

Kienbaum<sup>K</sup>

Executive Search  
Human Resource & Management Consulting

# Coaching

Ziele setzen,  
Selbstvertrauen stärken,  
Erfolge kontrollieren

4. Auflage

Coaching entscheidet, ob ein Unternehmen ist charakteristisch für ein erfolgreiches Coaching: Exklusivität. Am Coaching selbst sind nur der Coach und der Coachee beteiligt, es ist kein Dritter anwesend. Der Coach kann sich ganz auf den Coachee und sein Anliegen konzentrieren. So kann sehr effektiv und mit einem vergleichsweise geringen Zeiteinsatz an der Lösung zu einer konkreten Fragestellung gearbeitet werden. Pflegeausbildung. Während des Coachingprozesses hilft der Coach in der Welt seines Coachees. Er konzentriert sein Wissen und seine Erfahrungen auf diese eine Situation und stellt sich vollkommen auf die Bedürfnisse, Bedürfnisse eines die Ziele und Fragen seines Coachees ein. Darüber hinaus hat der Coach die spezifischen Spielregeln der Unternehmensumgebung im Kopf. Leistungsorientierung. Der Coachee kann im Coaching auch an seiner Persönlichkeits und Motivation arbeiten, wenn

Ziele  
setzen  
Selbst  
Erfolg



Rainer Niermeyer

Haufe...

Niermeyer • Coaching

## **Bibliographische Information Der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-448-07501-4

Bestell-Nr. 00589-0004

4. überarbeitete und aktualisierte Auflage 2007

© 2007, Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG  
Niederlassung München  
Redaktionsanschrift: Postfach, 82142 Planegg  
Hausanschrift: Fraunhoferstraße 5, 82152 Planegg  
Telefon: (089) 895 17-0,  
Telefax: (089) 895 17-290  
[www.haufe.de](http://www.haufe.de)  
[online@haufe.de](mailto:online@haufe.de)  
Lektorat: Ulrich Leinz

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie die Auswertung durch Datenbanken, vorbehalten.

Redaktion: Cordula Natusch, München  
Desktop-Publishing: Cordula Natusch, München  
Umschlag: Grafikhaus, München  
Druck: Bosch-Druck GmbH, 84030 Ergolding

Zur Herstellung dieses Buches wurde alterungsbeständiges Papier verwendet.

# **Coaching**

**Ziele setzen, Selbstvertrauen stärken,  
Erfolge kontrollieren**

Rainer Niermeyer

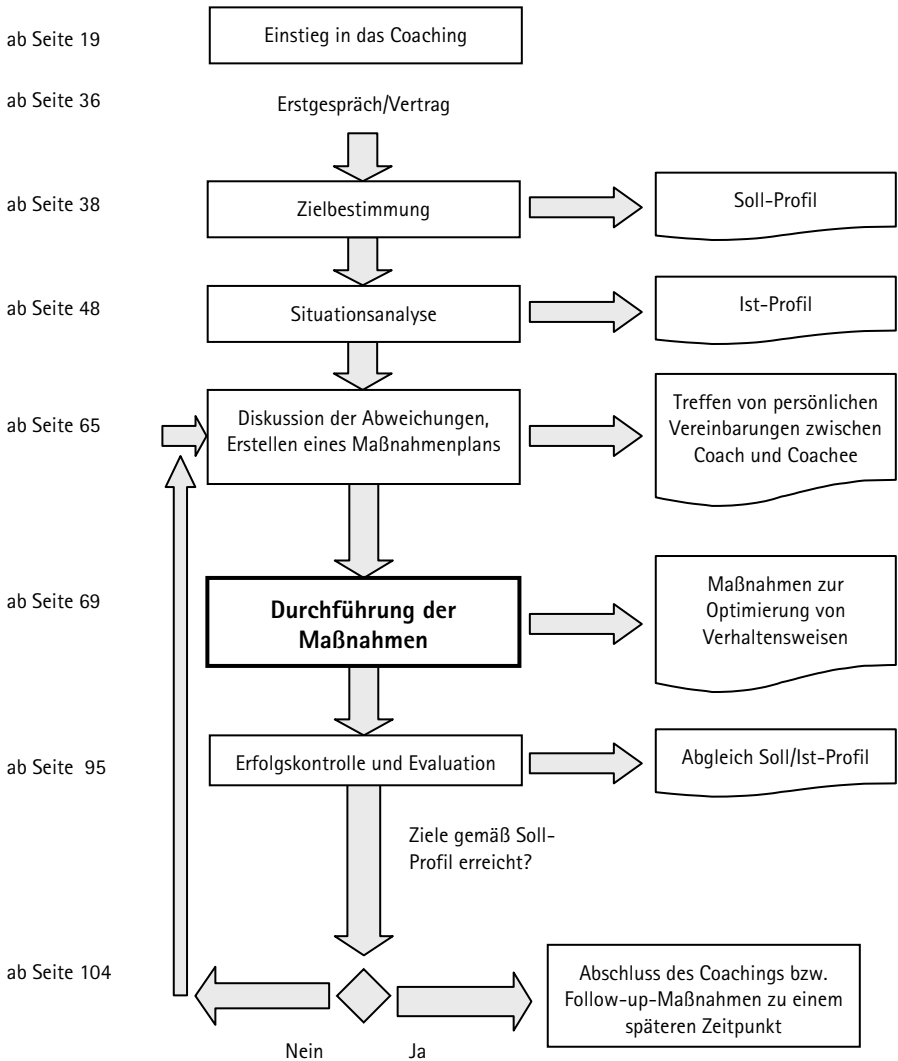
**Haufe Mediengruppe  
Freiburg · Berlin · München**

# Inhaltsverzeichnis

<b>Schnelleinstieg: Was Ihnen dieses Buch bietet</b>	<b>6</b>
<b>Die vier wichtigsten Kompetenzen eines Coachs</b>	<b>11</b>
Integrationsfähigkeit	12
Kritik- und Feedbackfähigkeit	13
Einfühlungsvermögen	16
Überzeugungskraft	17
<b>1 Einstieg in das Coaching</b>	<b>19</b>
1.1 Wann ist Coaching sinnvoll?	21
1.2 So coachen Sie Ihre Mitarbeiter	27
1.3 Schaffen Sie die Voraussetzungen für das Coaching	34
<b>2 Ziele bestimmen</b>	<b>38</b>
2.1 So legen Sie Ziele fest	39
2.2 Die SMART, PURE, CLEAR-Formel für Ziele	45
<b>3 Die Situation analysieren</b>	<b>48</b>
3.1 Wie sieht sich der Coachee?	48
3.2 Der Blick von außen	59
3.3 Handlungsbedarf zeigt sich im Soll-Ist-Vergleich	65
<b>4 Das Coaching durchführen</b>	<b>69</b>
4.1 Die Maßnahmen auf den Coachee zuschneiden	69
4.2 Gewinn bringende Coachinggespräche führen	78
4.3 Erfolg durch emotionale Intelligenz	84
<b>5 Das Coaching bewerten und beenden</b>	<b>95</b>
5.1 Wie sehen Coach und Coachee den Prozess?	95
5.2 Welchen Nutzen hat das Unternehmen?	97
5.3 Der Abschluss des Coachings	104

<b>Werkzeugkasten für erfolgreiche Kommunikation</b>	106
Effektiv kommunizieren	106
Richtig zuhören	112
Fragen stellen	118
Feedback geben und nehmen	121
Kommunikationsvorgänge verstehen	129
<b>Literaturhinweise</b>	142
<b>Formulare und Arbeitsmittel</b>	143
Coachingleitfaden	144
Persönlicher Entwicklungsplan	161
Die Kompetenzpyramide	162
Die Veränderungsformel	166
Kienbaum Verkaufsstil-Analyse	169
Kienbaum Management-Fragebogen	170
Vertrag „mit sich selbst“	171
Stichwortverzeichnis	172
 <b>19 Kienbaum Kompetenztests</b>	
Herausforderungen erkennen	23 Alle Kienbaum
Vorbereitung Mitarbeitercoaching	33 Kompetenztests
Erstgespräch	37 auf einen Blick
Zielbestimmung	45
Das SMART, PURE, CLEAR-Modell	46
Selbsteinschätzung	58
Beobachtung „on the job“	64
Durchführung der Maßnahmen	72
Fragen zu Beginn des Coachings	83
Persönliche Handlungsoptionen	83
Situationen beeinflussen	89
Empathie	92
Abschlussgespräch	97
Evaluation	104
Vier Seiten einer Nachricht	110
Wahrnehmungsschule	114
Aktives Zuhören	117
Offene Fragen	121
Ich-Zustand	139

# Phasen des Mitarbeitercoachings



# Schnelleinstieg: Was Ihnen dieses Buch bietet

Viele Unternehmen haben erkannt, dass eine permanente Weiterentwicklung der Kompetenzen der eigenen Mitarbeiter notwendig ist, um angemessen auf die Veränderungen in der Wirtschaftswelt reagieren zu können. Coaching gewinnt als hochindividuelle Beratung ständig an Bedeutung. Damit wandelt sich das Bild der Führungskraft. Immer öfter gehört es zu ihren Aufgaben, die Mitarbeiter zu coachen, deren berufliche und persönliche Entwicklung gezielt zu fördern. Das Handwerkszeug, das Sie für diese Herausforderung benötigen, finden Sie in den folgenden Kapiteln.

## Die vier wichtigsten Kompetenzen eines Coachs

Wer als Coach tätig werden will, muss über eine Reihe Soft Skills verfügen. Das gilt insbesondere für die vier Kompetenzen Integrations- und Kritikfähigkeit, Einfühlungsvermögen und Überzeugungskraft.

- Bei Integrationsfähigkeit geht es darum, sich selbst und andere im Team eingliedern zu können.
- Kritik zu üben und Feedback zu erteilen gehören zu den wichtigsten Aufgaben eines Coaches. Wir zeigen Ihnen, welche Regeln für Feedbackgeber und -nehmer gelten.
- Die Fähigkeit, sich in andere Menschen hineinzuversetzen, wird Einfühlungsvermögen genannt, sie ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche Kommunikation und damit Grundlage für einen Coachingprozess.
- Wer Überzeugungskraft besitzt, dem gelingt es, andere Menschen durch Argumente zu beeinflussen, ohne dafür Druckmittel einzusetzen. Ein Coach muss über rhetorisches Geschick verfügen und in der Lage sein, ein gutes Gesprächsklima zu erzeugen.



### 1. Einstieg in das Coaching

Obwohl Coaching ein hochindividueller Prozess ist, gibt es einige typische Auslöser und Situationen, in denen sich Menschen einen Coach suchen. Im ersten Schritt des Coachingprozesses geht es darum, die Rahmenbedingungen zu klären – dies gilt vor allem beim internen bzw. Mitarbeitercoaching. Warum ist bei dem Coachee ein Coaching angebracht? Welche Einstellung hat er zu dieser Maßnahme? Hat er sich dazu freiwillig entschlossen oder wurde er dazu überredet? Welche Erwartungen hat er an den Coach und die Maßnahme? Die Klärung dieser Fragen erfolgt im Erstgespräch, das eine Schlüsselposition im gesamten Ablauf einnimmt. Nur wenn die Grundvoraussetzungen stimmen, kann erfolgreich an Veränderungen gearbeitet werden.

Kienbaum Kompetenztests in diesem Kapitel bieten Ihnen die Gelegenheit, den eigenen Handlungsbedarf zu erforschen und helfen Ihnen, ein Mitarbeitercoaching vorzubereiten sowie Ihre Erstgespräche zu optimieren.

### 2. Ziele bestimmen

Dem zweiten Schritt im Coachingprozess gebührt eine besondere Aufmerksamkeit. Lesen Sie, wie Sie Ziele eindeutig bestimmen, sie konkret und motivierend formulieren und Mechanismen schaffen, um Erfolge zu messen. Eine zentrale Rolle spielt im Zielfindungsprozess die vorgestellte Veränderungsformel, die die Kosten der Veränderung im Vergleich zum erwarteten Nutzen, dem Leidensdruck und den ersten Schritten betrachtet. Das Coaching soll den Coachee im Ergebnis dazu befähigen, selbst gesetzte oder vom Vorgesetzten gestellte Aufgaben zu erfüllen. Im Mittelpunkt steht daher die Frage: „Was muss der Mitarbeiter am Ende können?“ Definiert sind diese Anforderungen in einem Soll-Profil, daraus werden die Ziele bestimmt und anschließend formuliert. Dafür lernen Sie die SMART PURE CLEAR-Formel kennen. Sie fasst die Merkmale gut definierter Ziele zusammen.

Die Kienbaum Kompetenztests in diesem Abschnitt haben die wichtigen Schritte der Zielbestimmung und Zieldefinition zum Inhalt.

### **3. Die Situation analysieren**

Als Nächstes geht es darum, das Ist-Profil der zu coachenden Person herauszuarbeiten, das anschließend mit dem Soll-Profil abgeglichen werden kann. Am Anfang steht eine Selbsteinschätzung des Coachees, die er gemeinsam mit dem Coach vornimmt. Eine weitere Möglichkeit bieten Fragebögen zur Potenzialeinschätzung. Dafür finden Sie in diesem Buch die Kienbaum Verkaufsstil-Analyse und den Kienbaum Management-Fragebogen mit Auswertungshinweisen. Den Blick von außen steuern das 360°-Feedback und die Beobachtung „on the job“ bei. Außerdem erfahren Sie in diesem Kapitel etwas über die verschiedenen Lerntypen, mit welchen Maßnahmen Sie jeweils die besten Ergebnisse erzielen und wie Sie einen Handlungsplan erstellen.

Für Ihre eigene Situationsanalyse stehen Ihnen die Kienbaum Verkaufsstil-Analyse und der Kienbaum Management-Fragebogen zum Ausfüllen zur Verfügung.

### **4. Das Coaching durchführen**

Um im vierten Schritt das Coaching tatsächlich individuell durchführen zu können, müssen Sie den Reifegrad Ihres Coachees und den Coachingstil aufeinander abstimmen. Eine entsprechende Checkliste unterstützt Sie dabei. Zudem lernen Sie mit dem GROW-Modell ein Werkzeug für erfolgreiche Coachinggespräche kennen und erfahren, wie Sie Handlungsoptionen entwickeln. Weiter widmet sich dieses Kapitel dem wichtigen Bereich der emotionalen Intelligenz – einer Grundvoraussetzung für jeden Coach.

Mit den Kienbaum Kompetenztests zur Durchführung des Coachings lernen Sie, den Coachee richtig einzuschätzen und die Maßnahmen individuell zuzuschneiden. Außerdem können Sie persönliche Handlungsoptionen entwickeln und Ihre emotionale Intelligenz schulen.

### **5. Das Coaching bewerten und beenden**

In der fünften und abschließenden Phase findet eine Bewertung des Coachings statt. Lesen Sie, was Sie beachten müssen, um Ihren Coachee aus dem Coaching zu entlassen und wie Sie den Transfer des Gelernten in den Arbeitsalltag sicher stellen. Außerdem erfahren

Sie, welche Möglichkeiten es gibt, den Erfolg des Coachings zu messen und auch dem Unternehmen gegenüber zu rechtfertigen. Auf vier Ebenen können die Fortschritte des Coachees gemessen werden. Auch eine Rentabilitätsrechnung lässt sich anstellen. Anhand einer Beispielrechnung können Sie dies nachvollziehen.

Die Kompetenztests dieses Kapitels helfen Ihnen, ein Abschlussgespräch vorzubereiten und eine Evaluation vorzubereiten.

### **Werkzeugkasten für erfolgreiche Kommunikation**

Dieses Kapitel behandelt die Basis eines erfolgreichen Coachings, der Kommunikation. Welche Instrumente stehen dafür zur Verfügung? Wie funktioniert Kommunikation und welche Bedeutung haben richtiges Zuhören sowie eine geschickte Fragestellung? Was gilt für Feedback-Gespräche und was ist das JOHARI-Fenster? Auch die Transaktionsanalyse stellen wir Ihnen an dieser Stelle vor.

In Kienbaum Kompetenztests können Sie sich an den vier Seiten einer Nachricht und am aktiven Zuhören üben. Sie finden außerdem eine Wahrnehmungsschule und einen Test zu den offenen Fragen.

### **Formulare und Arbeitsmittel**

Im Anhang dieses Buchs haben wir für Sie wichtige Hilfsmittel für den Coachingprozess zusammengestellt. Ein Coachingleitfaden unterstützt Sie mit detaillierten Fragen bei der Vorbereitung und Durchführung der Maßnahme. Außerdem stellen wir Ihnen ein Muster für einen persönlichen Entwicklungsplan, je einen Fragebogen zur Kompetenzpyramide und zur Veränderungsformel sowie die Kienbaum Verkaufsstil-Analyse und den Kienbaum Management-Fragebogen zur Verfügung.

# Die vier wichtigsten Kompetenzen eines Coachs

Trainer oder Coachs haben das Ziel, einen Einzelnen oder ein Team zur bestmöglichen Leistung zu führen, ohne selbst an deren Ausführung direkt beteiligt zu sein. Der Coach muss nicht der bessere Spieler, Manager oder Mitarbeiter sein. Gerade beim Fußball ist offensichtlich, dass der Torwart den Ball besser fangen kann als sein Trainer. Für viele Menschen ist es einfach, zu ihrem Golftrainer zu sagen: „Ich habe ein Problem mit meinem Abschlag. Könnten Sie mir bitte eine Weile bei meinem Spiel zusehen und anschließend mit mir daran arbeiten?“ Aber nur wenige können sich vorstellen, mit einer vergleichbaren Bitte zu ihrem Vorgesetzten zu gehen. Denn diese versuchen immer noch, „besser zu sein“ als ihre Mitarbeiter, und bedenken dabei nicht, dass eine solche Haltung eher zu Konkurrenzdenken und Rivalität führt, statt Vertrauen in den Vorgesetzten und Teamgeist zu fördern. Ein Externer oder eine Führungskraft, die sich selbst als Coach sieht, kann den Mitarbeiter und damit das Unternehmen bzw. sich selbst durchaus zum Erfolg führen.

Definition: Coaching ist eine hochindividualisierte Beratung. Sie soll einem Mitarbeiter ermöglichen, seine Rolle im Unternehmen eigenständig besser auszugestalten, um erfolgreicher zu sein. Im Sinne der personal-strategischen Ziele des Unternehmens heißt das, Mitarbeiter in Anlehnung an die Unternehmensgrundsätze so weiterzuentwickeln, dass sie die an sie gestellten Anforderungen auch für die Zukunft erfüllen können.

Coaching hilft, die eigene Rolle im Unternehmen zu gestalten

Im täglichen Beratungsgeschäft und in der Literatur ist man sich über die Bezeichnung des Beraters als „Coach“ einig. Bei der zu coachenden Person findet man zwei parallele Begriffe: Klient und Coachee. In diesem Buch wird der Letztere verwendet.

Für einen guten Coach sind Soft Skills, die so genannten „weichen Fähigkeiten“, enorm wichtig. Diese Merkmale können beim einen

Soft Skills sind  
trainierbar

Menschen stärker, beim anderen schwächer ausgeprägt sein. Die gute Nachricht ist: Soft Skills besitzen eine Gestaltungskomponente, d. h. sie sind trainier- und veränderbar. Im Rahmen Ihrer persönlichen Weiterentwicklung können Sie sie quantitativ und qualitativ erweitern und optimieren.

### **Kienbaum Expertentipp: Soft Skills sind trainierbar**

Jeder kann seine Soft Skills trainieren und verbessern. Das Entscheidende ist, dass Sie (oder Ihr Coachee) es wollen.

Die wichtigsten Soft Skills für einen Coach sind: Integrations- und Kritikfähigkeit, Einfühlungsvermögen sowie Überzeugungskraft.

## **1. Integrationsfähigkeit**

Integrationsfähigkeit ist das Vermögen, sich oder andere wirkungsvoll in ein bestehendes Sozialgefüge zu integrieren, unterschiedliche Interessen, Ziele und Meinungen effektiv zu bündeln und verschiedene Ideen, Ansatzpunkte und Menschen sinnvoll miteinander zu verknüpfen. Darüber hinaus sind integrationsfähige Menschen in der Lage, Gefühle und Sichtweisen anderer zu erfassen und deren emotionale Signale zu erkennen. Offenheit für Unterschiede und andere Ansichten ist dafür Voraussetzung, Kooperation und Konsens sowie Flexibilität sind entscheidende Faktoren der Integrationsfähigkeit. Durch Vielfalt und Integration entsteht ein Umfeld, das einen großen Freiraum zur Entfaltung unterschiedlicher Persönlichkeiten und Kompetenzen bietet.

Zwei Seiten der  
Integrationsfähigkeit

Integrationsfähigkeit hat eine aktive und eine passive Komponente:

- Zum einen bezieht sie sich auf die Fähigkeit, sich selbst mit seinen Kenntnissen und Fertigkeiten gut in bestehende Gruppen eingliedern zu können, seine Rolle anzunehmen und konstruktiv mit anderen Menschen zusammenzuarbeiten.
- Die passive Komponente enthält die Fähigkeit, andere Menschen erfolgreich in ein Team oder eine Gruppe zu integrieren, sodass eine Gewinn bringende Zusammenarbeit stattfinden kann. In diesem Fall muss man nicht selbst Teil dieses Gefüges sein.

### Integrationsfähigkeit hat folgende Kennzeichen:

- Interessen, Ziele und Meinungen werden auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet.
- Gemeinsamkeiten unterschiedlicher Positionen werden herausgearbeitet.
- Es findet eine Vermittlung zwischen konfliktären Personen oder Gruppen statt.
- Es besteht Interesse an unterschiedlichen Meinungen.
- Alle Gruppen- bzw. Teammitglieder werden einbezogen.
- Neue und benachteiligte Mitarbeiter und Kollegen werden eingebunden.
- Es besteht Konsens- und Dialogorientierung, Kompromissbereitschaft und Moderationsfähigkeit.
- Verdeckte Spannungen und Konflikte werden aufgedeckt.

## 2. Kritik- und Feedbackfähigkeit

Durch Kritik und Feedback gibt jemand darüber eine Rückmeldung, wie er das Verhalten eines anderen Menschen subjektiv wahrgenommen hat. Dabei ist es zunächst unwesentlich, ob es sich um positiv oder negativ wahrgenommene Verhaltensweisen handelt. Auch die Kritik- bzw. Feedbackfähigkeit hat zwei Seiten. Sie beschreibt die Bereitschaft, Rückmeldung vorbehaltlos anzunehmen und daraus zu lernen, sowie das Talent, anderen Personen konstruktiv Rückmeldung zu geben.

Feedback  
enthält positive  
und negative  
Rückmeldungen

### Kienbaum Expertentipp: Feedback aktiv einholen

Wollen Sie Ihre Leistungen und Kompetenzen erweitern, kann ein aktiv eingefordertes Feedback Sie dabei sehr unterstützen. Viele Menschen scheuen jedoch davor zurück, Kritik zu äußern bzw. aktiv danach zu fragen, weil sie ausschließlich negative Aspekte damit verbinden und ihren Selbstwert infrage gestellt sehen. Aber Sender und Empfänger sind beide dafür verantwortlich, dass dieses Instrument sinnvoll eingesetzt und zum weiteren Erfolg genutzt wird.

Wirksames Feedback ist das Resultat einer offenen, konstruktiven und wertschätzenden Kommunikation zwischen Sender und Emp-

fänger. Der Empfänger entscheidet, ob er Kritik bzw. Feedback erhalten will. Nur wenn er die Bereitschaft dazu hat – und den Willen, sich entsprechend zu kontrollieren und zu entwickeln –, kann er die Rückmeldung auch adäquat aufnehmen. Anderenfalls empfindet er sie nicht als unterstützend, sondern eher als bedrohlich.

### Prinzipien für Feedbackgeber

Gutes Feedback  
folgt einigen  
Regeln

Daneben bestimmt die Art und Weise, wie der Sender seine Rückmeldung gibt, darüber, ob Kritik und Anregungen als konstruktiv anerkannt und genutzt werden:

- *Transparenz:*  
Der Feedbackgeber muss seine Wahrnehmung so wiedergeben, dass der Empfänger erkennen kann, welche Verhaltensweisen zu welchem Ergebnis führen. Wahrnehmung und Beschreibung müssen für den Empfänger transparent sein.
- *Offenheit:*  
Nur wenn der Sender offen und ehrlich äußert, was er subjektiv wahrgenommen hat, kann der Feedbacknehmer diese Anregungen Gewinn bringend einsetzen.
- *Konkretheit:* Rückmeldungen sollten sich immer auf konkrete, nachvollziehbare Situationen beziehen.
- *Beschreiben von Verhalten statt von Eigenschaften:*  
Feedback ist keine Attacke gegen eine Person und soll andere nicht dazu zwingen, eine Verteidigungshaltung einzunehmen. Angriff oder generelles Infragestellen der Person führt zu Rechtfertigungen und Ausflüchten, aber nicht zu einer tatsächlichen Verhaltensänderung.

Feedback  
beschreibt  
Verhalten, nicht  
Eigenschaften

### Beispiel für ein verfehltes Feedback

„Du bist immer so unzuverlässig. Niemand hier kann sich auf dich verlassen. Wahrscheinlich hast du Besseres zu tun!“

Eine solch aggressive Anklage schafft beim Angesprochenen eher Reaktanz und Widerstand. Wenn Sie allerdings die Auswirkungen des beanstandeten Verhaltens beschreiben, verdeutlichen Sie dem Feedbacknehmer, was die Konsequenzen seiner Verhaltensweisen sind und motivieren ihn dadurch, sein Verhalten anzupassen bzw. zu verändern.

- Äußern von *Wünschen und Informationen* statt Vorwürfe und Angriffe:  
Der Feedbacknehmer sollte wissen, in welche Richtung er sich verändern soll, damit er mit seinem Verhalten nicht mehr aneckt.
- Deutlich machen, *was das Verhalten bewirkt*, nicht, was es möglicherweise auslöst:  
Oft werden dem Empfänger die Folgen seines Tuns dadurch erst deutlich.

### Beispiel für ein gelungenes Feedback

„Wenn du nicht zur vereinbarten Zeit ankommst, dann können wir alle nicht arbeiten – das stört uns. Wir würden uns wünschen, dass du in Zukunft pünktlich bist, damit wir unsere knappe Zeit sinnvoll einsetzen können.“

### Prinzipien des Feedbacknehmens

Nicht nur der Sender, sondern auch der Empfänger muss sich an einige Regeln halten, damit ein Feedback wirklich seinen Zweck erfüllt:

- *Aufmerksam zuhören:*  
Der Feedbacknehmer muss die Informationen aufnehmen und für sich auswerten.
- *Nachfragen* bei Schwierigkeiten oder möglichen Missverständnissen:  
Es ist wichtig, dass der Kritikpunkt auch wirklich verstanden wurde: Gründliches Nachfragen ist daher von entscheidender Bedeutung.
- *Keine Argumentation oder Verteidigung:*  
Der Empfänger von Rückmeldungen sollte nicht argumentieren oder sich rechtfertigen, sondern lernen, welche Konsequenzen seine Verhaltensweisen haben und wie sie auf andere Menschen wirken.

Auch der Empfänger muss Regeln folgen

### Was zeichnet Feedback- bzw. Kritikfähigkeit aus?

- Die Wahrnehmung wird als eigenes Erleben, nicht als Tatsache beschrieben.
- Das Feedback erfolgt zeitnah.



- Es findet keine Bewertung der Person als Ganzes statt.
- Das Feedback bezieht sich auf konkrete Situationen.
- Ein partnerschaftlicher Ton herrscht vor.
- Verallgemeinerungen unterbleiben.
- Die Beschreibungen erfolgen aus der Ich-Perspektive („Ich bin der Ansicht, dass...“; „ich wünsche mir...“)
- Es wird nicht versucht, das Problem für andere zu lösen, sondern Anregungen für die Lösungssuche zu geben.
- Die eigenen Aussagen werden reflektiert, d. h. daraufhin hinterfragt, inwieweit das Gesagte einem selbst helfen würde, wenn man sich in einer solchen Situation befände.
- Der Empfänger bedankt sich für die Rückmeldung.

Verstehen Sie  
Feedback als  
Hilfestellung

Kritik oder Feedback sind keine persönlichen Angriffe, sondern eine Hilfestellung, sich zu verbessern. Ob das Verhalten tatsächlich geändert wird, liegt dabei ausschließlich beim Feedbacknehmer selbst. Darüber hinaus ist entscheidend, in welcher Beziehung Feedbackgeber und -nehmer zueinander stehen und welche subjektive Bedeutung Aussage und Bewertung erhalten.

### 3. Einfühlungsvermögen

Einfühlungs-  
vermögen als  
Voraussetzung  
für erfolgreiche  
Kommunikation

Einfühlungsvermögen ist die Fähigkeit, andere Menschen richtig einzuschätzen und verstehen zu können. Sich in andere Personen einfühlen zu können, ihr Verhalten nachzuvollziehen und in der Lage zu sein, darauf angemessen zu reagieren, ist ein entscheidender Erfolgsfaktor in der heutigen Berufswelt. Denn damit ist die Grundlage für eine erfolgreiche Kommunikation gelegt – in der Mitarbeiterführung, bei Kundengesprächen oder in Kollegendiskussionen. Erfolgreiche Kommunikatoren versuchen, die eigenen, persönlichen Wertungen über ihr Gegenüber beiseite zu lassen und den anderen aus sich selbst heraus in dessen spezifischen Gefühls- und Bedürfnislage zu begreifen. Das ist schwieriger, als es scheint. Oftmals sehen wir unsere eigenen Maßstäbe, Stereotypen oder äußerlichen Merkmale als Bewertungsgrundlage und schließen dadurch auf die Persönlichkeit und die Motive des Gegenübers.

### Kienbaum Expertentipp: Gesprächspartner einschätzen

Trainieren Sie Ihr Einfühlungsvermögen, z. B., indem Sie das aktive Zuhören üben (s. Seite 113). Damit sind Sie in der Lage, Ihren Gesprächspartner besser einzuschätzen. Sie können angemessen auf seine Bedürfnisse und Bedarfe reagieren und Ihre Strategien darauf abstimmen. Im Gegenzug wird auch Ihnen eine so kommunizierte Wertschätzung entgegengebracht.

### Was bedeutet Einfühlungsvermögen?

- Jemand ist fähig, die Perspektive des Gesprächspartners einzunehmen und den Sachverhalt aus dessen Augen zu betrachten.
- Er hört aktiv zu und beobachtet die verbalen und nonverbalen Signale.
- Aus den Äußerungen und dem Verhalten des Gesprächspartners werden die richtigen Schlussfolgerungen gezogen.
- Jemand hat die Fähigkeit, sich sprachlich und im Verhalten auf seinen Gesprächspartner einzustellen.
- Unausgesprochene Konflikte und Missverständnisse werden thematisiert.
- Es besteht ein Bewusstsein für die Wirkung der eigenen verbalen und nonverbalen Äußerungen.
- Ein Interesse an verschiedenen Ansichten und Argumenten ist vorhanden.

Aktives Zuhören  
kennzeichnet  
Einfühlungs-  
vermögen

## 4. Überzeugungskraft

Unter Überzeugungskraft wird die Fähigkeit verstanden, durch gezielte Argumente Einfluss auf das Denken und Handeln Dritter zu nehmen, ohne auf Druckmittel zurückzugreifen. Sie zielt auch darauf ab, echtes Commitment bei unterschiedlichen Parteien zu erzeugen. Je mehr Überzeugungskraft jemand besitzt, desto weniger Durchsetzungskraft benötigt er. Mithilfe einer gekonnten Argumentation vermitteln diese Menschen anderen Beteiligten das Gefühl und die Einsicht, dass ein bestimmter Standpunkt bzw. Ansatz richtig ist. Sie legen die eigene Argumentation verständlich und einsichtig dar und haben das Ziel, andere zu überzeugen.

Überzeugen  
ohne Druck  
auszuüben

kühler Kopf  
auch in hitzigen  
Situationen

Wenn es darum geht, Einigkeit zu erzielen, ist eine überzeugende Argumentation das entscheidende Element. Voraussetzung dafür ist, auch in hitzigen Debatten einen kühlen Kopf zu bewahren, d. h. seine Emotionen kontrollieren zu können und die Argumente sachlich und strukturiert vorzubringen. Auch richtiges Zuhören ist für den Erfolg wesentlich: Nur wer die Argumente seines Gegenübers gehört hat, kann darauf eingehen und sie anschließend argumentativ entkräften.

### **Kienbaum Expertentipp: Überzeugungskraft in einer Gruppe**

Überzeugungskraft impliziert Standfestigkeit, Selbstbewusstsein, aber auch ein Gespür für Menschen. Gerade in einer Gruppe ist es leicht, sich zu verstecken. Sie müssen in der Lage sein, unterschiedliche Personen wahrzunehmen und zu bemerken, ob sie tatsächlich hinter Ihrer Meinung stehen oder sie möglicherweise keine Lust oder keinen Mut haben Ihnen zu widersprechen und deshalb nur vordergründig zustimmen. Nur wenn Sie wirklich überzeugen, vermögen Sie es, die anderen in die gleiche Richtung schauen zu lassen und ein gemeinsames Ziel anzustreben.

### **Überzeugungskraft zeigt sich in folgenden Faktoren:**

- Es besteht ein rhetorisches Geschick gegenüber anderen Argumenten.
- Einwände werden emotional abgefedert.
- Die Person ist integer.
- Gemeinsamkeiten und der gemeinsame Nutzen werden hervorgehoben.
- Kooperation ist vorhanden.
- Die eigenen Argumente werden glaubhaft und authentisch präsentiert.
- Jemand ist einfühlsam.
- Er besitzt die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel.
- Ein positives Gesprächsklima wird auch bei Widerständen und Ablehnung geschaffen.

Hervorheben  
von Gemein-  
samkeiten

Mehr über Soft Skills können Sie im Buch „*Soft Skills – Das Kienbaum Trainingsprogramm*“ von Rainer Niermeyer aus dem Haufe Verlag erfahren.

# 1 Einstieg in das Coaching

Ein Blick in die Fachpresse zeigt, dass sich Coachings in den Unternehmen erfolgreich etabliert haben. Was hat dazu beigetragen, dass ihnen ein so positives Image anhaftet und kaum mehr Berührungsängste mit Coaches vorhanden sind? Früher scheuten sich Führungskräfte noch, sich zum „Gecoachtwerden“ zu bekennen – während heute die Haltung überwiegt: „Ich bin es dem Unternehmen wert, gecoacht zu werden. In mich wird investiert!“ Hintergrund ist die Erkenntnis, dass eine individuelle Weiterentwicklung notwendig ist, um brachliegende Potenziale zu heben und Karrierechancen zu optimieren. Der allseits beschworene Wandel in der Wirtschaftswelt erfordert, dass unsere Leistungsfähigkeit und -bereitschaft laufend erweitert und angepasst wird.

## **Fünf Punkte, die für ein Coaching sprechen**

Unternehmen und Coachees nennen immer wieder fünf Aspekte, warum sie sich für ein Coaching entscheiden. Ihre Verwirklichung ist charakteristisch für ein erfolgreiches Coaching:

- *Exklusivität:*  
Am Coaching selbst sind nur der Coach und der Coachee beteiligt, es ist kein Dritter anwesend. Der Coach kann sich ganz auf den Coachee und sein Anliegen konzentrieren. So kann sehr effektiv und mit einem vergleichsweise geringen Zeitaufwand an der Lösung zu einer konkreten Fragestellung gearbeitet werden.
- *Passgenauigkeit:*  
Während des Coachingprozesses lebt der Coach in der Welt seines Coachees. Er konzentriert sein Wissen und seine Erfahrungen auf diese eine Situation und stellt sich vollkommen auf die Bedürfnisse, Bezugsrahmen sowie die Ziele und Fragen seines Coachees ein. Darüber hinaus hat der Coach die spezifischen Spielregeln der Unternehmensumgebung im Kopf.
- *Leistungsbezogenheit:*  
Der Coachee kann im Coaching auch an seiner Persönlichkeit

und Motivation arbeiten, wenn er dies wünscht. Unsere Einstellungen und Werte beeinflussen in hohem Maße unser soziales Verhalten – und umgekehrt. Dabei muss der Coachee das im Prozess Erreichte mit den ursprünglichen Zielen abgleichen. Das Coaching stellt für ihn eine Herausforderung dar, die „Komfortzone“ zu verlassen und neue Verhaltensweisen zu wagen.

- **Kreativität:**

Die Lösung neuer Aufgaben und Probleme stellt hohe Anforderungen an die Kreativität des Coachees. Der Coach ist auf Kreativität eingestellt und versucht, diese beim Coachee zu wecken und zu verstärken.

- **Erfolgsorientierung:**

Das Coaching hört nicht bei einer gedanklichen Problemlösung oder Entscheidungsfindung auf – es erstreckt sich auch auf die Umsetzung, den so genannten Praxistransfer. Ziel sind sichtbare Erfolge des Coachees, Initiative und Handlungsfähigkeit stehen auf dem Prüfstand.

Charakteristika  
des Coachings

Was ist Coaching?	... das bedeutet
Coaching ist ein interaktiver, personenzentrierter Beratungs- und Betreuungsprozess, der berufliche und private Inhalte umfassen kann.	Interaktiv bedeutet, dass im Coaching keine Dienstleistung am Klienten vollzogen wird, sondern Coach und Coachee gleichermaßen gefordert sind.
Coaching ist individuelle Beratung auf der Prozessebene. Der Coach begleitet seinen Coachee und unterstützt die Entwicklung eigener Lösungen.	Coaching ist keine Beratung „von der Stange“, sondern richtet sich nach den individuellen Bedürfnissen des Coachees. Als Prozessberater hilft der Coach dem Klienten, eigene Lösungen zu finden.
Coaching findet auf der Basis einer tragfähigen und durch gegenseitige Akzeptanz und Vertrauen gekennzeichneten, freiwillig gewünschten Beratungsbeziehung statt.	Beratung ist nur möglich, wenn ein Coachee auch beraten werden will.

