

DAS COACHING-BUCH

SO WERDEN SIE ZUM SOUVERÄNEN COACH



M I D A S

NICOLE SOAMES

**DAS
COACHING-BUCH**

So werden Sie zum souveränen Coach

MIDAS

Das Coaching-Buch

So werden Sie zum souveränen Coach

1. Auflage

© 2025 Midas Management Verlag AG

ISBN: 978-3-03876-559-2

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie, detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.de> abrufbar.

Übersetzung: Martina Panzer

Lektorat: Kathrin Lichtenberg

Layout: Ulrich Borstelmann

Druck und Bindung: FINIDR

Printed in Europe

The Coaching Book, © Nicole Soames | LID Publishing Ltd.

Alle deutschen Rechte vorbehalten

Midas Verlag AG, Dunantstrasse 3, CH 8044 Zürich

Webseite: www.midas.ch, E-Mail: kontakt@midas.ch

Midas Büro Berlin, Mommsenstraße 43, D 10629 Berlin

E-Mail: berlin@midasverlag.com (GPSR)

Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Bilder, auch auszugsweise, ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages urheberrechtswidrig und strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in Seminarunterlagen und elektronischen Systemen.

INHALT

EINLEITUNG	1
1. Was ist Coaching?	
2. Wann ist ein Coaching angebracht?	
3. Der Schlüssel: emotionale Intelligenz	
4. So werden Sie zum erfolgreichen Coach	
TEIL EINS: DENKEN WIE EIN COACH	13
1. Persönlichkeitstypen	
2. Echte Selbsterkenntnis	
3. Erkennen, was Sie einschränkt	
4. Vom »Ich« zum »Du«	
Das Wichtigste in Kürze	
TEIL ZWEI: AUF DEM WEG ZUM ERFOLGREICHEN COACH	29
1. Wer braucht ein Coaching?	
2. Coaching für mehr Leistung	
3. Formeller vs. informeller Vertrag	
Das Wichtigste in Kürze	
TEIL DREI: COACHING MIT DISZIPLIN	47
1. Das GROW-Modell	
2. Fragetechnik	
3. Sammlung bewährter Coaching-Fragen	
4. Zuhören mit emotionaler Intelligenz	
Das Wichtigste in Kürze	

TEIL VIER: SELBSTKONTROLLE IM COACHING-GESPRÄCH

71

1. Absolute Aufmerksamkeit
2. Umgang mit verschiedenen Persönlichkeitstypen
3. Was jenseits der Worte zu hören ist
4. Vertrauen aufbauen

Das Wichtigste in Kürze

TEIL FÜNF: IMPULS FÜR VERÄNDERUNGEN

93

1. Optimismus entwickeln
2. Wichtige Motivatoren
3. Ehrliches Feedback
4. Coaching mit dem eigenen Team

Das Wichtigste in Kürze

TEIL SECHS: ALS COACH FIT BLEIBEN

119

1. Welcher Coaching-Typ sind Sie?
2. Umgang mit dem Unbewussten
3. Das Prinzip »Planen, Umsetzen, Prüfen«
4. Feedback erhalten

Das Wichtigste in Kürze

Weiterführende Literatur

132

Fußnoten

135

Über die Autorin

136

Danke

138



EINLEITUNG

»Man kann einen Menschen nichts lehren, man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu entdecken.«

Galileo Galilei

Mehr denn je ist es in der heutigen Zeit wichtig, neue Fähigkeiten zu erwerben und sich an neue Arbeitsweisen anzupassen. Technologien und Innovationen entwickeln sich immer schneller – Stillstand ist keine Option, sondern der schnellste Weg, sich zurückzuentwickeln. Es geht nicht mehr darum, was Sie einmal gelernt haben, sondern darum, sich auf das Wachstum einzulassen und ein Leben lang zu lernen, um den Neuheiten immer einen Schritt voraus zu sein. Im Mittelpunkt dieser Lernerfahrung steht Coaching.

Angesichts des beispiellosen Wandels ist es nicht verwunderlich, dass sich Coaching vom neuesten Modewort zu einem grundlegenden Instrument entwickelt hat, mit dem sich Engagement und Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern lassen. Unternehmen setzen immer mehr auf eine Coaching-Kultur, die im Gegensatz zu den traditionellen jährlichen Leistungsbeurteilungen kontinuierliches Lernen und Entwicklung fördert.

Ein Gespräch einmal im Jahr reicht nicht aus – was wirklich zählt, sind die Gespräche, die Sie in den anderen 364 Tagen führen. Als Vorgesetzte oder Führungskraft müssen Sie eine Reihe neuer Coaching-Fähigkeiten und -Techniken entwickeln. Nur so können Sie erfolgreiche Coaching-Gespräche führen, die Ihre Leute dazu motivieren, ihr volles Potenzial zu entfalten und ihre Leistung zu maximieren.

1. WAS IST COACHING?

Zunächst einmal wollen wir klären, was der Begriff »Coaching« genau bedeutet. In der Unternehmenswelt führen Sie oft Einzelgespräche, in denen Sie Ihr Team »einweisen« oder ihm »sagen«, was es zu tun hat. Im Unterschied zu solchen Vorgesetztengesprächen helfen Coaching-Gespräche der anderen Person – dem Coachee – herauszufinden, was sie anders machen kann. Als professionelle Trainerin und Coachin helfe ich den Menschen in meinem Unternehmen dabei, sich selbst zum Erfolg zu führen. In dieser Rolle, definiere ich Coaching als **Hilfe für den Coachee, einen neuen Weg zu finden, um sein Potenzial auszuschöpfen und seine Leistung zu maximieren.**

Denken Sie zum besseren Verständnis der Coaching-Praktiken an Trainer aus der Sportwelt. Sie unterstützen Athleten dabei, eine Spaltenposition in ihrer Sportart zu erreichen und ihre Leistung aufrechtzuerhalten. Gemeinsam arbeiten sie mit den Sportlern daran, schrittweise Fortschritte zu erzielen – sei es, indem sie ihnen helfen, ihren Trainingsplan anzupassen, ihre mentale Einstellung zu ändern oder ihr Selbstvertrauen zu steigern. Dabei müssen sie ihre eigenen persönlichen Vorstellungen und Ziele in den Hintergrund stellen, um die spezifischen Bedürfnisse der Athleten zu erkennen. Erfolgreiche Coaches wissen, dass Coaching als Katalysator für positive Veränderungen dienen kann, es aber letztlich in der Verantwortung der Einzelnen liegt, ihre Leistung zu verbessern, sei es auf dem Sportplatz oder in der Geschäftswelt.

Oft wird Coaching mit Mentoring oder Management verwechselt. Das folgende Diagramm veranschaulicht, wo die Rolle des Coaches in einer Lern- und Entwicklungsumgebung angesiedelt ist.

ANLEITEND

NICHT-ANLEITEND

Training Management Mentoring **Coaching** Beratung/Therapie



*Fokus auf
Leistung*

*Fokus auf
Potenzial*

Die Rolle des Coaching

So lesen Sie das Diagramm von links nach rechts:

- Training ist höchst anleitend und leistungsorientiert. Es geht um Wissenstransfer und die Entwicklung von Fähigkeiten.
- Management beinhaltet tägliche Aufgabenstellungen. Schwerpunktmaßig erläutert der Manager, was zu tun ist, damit Ergebnisse geliefert werden.
- Beim Mentoring erhält die betreute Person einen Expertenrat. Der Mentor teilt seine Erfahrungen mit der Person, damit diese ihre Leistung erreicht und ihr Potenzial ausschöpft.
- Coaching ist nicht anleitend. Der Coach motiviert die betreute Person, ihren eigenen Weg zu finden, um ihr Potenzial zu entfalten.
- Beratung und Therapie beschäftigen sich mit der Gegenwart und der Vergangenheit – anders als Coaching, das zukunfts- und lösungsorientiert ist. Hier geht es vorrangig um mentale Probleme sowie darum, einen Zustand des Wohlbefindens herzustellen.

Menschen im Allgemeinen – und Millennials im Besonderen – akzeptieren immer weniger, dass man ihnen sagt, was sie zu tun haben. Kein Wunder also, dass die altmodischen Managementsysteme

nicht mehr funktionieren. Daher ist das Coaching mit seinem nicht anleitenden Charakter eindeutig der Schlüssel zu einem positiven Lernumfeld, das den Einzelnen ermutigt, sich zu entfalten und zu entwickeln. Coaching schafft ein »sicheres« Umfeld, in dem sich der Einzelne neue Ziele setzen und um Unterstützung bitten kann, ohne Angst haben zu müssen, vor seinen Mitmenschen »schwach« zu wirken. Außerdem können Sie als Führungskraft Ihrem Coachee ein aussagekräftiges Feedback geben, ohne dass dieser das Gefühl hat, herausgegriffen oder kritisiert zu werden.

