

Co-Active Coaching

Kimsey-House / Kimsey-House / Sandahl

2025

ISBN 978-3-8006-7581-4

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

Henry Kimsey-House,
Karen Kimsey-House,
Phillip Sandahl und Laura Whitworth

CO-ACTIVE COACHING

»Co-Active Coaching ist nach wie vor die Bibel der Coaching-Ratgeber. Mit seinem kraftvollen, unverwechselbaren Ansatz vermittelt Ihnen kein anderes Buch die Werkzeuge, Fähigkeiten und Grundlagen, die Sie benötigen, um in diesen heiklen Beziehungen erfolgreich zu sein.«

Stephen R. Covey
Autor von Die sieben Wege zur Effektivität

»Coaching-Grundlagen sind eine wesentliche Fähigkeit für jede Führungskraft, die daran interessiert ist, andere Menschen zu fördern. Daher verwende ich dieses Material in den meisten MBA-Kursen, die ich unterrichte. Es spricht die Herzen und Köpfe der Menschen an, die daran interessiert sind, sinnvolle und effektive Fähigkeiten zu erwerben, die sie sofort anwenden können.«

Heidi Brooks, PhD,
Direktorin des Mentoring-Programms der Yale School of Management
Dozentin an der Yale School of Management und Assistenzprofessorin
an der Yale School of Medicine, Abteilung für Psychiatrie


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



Co-Active Coaching

Der bewährte Rahmen
für transformative Gespräche
im Beruf und im Privatleben

beck-shop.de
4. Auflage
DIE FACHBUCHHANDLUNG

von
HENRY KIMSEY-HOUSE,
KAREN KIMSEY-HOUSE,
PHILLIP SANDAHL und LAURA WHITWORTH

übersetzt aus dem Amerikanischen von
MIKE KAUSCHKE

VERLAG FRANZ VAHLEN MÜNCHEN

Die vierte Auflage der Originalausgabe erschien 2018 unter dem Titel »Co-Active Coaching: The Proven Framework for Transformative Conversations at Work and in Life«. This edition first published in 2018 by Nicholas Brealey Publishing, an imprint of John Murray Press, a Hachette company.

vahlen.de

ISBN Print 978 3 8006 7581 4

ISBN E-Book (ePDF) 978 3 8006 7582 1

ISBN E-Book (ePUB) 978 3 8006 7583 8

© 2025 Verlag Franz Vahlen GmbH,
Wilhelmstr. 9, 80801 München
info@vahlen.de

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH
Am Fliegerhorst 8, 99947 Bad Langensalza

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Produktion: Sieveking Agentur, München

Umschlag: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweis: © Monirknn – stock.adobe.com



vahlen.de/nachhaltig

produktivsicherheit.vahlen.de

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.

Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen dieses Werkes zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.

Inhaltsverzeichnis

	Vorwort zur vierten Auflage	7
	Einführung	13
TEIL 1	DIE GRUNDLAGEN DES KO-AKTIVEN ANSATZES	21
	Kapitel 1 Das ko-aktive Modell	23
	Kapitel 2 Die ko-aktive Coaching-Beziehung	39
TEIL 2	DIE KO-AKTIVEN KONTEXTE	57
	Kapitel 3 Zuhören	59
	Kapitel 4 Intuition	83
	Kapitel 5 Neugier	101
	Kapitel 6 Aktivieren und Vertiefen	121
	Kapitel 7 Selbstführung	143

TEIL 3	
KO-AKTIVE PRINZIPIEN	167
<hr/>	
Kapitel 8 Erfüllung	169
Kapitel 9 Balance	185
Kapitel 10 Prozess	201
TEIL 4	
INTEGRATION UND VISION	219
<hr/>	
Kapitel 11 Wie die Teile ein Ganzes ergeben	221
Kapitel 12 Die wachsende Welt des Coachings	235
Glossar	243
Danksagung	253
Über die Autoren	255
Stichwortverzeichnis	259

Vorwort zur vierten Auflage

Der Titel sagt eigentlich schon, worum es in diesem Buch geht: ko-aktives Coaching. Nach 20 Jahren und drei Auflagen betonen wir immer noch das *Coaching*, das ist unsere Herkunft, unsere Expertise und unser Lernlabor. Heute heben wir besonders hervor, was es bedeutet, *ko-aktiv* zu wirken, und dieser erweiterte Schwerpunkt ist der Hauptgrund für die vierte Auflage des Buches. Wir werden uns vor allem damit befassen, wie sich *Ko-Aktivität* auf Gespräche, die nicht in eine herkömmliche Coaching-Form passen, anwenden lässt und sie vertieft. Es handelt sich um einen neuen Fokus, der auf der Wahrnehmung beruht, wie grundlegend sich Gespräche verändern können und warum das Verständnis eines »*ko-aktiven*« *Gesprächs* so wichtig und relevant für die heutige Arbeitswelt ist.

Coaching beschreibt mit einem einfachen Wort, was wir *tun*. In diesem Buch wird ein erprobter Ansatz für das Coaching vorgestellt, inklusive dessen Prinzipien, Methoden und Kontexte sowie praktischer Coaching-Fähigkeiten. Mit anderen Worten:

Es geht darum, wie man Coaching effektiv durchführt.