## 1.1 Wann ist Coaching sinnvoll?

Das Coaching ist ein hochindividualisierter Beratungsprozess – keiner gleicht dem anderen. Dennoch gibt es einige klassische Auslöser für den Wunsch nach persönlicher oder verhaltensorientierter Veränderung. Zur Unterstützung dieser Prozesse ist das Coaching in besonderer Weise geeignet:

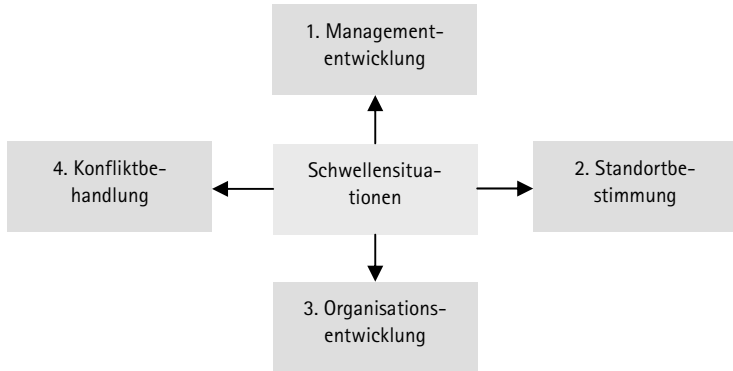
Kein Coaching  
gleicht dem  
anderen

- Der Coachee steht vor akuten Herausforderungen, die das berufliche und/oder private Umfeld betreffen, oder
- er verspürt den allgemeinen Wunsch nach persönlicher oder verhaltensorientierter Veränderung.
- Es liegen aktuelle Krisen vor wie ökonomische oder kollektive Krisen, Umstrukturierungen, organisationskulturelle Krisen oder auch die Fusion zweier Systeme.
- Der Coachee strebt nach individuellen oder (im Team) nach kollektiven Verbesserungen, wünscht eine Karriere- oder Rollenberatung.
- Managementkompetenzen sollen erweitert und neue Führungskonzepte implementiert werden.
- Qualitätszirkel sollen etabliert werden.

### Schwellensituationen verlangen Verhaltensveränderung

Zudem suchen viele Menschen, unabhängig von akuten Situationen, Unterstützung, um z. B. ihr berufliches Wirken zu intensivieren oder langfristig zu verändern. Häufig treten diese Wünsche nach überstandenen Krisen oder vor dem Willen zu einem beruflichen Wechsel auf. Die folgende Abbildung verdeutlicht dies im Zusammenhang mit beruflichen und individuellen Krisen.

Verhaltensänderung  
erwünscht oder  
erforderlich



Was sind die typischen Auslöser für ein Coaching?

Berufliche Schwellensituationen entstehen häufig durch ...	Individuelle Krisen entstehen oft durch ...
<ul style="list-style-type: none"> <li>• persönliche Faktoren</li> <li>• situierte Faktoren</li> <li>• Job-Stress</li> <li>• Burnout</li> <li>• Mobbing</li> <li>• ökonomische Krisen</li> <li>• kollektive Krisen</li> <li>• Umstrukturierungen</li> <li>• organisationskulturelle Krisen</li> <li>• Fusion zweier Systeme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• individuelle Verbesserungen</li> <li>• Erweiterung von Managementkompetenzen</li> <li>• Karriereberatung</li> <li>• Rollenberatung</li> <li>• kollektive Verbesserungen</li> <li>• Etablierung von Qualitätszirkeln</li> <li>• Implementierung neuer Führungskonzepte</li> <li>• Kollegen-Konflikte</li> </ul>

### Wie zeigt sich der Handlungsbedarf?

Notwendigkeit,  
anders zu  
agieren

Durch außergewöhnliche persönliche oder berufliche Herausforderungen entsteht die Notwendigkeit, neue Handlungen umzusetzen und damit Fortschritte anzustoßen. Problemfelder werden dabei als Chance gesehen, eigene neue Entwicklungen zu provozieren.

- *Entscheidungsunsicherheit im Beruf:*  
Der Coachee zögert, sich bei Alternativen festzulegen. Er ist unsicher und hat Angst vor Fehlern. Zugleich wünscht er sich, zu besseren und schnelleren Entscheidungen zu kommen.

- *Schwierigkeiten mit anderen Menschen:*

Der Coachee kommt mit bestimmten Personen nicht zurecht, weiß aber nicht, was er in der Beziehung zu anderen falsch macht. Z. B. bleiben Erfolge bei Verkäufern trotz marktfähiger Produkte aus.

- *Mangelnde Erfahrung mit Führung:*

Der Coachee übernimmt erstmalig eine Führungsaufgabe und hat noch Probleme mit seiner neuen Rolle als Führungskraft – vor allem gegenüber möglicherweise gleichaltrigen Kollegen.

- *Spezifische Schwächen im Beruf, beispielsweise im Delegationsverhalten:*

Der Coachee lässt den Mitarbeitern zu wenig Freiheit im Anschluss an eine Delegation. Statt sich seiner Führungsrolle bewusst zu sein, übernimmt er Aufgaben lieber selbst.

Fehler im  
Umgang mit  
anderen

- *Zukunftsorientierte Weiterentwicklung:*

Die Erfolgsrezepte von heute müssen nicht die von morgen sein. Der Coachee möchte sich in einer schnelllebigen Branche auf die nächsten Jahre vorbereiten: Wie kann er den sich abzeichnenden Herausforderungen begegnen? Was kann er dazu beitragen, um mit seinen Mitarbeitern am Markt erfolgreich zu sein?

- *Verkümmern hinter dem eigenen Tellerrand:*

Der Coachee sucht einen Sparringspartner, der Erfahrungen mit den Erfolgsmodellen unterschiedlicher Menschen oder Unternehmen hat. Er möchte Vergleiche anstellen lassen und wünscht sich den allgemeinen Austausch über die Rolle, die er am Arbeitsplatz einnimmt – und wie diese durch einen Externen wahrgenommen wird.

Coach als  
Sparringspart-  
ner

## Kienbaum Kompetenztest: Herausforderungen erkennen

Überlegen Sie für sich und Ihren wichtigsten Mitarbeiter die Antworten auf folgende Fragen:

Welches sind die größten Herausforderungen und die größten Chancen, vor denen ich stehe, bzw. mein Mitarbeiter steht?

Bei welchen Verhaltensweisen sehe ich Handlungsbedarf?

Welche Kompetenzen benötige ich bzw. mein Mitarbeiter, um den Herausforderungen erfolgreich begegnen zu können?



Zwei effektive  
Wege zur  
Verbesserung

## Coaching oder Training – was ist der Unterschied?

Trainings und Coachings stellen effektive Methoden dar, um die Produktivität zu steigern, das Betriebsklima zu verbessern, die Fluktuation zu mindern und das Unternehmen am Markt konkurrenzfähig zu halten. Beide Methoden zielen auf die Förderung der Mitarbeiter ab. Sie erreichen jedoch nur dann ihr Ziel, wenn sie zur rechten Zeit erfolgen.

Nicht jede  
Fortbildung ist  
für jeden  
geeignet

Die Mitarbeiter eines Unternehmens haben vielfältige Schulungsmöglichkeiten, die von Kursen im Selbststudium über betriebsinterne und andere Trainings bis hin zu öffentlichen Seminaren und Tagungen reichen. Oft steht die Wissensvermittlung im Vordergrund – mit dem Ziel, das Verhalten der Seminarteilnehmer in Hinblick auf eine bestimmte Tätigkeit z. B. am Arbeitsplatz zu verändern. Rollenspiele unterstützen häufig bereits den Praxistransfer. Jede dieser Möglichkeiten hat neben ihren Vorteilen aber auch Nachteile. Ein Selbststudium z. B. ist nicht für jeden der richtige Weg zu lernen, weil das motivierende Element des menschlichen Miteinanders fehlt. Bei anderen Möglichkeiten kommt es darauf an, die richtige Art von Schulung zu finden, damit die Inhalte von den Teilnehmern auch an ihrem jeweiligen Arbeitsplatz umsetzbar sind. Seminare und Tagungen bieten die Chance, sich mit Kolleginnen und Kollegen aus anderen Bereichen auszutauschen und aktives Networking zu betreiben. Sie ermöglichen es jedoch nicht jedem Teilnehmer, seinen individuellen Problemstellungen im Seminar den gewünschten Raum zu geben.

Hier setzt das individuell zentrierte Coaching ein. Es geht mit den Möglichkeiten seiner Feinabstimmung deutlich über das Ziel des Trainings hinaus. Es ist exakt auf die individuellen betrieblichen und persönlichen Bedürfnisse des Coachees zugeschnitten.

### Kienbaum Expertentipp: Nachbereitung eines Seminars

Coaching gehört als Nachbereitung im Anschluss an ein Seminar eindeutig zu den effektivsten Methoden, noch weitergehende Fertigkeiten zu entwickeln.

In der Tabelle sind einige Merkmale zusammengestellt, die den Unterschied zwischen Training und Coaching verdeutlichen.

Coaching	Training
konzentriert sich primär auf Individuen	konzentriert sich auf eine Gruppe
zielt auf zukünftige Leistungen	zielt auf derzeitige Leistungen
langfristige Orientierung	kurzfristige Orientierung
Lernen steht im Mittelpunkt	Leistung steht im Mittelpunkt
zielt auf das Potenzial	zielt auf aktuelle Leistung
führt den Einzelnen über bestehende Grenzen hinaus	Konsolidierung innerhalb bestehender Grenzen
betrifft die gesamte Aufgabe	betrifft spezielle Tätigkeiten
basiert auf Dialog	didaktisch aufgebaut
führt neues Material ein	nutzt vorhandenes Material oder weitet es aus

Unterschiede  
auf einen Blick

Das Coaching ist im Vergleich zum Training ein sehr individuelles Instrument, mit dem auf die persönliche Situation des Coachees eingegangen werden kann und individuelle, verhaltensorientierte Strategien erarbeitet werden können.

### Beispiel: Unterschied Training und Coaching

In einem Training erlernt der Seminarteilnehmer, wie er eine Präsentation zielgruppenspezifisch mit der Unterstützung von Medien aufbaut und schließlich durchführt. Das Training verfolgt das Ziel, dem Teilnehmer die dazu notwendigen Kenntnisse zu vermitteln und ihn in die Lage zu versetzen, zukünftig erfolgreich Präsentationen zu halten. Aber erst am Arbeitsplatz kann der Coach tatsächlich erkennen, was das Training gebracht hat. Im anschließenden Feedback mit dem Coachee erfolgt dann eine Detailbetrachtung.

Coaching als  
Trainingsnach-  
bereitung

## Formen des Coachings

In der Personalentwicklung lassen sich drei Formen des Coachings beschreiben:

- Einzelcoaching ist ein zeitlich klar umrissener Prozess, der die Entwicklung des Coachees in die Richtung vorantreibt, die er sich wünscht. Mitarbeiterführung hingegen kann eher als permanenter Entwicklungsprozess verstanden werden, der sich durchaus einiger Kernbestandteile aus dem „Werkzeugkasten“ eines klassischen Coachings bedienen kann. Das Themenportfo-

Alles dreht sich  
um eine Person

Arbeit an  
gemeinsamen  
Zielen

lio beim Einzelcoaching ist umfassend und wird selten eingeschränkt. Maßnahmenvereinbarungen können dabei in den privaten Bereich des Coachees hineinreichen. (Dieses Buch konzentriert sich primär auf die Durchführung von Einzelcoachings.)

- Das Teamcoaching wendet sich an Teams von Menschen, die gemeinsame Ziele verfolgen und die zu deren Erreichung von einem Coach unterstützt werden. Bausteine eines Teamcoachings können auch Teamentwicklungstrainings sein.

### **Kienbaum Expertentipp: Einsatz von Outdoor-Elementen**

Bei Teamcoachings bietet sich die Unterstützung von Outdoor-Elementen an. Dadurch erhalten die Teilnehmer die Gelegenheit, in unbekannter Umgebung neue Verhaltensmuster für den Berufsalltag auszuprobieren.

typische Auslö-  
ser für Team-  
coachings

Es gibt typische Anlässe für ein Teamcoaching:

- Stress und Konkurrenzdruck,
- mangelhafte Kommunikation und Kooperation,
- fehlende Konfliktbereitschaft,
- mangelnde Entscheidungsfähigkeit,
- fehlendes Wir-Gefühl,
- unzureichendes Methodenwissen,
- unklare Rollendefinitionen,
- fehlende Zielorientierung,
- sonstige zwischenmenschliche Konfliktfelder.

Coaching durch  
den Vorgesetz-  
ten

- Coaching als Führungsaufgabe: Bei dieser Form des Coachings werden Mitarbeiter von ihren direkten Vorgesetzten in ihrer persönlichen beruflichen Entwicklung weitergeführt. Der Vorteil ist, dass der Coach den Aufgabenbereichs des Coachees und die unternehmensinternen Rahmenbedingungen genau kennt. In der Praxis ist diese Form des Coachings jedoch nicht ganz konfliktfrei. Die Enge und der dauerhafte Kontakt des Vorgesetzten zum beruflichen Umfeld seines Mitarbeiters können ein objektives Verständnis für den Vorgang erschweren, selektive Wahrnehmungsfehler den Prozess belasten. Da das Rollenverhältnis hierarchiebedingt klar definiert ist, fühlt sich der Coachee womöglich in seiner Offenheit eingeschränkt. Die Reflexion auf pri-

vate Lebensumstände geschieht häufig nur am Rande, auch tiefer gehende persönliche Probleme des Coachees werden in der Regel nicht thematisiert.

## 1.2 So coachen Sie Ihre Mitarbeiter

Coaching ist eine Managementmethode, die immer dann geeignet ist, wenn es darum geht, mithilfe anderer Menschen ein bestimmtes Ergebnis zu erzielen. Trotz der Einschränkungen und Besonderheiten ist es durchaus sinnvoll, ein internes Coaching zu beginnen. Und es ist möglich, den Problemen bewusst entgegenzutreten, um die Vorteile des internen Coachings zu nutzen.

Die meisten Unternehmen befinden sich in einer permanenten strukturellen Umbruch- bzw. Aufbruchsituation. Für die Mitarbeiter stellt dies eine neue, für viele auch eine zunächst unliebsame Herausforderung dar – denn die persönlichen Erfolgsrezepte der Gegenwart sind nicht unbedingt die der Zukunft. Die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen und ein hohes Maß an Flexibilität sind die mitentscheidenden Kriterien für den beruflichen Erfolg. Damit gewinnt die Rolle der Führungskraft eine neue Dimension, sie existiert in einem veränderten Bezugsrahmen. Ein neues Führungsmodell ist notwendig, auf das der Begriff „Coaching“ am besten passt. Beim Mitarbeitercoaching geht es darum, die individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten fortlaufend zu optimieren.

### Was zeichnet einen guten Coach aus?

Die Komplexität des Themas Coaching stellt sehr hohe Anforderungen an einen Coach. Im Idealfall bringt er folgende Eigenschaften und Kompetenzen mit:

Eigenschaften  
eines idealen  
Coachs

- geduldig,
- objektiv,
- unterstützend,
- interessiert,
- erkennend,
- selbstreflektierend,

- aufmerksam
- und zurückhaltend.

Weiterhin sind Wissen und persönliche Erfahrungen wichtig. Die fachlichen Kompetenzen umfassen psychologische und betriebswirtschaftliche Qualifikationen.

Coach sollte  
viel Lebenser-  
fahrung haben

Die Eigenschaften, die zum Bereich der persönlichen Kompetenz gehören, basieren zum großen Teil auf Lebenserfahrung. Dennoch kann sich der Coach die wichtigsten Voraussetzungen, die ihn zu einem erfolgreichen Coaching befähigen, bis zu einem hohen Grad gezielt aneignen: Jeder Top-Coach verfügt über ein Höchstmaß ausgeprägter emotionaler Intelligenz (s. hierzu das Kapitel „Erfolg durch emotionale Intelligenz“, Seite 84ff.).

### Kompetenzen eines Coachs

Akzeptanz und  
Vertrauen als  
Voraussetzun-  
gen

Eine zentrale Voraussetzung für ein gelungenes Coaching sind gegenseitige Akzeptanz und Vertrauen seitens des Coachs und des Coachees. Diese wiederum hängen vor allem davon ab, inwieweit der Coach über die folgenden Kompetenzen verfügt:

Kompetenzen des Coachs	
Fachkompetenzen	Managementwissen Mehrjährige umfassende Beratungserfahrung Branchenkenntnisse Wissen über intellektuelle Prozesse
Methodenkompetenzen	Erfahrung mit psychotherapeutischen Interventionstechniken Erfahrung mit Problemlösetechniken Konfliktkompetenzen Diagnostische Kompetenzen
Soft Skills	Integrationsfähigkeit Kritik- und Feedbackfähigkeit Einfühlungsvermögen Überzeugungskraft (s. Kapitel „Die vier wichtigsten Kompetenzen eines Coachs“, Seite 11ff.)
Führungskompetenzen	Durchsetzungskraft Mitarbeitermotivation Kooperation

Personale Kompetenzen	Interesse am Problem des Coachees Fähigkeit zur realistischen Selbsteinschätzung Fähigkeit, zuhören zu können Selbst- und Lebenserfahrung Neutralität, Vorurteilsfreiheit Frustrationstoleranz Glaubwürdigkeit, persönliche Integrität Beobachtungsfähigkeit
-----------------------	---

Bei den aufgeführten Kompetenzen handelt es sich um den Idealtyp des Coachs. Eine einzelne Person wird kaum alle genannten Qualifikationen besitzen können.

## Vor- und Nachteile des internen Coachings

Coachen beschränkt sich nicht nur auf die fachliche Leistung, sondern erstreckt sich auf das gesamte Verhalten „on the job“, teilweise auch auf bestimmte grundlegende Einstellungen. Der Coach muss im Sinne eines ganzheitlichen Ansatzes gemeinsam mit jedem einzelnen Mitarbeiter dessen Stärken fördern und an den Schwächen permanent arbeiten. Prinzipiell gelten die in diesem Buch beschriebenen Spezifika sowohl für externe als auch für interne Coachings. In dem vorliegenden Kapitel werden vor allem die Besonderheiten des internen Coachings, das durch den Vorgesetzten durchgeführt wird, erläutert.

Internes Coaching zeigt einige Besonderheiten

### Vorbehalte durch die Mitarbeiter

Internes Coaching stößt bei den Mitarbeitern teilweise auf Vorbehalte. Nur 24 Prozent der im Jahre 2003 befragte Führungskräfte können sich vorstellen, mit ihren Vorgesetzten in einem Coaching auch über Privates zu reden (ManagerSeminare, Heft 68). 67 Prozent geben an, Probleme, die sie mit ihrer Führungskraft bzw. ihrem Coach haben, nicht ohne weiteres besprechen zu können. Und 59 Prozent halten ihre Führungskraft nicht für versiert genug, um den „Coach zu spielen“.

Lerntransfer  
besonders  
effektiv

## Coaching im Arbeitsalltag ermöglicht sofortige Erfolgskontrolle

Andererseits liegen die großen Vorteile des internen Coachings auf der Hand: Da Arbeitsalltag und persönliches Coaching eine Einheit bilden, erfolgen Lerntransfer und Erfolgskontrolle beim Mitarbeitercoaching besonders effektiv. Voraussetzung ist eine konsultativ-kooperative Grundhaltung des Vorgesetzten. Diese Haltung wird selbstverständlich ebenso außerhalb des Coachings, also im beruflichen Alltag, gezeigt. Das Mitarbeitercoaching zeichnet sich besonders durch folgende Charakteristika aus:

- es liegt ein konkreter Anlass der Coachingsequenz vor,
- das Coaching ist zeitlich umgrenzt,
- es besteht gemeinsames Commitment für den Prozess,
- das Ziel ist klar definiert,
- die Erfolgskriterien sind präzise festgelegt,
- die im Werkzeugkasten dokumentierten Kommunikationstechniken (s. Seite 106ff.) kommen zum Einsatz,
- am Ende des Coachings findet eine Evaluation statt,
- es gibt einen am Aktionsplan orientiertes Abschlussgespräch.

Abgrenzung  
zwischen Rollen  
ist wichtig

## Was unterscheidet einen Coach von einem Vorgesetzten?

Die Persönlichkeit der Führungskraft ist von zentraler Bedeutung für den Erfolg im Coachingprozess. Der Vorgesetzte muss bewusst überprüfen, inwieweit er innerhalb des Coachingprozesses in „normales“ Führungsverhalten fällt und damit eher gegen das Ziel des Coachings arbeitet als dafür. Die folgende Übersicht verdeutlicht den Unterschied zwischen einem Coach und einem Vorgesetzten.

Vorgesetzter	Coach
kurzfristige Leistungserbringung als Vorbild im Team	Leistungsbereitschaft entwickeln und optimieren
Aufgabe optimal lösen und messbare Erfolgskontrolle	gemeinsame Problemanalyse, Strategie, Entwicklungsplan
„dem Erfolg nachrennen“	Erfolgsprogramme vom Mitarbeiter entwickeln lassen
Stärke zur Geltung bringen	Potenziale entwickeln; Schwächen bewusst machen, akzeptieren, mildern

Fehler vermeiden	aus Fehlern lernen
bisher Gelerntes optimal umsetzen; zur richtigen Zeit das richtige Programm	Zusammenhänge zeigen und verstehen; Gelerntes kreativ und situationsgemäß anwenden
Befriedigung durch momentane gute Leistung	Befriedigung durch Eigeninitiative und Motivation
Vertrauen ausstrahlen und rechtfertigen	Selbstvertrauen des Einzelnen stärken
Handeln wie gelernt, Gefühle sind zweitrangig	Gefühle positiv verstärken
Reserven bei Bedarf abrufen können	Reserven mobilisieren können, Grenzerfahrungen ermöglichen
Zwang zu 100%-igem Erfolg	Vision, positive Aktion, Intuition
fordern, anweisen	zur Zielerreichung motivieren

## Anlässe für ein Mitarbeitercoaching

Zahlreiche Umstände können ein Mitarbeitercoaching initiieren: Der Mitarbeiter wird befördert, er bekommt ein neues Aufgabenfeld zugeordnet, lässt Leistungsdefizite erkennen oder muss ein konkretes Problem lösen. In vielen Fällen verfügen die Mitarbeiter über das notwendige fachliche Wissen, um anstehende Schwierigkeiten zu bewältigen, sind aber unsicher, besitzen nicht genügend Selbstvertrauen und wünschen sich daher Unterstützung vom Vorgesetzten.

Coaching z. B.  
bei Beförderung  
sinnvoll

### Kienbaum Expertentipp: Mitarbeitercoaching

Versuchen Sie als Führungskraft nicht, das Problem des Mitarbeiters selbst zu lösen, ihm die Arbeit abzunehmen oder Lösungen zu erzwingen. Sonst schwindet die Selbstachtung des betreffenden Mitarbeiters, er fühlt sich zurückgesetzt, verkannt oder sogar abgewertet.

Selten äußern Mitarbeiter den Wunsch, gecoacht zu werden, häufig werden sie faktisch dazu „genötigt“. Freiwilligkeit und innere Bereitschaft oder „Gelöstheit“ sind jedoch die wichtigsten Voraussetzungen, um ein Coaching zum Erfolg zu bringen. So kann die Übertragung einer neuen Aufgabe oder eines Projekts an die Vorgabe geknüpft werden, eine Coachingbeziehung einzugehen. Dabei kommt der klaren Definition eines Kompetenzprofils, das für die erfolgrei-

Oft müssen  
Coachees vom  
Coaching  
überzeugt  
werden



che Bewältigung der künftigen Tätigkeit notwendig ist, eine zentrale Bedeutung zu – das ist die Messlatte. Und das Coaching dient dem Ziel, diese Kompetenzen zu erreichen – unter Berücksichtigung der individuellen Voraussetzungen des Mitarbeiters bzw. des Coachees.

### Kienbaum Expertentipp: Einstellung klären

Steht eine neue Aufgabe für den Mitarbeiter fest und soll sie ihm übertragen werden, versichern Sie sich zunächst, dass diese für ihn nicht bedrohlich wirkt. Klären Sie die Einstellung Ihres Mitarbeiters dazu. Setzen Sie dafür offene Fragen ein, also solche, die nicht nur mit einem kurzen „Ja“ oder „Nein“ beantwortet werden können (s. Seite 120). Dadurch kann der Mitarbeiter eine ausführliche Stellungnahme des Mitarbeiters abgeben. Sein Engagement für die Umsetzung der Aufgabe ist von grundsätzlicher Wichtigkeit. Sichern Sie dieses, indem Sie den Mitarbeiter von Beginn an wissen lassen, dass diese Aufgabe mit allen dazugehörigen Handlungsvollmachten und Verantwortlichkeiten nach Beenden des Coachings in seinen Aufgabenbereich übergeht.

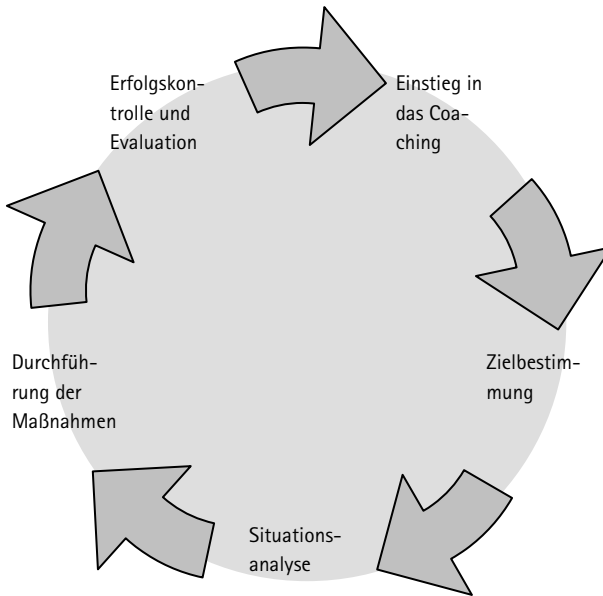
Stärken des  
Mitarbeiters  
ausbauen

Wer den Grund, das Ziel und die Themen des Coachings mit dem Mitarbeiter vereinbart, sollte nicht vergessen, dass der Sinn darin liegt, den Mitarbeiter beim Ausbau seiner persönlichen Stärken und dem Überwinden seiner Schwächen zu unterstützen. Aber wer wird schon gern auf seine Schwachpunkte hingewiesen? Der Vorgesetzte sollte also versuchen, den Mitarbeiter durch geschickte Fragen auf alternative Verhaltensmöglichkeiten hinzuweisen, die verschiedenen Dimensionen einer Situation zu durchdenken und damit zusammenhängende, bisher noch unerkannte Fragen zu formulieren.

### Phasen des Mitarbeitercoachings

Mitarbeitercoaching läuft  
typischerweise  
in fünf Phasen  
ab

Typisch ist der phasenhafte Verlauf des Mitarbeitercoachings. Im Idealfall läuft es in fünf Stufen ab. Jede dieser Stufen ermöglicht es den Beteiligten, neu zu entscheiden, wie sie sich künftig verhalten und zusammenarbeiten wollen. Coach und Coachee entscheiden gemeinsam über die weitere Vorgehensweise.



Phasen des Mitarbeitercoachings

Die einzelnen Phasen werden in den folgenden Kapiteln näher erläutert.

### Kienbaum Kompetenztest: Vorbereitung Mitarbeitercoaching

Während der Vorbereitung eines Mitarbeitercoachings sollten Sie sehr genau arbeiten, um den Mitarbeiter nicht „vor den Kopf zu stoßen“. Nur wenn Sie diese Fragen beantworten können, sollten Sie mit dem Mitarbeitercoaching beginnen.

Warum ist bei dem Mitarbeiter ein Coaching nötig?

Welche Aufgaben bzw. Verantwortung soll der Mitarbeiter zukünftig übernehmen?

Welchen Nutzen hat der Mitarbeiter aus der Übertragung dieser zusätzlichen Aufgabe (nicht nur zusätzliche Arbeitsbelastung)?

Welche Stärken weist der Mitarbeiter zur Erledigung dieser Aufgabe auf?

Sind vor dem Coaching mit anderen Personen bzw. Führungskräften Rahmenbedingungen abzuklären?

## 1.3 Schaffen Sie die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Coaching

Gemeinsam  
Fertigkeiten  
erarbeiten

Erfolgreiche Coaches verhelfen ihren Coachees zu neuem Wissen und Können. Sie erarbeiten gemeinsam mit ihm die für den Erfolg notwendigen Fertigkeiten. Nur eines können sie schwerlich beeinflussen: den grundsätzlichen Willen zur Veränderung. Und der ist unabdingbar für die Weiterentwicklung der „Performance“, also des nach außen sichtbaren Verhaltens im Rahmen des Coachings.

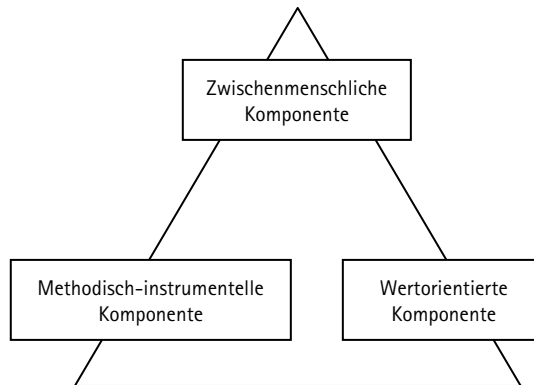
### Kienbaum Expertentipp: Veränderungsbereitschaft prüfen

Die Bereitschaft zur Veränderung sollten Sie gleich zu Beginn checken. Nur wenn diese Voraussetzung stimmt, können Sie auch für sich selbst ein Erfolgsgefühl aus Ihrer Aufgabe ziehen.

## Drei Komponenten für die erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Coachee

Drei Komponenten müssen zusammengehen

Das Erfolgsrezept für Ihr Coaching ist ein ganzheitliches Coachingkonzept, das sich aus dem komplementären Zusammenspiel der folgenden drei Komponenten ergibt.



Die drei Komponenten für ein erfolgreiches Coaching

## Bauen Sie eine Beziehung zum Coachee auf

Bei der zwischenmenschlichen Komponente geht es um das Verhältnis zwischen Coachee und Coach. Die soziale Kompetenz des Coachs, also seine positiv-optimistische Einstellung zum Gegenüber, seine Bereitschaft, auf den Gesprächspartner einzugehen, und die Entwicklung seiner Beziehung zum Coachee, können das Coaching zum Erfolg oder zum Scheitern bringen. Die folgenden Punkte sollten Sie beachten:

Bauen Sie ein gutes Verhältnis zum Coachee auf

- Stellen Sie eine Beziehung zum Coachee her und gehen Sie auf seine Bedürfnisse ein.
- Überprüfen Sie die Beziehung zum Coachee: Wo gibt es Übereinstimmungen, wo treten Widersprüche auf?
- Senden Sie nonverbale Kommunikationssignale aus (offene Sitzhaltung, Blick, Gestik).
- Entwickeln Sie ein Gespür für die „Chemie“.

### Kienbaum Expertentipp: Bedeutung der Soft Skills

Hier wird besonders deutlich, welche Bedeutung die Soft Skills „Einfühlungsvermögen, Integrations- und Feedbackfähigkeit“ (s. Seite 11ff.) für ein erfolgreiches Coaching besitzen.

## Welche Mittel stehen zur Verfügung?

Die methodisch-instrumentelle Komponente des Coachings liegt im Einsatz geeigneter Methoden und Instrumente, um zu Entwicklungsschritten und Problemlösungen zu kommen. So dient z. B. das Modell der Transaktionsanalyse aus dem Werkzeugkasten eines Coachs (s. Seite 129ff.) dazu, dem Coachee eigene Kommunikationsmuster zu erkennen zu geben und Beziehungen zukünftig produktiver zu gestalten. Der methodische Ansatz des Coachings bietet u. a. folgende Möglichkeiten:

Sinnvoller Einsatz der Instrumente

- Setzen Sie Fragebögen zur Selbstdiagnose ein (s. Seite 51ff.)
- Stellen Sie offene Fragen zur Anregung eigener Lösungspotenziale.
- Zeigen Sie Visionen auf: „Wo will ich hin?“
- Bieten Sie Problemlösungsprozesse oder Ablaufkonzepte an.

Agieren in einer  
konstruierten  
Wirklichkeit

## Die Erweiterung des Bezugsrahmens

Die wertorientierten Komponente betrifft nicht nur den Coach, sondern auch seinen Sparringspartner, den Coachee. Beiden ist bewusst, dass sie über konstruierte Wirklichkeiten des Alltags sprechen. Diese wirken auf jeden Menschen verschieden. Die einheitliche Realität ist Fiktion. Der Scheinobjektivität unserer Wahrnehmungen wird eine Absage erteilt – selbst der erfahrenste Coach kann Irrtümern unterliegen. Seine Aufgabe ist es u. a., den Bezugsrahmen des Coachees zu erweitern und ihm neue Wahrnehmungsweisen zu vermitteln. Erst auf dieser Grundlage können bisher unbekannte Verhaltensweisen trainiert werden. Dabei geht es nicht um die Selbstverwirklichung des Coachs – alles geschieht innerhalb der vom Coachee definierten Grenzen.

Erst bei der Berücksichtigung aller drei genannten Komponenten wird ein ganzheitlicher Ansatz des Coachens erreicht:

- Die Beziehungsebene zwischen Coach und Coachee stimmt,
- mit dem Coachee werden Instrumente und Methoden zur Problemlösung entwickelt,
- wertorientierte Seiten der Beziehung finden Berücksichtigung.

## Was im Erstgespräch geklärt wird

Erstgespräch ist  
entscheidend  
für den weite-  
ren Verlauf

Das Erstgespräch hat eine Schlüsselposition im gesamten Coachingprozess. Es bildet den Grundbaustein für eine vertrauensvolle Beziehung. Im Erstgespräch stellen beide Parteien fest, ob die wesentlichen Voraussetzungen für ein Coaching gegeben sind. Sie besprechen, wie das geplante Coachingprojekt gemeinsam initiiert werden soll. Der Coachee formuliert seine Erwartungen, der Coach schildert seine Möglichkeiten und Methoden, aber auch die Grenzen des Coachings. Darüber hinaus kann hier bereits ein Gespräch über die für den Coachee sehr zentralen Handlungsfelder geführt werden. Unter anderem prüft der Coach folgende wichtige Voraussetzungen bei seinem Coachee:

- Hat sich der Coachee für das Coaching freiwillig entschieden?
- Lässt sich zwischen Coach und Coachee absolute Offenheit vereinbaren?
- Akzeptieren und vertrauen sich beide Partner?

### Kienbaum Kompetenztest: Erstgespräch

Denken Sie an das letzte Erstgespräch zurück, dass Sie mit einem Coachee geführt haben. Konnten Sie anschließend jede der folgenden Fragen beantworten?

Welche Erwartungshaltung hat der Coachee und können Sie diesen Erwartungen gerecht werden?

Sind Werte und Werthaltung beider Parteien miteinander vereinbar?

Welche Vorstellungen hat der Coachee vom Coaching? Müssen diese unter Umständen korrigiert werden (Sie als Coach lösen nicht die Probleme des Coachees)?

Wie ist das Coaching individuell auf den Coachee und seine Problemsituation zurechtgeschnitten?

### Exkurs: Der Vertrag mit dem externen Coach

Wenn das Coaching von einem externen Coach geführt wird, lernen sich Coach und Coachee im Erstgespräch meist erstmals persönlich kennen. Wenn sie sich dabei darauf einigen, eine Beraterbeziehung einzugehen, wird ein formaler Dienstleistungsvertrag zwischen beiden geschlossen. Dieser formale Vertrag kann Folgendes enthalten:

- Dauer des Coachings, Termine, Durchführungsort,
- Zeitabstände zwischen den Terminen,
- Personen, die am Coaching beteiligt sind,
- Geheimhaltungspflicht,
- Honorar und Reisekosten.

Formeller Dienstvertrag bildet die Basis der Zusammenarbeit

In der Praxis treten meist Unternehmen als „Sponsoren“ auf, die durch ein Coaching in ihre Leistungsträger und förderungswürdigen Mitarbeiter investieren. Zunehmend vergeben sie dabei so genannte Coachinggutscheine. Der Coachee erhält ein Jahreskontingent entsprechender Wertmarken, mit denen er seinen Coach „bezahlt“. Der Coach reicht die Marken an den Personalbereich weiter, der dann entsprechend vergütet. Der Personalbereich erfährt also nicht, aus welchem Prozess die Wertmarken stammen. Entsprechend wird die Vertraulichkeit des Coachees gewährleistet.

Unternehmen tragen in der Regel die Kosten

## 2 Ziele bestimmen

Es gibt einige typische Merkmale, die durch ein Coaching beeinflusst werden können. Die folgende Pyramide stellt diese Eigenschaften systematisiert dar.



Kompetenzen im Fokus des Coachings

Ein Einzelcoaching bietet sich vor allem im Zuge der Entwicklung der Verhaltenskompetenzen, Sozial- und Führungskompetenzen und der personalen Kompetenzen eines Betroffenen an. Demgegenüber bezieht sich das kontinuierliche „Coaching“ eines Mitarbeiters durch seinen Vorgesetzten in der beruflichen Praxis üblicherweise auf die Fachkompetenzen. Auch an Betrachtung der rapiden Verringerung der Halbwertszeit des Wissens bietet sich eine positionsspezifische Ausweitung des Führungsauftrags in den Unternehmen auf Verhaltenskompetenzen und personale Kompetenzen an.

