

Annette und Christoph Schalk



Mitarbeiter coachen

Gemeinsam Ziele erreichen

Inhaltsverzeichnis

Führen oder coachen?..... 3

Woche 1: Führen und coachen..... 6

- 1.1 Die eigene Rolle klären 7
- 1.2 Freiräume definieren 8
- 1.3 Verantwortung zusprechen..... 9
- 1.4 Vorgaben machen 10
- 1.5 Gestaltungsfreiraum geben..... 11
- 1.6 Coaching als Führungsstil 12
- 1.7 Veränderter Blickwinkel..... 13

Woche 2: Fragen statt sagen..... 14

- 2.1 Das Ziel klären..... 15
- 2.2 Standortbestimmung..... 16
- 2.3 Skalenfragen..... 17
- 2.4 Kompetenzen beleuchten 18
- 2.5 Verbote entdecken 19
- 2.6 Kleine Schritte gehen..... 20
- 2.7 Ziele setzen, aber richtig..... 21

Woche 3: Lösungen im Blick..... 22

- 3.1 Wertschätzung als Basis 23
- 3.2 Lösungen werden erfunden..... 24
- 3.3 Nach dem Wunder fragen 25
- 3.4 Von der Phantasie zur Realität..... 26
- 3.5 Ressourcen nutzen 27
- 3.6 »Runde« Fragen stellen 28
- 3.7 Positives Feedback geben..... 29

Woche 4: Den Rahmen gestalten..... 30

- 4.1 Planen und strukturieren..... 31
- 4.2 Mitarbeitergespräche führen 32
- 4.3 Der gute Abschluss..... 33
- 4.4 Coaching zwischendurch..... 34
- 4.5 Teams coachen..... 35
- 4.6 Wenn nichts mehr geht..... 36
- 4.7 Und noch mehr Fragen 37

Nach vorne blicken..... 38



Annette und Christoph Schalk: Mitarbeiter coachen.
Gemeinsam Ziele erreichen · Quadro Nr. 13
3. Auflage Mai 2015
© 2012 Down to Earth · Laubacher Str. 16 II · 14197 Berlin
In Zusammenarbeit mit www.coachnet.de

Gestaltung: www.michaelzimmermann.com
Fotos: istockphoto.com - drbimages (1);
photocase.com - mem-film.de (6), knallgrün (14),
k74 (22), 9inchpixel (30); Bartl GmbH (24, unten)
Lektorat: Kerstin Hack
Druck: Müller Fotosatz & Druck GmbH, Selbitz
Printed in Germany
ISBN: 978-3-935992-81-7
ISBN E-Book: 978-3-86270-305-0

Zitate stammen aus der Zitate-Sammlung
»Gut gesagt«, Down to Earth Verlag, 2008.

Viele Titel sind auch als E-Book erhältlich, u.a. unter
www.down-to-earth.de/e-books

Bezug im Buchhandel oder direkt beim Verlag:
Down to Earth bei Chrismedia
Robert-Bosch-Str. 10 · 35460 Staufenberg
Tel: 06406 - 8346 0 · Fax: 06406 - 8346 125
bestellung@chrismedia24.de

Mehr Inspiration und weitere Quadros unter
www.down-to-earth.de und www.meinquadro.de



Führen oder coachen?

■ »Beim letzten Coachinggespräch ist es mir wieder schwer gefallen, die Balance zwischen Coachingrolle und Leitungsrolle zu bewahren. Wann soll ich welche Rolle einnehmen? Wie nur kriege ich beides unter einen Hut?«

Das schreibt mir der Leiter eines Hilfswerks, der in Asien arbeitet und bei mir an einer Ausbildung zum Coach teilnimmt. Damit spricht er den Grundkonflikt vieler Menschen in Führungsverantwortung an, die ihre Mitarbeiter coachen wollen.

