

# Coaching

**Potenziale bei sich und anderen aufdecken und nutzen**



## Business-Bereich

Management

Personal

Führung

**Erfolg & Karriere**

Kommunikation

Marketing & Vertrieb

Finanzen

IT & Office

## Sofort-Nutzen

### Sie erfahren:

- wie Sie Potenziale bei sich fördern.
- wie Sie Ihre positive Wirkung verstärken.
- wie Sie mit den unterschiedlichen Persönlichkeiten umgehen.
- wie Sie sich und andere führen.
- wie Sie gewinnend kommunizieren.

### Sie können:

- sich selbst motivieren und so Ihre Ziele noch effizienter erreichen.
- Konflikte angehen und lösen.
- in Veränderungsprozessen sich und andere stärken.
- sich selbst kritisch hinterfragen und täglich Neues dazulernen.
- Stärken und Potenziale bei anderen erkennen und nutzen.

## Autorin

---

**Claudia Hendry**, MBA University of Chicago, ist Geschäftsführerin von CoachArt GmbH. Sie arbeitet als Management-Coach und Sparring-Partner in unterschiedlichen Branchen, vor allem in Dienstleistungs- und Produktionsunternehmen. Ihr Hauptgebiet ist die Unterstützung von Führungskräften in den Bereichen Persönlichkeitsentwicklung, Führung, Kommunikation und Teambildung. Sie gibt Seminare und Trainings für Gruppen und/oder führt Einzelgespräche durch. Claudia Hendry arbeitet nach dem systemisch-lösungsorientierten Coaching-Ansatz.

Claudia Hendry  
CoachArt GmbH  
Steinmühle 3  
8854 Siebnen

Telefon: +41 55 460 35 75  
Mobile: +41 79 406 92 27  
E-Mail: [c.hendry@coachart.ch](mailto:c.hendry@coachart.ch)  
Web: [www.coachart.ch](http://www.coachart.ch)



### **Hinweis:**

*Im Text wird Einfachheit halber ausschliesslich die männliche Form verwendet. Mit der männlichen Form ist immer auch die weibliche Form gemeint.*

## Impressum

---

WEKA Business Dossier

### **Coaching – Potenziale bei sich und anderen aufdecken und nutzen**

**Satz:** Peter Jäggi  
**Korrektorat:** Urs Bochsler

WEKA Business Media AG  
Hermetschloostrasse 77  
8048 Zürich  
Tel. 044 434 88 34  
Fax 044 434 89 99  
[info@weka.ch](mailto:info@weka.ch)  
[www.weka.ch](http://www.weka.ch)

5. Auflage 2017

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:

ISBN: 978-3-297-00506-4

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

# Inhalt

## Coaching – Potenziale bei sich und anderen aufdecken und nutzen

<b>Coaching</b> .....	4
Ein Modewort? .....	4
Erfolgreiches Selbst-Coaching .....	5
Fragen für Selbst-Coaching.....	5
Eigen-/Selbst-Coaching-Konzepte .....	6
Erfolgreiches Coaching der anderen.....	7
Eckpfeiler des Coachings .....	7
Führungs- bzw. Beratungsstile .....	8
<b>Erfolgreiches Selbst-Coaching</b> .....	9
Selbstmotivation .....	9
Persönlichkeits-Bildungsmodell.....	10
Wirkung von innen nach aussen .....	10
Kontrolle und Selbstbeeinflussung .....	11
Umgang mit Veränderungen.....	13
Konfliktstile.....	14
Kommunikation .....	16
<b>Erfolgreiches Coaching der anderen</b> .....	19
Fremdmotivation.....	19
Persönlichkeitstypen.....	20
Wirkung von Fragen (ziel-, lösungs-, ressourcenorientiert).....	22
Wichtigkeit des Zuhörens.....	23
Erkennung von Stärken und Potenzialen.....	25
Fördern – Fordern .....	25
Delegieren .....	26
Führung und Management.....	28
<b>Mögliche Auswirkungen oder Risiken</b> .....	29
Persönliche Bereitschaft, Neues zu lernen und umzusetzen.....	29
Andere Prioritätensetzung.....	29
Wenn Coaching bei anderen versagt .....	30
Abgrenzung.....	31
Abhängigkeit.....	31
<b>Zusammenfassung</b> .....	32
<b>Literatur- und Abbildungsverzeichnis</b> .....	33

# Coaching

## Ein Modewort?

«To coach someone» heisst übersetzt «jemanden trainieren, jemanden vorbereiten». Coaching ist eine effiziente Vorgehensweise der Problemlösung zu Themen der Persönlichkeit, im Beruf, im Privaten wie auch im gesamten persönlichen Umfeld.