Das primäre Ziel des Coachings ist, Probleme zu lösen – gleichgültig, ob diese beruflicher oder privater Natur sind. Weitere wichtige Ziele sind:

- Lern- und Erfahrungsbildung sowie Hilfe zur Selbsthilfe sollen gefördert werden.
- Problemursachen und -wirkung sowie deren Lösungsmöglichkeiten treten zutage. Ressourcen und neue Wahl- und Gestaltungsmöglichkeiten werden entwickelt und eröffnet.
- Der Kandidat verbessert sein Selbstmanagement und baut vorhandene und neue Ressourcen aus bzw. auf.
- Veränderungs- und Selbsterkenntnisprozesse werden ermöglicht, die Selbstwahrnehmung erweitert.
- Die Flexibilität im Verhalten wird gefördert und die persönliche Verhaltensvarianz erweitert.
- Der Coachee lernt moderne, personen- und situationsangepasste Führungsmodelle und -instrumente kennen und wird mit der Reflexion von konkreten Praxisfällen vertraut gemacht.

Problemlösung  
steht im Mittel-  
punkt

#### Kienbaum Expertentipp: Transfer der Erkenntnisse

Mithilfe des Coachs soll der Coachee lernen, die Erkenntnisse aus dem Coachingprozess in Zukunft auf ähnliche Aufgaben zu übertragen. Ziel ist, letztlich auch Eigenverantwortung und Selbstständigkeit zu stärken.

## 2.1 So legen Sie Ziele fest

Ein optimales Coaching befähigt den Coachee, den Aufgaben nachzukommen, die er sich selbst vorgenommen oder mit seinem Vorgesetzten vereinbart hat. Nachdem die grundsätzliche Ausgangssituation geklärt ist, kann mit dem Coachee vereinbart werden, welche Ziele er erreichen will und welches Vorgehen wie im Einzelnen sinnvoll ist. Der Zielfindung im Coaching ist größte Aufmerksamkeit zu schenken, denn „wer das Ziel nicht kennt, dem ist kein Wind der rechte.“

Coachee soll  
Aufgaben  
bewältigen  
können



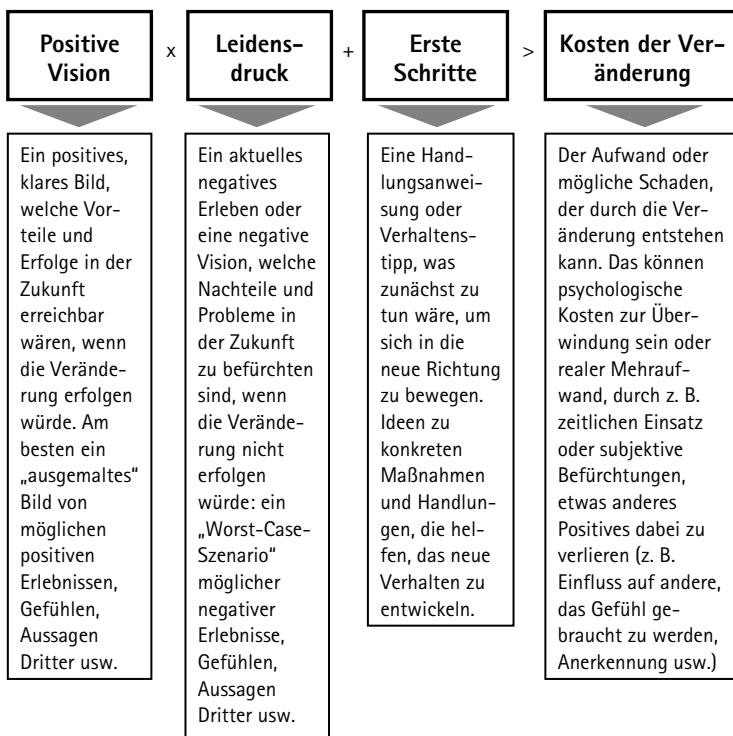
## Die Veränderungsformel

Wie hoch sind die Kosten der Veränderung?

Voraussetzung für ein erfolgreiches Coaching ist eine Vereinbarung von Zielen und Maßnahmen. Hierbei steht die Veränderungsformel im Mittelpunkt. Diese macht eine zentrale Voraussetzung für das Coaching deutlich: Wesentliche Veränderungen im Verhalten eines Coachees werden sich erst dann entwickeln, wenn

- eine positive Vision der Zukunft deutlich ist,
- ausreichend Leidensdruck „schmerzt“,
- „Know-how“ über erste Schritte vorhanden ist.

All dies zusammen muss größer sein als die Kosten der Veränderung.



Die Veränderungsformel

## Was soll der Coachee am Ende können?

Zu Beginn eines Coachings haben die Coachees oft das Gefühl, diffusen Problemsituationen ausgesetzt zu sein, die es ihnen schwer machen, von sich aus die konkreten Ziele des persönlichen Veränderungsprozesses zu benennen. Und hier beginnt eine wesentliche Aufgabe des Coachs: die Komplexität der vom Coachee empfundenen Wirklichkeit auf einige wesentliche zu bearbeitende Kernthemen zu konzentrieren.

Konkretisieren  
der Ziele steht  
am Anfang

### Das Soll-Profil bestimmt das Ziel

Ein detailliertes Anforderungsprofil der neuen Stelle des Mitarbeiters legt fest, welches Ziel mit dem Coachingprozess erreicht werden soll. Bei der Gewichtung der Einzelanforderungen sollte sich der Vorgesetzte am Idealfall der Position orientieren und nicht am Ist-Stand des Mitarbeiters. Wenn ein solches Soll-Profil vorhanden ist, stellt sich die Frage nach den gewünschten Ausprägungen im Rahmen eines Kompetenzprofils. Folgende Leitfragen unterstützen Sie dabei, ein Soll-Anforderungsprofil zu erstellen:

- Über welches Know-how muss der Mitarbeiter verfügen, um die neue Aufgabe erfolgreich durchzuführen?
- Welche Fähigkeiten und Fertigkeiten sind für die neue Stelle notwendig?
- Wie hoch müssen Engagement und Motivation für die neue Stelle sein?

Anschließend sind die Soll-Anforderungen in Handlungsanweisungen umzuformulieren, die klar sagen, was zu tun ist. Damit werden sie kommunizierbar, messbar und beobachtbar und der Vorgesetzte hat die Möglichkeit, seine Beobachtungen zu bewerten und Ist und Soll gegenüberzustellen (s. z. B. Beobachtungsbogen Seite 62)

Soll-Profil in  
Handlungsan-  
weisungen  
umwandeln

### Ein Entwicklungsplan weist die Richtung

Die Prioritäten der Ziele untereinander macht ein Soll-Ist-Abgleich deutlich. Im turnusmäßigen Coachinggespräch wird über die Diskrepanz zwischen dem momentanen und dem gewünschten Zustand gesprochen. Ergänzt werden kann dieses Gespräch um persönliche Themen des Mitarbeiters wie z. B. persönliche Ziele, Karriere-

und Lebensplanung. Das Ergebnis des Gesprächs sollte in einem persönlichen Entwicklungsplan dokumentiert werden.

Persönlicher  
Entwicklungs-  
plan führt  
Stärken und  
Schwächen auf

Persönlicher Entwicklungsplan für			
Für den Zeitraum vom		bis	
Das sind meine Stärken, die ich beibehalten will: 1.  2.  3.  4.		Das sind meine Schwächen, die ich abbauen möchte: 1.  2.  3.  4.	
Das will ich zur Erhaltung meiner Stärken tun: 1.  2.  3.  4.		Das will ich tun, um die Schwächen abzubauen: 1.  2.  3.  4.	
An diesen Problemen werde ich arbeiten: 1.  2.  3.  4.	Im Semi-nar	Am Arbeits-platz	Literatur

Persönlicher Entwicklungsplan

Selbstverständlich kann ein persönlicher Entwicklungsplan auch bei einem Self-Coaching aufschlussreiche Ergebnisse liefern.

### **Kienbaum Expertentipp: Hervorheben von Fortschritten**

Das Coaching hat das Ziel, die Mitarbeiter dazu zu befähigen, die ihnen übertragenen Aufgaben zu erledigen und zugleich ihre Fähigkeiten zu erweitern. Nicht immer wird sich gleich der Erfolg in dem gewünschten Maße einstellen. Nutzen Sie deshalb jede Gelegenheit, um kleine Fortschritte in die richtige Richtung beim Mitarbeiter zu loben. Damit bestärken sie ihn im passenden Verhalten.

Wann immer es möglich ist, sollte sich ein finales Ziel auf kleinere, messbare aktionale Zwischenziele stützen. Das finale Ziel, z. B. innerhalb von fünf Jahren zum Mitglied der Geschäftsführung aufzusteigen, liefert die Schlüsselmotivation. Die aktionalen Zwischenziele bestimmen jedoch die einzelnen Schritte. Und mit denen beginnt letztlich jede noch so lange Reise.

Nutzen Sie die Salami-Taktik: Teilen Sie große Ziele auf viele kleine auf

### **Beispiel: Zielbestimmung**

Guido Köster ist Key-Account-Manager eines mittelständischen Unternehmens. Derzeit stagniert sein berufliches Fortkommen. Der Job macht ihm keinen richtigen Spaß mehr und Köster führt dies u. a. auf seine physische Konstitution zurück, die in den vergangenen Jahren stark gelitten hat. Er möchte als aktionales Teilziel zumindest dieses Problem angehen. Neulich nahm er sich vor, sich mit dem Essen etwas einzuschränken und Sport zu treiben. Bei dem Vorsatz blieb es jedoch bisher. Guido Köster wendet sich also an einen Coach.

Coach: „Also, Herr Köster, was möchten Sie heute erreichen?“

Köster: „Na ja, einen Plan, wie ich wieder fitter werde für meinen Job.“

Coach: „Für wie lange soll der Plan gelten?“

Köster: „Für eine überschaubare Zeit. Ich denke jetzt an ein Programm für ein Quartal. Ich glaube, das ist realistisch.“

Coach: „Warum möchten Sie dieses Programm zusammenstellen?“

Köster: „Irgendwie habe ich momentan ein schlechte Konstitution. Das wirkt sich mittlerweile auch auf meinen Job aus. Ich möchte wieder mit Spaß meine Arbeit tun und mich wieder fit fühlen. Karrieremäßig habe ich noch einiges vor.“

Coach: „Wo möchten Sie denn in fünf Jahren beruflich sein?“

Köster: „Nun der Geschäftsführerposten wird dann frei werden. Aber so, wie ich zurzeit drauf bin, traue ich mir das nicht zu. Da muss sich noch

einiges tun, z. B. hinsichtlich meiner physischen Leistungsfähigkeit."

Coach: „Wie fit möchten Sie denn werden?"

Köster: „Ich würde gern so fünf bis zehn Kilo verlieren und in ein paar Wochen wieder eine halbe Stunde joggen, ohne mich hinterher unwohl zu fühlen."

Coach: „Wie viel möchten Sie denn genau wiegen?"

Köster: „Wenn die drei Monate um sind, möchte ich gern 80 Kilo wiegen. Das wären dann genau acht Kilo, die ich abnehmen muss."

Coach: „Bis zu welchen Tag wollen Sie Ihr Ziel erreicht haben?"

Köster: „Bis zum 31.12. dieses Jahres."

Coach: „Heute ist der 1. November. Dann haben Sie genau acht Wochen Zeit, Ihr Ziel zu erreichen."

Köster: „Das bedeutet für mich, vier Kilo pro Monat abzunehmen."

Coach: „Das müsste zu schaffen sein. Was wollen Sie denn nun tun, um dieses Ziel zu erreichen?"

Köster: „Ich werde ab sofort jede Woche 15 Kilometer laufen."

Coach: „Wie schnell?"

Köster: „Egal. Für mich ist es erst einmal wichtig, durchzuhalten."

Coach: „Das ist mir auch egal, wie schnell Sie laufen. Geben Sie sich doch einfach selbst eine Zeit vor."

Köster: „Also gut, ich werde die fünf Kilometer in 30 Minuten laufen."

Bringen Sie  
Ihren Coachee  
nicht in Rechtfertigungs-  
zwang

Bei der Formulierung der Ziele für den Coachingprozess muss der Coach sehr unvoreingenommen sein. Fragen sollte er so formulieren, dass sie den Coachee zu sachlichen Antworten veranlassen. Die Frage „Welche Ereignisse waren für Ihre Entscheidung ausschlaggebend?“ führt zu einer genaueren Antwort als „Warum haben Sie das getan?“ Die Gefahr, dass sich der Coachee bei der zweiten Variante rechtfertigt und somit in einen unproduktiven Prozess hineinläuft, ist groß. Ein guter Coach folgt den Gedankengängen seines Coachees, während er gleichzeitig beobachtet, wie diese sich auf das gesamte Thema beziehen.

### **Kienbaum Expertentipp: Offenheit im Gespräch**

Nur wenn der Coachee sich thematisch zu weit vom eigentlichen Ziel entfernt, sollten Sie als Coach ihn wieder einfangen und das Problem zur Sprache bringen.

**Kienbaum Kompetenztest: Zielbestimmung**

Zielbestimmungen innerhalb des Coachings sind wichtig. Nur wenn man ein Ziel hat, kann man auch darauf hinarbeiten und Erfolge messen. Achten sie erneut darauf, ob Sie all diese Fragen für Ihren Coachee beantworten können.

Welche Ziele wollen Sie mit dem Mitarbeiter besprechen?

Ist der Mitarbeiter den neuen Aufgaben hinsichtlich seines Wissens, seines Könnens und seiner Einstellung gewachsen?

Welche vergangenen Leistungen des Mitarbeiters lassen davon ausgehen, dass das Coaching erfolgreich verlaufen wird?

Wann soll der Mitarbeiter die erlernten Fertigkeiten selbstständig anwenden können?

Welche Zwischenziele wollen Sie in der ersten Sitzung mit dem Mitarbeiter vereinbaren?

Lassen sich Meilensteine auf dem Weg zum Ziel einrichten und bis wann sind diese zu erreichen?

Wann wird der Coachingprozess unter Berücksichtigung der Fähigkeiten des Mitarbeiters abgeschlossen sein?

## 2.2 Die SMART, PURE, CLEAR-Formel für Ziele

In Gesprächen ist es häufig ein besonders schwieriger Prozess, mit Coachees ein Ziel mit den Eckdaten zu vereinbaren, die für eine Zieldefinition notwendig sind. Um diesen Zielvereinbarungsprozess mit dem Coachee transparenter und einfacher zu gestalten, bietet sich das SMART, PURE und CLEAR-Modell an. Ziele sollten immer so formuliert werden, dass sie folgende Merkmale tragen:

Ziele richtig  
definieren

Ziele sollten  
nach dieser  
Formel gestaltet  
sein

<b>S</b>	spezific	spezifisch
<b>M</b>	measurable	messbar
<b>A</b>	attainable	erreichbar
<b>R</b>	realistic	realistisch
<b>T</b>	time phased	zeitlich untergliedert
<b>P</b>	positivley stated	positiv formuliert
<b>U</b>	understood	verstanden
<b>R</b>	relevant	relevant
<b>E</b>	ethical	moralisch
<b>C</b>	challenging	herausfordernd
<b>L</b>	legal	Legal
<b>E</b>	environmental sound	umweltverträglich
<b>A</b>	agreed	akzeptiert
<b>R</b>	recorded	protokolliert

Der Coach muss im Zielvereinbarungsgespräch sicherstellen, dass die Ziele des Coachees die beschriebenen Eigenschaften aufweisen. Trifft dies nicht zu, müssen die Ziele gegebenenfalls umformuliert bzw. neu formuliert werden.

### Kienbaum Kompetenztest: Das SMART, PURE, CLEAR-Modell

Formulieren Sie für sich selbst drei Ziele die SMART, PURE und CLEAR sind.

1. Ziel:

---

2. Ziel:

---

3. Ziel:

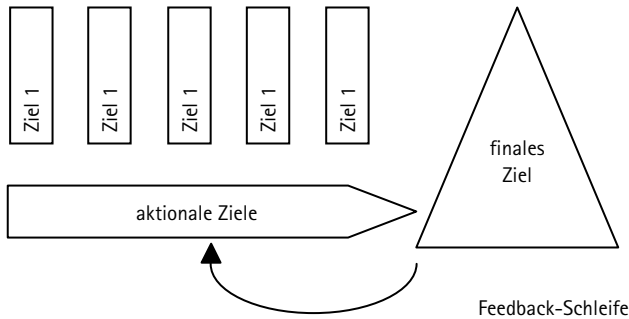
---

Wiederholen Sie diese Übung für drei Ziele Ihres Coachees.

## Ziele der Coachingsitzung

Auch jede einzelne Coachingsitzung sollte damit beginnen, das Ziel für diese Sitzung festzulegen. Diese Zwischenziele haben sich selbstverständlich an den übergeordneten finalen Zielen des gesamten Coachingprozesses zu orientieren.

Coaching-sitzung muss dem finalen Ziel dienen



Mögliche Fragestellungen des Coachs können hier sein:

- Was erhoffen Sie sich von diesem Treffen?
- Wir nehmen uns für diese Coachingsession einen Tag Zeit. Was möchten Sie am Ende des Tages erreicht haben?
- Womit würde Ihnen diese Coachingseinheit am meisten nützen?



## 3 Die Situation analysieren

Ist-Profil dient dem Abgleich mit dem Soll-Profil

Wie schon im vorangegangenen Kapitel erwähnt, spielt der Ist-Zustand des Coachees eine wichtige Rolle. Am Beginn des Coachingprozesses sind seine derzeitigen Leistungen zu beurteilen und es muss überprüft werden, inwieweit er willens und in der Lage ist, Verantwortung zu übernehmen. Ergebnis der Situationsanalyse ist ein Ist-Profil des Coachees, dem anschließend das gewünschte Soll-Profil (s. Seite 41) gegenübergestellt werden kann. Die meisten Menschen schätzen in einem kooperativen und lösungsorientierten Gespräch recht realistisch ein, wie gut sie bestimmte Aufgaben erledigen und wo ihre Kompetenzen liegen. Zusätzlich können die bisherigen Leistungen als Indikator für ihre Fähigkeiten und ihre Arbeitseinstellung herangezogen werden.

### Kienbaum Expertentipp: Grenzen des Coachings

Es gibt Probleme, die mit einem Coaching nicht bearbeitet werden können. Hier muss der Coach vor allem seine persönlichen Interventionsgrenzen abschätzen können. Sie als Coach müssen diese Situationen rechtzeitig zu erkennen und in diesen Fällen auf Therapieeinrichtungen oder Selbsthilfegruppen zurückzugreifen. Zu diesen Problemen können z. B. Alkoholismus oder psychosomatische Beschwerden des Coachees gehören.

### 3.1 Wie sieht sich der Coachee?

Selbsteinschätzung steht am Anfang

Zu Beginn der Situationsanalyse nehmen Coach und Coachee eine gemeinsame Analyse der momentanen Stärken und Schwächen des Coachees vor. Zudem stehen dem Coach eine Reihe von Möglichkeiten zur Verfügung, um die für das Coaching relevanten Informationen zusammenzutragen und wesentliche Veränderungsfelder zu identifizieren. Die Checkliste fasst für Sie die einzelnen Punkte zusammen, die Sie berücksichtigen sollten, wenn Sie mit Ihrem Mitarbeiter Lösungen erarbeiten.

Checkliste: Einschätzung der Fähigkeiten und des Engagements		
Fähigkeiten	ja	nein
Kann der Coachee auftragene fachliche Problemstellungen eigenständig lösen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es ein Wissensdefizit, das ausgeglichen werden muss, bevor die neue Aufgabe angegangen wird?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitet der Coachee selbstständig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sucht der Coachee berufliche Entscheidungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Engagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist der Coachee in der Lage, seine Rolle im Team bzw. als Führungskraft klar zu definieren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Setzt er sich gern mit neuen Aufgaben auseinander?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verfügt er über eine hohe Bereitschaft zur Leistung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist der Coachee belastbar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hat er die Grenzen seiner Belastbarkeit erreicht?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welche Motive spornen den Coachee zur Leistung an?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sucht der Coachee Verantwortung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Fragen im Coachingprozess

Im Gespräch mit dem Coachee werden Situationen und Fakten zur Sprache kommen, die er auch bewerten soll. Immer dann, wenn er Situationen und Fakten nicht vollständig verstanden hat oder diese bei ihm Unsicherheiten auslösen, kommt es zu nebulösen Fragen und Formulierungen: „Das ist mir noch unklar!“, oder: „Ist denn das überhaupt machbar?“. Je besser es Ihnen gelingt, den Dialog mit dem Coachee aus dem Nebulösen in das Faktische zu manövrieren, desto eher gelingt es Ihnen, bei Ihrem Coachee auch einen Erkenntnisprozess auszulösen. Im Coachingprozess stehen Fragewörtern „was, wann, wo, wer und wie viel“ im Mittelpunkt und leiten die meisten Fragen ein. „Wie“ und „warum“ sollte der Coach sparsam verwenden, da diese Fragestellungen Rechtfertigungen seitens des Coachees hervorrufen können. Der Coach muss besonders aufmerksam zuhören und beobachten, um alle Hinweise auf die Richtung der nächsten Frage wahrzunehmen. Eine häufig nützliche und reali-

Genaueres Nachfragen ist erforderlich

Zentrale Frage:  
„Was haben Sie  
bisher unter-  
nommen?“

tätsbezogene Frage ist: „Was haben Sie bisher in dieser Sache unter-  
nommen?“ und anschließend: „Und was ist dabei herausgekom-  
men?“ Das betont den Wert der Handlung und den Unterschied  
zwischen Handeln und Nachdenken über Probleme. Bisweilen ha-  
ben Menschen jahrelang über Probleme nachgegrübelt und erst  
festgestellt, dass sie bisher nichts unternommen haben, nachdem sie  
gefragt wurden, was sie denn zur Problemlösung getan hätten.

### Beispiel: Fragen im Coachingprozess

Coach: „Wie viel wiegen Sie heute?“

Köster: „88 Kilo.“

Coach: „Wann haben Sie sich das letzte Mal gewogen?“

Köster: „Letzte Woche.“

Coach: „Im Badezimmer steht eine Waage. Wiegen Sie sich doch  
einmal.“

Köster: „Das habe ich erwartet. Ich wiege 95 Kilo. Das liegt aber nur an  
den Kleidern und den schweren Schuhen.“

Coach: „Essen Sie gern und viel?“

Köster: „Es geht so. Süßigkeiten esse ich für mein Leben gern.“

Coach: „Haben Sie in letzter Zeit viel gegessen?“

Köster: „Na ja, ich hatte ziemlichen Stress im Büro. Da habe ich schon  
mal etwas mehr gegessen. Vor allem Schokolade.“

Coach: „Was verursachte bei Ihnen den Stress im Büro?“

Köster: „Das Gefühl, der vielen Arbeit nicht mehr gewachsen zu sein.  
Meine schlechte Gesundheit und mein Alter tragen hierzu bei.“

Coach: „Was beunruhigt Sie am meisten?“

Köster: „Ich glaube, die Gesundheit. Ich bin sicher, dass sich meine Ein-  
stellung zum Job verbessern wird, wenn ich sie in den Griff bekomme.“

Coach: „O.k. Lassen wir Ihre Einstellung zu Ihrem Beruf an dieser Stelle  
einmal beiseite. Wir kommen später darauf zurück. Von was essen Sie  
derzeit zu viel?“

Köster: „Schokolade.“

Coach: „Lassen Sie uns jetzt Ihre sportlichen Aktivitäten ansehen. Was  
machen Sie derzeit?“

Köster: „Ich habe wieder angefangen zu joggen.“

Coach: „Wie oft gehen Sie joggen und wie lange?“

Köster: „Ich laufe ungefähr 15 Minuten und das zweimal die Woche.  
Laufe ich häufiger, tun mir meine Waden weh. Dann geht nichts mehr.“

Coach: „Halten die Beschwerden Sie vom Joggen ab?“

Köster: „Die Waden, meine Knie Scheibe, das Schwitzen – ich hasse das.“

Coach: „Welchen sportlichen Aktivitäten gehen Sie sonst noch nach?“

Köster: „Spaziergehen und Sauna. Das mache ich ganz gern. Es ist zumindest nicht so anstrengend wie Joggen.“

Herr Köster ist ehrlich zu sich, was die Realität hinsichtlich seines Essens und seiner geringen Bewegung betrifft. Sein Coach lässt ihn bewusst noch einmal sein Gewicht überprüfen. Diese Situation ist ausschlaggebend für die Motivation seines Handelns. Herr Köster ist bestürzt über sein Gewicht und will alles tun, um an seinem Ziel zu arbeiten. Er hält dieses Ziel nach wie vor für realistisch.

## Potenzialeinschätzung mittels Fragebögen

Zur Vorbereitung von Coachingmaßnahmen sind fundierte Instrumente der Potenzialeinschätzung von großer Bedeutung. So kann ein Persönlichkeitsfragebogen zur Standortanalyse zielführend sein. Den Teilnehmern wird eine feststehende Reihe von Aufgaben oder Aussagen vorgelegt, zu denen sie entweder eine Lösung finden oder – im Falle von Persönlichkeitsfragebögen – Stellung nehmen sollen.

Fragebogen zeigt, welches Potenzial vorhanden ist

### Wann Fragebögen sinnvoll sind

- Gibt es Verhaltensbereiche, in denen die Selbstsicht des Coachees deutlich vom Fremdbild anderer Personen (z. B. zugeordneter Mitarbeiter) abweicht? Dann kann es bereits eine wichtige Grundlage für die weitere Maßnahmenplanung darstellen, solche Abweichungen aufzudecken und anzusprechen.
- Im Rahmen von Teamcoachings können – die Bereitschaft zur Offenheit vorausgesetzt – Stärken-Schwächen-Profile eines ganzen Arbeitsteams erstellt werden. Der Abgleich der Ergebnisse kann zur weiteren Aufdeckung und Bearbeitung von Konfliktpotenzial herangezogen werden.
- Fragebögen können die Planung der Coachingmaßnahmen unterstützen und damit helfen, bestimmte Handlungsnotwendigkeiten herauszuarbeiten. Hier bieten die Einzelaussagen des Persönlichkeitsfragebogens eine tragfähige Grundlage zur Identifikation von Bereichen mit Optimierungspotenzial.

Auch im Teamcoaching sind Fragebögen geeignet

### Kienbaum Expertentipp: Persönlichkeitsfragebogen

Achten Sie darauf, dass der eingesetzte Persönlichkeitsfragebogen auch aus Teilnehmersicht möglichst stark mit den jeweiligen beruflichen Anforderungen verzahnt ist. Dann wird der Test erfahrungsgemäß als sinnvoll und auch persönlich deutlich Nutzen bringend betrachtet.

### Die Kienbaum Verkaufsstil-Analyse

Ergebnisprofil  
zeigt fünf  
Dimensionen

Als Beispiel dient hier das Auswertungsergebnis eines praxisnahen Fragebogens zur Beschreibung von Verkaufsstilen. Ausgangspunkt war das Coaching eines Verkaufsleiters. Die Entwicklung der Kienbaum Verkaufsstil-Analyse ging von einer umfangreichen Analyse in verschiedenen Vertriebsorganisationen aus. Die Abbildung auf Seite 54 zeigt in einem Ergebnisprofil die einzelnen Bestandteile der fünf Dimensionen. Je stärker die Ausformung einer Dimension ist, desto weiter rechts ist der Ergebnispunkt angesiedelt. Das verkäuferische Verhalten der Vertriebsmitarbeiter lässt sich anhand der folgenden Dimensionen beschreiben:

- *Abschlussstärke:*  
Sie ist durch ein zielorientiertes, offensives Vorgehen gekennzeichnet. Dazu zählt etwa, sich vor einem Verkaufsgespräch eigene Ziele zu setzen und ein „taktisches“ Vorgehen darauf abzustimmen. Abschlussstärke zeigt sich durch Beharrlichkeit und Ausdauer, indem z. B. eine schwierige Verhandlung nicht aufgegeben, sondern eher als Anreiz und Herausforderung wahrgenommen wird.
- *Verbindlichkeit:*  
Hierzu zählen vor allem Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit, also z. B. der nachhaltige Einsatz für Kunden, wenn diesen bestimmte Zusagen gemacht wurden. Ein ausgeprägt verbindliches Verkaufsverhalten ist durch eine große Sorgfalt und Genauigkeit im Umgang mit Kunden gekennzeichnet. Dies kann bedeuten, dass auf eine besonders hohe Anzahl von Abschlüssen verzichtet wird, wenn dadurch die Qualität der eigenen Arbeit insgesamt stark beeinträchtigt würde.
- *Kontaktorientierung:*  
Eine kontaktfreudige Person zeichnet sich dadurch aus, dass es ihr keine Probleme bereitet, auf andere, auch fremde Menschen

Wie stark ist  
der Einsatz für  
den Kunden?

zuzugehen und mit diesen ins Gespräch zu kommen. Im eigenen Verhalten sind kontaktfreudige Personen dabei flexibel und werden von anderen oft als ausgesprochen sympathisch erlebt. Im Verkaufsverhalten zeigt sich Kontaktfreude darin, dass ein Kundengespräch auch auf einer persönlichen Ebene verläuft und nicht rein sachlich und neutral bleibt. Dazu gehört, zunächst die Bedürfnisse des Kunden kennen zu lernen und das eigene Verhalten dann darauf abzustimmen.

- *Bedarfsorientierung:*  
Sie gründet sich auf ein starkes Einfühlungsvermögen und eine hohe Kundenorientierung. In einem Verkaufsgespräch zeigt sich dies in einem guten Gespür für die tatsächlichen Bedürfnisse der Kunden und dem Wunsch, den Bedarf zu treffen und die Kunden zufrieden zu stellen. Ein Abschluss „um jeden Preis“ steht dabei nicht im Vordergrund.
- *Motivation zur Außendiensttätigkeit:*  
Maßgeblich ist der Grad der von außen, etwa durch Incentives, entstehenden Motivation (extrinsisch) im Vergleich zur Selbstmotivation (intrinsisch).

Mit Unterstützung der Informationen aus der Verkaufsstil-Analyse kann nun ein individuelles Coachingprogramm mit dem Coachee zusammengestellt werden, das auf die Bereiche abgestimmt ist, die gemäß der Auswertung des Fragebogens optimiert werden müssen.

Grundlage für  
individuelles  
Coaching


Name: Herr Mustermann				Position:			
<b>Abschlussstärke</b>							
Begeisterungsfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taktisches Vorgehen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zielorientierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beharrlichkeit und Ausdauer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Verbindlichkeit</b>							
Seriosität und Glaubwürdigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sorgfalt und Zuverlässigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selbstkontrolle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Kundenorientierung</b>							
Kontaktstärke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Freundlich-sympathisches Auftreten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intaktes Selbstwertgefühl	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rollenflexibilität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Bedarfsorientierung</b>							
Einfühlungsvermögen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kundenorientierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Belastbarkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Motivation zu Außendiensttätigkeit</b>							
Extrinsische Motivation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intrinsische Motivation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Die Kienbaum Verkaufsstil-Analyse

## Der Kienbaum Management-Fragebogen

Die nachstehende Abbildung gibt ein Muster des Ergebnisprofils des Kienbaum Management-Fragebogens (KMF) wieder, der klassische Coachingthemen beleuchtet. Das erstellte Profil dient der Beurteilung des Coachees hinsichtlich seines zwischenmenschlichen Verhaltens im Unternehmen in Bezug auf seine Führungsrolle und die individuelle Herangehensweise an Aufgaben und Probleme, die mit seiner Position verbunden sind.

Management-Fragebogen zeigt typische Coachingthemen

Name: Herr Mustermann	Position:						
							
Führungsmotivation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Handlungsorientierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontaktstärke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empfindsamkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kooperationsbereitschaft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konfliktbereitschaft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Offenheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gewissenhaftigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einfühlungsvermögen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

Der Kienbaum Management-Fragebogen

Der Coachee erhält ein dazugehöriges Kurzgutachten, das eine inhaltliche Interpretation der Skalen Führungsmotivation, Handlungsorientierung, Flexibilität, Kontaktstärke, Empfindsamkeit, Kooperations- und Konfliktbereitschaft, Offenheit, Gewissenhaftigkeit und Einfühlungsvermögen liefert. In dieser Skala wird das Selbstbild des Coachees, vermittelt durch die individuelle Art der Beantwortung, zusammengefasst. Es bildet in Verbindung mit

Interpretationen im Gutachten



Hohe Werte  
deuten auf  
großes Interesse  
an Führungs-  
aufgaben

einem schriftlichen Gutachten und dem mündlichen Feedback des Coachs die Ausgangsbasis für weitere Veränderungsprozesse.

- *Führungsmotivation:*

Hohe Werte auf dieser Dimension weisen auf ein großes Interesse an Führungsaufgaben hin. Damit geht ein hohes Selbstbewusstsein einher. Vor großen Versammlungen zu sprechen, im Mittelpunkt zu stehen und eine Hauptrolle zu spielen – solche Situationen genießt der Coachee und sucht sie aktiv auf. Sein Wille, sehr gute Leistungen zu zeigen und anderen überlegen zu sein, ist überdurchschnittlich ausgeprägt. In Gruppen streben diese Personen schnell eine Führungsrolle an und ergreifen die Gesprächsführung. Die berufliche Karriere wird mit Ehrgeiz verfolgt, dabei sind Status und Prestige wichtige Anreize für überdurchschnittliche Leistungen.

#### **Kienbaum Expertentipp: Hinweise auf Verhalten**

Extrem hohe Werte können auf ein auffallend dominantes Verhalten hinweisen. Sehr niedrige Werte sind ein Warnsignal für geringe Führungsmotivation und starke Zurückhaltung in vielen sozialen Situationen.

- *Handlungsorientierung:*

Diese Skala erfasst, inwieweit sich jemand rasch und ohne langwieriges Abwägen den Problemen stellt. Hohe Werte repräsentieren den Typ des „Machers“, dem schnelles Zupacken mehr liegt als ausführliche Vorbereitungen. Er schätzt keine Menschen, die vieles überdenken und oftmals unsicher und zweifelnd sind. Außerdem mag er keine Vorschriften und bürokratischen Regelungen, sondern hat ein starkes Bedürfnis nach Unabhängigkeit in seiner Arbeit. Routinearbeiten für ihn sind eher langweilig und leistungshemmend.

- *Flexibilität:*

Menschen, die hier hohe Werte zeigen, wünschen sich Abwechslungsreichtum in der Arbeit. Häufige Wechsel und unvorhergesehene Ereignisse machen ihnen nichts aus, eine geordnete und planmäßige Lebensweise ist nicht ihr Ziel. Sie betonen, ihren eigenen Weg zu gehen und dabei anerkannte Regeln zu verlassen sowie feste Prinzipien zu hinterfragen. Es stört sie nicht, wenn in ihrer Position nicht für alle Eventualitäten eindeutige Regeln und

Routinearbeiten  
langweilen eher

Arbeitsanweisungen existieren, sondern schätzen einen hohen Gestaltungsspielraum. Veränderungen werden begrüßt und als Chance zur Weiterentwicklung gesehen.

- *Kontaktstärke:*

Kontaktstärke  
zeigt sich auch  
im Privatleben

Mit dieser Dimension wird gemessen, wie gut jemand soziale Kontakte eingehen und aufrechterhalten kann. Wer auf dieser Skala viele Punkte hat, verfügt in der Regel über einen großen Bekanntenkreis und gesellige Hobbys. Geschäftliche Kontakte und die solche mit Arbeitskollegen werden durch private Zusammenkünfte ergänzt.

- *Empfindsamkeit:*

Hohe Werte auf dieser Skala weisen darauf hin, dass jemand emotional relativ leicht störrisch ist. Er nimmt sich persönliche Angriffe sehr zu Herzen, Kritik wirkt leicht entmutigend auf ihn. Diese Menschen reagieren sehr sensibel, wenn sie feststellen, dass hinter ihrem Rücken über sie geredet wird oder wenn sie bemerken, dass sie die Missbilligung anderer auf sich ziehen. Wenn eine Aufgabe scheitert, dauert es relativ lange, bis sie sich damit abfinden und mit voller Konzentration ein neues Projekt beginnen können.

- *Kooperationsbereitschaft:*

Probleme im  
Team lösen

Sie weist auf einen Menschen hin, der gern im Team arbeitet und Gruppenergebnisse höher bewertet als Einzelergebnisse. Bei Entscheidungen fragt er bereitwillig andere um Rat und schätzt die Diskussion mit anderen über ein Problem. Er ist der Ansicht, dass eine Gruppe viele Probleme effizienter lösen kann als ein Einzelkämpfer, und ist bereit, Kompromisse einzugehen. Probleme werden nicht impulsiv und spontan gelöst, sondern in der Gruppe bearbeitet.

- *Konfliktbereitschaft:*

Diese Skala erfasst, inwieweit jemand bereit ist, Entscheidungen auch gegen Widerstände durchzusetzen. Dabei nimmt er in Kauf, dass andere Personen durch die Entscheidungen in Verlegenheit geraten können oder in ihrer Entscheidungsfreiheit eingeschränkt werden. Er fällt notwendige Entscheidungen und schiebt sie nicht auf.

Gewissenhaftes  
Arbeiten – auch  
bei komplexen  
Aufgaben

- *Offenheit:*  
Wer an dieser Stelle hohe Werte erbringt, ist in seinen Handlungen gegenüber Kollegen und Vorgesetzten offen und aufrichtig. Er sucht Bekanntschaften nicht nur danach aus, ob sie für das Fortkommen nützen, und pflegt nicht nur solche Kontakte, die der Karriere dienen. Der wahre Grund der Handlungen wird nicht aus taktischen Erwägungen verschleiert. Genauso wenig suchen solche Menschen stets den eigenen Vorteil mit Notlügen und dem Spiel mit verdeckten Karten.
- *Gewissenhaftigkeit:*  
Sie weist auf einen Menschen hin, der seine Aufgaben und Vereinbarungen mit großer Zuverlässigkeit erfüllt. Komplexe Aufgaben und solche, die Geduld fordern, bearbeitet er gewissenhaft, wobei eine Vorliebe für langfristige Planungsaufgaben besteht. Es stört ihn, wenn etwas unerledigt liegen bleibt. Leben und Arbeit werden über einen längeren Zeitraum geplant. Eine einmal begonnene Tätigkeit wird von diesen Menschen nur sehr ungern wieder unterbrochen. Insgesamt sind sie sehr genau, korrekt und ordentlich.
- *Einfühlungsvermögen:*  
Personen, die auf dieser Skala hohe Werte erzielen, können sich sehr gut in die Situation von anderen Menschen hineinendenken. Sie bemerken relativ rasch, wenn jemand in ihrem Umfeld sich nicht wohl fühlt und nehmen Stimmungsveränderungen sofort wahr.

