

# Praktische Anwendung von Coaching in einem Unternehmenskontext

---

Eine Sicht auf Business-Coaching in der VUCA-Welt

## Business-Coaching in der VUCA-Welt

Coaching im Unternehmenskontext wird aus vielen verschiedenen Positionen und Perspektiven beobachtet. Hier trifft der Business-Coach als System auf eine interessante Vielzahl von Systemen im System. Eine professionelle Haltung, untermauert mit Expertenwissen, ist im Business-Coaching somit von herausragender Bedeutung für den Coach und sein Wirken.

„Die Weiterentwicklung der Haltung des Coachs ist essentiell für die Weiterentwicklung des Business Coaching im Zeitalter von Digitalisierung und Virtualisierung.“ Prof. Dr. Ulrich Lenz

Für mich ist hier aus Überzeugung die systemische Haltung unabdingbar, um den zu bewältigenden Aufgaben gerecht zu werden. Die Systemische Haltung beschreibt mein Selbstverständnis als Coach und ist Grundlage meiner Tätigkeit als Business-Coach.

- Der systemische Ansatz konzipiert den Menschen –im Gegensatz zum sog. Maschinenmodell – als „mitdenkendes System“, das eigene Ziele hat und darin ziemlich unbeirrbar ist. Im systemischen Denken wird dies Autopoiesis genannt. Es bezeichnet ein fundamentales Prinzip der Selbstorganisation und Selbstreferenz aller lebenden Systeme, zu denen natürlich auch und ganz besonders Menschen gehören. Hieraus resultiert als weiteres Prinzip das der Kontextgebundenheit und Perspektivität. Eine objektive und für alle identische Wirklichkeit erweist sich somit als idealistisch. Dies führt zu einer Weltsicht, die von höchster Komplexität und Dynamik (Nichtlinearität) geprägt ist und dem Anliegen, Menschen (Klienten) gerecht zu werden deutlich eher entspricht. (Webers, systemisches Coaching)

Blickt man hier mit systemischer Expertise auf diese Aufgaben wird schnell klar, dass hier Personensysteme auf Personensysteme treffen und in der Folge zwangsläufig Auswirkungen auf das Organisationssystem haben. Meiner Meinung nach ist die Herausforderung also hierin zu sehen, dass das psychische System Person mit seinen individuellen Bedürfnissen, Werten, Fähigkeiten usw. auf das soziale System Organisation trifft, wo eine bestimmte Struktur, Strategie und Erwartungen vorherrschen. Im Idealfall ergänzen sich die Erwartungen beider Systeme. Oft kommt es in dieser höchst komplexen und dynamischen Systemwelt allerdings zu Kommunikationsschwierigkeiten und zu Erwartungskonflikten. Hier beginnt dann die Arbeit als systemischer Business Coach in der VUCA-Welt, welche geprägt ist von Change-Prozessen, Persönlichkeitsentwicklung, Eröffnung neuer Perspektiven, Erkennen von Mustern und Reflexionsfähigkeit.

## Das Phänomen VUCA-Welt

Der Umgang mit neuen Technologien und digitalen Medien hat unser Leben in den letzten 20 Jahren nachhaltig verändert. Das berufliche wie auch das private Leben ist geprägt von weltweiter Vernetzung, hoher Komplexität und ständiger Erreichbarkeit. Die Dauerpräsenz auf diversen Social-Media-Kanälen kostet Aufmerksamkeit und stört die Konzentration. Alltag und Arbeitswelt sind weniger planbar als früher, die Anforderungen an Anpassungs- und Reaktionsgeschwindigkeit nehmen zu. Klienten fällt es immer schwerer, Überforderungssituationen rechtzeitig wahrzunehmen, sich zu orientieren und sich die nötige Zeit für Regeneration, körperliche wie auch psychische Bedürfnisse zu nehmen. Latente Stress- und Verstimmungsmuster bestimmen Arbeitsorganisation und Kommunikationsverhalten. ... Hoch dynamische Veränderungsprozesse in der Wirtschaft, Existenzängste sowie hoher Leistungs- und Anpassungsdruck bestimmen für viele Klienten den Berufs- und Familienalltag. ...Das Leben wird nicht nur immer schnelllebiger, es wird ebenso als unsicher, unberechenbarer, komplex und mehrdeutig wahrgenommen – ein Phänomen, das unter dem Schlagwort „VUCA-Welt“ diskutiert wird (Amann und Alkenbrecher 2014)