In den letzten Jahren habe ich (Christoph) über 600 Leiter und Führungskräfte in der Anwendung von Coachingfähigkeiten ausgebildet und über 300 Personen selbst coached. Solange meine Workshopteilnehmer während oder nach ihrer Ausbildung eine externe, neutrale Rolle einnehmen konnten, war alles relativ einfach.

Doch wenn sie sich plötzlich in einer Doppelrolle wiederfanden und merkten, dass sie zwei Hüte aufhatten – Coach und Verantwortlicher – wurde es kompliziert.

Alles hat seine Zeit.

—Prediger 3,1

»Ich muss meinen Mitarbeitern doch sagen, wo es lang geht!«

»Seit ich mit dem Coaching angefangen habe, wissen meine Mitarbeiter gar nicht mehr, was sie tun sollen.«

»Meine Mitarbeiter machen einen verwirrten Eindruck, was meine Rolle ihnen gegenüber angeht – und offen gesagt, ich bin auch verwirrt.«

Viele Leiter wollen Coaching in ihren Führungsstil integrieren und so ihre Mitarbeiter fördern, begleiten und entwickeln. Damit dies gelingt ist mehr nötig, als nur einige Bücher über Coaching zu lesen und ein paar Coachingtechniken unreflektiert einzusetzen.

Rollenklarheit für den Verantwortlichen wie für die Mitarbeiter ist eine wesentliche Voraussetzung für das Gelingen dieses »Spagats«.

Deshalb beginnt dieses Quadro auch an diesem kritischen Punkt.



Führen oder coachen?

Zunächst aber: Was genau ist eigentlich Coaching?

Der Begriff leitet sich vom Ungarischen *kocsi* (sprich: »Kotschi«) ab und bedeutet »Kutsche«. Seit 1556 hat er Eingang in die englische Sprache gefunden und »Coach« bezeichnet auch dort eine Kutsche oder – modern – einen Bus. Als ich kürzlich einen Coaching-Workshop in England durchführen sollte und auf dem Hotelparkplatz ein großes Schild mit dem Hinweis »No Coaches Please!« sah, fühlte ich mich deshalb auch nicht persönlich angesprochen ... Eine Kutsche beschreibt treffend, was Coaching ist: Ein Vehikel, das jemanden an sein Ziel bringt. Coaching hilft Menschen, ihre Ziele zu erreichen; sie sollen durch Coaching von A nach B gelangen. Ein Coach ist also eine Art Kutscher, der Menschen ermöglicht, sich und ihren Standort zu verändern und an einem neuen Ort anzukommen. Jemand, der seine Mitarbeiter coacht, unterstützt sie dabei, schnell, sicher und effektiv Ziele zu erreichen.

Dabei können diese Ziele sowohl von der Organisation, zu der diese Mitarbeiter gehören, vorgegeben sein als auch von ihnen selbst festgelegt werden. Das ist abhängig davon wie ihre Aufgaben und Kompetenzen festgelegt wurden. Kommt der Coach allerdings von außen, ist er also nicht gleichzeitig auch Leiter oder Vorgesetzter, dann geht es nur um die Ziele des Coachees – so werden die Menschen genannt, die sich coachen lassen. In beiden Fällen kann es aber die Aufgabe des Coaches sein, dem Coachee zu helfen, seine Ziele klar auf den Punkt zu bringen – denn das gelingt nur wenigen Menschen auf Anhieb ohne Hilfe. Das Bild von der Kutsche hat allerdings eine entscheidende Schwäche: Während sich der Fahrgast in einer Kutsche recht bequem zurücklehnen und abwarten kann, bis er am Ziel ist, wird vom Coachee Initiative erwartet. Er muss nicht nur an der Erreichung seines Ziels mitarbeiten, nein, er ist sogar einzig und allein dafür verantwortlich.