Wir sind Pioniere auf dem Gebiet des Coachings und haben Zehntausende ko-aktive Coaches in aller Welt ausgebildet.

Der Zusatz *ko-aktiv* bezieht sich auf die Art der *Beziehung* beim Coaching. Es beschreibt die Zusammenarbeit und Allianz zwischen Coach und Coachee, um die Ziele des Coachees zu erreichen. Die zugrunde liegende ko-aktive Beziehung wurde bereits in früheren Auflagen vorgestellt und ist für das Verständnis dieses einzigartigen und transformativen Coaching-Ansatzes von wesentlicher Bedeutung. Das Schlüsselwort dabei ist »*zugrunde liegend*«.

Bei den Überlegungen zur Überarbeitung dieser Auflage wurde uns klar, dass die Art des Umfelds, in dem Coaching stattfindet – oder in dem informelle coaching-ähnliche Gespräche stattfinden –, sichtbar werden sollte. Der Zusatz *ko-aktiv* fügt einen Kontext für wirksame Gespräche hinzu, der genauso wichtig ist wie das Coaching-Gespräch selbst. In Anbetracht der sich wandelnden Welt, in der wir leben und arbeiten, ist es offensichtlich, dass es dringend notwendig wird, diesen grundlegenden Aspekt der Arbeit hervorzuheben. Die Grundvoraussetzungen für nachhaltige und transformative Veränderungen in allen Coaching-Beziehungen, ob formell oder informell, zeigen sich im bewussten Gestalten *ko-aktiver* Beziehungen: kollaborative, kooperative, ko-kreative, aktive und engagierte Beziehungen, die zu konkreten Handlungsschritten und Lernerfahrungen führen. Daher konzentriert sich dieses Buch auf den Kontext für wirksames Coaching: die Schaffung des passenden Umfeldes.

Es ist nicht neu, dass ein Coaching-Ansatz auf Gespräche jenseits der professionellen Beziehung zwischen Coach und Coachee angepasst wurde. Wir haben diese Beobachtung bereits vor Jahren in der zweiten Auflage geteilt, in der wir darauf hinwiesen, dass die grundlegenden Fähigkeiten und die Denkweise des ko-aktiven Coachings auf Gespräche angewendet werden können, die nicht in einem strukturierten Coaching-Format stattfinden: das private Einzelgespräch zwischen einem ausgebildeten Coach und einem Coachee. Wir haben Coaching-Fähigkeiten in verschiedenen Bereichen untersucht, beispielsweise bei Lehrerinnen, die mit Schülern arbeiten, oder bei Mitarbeitenden im Gesundheitswesen, die mit Patienten interagieren. Wir haben zudem mit Managerinnen, Vorgesetzten und Teamleitern gearbeitet, die lernen, wie sie die Grundlagen des Coachings anpassen können, um andere zu befähigen und zu unterstützen, die zwar keine »Coachees« sind, aber an Beziehungen beteiligt sind, die eine Gelegenheit für ein coaching-ähnliches Gespräch bieten.

Im Laufe der Zeit hat sich aber auch die Art unserer Gespräche im Allgemeinen auf subtile Weise verändert. Wenn Sie aus der Welt des Coachings heraustreten, werden Sie den Beweis dafür sehen. Werfen Sie einen Blick auf Ihr Smartphone – das es noch nicht gab, als dieses Buch erstmals veröffentlicht wurde. (Das erste iPhone und die zweite Auflage

von *Co-Active Coaching* kamen 2007 auf den Markt.) Vieles von dem, was heute in der Kommunikation möglich ist, wäre bei Erscheinen der ersten Auflage dieses Buches als Science-Fiction bezeichnet worden. Im Hinblick auf die Kultur und unsere Beziehungen hätte man von den heutigen Möglichkeiten gedacht, dass es »zu unseren Lebzeiten unmöglich« ist – und heute ist es Realität.

Wir können ganz einfach und sofort mit Kolleginnen, Familienangehörigen und Freunden auf der ganzen Welt kommunizieren. Die Technologie hat einen enormen Einfluss darauf, wie und mit wem wir interagieren können. Und doch bringen die blitzschnellen und vielfältigen Verbindungen, die uns zur Verfügung stehen, auch ihre eigenen Probleme mit sich. Wir können schneller arbeiten, aber können wir uns auch so intensiv verbinden, wie es nötig wäre?

Mehr denn je kommt es auf ko-aktive Fähigkeiten wie tiefes Zuhören, gemeinsames Engagement und eigenverantwortliches Lernen an.

Achten Sie bei der Suche nach Veränderungen in Gesprächen auch auf den Inhalt. Die Normen dafür, worüber wir sprechen und wer in die Gespräche einbezogen wird, haben sich weiterentwickelt und geöffnet. Dieser Wandel spiegelt eine Welt wider, die sichtbar vielfältiger und verteilter und gleichzeitig enger miteinander verbunden ist. Es ist auch eine Welt, die sich in zunehmender Geschwindigkeit bewegt und verändert. Wir merken es nicht wirklich, weil wir uns mitten darin befinden, so wie wir auch nicht bemerken, dass wir uns auf einem Globus befinden, der sich mit 1500 Kilometer pro Stunde dreht. Gesprächsthemen, die vor einem Jahrzehnt noch unmöglich oder tabu gewesen wären, sind heute alltäglich.

