

Bob Bates

# Der 5 Minuten Coach

Die wichtigsten  
Coaching-Modelle  
auf den Punkt

Bob Bates



# Minuten Coach

Die wichtigsten  
Coaching-Modelle  
auf den Punkt

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel  
„The Little Book of Big Coaching Models“ von Bob Bates  
ISBN 978-1-292-08149-6

© Copyright der Originalausgabe 2015:  
Copyright © Bob Bates 2015 (print and electronic)  
This translation of The Little Book of Big Coaching Models 1/e is published  
by arrangement with Pearson Education Limited.

Copyright der deutschen Ausgabe 2016:  
© Börsenmedien AG, Kulmbach

Übersetzung: Irene Fried  
Covergestaltung: Johanna Wack  
Layout und Satz: Bernd Sabat, VBS-Verlagsservice  
Herstellung: Daniela Freitag  
Lektorat: Elke Sabat  
Druck: CPI – Ebner & Spiegel, Ulm

ISBN 978-3-86470-334-8

Alle Rechte der Verbreitung, auch die des auszugsweisen Nachdrucks,  
der fotomechanischen Wiedergabe und der Verwertung durch Datenbanken  
oder ähnliche Einrichtungen vorbehalten.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

BÖRSEN  MEDIEN  
AKTIENGESELLSCHAFT

Postfach 1449 • 95305 Kulmbach  
Tel: +49 9221 9051-0 • Fax: +49 9221 9051-4444  
E-Mail: [buecher@boersenmedien.de](mailto:buecher@boersenmedien.de)  
[www.books4success.de](http://www.books4success.de)  
[www.facebook.com/books4success](http://www.facebook.com/books4success)

*Für Irene und Charles*



# Inhalt

<b>Wie man aus dem Buch möglichst viel herausholt</b>	13
<b>Einführung</b>	15

## **TEIL 1 EINEN ANFANG MACHEN**

<b>Einführung</b>	23
-------------------	----

### **KAPITEL 1 WIE MENSCHEN DENKEN UND LERNEN**

<b>Einführung</b>	27
<b>Theorie 1:</b> Malcolm Knowles: Wie Erwachsene lernen	29
<b>Theorie 2:</b> Neil Fleming: Das VAK-Modell	32
<b>Theorie 3:</b> David Kolb: Der erfahrungsbasierte Lernzyklus	35
<b>Theorie 4:</b> Katherine Myers und Isabel Briggs: Der Myers-Briggs-Typenindikator (BMTI)	38

### **KAPITEL 2 WAS MENSCHEN MOTIVIERT**

<b>Einführung</b>	43
<b>Theorie 5:</b> John Keller: Das ARCS-Modell des motivationalen Designs	45
<b>Theorie 6:</b> Douglas McGregor: Die X- und Y-Theorie	48
<b>Theorie 7:</b> Frederick Herzberg: Hygiene- und KITA-Faktoren	51

## KAPITEL 3 EIN GUTER KOMMUNIKATOR SEIN

<b>Einführung</b>	57
<b>Theorie 8:</b> Michael Argyle: Das Kommunikationszyklus-Modell	58
<b>Theorie 9:</b> Eric Berne: Die Transaktionsanalyse	61
<b>Theorie 10:</b> Joseph Luft und Harry Ingram: Das Johari-Fenster	64

## KAPITEL 4 DIE RICHTIGEN ZIELE SETZEN

<b>Einführung</b>	69
<b>Theorie 11:</b> Benjamin Bloom: Lernzielstufen im kognitiven Bereich	71
<b>Theorie 14:</b> Ravindrakumar Dave: Lernzielstufen im psychomotorischen Bereich	74
<b>Theorie 13:</b> David Krathwohl und Benjamin Bloom: Lernzielstufen im affektiven Bereich	77