Der Coachee (Person, die Coaching in Anspruch nimmt) will seine Ziele, Visionen und Träume im privaten und im beruflichen Bereich erreichen und sogar noch übertreffen. Die Aufgabe des Coachs ist es in erster Linie, die richtigen Fragen zu stellen und das Finden der Antworten dem Coachee zu überlassen. Aufgrund der Komplexität und Schnelllebigkeit des heutigen Berufsalltags ist es für ein Individuum oftmals schwierig, die Übersicht zu gewinnen, zu behalten und die richtigen Entscheide zu fällen. Hier kann ein Coach durch gezielte Fragen zur Klarsicht verhelfen.

Je höher jemand in der Geschäftshierarchie steigt, umso einsamer ist er und umso seltener erhält er echtes Feedback. Ein Coach hält dem Coachee den Spiegel vor Augen und ermöglicht es ihm dadurch, sich weiter zu entwickeln.

Heute bekennen sich immer mehr Menschen dazu, dass sie sich durch einen Coach begleiten lassen. Coaching wird als Zeichen der Stärke gewertet, zeigt es doch unter anderem die Kritikfähigkeit und der Wille zur Selbstreflexion einer Person sowie ihre Offenheit für Neues.

Coaching ist kein Modewort, sondern ein Resultat der wachsenden individuellen Anforderungen.

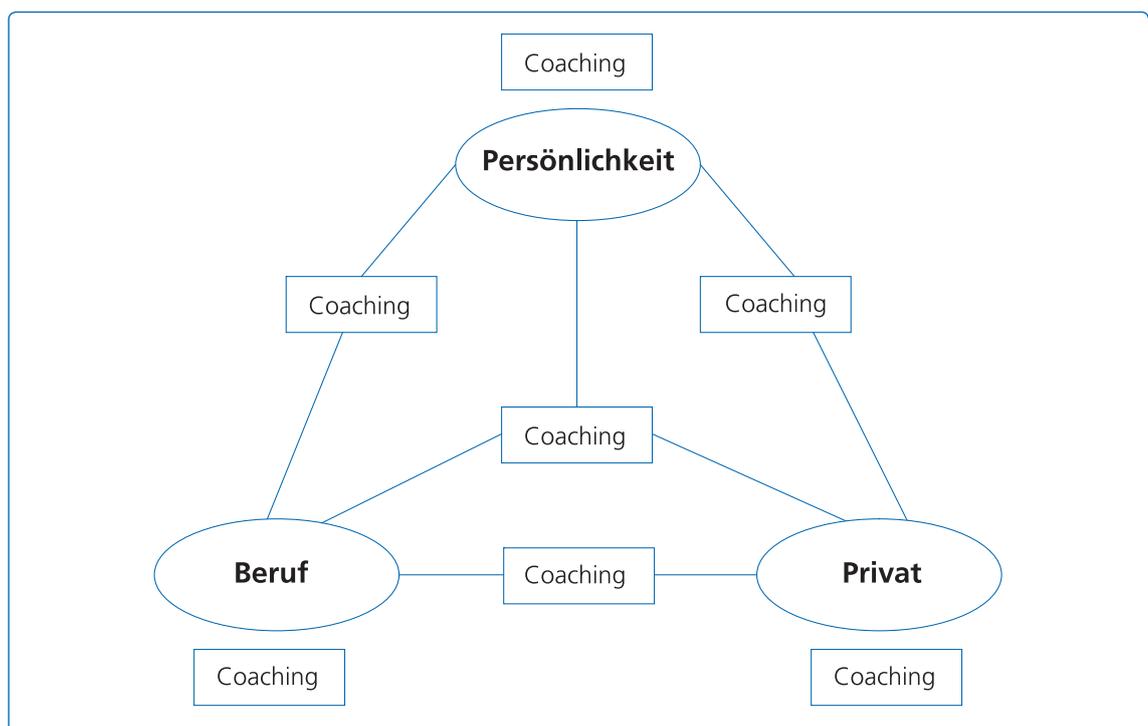


Abbildung 1

Coaching wird im Spannungsfeld zwischen dem Beruf, dem Privaten und der Persönlichkeit angewandt. Es kann auch nur in einem der drei Bereiche oder zwischen zwei Bereichen zur Anwendung kommen.