## Die VUCA-Welt > Eine erste Definition:

VUCA ist ein Akronym für die englischen Begriffe volatility ‚Volatilität‘, ‚Unbeständigkeit‘, uncertainty ‚Unsicherheit‘, complexity ‚Komplexität‘ und ambiguity ‚Mehrdeutigkeit‘.

Es beschreibt schwierige Rahmenbedingungen der Unternehmensführung. Der Begriff entstand in den 1990er Jahren in einer amerikanischen Militärhochschule und diente zunächst dazu, die multilaterale Welt nach dem Ende des Kalten Krieges zu beschreiben. Später breitete der Begriff sich auch in andere Bereiche strategischer Führung und auf andere Arten von Organisationen aus, vom Bildungsbereich bis in die Wirtschaft.

Eine Strategie zum Überleben in der VUCA-Welt leitet sich ebenfalls von der Abkürzung ab, nämlich: vision ‚Vision‘, understanding ‚Verstehen‘, clarity ‚Klarheit‘, agility ‚Agilität‘.

> Quelle Wikipedia

## Was meint „Strategie zum Überleben“ in der VUCA-Welt?

Business Coaching begleitet das Personen-System auf der Prozessebene eigenständig Lösungswege zu entwickeln und ist nur durch gegenseitige Akzeptanz und Vertrauen möglich. Es entsteht Hilfe zur Selbsthilfe.

- Vision: Ein Bild von der wünschenswerten Zukunft malen. Gemeinsam. Als Kompass und zur Orientierung. Um Sinn zu stiften und Motivation auszulösen. Und Identifikation und Wirkungskraft nach innen und außen zu bekommen.
- Verstehen: Zusammenhänge verstehen und verstehbar machen. Kontext berücksichtigen. Meta-strategisch denken und planen. Vom Ergebnis ableiten und rückwärts betrachten. Kompetenzen abgleichen. Verhalten und Reaktionen annehmen und nutzen. Angst und Widerstand in produktive Energie wandeln.
- Klarheit: Einfachheit. Fokus auf das, was zählt und worum es wirklich geht. Vertrauen, transparente Zusammenhänge und Prozesse. Kraft und Energie genau dort einsetzen, wo sich deren Wirkung am besten entfaltet.
- Agilität: Anpassungsfähigkeit. Beweglichkeit. Lebendigkeit. Hierarchische Führungsmethoden hinterfragen. Eine konsequente Entscheidungs- und Fehlerkultur fördern. Transparenter Umgang mit Widersprüchen. Innovation ermöglichen und Widerstandskraft (Resilienz) stärken.

## Meine persönliche Coaching-Haltung für die Arbeit in der VUCA-Welt

Meine Ausgangsbasis: systemischen Coaching \* NLP \* wingwave© Coaching \* Hypnose

Ich begleite aus der systemischen Haltung heraus auf der Prozessebene und richte mich an den individuellen Bedürfnissen meiner Klienten aus. Hier arbeite ich lösungsorientiert und zielfokussiert. Oberstes Ziel ist immer Hilfe zur Selbsthilfe, mit Transparenz und Methodenkompetenz. Coaching ist keine versteckte Psychotherapie, auch wenn viele Methoden aus psychotherapeutischen Schulen eingesetzt werden (Gesprächsführung, kognitive Verfahren, Kreativitätsübungen, Rollenspiele u.v.m.). Grundsätzlich richtet Coaching sich an „gesunde“ Personen.

