

# Coaching als Führungsaufgabe



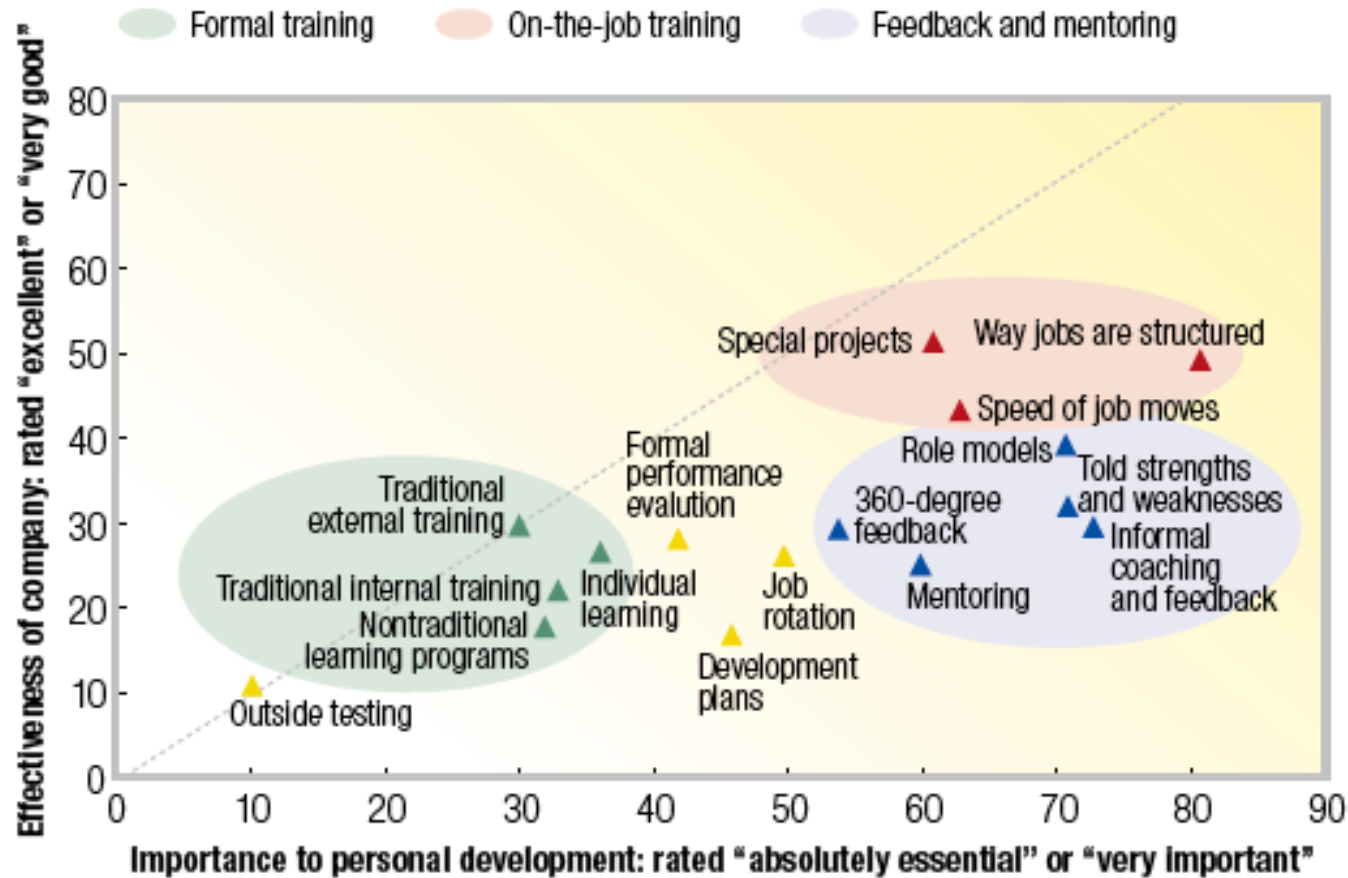
**Ulrike Aigner**

06.10.2015

**CONNECT COMPETENCE OG**  
**Experten für Personal und Organisation**

Grabenweg 68, A-6020 Innsbruck  
Tel./Fax: +43-512-390663, [www.connectcompetence.net](http://www.connectcompetence.net)

