

Auf einen Blick

Über die Autoren	7
Einführung	23
Teil I: Erste Schritte im Business Coaching	27
Kapitel 1: Die Welt des Coachings kennenlernen	29
Kapitel 2: Ein Plädoyer für Coaching	45
Kapitel 3: Die Fähigkeiten und Kenntnisse für ein professionelles Coaching entwickeln	63
Kapitel 4: Die Bedürfnisse des Klienten vor Coaching-Beginn feststellen	85
Teil II: Die richtige Einstellung entwickeln	105
Kapitel 5: Die Welt der Gedanken und Emotionen managen	107
Kapitel 6: »I did it my way« ist nicht unbedingt die beste Devise	135
Kapitel 7: Der Umgang mit »blinden Flecken«	149
Teil III: Ein Unternehmen mit Coaching auf den richtigen Weg bringen	173
Kapitel 8: Mit der Unternehmensgeschichte überzeugen	175
Kapitel 9: Unternehmen objektiv betrachten	199
Kapitel 10: Von Visionen, Missionen und Werten	211
Kapitel 11: Visionen in Pläne umsetzen	231
Teil IV: Mit Unterstützung eines Coachs eine erfolgreiche Geschäftsidentität aufbauen	253
Kapitel 12: Selbst zu einer Marke werden	255
Kapitel 13: Beziehungen auf allen Ebenen herstellen	277
Kapitel 14: Ansprechen, informieren und beeinflussen	299
Teil V: Der Top-Ten-Teil	323
Kapitel 15: Zehn Coaching-Tipps für Führungskräfte	325
Kapitel 16: Zehn Tipps für Führungskräfte auf der Suche nach einem Coach	337
Kapitel 17: Zehn Fragen zum Kurs des Unternehmens	343
Stichwortverzeichnis	351

Inhaltsverzeichnis

Über die Autoren	7
Widmung	8
Danksagungen der Autoren	8
Einführung	23
Über dieses Buch	23
Törichte Annahmen	24
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden	25
Über das Buch hinaus	25
Wie es weitergeht	26
TEIL I	
ERSTE SCHRITTE IM BUSINESS COACHING	27
Kapitel 1	
Die Welt des Coachings kennenlernen	29
Den Fokus auf den wirtschaftlichen Nutzen von Business Coaching lenken	30
Coaching definieren	31
Coaching als Kunst der gemeinsamen Gestaltung	31
Der Unterschied zwischen Coaching und Therapie	32
Zwischen Business Coaching und anderen Formen von Coaching unterscheiden	34
Business Coaching erfordert Fachkenntnisse	34
Erwartungen definieren und den passenden Coach finden	35
Ein Vorgespräch führen	35
Coachs sollen etwas bewegen	36
Sich darauf vorbereiten, Menschen im geschäftlichen Kontext zu helfen	38
Einen Coach wählen	40
Ein Business Coach werden	41
Die Rolle des Klienten einnehmen	41
Berufliche Anforderungen	42
Kapitel 2	
Ein Plädoyer für Coaching	45
Die Rolle eines Ausbilders einnehmen	45
Die Außenperspektive bewerten	47
Zeigen, dass die Perspektive des Coachs eine Rolle spielt	47
Vermitteln, wie Perspektive zu Veränderung führt	47
Die Construal Level Theory verstehen	48

14 Inhaltsverzeichnis

Den Klienten zu einem »Aha-Erlebnis« verhelfen	50
Den Ertrag der Investition identifizieren	51
Mit den Vorteilen werben	52
Eine Kosten-Nutzen-Analyse erstellen	54
Messen und Monetarisieren	55
Die verborgenen positiven Effekte bewerten	56
Für zukünftige Gewinne investieren	57
Das Budget ausreizen	59
Führungskräfte in Coaching ausbilden	60

Kapitel 3

Die Fähigkeiten und Kenntnisse für ein professionelles Coaching entwickeln

63

Coaching-Kompetenzen	64
Echte Präsenz bei einer Sitzung	64
Aktives Zuhören	65
Warum es beim Coaching selten um das erste Gesprächsthema geht	66
Erweitern Sie Ihr Wissen über die Geschäftswelt	67
Eine Klientensitzung strukturieren	68
Mental auf Coaching vorbereitet sein	68
Die Beziehung zum Klienten vertraglich festlegen	69
Die erste Sitzung	70
In der passenden Umgebung coachen	70
Kennen Sie Ihre Grenzen	71
Der Gebrauch von Modellen beim Coaching	73
Das CLEAR-Modell	74
Lösungsorientiertes Coaching-Modell	77
Flexibilität beim Gebrauch von Modellen und Tools	79
Arbeiten unter besonderen Umständen	80
Coaching mittels Telefon, Internet und E-Mail	80
Coaching per Telefon	81
Via Videokonferenzen coachen	81
E-Mail	81
Interkulturelle und multikulturelle Arbeit	82