Für mich ist die Voraussetzung guter Arbeit die Gegebenheit von: Freiwilligkeit, Diskretion, gegenseitige Akzeptanz, Selbstmanagementfähigkeit, Offenheit und Transparenz und Veränderungsbereitschaft. Konkrete Anliegen können zum Beispiel sein: Entwicklung von

Sozialkompetenz \* Auflösen von Leistungs-, Kreativitäts- und Motivationsblockaden \* Professionalisierung der Berufsrolle \* Karriereplanung \* Aufbau von Bewältigungsstrategien \* akute Konflikte \* Nachhaltigkeit und Transfer in den Alltag \* Stärkung von Eigenverantwortung \* Resilienz \*

In Anlehnung an das Konzept der Ganzheit (Biswas-Diener et al. 2011&2014 Positive Psychologie) sind Stärken demnach in hohem Grad kontextabhängig. Dieser Kontext wird bestimmt durch persönliche Ziele, Werte und die Situation, in der sich der Klient befindet. Ein Verständnis von z.B. Resilienz als Ganzheit, lenkt den Blick darauf, dass der Mensch auch die negative Emotionen braucht und deshalb aufhören sollte, positive oder negative Labels auf Emotionen zu kleben.

Beispielsweise versteht der hypnosystemische Ansatz von Gunther Schmidt Probleme und Symptome unbedingt schon als kompetenten Lösungsversuch. Veränderung kann jedoch nur stattfinden, wenn sich das Erleben als Ausdruck von regelhaften Mustern (individuell und interaktionell) über die Einführung von Unterschieden in diese Muster verändert. Mit der Einführung von Unterschieden bilden sich dann neue Assoziationsnetzwerke, die verändertes Verhalten ermöglichen und die Wahrscheinlichkeit erhöhen, Strukturen in ihrer Tiefe zu verändern und zu verbessern. Sowohl für Individuen als auch für die Organisationen, in denen sie agieren.

### **Praktische Anwendung/Beispiele Coaching-Themen/-Modelle in der VUCA-Welt**

Der Formale Ablauf eines Coaching-Prozesses gliedert sich in drei Phasen auf.

Erste Phase: Wahrnehmung des Coaching-Bedarfs, Kontaktaufnahme und Vertragsschluss. Phase zwei: Hauptphase zur Klärung der Ausgangssituation, der Zielfestlegung/Planung und der Umsetzung. Zuletzt Phase3: die Abschlussphase mit Evaluation, Abschluss und Transferkontrolle. (Rauen 2003)

Beispiele:

- Auftragsklärung - z.B. Resilienz vs. Stress-Resistenz. Resilienz und Resistenz basieren auf verschiedenen Strategien. Generell wichtig für professionelle Arbeit: genaue Auftragsklärung.
- Innere Stabilität/ Life-Balance und Work-Balance – z.B. die 5 Säulen der Identität nach Hilarion Petzold. Bei der Detailbetrachtung der fünf Säulen wird der IST-Zustand erfasst. Daraus ist ein ZIEL-Szenario ableitbar. Dient der Ressourcenaktivierung des Klienten.
- Sinn und Werte – z.B. Logische Ebenen der Veränderungen nach R. Dilts. Das NLP-Modell der logischen Ebenen beschreibt die "Ebenen der Veränderung". Es liefert Informationen über den besten Punkt, an dem eine Veränderungsarbeit ansetzen kann. Die Veränderungsarbeit setzt dann i.d.R. auf der nächst höheren Ebene an. Die logischen Ebenen sind hierarchisch gegliederte Ebenen des Denkens, die sich wechselseitig beeinflussen: Umwelt, Verhalten, Fähigkeiten, Werte / Glaube / Filter, Identität, Zugehörigkeit und Spiritualität.
- Kommunikations- und Konfliktfähigkeit – z.B. Feedback. Feedback z.B. als gruppensystemische Methode ist eine besondere Form des kommunikativen Feedbacks. Dabei bittet ein Teilnehmer um Rückmeldungen über sein Verhalten. Die anderen Teilnehmer sagen ihm, wie sie sein Verhalten wahrnehmen, verstehen und erleben.
- Problemlösungsprozesse – z.B. Tetralemma-Arbeit nach Sparrer und von Kibéd (2016) Das Tetralemma in der systemischen Strukturaufstellung ist eine von Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd entwickelte Adaptation eines logischen Schemas aus der indischen Logik für die Anwendung im Bereich von systemischem Coaching, Beratung und der systemischen Strukturaufstellung. Dabei soll der Entscheidungs- und Handlungsraum beim Vorliegen eines sogenannten „Dilemmas“ erweitert werden.