Nur der Coachee kann die zur Erreichung des Zieles notwendigen Schritte gehen. Deshalb ist die Eigenverantwortlichkeit des Coachees eines der Grundprinzipien im Coaching. Der Coach wird ihm weder die Arbeit noch die Verantwortung abnehmen. Das gilt unabhängig davon, ob es sich um einen externen oder internen Coach handelt. Coaching bedeutet also harte Arbeit für den Coachee – und für den Coach einen »Schoggi-Job«, wie es ein Schweizer Kollege ausdrückte.

Dieses Quadro beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit Menschen in Leitungsverantwortung, die ihre Mitarbeiter coachen wollen. Doch natürlich sind die grundlegenden Prinzipien des Coachings dieselben wie beim Coaching als externer Coach. Folgende Themen, die besonders für coachende Leiter relevant sind, werden uns beschäftigen:

1. Wann führen, wann coachen? Zu Beginn sehen wir uns die Doppelrolle, mögliche daraus resultierende Konflikte und Lösungen dafür an.

2. Fragen statt sagen. In der zweiten Woche geht es um Grundfähigkeiten im Coaching.

3. Lösungsorientierung. Darum geht es in Woche drei. Wie kannst du pragmatisch und praktisch schnelle und nachhaltige Ergebnisse erzielen?

4. Den Rahmen gestalten. Dass Coaching nicht immer Stunden dauern muss, sondern auch einmal zwischen Tür und Angel stattfinden kann, ist nur eine Erkenntnis, die du in der letzten Woche (hoffentlich) mitnimmst.

Und nun eine erste Coachingfrage: Woran würden deine Mitarbeiter erkennen, dass du ein besserer Coach geworden bist?

Viel Freude beim Entdecken wünschen

li. Schalk *A. Schalk*

—Christoph und Annette Schalk

Woche 1
Führen und coachen



Die eigene Rolle klären

■ Als Coach ist man oft mehr als einer – nämlich mindestens zwei: Coach und Verantwortlicher. Der innere Coach will seinen Mitarbeitern helfen, ihre Ziele zu erreichen, möchte aber die Ziele eigentlich nicht vorgeben. Der innere Leiter will, dass die Mitarbeiter Vorgaben umsetzen und die Ziele des Unternehmens oder einer Organisation erreichen.

Beiden ist daran gelegen, das Potenzial der Mitarbeiter zu entdecken und freizusetzen. Beide wollen Hindernisse aus dem Weg räumen und dazu beitragen, dass die Mitarbeiter unter möglichst optimalen Bedingungen ihr Bestes geben können. Während sich der Coach aber – insbesondere, wenn es ein externer Coach ist – frei von Vorgaben machen und mit Wunderfragen hantieren kann (dazu später), um Ideen anzuregen, findet sich der interne Coach oft in einem Dilemma: Welche der beiden Rollen – Coach oder Leiter – steht im Vordergrund? Welcher Rolle ist er stärker verpflichtet? Die Antwort ist einfach:

Wer bin ich – und wenn ja wie viele?

—Richard David Precht

Die primäre Rolle ist immer die Leiter-Rolle. Wer für sich diese innere Rollen-spannung empfindet, sollte seine Rolle gut reflektieren und klären, damit der Rollenauftritt den Mitarbeitern gegenüber stimmig ist. Mitarbeiter müssen ihren internen Coach immer klar als Vorgesetzten wahrnehmen. Das ist nicht immer ganz einfach. Doch man kann es einüben – und wer sagt, dass nur Mitarbeiter noch etwas lernen können? Ein Coach ist von seinem Wesen her ein neugieriger, lernbereiter Mensch. Also auf zu neuen Ufern!

■ Denk mal

Woran werden deine Mitarbeiter merken, dass du coachender Leiter bist – und nicht nur unbeteiligter Coach?

■ Mach mal

Erstelle zwei Listen: Eine mit Merkmalen, die dich als Coach charakterisieren, eine mit Merkmalen, die dich als Leiter charakterisieren.

