

# Inhaltsverzeichnis

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| <b>1 Einführung</b>                                    | 1  |
| 1.1 Erste Definitionen                                 | 2  |
| 1.2 Historische Perspektive                            | 3  |
| 1.3 Andere helfende Kommunikationsarrangements         | 6  |
| 1.4 Abgrenzungsschwierigkeiten                         | 7  |
| 1.5 Perspektiven und Modelle                           | 11 |
| 1.6 Coaching-Markt                                     | 13 |
| Literatur                                              | 15 |
| <b>2 Die Genese systemischen Denkens</b>               | 19 |
| 2.1 Der kritische Impuls der Familientherapie          | 20 |
| 2.2 Das Maschinenmodell                                | 22 |
| 2.3 Das Regelkreismodell                               | 23 |
| 2.4 Das nichtlineare dynamische Modell                 | 24 |
| Literatur                                              | 31 |
| <b>3 Systemisches Denken und Psychologie</b>           | 33 |
| 3.1 Systemisches Denken                                | 33 |
| 3.2 Selbstorganisation & Selbstreferenz                | 34 |
| 3.3 Perspektivität & Kontextualität                    | 39 |
| 3.4 Komplexität & Dynamik                              | 42 |
| 3.5 Dialektik von Komplexitätsreduktion und Kontingenz | 46 |
| Literatur                                              | 47 |
| <b>4 Systemisches Denken und Coaching</b>              | 49 |
| 4.1 Musterwechsel                                      | 50 |
| 4.2 Perspektiven- und Kontextwechsel                   | 53 |
| 4.3 Metaebene und Steigerung der Komplexität           | 54 |
| Literatur                                              | 57 |

