
Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	15
2	Die Welt verändert sich	19
2.1	Die Herausforderung: Was bringt die Zukunft?	19
2.2	Wie gehen Sie mit Change um?	20
2.3	Neues Spiel, neue Spielregeln	21
3	Über das Lernen in Organisationen	25
3.1	Coaching und Motivation	26
3.2	Gurus und Pragmatiker	27
3.3	Coaching und Verhaltensänderung	28
3.4	Persönlichkeitsmodell	29
3.5	Der Manager als Rollen-Modell	30
3.6	Inhaltsfreies Coaching und Lernpartnerschaft	31
3.7	Coaching – Seminare – Coaching	32
3.8	Praxis – Theorie/Konzepte – Praxis	34
3.9	Intelligenztypen	35
3.10	Lernen – Erfahrungen – Intuition	37
	3.10.1 Lernkreise	37
	3.10.2 Baumwoll-Affen-Experimente, oder: Aus Erfolgen wird man klug	38
3.11	Coaching-Stil und Reifegrad der Mitarbeiter	39
3.12	Er- nicht entmutigen: ein Coaching-Experiment	40
3.13	Stellen Sie sich auf Ihre Mitarbeiter ein	41
3.14	Mut zum Profil	42
4	Coaching-/Führungsverhalten und Coach-Rollen	45
4.1	Führungsverhalten und Rollen	45
	4.1.1 Coaching-/Führungsverhalten	45
	4.1.2 Fünf Coach-Rollen	46
	4.1.2.1 Informieren/lehren/erziehen	48
	4.1.2.2 Sponsoring	49
	4.1.2.3 Intensive Einzelarbeit (Coaching/Training)	50
	4.1.2.4 Probleme diskutieren und lösen	51
	4.1.2.5 Konfrontieren	52
4.2	Brauchen auch Ihre Experten Ihr Coaching?	52
4.3	Wen Sie coachen können/sollten	54

5	Führungsinstrumente als Coaching-Wirkzeuge	55
5.1	Stellenbeschreibungen	55
5.2	Das ABC des Führens im Regelkreis	56
5.2.1	Aktivieren	57
5.2.2	Beobachten	57
5.3	Zielvereinbarungen	57
5.3.1	Die sieben Elemente der Zielvereinbarung	58
5.3.2	Wie die Zielvereinbarung zum Coaching-Instrument wird	60
5.3.3	Formblatt für die Rollen-/Zielvereinbarung	61
5.3.4	Wie müssen Ziele definiert sein?	62
5.3.5	Akronyme für Ziele	62
5.3.5.1	SMARTT	62
5.3.5.2	TALENT	63
5.3.6	Schritt für Schritt zu einem optimalen Zielvereinbarungsprozess	63
5.3.7	Prinzipien des integrierten Zielvereinbarungsprozesses	63
5.3.8	Ein integrierter Zielvereinbarungsprozess	64
5.3.9	Zielvereinbarungen: immer Top-down und horizontal integriert	65
5.3.10	Schritte im Zielvereinbarungsprozess	66
5.3.11	Team-Integrations-Matrix	66
5.3.12	Aufgaben-(Input-Output)-Analyse	67
5.4	Job Enrichment (Zwei-Faktoren-Theorie frei nach F. Herzberg)	68
5.5	Anforderungsprofile	69
5.5.1	In fünf Schritten zum Anforderungsprofil	70
5.5.2	Formblatt „Anforderungsprofil“	72
5.6	„Kunden“-Analyse	72
5.7	Verhaltenswissenschaftlich fundierte Potenzialerkennung	73
5.7.1	Achtung: Psychometrische Tests	73
5.7.2	Meine Empfehlungen für die Potenzialerkennung	74
5.7.3	Ein Plädoyer gegen die Testgläubigkeit	75
5.8	Der Entwicklungsplan	78
5.8.1	Fehler vermeiden beim Entwicklungsplan	78
5.8.2	Formblatt für einen Entwicklungsplan	79
5.9	Ihre Coaching-Ziele	79
5.10	Mit Visionen arbeiten	81
6	Gehirngerechte Kommunikation im Coaching-Gespräch	83
6.1	Körpersprache	84
6.2	Augenbewegungen und Informationskanäle	86
6.2.1	Catarina schaut nach oben	87