Der Begriff »Coaching« umfasst ein breites Spektrum von Ansätzen – zu den gängigsten gehören:

- Confidence-Coaching
- Leistungscoaching
- Vertriebscoaching
- Beziehungscoaching
- Karrierecoaching
- Führungscoaching

Als Coach müssen Sie herausfinden, welche Art von Coaching Ihr Coachee in einer bestimmten Situation benötigt. Wenn es über einen längeren Zeitraum hinweg wirksam sein soll, muss es jedoch auf jeden Fall mit Schulungen, Management und Mentoring kombiniert werden. Der Mensch ist ein komplexes Wesen und braucht in verschiedenen Lebensphasen unterschiedliche Unterstützung. Ein erfolgreicher Coach muss in der Lage sein, nach eigenem Ermessen zu entscheiden, wann er eine andere Person führen, betreuen oder coachen soll. Ein Coach, der es schafft, sich in unterschiedliche Situation einzufühlen, kann der anderen Person besser helfen, ihr volles Potenzial auszuschöpfen.

2. WANN IST EIN COACHING ANGEBRACHT?

Ich werde oft gefragt, wann ein Coaching angebracht ist. Meine Empfehlung: Immer dann, wenn man das Gefühl hat, dass jemand feststeckt und sein Potenzial nicht voll ausschöpft. Bitte bedenken Sie, dass die betreffende Person möglicherweise gar nicht merkt, in einer Sackgasse zu stecken. Deshalb ist eine Führungskraft meiner Meinung nach die Person, die Teammitglieder am effektivsten coachen kann. Schließlich sollten Sie Ihre Mitarbeiter am besten kennen und erkennen, wann sich eine Gelegenheit bietet, sie auf neue Wege zu bringen. Das Wichtigste beim Coaching ist, dass Sie handeln, sobald sich die Chance ergibt. Wenn Sie abwarten, ist es weniger effektiv.

Ein Coaching kann formell oder informell sein. Einige Beispiele: Ein Kollege vertraut Ihnen an, dass es ihm in Meetings oft an Selbstvertrauen mangelt. Er bittet Sie um ein informelles Coaching, damit er sein »Hochstaplersyndrom« ein für alle Mal überwindet. Oder Sie haben die Rückmeldung erhalten, dass jemand in Ihrem Team einen Kunden verärgert hat, ohne es zu merken. Sie beschließen, dass es am besten ist, diesem Mitarbeiter ein formelles Coaching vorzuschlagen, damit er seine Beziehungsfähigkeiten verbessert und sich weiterentwickelt.

In der Regel ist ein Coaching im ersten Szenario wirksamer, also wenn eine Person um ein Coaching gebeten hat und sich des potenziellen Nutzens bereits bewusst ist. Wenn eine Person, wie im zweiten Szenario, ein unbewusstes Problem hat, könnte es schwieriger werden, da sie Coaching möglicherweise als ein Zeichen von Schwäche ansieht. Sie entwickelt unter Umständen das Gefühl, dass ihr das Coaching »aufgezwungen« wurde. Versuchen Sie in einem solchen Fall, die Denkweise der Person zu verstehen. Nur so

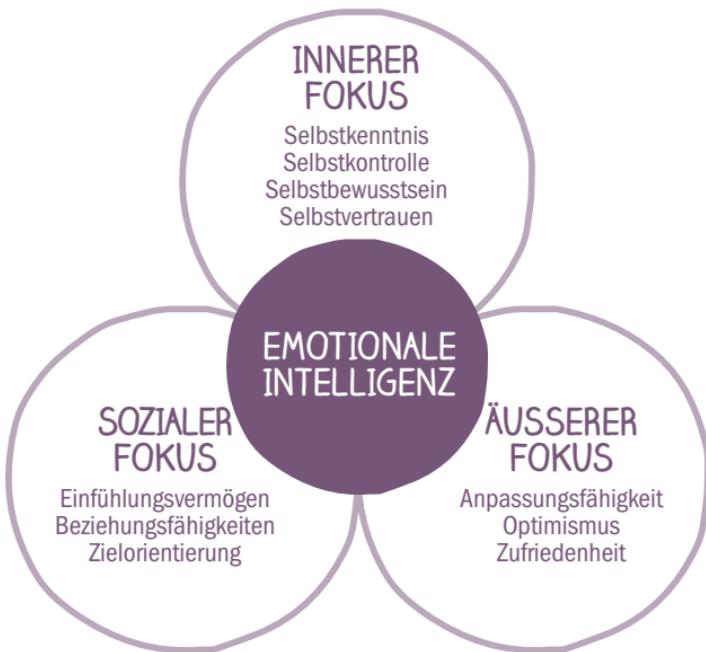
können Sie ihr helfen, ihre Bedenken abzulegen und ihre Perspektive zu ändern.

Ich bin der festen Überzeugung, dass man jeden Menschen coachen kann – solange die Chemie stimmt. Sie müssen es schaffen, eine Verbindung zu Ihrem Gegenüber aufzubauen, und das erfordert gegenseitigen Respekt. Ansonsten wird es Ihnen nämlich schwer fallen, vertrauensvolle Coaching-Gespräche zu führen. Wenn Sie also gebeten werden, jemanden zu coachen, zu dem Sie gar keine Beziehung haben, scheuen Sie sich nicht, die Reißleine zu ziehen. Sie müssen die Denkweise der anderen Person in Frage stellen, daher ist es wichtig, dass sie Ihre Meinung respektiert und schätzt. Schließlich gilt: »Popularität ist vorübergehend, Respekt ist zeitlos«. Ein guter Coach verlässt sich auf sein Urteilsvermögen, um die richtige Person mit dem richtigen Gespräch zur richtigen Zeit zu coachen. Wie das genau geht, erfahren Sie in den folgenden Kapiteln.

3. DER SCHLÜSSEL: EMOTIONALE INTELLIGENZ

Das Geheimnis für ein erfolgreiches Leben ist emotionale Intelligenz, wie Forschungen belegen¹. Menschen mit einem hohen Maß an emotionaler Intelligenz – also der Fähigkeit, ihre eigenen Emotionen und die anderer zu erkennen, zu verstehen und zu steuern – bauen mit größerer Wahrscheinlichkeit bedeutungsvolle Beziehungen zu anderen auf. Diese Fähigkeit ist meiner Meinung nach absolut entscheidend, um ein guter Coach zu werden. Die gute Nachricht: Ihre emotionale Intelligenz ist im Gegensatz zu Ihrem IQ nicht festgelegt und kann im Laufe der Zeit entwickelt werden. Es erfordert jedoch harte Arbeit und Engagement, denn diese so genannten »weichen« Fähigkeiten (Soft Skills) sind oft am schwersten zu erlernen.

In der folgenden Abbildung wird die emotionale Intelligenz in drei zentrale Coaching-Bereiche unterteilt. Betrachten wir sie der Reihe nach, um genau herauszufinden, welche Fähigkeiten Sie entwickeln müssen, um erfolgreiche Coaching-Gespräche zu führen.



Der Kreis des **inneren Fokus**: Lernen Sie sich selbst kennen, um genau zu verstehen, wie Sie ticken. Nur so können herausfinden, welcher Persönlichkeitstyp Sie sind und wie Sie auf andere Menschen wirken. Dann können Sie mit Hilfe Ihrer Selbstkontrolle dafür sorgen, dass Sie wirklich im Augenblick präsent sind und sich auf die Bedürfnisse Ihres Gegenübers konzentrieren. Schließlich braucht es Selbstbewusstsein und Mut, um die Denkweise des anderen in Frage zu stellen. Mit gutem Selbstvertrauen fühlen Sie sich stark

und sind davon überzeugt, dass Sie die richtige Person sind, die das richtige Gespräch zur richtigen Zeit führt.

Weiter geht es mit dem Kreis des **sozialen Fokus**: Versetzen Sie sich mit Einfühlungsvermögen in die Lage des anderen, hören Sie darauf, was hinter den schieren Worten steht, und verstehen Sie seine besonderen Probleme. Dank Ihrer Beziehungsfähigkeiten finden Sie dann eine gemeinsame Basis, bauen eine Beziehung auf und schaffen Vertrauen. Zielorientiert führen Sie die schwierigen Gespräche und sagen, was gesagt werden muss. Hier müssen Sie bereit sein, ehrliche und offene Gespräche zu führen.

Schließlich gibt es noch den Kreis des **äußeren Fokus**: Anpassungsfähigkeit ist eine wesentliche Eigenschaft für einen guten Coach. Sie müssen aufgeschlossen und in der Lage sein, ein flüssiges Gespräch zu führen. Mit Optimismus treiben Sie Gespräch voran – schließlich müssen Sie daran glauben, dass es eine Lösung gibt. Nicht zuletzt müssen Sie ein Gefühl der Erfüllung empfinden, wenn Sie andere Menschen motivieren, ihr Potenzial auszuschöpfen, damit sie sich selbst verwirklichen.