**5 Coaching als professionelle Dienstleistung** ..... 59

5.1 Coaching als Haltung ..... 60

5.1.1 Haltung als paradoxe Beschreibung ..... 60

5.1.2 Haltung als Relationsbegriff ..... 62

5.1.3 Haltungsziele ..... 63

5.1.4 Haltung und Rolle ..... 64

5.2 Coaching als Programmatik ..... 65

5.2.1 Hilfe zur Selbsthilfe, Beratung ohne Ratschlag? ..... 65

5.2.2 Coaching als Prozessberatung ..... 69

5.3 Coaching als Dienstleistung ..... 71

Literatur ..... 76

**6 Coaching als Profession** ..... 79

6.1 Die alte Welt der klassischen Professionen ..... 80

6.2 Die Professionalisierung der Professionalisierer ..... 82

6.3 Professionalisierungsstrategien im Coaching ..... 83

6.3.1 Coaching-Verbände ..... 83

6.3.2 Coach-Pools ..... 84

6.3.3 Zertifizierungen ..... 84

6.3.4 Gesetzliche Regelungen und Markenschutz ..... 85

6.3.5 Ethik-Kodizes ..... 86

6.3.6 Beschwerdemanagement ..... 87

6.4 Professionalisierungsdilemma ..... 88

6.5 De-Professionalisierung ..... 89

6.6 Modi der Marktregulierung ..... 91

6.7 Re-Professionalisierung ..... 92

6.8 Ethik: Verantwortung als Bezugsrahmen ..... 94

6.8.1 Coaching als Dialog ..... 94

6.8.2 Menschenbild ..... 95

6.8.3 Auswirkungen des Handelns ..... 96

6.8.4 Wertekonflikte ..... 97

6.8.5 Gesellschaftlicher Diskurs ..... 97

Literatur ..... 99

**7 Konzeptionelle Varianten im Coaching** ..... 103

7.1 Der Interventionsbaum ..... 104

7.2 Architektur: Die strategische Konzeption ..... 105

7.3 Design: Die taktische Konzeption ..... 108

7.3.1 Was: Die sachliche Dimension ..... 109

7.3.2 Wo: Die räumliche Dimension ..... 110

7.3.3 Wann: Die zeitliche Dimension ..... 111

7.3.4 Wie: Die symbolische Dimension ..... 117

---

|           |                                                               |            |
|-----------|---------------------------------------------------------------|------------|
| 7.4       | Kommunikationsangebote: Die methodische Konzeption. ....      | 117        |
|           | Literatur. ....                                               | 118        |
| <b>8</b>  | <b>Soziale Designvarianten im Coaching. ....</b>              | <b>121</b> |
| 8.1       | Selbst-Coaching. ....                                         | 122        |
| 8.2       | Ein-Personen-Coaching. ....                                   | 123        |
| 8.2.1     | Internes Coaching. ....                                       | 124        |
| 8.2.2     | Führungskraft als Coach. ....                                 | 125        |
| 8.2.3     | Blended und Online-Coaching. ....                             | 129        |
| 8.3       | Mehr-Personen-Coaching. ....                                  | 131        |
| 8.3.1     | Gruppen-Coaching. ....                                        | 131        |
| 8.3.2     | Team-Coaching. ....                                           | 132        |
| 8.3.3     | Varianten des Mehr-Personen-Coachings. ....                   | 132        |
| 8.4       | Die sozialen Designvarianten in der systemischen Kritik. .... | 134        |
|           | Literatur. ....                                               | 136        |
| <b>9</b>  | <b>Methoden im Coaching. ....</b>                             | <b>141</b> |
| 9.1       | A fool with a tool is still a fool. ....                      | 142        |
| 9.1.1     | Zuhören, Spiegeln, Schweigen. ....                            | 142        |
| 9.1.2     | Fragen. ....                                                  | 143        |
| 9.1.3     | Visualisierungen. ....                                        | 146        |
| 9.1.4     | Analoge und metaphorische Verfahren. ....                     | 147        |
| 9.1.5     | Bezugsrahmen- und Kontextwechsel. ....                        | 150        |
| 9.1.6     | Reflecting Team. ....                                         | 152        |
| 9.1.7     | Mixed Methods. ....                                           | 153        |
| 9.2       | Handelsübliche sog. Coaching-Tools und ihre Wirksamkeit. .... | 154        |
|           | Literatur. ....                                               | 157        |
| <b>10</b> | <b>Arbeitsbeziehung. ....</b>                                 | <b>161</b> |
| 10.1      | Anlässe des Coachings. ....                                   | 162        |
| 10.2      | Voraussetzungen des Coachs: Kompetenz. ....                   | 162        |
| 10.2.1    | Inhaltstheorien. ....                                         | 162        |
| 10.2.2    | Prozesstheorien. ....                                         | 165        |
| 10.2.3    | Kompetenz ist eine Frage der Passung. ....                    | 167        |
| 10.3      | Matching-Kriterien. ....                                      | 168        |
| 10.4      | Voraussetzungen des Coaching-Prozesses: Beziehung. ....       | 169        |
| 10.4.1    | Eckpunkte. ....                                               | 170        |
| 10.4.2    | Image und Vertrauen. ....                                     | 172        |
| 10.5      | Die Auftragsklärung. ....                                     | 174        |
| 10.5.1    | Rollen- und Auftragsklärung. ....                             | 174        |
| 10.5.2    | Vor dem Erstgespräch. ....                                    | 176        |
| 10.5.3    | Kontextklärung. ....                                          | 177        |
|           | Literatur. ....                                               | 179        |

