

Selbstverantwortung der Mitarbeitenden entwickeln

Wirksam: Fünf-Minuten-Coaching

Coaching von Mitarbeitenden ist bekannt und weit verbreitet. Doch wie kann eine Führungskraft Coaching-Werkzeuge in ihren Alltag integrieren und dadurch in kurzer Zeit wirksame Resultate erzielen?

■ Von Daniel Meier und Peter Szabó

Unter «Coaching von Mitarbeitenden» stellen sich viele Führungskräfte längerdauernde Problemlösungsgespräche vor und fragen sich gleichzeitig, woher sie denn diese Zeit nehmen sollen. Damit Coaching in der Führung alltagstauglich ist, müssen Coaching-Gespräche kurz und wirksam sein. Und sie müssen für Mitarbeitende und Führungsperson einen Gewinn bringen. Dazu nachfolgend ein Praxis-Beispiel.

Fünf-Minuten-Coaching

Der Inhaber eines Produktionsbetriebs betritt am Morgen das Verwaltungsgebäude. Am Empfang wird er bereits vom Produktionsleiter erwartet, der ihm aufgeregt erzählt, dass es in der Nachtschicht einen gravierenden technischen Störfall gegeben hat. Alle Maschinen mussten gestoppt werden. «Ich bin so froh, sind Sie jetzt da, denn wir haben noch nicht alle Probleme beheben können!» Der Inhaber hört sorgfältig zu und stellt dann fol-

gende Coaching-Frage: «Nehmen wir an, ich wäre heute aus irgendeinem Grund hier nicht erschienen, wie würden Sie die Sache jetzt anpacken?»

Ein solches «Fünf-Minuten-Coaching» hat zwei sehr wertvolle Auswirkungen auf den Produktionsleiter:

- Sein Bewusstsein für die Lösungsfindung wird erhöht.
- Seine Eigenverantwortlichkeit wird gesteigert.

Der Produktionsleiter wird sich beim Beantworten der Coaching-Frage klar, was er bereits alles zur Lösung weiss, und er beginnt sogleich, die nächsten Schritte in Form von eigenen Aktivitäten zu planen. Der Firmeninhaber gewinnt im gleichen Zug Zeit für andere Aufgaben – eine klassische Win-win-Situation.

Drei Herausforderungen für coachende Führungskräfte

Führungskräfte, die Mitarbeitende vermehrt coachen, berichten denn auch durchwegs von positiven Erfahrungen. Allerdings nen-

nen sie auch drei zentrale Herausforderungen, die sie bewältigen mussten:

1 Wann führen, wann coachen?

Wenn es darum geht, Vorgaben durchzusetzen, Grenzen festzulegen oder Rahmenbedingungen zu klären, ist nicht Coaching, sondern klare Führung gefordert: «Ab Januar werden Abteilung A und Abteilung B zusammengelegt.», «Ich dulde keine Diskriminierung am Arbeitsplatz!».

Coaching kann nur dort greifen, wo es den Mitarbeitenden überlassen ist, *was* sie erreichen wollen, oder zumindest, wie sie zu vorgegebenen Zielen gelangen. Im obengenannten Beispiel mit dem Produktionsleiter ist Coaching nur dann angebracht, wenn der Firmeninhaber dem Produktionsleiter die Gestaltung der notwendigen Massnahmen vertrauensvoll überlassen kann und bereit ist, seine eigenen Vorstellungen der «richtigen» Vorgehensweise loszulassen.

Coaching ist also als Werkzeug gedacht, um:

■ Mitarbeitende in der Erreichung ihrer *eigenen* Ziele, die im Rahmen der generellen Unternehmensziele stehen sollen, zu unterstützen.

■ Mitarbeitende in der Planung und Umsetzung ihres Wegs zum Ziel zu unterstützen.

■ Mitarbeitende und ihr Lernen im Alltag zu fördern, welches sie dann wiederum für das Unternehmen nutzen können.

2 Fragen statt sagen

Die Versuchung ist gross, Mitarbeitenden in bester Unterstützungsabsicht die eigenen Einschätzungen, Ideen und Vorschläge mit auf den Weg zu geben. Dem Firmeninhaber im obigen Beispiel sind bestimmt auch Ratschläge und Tipps für den Produktionsleiter in den Sinn gekommen. Es braucht eine bewusste Entscheidung, um zu fragen, anstatt zu sagen.