Dieser kurze Überblick über die Kernkompetenzen der emotionalen Intelligenz bestätigt hoffentlich, wie untrennbar emotionale Intelligenz und Coaching tatsächlich sind. Coaches mit hoher emotionaler Intelligenz verfügen über das Selbstvertrauen und die Selbstkontrolle, um unparteiisch zu bleiben, über das nötige Einfühlungsvermögen und die soziale Kompetenz, um starke Beziehungen aufzubauen, sowie über die Anpassungsfähigkeit und den Optimismus, mit denen sie andere ermutigen, ihre Ziele zu erreichen. Coaches mit geringer emotionaler Intelligenz sind dagegen weniger in der Lage, sich auf unterschiedliche Persönlichkeitsstile

einzustellen. Wahrscheinlich sagen sie ihren Coachees eher, was sie zu tun haben, anstatt sie zu ermutigen, es selbst herauszufinden. In diesem Buch gebe ich Ihnen die Werkzeuge und Techniken an die Hand, mit denen Sie Ihre emotionale Intelligenz weiterentwickeln können, damit Sie als Coach wirklich erfolgreich werden.

4. SO WERDEN SIE ZUMERFOLGREICHEN COACH

Ein chinesisches Sprichwort besagt: »*Eine Reise von tausend Meilen beginnt mit dem ersten Schritt*«. Man wird nicht über Nacht zum erfolgreichen Coach. Die Forschung zeigt, dass es 10.000 Stunden bewusster Übung bedarf, um in einem beliebigen Bereich Weltklasse zu erzielen. Dasselbe gilt für das Coaching: Gute Coaching-Fähigkeiten entwickeln Sie nur mit Hingabe und harter Arbeit. Doch mit diesem Buch haben bereits den ersten wichtigen Schritt auf Ihrem Weg zu einem erfolgreichen Coach getan. Es dient als Leitfaden, der Sie mit praktischen Werkzeugen und Übungen unterstützt. So entfalten Sie Ihre emotionale Intelligenz, um mit Selbstvertrauen zu coachen.

Meiner Erfahrung nach konzentrieren sich die meisten auf dem Markt befindlichen Coaching-Bücher auf die Theorie und behandeln Coaching als eine eigenständige Fähigkeit. Doch dies nährt den weit verbreiteten Irrglauben, dass »Menschen, die keine Leistung bringen, coachen«. Ich möchte Ihnen helfen, einen integrierten Coaching-Ansatz zu verfolgen, mit dem Sie Ihr Einfühlungsvermögen und Ihre Erfahrung nutzen, um zu gegebener Zeit auf authentische und glaubwürdige Weise zu coachen.

Ich habe bewusst auf Fremd- und Schlagwörter verzichtet und das Coaching in mundgerechte Stücke zerlegt, die sich leicht auf das tägliche Leben anwenden lassen. Sie werden mit meiner Unterstützung eine Coaching-Mentalität entwickeln, Beziehung und Vertrauen aufbauen, einen disziplinierten Ansatz wählen, sich selbst während des Coaching-Gesprächs kontrollieren und die Grundlagen für Veränderungen schaffen. Dieses Buch ist als Arbeitsbuch konzipiert – scheuen Sie sich also nicht, während der Lektüre der einzelnen Kapitel Anmerkungen und Hinweise zu notieren. Wenn Sie die verschiedenen Übungen absolvieren und die Ratschläge der Experten befolgen, sind Sie auf dem besten Weg zu einem erfolgreichen Coach. Sie werden problemlos Feedback geben und blinde Flecken aufdecken, die nächsten Schritte erkennen und Verhaltensänderungen initiieren können.



DENKEN WIE EIN COACH

Im ersten Schritt auf Ihrem Weg zu einem guten Coach lernen Sie, wie ein Coach zu denken. Sie gewöhnen sich an, immer nach dem Potenzial anderer Menschen zu suchen. Das ist leichter gesagt als getan. Als Führungskraft haben Sie ein enges Zeitbudget. So kann es verlockend sein, dringenden Terminen den Vorrang zu geben, anstatt sich auf das langfristige Ziel und die Entwicklung Ihrer Mitarbeiter zu konzentrieren. Es erfordert ein echtes Umdenken, wenn Sie es zu Ihrer Priorität machen, Ihre Mitarbeiter zu inspirieren und zu Höchstform zu motivieren.

Machen Sie sich am besten dieses Sprichwort zu eigen: »Hinter jedem furchtlosen Athleten steht ein furchtloser Coach, der sich weigert, den Athleten etwas anderes als sein volles Potenzial erreichen zu lassen.« Dabei konzentriert sich der Coach auf das Positive in der Überzeugung, dass jeder mit der richtigen Unterstützung und Ermutigung wachsen und sich entwickeln kann. In der Regel passen sich die Mitarbeiter Ihren Erwartungen an. Falls Sie einen Mitarbeiter, der in seinen Gewohnheiten feststeckt oder nur bereit ist, das Minimum zu tun, darin bestärken, wird er wahrscheinlich auf diesem Weg weitergehen. Sind Sie hingegen davon überzeugt, dass jeder sein Verhalten ändern und seine Leistung verbessern kann, werden Sie die Mitarbeiter immer darin unterstützen, dies zu verwirklichen.

1. PERSÖNLICHKEITSTYPEN

Wie leicht Ihnen die Umstellung auf eine Coaching-Mentalität fällt, hängt bis zu einem gewissen Grad von Ihrem Persönlichkeitstyp ab. Alle Menschen sind unterschiedlich – das ist eine wichtige Tatsache. Jeder von uns reiht sich irgendwo zwischen *offen* und *zurückhaltend*, *aufgabenorientiert* und *menschenorientiert* ein. Das nachstehende DISG-Modell wurde erstmals von dem Psychologen Dr. William Marston in seinem Buch *Emotions of Normal People* beschrieben. Es unterteilt Persönlichkeit in vier verschiedene Typen: dominant, initiativ, stetig und gewissenhaft.



(Dr. William Marston, 1929)

Generell fällt es Ihnen leichter, eine Coaching-Mentalität zu entwickeln, wenn Sie menschenorientiert sind, also eher ein I- oder S-Typ als ein aufgabenorientierter D- oder G-Typ. Das liegt daran, dass Sie von Natur aus dazu neigen, mit anderen Menschen zusammenzuarbeiten, während Sie es als aufgabenorientierter Mensch vorziehen, die Arbeit schnellstmöglich zu erledigen. Unabhängig vom Persönlichkeitstyp kann jedoch jeder eine Coaching-Mentalität ausbilden – wichtig ist lediglich, sich seiner eigenen Präferenz bewusst zu werden. Schauen wir uns nun die einzelnen Persönlichkeitstypen an und untersuchen, wie sie Ihnen bei der Entwicklung einer Coaching-Mentalität helfen oder sie behindern können.

D-TYP: DOMINANT

Sie sind lösungs- und ergebnisorientiert und finden es daher möglicherweise schwieriger, eine »reine« Coaching-Mentalität zu entwickeln. Das Warten darauf, dass die andere Person ihren Lösungsansatz für ein Problem entdeckt, frustriert Sie. Meist sind Sie versucht, ihr stattdessen zu sagen, wie sie vorgehen soll. Diese Vorliebe eignet sich gut für Mentoring und Beratung.

I-TYP: INITIATIV

Sie haben ein gutes Gespür für Menschen und möchten andere inspirieren und ihnen helfen, sich zu verbessern. Da Sie offen sind, müssen Sie jedoch dafür sorgen, dass Sie objektiv bleiben und Ihrem Gesprächspartner einfühlsam zuhören, anstatt ihm zu sagen, was er Ihrer Meinung nach hören möchte.

S-TYP: STETIG

Sie sind zuverlässig und menschenorientiert und neigen von Natur aus dazu, Unterstützung und Ermutigung anzubieten. Es könnte Ihnen jedoch schwerfallen, eine Haltung einzunehmen, die Ihren Gesprächspartner herausfordert, da Sie gerne den Status quo beibehalten.

G-TYP: GEWISSENHAFT

Sie sind gewissenhaft und gründlich und halten sich an Coaching-Verfahren, -Rahmenbedingungen und -Prozesse. Allerdings fällt es Ihnen vielleicht schwer, sich anzupassen und sich ganz auf das Coaching-Gespräch einzulassen.

Nun kennen Sie die einzelnen Persönlichkeitstypen. Welcher Typ entspricht Ihrem Stil? Beachten Sie, dass Ihre Persönlichkeit auch eine Mischung aus zwei oder mehr verschiedenen Typen sein kann. Die meisten Coaches sind eine Mischung aus D und G oder I und S und haben damit eine Vorliebe entweder für Aufgaben *oder* für Menschen.

