

# Inhalt

- 12 **Vorwort**
- 14 **Ein herzlicher Dank**
- 17 **Gebrauchsanweisung**

## 20 **TEIL 1**

### **Theorie, Mindset und Grundlagen**

- 25 **Kapitel 1:**  
**Welche Superkräfte kann Führung haben?**
- 26 Führung wird zum Schlüsselthema – auf allen Ebenen
- 36 Überholte Führungsthesen
- 41 Transaktional? Transformational?  
Führungsstile in der Entwicklung
- 46 Vorbild Evolution: Arbeit und Organisation neu denken
- 50 Transformatives Lernen stößt Veränderung an
- 52 Transformative Führungskultur löst mehrere Probleme auf einmal
- 54 Growth Mindset: Veränderung beginnt im Kopf
- 58 Die Lösung: Coaching-Kompetenz auf allen Ebenen
- 59 Mit Coaching elementare Metaskills fördern
- 60 Was du aus Kapitel 1 mitnehmen kannst
- 62 Fragen, die du dir jetzt stellen kannst

- 62 Kapitel 2:  
Was bringt mir Coaching-Kompetenz?**
- 68 Pygmalion-Effekt: Man wird, wie man gesehen wird ...  
72 Vom Beraten zum echten Weiterentwickeln  
74 Führungskräfte mit Coaching-Kompetenz machen  
den Unterschied  
75 Moderne Führungskräfte unterstützen Individuen und Teams  
dabei, ihr eigenes Potenzial zu entfalten  
76 Über Coaching-Kompetenz zu neuer Erfolgskultur  
77 Redewendungen repräsentieren und bestimmen Haltung  
80 Was du aus Kapitel 2 mitnehmen kannst  
82 Fragen, die du dir jetzt stellen kannst
- 84 Kapitel 3:  
Wie komme ich in eine coachende Grundhaltung?**
- 88 Die Basis für offenes und situatives Coaching:  
Konstruktivismus und systemischer Ansatz  
91 Systemische Fragen fördern Innovation, Entwicklung  
und Wachstum  
94 Die systemischen Fragen im Überblick:  
Der Reality Check  
Zirkuläre Fragen  
Ausnahmefragen  
Driver's Question  
Reframing-Fragen  
Auswirkungsfragen  
Hypothetische Fragen  
Paradoxe Fragen  
Unterschiedsbildende Fragen (Skalen-Fragen)  
106 Visualisieren  
111 Was du aus Kapitel 3 mitnehmen kannst  
112 Fragen, die du dir jetzt stellen kannst

# **114 TEIL 2 Praxisbeispiele: Die coachende Führungskraft**

## **120 Kapitel 4:**

### **Wer fragt, gewinnt!**

**122** Case Study 1: „Mach du's!“ Gute Mitarbeiterentwicklung entlastet die Führungskraft

**128** Case Study 2: „Wenn zwei sich streiten, leiden alle!“  
Besser kooperieren – im Team und nach außen

**136** Case Study 3: „Morgen wird's bestimmt wieder besser!“  
Von der Überlastung zu Lösungsideen

**146** So funktioniert's auch remote

**148** Keine Angst vor Tränen: Gefühle im Job

**152** Case Study 4: „Das reicht mir nicht ...“ Potenzialträger aufbauen und halten

**162** Case Study 5: „Liebe Vorstände, reden wir über Möglichkeiten.“  
Druck von oben abfedern

**170** Intrapreneure: Unternehmer im Unternehmen

**174** Was du aus Kapitel 4 mitnehmen kannst

**176** Fragen, die du dir jetzt stellen kannst

## **180 Kapitel 5:**

### **Feed Five schmeckt viel besser als ein Sandwich**

**184** Old School: Wo das Sandwich-Feedback an seine Grenzen stößt

**186** Neue Feedback-Kultur: Fragen statt Sagen – und Bestärken mit Bezugsrahmen

**188** Case Study 6: „Aber wenn es der Kunde doch will?“ Selbstwirksamkeit, Motivation und Reflexionsvermögen fördern

**194** Feed Five: Die fünf Phasen des fragenden Feedbacks

**199** Was du aus Kapitel 5 mitnehmen kannst

**200** Fragen, die du dir jetzt stellen kannst

**202 Kapitel 6: Der Weg zu einem Team von intrinsisch motivierten Selbstentwicklern**

- 205** Erfolgsfaktor Teamwork
- 208** Empathie oder Mitgefühl
- 210** Case Study 7: „Mehr ist leider nicht drin.“  
Team zu Selbstverantwortung motivieren
- 218** Boden bereiten, um verborgene Ideen und verschwiegene Probleme ans Licht zu holen
- 221** Working out loud:  
diverses Team + minimaler Aufwand = maximales Ziel
- 224** Kollegiale Führung:  
Verantwortung verteilen, gemeinsam gestalten
- 226** Case Study 8: „Dieser Kunde raubt mir den letzten Nerv.“  
Mit kollegialem Coaching die Schwarmintelligenz nutzen
- 236** Selbstorganisierte Teams: Reflexion als Kernelement für Agilität
- 239** Was du aus Kapitel 6 mitnehmen kannst
- 240** Fragen, die du dir jetzt stellen kannst

# 242 TEIL 3

## Methodenkoffer

- 246** **Kapitel 7:**  
**Wie du jetzt konkret loslegen kannst**
- 246** „Stell dir vor ...“: Haltung ist Trainingssache
- 248** Mindset erweitern: Macht dir bewusst, was du mit Fragen erreichen kannst
- 249** Boden bereiten: Welche Voraussetzungen dich als coachende Führungskraft erfolgreich machen
- 250** Selbsttest: Wie sieht dein Mindset aus?
- 251** Ist eine Coaching-Ausbildung sinnvoll für Führungskräfte?
- 252** Hindernisse überwinden: Wie du Rollenkonflikte vermeidest
- 254** Top-Tipp von Reporter-Legende Bob Woodward
- 254** Sofort loslegen: Wie du schnell ins Ausprobieren und Lernen kommst
- 256** Leitfäden:
1. Selbstcoaching: Mit systemischen Fragen Glaubenssätze transformieren
  2. Selbstcoaching: Muster des Gelingens aufspüren und Ressourcen stärken
  3. Fragen zur Förderung von Reflexion im Team
- 267** Anwendungstipps
- 268** Fragen, die du dir jetzt stellen kannst
- 272** Weiterführende Literatur
- 275** Quellen