

Coaching-Kompetenz – Die Fähigkeit erfolgreicher Führungskräfte

Menschen verstehen, führen und coachen. Coaching-Kompetenz gehört in den Werkzeugkasten der Führungskraft von heute. Coaching verschafft Klarheit, bringt Bestätigung, wirkt motivierend und steigert die Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit.

VON CAROLINE BERNARDI

Ursprünglich kommt Coaching von dem Wort Coach und bedeutet Kutscher. Der Job des Coachs und des Kutschers hat Gemeinsamkeiten. Der Kutscher hat die verantwortungsvolle Aufgabe seine Pferde so zu lenken, dass sie auf dem richtigen Weg zum Ziel gehen. Ausserdem sollen Fehlschritte vermieden werden. Auch der Coach begleitet und unterstützt seine Kunden auf dem Weg zu ihren Zielen. Coaching ist ziel- und lösungsorientiert. Es ist ein auf die aktuellen Bedürfnisse des Kunden zugeschnittenes Beratungs- und Unterstützungsangebot auf persönlicher oder beruflicher Ebene. Im Zentrum stehen die

individuellen Bedürfnisse und Ziele des Kunden. Das Coaching hilft neue Blickwinkel einzunehmen und Ziele zu erreichen. Es wirkt unterstützend und verschafft persönliche und berufliche Perspektiven. Ausserdem wirkt es klärend und motivierend und steigert die Leistungsfähigkeit.

Der klassische Coaching-Ablauf

Coaching eignet sich auch zum Einsatz in Unternehmen. Durch den gezielten Einsatz von Coaching-Methoden können Führungskräfte ihre Mitarbeitenden und Kunden zu Höchstleistungen motivieren.

Der klassische Coaching-Ablauf führt vom Einstieg, über mögliche Interventionen zum Abschluss. Ent-

scheidend für den Erfolg ist die Haltung des Coachs und die Einstellung und Bereitschaft des Kunden/Mitarbeitenden.

Mögliche Einstiegsfragen sind:

- Was haben Sie für persönliche Ziele für dieses Coaching?
- Wollen Sie diese Ziele wirklich erreichen?
- Was müssen Sie aufgeben resp. loslassen damit Sie Ihre Ziele erreichen?
- Was haben Sie für Erwartungen an das Coaching?
- An was merken Sie am Ende des Coachings, dass Ihre Erwartungen erfüllt sind?
- Woran erkennen Sie, dass das Coaching erfolgreich war?

Im Führungsalltag wird der Begriff Coaching durch Sitzung, Mitarbeitendengespräch oder ähnlichem ersetzt.

Einstiegsfragen zur Situation:

- Wie sieht das Problem/die Situation aus Ihrer Sicht aus?
- Wer ist an der Situation/dem Problem beteiligt?
- Wie erklären sich die Beteiligten das Problem?
- Was wurde bis jetzt zur Lösung des Problems/der Situation unternommen?
- Was hindert Sie daran das Problem/die Situation zu lösen?
- Was nützt Ihnen dieses Problem/diese Situation?

Interventionen: Der Coach greift ein

Der eigentliche Coaching-Prozess besteht aus Interventionen. Coaching-Interventionen sind Eingriffe des Coachs, die den Kunden/Mitarbeitenden dabei unterstützen seine Ziele zu erreichen. Jeder Coach hat je nach Persönlichkeit, Ausbildung und Erfahrung seine individuelle Werkzeugkiste mit Fragetechniken, Übungen und Rollenspielen. An jedem Ort einsetzbare Interventionen sind unterschiedliche Fragetechniken.