Bitte bestimmen Sie Ihren Stil anhand der Aussagen in der Tabelle auf der nächsten Seite.

Zu welchem Typ oder welchen Typen Sie sich auch immer hingezogen fühlen, versuchen Sie, die positiven Seiten zu schätzen und zu respektieren und die Grenzen zu berücksichtigen. Wenn Sie eher aufgabenorientiert sind, müssen Sie sich die Vorteile des Coachings anderer Menschen vor Augen führen und herausfinden, wie Sie sich dabei fühlen. Wenn Sie hingegen sehr kontaktfreudig sind, werden Sie eher intuitiv coachen, müssen aber sicherstellen, dass Sie objektiv bleiben und dem Coachee zuhören, anstatt Ratschläge zu erteilen.

D-TYP <i>Selbstbewusst und ergebnisorientiert</i>	I-TYP <i>Offen und überzeugend</i>	S-TYP <i>Zuverlässig und beständig</i>	G-TYP <i>Detailorientiert und auf Ergebnisse fokussiert</i>
Ich liebe den Wettbewerb und möchte gewinnen	Ich konzentriere mich weniger auf das Detail als auf das Große Ganze	Ich bin ein guter Zuhörer	Ich bin ein analytischer Mensch und sammle gern Informationen
Ich treffe gern Entscheidungen	Beziehungen sind mir sehr wichtig	Ich mag keine Konfrontation	Ich mag keine Überraschungen
Ich möchte die Kontrolle behalten	Ich möchte nicht für Unruhe sorgen	Ich respektiere die Sichtweise anderer	Bei der Arbeit zeige ich keine Gefühle
Ich mag es, Dinge schnell zu erledigen	Ich mag Lob und Anerkennung	Ich mag es, Dinge einvernehmlich zu regeln	Ich mag keine schnellen Entscheidungen – ich benötige alle Fakten

Denken Sie an diese Worte der Einleitung: Eine Führungskraft muss verschiedene Aufgaben erfüllen. Sie muss Leiter, Ausbilder, Mentor und Coach sein. Einem **D-Typ** fällt es in der Regel leicht, zu führen und Anweisungen zu geben, aber schwerer zu coachen. Das Gegen teil trifft auf eine **S-Persönlichkeit** zu: Sie mag die Sicherheit, Entscheidungen im Team zu treffen. Hingegen findet sie es schwieriger, Anweisungen zu geben. Zwischen diesen Rollen zu wechseln, fällt nicht immer leicht. Das Geheimnis dafür liegt in der Steigerung Ihrer emotionalen Intelligenz. Sie hilft Ihnen dabei, zur richtigen Zeit die richtige Art von Gespräch zu führen.

2. ECHTE SELBSTKENNTNIS

Sie haben nun Ihren grundsätzlichen Persönlichkeitstyp ermittelt und wissen, wie sich er auf Ihre Denkweise auswirkt. Damit wollen wir nun herauszufinden, wie Sie genau ticken. Seien Sie also mutig, schauen Sie in den Spiegel und schätzen Sie sich selbst ein – das Gute, das Schlechte und das Hässliche.

Selbstkenntnis ist der Grundstein der emotionalen Intelligenz. Sie müssen Ihre eigenen Emotionen erkennen und kontrollieren, um die Emotionen anderer zu verstehen und sich auf sie einzustellen. Dazu überlegen Sie am besten, wie Sie an einem guten Tag kommunizieren, und vergleichen dies mit Ihrer Kommunikation an einem schlechten Tag. Wirken Sie manchmal überheblich oder setzen Sie sich vielleicht nicht genug durch? Sind Sie energisch, dynamisch und charismatisch oder unterstützend, beruhigend und ermutigend? Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten.

Nur wenn Sie Ihre Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten kennen, verstehen Sie, welche Wirkung Sie auf andere haben. Das Geheimnis auf dem Weg zu einer Coaching-Mentalität: Akzeptieren Sie, wer Sie sind und wofür Sie stehen, und kommunizieren Sie dies auf authentische Weise. Setzen Sie das, was Sie predigen, auch in die Tat um und bleiben Sie Ihrem wahren Ich treu – sonst werden Sie als Coach unglaublich.

Im nächsten Schritt stützen Sie sich auf Ihr Selbstvertrauen – eine weitere wichtige Fähigkeit der emotionalen Intelligenz – und machen sich bewusst, dass die Rolle des Coaches ernst genommen werden muss. Sie müssen dem Coachee helfen, sein volles Potenzial auszuschöpfen. Dazu müssen Sie auf Ihre Fähigkeit vertrauen, zu beurteilen und einzuschätzen, welche Unterstützung der Coachee Ihrer Meinung nach braucht. Lassen Sie sich nicht zu sehr davon beeinflussen, was der Coachee seiner Meinung nach braucht. Ihre Aufgabe ist es, unparteiisch und unabhängig zu sein. Kontrollieren Sie sich selbst, um sich auf den Moment zu konzentrieren. Seien Sie mit Ihren Gefühlen im Einklang, bleiben Sie dabei aber ruhig und rational, damit Sie dem Coachee Ihre ungeteilte Aufmerksamkeit schenken können.

Der Coaching-Experte Tim Gallwey hebt in seinem Buch *The Inner Game of Work* hervor, wie wichtig es ist, wirklich im Augenblick präsent zu sein. Seine Gleichung lautet: Ihre Leistung = Ihr Potenzial – Störung.² Mit anderen Worten: Sie müssen das Rauschen in Ihrem Kopf (die Störung) reduzieren, das Sie daran hindert, Ihr Potenzial voll auszuschöpfen. Nur so erbringen Sie Ihre beste Leistung.

Dieses Rauschen verursachen für Sie als Coach all die Sorgen und Bedenken, die Sie davon abhalten, sich auf die andere Person zu konzentrieren. Vielleicht haben Sie zu viel um die Ohren und nicht ausreichend Kapazität, um aufmerksam zuzuhören. Vielleicht fühlen Sie sich auch von Ihrem Coachee eingeschüchtert. In beiden Fällen müssen Sie erkennen, was Sie stört, und aktive Schritte unternehmen, um es zu unterdrücken.

3. ERKENNEN, WAS SIE EINSCHRÄNKT

Wir alle werden von Zeit zu Zeit von Selbstzweifeln geplagt. Selbst Michelle Obama hat zugegeben, dass sie unter dem Imposter-Syndrom (Hochstaplersyndrom) leidet – der Angst, als Betrügerin entlarvt zu werden. Sie gab zu: »Dieses Gefühl geht nie vorbei, dass man mich nicht so ernst nehmen sollte. Was weiß ich schon? Ich erzähle Ihnen das, weil wir alle Zweifel an unseren Fähigkeiten haben«. Solche Zweifel oder negativen Gedanken halten Sie zurück und untergraben Ihr Selbstvertrauen als Coach. Vielleicht machen Sie sich Sorgen, dass Sie nicht über das nötige Fachwissen verfügen, um ein effektiver Coach zu sein, oder Sie haben das Gefühl, dass Ihnen die nötige Erfahrung fehlt, um andere Menschen zu unterstützen. Mithilfe der vier folgenden Schritte überwinden Sie diese einschränkenden Überzeugungen und bauen eine selbstbewusste Einstellung auf.

BRINGEN SIE IHREN INNEREN KRITIKER ZUM SCHWEIGEN

Meist sind wir selbst unser schlimmster Feind – wir reden uns selbst schlecht, bevor wir überhaupt mit dem Coaching begonnen haben. Wenn Sie also das nächste Mal Ihren inneren Kritiker – die negative Stimme in Ihrem Kopf – hören, schalten Sie die Lautstärke herunter und konzentrieren sich auf das, was an Ihnen, Ihrer Arbeit und Ihrer Beziehung zu Ihrem Team großartig ist. Wenn Sie sich auf

Ihre wichtigsten Stärken und Leistungen besinnen, wird Ihr Selbstbewusstsein Sie belohnen.

VERLASSEN SIE IHRE KOMFORTZONE

Wenn Ihr Selbstwertgefühl sinkt, wird es noch schwieriger, aus Ihrer Komfortzone herauszukommen. Die Komfortzone hat ihren Namen nicht ohne Grund – sie ist der Ort, an dem Sie sich wohl und sicher fühlen. Aber sie kann negative Emotionen auslösen, wenn sie Sie dazu verleitet, vor neuen Coaching-Möglichkeiten zurückzuschrecken. Nur wenn Sie an Ihre Grenzen gehen und diese so weit wie möglich verschieben, werden Sie lernen und sich weiterentwickeln. Stellen Sie sich also Ihren Ängsten und schreiben Sie eine Liste Ihrer wichtigsten Bedenken und Sorgen auf.

