

Ulrich und Renate Dehner

Coaching als Führungsinstrument

So fördern Sie Mitarbeiter in schwierigen Situationen

**Campus Verlag
Frankfurt/New York**

Inhalt

Einleitung	11
Der Chef als Coach - Chancen und Grenzen	19
Was ändert sich, wenn der Chef zum Coach wird?	21
Der Coach ist Coach und kein Spieler.	21
Mitarbeiter fördern heißt Zeit investieren.	22
Mit Coaching werden Beurteilungsgespräche intensiver	24
Vertrauen ist die Grundlage für jedes Coaching.	26
Soziale Kompetenzen helfen, das nötige Vertrauensverhältnis aufzubauen.	27
Vertrauen braucht Diskretion	28
Wählen Sie Ihre Worte mit Bedacht	29
Lassen Sie Ihrem Mitarbeiter genügend Raum.	30
Hören Sie aktiv zu.	31
Würdigen Sie die Stärken Ihres Mitarbeiters.	32
Die innere Haltung dem Mitarbeiter und sich selbst gegenüber.	34
Noch einmal Vertrauen: In die eigene Wirksamkeit	35
Die Grenzen des Coachings.	37
Es gibt für jede Maßnahme auch einen falschen Zeitpunkt	38
Wie sieht es mit dem Potenzial des Mitarbeiters aus?	39

Die Grenzen des Coachs.	41
Lösungen findet nur, wer einen anderen Blickwinkel einnehmen kann . .	42
Die Chemie muss stimmen	43
Coaching ist keine Therapie.	44
Unter welchen Bedingungen ist Coaching sinnvoll?	46
Eine wichtige Bedingung: Genügend Zeit	47
Weitere Rahmenbedingungen für das Coaching	48
Psychologisches Hintergrundwissen für das Coaching.	51'
Ich-Zustände und Transaktionen.	52
Tangentialtransaktionen . •	58
Das Kommunikationsmuster.	60
Psychologische Spiele.	62
Wie kann man das Mitspielen verhindern?	65
Das Ja-Aber-Spiel	66
Das Gerichtssaalspiel.	67
Das Blöd-Spiel.	68
Innerer Bezugsrahmen und Werte.	70
Bezugsrahmen und Probleme sind eng verknüpft	73
Der Bezugsrahmen ist ein Mosaik, kein fest gefügtes Ganzes.	75
Kein Bezugsrahmen gleicht einem anderen.	76
Worthülsen müssen geknackt werden.	78
Innere Antreiber.	79
Sei perfekt!	80
Machs anderen recht!	82
Beeil dich!	84
Streng dich an!	85
Sei stark!	86

Die erste Coaching-Sitzung	89
Die Vorbereitung der ersten Sitzung	90
Hypothesen sind Hypothesen sind Hypothesen	90
Die einzelnen Phasen eines Coachings	91
Der Umgang mit Bedenken des Mitarbeiters	92
Der Start der ersten Sitzung	96
Das Finden gemeinsamer Ziele	98
Mögliche Stolpersteine in der ersten Sitzung	104
Ein Coach ist kein Missionar	105
Ein Coach braucht Geduld	106
Die Technik des Widerspiegels	108
Junge Führungskraft - älterer Mitarbeiter	109
Ein falsches Rollenverständnis	111
Die Problemanalyse	113
Die Problemdefinition	114
Mit Fragen den Bezugsrahmen erschließen	116
Die richtige Fragetechnik	118
Intensive innere Suchprozesse auslösen	120
Marsische Fragen	120
Den Problemschrank aufräumen	122
Sinnesbezogene Fragen	125
Ängste ganz erfragen	128

Auch ein vorsichtiges Feedback kann die Problemanalyse beschleunigen.	129
Mustererkennung.	130
Systemische Ursachen für Probleme.	133
Interventionstechniken.	139
Wie ist ein gutes Feedback aufgebaut?.	140
Reframing.	141
Arbeit mit inneren Werten.	146
Umdefinieren des Problems.	150
Unangenehme Konsequenzen ableiten.	153
Konsequenzen des Verhaltens durchspielen.	154
Rollenspiel.	157
Modelling.	160
Extrem-Training.	161
Hausaufgaben.	163
Interventionen beim Umgang mit Antreibern.	167
Umgang mit dem Sei-perfekt-Antreiber.	167
Umgang mit dem Machs-anderen-recht-Antreiber.	170
Umgang mit dem Beeil-dich-Antreiber.	171
Umgang mit dem Streng-dich-an-Antreiber.	172
Umgang mit dem Sei-stark-Antreiber.	173
Planungsmethodik.	174
Verkäuferbegleitung.	178

Strategien im Umgang mit Konflikten. 183

Zur Sache kommen. **188**

Worthülsen knacken. 189

Bezugsrahmen bestätigen. 190

Interessen hinter den Positionen erfragen. 191

Wechsel auf die Beziehungsebene. 191

Ich-Botschaften statt Vorwürfe. 192

Nicht auf jede Provokation reagieren. 193

Den wahren Kern von Kritik bestätigen und Kompromissbedingungen erfragen . **193**

Typische **Stolpersteine im Coaching** 195

Der Gebrauch von Tipps und Ratschlägen. 195

Der Umgang mit Ambivalenzen. 197

Viele Wege führen zum Ziel. 199

Der Umgang mit persönlichen Problemen des Mitarbeiters. **202**

Abschluss **des Coachings**. 205

Literatur. **209**

H Register. 211