## Erfolgreiches Selbst-Coaching

Vielleicht geht es Ihnen gleich wie anderen Menschen auch: Genau dann, wenn Sie einen Coach dringend brauchen würden, ist kein Coach in der Nähe. Oder Coachings werden Ihnen nicht bezahlt. Oder Sie selbst sind Coach und können sich nicht vorstellen, als Coach ein Coaching anzufordern.

In diesen Fällen hilft ein Eigen- oder Selbstcoaching: Das ist eine Methodik, in der Sie den Coach ersetzen, indem Sie sich aus der Aussenperspektive Fragen stellen (s. Praxistipp I) und diese gedanklich beantworten oder – noch besser – schriftlich festhalten.

### Praxistipp I



#### Fragen für Selbst-Coaching

Wie soll ich die Frage beantworten?	→ Wie würde ein Experte die Frage beantworten?
Welche Entscheidung soll ich treffen?	→ Für jede der Entscheidungen: welche Auswirkungen könnten sich daraus in den nächsten drei Jahren ergeben?
Welche Schritte soll ich setzen?	→ Welche Schritte würde der Experte setzen?
Was spielt sich hier ab?	→ Wie würde ein Aussenstehender beschreiben, was sich hier abspielt?

Dabei wählen Sie unter verschiedenen Konzepten (mögliche Varianten s. Praxistipp II) des Eigen-/Selbst-Coachings dasjenige aus, das Ihnen in Ihrer Situation am besten hilft, Ihr Problem aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten bzw. Ihr Handlungsspektrum zu erweitern.

In diesen «virtuellen» oder «stillen» Gesprächen können Sie sich Ihren Gesprächspartner selber aussuchen: sei es ein Experte, ein Vorgesetzter, ein Unbeteiligter, ein Team oder sogar sich selbst in der Betrachtung aus der Entfernung.

Stellen Sie sich bildlich vor, dass sich diese Person oder das Team im Raum befindet, mit Ihnen am Tisch sitzt, und versetzen Sie sich in Ihren Gesprächspartner, gedanklich und auch physisch durch Platzwechsel (stellen Sie so viele Stühle auf, wie Sie sich Gesprächspartner vorstellen!).

Notieren Sie sich vor dem Gespräch Ihre Fragen, stellen diese «im Stillen» und schreiben Sie die Antworten auf. Führen Sie das Gespräch zu Ende, bevor Sie die Antworten wieder an Ihrem Platz als sich selbst auswerten. Lassen Sie sich vom Resultat überraschen!

## Praxistipp II



### Eigen-/Selbst-Coaching-Konzepte

#### 1. Nutzung des virtuellen Experten:

Wann?

- Wenn Sie eine wichtige Entscheidung zu treffen haben.
- Wenn Sie die «richtigen» Schritte setzen wollen.

Wie gehen Sie vor?

1. Wählen Sie einen Experten aus, der zu Ihrer Situation passt, und stellen Sie sich vor, er komme gerade zur Tür herein.
2. Überlegen Sie, welche Frage(n) Sie diesem Experten stellen wollen, und schreiben Sie diese auf.
3. Stellen Sie dem Experten diese Fragen «im Stillen», und schreiben Sie auf, was Ihnen als Beantwortung – aus seiner Sicht – durch den Kopf geht.
4. Evaluieren Sie die Antworten und wählen jene aus, die Ihr Experte mit grösster Wahrscheinlichkeit auswählen würde.

#### 2. Unterstützung durch den Vorgesetzten:

Wann?

