
Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	17
2	Die Welt verändert sich	21
2.1	Die Herausforderung: Was bringt die Zukunft?	21
2.2	Wie gehen Sie mit Change um?	22
2.3	Neues Spiel, neue Spielregeln	23
3	Über das Lernen in Organisationen	27
3.1	Coaching und Motivation	28
3.2	Gurus und Pragmatiker	29
3.3	Coaching und Verhaltensänderung	30
3.4	Persönlichkeitsmodell	31
3.5	Der Manager als Rollen-Modell	32
3.6	Inhaltsfreies Coaching und Lernpartnerschaft	33
3.7	Coaching – Seminare – Coaching	34
3.8	Praxis – Theorie/Konzepte – Praxis	36
3.9	Intelligenztypen	37
3.10	Lernen – Erfahrungen – Intuition	39
	3.10.1 Lernkreise	39
	3.10.2 Baumwoll-Affen-Experimente, oder: Aus Erfolgen wird man klug	40
3.11	Coaching-Stil und Reifegrad der Mitarbeiter	41
3.12	Er- nicht entmutigen: ein Coaching-Experiment	42
3.13	Stellen Sie sich auf Ihre Mitarbeiter ein	43
3.14	Mut zum Profil	44
4	Coaching-/Führungsverhalten und Coach-Rollen	47
4.1	Führungsverhalten und Rollen	47
	4.1.1 Coaching-/Führungsverhalten	47
	4.1.2 Fünf Coach-Rollen	48
	4.1.2.1 Informieren/lehren/erziehen	50
	4.1.2.2 Sponsoring	51
	4.1.2.3 Intensive Einzelarbeit (Coaching/Training)	52
	4.1.2.4 Probleme diskutieren und lösen	53
	4.1.2.5 Konfrontieren	54
4.2	Brauchen auch Ihre Experten Ihr Coaching?	54
	4.2.1 Wie Experten denken	55
4.3	Wen Sie coachen können/sollten	56

Inhaltsverzeichnis

5	Führungsinstrumente als Coaching-Wirkzeuge	57
5.1	Stellenbeschreibungen	57
5.2	Das ABC des Führens im Regelkreis	58
5.2.1	Aktivieren	59
5.2.2	Beobachten	59
5.3	Zielvereinbarungen	59
5.3.1	Die sieben Elemente der Zielvereinbarung	60
5.3.2	Wie die Zielvereinbarung zum Coaching-Instrument wird	62
5.3.3	Formblatt für die Rollen-/Zielvereinbarung	63
5.3.4	Wie müssen Ziele definiert sein?	64
5.3.5	Akronyme für Ziele	64
5.3.5.1	SMARTT	64
5.3.5.2	TALENT	65
5.3.6	Schritt für Schritt zu einem optimalen Zielvereinbarungsprozess	65
5.3.7	Prinzipien des integrierten Zielvereinbarungsprozesses	65
5.3.8	Ein integrierter Zielvereinbarungsprozess	66
5.3.9	Zielvereinbarungen: immer Top-down und horizontal integriert	67
5.3.10	Schritte im Zielvereinbarungsprozess	68
5.3.11	Team-Integrations-Matrix	68
5.3.12	Aufgaben-(Input-Output)-Analyse	69
5.4	Job Enrichment (Zwei-Faktoren-Theorie frei nach F. Herzberg)	70
5.5	Anforderungsprofile	71
5.5.1	In fünf Schritten zum Anforderungsprofil	72
5.5.2	Formblatt „Anforderungsprofil“	74
5.6	„Kunden“-Analyse	74
5.7	Verhaltenswissenschaftlich fundierte Potenzialerkennung	75
5.7.1	Achtung: Psychometrische Tests	75
5.7.1.1	Meine Empfehlungen für die Potenzialerkennung	76
5.7.1.2	Ein Plädoyer gegen die Testgläubigkeit	77
5.8	Der Entwicklungsplan	80
5.8.1	Fehler vermeiden beim Entwicklungsplan	80
5.8.2	Formblatt für einen Entwicklungsplan	81
5.9	Ihre Coaching-Ziele	81
5.10	Mit Visionen arbeiten	83
6	Gehirngerechte Kommunikation im Coaching-Gespräch	85
6.1	Körpersprache	86
6.2	Augenbewegungen und Informationskanäle	88
6.2.1	Catarina schaut nach oben	89
6.2.2	Augenbewegungsmuster	90
6.2.3	Übung: Beobachtung der Augenbewegungen	90
6.2.3.1	Bevorzugten Informationskanal herausfinden	92