### Kienbaum Kompetenztest: Selbsteinschätzung

Führen Sie anhand des Kienbaum Management-Fragebogens im Anhang auf Seite 170 eine Selbsteinschätzung durch.

Wenn Sie im Verkauf tätig sind, füllen Sie auch die Kienbaum Verkaufsstil-Analyse auf Seite 169 aus.

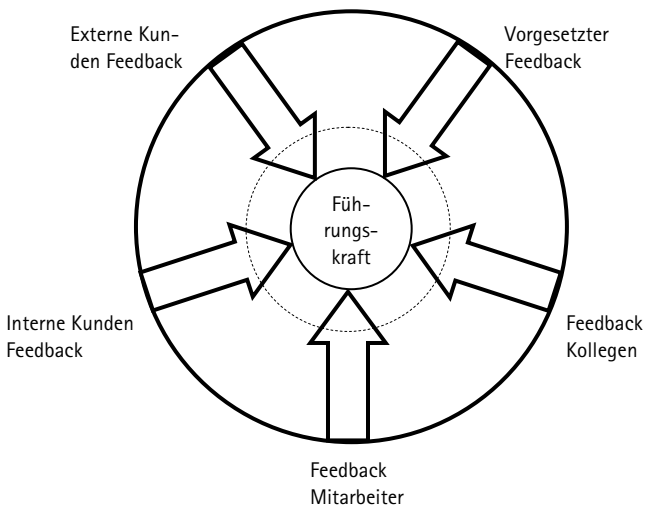
## 3.2 Der Blick von außen

Erfahrungsgemäß bildet die Integration möglichst vielfältiger Informationen – auch von Dritten – über den Coachee stets die tragfähigste Grundlage für einen Entwicklungsprozess.

### Verschiedene Sichtweisen abfragen

Das 360°-Feedback ist eine individuelle Beurteilung von Leistung und Potenzial des Coachees durch Personengruppen, mit denen der Coachee im beruflichen Kontext zu tun hat: Neben Vorgesetzten, Mitarbeitern und Kollegen werden externe und interne Kunden befragt. Die Vorteile liegen auf der Hand: Vorgesetzte erleben andere Aspekte des Verhaltens einer Führungskraft als beispielsweise die Mitarbeiter. Kollegen haben z. B. einen guten Blick für methodische Kompetenzen, während externe und interne Kunden die Serviceorientierung besser einschätzen können.

360°-Feedback ermöglicht Beurteilung aus verschiedenen Blickwinkeln



360°-Feedback

360°-Feedback  
kann Kick-off  
für Veränderung  
sein

Zielsetzung des 360°-Feedback sind:

- Qualitativ hochwertige und konkrete Ansatzpunkte für die Personalentwicklung auf der oberen Führungsebene,
- Feststellen persönlicher Veränderungsbedarfe,
- Push für Veränderungsmotivation,
- Kick-off für einen ganzheitlichen Veränderungsprozess im ganzen Bereich.

Der Vergleich von Selbst- und Fremdbeurteilungen im Rahmen eines 360°-Feedbacks liefert wertvolle Ansatzpunkte. Auf diese Weise werden Differenzen und auch Übereinstimmungen zwischen der eigenen Wahrnehmung des Verhaltens, das anderen gegenüber gezeigt wird, und der tatsächlichen Wirkung auf die anderen deutlich. Die Umsetzung der aus den Rückmeldungen gewonnen Erkenntnisse erfolgt anschließend mithilfe des Coachings.

## Beobachtung „on the Job“

Der Coach  
begleitet den  
Coachee einen  
Arbeitstag

Um erfolgreich seinen Coachee coachen zu können, benötigt der Coach ein umfangreiches Kontextwissen. Er muss die organisatorischen Zusammenhänge kennen, die in dessen Umfeld handelnden Personen und eine klare Idee über die Unternehmenskultur haben. Die Betreuung „on the job“ bietet im Rahmen so genannter „Schattentage“ die optimale Möglichkeit, sich persönlich ein Bild zu machen. Der Coach begleitet seinen Coachee „on the job“ und beobachtet sein Verhalten anhand eines strukturierten Feedback-Bogens. Gegenstand der Beobachtungen sind gemeinsam selektierte Situationen, die der Coachee individuell als herausfordernd erlebt und in denen er eine persönliche Spiegelung als Hilfe zur Verhaltensverbesserung wünscht.

### Kienbaum Expertentipp: Ersatz für „on the job“

Leider ist eine Beurteilung „on the job“ nicht immer möglich. Ein fokussiertes Assessment Center und Rollenspiele können hier Ersatz sein.

Am besten lässt sich, in detaillierter Absprache zwischen Coach und Coachee, ein Tag nutzen, an dem „viel los ist“, d. h. unterschiedliche Abläufe wie Meetings, Verhandlungen oder Mitarbeitergespräche stehen an. So könnten z. B.

- Beurteilungsgespräche,
- Kritikgespräche mit Mitarbeitern,
- Reklamationsgespräche,
- Verkaufsgespräche
- oder Gespräche mit Vorgesetzten

Gelegenheiten  
für Beobach-  
tungen

beobachtet werden. Der Coach sitzt hierbei als „stiller Beobachter“ dabei. Die gewohnte Dynamik darf natürlich nicht verloren gehen. Differenzierte Reflexionen folgen in der nächsten Coachingsitzung. Mit den Ergebnissen erhält der Coachee im Anschluss an die Beobachtungen „on the job“ eine strukturierte Rückmeldung. Beobachtungsbögen erleichtern das anschließende Gespräch, da der Coach konkrete Anhaltspunkte und Begründungen für sein Feedback zur Verfügung hat. Damit besteht die Möglichkeit, das Gespräch klar verhaltensorientiert zu führen (s. Seite 123).

Die Beobachtungsbögen können natürlich individuell für einen Coachee zusammengestellt und erweitert werden.

Konkrete Beobachtungen ermöglichen sinnvolles Feedback

Gesprächsführung								Bemerkungen und Tipps
	1	2	3	4	5	6	7	
Verdeutlicht Zielsetzung zu Beginn des Gesprächs						X		<i>Sehr souverän im Gesamtverhalten/authentische Wirkung seinen Gesprächspartnern gegenüber</i>  <i>Verbindlichkeit kann gesteigert werden durch schriftliche Vereinbarung</i>
Fragt zunächst nach Meinungen und Fakten (oder stellt diese dar), lässt danach erst Bewertungen und Lösungen zu						X		
Lässt die Gesprächspartner ausreden						X		
Keine langen Monologe							X	
Im Gesamtaufreten ruhig, souverän (nicht hektisch oder nervös)				X				
Ist in der Lage, ARD- (alle reden drumherum) in ZDF- (Zahlen, Daten, Fakten) Gespräche zu wandeln				X				
Führt das Gespräch durch offene Fragen						X		
Lässt sich die Gesprächsführung nicht aus der Hand nehmen					X			
Sorgt für Gesprächsübersicht und -struktur (z. B. durch Zusammenfassungen)				X				
Verbleibt am Ende des Gesprächs verbindlich (Wer? Was? Bis wann?)				X				

Beobachtungsbogen

Kooperations- und Konfliktverhalten								
	1	2	3	4	5	6	7	Bemerkungen und Tipps
Hält ausreichend und gut abgestimmten Blickkontakt							X	
Versucht, die Absichten und Gedankengänge des Gegenübers zu erkennen					X			
Lässt dem Gesprächspartner ausreichend Raum, seine Meinung zu äußern						X		<i>Lässt die Vorschläge von den Mitarbeitern erarbeiten</i>
Argumentiert sachbezogen, keinesfalls persönlich angreifend								<i>Kaum beobachtet</i>
Kann emotional schwierige Situationen entschärfen					X			
Bringt dem Gesprächspartner Wertschätzung entgegen							X	
Abschlussbeurteilung:								
Sonstige Bemerkungen:								

Mit einem individuellen Fragebogen können Sie noch stärker auf das Soll-Profil eingehen

erweiterter Beobachtungsbogen



Ausgangspunkt  
für Verhaltens-  
optimierung

Die Beobachtungsergebnisse des Coachingtags „on the job“ können in einem Gutachten zusammengefasst werden. Dieses ist, ebenso wie die oben beschriebenen weiteren Instrumente, bei der anschließenden Erstellung des Maßnahmenplans der Ausgangspunkt für individuelle Verhaltensoptimierungen. Coach und Coachee erarbeiten z. B. hierauf gestützt Gesprächstechniken und Verhaltensweisen, mit deren Unterstützung entsprechende Gesprächssituationen zukünftig erfolgreicher durchgeführt werden können.

#### **Kienbaum Expertentipp: Vermeiden Sie Verallgemeinerungen**

Einen Veränderungsprozess werden Sie bei Ihrem Coachee nur dann erreichen, wenn Sie negative Verhaltensmuster konkret ansprechen und umsetzbare Lösungsschritte, nach denen das alte Verhaltensmuster nun abgelegt werden kann, erarbeiten. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen Sie eine Vielzahl von Beobachtungen sehr präzise ansprechen.

Gern vermeiden Menschen jedoch eine konkrete Auseinandersetzung mit ihrem Verhalten und versuchen, sich durch Verallgemeinerungen aus der Affäre zu ziehen. Das wird deutlich an Formulierungen wie z. B.: „Das sehen doch die meisten so.“, „Alle denken so.“, „Viele handeln so – das ist üblich und wird überall so gemacht.“ An diesen Aussagen können Sie erkennen, dass der Coachee noch über keine alternativen Lösungsansätze verfügt und sich mit diesem Thema noch wenig auseinander gesetzt hat.

Fragen, mit denen Sie dem Coachee den Blick für Alternativen öffnet, könnten so aussehen: „Ist das wirklich überall so?“, „Warum ist es überall so?“, „Gilt das für jeden Fall?“, „Wie könnte man es möglicherweise sonst noch sehen, bewerten und entscheiden?“

#### **Kienbaum Kompetenztest: Beobachtung „on the job“**

Begleiten Sie – nach vorheriger Absprache – Ihren Coachee „on the job“. Benutzen Sie die oben stehenden Beobachtungsbögen, um Ihr Feedback vorzubereiten, bzw. bereiten Sie im Vorfeld einen individuellen Beobachtungsbogen vor. Orientieren Sie sich dabei an den Handlungsanleitungen, die sich aus dem Soll-Profil ergeben haben (s. Seite 41).

### 3.3 Handlungsbedarf zeigt sich im Soll-Ist-Vergleich

Nach der Auswertung der Situationsanalyse liegt ein Ist-Profil vor, das mit dem gewünschten Soll-Profil verglichen wird. Die Abweichungen bilden schließlich die Grundlage für den individuellen Maßnahmenplan für den Coachee.

<b>Name: Bernd Beispiel</b>							
<b>Position: Abteilungsleiter</b>							
	1	2	3	4	5	6	7
<b>Problemlösungskompetenz</b>							
Analyse	○	○	●	○	○	○	○
Schlussfolgern	○	○	○	●	○	○	○
Kreativität	○	○	○	○	●	○	○
Entscheidungsverhalten	○	○	○	○	○	○	○
Strategisches Denken	○	○	●	○	○	○	○
<b>Führungskompetenz</b>							
Mitarbeitermotivation	○	○	○	○	○	○	○
Steuerung	○	○	●	○	○	○	○
Überzeugungskraft	○	○	○	○	○	○	○
Durchsetzungsvermögen	○	○	○	○	○	○	○
Kooperation	○	○	○	○	○	○	○
Einfühlungsvermögen	○	○	○	○	○	○	○
<b>Motivationsstruktur</b>							
Kundenorientierung	○	○	○	○	○	○	○
Unternehmerisches Denken	○	○	○	○	○	○	○
Managementethik	○	○	○	○	○	○	○
Leistungsmotivation	○	○	○	○	○	○	○
<b>Dynamik</b>							
Beharrlichkeit	○	○	○	○	○	○	○
Belastbarkeit	○	○	○	○	○	○	○
Tatkraft	○	○	○	○	○	○	○

● Ist-Profil

○ Soll-Profil

Abgleich des Ist-Profiles mit dem Soll-Profil

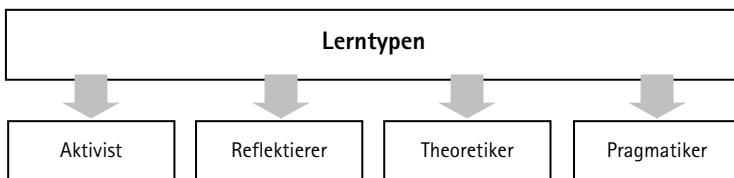
Soll-Ist-Vergleich  
mündet im  
Maßnahmen-  
plan

Die Verhaltensdimensionen des Profils wurden auf Grundlage der mit einem Coachee definierten Kernerfolgsfaktoren für eine spezifische Position im mittleren Management festgelegt.

## Welcher Lerntyp ist der Mitarbeiter?

Lerntyp entscheidend für Handlungsplan

Die Vorgehensweise in dieser Phase ist abhängig davon, inwieweit der Coach auf den persönlichen Lernstil des Mitarbeiters eingehen kann. Auf der Grundlage des individuellen Lernstils des Mitarbeiters wird ein Handlungsplan aufgestellt. Dieser Plan soll sowohl den persönlichen Lernstil berücksichtigen als auch dem Coach die Möglichkeit geben, den Coachingprozess im Hinblick auf die verschiedenen Aspekte der betreffenden Arbeit flexibel zu variieren.



Die Lerntypen

### Der Aktivist lässt sich von unmittelbaren Erfahrungen leiten

Der Reiz neuer Erfahrungen

Der Aktivist stürzt sich ohne Vorbehalte in neue Erfahrungen. Er ist allem Neuen gegenüber aufgeschlossen – neigt allerdings dazu, erst zu handeln und später über die Folgen seines Tuns nachzudenken. Aktivisten nutzen gern das Brainstorming, um Probleme anzugehen. Abwechslung und Erforschung neuer Terrains lassen sie aufblühen. Bei der Durchführung und langfristigen Konsolidierung hingegen kann bei ihnen Langeweile aufkommen.

### Der Reflektierer will alle Seiten einer Aufgabe kennen

Der Lerntyp des Reflektierers nimmt bei einer neuen Aufgabe zunächst Abstand und betrachtet sie aus allen möglichen Blickwinkeln. Er sammelt Daten und Fakten, wägt Informationen ab und trifft so spät wie möglich eine Entscheidung. Die Grundhaltung der Mitarbeiter, die diesem Lerntyp angehören, ist vorsichtig. Sie berücksichtigen

sichtigen vor jedem Schritt die alternativen Gesichtspunkte und Auswirkungen.

Bei Besprechungen sitzen sie gern hinten und beobachten andere beim Handeln. Insgesamt entwickeln diese Menschen ein weniger klares Profil und erwecken beim Betrachter den Eindruck der Distanz, der Toleranz und der Ruhe.

### **Theoretiker neigen zum Perfektionismus**

Theoretiker durchdenken Problemstellungen Schritt für Schritt in der korrekten Reihenfolge. Sie analysieren und systematisieren gern und sind stets auf der Suche nach Grundannahmen, Prinzipien, Theorien und Modellen.

Theoretiker wirken distanziert

Vernunft und Logik sind Grundhaltungen, denen sie uneingeschränkt zustimmen können. Auch Theoretiker wirken distanziert, Problemen nähern sie sich durch logische Überlegungen. Andere Vorgehensweisen, eine Aufgabenstellung zu lösen, lehnen sie hartnäckig ab.

### **Pragmatiker sind offen für neue Ideen**

Der Pragmatiker greift neue Gedanken positiv auf und experimentiert bei der ersten sich bietenden Gelegenheit. Weiterbildungen lassen ihn vor Tatendrang strotzen. Pragmatiker treiben die Dinge gern voran und setzen Ideen, die sie unbedingt anwenden wollen, schnell mit einer großen Portion Optimismus um. Offene Fragen sind ihnen ein Gräuel und lassen sie ungeduldig werden.

#### **Kienbaum Expertentipp: Eigenen Lerntyp berücksichtigen**

Der Coach sollte nicht nur den Lernstil des zu coachenden Mitarbeiters kennen, sondern auch seinen eigenen, weil dieser Einfluss auf seinen hat. Sind Coaches z. B. Aktivisten, neigen sie dazu, den anderen „ins kalte Wasser zu werfen“. Für den Erfolg des Coachings ist eine Synchronisation der Stile entscheidend.

Welcher Lerntyp ist der Coach?

### **Für welchen Lerntyp eignet sich welche Lernerfahrung?**

Wer erfolgreich coachen möchte, sollte wissen, wie die verschiedenen Lerntypen mit neuen Lernerfahrungen umgehen.

Lerntyp	Positive Wirkung	Ungünstige Wirkung
Aktivist	Brainstorming Arbeiten mit Mind-Maps Moderationstechnik Rollenspiele auf ein Mindestmaß an Planung bestehen	nur zuhören und beobachten bloßes Wiederholen
Reflektierer	Einzelarbeit ausreichend Zeit Möglichkeit zum Beobachten	Rollenspiele Zeitdruck
Theoretiker	klare Zieldefinition genug Zeit Gelegenheit, Fragen zu stellen	fehlende Strukturen Aktivismus Entscheidungsdruck
Pragmatiker	vormachen ausprobieren Praxisbezug	Theorie Prinzipien

## 4 Das Coaching durchführen

In dieser Phase des Mitarbeitercoachings kommt es sehr stark auf die Professionalität des Vorgesetzten an. Er nimmt in dieser Phase eine Reihe von Rollen an: Chef, Coach, Mentor, Vaterfigur, Freund und vieles mehr. In dieser Phase des Coachings soll das Selbstvertrauen der Mitarbeiter gestärkt werden. Das geschieht vor allem dadurch, dass sie ernst genommen werden und ein Gefühl der Wertschätzung erfahren. Sie können dies besonders durch folgende Verhaltensweisen bewirken:

- hören Sie aktiv zu,
- stellen Sie Entwicklungsfragen,
- wägen Sie Lösungsvarianten ab,
- zeigen Sie die Konsequenzen aus bestimmten Handlungen auf,
- geben Sie eigene Erfahrungen weiter,
- geben Sie unterstützendes Feedback.

Die Förderung des Selbstvertrauens ist die Voraussetzung für die Weiterentwicklung des persönlichen Kompetenzspektrums und die Realisierung desselben auf dem Arbeitsplatz.

### 4.1 Die Maßnahmen auf den Coachee zuschneiden

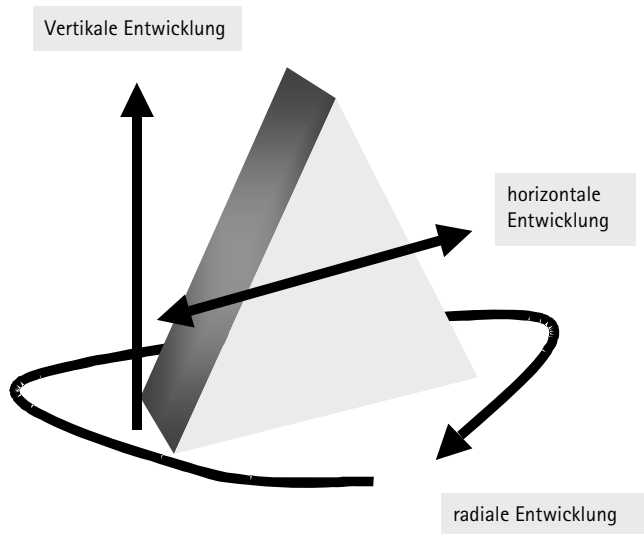
Kein Coaching verläuft wie das andere. Es muss vor allem auf den Coachee und seine Problemstellung ausgerichtet sein. Vergewissern wir uns noch einmal das Ziel des Coachingprozesses: Der Mitarbeiter soll nach Beendigung des Coachings in der Lage sein, die neue Aufgabe eigenverantwortlich und in der geforderten Qualität zu erledigen. Dabei sollen seine beruflichen Kompetenzen weiterentwickelt werden.

Coaching ist  
sehr individuell

## Welche Richtung nimmt die berufliche Entwicklung?

Erfahrungen der frühen Jahre beeinflussen die späteren Ziele

Der Coachee durchläuft in seinem Berufsleben Stationen, die von Wachstum, Stabilität und Veränderung geprägt sind. In jedem dieser Stadien stehen wichtige psychische Reifungsprozesse an. Das berufliche Können und die Ziele des einzelnen Menschen entwickeln und verändern sich im Laufe der Zeit, wobei die Erfahrungen der ersten Berufsjahre die späteren Ziele beeinflussen. Die berufliche Entwicklung eines Menschen kann in drei Richtungen erfolgen: horizontal, vertikal und radial.



Die Richtungen der beruflichen Entwicklung

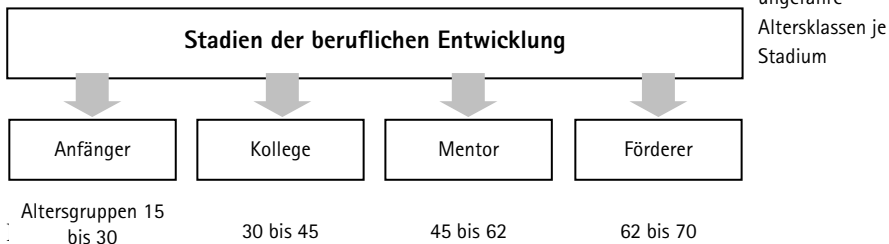
Richtung	Merkmal
Vertikal	Mitarbeiter werden befördert und steigen von einer Ebene zu einer weiteren Ebene auf.
Horizontal	Mitarbeiter wechseln den Beruf oder das Tätigkeitsfeld. Sie übernehmen neue Aufgaben und Pflichten, erklimmen aber nicht im klassischen Sinne die Karriereleiter.
Radial	Mitarbeiter weiten durch Ausbildung, Seminar oder Coaching ihren Erfahrungs- und Verantwortungsbereich aus.

Der Coach sollte die zukünftige Entwicklung seines Mitarbeiters ins Coaching einbeziehen. Wenn nicht vertikal, also stets weiter nach oben auf der Hierarchietreppe aufsteigend, so verläuft die durch das Coaching angestoßene Entwicklung möglicherweise radial. Der Coachee bekommt Zugang zu speziellen Privilegien oder sonstigen Förderungsprogrammen wie etwa Möglichkeiten der Personalentwicklung. Hierarchisch bleibt er dabei auf der gleichen Ebene.

Coaching in jeder Richtung sinnvoll

## In welchem Stadium der beruflichen Entwicklung befindet sich der Coachee?

Unabhängig von der Richtung der beruflichen Entwicklung muss berücksichtigt werden, in welchem beruflichen Stadium der Mitarbeiter sich gerade befindet. In der Personalentwicklung werden gemäß ungefähre Alterskategorien vier Entwicklungstypen unterschieden:



Die Stadien der beruflichen Entwicklung

- In der Anfängerphase sind Mitarbeiter stark auf die Hilfestellung des Vorgesetzten angewiesen. Sie erfahren, wie sie das durch die



Schule erworbene Wissen und die bisherigen Berufskenntnisse für ihre gegenwärtige Aufgabe einsetzen können.

- In der zweiten Phase, der Kollegenphase, arbeiten die Mitarbeiter mehr und mehr eigenständig. Die Erwartungen an die Betroffenen werden höher. Teamverhalten ist Bestandteil dieser Phase.
- In der Mentorenphase übernehmen die Betroffenen zunehmend Verantwortung für Kollegen oder eigene Mitarbeiter.
- In der Fördererphase finden die Steuerung des Unternehmens und der Unternehmenserfolg mehr und mehr ihre Aufmerksamkeit. Eigene Karrieregedanken treten in den Hintergrund.

Neben beruflicher auch persönliche Entwicklung

Dieses grobe Raster verdeutlicht Tendenzen und ist vor dem Hintergrund der breit gefächerten Individualität menschlicher Entwicklungswege zu betrachten. In den Phasen ihrer beruflichen Entwicklung bewältigen die Menschen nicht nur berufliche Aufgaben, sondern durchlaufen auch wichtige persönliche Entwicklungsschritte. Diese sind gekennzeichnet von einem zunehmenden Maß an Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit sowie generell von einer Steigerung des Selbstvertrauens. Das Mitarbeitercoaching muss daher auf die sehr individuellen Bedürfnisse der jeweiligen Person zugeschnitten werden.

### Kienbaum Kompetenztest: Durchführung der Maßnahmen

Fragen Sie sich zu Beginn des Coachings:

Wie kann das Coaching zu einer beruflichen Weiterentwicklung des Mitarbeiters beitragen?

In welcher beruflichen Lebensphase befindet sich der Mitarbeiter?

Wie kann eine Atmosphäre geschaffen werden, in der das Risiko eines Misserfolgs so gering wie möglich gehalten werden kann?

## Über welchen Reifegrad verfügt der Coachee?

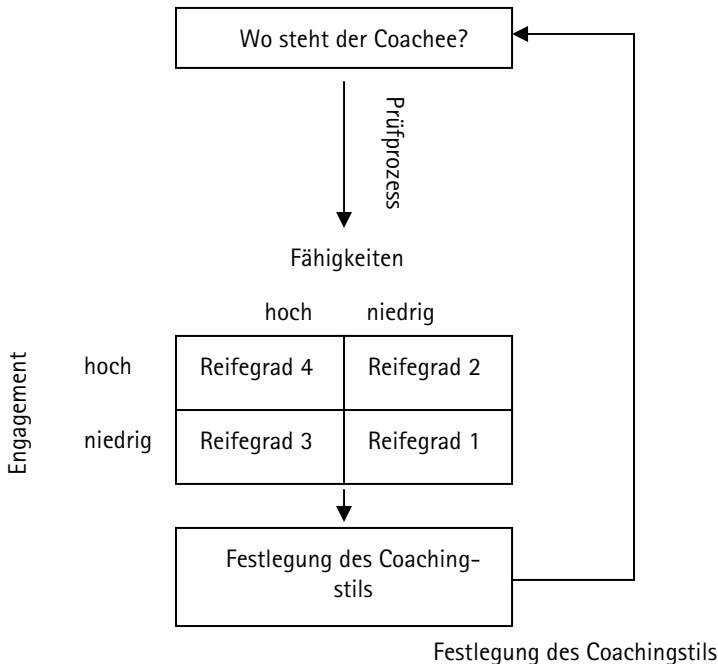
Reifegrad bestimmt Coachingstil

Damit ein Mitarbeitercoaching den höchsten Wirkungsgrad erreicht, sollte es sehr individuell am Coachee ausgerichtet werden. Der Führungskraft muss bewusst sein, mit welchen Fähigkeiten und welchem Engagement der Mitarbeiter die derzeit gesteckten Ziele erreicht.

- Unter Fähigkeiten sind die beruflichen Fertigkeiten, sein Wissen und seine Erfahrungen gemeint.
- Engagement ist das Vertrauen des Mitarbeiters in seine eigenen Fähigkeiten sowie die gezeigte Verantwortung bei der Erledigung seiner Arbeit.

Beide Punkte lassen sich unter dem Begriff der aufgabenbezogenen und sozialen Reife zusammenfassen. Mit der „Reife des Mitarbeiters“ ist das Zusammenspiel von Motivation, Verantwortungsbereitschaft und Erfahrung in Bezug auf die zu bewältigende Arbeit gemeint. Es liegt auf der Hand, dass unterschiedliche Mitarbeiter über unterschiedliche Reifegrade verfügen und somit der zu wählende Coachingstil bei jedem Coachee anders sein kann. Betrachtet man den einzelnen Mitarbeiter, zeigt sich, dass sich der individuelle berufliche und soziale Reifegrad desselben Mitarbeiters unter Umständen in relativ kurzer Zeit verändert.

Reifegrad kann sich in kurzer Zeit verändern



Wichtig ist die wechselseitige Anpassung von Reifegrad und Coachingstil

Der Prüfprozess, in dem der Reifegrad des Mitarbeiters festgestellt und der entsprechende Coachingstil gefunden wird, ist somit ein kybernetischer Prozess, es findet eine wechselseitige Anpassung statt. Wird der Reifegrad durch das Coaching erhöht, ist gleichzeitig der Coachingstil der neuen Situation anzupassen, um weiterhin erfolgreich arbeiten zu können.

#### **Kienbaum Expertentipp: Coachingstil überprüfen**

In der Konsequenz heißt das, dass es nicht einen bestimmten Coachingstil für ein und denselben Mitarbeiter gibt. Überprüfen Sie deshalb immer wieder, wo sich der Mitarbeiter gerade befindet, um anschließend einen individuellen Stil für die jeweilige Coachingsituation zu wählen.

An folgenden Verhaltensweisen des Mitarbeiters können Sie feststellen, auf welcher Stufe sich dieser befindet:

	<b>Verhaltensweisen</b>
Reifegrad 1	Der Mitarbeiter ist weder fachlich kompetent noch motiviert genug, die neue Aufgabe zu erfüllen.
Reifegrad 2	Der Mitarbeiter ist motiviert und bereit, Leistung zu zeigen, allerdings fehlt ihm noch die fachliche Kompetenz, um die neue Aufgabe erfüllen zu können.
Reifegrad 3	Der Mitarbeiter hat die Kompetenzen, die Aufgabe zu erfüllen, ihm fehlt es jedoch noch am notwendigen Engagement.
Reifegrad 4	Der Mitarbeiter verfügt über die fachliche Kompetenz sowie über ein hohes Engagement, die vorgesehene Aufgabe zu übernehmen.

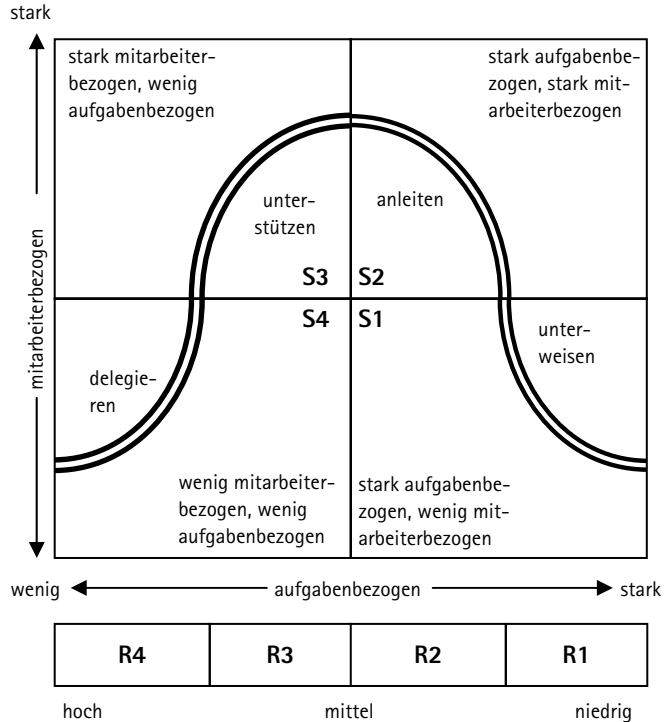
Um die Fähigkeiten eines Mitarbeiters adäquat einschätzen zu können, empfiehlt sich folgender Check:

Checkliste: Fähigkeiten/Engagement		
Fähigkeiten	Ja	nein
Kann der Mitarbeiter aufgetragene fachliche Problemstellungen eigenständig lösen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es ein Wissensdefizit, das ausgeglichen werden muss, bevor die neue Aufgabe angegangen wird?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitet der Mitarbeiter selbstständig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sucht der Mitarbeiter berufliche Entscheidungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Engagement		
Ist der Mitarbeiter in der Lage, seine Rolle im Team/als Führungskraft klar zu definieren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Setzt der Mitarbeiter sich gern mit neuen Aufgaben auseinander?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verfügt der Mitarbeiter über eine hohe Bereitschaft zur Leistung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist der Mitarbeiter belastbar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hat er die Grenzen seiner Belastbarkeit erreicht oder verfügt er über Reserven?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welche Motive spornen den Mitarbeiter zur Leistung an?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sucht oder meidet der Mitarbeiter Verantwortung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Checkliste ermöglicht Einschätzung der Fähigkeiten

## Vier Coachingstile stehen zur Verfügung

Aus der Kombination der Reifegrade „Fähigkeit“ und „Engagement“ ergeben sich vier mögliche Coachingstile, die in der nachfolgenden Abbildung veranschaulicht werden.



Die vier Coachingstile

### Coachingstil 1: Unterweisen

Wenn Engagement und Fähigkeiten fehlen

Bei diesem Stil ist das Coaching durch eindeutige Anweisungen zu einem bestimmten Verhalten charakterisiert. Der Mitarbeiter verfügt weder über die notwendigen Fähigkeiten, die neue Aufgabe zu erfüllen, noch ist er engagiert genug. Das Coaching orientiert sich in dieser Situation sehr stark an der Aufgabe des Mitarbeiters.

### Coachingstil 2: Anleiten

Wenn bei dem Mitarbeiter die Fähigkeiten zwar noch gering ausgeprägt sind, aber die Leistungsbereitschaft bezüglich der Aufgabe trotzdem hoch ist, dann sollte der Vorgesetzte den Coachingstil „Anleiten“ praktizieren. Hierbei leitet und überwacht er die Aufga-

benbewältigung noch stark. Der Mitarbeiter engagiert sich in der Bewältigung der neuen Aufgabe deutlich. Aufgrund dieses Engagements bespricht der Coach anstehende Entscheidungen mit dem Mitarbeiter und fordert ihn auf, Vorschläge zu machen.

Vorschläge vom  
Mitarbeiter  
einfordern

#### **Kienbaum Expertentipp: Zollen Sie Anerkennung**

Um das Engagement des Coachees zu erhalten, sollten Sie seine Fortschritte besprechen und anerkennen.

### **Coachingstil 3: Unterstützen**

Der Mitarbeiter verfügt über umfangreiches Wissen, um die neue Aufgabe zu bewältigen. Ihm mangelt es jedoch am Engagement, das notwendig ist, alle Prozesse der ihm anvertrauten Arbeit in der geforderten Qualität zu erfüllen. Dieser Mitarbeiter wird mit dem Stil „Unterstützen“ gecoacht.

Unterstützen heißt hier, dass der Coach Hilfestellung bei Entscheidungen gibt, die den Mitarbeiter ermutigen und fördern sollen. Diese Art des Coachings ist für die Entwicklung eines Coachees dann von großer Bedeutung, wenn es gilt, Probleme und Schwierigkeiten, seien sie arbeitsbedingt oder aus dem privaten Umfeld, sinnvoll zu bewältigen.

### **Coachingstil 4: Delegieren**

Hierbei überträgt der Coach seinem Mitarbeiter die Verantwortung für die zu lösenden Aufgaben und die Entscheidungskompetenz. Dieser Stil ist angebracht, wenn der Mitarbeiter sowohl über ein hohes Maß an Fähigkeiten als auch das notwendige Eigenengagement verfügt.

Coachee erhält  
Verantwortung  
und Entscheidungskompetenzen

Coachingstile	
Unterweisen	Der Coach gibt präzise Anweisungen und beaufsichtigt gewissenhaft die Durchführung der Aufgabe.
Anleiten	Der Coach lenkt und überwacht weiterhin gewissenhaft die Durchführung der Aufgabe, bespricht aber seine Entscheidungen mit dem Mitarbeiter, bittet ihn um Vorschläge und unterstützt seine Fortschritte.
Unterstützen	Der Coach fördert und unterstützt den Mitarbeiter bei der Durchführung der Aufgabe und teilt die Verantwortung für die zu fällenden Entscheidungen mit ihm.
Delegieren	Der Coach überträgt dem Mitarbeiter die Verantwortung für die zu fällenden Entscheidungen und die zu lösenden Probleme.

Coachingstil sollte gemeinsam vereinbart werden

Ausgangspunkt für Vorgesetzten und Mitarbeiter ist eine gemeinsame Vereinbarung über die Wahl des richtigen Coachingstils. Legt der Coach den Stil fest, ohne den Mitarbeiter einzubeziehen, kann dies zum Scheitern des Coachings führen, da möglicherweise unterschiedliche Ansichten über den Inhalt und die Vorgehensweise bestehen.

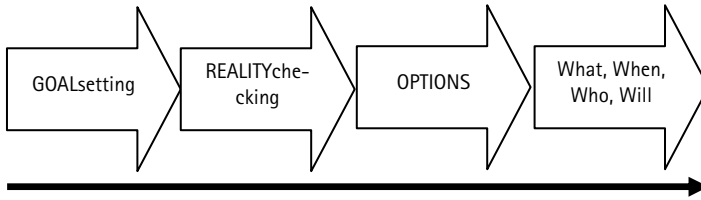
## 4.2 Gewinn bringende Coachinggespräche führen

Beim Coaching steht das Problemlösegespräch im Mittelpunkt. Ablauf und Inhalte des Coachings werden mit dem Coachee abgesprochen und in einem Maßnahmenplan zusammengestellt.

### Das GROW-Modell als roter Faden

Modell zur Gestaltung von Gesprächen

Das so genannte GROW-Modell ist ein Werkzeug, mit dessen Unterstützung die Gespräche in Einzel- und Teamcoachings konkret gestaltet werden können. Es besteht aus vier Phasen, die nacheinander in den Sitzungen berücksichtigt werden sollten:



Das Grow-Modell

### GOALsetting: Welches Ziel hat das Gespräch?

Das Coachinggespräch beginnt mit der Definition des Ziels für diesen Gesprächstermin, also der Zielsetzung. Wichtig ist, dass der Coachee die Ziele, die in diesem Schritt festgelegt werden, auch selbst erreichen kann.

