

# Auf einen Blick

---

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

# Inhaltsverzeichnis

---

<b>Über die Autoren</b> .....	<b>7</b>
Widmung.....	8
Danksagungen der Autoren.....	8
<b>Einführung</b> .....	<b>23</b>
Über dieses Buch.....	23
Törichte Annahmen.....	24
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden.....	25
Über das Buch hinaus.....	25
Wie es weitergeht.....	26
<b>TEIL I</b>	
<b>ERSTE SCHRITTE IM BUSINESS COACHING</b> .....	<b>27</b>
<b>Kapitel 1</b>	
<b>Die Welt des Coachings kennenlernen</b> .....	<b>29</b>
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
<b>Kapitel 2</b>	
<b>Ein Plädoyer für Coaching</b> .....	<b>45</b>
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

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

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
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>351</b>