## KAPITEL 5 COACHING DURCH DIRIGIEREN

<b>Einführung</b>	83
<b>Theorie 14:</b> Iwan Pawlow: Die klassische Konditionierung	84
<b>Theorie 15:</b> Edwin Guthrie: Die Kontiguitätstheorie	86
<b>Theorie 16:</b> Robert Merton: Die selbsterfüllende Prophezeiung	89

## KAPITEL 6 COACHING DURCH UNTERSTÜTZUNG

<b>Einführung</b>	95
<b>Theorie 17:</b> Abraham Maslow: Die Bedürfnispyramide	97

<b>Theorie 18:</b> Carl Rogers: Förderung des Lernens	100
<b>Theorie 19:</b> Jack Mezirow: Transformatives Lernen	103

## **KAPITEL 7 COACHING DURCH VORFÜHREN**

<b>Einführung</b>	109
<b>Theorie 20:</b> Berliner Schule der Gestaltpsychologie: Die Einsichtstheorie	110
<b>Theorie 21:</b> Karl Pribram, George Miller und Eugene Gallanter: Das TOTE-Modell (Test-Operate-Test-Exit)	113
<b>Theorie 22:</b> Albert Bandura: Lernen am Modell	116

## **KAPITEL 8 COACHING DURCH STIMULATION**

<b>Einführung</b>	121
<b>Theorie 23:</b> Donald Hebb: Assoziatives Lernen	122
<b>Theorie 24:</b> Leon Festinger: Kognitive Dissonanz	125
<b>Theorie 25:</b> Michael Merzenich: Neuroplastizität	128

## **KAPITEL 9 DER UMGANG MIT VERHALTENS-AUFFÄLLIGKEITEN**

<b>Einführung</b>	133
<b>Theorie 26:</b> Kurt Lewin: Das Umgestalten von Verhalten	134
<b>Theorie 27:</b> Peter Honey: Verhaltensmodifikation	137
<b>Theorie 28:</b> Robert Hare: Die Psychopathie-Checkliste	140
<b>Zusammenfassung von Teil 1</b>	143



## TEIL 2

### WEITERFÜHRUNG

<b>Einführung</b>	147
<b>Theorie 29:</b> Richard Bandler und John Grinder: Neurolinguistisches Programmieren (NLP)	148
<b>Theorie 30:</b> Gregory Bateson: Neurologische Ebenen	151
<b>Theorie 31:</b> Donald Broadbent: Filtertheorie der Aufmerksamkeit	154
<b>Theorie 32:</b> Marty Brounstein: Die fünf Säulen der Verbindlichkeit	157
<b>Theorie 33:</b> Arthur Costa und Bena Kallick: Der Coach als kritischer Freund	160
<b>Theorie 34:</b> Edward de Bono: Die Denkhüte	163
<b>Theorie 35:</b> Robert Dilts: Die Walt-Disney-Methode	166
<b>Theorie 36:</b> Gerard Egan: Das Beratungsmodell nach Egan (The Skilled Helper Model)	169
<b>Theorie 37:</b> Ferdinand Fournies: Coaching-Gesprächsplanung	172
<b>Theorie 38:</b> Tim Gallwey: Das innere Spiel	175
<b>Theorie 39:</b> Howard Gardner: Theorie der multiplen Intelligenzen	178
<b>Theorie 40:</b> Andrew Gilbert und Karen Whittleworth: Das OSCAR- Coaching-Modell	181
<b>Theorie 41:</b> Daniel Goleman: Emotionale Intelligenz	184
<b>Theorie 42:</b> Bruce Grimley: Das 7-C-Coaching-Modell	187
<b>Theorie 43:</b> John Grinder: Der New Behaviour Generator (NBG)	190
<b>Theorie 44:</b> Richard Hale und Eileen Hutchinson: Der INSIGHT- Coaching-Zyklus	193
<b>Theorie 45:</b> Peter Hawkins: Das CLEAR-Modell	196
<b>Theorie 46:</b> Jon Kabat-Zinn: Achtsamkeit	199
<b>Theorie 47:</b> Max Landsberg: Das Tao des Coaching	203
<b>Theorie 48:</b> David Lane und Sarah Corrie: Absicht, Perspektiven und Prozess	206
<b>Theorie 49:</b> Angus McLeod: Das STEPPPA-Modell	209
<b>Theorie 50:</b> Alec McPhedran: Das GENIUS-Modell	212