# Die Führungskraft als Coach



Quelle: How to Grow Execs. McKinsey Quarterly; Percent of top 200 positions (6.000 exec.) in 50 large US companies

# Der Coach als „Experte“ und als „Entdecker“



## Der Stil des „**Experten**“:

jemandem helfen, zu einer vorbestimmten Lösung zu gelangen

Der „Experten-Stil“ basiert auf der Annahme, dass der Coach der Experte ist und die beste Lösung weiß.

## Der Stil des „**Entdeckers**“:

jemandem ermöglichen, eine gut durchdachte Wahl zu treffen bzw. sein/ihr eigenes Problem zu lösen

Der „Entdecker-Stil“ basiert auf der Annahme, dass es viele „richtige“ Antworten gibt und der Coach nicht unbedingt die beste Lösung parat hat.

# Der Coach als "Experte" und als "Entdecker"

## "Experte"

- Vorschläge machen, Befürworten
- Sprechen ("Verkaufen")
- Ratschläge und Tipps geben
- Geschlossene Fragen stellen
- Wissen teilen, Ideen liefern
- Das Denken übernehmen
- Die Ideen des anderen bewerten

## "Entdecker"

- Nachfragen, Herausfinden
- Zuhören & Lernen
- Die Ideen des anderen erforschen
- Offene Fragen stellen
- Den anderen zur Selbstkritik einladen
- Den Anderen zum Denken bringen
- Auf den Ideen des anderen aufbauen

# Das Coaching-Gespräch

## **G** **Gemeinsames Verständnis bezüglich Ziel und**

- Klärung von Sinn und Zweck des Gesprächs
- Schaffen einer offenen Atmosphäre
- Dringlichkeit bewusst machen

## **R** **Ausgangslage:**

- Erforschung der Situation
- Erfassen des „eigentlichen Problems“

## **O** **Mögliche Lösungswege suchen:**

- Wie kann das gewünschte Ziel erreicht werden?
- Welche Optionen gibt es?
- Win-Win Lösungen suchen
- Vor- und Nachteile abwägen
- Die beste Lösung auswählen
- Definieren, wer wann was macht

## **W** **Commitment abklopfen:**

- Wie soll es weitergehen?
- Unterstützung zusichern
- Verständnis und Wertschätzung ausdrücken



## GROW - Fragen nach dem “Goal”

- Was wollen Sie langfristig erreichen? Beschreiben Sie genau.
- Wie sieht “Ihr Ziel” aus?
- Was sind Anzeichen, die andeuten, dass Sie auf dem richtigen Weg sind?
- Wie könnte ein kurzfristiges Zwischenziel aussehen?
- Wie viel persönlichen Einfluss und Kontrolle haben Sie?
- Bis wann wollen Sie das Ziel erreicht haben?
- Ist es positiv?
- Ist es erreichbar?



## GROW - Fragen nach der “Reality”

- Wie sieht die derzeitige Situation aus (im Detail)?
- Wer ist involviert?
- Was haben Sie schon probiert?  
Was ist passiert?
- Wie fühlen Sie sich dabei?  
Welches sind Ihre Ängste und Bedenken?
- Was geht eigentlich wirklich vor (nutzen Sie Ihre Intuition)?
- Was würde passieren, wenn Sie gar nichts machen würden?

## GROW - Fragen nach den "Options"

- Was könnten Sie tun?
- Was könnten Sie noch tun?
- Was wäre eine wirklich verrückte Idee?
- Was würde Ihr Vorbild tun?
- Was wäre eine Maßnahme, die Sie üblicherweise ergreifen würden?
- Was wäre ein für Sie sehr untypisches Verhalten?
- Was wäre, wenn Sie keine Beschränkungen hätten (z.B. Geld, Zeit, etc.)?
- Was würde Ihnen das beste Ergebnis liefern?
- Was spricht Sie am meisten an?
- Was würde Sie sehr zufrieden stellen?