- Wenn Sie Probleme lösen, die fachliche oder personelle Entscheidungen im Unternehmen betreffen.
- Wenn Sie später die Entscheidungen tatsächlich gegenüber dem Vorgesetzten verteidigen müssen.

Wie gehen Sie vor?

1. Holen Sie sich die Führungskraft Ihrer Wahl «in den Raum», und stellen Sie sich vor, er komme zur Tür herein und setze sich auf den Stuhl Ihnen gegenüber (am besten stellen Sie tatsächlich einen zweiten Sessel hin).
2. Übernehmen Sie die Charakteristika des Vorgesetzten, setzen Sie sich auf den leeren Stuhl und versetzen sich in die andere Person hinein.
3. Sehen Sie durch die Augen des Vorgesetzten, und fragen Sie sich, wie er das Papier, das Konzept oder irgendein anderes schriftliches Dokument beurteilen würde.
4. Korrigieren Sie Ihr Papier, und formulieren Sie es so, dass es aus Ihrer Sicht keinerlei Probleme beim darauf folgenden «echten» Gespräch verursacht.

#### 3. Perspektive eines Unbeteiligten (den Sie sehr gut kennen):

Wann?

- Wenn Sie eine neue Perspektive erhalten wollen.

Wie gehen Sie vor?

1. Stellen Sie sich jemanden vor, der mit der anstehenden Situation bzw. Sache nicht das Geringste zu tun hat.
2. Erzählen Sie ihm das Problem «im Stillen», und überlegen Sie sich die Reaktion dieser Person.
3. Übertragen Sie diese Reaktion auf Ihr Problem, und denken Sie darüber nach, welche Auswirkungen diese Reaktion auf die Situation hätte.

## Erfolgreiches Coaching der anderen

Beim Coachen von anderen Menschen können Sie als Coach in unterschiedlichen Positionen oder Haltungen tätig sein: der Coach als Führungskraft, als HR-Verantwortlicher, als externe Person etc. In welcher Form Sie als Coach auch immer tätig sind, wichtig ist es, folgende Eckpfeiler des Coachings zu berücksichtigen:

### Praxistipp III



#### Eckpfeiler des Coachings

##### **Bereitschaft:**

Den anderen erfolgreich zu coachen, ist nur möglich, wenn der andere dafür bereit ist. Ohne diese Bereitschaft ist kein Coaching möglich.

##### **Wahrnehmung:**

Jeder sieht die Wirklichkeit durch seine Augen, wobei seine Sichtweise für ihn die richtige ist. Im Coaching ist es daher wichtig, die Wirklichkeit des anderen anzuerkennen und auch begrifflich in dessen «Welt» zu bleiben.

##### **Einzigartigkeit:**

Jeder Mensch, jedes Problem ist einzigartig und bedarf angemessener Anerkennung, Akzeptanz und Wertschätzung. Zeigen Sie als Coach Respekt dem anderen gegenüber, und schätzen Sie das Vertrauen. Nehmen Sie sich als Coach zurück und stellen Sie den anderen in den Mittelpunkt.

##### **Perspektivenwechsel:**

Probleme entstehen durch problembehaftete Beschreibungen, Erklärungen und Bewertungen. Wenn es uns gelingt, eine neue Beschreibung, Erklärung oder Bewertung zu finden, kann das Problem häufig bereits gelöst werden.

##### **Ressourcen/Kompetenzen:**

Beleuchten Sie gemeinsam die Ressourcen und Kompetenzen des anderen, und lassen Sie ihn im Rahmen seiner Möglichkeiten und seiner Verantwortung handeln. Führen Sie ihn soweit, dass er auf seinen Erfolgen aufbauen kann.

##### **Fragen:**

Fragen sind das wichtigste Instrument des Coachs. Sie als Coach führen den anderen durch Fragen zu seinen Antworten. Jeder hat die Antworten in sich inne, doch nicht immer weiss er selbst, wie diese aufzudecken sind.

Als Führungskraft und als Berater entscheiden Sie, welchen Beratungs- bzw. Führungsstil Sie anwenden. Welchen Beratungs- oder Führungsstil Sie wählen, hängt auch von der Aufgabenstellung ab.

