

Zu diesem Buch

Wollen Sie wissen, was genau beim Coaching geschieht und was Sie von einem professionellen Coach erwarten können? Was besonders nützlich und was verzichtbar ist? Und wie Sie selbst Coaching-Kompetenz erwerben können?

Wenn Sie sich als Personalentwickler, Führungskraft oder als (angehender) Coach für diese Themen interessieren und sich einen praxisorientierten Überblick verschaffen wollen, finden Sie hier eine Einführung in die psychologischen Grundlagen des Coaching und einen prall gefüllten Werkzeugkoffer für individuelle Beratung. Damit können Sie anderen – und sich selbst – helfen, ihre Kräfte und Kompetenzen besser zu nutzen und persönliche Ziele zu erreichen.

Die Autorin

Maren Fischer-Epe, Diplompsychologin, Jahrgang 1953. Studium Germanistik, Pädagogik, Sport und Psychologie. Sie war zehn Jahre systemische Familientherapeutin und Lehrtrainerin in der Ausbildung von Beratern, Therapeuten und Supervisoren. Seit 1988 arbeitet sie als Managementberaterin und -trainerin in einem interdisziplinären Netzwerk aus Führungskräften und Beratern unterschiedlicher Fachrichtungen. Zu ihnen zählt seit vielen Jahren auch Prof. Friedemann Schulz von Thun. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind: Coaching und prozessbegleitende Unterstützung von Führungskräften, Projektverantwortlichen, Abteilungen und Teams; Konzeption und Durchführung von Personalentwicklungsprogrammen sowie die Qualifizierung von Trainern und Beratern als Multiplikatoren.

Mit dem Band «Stark im Beruf – erfolgreich im Leben. Persönliche Entwicklung und Selbst-Coaching» von Maren Fischer-Epe und Claus Epe liegt inzwischen eine weiterführende Ergänzung zu diesem Buch vor (rororo Sachbuch 61695).

E-Mail: [coaching@fischer-epe.de](mailto:coaching@fischer-epe.de); Internet: [www.fischer-epe.de](http://www.fischer-epe.de)

Maren Fischer-Epe

## Coaching: Miteinander Ziele erreichen

Eingeleitet von  
Friedemann Schulz von Thun

Rowohlt Taschenbuch Verlag

# MITEINANDER REDEN: Praxis

Herausgegeben von  
**Friedemann  
Schulz von Thun**

Zeichnungen Maren Fischer-Epe  
Redaktion Wolfgang Müller

Überarbeitete Neuausgabe November 2004

Originalausgabe

Veröffentlicht im Rowohlt Taschenbuch Verlag,

Reinbek bei Hamburg, März 2002

Copyright © 2002 by Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH,

Reinbek bei Hamburg

Umschlaggestaltung any.way, Walter Hellmann

Satz Minion und Officina PostScript, QuarkXPress 4.11

Gesamtherstellung Clausen & Bosse, Leck

Printed in Germany

ISBN 3 499 61954 7

## Inhalt

### Einführung

von Friedemann Schulz von Thun 9

### Vorbemerkung 14

1. Coaching: Begriff und Verständnis 16
  - 1.1 Der Begriff Coaching 16
  - 1.2 Mein Coaching- Verständnis 19
  - 1.3 Anlässe für Coaching-Anfragen 21
  - 1.4 Coaching aus drei Rollenperspektiven 24
  - 1.5 Der Ablauf eines Coaching-Prozesses 26
  
2. Coaching: Werkzeugkoffer 28
  - 2.0 Vorbemerkung 29
    - 2.1 Zuhören und Stellung nehmen 31
      - 2.1.1 Aktiv zuhören 31
      - 2.1.2 Stellung nehmen und Feedback geben 35
    - 2.2 Den Überblick behalten 39
      - 2.2.1 Das Gespräch strukturieren 39
      - 2.2.2 Die Inhalte strukturieren 41
      - 2.2.3 Mit Bildern arbeiten 46

2.3	Lösungsorientiert vorgehen	55	4.	Coaching praktisch: Das konkrete Vorgehen	180
2.3.1	Konstruktiv fragen	55	4.1	Aufträge klären	180
2.3.2	Neue Bewertungen schaffen	62	4.2	Die Coaching-Gespräche führen	186
2.3.3	Ziele formulieren	68	4.2.1	Kontakt finden und Orientierung schaffen	186
2.4	Rollen und Aufgaben klären	82	4.2.2	Situation und Ziele herausarbeiten	191
2.5	Kommunikation reflektieren	91	4.2.3	Lösungen entwickeln	200
2.5.1	Vier Kernanforderungen unterscheiden	91	4.2.4	Transfer sichern	209
2.5.2	Verhalten dialektisch betrachten	99	4.3	Den Coaching-Prozess auswerten	214
2.5.3	Teufelskreise erkennen und auflösen	106			
2.6	Die psycho-logische Welt erklären	112	5.	Führungskraft als Coach	223
2.6.1	Fragen zu Persönlichkeit und Lernen beantworten	112			
2.6.2	Mit Krisen umgehen	123	6.	Der «ideale» Coach	230
2.6.3	Grundmotive und Verhaltensstile erkennen	141	6.1	Coaching-Kompetenz entwickeln	230
2.7	Themenzentriert vertiefen	146	6.2	Coaching-Qualität sichern	235
2.7.1	Die Welt mit den Augen der anderen sehen	147			
2.7.2	Mit Ambivalenzen umgehen	151		Literatur	238
2.7.3	Die Zukunft entwerfen	159			
2.7.4	Aus der Vergangenheit lernen	165			
3.	Die Werkzeuge verantwortungsvoll einsetzen	172			
3.1	Die richtige Bearbeitungsebene finden	172			
3.2	Die Wirkung von Interventionen kennen	175			
3.3	Die Grenze zwischen Coaching und Therapie wahren	178			