Ein Beispiel: »Ich bin zu unerfahren, um diese Person zu coachen«. Überlegen Sie sich dann ein Gegenargument. Stellen Sie sich vor, wie Ihr Erfolg aussieht – z. B. wenn einer Ihrer Coachees befördert wird oder eine neue Fähigkeit erlernt. Wenn Sie sich vor Augen führen, wie Erfolg aussieht, werden Sie eher eine echte und wirksame Coaching-Mentalität entwickeln.

VERABSCHIEDEN SIE SICH VOM PERFEKTIONISMUS

Übermäßig hohe Anforderungen an das Coaching können letztlich zu Enttäuschung und Demotivation führen. Erlauben Sie sich, Fehler zu machen. Ein Coach muss nicht alle Antworten kennen, er muss nur versuchen, die richtigen Fragen zu stellen. Gut ist gut genug! Versuchen Sie daher, sich selbst nicht strenger zu beurteilen als andere.

DENKEN SIE POSITIV

Sie müssen optimistisch sein und daran glauben, dass Ihr Coachee sich durch Coaching weiterentwickeln kann. Unterstützen Sie ihn dabei, nicht in Schwarz und Weiß zu denken, sondern die Grautöne zu erkennen. Damit wird er wahrscheinlich das Positive in einer Situation sehen und Schritte unternehmen, um seine Ziele zu erreichen. Sie müssen belastbar sein, um dem Coachee dabei zu helfen, eine für ihn funktionierende Lösung zu finden.

Ein Tipp, wie sich einschränkende Überzeugungen überwinden lassen: Führen Sie sich vor Augen, wie zufrieden Sie sein werden, wenn Sie den Coachee auf seinem Weg begleiten. Mithilfe dieser Zufriedenheit mit Ihrem Beruf überwinden Sie Ihre Selbstzweifel und bereiten sich gedanklich auf den Erfolg Ihres Coachings vor.

4. VOM »ICH« ZUM »DU«

Wir haben Coaching definiert als »einem Menschen helfen, einen neuen Weg zu entdecken, damit er sein Potenzial ausschöpfen und seine Leistung maximieren kann«. Hier wird deutlich, dass die Entwicklung einer Coaching-Mentalität eine Verlagerung des Schwerpunkts vom »Ich« zum »Du« erfordert. Ein guter Coach weiß, dass er sein Team befähigen und nicht bis in kleinste Detail verwalten muss. Schon Konfuzius sagte: »Gib einem Mann einen Fisch und du ernährst ihn für einen Tag, lehre ihn zu fischen und du ernährst ihn für ein ganzes Leben.« In der Praxis bedeutet dies: Sie helfen Ihrem Team bei der beruflichen Entwicklung, zeigen Ihr Interesse am Erfolg und am persönlichen Wohlergehen der Teammitglieder und verfügen über die notwendigen fachlichen Fähigkeiten, um sie auf ihrem Weg zu unterstützen.

ÄNDERN SIE IHRE DENKWEISE

Die folgende Tabelle zeigt, mit welcher veränderten Denkweise Führungskräfte ein Coaching-Gespräch beginnen sollten:

Von

- Beurteilend
- Allwissend
- Anleitend
- Befehlend und kontrollierend

Zu

- Sachlich
- Aufgeschlossen
- Helfend
- Ermutigend und motivierend

Dazu müssen Sie anpassungsfähig sein – also akzeptieren, dass der Coachee eine andere Sicht der Realität hat als Sie selbst, und entsprechend reagieren. Es geht nicht darum, die Ihrer Meinung nach beste Vorgehensweise vorzugeben, sondern darum, den Coachee zum selbständigen Denken zu ermutigen.

ÜBUNG

Die folgende Tabelle hilft Ihnen beim Umstieg auf eine Coaching-Mentalität. Denken Sie daran: Es geht darum, die Sichtweise des Coachees zu einzunehmen. Die ersten beiden Zeilen habe ich bereits für Sie ausgefüllt ...

VOM »ICH«	ZUM »DU«
Ich kenne Ihr Problem	Ich kenne das Problem
Das haben Sie falsch gemacht	Das könnten Sie anders machen
Sie brauchen diese Art von Hilfe	...
Dies sind Ihre wichtigsten Stärken	...
Ihre Selbstzweifel halten Sie zurück	...
Ihre Präsentation muss überarbeitet werden	...

Wie beim Erlernen jeder neuen Fähigkeit kann es anfangs schwierig sein, die Denkweise von »Ich« auf »Du« umzustellen. Doch je öfter Sie dies umsetzen, desto besser können Sie einen rigorosen und disziplinierten Coaching-Ansatz finden, der sich auf die Bedürfnisse der anderen Person konzentriert.

DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

Mit den in diesem Abschnitt beschriebenen Schritten sind Sie auf dem besten Weg, eine Coaching-Mentalität zu entwickeln, die Menschen hilft, ihr volles Potenzial auszuschöpfen. Am Anfang kann Coaching entmutigend wirken. Sie müssen kein großartiger Coach sein, um anzufangen, müssen aber anfangen, um ein großartiger Coach zu sein. Seien Sie mutig, neugierig und optimistisch, und Sie werden eine ungeheure Befriedigung empfinden, wenn Sie Menschen helfen, das Beste aus sich herauszuholen.

Wir haben in diesem Abschnitt sehr viele Themen behandelt, deshalb hier eine kurze Zusammenfassung der wichtigsten Punkte:

- Machen Sie es zu Ihrer Priorität, Ihre Teammitglieder zu inspirieren und zu ermutigen, das Beste aus sich herauszuholen.
- Ermitteln Sie Ihren Persönlichkeitstyp anhand des DISG-Modells. Finden Sie heraus, wie dieser Sie bei der Entwicklung einer Coaching-Mentalität unterstützen oder behindern kann.
- Überlegen Sie genau, wie Sie selbst ticken, damit Sie Ihre eigenen Emotionen während des Coaching-Gesprächs erkennen und kontrollieren.
- Seien Sie selbstbewusst und akzeptieren Sie, wer Sie sind, damit Sie authentisch und glaubwürdig kommunizieren.
- Reduzieren Sie aktiv das Rauschen in Ihrem Kopf, damit Sie sich auf die Bedürfnisse des Coachees konzentrieren und Ihre beste Leistung erbringen können.
- Erkennen Sie, welche Überzeugungen Sie einschränken, Ihr Selbstvertrauen untergraben und Sie an Ihren Fähigkeiten zweifeln lassen.
- Verbannen Sie Selbstzweifel, indem Sie Ihren inneren Kritiker zum Schweigen bringen. Verlassen Sie Ihre Komfortzone, akzeptieren Sie, dass das Gute gut genug ist, und konzentrieren Sie sich auf das Positive.
- Verlagern Sie den Fokus vom »Ich« zum »Du«. Das bedeutet: Seien Sie sachlich, aufgeschlossen, helfend und motivierend.



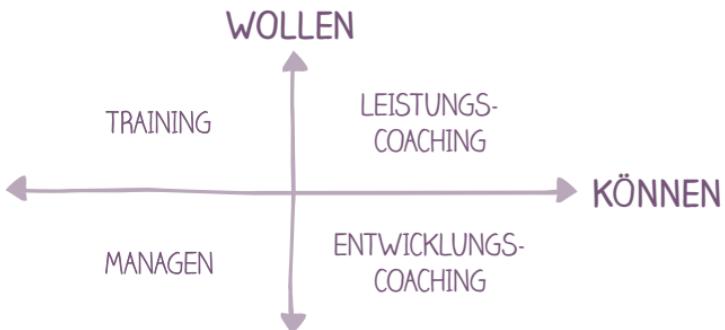
AUF DEM WEG ZUM ERFOLGREICHEN COACH

Nachdem Sie nun gelernt haben, wie Sie eine Coaching-Mentalität entwickeln, möchte ich Ihnen die praktischen Werkzeuge und Techniken vorstellen, mit denen Sie sich für ein erfolgreiches Coaching rüsten. Dies ist eine wichtige Etappe auf dem Weg zu einem guten Coach, denn sie schafft die Grundlagen für eine erfolgreiche Coaching-Beziehung. Sie finden heraus, wen und wann Sie coachen, wie Sie leistungsorientiert coachen und wie Sie mit Ihrem Gegenüber einen wirksamen Vertrag schließen.

1. WER BRAUCHT EIN COACHING?

Untersuchungen der Corporate Executive Board Company³ zeigen, dass Sie als Führungskraft in der Regel am besten zum Coachen Ihrer Teammitglieder geeignet sind. Das liegt daran, dass Sie Ihr Team täglich in Aktion sehen und damit immer rechtzeitig konstruktives Feedback geben können.