|                                                      |     |
|------------------------------------------------------|-----|
| <b>11 Selbstreflexion und motivationale Klärung</b>  | 183 |
| 11.1 Selbstreflexion – eine emotionale Angelegenheit | 184 |
| 11.2 Die „emotionale Dialektik“ ausbalancieren.      | 184 |
| 11.3 Konsistenz und Erleben von Inkongruenz          | 186 |
| 11.4 Ziele setzen                                    | 187 |
| 11.5 Das Rubikonmodell                               | 189 |
| 11.6 Annäherungs- und Vermeidungsziele               | 190 |
| 11.7 Haltungsziele und Rubikonprozess                | 191 |
| 11.8 Werte und Kultur                                | 194 |
| 11.9 Zielorientierung versus Achtsamkeit?            | 197 |
| Literatur                                            | 200 |
| <b>12 Problemreflexion</b>                           | 205 |
| 12.1 Der Begriff „Diagnose“                          | 206 |
| 12.2 Was „ist“ ein „Problem“?                        | 208 |
| 12.3 Hypothesen                                      | 209 |
| 12.4 Veränderungsmanagement                          | 211 |
| 12.4.1 Von der Schwerkraft, Sackgassen und Holzwegen | 212 |
| 12.4.2 Innovationsgenerierung                        | 214 |
| 12.4.3 Führung                                       | 218 |
| 12.4.4 Organisationskultur                           | 221 |
| 12.4.5 Strategieentwicklung                          | 223 |
| Literatur                                            | 225 |
| <b>13 Ressourcenorientierung</b>                     | 229 |
| 13.1 Ressourcen                                      | 230 |
| 13.2 Ressourcenbilanzierung                          | 231 |
| 13.3 Anforderungen – der Kontext                     | 235 |
| 13.4 Coaching als Selbstmanagement                   | 237 |
| 13.5 Hypnosystemische Beratung                       | 239 |
| 13.6 Lösungsorientiertes Coaching                    | 240 |
| 13.7 Das Zürcher Ressourcen Modell (ZRM®)            | 240 |
| 13.7.1 Konzeption                                    | 241 |
| 13.7.2 Umsetzung in fünf Phasen                      | 242 |
| Literatur                                            | 243 |
| <b>14 Evaluierung</b>                                | 247 |
| 14.1 Naive Bewertungsmaßstäbe in der Praxis          | 248 |
| 14.2 Erfolgsbewertung als soziale Konstruktion       | 251 |
| 14.3 Die zeitliche Dimension der Erfolgsbewertung    | 252 |
| 14.4 Evaluationsmanagement                           | 255 |

---

|           |                                                                          |            |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------|------------|
| 14.5      | Forschung zur Evaluation von Coaching . . . . .                          | 261        |
| 14.5.1    | Schulenstreit und Wirkfaktorenkonzept. . . . .                           | 261        |
| 14.5.2    | Wirksamkeitsanalyse . . . . .                                            | 264        |
| 14.5.3    | Forschungsergebnisse . . . . .                                           | 266        |
| 14.6      | Wirkungen und Nebenwirkungen . . . . .                                   | 269        |
| 14.7      | Systemische Position zur Evaluation . . . . .                            | 270        |
|           | Literatur . . . . .                                                      | 273        |
| <b>15</b> | <b>Implementierung in Unternehmen . . . . .</b>                          | <b>277</b> |
| 15.1      | Reichlich Praktiker-Berichte, wenig wissenschaftliche Forschung. . . . . | 278        |
| 15.2      | Strukturen und Konzepte . . . . .                                        | 280        |
| 15.2.1    | Personen. . . . .                                                        | 280        |
| 15.2.2    | Konzept . . . . .                                                        | 281        |
| 15.2.3    | Organisationskontext . . . . .                                           | 287        |
| 15.3      | Prozessgestaltung. . . . .                                               | 290        |
| 15.3.1    | Planungsprozesse. . . . .                                                | 290        |
| 15.3.2    | Monitoring . . . . .                                                     | 292        |
| 15.3.3    | Kommunikation . . . . .                                                  | 293        |
| 15.4      | Ergebnissicherung . . . . .                                              | 294        |
|           | Literatur . . . . .                                                      | 297        |
|           | <b>Anhang. . . . .</b>                                                   | <b>301</b> |
|           | <b>Glossar . . . . .</b>                                                 | <b>303</b> |
|           | <b>Stichwortverzeichnis. . . . .</b>                                     | <b>309</b> |