Beispiel Mitarbeitergespräch. «Ich war völlig überrascht, wie meine Mitarbeitenden problemlos 80 Prozent des Standortgesprächs selber geredet haben und dass sie sich viel kritischer zu ihrer Leistung gemacht haben, als ich es vermutet hätte. Mit meinen konsequenten Fragen sind wir viel weiter gekommen als in früheren Jahren. Die Mitarbeitergespräche waren zielführend, produktiv und erst noch motivierend – auch für mich.» Diese Aussage stammt von einer Führungsperson, die zwischen zwei Modulen eines Coaching-Lehrgangs die Jahresgespräche

Coaching fördert Lösungen	
Problemorientierte Fragen	Coaching-Fragen, die Lösungsbewusstsein schaffen
Wie ist dieses Problem entstanden?	Was wollen Sie erreichen?
Wer ist schuld daran?	Was wissen Sie bereits über sinnvolle Lösungsansätze?
Warum passieren immer wieder dieselben Fehler?	Woran werden unsere Kunden merken, dass wir diese Sache im Griff haben?
Welche Defizite gilt es zu beheben?	Was hat in letzter Zeit schon gut funktioniert?

Bei jeder Frage kann man entscheiden, ob sich ein Gespräch eher um Kompetenzen und Lösungen drehen soll – oder ob Defizite und Probleme beleuchtet werden.

mit ihren fünf Teammitgliedern geführt hatte.

Standortgespräche oder Projekt-Reviews haben sich besonders bewährt, um vom gewohnten Rede-Modus in den coachenden Frage-Modus zu wechseln und mit neugierigen und interessierten Coaching-Fragen von seiten des Chefs die Selbstverantwortung und Lösungsbewusstheit bei den Mitarbeitenden zu fördern:

- Was haben Sie bereits erreicht?
- Welche Fortschritte wollen Sie als nächstes angehen?
- Wie werden unsere Kunden bemerken, dass Sie dazugelernt haben?

3 Lösungen fokussieren statt Probleme

Im Eingangsbeispiel hätte der Firmeninhaber den Produktions-

leiter zunächst auch fragen können: «Warum ist es zum Störfall gekommen, wo liegt das Problem?». Diese Form der Problemorientierung ist weit verbreitet und kann in Unternehmen zu langen Diskussionen über Ursachen und Schuldige führen (auch bekannt als Blame-Storming). In manchen Situationen kann die Forschung nach Problemursachen nützlich sein. Wenn aber effektiv und zielgerichtet reagiert werden soll, ist es nützlicher, die vorhandene Zeit und Aufmerksamkeit auf bestehende und zukünftige Lösungsansätze zu richten.

Dazu ein eindrückliches Erfolgserlebnis eines anderen Teilnehmers. Er ist Direktor einer Stromversorgungsgesellschaft in einem europäischen Nachbarstaat. Durch einen unglücklich

formulierten Brief über eine Strompreiserhöhung an mehrere Millionen Kundenhaushalte brach am darauffolgenden Tag das Telefonleitungsnetz zusammen, weil derart viele verwirrte Kunden anriefen und nachfragten. Die Kommunikationspanne wurde sogleich von den Medien aufgegriffen und führte zu breiten Angriffen auf die Stromversorgungsgesellschaft. Angeregt durch seine laufende Ausbildung in Kurzzeit-Coaching, eröffnete der besagte Direktor die nächste Geschäftsleitungssitzung mit der Frage: «Nebst all den unverzeihlichen Dingen, die passiert sind – was hat in den letzten Tagen funktioniert, was hat sich bewährt, was haben wir gerade in dieser schwierigen Situation gut hingekriegt?»

Zu seinem grossen Erstaunen ist nach anfänglichem Zögern eine lange Liste von bereits erfolgten herausragenden Einzel- und Teamleistungen bei der Bewältigung der Panne entstanden. In kurzer Zeit und in konstruktiver Atmosphäre konnten daraus die nächsten Massnahmen abgeleitet werden, und alle Beteiligten verliessen die Sitzung motiviert und bestärkt.