Zielsetzung  
steht am Anfang

### REALITYchecking: Wie ist der Stand heute?

Hier stellt sich die Frage: „Wo steht der Coachee heute?“, also die nach dem Abgleich mit der Realität. Nachdem Coach und Coachee das Ziel definiert haben, wird die derzeitige Situation analysiert. Diese Phase ist für den Coachee nicht einfach, gilt es doch, offen über persönliche Probleme, Misserfolge oder Fehler zu sprechen. Der Coach darf seine Ausführungen nicht bewerten. Ziel ist es, ein möglichst unvoreingenommenes und beschreibendes Feedback zu geben. An dieser Stelle zeigt sich, wie wichtig es ist, am Beginn des Coachingprozesses eine solide Vertrauensbasis aufzubauen.

Wichtigster  
Punkt: Aufbau  
von Vertrauen

#### Kienbaum Expertentipp: REALITYchecking

Fragen Sie Ihren Coachee im Zuge des REALITYcheckings, was er bisher unternommen hat, um seine Probleme zu lösen, und was dabei herausgekommen ist (s. Seite 49).

### OPTIONS: Welche Handlungsalternativen gibt es?

In dieser Phase des Coachinggesprächs geht es darum, Optionen und alternative Handlungsstrategien zu finden. Die zentrale Frage lautet: „Welche Wege gibt es, das Ziel zu erreichen, und wie gehe ich den Weg?“ Es können ruhig mehrere Alternativen entwickelt werden, die nicht immer absolut realitätsnah bzw. durchführbar sein müssen. Die primäre Aufgabe des Coachs liegt darin, eine angstfreie



Halten Sie  
Handlungsoptionen schriftlich fest

Arbeitsatmosphäre zu schaffen und den Coachee dazu zu verleiten, eventuelle Scheuklappen abzulegen, die seine Handlungsalternativen einschränken würden. Negative und einschränkende Annahmen (das geht nicht, das ist unrealistisch etc.) werden so beseitigt. Der Coach begleitet den Coachee auf seinem Weg, Lösungsalternativen zu entwickeln. Hier bietet es sich an, die erarbeiteten Handlungsoptionen schriftlich festzuhalten und anschließend als Ausgangsbasis für die folgende Phase zu nutzen (Näheres zur Entwicklung von Handlungsoptionen s. unten).

### What, When, Who, Will – Was, wann, wer, Werden

Wer macht  
wann was?

In dieser Phase fällt die Entscheidung: „Was genau ist zu tun, um das Ziel zu erreichen?“ Die Schritte, die nötig sind, werden in einem umfassenden Arbeitsplan für den Coachee zusammengestellt. Der Coachee behält dabei stets die Wahlfreiheit bezüglich einzuleitender Veränderungen. Die folgende Checkliste fasst die Leitfragen zur Erarbeitung eines Arbeitsplanes zusammen:

Leitfragen zur Erarbeitung eines Arbeitsplans	
	Erledigt
Was konkret werden Sie tun, um das Ziel zu erreichen?	
Wann beginnen Sie mit der Umsetzung des Arbeitsplans und wann wird sie beendet sein?	
Sind die geplanten Schritte die richtigen, um das Ziel zu erreichen?	
Mit welchen Widerständen müssen Sie rechnen?	
Wen müssen Sie von Ihrem Vorhaben informieren?	
Welche Unterstützung brauchen Sie bei der Umsetzung Ihres Handlungsplans? Wie und Wann werden Sie sie erhalten?	
Welche anderen Pläne müssen mit dem neuen Handlungsplan synchronisiert werden?	
Wie sicher sind Sie, dass Sie den vereinbarten Handlungsplan auch ausführen werden? Bewerten Sie Ihre Entschlossenheit auf einer Skala von eins bis zehn.	

### Entwicklung von Handlungsoptionen

In dieser Phase des Coachings geht es nicht darum, die richtige Antwort auf ein Problem zu finden, sondern alternative Vorgehenswei-

sen zu erarbeiten. Aus der Zusammenstellung der Handlungsoptionen werden dann spezifische Handlungsschritte ausgewählt. Es ist wichtig, dass der Coachee die Handlungsoptionen selbst entwickelt. Durch konsequentes Nachfragen in diesen Situationen hilft der Coach, neue, alternative Lösungsmuster zu finden.

Coachee sollte Handlungsoptionen selbst finden

### Beispiel: Herausarbeiten von Handlungsalternativen

Coach: „Herr Köster, was könnten Sie alles tun, um schlanker zu werden“?

Köster: „Ich könnte z. B. häufiger laufen.“

Coach: „Was könnten Sie sonst noch tun?“

Köster: „Weniger essen und trinken?“

Coach: „Was noch?“

Köster: „Ich könnte auch nicht mehr so fett essen.“

Coach: „Noch etwas?“

Köster: „Ich könnte zusätzlich zum Laufen noch schwimmen gehen.“

Coach: „Ist das alles, was Sie tun könnten?“

Köster: „Ich glaube, das sind schon eine ganze Menge Dinge.“

Coach: „Möchten Sie noch eine andere Option in Erwägung ziehen?“

Köster: „Klar. Haben Sie noch eine Idee?“

Coach: „Sie könnten statt mit dem Auto mit dem Fahrrad ins Büro fahren.“

Köster: „Ja, da haben Sie Recht. Das ist auch eine gute Idee.“

Alle Optionen müssen vom Coach schriftlich festgehalten werden. Sie können den Keim einer Idee enthalten, die sich erst später als ein bedeutsamer Beitrag zur Problemlösung erweist.

Jeder Ansatz kann die Lösung bringen

### Kienbaum Expertentipp: Vergleiche hinterfragen

Kommen neue Aufgaben auf einen Menschen zu, nutzt er gern den Vergleich mit bekannten Lösungsmustern. Hat er eher schlechte Erfahrungen mit diesen Lösungsmethoden gesammelt, wird er tendenziell eher dazu neigen, diese negativen Erfahrungen auf neue Situationen zu übertragen. Das können Sie an folgenden Formulierungen erkennen: „Das ist doch bisher noch nie so gegangen“, „Das haben andere auch schon versucht und es hat auch nicht geklappt“, „Das Problem ist tatsächlich gar nicht zu lösen.“ Hier hilft Ihnen gezieltes Nachfragen: „Was ging denn genau nicht?“, „Woran lag es?“, „Warum ist das in der damaligen Situation nicht möglich gewesen?“

Coache sollte sich nur einbringen, wenn dem Coachee nichts weiter einfällt

Was macht der Coach nun, wenn er eine Handlungsoption kennt, die dem Coachee noch nicht eingefallen ist? Wann sollte der Coach sein Sachwissen anwenden? Selbstverständlich erst dann, wenn der Coachee seine Möglichkeiten ausgeschöpft hat. Aber gerade weil es wichtig ist, dass der Coachee seine Handlungsoptionen selbst findet, muss der Coach in dieser Situation viel Fingerspitzengefühl zeigen. So kann der Coach z. B. sagen: „Ich kenne noch ein paar weitere Möglichkeiten, wie das Problem gelöst werden könnte. Möchten Sie sie hören?“ Nur sehr wenige Coachees werden mit „Nein“ antworten. Einige fordern ihren Coach auf, noch abzuwarten, bis sie einen bestimmten Gedankengang zu Ende gebracht haben. Aber Vorsicht: Der Coach sollte nicht gleich fertige Antworten auf offene Fragen geben, selbst wenn der Coachee zunächst keine Antwort weiß. Erst differenziertes Nachfragen gibt diesem die Möglichkeit, sich mit der Thematik weiter auseinander zu setzen und eigenständige Lösungswege zu erarbeiten.

Den Vorschlägen des Coachs sollte immer nur die gleiche Bedeutung zukommen wie allen anderen erarbeiteten Handlungsoptionen. Nach diesem Dialog gehen Coach und Coachee die Liste der Optionen durch.

### Beispiel: Besprechen der Handlungsoptionen

Coach: „Herr Köster, ich möchte Sie an die Liste der Handlungsoptionen erinnern. Was werden Sie nun tun?“

Köster : „Ich werde zunächst dreimal die Woche 30 Minuten joggen.“

Coach: „Wann beginnen Sie mit dem Joggen?“

Köster: „Ich beginne Montag und werde abends nach dem Job joggen. Das wird voraussichtlich gegen 18:00 Uhr sein.“

Coach: „Werden Sie noch etwas anderes tun?“

Köster: „Ja, ich werde keine Schokolade mehr essen. Außerdem werde ich abends ab 19:00 gar nichts mehr essen.“

Coach: „Das, was Sie sich vorgenommen haben – ist das realistisch?“

Köster: „Ja. Ich denke schon.“

Coach: „Ich denke gerade an Ihre Bequemlichkeit. Brauchen Sie meine Unterstützung?“

Köster: „Ja, ich brauche ständig jemanden, der mich antreibt. Ich werde meine Frau bitten, mich hierbei zu unterstützen.“

Coach: „Brauchen Sie irgendeine weitere Unterstützung?“

Köster: „Es würde mir helfen, wenn Sie mich einmal die Woche anrufen könnten.“

Coach: „Das kann ich machen. Nun meine letzte Frage: Entsprechen die vereinbarten Maßnahmen Ihrem Ziel?“

Köster: „Ja, ich denke schon. Ich bin sehr zuversichtlich, dass ich mein Ziel erreiche. Denn letztlich habe ich ja mein Fünfjahresziel vor Augen.“

### **Kienbaum Kompetenztest: Fragen zu Beginn des Coachings**

Stellen Sie sich zu Beginn eines Coachings folgende Fragen:

Welchen persönlichen Lernstil hat der Mitarbeiter?

Welchen Lernstil habe ich als Coach?

Kann der Lernstil des Mitarbeiters das Ziel gefährden (z. B. durch überzogenen Aktivismus)?

Mit welchem Aktionsplan sollen die erzielten Fortschritte des Coachees überprüft werden?

Wie kann der Coachee in der Erreichung des Ziels unterstützt werden?

Welche Fragen können dem Coachee helfen, die mit der Aufgabe verbundenen Probleme zu erkennen und zu lösen?

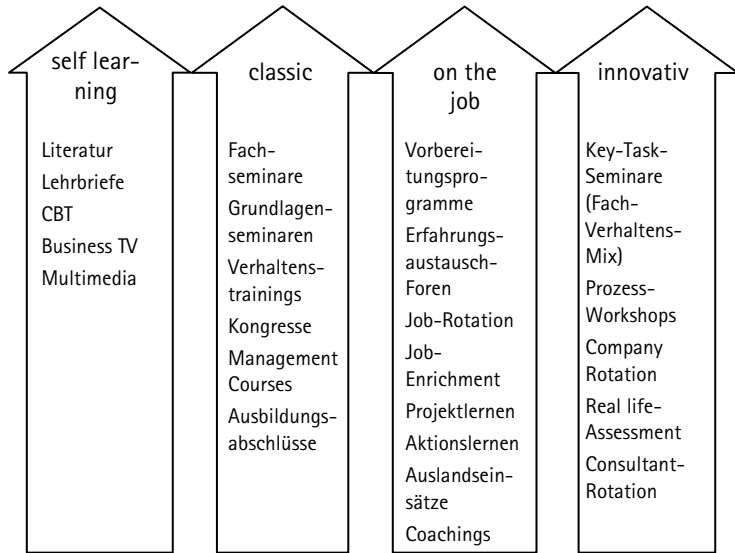
### **Kienbaum Kompetenztest: Persönliche Handlungsoptionen**

Führen Sie sich die drei Ziele, die Sie im Kienbaum Kompetenztest auf Seite 46 formuliert haben, nochmals vor Augen.

Überlegen Sie sich fünf bis zehn Handlungsoptionen, mit denen Sie diese Ziele erreichen könnten.

## **Möglichkeiten der Umsetzung**

Neben den Coachinggesprächen hat der Coach im beruflichen Umfeld noch ein umfangreiches Repertoire an Maßnahmen zur Optimierung entsprechender Verhaltensweise zur Verfügung.



Maßnahmen zur Optimierung von Verhaltensweisen

### 4.3 Erfolg durch emotionale Intelligenz

Coachen kann nur, wer über emotionale Intelligenz verfügt

Coaching ist vor allem zielgerichtete Kommunikation und erfolgreich coachen kann nur, wer in hohem Maße über emotionale Intelligenz und wesentliche Soft Skills verfügt (s. Seite 11). Unter Emotionaler Intelligenz werden fünf Kernfähigkeiten zusammengefasst:

- die Fähigkeiten, eigene Gefühle zu erkennen,
- Gefühle zu erleben,
- mit Gefühlen umzugehen,
- Empathie
- und die Fähigkeit, Beziehungen zu anderen zu gestalten.

Professor Hagedorn, ein Coach im internationalen Spitzensport, stellte fest, dass der Erfolgscoach eines Top-Athleten zugleich die Rolle von „Helfer, Leitbild, Tröster, Berater, Therapeut und Diktator“ einzunehmen hat. Er stellte weiterhin fest: „Das Verhältnis

zwischen Coach und Spitzensportler hat irrationale Züge. Es ist von Intimität geprägt. Berufliches und Privates lassen sich nur schwer trennen. Schließlich werden, wenn sich eine Person nahe ihrer physischen Kräfte bewegt, auch viele Emotionen sichtbar. Deshalb muss ein Coach sehr nahe an seinen Sportlern dran sein.“

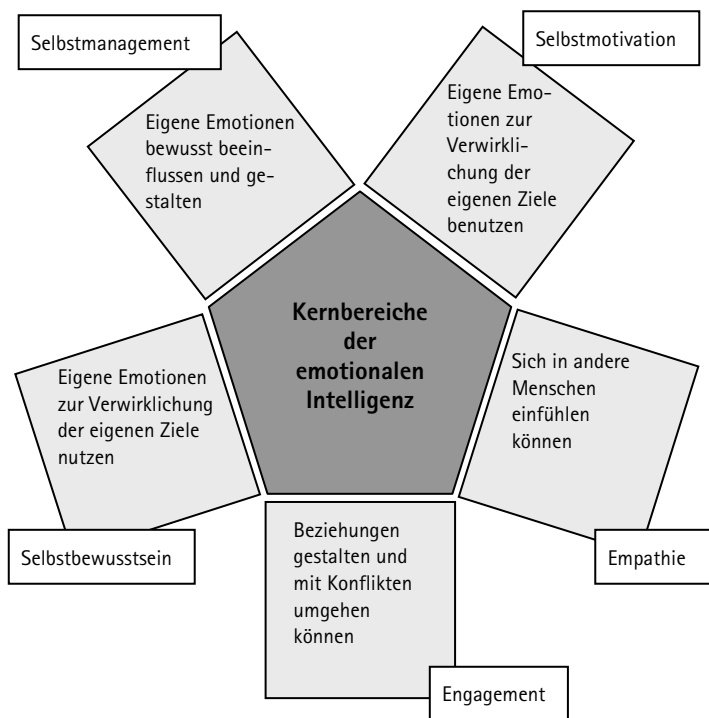
Coach übernimmt unterschiedliche Rollen

Auch ein Coach im beruflichen Umfeld muss in unterschiedlichen Situationen sehr verschiedene Rollen übernehmen. Er weiß, dass relevante Coachingprozesse menschlich nahe gehen und viele Gefühle ansprechen, weil in ihrem Verlauf oftmals grundlegende Veränderungen für die beteiligten Personen stattfinden. Mit Sicherheit kann man feststellen, dass der Coach ein Motivations- und Beziehungsprofi sein muss. Übrigens: Emotionale Intelligenz kann auch eines der Ziele sein, zu dem der Coachee hingeführt werden soll.

## Was ist emotionale Intelligenz?

Daniel Goleman hat mit seinem Buch „EQ – Emotionale Intelligenz“ eine klare Gliederung des Skill-Sets vorgenommen. Fünf Skills lassen sich unterscheiden:

- Selbstmanagement,
- Selbstmotivation,
- Selbstbewusstsein,
- Empathie,
- Engagement.



Die Kategorien der emotionalen Intelligenz

### Selbstbewusstsein: Emotionen bewusst wahrnehmen und erkennen

Ein kämpferischer Indianer, so heißt es in einer alten Überlieferung, forderte einst einen Priester auf, ihm zu erklären, worin sich Himmel und Hölle unterscheiden. Der Priester wollte sich mit dem Krieger nicht einlassen. Er erwiderte verächtlich: „Du bist nichts als ein Flegel, mit deinesgleichen vergeude ich doch nicht meine Zeit!“ In seiner Ehre getroffen wurde der Indianer rasend vor Wut. Er zog sein Messer und schrie: „Für diese Frechheit sollst du sterben!“ Der Priester lächelte weise und sagte: „Das, was du gerade erlebst, ist die Hölle.“

Verblüfft von der Erkenntnis der Wahrheit dessen, was der Priester über seine Wut gesagt hatte, beruhigte sich der Krieger. Er steckte sein Schwert in die Scheide und dankte dem Priester mit einer Verbeugung

für seine neue Einsicht. Wieder lächelte der Priester und erwiderte: „So wie wir jetzt sind, so ist der Himmel.“

Die plötzliche Klarheit über seinen eigenen Erregungszustand machte dem Indianer den entscheidenden Unterschied deutlich, ob er unbewusst von seinen Gefühlen beherrscht wird oder ob er erkennt und bewusst erlebt, wie Gefühle sein Handeln beeinflussen. Wer seine Gefühle in dem Augenblick, in dem sie auftreten, bewusst wahrnimmt und erkennt, kann sich entscheiden, was er tun will. Wer dagegen seine Gefühle nicht wahrnimmt, ist ihnen hoffnungslos ausgeliefert.

Auch Coachs sind von Gefühlen abhängig. Das Erkennen und bewusste Wahrnehmen der eigenen Gefühle ist für den Coach von besonderer Wichtigkeit. Nimmt ein Coach seine Gefühle nicht bewusst wahr, besteht die Gefahr, dass er mit sympathischen Coachees zu nachsichtig und mit unsympathischen zu hart und streng umgeht. Das wird für den Coachingprozess negative Folgen haben und bis zum Vertrauensverlust führen.

Wer seine Gefühle wahrnimmt, kann sie beeinflussen

### **Kienbaum Expertentipp: Emotionen unter Kontrolle halten**

Für einen Coach ist es wichtig, die eigenen Gefühle bewusst wahrzunehmen und einzuschätzen. Nur so ist er in der Lage, vernunftgeleitete und sachlich orientierte Gespräche mit seinem Coachee zu führen – auch in Momenten der persönlichen Betroffenheit. Emotionen, die unterhalb der Bewusstseinsschwelle gären, können Wahrnehmung und Reaktion elementar beeinflussen. Ein Coach, der sich vormittags über etwas geärgert hat und danach stundenlang in latent gereizter Stimmung ist, nimmt Dinge, die gar nicht so gemeint waren, falsch auf und reagiert im Coachinggespräch eventuell unangemessen. Schnell setzt er dann das Vertrauen, das sein Coachee zu ihm gefasst hat, aufs Spiel.

Gefühle sind ein wichtiger Indikator für die Qualität einer Beziehung. Negative Gefühle weisen immer auf eine Störung hin. Zur Offenheit eines Coachingprozesses gehört es daher, dass der Coach in schwierigen Situationen ehrlich über seine Gefühle spricht. Eigene Gefühle offen anzusprechen, kann auch den Coachee bewegen, offener zu werden. Der Coach übernimmt hier eine Vorbildfunktion. In der täglichen Praxis geschieht es jedoch häufig, dass eigene Gefühle gar nicht registriert und im Zaum gehalten, sondern in das

Coachs müssen über ihre Emotionen reflektieren



Unterbewusstsein verdrängt werden. Es herrscht der Glaube, die Vernunft gehöre ins Geschäft, Gefühle hingegen ins Privatleben.

### **Beispiel: Wie Emotionen Entscheidungen beeinflussen**

Eine Führungskraft aus der Automobilbranche kauft sich ein Auto der Oberklasse mit allen möglichen Extras. Er hatte schon vorher festgestellt, dass dieses Auto sein Budget bis an die Grenzen des Erträglichen belastet und begründete seine Entscheidung seinem Coach gegenüber damit, dass das Auto einen hohen Wiederverkaufswert habe, er damit eine Menge transportieren könne, es wirtschaftlicher als ein kleineres Auto sei und der Hersteller ein plausibles Entsorgungskonzept habe. Ein verständiger Beobachter erkennt die Fadenscheinigkeit dieser Gründe – zumindest auf den zweiten Blick. Dieser Mensch hatte in sich die tiefe Sehnsucht, mit dem großen Auto den unbewusst erlebten Wunsch nach mehr Geltung auszugleichen. Die gleichzeitig vorhandene Angst, dass seine Umwelt dieses Motiv, das er als minderwertig empfand, erkennen könne, hat ihn dazu getrieben, seine Handlung mit ein paar vernünftigen Scheinargumenten zu rechtfertigen.“

Wahrnehmen  
der eigenen  
Emotionen  
erweitern den  
Entscheidungs-  
spielraum

Würde die beschriebene Führungskraft die eigenen Gefühle bewusster wahrnehmen, hätte das für sie mehr Entscheidungsspielraum geschaffen, neue Möglichkeiten zur Selbsterkenntnis zu finden. In diesem Fall würde dies bedeuten: „Ich stelle fest, dass ich mir ein großes Auto wünsche. Allein die Vorstellung, ein solches Auto zu besitzen und zu fahren, vermittelt mir das Gefühl höchster Zufriedenheit. Andererseits fehlt mir das Geld für Anschaffung und Unterhalt eines so teuren Autos. Würde ich auf den Kauf verzichten, wäre das sehr schmerzhaft und unbefriedigend für mich. Welche Alternativen gibt es nun für mich, dieses Dilemma zu überwinden?“

### **Selbstmanagement: Emotionen bewusst beeinflussen und gestalten**

Können Sie Ihre eigenen Gefühle beeinflussen? Viele Menschen sind skeptisch und trauen sich das nicht zu – und das trotz neuerer Erkenntnisse aus der Neuropsychologie.

**Kienbaum Kompetenztest: Situationen beeinflussen**

Vergegenwärtigen Sie sich bitte Ihr schönsten Urlaubserlebnis und beschreiben Sie es mit einigen Worten. Sehen Sie ein Bild vor Ihrem geistigen Auge? Können Sie sich erinnern? Können Sie in Ihrer Erinnerung Töne, Geräusche und Sprache hören?

Bitte beschreiben Sie Ihre Eindrücke. Was genau hat Ihnen an diesem Urlaub so gut gefallen? Erinnern Sie sich, wie Sie sich damals fühlten? Welche Empfindungen hatten Sie während dieses Erlebnisses? Bitte schildern Sie Ihre Gefühle mit ein paar Worten.

Erinnern Sie sich jetzt an Ihr zweitschönstes Urlaubserlebnis und stellen Sie sich dieselben Fragen noch einmal.

Denken Sie nun an Ihren letzten Misserfolg. Was fühlten Sie dabei? Waren es Wut, Ärger, Hass, Verzweiflung? Bitte beschreiben Sie kurz Ihre damaligen Gefühle mit einigen Worten.

Wenn Sie sich an beide Situationen erinnern konnten und beide mit einigen Worten beschrieben haben, dann werden Sie in genau dieser Situation auch Ihre Gefühle verändert haben. Sie selbst haben, bedingt durch Ihre Vorstellung, Ihre Gefühle beeinflusst.

Unsere Gedanken und unsere Gefühle sind eng miteinander verbunden. Lenken wir unsere Gedanken in eine positive Richtung, können wir negative emotionale Stimmungen bewusst positiv beeinflussen.

**Reframing – Geben Sie der Situation in einen neuen Rahmen**

In der Psychologie spricht man von Reframing, wenn Ereignisse, Gedanken und Gefühle in einen anderen Rahmen gestellt werden, also in einen neuen, anderen Zusammenhang gebracht und umgedeutet werden.

Situationen neu interpretieren

**Beispiel: Umdeutung negativer Situationen**

Ein Trainer soll Montagmorgen um 9 Uhr ein Seminar halten. Freitagmorgen hatte er mit dem Sekretariat des Kunden Verbindung aufgenommen und seine Wünsche für die Ausrüstung des Seminarraums vortragen. So sollten ein Stuhlkreis aufgebaut, einige Pinnwände vorbereitet und eine Videoanlage aufgebaut werden. Man sicherte ihm zu, dass alles bis Montagmorgen vorbereitet sei.

Montags erschien der Trainer gegen 8 Uhr beim Kunden und fand den Raum nicht vorbereitet vor. Vielmehr standen in dem Raum große Ti-

sche, auf denen PCs aufgebaut waren. Weder eine Videoanlage war zu sehen noch das gewünschte Moderationsmaterial.

Alle möglichen Bilder und Gedanken schossen ihm durch den Kopf. Er hatte lange an diesem Kundenkontakt gearbeitet, sollte die ganze Vorbereitung für das Seminar umsonst gewesen sein?

Dann dachte er an seine Worte in einem der letzten Seminare: „Du selbst kannst bestimmen, ob du eine Erfahrung positiv oder negativ bewertest.“

Also versuchte er, der Situation das Beste abzugewinnen. Während er Stühle rückte und Tische schleppte, überlegte er sich, was die positiven Aspekte dieses Ereignisses für ihn sind:

- Er kann dieses Erlebnis als praktisches und erlebtes Beispiel in seine Seminare einbauen.
- Dadurch, dass er sich ärgerte, wurde ihm nochmals bewusst, wie sehr ihm daran gelegen war, ein hochwertiges Training beim Kunden abzuliefern.
- Während des Stühlerückens hatte er noch die Möglichkeit, den Beginn seines Seminars im Kopf durchzugehen.

Nachdem er sich diese Gedanken vergegenwärtigt hatte, ging es mir bedeutend besser. Er hatte es geschafft, seine Gefühle positiv zu beeinflussen. Auch war er in bester positiver Stimmung, das Seminar zu beginnen. Dies hat weniger mit Schöne-Welt-Denken zu tun als vielmehr mit effizienter Lebensgestaltung. "

Wer sich regelmäßig in dem Umdeuten von Erfahrungen übt, lernt damit, seine Stimmung und seine Gefühle bewusst zu verändern. Für Coachs ist diese Erfahrung von enormer Bedeutung. Denn nur wer Enttäuschungen und Niederlagen schnell überwinden kann, ist in der Lage, sich immer wieder selbst zu motivieren und andere für ein begeistertes Engagement zu gewinnen.

Es gibt bestimmte Fragen, die ein Reframing auslösen können:

- „Was könnte das Gute an dieser Situation sein?“
- „Welche positive Absicht steckt hinter meinem Verhalten?“
- „Wie kann ich von dieser Situation profitieren?“
- „Für wen könnte diese Situation auch noch vorteilhaft sein?“
- „Was kann ich aus dieser Situation lernen?“
- „Was will ich aus dieser Situation heraus verändern?“

Fragen, die  
beim Reframing  
helfen

## Selbstmotivation: Verwirklichung der eigenen Ziele als Motivation

Erfolgreich wird der, der etwas, was er gut kann, gern tut.

Bill Gates

Emotionale Intelligenz ist eine übergeordnete Fähigkeit, die sich fördernd auf alle anderen Fähigkeiten auswirkt. Emotionen beeinflussen die Fähigkeit zu denken und zu planen, für ein entferntes Ziel zu arbeiten, Probleme zu lösen oder geistige Potenziale zu nutzen und so den Lebenserfolg entscheidend zu beeinflussen. Bereitet uns das, was wir tun, Freude, dann motivieren wir uns aus der Aufgabe heraus und treiben uns selbst zu Höchstleistungen an.

Emotionale Intelligenz wirkt sich fördernd auf andere Fähigkeiten aus

Neben dem Einsatz der Gefühle zur Erreichung eines Ziels spielen Begeisterungsfähigkeit und Optimismus für die Sache eine große Rolle. Freude und Spaß zu empfinden ist Voraussetzung für Erfolg, denn hier liegt eine Quelle der Selbstmotivation. Positive Gefühle und Begeisterung für die Sache stärken also den Willen, die Sache auch gut zu machen und letztlich zum Erfolg zu bringen.

## Emotionale Intelligenz im Umgang mit anderen

Der Mensch ist ein soziales Wesen. In vielen Situationen sind wir auf das Wohlwollen und die Unterstützung anderer Menschen angewiesen. Der Mensch wird erfolgreicher sein, wenn er in der Lage ist, andere für seine Ideen positiv zu beeinflussen. Das hört sich bis hierher noch recht einfach an. Aber nur der kann andere Menschen motivieren, der sich auch in deren Lebens- und Erlebenssituation einfühlen kann.

Emotionale Intelligenz hilft, andere positiv zu beeinflussen

Ist der Coach in der Lage, bewusst gute Beziehungen zu seinen Coachees zu gestalten, so ist dies die höchste Stufe der emotionalen Intelligenz. Das Erkennen und bewusste Umgehen mit den eigenen Gefühlen sowie die Fähigkeit, sich in die Gefühlswelt der anderen hineinzuversetzen, ist notwendige Voraussetzung dafür.

### Empathie: Sich in andere Menschen einfühlen können

Sympathie heißt, mit einem andern Menschen zu fühlen und Gleiches zu erkennen. Empathie dagegen bedeutet, sich in den anderen Menschen hineinversetzen zu können, ohne ihn unbedingt persön-

Empathie  
ermöglicht  
Verständnis

lich sympathisch finden zu müssen. Sympathie ist damit keine Voraussetzung für Empathie. Der Coach muss sich – will er seine Sache gut machen – in seinen Coachee hineinversetzen können und das unabhängig von persönlichen Vorlieben. Es gibt ein Indianersprichwort: „Gehe eine Weile in meinen Mokassins“. Das sollten Sie tun, wann immer negative Gefühle und Gedanken aufkommen. Steigen Sie bildlich in die Schuhe der anderen Menschen. Und dann sehen Sie, wie sinnlos die meisten negativen Gedanken über andere Menschen sind und wie viele gute Motive andere für ihr Verhalten haben.

### Kienbaum Kompetenztest: Empathie

Bitte schreiben Sie sieben gute Gründe auf, warum ein anderer Autofahrer bei Ihnen so dicht auffährt.

Beispiel: Er kommt zum wiederholten Male zu spät ins Büro.

1. Grund:

---

2. Grund:

---

3. Grund:

---

4. Grund:

---

5. Grund:

---

6. Grund:

---

7. Grund:

---

Beziehungen  
leben durch  
Engagement

### Engagement: Beziehungen gestalten und mit Konflikten umgehen

Beziehungen kann nur derjenige gestalten, der das Leben nicht als Zuschauersport sieht, die Menschen nicht nur beobachtet, sondern etwas mit ihnen zusammen unternimmt. Es ist ein hohes Maß an Engagement nötig, um dieses Ziel zu erreichen. Eine wichtige Vor-

aussetzung ist natürlich, Lust und Freude daran zu empfinden, unter Menschen zu sein und mit Menschen Beziehungen zu gestalten. Man spricht dann von einer guten Beziehung zu Menschen, wenn zwischen ihnen eine Verbindung des gegenseitigen Respekts, der gegenseitigen Achtung und der positiven Gefühle geknüpft wird. Dann hört man oft, dass die „Chemie“ zwischen den Beteiligten stimmt. Das deutet darauf hin, dass sie von einem Geflecht von Reaktionen und Gegenreaktionen abhängen, die im Detail nur sehr schwer aufgeschlüsselt werden können.

Die Vorteile guter Beziehungen im Coaching liegen auf der Hand: Stellt der Coach gute Beziehungen zu seinem Coachee her und hält er diese auch aufrecht, kann er seinen Wirkungsgrad und Einflussbereich vergrößern. Sein Gesprächspartner setzt sich dann auch für gemeinsame Interessen und abgesprochene Ziele ein.

Gute Beziehung  
zum Coachee  
ist Grundlage  
des Coachings

### **Kienbaum Expertentipp: Körperhaltung synchronisieren**

Bei zwei Menschen, die sich gut verstehen, kann man im Gespräch eine Synchronisation ihrer Körperbewegungen beobachten. Ein sensibler Gesprächspartner, so haben Forschungen gezeigt, nimmt unbewusst selbst feinste körperliche Regungen seines Gegenübers wahr. Diese Erfahrung können Sie als Coach auch in Ihrem Gespräch mit dem Coachee nutzen. Nehmen Sie bewusst eine ähnliche Körperhaltung wie er ein, dann können Sie Ihr Gegenüber positiv beeinflussen. Ein körpersprachliches Zusammenspiel wird bei ihm wahrscheinlich Gefühle von entspanntem Vertrauen entstehen lassen.

### **Beispiel: Bedeutung der Körpersprache**

Ein großes Warenhaus startete ein Projekt. Die Mitarbeiterin, die die Ware ausgab, wurde gebeten, bei der Warenausgabe den Kunden nicht anzusehen, nicht zu lächeln und nicht zu berühren. Sie sollte sich so neutral wie möglich verhalten. Verließen die Kunden den Verkaufsraum, wurden sie zu ihrer Meinung über den Service des Unternehmens gefragt. Alle meinten, der Service sei sehr schlecht. Auf die Frage, was denn so schlecht gewesen sei, nannten viele als Grund die unübersichtliche Präsentation der Ware, den hohen Geräuschpegel und die unzureichende Preisauszeichnung der Artikel. Einige beklagten sich, dass die Artikel, die sie gerade suchten, vergriffen seien.

Nach Abschluss dieser Phase wurde die Mitarbeiterin an der Warenausgabe gebeten, ihr Verhalten zu ändern. Sie sollte die Kunden ansehen,

Beeinflussungen finden oft im Unbewussten statt

sie anlächeln, wenn möglich, mit dem Namen anreden und bei der Übergabe des Artikels zufällig die Hand des Kunden berühren. Die Kunden wurden wiederum befragt. Alle waren mit dem Service des Unternehmens sehr zufrieden. Bemerkenswert an dem Ergebnis der Befragung war, dass nur wenige den guten Service mit dem Verhalten der Mitarbeiterin an der Warenausgabe in Verbindung brachten. Als Begründung für den guten Service wurden die gute Beleuchtung und die zweckmäßige Warenpräsentation angeführt.

In dieser Fallstudie zeigt sich, dass die Gefühle, die Wahrnehmungen und rationalen Urteile durch Mitmenschen stark beeinflusst werden. Diese Beeinflussungen scheinen dabei stärker im Unbewussten des Menschen stattzufinden. Mit anderen Worten: Kümmern Sie sich um Ihre Mitmenschen!

---

**Kienbaum Expertentipp: Interesse am Gegenüber**

Die Zufriedenheit Ihrer Kunden lässt sich erheblich steigern, wenn ihre Mitarbeiter eine „intrinsische“ Lust darauf haben, sich mit den Kunden zu beschäftigen.

## 5 Das Coaching bewerten und beenden

Der Abschluss des Coachingprozesses sollte in einem separaten Treffen stattfinden. In diesem Abschlussgespräch wird der Verlauf des gesamten Prozesses besprochen und erreichte Veränderungen werden reflektiert. Gerade bei länger andauernden Coachingprozessen gewöhnt sich der Coachee schnell an die Situation, stets jemanden an der Seite zu haben, mit dem er über Belange aller Art sprechen kann. Nur widerwillig möchte der Coachee diese Möglichkeit missen und schiebt das Ende des Coachingprozesses immer wieder hinaus. Je länger ein Coaching dauert, desto häufiger verlässt sich der Coachee auf seinen Coach. Dieses „Sich-Verlassen“ wird sehr schnell zur Gewohnheit. Dabei verkümmern die eigenen Selbstregulationsfähigkeiten und Feedback-Mechanismen beim Coachee. Der Coach muss dafür sorgen, dass sich diese Mechanismen verbessern, mit dem Ziel, dass er nicht mehr gebraucht wird. In solchen Situationen muss der Coach seinen Coachee an ein zentrales Ziel eines Coachings erinnern: Hilfe zur Selbsthilfe. Es hilft, wenn rechtzeitig ein klarer Fahrplan hinsichtlich der Beendigung des Coachings vereinbart wurde.

Abschluss und  
Bewertung  
brauchen ein  
eigenes Treffen

### 5.1 Wie sehen Coach und Coachee den Prozess?

Der Coachee soll nach Beendigung des Coachingprozesses in der Lage sein, seine beruflichen und auch privaten Problemstellungen und Fragen mit seinem erweiterten Verhaltensrepertoire alleine zu bewältigen.

#### Wurden die Ziele erreicht?

Die Beteiligten des Coachingprozesses bewerten im Prozess der Evaluation die erreichten Ergebnisse. Hat der Coachee die verein-

Coach und  
Coachee bewert-  
en gemeinsam



barten Ziele erreicht, kann das Coaching beendet werden. Sind sie noch nicht erreicht, sollte zum Schritt „Wie erreicht der Coachee seine Ziele?“ zurückgekehrt werden.

### Einschätzung durch alle Beteiligte

Da es darum geht, das Verhalten des Mitarbeiters einzuschätzen, sollte sein Urteil gleichberechtigt neben dem des Vorgesetzten stehen. Beide nehmen in einem gemeinsamen Gespräch die Einschätzung vor und begründen sie. Bewertet werden sollten hauptsächlich Abweichungen des Verhaltens vom vereinbarten Idealwert, wobei die Kritik am Verhalten des Coachees in den Hintergrund tritt.

Meinung von  
Coach und  
Coachee sind  
gleich wichtig

#### Kienbaum Expertentipp: Subjektive Ziele


Die Praxis zeigt, dass oftmals Ziele vereinbart werden, die einer subjektiven Wahrnehmung unterliegen. Hier entscheidet letztlich die persönliche Zufriedenheit des Coachees.

### Soll-Profil ist der Maßstab

In diesem Schritt kann der Coach wieder die Methoden der Situationsanalyse einsetzen. Anhand des im Rahmen der Zielbestimmung für das Coaching erarbeiteten Soll-Profiles kann er überprüfen, inwiefern der Coachee die geplanten Verhaltensmodifikationen umgesetzt hat. Sind Abweichungen zu erkennen, können Coach und Coachee gezielt an den noch offenen Themen arbeiten.