In Anbetracht dieser Bedingungen ist es nur logisch, dass sich das Coaching – mit der Kraft, effektive Gespräche zu fördern – parallel dazu entwickelt hat. Seit der ersten Auflage dieses Buches haben wir die dramatische Ausbreitung von Coaching auf der ganzen Welt miterlebt: sowohl die formale Ausbildung und Wirkung professioneller Coaches als auch die informelle Ausbreitung der Grundlagen wirksamer Coaching-Gespräche. Heute ist der *ko-aktive* Aspekt unseres Ansatzes wichtiger und wertvoller als je zuvor.

Unternehmen haben erkannt, dass effektive Leistung von wirksamen Beziehungen abhängt.

Dieses Bewusstsein verändert die Gestaltung der Geschäftsführung und die Art der Gespräche, die in der Wirtschaft zu Erfolg führen. Die Fähig-

keit von Führungskräften und Managerinnen, mit ihren Mitarbeitenden durch einen »Coaching-Ansatz« zu interagieren, wird heute weithin als eine Kernkompetenz und wesentliche Fähigkeit angesehen. Immer mehr Unternehmen sehen im Coaching ein unschätzbare Instrument für die Entwicklung von Talenten, sowohl in den formellen Coaching-Beziehungen als auch in den informellen Coaching-Rollen, in denen Führungskräfte und Managerinnen mit den von ihnen geführten Mitarbeitenden interagieren.

Seit der Veröffentlichung der ersten Auflage haben wir das Feld des Coachings beobachtet, aus neuen Impulsen gelernt und unsere Arbeit an die Bedürfnisse des Coaching-Berufs und des Umfelds, in dem Coaching stattfindet, angepasst. Zum Zeitpunkt der dritten Auflage sahen wir eine Schlüsselrolle für Coaching in einer grundlegenden Neuausrichtung, die sich in der Welt zeigte. Die Struktur von Organisationen in vertikalen und hierarchischen Beziehungen und Abläufen (von oben nach unten) veränderte sich hin zu horizontalen, verteilten und vielfältigen Vorgehensweisen. Wir sahen im *ko-aktiven Coaching* eine Möglichkeit, um effektivere Gespräche über notwendige und mögliche Veränderungen zu führen, was zum Untertitel dieses Buches führte.

Wie sich herausstellte, spiegelte die Entwicklung, die wir in Organisationen beobachteten, eine Tendenz in der globalen Kultur wider. Die vierte Auflage verbindet diese Erkenntnis mit der Frage, wie man ein ko-aktives Umfeld schaffen kann, das eine offene und transformative Kommunikation unterstützt – unabhängig davon, ob es sich um eine formelle Coaching-Beziehung oder um wichtige, informelle Gespräche in Führungspositionen oder zwischen Kollegen handelt.

Im Laufe der Jahre haben wir gesehen, wie sich unsere Arbeit weiterentwickelt hat. Sie wurde als Führungskompetenz (*leadership skill-set*) und – was noch wichtiger ist – als innere Haltung in der Führung (*leadership mind-set*) aufgenommen und angewendet. Für die Infrastruktur der Beziehungen, durch die sich die Leistung von Organisationen wirksam steigern lässt, sind die Kompetenzen und die Denkweisen wichtig, die zu einer Welt passen, die zunehmend von Veränderungen geprägt ist.

Unser Ziel ist es nicht, dass alle Menschen Coaches werden, sondern dass das Verständnis und die Anwendung der Grundlagen eines befähigenden Coaching-Konzepts möglichst weit verbreitet werden.

Die vierte Auflage von *Co-Active Coaching* bietet einen neuen Weg, wie sich die Beziehung in einem Gespräch entfalten kann.

Wir möchten Menschen darin unterstützen, diese Fähigkeiten für effektivere Ergebnisse, transformative Veränderungen und gesündere Beziehungen sowohl lokal als auch global zu verstehen und anzuwenden.

Dieses Buch ist eine konsequente Fortführung unserer Arbeit, die ihre Wurzeln in den Grundlagen des Einzelcoachings hat. Es spiegelt auch unser Verständnis wider, dass die Wirkung mehr umfasst als die Form des Coachings selbst. Wir erforschen die inspirierenden Möglichkeiten, wie sich eine Beziehung im Gespräch entfaltet und mehr umfasst als nur die Worte.

Wir sind davon überzeugt, dass diese Auflage von *Co-Active Coaching* den sich entwickelnden Bedürfnissen von professionellen Coaches, Führungskräften in Organisationen und all denen gerecht wird, die wirkungsvolle Beziehungsgespräche wertschätzen. Es gibt einen Weg, solch einen Gesprächsraum zu schaffen – einen bewussten Bezugsrahmen, in dem bestärkende Gespräche stattfinden können. Lassen Sie uns beginnen.



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG