

Teuber
Praxishandbuch Coaching



Inhaltsverzeichnis

Geleitwort von <i>Horst Rückle</i>	V
Vorwort	XI
Inhaltsübersicht	XIX
Abbildungsverzeichnis	XXXIII
Abkürzungsverzeichnis	XXXVII
1 Einführung	1
1.1 Zum Begriff Coaching	3
1.1.2 Woher stammt Coaching?	3
1.1.3 Coaching heute	4
1.1.4 Coaching und	4
1.1.4.1 Coaching und Krisengespräch	5
1.1.4.2 Coaching und Mitarbeitergespräch	5
1.1.4.3 Coaching und Training	5
1.1.4.3 Coaching und psychologische Beratung bzw. Therapie	5
1.1.4.5 Coaching und Prozessberatung	6
1.1.4.6 Coaching und Supervision	6
1.1.5 Coachinganlässe	6
1.1.6 Intensität des Coachings	9
1.1.6.1 Schaufensterbummler	9
1.1.6.2 Besucher	9
1.1.6.3 Klient	10
1.1.6.4 Co-Berater	10
1.1.7 Spielregeln im Coaching	10
1.1.8 Coaches auswählen	11
Literatur	11
1.2 Gruppencoaching im beruflichen Kontext	13
1.2.1 Einführung	13
1.2.2 Anlässe für Gruppencoaching	14
1.2.3 Die Gruppe	15
1.2.4 Formen des Gruppencoachings	16
1.2.5 Abgrenzung des Gruppencoachings von anderen Gruppenarbeitsformen	18
1.2.6 Vorbereitung des Gruppencoachings	18
1.2.7 Durchführung des Gruppencoachings	19
1.2.8 Zur Qualifikation des Gruppencoaches	21
1.2.9 Zusammenfassung	21
Literatur	22

2. Coaching zur beruflichen Orientierung	23
2.1 Persönliche Standortbestimmung: Will ich das wirklich, was ich tue? – Tue ich, was ich will?	25
2.1.1 Wenn ich wissen will, wer ich bin	26
2.1.1.1 Manager von der Stange	27
2.1.1.2 Gesundheitsdefizite, Frust-Empfinden und Ungleichgewichte können uns den Weg zeig- en, können uns hilfreiche Indikatoren wer- den	27
2.1.1.3 Der Coach als Sparringspartner	29
2.1.1.4 Arbeit – Liebe – Sinn: unsere drei wichtigsten Themen	31
2.1.1.5 Lebenslüge – belastend, aber edel inszeniert	32
2.1.1.6 Einen eigenen Standpunkt gewinnen – Entscheidungsoptimierung	33
2.1.1.7 Angerissen ist noch nicht gerissen	35
2.1.2 Was viele Führungskräfte antreibt. Selbstwertprobleme und ihre Folgen	36
2.1.2.1 Der Mentzos-Hocker	36
2.1.2.2 Gelingen-Check und Sinnfrage: unter dem wackelnden „Zahn“ den neuen entdecken .	38
2.1.3 Wer wirklich keine Probleme hat ... – eine Chance für Starke	42
2.1.4 Last not least	43
Literatur	44
2.2 Coaching als Konsequenz aus Management-Development- Systemen	47
2.2.1 Hintergrund: Betriebliche Umsetzung von Führungs- kräfteentwicklung	47
2.2.1.1 Management Development	48
Personalpolitik	48
Instrumente der Führungskräfteentwicklung	48
2.2.1.2 Umgang mit Stärken und Schwächen	49
Strategien	49
Persönlichkeit des Coachee	50
Betriebliches Umfeld	51
2.2.1.3 Unternehmenswelt an zwei Beispielen	51
Unternehmensbeispiele	51
Unternehmenshintergrund	51
2.2.2 Coachingprozess	52
2.2.2.1 Projektvereinbarung	52
Anlässe und Ausgangssituationen	53
Vorlauf zum Coaching	54
Erstgespräch	54
Beratungskonzept	55