Die Hauptaufgabe des Coachs liegt in der Prüfung, welche Fertigkeiten beim Mitarbeiter für die Umsetzung der vereinbarten Ziele vorhanden sind und welche noch entwickelt werden müssen. Es ist wichtig, die Kontinuität des Veränderungsprozesses beim Coachee zu sichern. Dieses Sicherungssystem kann z. B. über eine Bewertungsskala erfolgen, die die Entfernung des Ist-Verhaltens von dem vereinbarten Soll-Verhalten abbildet. Auf diese Weise steht die Ziffer 5 für die Realisierung des Idealverhaltens im Rahmen des Kompetenzprofils, während die Ziffer 1 dokumentiert, dass das aktuelle Verhalten des Mitarbeiters noch sehr weit vom Idealverhalten abweicht. Die folgende Abbildung verdeutlicht das am Beispiel eines Kundenbetreuers.

Soll-Profil ist  
der Maßstab

	1	2	3	4	5
<b>Der Mitarbeiter</b>					
beginnt das Telefonat mit einem Warming-Up.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
fragt zunächst die Bedürfnisse beim Kunden ab	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
stellt offene Fragen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vermeidet negative Formulierungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
setzt Verstärker im Gespräch mit dem Kunden ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
schließt das Gespräch mit einer konkreten Vereinbarung mit dem Kunden ab.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Möglicherweise ergeben sich aber auch neue Ziele, die einen weiteren Coachingprozess initiieren. Eine erfolgreiche Bewertung ist abhängig von einer konsequenten Arbeit in der Phase der Zielerreichung. Die Bewertungskriterien setzen sich aus den individuellen Zielen zusammen, die im Zuge der Zielbestimmung formuliert und protokolliert worden sind. Sind die Ziele klar messbar formuliert, sollte die Evaluation leichter fallen.

Konkret formulierte Ziele erleichtern die Evaluation

### Kienbaum Kompetenztest: Abschlussgespräch

Führen Sie am Ende des Coachings ein Abschlussgespräch mit Ihrem Coachee. Beantworten Sie gemeinsam folgende Fragen. Bedenken Sie dabei vor allem, dass Ihre Meinung und die des Coachees gleichwertig nebeneinander stehen:

Wurden die vereinbarten Ziele erreicht?

Wenn nein, wie kann der Coachee weiter vorgehen?

Haben sich im Laufe des Coachingprozesses neue Ziele ergeben?

## 5.2 Welchen Nutzen hat das Unternehmen?

Der Coachingboom der letzten Jahre hat zu verstärkten Forderungen nach Qualitätssicherung geführt. Wenn schon die Herange-

hensweisen und Methoden der Coachs stark differieren, dann soll zumindest eine Erfolgsmessung Anhaltspunkte über die Sinnhaftigkeit einer Maßnahme liefern, so die Argumentation. Meist trägt der Arbeitgeber des Coachees das Coaching. Damit besteht ein berechtigtes Interesse am Erfolg und auch der Erfolgsmessung der Maßnahmen. Auch für den Coachee ist dies eine wichtige Frage, geht es doch darum, den „Mehrwert“ zu messen, den er dem Unternehmen nun bringt. Im Idealfall wird dieser „Mehrwert“ ins Verhältnis zu den entstandenen Kosten gesetzt und der so genannten „Return of Investment“ (ROI) errechnet.

im Idealfall wird  
der ROI errechnet

### **Kienbaum Expertentipp: Effektivität des Coachings**

Als Coach müssen Sie sich den Fragen nach der Effektivität Ihrer Maßnahmen stellen. Zu groß ist die Verantwortung für die Karriere Ihrer „Anvertrauten“ und zu groß ist auch das individuelle Investitionsvolumen, als dass nicht zumindest näherungsweise der monetäre Wert der Maßnahmen reflektiert werden müsste.

## **Schwierigkeiten bei der Evaluation**

Allerdings gibt es bis heute keinen einheitlichen Ansatz zur Evaluierung von Coachingmaßnahmen. Die Widerstände und Probleme sind häufig:

- Problem der Zurechenbarkeit von Erfolg und Veränderung,
- Mangelnde Methodik,
- Vorbehalte der Teilnehmer gegenüber der Messung,
- Zeitaufwand für die Evaluation.
- Kosten der Evaluation.

klare Kausalkette ist oft nicht möglich

Der wesentliche Punkt ist jedoch, dass angesichts der zahlreichen Einflussfaktoren keine klare Kausalität zwischen den Maßnahmen und den Veränderungen in der Arbeitsweise des Coachee hergestellt werden kann. Welchen Einfluss hatte das Coaching, welchen womöglich andere Faktoren, die gleichzeitig stattgefunden haben? Hier sind in der Regel die Rahmenbedingungen, in denen der Coachee arbeitet, zu komplex, um eindeutige Antworten zu finden.

**Beispiel: Abgrenzungsschwierigkeiten bei der Evaluation**

Nach Abschluss des Coachings stellt das Unternehmen fest, dass die Mitarbeiter des Coachees höhere Zufriedenheitswerte aufweisen. Nun stellt sich die Frage, ob dies eine Folge des Coachings ist oder ob es an der zusätzlichen interessanten Weiterbildungsmöglichkeit lag, die den Mitarbeiter zwischenzeitlich geboten wurde. Außerdem hat das Unternehmen womöglich eine unerwartete Tantiemepayment geleistet, die das Ergebnis zudem beeinflusst haben kann.

**Schaffen Sie die Voraussetzungen für eine Bewertung**

Dennoch gibt es natürlich Fragen, anhand derer eine Evaluation versucht werden sollte.

Evaluation  
erhöht die  
Motivation

**Sind die Ziele klar definiert?**

Häufig scheitern Coachings daran, dass im Vorfeld die Zielsetzungen der Maßnahmen nicht klar genug definiert wurden. Weil der Bedarf nicht systematisch erhoben wurde, konnte auch das entsprechende Maßnahmenportfolio – also die Inhalte des Coachings und die entsprechende Methodologie – nicht deutlich festgelegt werden.

**Ist die Zielerreichung messbar?**

Wichtig ist, dass das Coaching von Beginn an darauf abgestellt wird, messbar zu sein. Das hilft dem Coach, sich während des Coachings an den entsprechenden Zielsetzungen zu orientieren und nicht womöglich in nicht-karriererelevante Teilbereiche abzudriften.

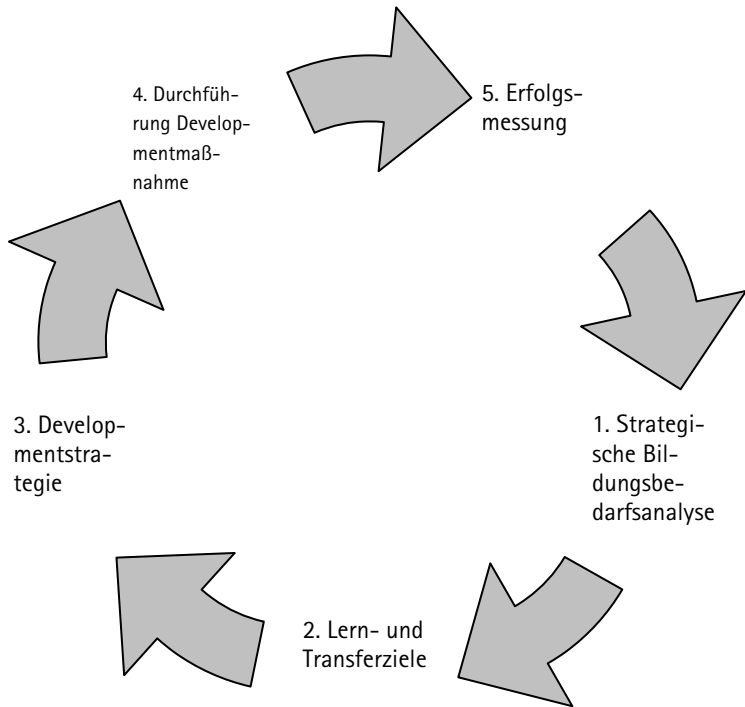
Messbare Ziele  
erleichtern die  
Orientierung

**Kienbaum Expertentipp: Evaluation führt zu Ernsthaftigkeit**

Häufig genügt bereits die Tatsache, dass das Coaching bewertet wird, dazu bei, dass Coachee und Coach die Maßnahmen mit größerer Ernsthaftigkeit betreiben und von vornherein auf die Nachhaltigkeit der Transferprozesse achten. Dafür gilt es aber, rechtzeitig die zentralen Voraussetzungen zu schaffen.

**Coachingprozess auf dem Prüfstand**

Ein Effektivitätscontrolling bezieht sich auf den gesamten Prozess des Coachings.



Evaluations-Cycle

In den ersten beiden Schritten gilt es, die Ziele klar festzulegen und zu dokumentieren. Auf der Grundlage eines differenzierten Anforderungsprofils wird festgehalten, was der Coachee am Ende des Coachings „besser können muss“. Der Coachingeffekt ist dann messbar, wenn diese Anforderungen schriftlich festgehalten und anhand klarer Verhaltensbeschreibungen fixiert wurden (s. Seite 45).

Halten Sie Ziele schriftlich fest

#### Kienbaum Expertentipp: Ziele messbar machen

Formulieren Sie die Ziele nach der SMART, PURE, CLEAR-Formel. Damit ist die Messbarkeit in jedem Fall gegeben.

Im dritten Schritt legen Coach und Coachee angesichts der angestrebten Ziele die Methodologie des Coachings fest. Sie definieren z. B. den zeitlichen Rahmen und die Brisanz der einzelnen Coachingthemen. Sind schnell und eher performanceorientierte Maßnahmen angebracht oder längerfristige mit Tiefenwirkung?

Im vierten Schritt, also bei der Durchführung der Maßnahmen, ist eine regelmäßige Reflexion auf die ursprünglichen Ziele notwendig. Vor und nach jeder Sitzung ist die gegenwärtige Nähe zum Ziel zu reflektieren. Die Methodik muss während des Prozesses entsprechend angepasst werden, um die potenzielle Lücke zwischen Ist- und Soll-Zustand zu schließen.

## Vier Ebenen, um den Erfolg zu messen

Im fünften Schritt findet die eigentliche Evaluation statt. Der Klassiker dafür ist das Modell von Donald L. Kirkpatrick, das den Erfolg eines Coachings (und auch sonstiger Personalentwicklungsmaßnahmen) auf vier Stufen misst.

Vier Stufen, mit denen der Erfolg gemessen werden kann

Ziel	Instrumente
Geschäftsergebnisse/Organisation	Geschäftsergebnisse, ROI
Transfer on the job	Verhaltens- bzw. Performanceänderung in der Praxis
Lernerfolg	Messung des gesteigerten Wissens, der erweiterten Fähigkeiten und veränderten Einstellungen
Zufriedenheit	Die Maßnahme wird in Form einer Zufriedenheitsbeurteilung bewertet.

### 1. Stufe: Messen Sie die Zufriedenheit mit den Maßnahmen

Die „einfachste“ Stufe ist die der Zufriedenheitsmessung, die mittlerweile fast als Standard gilt. Der Coachee, dessen Vorgesetzter und auch die Mitarbeiter teilen anhand eines systematischen Erhebungsbogens mit, wie zufrieden sie mit der Coachingmaßnahme sind. Ziele sollten außerdem sein:

Zufriedenheitsmessung ist Standard

- der individuell eingeschätzte Lernerfolg.
- die Passung der gewählten Methode (bzw. des Coachs),
- die Umsetzbarkeit der erarbeiteten Handlungspläne.

Dies sollte zum ersten Mal während der Maßnahme stattfinden, dann direkt im Anschluss an die letzte Sitzung und nochmals nach weiteren sechs Monaten.

## 2. Stufe: Welcher Lernerfolg wurde erzielt?

„Objektive“  
Messung des  
Lernerfolgs

Die zweite Stufe misst den Lernerfolg, sie stellt die erste „objektive“ Beurteilung dar. Typische Instrumente, die dabei zum Einsatz kommen, sind Wissenstests, Selbsteinschätzungsbögen oder auch Rollenspiele, mit denen das Erarbeitete überprüft werden kann. Ohne Lernerfolg ist ein Wandel im Verhalten nicht möglich. Allerdings ist der auf dieser Stufe festgestellte Lernerfolg noch kein Beleg für die erfolgte Umsetzung am Arbeitsplatz.

## 3. Stufe: Wie verhält sich der Coachee im Job?

Als dritte Stufe wird der Transfer on the job bezeichnet. Hier stellt sich die Frage, ob Transferziele, die sich auf geändertes Verhalten in der Praxis beziehen, erreicht wurden. Basis dafür sind z. B.:

- Verhaltenseinschätzungen durch den Vorgesetzten,
- 360°-Feedbacks,
- Objektive Faktoren, wie Absentismusrate, Zielerreichungsgrade, Fehlerquoten etc.

## 4. Stufe: Wie rentabel ist das Coaching?

Rentabilität  
lässt sich  
berechnen

Leicht messbar, aber umso schwerer in direkte Verbindung zum Coaching zu bringen, sind z. B. Kundenzufriedenheiten, Bindungsquoten des Personals und natürlich die Optimierung von Umsätzen oder Deckungsbeiträgen. Dies gehört zur vierten Stufe, die von Kirkpatrick angelegt ist. Schließlich lassen sich natürlich noch Rentabilitätsüberlegungen anstellen. Die allgemeine Formel zur Rentabilitätsmessung lautet:

$\text{Rentabilität} = (\text{Deckungsbeitrag/Kosten}) * 100 - 100.$

### Kienbaum Expertentipp: Immaterieller Nutzen des Coachings

Die meisten Coachings stiften neben einem monetär bewertbaren Nutzen auch einen beträchtlichen Mehrwert, der nicht sofort in Geldeinheiten ausgedrückt werden kann. Dabei handelt es sich um Aspekte der Unternehmenskultur und des Glaubens an die Potenziale der eigenen Mitarbeiter.

**Beispiel: Rentabilitätsrechnung**

Bei einem Vertriebsleiter wurde ein Coaching durchgeführt. Ziel war die Steigerung der Vertriebskompetenz. Die Messung erfolgte anhand der Steigerung des Deckungsbeitrags sowie die Messung der Einschätzung der Vertriebskompetenzen durch ein 360°-Feedback auf einer 3er-Skala. Das Coaching kostete 15.000 Euro, die Basis der Berechnung bildet das Jahresgehalt des Coachees von 75.000 Euro.

	Deckungsbeitrag	Teile des 360°-Feedbacks			externes Management Audit	Summe
		Vorgesetztenbeurteilung	Kollegenbeurteilung	Selbsteinschätzung		
<b>Verbesserung</b>	10.000 Euro	Von 2 auf 3 (50 %)	Von 2 auf 3 (50 %)	Von 2 auf 2,5 (25 %)	Von 2 auf 3 (50 %)	
<b>Gewichtung</b>	60 %	20 %	5 %	5 %	10 %	100 %
<b>Berechnung</b>	60 % * 10.000 Euro	50 % * 20 % * 75.000 Euro	50 % * 5 % * 75.000 Euro	25 % * 5 % * 75.000 Euro	50 % * 10 % * 75.000 Euro	
<b>Ergebnisbeitrag</b>	6.000 Euro	7.500 Euro	1.875 Euro	937,50 Euro	3.750 Euro	20.062,50 Euro

$$\text{Rentabilität: } (20.062,50/15.000) * 100 - 100 = 33,75 \%$$



Das Coaching führte im Beispiel zu einer Erhöhung des Deckungsbeitrags durch verbesserte Vertriebskompetenz. Es handelt sich bei dieser Berechnung um den innovativen Versuch, harte Faktoren (Deckungsbeitrag) und weiche Faktoren (360°-Feedback) miteinander zu kombinieren.

### **Kienbaum Kompetenztest: Evaluation**

Reflektieren Sie nach Abschluss der Coachingmaßnahmen:

Waren die Ziele gemäß dem Anforderungsprofil des Coachees richtig festgelegt? Waren sie nach der SMART, PURE, CLEAR-Formel formuliert? Wurden sie schriftlich fixiert?

Haben Sie die richtigen Maßnahmen zur Erreichung der Ziele ausgewählt? War der Zeitrahmen angemessen?

Wie sind die Coachingsitzungen verlaufen? Stand das Ziel der Sitzungen an deren Beginn jeweils fest? Wurden an den relevanten Themen gearbeitet? Haben Sie die angewandten Methoden der jeweiligen Situation des Coachee angepasst?

Fand am Ende des Coachings eine Evaluation statt? Ist Ihr Coachee mit dem Coaching und dem Ergebnis zufrieden? Zeigt Ihr Coachee Fortschritte am Arbeitsplatz (gesteigertes Wissen, veränderte Einstellung, verbesserte Fähigkeiten)? Haben Sie eine Rückmeldung Dritter über die Maßnahme erhalten (Kollegen, Kunden)?

Versuchen Sie eine Rentabilitätsrechnung des zurückliegenden Coachings vorzunehmen.

## **5.3 Der Abschluss des Coachings**

Aufzeichnungen  
gehen an den  
Coachee

Ist der Coachingprozess beendet, übergibt der Coach alle Aufzeichnungen an den Coachee. Dieser erhält ein Handout mit allen eingesetzten Beurteilungsbögen und einem detaillierten Reporting des Coachingprozesses. Im Abschlussgespräch macht der Coach ihm mit Nachdruck deutlich, dass er seine Ziele selbst umsetzen muss und auch selbstbewusst genug ist, sie erreichen zu können. Es gilt, dem Mitarbeiter Anerkennung für die geleistete Arbeit auszusprechen, ihn darauf aufmerksam zu machen, dass er selbst maßgeblich an dem Erfolg des Coachings beteiligt war und stolz auf das Ergebnis

sein kann. Ihm soll klar werden, in welchem Maß er für das Ergebnis verantwortlich ist.

#### **Kienbaum Expertentipp: Unterstützung zusichern**

Auch nach Abschluss des Coachings darf die Unterstützung nicht aufhören. Signalisieren Sie Ihrem Coachee, dass Sie ihm als Vorgesetzter bei Gesprächsbedarf jederzeit zur Verfügung stehen.

#### **Vertrag mit sich selbst sichert den Transfer**

Zur Transfersicherung kann der Coachee am Ende des Coachings einen individuellen Transfervertrag mit sich selbst abschließen, in dem er festhält, welche Maßnahmen und Veränderungen er wann und wie durchführen will (s. auch Seite 171).

Vertrag „mit sich selbst“		
Notizen:	Seminar: Am: In:	
1. Allgemein wichtige Methoden und Ratschläge	2. Wichtige Methoden und Ratschläge für mich	3. Von mir durchzuführende Maßnahmen
4. Auswertung: Wie? Wann? Mit wem besprochen?	5. Durchgeführt: Wann?	6. Ergebnisse, weitere Maßnahmen

Mit dem Abschluss des Coachings ist die Rollenbeziehung Coach und Coachee offiziell beendet. Der Coachee übernimmt von nun an die vollständige Eigenverantwortung für sein Tun und Handeln.

# Werkzeugkasten für erfolgreiche Kommunikation

Kommunikation  
ist das Mittel  
des Coachs

Die Grundlage eines jeden Coachings ist die Fähigkeit und Bereitschaft zur professionellen und zielgerichteten Kommunikation sowie der geschliffene Umgang mit verbaler und nonverbaler Sprache. Einem Coach stehen keine anderen Mittel zur Verfügung, um zu wirken und etwas zu bewirken – und ebenso keinem Coachee. Wie also sieht der Werkzeugkasten der Kommunikationschampions aus? Auf welche Instrumente greifen sie im Laufe der Gestaltung eines erfolgreichen Coachings zurück?

## 1. Effektiv kommunizieren

Kommunikation wird als Prozess verstanden, bei dem eine Idee aus dem eigenen Kopf hinaus- und in einen anderen Kopf hineingetragen wird.

H. D. Lasswell

Wie wurde die  
Botschaft  
gesendet?

Es ist wichtig, eine Botschaft so zu senden, dass sie der Empfänger verstehen, aufnehmen und akzeptieren kann, denn:

- „Gesagt“ bedeutet nicht „gehört“.
- „Gehört“ bedeutet nicht „verstanden“.
- „Verstanden“ bedeutet nicht „einverstanden“.
- „Einverstanden“ bedeutet nicht „angewendet“.
- „Angewendet“ bedeutet noch lange nicht „beibehalten“.

Je besser die Beziehung des Empfängers zum Sender und je besser das „Empfangsgerät“ auf den Sender eingestellt ist, desto originalgetreuer kommt die Botschaft beim Empfänger an. Das Feedback, also das Reproduzieren eines Gedankens vom Empfänger zum Sender, gibt Letzterem die Möglichkeit zu prüfen, ob seine Kommunikation erfolgreich war.

### Welche Faktoren eine Rolle spielen

Effektive Kommunikation steht im Mittelpunkt eines erfolgreichen Coachings. Damit die Kommunikation möglichst offen stattfinden kann, ist ein angenehmes Klima sehr wichtig. Zudem sollte der Coach stets darauf achten, dass die jeweilige Wahrnehmung der zu besprechenden Probleme und Aufgaben die Kommunikation stark beeinflusst.

Schaffen Sie ein  
angenehmes  
Gesprächsklima

#### Kienbaum Expertentipp: Kommunikationsklima

Hier besteht ein Zusammenhang zum Soft Skill Einfühlungsvermögen. Denn zu Störungen in der Kommunikation kann es kommen, wenn sich Coach und Coachee nicht in den Standpunkt des jeweils anderen einfühlen können und die Möglichkeit einer unterschiedlichen Wahrnehmung außer acht lassen. Nonverbale Elemente der Kommunikation wie z. B. Gestik, Mimik, Haltung oder Tonfall sind hierbei ebenso wichtig wie verbale Äußerungen. Zur Verdeutlichung aller Aspekte der nonverbalen Kommunikation kann der Einsatz von praktischen (auch videogestützten) Übungen hilfreich sein.

### Was neben der Aussage alles transportiert wird

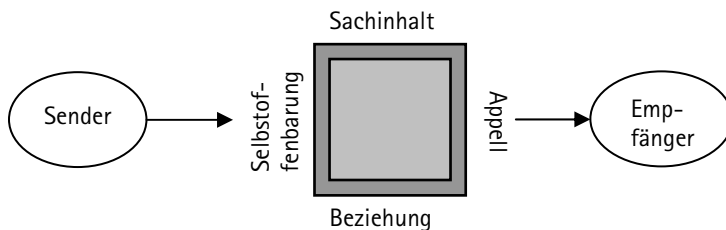
Inhaltlich gleiche Worte können, je nachdem wie sie gesprochen werden, verletzen, beleidigen oder beflügeln. Sie können stolz machen, Aktivitäten auslösen, aber einen Menschen auch zum Schweigen bringen. Durch Sprechtempo, Diktion, Klang, Rhythmus und Lautstärke übermitteln sie Begeisterung, Angst, Zuversicht, Dringlichkeit, Gelassenheit und zahllose andere Stimmungen.

„Der Ton macht  
die Musik“

Das Timing der gesprochenen Worte, die Intensität der Stimme, die Pausen und die Modulation der Tonhöhe – all diese Aspekte bestimmen mit darüber, wie stark das Gesagte das Gegenüber beeinflusst. So müssen etwa Kernaussagen des Coachs – vor allem, wenn sie einen Appellcharakter tragen – deutlich vom sonstigen Gesprächsverlauf abgegrenzt werden. Der Einsatz der genannten Stilmittel ist hierbei überaus hilfreich.

### Die vier Seiten einer Nachricht

Jeder Nachricht werden vier Aspekte zugewiesen, die alle untereinander verwoben sind.



Die vier Seiten einer Nachricht

Ein Coach muss sich bewusst sein, dass in einer Nachricht, letztlich in jedem Einzelsatz, alle Aspekte verwoben sind, und seine Kommunikation entsprechend genau kontrollieren:

- Sachinhalt: Worüber wird informiert?
- Selbstoffenbarung: Was gibt der Sender von sich kund?
- Appell: Wozu soll der Empfänger veranlasst werden?
- Beziehungsaspekt: Was hält der Sender von der Person des Empfängers?

Jede Information sagt auch etwas über den Sender

So vermittelt der Coach in einem Gespräch nicht nur Sachinformationen. Er kommt nicht umhin, gleichzeitig auch etwas über sich selbst mitzuteilen. Dabei versucht er, auf den Coachee Einfluss auszuüben, und drückt darin die Art der Beziehung zu ihm aus. Dies gilt selbstverständlich auch umgekehrt für den Coachee.

Missverständnisse, Verstimmungen und Konflikte treten immer dann auf, wenn der Sender nicht alle vier Seiten einer Nachricht beherrscht oder der Empfänger nicht alle Kommunikationsebenen auswertet. Beide müssen die verschiedenen Seiten einer Nachricht, die immer gesendet werden, erkennen und aufeinander abstimmen.

Aussage	
„Herr Chef, der Müller hat das Protokoll nicht fertig geschrieben.“	
Mitarbeiter	Vorgesetzter
Warum sagt er das?	Wie antwortet er?
Sachliche Information: „So sind die Fakten“	← „Ist gut, dann verteilen wir es erst morgen.“
Selbstoffenbarung: „Ich bin dem Müller nicht gut gesonnen.“	← „Bei uns wird nicht angeschwärzt.“
Beziehung: „Ich möchte mich dem Chef anvertrauen.“	← „Warum sagen Sie mir das? Soll ich Polizist spielen?“
Appell: „Los, bestrafen Sie ihn!“	← „Dem werde ich Beine machen“

### Beispiel: Unterschiedliche Interpretation von Nachrichten

Ein Coachee aus der Kosmetikbranche beschreibt seinem Coach den Wunsch, mehr Erfahrungen in seinem Verantwortungsbereich zu sammeln. Der Coach kennt die Leistungspotenziale seines Coachees und antwortete ihm, dass er das nur befürworten könne. Er fragte ihn, an was er dabei gedacht habe. Der Coachee hatte bereits konkrete Vorstellungen und wünschte sich, die Verantwortung für die Einführung einer neuen Gesichtscrème auf dem Markt zu übernehmen. Der Coach entgegnet darauf, dass dies wohl schwierig sein könne. Plötzlich wurde der Coachee ganz aufgeregt und fragte, warum der Coach ihm das nicht zutraue. Das wollte dieser ihm aber gar nicht signalisieren, sondern vielmehr ausdrücken, dass es sich um ein umfangreiches Projekt handle und eben schwierig sei.

Die unbewusste Unsicherheit des Coachees hinsichtlich seines Vorhabens hat ihm einen Streich gespielt: Die auf der Sachebene gesendete Nachricht des Coachs wurde von ihm uminterpretiert und geriet letztlich zur Selbstoffenbarung.

Betrachtet der Coach jede Gesprächsphase aus der Vogelperspektive, werden ihm Fragen wie diese beantwortet:

Feedback dient dazu, die Rollen zu klären

- „Was denkt mein Coachee gerade?“
- „Wie wirke ich zurzeit auf ihn?“
- „Wie verarbeitet er meine Anmerkungen?“
- „Ist er bereit für die nächste Gesprächssequenz?“

Dieses Abstimmen erfolgt in der Regel über das Feedback. Sender und Empfänger geben sich in ihren wechselnden Rollen Feedback und legen so dar, wie die Nachricht bei ihnen angekommen ist.

### Kienbaum Kompetenztest: Vier Seiten einer Nachricht

Lesen Sie die folgenden Aussagen und stellen Sie sich vor, wie Sie auf den unterschiedlichen Ebenen der vier Seiten einer Nachricht reagieren würden.

1. Beispiel: Die Ampel ist grün.

Sachinformation:

Selbstoffenbarung:

Beziehung:

Appell:

2. Beispiel: Ist noch Kaffee da?

Sachinformation:

Selbstoffenbarung:

Beziehung:

Appell:

### Metakommunikation

Kommunikationsprozesse lassen sich in die so genannte denotative und metakommunikative Ebene unterteilen:

- Die denotative Ebene bezieht sich auf den direkten wörtlichen Inhalt der gesendeten Botschaft.
- Die metakommunikative Ebene bezieht sich darauf, wie kommuniziert wird.

Sagt z. B. ein Vorgesetzter zu seinem Mitarbeiter: „Verlassen Sie bitte mein Büro!“, erkennt der Mitarbeiter am Tonfall, wie er die Worte zu verstehen und einzuordnen hat. Die metakommunikativen Aspekte tragen also zur Interpretation der denotativen Botschaft bei. Die Metakommunikation kommt häufig dann zum Einsatz, wenn Menschen zu einer bestimmten Handlung aufgefordert werden sollen. Dies kann entweder explizit ausgesprochen werden oder aber auch subtiler mithilfe nonverbaler Hinweise vonstatten gehen. Beide Aspekte der Botschaft, der denotative und der metakommunikative, werden vom Sender interpretiert und führen zu einer bestimmten Reaktion. Allerdings kann es zu widersprüchlichen Botschaften kommen, da die Metakommunikation häufig nonverbal stattfindet.

Durch die Metakommunikation ergibt sich der Sinn

Metakommunikation findet oft nonverbal statt

#### Kienbaum Expertentipp: Metakommunikation

Sie können die Qualität Ihrer Kommunikation bedeutend steigern, wenn Sie sich häufiger die folgenden Fragen stellen:

- Ist mir bewusst, welche Botschaft ich durch mein nonverbales Verhalten aussende?
- Was würde ich an der verbalen und nonverbalen Kommunikation mit meinen Coachees gern verändern?
- Welche Vorteile hat es, die verbale und nonverbale Kommunikation mit meinen Coachees zu verbessern?



## 2. Richtig zuhören

Aktives und passives Zuhören sind je nach Situation sinnvoll

Grundsätzlich kann man zwei verschiedene Arten des Zuhörens unterscheiden, das aktive und das passive Zuhören. Beide Formen können, abhängig von der jeweiligen Gesprächssituation, sinnvoll sein, wobei dem aktiven Zuhören innerhalb eines Coachings eine wesentlich größere Bedeutung zukommt. Denn es ermöglicht dem Coach, z. B. herauszufinden, ob sich beide Seiten – er selbst und sein Coachee – über ihre Emotionen und die jeweilige Sicht des anderen im Klaren sind.

Der Mensch spricht durchschnittlich 100 bis 200 Worte pro Minute. Das Doppelte der gesprochenen Worte kann er aufnehmen. Das heißt, der Zuhörer muss sich seine „Freizeit“ vertreiben – er könnte wesentlich mehr aufnehmen. In dieser ungenutzten Zeit schweift er gern mit seinen Gedanken ab, um z. B. Gegenargumente oder Antworten vorzubereiten. Dabei geht oft der eigentliche Sinn des Gesagten verloren.

### Kienbaum Expertentipp: Vier Aspekte wahrnehmen

In der ungenutzten Zeit eines Gespräches ist es sinnvoll, das Gesagte unter Berücksichtigung der vier Aspekte einer Nachricht wahrzunehmen: den Tatsachenaspekt zu verstehen, die Absicht des Senders herauszufiltern, seine Situation in Rechnung zu stellen und die Beziehungsebene einzuschätzen.

Zuhören ist mehr als nur Hinhören

Häufig ist man sich der Bedeutung des Zuhörens nur wenig bewusst. Es ist kein passiver Akt, ist mehr als nur Hinhören. Durch intensive Beobachtung des Gesprächspartners, seiner Gestik, Mimik oder Stimmlage kann man mehr über die Person erfahren, als durch ihre Worte. Zuhören ist Arbeit. Hüten Sie sich also vor den schlechten Angewohnheiten beim Zuhören:

- fehlende Aufmerksamkeit,
- nur scheinbar zuhören,
- nur zuhören, bis man selbst etwas gesagt hat,
- nur das hören, was man erwartet,

- in die Defensive gehen, weil man glaubt, die Absicht des anderen bereits erkannt zu haben,
- sich darauf konzentrieren, Meinungsverschiedenheiten herauszuhören.

### Passives Zuhören

Diese Form des Zuhörens entspricht am ehesten dem, was sich viele Menschen unter Zuhören vorstellen. Der Gesprächspartner beschränkt sich darauf, Signale wie „Hm“, „Aha“ usw. auszusenden. Häufig werden hier auch Mimik und Gestik eingesetzt.

Das passive Zuhören kann für die Coachees vor allem am Beginn eines Coachinggesprächs wichtig sein. Sie wollen sich zuerst ihre aktuellen und für sie wichtigen Themen „von der Seele“ reden. Für viele Führungskräfte stellt das Coaching eine willkommene Möglichkeit dar, einem neutralen Zuhörer alles, was ihnen einfällt, mitteilen zu können – und das, ohne an hierarchisch bedingte Auswirkungen denken zu müssen. Das passive Zuhören des Coachs übernimmt dabei die Funktion des Warming-ups. Die Coachees wollen sich der Beziehung zu ihrem Coach vergewissern, bevor sie zu ihrem eigentlichen Anliegen vorstoßen.

Für den Coach ist das erste passive Zuhören bereits ein wesentlicher Teil des Gesamtprozesses. Er muss sich auf die Darstellungen seines Gesprächspartners maximal konzentrieren und Eindrücke, die er von seinem Coachee gewinnt, verdichten. Idealerweise werden diese Beobachtungen protokolliert und bieten schließlich eine höhere Sicherheit für spätere Rückmeldungen.

Passives Zuhören ist vor allem am Beginn des Coachings wichtig

### Aktives Zuhören

Aktives Zuhören ist eine spezielle Form des Feedbacks. Die vier Bausteine des aktiven Zuhörens sind: Wahrnehmen, Verstehen, Bewerten und Reaktion.

Aktives Zuhören ist bereits eine Form des Feedbacks

#### Alles wahrnehmen, was gesagt wird

Je geringer das Interesse am Gespräch ist, desto eingeschränkter ist die Wahrnehmung. Menschen filtern die Eindrücke oft – sie blenden

Dinge, die sie weniger interessieren, aus. Dagegen nehmen sie vornehmlich das wahr, was eigene „Vor-Urteile“ unterstützt.

### **Kienbaum Kompetenztest: Wahrnehmungsschule**

Führen Sie diesen Test mit einem Kollegen oder einer Kollegin oder auch mit dem Mitarbeiter, den Sie coachen, durch. Ihr Partner sollte eine Analogarmbanduhr tragen.

Fragen Sie, welche Form die „9“ auf dem Zifferblatt hat. Sind es römische oder arabische Ziffern? Welche Farbe hat das Ziffernblatt, ist eine Datumsanzeige vorhanden oder ist Text aufgedruckt?

Nach einigen Minuten werden Sie diese Fragen vollständig beantwortet haben. Betrachten Sie anschließend gemeinsam die Uhr und diskutieren Sie die Übereinstimmungen und Abweichungen.

Bitte Sie Ihr Gegenüber kurz danach, Ihnen die Uhrzeit zu sagen, ohne auf die Uhr zu schauen.

Auflösung: Meist bleiben die Befragten diese Antwort schuldig. In der letzten Betrachtung hatten sie sich – gemäß dem Prinzip der gefilterten Wahrnehmung – lediglich auf das Zifferblatt konzentriert, nicht aber auf die Uhrzeit.

Wenn Sie dieses kleine Experiment auf ein Coachinggespräch übertragen, bedeutet es, dass das ganzheitliche Interesse an dem Gesprächspartner und dem, was er sagt, Voraussetzung für ein effektives Gespräch ist.

### **Kontrollieren Sie, ob Sie alles verstanden haben**

Missverständnisse durch Paraphrasieren vermeiden

Unter Verstehen fallen das Auffassen und das Begreifen des Gehörten. Wie kann nun verhindert werden, dass es im Kommunikationsprozess zu Missverständnissen kommt, weil z. B. etwas nicht erfasst wurde? Am sinnvollsten ist es, das Gesagte zu wiederholen, bevor man dem Gesprächspartner antwortet. Hierbei handelt es sich nicht um ein Nachplappern, sondern um die Wiederholung der Sachausage mit eigenen Worten.

Diese Form des Zuhörens wird auch „Paraphrasieren“ genannt. Der Zuhörer teilt seinem Gesprächspartner mit, was er verstanden hat. Eigene Aspekte zum Gesprächsthema haben beim Paraphrasieren nichts verloren. Wichtig ist dabei, die Bedeutung einer Nachricht

gemeinsam zu definieren. Nur so erreichen Sie, dass der Inhalt der Botschaft auch wirklich verstanden wurde.

### Wie wird die Botschaft bewertet?

Im dritten Baustein des Zuhörens gilt es, das Gesagte und Verstandene zu bewerten. Diese Phase kann sehr gefährlich sein, denn während der Bewertung kommen die jeweiligen Bezugssysteme und Vorurteile der Gesprächspartner zum Tragen – beim Coaching auch das Wertesystem des Coachs.

Bewertung ist gefährlich, aber notwendig

Das Feedback nimmt daher in diesem Stadium der Kommunikation eine sehr wichtige Rolle ein. Mittels Rückkopplung können sich die Gesprächspartner jeweils signalisieren, wie eine Äußerung angekommen ist.

#### Beispiel: Feedback in Bezug auf Verständnis

Das Feedback könnte z. B. mit folgenden Worten eingeleitet werden: „Auf mich hat das, was Sie gerade gesagt haben, wie folgt gewirkt ...“

Bei dieser Form des Feedbacks, dem Verbalisieren, fasst der Coach das in Worte, was der Coachee zwischen den Zeilen, durch Gestik und Mimik mitgeteilt hat.

#### Kienbaum Expertentipp: Botschaften bewusst machen

Für den Coachee ist diese Form des Feedbacks sehr bedeutend. Er lernt dadurch, jene Botschaftsanteile seiner Worte bei sich selbst zu beachten, die bisher eher im Unbewussten ruhten.

### Richtig reagieren

Hier gibt es einen Fallstrick: Während der Gesprächspartner noch spricht, wird bereits über eine Antwort oder eine Stellungnahme nachgedacht, statt wirklich zuzuhören. Wer sich die Antwort parat legt, reagiert oft falsch. Denn man selbst hat sich innerlich bereits mit dieser Antwort beschäftigt, doch der Gesprächspartner hat bisher keine Kenntnis davon.