6.2.2	Augenbewegungsmuster	88
6.2.3	Übung: Beobachtung der Augenbewegungen	88
6.2.4	Bevorzugten Informationskanal herausfinden	90

6.3	Die VAK-Sprache	91
6.3.1	VAK-Wörter	91
6.3.2	Augenbewegungen und VAK-Wörter	92
6.3.3	Die Sprache der Kunden sprechen (nebenbei: Mitarbeiter sind auch Kunden)	93
6.3.4	Wozu Sie das Wissen um Augenbewegungen einsetzen können	93
6.4	Auf die gleiche Wellenlänge bringen	95
6.4.1	Rapport-Techniken	96
6.4.2	Die Struktur des Rapport-Prozesses	97
6.4.3	Jogging mit Jaques	98
6.4.4	14 Tipps für die gleiche Wellenlänge mit Mitarbeitern	99
6.5	Mit Fragen und Zuhören coachen	100
6.5.1	Was Fragen bewirken können	100
6.5.2	Warum Manager lieber sagen statt fragen	101
6.5.3	Warum fragen und hinhören beim Coaching?	102
6.5.4	Wie Sie die Ressourcen Ihrer Mitarbeiter aktivieren können	103
6.5.5	Das Metamodell der Fragetechnik	104
6.5.6	Rat-Schläge sind auch Schläge ...	104
6.5.7	Fragen im Problemlösungsprozess führen zu Lernprozessen	106
6.5.8	Mit Fragen zum Selber-Denken und Entdecken führen	106
6.5.9	Präzise mit dem Metamodell	108
6.5.9.1	Präzise Fragen schaffen Verständnis für den anderen	108
6.5.9.2	Mit dem Metamodell herausfinden, was der Partner sagen will	109
6.5.9.3	Eingebildete, verallgemeinernde Blockaden mit verzerrter Information	110
6.5.9.4	Formulierungen, mit denen man ein Ja bekommt	111
6.5.10	Wie man Fragen stellt	112
6.5.11	Was wollen Sie mit Ihren Fragen erreichen?	113
7	Personen- und stilgerechtes Coaching	115
7.1	Ihre Mitarbeiter denken, lernen und kommunizieren unterschiedlich ...	115
7.1.1	Unterstützend/Hergebender LIFO®-Stil - Günstige Bedingungen	117
7.1.2	Unterstützend/Hergebender LIFO®-Stil - Ungünstige Bedingungen	118
7.1.3	Bestimmend/Übernehmender LIFO®-Stil - Günstige Bedingungen	119
7.1.4	Bestimmend/Übernehmender LIFO®-Stil - Ungünstige Bedingungen	120
7.1.5	Bewahrend/Festhaltender LIFO®-Stil - Günstige Bedingungen	120
7.1.6	Bewahrend/Festhaltender LIFO®-Stil - Ungünstige Bedingungen	121
7.1.7	Anpassend/Harmonisierender LIFO®-Stil - Günstige Bedingungen	121
7.1.8	Anpassend/Harmonisierender LIFO®-Stil - Ungünstige Bedingungen	122
7.2	Übersicht: Signale der LIFO®-Stilprägungen	123
7.2.1	Günstige Bedingungen	123
7.2.2	Ungünstige Bedingungen	124
7.3	Übersicht: Wie sich Menschen bei Veränderungen verhalten	125

7.4	Wie Sie Ihre Mitarbeiter im Veränderungsprozess coachen sollten	125
7.4.1	Menschen mit einem bevorzugten Unterstützend/Hergebenden LIFO®-Stil	126
7.4.2	Menschen mit einem bevorzugten Bestimmend/Übernehmenden LIFO®-Stil	127
7.4.3	Menschen mit einem bevorzugten Bewahrend/Festhaltenden LIFO®-Stil	128
7.4.4	Menschen mit einem bevorzugten Anpassend/Harmonisierenden LIFO®-Stil	130
7.5	Was tun, wenn Ihr Mitarbeiter seine Stärken übertreibt?	131
7.5.1	Der Unterstützend/Hergebende	132
7.5.2	Der Bestimmend/Übernehmende	133
7.5.3	Der Bewahrend/Festhaltende	134
7.5.4	Der Anpassend/Harmonisierende	136