(a) Ziele	55
(b) Vorgehensweise	56
Auftragsvereinbarung	57
2.2.2.2 Coaching	57
Treffen und Sitzungen	57
Ablauf und Dauer	58
Instrumente zur Intervention sowie Arbeitsweise	58
Realsituationen (Begleitung und Feedback)	59
Hauptthemen und Inhalte	59
Durchbruch und Highlights	60
Dokumentation der Treffen	61
2.2.2.3 Ergebnisse	61
Vorläufiges Resümeegespräch	62
Abschluss	62
Erfolgskontrolle und Nachhaltigkeit	62
2.3 Berufliche Orientierung von Managern	65
2.3.1 Die Problemstellung	65
2.3.1.1 Persönliche Erfahrungen mit dem Thema	65
Suche und Auswahl von Führungskräften	66
Karriereberatung	67
2.3.1.2 Ausgangssituationen	67
2.3.1.3 Problemhintergrund bei der beruflichen Neuorientierung	68
Marktübersicht	68
Eignung	69
Neigung	69
Zukunftsorientierung und Perspektive	69
Selbstmanagement	70
2.3.1.4 Woher kann Unterstützung bezogen werden?	70
2.3.2 Der Ansatz	70
2.3.2.1 Abgrenzungen	70
2.3.2.2 Der Rote Faden	71
Analyse der Situation (SWOT-Profil)	71
Aufstellen von Zieloptionen	73
Erstellung eines Maßnahmenkonzeptes	74
2.3.2.3 Unterstützungsbereiche durch den Coach	75
Roter Faden für die Strategieentwicklung	75
Sparringspartner	75
Kritisches Feedback bei Stärken- und Schwächenanalyse	75
Lotse für die Marktanalyse	76
Ideengeber bei der Anpassungsqualifikation an die Zielstellung	76
Abfedern von Frustrationen und Emotionen bei Misserfolgen	76

2.3.3	Fälle aus der Praxis	76
2.3.3.1	Rückkehr eines Expatriate	77
	Ausgangssituation	77
	Verlauf	77
	Nachbetrachtung	79
2.3.3.2	Fehlgriff, Fehlbesetzung	79
	Ausgangssituation	79
	Ablauf und Ergebnis	79
2.3.3.3	Junktim	81
	Ausgangssituation	81
	Verlauf	82
2.3.4	Zusammenfassung und Ausblick	83
2.4	Mittendrin – Coaching als Biographiearbeit	85
2.4.1	Der Fall – Rückblicke und Reflektionen	85
2.4.2	Zukunftsgestaltende Biographiearbeit und Coaching	87
2.4.3	Der Erstkontakt	87
2.4.4	Die Arbeitsphase	88
2.4.4.1	Offene und ehrliche Bestandsaufnahme	88
2.4.4.2	Aktivitäten und Unterlassungen, die die eigene Situation hervorgebracht und geformt haben	90
2.4.5	Fazit	93
	Literatur	94
3.	Coaching zur Konfliktbearbeitung	95
3.1	Innerbetriebliche Kooperation – am Beispiel des Verhältnisses zwischen Vorgesetzten und Back-Office/Servicebereich	97
3.1.1	Die Situation	99
3.1.2	Der Coaching-Prozess	101
3.1.2.1	Gespräch mit der Personalentwicklungsabteilung und Coach	101
3.1.2.2	Gespräch mit dem Vorgesetzten und Coach	103
3.1.2.3	Erstes Gespräch mit der Mitarbeiterin und Coach	103
3.1.2.4	Zweites Gespräch mit der Mitarbeiterin und Coach	105
3.1.2.5	Zweites Gespräch mit dem Vorgesetzten und Coach	106
3.1.2.6	Gespräch mit dem Vorgesetzten, der Mitarbeiterin und Coach	107
3.1.2.7	Drittes Gespräch mit der Mitarbeiterin und Coach	108
3.1.2.8	Gespräch mit der Personalabteilung PE und dem Coach	109
3.1.3	Nachtrag	109
3.1.4	Fazit	110

