

Elisabeth HaberLeitner,
Elisabeth DeistLer,
Robert Ungvari

Führen, Fördern, Coachen

So entwickeln Sie die Potentiale Ihrer Mitarbeiter

Inhalt

Eine Gebrauchsanweisung	n
Warum Coaching?	13
Wirtschaftliches Umfeld	13
Der „ge-wandel-te“ Mitarbeiter	15
Veränderte Werte	17
Die Herausforderung für die Führungskraft	18
Wem nützt Coaching?	20
Nutzen für den Mitarbeiter	20
Nutzen für die Führungskraft	20
Nutzen für das Unternehmen und seine Kunden	21
Was verstehen wir unter Coaching?	23
Merkmale von Coaching	25
Führen und Coachen	28
Grundannahmen im Coaching	35
Jeder Mensch ist ein einzigartiges Individuum	35
Jeder Mensch nimmt die Welt anders wahr	36
Kommunikation aus systemischer Sicht	44
Lernen aus systemischer Sicht	45
Ein Problem ist, was jemand als solches definiert	46
Menschen können sich nur selbst verändern	46
Kleine Änderungen können große Wirkung haben	50
Jede Veränderung hat ihren Preis	50
Menschen sind prinzipiell „vollkommen“, nicht „defizitär“	51
Menschen neigen dazu, sich entsprechend den Erwartungen anderer zu verhalten	51

•ii.e., fordern, coachen

Jeder Mensch hat zu jedem Zeitpunkt Spielräume und ist für sich verantwortlich	54
Kontrolle ist gut, Vertrauen ist besser	58
Jeder Mensch hat das Grundbedürfnis nach Anerkennung	59
Veränderung ist zu jedem Zeitpunkt möglich	60
Hinter allem steht eine positive Absicht und ein bestimmter Nutzen	63
Jeder weiß, was und wie viel für ihn gut ist	64
Gedanken, Gefühle und Handlungen bilden eine Einheit	64

Grundhaltungen 66

Empathie	67
Akzeptanz	68
Kongruenz	69
Zutrauen	70
Neugierig auf die „Welt“ des anderen sein	71
Was Grundhaltungen bewirken	71

Werkzeuge 72

Beziehung gestalten	73
Rapport	74
Achten auf Wahrnehmungskanäle	74
Beobachten der Körpersprache	76
Achten auf eigenen Ausdruck	77
Mitarbeiter mit Namen ansprechen	78
Fragen	78
Arten von Fragen	81
Wonach fragt der Coach?	88
Vom Problem zur Lösung	96
Aktives Zuhören	98
Blickkontakt	100
Störungen	100
Gesprächsanteil	100
Zeit für die Antwort geben/Pausenverhalten	101
Türöffner	101
Spiegeln	102
Bilder des Gecoachten aufgreifen	104

Nachfragen	104
Dinge klarstellen	109
Zusammenfassen	109
Mitschreiben und Veranschaulichen	111
Metamodell der Sprache	112
Informieren	117
Erwartungsaustausch	118
Feedback geben und nehmen	121
Umgang mit Emotionen	132
Öffentlich machen	135
Vom Opfer zum Gestalter	136
Reframing	140
Muster unterbrechen	144
Umgang mit Fehlern	147
Umgang mit eigenen Lösungsideen	150
Konstruktives Sprechen	154
Mentaltechniken	156
Visualisieren	157
Ressourcevoller Zustand	159
Entspannungsübung, um eigene Ressourcen bewusst zu machen	161
Visualisierung eines Coachinggespräches	162
Ablauf eines Coachingprozesses	164
Mögliche Gesprächsanlässe	166
Überblick	168
Vorbereitung auf ein Coachinggespräch	170
Geeignetes Umfeld (Setting)	172
Phase I	174
Beziehungsklärung	174
IST-Analyse	177
Phase II	181
SOLL-Phantasie	181
Das Ziel, das Teilziel, der erste Schritt	182
Phase III	184
Hürden aus dem Weg räumen	184
Ressourcen wecken	186
Phase IV	188

*u fördern, coachen

Durchführung	188
Kontrolle der Zielerreichung	188
Nachbearbeitung	190
Beispiele	194
us der Praxis	216
Verschwommener Einstieg	216
Kein Einverständnis für das Gespräch	217
Zu früh zum Ziel bzw. zur Lösung gehen	217
Sich selbst am Fragen (und Zuhören) durch „Wissen“ hindern	217
Sich selbst am Fragen durch Betroffenheit hindern	219
Störungen ignorieren	220
Alle Pfeile aus dem Köcher ziehen und verschießen	220
Die eigene Landkarte abfragen	221
Im Kreis drehen	221
Ping-Pong-Spiel	222
Flüchten lassen	222
Gemeinsam jammern	222
Unklarheit des Coaches	223
Unklare Beziehung zwischen Coach und Mitarbeiter	223
Diagnosen stellen	224
Vorwürfe	224
Problem nicht ernst nehmen	225
Überzeugen statt coachen	226
Hincoachen auf Vorgegebenes	226
Ablenken, aufziehen, ausweichen, Zynismus	227
Verhören	227
Mitarbeiter hört nicht auf zu reden	228
Mitarbeiter antwortet sehr einsilbig	229
Verführung: Hilflosigkeit	229
Verführung: Fachexperte	230
Verführung: Inkompetenz	230
Verführung: Reden über Dritte	231
Einige Haltungen, die Coaching verhindern	232

Grenzen von Coaching	236
Vor dem Start	238
Anhang - Vertiefende Informationen	242
Ziele-Arbeit	242
Motivation	245
Antreibertest	249
Pygmalion-Effekt	257
Mögliche Lösungen zur Übung zum Metamodell	260
Zu den Autoren	264
Literaturliste	266