- Beziehungs- und Führungsstile erkennen – z.B. mit dem Riemann-Thomann Modell. Das Riemann-Thomann-Modell wurde von Christoph Thomann 1988 basierend auf den Grundformen der Angst von Fritz Riemann (1975) entwickelt. Das von Thomann entwickelte Modell wurde von ihm ganz klar als Beziehungsmodell und nicht als reines Persönlichkeitsmodell entwickelt. Es versteht sich daher nur bedingt als Beschreibung einer einzelnen Person, vielmehr ist es als Modell zur Erklärung von zwischenmenschlichen Beziehungen zu sehen.
- Ressourcenarbeit – z.B. mit Timeline oder Moment of Excellence (NLP) Im Coaching wird in der Regel eine sogenannte Arbeitstimeline abgebildet. Diese Zeitlinie am Boden funktioniert als räumlicher Ankerraum für unterschiedliche Ereignisse im Leben des Klienten. Sie entspricht einer geraden Linie, die der Klient im Raum auslegt und mittels Bodenankern für sich beispielsweise Punkte für Vergangenheit, Gegenwart oder Zukunft bestimmen kann. In unterschiedlichen Interventionen kann er dann beim Übergehen der Timeline Informationen sammeln, Ressourcen finden, Ziele erreichen, Vergangenes ressourcenvoll neu erleben und Probleme lösen. Der Moment of Excellence ist zum einen ein sehr ressourcenvoller Zustand, zum anderen ist er ein Ankerformat, bei dem ein extrem ressourcenvoller Zustand geankert wird.
- Transfertechiken – z.B. Fähigkeit zur Selbstreflexion trainieren Wie der Name schon vermuten lässt, umfasst die Selbstreflexion grundsätzlich die Reflexion, also die Rückschau oder Sicht auf sich selbst. Dabei spielt vor allem die Frage nach den Auswirkungen des eigenen Verhaltens eine große Rolle. Es geht also viel mehr um die Fähigkeit voranzusehen und einschätzen zu können was ein angedachtes Handeln mit sich bringt. Diese Fähigkeit ist für den zwischenmenschlichen Umgang, vor allem bei der Konfliktvermeidung von außerordentlicher Bedeutung. Ziel des Vorgehens ist es also in weiterer Folge die passenden Handlungen zu unternehmen und unangebrachte Aktivitäten möglichst zu vermeiden.
- u.v.m.

## **Ausblick: Digitalisierung im Business-Coaching in der VUCA-Welt**

Business-Coaching trifft Digital-Business-Coaching > ein großer Wachstumsbereich der Zukunft.

Einhergehend mit der Flexibilisierung des Arbeitsumfeldes wird eine Life-Balance mit mehr Achtsamkeit und Resilienz notwendig, um die Arbeitskraft und Gesundheit langfristig zu erhalten. Hier kann systemisches Business Coaching den Klienten unterstützen seine Systeme, wie z.B. Familie, Beruf, Freizeit, Gesundheit und Finanzen, im Gleichgewicht zu halten. Die modernen sozialen Medien und digitale Techniken zum Coaching ermöglichen es dem Coach seinen Klienten orts- und zeitunabhängig zu begleiten. Möglichkeiten für digitale Coachings sind hier z.B. Webinare, Videokonferenzen, Podcasts, Soziale Medien, Apps und vieles mehr.

Sicher eine der großen Herausforderungen der Zukunft: sich in flachen Hierarchien mit Kollegen und Vorgesetzten auszutauschen, zu lernen und zu leiten. Hierzu bedarf es auch digital sozialer Kompetenz. Home Office, Videokonferenzen, virtuelle Räume und 3D Drucker bestimmen die digitale Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts.

## **Herausforderungen und Chancen für den Business-Coach in der VUCA-Welt**

Sowohl im Business als auch im privaten Umfeld sind gestiegene Komplexität, Schnelligkeit von Veränderungen und Mehrdeutigkeit von Aussagen intensiv spürbar. Wir erleben gerade eine grundlegende gesellschaftliche Veränderung. Schlagworte wie Agilität, Resilienz, Big Data, Digitalisierung und VUCA fordern uns anhaltend auf eine neue Position zu beziehen. Eine Haltung zu etablieren, mit der wir dieser Veränderung begegnen können. Das bedeutet auch für den Business-Coach: Coaching wird immer komplexer.

Was hier vordergründig als Herausforderung auf uns zu kommt sollte auch unbedingt als Chance verstanden werden. Der systemische Business-Coach ist genau hierauf ausgerichtet: mit dem System und seinem Umfeld prozessbegleitend zu arbeiten. Hier werden sogenannte Meta-Konzepte immer wichtiger. Solche Meta-Konzepte sind zum Beispiel das experimentelle Prozessdesign, das kontextbezogene Resilienz-Konzept, die Tetralemma-Arbeit bei Vorliegen von Ambiguität und die Verzahnung von Individual- und Organisationsentwicklung.

Ein Fokus auf individuelle Entwicklungsprozesse darf jedoch das Umfeld nicht außen vor lassen. So entsteht eine neue Herausforderung, der es sich zu stellen gilt. Als Coach mit der eigenen Kompetenz, konzeptionell beteiligt am Wirken in der Individual-, Team- und Organisationsentwicklung tätig zu sein. Hierzu sind Rollenklarheit, eine systemische Haltung und professionelle Kompetenzen nötig.

Die persönliche Herausforderung bei der Betrachtung der eigenen Coach-Kompetenzen ist auch als Chance für den Bereich der persönlichen Weiterentwicklung zu sehen. Hier gilt es für einen professionellen Coach auch genau hinzusehen, um eigene Entwicklungspotentiale zu entdecken und zu entwickeln. Im Coaching-Kompetenzmodell nach Rauhen/Seinke sind hier vor allen die Selbst-Kompetenz (Persönlichkeit), die sozial-kommunikative Kompetenz, die Sachkompetenz, die Methodenkompetenz und die Feld- und Funktionskompetenz zu benennen.

Für den Business-Coach sind neben selbstkritischer Kompetenz-Reflexion auch Supervision und eine gute Psychohygiene, sprich die eigene Resilienz Fähigkeit wichtige Bestandteile seiner Arbeit.

## **Herausforderungen und Chancen aus der Sicht des Unternehmens in der VUCA-Welt**

Die kognitive und emotionale Anpassungsfähigkeit des Menschen dauert länger als die Implementierung von Innovation und Digitalisierung. Daraus entstehen Ängste nicht mithalten zu können und diffuse Ablehnung von Innovation. Die Anforderungen an die Gestaltungsfähigkeit von Veränderungsprozessen steigen damit deutlich.

Agilität wird oft missverstanden als Tool und nicht gesehen als notwendige Kultur die es im Unternehmen zu implementieren gilt.

Dezentralisierung von Führung - ein Paradigmenwechsel der die komplette Führungsebene betrifft- erfolgreiche Führungskräfte in etablierten Organisationssystemen haben kaum Anreiz sich darauf einzulassen. Eine spannende Herausforderung im Organisationssystem.

