



**Tools und Texte  
Coaching for Change**

**Einleitung  
2009**

*A Fool with a Tool is still a Fool.*

*Spruchwort*

## **Coaching for Change**

„Ich unterstütze Einzelpersonen und Teams mit der Verantwortung für Führung und Management, Resultate zu erreichen, die sie wollen.“ Das ist die Grundlage meines Wertangebotes. Wer Resultate erreicht, fängt an, etwas zu verändern. Resultate zu erreichen bedeutet, im ersten Schritt, beim Handeln zu lernen, was funktioniert und was nicht funktioniert. Das ist nicht nur das Privileg von Führungspersonen und Executives. „Menschen wollen von Natur aus lernen“, sagt schon Aristoteles vor 2500 Jahren.

Klar, und wenn Sie als Führungskraft sich nicht auch selbst verändern, also ihr Verhalten, ihre Einstellungen, Ihre Fähigkeiten, ihre Werte, und daraus lernen, dann geht schon gar nichts. Oder Sie sind schon abgelebt, sobald die Veränderung Sie eingeholt hat. Ziel ist es selbst zum Führer der eigenen Veränderung zu werden. Wer (sich) am besten verändert, gewinnt!

## **Sich selbst und andere beim Lernen Führen**

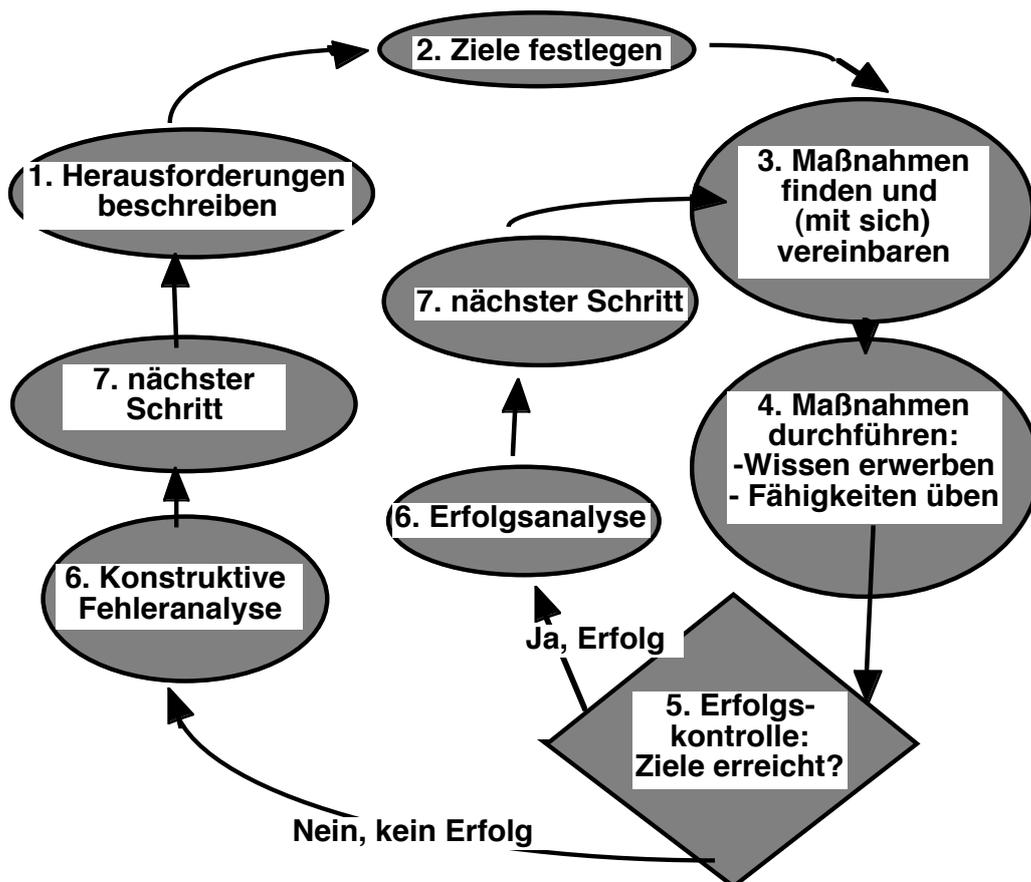
Coaching von persönlichen als auch von organisationalen Veränderung bedeutet darum immer auch: „sich und andere beim Lernen Führen“. „Wissen und Können ergeben sich für die Menschen aus Erfahrung.“ Aristoteles folgend kann man sagen, zu führen heißt, sich und andere zu befähigen aus Erfahrungen zu lernen. Als roten Faden dafür schlage ich den Regelkreis des Handlungslernens (Action Learning) vor. Damit können Sie zugleich sich selbst und Ihre Organisation beim Lernen beobachten:

- In welchem Feld befinden Sie sich gerade?
- Welches ist der logisch nächste Schritt?
- An was sollten Sie noch denken?

Ohne das Lernen der Beteiligten bleiben Veränderungen nicht nur oberflächlich, sondern sind auch höchst instabil. Personen und Organisationen erle-

ben den Rückfall in alte Muster oder auch Stress und Verzweiflung, wenn sie der Veränderung nicht gerecht werden können.

## Regelkreis des Handlung - Lernens



### **Selbststeuerung und Selbstverantwortung**

Wenn Sie coachen, und sei es, dass Sie nur einen Weg voraus gehen, unterstützen Sie andere dabei, Wissen und Fähigkeiten zu erwerben, diesen Weg selbst (wenn auch mit ihrer Hilfe) zu gehen. Coaching heißt Führung zu Selbststeuerung und Selbstverantwortung. – Das sind Werte, die Sie selbst in Ihrer beruflichen Praxis vorleben wollen.

Ziel von Coaching ist es, andere zu befähigen, letztlich sich selbst zu coachen, das heißt, sich auf dem Weg des Lernens sich selbst zu führen. *Die*

*Selbstverpflichtung des Coachs und seines Klienten auf persönliche Entwicklung und Veränderung ist das Fundament jedes Coachingprozesses.*

Coaching hat daher zwei Aspekte, die zusammengehören: (1) die inhaltliche Seite, bestimmte Ziele zu verwirklichen und (2) die Führung des Lernens, andere in ihren Leistungsprozessen derart zu unterstützen, dass sie ihre Ziele (selbst) erreichen.

### **Coaching Prozess in 5 Stufen**

Jeder Coaching Prozess verläuft in 5 Stufen, die Sie steuern können. Gelegentlich arbeiten Sie an mehreren Stufen zur gleichen Zeit. Keine Stufe kann allerdings ausgelassen werden, wenn Sie erreichte Ziele und Erfolge nachhaltig verankern wollen.

## Coaching Prozess in 5 Stufen



1. Auf der ersten Stufe werden Ziele geklärt. Dazu ist es wichtig auch die Unterstützer, Gegner und Widersacher zu erstehen und in den Prozess mit einzubeziehen.
2. Sie werden keine Veränderung und Entwicklung erleben, wenn nicht auch Grenzen und Abgründe überschritten werden. Die Auseinandersetzung mit unseren dunklen Seiten gehört zu jeder Veränderung, die wir durchlaufen wollen.
3. Jetzt beginnt der Aufstieg. Natürlich gibt es immer auch Hemmnisse und Rückschläge. Aber ausgerüstet mit den notwendigen Werkzeugen und Fertigkeiten geht es voran.
4. Jetzt kommt die Stufe, an der viele Coaching Prozesse scheitern. Gelingt es, Verantwortung und Selbstverantwortung zu übernehmen, die erreichten Veränderungen auch im persönlichen Leben zu verwirklichen?
5. Das ist die höchste Stufe. Mein Leben. Persönliche und organisationale Veränderungen sind in meinem Alltagsleben integriert. Neue Rollen, neue Verantwortung, neue Handlungs-, Fühl- und Denkmuster funktionieren reibungslos.