## GROW - Fragen nach dem “Will”

- Was werden Sie tun? Entspricht das Ihrem Ziel?
- Welches sind Ihre Kriterien zur Messung der Zielerreichung?
- Was könnte Sie abhalten und wie können Sie das vermeiden?
- Wer muß von Ihrem Plan Kenntnis haben?
- Wen brauchen Sie zur Unterstützung?
- Was kann ich tun, um Sie zu unterstützen?
- Welchen inneren Widerstand spüren Sie, wenn Sie diesen Schritt machen?
- Wann werden Sie anfangen?
- Wie hoch ist Ihr Commitment auf einer Skala von 1 (unsicher) bis 10 (ganz sicher)?

# Die Coaching Haltung



## **Prinzip 1: Wertschätzung und Respekt für die Person**

Ein Coaching setzt Respekt und Wertschätzung für den Mitarbeiter voraus.  
Ziel ist eine partnerschaftliche, dialogorientierte Arbeitsbeziehung auf Augenhöhe.

## **Prinzip 2: Allparteilichkeit und Neutralität**

Sie beinhaltet eine gelassene Neugier gegenüber allen Sichtweisen, Erklärungen und Werten.

## **Prinzip 3: Grundhaltung des Nicht-Wissens**

Nicht aus der überlegenen Haltung eines Experten heraus, der mehr als der Mitarbeiter weiß (und/oder kann), sondern aus der bescheidenen Haltung des Nicht-Wissens.  
Nicht „Rezeptgeber“ sondern „Befähiger“ und „Ermöglicher“.