<b>Theorie 51:</b> Eric Parsloe und Monika Wray: Die sieben goldenen Regeln der Einfachheit	215
<b>Theorie 52:</b> Jenny Rogers: Die sechs Grundsätze des Coachings	219
<b>Theorie 53:</b> Virginia Satir: Anchoring und Self-Coaching	223
<b>Theorie 54:</b> John Sweller: Die Cognitive-Load-Theorie (CLT)	226
<b>Theorie 55:</b> John Whitmore: Das GROW-Modell	229
<b>Zusammenfassung von Teil 2</b>	232

## **TEIL 3** **BESSERE PERFORMANCE DURCH** **ORGANISATIONS-COACHING**

<b>Einführung</b>	237
-------------------	-----

### **KAPITEL 1 COACHING VON FÜHRUNGSKRÄFTEN**

<b>Einführung</b>	241
<b>Theorie 56:</b> John Adair: Aktionszentrierte Führung	243
<b>Theorie 57:</b> Bernard Bass: Transformationale Führung	246
<b>Theorie 58:</b> Richard Boyatzis: Selbstgesteuertes Lernen	249

### **KAPITEL 2 BESSER ALS DIE WETTBEWERBER SEIN**

<b>Einführung</b>	255
<b>Theorie 59:</b> Mike Pedlar, John Burgoyne und Tom Boydell: Das lernende Unternehmen	257
<b>Theorie 60:</b> Chris Argyris und Donald Schön: Triple-Loop Learning	260
<b>Theorie 61:</b> Peter Senge: Die fünfte Disziplin	263

## KAPITEL 3 DIE RICHTIGE ARBEITSPLATZKULTUR

<b>Einführung</b>	269
<b>Theorie 62:</b> Edgar Schein: Das Kulturebenen-Modell	270
<b>Theorie 63:</b> Carl Steinhoff und Robert Owens: Kulturelle Metaphern	273
<b>Theorie 64:</b> Charles Handy: Kulturgötter	276

## KAPITEL 4 BESSER PLANEN

<b>Einführung</b>	281
<b>Theorie 65:</b> Gerry Johnson und Kevan Scholes: Die sieben Phasen der strategischen Planung	282
<b>Theorie 66:</b> Die McKinsey Group: Das 7-S-Modell	285
<b>Theorie 67:</b> Mary Bitner und Bernard Booms: Die 7 P des Marketingmix	288

## KAPITEL 5 QUALITÄT MANAGEN

<b>Einführung</b>	293
<b>Theorie 68:</b> Joseph Juran: Die 80-20-Regel: Die entscheidenden Wenigen und die belanglose Masse	294
<b>Theorie 69:</b> William Edwards Deming: 14 Schritte zum Qualitätsmanagement	297
<b>Theorie 70:</b> Phil Crosby: Das Reifegradmodell – Maturity Grid	300

## KAPITEL 6 AUF VERÄNDERUNG REAGIEREN

<b>Einführung</b>	305
<b>Theorie 71:</b> John Kotter: Das 8-Stufen-Modell	307

<b>Theorie 72:</b> Elisabeth Kübler-Ross: Die fünf Phasen der Trauer	310
<b>Theorie 73:</b> John Fisher: Die Übergangskurve	313