3.2	Wenn der Konflikt die Nerven raubt	113
3.2.1	Um was geht es? Wer braucht Hilfe wozu?	114
3.2.2	Hilfe ist möglich. Aber ist eine Lösung wirklich gewollt?	115
3.2.3	Führungskonflikt in der Privatbank	118
3.2.4	Was kann man tun, wenn man kein Coaching will?	120
3.2.4.1	Offenes Gespräch	121
3.2.4.2	Gesprächsgewohnheiten verändern Guidelines fürs Sprechen	121
	Guidelines fürs Zuhören bzw. Feedback	122
3.2.4.3	Ehrliches Nein statt Alibi-Beratung	123
3.2.5	Konflikte wirksam angehen und ihre Chancen nutzen	124
3.2.6	Ergebnis	124
	Literatur	125
4.	Coaching zur Qualifizierung von Mitarbeitern	127
4.1	Wenn ich nicht merke, dass ich mich ändern müsste	129
4.1.1	Ein Nebenthema wird zum Wendepunkt	130
4.1.2	Was bestimmt unser Verhalten, was unsere täglich gelebten Werte?	132
4.1.3	Selbstwahrnehmung steigert die Sozialkompetenz Für alle, die das „Johari-Fenster“ schon kennen	133
4.1.4	Die moderne Hirnforschung und ihre Impulse für das Selbstmanagement von Führungskräften	138
4.1.5	Das Ja zur Diagnose als erster Schritt nach vorn	139
4.1.5.1	Was kann ich ohne Coaching gewinnen?	139
4.1.5.2	Möglichkeiten und Grenzen von Coaching bei Veränderungsprozessen Der erfahrene Coach kennt unterschiedliche Wege Ein Coach ist kein Stellvertreter	140
4.1.6	Zu guter Letzt	141
4.1.7	Ergebnis	142
	Literatur	143
4.2	Coaching als Hilfe zur Selbsthilfe	145
4.2.1	Der Prozess des Coachings	145
4.2.1.1	Die „persönliche Weisheit“ im Prozess des Coachings	145
4.2.1.2	Erfahrungen in Südafrika	146
4.2.1.3	Ziele von Coaching	149
4.2.2	Wirksame Instrumente des Coaches	150
4.2.2.1	Fragen an den Gecoachten	150
4.2.2.2	Wecken von Widerstand	151
4.2.2.3	Visualisierungen	152

4.2.2.4	Geschichten	153
	Welche Rolle spielen und spielten	
	Geschichten für mich persönlich?	153
	Coachingfelder, in denen Geschichten eingesetzt werden	154
	Vorteile von Geschichten für das Coaching	155
	Die Bedeutung von Metaphern innerhalb einer Geschichte	157
	Ein Modell zur Begründung der Wirksamkeit von Geschichten	158
	Die Eigenschaften einer „guten“ Geschichte	159
4.2.3	Kann man sich selbst coachen?	160
	Literatur	161
4.3	Einzelcoaching als Soforthilfe	163
4.3.1	Grundsätzliche Fragestellung bei der Auftragserteilung?	163
4.3.2	Ausgangslage	163
4.3.3	Auftrag und Zielsetzung	164
4.3.4	Vorgehen	165
	Fragen und Ziele des Coachee	165
	Fachliche Themen des Coachings	166
4.3.5	Ergebnisse	171
	Literatur	171
5.	Führungskräftecoaching	173
5.1	Crash- bzw. Defizitcoaching –	
	Coaching als neue Chance für die Führungskraft	175
5.1.1	Ausgangssituation	175
5.1.1.1	Erste Optimierungen	175
5.1.1.2	Der Vertrieb	176
5.1.1.3	Ausgangssituation im Vertrieb	176
5.1.1.4	Das Coaching vor Ort im Detail	177
5.1.2	Der Vertriebsleiter	179
5.1.2.1	Das Briefing	179
5.1.2.2	Lösungsfokussierter Einstieg ins Coaching	180
5.1.2.3	Bemühen alleine genügt nicht	180
5.1.2.4	Dürfen, Können und Wollen	181
5.1.2.5	Change it, love it or leave it	182
5.1.3	Rückblick und Ergebnisse	183
5.2	Manager – Einzelkämpfer auf rotierender	
	Alltagsdrehzscheibe	185
5.2.1	Drei Grundfragen	185
5.2.2	Hintergrund: Veränderungswille	186
5.2.3	Die Brille bestimmt das Ergebnis	187
5.2.4	Saubere Diagnostik und geschärfter Blick als Basis	188