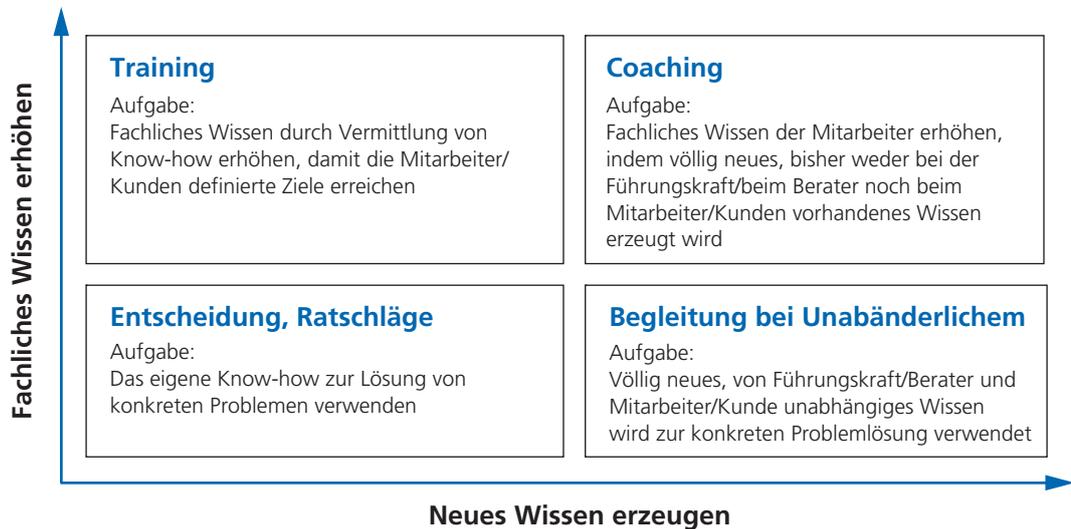
Sie können Aufgaben durch Training, Coaching, Entscheidungen oder Ratschläge sowie durch Begleitung bewältigen (s. Praxistipp IV). Sie suchen sich jenen Stil aus, der am besten zur jeweiligen Situation oder generell bevorzugt zu Ihnen passt.

**Praxistipp IV**



**Führungs- bzw. Beratungsstile**

Das Modell der vier Beratungs- oder Führungsstile zeigt auf, in welchem Feld ein Coach, eine Führungskraft oder ein Berater tätig werden kann.



**Wichtig**



Als Führungskraft sind Sie – fast ausgeglichen – in allen vier Feldern tätig. Als Berater können Sie sich auf eines der vier Felder beschränken. Als Coach bleiben Sie zu hundert Prozent im Coaching-Feld!

# Erfolgreiches Selbst-Coaching

## Selbstmotivation

Die Selbstmotivation hilft, sein eigenes emotionales Konto aufzubauen und sich selber motivieren zu können. Motivation hat mit Freude zu tun. Hinter dem «Warum» und «Woran» ich mich erfreue, steckt Selbstdisziplin und Selbstbeherrschung. Wichtig ist dabei auch, sich selbst gut zu kennen, sich bewusst wahrzunehmen und sich auch selbst zu mögen. Zur Veranschaulichung bietet sich das Eisberg-Modell an:



Stellen Sie sich die Menschen als Eisberge vor. Das Sichtbare ist das Rationale, das Bewusstsein. Das Verborgene ist das Emotionale, das Unterbewusstsein.

Was passiert, wenn ich mich freue? Zuerst nehme ich die Freude rational wahr. Die rationale Wahrnehmung passiert im sichtbaren Teil des Eisberges. Danach wird diese freudige Wahrnehmung, dieser positive Gedanke umgehend gefühlsmässig eingefärbt und im Unterbewusstsein, im Emotionalen gespeichert (verborgener Teil des Eisberges). Ist dieser Gedanke positiv, lade ich mein Unterbewusstsein positiv auf – Selbstmotivation pur!

Ist dieser Gedanke negativ, lade ich mein Unterbewusstsein negativ auf, Demotivation ist das Resultat.

So habe ich es in der Hand, mich selbst zu motivieren.