6.3	Die VAK-Sprache	93
6.3.1	VAK-Wörter	93
6.3.2	Augenbewegungen und VAK-Wörter	94
6.3.3	Die Sprache der Kunden sprechen (nebenbei: Mitarbeiter sind auch Kunden)	95
6.3.4	Wozu Sie das Wissen um Augenbewegungen einsetzen können	95
6.4	Auf die gleiche Wellenlänge bringen	97
6.4.1	Rapport-Techniken	98
6.4.2	Die Struktur des Rapport-Prozesses	99
6.4.3	Jogging mit Jaques	100
6.4.4	14 Tipps für die gleiche Wellenlänge mit Mitarbeitern	101
6.5	Mit Fragen und Zuhören coachen	102
6.5.1	Was Fragen bewirken können	102
6.5.2	Warum Manager lieber sagen statt fragen	103
6.5.3	Warum fragen und hinhören beim Coaching?	104
6.5.4	Wie Sie die Ressourcen Ihrer Mitarbeiter aktivieren können	105
6.5.5	Das Metamodell der Fragetechnik	106
6.5.6	Rat-Schläge sind auch Schläge ...	106
6.5.7	Fragen im Problemlösungsprozess führen zu Lernprozessen	108
6.5.8	Mit Fragen zum Selber-Denken und Entdecken führen	108
6.5.9	Präzise mit dem Metamodell	110
6.5.9.1	Präzise Fragen schaffen Verständnis für den anderen	110
6.5.9.2	Mit dem Metamodell herausfinden, was der Partner sagen will	111
6.5.9.3	Eingebildete, verallgemeinernde Blockaden mit verzerrter Information	112
6.5.9.4	Formulierungen, mit denen man ein Ja bekommt	113
6.5.10	Wie man Fragen stellt	114
6.5.11	Was wollen Sie mit Ihren Fragen erreichen?	115
7	Personen- und stilgerechtes Coaching	117
7.1	Ihre Mitarbeiter denken, lernen und kommunizieren unterschiedlich ...	117
7.1.1	Unterstützend/Hergebender LIFO®-Stil - Günstige Bedingungen	119
7.1.2	Unterstützend/Hergebender LIFO®-Stil - Ungünstige Bedingungen	120
7.1.3	Bestimmend/Übernehmender LIFO®-Stil - Günstige Bedingungen	121
7.1.4	Bestimmend/Übernehmender LIFO®-Stil - Ungünstige Bedingungen	122
7.1.5	Bewahrend/Festhaltender LIFO®-Stil - Günstige Bedingungen	122
7.1.6	Bewahrend/Festhaltender LIFO®-Stil - Ungünstige Bedingungen	123
7.1.7	Anpassend/Harmonisierender LIFO®-Stil - Günstige Bedingungen	123
7.1.8	Anpassend/Harmonisierender LIFO®-Stil - Ungünstige Bedingungen	124
7.2	Übersicht: Signale der LIFO®-Stilausprägungen	
	Günstige Bedingungen	125
7.2.1	Ungünstige Bedingungen	126