5.2.5	Die Mühe zahlt sich aus	191
5.2.6	Ergebnis	191
	Literatur	192
5.3	Unterstützung von Führungskräften in der operativen Umsetzung der Unternehmensstrategie durch Coaching	193
5.3.1	Ausgangssituation	193
5.3.2	Warum ausgerechnet Coaching?	194
5.3.3	Generelle Problematik in der Umsetzung von Strategien	195
5.3.3.1	These: Strategien sind zu abstrakt	196
5.3.3.2	These: Fehlendes Bewusstsein der eigenen Bedeutung	197
5.3.3.3	These: Fehlende Systematik und Konsequenz	198
5.3.3.4	These: Fehlende Führung	200
5.3.4	Aspekte des Coaching-Konzepts	200
5.3.5	Der Ablauf des Coaching-Prozesses	201
5.3.5.1	Workshop mit der Geschäftsleitung	201
5.3.5.2	Workshop mit allen Bereichs-, Abteilungsleitern	202
5.3.5.3	Hausaufgabe für jede Führungskraft	202
5.3.5.4	Einzelcoaching	204
5.3.5.5	Hausaufgabe Präsentation	205
5.3.5.6	Strategie-Info-Markt	205
5.3.5.7	Überleitung Aktionsplan in Zielvereinbarungen	205
5.3.5.8	Überleitung Aktionsplan in die Selbstorganisation	205
5.3.6	Zeitlicher Gesamtaufwand des Coachingprozesses	206
5.3.7	Prozesserfahrungen und Fazit	206
	Ergebnisse:	207
5.4	Coach kann jeder sein	209
5.4.1	„Klopfen Sie den mal 'n bisschen weich ...“	209
5.4.2	In der Bank ist alles anders	210
5.4.3	„Sind Sie ein Teil des Problems?“	211
5.4.4	Die Vereinbarung	211
5.4.5	Die Berichte	213
5.4.5.1	Kampf oder Kooperation?	213
5.4.5.2	Konferitis oder Konferenz?	214
5.4.5.3	Die Krise in der Filiale	215
5.4.6	Ein persönliches Konzept für Veränderungsprozesse	217
6.	Coaching von Teams	219
6.1	Team- und Einzelcoaching im Bereich Finanz- und Rechnungswesen – Ein Erlebnisbericht	221
6.1.1	Wir wollen unseren Teamleiter nicht	221

