicht der Coach	292
6.3	Zeitdruck: Tagesgeschäft versus langfristiger Nutzen	293
6.4	Aus Sicht der Teilnehmenden: Es muss etwas laufen!	294
6.5	Hinderliche Rahmenbedingungen im Umfeld	295
6.6	Komplexität der Erfolgskontrolle	297
7	Welches sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren für ein wirksames Coaching?	299
7.1	Einflussfaktoren auf die Wirksamkeit von Coaching	299
7.2	Voraussetzungen für das wirksame Angebot von Coaching	303
8	Wie geht es weiter?	305
9	Schlussfolgerung	305

## Fallstudie

	<b>Coaching bei Heisana - ein Angebot für Führungskräfte</b>	<b>307</b>
1	Das Unternehmen Heisana	308
2	Management Development bei Heisana	309
3	Grundsätzliche Überlegungen zum Coaching bei Heisana	312
3.1	Wie lässt sich die Konzepterarbeitung förderlich für die Umsetzung gestalten?	312
3.2	Was wird unter Coaching verstanden und wann wird es empfohlen?	313
3.3	Welche Ziele sollen für das Unternehmen erreicht werden?	315
3.4	An welche Zielgruppe richtet sich Coaching?	316
3.5	Wer ist der Auftraggeber für Coaching, wie wird der Erfolg für das Unternehmen sichergestellt?	317
3.6	Wie lassen sich professionelle externe Coaches gewinnen und integrieren?	318
3.7	Vernetzung mit anderen Beratungsangeboten bei Heisana	320
4	Coaching bei Heisana - die Praxis	321
4.1	Das Vorgehen bei Coachingbedarf	321
4.2	Der Coachingprozess zwischen Coach und Coachee	325
5	Erste Erfahrungen	326
5.1	Themen und Anliegen für Coaching	326
5.2	Flexibilität im Ablauf	327
5.3	Das Abklärungsgespräch	327
5.4	Sicherstellen der Vertraulichkeit	328
5.5	Experten- versus Prozessberatung	329
5.6	Der Coachpool	329
5.7	Bekanntheit von Coaching	330
5.8	Erste Ergebnisse der Evaluation	331
6	Lessons Learnt	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

## Fallstudie

**Coaching bei der HVB - Realisation einer Vertriebsoffensive. . . . . 367**

1	Die HVB im Bankenmarkt . . . . .	368
2	Das Change Management Programm MOVE . . . . .	368
3	Führungsverständnis und Coaching . . . . .	373
4	Coaching für einen neuen Vertrieb mit neuer Kultur . . . . .	376
4.1	Kulturwandel und Vertriebskultur . . . . .	376
4.2	Coaching durch Führungskräfte (TIC). . . . .	380
4.3	Coaching durch Experten (VUT). . . . .	384
5	Erfolgsfaktoren der Umsetzung . . . . .	386
6	Ausblick . . . . .	387

## Fallstudie

**Coaching an der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL (ebs) -****Ein Angebot für zukünftige Führungskräfte. . . . . 389**

1	Ausbildung zukünftiger Führungskräfte - Vorbereitung auf die Verantwortungslosigkeit? . . . . .	390
2	Neue Kompetenzen sind gefragt . . . . .	391