■ Coachen in der Führung heisst eben auch, die Aufmerksamkeit der Mitarbeitenden auf das zu lenken, was an funktionierenden Stärken, Fähigkeiten und Lösungsansätzen vorhanden ist, und diese aus der Führungsrolle heraus wertschätzend zu bestärken.

■ Gerade in turbulenten Zeiten heisst Leadership, durch einfache Fragen die vorhandenen Kompetenzen bewusst zu machen und aus diesem Wissen heraus zu agieren.

Und als Führungskraft kann man bei jeder Frage, die man stellt, entscheiden, ob sich ein Gespräch eher um Kompetenzen und Lösungen drehen soll – oder ob eher Defizite und Probleme beleuchtet werden.

Coaching in der Führung

Die Leitung eines Unternehmens und der Umgang mit den Mitarbeitenden sind herausfordernde und komplexe Aufgaben. Deshalb bietet Coaching erprobte Möglichkeiten für Führungskräfte, um etwas mehr Einfachheit, Orientierung und vor allem auch Leichtigkeit in den Unternehmensalltag zu bringen.

Frage zum Schluss: Was würden meine Mitarbeitenden darüber erzählen, auf welche Weise ich ihre Leistungserbringung wertschätzend und zielgerichtet unterstütze?

WEITERLESEN

Literatur zu Coaching in der Führung: «Coaching für die Praxis.» Von John Whitmore. allesimfluss-Verlag, Staufen, 2006.

«Lösungsorientierte Mitarbeitergespräche.» Von Birgit Billen und Lilo Schmitz. Redline 2005.

«Wege zur erfolgreichen Teamentwicklung.» Von Daniel Meier. BOD, 2005.

«The Solution Tango.» Von Louis Cauffman. 2006 (deutsche Übersetzung erscheint 2007).

Bezug möglich über: www.bams.ch

Coaching-Fragen im Standortgespräch

1 Einstieg

Was soll in unserem Standortgespräch geschehen, damit es sich für Sie gelohnt hat? (Antwort: ...)

Was noch? (Antwort: ...)

2 Standortbestimmung

Was ist Ihr Ziel? (Antwort: ...)

Auf einer Skala von 1 bis 10, wenn 10 für die Erreichung Ihres Ziels steht und 1 für das pure Gegenteil, wo stehen Sie momentan auf der Skala? (Antwort: ...)

3 Kompetenzen beleuchten

Was macht den Unterschied, dass Sie auf der Skala schon bei 4 stehen und nicht mehr bei 1? (Antwort: ...)

Und was noch? (Antwort: ...)

4 Konkrete Schritte planen

Stellen Sie sich vor, Sie wären schon einen nächsten Schritt weiter. Was werden Sie dann anders tun oder vermehrt tun? (Antwort: ...)

Woran werden es andere merken, dass Sie einen Schritt weiter sind? (Antwort: ...)

Und woran noch? (Antwort: ...)

5 Abschluss

Ich bin beeindruckt, wie Sie ... (Antwort: ...)

Wie können wir diese Besprechung jetzt nützlich abrunden für Sie? (Antwort: ...)



AUTOREN

Daniel Meier und Dr. Peter Szabó. Beide Autoren haben aus Führungspositionen zum Coaching gefunden. Sie leiten gemeinsam das Weiterbildungsforum Basel, 6003 Luzern, das seit zehn Jahren Ausbildungen in Einzel- und Teamcoaching sowie Coaching-Lehrgänge für Führungskräfte anbietet. Sie haben sich beide auf lösungsorientiertes Kurzzeit-Coaching spezialisiert und Bücher dazu herausgegeben; Daniel Meier mit Schwerpunkt auf Führungssituationen und Teamcoaching, Dr. Peter Szabó im Coaching von Einzelpersonen.

Tel. 041 210 39 73
daniel.meier@weiterbildungsforum.ch
peter.szabo@weiterbildungsforum.ch

ONLINE

www.weiterbildungsforum.ch
www.coaching-report.de
www.coachfederation.ch
www.vpa.ch Praxistipp →
[Coaching Szabo.pdf](#)