## **KAPITEL 7 ZUSAMMEN ARBEITEN**

<b>Einführung</b>	319
<b>Theorie 74:</b> Meredith Belbin: Teamrollen	320
<b>Theorie 75:</b> Bruce Tuckman: Das Phasenmodell für die Teamentwicklung	323
<b>Theorie 76:</b> Ichak Adizes: Persönlichkeitsstile im Teammanagement	326
<b>Zusammenfassung von Teil 3</b>	329
<b>Schlusswort zum Coaching</b>	333
<b>Weiterführende Literatur</b>	337
<b>Danksagungen</b>	344
<b>Über den Autor</b>	346



# WIE MAN AUS DEM BUCH MÖGLICHST VIEL HERAUSHOLT

Mit diesem Buch können Sie

- ein Verständnis dafür entwickeln, was die Menschen antreibt,
- Ihre Fähigkeiten als Coach entwickeln,
- das Beste aus Ihrer Belegschaft herausholen,
- und Sie und Ihre Belegschaft können den Mut aufbringen, persönlich zu wachsen und sich zu verändern.

Es eignet sich für Manager, die durch Coaching ihre Mitarbeiter fördern möchten, und bietet vielfältige Werkzeuge, die jeder Manager, unabhängig vom Gegenstand seines Unternehmens, mühelos einsetzen kann.

In jeder Organisation sind die Menschen das Wichtigste und dennoch halten viele Manager außerbetriebliche Fortbildungen für die beste Möglichkeit, ihre Mitarbeiter zu fördern. Oftmals beansprucht diese Form der Förderung einiges an Zeit und Geld und am Ende schwindet der anfängliche Enthusiasmus massiv, sodass man neu erworbene Kenntnisse oder Fähigkeiten nicht umsetzt. Jemanden im Unternehmen zu haben, der die richtige Eignung, die richtigen Fähigkeiten und Kenntnisse mitbringt, um diese Mitarbeiter zu unterstützen und zu ermutigen, ist die beste Art, Mitarbeiter zu fördern.

Dieses Buch ist unkompliziert in der Nutzung, aber äußerst effektiv. Es wendet sich an gestresste Manager, die eher an Lösungen für Probleme interessiert sind sowie an der Anwendung einer Theorie und weniger an einer kritischen Analyse derselben. Theorien und Modelle werden in weniger als 350 Wörtern beschrieben, ihre Umsetzung in unter 500 Wörtern.

Und genau das ist auch das Alleinstellungsmerkmal dieses Buches: Sie entscheiden, welches Problem es zu beheben gilt; Sie schlagen die jeweiligen Einträge nach, die sich damit befassen, und wählen anschließend den/die für Sie passenden aus.

Gegliedert ist das Buch in drei Teile:

- **Teil 1** deckt Kenntnisse und Techniken ab, die Sie benötigen, um Ihre Arbeit als Coach beginnen zu können.
- **Teil 2** beleuchtet fortgeschrittenere Theorien und zeitgemäße Coaching-Modelle.
- **Teil 3** untersucht das Coachen der Organisation.

In jedem Teil sind zahlreiche Abschnitte vorhanden, die typische, alltägliche Führungsaufgaben abdecken. Diese bestehen wiederum aus einer Reihe von Theorien und Modellen von führenden Denkern in diesem Bereich.

# EINFÜHRUNG

## WAS SIE VON DIESEM BUCH ERWARTEN KÖNNEN

Nicht nur Manager und Coaches sollen mit diesem Buch angesprochen werden, sondern auch Mentoren, Lehrer, Trainer und Berater von Individuen und Gruppen, die besser verstehen möchten, wie Menschen denken und warum sie bestimmte Dinge tun. Vielleicht möchten sie darüber hinaus auch erfahren, wie sie dieses Verständnis einsetzen können, um die Menschen bestmöglich zu fördern.