## **Leadership**

Diese Auffassung des engen Zusammenhangs von Coaching, Lernen und Führen in Veränderungsprozessen bestimmt die Gliederung dieser Sammlung von Werkzeugen und Texten.

Gemeinsamer Orientierungspunkt ist eine pragmatische Auffassung von Leadership: „An ihren Früchten werdet Ihr sie erkennen.“ Entscheidend ist, was dabei heraus kommt. Und unter den Bedingungen einer komplexen Welt sind dafür die entscheidenden Voraussetzungen (1) Glaubwürdigkeit im Vorleben von Sinnangeboten und (2) die Selbststeuerungsfähigkeit und Leistung Ihrer Mitarbeiter: *Sense and Success*. Im Mittelpunkt erfolgreicher Coachingarbeit steht daher Ihre Persönlichkeit, Ihre Fähigkeit ein überzeu-

gendes Rollenmodell zu verkörpern. Und das geht darüber hinaus, was diese Sammlung leisten kann.

### **1. Werkzeuge Führen von Veränderung**

Von der Selbstbewertung der eigenen Führungsfähigkeiten ("Selfassessment") bis zur Handlungsanweisung für einen Geschäftsfall ("Business Case") beinhaltet diese Sammlung 30 erprobte Werkzeuge zu häufigen Themen Führung und Management im Coaching. Nutzen Sie diese Werkzeuge für Ihre ganz persönliche Herausforderung in der Führung von Menschen und Organisationen oder auch als Baustein für Ihr Management Development.

### **2. Texte zur Führung von Veränderungen**

Begleittexte sind didaktisch aufbereitete Lernunterlagen zu zentralen Themengebieten Kommunikation, Mitarbeiterführung, Teamentwicklung, Change management, Konfliktmanagement bis hin zum Management virtueller Organisationen.

### **3. Werkzeuge für Coaching von Veränderung**

Diesen Werkzeugkasten habe ich speziell zur Unterstützung des Leistungsprozesses von Führungskräften zusammengestellt. Er unterstützt Berater und Manager bei ihren Coachingaufgaben (Geschichten Erzählen, Time Line, Zielsetzungsprozesse Führen, etc.). Als Ergänzung hilft Ihnen diese Sammlung auch in der Managementrolle, Ihre Lernerfahrung und persönliche Auseinandersetzung zu vertiefen.

### **4. Texte Beratung und Coaching**

In didaktisch aufbereiteten Lerntexten erfahren Sie die Grundlagen zur Gestaltung von Coachingprozessen. Diese Sammlung eignet sich auch für Führungskräfte, die als Bestandteil ihrer Rolle auch Coachingaufgaben wahrnehmen wollen.

Die hier angebotenen Werkzeuge und Begleittexte sind eine einzigartige Fundgrube gesammelter Erfahrungen und Best Practices. Sie sind teilweise von mir selbst entwickelt und nirgendwo sonst verfügbar (Entwicklungsportfolio, Story Tools). Andere sind aus unterschiedliche Quellen und Erfahrungen zusammengetragen und ergänzt. Bei der Zusammenstellung habe ich nicht Vollständigkeit angestrebt, sondern eine persönliche Auswahl von Fragestellungen und Themen, die nach meiner Erfahrung wichtig sind zur Führung von Veränderung. Das erleichtert die Funktion und Aufgabe dieser Sammlungen, Fundgrube und Steinbruch für Ihre Häuser und Architekturen zu sein, nicht Rezepte, sondern Werkzeugkasten, der immer wieder ergänzt wird.

### **Urteilstkraft**

Für Aristoteles unterscheidet sich der Erfahrene vom weniger Erfahrenen dadurch, dass der Erfahrene eher in der Lage ist, in einer bestimmten Situation das Richtige zu tun und Resultate zu erreichen.