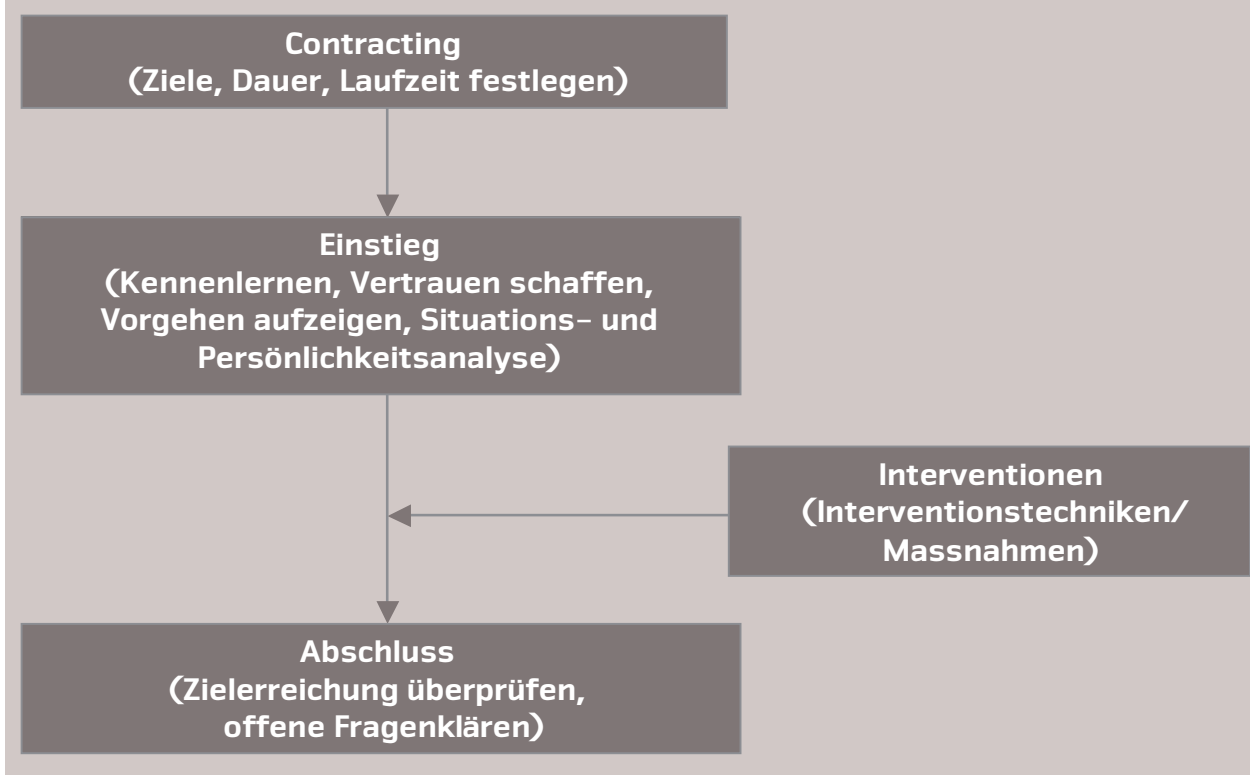
Mit Skalierungsfragen den Verstand ansprechen

Die Skalierungsfragen sprechen den Verstand des Menschen an. Da die Zahlen greifbar sind, vermitteln sie Sicherheit bei nicht fassbaren Themen, wie z.B. Erfolgs-Chancen, Zufriedenheit und persönliches Befinden.

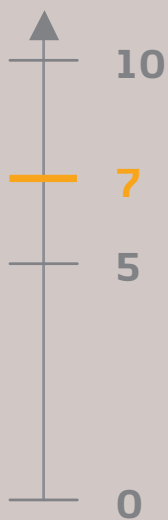
Weitere mögliche Skalierungsfragen können wie folgt lauten:

- Wie beurteilen Sie Ihre momentane Stimmung auf einer Skala von 0–10, wobei 0 am tiefsten und 10 am höchsten ist?