Ich habe es bereits in der Einleitung erwähnt: Coaching allein reicht nicht aus, um das Potenzial des Einzelnen voll auszuschöpfen. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter braucht einen kombinierten Lern- und Entwicklungsansatz. Meiner Meinung nach scheitern daran leider viele Management- und Führungssysteme – es gibt nicht den EINEN Weg, ein Ziel zu erreichen. Als Führungskraft müssen Sie ständig beurteilen, was für die betreffende Person zum gegebenen Zeitpunkt richtig ist. Nur so können Sie ihr das angemessene Maß an Unterstützung zukommen lassen. Die *Will and Skill Matrix* (Wollens- und Könnensmatrix, siehe nächste Seite) ist ein leistungsfähiges Instrument, mit dem Sie bewusst entscheiden, welcher Lernansatz der beste ist. Dieses Managementinstrument wurde durch das Buch *Das Tao des Coaching* (1996) von Max Landsberg bekannt.



Die Will-and-Skill-Matrix

Zunächst werden wir die Begriffe »Will« und »Skill« genau definieren. »Will« (Wollen) bezeichnet die Einstellung und das Selbstvertrauen des Coachees, während »Skill« (Können) für seine Fähigkeiten, sein Wissen und seine Erfahrung steht. Diese Zuschreibungen sind jedoch nicht in Stein gemeißelt – ein und dieselbe Person kann je nach aktueller Aufgabe oder Situation ein unterschiedliches Maß an Wollen und Können aufweisen. So kann eine Person beispielsweise über ausgeprägte Fähigkeiten und einen starken Willen verfügen, um Projekte fristgerecht abzuwickeln, aber für eine Präsentation vor Kunden nur geringe Fähigkeiten und wenig Willen zeigen. Verorten Sie daher eine Person immer in ihrer aktuellen Situation oder bei der Lösung eines konkreten Problems in der Matrix.

Eine Person mit starkem Willen, aber geringen Fähigkeiten, ist meist hoch motiviert, muss aber möglicherweise neue Fähigkeiten lernen. Für sie ist eine Schulung in der Regel der am besten geeignete Ansatz. Wenn eine Person jedoch wenig Willen und geringe Fähigkeiten hat, braucht sie möglicherweise einen direkteren Ansatz und

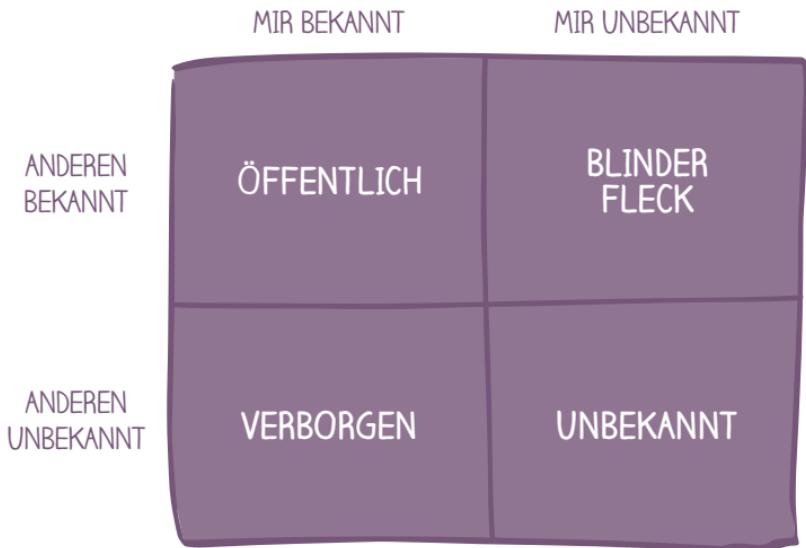
muss täglich betreut werden, bis ihr Wille und ihre Fähigkeiten sich entwickeln.

Für eine Person mit ausgeprägten Fähigkeiten, aber wenig Willen ist ein Entwicklungscoaching ein wirksames Mittel. Hierbei kann die Ursache für den geringen Willen ermittelt und die Person dazu ermutigt werden, sich mehr anzustrengen.

Eine Person mit starkem Willen und großen Fähigkeiten eignet sich in der Regel ideal für ein Leistungscoaching. Sie möchte sich verbessern und ihre Stärken ausbauen. Meist ist sie eher bereit, die Verantwortung für ihre eigene Entwicklung zu übernehmen und Wege zu suchen, wie sie die Messlatte höher legen kann, um ihr volles Potenzial zu erreichen.

Bitte beachten Sie, dass sich die Position einer Person auf der Will-and-Skill-Matrix im Laufe der Zeit ändert. So müssen Sie zum Beispiel ein neues Teammitglied vielleicht schulen, um es auf den neuesten Stand zu bringen. Eine Mitarbeiterin, die schon länger in ihrer Funktion arbeitet, könnte sich mithilfe eines Coachings zum Beispiel neue Ziele setzen. Definieren Sie den Willen und die Fähigkeiten einer Person immer in Bezug auf sich selbst – nicht im Vergleich zu anderen Personen. Konzentrieren Sie sich auf das Potenzial der Person und nicht auf ihre aktuelle Leistung.

Mit einem weiteren wichtigen Instrument, dem Johari-Fenster, können Sie feststellen, wann eine Person von einem Coaching, einer Schulung oder einer intensiveren Betreuung profitieren könnte. Diese Technik zur persönlichen Entwicklung wurde in den 1950er-Jahren von einem Psychologenteam entwickelt.



Das Johari-Fenster

(Luft und Harrington, 1955)

Betrachten Sie das Fenster aus der Perspektive des Coachees:

- Das Feld ÖFFENTLICH steht für das, was sowohl anderen als auch der Person selbst bekannt ist. Das könnte ihre fachliche Kompetenz sein oder Stärken, auf die sie stolz ist.
- Der BLINDE FLECK zeigt, was anderen bekannt ist, aber die Person selbst nicht weiß. Vielleicht kennt sie ihren Einfluss auf andere Teammitglieder nicht oder sie ist sehr selbstbewusst, hat sich aber noch nicht durchgesetzt.
- Das Feld UNBEKANNT steht für das, was anderen oder der Person selbst nicht bekannt ist. Das könnte ihr volles Potenzial sein – vielleicht hat sie noch niemand herausgefordert oder sie hatte noch nicht die Gelegenheit bekommen, das Beste aus sich herauszuholen.

- Das Feld VERBORGEN ist das, was anderen nicht bekannt ist, die Person selbst aber weiß. Hier können Selbstzweifel und das Imposter-Syndrom lauern – einschränkende Überzeugungen über ihre Fähigkeiten, die sie nur ungern mit anderen teilen möchte.

Mithilfe Ihrer emotionalen Intelligenz können Sie als Coach beurteilen, ob Mitglieder Ihres Teams blinde Flecken oder verborgene Sorgen haben, die durch ein Coaching verbessert werden könnten. Dazu müssen Sie aufmerksam, neugierig und einfühlsam sein. Lassen Sie sich nicht zu einem vorschnellen Urteil verleiten – holen Sie, wann immer möglich, Feedback ein, um sich eine ausgewogene Meinung zu bilden.

Mithilfe der Will-and-Skill-Matrix in Verbindung mit dem Johari-Fenster können Sie zuverlässig feststellen, was Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter brauchen, um blinde Flecken zu beseitigen, einschränkende Überzeugungen zu überwinden und neue Fähigkeiten zu entwickeln, mit denen sie ihr Potenzial voll ausschöpfen.

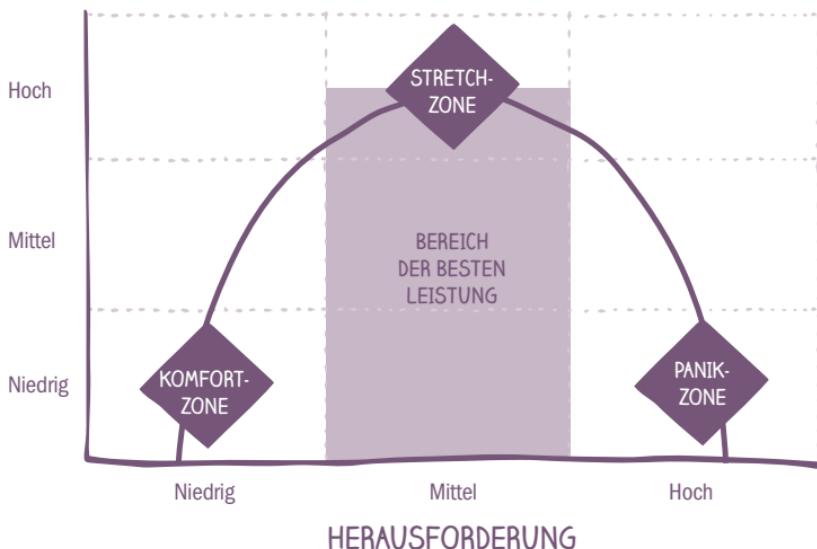
2. COACHING FÜR MEHR LEISTUNG

Wenn Sie wissen, wen Sie coachen wollen und wofür er oder sie Unterstützung benötigt, müssen Sie das richtige Maß an Herausforderung festlegen, damit die Person ihre Leistung verbessern kann. Was uns nicht herausfordert, verändert uns nämlich auch nicht. Das nebenstehende Schaubild zeigt, welch wichtige Rolle die Herausforderung bei der Leistungssteigerung spielt.

