

Inhalt

1	Warum dieses Buch?	11
2	Definition von Coaching	12
3	Das Menschenbild im Coaching	18
4	Coaching als helfende Rolle	19
5	Coaching als Qualifizierung	20
6	Nutzen des Coachings	21
7	Ziele und Anlässe von Coaching	23
7.1	Rolle und Leistung	26
7.1.1	Zufriedenheit und Leistung	27
7.1.2	Selbst-Management in der eigenen Rolle	28
7.1.3	Rollenwechsel	28
7.1.4	Beherrschung von komplexen Herausforderungen und Problemen	29
7.1.5	Beziehung zum Chef, zu Kollegen und zu weiteren Interessensgruppen	29
7.2	Führungsfragen und -rollen	30
7.2.1	Führungsrolle	30
7.2.2	Führungskräftefeedback	31
7.2.3	Reflexion des Führungsverhaltens und Meistern von schwierigen Führungssituationen	32
7.2.4	Entscheidungsfindung	33
7.2.5	Kündigungs- und schwierige Mitarbeitergespräche	33
7.3	Konfliktsituation	34
7.4	Fachlich-inhaltliches Sparring	35
7.5	Persönliche Entwicklung und Lernen	35
7.5.1	Persönliche Entwicklung	35
7.5.2	Karrierefragen	36
7.5.3	Selbstständigkeit und Markteintritt	37
7.5.4	Outplacement Coaching	38
7.6	Organisatorische Veränderungsprozesse und -kultur	39
7.7	Projektmanagement und Leitung von Projekten	39
8	Soziale (mentale) Verarbeitung durch Coaching	41
8.1	Erweitertes Managementteam international (Praxisbeispiel)	41

Inhalt

8.2	Vorstand in Krise (Praxisbeispiel)	42
8.3	Personainchef und die Existenzfrage (Praxisbeispiel)	42
9	Merkmale des erfolgreichen Coachingformats	44
10	Rollen im Coaching – komplexe Kontraktsituation	45
10.1	Rolle des Coachees (des Klienten)	45
10.2	Rolle des direkten Chefs	46
10.3	Rolle der Personalabteilung	46
10.4	Die Rolle des Coaches	47
11	Profil als Coach	51
11.1	Kompetenzen als Coach	51
11.2	Innerer Druck als Coach	53
11.3	Coaching Stil	53
11.4	Als Coach konstruktiv-konfrontierend sein (Praxisfall)	54
11.5	Arbeitshaltung im Coaching	55
11.6	Arbeitsweise als Coach	56
11.7	Sprache im Coaching	58
11.8	Was ein Coach nicht muss	59
11.9	Entwicklung zum Coach	60
12	Grenzen halten	61
12.1	Wann sind Grenzen zu setzen?	62
12.2	Coaching und Therapie	63
12.3	Coaching als Alibi	64
12.4	Coaching und Defizitbetrachtung	65
12.5	Abbruch bzw. Ablehnung eines Coachings	66
13	Voraussetzungen für einen guten Coachingprozess	68
14	Fallstricke im Coaching	70
15	Mentoring	73
16	Coachingansatz oezpa	76

17	Auswahl von Coaches	79
18	Phasenmodell Coachingprozess	80
18.1	Welche Frequenz für das Coaching wählen?	81
18.2	Wie lange dauert Coaching?	81
18.3	Vertrauensaufbau im Coaching	82
18.4	oezpa Coaching-Vorgehensmodell	83
18.4.1	Schritte der Vorphase im Coaching	84
18.4.2	Ablauf einer idealtypischen Coachingsitzung	85
18.5	Das GROW-Modell, nach Whitmore	93
18.6	Fragetechniken – wirkungsvoll fragen	98
18.6.1	Formen des aktiven Fragens und Zuhörens (nach Edgar Schein)	99
18.6.2	Vorbereitungsfragen zum Coaching-Prozess	101
19	Steuerung von Coaches	104
19.1	Rolle Personalabteilung im Coaching	104
19.2	Steuerung des Coaches (Praxisbeispiel)	105
20	Methoden und Instrumente im Coaching	106
20.1	Rollencoaching: Rollenanalyse und -beratung	108
20.1.1	Fokus der Rollenanalyse und -beratung	110
20.1.2	Vorgehen in der Rollenanalyse und -beratung	111
20.1.3	Worauf bei der Rollenanalyse und -beratung geachtet werden sollte	112
20.1.4	Rollen`konferenz` in Unternehmen	113
20.1.5	Coaching bei Rollenwechsel (Praxisbeispiel)	115
20.1.6	Coaching beim Jobwechsel (Praxisbeispiel)	116
20.1.7	Rollenwechsel Enttäuschung über Wegfall der Rolle (Praxisbeispiel)	117
20.1.8	Vom Kollegen zum Chef (Praxisbeispiel)	118
20.1.9	Selbstmanagement in der Rolle	118
20.2	Diagnose Organisations- bzw. Teamsituation	123
20.3	Vision entwickeln	125
20.4	Bilder zeichnen	126
20.5	Karriereanker nach Edgar Schein	127
20.6	360° Führungskräftefeedback und Coaching	128
20.6.1	360°-Feedbackdialoge mit Feedbacknehmenden (Praxisbeispiel)	129