7.6	Absicht, Verhalten und Wirkung: drei Ansätze für Ihr Mitarbeiter-Coaching	137
7.6.1	Die Relativitätstheorie	137
7.6.2	Unterstellte Absichten	139
7.6.3	Absicht, Verhalten, Wirkung können recht stark voneinander abweichen	139
7.6.4	Absichts-, Verhaltens-, Wirkungs-Coaching	140
7.6.4.1	Absichts-Coaching	141
7.6.4.2	Verhaltens-Coaching	143
7.6.4.3	Wirkungs-Coaching	146
8	Verhalten ändern	149
8.1	Verhaltensänderung, Motivation, Manipulation	149
8.2	Verhaltens-Credo	152
8.3	Prinzipien der Verhaltensänderung	154
8.4	Feedback	155
8.4.1	Der Feedback-Prozess als Verhaltensänderungsprozess	155
8.4.2	Voraussetzungen für konstruktives Feedback	156
8.5	Einige spezielle Verhaltensänderungstechniken	156
8.5.1	Positive (und negative) Verstärkung	156
8.5.2	Reframing	157
8.5.3	Sich in eine neue, andere Situation begeben	157
8.5.4	Erwartungsdruck erhöhen	157
8.5.5	Paradoxe Intervention	158
8.5.6	Die sich selbst erfüllende Prophezeiung	158
8.5.7	Verankerung	158
8.6	Wie man Mitarbeiter dazu bewegt, Entwicklungsbedarf zu akzeptieren und sich zu engagieren	159
8.6.1	Bedarfsanalyse-Prozess: mit „Schmerzen“ zum Entwicklungsbedarf	159
8.6.1.1	Situationsfragen	160

8.6.1.2	Explorationsfragen	160
8.6.1.3	Auswirkungsfragen	160
8.6.1.4	Bedarfszusammenfassung	161
8.6.1.5	Vorteile aufzeigen	162
8.6.1.6	Training, Vorbereitung, Briefing, Rehearsing	162
8.7	Reframing – Szenario-Technik – Laterales Denken	164
8.7.1	Reframing	164
8.7.2	Szenario-Technik	165
8.7.3	Laterales Denken	165
8.7.4	Creaktives Denken im Coaching	166
8.8	Ankern	167
8.8.1	Acht wichtige Punkte über das Ankern und Anker	168
8.8.2	Arten von Ankern	169
9	Briefen – Beobachten – Debriefen	173
9.1	Briefing (Vorbereiten)	173
9.1.1	Diskutieren	173
9.1.2	Rehearsing (Proben)	174
9.1.3	Bordstein-Konferenz	174
9.2	Beobachten	175
9.2.1	Planung	175
9.2.2	Wie sollten Sie beobachten?	175
9.3	Debriefing	176
9.4	Richtig Beobachten	177
9.4.1	Tipps zum Beobachten	177
9.4.2	Einige typische Beobachtungsfällen	177
9.4.2.1	Halo-Effekt	177
9.4.2.2	Sich selbst erfüllende Prophezeiung	178
9.4.2.3	Projektion	178
9.4.2.4	Ein Fazit	178
9.4.3	Etwas ungewöhnliche Beobachtungsübungen	179
9.4.3.1	Übung: Gefühlszustände erkennen	179
9.4.3.2	Übung: Der „stumme“ Kunde sendet viele Signale	180
9.4.3.3	Übung: Den Blick für Details trainieren	180
9.4.4	Wozu ist das Beobachtungstraining wichtig?	180
9.5	Das Rollenspiel als Coaching-Technik	182
9.5.1	Ein Rollenspiel in zehn Schritten	182
9.5.2	Der leere Stuhl	183

10	Coaching in der Praxis	185
10.1	Delegation als Coaching-Technik	185
10.1.1	Was Sie mit der Coaching-Technik erreichen können	185
10.1.2	Delegations-/Coaching-Checkliste	186
10.1.3	Das richtige Maß zwischen Über- und Unterforderung	186
10.1.4	Welche Aufgaben können Sie delegieren?	187
10.2	Kein Coaching ohne Planung	187
10.3	Mitarbeiter-Portfolio	188
10.4	Tipps für Ihre Coaching-Praxis	189
10.4.1	„Gehen Sie Einkaufen“, und weitere Tipps für Verkaufsleiter	189