Auf der vertikalen Achse ist das Leistungsniveau der Person abgetragen, die horizontale Achse gibt den Grad der von ihr empfundenen Herausforderung an. Gemäß der Abbildung erbringt eine Person ihre beste Leistung, wenn sie ein mittleres Maß an Herausforderung erlebt. Dies ist der Bereich der besten Leistung. Als Coach müssen Sie die Person herausfordern, ihre Komfortzone zu verlassen und in ihre Stretch-Zone zu gehen, damit sie lernt und sich entwickelt. Gehen Sie dabei jedoch mit Augenmaß vor, damit die Person nicht in die Panikzone abgleitet, in der ihre Leistung erneut sinken würde.

Menschen dabei zu helfen, ihre Komfortzone zu verlassen, ist leichter gesagt als getan – denn es ist der Ort, an dem sich Menschen sicher und geborgen fühlen. Genau deshalb scheuen sie sich möglicherweise, etwas Neues auszuprobieren, sind mit sich selbst zufrieden und bleiben in ihrem Trott stecken. Wenn sich eines Ihrer Teammitglieder langweilt, demotiviert ist und sich leicht ablenken lässt, kann es durchaus sein, dass diese Person in ihrer Komfortzone

LEISTUNG



feststeckt. Ihre Rolle als Coach besteht darin, ihr anhand der nachstehenden Schritte zu helfen, in ihre Stretch-Zone zu gelangen.

SO HELFEN SIE MENSCHEN, DEN BEREICH DER BESTEN LEISTUNG ZU ERREICHEN

1. **Bringen Sie sie dazu, sich ihren Ängsten zu stellen** – bitten Sie sie, ihre wichtigsten Bedenken aufzulisten und sich dann ein Gegenargument auszudenken.

Ein Beispiel:

»Ich habe Angst davor, in der Öffentlichkeit zu sprechen.«

Das mögliche Gegenargument:

»Ich habe meine Folien bei der letzten Teambesprechung selbstbewusst präsentiert.«

Wenn Sie Ihrem Coachee helfen, diese negativen Gedanken oder Überzeugungen in positive umzuwandeln, wird er mit einem größeren Selbstvertrauen belohnt und seine Leistung verbessert sich.

2. **Erstellen Sie einen Plan** – stellen Sie einen praktischen Aktionsplan auf, der den Coachee aus seiner Komfortzone herausführt, damit er vorankommen und wachsen kann.
3. **Zerlegen Sie die Ziele in mundgerechte Stücke** – erinnern Sie den Coachee daran, dass er nicht mit einem großen Schritt in seine Stretch-Zone springen muss. Wie heißt es so schön: »Wie isst man einen Elefanten? ... Ganz einfach: Stück für Stück!« Wenn Ihr Coachee also Angst hat, in der Öffentlichkeit zu sprechen, sollten Sie ihm nahelegen, ein Webinar zu veranstalten oder auf einem Podium zu sprechen, anstatt sich freiwillig als Hauptredner auf einer branchenweiten Konferenz zu melden.
4. **Inspirieren Sie Ihren Coachee dazu, seine Perspektive zu wechseln** – bitten Sie ihn, an Menschen zu denken, die er bewundert. Was würde er in dieser Situation tun?

Doch Vorsicht: Wenn Sie dem Coachee helfen, sich in seine Stretch-Zone zu begeben, stärkt das zwar sein Selbstvertrauen und verbessert seine Leistung, aber wenn er in seine Panikzone gelangt, könnte er sich gestresst und überfordert fühlen.

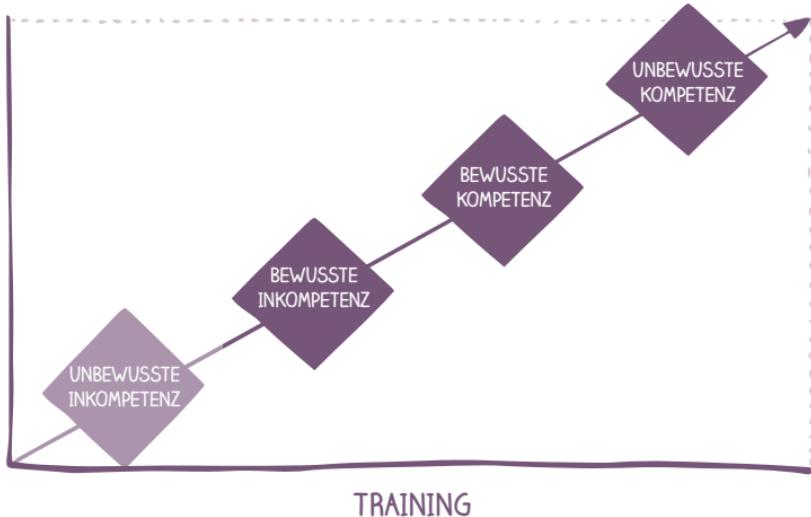
Bei dieser Art von Coaching-Gesprächen ist es wichtig, dass Sie den Coachee *seine* Gedanken, Ideen und Handlungen artikulieren lassen, anstatt ihm Vorschläge zu machen. Mehr dazu erläutere ich in Teil III.

Achten Sie auf folgende Anzeichen, um einen angemessenen Grad der Herausforderung zu finden. Wenn eines dieser Anzeichen auftritt, könnte dies darauf hindeuten, dass der Coachee in seine Panikzone gelangt ist:

1. Er ist schnell überfordert und hat Schwierigkeiten, sich zu konzentrieren.
2. Es fällt ihm schwer, eine Entscheidung zu treffen.
3. Er ist müde und sieht besorgt aus.
4. Er leidet unter Spannungskopfschmerz oder Magenbeschwerden.
5. Er betrachtet konstruktives Feedback als persönliche Kritik.

Nutzen Sie Ihr Urteilsvermögen, um je nachdem, wo sich der Coachee auf seiner Leistungsreise befindet, das angemessene Maß an Unterstützung und Herausforderung anzubieten. Dies sei im folgenden Diagramm veranschaulicht:

FÄHIGKEITEN



Menschen, die ein Coaching benötigen, beginnen ihre Reise in der Regel mit **unbewusster Inkompetenz** – ihrem blinden Fleck. Es ist ein Entwicklungsbereich, von dem sie selbst nicht wissen, dass sie ihn haben. Sie benötigen eine größere Herausforderung, um aus ihrer Komfortzone herauszukommen und **bewusst inkompetent** zu werden – dabei erkennen sie Lücken in ihrem Wissen und/oder die verborgenen einschränkenden Überzeugungen. In Stufe drei erlangen sie **bewusste Kompetenz**. Hier haben sie ihre Stretch-Zone wirklich betreten und arbeiten hart daran, ihr Verhalten bewusst zu ändern und neue Fähigkeiten zu entwickeln. Die letzte Stufe auf dem Weg zur optimalen Leistung ist die **unbewusste Kompetenz**. Die neuen Fähigkeiten und Verhaltensweisen sind nun fest verankert sind und fühlen sich wie eine zweite Natur an. In diesem Stadium sinkt das Niveau der Herausforderung wieder und Sie können sich selbst auf die Schulter klopfen – Ihre Aufgabe als Coach ist für den Moment erledigt!

3. FORMELLER VS. INFORMELLER VERTRAG

Eine letzte, aber wichtige Maßnahme für ein erfolgreiches Coaching, ist ein wirksamer Vertrag mit dem Coachee. Ein Vertrag ist ein Prozess, bei dem der Coach und der Coachee sich darüber einigen, was während der Coaching-Beziehung geschehen soll. Vereinfacht ausgedrückt handelt es sich um eine Vereinbarung über die Art und Weise, wie Sie beide zusammenarbeiten werden. Eine solche Vereinbarung muss von Anfang an getroffen werden, da sie die Grundlage für die künftige Coaching-Beziehung bildet.