Inhalt

20.6.2	Direktoren Feedback und Coaching (Praxisbeispiel)	129
20.7	Beobachtung in System- und Teamcoachings	130
20.8	Interkulturelles Coaching	132
20.8.1	Unsere Werte und Haltung im interkulturellen Coaching	132
20.8.2	Interkulturelle Kompetenz – Interview mit Dr. Özdemir	133
20.8.3	Integration IT-Tochter zweier Öigesellschaften (Praxisbeispiel)	141
20.8.4	Coaching im Rahmen eines internationalen E-Prozesses (Praxisbeispiel)	141
20.8.5	Interkulturelles Coaching in China (Praxisbeispiel)	149
20.8.6	Coaching in den USA (Praxisbeispiel)	151
20.9	Outplacement und Coaching	152
20.10	Teamcoaching	153
20.10.1	Team als soziales System	154
20.10.2	Teamcoachingansatz	155
20.10.3	Methoden des Teamcoachings	156
20.10.4	Chief Executive Officer (CEO) und sein Team (Praxisbeispiel)	158
20.10.5	Erweitertes Managementteam China (Praxisbeispiel)	159
20.10.6	China Produktion (Praxisbeispiel)	159
20.10.7	Produktionsabteilung international (Praxisbeispiel)	160
20.10.8	Team im Change Prozess (Praxisbeispiel)	160
20.10.9	Führungsteamcoaching (Praxisbeispiel)	168
20.10.10	Einkaufsabteilung Teamcoaching (Praxisbeispiel)	170
20.10.11	Teamcoaching via Internet-Video-Konferenz (Praxisbeispiel)	171
20.10.12	Teamaufstellung systemisch - Klärung von Teamkonflikten (Praxisbeispiel)	172
20.11	Coaching im Rahmen von Führungskräfteentwicklungsprogrammen	178
20.12	Coaching von organisatorischen Systemen	183
20.12.1	Organisations- und Teamverständnis als Coach - Organisation als soziotechnisches System	184
20.12.2	Aktionsforschung ('Action Research' oder '-Learning') als Coachingansatz	198
20.12.3	Rollen im Systemcoaching	199
20.12.4	Arbeitsweise und Haltung der Systemcoaches	199
20.12.5	Was Coachingauftraggeber schätzen	202
20.12.6	Rollenvielfalt der Coaches (Praxisbeispiel)	204
20.12.7	Coaching von zwei Bereichen im Konflikt (Praxisbeispiel)	205

20.12.8	Systemcoaching der apoBank -Coaching nach dem Group-Relations-Ansatz (Praxisbeispiel)	210
20.12.9	Coaching von Fusionsprozessen (Praxisbeispiel)	220
20.12.10	Projektmanagement und Coaching (Praxisbeispiel)	221
20.12.11	Senkung des Krankenfehlstandes in einem großen Bereich (Praxisbeispiel)	224
20.13	Führungscoaching - Executive Coaching	225
20.13.1	Unser Führungsbild prägt unser Coaching	225
20.13.2	Einfluss der Führungspersonen und -teams	228
20.13.3	Fokus der Führungsperson verändern	229
20.13.4	Augenmerk auf soziales und fachlich-technisches Subsystem	231
20.13.5	Coaching bei Führungswechsel	232
20.13.6	Führung in der Matrixorganisation	232
20.13.7	Mitarbeiter-Beziehung	232
20.13.8	Executive Coaching -Ansätze (Praxisbeispiel)	233
20.13.9	Führungsentwicklung und Rolle als Chef - Vorbereitung eines Coachings (Praxisbeispiel)	235
20.13.10	Coaching eines Geschäftsführers (Praxisbeispiel)	239
20.13.11	Senior Coaching Programm in einer Finanzinstitution (Praxisbeispiel)	241
20.13.12	Führungswechsel (Praxisbeispiel)	246
20.13.13	Coaching als „Ausdruck von Schwäche“ (Praxisbeispiel)	246
20.14	Kollegiales Coaching	247
20.14.1	Kollegiales Coaching (Praxisbeispiel)	249
20.14.2	Eckwerte des kollegialen Coachings	250
20.15	Telefon- und Videocoaching	251
21	Evaluation von Coachingprozessen	253
21.1	Zwischenevaluation	253
21.2	Messbarkeit des Coachingerfolges	253
22	Coaching in Krisenzeiten	254
23	Coaching als Führungsaufgabe – Führungsperson als Coach	257
24	Weiterbildung zum Coach	260
24.1	Lernmethode und Arbeitsweise in Weiterbildungen	260
24.2	Coaching-Kompakt-Tag – Dramaturgie	261

Inhalt

24.3	Coach-the-Coach	263
24.4	Praxisfall-Coaching	263
24.5	Rollenanalyse und -beratung	265
24.6	Organisationslaboratorium für Coaches - ORGLAB	267
24.7	Organisationssimulation - ORGSIM	273
24.8	Organisationscoaching Live	274
24.9	Auswahl einer Coaching Weiterbildung	275
Die Autoren		277
Barbara Lagler Özdemir		277
Dr. Hüseyin Özdemir		278
oezpa Institut – Akademie & Consulting		279
Literaturverzeichnis		280
Kontakt Autoren		289
Stichwortverzeichnis		290