## **Persönliches Fazit**

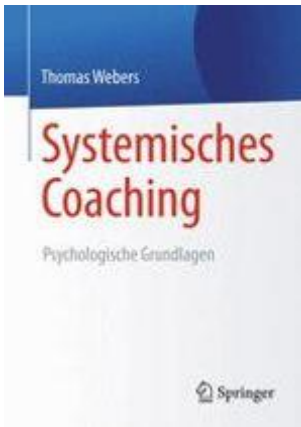
Business-Coaching in der VUCA-Welt erfordert Entgrenzung von System und Umfeld. Fordert vom Coach Begleitung in Change-Prozessen, zur Etablierung neuer Ideen von Führung und Führungsrollen in den Organisationen. Verantwortungsvoller professioneller Umgang mit den an den Coach gestellten Aufgaben erfordert auch Umdenken, z.B. weg vom Einzelkämpfer, hin zum Kompetenz-Netzwerk. Die so entstehende Prozessgestaltung kann nur logische Konsequenz aus den Anforderungen der VUCA-Welt sein. Entwicklungsfreude, Allparteilichkeit, eine professionelle systemische Haltung, Neugierde, Digitalisierung und lebenslanges Lernen begleiten den erfolgreichen Business-Coach in die Zukunft.

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit.

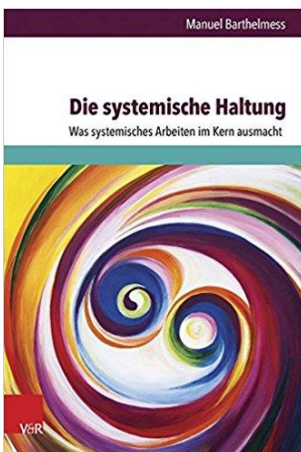
Heike Ludwig, Wegberg im März 2019

Quellenangaben:

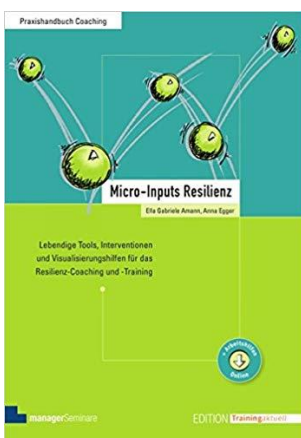
[www.wikipedia.de](http://www.wikipedia.de) [www.coaching-magazin.de](http://www.coaching-magazin.de) [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de)  
<https://www.vuca-welt.de>



Dieses Buch gibt eine knappe und übersichtliche Einführung ins Coaching. Die wissenschaftliche Psychologie hält zu zentralen Aspekten von Coaching – zum Teil schon seit Längerem – fundierte Erkenntnisse bereit. Der Anspruch des Lehrbuchs ist, diesen Fundus auszubreiten und für die Coaching-Praxis nutzbar zu machen. Damit eignet es sich vor allem für Studierende der Psychologie oder verwandter Richtungen sowie für Coaching-Verantwortliche in Unternehmen, Weiterbildner sowie Praktiker, die Wert auf eine wissenschaftliche Fundierung ihrer Praxis legen.



Mit welcher Einstellung begegne ich anderen Menschen? Unsere Lebenserfahrung zeigt, dass es im Kern auf die innere Haltung ankommt, mit der man sich Herausforderungen stellt. Dies gilt auch für den Systemischen Berater: Es geht nicht nur um das Erlernen und Anwenden bestimmter Techniken und Methoden. Vielmehr führt eine professionelle systemische Grundhaltung zum Erfolg. Für Arbeitsfelder wie Psychotherapie, Beratung, Coaching und Organisationsberatung ist es somit wichtig zu ergründen: Was verbirgt sich hinter der systemischen Haltung? Wie ist sie theoretisch beschreibbar und praktisch zu erlernen? Wie kann sie in der Beratungspraxis eingesetzt werden, um wirksam zu sein? In zwölf Kapiteln werden dem Berater die Aspekte der systemischen Haltung nahegebracht. Als Kernkompetenz ist sie Ausgangsbasis für die Methodenanwendung.