Erst zuhören, dann reagieren

Die beste Art zu reagieren ist, dem Gesprächspartner seine ganze Aufmerksamkeit zu schenken. Sie kann z. B. durch Nicken, Nachfragen oder Blickkontakt signalisiert werden.

### Die Kunst des aktiven Zuhörens

Wer aktiv  
zuhört, achtet  
nicht nur auf  
die Worte

Wer die vier beschriebenen Bausteine verstanden hat, ist bereit für die besondere Kunst des Zuhörens: das aktive Zuhören. Hierbei achten Sie nicht nur auf das, was der andere sagt, sondern auch darauf, wie er spricht und sich verhält. Gefühle, Hoffnungen und Wünsche werden meist nicht direkt formuliert, vielmehr schwingen sie in fast jeder Äußerung mehr oder minder deutlich mit. Zentrale Fragen beim aktiven Zuhören sind:

- Was empfindet mein Gesprächspartner?
- Was beschäftigt ihn derzeit?
- Welche Interessen verfolgt er mit dem Gesagten?

Das aktive Zuhören stellt damit den Schlüssel zum Gesprächspartner dar. Es begünstigt ein Klima des gegenseitigen Verständnisses und des Respekts.

#### Beispiel: Formulierungen für aktives Zuhören

- „Ich habe das Gefühl, dass Sie verärgert sind ...“
- „Sie meinen, dass ...“
- „Aus Ihrer Perspektive ...“

Wann aktives  
Zuhören nützlich  
ist

Besonders nützlich ist aktives Zuhören in folgenden Situationen:

- Sie erhalten verbale oder nonverbale Hinweise, dass jemand ein Problem hat.
- Sie möchten jemandem helfen und Zeitpunkt und Ort sind günstig.
- Sie können sich für die Probleme des Gesprächspartners öffnen und Verständnis dafür empfinden.
- Sie sind in der Lage, sich auf den anderen einzustellen, ohne dass eines Ihrer eigenen Anliegen so dringend ist, dass es Ihre Zuwendung stören könnte.
- Sie haben zu der anderen Person genügend Distanz, damit Sie deren Lösung des Problems akzeptieren können.

### Kienbaum Kompetenztest: Aktives Zuhören

Zu den folgenden Fragen sind jeweils vier Alternativantworten vorgegeben, von denen eine das aktive Zuhören widerspiegelt. Die richtigen Antworten finden Sie am Ende der Beispielfragen.

#### 1. Beispiel:

„Ich arbeite seit über zwei Wochen an diesem Bericht und jetzt sagt mir mein Vorgesetzter, dass das gesamte Projekt abgeblasen wurde.“

- a) „Das ist wirklich hart.“
- b) „Sie haben viel Zeit und Energie in dieses Projekt hineingesteckt und jetzt wird alles abgeblasen?“
- c) „Ich habe genauso daran gearbeitet!“
- d) „Das hätte Ihnen Maier aber auch eher sagen können.“

#### 2. Beispiel:

„Ich mag meine Arbeit wirklich gern. Gut, ich will nicht für den Rest meines Lebens hier sitzen bleiben, aber schließlich kann man nicht oben anfangen.“

- a) Wenn es nach Ihnen ginge, wären Sie der Boss hier?
- b) Sie sind mit Ihrer Leistung hier ganz zufrieden?
- c) Ich habe das Gefühl, dass Sie sich zurzeit noch in Geduld üben.
- d) Das klingt, als ob Sie von hier weg wollten.

#### 3. Beispiel:

„Ich will damit nicht sagen, dass die Idee schlecht ist. Aber wir haben das hier noch nie so gemacht. Ich finde, wir sollten nicht so viel experimentieren.“

- a) Sie meinen, das Alte hat seine Berechtigung?
- b) Man bekommt nichts als Schwierigkeiten, wenn man immer das tun will, was gerade modern ist.
- c) Sie sind sich nicht ganz sicher, ob ein Wechsel gut wäre?
- d) Wer nichts probiert, macht nichts falsch!

#### 4. Beispiel:

„Ist mir egal, was die wollen. Ich habe diese Zahlen erst letzte Nacht bekommen und ich nehme dazu nicht Stellung, bevor ich sie mir genau angesehen habe.“

- a) Die stellen ganz schöne Ansprüche.
- b) Die glauben, Sie seien nur für die da.

- c) Ich weiß genau, wie das ist.
- d) Sie wollen Ihre Stellungnahme erst einmal genau überlegen.

5. Beispiel:

„Ich glaube einfach, dass Fuchs wusste, dass er befördert wird. Der war doch in letzter Zeit nur noch mit denen zusammen. Aber ich lasse das nicht auf mir sitzen.“

- a) Ich stimme zu: Es kommt nicht darauf an, was du kannst, sondern wen du kennst.
- b) Sie meinen, ihm war seine Beförderung bekannt?
- c) Sie finden sein Vorgehen nicht fair?
- d) Wer hier was werden will, muss Ihre Spiele spielen.

Die richtigen Antworten sind: 1b, 2c, 3c, 4d, 5b.

Es ist ein Meilenstein auf dem Weg zum professionellen Coach, wenn Sie das aktive Zuhören beherrschen. Damit wird das Gespräch weiter geführt und geht in die Tiefe, ohne dass der Coach zunächst Input leistet. Vielmehr gelingt es ihm durch seine Fragen, die oft ungeordneten Gedanken seines Gegenübers zu systematisieren und auf Kernthemen zu lenken.

### 3. Fragen stellen

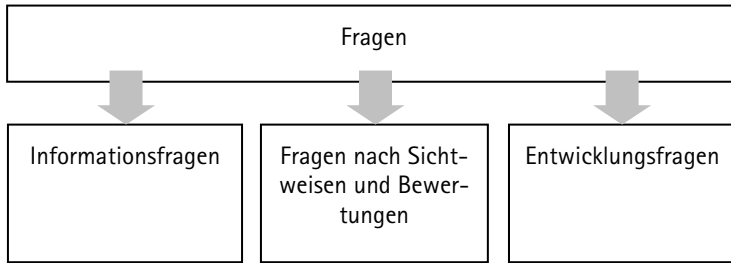
Fragen ergänzen das aktive Zuhören

Aktives Zuhören ist eine der wesentlichen Voraussetzungen einer effektiven Kommunikation. Ergänzt wird sie durch die Fähigkeit, geschickte Fragen zu stellen. Das gehört zu den wichtigsten Aufgaben eines Coachs. Er erreicht durch seine Fragen drei Ziele:

- Er erfragt Informationen.
- Mithilfe der Fragen erkennt er Sichtweisen, wie der Coachee zu seinem Anliegen bzw. Problem steht.
- Durch Fragen werden wichtige Entwicklungsprozesse beim Coachee angestoßen.

Drei Arten von Fragen

Es gibt drei Arten von Fragen im Coaching: Informationsfragen, Fragen nach Sichtweisen bzw. Bewertungen sowie Entwicklungsfragen.



Fragetypen

#### Mit Informationsfragen sammeln Sie Fakten

Um z. B. die Berufswelt seines Coachees zu ergründen, stellt der Coach Informationsfragen. Dabei nimmt er Fakten über dessen Funktion, die Stellung im Unternehmen oder Einflüsse seiner Umwelt auf ihn auf. Ebenso werden relevante Informationen aus seinem privaten Umfeld wie Ausbildungsgang, Familienstand etc. erhoben.

#### Fragen nach Sichtweisen und Bewertungen

Der Coachee hat eigene Sichtweisen und Bewertungen über die Themen, die in dem Gespräch kommuniziert werden. Darin dokumentieren sich seine Individualität, seine spezifischen Problemlagen, aber auch bereits erste Lösungsansätze. Daher ist es für den Coach selbstverständlich, den Coachee immer wieder nach seinen Einschätzungen zu bestimmten Situationen, Erklärungen, Problemen oder Handlungen zu fragen. Auf diese Weise lernt er seinen Coachee kennen und es erschließt sich ihm sein spezieller Horizont und die Problemformulierung, die er bisher vorgenommen hat.

Wie schätzt der Coachee die Situation ein?

#### Entwicklungsfragen bringen den Coachee voran

Zu Beginn des Coachingprozesses formulieren Coach und Coachee Ziele (s. Seite 38ff.). Diese Ziele soll der Coachee im Verlauf seines Coachings mit Unterstützung seines Coachs selbst erreichen. Hierfür gibt es primär zwei Gründe:

Entwicklungsfragen bringen die Lösung näher

- Zum einen kennt der Coachee seine spezifische Problemstellung selbstverständlich am besten, kann diese aber häufig nicht adäquat und lösungsorientiert formulieren.



- Zum anderen wird er üblicherweise die von ihm selbst gefundenen Lösungswege eher akzeptieren als von außen an ihn herangetragene.

Damit der Coachee seine Ziele eigenständig angehen kann, begleitet ihn der Coach mit Fragen, die ihm zu Veränderungen in seinem Denk- und Verhaltensmuster verhelfen – so genannte Entwicklungsfragen. Geschlossene Fragen – also solche, die der Coachee nur mit „Ja“ und „Nein“ beantworten kann – sind nicht entwicklungsfördernd. Geschlossene Fragen sollten Sie daher möglichst vermeiden.

### Beispiel: Geschlossene Frage

Coach: „Haben Sie am Seminar teilgenommen?“

Coachee: „Ja“

Coach: „Hat es Ihnen etwas gebracht?“

Coachee: „Ja.“

Offene Fragen  
sind entwicklungsfördernd

Genau anders herum verhält es sich bei offenen Fragen, die umfangreichere Antworten erfordern und dadurch entwicklungsfördernd sind.

### Beispiel: Offene Fragen

Coach: „Wie hat Ihnen das Seminar gefallen?“

Coachee: „Sehr gut, ich habe viele Anregungen mitgenommen.“

Coach: „Welche Maßnahmen haben Sie im Anschluss an den Workshop geplant?“

Coachee: „Ich beabsichtige ...“

Der Coach erhält durch geschickte offene Fragen eine Fülle an Informationen. Diese müssen nun im Hinblick auf ihre Relevanz für die Problemstellung sortiert werden. Dann gilt es, präzisere Fragen zu stellen, damit die inhaltliche Arbeit prägnant und konkret wird.

### Kienbaum Kompetenztest: Offene Fragen

Wandeln Sie folgende geschlossene Fragen in offene Fragen um:

„Haben Sie das Projekt schon begonnen?“

---

---

„Haben Sie vor, mit Frau Schmidt über das Problem zu sprechen?“

---

---

„Finden Sie, dass Sie an Ihrem Verkaufsverhalten arbeiten sollten?“

---

---

„Wissen Sie, wie Ihre Mitarbeiter Ihre Führungsarbeit einschätzen?“

---

---

Üben Sie den Umgang mit offenen Fragen im privaten Kreis. Stellen Sie das nächste Mal, wenn Sie sich mit jemanden über ein persönlichess Thema unterhalten, ganz bewusst nur offenen Fragen. Sie werden erstaunt sein, wie viele Informationen Sie erhalten.

## 4. Feedback geben und nehmen

Zuhören und Fragen verbessern zwischenmenschliche Beziehungen und erleichtern die Kommunikation. Feedback, also Rückmeldungen über das Image, das hinsichtlich unserer Verhaltensweisen in unserer Umwelt existiert, rundet dieses Bild ab. Es ist Ausgangspunkt für Veränderungen – sofern diese unter Berücksichtigung der ursprünglichen Zielsetzungen wünschenswert sind. Feedback hilft uns zu erkennen, welche Wirkungen unsere Handlungen und Verhaltensweisen auf andere haben.

Feedback ist Ausgangspunkt für Verbesserungen

Differenzierte Feedbacks haben im Coaching eine zentrale Bedeutung, da sie ein Mittel zur konstruktiven Offenheit darstellen. Außerdem machen sie sowohl dem Coachee als auch dem Coach zunächst unbewusste Kommunikationshindernisse bewusst. Diese treten vor allem in der Anfangsphase des Coachings auf, weil zu diesem Zeitpunkt beide noch nicht ganz vorhersagen können, wie ihr Verhalten auf den jeweils anderen wirkt.

Das Feedback wird getragen von der Aufnahmebereitschaft des Coachees. Sie ist unabdingbare Voraussetzung, um Rückmeldungen zu empfangen. Vor allem neuen, eventuell auch zunächst ungeliebten Hinweisen sollte genaues Gehör geschenkt werden.

### Kienbaum Expertentipp: Gegenstand des Feedbacks

Thematisieren Sie im Feedback ausschließlich veränderbare Verhaltensweisen. Alles andere ist ineffektiv und kann darüber hinaus verletzend wirken.

## Feedbackgespräche führen

Wirksamkeit des Feedbacks hängt vom Kommunikationsverhalten des Coachs ab

Feedbackprozesse erfordern vom Coach ein hohes Maß an Sensibilität und Gesprächskompetenz. Sein Gesprächsverhalten trägt wesentlich dazu bei, ob der Coachee den gewünschten Nutzen aus dem Feedback zieht oder sich womöglich ungerecht behandelt und falsch beurteilt fühlt. Achten Sie besonders auf die Punkte, die in der folgenden Übersicht dargestellt werden:

Kommunikationsmittel im Feedbackgespräch	
Richtig fragen	Gut zuhören
<ul style="list-style-type: none"><li>• offene Fragen</li><li>• keine Mehrfachfragen</li><li>• konkrete Fragen</li><li>• einfache Fragen</li><li>• keine Suggestion</li><li>• kein Verhör</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• freier Blickkontakt (mutig, offen)</li><li>• körperliches Zuwenden</li><li>• emotionales Zuwenden (aktiv zuhören)</li><li>• Aufmerksamkeit zeigen</li><li>• Pausen zulassen</li><li>• auch Nonverbales wahrnehmen</li></ul>

### Regeln für Feedbackgeber

Es ist normal, dass die Rückmeldungen auch Hinweise enthalten, die der Feedbacknehmer nicht gern hört. Sie zu akzeptieren, fällt leichter, wenn der Feedbackgeber sich an folgenden Maßgaben orientiert:

Wie gute  
Feedback  
gestaltet ist

- Konkretheit,
- Klarheit,
- Transparenz.

Das Feedback ist beschreibend, nicht wertend, nicht auf die ganze Person und deren Gesamtverhalten, sondern konkret auf begrenztes, beobachtetes Verhalten bezogen. Das aufgezeigte Verhalten wird anhand klar definierter Beurteilungskriterien beschrieben und nicht „aus dem Bauch heraus“. Das heißt, das verwendete Instrument (z. B. ein Beurteilungsbogen, s. Seite 62f.) sollte eine objektive Beurteilung ermöglichen, auf deren Basis auch Personalentwicklungsmaßnahmen abgeleitet werden können.

Rückmeldungen sollten Entwicklungspotenziale wesentlich in den veränderbaren Verhaltensweisen aufzeigen – dadurch erweitert sich auch das Verständnis für das Feedback an sich. Es ist nicht moralisch wertend, nicht verallgemeinernd und nicht interpretierend. Für den Empfänger ist es einfacher, das Gesagte zu akzeptieren, wenn die Rückmeldung angemessen ist, d. h., wenn es seine Bedürfnisse und Sichtweisen berücksichtigt.

Angemessenes  
Feedback wird  
leichter akzep-  
tiert

Nur wenn das Feedback diesen Maßstäben genügt, können Feedbacknehmer ihr eigenes Verhalten selbstkritisch überprüfen und Selbst- und Fremdeinschätzung in Beziehung zueinander setzen.

### Beispiel: Gutes Feedback

Ein Coach gibt seinem Coachee Feedback zum Mitarbeitergespräch: „Als Ihr Mitarbeiter sich zum Gespräch an den Tisch setzte, war Ihr erster Satz: ‚Was haben Sie sich denn da wieder geleistet!‘ Dabei war Ihre Stimme lauter als sonst und Ihre Ellbogen waren auf den Tisch gestützt. Dieses Verhalten könnte auf Ihr Gegenüber aggressiv gewirkt haben. So ließe sich erklären, dass er mit leiser Stimme und einem zum Boden gewandten Blick antwortete. Mögliches Ergebnis kann die Demotivation des Mitarbeiters und eine Verringerung der Arbeitsleistung in den kommenden Tagen sein.“

Trennen Sie Verhaltensweise und Interpretation

Das hier erwähnte Feedback eröffnet den Raum für eine offene Diskussion, da Verhaltensbeobachtung und Interpretation klar voneinander abgetrennt sind. Der Königsweg des Feedbacks geht noch weiter, indem durch geschickte Fragestellungen auf mögliche Kommunikationsfehler aufmerksam gemacht wird.

### Beispiel: Durch Fragen zum Feedback

Coach: „Als Ihr Mitarbeiter sich zum Gespräch an den Tisch setzte, war Ihr erster Satz, was er sich denn da wieder geleistet habe! Dabei war Ihre Stimme lauter als sonst und Ihre Ellbogen waren auf den Tisch gestützt. Wie hat Ihr Gegenüber darauf reagiert?“

Coachee: „Na ja, er sackte ziemlich in sich zusammen und schaute mir nicht mehr in die Augen.“

Coach: „Und wie wird er sich dabei gefühlt haben?“

Coachee: „Meine Aggression hat ihn eventuell verunsichert und demotiviert ...“

Coach: „In welche Richtung kann dies seine Arbeitsleistung beeinflussen?“

Coachee: „Vermutlich wird sich seine Arbeitsleistung zunächst einmal verringern.“

Coach: „Und was würden Sie nächstes Mal anders machen?“

Im Anschluss an dieses Beispiel lassen sich mit dem Coachee Fragen der künftigen Verhaltensveränderung diskutieren und später in einem Einzeltraining festigen.

### Setzen Sie beim Feedback Ich-Botschaften ein

Ich-Botschaften vermitteln Gefühle

Regelmäßige Ich-Botschaften gestalten das Feedback einfach und doch wirkungsvoll. Sie sind durch folgende drei Kennzeichen charakterisiert:

- Sie beschreiben beobachtetes Verhalten,
- stellen eigene Interpretationen und Gefühle dar und
- zeigen mögliche Folgen und Konsequenzen auf.

Wer nach diesen Regeln verfährt, gibt als Coach im Anschluss an die Beobachtung eines Coachees im Mitarbeitergespräch z. B. nicht die Rückmeldung: „Sie sind ein ziemlich aggressiver Mensch ...“. Denn dieses Feedback brächte den Coachee recht schnell in eine Verteidigungshaltung, da er ja indirekt angegriffen wird. Er würde die Aus-

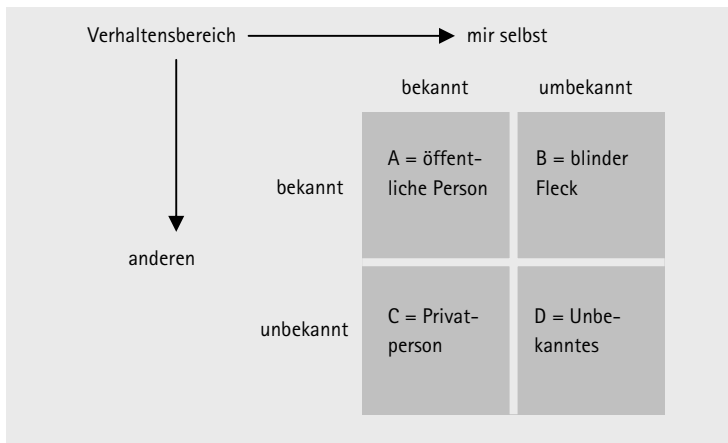
sage letztlich wohl nicht akzeptieren, geschweige denn sein Verhalten überdenken. Besser ist es, zu schildern, wie das Verhalten auf einen selbst gewirkt hat: „Ich hatte den Eindruck, dass dieses Thema Sie sehr aufgeregt hat.“

### Verkleinern Sie den „blinden Fleck“ in der Wahrnehmung

Bekanntermaßen weichen Selbst- und Fremdwahrnehmung von einander ab. Das JOHARI-Fenster, benannt nach den Autoren Joe Luft und Harry Ingham, teilt das Verhalten eines Menschen in vier Bereiche, die sich aus der Kombination von Selbst- und Fremdwahrnehmung ergeben. Dieses Modell bietet dem Coach eine gute Möglichkeit, Kommunikation bewusster zu gestalten und Reaktionen des Coachees besser abzuschätzen. Deshalb sollte es auch dem Coachee gegenüber transparent gemacht werden. Die Bereiche, in die das JOHARI-Fenster das Verhalten eines Menschen einteilt, sind:

JOHARI-Fenster  
verdeutlicht  
binden Fleck

- die öffentliche Person,
- der blinde Fleck,
- die Privatperson,
- Unbekanntes.



Das Johari-Fenster

Freier Austausch von Informationen

### **Quadrant A: Verhaltenbereich, der mir und anderen bekannt ist**

Bei diesem Bereich handelt es sich um die öffentlichen Aktivitäten einer Person. Hier spielt sich der freie und offene Austausch von Informationen und beobachtbaren Verhaltensweisen ab. Steigt das Vertrauen zu Dritten, wird dieser Bereich größer. Handlungen und Verhaltensmuster sind also der Person selbst, aber auch Dritten bekannt. Es gibt keine Geheimnisse.

#### **Beispiel: Quadrant A**

Der Coachee ist sich bewusst, dass er das Thema Kostenrechnung sehr gut beherrscht, und er weiß, dass er diesbezüglich eine gute Reputation im Unternehmen hat.

Was man selbst nicht sieht

### **Quadrant B: Was mir selbst unbekannt ist**

Hier liegt der „blinde Fleck“. Dabei handelt es sich um einen Teilaspekt des Verhaltens einer Person, der zwar für Dritte sicht- und erkennbar ist, der betroffenen Person dagegen nicht bewusst ist. Er enthält Informationen, von denen der Coachee nichts weiß. Der Coach wiederum erkennt diese Verhaltensweisen.

#### **Beispiel: Quadrant B**

Im Gespräch mit Mitarbeitern verhält sich der Coachee arrogant und oberlehrerhaft. Dies lässt sich aus Verhaltensbeobachtungen ableiten. Ihm ist jedoch nicht bewusst, dass sein Verhalten von seinen Mitarbeitern in dieser Form interpretiert wird.

Privatperson ist nur einem selbst bekannt

### **Quadrant C: Verhalten, das nur ich kenne**

In diesem „privaten“ Bereich sind Handlungen und Verhaltensmuster angesiedelt, die nur der Person selbst bekannt sind. Diese Informationen werden Dritten nicht mitgeteilt, sie bleiben privat. Die jeweiligen Informationen werden aus den unterschiedlichsten Gründen geheim gehalten.

#### **Beispiel: Quadrant C**

Aus Angst, es könne zu seinem Nachteil sein, gibt der Coachee seinem Vorgesetzten nicht weiter, dass er im Rahmen seines nebenberuflichen Studiums eine Klausur nicht bestanden hat.

### Quadrant D: Das Unbekannte

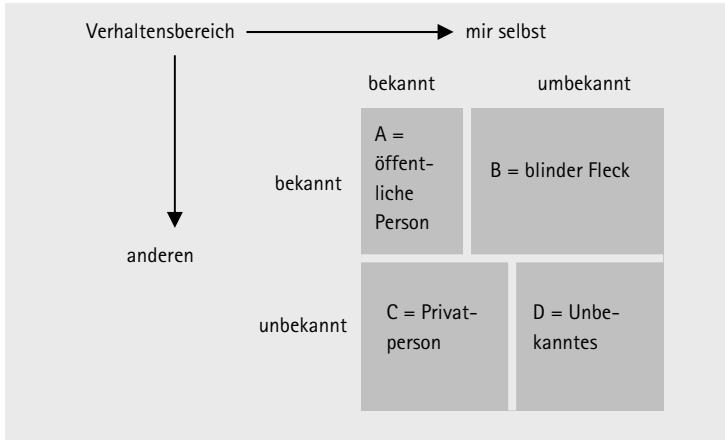
In diesem Bereich sind die Vorgänge und Aktivitäten verborgen, die weder der Person selbst noch Dritten bekannt sind. Dazu zählen unbewusste Motive für Verhalten, wie z. B. besonders aggressives Auftreten, dessen Ursache in einer starken Verunsicherung liegen kann.

Unbewusste  
Vorgänge und  
Motive

### Systematisches Feedback verkleinert den blinden Fleck

Ziel eines Coachingprozesses ist es, den Bereich des „blinden Flecks“ zu verkleinern. Dies geschieht, indem nach und nach Teilaspekte dieses Fensters durch systematische Feedbacks geöffnet und thematisiert werden. Zu Beginn des Coachings wird das JOHARI-Fenster eines Coachees vermutlich etwa so aussehen:

Ziel: Blinden  
Fleck verklei-  
nern



JOHARI-Fenster eines Coachees zu Beginn des Coachings

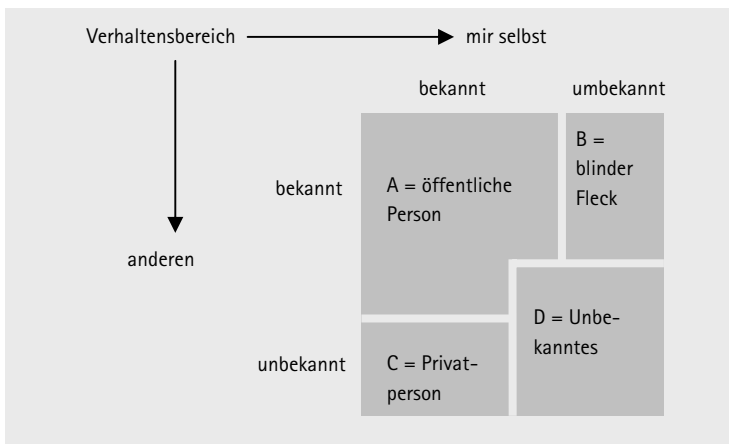
Der blinde Fleck nimmt in diesem Beispiel einen vergleichsweise großen Raum in Anspruch. Ursache dafür ist, dass es bislang noch keine Feedbacks zu spezifischen Verhaltensweisen des Coachees gegeben hat. Ihm ist nicht bewusst, wie seine Verhaltensmuster auf Dritte wirken.

Blinder Fleck  
nimmt ohne  
Feedback  
großen Raum  
ein

Nach dem Feedback des Coachs wird sich das JOHARI-Fenster verändert haben: Das Feedback des Coachs bietet dem Coachee die Chance, den Bereich des blinden Fleckes zu verkleinern, denn es



zeigt ihm, wie seine Umgebung über sein Verhalten denkt. Der Quadrant C, die „private Person“, verkleinert sich ebenfalls, wenn der Coachee bisher nicht veröffentlichte Erlebnisse mit dem Coach teilt und dessen Rat einfordert.



Veränderungen im JOHARI-Fenster durch Feedback

### Beispiel: Verkleinerung des Quadranten C

Ein Coachee leidet häufig unter Magenkrämpfen. Sein Coach fragt ihn eines Tages, welche Motive er eigentlich für seine Karriere habe. Erst am dritten Coachingtag gesteht der Coachee ein, dass es in erster Linie die Erwartungen seiner Familie – früher die der Eltern, jetzt die der Ehefrau – sind, die ihn zu dieser Leistungsorientierung antreiben. Das Fenster C öffnet sich nach A und kann damit Gegenstand des Veränderungsprozesses werden.

Gespräch mit  
Coach erweitert  
die öffentliche  
Person

Durch geschickte Fragestellungen ermuntert der Coach den Coachee, sich so weit zu öffnen, dass dieser relevante Informationen für den Coachingprozess einbringen kann. Je offenkundiger diese bedeutungsvollen Informationen werden, desto besser kann der Coachee sein Arbeitsverhalten ändern und optimieren sowie seine Verhaltens- und Handlungsweisen bewusst wahrnehmen. Gleichzeitig lernt er zu verstehen, welche Emotionen sein Verhalten bei Dritten

auslöst, und förderliche und schädliche Handlungs- und Verhaltensmuster bei sich selbst zu unterscheiden.

## 5. Kommunikationsvorgänge durch die Transaktionsanalyse verstehen

Die Transaktionsanalyse (TA) wurde bereits 1975 von Eric Berne mit dem Ziel entwickelt, Kommunikationsvorgänge zwischen Menschen zu analysieren. Diese Kommunikationsvorgänge bezeichnet Berne als Transaktionen. Die TA kann für den Coach ein wichtiges Hilfsmittel sein, um produktivere Beziehungen zu seinem Coachee aufzubauen und bewusst Veränderungen im Verhalten in Gang zu setzen. Weiterhin kann sie nach Ablauf des Coachingprozesses vom Coachee sehr gut zur Überprüfung des eigenen Verhaltens z. B. gegenüber Mitarbeitern adaptiert werden.

### Welche Ziele hat die Transaktionsanalyse?

Die TA verfolgt drei Ziele.

- Das erste ist, Selbsterkenntnis über eigene Verhaltensmuster zu erlangen. Die Handlungsweisen einer Führungskraft Wertvorstellungen, Prinzipien und Normen haben Auswirkungen auf die Handlungsweisen einer Führungskraft. Kritik am Fehlverhalten von Mitarbeitern wird häufig von den individuellen Normen der Führungskraft beeinflusst. Das kann sich in Anweisungen wie z. B. „Mach keinen Fehler!“ oder „Hör auf mich!“ äußern. Die Verhaltensnormen der Führungskraft wirken sich dann auf den Mitarbeiter negativ aus, wenn dieser keine Chance bekommt, aus seinen Fehlern zu lernen oder seine Schwächen auszugleichen.
- Das nächste Ziel der TA ist, Beziehungen bewusster zu gestalten. Automatisierte Verhaltensmuster, die ihre Ursache in gelernten Normen haben, führen dazu, dass Handlungen unbewusst ablaufen. Ein Beispiel dafür ist die Forderung: „Ich muss besser sein als die anderen!“ Das Verhalten einer Führungskraft einem Mitarbeiter gegenüber wird nicht mehr bewusst gesteuert, sondern aufgrund der gelernten Normen automatisiert.

Selbsterkenntnis, bewusstere Beziehungen, Entwicklung von autonomen Verhalten

- Schließlich geht es darum, autonomes Verhalten zu entwickeln. Die TA kann hilfreich sein, die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter auf die Basis „Ich bin o.k. – du bist o.k.“ zu stellen. Diese Grundeinstellung führt zu effektiven Verhaltensweisen beider Gesprächspartner. Nur so entstehen vertrauensvolle Beziehungen und entwickelt sich die Fähigkeit, zu delegieren bzw. Mitarbeitern die Chance zu geben, Aufgaben autonom zu erledigen.

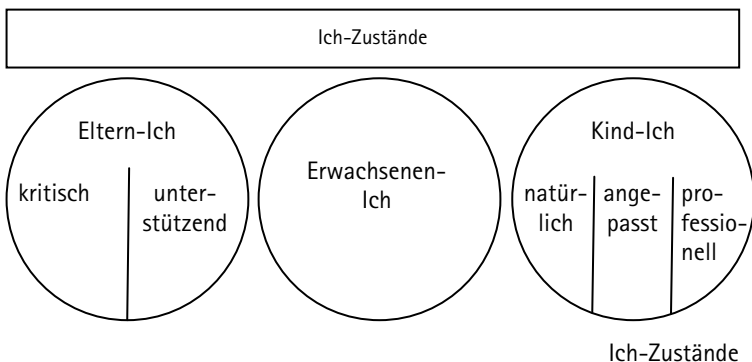
### Kienbaum Expertentipp: Transaktionsanalyse

Die Transaktionsanalyse kann dabei helfen, sich stärker auf die Prozesse im Coachinggespräch zu konzentrieren, um sich bewusster zu verhalten.

## Lernen Sie die Ich-Zustände kennen

Ich-Zustände in der Kommunikation

E. Berne nimmt in Anlehnung an Freud eine Teilung der Persönlichkeit in drei Ich-Zustände vor. Kommunikationspartner befinden sich im Verlauf eines Gesprächs stets in einem davon.

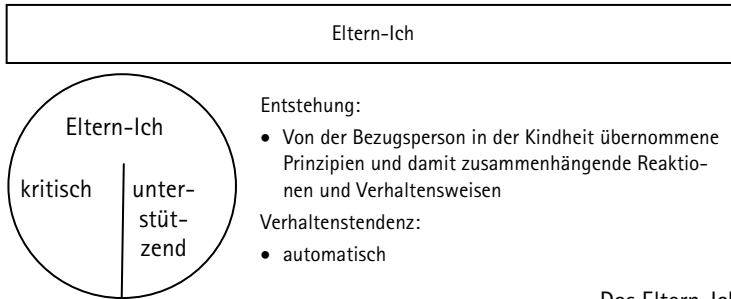


### Das Eltern-Ich

Von den Eltern übernommene Einstellungen

Im Eltern-Ich sind Einstellungen, Tabus, Gruppen- und Gesellschaftsnormen, Gebote und Verbote und Verhaltensweisen enthalten, die ungeprüft von den Eltern übernommen wurden.

## 5. Kommunikationsvorgänge durch die Transaktionsanalyse verstehen



### Das Eltern-Ich

Es werden zwei Verhaltensmuster des Eltern-Ichs unterschieden, das kritische und das unterstützende Eltern-Ich.

Zwei Verhaltensmuster des Eltern-Ichs

- Das kritische Eltern-Ich zeigt sich in korrigierendem und belegendem Verhalten.
- Das unterstützende Eltern-Ich hingegen ist fürsorglich gegenüber anderen. Dies drückt sich in beschützendem und betreuendem Verhalten aus.

Verhaltensweisen	
Kritisches Eltern-Ich	Unterstützendes Eltern-Ich
<ul style="list-style-type: none"> <li>• wertet ab</li> <li>• denkt in Schwarz/Weiß-Kategorien</li> <li>• verallgemeinert</li> <li>• befiehlt</li> <li>• kritisiert</li> <li>• weist zurecht</li> <li>• schulmeistert</li> <li>• stellt inquisitorische Fragen</li> <li>• moralisiert</li> <li>• bestraft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hört zu</li> <li>• hat Verständnis</li> <li>• hat Geduld</li> <li>• wertet positiv</li> <li>• wertet auf</li> <li>• hilft</li> <li>• tröstet</li> <li>• beruhigt</li> <li>• ermutigt</li> <li>• gleicht aus</li> </ul>

An folgenden nonverbalen Verhaltensmustern ist das kritische Eltern-Ich zu erkennen: an dem ausgestreckte Zeigefinger und an den gerunzelten Brauen, an den Stirnfalten, an dem „entsetzten Augenaufschlag“ oder den vor der Brust verschränkten Armen. Verbal zeigt es sich an Reaktionen wie „Du musst immer daran denken,

dass ...“, „Du darfst nie vergessen, dass ...“, „Wie oft habe ich Ihnen schon gesagt, dass ...“ und „Wenn ich nicht wäre, ...“

Das unterstützende Eltern-Ich zeigt sich dagegen in Äußerungen wie: „Machen Sie sich keine Gedanken, ich werde Ihnen bei der Aufgabe helfen!“ oder „Lassen Sie uns gemeinsam überlegen, wie wir eine Lösung finden.“

### Beispiel: Eltern-Ich

Ein Coachee, Führungskraft in einer kommunalen Behörde, berichtet seinem Coach, dass er keine verlässlichen Mitarbeiter habe und alles selbst machen müsse. Wenn er Aufträge an einen Mitarbeiter vergibt, bekomme er nie Ergebnisse in der geforderten Qualität zurück. Mittlerweile bleibe ihm nichts anderes mehr übrig, als jedes Detail vorzugeben, sehr strenge Dienstaufsicht zu führen und genau auf die Mitarbeiter zu achten. Bei einer Beobachtung „on the job“ (s. Seite 60) stellte der Coach sehr schnell fest, dass diese Führungskraft ihre Mitarbeiter fast nur aus dem kritischen Eltern-Ich führte. Er machte ihm diesem Umstand deutlich und erarbeitete gemeinsam mit ihm ein Alternativkonzept für das Erwachsenen-Ich.

### Das Erwachsenen-Ich

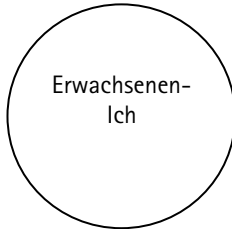
Erwachsenen-Ich löst Probleme

Das Erwachsenen-Ich steht – unabhängig vom Alter der Person – für Rationalität, Sachlichkeit und Problemlösen. Es sammelt Daten und Fakten und verarbeitet sie weitgehend unabhängig von persönlichen Sichtweisen. Eine Aufgabe des Erwachsenen-Ichs ist die Vermittlung zwischen dem Eltern- und dem im Anschluss beschriebenen Kind-Ich. Gegenüber dem Eltern-Ich hat es die Aufgabe, dort abgelegte Normen daraufhin zu prüfen, ob diese verändert werden müssen, um das Verhalten zu ändern.

Reagiert eine Person aus dem Erwachsenen-Ich, wird sie vor allem offene Fragen stellen: wie, warum, weshalb, wo usw. Bei der nonverbalen Kommunikation drückt sich das Erwachsenen-Ich vor allem durch Ruhe und ausgeglichene Körperbewegungen aus. Informationen werden hier vor allem auf der Sachebene ausgetauscht.

## 5. Kommunikationsvorgänge durch die Transaktionsanalyse verstehen

Erwachsenen-Ich
-----------------



Entstehung:

- Beim Heranwachsen zunehmend rationale Auseinandersetzung mit der Realität und Ziehen von überprüften Konsequenzen aus gemachten Erfahrungen

Verhaltenstendenz:

- überlegt

Verhaltensweisen
sammelt und gibt Informationen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• hört zu</li> <li>• beobachtet</li> <li>• stellt sachliche Fragen</li> <li>• sammelt Fakten</li> <li>• konzentriert sich auf das, was tatsächlich ist</li> <li>• formuliert wertfrei</li> </ul>
schätzt Wahrscheinlichkeiten ein
<ul style="list-style-type: none"> <li>• überlegt</li> <li>• wägt ab</li> <li>• denkt in Alternativen</li> <li>• überprüft eigene Normen und Gefühle</li> <li>• differenziert</li> </ul>
trifft Entscheidungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• versucht Probleme konstruktiv zu lösen</li> </ul>

Verhaltensweisen des Erwachsenen-Ichs

Das Erwachsenen-Ich

Das Erwachsenen-Ich erkennen Sie an :

- einem offenen Gesichtsausdruck,
- einer direkt dem Gesprächspartner zugewandten Körperhaltung,
- einer bewegten Körperhaltung.