Inhaltsverzeichnis

7.3	Übersicht: Wie sich Menschen bei Veränderungen verhalten	127
7.4	Wie Sie Ihre Mitarbeiter im Veränderungsprozess coachen sollten	127
7.4.1	Menschen mit einem bevorzugten Unterstützend/Hergebenden LIFO®-Stil	128
7.4.2	Menschen mit einem bevorzugten Bestimmend/Übernehmenden LIFO®-Stil	129
7.4.3	Menschen mit einem bevorzugten Bewahrend/Festhaltenden LIFO®-Stil	130
7.4.4	Menschen mit einem bevorzugten Anpassend/Harmonisierenden LIFO®-Stil	132
7.5	Was tun, wenn Ihr Mitarbeiter seine Stärken übertreibt?	133
7.5.1	Der Unterstützend/Hergebende	134
7.5.2	Der Bestimmend/Übernehmende	135
7.5.3	Der Bewahrend/Festhaltende	136
7.5.4	Der Anpassend/Harmonisierende	138
7.6	Absicht, Verhalten und Wirkung: drei Ansätze für Ihr Mitarbeiter-Coaching	139
7.6.1	Die Relativitätstheorie	139
7.6.2	Unterstellte Absichten	141
7.6.3	Absicht, Verhalten, Wirkung können recht stark voneinander abweichen	141
7.6.4	Absichts-, Verhaltens-, Wirkungs-Coaching	142
7.6.4.1	Absichts-Coaching	143
7.6.4.2	Verhaltens-Coaching	145
7.6.4.3	Wirkungs-Coaching	148
8	Verhalten ändern	151
8.1	Verhaltensänderung, Motivation, Manipulation	151
8.2	Verhaltens-Credo	154
8.3	Prinzipien der Verhaltensänderung	156
8.4	Feedback	157
8.4.1	Der Feedback-Prozess als Verhaltensänderungsprozess	157
8.4.2	Voraussetzungen für konstruktives Feedback	158
8.5	Einige spezielle Verhaltensänderungstechniken	158
8.5.1	Positive (und negative) Verstärkung	158
8.5.2	Reframing	159
8.5.3	Sich in eine neue, andere Situation begeben	159
8.5.4	Erwartungsdruck erhöhen	159
8.5.5	Paradoxe Intervention	160
8.5.6	Die sich selbst erfüllende Prophezeiung	160
8.5.7	Verankerung	160
8.6	Wie man Mitarbeiter dazu bewegt, Entwicklungsbedarf zu akzeptieren und sich zu engagieren	161
8.6.1	Bedarfsanalyse-Prozess: mit „Schmerzen“ zum Entwicklungsbedarf	161
8.6.1.1	Situationsfragen	162

Inhaltsverzeichnis

8.6.1.2	Explorationsfragen	162
8.6.1.3	Auswirkungsfragen	162
8.6.1.4	Bedarfszusammenfassung	163
8.6.1.5	Vorteile aufzeigen	164
8.6.1.6	Training, Vorbereitung, Briefing, Rehearsing	164
8.7	Reframing – Szenario-Technik – Laterales Denken	166
8.7.1	Reframing	166
8.7.2	Szenario-Technik	167
8.7.3	Laterales Denken	167
8.7.4	Creaktives Denken im Coaching	168
8.8	Ankern	169
8.8.1	Acht wichtige Punkte über das Ankern und Anker	170
8.8.2	Arten von Ankern	171
9	Briefen – Beobachten – Debriefen	175
9.1	Briefing (Vorbereiten)	175
9.1.1	Diskutieren	175
9.1.2	Rehearsing (Proben)	176
9.1.3	Bordstein-Konferenz	176
9.2	Beobachten	177
9.2.1	Planung	177
9.2.2	Wie sollten Sie beobachten?	177
9.3	Debriefing	178
9.4	Richtig Beobachten	179
9.4.1	Tipps zum Beobachten	179
9.4.2	Einige typische Beobachtungsfälle	179
9.4.2.1	Halo-Effekt	179
9.4.2.2	Sich selbst erfüllende Prophezeiung	180
9.4.2.3	Projektion	180
9.4.2.4	Ein Fazit	180
9.4.3	Etwas ungewöhnliche Beobachtungsübungen	181
9.4.3.1	Übung: Gefühlszustände erkennen	181
9.4.3.2	Übung: Der „stumme“ Kunde sendet viele Signale	182
9.4.3.3	Übung: Den Blick für Details trainieren	182
9.4.4	Wozu ist das Beobachtungstraining wichtig?	182
9.5	Das Rollenspiel als Coaching-Technik	184
9.5.1	Ein Rollenspiel in zehn Schritten	184
9.5.2	Der leere Stuhl	185