Kapitel 4

Die Bedürfnisse des Klienten vor Coaching-Beginn feststellen

85

Coaching-Programme für Organisationen entwickeln	86
Herausfinden, was die Organisation wünscht und braucht	86
Argumente für eine Bedürfnisanalyse	87
Wo mit der Bedürfnisanalyse beginnen?	87
Füllen Sie Ihren Werkzeugkasten	88
Mit wohlgeformten Zielen arbeiten	89
Umgang mit Talentmanagement und Nachfolgeplanung	91
Coachs unterstützen	92

»Möchtegern-Unternehmer« und Start-ups coachen	94
Start-ups helfen, den Nutzen von Coaching zu erkennen	94
Bereiche, auf die es zu achten gilt.	95
Familienunternehmen helfen zu überleben und zu wachsen	96
Wissen, wo Unterstützung am meisten hilft	97
Weiterentwicklung der Geschäftstradition	97
Professionell bleiben.	98
Entwicklung von »Intrapreneuren« innerhalb von Unternehmen	99
Raum für Innovationen schaffen.	100
Eine Idee in die Tat umsetzen	101
Mit sozial orientierten Organisationen arbeiten.	102
Die Organisationstypen und -formen kennen.	102
Die Herausforderungen identifizieren	103

TEIL II
DIE RICHTIGE EINSTELLUNG ENTWICKELN 105

Kapitel 5
Die Welt der Gedanken und Emotionen managen 107

Verstehen, wie Menschen denken	108
Wir sind, was wir denken	110
Wir werden, was wir üben	110
Den jeweils besten Zustand wählen	110
Die Kosten eines negativen emotionalen Zustandes deutlich machen. . . .	111
Das State Behavioral Model kennenlernen	113
Mit Überlebensmustern arbeiten	114
Wissen, dass es besser ist zu atmen, als nicht zu atmen	116
Deprimiert auszusehen, ist eine schlechte Wahl.	117
Manchmal hilft es, nach oben zu schauen	118
Selbstgespräche ändern	120
Verstehen, dass es nicht darum geht, was, sondern wie es gesagt wird. . .	121
Lassen Sie das Lächerliche lächerlich klingen	122
Freundlich zu sein, darauf kommt es an	124
Wichtige Bilder im Kopf erzeugen	125
Sich von einer Situation distanzieren	126
Den Fokus auf die richtige Sache legen	128
Die innere Welt durch äußere Mittel ändern	129
Identifizieren, wenn Therapie die Antwort ist	130
Achtsamkeit und Meditation	131

Kapitel 6
»I did it my way« ist nicht unbedingt die beste Devise 135

Erkennen, dass mangelnde Flexibilität zu Misserfolg führen kann	135
Wissen, dass Prozess- und Produktinnovationen eine anpassungsfähige Führung erfordern	137
Die Risikobereitschaft ermitteln, bevor Wachstumsambitionen reduziert oder gefördert werden.	138

16 Inhaltsverzeichnis

Die Denkweise an das Problem anpassen.....	141
Zielgerichtet denken	141
Verschiedene Denkweisen üben.....	142
Schnelles Denken, individuelle Ebene: Nichts beurteilen and alles bemerken	143
Schnelles Denken, Teamebene: Beurteilen Sie aus dem Bauch heraus.....	143
Langsames Denken, individuelle Ebene: Die Drei-Minuten-Reflexion.....	143
Langsames Denken, Team-Level: Mentales Ping-Pong reduzieren	144
Gewissheit suchen, obwohl Vieldeutigkeit die bessere Wahl ist.....	144
Alternative Perspektiven entwickeln.....	144
Verschiedene Führungsstile betrachten.....	145
Talente für das Unternehmen nutzen.....	146

Kapitel 7

Der Umgang mit »blinden Flecken« 149

Preframing der Coaching-Gespräche.....	150
Barrieren abbauen	151
An der Lernbereitschaft arbeiten	152
Die Komfortzone verlassen	154
Die Feinde des Lernens erkennen.....	155
Rollen und Wahrnehmungen, die blinde Flecken begünstigen	156
Neupositionierung des Ich-Zustandes	157
Exzentriker mit der Realität konfrontieren	159
Distanzierte Empathie.....	160
Wie Dramatisieren die Sichtweise behindert	161
Dem reaktiven Denken entkommen.....	163
Die dramatischen Rollen aufgeben.....	164
Mit angelernter Hilflosigkeit umgehen.....	165
Den Sinn in der Angst entdecken	167
Auf Angst reagieren.....	167
Die der Angst zugrunde liegende Botschaft erkennen.....	168
Zwischen imaginären und echten Ängsten unterscheiden.....	168
Inkongruenz und Kongruenz.....	169