KLASSISCHER COACHING-ABLAUF



BEISPIELE FÜR SKALIERUNGSFRAGEN



Massnahmen

- Wie hoch ist Ihre Zufriedenheit auf einer Skala von 0–10 in dieser Situation?
- Was haben Sie bis jetzt unternommen, um auf den Wert 7 zu kommen?
- Was müssten Sie tun, um vom Wert 7 eine 10 zu erreichen?

- Was haben Sie bis jetzt unternommen, damit Sie den Ist-Zustand erreicht haben?
- Wie hoch liegt Ihr Wunschwert?
- Welche Massnahmen können Sie dabei unterstützen, Ihren Wunschwert zu erreichen?
- Wie bewerten Sie Ihre Erfolgschancen auf einer Skala von 0–10?
- Wie wohl fühlen Sie sich in dieser Situation auf einer Skala von 0–10?
- Wie beurteilen Sie die momentane Situation auf einer Skala von 0–10?
- Wie sieht Ihre momentane Jobsituation auf einer Skala von 0–10 aus?
- Wie zufrieden sind Sie mit der jetzigen Lösung auf einer Skala von 0–10?

Skalierungsfragen können bei Menschen eingesetzt werden, die Mühe haben, ihre Gefühle wahrzunehmen. Diese Fragen machen unbewusste Vorlieben sichtbar. Ausserdem vermitteln sie Sicherheit und machen weiche Themen (soft facts) greifbar.

Aktivierung persönlicher Ressourcen mit Wunderfragen

Mit der Wunderfrage werden persönliche Ressourcen aktiviert. Ausserdem wirkt sie motivierend. Sie kann eingesetzt werden, wenn der Kunde/Mitarbeitende sich öffnen soll. Antworten auf die Wunderfrage verweisen auf den gewünschten Zustand und geben Auskunft über die notwendigen Schritte. Eine mögliche Wunderfrage lautet: Angenommen es geschieht ein Wunder über Nacht, woran stellen Sie am anderen Mor-

gen fest, dass das Wunder geschehen ist?

Weitere mögliche Wunderfragen sind:

- Was würde passieren, wenn jetzt ein Wunder geschehen würde?
- Angenommen eine gute Fee steht jetzt vor Ihnen, was würden Sie sich wünschen?
- Angenommen Sie haben alle Möglichkeiten und Chancen auf dieser Welt, was für einen Beruf würden Sie ausüben, welchen Job würden Sie wählen?
- Angenommen Ihr Problem löst sich über Nacht auf, wie sieht die Situation am darauf folgenden Morgen aus? Wer würde sonst noch feststellen, dass das Problem gelöst ist?
- Stellen Sie sich vor, Sie stehen vor einem riesen grossen Buffet an Möglichkeiten, was würden Sie auswählen?

Antworten auf Wunderfragen verweisen auf den gewünschten Zustand. Sie geben Auskunft über notwendige Schritte zum Wunschzustand.

Lösungsorientierte Fragen

Lösungsorientierte Fragen lenken den Blick des Kunden/Mitarbeitenden vom seinem Problem fort auf die Lösung. Dadurch können Spannungen abgebaut und eine offene Haltung gefördert werden. Mögliche lösungsorientierte Fragen sind: Was könnten Sie tun, um das Thema X zu lösen? Was gibt es für Möglichkeiten, damit Sie in Zukunft ähnliche Konfliktsituationen vermeiden können? Haben Sie eine Idee, wie ich Sie am besten

unterstützen könnte? Wer könnte Ihnen bei der Lösung Ihres Problems behilflich sein?

Weitere mögliche lösungsorientierte Fragen sind:

- Was wäre ein gutes Ergebnis?
 - Was müsste geschehen, damit es Ihnen wieder besser geht?
 - Wie sieht Ihre Wunschvorstellung/Ihr Wunschbild aus?
 - Wo wollen Sie hingehen?
 - Was wollen Sie beruflich erreichen?
 - Was soll statt des Problems da sein?
 - Was soll anders werden?
 - Wo liegt die Lösung des Problems?
 - Wie soll es weitergehen?
- Die lösungsorientierten Fragen richten die Aufmerksamkeit auf die Lösung. Sie wirken motivierend, aktivierend und lenkt vom Problem ab.