Inhaltsverzeichnis

10	Coaching in der Praxis	187
10.1	Delegation als Coaching-Technik	187
10.1.1	Was Sie mit der Coaching-Technik erreichen können	187
10.1.2	Delegations-/Coaching-Checkliste	188
10.1.3	Das richtige Maß zwischen Über- und Unterforderung	188
10.1.4	Welche Aufgaben können Sie delegieren?	189
10.2	Kein Coaching ohne Planung	189
10.3	Mitarbeiter-Portfolio	190
10.4	Tipps für Ihre Coaching-Praxis	191
10.4.1	„Gehen Sie einkaufen“, und weitere Tipps für Verkaufsleiter	191
10.4.2	Für Service-Manager im technischen Kundendienst: So coachen Sie Ihre Service-Ingenieure	192
10.4.3	Wie Sie Ihre potenziellen Führungskräfte coachen können	193
10.4.4	Wie Sie Ihre Führungskräfte coachen können	194
10.5	Die Führungssituationsanalyse: Werkzeug für das Führungskräfte-Coaching	195
10.5.1	Die Situationsfaktoren	195
10.5.2	Schritt für Schritt zur Situationsanalyse	196
10.5.3	Die Auswahl des situationsgerechten Führungsstiles	196
11	Team-Coaching	199
11.1	Ohne Team-Coaching kein Einzel-Coaching	199
11.2	Über Teams	201
11.2.1	Was macht eine Gruppe zu einem exzellenten Team?	201
11.2.2	Individuen, Gruppen, Teams	202
11.2.3	Und was bedeutet nun „Team“?	203
11.3	Sie gehören mehreren Teams an	204
11.3.1	Linking Pins	204
11.3.2	Führungsmatrix	206
11.4	Teambildung	207
11.4.1	Teams auf der Suche nach Identität	207
11.4.2	Zellwachstum von Teams	208
11.5	Teambuilding-Prozess und Coaching-Stile des Managers	209
11.6	Team-Meetings und Mitarbeitergespräche im Zielvereinbarungsprozess	209
11.7	Rollenbeschreibung	210
11.8	Konfliktlösung in Team: Rollenverhandeln	211
11.8.1	Vorbereitungsphase	211
11.8.2	Beratungsvertrag	212
11.8.2.1	Musterkontrakt nach Harrison	212
11.8.3	Diagnose	213
11.8.4	Problemdiagnosebogen	213
11.8.5	Verhandeln	214

11.8.6	Ende des Verhandeln	215
11.8.7	Kontinuität	215
11.9	Intervention in einem Team-Konflikt mit Hilfe der LIFO®-Methode	215
12	Virtuelle Teams managen, führen und coachen	221
12.1	Virtuelle Teams: eine neue Herausforderung für Führungskräfte	221
12.2	Drei Trends	222
12.3	Historisch-gesellschaftliche und technologische Hintergründe	223
12.3.1	Wie wurde das British Empire zusammengehalten?	223
12.3.2	Als das Internet noch in den Kinderschuhen steckte	224
12.3.3	Neue Medien in Unternehmen hochgeschätzt ... jedoch ohne Ziele und Strategie eingesetzt?	224
12.3.4	Sind Kommunikation und Führung in globalisierten Unternehmen durch die neuen Medien besser geworden?	225
12.3.5	Viel Hightech erfordert noch mehr High-Touch in Unternehmen	226
12.4	„Führungsdesign 2.0“: strukturelle Faktoren der virtuellen Führung	227
12.4.1	Mehr Druck für das Mittelmanagement	227
12.4.2	Ein neuer Führungsstil ist notwendig: Führungsdesign 2.0	228
12.4.2.1	Dezentral führen und Macht abgeben	228
12.4.2.2	Mitarbeiter- und situationsangepasstes Medienkonzept entwickeln	229
12.4.2.3	Kommunikationsgewohnheiten der Mitarbeiter berücksichtigen	230
12.5	Bausteine bzw. Ideen für das Führen von virtuellen Teams	231
12.5.1	So lässt sich eine gemeinsame Identität entwickeln	232
12.5.1.1	Gemeinsame Vision und Mission, Werte und Spielregeln	232
12.5.1.2	Gemeinsame und individuelle Ziele und Prioritäten	232
12.5.1.3	Gemeinsam definierte und/oder vorgegebene Prozesse	232
12.5.1.4	Rollen im Team	233
12.5.2	Bekannte Führungsinstrumente neu eingesetzt	233
12.5.3	Strukturieren und planen Sie	234
12.5.3.1	Unverzichtbar: das Medien-Konzept	234
12.5.3.2	Festes Gerüst für ein ganzes Jahr: der Termin-Masterplan	236
12.5.3.3	Fester Meeting-Zyklus	236
12.5.3.4	Sorgen Sie für Service Level Agreements	237
12.5.4	Schaffen Sie Kontaktmöglichkeiten für die Mitarbeiter	238
12.5.5	Berichte	238
12.5.6	Der beste Start in ein Projekt: das Kick-off-Meeting	238
12.6	Kernkompetenzen für das Führungsdesign 2.0	239
12.7	Mit der LIFO®-Methode das Führungsdesign 2.0 verwirklichen	240
12.7.1	Menschliche Faktoren versus strukturelle Faktoren	240
12.7.2	Mediengestützte Kommunikation kann leicht schiefgehen	241
12.7.3	Unterschiedliche LIFO®-Stile – unterschiedliche Interpretationen	242
12.7.3.1	Erkenntnisse für die mediengestützte Kommunikation	244