6.1.1.1	Methode	223
6.1.1.2	Ausgangssituation aus Sicht des Teamleiters	224
6.1.1.3	Kommentar	226
6.1.2	Einzelcoaching	227
6.1.2.1	Auszüge aus dem Gespräch: Teamleiter und Frau Hornig	227
6.1.2.2	Einzelgespräche mit allen Teammitgliedern und dem Teamleiter	228
6.1.2.3	Einzelcoaching des Teamleiters	230
6.1.2.4	Systemaufstellung im Coaching	230
6.1.2.5	Gespräch mit dem Leiter, Herrn Soms	234
6.1.3	Teamcoaching	235
6.1.3.1	Methode	235
6.1.3.2	Teammeeting (Auszug aus dem Protokoll)	238
6.1.3.3	Mein Kommentar	239
6.1.4	Gespräch zwischen dem Berater, dem Auftraggeber und dem Teamleiter	239
6.1.5	Ergebnisse und abschließende Analyse	240
	Literatur	242
7	Vertriebscoaching	243
7.1	Coaching am Point of Sale	245
7.1.1	Ausgangslage	246
7.1.2	Ziele und Zweck des Coachingprojektes	248
7.1.3	Ablauf und Maßnahmen	249
7.1.4	Merkmale des Vorgehens	253
7.1.4.1	Vielfältigkeit der Formen von Coaching und Anlässen	254
7.1.4.2	Anforderungen an das Coaching	254
	Anforderungen an die externen Coaches	255
	Ausbildung von internen Coaches und deren Aufgaben	255
	Das Ausbildungskonzept	256
	(a) Engpass- und Wachstumsorientierung im Coaching	257
	(b) Entwicklungsplan als Coachinginstrument	258
	(c) Das Verkäufercoaching am POS	258
	(d) Die RAFAEL-Methode	259
7.1.4.3	Einsatz von internen und externen Coaches	261
7.1.5	Ergebnisse	262
7.1.5.1	Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation	262
7.1.5.2	Coaching der Mitarbeiter und Führungskräfte	262
7.1.5.3	Betriebswirtschaftliche Entwicklung im Zeitraum des Projektes	263

Literatur	263
7.2 Coaching – Lernen in der Praxis	265
7.2.1 Vorbemerkung	265
7.2.1.1 Zur Situation	265
7.2.1.2 Hilfreiche Vorannahmen	266
7.2.2 Das Vorgehen	268
Die Veränderungsschritte	269
7.2.2.1 Die Bedarfsanalyse	269
Die Befragung	269
Die Potenzialanalyse	270
7.2.2.2 Resonanz schaffen	270
Der Informationsmarkt	271
Das Kamingespräch	271
7.2.2.3 Neues Verhalten trainieren – das Trainings- konzept	272
Das Training der Führungskräfte	272
Das Training der Mitarbeiter/-innen	273
7.2.2.4 Neues Verhalten stabilisieren – Coaching zur Einstellungsveränderung in Einzelgesprächen, im Training und vor Ort	277
7.2.3 Coaching-Erfolg	277
7.2.3.1 Intensität des Coachings	277
7.2.3.2 Real-Coaching	277
7.2.3.3 Erfolge	280
7.2.4 Resümee	280
8. Coaching zur strategischen Orientierung	283
8.1 Coaching zur Erhöhung der strategischen Kompetenz	285
8.1.1 Kontaktaufnahme	285
8.1.2 Auftragsauslösende Grundposition zum Coaching	286
8.1.3 Ausgangssituation des Coachings	289
8.1.4 Klärungsgespräch zum Coaching	290
8.1.5 Steuerungselemente des Coachingprozesses	291
8.1.6 Das Coaching der Abteilungsleiterin	297
Coachingrunden 1 bis 4 – Sensibilisieren	297
Coachingrunden 5 bis 8 – Initiieren	301
Coachingrunden 9 bis 10 – Stabilisieren	304
8.1.7 Fazit aus dem Coaching	305
Literatur	306
8.2 Coaching als Beitrag für eine strategische Erfolgsposition	307
8.2.1 Grundsätzliche Fragestellung bei der Auftragsertei- lung	307
8.2.2 Warum gehören Coaching und strategische Positionierung zusammen?	307
8.2.3 Welchen strategischen Coaching-Ansatz verfolgen wir?	310