In der Weise in der das dem Erfahreneren eher gelingt als dem Unerfahrenen, wird dieser auch für „weiser“ gehalten – so Aristoteles weiter – weil der „Weisere“ nicht nur versteht, dass etwas so ist, wie es ist, sondern auch eine Vorstellung hat über das Warum und die Ursachen. – Für Aristoteles ist „Weisheit“ ein Beziehungsbegriff; jemanden absolut Weisen gibt es für ihn nicht. - Damit ist der *Weisere* in der Lage über die Gestaltung von Ursachen Situationen zu beeinflussen und zu gestalten. Das ist einerseits die Vorstellung vom Ursprung der Wissenschaften als Antworten auf die Frage Warum und auch die Geburtsstunde der Philosophie als die Frage nach dem Sinn des Zusammenhangs von Ursachen und Wirkungen. Der in praktischen Dingen weisere Mensch (praktische Weisheit) erreicht nicht nur durch die Gestaltung der Ursachen die Ziele seines Handelns (Erfolg), er begreift und verwirklicht auch einen Zusammenhang des Handelns, der aus sich heraus verständlich ist und damit für ihn selbst und andere Sinn macht.

Das wünsche ich Ihnen auch bei der Arbeit und Auseinandersetzung mit diesen Werkzeugen und Texten, dass Sie selbst neben der Frage, warum und wie etwas funktioniert, immer wieder versuchen Antworten zu formulieren, welchen Sinn es macht bzw. welchen Sinn Sie für sich und die Menschen, die Sie coachen, verwirklichen wollen. Viel Freude dabei!

## **1. Werkzeuge Führen von Veränderung**

Diese Werkzeuge können Sie für sich selbst einsetzen. Ich nutze sie auch beim Coaching zusammen mit meinem Klienten oder auch als „Hausaufgaben“ zur Vorbereitung der nächsten Besprechung.

### 1.1 Sich selbst Führen

1.1.1 Gesprächsvorbereitung

1.1.2 SMARTe Ziele setzen

1.1.3 Fähigkeitsportfolio

1.1.4 Entwicklungsportfolio

1.1.5 Tätigkeitslisten

1.1.6 Entscheiden

1.1.7 Networking

1.1.8 Karriereanker

1.1.9 Führungsfähigkeiten

1.1.10 Führungstyp

1.1.11 Stress bewältigen

1.1.12 Stressreaktionen

1.1.13 Best Self Feedback

1.1.14 Entscheidungsbaum

1.1.15 Persönlicher Zielrahmen

### 1.2 Führen von Mitarbeitern und Teams (Teamentwicklung)

1.2.1 Führen mit Fragen

1.2.2 After Action Review und konstruktive Fehlerkultur

1.2.3 Fallbesprechung

1.2.4 Entscheiden im Team

1.2.5 Teams zusammenstellen

1.2.6 Rollen aushandeln

1.2.7 Rollen klären

1.2.8 Teamanalyse

1.2.9 Teamfragen

1.2.10 SWOT Analyse

1.2.11 Feedforward

1.2.12 Lernprojekte

1.2.13 Prozessklärung im Team

### 1.3 Veränderungen in Unternehmen führen

1.3.1 Business Case

1.3.2 Geschäftskonzept

1.3.3 Organisationsdiagnose

1.3.4 Projektmanagement-Diagnose

1.3.5 Projektportfolio

1.3.6 Papiercomputer

1.3.7 Emotionen des Wandels managen

1.3.8 OE-Evaluation

1.3.9 Strategiemanagement

1.3.10 Kommunikationskanäle

1.3.11 Kommunikation in Veränderungsprozessen

1.3.12 Veränderungsportfolio

1.3.13 Treiber der Veränderung

1.3.14 Change Erfolgsfaktoren

1.3.15 Stakeholder Analyse

1.3.16 Scheitern-Check

1.3.17 Szenario Arbeit

1.3.18 Funktionale Kulturmuster

1.3.19 Change Assessment

1.3.20 Change Barometer

## **2. Texte zur Führung von Veränderungen**

Das sind Begleittexte für Beratungsprozesse. Ich nutze sie als Impulse zur Vertiefung wichtiger Themen.