2.6



Kleine Schritte gehen

■ Selbst große Ziele lassen sich in der Regel am besten mit kleinen Schritten erreichen. Kleine Schritte haben den Vorteil, dass sie nicht so viel Kraft kosten, überschaubar sind und dass man nicht zu schnell zu weit in die falsche Richtung läuft. Man kann sich auch eher überwinden, sie zu wagen als große Schritte.

Auf der Skala fokussieren wir deshalb auch die kleinen Schritte und Fortschritte. Wir ermutigen den Coachee dazu, einen kleinen, aber möglichen, Schritt zu wagen, den er anhand der Vorboten ermittelt hat. Wenn er diesen Schritt gegangen ist, fragen wir beim nächsten Gespräch nach, ob er dadurch Veränderungen festgestellt hat, und wenn welche? Welche Auswirkungen hatten diese Veränderungen auf die Gesamtsituation? Ging der Schritt in die richtige Richtung, sprich, waren die Veränderungen positiv? Hat das Umfeld, also Kollegen, Chef, Freunde, Familie, diese Veränderungen wahrgenommen? Wenn ja, wie und woran?

Auch eine Reise von tausend Meilen beginnt mit einem Schritt.

—Chinesisches Sprichwort

Diese Fragen lassen sich auch theoretisch im Vorfeld beantworten. Dann lässt man den Coachee einfach spekulieren: »Stellen Sie sich vor, Sie wären einen kleinen Schritt weiter. Wer würde das in Ihrem Umfeld zuerst merken? Woran?« Wenn das Ergebnis dieser Trockenübung positiv ausgefallen ist, wird sich der Coachee viel mutiger daran wagen, den kleinen Schritt tatsächlich zu gehen. Er wird in der Regel erleben, wie die gedanklich vorweggenommenen Erwartungen tatsächlich eintreten. Oder sogar noch übertroffen werden.

■ Denk mal

Welchen ersten kleinen (!) Schritt, zu dem dich diese Quadro anregt, könntest du heute umsetzen?

■ Mach mal

Nutze die Zehnerskala als Protokoll der Fortschritte: Trage bei jedem Gespräch ein, wo dein Mitarbeiter dann in Bezug auf sein Ziel steht.



Ziele setzen, aber richtig

■ Im Coaching gibt es Ziele auf drei verschiedenen Ebenen, die man gut auseinander halten sollte:

1. Ziele für den Coachingprozess, also eine Serie von Coaching- bzw. Mitarbeitergesprächen.
2. Ziele für ein einzelnes Gespräch: »Was soll hier heute passieren, dass es sich für Sie gelohnt hat zu kommen?«
3. Ziele, die sich aus dem Gespräch ergeben und bei denen es um die Umsetzung nächster Schritte geht – also quasi die »Hausaufgaben«.

Essentiell ist auch die Unterscheidung zwischen »Ziel« und »Thema«. Ein Thema ist noch lange kein Ziel! Über ein Thema kann man sich lang und gut unterhalten, ohne dass sich irgendetwas verändert. Ein Ziel hingegen ist ein Traum mit klarer Vorgabe, wann und wie etwas erreicht werden soll. Erst ein Ziel bringt die Möglichkeit der Veränderung ins Gespräch, und nur dann ist es echtes Coaching.

Nachdem wir das Ziel völlig aus den Augen verloren hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengungen.

—Mark Twain

»Ich will heute über die Beziehung zu meinen Kollegen sprechen« ist ein interessantes Thema, aber noch lange kein Ziel. Zum Ziel wird es erst, wenn die Aussage ein überprüfbares Ergebnis beinhaltet: »Ich will in diesem Gespräch klären, welche ersten Schritte ich unternehmen kann, um den Konflikt mit meinen Kollegen zu lösen.«

Gleiches gilt für die Ziele nach einem Coaching.

■ Denk mal

Wie kannst du den Unterschied zwischen Zielen und Themen im Coaching immer vor Augen haben?

■ Mach mal

Prüfe konsequent, ob dein Coachee ein Ziel oder doch nur ein Thema formuliert hat – auf allen drei Ebenen: Prozess, Gespräch, Hausaufgabe.