8.2.3.1	Ansatz	310
8.2.3.2	Unser Vorgehen in diesem Coaching	311
8.2.4	Wie wird Coaching zur strategischen Erfolgsposition? (Fallstudie)	312
8.2.4.1	Problemskizzierung	312
8.2.4.2	Vorgehensweise	314
8.2.5	Ergebnisse und Ausblick	322
	Literatur	323
8.3	Forum – Ein On-the-job-Coaching-Programm mit nach- haltigem ROI	325
8.3.1	Die Frage – oder das Erkennen des eigentlichen Problems	326
8.3.1.1	Hierarchie der Anforderungen	327
8.3.1.2	Auswahl des geeigneten Coachingkonzeptes	329
8.3.1.3	Schnelle Erfolge durch den Performance- Treiber „Feedback“	331
8.3.2	Die Antwort auf veränderte Handlungsfelder – Improving Performance	333
8.3.2.1	Was ist Performance Improvement?	334
8.3.2.2	Zunehmende Bedeutung des Controllings für Bildungs- und Coachingprozesse	336
8.3.3	Die Umsetzung durch „Performance-Forum“: Coaching in der Praxis	337
8.3.3.1	On-the-job-Coaching statt Case-Study	337
8.3.3.2	Nachhaltiger ROI – ein exemplarischer Praxis- fall	338
8.3.3.3	Das Ausbildungskonzept	341
8.3.3.4	Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren für das Performance-Konzept „Forum“	343
	Literatur	344
9.	Unternehmenscoaching	345
9.1	Corporate Coaching in einer Bank	347
9.1.1	Ausgangslage	347
9.1.2	Situationsbeschreibung	349
9.1.2.1	Eine Volksbank	349
9.1.2.2	Die letzten Jahre „unserer“ Bank	350
9.1.2.3	Die Führungsspitze	351
9.1.3	Der Coachingprozess	351
9.1.3.1	Shadowcoaching	351
9.1.3.2	Coaching beider Vorstände	353
9.1.3.3	Das Allergie-Modell: Gelegenheiten für persönliches Wachstum	354
9.1.3.4	Der MBTI	356
9.1.3.5	Eine kleine Zwischenanalyse	358

9.1.3.6	Teamentwicklung auf der zweiten Führungsebene	360
9.1.3.7	Teamtraining des erweiterten Vorstandes	361
9.1.4	Wie sieht es bei der Bank heute aus? Ein Resümee	362
	Literatur	363
9.2	Coaching als Ausgangspunkt und zentrales Steuerungselement in komplexen Organisationsentwicklungsprozessen	365
9.2.1	Ausgangslage	365
9.2.2	Auftrag, Auftragsbegründung und Zielsetzung	366
9.2.2.1	Auftrag	366
9.2.2.2	Auftragsbegründung	366
9.2.2.3	Zielsetzung	367
9.2.3	Vorgehen und Ablauf	368
9.2.4	Ergebnisse	369
9.2.5	Fazit	373
9.3	Der Nachfolger	375
9.3.1	Geschäftsführung und Entscheidung	376
9.3.1.1	Vorgespräch	376
9.3.1.2	Coaching für den Senior	376
9.3.1.3	Gruppencoaching für die Geschäftsführer	376
9.3.1.4	Klärungsgespräche mit dem Junior	378
9.3.1.5	Information als Grundlage für die Vorentscheidung	378
9.3.1.6	Der Vertrag	379
9.3.2	Der Nachfolgekandidat	379
9.3.2.1	Die Begabungspotenzialanalyse	379
9.3.2.2	Die gemeinsame Arbeit	380
9.3.2.3	Training als Bestandteil des Coachings	380
9.3.2.4	Die Sozial- und die Individualphase	381
9.3.2.5	Erste Ergebnisse	382
9.3.2.6	Die Integration	382
9.3.2.7	Der Beratungsvertrag	383
9.3.3	Das Unternehmen	383
9.3.3.1	Die Aufgabe im Unternehmen	383
9.3.3.2	Die ersten Aktivitäten im väterlichen Unternehmen	383
9.3.3.3	Der Erfolg als Unternehmer	384
9.3.3.4	Maßnahmen des Unternehmenscoachings	384
9.3.3.5	Ständige Mitarbeiterbefragungen	384
9.3.3.6	Coaching und Training der Führungsmannschaft	385
9.3.3.7	Die nächste Generation	385
9.3.4	Resümee	385

Der BDU und der Fachverband Personalmanagement	387
Autorenverzeichnis	393
Glossar	411
Stichwortverzeichnis	423