Wenn Sie in einem offiziellen Rahmen coachen – zum Beispiel über einen Dritten – müssen Sie in der Regel ein schriftliches Dokument vorlegen, in dem die Grenzen des Coachings, die Richtlinien und der Ethikkodex festgelegt sind. Doch auch in einer informellen Situation ist eine Vereinbarung wichtig, zum Beispiel, wenn Sie als Führungskraft Ihr Team coachen. In einer solchen Situation müssen Sie professionell vereinbaren, wie oft, wann und wo Sie sich treffen werden. Indem Sie Ihre Erwartungen an den Coachee formulieren und festhalten und die Erwartungen des Coachees an Sie formalisieren, stellen Sie sicher, dass es später keine Unklarheiten oder Verwirrungen gibt.

Beispiele für Erwartungen an das Coaching:

ERWARTUNGEN DES COACHES	ERWARTUNGEN DES COACHEES
Pünktlich zu Terminen erscheinen	Pünktlich zu Terminen erscheinen
Angemessene Herausforderungen stellen	Vorbereitet zu Terminen erscheinen
Den Coaching-Prozess leiten	Nachfolgeaktionen durchführen
Unterstützen, keine Antworten vorgeben	Die Coaching-Sitzung inhaltlich voranbringen
Den Standpunkt des Coachees respektieren	Den Standpunkt des Coaches respektieren
Vertrauenswürdig und vertraulich sein	Ehrlich und offen kommunizieren

Die Aufgaben einer Führungskraft hängen davon ab, ob sie ausbildet, führt, betreut oder coacht. Deshalb ist es besonders wichtig, sich über die Erwartungen an das Coaching absolut im Klaren zu sein. Lassen Sie sich beispielsweise nicht dazu verleiten, sich in den Coaching-Gesprächen auf den neuesten Stand des Unternehmenszustandes bringen zu lassen und dabei zu vergessen, dass der Schwerpunkt auf der persönlichen Entwicklung der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters liegen sollte. Der Coachee muss wissen, dass Sie ihm als Coach nicht die gleichen Antworten geben werden wie als Vorgesetzte, Ausbilderin oder Mentorin. Ohne einen Coaching-Vertrag weiß der Mitarbeitende möglicherweise nicht genau, wann Sie ihn unterstützen und wann Sie ihm sagen, was er zu tun hat.

Vertraulichkeit ist von entscheidender Bedeutung und steht im Mittelpunkt des Coachingvertrags. Als Führungskraft müssen Sie unparteiisch sein und die Sichtweise des Coachees respektieren. Nur so bauen Sie Vertrauen auf. Wenn Sie also das Gefühl haben, dass ein Interessenkonflikt entsteht – zum Beispiel aufgrund interner Beziehungen innerhalb Ihres Teams – müssen Sie unbedingt eine andere Person für das Coaching finden.

Auf diese Weise verhalten Sie sich ethisch korrekt und sorgen dafür, dass der Coachee sein Potenzial voll ausschöpfen kann.

DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

In diesem Abschnitt finden Sie viele großartige Instrumente und Techniken für ein erfolgreiches Coaching. Ich habe sie hier für Sie zusammengefasst:

- Verfolgen Sie einen gemischten und disziplinierten Coaching-Ansatz, mit dem Sie der richtigen Person zur richtigen Zeit das richtige Maß an Unterstützung zukommen zu lassen.
- Ermitteln Sie mithilfe der Will-and-Skill-Matrix den optimalen Zeitpunkt für die Schulung, das Training oder das Coaching für die betreffende Mitarbeiterin, den betreffenden Mitarbeiter.
- Mit dem Johari-Fenster können Sie die blinden Flecken und versteckten Bedenken eines Coachees wunderbar aufdecken.
- Keine Veränderung ohne Herausforderung – erkennen Sie mithilfe Ihrer emotionalen Intelligenz, wann Menschen in Ihrem Team gelangweilt, demotiviert und in ihrer Komfortzone gefangen sind.
- Helfen Sie dem Coachee, sich aus seiner Komfortzone in seine Stretch-Zone zu begeben – seinen Bereich der besten Leistung.
- Mithilfe des Leistungspfads fordern Sie den Coachee angemessen auf seinem Weg von der unbewussten Inkompetenz zur unbewussten Kompetenz.
- Formulieren Sie unabhängig davon, ob Sie formell oder informell coachen, Grenzen, Richtlinien und Ethikkodizes für Ihr Coaching. Sie legen den Grundstein für eine erfolgreiche Coaching-Beziehung.

- Um Unklarheiten oder Missverständnisse zu vermeiden, sollten Sie von Anfang an Ihre Erwartungen als Coach und die Erwartungen des Coachees an Sie klären.
- Vertraulichkeit ist das A und O eines Vertragsverhältnisses – seien Sie daher unbedingt unparteiisch und respektieren die Sichtweise des anderen.

ÜBER DIE AUTORIN



NICOLE SOAMES ist eine hochqualifizierte Coachin und Expertin für emotionale Intelligenz. Ihre beruflichen Erfahrungen sammelte sie in ihrer zwölfjährigen Tätigkeit als Leiterin großer Vertriebsteams bei Unilever und United Biscuits, gefolgt von fünfzehn Jahren Entwicklung und Durchführung von Schulungsprogrammen auf der ganzen Welt. Im Jahr 2009 gründete Nicole Soames die Firma Diadem Performance, ein führendes Unternehmen für Training und Coaching. Mit über hundert Kunden auf der ganzen Welt hat Diadem Tausenden von Menschen geholfen, Spitzenleistungen in den Bereichen Verkauf, Verhandlung, Kundenbetreuung, Marketing, Präsentation, Strategie, Coaching, Führung und Management zu entwickeln.

Mit ihrem charismatischen und energiegeladenen Coaching-Stil und dank ihrer Fähigkeit, Veränderungen zu unterstützen, bringt Nicole Soames Menschen aus den unterschiedlichsten Organisationen immer wieder dazu, ihre Komfortzone zu verlassen und ihr wahres Potenzial zu entfalten. Sie ist außerdem die Bestsellerautorin von *The Negotiation Book* (dt. *Das Buch des Verhandelns*, Midas Verlag) und *The Influence Book*. Weitere Informationen zu ihren Büchern finden Sie unter www.nicolesoamesbooks.com.

Folgen Sie der Autorin auf Twitter **@diademperform**

Oder besuchen Sie die Website **www.diadempf.com**

EINE PRAKТИSCHE EINFÜHRUNG IN DIE KUNST DES COACHING

Coaching hat sich in der heutigen Unternehmenswelt vom Modewort zu einem grundlegenden und erfolgsrelevanten Werkzeug entwickelt, mit dem das Engagement und die Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verbessert werden können. Als Führungskraft können Sie mit diesem Ratgeber ein ganz neues Spektrum an Coaching-Fähigkeiten entwickeln. *Das Coaching-Buch* ist ein anregendes Motivationshandbuch mit praktischen Werkzeugen und Techniken, die Ihnen helfen, Ihre emotionale Intelligenz zu entwickeln, damit Sie als souveräner Coach andere Menschen befähigen können, ihr volles Potenzial zu entfalten.

»Die Autorin beweist uns ganz deutlich, dass die Fähigkeit, unsere Empathie einzusetzen, um die Dinge aus der Perspektive des Anderen zu sehen, den Kern dessen bildet, was es bedeutet, ein großartiger Coach zu sein.«

Dr. Martyn Newman, Chairman, Roche Martin

»Nicole Soames ist authentisch und praxisbezogen. Ihre Beispiele sind relevant und lassen sich auf Herausforderungen anwenden, die jede Führungskraft betreffen. Jeder Manager und jede Managerin sollte *Das Coaching-Buch* griffbereit haben. Die hier gezeigten Prinzipien sind wichtig und betonen, welche Bedeutung das Coaching einnimmt, um die Leistung von Mitarbeitern zu verbessern und Unternehmen voranzubringen.«

Todd A. Porch, Vizepräsident, Client Care & Services, Comcast Spotlight

»Mit dem *Coaching-Buch* demonstriert Nicole Soames ihre Leidenschaft und Expertise, um Menschen zu helfen, ihr volles Potenzial zu entfalten. Sie zeigt, dass emotionale Intelligenz das Geheimnis für den Umgang mit verschiedenen Persönlichkeitstypen ist, und wie sich damit sinnvolle Beziehungen aufbauen lassen, die die Leistung steigern.«

Meghan Farren, Präsidentin von Taco Bell, USA

NICOLE SOAMES setzt als Coachin selbst ein, was sie lehrt. Sie ist Gründerin und CEO von Diadem Performance, einem Coaching-Unternehmen, das Tausende von Menschen dabei begleitet hat, ihre Fähigkeiten in Verhandlung, Verkauf, Präsentation und Management auszubauen.

DAS COACHING-BUCH

ISBN 978-3-03876-559-2, Euro 17.90, CHF 25.00

MIDAS SMART GUIDES | WWW.MIDAS.CH



9 783038 765592