Wenn nichts mehr geht

■ Es gibt Situationen, in denen dein Coachee fest steckt und nicht weiter weiß. Du wirst ihm als guter Coach die Verantwortung und Last nicht abnehmen, indem du das Problem für ihn löst. Die folgenden drei Möglichkeiten können ihm (und dir) in scheinbar aussichtslosen Situationen weiterhelfen:

1. Manchmal »hängt es«, weil dein Mitarbeiter noch nicht genügend Optionen sieht. Nicht umsonst heißt es: »Viele Wege führen nach Rom.« Wenn die bisher bedachten Wege nicht zum Ziel führen, dann hilf ihm, im Brainstorming mehr Wege zu finden. Frage hartnäckig: »Was noch? Und was noch?«
2. Mit »Ich will nach Rom« meint dein Coachee vielleicht im Grunde »Ich will Italienisch lernen«. Das könnte er auch auf der Volkshochschule. Oder »Venedig liegt auf halber Strecke, das würde mir reichen – mir geht es eigentlich um Italien.« Hilf ihm, die Ziele genauer zu reflektieren und, wo nötig, neu zu formulieren.

*Kann man nicht drüber weg,
so muss man drunter durch.*

—Jiddisches Sprichwort

3. Es gibt Situationen, die dein Coachee tatsächlich überhaupt nicht beeinflussen kann. Das Leben ist manchmal hart, da hilft keine rosarote Brille. Auch da bleibt dir noch zu fragen: »Was könnte an dieser Situation trotzdem gut sein? Was könnten Sie dadurch lernen?«

Damit verändert sich zwar nicht das Problem, aber der Coachee kann die herausfordernde Situation als Ressource begreifen, als »Training durch das Leben«. Diese Haltung erlaubt ihm, weniger zu leiden und vielleicht zu profitieren.

■ Denk mal

Denke zurück an eine aussichtslose Situation in deinem Leben: Was hast du dadurch gelernt?

■ Mach mal

Lerne die wichtigste Coachingfrage auswendig: »Was noch?«

Und noch mehr Fragen

■ Glückwunsch! Du bist beim letzten Tageskapitel dieses Quadros angekommen. Du hast hoffentlich einiges zu deiner Rolle als coachender Leiter gelernt. Du hast dich mit dem lösungsorientierten Coachingansatz beschäftigt. Du hast Anregungen bekommen, wie du Coaching in Mitarbeitergesprächen einsetzen kannst. Vor allem hast du viele hilfreiche Fragen kennen gelernt. Coaching heißt in erster Linie: Fragen stellen. Zum Abschluss fasse ich deshalb meine Lieblingsfragen zusammen:

»Hat sich, seit wir diesen Termin vereinbart haben, bei Ihnen schon etwas verändert? Wo sehen Sie schon klarer?« Ich liebe diese beiden Fragen, weil sie von Anfang an klar machen, dass ich dem Coachee etwas zutraue – und er nicht von meinem Wissen abhängig ist.

»Angenommen, wir haben diesen Coachingprozess erfolgreich abgeschlossen, woran werden Sie merken, dass das Problem gelöst ist?« Diese Frage klärt das Ziel und führt zu ersten Lösungsideen.

Zu fragen bin ich da, nicht zu antworten!

—Henrik Ibsen

»Was wünschen Sie sich stattdessen? Was würden Sie stattdessen tun?« Hier geht es um das kleine Wort »stattdessen«, mit dem du negative Aussagen leicht in konstruktive Perspektiven verwandeln kannst.

»Was könnten Sie tun, um die Situation zu verschlimmern?« Die Antwort weiß fast jeder – und wenn er es ausspricht, weiß er häufig auch, was er tun kann, um etwas zu verbessern.

»Und was noch?« Das ist die Coachingfrage schlechthin, aber das weißt du ja schon.

■ Denk mal

Was nimmst du aus diesem Quadro mit?
Und was noch?

