

Beck kompakt

# Die neue Mitarbeiterführung

Führen als Coach

von  
Dr. Stefan Hölscher

1. Auflage



Verlag C.H. Beck München 2015

Verlag C.H. Beck im Internet:  
[www.beck.de](http://www.beck.de)

ISBN 978 3 406 67415 0

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](http://beck-shop.de) DIE FACHBUCHHANDLUNG

# beck-shop.de

*Als er Guido auf die Schwierigkeiten anspricht, macht dieser deutlich, dass man zwar darüber reden könne, er sich aber absolut sicher sei, dass er angesichts des „inkompetenten und unzuverlässigen Verhaltens“ des Schnittstellenpartners überhaupt keine andere Wahl gehabt habe, als so zu reagieren, wie er es getan hatte.*

*Peter weiß, dass andere Teammitglieder problemlos mit dem betreffenden Schnittstellenpartner klarkommen, und auch er selbst hat den Eindruck, dass man mit ihm vernünftig zusammenarbeiten kann. Zugleich hat er auch schon erlebt, dass Guido in manchen Situationen durchaus sehr auf seinem Standpunkt beharrt und sich wenig kompromissbereit zeigt. Deshalb versucht Peter nun zunächst, seinem Mitarbeiter nahezubringen, dass dieser die Qualität der Zusammenarbeit mit dem Schnittstellenpartner vermutlich deutlich besser gestalten könnte, wenn er dabei anders vorgehen würde.*

*Guido beharrt auch in diesem Gespräch zunächst auf seiner Position. Daher versucht Peter, ihm einerseits Rückmeldungen zu den aus seiner Sicht verbesserungsbedürftigen Verhaltensweisen zu geben – andererseits hebt Peter aber auch Guidos Fähigkeiten klar hervor, wie etwa große Genauigkeit, Analysestärke und profundes Fachwissen. Darüber hinaus macht er deutlich, welche Zusammenhänge er zwischen den Fähigkeiten und den kritischen Verhaltenstendenzen seines Mitarbeiters sieht.*

*Nach und nach stellt sich auch bei Guido eine andere Sichtweise ein. Er gewinnt die Idee, dass es sich lohnen könnte, mit seinem Chef ausführlicher auf diese Situation zu schauen, um Ansatzpunkte für eine verbesserte Zusammenarbeit mit dem Schnittstellenpartner zu finden: Bei ihm bildet sich ein Coachinganliegen.*

Aus einem vorhandenen Coachinganliegen lassen sich handlungsorientierte Ziele für das Coaching ableiten.

## Coachingziele

*Coachingziele sind eine handlungsbezogene Konkretisierung des Coachinganliegens unter Berücksichtigung dessen, was im Rahmen der gemeinsamen Reflexion überhaupt geleistet werden kann und soll.*

Coachingziele explizit zu bestimmen, ist besonders dann sinnvoll, wenn Sie mehrere Coachinggespräche zu einem Thema mit einem Ihrer Mitarbeiter führen. In diesem Fall ist es hilfreich zu vereinbaren, welche konkreten Ziele durch das Coaching erreicht werden sollen und welche beobachtbaren Indikatoren es für die Zielerreichung gibt. Dabei sollten Sie auch gemeinsam überlegen, wie Sie das Coaching gestalten wollen: wie oft und wie lange Sie sich jeweils treffen wollen, welche Vorgehensweisen Ihnen dabei ungefähr vorschweben und wie das Zusammenspiel zwischen Ihnen als Coach und dem Mitarbeiter als Coachee in Bezug auf Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten aussehen sollte.

Wenn Sie mehrere Coachinggespräche planen, ist es sinnvoll, die Zielstellungen in der Gesamtheit schriftlich zu fixieren. Dies verbessert die gemeinsame Orientierung und gleichzeitig die Verbindlichkeit.

Zu Beginn jedes einzelnen Gesprächs einer längeren Gesprächsreihe ist es gut, sich kurz zu verständigen, was die wichtigsten Ziele des aktuellen Gesprächs vor dem Hintergrund der Gesamtzielsetzung sein sollten.

# beck-shop.de

Anliegen und Zielstellung sind die Leitlinien für wirksames Coaching. Als Coach müssen Sie sowohl für sich als auch zusammen mit Ihrem Coachee immer wieder darauf schauen.



## Die Situation erkunden

Um die Situation, um die es im Coaching geht – das äußere Geschehen sowie die inneren Weichenstellungen dafür beim Coachee – möglichst umfassend verstehen zu können, müssen Sie als Coach intensiv Fragen stellen.