Mitnichten sollen durch die Kürze der einzelnen Einträge großartige Theorien oder Modelle bagatellisiert werden. Dennoch soll berücksichtigt werden, dass Manager, Coaches und die Menschen, mit denen sie arbeiten, meist sehr beschäftigt sind und selten die Zeit aufbringen werden können, sich ganz der Lektüre von Carl Rogers „Entwicklung der Persönlichkeit: Psychotherapie aus der Sicht eines Therapeuten“ (Klett-Cotta, 2014) oder John Whitmores „Coaching for Performance: Potenziale erkennen und Ziele erreichen“ (Junfermann Verlag, 2014) zu widmen. Mein Anliegen ist es, die verschiedenen Theorien und Modelle so prägnant wie nur möglich zu erläutern und etwas beizusteuern, das in wissenschaftlichen Arbeiten sehr oft fehlt: die Umsetzung dieser Instrumente in die Praxis.

Das Buch ist in drei Teile gegliedert:

- **Teil 1** deckt Kenntnisse und Techniken ab, die Manager aufweisen müssen, um ihre Arbeit als Coach beginnen zu können, dazu zählen unter anderem: wie Menschen denken und lernen; was motiviert sie dazu, lernen zu wollen; ihnen Anweisungen geben; ihnen zeigen, was sie tun müssen; Vorschläge unterbreiten, wie sie etwas tun können, und sie anspornen, es auch zu tun. Auch wenn sie in einem vereinfachten Format dargestellt werden, sind die den Modellen zugrunde liegenden Theorien zuweilen sehr tief sinnig und fußen auf der Arbeit berühmter Denker.
- **Teil 2** beleuchtet fortgeschrittenere Theorien und zeitgemäße Coaching-Modelle. Dieser Teil richtet sich an Führungskräfte, die sich die grundlegenden Modelle erarbeitet haben und ihre Fähigkeiten als Coach weiter ausbauen möchten. Auch für gestandene Coaches, Mentoren oder Lehrer,



die ihre Vorgehensweise verbessern wollen, ist er von Nutzen. Denn er ist eine Art Instrumentarium für Manager, die ein bewährtes, systematisches Verfahren bevorzugen, das sie beim Coaching einsetzen können.

- **Teil 3** untersucht das Coachen der Organisation. Manager, die die Performance ihres Unternehmens durch Coaching verbessern möchten, werden hier fündig, denn dieser Teil deckt die wesentlichen Aspekte von organisatorischem Verhalten ab, einschließlich Führung, Kultur, Planung, Qualität, Wandel und Teamarbeit.

In jedem Teil sind zahlreiche Abschnitte vorhanden, die typische, alltägliche Führungsaufgaben behandeln, die wiederum aus einer Reihe von Theorien und Modellen führender Denker in diesem Bereich bestehen. Jedes Modell, jede Theorie wird für Führungskräfte praxisnah erläutert. In den Einträgen unter der Überschrift „Die praktische Anwendung“ habe ich verschiedene Herangehensweisen angewendet:

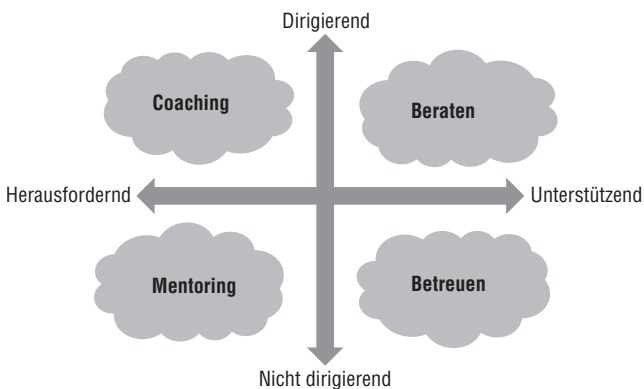
- **Aufgaben und Tipps** – hier finden Sie einfache, sachliche, sukzessive Vorgehensweisen, die Sie bei der Anwendung der Theorie oder des Modells befolgen können. Sie sind mit einem kleinen schwarzen Punkt markiert.
- **Reflexionspunkte und Herausforderungen** – bestärken Sie darin, über lebensechte Fallstudien, Probleme oder Auszüge aus der Welt des Sports oder des Kinos nachzudenken. Das hilft Ihnen dabei, zu verstehen, wie Sie die Theorien und Modelle anwenden können. Sie sind in den grauen Kästen zu finden.
- **Analogien und Metaphern** – entführen Sie für einen Moment aus der Realität (darunter der ein oder andere Kinobesuch). Dadurch können Sie die Theorie mit etwas in Verbindung bringen, das zwar augenscheinlich keine Relevanz für die Theorie/das Modell besitzt, woraus man aber dennoch ein gewisses Verständnis und eine Bedeutung ableiten kann.
- **Fragen, die Sie sich stellen sollten** – jeder Eintrag kann bis zu vier Fragen aufweisen, die Sie sich vor, während und nach der Anwendung der Theorie beziehungsweise des Modells stellen sollten.