Inhaltsverzeichnis

12.8	Die Grundlagen der LIFO®-Methode: eine faszinierende Philosophie	244
12.9	Stereotypen	246
12.9.1	Stereotypen-Fälle in internationalen virtuellen Teams	246
12.9.2	Vermeiden Sie Stereotypen	248
12.10	LIFO®-Tools zum Kennenlernen der Teammitglieder	249
12.10.1	Der individuelle Steckbrief	250
12.10.2	Wie erkennt man die LIFO®-Stile in der virtuellen Kommunikation?	251
12.10.2.1	LIFO®-Stile an Mails (bzw. an Geschriebenem) erkennen	252
12.10.2.2	LIFO®-Stile am Telefon erkennen	258
12.10.2.3	Verteilen Sie keine Stempel!	258
12.11	Mit Hilfe der LIFO®-Methode Kommunikationsstrukturen aufbauen	259
12.11.1	Menschen mit unterschiedlichen Stilen bevorzugen unterschiedliche Medien	259
12.11.2	Welche Medienpräferenzen haben Ihre Teammitglieder?	260
12.11.3	Funktionale Rollen der Mitarbeiter im Team	261
12.11.4	Was tragen Mitarbeiter mit unterschiedlichen Stil-Profilen in Change-Prozessen bei?	262
12.11.5	Mitarbeiter-Portfolio	262
12.11.6	Rollen und LIFO®-Profile im Verlauf eines Projektes	263
12.11.7	Ein Kontakt-Plan: Mitarbeiter als Kontakter zu „Außenstehenden“	265
12.11.8	Entdecken Sie die Stärken und Schwächen in Ihrem virtuellen Team	266
12.12	Ein nahezu komplettes Kommunikationskonzept für virtuelle Organisationen	269
13	Führen und Coachen internationaler virtueller Teams	275
13.1	Werden Sie zum Coach für interkulturelle Kompetenz und Zusammenarbeit	275
13.2	Länderkulturen ...	276
13.2.1	Kulturforscher und -Ratgeber verstärken kulturelle Vorurteilsstempel	276
13.2.2	Länderkulturen: ein starker, vollkommen überladener Begriff	277
13.2.3	Kulturelle Sitten und Gebräuche sind nicht festgemauert	278
13.2.4	Ein pragmatisches Konzept	278
13.2.5	Die wirklich gelebte Unternehmenskultur entdecken	283
13.2.6	Es kann keine Knopfdruck-Anleitungen geben	284
13.3	Mindfulness: Achtsamkeit in der interkulturellen Kommunikation	285
13.4	Praktische Tipps für Führung und Coaching virtueller interkultureller Teams	287
13.4.1	Helfen Sie Ihrem Team dabei, die kulturellen Unterschiede zu erkennen und wertzuschätzen	287
13.4.2	Entwickeln Sie eine „Team-Identität/-Kultur“	289
13.4.2.1	Gemeinsame Werte definieren	289
13.4.2.2	Feedback	290
13.4.3	Machen Sie die Stärken jedes Teammitgliedes für jeden im Team sichtbar	291
13.4.4	Was könnten/sollten Sie als Teamleiter selbst tun?	291