TEIL III

EIN UNTERNEHMEN MIT COACHING AUF DEN

RICHTIGEN WEG BRINGEN 173

Kapitel 8

Mit der Unternehmensgeschichte überzeugen..... 175

Den Wert der Unternehmensgeschichte verstehen.....	176
Erkennen, wie ein Unternehmen seine Geschichte vermittelt	177
Wissen, welche Story das Unternehmen erzählt.....	178
Wissen, wer auf die Geschichten reagiert	178
Kunden	179

Zulieferer	179
Mitarbeiter	179
Konkurrenz	179
Journalisten	180
Dem Klienten helfen, seine Story zu entwickeln	181
Den Klienten durch eine explorative Übung führen	181
Auf das »Wie« kommt es an	183
Eine Geschichte chronologisch erzählen	184
Geschichten voller Kraft und Leidenschaft (Power and Passion)	184
Fakten von Meinungen unterscheiden	186
Denken in Form von Landkarten der Realität	187
Gezielte Fragen stellen	188
Sich von Tilgungen, Verzerrungen und Verallgemeinerungen befreien	190
Tilgungen	191
Verzerrungen	192
Verallgemeinerungen	192
Meinung und Realität trennen können	194
Unternehmensgeschichten und Feedback	196

Kapitel 9

Unternehmen objektiv betrachten	199
Das Fundament des Unternehmens prüfen	200
Strategisches Denken anwenden	200
Das Komplizierte einfach machen	201
Ein Rundgang durch das Unternehmen	202
Das Unternehmen mit anderen Augen sehen	202
Vertrauen und ehrliche Bewertung durch Feedback entwickeln	207
Klienten ermutigen, offen für Feedback zu sein	207
Feedback erfolgreich nutzen	208
Durch den Erfolg anderer lernen	208

Kapitel 10

Von Visionen, Missionen und Werten	211
Die eigene Persönlichkeit mit dem Unternehmen in Einklang bringen	211
Finden Sie heraus, was wichtig ist	212
Das »Wie« und »Warum« des Unternehmens definieren	212
Sich nicht von der Vergangenheit bremsen lassen	213
Kontrollüberzeugungen überprüfen	214
Sich über Werte und Wünsche klarwerden	216
Hören Sie auf Ihr Herz	216
Finden Sie die Quelle Ihrer Wünsche	217
Die Übereinstimmung von Kopf, Herz und Bauch prüfen	218
Unterstützung eines Unternehmens bei der Entwicklung von Werten	219
Führungskräfte coachen, ihre Werte zu identifizieren	219
Werte konkretisieren	222

18 Inhaltsverzeichnis

Visionen mit dem Modell der logischen Ebenen entwerfen	224
Die sechs logischen Ebenen	224
Anwendung der logischen Ebenen	226
Beispiele für Aussagen zu Missionen und Visionen	230
Das Internationale Rote Kreuz	230
Fusion Optix	230
JPMorgan Chase & Co.	230

Kapitel 11

Visionen in Pläne umsetzen 231

Einen zweckmäßigen Plan erstellen	232
Auf die Mindset-Regeln achten	232
Optionen untersuchen	234
Übung 1: Wohlgeformte Ziele und Ergebnisse	234
Übung 2: Distanzierte Perspektive	234
Aufdecken, was den Plan aus der Bahn werfen kann.	239
Ehrliches Engagement fördern.	242
Den richtigen Zeitpunkt finden	243
Die Ressourcen für den Plan bereitstellen.	243
Das Reisegepäck packen.	244
Den Weg kennen und sich in die richtige Richtung bewegen	247
Erholungsphasen zur Regenerierung einplanen.	248
Überarbeitung und Durchführung des Plans	249
Feedback sammeln	249
Überprüfen, ob der Plan auf Kurs ist	250
Es ist gut zu wissen, wann man aufhören soll	250
Anerkennung einer guten Arbeit	251

TEIL IV

MIT UNTERSTÜTZUNG EINES COACHS EINE ERFOLGREICHE GESCHÄFTSIDENTITÄT AUFBAUEN 253

Kapitel 12

Selbst zu einer Marke werden 255

Einstieg in die persönliche Markenbildung	255
Definieren, wie gute Marken funktionieren.	256
Zielorientierter Aufbau einer Marke	258
Ihre Zielbestimmung definieren	258
Dem Geschäft und den eigenen Werten treu bleiben	260
In den Spiegel der Selbstkritik blicken	263
Markenexzellenz kultivieren.	263
Ein brandneues Ich kennenlernen.	264
Die eigenen Qualitäten mit Stil präsentieren	265
Unstimmigkeiten erkennen	266
Das eigene Angebot richtig bewerten	266
Ihren Wert erkennen	268

