

Rudolf Donnert

Coaching - die neue Form der Mitarbei- terführung

**Konflikte bewältigen,
Ziele vereinbaren,
Mitarbeiter motivieren**

korrigierter Nachdruck der 1. Auflage

Inhalt

Quellen unseres abendländischen Denkens.....11

i Coaching als neue Form der Führung.....17

1.1 Die Führungskraft als Coach.....19

1.2 ... Was ist ein Coach?.....21

1.2.1 Anforderungen an einen Coach.....; . . . 21

1.2.2 Persönliche Eigenschaften eines Coach.....23

1.2.3 Die Überzeugungskraft des Coach.....24

1.3 Grundsätze der Zusammenarbeit für einen Coach.....25

1.4 Ethischer Kompass für einen Coach.....*;«..... 26

1.5 Fragenkatalog zur Selbstreflexion.....28

2 Wie führt ein Coach?.....29

2.1 Ein Coach vereinbart Ziele.....30

2.1.1 Das Zielvereinbarungsgespräch..... 31

2.1.2 Was bewirken Ziele?..... 32

2.2 Ein Coach lässt los.....32

2.3 Ein Coach delegiert.....34

2.3.1 Was ist richtige Delegation?.....34

2.3.2 Fehler bei der Delegation vermeiden.....35

2.4 Ein Coach setzt den inneren Generator in Bewegung.....35

2.4.1 Demotivation vermeiden.....37

2.4.2 Entscheidungsstufen.....37

2.5 Ein Coach ändert Verhalten.....38

2.5.1 Vorgehen bei Anerkennung.....39

2.5.2 Von Kritik-zu Entwicklungsgesprächen.....39

2.6 Ein Coach löst Konflikte.....41

2.6.1 Das partnerschaftliche Konfliktfeld.....41

2.6.2 Mögliche Konflikte frühzeitig erkennen.....42

2.6.3 Umgang mit „schwierigen“ Mitarbeitern.....43

2.6.4 Anzustrebendes Verhalten bei Konflikten.....43

2.6.5 Das Konfliktlösungsgespräch.....i.....;..... 44

Inhalt

2.6.6	Bei Konflikten Emotionen kontrolliert einsetzen.....	45
2.6.7	Übung zur Wahrnehmung ..!	46
2.7	Ein Coach kann mit Problempersonen umgehen.....	47
2.8	Ein Coach motiviert sich immer wieder selbst.....	47
2.8.1	Schritte zur Selbstmotivation.....	48
2.8.2	Spaßmacher'.....1.....	49
2.9	Ein Coach übt Höflichkeit und Rücksichtnahme.....	47
3	Wie der Coach Dialogfähigkeit entwickelt.....	50
3.1	Sach- und Beziehungsebene.....	50
3.2	Das Struktogramm der Persönlichkeit..... •	51
3.2.1	Die einzelnen Ich-Zustände.....	52
3.2.2	Test: Welcher Ich-Zustand trifft zu?.....	53
3.3	Transaktionsanalyse ••.....	54
3.4	Selbsterkennung.....	58
3.5	Fehler in der Kommunikation.....;	59
3.6	Aufbau von Gesprächen.....	60
3.6.1	Zuhören können.....	61
3.6.2	Rückmeldung geben.....;	62
3.6.3	Richtig fragen.....;	63
3.6.4	Ich-Botschaften senden.....	64
3.6.5	Bewerbungs- bzw. Einstellungsgespräch.....:	66
3.6.6	Motivationsgespräch.....	68
3.6.7	Jahresgespräch mit Protokoll.....	69
3.6.8	Mitarbeitergespräch.....	74
3.7	Kommunikationshemmer.....	74
3.7.1	Killerphrasen.....:	74
3.7.2	Psychologische „Spiele“ von Erwachsenen.....:	75
4	Der Coach als Teamleiter.....	78
4.1	Verschiedene Gruppen im Betrieb.....	79
4.2	Gruppengröße.....	82
4.3	Soziale Gruppenstrukturen.....	82
4.4	Gruppennormen.....	83
4.4.1	Gruppendruck.....;	84
4.4.2	Gruppendynamik.....!	84
4.5	Gruppenentwicklung.....	86

4.6	Teamfähigkeit «.....»	87
4.6.1	, Umgang mit den verschiedenen Diskussionstypen.....	88
4.6.2	Der Coach als Moderator.....	90
4.7	Strategien für Teamarbeit.....	92
4.8	Gruppenzusammenhalt fördern.....	96
4.9	Merkmale erfolgreicher Gruppen.....	97
5	Werkzeugkasten für Coaching.....	98
5.1	Arbeitsmethodik und Selbstmanagement.....	98
5.1.1	Arbeit planen.....	98
5.1.2	Prioritäten setzen und ABC-Analyse.....	99
5.1.3	Wichtigkeit und Dringlichkeit festlegen.....	100
5.1.4	Zeitplanung nach der ALPEN-Methode.....	101
5.1.5	Anregungen für Ihren Tagesplan.....	102
5.2	Zehn Regeln für Besprechungen.....	104
5.3	Konzentration auf eine Sache.....*	105
5.3.1	Selbsttest: Mein Stressfaktor.....,<	106
5.3.2	Mehr Zeit für das Wesentliche.....	106
5.3.3	Wichtige „Zeitfresser“.....	107
5.4	Moderation und Visualisierung.....	109
5.4.1	Kartenabfrage/Metaplan.....	109
5.4.2	Flipchart und Overhead-Projektor.....	111
5.4.3	Overhead mit LCD.....	112
5.5	Didaktik für den Coach.....	112
5.5.1	Verständlichmacher.....	113
5.5.2	Weiterführende Fragen.....	113
6	Der Coach schafft Veränderungsbereitschaft.....	114
6.1	Wie Lernen erfolgt.....	114
6.2	Die verschiedenen Lerntypen.....	115
6.3	Leistungskurve.....	116
6.3.1	Belastbarkeit.....	116
6.3.2	Folgerung für das Lernen.....i	116
6.4	Ängste abbauen.....	117
6.4.1	Angst vor Unbekanntem.....	118
6.4.2	Angst vor Misserfolg.....	118
6.4.3	Angst vor Verantwortung.....-.	119

io Inhalt

6.3	Wie der Coach Veränderungen einführt.....	119
6.6	Kontinuierliche Verbesserungsprozesse in Gang setzen.....	120
6.6.1	Problemspeicher.....	122
6.6.2	Ideensammlung und Maßnahmenplan.....	123
6.7	Das lernende Unternehmen entwickeln.....	125
	Zusammenfassung.....	127
	Quellenangaben.....:	129
	Literaturverzeichnis.....;	131
	Stichwortverzeichnis.....:	133