Fragen, die Ihnen helfen, die jeweilige Situation besser zu verstehen, sind:

Fragen zum besseren Verständnis	
Was kennzeichnet die Situation aus Sicht Ihres Coachees?	
Welche Kontextbedingungen sind besonders relevant?	
Welche anderen Personen (Kollegen, Mitarbeiter, interne oder externe Kunden etc.) spielen für die Situation eine wichtige Rolle?	
Wie nimmt der Coachee die Handlungsweisen, Interessen, Bedürfnisse und Absichten der anderen Beteiligten wahr?	
Was hat der Coachee schon versucht, um die Herausforderungen und Schwierigkeiten der Situation (oder ähnlicher anderer Situationen) zu meistern?	
Welche Erfahrungen hat er dabei gemacht?	

Welche Interaktionen und Wechselwirkungen im Zusammenspiel mit den anderen Beteiligten sind entstanden?	
Welche produktiven und kritischen Effekte lassen sich dabei erkennen?	
Welche Gefühle, Wünsche und Bedürfnisse nimmt der Coachee bei sich wahr?	
Welche inneren Einstellungen und Annahmen hat er?	
Was sind seine wichtigsten Ziele und welche Handlungsoptionen sieht er?	

Solche und ähnliche Fragen helfen Ihnen und dem Coachee, die Situation besser zu verstehen. Weder fragen Sie dabei als Wissender (wie der Lehrer in der Schule) noch antwortet der Coachee in jedem Fall als Wissender (als ultimativer Experte des Geschehens). Worum es geht, ist ein gemeinsames Erkunden der Situation, ihrer Dynamik und wichtiger Einflussgrößen.

Nötig sind erkundende Fragen oft auch, um das Coachinganliegen und die Zielstellungen überhaupt auf den Punkt zu bringen. Wie wir gesehen haben, ist es keinesfalls immer klar, was genau das Anliegen Ihres Gesprächspartners ist und wie sich dieses Anliegen im Verhältnis zu Ihren eigenen Vorstellungen verhält. Um dies zu klären, brauchen Sie – neben der Äußerung eigener Eindrücke – insbesondere auch Fragen: Fragen zur Besonderheit der Situation und zum Umgang Ihres Gesprächspartners damit, zu seinen Handlungen, Handlungsmotiven und den erreichten Handlungsfolgen.

Die Phase der Klärung von Anliegen und Zielen und die Phase des Erkundens der Situation gehen also ein gutes Stück weit Hand in Hand und fördern sich gegenseitig: Das

fragende Erkunden der Situation hilft, Anliegen und Ziele weiter zu klären, und die Klärung von Anliegen und Zielen durch Fragen hilft, einen klaren Fokus für die weitere Situationserkundung und Lösungssuche zu bekommen.

Erkundende Fragen sind bestens geeignet, um sowohl Besonderheiten der Situation sowie Schwierigkeiten und Reflexionsanliegen für den Coachee als auch Ansatzpunkte für geeignete Lösungen zu finden.

Wir werden uns später, wenn wir zu den Methoden im Coaching kommen, noch eingehender mit dem Werkzeug des Fragens beschäftigen.

## Hypothesen und Lösungsideen entwickeln

Hypothesen und Ideen ergeben sich oft direkt aus dem intensiven Erkunden der Situation. Hypothesen beziehen sich auf Zusammenhänge, Ursachen, Wirkfaktoren und Wechselwirkungen. Ideen beziehen sich auf Lösungsansätze aller Art: veränderte Sichtweisen, mögliche Handlungsweisen, Strategien, Unterstützungsformen etc. Idealerweise ist es der Coachee, der angeregt durch Fragen oder Feedbackpunkte des Coachs hilfreiche Hypothesen und Lösungsideen für die jeweilige Situation entwickelt.

## Der Coachee entwickelt einen Lösungsansatz

*Im zweiten Gespräch zum Thema „Probleme in der Zusammenarbeit mit dem internen Schnittstellenpartner“ formuliert Guido seinem Chef Peter gegenüber die Hypothese, dass er wohl immer dann besonders kritisch und streng reagiere, wenn er einen Kollegen als nicht kompetent genug wahrnehme. Sein kritischer Blick führe dann wohl einerseits dazu, dass er bei dem anderen noch mehr Schwachstellen entdecke und dass zugleich der andere ihm gegenüber wohl auch weniger souverän und motiviert reagiere.*

*Vor dem Hintergrund dieser Einschätzung entwickelt Guido die Idee, dass es sinnvoll sein könnte, sich noch einmal genau zu vergegenwärtigen, welche Kompetenzen der von vielen anderen ja geschätzte Kollege hat. Dabei wäre es wohl sinnvoll, auch auf solche Kompetenzen zu achten, die für ihn selbst nicht automatisch im Fokus liegen, die aber durchaus wichtig für eine erfolgreiche Arbeit sind.*