13.5	Sprache und Sprechen in virtuellen Teams	292
13.5.1	Tipps für Telefon-Konferenzen	294
13.5.1.1	Vor dem Telefonat	295
13.5.1.2	Während des Telefonats	295
13.5.1.3	Nach dem Telefonat	297
13.5.2	Persönliche Notizen	297
13.5.3	Schriftliche Kommunikation	297
13.5.3.1	E-Mails	298
13.5.3.2	Präsentationsunterlagen	299
13.5.3.3	SMS	300
13.5.4	Coachen trotz fremder Sprache: Geht das?	302
14	Transfer	305
14.1	Der Manager als (Co-)Trainer	305
14.1.1	Je höher auf der Hierarchie-Leiter, desto seminarscheuer sind Manager	305
14.1.2	Treppen kehrt man von oben, oder: Lassen Sie sich selbst coachen	305
14.2	Return on Training (ROT)	307
14.2.1	Machen Sie Inventur	307
14.2.2	Ihre Rolle vor, während und nach Seminaren	308
14.3	Klonen als Coaching-Technik	310
14.3.1	Klonen Sie Ihre besten Mitarbeiter	310
14.3.1.1	Der Positivblick	310
14.3.1.2	Die Praxis des Klonens (am Beispiel „Verkäufer“)	311
14.4	Reine Produkttrainings sind out	313
14.5	Meetings zum Coaching nutzen	313
14.5.1	Machen Sie Ihre Meetings zu Ereignissen	313
14.5.2	Tipps für Ihre Team-Meetings	314
14.5.3	Vermeiden Sie Halleluja-Meetings	316
14.5.4	Meeting Design	318
14.5.5	Agenda eines Verkäufer-Meetings	319
14.5.6	Theorien, die Sie kennen sollten	320
14.5.6.1	Lernkanäle und Behaltenswahrscheinlichkeit	320
14.5.6.2	Biorhythmus und Tagesablauf	321
14.5.7	Tipps für Ihre Präsentationen	322
14.5.7.1	Die Struktur einer Präsentation	323
14.5.7.2	Wie man Informationseinheiten aufbaut: die 5-Stufen-Methode	323
14.5.8	Demo-/Einweisungsablauf	324
14.5.8.1	Einweisungsprozess planen und durchführen	324
14.5.8.2	Schwierige Sachverhalte erklären	325

Inhaltsverzeichnis

14.6	Seminar-Feedback	327
14.6.1	Feedback-Bogen	328
14.6.2	Transferbericht	328
14.6.2.1	Muster eines Transferberichts	329
15	Mittelmanager müssen Change-Coachs sein	333
15.1	■U2-Überschrift fehlt, bitte ergänzen, da Zählung bei U3 weitergeht.■	333
15.1.1	Change als Chance für Mittelmanager	334
15.1.2	Fitness-Programm für den Change	335
15.2	Dem Neuen auf der Spur, oder: Wenn es keine Krise gibt, schaffen Sie eine künstliche Krise	335
15.3	Perspektiven-Wechsel	338
15.4	Ihre Rolle: Sorgen Sie für nachhaltige Veränderungen	339
15.4.1	Was haben Sie mit Lernen und „Lehren“ zu tun?	339
15.4.2	Die Macht der Gewohnheit	341
15.4.3	Die drei Kardinalfehler	341
15.4.4	Was kann man tun, um nachhaltiges Lernen und Umsetzen zu erreichen?	342
15.4.5	Ideen für Ihre Coaching-Praxis	344
15.5	Die unteren und mittleren Führungskräfte: Change-Coachs und Change-Implementierer	346
15.6	Eine virtuelle Change Organisation	348
15.7	Mittelmanager zwischen Leiten und Leiden	348
15.7.1	Die Leiden der Leitenden	349
15.7.2	„Conflict is our business!“	349
15.7.3	Was ist zu tun? Einige konkrete Tipps	350
15.7.4	Zum guten Ende	354
	Literaturverzeichnis	355
	Danksagung	363
	Der Autor	365
	Stichwortverzeichnis	367