## **Prinzip 4: Rollenklarheit als Coach**

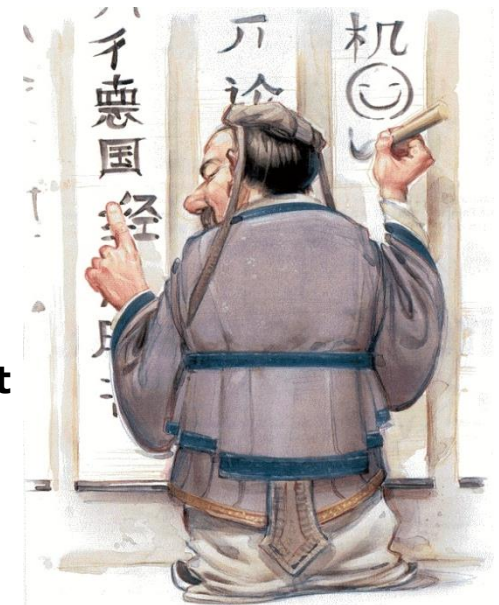
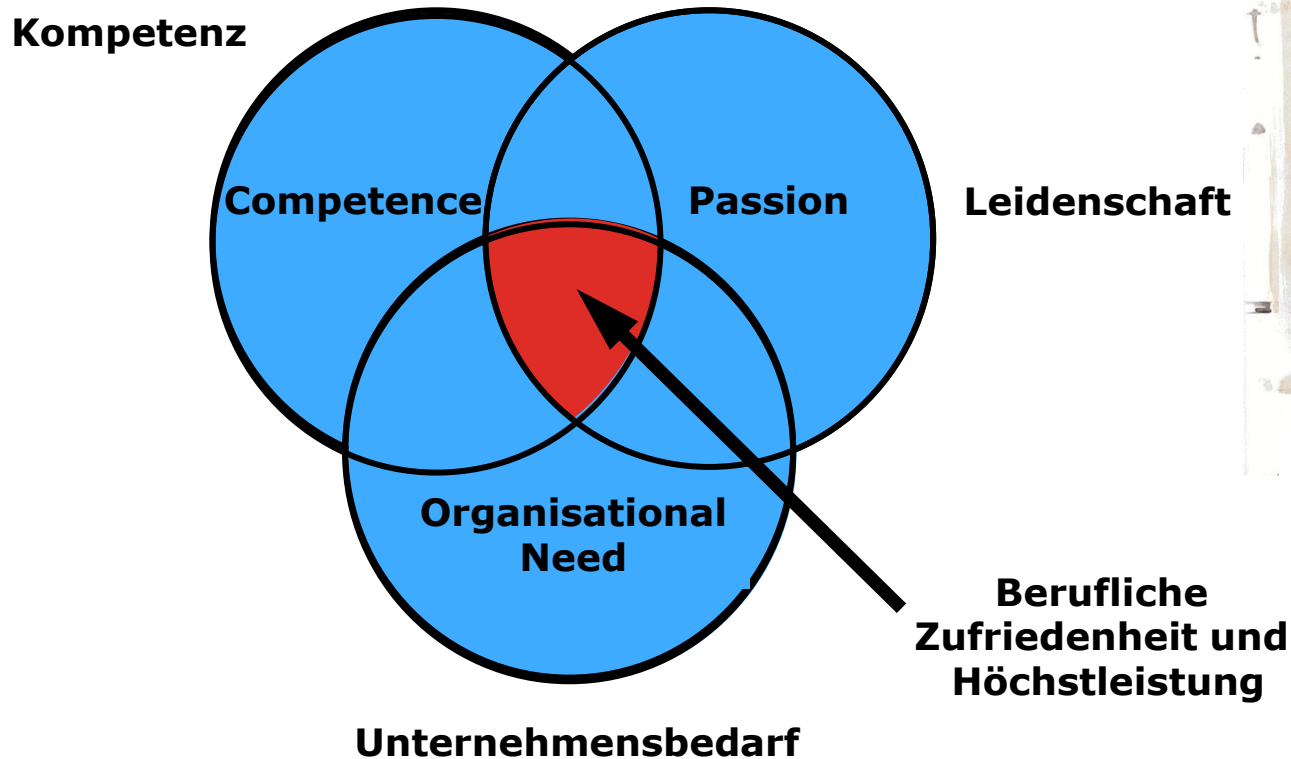
Doppelrolle als Coach und Führungskraft klarstellen und Eindeutigkeit herstellen.

## Coaching Skills



- ✓ Ressourcen identifizieren
- ✓ Ziele setzen
- ✓ Empathisch zuhören
- ✓ Fragen stellen
- ✓ Feedback geben

## Das COP Modell



***Choose a job  
that you like and  
you will never  
have to work a  
single day in  
your life!  
Confucius***

## Ressourcenorientierte Entwicklung:

### Auf Stärken aufbauen, mit limitierenden Schwächen umgehen

**Talent** - besondere natürliche Fähigkeit oder Begabung

**Stärke** - Talente, die man gerne einsetzt und die durch Wissen und Fähigkeit ausgebaut werden



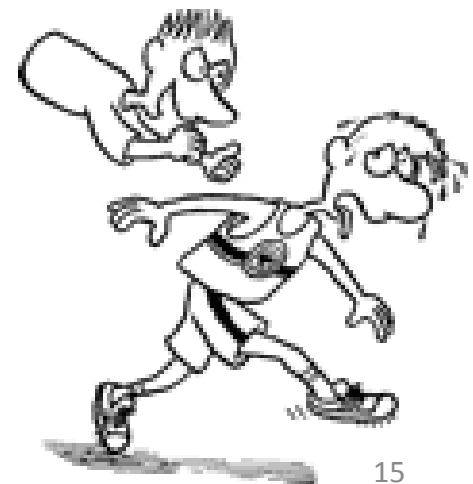
## Ressourcenorientierte Entwicklung

### Limitierende Schwächen identifizieren und „managen“

- Aufgabenbereich wählen, der Talenten und Interessen entspricht
- Erwartungen und Anforderungen verhandeln
- Partner suchen, der Schwächen ausgleichen kann
- Prozesse und Systeme verändern / den Präferenzen anpassen
- Unterstützende Technologien verwenden
- Wechsel in eine Position, die den Stärken mehr entspricht