Kennzeichen des Erwachsenen-Ichs

### Beispiel: Aussagen des Erwachsenen-Ichs

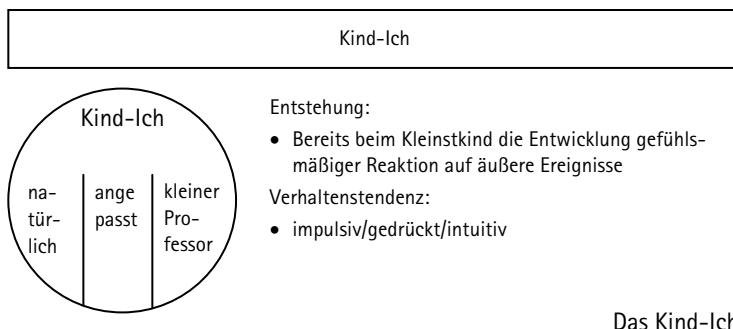
- „Warum wurde das Budget bei dem Auftrag überschritten?“
- „Ich meine, dass ...“
- „Ich finde, dass ...“

Die Kommunikation aus der Ebene des Erwachsenen-Ichs heraus stellt den effektivsten Kommunikationsweg dar.

### Das Kind-Ich

Kindheitserfahrungen prägen das Kind-Ich

Das Kind-Ich wird von sehr frühen Kindheitserfahrungen geprägt. Es sind darin z. B. unsere Wünsche, Bedürfnisse und Gefühle enthalten. Zwar sollte man das Kind-Ich nicht mit „kindlich“ vergleichen, doch äußern sich einige Verhaltensweisen in einer Art, wie sie bei Kindern beobachtet werden können, z. B. Trotz, Angst, Spontaneität, Begeisterung oder Kreativität.



### Das Kind-Ich

TA kennt drei Kind-Ichs

Kinder reagieren natürlich, angepasst oder intuitiv. Daher unterscheidet die Transaktionsanalyse im Kind-Ich drei Ausdrucksformen:

- Das natürliche Kind-Ich: Reaktionen und Gefühle aus diesem Ich-Zustand werden unzensiert und unkontrolliert geäußert. „Mir macht es Spaß, heute mit dir zu arbeiten!“ ist eine Reaktion aus dem natürlichen Kind-Ich.
- Das angepasste Kind-Ich: Eine Person, die sich im Zustand des angepassten Kind-Ichs befindet, versucht, möglichst nicht aufzufallen. Sie tut das, was andere von ihr erwarten. Ihr Verhalten ist passiv.

## 5. Kommunikationsvorgänge durch die Transaktionsanalyse verstehen

- Der kleine Professor: Dies ist der „Pfiffikus“ im Kind-Ich. Dieser Teil ist für das schlagartige, intuitive Begreifen verantwortlich. Hierin sind auch Verhaltensweisen von Personen begründet, die durch Kreativität andere zu beeinflussen versuchen. „Wenn wir gemeinsam das Umsatzziel erreichen, werden wir vom Hersteller zu einer Betriebsbesichtigung eingeladen“ – so könnte eine Reaktion aus dem „kleinen Professor“ aussehen.

Übergreifend ist das Kind-Ich u. a. an folgenden Verhaltensweisen zu erkennen:

- Tränen
- Schmollen
- Wutanfälle
- Kichern

Übergreifende Verhaltensweisen des Kind-Ichs

Verhaltensweisen		
Natürliches Kind-Ich	Angepasstes Kind-Ich	Kleiner Professor
<ul style="list-style-type: none"><li>• spontan und impulsiv</li><li>• direkt</li><li>• sucht Abwechslung und Spaß</li><li>• egozentrisch</li><li>• rebellisch</li><li>• aggressiv</li><li>• authentisch</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• hilflos</li><li>• tut sich Leid</li><li>• wartet, bis es von allein besser wird</li><li>• orientiert sich an Normen</li><li>• verzichtet</li><li>• traut sich nicht</li><li>• hat Angst</li><li>• gibt nach</li><li>• lächelt devot oder unsicher</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• intuitiv, schlau, listig</li><li>• manipuliert</li><li>• kreativ, lässt sich was einfallen</li></ul>

### Wie laufen Transaktionen ab?

Kommunizieren Menschen mit ihren unterschiedlich ausgeprägten Ich-Zuständen miteinander, finden Transaktionen statt. Man unterscheidet parallele oder gekreuzte Transaktionen von oben nach unten oder auf gleicher Ebene. Kommen sie oben aus dem Eltern-

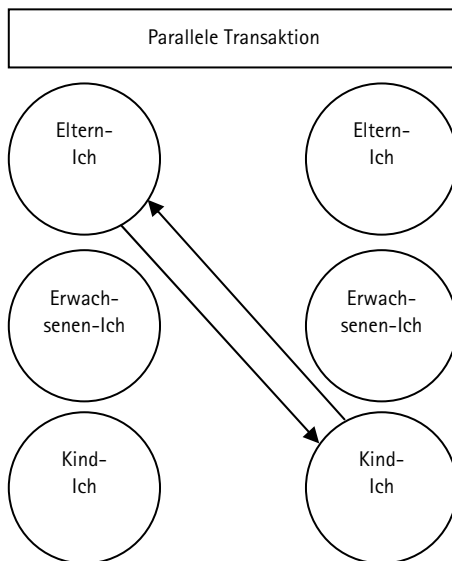


Ich, erreichen sie beim Kommunikationspartner häufig das angepasste oder natürliche Kind-Ich.

Welche Transaktionsarten es gibt

### Parallele Transaktion von oben nach unten

Die folgende Abbildung veranschaulicht eine parallele Transaktion:



Parallele Transaktion

Abhängigkeitsverhältnis offenbart sich in der Transaktion

Solche Kommunikationsbeziehungen können überdauernd und stabil sein. Keinesfalls jedoch dokumentieren sie einen Dialog unter Gleichberechtigten, sondern eher eindeutige Abhängigkeitsverhältnisse.

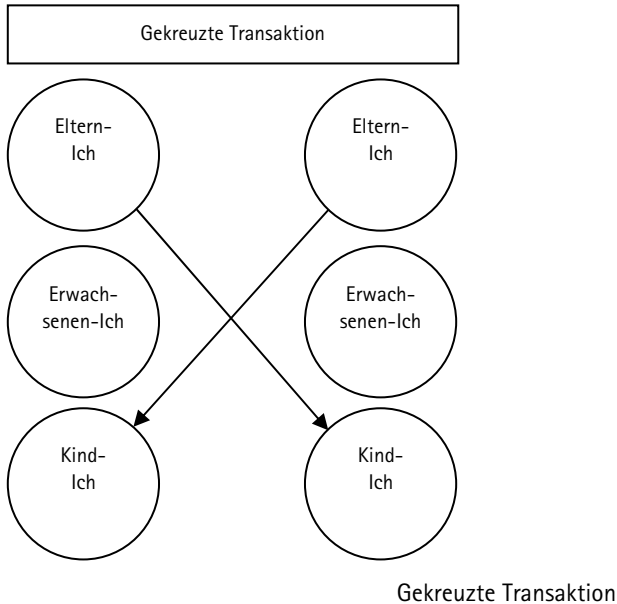
### Beispiel: Parallele Transaktion von oben nach unten

Der Abteilungsleiter sagt zu seinem Mitarbeiter: „Herr Meier, räumen Sie sofort das Lager auf!“ Antwortet Herr Meier darauf: „Mach ich, bin schon unterwegs“, liegt eine parallele Transaktion von „oben“ nach „unten“ vor.

### Gekreuzte Transaktion

Reagiert Herr Meier aus dem Beispiel jedoch anders und sagt: „Das geht jetzt nicht, ich habe noch einen Kunden“, kommt es zu einer gekreuzten Transaktion, also zu einer Konfliktsituation.

Gekreuzte Transaktion führt zu Konflikten



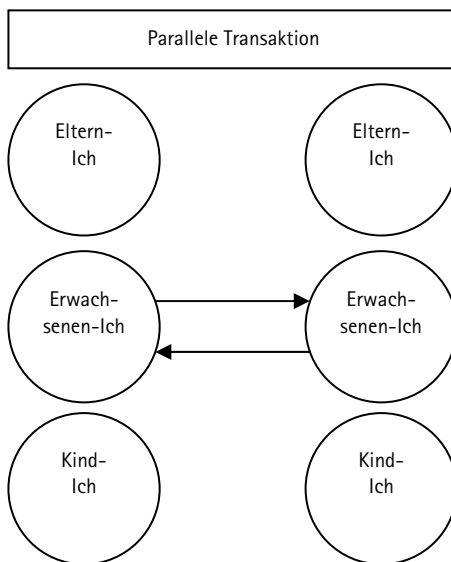
Um Konfliktsituationen wie diese zu vermeiden, sollte das Gespräch gleich auf der Erwachsenen-Ich-Ebene begonnen werden.

### Parallele Transaktion auf der Erwachsenen-Ich-Ebene

Der Dialog könnte wie folgt aussehen: „Herr Meier, morgen um 14 Uhr kommt der Regionalleiter und möchte sich Ware aus dem Lager abholen. Das Lager muss dann aufgeräumt sein. Es ist jetzt schon gleich Feierabend. Wollen Sie heute noch hier bleiben und aufräumen oder passt es Ihnen besser, wenn Sie morgen etwas früher kommen?“ Jetzt kann der Mitarbeiter selbst entscheiden, ob er heute länger bleibt oder morgen früher kommt, um seine Arbeit zu erledigen. Ihm werden Alternativen eröffnet: Er kann eigenverantwortlich handeln. Dies ist praktizierte Selbstbestimmung, die zu

Gleichberechtigung im Dialog

Engagement führt, und nicht Fremdbestimmung, die bei Meinungsverschiedenheiten meist mit Frustration endet. Diese wünschenswerte Form der Kommunikation lässt sich folgendermaßen schematisieren:



Parallele Transaktion auf gleicher Ebene

Coach sollte im Erwachsenen-Ich-Zustand sein

Der Coach sollte sich stets seines „Ich-Zustands“ bewusst sein und sich bevorzugt auf der Ebene des Erwachsenen-Ichs befinden. Vom Coachee kann dieses Bewusstsein nicht von Anfang an erwartet werden. Sukzessive sollte ihm das Transaktionsmodell vor Augen geführt werden. Dabei sollte der Coachee erkennen, welche Vorteile es hat, wenn das Kommunikationsmuster des „Erwachsenen-Ichs“ verwirklicht wird.

### Kienbaum Kompetenztest: Ich-Zustand

Kreuzen Sie an, ob Sie die Aussagen bejahen oder verneinen.

		Ja	Nein
1.	Ich bin impulsiv.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Es macht mir nichts aus, allein zu sein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Ich halte die Berufe für die wertvollsten, in denen Menschen geholfen wird.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Ich halte mich für flexibel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Ich bin der Ansicht, dass man gewisse Berufstraditionen in der Familie aufrecht erhalten soll.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Es fällt mir nicht schwer, Entscheidungen zu treffen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Meist bekomme ich von anderen das, was ich von ihnen haben möchte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Ich erröte leicht.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Ich stehe sehr häufig auf der Seite der Schwächeren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Ich bin der Meinung, dass Kinder ihren Eltern Respekt entgegenbringen müssen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Es fällt mir leicht, in öffentlichen Veranstaltungen das Wort zu ergreifen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Ich habe die Tendenz, mich der Meinung anderer anzuschließen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	In Stresssituationen bleibe ich ruhig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Ich halte an Brauchtum, Traditionen und Ritualen fest.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Ich wähle meist den leichtesten Weg, um zum Ziel zu gelangen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Ich liebe Musik.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Ich bin sehr oft voller neuer Ideen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Die Meinung anderer Leute akzeptiere ich nicht vorbehaltlos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	Es fällt mir leicht, andere Menschen zu trösten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20.	Ich bin der Meinung, dass meine Ausbildung noch nicht abgeschlossen ist, und versuche deshalb, mich ständig weiterzubilden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Ich kann meine Gefühle meist gut kontrollieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	Ich glaube, dass Erfolg im Leben sich nur durch harte Arbeit einstellt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	Ich bin dafür, dass man Sexualprobleme offen diskutiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	Ich habe Mitleid mit Menschen, die sich in Schwierigkeiten befinden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	Ich halte mich für egozentrisch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	Ich neige dazu, Unangenehmes aufzuschieben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.	Ich bin der Meinung, dass die Frau zu den Kindern ins Haus gehört.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.	Ich fahre gern schnell.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.	Es fällt mir leicht, mich zu beherrschen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.	Ich bin der Meinung, dass jedermann trotz eines Fehlschlags eine zweite Chance verdient.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Auswertung:

So stellen Sie fest, wie stark Ihr Eltern-Ich ausgeprägt ist: Addieren Sie die Ja-Punkte, die Sie den Aussagen 3, 5, 9, 10, 14, 19, 22, 24, 27 und 30 gegeben haben.

Ergebnis Eltern-Ich:                      Punkte

Ermitteln Sie nun die Punktzahl für das Erwachsenen-Ich. Addieren Sie die Ja-Punkte, die Sie den Aussagen 2, 4, 6, 11, 13, 18, 20, 21, 23 und 29 gegeben haben.

Ergebnis Erwachsenen-Ich:                      Punkte

Für Ihr Ergebnis zum Kind-Ich zählen Sie die Ja-Antworten zu den Aussagen 1, 7, 8, 12, 15, 16, 17, 25, 26 und 28 zusammen.

Ergebnis Kind-Ich:                      Punkte

Übersteigt eine Punktsumme die übrigen um mehr als zwei Punkte, sind Ihre Urteile, Entscheidungen, Empfindungen, Ihr Verhalten und Ihr Umgang mit Menschen generell aus diesem Ich-Zustand dominiert. Das bedeutet nicht, dass die beiden anderen Ich-Zustände ohne Einfluss sind. Alle drei zusammen bestimmen – je nach Situation – Ihr tägliches Verhalten.

Ist ein Ich-Zustand extrem schwach ausgeprägt oder fehlt er ganz, sollten Sie darüber nachdenken, sich damit auseinander zu setzen und mögliche Defizite herauszufinden und dann bewusst daran zu arbeiten. Nur der Coach, der auf der Erwachsenen-Ebene agiert, wird in der Lage sein, seinen Coachee in eben dieser zu halten. Und dies ist die unabdingbare Voraussetzung für den dauerhaften Erfolg in der persönlichen Entwicklung.

## Literaturhinweise

Business Coaching. Mehr Erfolg als Mensch und Macher  
von Gregor Schmidt, erschienen 1995, Th. Gabler, Wiesbaden

Coaching für die Praxis  
von John Whitmore, erschienen 1997, Heyne, München

Coaching in der Personalentwicklung  
von Angela M. Thomas, erschienen 1998, H. Huber, Göttingen

Coaching von Managern. Konzepte, Praxiseinsatz, Erfahrungsberichte  
von Matthias Weßling u. a., erschienen 1999, Berlin Verlag, Berlin

Coaching. Die 10 Schritte der erfolgreichen Managementbegleitung  
von Thomas Holtbernd, Bernd Kochanek, erschienen 1999, Bachem  
Wirtschaft, K.

Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung.  
von Astrid Schreyögg, erschienen 1995, Campus Verlag., Frankfurt  
am Main

Motivation.  
Von Rainer Niermeyer, erschienen 2004, Haufe Verlag, München.

Motivation. Instrumente zur Führung und Verführung.  
Von Rainer Niermeyer, erschienen 2001, Haufe Verlag, München.

Soft Skills. Das Kienbaum Trainingsprogramm.  
Von Rainer Niermeyer, erschienen 2006, Haufe Verlag, München.

# Formulare und Arbeitsmittel

## Coachingleitfaden

1. Vorbereitung des Coachings
2. Ziele und Vorgaben des Coachings
3. Lösungen erarbeiten
4. Selbstvertrauen stärken
5. Einschätzung der Fähigkeiten und des Engagements
6. Erstgespräch
7. Leitfaden für die Erarbeitung eines Arbeitsplans

## Persönlicher Entwicklungsplan

## Die Kompetenzpyramide

## Die Veränderungsformel

## Kienbaum Verkaufsstil-Analyse

## Kienbaum Management-Fragebogen

## Vertrag „mit sich selbst“



# Coachingleitfaden

## 1. Vorbereitung des Coachings

Warum ist bei dem Coachee ein Coaching nötig?

Welche Aufgaben bzw. Verantwortung soll der Coachee zukünftig übernehmen?

Welchen Nutzen hat der Coachee durch die Übertragung dieser zusätzlichen Aufgaben (nicht nur zusätzliche Arbeitsbelastung)?

Welche Stärken weist der Coachee zur Erledigung dieser Aufgaben auf?

Sind vor dem Coaching mit anderen Personen bzw. Führungskräften Rahmenbedingungen abzuklären?

## 2. Ziele und Vorgaben des Coachings

Welche Ziele wollen Sie mit dem Coachee besprechen?

Ist der Coachee den neuen Aufgaben hinsichtlich seines Wissens, seines Könnens und seiner Einstellung gewachsen?

Welche vergangenen Leistungen des Coachees lassen darauf schließen, dass das Coaching erfolgreich verlaufen wird?

Wann soll der Coachee die erlernten Fähigkeiten selbstständig anwenden können?

Welche Zwischenziele wollen Sie in der ersten Sitzung mit dem Coachee vereinbaren?

Lassen sich Meilensteine auf dem Weg zum Ziel einrichten und bis wann sind diese zu erreichen?

Wann wird der Coachingprozess unter Berücksichtigung der Fähigkeiten des Coachees abgeschlossen sein?

### 3. Lösungen erarbeiten

Welchen persönlichen Lernstil hat der Coachee?

Welchen Lernstil habe ich als Coach?

Kann der Lernstil des Coachees das Ziel gefährden (z. B. durch überzogenen Aktivismus)?

Mit welchem Aktionsplan sollen die erzielten Fortschritte des Coachees überprüft werden?

Wie kann der Coachee in der Erreichung des Ziels unterstützt werden?

Welche Fragen können dem Coachee helfen, die mit der Aufgaben verbundenen Probleme zu erkennen und zu lösen?

## 4. Selbstvertrauen stärken

Wie kann das Coaching zu einer beruflichen Weiterentwicklung des Coachees beitragen?

In welcher beruflichen Lebensphase befindet sich der Coachee?

Wie kann eine Atmosphäre geschaffen werden, in der das Risiko eines Misserfolgs so gering wie möglich gehalten werden kann?





Sucht der Coachee berufliche Entscheidungen oder meidet er sie?

### Engagement

Ist der Coachee in der Lage, seine Rolle im Team bez. als Führungskraft klar zu definieren?

Setzt sich der Coachee gern mit neuen Aufgaben auseinander?

Verfügt der Coachee über eine hohe Bereitschaft zur Leistung?

Ist der Coachee belastbar?

Hat der Coachee die Grenze seiner Belastbarkeit erreicht oder verfügt er über Reserven?

Welche Motive spornen den Coachee zur Leistung an?

Sucht oder meidet der Coachee Verantwortung?

## 6. Erstgespräch

Welche Erwartungshaltung hat der Coachee und kann der Coach diesen Erwartungen gerecht werden?

Sind Werte und Werthaltungen beider Parteien miteinander vereinbar?

Welche Vorstellungen hat der Coachee vom Coaching? Müssen diese unter Umständen korrigiert werden (der Coach löst nicht die Probleme des Coachees)?

Ist das Coaching individuell auf den Coachee und seine Problemsituation zurechtgeschnitten?

## 7. Leitfaden für die Erarbeitung eines Arbeitsplans

Was werden Sie konkret tun, um das Ziel zu erreichen?

Wann beginnen Sie mit der Umsetzung des Arbeitsplans und wann wird sie beendet sein?

Sind die geplanten Schritte die richtigen, um das Ziel zu erreichen?

Mit welchen Widerständen müssen Sie rechnen?

Wen müssen Sie über Ihr Vorhaben informieren?

Welche Unterstützung brauchen Sie bei der Umsetzung Ihres Handlungsplans? Wie und wann werden Sie sie erhalten?



Welche anderen Pläne müssen mit dem neuen Handlungsplan synchronisiert werden?

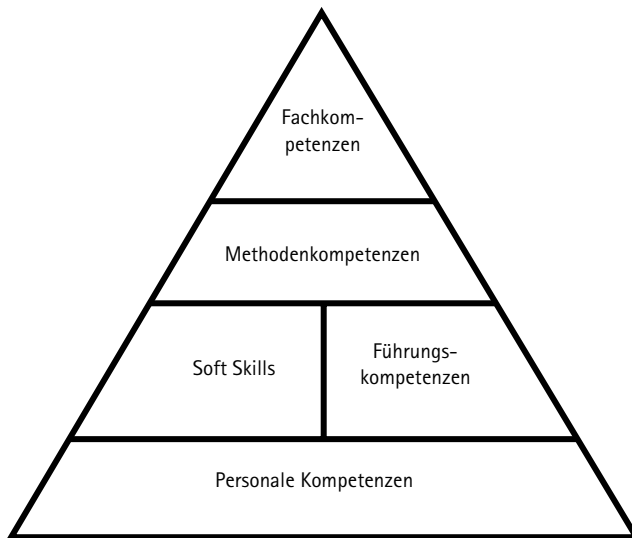
Wie sicher sind Sie, dass Sie den Handlungsplan auch ausführen werden?

# Persönlicher Entwicklungsplan

Persönlicher Entwicklungsplan für			
Für den Zeitraum vom		bis	
<p>Das sind meine Stärken, die ich beibehalten will:</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p>	<p>Das sind meine Schwächen, die ich abbauen möchte:</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p>		
<p>Das will ich zur Erhaltung meiner Stärken tun:</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p>	<p>Das will ich tun, um die Schwächen abzubauen:</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p>		
<p>An diesen Problemen werde ich arbeiten:</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p>	Im Seminar	Am Arbeits- platz	Literatur

# Die Kompetenzpyramide

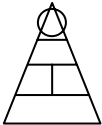
Die Kompetenzpyramide ist eines der wichtigsten Werkzeuge eines Coachs. Mit ihrer Hilfe kann er Erkenntnisse über die Verteilung von Kompetenzen gewinnen und einen Abgleich zwischen Soll- und Ist-Kompetenzen vornehmen.

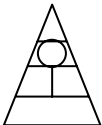


Der Abgleich zwischen Soll- und Ist-Kompetenzen ist mit der folgenden Übung gut zu erkennen. Tragen Sie die Kompetenzen, die Ihnen am wichtigsten sind, ein und bewerten Sie diese jeweils – nach Soll- und Ist – auf der Skala von 1 (sehr schwach) bis 8 (sehr stark).

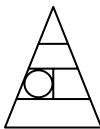
Übertragen Sie den Mittelwert Ihres Selbsteinschätzungstests der Kompetenzpyramide in die anschließende Abbildung (Seite 165), um die Differenz zwischen Ist- und Soll-Zustand vergleichen zu können. Nehmen Sie dafür keine Gewichtung vor. Legen Sie Ihre Handlungspriorität auf die Kompetenz mit dem größten Abstand zwischen Soll und Ist.

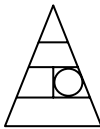
## Die Kompetenzpyramide

Fachkompetenzen								
1.								
2.								
	1	2	3	4	5	6	7	8
Ist-Zustand Kompetenz 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soll-Zustand Kompetenz 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ist-Zustand Kompetenz 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soll-Zustand Kompetenz 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

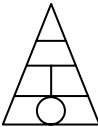
Methodenkompetenzen								
1.								
2.								
	1	2	3	4	5	6	7	8
Ist-Zustand Kompetenz 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soll-Zustand Kompetenz 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ist-Zustand Kompetenz 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soll-Zustand Kompetenz 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

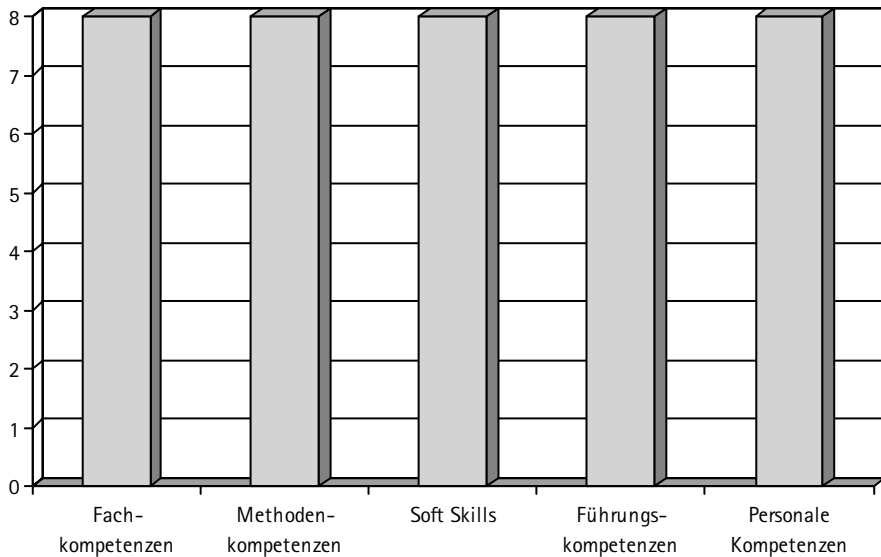
## Die Kompetenzpyramide

Soft Skills								
1.								
2.								
	1	2	3	4	5	6	7	8
Ist-Zustand Soft Skill 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soll-Zustand Soft Skill 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ist-Zustand Soft Skill 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soll-Zustand Soft Skill 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Führungskompetenzen								
1.								
2.								
	1	2	3	4	5	6	7	8
Ist-Zustand Kompetenz 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soll-Zustand Kompetenz 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ist-Zustand Kompetenz 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soll-Zustand Kompetenz 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

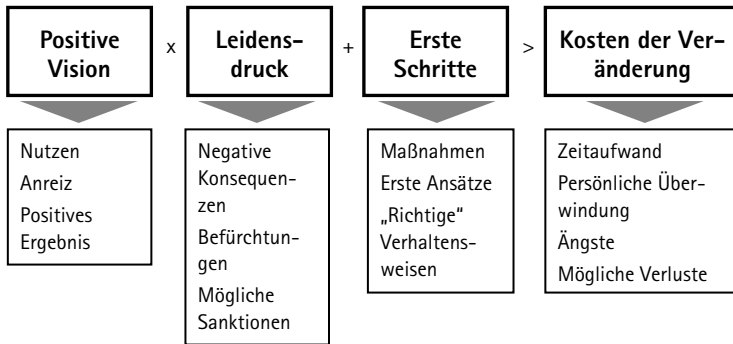
## Die Kompetenzpyramide

Personale Kompetenzen								
1.								
2.								
	1	2	3	4	5	6	7	8
Ist-Zustand Kompetenz 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soll-Zustand Kompetenz 1	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ist-Zustand Kompetenz 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soll-Zustand Kompetenz 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



# Die Veränderungsformel

Skizzieren Sie mithilfe der Veränderungsformel Ihre Visionen, den Leidensdruck, erste Schritte und die Kosten der Veränderung. Diese Übung kann Sie dabei unterstützen, bislang unbewusste Barrieren zu überwinden und mit einer Veränderung zu beginnen.



### Positive Vision

Nutzen:

Anreiz:

Positives Ergebnis:

### Leidensdruck

Negative Konsequenzen:

Befürchtungen:

Mögliche Sanktionen:



### Erste Schritte

Maßnahmen:

Erste Ansätze:

„Richtige“ Verhaltensweisen:

### Kosten der Veränderung


Zeitaufwand:

Persönliche Überwindung:

Ängste:


Mögliche Verluste:

# Kienbaum Verkaufsstil-Analyse

Name: Herr Mustermann							
Position				Unternehmen			
							
<b>Abschlussstärke</b>							
Begeisterungsfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taktisches Vorgehen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zielorientierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beharrlichkeit und Ausdauer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Verbindlichkeit</b>							
Seriosität und Glaubwürdigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sorgfalt und Zuverlässigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selbstkontrolle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Kundenorientierung</b>							
Kontaktstärke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Freundlich-sympathisches Auftreten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intaktes Selbstwertgefühl	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rollenflexibilität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Bedarfsorientierung</b>							
Einfühlungsvermögen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kundenorientierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Belastbarkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Motivation zu Außendiensttätigkeit							
Extrinsische Motivation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intrinsische Motivation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Kienbaum Management-Fragebogen

Kienbaum Management-Fragebogen							
Name: Herr Mustermann							
Position				Unternehmen			
							
Führungsmotivation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Handlungsorientierung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilität	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontaktstärke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empfindsamkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kooperationsbereitschaft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konfliktbereitschaft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Offenheit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gewissenhaftigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einfühlungsvermögen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# Vertrag „mit sich selbst“

Vertrag „mit sich selbst“		
Notizen:	Seminar:  Am:  In:	
1. Allgemein wichtige Methoden und Ratschläge	2. Wichtige Methoden und Ratschläge für mich	3. Von mir durchzuführende Maßnahmen
4. Auswertung: Wie? Wann? Mit wem besprochen?	5. Durchgeführt: Wann?	6. Ergebnisse, weitere Maßnahmen

# Stichwortverzeichnis

360°-Feedback 59, 102

Abschlussbeurteilung 63

Abschlussgespräch 30, 95,  
104

Absentismusrate 102

Aktionsplan 30, 83, 150

Aktives Zuhören 69, 113,  
116, 122

Aktivismus 68

Aktivist 66, 68

Anerkennung 77, 104

Anfängerphase 71

Anforderungsprofil 41

Anleiten 76, 78

Antwort 115

Appell 108

Arbeitsplan 80, 158

Atmosphäre 72, 80, 151

Auslöser 21, 26

Belastbarkeit 49, 54, 65, 75,  
154, 169

Beobachtung „on the Job“ 60

Beobachtungsbogen 61

Beobachtungsfähigkeit 29

Beurteilungsbogen 104, 123

Beziehung 16, 23, 35, 84, 87,  
92, 106, 108, 113, 121, 129

Bezugsrahmen 19, 27, 36

Blinder Fleck 125, 127

Brainstorming 66, 68

Coach, externer 37

Coaching, Abschluss 95, 104

Coaching, Bewertung 95, 97

Coaching, Durchführung 69

Coaching, internes 27, 29

Coachinggespräch 41, 78,  
113, 130

Coachinggutschein 37

Coachingleitfaden 144

Coachingprozess 19, 30, 36,  
44, 47, 49, 66, 69, 79, 95,  
104, 119, 127

Coachingprozess, Fragen 49

Coachingstil 74, 75

Coachingziel 39, 85, 93, 95,  
96, 97, 119, 146

Delegation 23, 77, 78, 130

denotative Ebene 111

Dimension 27, 52, 66

Durchsetzungskraft 28

Durchsetzungsvermögen 65

Effektivitätscontrolling 99

Einfühlungsvermögen 16,  
53, 54, 65, 107

Einzelarbeit 68

Einzelcoaching 25, 38

Eltern-Ich 130

Emotionale Intelligenz 28,  
84, 91

Empathie 85, 91

Engagement 32, 41, 49, 72,  
75, 85, 90, 92, 138, 152,  
153

Entscheidungsspielraum 88

Entscheidungsunsicherheit  
22

Entwicklungsfrage 69, 119

- Entwicklungsplan 30, 41, 42
- Entwicklungsrichtung 70
- Entwicklungsrichtung,
  - horizontal 70
- Entwicklungsrichtung, radial 70
- Entwicklungsrichtung,
  - vertikal 70
- Entwicklungsstadium 71
- Erfolgskontrolle 30
- Erfolgsmessung 98
- Erhebungsbogens 101
- Erstgespräch 36, 156
- Erwachsenen-Ich 132
- Erwartungshaltung 37, 156
- Evaluation 98
- Exklusivität 19
  
- Fachkompetenz 28, 38, 163
- Fähigkeit 11, 27, 41, 43, 45,
  - 48, 49, 72, 75, 91, 152
- Feedback 25, 56, 61, 69, 79,
  - 106, 113, 115, 121
- Feedback-Bogen, strukturiert 60
- Feedbackgeber, Regeln 123
- Feedbackgespräch 122
- Fehlerquote 102
- Fördererphase 72
- Fragebogen 51
- Fragen 118
- Fragen, Sichtweisen und Bewertungen 119
- Fremdbestimmung 138
- Frustrationstoleranz 29
- Führungsaufgabe 26, 56
- Führungserfahrung,
  - mangelnde 23
- Führungskompetenz 28, 38,
  - 65, 164
- Geschlossene Fragen 120
- Gesprächsklima 18, 107
- Gesprächsziel 79
- Glaubwürdigkeit 29
- GOALsetting 79
- GROW-Modell 78
- Gutachten 55, 64
  
- Handlungsalternative 79
- Handlungsbedarf 22, 65
- Handlungsoptionen 80
  
- Ich-Botschaft 124
- Ich-Zustand 130
- Informationsfragen 119
- Integrationsfähigkeit 12, 28
- Ist-Stand 41
- Ist-Zustand 48
  
- JOHARI-Fenster 125
  
- Kausalität 98
- Kienbaum Management-
  - Fragebogen 55
- Kienbaum Verkaufsstil-
  - Analyse 52
- Kind-Ich 134
- Kollegenphase 72
- Kommunikation 26, 84, 106,
  - 111, 118, 125, 129
- Kompetenzpyramide 38, 162
- Komponente, methodisch-instrumentell 35
- Komponente, wertorientiert 36

- Komponente,
  - zwischenmenschlich 35
- Kooperation 28, 65
- Krise 21
  
- Lebensphase, berufliche 151
- Leidensdruck 40, 167
- Leistungsbezogenheit 19
- Lernerfahrung 67
- Lernerfolg 101
- Lernstil 66, 83, 149
- Lerntyp 66, 68
- Lösung 16, 19, 35, 39, 80, 81, 116, 119, 149
- Lösungsvariante 69
  
- Management-Fragebogen 55
- Maßnahme 26, 40, 51, 64, 69, 84, 105, 168
- Maßnahmenplan 51, 65
- Mentorenphase 72
- Metakommunikation 111
- metakommunikative Ebene 111
- Methodenkompetenz 28, 163
- Mind-Maps 68
- Mitarbeitercoaching 27, 69
- Mitarbeitercoaching, Anlass 31
- Mitarbeitercoaching, Phasen 32
- Mitarbeitermotivation 28, 65
- Moderationstechnik 68
- Motiv 75, 92, 155
- Motivation 20, 31, 41, 54, 73, 91
- Motivation, extrinsische 54
- Motivation, intrinsische 54
  
- Nachricht, 4 Seiten 107
- Neutralität 29
  
- Offene Fragen 120
- OPTIONS 79
  
- Paraphrasieren 114
- Passgenauigkeit 19
- Passives Zuhören 113
- Personale Kompetenz 29, 38, 165
- Personalentwicklung 25, 71, 123
- Potenzialeinschätzung 51
- Pragmatiker 67, 68
- Praxisbezug 68
- Prinzip 68
  
- Qualitätssicherung 97
  
- REALITYchecking 79
- Reflektierer 66, 68
- Reframing 89
- Reife, aufgabenbezogen 73
- Reife, soziale 73
- Reifegrad 72
- Rentabilitätsmessung 102
- Return of Investment 98
- Rollenspiel 68, 102
  
- Sachinhalt 108
- Schattentag 60
- Schwäche 23, 29, 42, 161
- Schwellensituation 21
- Selbstbestimmung 137
- Selbstbewusstsein 56, 85
- Selbsteinschätzung 29, 48
- Selbsteinschätzungsbogen 102

- Selbstmanagement 39, 85, 88
- Selbstmotivation 53, 85, 91
- Selbstoffenbarung 108
- Selbstvertrauen 31, 69, 151
- Situationsanalyse 48, 65, 96
- SMART, PURE, CLEAR-
  - Formel 45, 100
- Soft Skill 11, 28, 164
- Soll-Ist-Abgleich 41, 65
- Soll-Profil 41, 48, 65, 96
- Sozialkompetenz 38
- Stärke 29, 42, 145, 161
- Stärken-Schwächen-Analyse
  - 48, 51
- Sympathie 91
  
- Teamcoaching 26, 51
- Theoretiker 67, 68
- Theorie 68
- Training 24
- Transaktionsanalyse 35, 129
- Transfer 20, 30, 39, 105
- Transfer on the job 102
- Transferziel 102
  
- Überzeugungskraft 17, 28, 65
- Umsetzung 83
- Umsetzungsmöglichkeiten
  - 83
- Unternehmenskultur 102
- Unterstützen 77, 78
- Unterweisen 76, 78
  
- Veränderungsformel 40, 166
- Veränderungskosten 40, 168
- Verantwortung 72, 73, 75,
  - 77, 155
- Verbalisieren 115
- Vergleich 23, 81
- Verhaltenskompetenz 38
- Verkaufsstil-Analyse 52
- Verstehen 114
- Vision, positive 167
- Vorgabe 31, 146
- Vorgesetzter 30, 69
  
- Wahrnehmung 14, 113, 125
- Weiterentwicklung 12, 19,
  - 23, 34, 57, 151
- Widerstand 14, 159
- Wissensdefizit 49, 152
- Wissenstest 102
  
- Zeitaufwand 19, 168
- Zeitdruck 68
- Ziel 19, 38, 45, 47, 69, 80, 91,
  - 99, 104, 119, 146, 150, 158
- Zielbestimmung 38, 39, 96
- Zieldefinition 45, 68
- Zielerreichung 31, 95
- Zielerreichungsgrad 102
- Zielsetzung 79, 121
- Zielvereinbarungsgespräch
  - 46
- Zufriedenheitsmessung 101
- Zuhören 112
- Zwischenziel 43, 47