## WAS UNTERSCHIEDET DAS COACHING VON ANDEREN MASSNAHMEN?

Es ist wichtig, Coaching in Beziehung zu setzen zu den verschiedenen Weiterbildungsansätzen, die in einer Organisation möglich sind. Ein guter Ausgangspunkt ist die Metapher des *Fahrenlernens*. (Wenn Sie wirklich das Beste aus diesem Buch herausholen möchten, werden Sie sich damit anfreunden müssen, dass ich gerne Metaphern einsetze.)

- Ein *Berater* wird Ihnen das am besten geeignete Auto ans Herz legen.
- Ein *Betreuer* wird versuchen, etwaige Ängste, die Sie wegen des Fahrens haben, anzusprechen.
- Ein *Mentor* wird seine eigenen Lernerfahrungen mit Ihnen teilen.
- Ein *Coach* wird Sie anspornen, einzusteigen und das Auto vorschriftsmäßig zu fahren.

Die Maßnahmen können wie in der folgenden Grafik in Bezug auf die vier Punkte Herausfordernd, Unterstützend, Dirigierend und Nicht dirigierend dargestellt werden:



Eines haben alle in dieser Grafik dargestellten Ansätze gemeinsam: Sie möchten eine Art Verhaltensänderung in der Organisation oder beim

Einzelnen bewirken. Von anderen Maßnahmen unterscheidet sich Coaching im Grad der Herausforderung und der Anleitung, die erforderlich ist: Dabei meint herausfordernd, wie man die Menschen dazu bewegt, die gewünschten Ergebnisse zu liefern, und Anleitung, wie man ihnen sagt, was zu tun ist, oder sie dazu bewegt, selbst nachzudenken und zu handeln.

In diesem Buch verwende ich den Begriff *Wunschzustand* für das Ergebnis des Coachings. Wenn Sie jemandem das Fahren beibringen, ist der *Wunschzustand*, dass derjenige effektiv und effizient von A nach B kommt. Ich bevorzuge diesen Ausdruck, da die Verwendung von *Zustand* die Bewegung von einem Standpunkt zum anderen und *Wunsch* die Motivation, dort hinzugelangen, impliziert. Wenn es die Aufgabe des Coaches ist, einen Menschen bei der Entwicklung zu seinem Wunschzustand zu unterstützen, ist es verständlich, wenn Sie Coaching, Mentoring und Lehren als ein und dieselbe Sache begreifen. Daher sehe ich es als besonders wichtig an, die Unterschiede in all diesen Ansätzen hinsichtlich Beziehung, Zeit, Struktur und Ergebnis zu analysieren.

Im Allgemeinen sind Lehrer ausgebildete Fachkräfte, die mit Menschen daran arbeiten, ihr Verständnis für eine Sache zu entwickeln. Auch Coaches sind für gewöhnlich ausgebildete Fachkräfte, konzentrieren sich aber eher darauf, eine Person dabei zu unterstützen, spezielle Fähigkeiten zu entwickeln. Mentoren sind hingegen meist sehr erfahrene Personen, die ihr Wissen und ihre Erfahrung mit weniger erfahrenen Personen teilen.