# Coaching Skills – Ressourcen identifizieren

- Welche Talente haben meine Mitarbeiter?  
Was fällt ihnen leicht?
  - Wofür bekomme sie von anderen Komplimente?
  - Welche Tätigkeiten machen ihnen Spaß?
  - Welche Herausforderungen spornen sie an?
- 
- Welche Tätigkeiten machen meinen Mitarbeitern überhaupt keinen Spaß?
  - Was können sie weniger gut?
  - Wie würden ihre „Feinde“ sie beschreiben?
  - Wofür kritisieren sie andere?
  - Wo stoßen sie an die Grenze meiner Komfortzone?



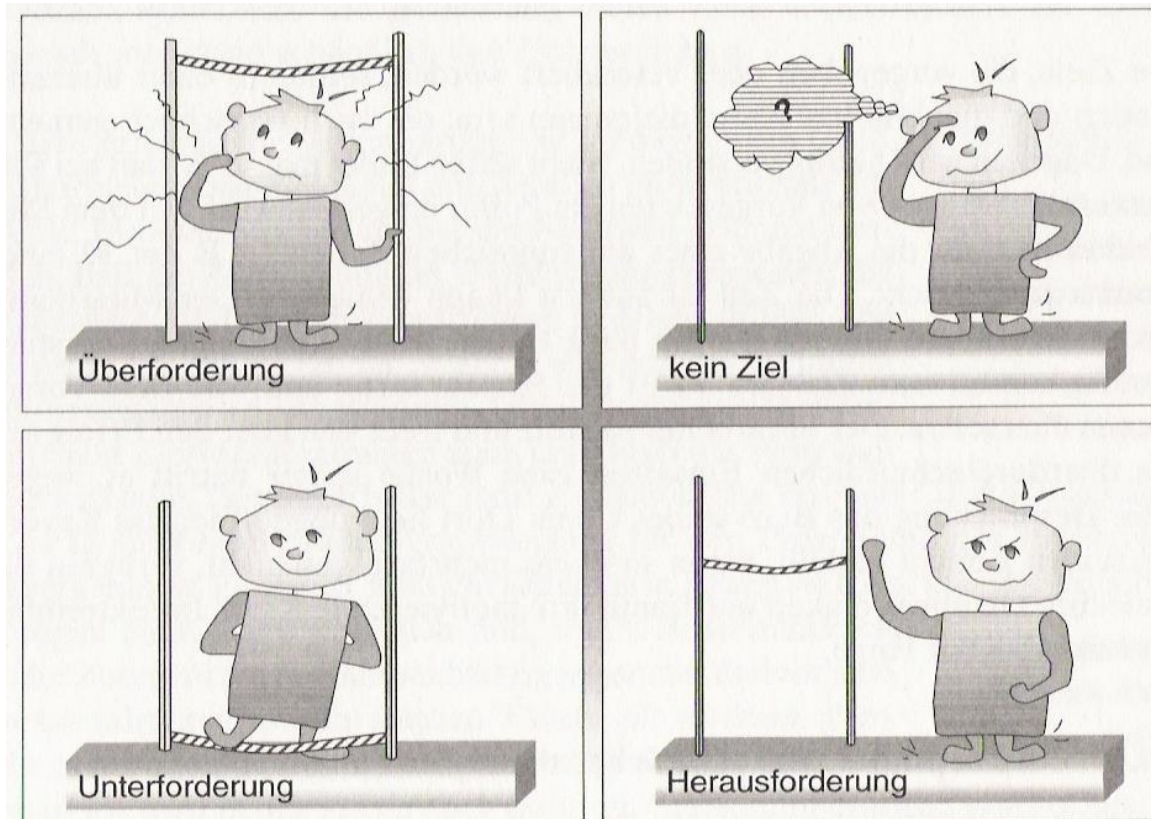
# Coaching Skills – Ziele setzen

<b>Spezifisch</b>	Ist das Ziel präzise genug formuliert? Was genau soll erreicht werden? Kann ich es selber beeinflussen?	<b>Zielinhalt</b>
<b>Messbar</b>	Woran erkennt man, ob das Ziel erreicht wurde?	<b>Zielmessung</b>
<b>Anspruchsvoll</b>	Ist das Ziel interessant und herausfordernd?	<b>Zielverantwortung</b>
<b>Realistisch</b>	Kann das Ziel in der vorgegebenen Zeit, unter den vorgegebenen Umständen erreicht werden?	<b>Zielausmaß</b>
<b>Terminisiert</b>	Sind klare Termine festgelegt? Bis wann/in welchem Zeitraum soll das Ziel erreicht werden?	<b>Zielhorizont</b>