10.4.2	Für Service-Manager im technischen Kundendienst: So coachen Sie Ihre Service-Ingenieure	190
10.4.3	Wie Sie Ihre potenziellen Führungskräfte coachen können	191
10.4.4	Wie Sie Ihre Führungskräfte coachen können	192
10.5	Die Führungssituationsanalyse: Werkzeug für das Führungskräfte-Coaching	193
10.5.1	Die Situationsfaktoren	193
10.5.2	Schritt für Schritt zur Situationsanalyse	194
10.5.3	Die Auswahl des situationsgerechten Führungsstiles	194
11	Team-Coaching	197
11.1	Ohne Team-Coaching kein Einzel-Coaching	197
11.2	Über Teams	199
11.2.1	Was macht eine Gruppe zu einem exzellenten Team?	199
11.2.2	Individuen, Gruppen, Teams	200
11.2.3	Und was bedeutet nun „Team“?	201
11.3	Sie gehören mehreren Teams an	202
11.3.1	Linking Pins	202
11.3.2	Führungsmatrix	204
11.4	Teambildung	205
11.4.1	Teams auf der Suche nach Identität	205
11.4.2	Zellwachstum von Teams	206
11.5	Teambuilding-Prozess und Coaching-Stile des Managers	207
11.6	Team-Meetings und Mitarbeitergespräche im Zielvereinbarungsprozess	207
11.7	Rollenbeschreibung	208
11.8	Konfliktlösung im Team: Rollenverhandeln	209
11.8.1	Vorbereitungsphase	209
11.8.2	Beratungsvertrag	210
11.8.3	Musterkontrakt nach Harrison	210
11.8.4	Diagnose	211
11.8.5	Problemdiagnosebogen	211
11.8.6	Verhandeln	212

11.8.7	Ende des Verhandeln	213
11.8.8	Kontinuität	213
11.9	Intervention in einem Team-Konflikt mit Hilfe der LIFO®-Methode	213
12	Virtuelle Teams managen, führen und coachen	219
12.1	Virtuelle Teams: eine neue Herausforderung für Führungskräfte	219
12.2	Drei Trends	220
12.3	Historisch-gesellschaftliche und technologische Hintergründe	221
12.3.1	Wie wurde das British Empire zusammengehalten?	221
12.3.2	Als das Internet noch in den Kinderschuhen steckte	222
12.3.3	Neue Medien in Unternehmen hochgeschätzt ... jedoch ohne Ziele und Strategie eingesetzt?	222
12.3.4	Sind Kommunikation und Führung in globalisierten Unternehmen durch die neuen Medien besser geworden?	223
12.3.5	Viel Hightech erfordert noch mehr High-Touch in Unternehmen	224
12.4	„Führungsdesign 2.0“: strukturelle Faktoren der virtuellen Führung	225
12.4.1	Mehr Druck für das Mittelmanagement	225
12.4.2	Ein neuer Führungsstil ist notwendig: Führungsdesign 2.0	226
12.4.2.1	Dezentral führen und Macht abgeben	226
12.4.2.2	Mitarbeiter- und situationsangepasstes Medienkonzept entwickeln	227
12.4.2.3	Kommunikationsgewohnheiten der Mitarbeiter berücksichtigen	228
12.5	Bausteine bzw. Ideen für das Führen von virtuellen Teams	229
12.5.1	So lässt sich eine gemeinsame Identität entwickeln	230
12.5.1.1	Gemeinsame Vision und Mission, Werte und Spielregeln	230
12.5.1.2	Gemeinsame und individuelle Ziele und Prioritäten	230
12.5.1.3	Gemeinsam definierte und/oder vorgegebene Prozesse	230
12.5.1.4	Rollen im Team	231
12.5.2	Bekannte Führungsinstrumente neu eingesetzt	231
12.5.3	Strukturieren und planen Sie	232
12.5.3.1	Unverzichtbar: das Medien-Konzept	232