Das Mentoring erfordert Zeit, in der beide Partner den jeweils anderen kennenlernen können, damit sich eine Beziehung gegenseitigen Vertrauens entfalten kann. Erst dann können die wahren Probleme geteilt werden. Lehren und Coachen können einen ganz kurzen Zeitraum umfassen, beispielsweise eine einzige Sitzung oder den Teil einer Sitzung, in dem die jeweilige Person Erkenntnisse entwickelt oder aber sich eine ganz bestimmte Fähigkeit aneignet.

Lehrer wählen das Thema, das Tempo und die Lernmethode, die bei dieser Entwicklung unterstützend wirkt. Coaches richten sich nach den Bedürfnissen des Einzelnen, haben eventuell aber eine starre Struktur in ihrer Vorgehensweise. Mentoren werden ihre Ansätze so ausrichten, dass sie auf die Bedürfnisse des Einzelnen eingehen.

Das Coaching und die Lehrtätigkeit sind aufgabenorientiert und legen ihren Fokus auf konkrete Themen und leicht zu messende Ergebnisse.

Beim Mentoring steht eher die Beziehung im Vordergrund und die Konzentration auf die gegenseitige Entwicklung.

Wenn wir schon bei den Definitionen sind: Mir missfällt der Begriff „Coachee“, daher sage ich dazu einfach „die gecoachte Person“. In Teil 3 verwende ich „Kunde“, weil das der zutreffende Begriff für eine Person/Organisation ist, die das Coaching in Auftrag gibt.

Unabhängig davon, welchen Ansatz Sie wählen, müssen Sie der grundlegenden Überzeugung sein, dass die Person/die Mitarbeiter, mit der/denen Sie arbeiten,

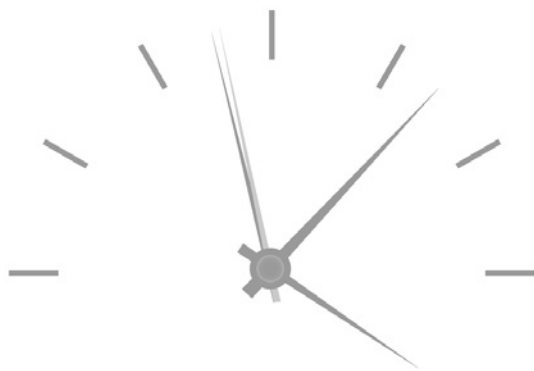
- sich verändern kann/können,
- die beste ihr/ihnen zur Verfügung stehende Wahl treffen wird/werden.

Sie dabei zu unterstützen, ihren Wunschzustand zu erreichen, gleicht mehr einer Reise, in der der Prozess des Lernens genauso wichtig ist wie das Wissen und die Fähigkeiten, die dabei gewonnen werden.

Das Coaching ist ein äußerst pragmatischer Berufszweig, der auf Theorien zurückgreift, die – für viele – in der Coaching-Praxis kaum eine Rolle spielen. Manche würden argumentieren, die Praxis führe die Theorie an und Coaching sei *atheoretisch*. Dieses Buch wird die Kluft zwischen Theorie und Praxis überbrücken.

Über 40 Jahre lang war ich in einigen sehr großen nationalen Konzernen, zahlreichen Einzelunternehmen, mehreren ehrenamtlich tätigen Einrichtungen und für Einzelpersonen als Coach und Trainer tätig. Eines habe ich in dieser Zeit gelernt: Viele Manager, Coaches und Lernende haben Schwierigkeiten damit, die Theorie in die Praxis umzusetzen. Und genau darum geht es in diesem Buch.