Zirkulärfragen: Die Perspektive wechseln

Die Zirkulärfragen sind indirekte Fragen, bei denen sich der Kunde/Mitarbeitende in eine andere Person versetzen soll. Sie kann eingesetzt werden, wenn der Kunde/Mitarbeitende keine Lösungen sieht, zurückhaltend ist oder sich nicht recht öffnen möchte. Ausserdem helfen sie komplexe Zusammenhänge und verschiedene Blickwinkel zu erfassen. Eine mögliche Zirkulärfrage ist: Was würde Ihre Frau zu diesem Thema sagen? Wie sieht Ihr Arbeitskollege X diese Situation?

Weitere mögliche Zirkulärfragen sind:

- Wenn ich Ihren Vorgesetzten/Ihre Vorgesetzte fragen würde, was würde er zu dieser Situation sagen?
- Wie schätzt Ihre Frau/Ihr Mann die Situation ein?
- Was würde Ihr bester Freund/Ihre beste Freundin Ihnen raten?
- Was für persönliche Eigenschaften und Fähigkeiten von Ihnen würde mir Ihre Frau/Ihr Mann nennen?
- Wo sieht Ihr Geschäftspartner/Ihre Geschäftspartnerin das Problem?
- Was würde Ihnen Ihr Vorgesetzter/Ihre Vorgesetzte in dieser Situation raten?
- Was rät Ihnen Ihr innerer Weise/Ihre innere Weise?
- Wenn ich Ihren Chef/Kollegen/Mitarbeitenden/Partner zum Thema befragen würde, was würde er/sie dazu sagen?

Die Zirkulärfragen helfen komplexe Zusammenhänge und verschie-

«Durch gezielten Einsatz von Coaching-Methoden können Mitarbeitende zu Höchstleistungen motiviert werden.»

dene Blickwinkel zu erfassen. Sie bringen Bewegung in starre Muster.

Coaching-Abschluss: Wurden die Ziele erreicht?

Zum Abschluss eines Coachings wird die Zielerreichung überprüft und allfällige offene Fragen geklärt. Ausserdem kann es sinnvoll sein, dem Kunden/Mitarbeitenden Hausaufgaben zur Festigung und Nachbearbeitung mitzugeben. Hausaufgaben dienen als Hilfe zur Selbsthilfe. Ausserdem wird der Prozess in Gang gehalten, da der Kunde/Mitarbeitende sich mit seinem Thema auseinandersetzen muss. Am Ende wird das weitere Vorgehen geklärt und bei Bedarf ein nächster Coaching-Termin vereinbart.

Weitere mögliche Abschlussfragen sind:

- Was nehmen Sie als wichtigste Punkte aus dem heutigen Coaching mit?
- Ist für Sie noch etwas zu wenig klar?
- Was brauchen Sie noch zur Zielerreichung?
- Was war für Sie besonders hilfreich?
- Was nehmen Sie aus dem Coaching mit?
- Was sind die für Sie wichtigsten Punkte aus diesem Coaching?
- Was war für Sie in diesem Coaching hilfreich?
- Welche Punkte aus diesem Coaching werden Sie weiterverfolgen?
- Wie gehen Sie jetzt weiter vor?
- Wie sehen Ihre nächsten Schritte aus?

Wie bereits bei den Coaching-Einstiegsfragen erwähnt, kann der Begriff Coaching durch Sitzung, Mitarbeitendengespräche oder ähnlichem ersetzt werden. ■■■■

Caroline Bernardi ist Betriebsökonomin FH, selbstständiger Coach und Seminarleiterin. Sie ist Dozentin an verschiedenen Fachhochschulen der Schweiz.

www.bernardi.li