Den Coachee durch gemeinsames Erkunden der Situation anzuregen, hilfreiche Hypothesen und Lösungsideen zu entwickeln, ist eine zentrale Aufgabe für Sie als Coach. Im Sinne dieser Aktivierungsaufgabe werden Sie deutlich mehr zuhören, fragen und Feedback geben als selbst Ratschläge und Tipps zu formulieren. Das heißt nun aber nicht, dass Sie sich möglichst alle eigenen Gedankenäußerungen verkneifen müssten. Dies wäre einerseits künstlich, denn Sie möchten ja sicher an der einen oder anderen Stelle eigene Ideen und Erfahrungen ins Spiel bringen; andererseits würde es auch das verfügbare Kreativitätspotenzial zwischen Ihnen und Ihrem Gesprächspartner erheblich reduzieren, wenn einer nur Fragen und der andere nur Antworten produzieren würde.

# beck-shop.de

Natürlich dürfen Sie als Coach auch Ihre eigenen Erfahrungen, Ideen, Vorschläge etc. einbringen. Achten sollten Sie dabei aber auf zweierlei: Da es ja darum geht, Ihrem Gesprächspartner möglichst effektiv dabei zu helfen, sich selbst zu helfen, sollten Sie nicht in eine Dynamik hineingeraten, in der Sie mehr und mehr zum Erläuternden und Vorschlagenden werden und Ihr Mitarbeiter mehr und mehr zum passiv Rezipierenden mutiert. Sie sollten also mit Ideen und Vorschlägen dosiert umgehen und lieber viel mehr Fragen als eigene Deutungen oder Vorschläge anbieten.

Was Sie außerdem unbedingt beachten sollten, ist: Wenn Sie mit Ihrer Rolle als Coach konsequent auf Kurs bleiben wollen, sind alle Ihre Deutungen und Vorschläge nur Angebote. Sie können diese Angebote zusammen mit Ihrem Mitarbeiter anschauen und in Bezug darauf diskutieren, wie plausibel oder hilfreich der jeweilige Punkt für Ihren Mitarbeiter ist. Wenn Ihr Mitarbeiter aber – ganz explizit oder körpersprachlich/atmosphärisch implizit – deutlich macht, dass Ihr Punkt für ihn nicht stimmig oder nicht hilfreich ist, dann sollten Sie nicht darauf beharren, sondern die Situation und ihre Dynamik noch genauer erkunden und/oder Ihren Mitarbeiter fragen, welche alternativen Ideen er selbst noch im Hinterkopf hat.

Wenngleich Ihre Aufgabe als Coach vor allem darin besteht, Ihren Mitarbeiter durch Zuhören, Fragen und Feedback zielbezogen zu aktivieren, dürfen Sie natürlich auch als Coach eigene Erklärungs- und Lösungsvorschläge ins Spiel bringen. Sie sollten dies aber nur dosiert tun und immer darauf achten, dass alle Ihre

Vorschläge im Coaching nur Angebote – und definitiv keine ultimativen Wahrheiten und schon gar keine Anweisungen – sind.

## Strategien und Vorgehensweisen planen

Hilfreiche Hypothesen und Ideen sind das Fundament, auf dem sich Strategien und Vorgehensweisen, also konkrete Lösungsansätze aufbauen lassen. Lösungsansätze können auf ganz verschiedenen Ebenen liegen. Sie können das Handeln des Coachees betreffen und dabei Veränderungen gegenüber bisherigen Vorgehensweisen darstellen oder die noch konsequentere Umsetzung eines schon praktizierten Vorgehens. Sie können das Handeln Dritter betreffen, zum Beispiel in dem Sinne, jemanden als Unterstützer für bestimmte Aktivitäten oder flankierende Maßnahmen zu gewinnen. Sie können sich aber auch auf innere Haltungen, Einstellungen, Reflexionen oder auf in der Folge vorzunehmende Planungen des Coachees beziehen.

### *Mehrere Erfolg versprechende Lösungsansätze*

*Im zweiten Gespräch zwischen Peter und seinem Mitarbeiter Guido kristallisieren sich folgende Lösungsansätze heraus: Zum einen will Guido sich mit der Frage beschäftigen, welche Kompetenzen und Stärken er bei seinem internen Schnittstellenpartner wahrnehmen kann. Dieser Punkt betrifft seine innere Haltung dem Kollegen gegenüber. Gleichzeitig will er andere Kollegen aus seinem Team, von denen er weiß, dass sie gut mit dem Schnittstellenpartner zusammenarbeiten, fragen, worauf sie in der Zusammenarbeit besonders ach-*