## TEIL 1

EINEN ANFANG  
MACHEN



# EINFÜHRUNG

**A**ls Manager hat man es schwer. Wahrscheinlich stehen Sie unter dem enormen Druck, Ergebnisse erzielen zu müssen, ohne ausreichend Zeit und Geld dafür zur Verfügung zu haben. Ich vermute, das ist immer schon so gewesen – allerdings nie derart extrem wie heute angesichts des verwirrend raschen Wandels und des heftigen Wettbewerbs. Dennoch haben Sie einen entscheidenden Vorteil, der Ihre Aufgabe ein klein bisschen relativiert, und das sind Ihre Mitarbeiter. Durch nichts können Sie mehr erreichen als durch ein kompetentes und motiviertes Team, das mit Ihnen zusammenarbeitet.

Einen guten Manager zeichnet unter anderem die Begabung aus, die Leistungsfähigkeit seines Teams zu steigern. Effektives Coaching ermöglicht Ihnen, die Menschen um Sie herum dergestalt zu fördern, dass sie mehr Verantwortung übernehmen. Auf diese Weise gewinnen Sie mehr Zeit, um sich mit anderen Aspekten des Managements zu befassen, wie zum Beispiel der strategischen Planung und der Budgetierung. Der folgende Punkt ist so wichtig, dass ich ihn gleich zu Beginn dieses Buches anbringen möchte: Gutes Coaching ist eine Fähigkeit, die fundierte Kenntnisse und jede Menge praktische Erfahrung voraussetzt – wenn es sich für Sie, Ihre Organisation und die Menschen bezahlt machen soll, die Sie coachen. Im Umkehrschluss gilt leider: Manager, die nur zum Schein am Coaching teilnehmen, werden nicht die angestrebten Ergebnisse erreichen.

Da Sie dieses Buch zur Hand genommen haben, ist Ihnen bewusst, dass Sie die Verantwortung dafür tragen, Menschen zu fördern (Individuen oder auch Gruppen) – und Sie möchten diesbezüglich etwas unternehmen. Möglich, dass dieser Schritt etwas Neues für Sie ist. Oder aber Sie praktizieren das schon jahrelang. In jedem Fall möchte ich Sie warnen: Es gibt viele verschiedene Coaching-Ansätze: Manche sind fachspezifisch, einige allgemeiner, andere verlassen sich aufs Dirigieren und wieder andere sind darauf ausgerichtet, zu unterstützen. In dieser Hinsicht gibt es eine Reihe von Coaching-Stilen, die entweder der *Push*- oder der *Pull*-Strategie zuzuordnen sind. Sie werden in Teil 1 behandelt und umfassen



- das Dirigieren,
- das Zeigen,
- das Unterstützen,
- das Stimulieren.

Bevor ich mich den einzelnen Coaching-Stilen zuwende, müssen Sie sich einige grundlegende Fähigkeiten aneignen, die Ihnen ermöglichen, ein guter Coach zu werden – ungeachtet des Ansatzes, den Sie für sich wählen. Dazu gehört, dass Sie aufmerksam zuhören, effektiv kommunizieren, die entsprechenden Erfolgsziele bestimmen und die richtigen Knöpfe wählen, die Sie drücken können. In den ersten vier Kapiteln von Teil 1 dieses Buches werde ich daher behandeln, wie Sie diese Fähigkeiten entwickeln können.

Natürlich werden nicht alle Coaching-Sitzungen glattlaufen. Vielleicht sehen Sie sich auch Menschen gegenüber, mit denen Sie nur schwer zurecht kommen. Es kann zu Situationen kommen, in denen Sie trotz aller Bemühungen auf Widerstand stoßen. Dieser erste Teil des Buches schließt daher mit der Betrachtung von drei Theorien ab: Sie behandeln den Umgang mit herausforderndem Verhalten, das häufig vorkommt, aber auch mit extremem und psychopathischem Verhalten.

Die Einträge dieses Teils stammen alle von großen Denkern, die mit ihrer Arbeit zu unserem Verständnis, wie Menschen lernen, beigetragen und effektive Wege aufgezeigt haben, diesen Lernprozess zu unterstützen.