2.1 Führung und Kommunikation 1

2.2 Führung und Kommunikation 2

- 2.3 F+K, Transaktionsanalyse
- 2.4 Arbeiten in Teams
- 2.5 Führersyndrom
- 2.6 Führen als Leistungsprozess
- 2.7 Teammanagement
- 2.8 Moderieren
- 2.9 Spannungsfeld Kontinuität und Wandel
- 2.10 Dramaturgie von Entwicklungsprozessen
- 2.11 Konfliktmanagement
- 2.12 Marketingmanagement
- 2.13 Virtual Management
- 2.14 Kulturwandel führen
- 2.15 Lean Service
- 2.16 Dynamische Unternehmensentwicklung
- 2.17 Effizienz im Wandel
- 2.18 Logik des Geschäfts
- 2.19 Regeln der Macht

### **3. Werkzeuge Coaching for Change**

Hier habe ich einige spezielle Werkzeuge für das Coaching von Menschen mit Führungs- und Managementaufgaben. Sie sind auch nützlich für Ihr Selbstcoaching. Genau so können Sie die Werkzeuge Führen und Management (oben 1.) einsetzen. Testen Sie die Werkzeuge auf jeden Fall zuerst für sich selbst. Für die Glaubwürdigkeit und Kraft Ihrer Coachingarbeit sollten Werkzeuge zu Ihren eigenen Werkzeugen geworden sein.

- 3.1 Lebensrad
- 3.2 Storytools
- 3.3 Führungsgeschichten
- 3.4 Timeline
- 3.5 Erfahrung und Erfolg verbinden

- 3.6 Schwachstellen managen
- 3.7 Entwicklungsportfolio
- 3.8 Entwicklungsvertrag
- 3.9 Veränderung Lernen
- 3.10 Change Masterplan
- 3.11 Performance Coaching
- 3.12 Strategische Führung
- 3.13 Organisations-Eisberg
- 3.14 Situationsanalyse
- 3.15 Kraftfeldanalyse
- 3.16 Papiercomputer
- 3.17 Kommunikationsplaner
- 3.18 Beratungsprozess managen
- 3.19 Beraterselbsttest
- 3.20 Coach Selbstassessment

#### **4. Texte Beratung und Coaching**

##### 4.1 Basistexte

- 4.1.1 Kontakt führen und gestalten
- 4.1.2 Kontrakt führen und gestalten
- 4.1.3 Hypothese im Erstgespräch
- 4.1.4 Erstgespräch
- 4.1.5 Fragen als Intervention
- 4.1.6 Beratungsfehler
- 4.1.7 Helfendes Gespräch
- 4.1.8 Widerstand
- 4.1.9 Grundbegriffe
- 4.1.10 Beratungsgrundsätze
- 4.1.11 Beraten als philosophische Praxis

- 4.1.12 Wissen in der Beratung
- 4.1.13 Beratungsethik
- 4.1.14 Übertragung
- 4.1.15 Narrative Beratung
- 4.1.16 Coach Assessment
- 4.1.17 Beratungsprozess
- 4.1.18 Beraterselbsttest
- 4.2 Führungskraft als Coach
- 4.3 Führen und Coachen
- 4.4 Double Loop Coaching
- 4.5 Coaching in KMUs
- 4.6 Corporate Coaching
- 4.7 Schatten in Organisationen
- 4.8 Coaching for Results
- 4.9 Persönlicher Hedgehog
- 4.10 Lehrstück „Verantwortung“

Für die Bearbeitung klicken Sie einfach auf den mit der Inhaltsüberschrift versehenen Link (im Word Dokument). Tools und Texte nutzen Sie am besten in Bezug auf eine konkrete Herausforderung und die Vorstellung bestimmter Ziele. Coaching for Results! Viel Freude dabei.

Michael Loebbert, März 2009 (überarbeitete Fassung von 2003)