12.5.3.2	Festes Gerüst für ein ganzes Jahr: der Termin-Masterplan	234
12.5.3.3	Fester Meeting-Zyklus	234
12.5.3.4	Sorgen Sie für Service Level Agreements	235
12.5.4	Schaffen Sie Kontaktmöglichkeiten für die Mitarbeiter	236
12.5.5	Berichte	236
12.5.6	Der beste Start in ein Projekt: das Kick-off-Meeting	236
12.6	Kernkompetenzen für das Führungsdesign 2.0	237
12.7	Mit der LIFO®-Methode das Führungsdesign 2.0 verwirklichen	238
12.7.1	Menschliche Faktoren versus strukturelle Faktoren	238
12.7.2	Mediengestützte Kommunikation kann leicht schiefgehen	239
12.7.3	Unterschiedliche LIFO®-Stile – unterschiedliche Interpretationen	240
12.7.4	Erkenntnisse für die mediengestützte Kommunikation	242

12.8	Die Grundlagen der LIFO®-Methode: eine faszinierende Philosophie	242
12.9	Stereotypen	244
12.9.1	Stereotypen-Fälle in internationalen virtuellen Teams	244
12.9.2	Vermeiden Sie Stereotypen	246
12.10	LIFO®-Tools zum Kennenlernen der Teammitglieder	247
12.10.1	Der individuelle Steckbrief	248
12.10.2	Wie erkennt man die LIFO®-Stile in der virtuellen Kommunikation?	249
12.10.2.1	LIFO®-Stile an Mails (bzw. an Geschriebenem) erkennen	250
12.10.2.2	LIFO®-Stile am Telefon erkennen	256
12.10.2.3	Verteilen Sie keine Stempel!	256
12.11	Mit Hilfe der LIFO®-Methode Kommunikationsstrukturen aufbauen	257
12.11.1	Menschen mit unterschiedlichen Stilen bevorzugen unterschiedliche Medien	257
12.11.2	Welche Medienpräferenzen haben Ihre Teammitglieder?	258
12.11.3	Funktionale Rollen der Mitarbeiter im Team	259
12.11.4	Was tragen Mitarbeiter mit unterschiedlichen Stil-Profilen in Change-Prozessen bei?	260
12.11.5	Mitarbeiter-Portfolio	260
12.11.6	Rollen und LIFO®-Profile im Verlauf eines Projektes	261
12.11.7	Ein Kontakt-Plan: Mitarbeiter als Kontakter zu „Außenstehenden“	263
12.11.8	Entdecken Sie die Stärken und Schwächen in Ihrem virtuellen Team	264
12.12	Ein nahezu komplettes Kommunikationskonzept für virtuelle Organisationen	267
13	Führen und Coachen internationaler virtueller Teams	273
13.1	Werden Sie zum Coach für interkulturelle Kompetenz und Zusammenarbeit	273
13.2	Länderkulturen ...	274
13.2.1	Kulturforscher und -Ratgeber verstärken kulturelle Vorurteilsstempel	274
13.2.2	Länderkulturen: ein starker, vollkommen überladener Begriff	275
13.2.3	Kulturelle Sitten und Gebräuche sind nicht festgemauert	276
13.2.4	Ein pragmatisches Konzept	276
13.2.5	Die wirklich gelebte Unternehmenskultur entdecken	281
13.2.6	Es kann keine Knopfdruck-Anleitungen geben	282
13.3	Mindfulness: Achtsamkeit in der interkulturellen Kommunikation	283
13.4	Praktische Tipps für Führung und Coaching virtueller interkultureller Teams	285
13.4.1	Helfen Sie Ihrem Team dabei, die kulturellen Unterschiede zu erkennen und wertzuschätzen	285
13.4.2	Entwickeln Sie eine „Team-Identität/-Kultur“	287
13.4.2.1	Gemeinsame Werte definieren	287
13.4.2.2	Feedback	288