### Praxistipp V



Wollen Sie, dass bei Ihnen Selbstmotivation zur Gewohnheit wird? Stellen Sie sich während vier bis sechs Wochen die Aufgabe, sich täglich zu freuen. So lange braucht der Mensch bewusstes Training, bis etwas zur Gewohnheit wird. Als mögliche Unterstützung können Sie sich z.B. ein Freudenbuch schenken und täglich während vier bis sechs Wochen oder auch länger eine bis drei Freuden hinein schreiben. Sie werden staunen, was alles bei Ihnen und in Ihrem Umfeld ausgelöst wird!

Was sind mögliche Auswirkungen dieser Selbstmotivation in meiner Persönlichkeit? Ein vereinfachtes Modell der Persönlichkeitsbildung veranschaulicht dies.

### Persönlichkeits-Bildungsmodell

#### Basisinformationen



Die Grundlage jedes Menschen bildet die Basisinformation. Darunter fallen z.B. die besuchten Schulen, gelesene Bücher, Gehörtes, Erlebtes usw. Sie sind ein Silo von Wissen und Informationen und speichern alles, ob Sie es wollen oder nicht. Das bildet Ihre Basisinformationen.

#### Erkenntnisse und Schlussfolgerungen



Entscheidend ist es, wie Sie Ihre Basisinformationen nutzen bzw. welche Erkenntnisse und Schlussfolgerungen Sie daraus ziehen. Wenn Sie neue Erkenntnisse gewinnen, z.B. durch Selbstmotivation, resultieren daraus neue Schlussfolgerungen, die einen direkten Einfluss auf Ihr Denken haben.

#### Denken



Im Denken unterscheidet man zwischen Chancen-, Problem- oder Angstdenkern – um einige Varianten zu nennen. Das Denken spiegelt sich direkt im Verhalten.

#### Verhalten

Das Verhalten von Menschen lässt Rückschlüsse auf ihr Denken zu, auf ihre Erkenntnisse und Schlussfolgerungen. Das Verhalten findet seinen Ursprung in den Basisinformationen

Für Ihr Verhalten und Ihr Denken sind Sie selber verantwortlich! Wollen Sie Ihr Verhalten und Denken verändern, brauchen Sie neue Erkenntnisse und Schlussfolgerungen. So können Sie Ihr Wirken von innen nach aussen beeinflussen.

### Wirkung von innen nach aussen

Die Wirkung von innen nach aussen spiegelt sich in der Selbstverantwortung sich gegenüber und ist direkt an das Selbstwertgefühl gekoppelt. Wie kann ich die Stärke meines Selbstwertgefühles feststellen? Die Beantwortung folgender Fragen kann Ihnen bereits einen ersten Eindruck geben.

#### Checkliste



##### Selbstwertgefühl

- Wie sehe ich mich?  
*Woher komme ich?*  
*Wohin gehe ich?* → *Ziele!*  
*Wozu bin ich auf der Welt?* → *Sinn!*  
**Erkenntnis:** Es ist gut, dass es mich gibt!
- Wie möchte ich von anderen gesehen werden?  
*Welches sind meine eigenen Ansprüche an mich selbst?*  
**Erkenntnis:** Mir selber treu bleiben, authentisch sein!
- Wie sehen mich die anderen?  
*Welches Feedback erhalte ich von den anderen?*  
**Erkenntnis:** Mir bewusst machen, wie ich auf andere wirke!

Das Ziel bei der Beantwortung dieser Fragen ist, dass es eine gemeinsame Schnittstelle gibt. Diese kann täglich in der Grösse variieren, sollte jedoch zu einem gewissen Ausmass immer vorhanden sein.

Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht die gemeinsame Schnittstelle:

