

Management vor der Zerreißprobe? Oder: Zukunft durch Coaching

1. Aufl. 04.08.2004

Inhaltverzeichnis

Martin Hibschi

Leitseil im Hochgebirge Coaching zur Professionalisierung von Management	1
Unternehmen im Wandel	1
Positiv erlebtes Coaching: Interviews mit Carl Zeiss-Führungskräften	3
"Nimm wahr, was wirklich ist!" Reflexion der aktuellen Anforderungen	4
Herausforderungen als Chance? Der Nutzen von Coaching aus Sicht der Führungskräfte	6
Gutes noch besser machen? Anregungen der gecoachten Führungskräfte	9
Bewährte Anlässe für Coaching bei Carl Zeiss	10
Experimentierfeld "Coaching": Ansätze zur Ausweitung des Coaching bei Carl Zeiss	11
Ausblick	15
Literatur	15

Martina Oberwelland

Verankerung des Coachings in der Unternehmenskultur Das Angebot bei Microsoft	17
Einleitung	17
Die Rolle der Unternehmenskultur	18
Unternehmenskultur bei Microsoft	19
"Management by objectives" (MBO)	19
Die Lernkultur bei Microsoft	20
Das Coachingverständnis bei Microsoft	22
Anlässe für Coaching	24
Praktischer Ablauf des Coachings	24
Ausblick	26
Literatur	26

Eva Strasser und Anke Vornhusen

Zwischen Veränderungslust und Veränderungslast: Wie können wir Führungskräfte beim Management der strategischen Neuausrichtung unterstützen? Ein Fallbeispiel	27
Einleitung	27
Ausgangssituation	28
Die Kommunikationsaufgaben des Vorstands	28
Die Belastungen der Führungskräfte	30
Die Rolle von STRASSER & STRASSER	31
Die Kommunikationsstrategie in den Stabs- und Zentralbereichen	32
Fazit: Die Erfolgsfaktoren und "Lessons Learned"	37
Fazit	38

Josef Zellner

Emotionale Grenzen der Vernunft Coaching zur Vermeidung emotionaler Fehlentscheidungen 39

Vortrag anlässlich des Symposiums der Coaching Akademie	39
Wirtschaftstheoretische Ausgangslagen	40
Literatur	43

Max Neumeier

Plädoyer für ein Engagement gegen Normopathie in der Weiterbildung und für die Anerkennung von Komplexität als Chance zur Erneuerung in der Weiterbildungslandschaft 45

Einleitung	45
Unternehmen sind komplexe Systeme	47
Lernen in Organisationen	49
Die Skizze des ersten Projekts: Ausgangssituation.	52
Skizze des zweiten Projekts: Lern- und Leistungsmotivation	56
Zwei Drittel ohne Lust an der Arbeit	57
Literatur	62

Peter T. Arndt

Narzissmus im Management 63

Einleitung	63
Narzissmus: Begriff und Entwicklung	64
Narzissmus im Management: Erscheinungsformen und Erfahrungen	66
Die Suche nach dem wahren Selbst	70
Mit Entschlossenheit zur Aufklärung	72
Literatur	73

Serge K. D. Sulz

Konzept und Praxis des Strategischen Coachings 75

Zukunft durch Coaching: Wie Manager Aufschwung erzeugen	75
Wie Strategisches Coaching abläuft	77
Ein Beispiel: Der Projektmanager	78
Die Lösung: Der Weg vom Problem zum Ziel	88
Ergebnis des Coachings	88
Coaching unternehmerischen Handelns	89

Gernot Hauke

Die Herausforderung starker Dauerbelastungen: Navigation durch wertorientiertes Strategisches Coaching 93

Einleitung	93
Strategisches Coaching: Förderung und Erweiterung der Selbstregulation	94
Soll-Werte der Selbstregulation	95
Selbstregulation: Herstellung und Balance von Identität	96
Fehlregulation: Diskrepanzen und Stresserleben	98
Arbeit mit persönlichen Werten: Definitionen und Konzepte	102
Wertestruktur: Synergisten und Antagonisten	106
Voraussetzungen erfolgreichen Umgangs mit Komplexität: Integration - aus Antagonisten werden Synergisten	107
Ein Fall aus der Coachingpraxis	108
Fazit	118
Literatur	120

Werner Vogelauer

Ganzheitliches Coaching Ein umfassendes Konzept zur Begleitung von 121

Menschen und Teams

Einleitung	121
Grundlagen ganzheitlichen Coachings	121
Ansprüche der Coachingkunden an das Coaching	125
Coaching-Formen	127
Ablauf des Coachings	128
Das Rollenkonzept	131
Die ethische Grundhaltung des Coachs	131
Die Coach-Kompetenz aus einer ganzheitlichen Perspektive	132
Literatur	134

Irmgard Wallner

Gruppencoaching: Eine ideale Antwort auf die Fragen vieler Führungskräfte 135

Warum Gruppencoaching?	135
Abgrenzung von anderen Formen des Coachings	136
Inhalte	136
Ziele	137
Zielgruppe	138
Konzept	138
Die Phasen der Anliegenbearbeitung	140
Anforderung an den Coach	142
Vorteile des Gruppencoachings	142
Grenzen des Gruppencoachings	143
Evaluationsergebnisse	143
Resümee	143