# Coaching Skills – Ziele setzen

Setzen Sie erreichbare Ziele. Ziele sind ein äußerst effektives Führungsmittel und müssen bestimmte Kriterien erfüllen. Ziele sollen motivieren durch herausfordernde aber erreichbare Aufgaben.



Quelle: E. von Hornstein, L. von Rosensteile, Ziele vereinbaren Leistung bewerten

# Coaching Skills – Empathisch Zuhören

**Empathisches  
Zuhören**

**Aktives Zuhören**

**Aufmerksames Zuhören**

**Selektives Zuhören**

**So tun, als hörte man zu**

**Ignorieren**

**Grundlage für effektives Coaching ist immer das  
aufmerksame, aktive und empathische Zuhören.**

# Coaching Skills – Empathisch Zuhören

## Seek first to understand, then to be understood

*Steven Covey, Seven habits of Highly Effective People*

Empathisches Zuhören bedeutet, die Sichtweise des Coachees zu verstehen, und nicht die Situation aus der eigenen Perspektive heraus zu sehen und zu bewerten.

Wenn wir "autobiographisch" zuhören, kommt es zu folgenden typischen Reaktionen:

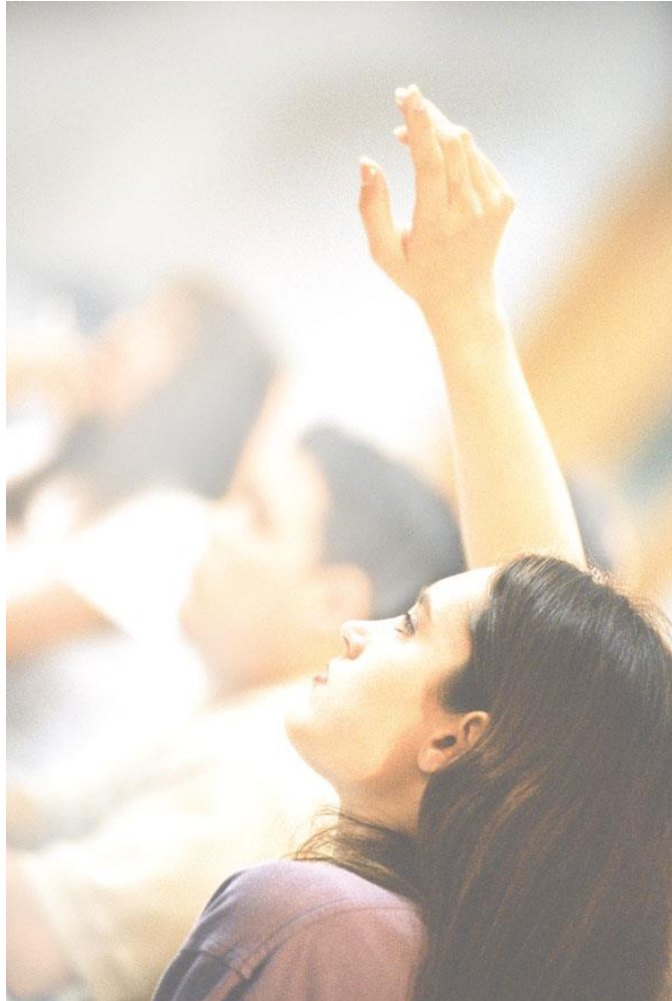
**Wir bewerten** und urteilen.