■ Mach mal

Mache ein Experiment: Führe ein ganzes Coachinggespräch ausschließlich mit Fragen.



Nach vorne blicken

Stelle dir vor, du hättest von diesem Quadro tatsächlich in der Weise profitiert, wie du es dir erhofft hattest ...

■ Woran würden deine Mitarbeiter und Coachees das bemerken?

.....

.....

.....

■ Was wäre von nun an anders?

.....

.....

.....

■ Was würde geschehen, wenn dieser Unterschied andauern würde?

.....

.....

.....

■ Wie könntest du offen bleiben für weitere neue Erfahrungen?

.....

.....

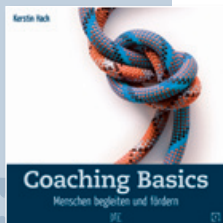
.....

■ Was ist dein nächster Schritt?

.....

.....

.....



Kerstin Hack
Coaching Basics
Menschen begleiten und fördern, 40 Seiten

Dieses Quadro führt in die Grundlagen des Coaching ein. Es erläutert die Haltungen, die Coaching erfolgreich machen, und führt in die wichtigsten Frage-techniken ein. Ideal für alle, die andere Menschen in Wachstums- und Veränderungsprozessen begleiten.

Quadro Nr. 14



Christoph Schalk
Ziele erreichen
Wie persönliche Veränderung wirklich gelingt, 40 Seiten

Wir brauchen Ziele – sonst kommen wir nicht da an, wo wir eigentlich hinwollen. Dieses Quadro zeigt, wie du Schritt für Schritt Ziele so entwickelst, dass sie für Kopf und Bauch stimmig sind und du sie zielstrebig erreichen kannst.

Quadro Nr. 35

Viele Titel gibt es
auch als E-Book



Christoph Schalk und
Kerstin Hack
Blockaden lösen
Selbstcoaching mit wingwave, 40 Seiten

wingwave ist eine Coaching-Methode, die effektiv Blockaden auflöst, die am selbstbestimmten Handeln hindern. In diesem Quadro lernst du, diese Methode Schritt für Schritt im Selbstcoaching anzuwenden.

Quadro Nr. 49



Kerstin Hack
Erfolg
schlicht + ergreifend, 160 Seiten

Kerstin Hack zeigt in diesem Buch, wie jeder seine Erfolgskriterien finden und für das eigene Leben definieren kann. Von A wie Anfangen über D wie Durchhalten und K wie Krisenzeiten oder M wie Multiplikation bis zum Z wie Ziele – Wissen, wo man ankommen will.

schlicht + ergreifend Nr. 3

Q Mitarbeiter coachen

Mitarbeiter führen heißt mehr als ihnen nur zu sagen, wo es lang geht. Leiter sind als Coaches gefordert. Hier kannst du lernen, wie du das Potenzial deiner Mitarbeiter so freisetzt, dass Veränderung geschieht: Du erreichst deine Ziele, deine Mitarbeiter erreichen ihre Ziele, gemeinsam erreicht ihr die Ziele eures Teams.

In 28 Tagen führt dich dieses Quadro durch die vier entscheidenden Themen, mit denen sich coachende Leiter auseinandersetzen müssen: 1. Führen und coachen, 2. Fragen statt sagen, 3. Lösungen im Blick, 4. Den Rahmen gestalten.

Fragen und Handlungsimpulse helfen dir, das Gelesene praktisch umzusetzen. Das Quadro inspiriert und begleitet dich bei deinem Lernprozess mit vier Impulsen pro Tag:

- Ein prägnantes Zitat
- Ein anregender Denkanstoß
- Eine provokante Frage
- Ein praktischer Handlungsimpuls

Ideal für alle, die Menschen fördern wollen.



Q Quadro | Andere coachen – leicht gemacht

Mit freundlicher Empfehlung von:



ISBN 978-3-935992-81-7



9 783935 992817