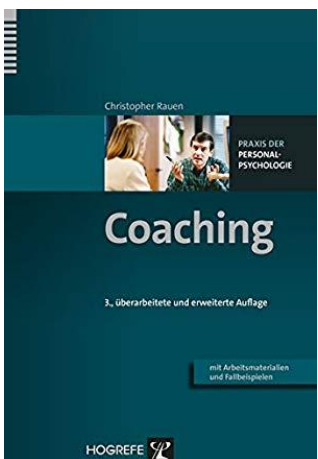
Wie wird Resilienz, die Krisen- und Widerstandsfähigkeit eines Menschen, systematisch gestärkt und aufgebaut? Die Autorinnen benennen dazu acht Kompetenzbereiche, aus denen sich Resilienz zusammensetzt. Dazu gehören etwa Improvisationsvermögen, Lösungsorientierung und Selbstregulation. Zu jedem der Kompetenzbereiche lernen Leser mehrere Micro-Inputs kennen. Jeder Micro-Input besteht aus einem Modell sowie einer Übung. So wird jeweils ein Aspekt von Resilienz sowohl theoretisch vermittelt als auch praktisch gestärkt und zwar gezielt die Aspekte, bei denen der Klient noch Entwicklungsbedarfe hat. Ziel des 'Resilienz-Zirkel-Trainings' ist, dass Klienten sich auf einen ganzheitlichen Adaptionsprozess einlassen. Sie hinterfragen alte Verhaltens- und Gefühlsmuster und lernen kontinuierlich neue Strategien für die Bewältigung von kleinen und großen Krisen hinzu.



In Zeiten des tiefgreifenden Unternehmenswandels, der u. a. durch hybride Kundenanforderungen und Digitalisierung getrieben wird, stehen Geschäfts- und Organisationsmodelle sowie bisheriges Führungsverhalten zur Disposition. Führungskräfte benötigen ein hohes Maß an Resilienz, um diesen tiefgreifenden Wandel für sich selbst und ihre Mitarbeitenden erfolgreich zu gestalten. Dementsprechend steht auch Coaching vor einem Umbruch, bis hin zur Überprüfung bisher nicht hinterfragter Grundannahmen. Nach einer Ausgangsanalyse wird in diesem Beitrag theoriegeleitet und anwendungsorientiert ein integratives Coaching-Konzept entwickelt, das geeignet ist, die Veränderungen in der VUCA-Welt wirkungsvoll zu begleiten. Coachende sind aufgefordert, zu neuen Ufern aufzubrechen, auch was die eigene Haltung betrifft. Dieser Beitrag ist eine Navigationshilfe in das noch nebulöse Business Coaching in der VUCA-Welt.



'Die enorme Komplexität des Umfelds, in dem wir agieren' wird von den meisten Führungskräften oder Beratern als die größte Herausforderung unserer Zeit gesehen. Digitalisierung, New Work, Internet of Things, Big Data, Disruption - die Welt ändert sich dramatisch und wir müssen uns neu erfinden: als Organisation, als Team und als Führende. Wie wir dies tun können, wie wir als Impulsgeber und Führende in VUCA-Welten erfolgreich und kraftvoll agieren können, dafür setzt dieser Seminarfahrplan nun Wegweiser. Über drei Seminartage hinweg arbeiten Sie mit Mindsets und Metaphern, spielen mit Methoden, die unter die Haut gehen und bieten Ihren Teilnehmenden Strategien an, die auch in komplexen Welten Erfolg versprechen.



Coaching ist als individuelle Dienstleistung für Personen mit Management-Aufgaben zum populären Standardinstrument nahezu aller Personal- und Unternehmensberatungen geworden. Die überarbeitete und erweiterte dritte Auflage dieses Bandes dient als übersichtliches Nachschlagewerk für Personalmanager und anwendungsorientierte Wissenschaftler, die sich mit dem State of the Art dieser Beratungsdisziplin vertraut machen möchten. Ausgehend von einer detaillierten Standortbestimmung und Abgrenzung des Coaching-Begriffes von Nachbardisziplinen werden verschiedene Coaching-Varianten einschließlich ihrer Stärken und Schwächen sowie Grundvoraussetzungen und Rahmenbedingungen eines erfolgreichen Coaching-Prozesses dargestellt. Anschließend werden Methoden und Techniken vorgestellt, die während eines Coaching-Termins verwendet werden können, und die häufigsten Problembereiche und mögliche Lösungen genannt. Fallbeispiele, die eine praktische Ausgestaltung der

zuvor dargestellten Vorgaben verdeutlichen, runden den Band ab. Das Werk ermöglicht damit einen fundierten Einstieg in die Praxis des Coachings.