
Edition Rosenberger

Die „Edition Rosenberger“ versammelt praxisnahe Werke kompetenter Autoren rund um die Themen Führung, Beratung, Personal- und Unternehmensentwicklung. Alle Werke in der Reihe erschienen ursprünglich im Rosenberger Fachverlag, gegründet von dem Unternehmens- und Führungskräfteberater Dr. Walter Rosenberger, dessen Programm Springer Gabler 2014 übernommen hat.

Angelika Hamann • Johann J. Huber

Coaching

Die Führungskraft als Trainer

4. Auflage

 Springer Gabler

Angelika Hamann
Dr. Angelika Hamann & Kollegen
Hamburg, Deutschland

Johann J. Huber
Hamburg, Deutschland

Bis 2014 erschien der Titel im Rosenberger Fachverlag, Leonberg.

Edition Rosenberger
ISBN 978-3-658-07831-7 ISBN 978-3-658-07832-4 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-07832-4

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden Nachdruck 2001

Ursprünglich erschienen bei Rosenberger Fachverlag, Leonberg, 2001

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Vorwort

Die große Nachfrage nach unserem Coaching Buch zeigt, dass immer mehr Problembewusstsein hinsichtlich der Führungskraft der Zukunft besteht. Die Führungskraft, die Ziele vorgibt, deren Erreichung kontrolliert und sich gleichzeitig als „der erste Sachbearbeiter, der beste Verkäufer“ versteht, ist ein Auslaufmodell. Zu Recht spricht man von den Mitarbeitern als „internen Kunden“. Der „neue Mitarbeiter“ muss eine eigenständige und lernende Persönlichkeit sein. Eine wertschöpfungsorientierte Führungskompetenz ist gefragt. Das bedeutet, das Potenzial von Mitarbeitern zu erkennen, zu aktivieren bzw. zu entwickeln. Und das ist Aufgabe der Führungskraft, ganz gleich auf welcher Ebene. Nur die Mitarbeiter, die als Mitunternehmer denken und handeln, die ihr Ohr am Markt haben, sind langfristig die Garanten für einen permanenten Unternehmenserfolg. Dabei ist die Führungskraft der wichtigste Partner im Rahmen einer lernenden Organisation. Sie ist als Coach, als Entwickler seiner Mitarbeiter gefragt und hat dabei mindestens die Aufgabe und Bedeutung wie der Coach eines Spitzensportlers.

Dieses nun in der vierten Auflage erscheinende Buch haben wir für alle Führungskräfte geschrieben und überarbeitet, die ihr eigenes Coaching-Verhalten noch weiter entwickeln und optimieren möchten.

Hamburg und Maisach, im Herbst 2000

DIE AUTOREN

Inhalt

Vorwort	I
Inhalt	III
Abbildungen	VII
Kapitel 1	
Coaching – Was ist das?	1
Welche Verhaltensweisen von Vorgesetzten gibt es?	4
Coaching als engpasskonzentrierter Entwicklungsprozess	7
Drei Fragen an Sie als Führungskraft	9
Kapitel 2	
Welche Anforderungen erfüllt ein guter Coach?	11
Ihre Rolle als Führungskraft	13
Überraschender Karriereknick	21
Checkliste: Grundeinstellungen eines Coachs	23
Voraussetzungen für gutes Coaching	27
Systemische Coaching-Techniken	31
Zusammenfassung	41
Kapitel 3	
Welche Verhaltensweisen unterstützen den	
Coachingprozess?	43
Führungsstil und Menschenbild	45
Der Reifegrad des Mitarbeiters	49
Effektive Coaching-Verhaltensweisen	53
1. Fordern	53
2. Ermutigen	54
3. Unterstützen	54
4. Nachhalten	57
Übung: Erlebte Coaching-Verhaltensweisen	48

Kapitel 4

Wie gestalten Sie als Führungskraft einen effektiven

Coachingprozess?	61
Der Coachingprozess im Überblick	63
Die Ziele des Coachingprozesses	64
Die einzelnen Schritte im Coachingprozess mit Ideen und Anregungen zur individuellen Gestaltung	64
1. Entwicklung eines konkreten Anforderungsprofils	64
2. Vereinbarung des Coaching-Kontraktes	68
3. Herausarbeiten des Wachstumsknotens	70
4. Der Wie-Plan als zentrales Instrument	72
5. Kontrolle während des Coachingprozesses	76
6. Schaffung eines guten Klimas	78
Wie coachen Sie Mitarbeiter, die Seminare besuchen?	81

Kapitel 5

Welche speziellen Coaching-Fähigkeiten sind gefragt?	85
Die Kompetenz der Führungskräfte	87
Die „Ich-Zustände“	92
Test „Ich-Profil“	96
Was ergibt sich für Sie als Führungskraft daraus?	108
Entwicklung von „Personal Mastery“	113
Mentales Training	122
Zusammenfassung	124

Kapitel 6

Wie gestaltet man Coaching im Vertrieb?	125
1. Stufe: Definition des Wachstumsknotens	128
2. Stufe: Wie-Plan-Entwicklung	130
3. Stufe: Verhaltenssicherheit bei den neu erworbenen Fähigkeiten erzeugen	132
4. Stufe: Training-on-the-job bei adäquaten Verkaufsgesprächen	132
5. Stufe: Feedbacksitzungen nach jedem gemeinsamen Verkaufsgespräch	133

Kapitel 7**Wie implementiert man das Coaching****im Unternehmen? 135**

Das Gesamtsystem Unternehmen 137

Checkliste: Entwicklung einer Vision 142

Sieben Schritte zur Entwicklung des Coachings 145

Profilbogen zur Analyse des Verhaltens der
Team-Mitglieder 147

Literaturverzeichnis 153

Stichwortverzeichnis 155

Zu den Autoren 157

Abbildungen

Abb. 1	Das Reifegradmodell für effektives Coaching	5
Abb. 2	Der Prozess-Eisberg	14
Abb. 3	Leistungsträger	22
Abb. 4	Interventionsebenen	30
Abb. 5	Der Reifegrad des Mitarbeiters	49
Abb. 6	Effektive Coaching-Verhaltensweisen	53
Abb. 7	Der Coachingprozess im Überblick	63
Abb. 8	Das Coaching-Rad	65
Abb. 9	Entwicklung einer gemeinsamen Wirklichkeit von Coach und Mitarbeiter	68
Abb. 10	Der Wie-Plan	73
Abb. 11	Kompetenzskala	89
Abb. 12	Authentizität und Coaching	91
Abb. 13	Die 4 Grundprogramme Gewinner-Gewinner- Strategie	92
Abb. 14	Eltern-Ich, Kind-Ich, Erwachsenen-Ich	93
Abb. 15	Energieverteilungen	96
Abb. 16	Parallele, effektive Transaktionen	108
Abb. 17	Parallele, oft ineffektive Transaktionen von oben nach unten und zurück	110
Abb. 18	Gekreuzte Transaktionen: Energieblockade- Konflikt	110
Abb. 19	Effektive Kommunikation zwischen Coach und Mitarbeiter	119
Abb. 20	Einstellung zum Erfolg	121
Abb. 21	Die Wie-Plan-Methodik	130
Abb. 22	Das Gesamtsystem Unternehmen	137