**Wir bohren an der falschen Stelle:** Wir orientieren uns an unserem persönlichen Bezugsrahmen und haken dort nach, wo es uns wichtig erscheint.

**Wir geben Ratschläge:** Wir schlagen dem anderen eine für uns passende Lösung seines/ihrer Problems vor.

**Wir interpretieren und bilden Hypothesen:** Wir analysieren die Bedürfnisse und Antriebskräfte des anderen basierend auf unserer persönlichen Erfahrung.

Diese Reaktionen des Coaches können dazu führen, dass der Coachee sich verschließt und die "gemeinsame" Lösung nicht annimmt.



## Richtig gestellte Fragen ...

- bringen das Gespräch in Gang
- halten das Gespräch in Fluss
- zwingen den Geschäftspartner zum Nachdenken
- bringen Information
- stellen Weichen im Gespräch
- bringen die Gesprächspartner dem Ziel näher
- bilden im Gespräch den „roten Faden“
- veranlassen klare, logische Argumentation
- lösen aufkommende Probleme
- stellen Gesprächspartner in den Mittelpunkt

# Coaching Skills – Fragen stellen

## Sokratisches Fragen

Der Fragende gibt vor, unwissend zu sein, und stellt Fragen, in denen die Antwort verborgen liegt.

Klärende Fragen:	Was meinen Sie mit .....? Könnten Sie mir ein Beispiel geben?
Annahmen hinterfragen:	Was sind Ihre Annahmen? Wie kommen Sie zu diesen Annahmen?
Begründungen und Aussagen hinterfragen:	Woher wissen Sie das? Warum glauben Sie, dass das stimmt?
Konsequenzen hinterfragen:	Was für Auswirkungen hätte das? Warum ist das so wichtig?
Fragen hinterfragen:	Warum stelle ich wohl diese Frage? Was impliziert die Frage?

# Coaching Skills – Fragen stellen



## Interventionen setzen – um Lösungen zu finden

### **Wunderfragen:**

Wenn das Problem über Nacht gelöst wäre, wie würde es dann morgen sein?

### **Worst-case-Szenario:**

Wenn die Situation mit Ihrem Kollegen noch schlechter wird, was passiert dann?

### **Rollentausch:**

Wie schätzen Sie die Auswirkung des Verhaltens von A auf B ein?

Wenn Sie sich in die Rolle unseres Kunden versetzen – wie würden Sie die Situation beschreiben?

### **Paradoxe Fragen:**

„Was müssten Sie tun, um das Projekt endgültig an die Wand zu fahren?“

# Coaching Skills – Feedback geben



CONNECT  
COMPETENCE

## Verstärkendes (reinforcing) Feedback

### **Informationen**

die uns bestätigen, dass wir im Einklang mit unseren Zielen handeln und auf dem richtigen Weg sind

## Korrigierendes / Umleitendes (redirecting) Feedback

### **Informationen**

die uns darauf aufmerksam machen, dass unser Handeln nicht mit unseren Zielen in Einklang steht und uns helfen, den Weg zur Zielerreichung zu finden

# Coaching Skills – Feedback geben

## Tipps für verstärkendes Feedback

### Sincerity first

Aufrichtigkeit verlangt, spezifisch zu sein.

### Action

Beschreiben Sie die beobachtete Verhaltensweise.

„Mir gefällt, wie du die Excel-Tabellen verändert hast“.

### Impact

Benennen Sie die positive Wirkung auf das Geschäft, das Team, den Kunden, ...