Christopher Rauen

Die Zukunft des Coachings Absehbare Entwicklungen, Risiken und Chancen 145

Einleitung	145
Zunehmende Qualitätsorientierung	146
Rahmenbedingungen	147
Auswirkungen	148
Die Entwicklung im US-Markt	149
Die Marktzahlen in Deutschland	149
Die weitere Entwicklung	150
Fazit	151
Literatur	152

Helmut Schäfer

Traditionen brechen, Denkmuster auf den Kopf stellen: Perspektivenwechsel in der betrieblichen Kommunikation 153

Das Unternehmen: Ein Markt der Weltmodelle	154
Die Vision von Projektarbeit: Aus Ressorts werden Ressourcen	155
Das Kommunikationsparadox	155
Der Kommunikationsort - ein Gefecht beruflicher Identitäten	156
Standpunkte - das Ende der Kommunikation	156
Das Begegnungskonzept	157
Eine Krise kann ein Neuanfang sein	158
Coaches gestalten Architekturen und Designs für Kommunikationsprozesse	159
Das Design des Perspektiven Wechsels in der betrieblichen Kommunikation	160
Die drei Wahrnehmungspositionen	160
Unterbauen Sie Ihre Kommunikationsmuster - jetzt!	161
Und zum Schluss eine Geschichte:	164
Literatur	165

Ilona Zecher-Dean

167

Coaching als Instrument der Management- und Mitarbeiterqualifizierung

Einleitung	167
Definition und Zielsetzung von Coaching in der GZS	168
Die Zielgruppen von Coaching	168
Coaching für Führungskräfte	169
Ablauf des Coachingprozesses	170
Coaching für Projektleiter	170
Coaching für Mitarbeiter	171
Fazit	174

Friedrich Strobusch

Das "Projekt-Atom" beim Experten-Coaching 175

Expert Coaching	175
Das Projekt-Atom	176
Anwendungsbeispiel zum Projekt-Atom	177
Möglichkeiten der Folgearbeit und Exploration	179
Wirkfaktoren	180
Literatur	181

Andreas Bruch

Personalentwicklung und Coaching für Projektmanager bei Siemens Business Services Deutschland 183

Siemens Business Services: Ein Unternehmen mit Schwerpunkt auf Projektmanagement	183
Die Ausgangssituation: Das Problem Projektmanagement	184
Maßnahmen zur Verbesserung des Projektmanagements: Personalentwicklung	184
Assessmentverfahren PROMISE	187
Das Spannungsfeld der Projektmanager	190
Auswirkungen der Maßnahmen	194
Coachingbedarf	194
Literatur	195

Ines Herrwig

Coaching als wesentlicher Bestandteil vertriebsorientierten Führens am Beispiel des Ressorts Privatkunden der HypoVereinsbank 197

Das Geschäftsmodell im Privatkundengeschäft	197
Erfolgsfaktoren bei der Implementierung des Geschäftsmodells	199
Die Rolle der Führungskräfte bei Einführung und Umsetzung	200
Der Einführungsprozess	201
Qualifizierung der Führungskräfte zu Vertriebscoaches: Die Führungskräfte-Workshops	202
Die Systematik des Vertriebscoachings	204
Empfehlungen zur Gesprächsführung im Vertriebscoaching	205
Die Rolle der Personalentwickler	206
Feedback zu den Workshops	207
Resümee und Ausblick	207
Qualitätsversprechen im Vertriebscoaching	208

Bernd R. Birgmeier

211

Vom Assessment Center zum Einzelcoaching Bedürfnis- und zielorientierte Personalentwicklungsmaßnahme für Gruppenleiter einer sozialen Einrichtung für Behinderte

Anlass und Gründe für das Gruppenleiter-Coaching	211
Projektplanung: Assessment Center (AC) als Methode zur Ermittlung des Coachingbedarfs	213
Diagnosemodule als Basis zum Erkennen der Bedürfnisse und Ziele - die Strategie	217
Die Praxis: Einzelcoaching von Gruppenleitern	226
Literatur	230

Astrid Schreyögg

Die Zukunft von Coaching

233

Der Wandel von Organisationen in den nächsten Jahrzehnten	233
Wandel in Wirtschaftsunternehmen	234
Wandel in Organisationen der öffentlichen Verwaltung	236
Wandel in sozialen Dienstleistungssystemen	239
Die voraussichtlichen Anforderungen an Führungskräfte bis zum Jahr 2020	241
Die Entwicklung von Coaching in den nächsten Jahrzehnten	243
Literatur	244

Gernot Hauke

Ausblick: Wie können wir immer mehr Komplexität bewältigen und dabei noch gesund bleiben?

247

Merkmale komplexer Situation	248
Aufbau von Komplexität durch Förderung dualen Denkens und Handelns	249
Duales Denken und Handeln schützt Unternehmen	251
Duales Denken und Handeln fördert die Gesundheit	252
Literatur	254

Gernot Hauke und Serge K. D. Sulz

Ausbildung zum professionellen Coach

255

Anhang:

Stichwortverzeichnis	261
Die Autoren	265