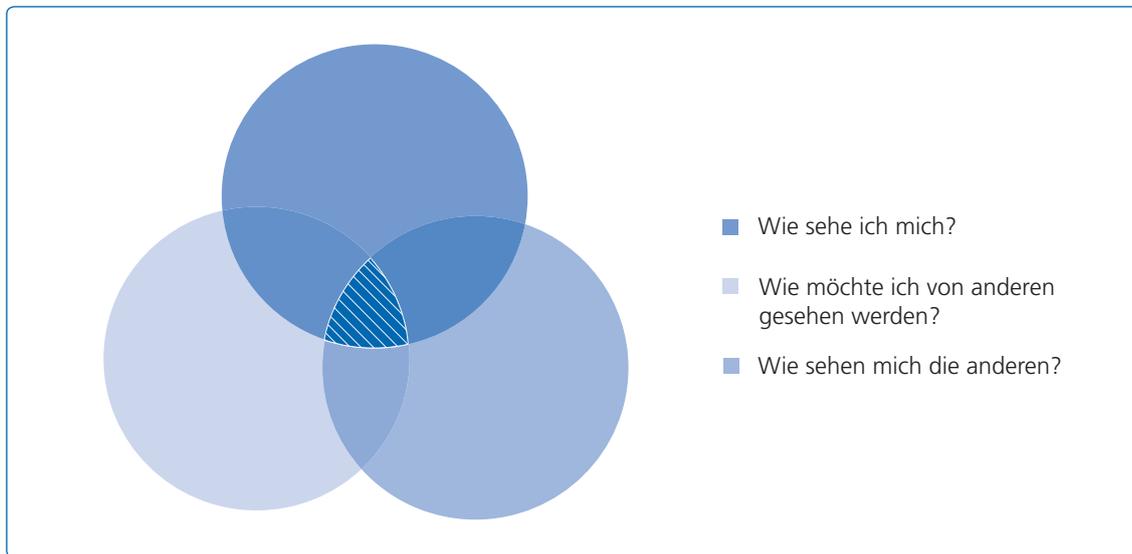


Abbildung 2

Durch ein starkes und Ihnen bewusstes Selbstwertgefühl können Sie von innen nach aussen wirken. Das können Sie direkt kontrollieren. Doch manchmal ist diese Kontrolle nur indirekt oder gar nicht möglich.

## Kontrolle und Selbstbeeinflussung

Die Probleme, die sich uns stellen, fallen in eines der drei folgenden Gebiete:

**1. Direkte Kontrolle** → Probleme, die mit unserem eigenen Verhalten zu tun haben.

Wie lösen wir Probleme, über die wir direkte Kontrolle haben? Wir können sie dadurch lösen, dass wir an unseren Gewohnheiten, unserem Verhalten, unserem Denken, unseren Erkenntnissen und Schlussfolgerungen arbeiten. Diese Probleme liegen in unserem Einflussbereich.

**2. Indirekte Kontrolle** → Probleme, die mit dem Verhalten anderer Menschen zu tun haben.

Wie gehen wir Probleme an, die wir indirekt kontrollieren können? Wir lösen sie dadurch, dass wir unsere Einflussmethoden ändern. Das können Methoden wie Mitgefühl, Konfrontation, Vorbild, Überredung, Argumente, Flucht etc. sein. Welche Einflussmethoden wenden Sie vor allem an?

Es kann sehr befreiend sein, die Vorstellung zu akzeptieren, dass Sie neue Einflussweisen lernen können, statt sich immer wieder alter, ineffektiver Methoden zu bedienen, um jemand anderen zu unterstützen.

**3. Keine Kontrolle** → Probleme, an denen wir nichts ändern können, wie etwa unsere Vergangenheit oder gewisse Realitäten.

Wie können wir mit einem Problem umgehen, worüber wir keine Kontrolle haben? Wir lernen die Verantwortung für unseren Gesichtsausdruck zu übernehmen, wir lächeln! Danach bestärken wir uns darin, die Probleme zu akzeptieren und mit ihnen zu leben lernen, auch wenn wir sie nicht mögen. So haben die Probleme keine Kontrolle mehr über uns.

Vielleicht gelingt Ihnen das Lächeln nicht gleich auf Anhieb, dann nehmen Sie den Umweg «Jammern». Das Jammern kann befreiend wirken und Ihnen so die Möglichkeit geben, das Problem zu akzeptieren.

### Tipp



Über diese Dinge will ich jammern → <b>Jammern</b>	Gründe, warum ich über diese Sache keine Kontrolle habe → <b>Akzeptieren und lächeln!</b>

Nachdem Ihnen bewusst ist, wo Sie eine direkte, indirekte oder gar keine Kontrolle bei Problemen haben, gehen Sie das Problem an und suchen eine Lösung. Probleme lösen bringt Veränderungen mit sich. Wie gehen Sie mit Veränderungen um?