„Die neuen Tabellen sind einfacher zu lesen und helfen uns, in unseren Verkaufspräsentationen überzeugender zu argumentieren. Du scheinst ein gutes Gespür für die Bedürfnisse unserer Kunden zu haben.“

### Thanks

Drücken Sie Wertschätzung aus, bedanken Sie sich.



## Tipps für korrigierendes Feedback

### **S**safety first

Stellen Sie sicher, dass der Empfänger bereit und in der Lage ist, Feedback zu erhalten.

### **A**ction

Beschreiben Sie die beobachtete Verhaltensweise.

### **I**mpact

Benennen Sie die negative Wirkung auf das Geschäft, das Team, den Kunden, etc.

### **T**alk it through to „thank you“

## Wahrnehmungsverzerrungen

Der Wahrnehmende, kann niemals das gesamte Umfeld in sich abbilden, sondern „nimmt“ sich einen Teil aus der Umwelt als „wahr“ heraus.

Das bedeutet auch, dass sich unterschiedliche Personen unterschiedliche Teile herausnehmen.

Sie konstruieren sich also eine Wirklichkeit und erklären diesen Teil für wahr und wirklich. Andere Personen würden zum Teil andere Dinge „wahr“nehmen und dann anders entscheiden.



## **Halo-Effekt – damit Defizite nicht „überstrahlt“ werden**

Ein Merkmal strahlt auf andere in keinem Zusammenhang stehenden Merkmale aus = **Überstrahlungseffekt**. Der Halo-Effekt ist somit das Phänomen, dass **ein** hervorstechendes positives wie auch negatives Merkmal alle anderen Merkmale überstrahlt. Damit beobachten Sie nicht mehr objektiv, sondern Sie beurteilen anhand dieses einzelnen Merkmales.

## **Erster Eindruck nur ein Mythos?**

Der „1. Eindruck-Effekt“ (primacy effect) ist wissenschaftlich anhand von einer Reihe von Experimenten nachgewiesen. Gerade die allerersten Eindrücke, die von einer Person gewonnen werden, sind von nachhaltiger Wirkung. So wird z.B. schon in den ersten Minuten eines Gesprächs, noch **bevor** alle relevanten Informationen vorliegen, ein (Vor-) Urteil gefällt.

## Beurteilungsfehler – Selbsterfüllende Prophezeiung

Der Optimist, der mit einem guten Ausgang einer Sache rechnet, behält ebenso oft Recht, wie der Pessimist, der mit einem schlechten Ausgang einer Sache rechnet.

Des Rätsels Lösung: Was wir erwarten oder befürchten, neigt oft dazu, wahr zu werden. In der Berufswelt ist damit gemeint, dass sich beispielsweise ein Mitarbeiter einer Rolle anpasst, die der Vorgesetzte von ihm erwartet.

## Selbstwahrnehmung – suchen Sie sich selbst?

Selbstwahrnehmung und Idealbildeffekt haben wesentlichen Einfluss auf die Bewertung. Der eigene Maßstab und damit auch die Selbsteinschätzung dienen als Maßstab für die Bewertung anderer.

Phänomen der „just like me trap“.



# Stolpersteine im Coaching - Selbstcheck

- Widerstehe ich der Versuchung, meine Sicht der Dinge frühzeitig mitzuteilen?
- Stelle ich offene Fragen?
- Zeige ich dem Coachee, dass ich voll bei ihm/ihr bin?
- Höre ich mit allen 4 Ohren zu oder nur mit dem Sachinhalts-Ohr?
- Höre ich auf Dinge, die der Coachee nicht anspricht? Was könnte das bedeuten?
- Kann ich die Bedürfnisse/Probleme/Bedenken/Ziele des Coachees richtig zusammenfassen und zurückspiegeln?
- Versteht mein Coachee, dass sein/ihr Erfolg und sein/ihre Entwicklung für mich das eigentliche Ziel ist.
- Wie gehe ich mit einem Rollenkonflikt (Führungskraft vs. Coach) um?