Einem sechsstufigen Modell folgen.....	269
Positionieren Sie Ihre Marke	269
Lernen Sie Ihr Einkommenspotenzial kennen.....	270
Werben Sie ohne falsche Bescheidenheit für sich	272
Sorgen Sie dafür, dass man sich positiv an Sie erinnert	273
Einen Fußabdruck hinterlassen.....	274

Kapitel 13

Beziehungen auf allen Ebenen herstellen 277

Eine gute Beziehung zu sich selbst aufbauen	277
Die Ausgangslage festlegen	278
Schritt 1: Die persönliche Landkarte anlegen	278
Schritt 2: Höhepunkte und Tiefpunkte identifizieren	278
Schritt 3: Die gewünschten Verbesserungen entdecken	279
An sich selbst arbeiten	280
Authentisch sein	280
Im Spiel bleiben	281
Die Beziehung zum Klienten aufrechterhalten.....	281
Engagement und Wünsche überprüfen.....	282
Fallbeispiel: Das Engagement zum Erreichen eines Ziels überprüfen	283
Beziehungen zu Stakeholdern und Finanziers managen	285
Die Beziehung zu Stakeholdern managen.....	285
In Dreiecksbeziehungen kommunizieren	288
Eine Coaching-Intervention beauftragen.....	289
Synergetische Zusammenarbeit aufbauen	289
Synergie durch professionelle Unternehmensgründungen	290
Wissen und Wertschöpfung	290
Networking als Investition betrachten	292
Vertrauen aufbauen und verlorenes Vertrauen zurückgewinnen	294
Vertrauen in Organisationen entwickeln	294
Konflikte lösen und gegenseitige Zerstörung vermeiden	296
Den Mut haben loszulassen.....	297

Kapitel 14

Ansprechen, informieren und beeinflussen 299

Die Bedeutung effektiver Kommunikation verstehen	299
Schneller kommunizieren als bewusste Gedanken entstehen.....	300
Verstehen, warum Menschen Ja sagen	302
Wenn Sie beeinflussen wollen, müssen Sie die ganze Arbeit machen	304
Durch die innere Landschaft navigieren	304
Ethische Beeinflussung und Überzeugung	307
Zur Beeinflussung braucht es zwei.....	308
Aufmerksam sein	308
Aktiv zuhören	309
Rapport aufbauen	312
Auf elegante Weise Rapport herstellen	312

Die bevorzugten Repräsentationssysteme verstehen	313
Das bevorzugte Repräsentationssystem erkennen	314
Sich an ein anderes Repräsentationssystem anpassen	315
Körperbewegungen und Gesten anpassen	315
Tonlage, Lautstärke und Tempo anpassen	316
Worte wählen, die etwas bewegen könnten, können oder sollten.	317
Ändern Sie Ihre Kommunikation, wenn die Erfolge ausbleiben.	318

TEIL V
DER TOP-TEN-TEIL 323

Kapitel 15
Zehn Coaching-Tipps für Führungskräfte 325

Entwickeln Sie Talente im eigenen Team	326
Führen Sie durch Coaching statt autokratisch zu führen	327
Nennen Sie die Probleme beim Namen.	328
Stellen Sie die richtigen Fragen	328
Äußern Sie sich deutlich und achten Sie auf die Sprache	329
Erkennen Sie den Wert von Entschleunigung und Schweigen	330
Kennen und respektieren Sie kulturelle Unterschiede	331
Schaffen Sie optimale Bedingungen für Coaching aus der Distanz	332
Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter bei Veränderungen	333
Lernen Sie mehr über Ihr Unternehmen	334

Kapitel 16
**Zehn Tipps für Führungskräfte auf der
Suche nach einem Coach 337**

Wissen Sie genau, was Sie wollen	337
Bringen Sie den Mut auf, Fehler zu machen	338
Suchen Sie nach einer neuen Perspektive	338
Legen Sie das Fundament	339
Der Inhalt ist wichtiger als die Form	339
Finden Sie den Coach, der am besten zu Ihrem Unternehmen passt	340
Gewinnen Sie die Stakeholder für das Coaching	340
Vermeiden Sie Coaching von der Stange	341
Seien Sie realistisch in Ihren Erwartungen.	341
Achten Sie auf die Details.	341

Kapitel 17
Zehn Fragen zum Kurs des Unternehmens. 343

Was würden wir erreichen, wenn alles möglich wäre?	344
Warum machen wir das?	345
Was würde Richard Branson machen?	345
Gibt es einen besseren Weg?	346

Haben wir die richtigen Mitarbeiter? 346
Sind wir beschäftigt, um beschäftigt zu sein? 347
Wie können wir optimieren oder rationalisieren? 347
Gehen wir in die richtige Richtung?..... 348
Womit müssen wir aufhören? 348
Ziehen wir noch an einem Strang? 349

Stichwortverzeichnis 351