13.4.3	Machen Sie die Stärken jedes Teammitgliedes für jeden im Team sichtbar	289
13.4.4	Was könnten/sollten Sie als Teamleiter selbst tun?	289

13.5	Sprache und Sprechen in virtuellen Teams	290
13.5.1	Tipps für Telefon-Konferenzen	292
13.5.1.1	Vor dem Telefonat	293
13.5.1.2	Während des Telefonats	293
13.5.1.3	Nach dem Telefonat	295
13.5.2	Persönliche Notizen	295
13.5.3	Schriftliche Kommunikation	295
13.5.3.1	E-Mails	296
13.5.3.2	Präsentationsunterlagen	297
13.5.3.3	SMS	298
13.5.4	Coachen trotz fremder Sprache: Geht das?	300
14	Transfer	303
14.1	Der Manager als (Co-)Trainer	303
14.1.1	Je höher auf der Hierarchie-Leiter, desto seminarscheuer sind Manager	303
14.1.2	Treppen kehrt man von oben, oder: Lassen Sie sich selbst coachen	303
14.2	Return on Training (ROT)	305
14.2.1	Machen Sie Inventur	305
14.2.2	Ihre Rolle vor, während und nach Seminaren	306
14.3	Klonen als Coaching-Technik	308
14.3.1	Klonen Sie Ihre besten Mitarbeiter	308
14.3.1.1	Der Positivblick	308
14.3.1.2	Die Praxis des Klonens (am Beispiel „Verkäufer“)	309
14.4	Reine Produkttrainings sind out	311
14.5	Meetings zum Coaching nutzen	311
14.5.1	Machen Sie Ihre Meetings zu Ereignissen	311
14.5.2	Tipps für Ihre Team-Meetings	312
14.5.3	Vermeiden Sie Halleluja-Meetings	314
14.5.4	Meeting Design	316
14.5.5	Agenda eines Verkäufer-Meetings	317
14.5.6	Theorien, die Sie kennen sollten	318
14.5.6.1	Lernkanäle und Behaltenswahrscheinlichkeit	318
14.5.6.2	Biorhythmus und Tagesablauf	319
14.5.7	Tipps für Ihre Präsentationen	320
14.5.7.1	Die Struktur einer Präsentation	321
14.5.7.2	Wie man Informationseinheiten aufbaut: die 5-Stufen-Methode	321
14.5.8	Demo-/Einweisungsablauf	322
14.5.8.1	Einweisungsprozess planen und durchführen	322
14.5.8.2	Schwierige Sachverhalte erklären	323

Inhaltsverzeichnis

14.6	Seminar-Feedback	325
14.6.1	Feedback-Bogen	326
14.6.2	Transferbericht	326
14.6.2.1	Muster eines Transferberichts	327
15	Mittelmanager müssen Change-Coachs sein	331
15.1	Den Wandel aktiv gestalten	331
15.1.1	Change als Chance für Mittelmanager	332
15.1.2	Fitness-Programm für den Change	333
15.2	Dem Neuen auf der Spur, oder: Wenn es keine Krise gibt, schaffen Sie eine künstliche Krise	333
15.3	Perspektiven-Wechsel	336
15.4	Ihre Rolle: Sorgen Sie für nachhaltige Veränderungen	337
15.4.1	Was haben Sie mit Lernen und „Lehren“ zu tun?	337
15.4.2	Die Macht der Gewohnheit	339
15.4.3	Die drei Kardinalfehler	339
15.4.4	Was kann man tun, um nachhaltiges Lernen und Umsetzen zu erreichen?	340
15.4.5	Ideen für Ihre Coaching-Praxis	342
15.5	Die unteren und mittleren Führungskräfte: Change-Coachs und Change-Implementierer	344
15.6	Eine virtuelle Change Organisation	346
15.7	Mittelmanager zwischen Leiten und Leiden	346
15.7.1	Die Leiden der Leitenden	347
15.7.2	„Conflict is our business!“	347
15.7.3	Was ist zu tun? Einige konkrete Tipps	348
15.7.4	Zum guten Ende	352
	Literaturverzeichnis	353
	Danksagung	361
	Der Autor	362
	Stichwortverzeichnis	363