

**ETH | Basic Management Skills**

## **LEISTUNGSCOACHING IM FÜHRUNGSALLTAG**

**Impulsreferat**



**„Herr,  
gib mir die Gelassenheit Dinge  
hinzunehmen, die ich nicht ändern kann,  
gib mir den Mut, Dinge zu ändern, die ich  
ändern kann und gib mir die Weisheit, das  
eine vom anderen zu unterscheiden!“**

*Friedrich Christoph Oetinger (1702- 1782)*



## Abschnitt

### Zielsetzungen und Programm

## Ihre Erwartungen

### Thematische Schwerpunkte

- Führen übers Jahr: u.a. Stärken-Interviews, andere Mitarbeiter-Gespräch
- Coaching allg.
- Coaching durch den Vorgesetzten

### Ihre konkreten Erwartungen

- Passen die thematischen Schwerpunkte?
- Zu welchem Thema wünschen Sie sich einen konkreten Tipp?



**Bitte auf Post-it notieren.  
Danke!**

## Abschnitt 1

---

### Grundlagen

### Was ist Coaching?

- Der Allerweltsbegriff hat verwässert, was Coaching ursprünglich ist und was wir oft im Alltag unbewusst praktizieren: ein Gegenüber so beraten bzw. unterstützen, dass es für seine Entwicklung Verantwortung übernimmt und dennoch Neuland betritt.
- Coaching setzt weder Spezialistenwissen, noch fixe Methoden oder einen festen Ablauf voraus, sondern kann grundsätzlich von jedermann individuell in den verschiedensten Situationen praktiziert werden.
- Coaching bedingt viel eher eine „erfolgreiche Coaching-Haltung“
- Jeder muss dabei seinen eigenen Coachingstil finden.

## Erfolgsfaktoren von Coaching

- Coaching ist **exklusiv**: In der Regel ist kein Dritter am Coaching-Prozess beteiligt. Der Coach kann sich ganz auf den Kunden und sein Anliegen konzentrieren.
- Coaching ist **massgeschneidert**: Der Coach kann sich ganz auf die Anliegen des Coachee konzentrieren
- Coaching ist **kreativ**: Der Coach ist auf Kreativität eingestellt und versucht diese beim Coachee zu wecken und zu verstärken → Methodenrepertoire
- Coaching ist **handlungsorientiert**: Coaching hört nicht bei der „gedanklichen Problemlösung“ auf, sondern ist umsetzungsorientiert
- Coaching **schaft Erfolg**: Coaching auf die Förderung von Initiative und Handlungsfähigkeit des Klienten, um sichtbare Erfolge zu erreichen.

## Formen des Coaching

### ▪ Einzel-Coaching

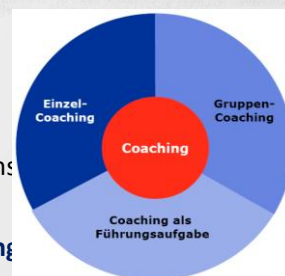
Der Coaching-Prozess bezieht sich auf eine Person. Dafür kommt ein externer Experte zum Einsatz. Die zu coachende Person wird nicht von ihrem verhaltensrelevanten Umfeld isoliert.

### ▪ Gruppen-Coaching

Der Coaching-Prozess bezieht sich hier auf ein grösseres System bzw. auf eine Gruppe von Personen. Die zu coachenden Personen werden nicht von ihrem verhaltensrelevanten Umfeld isoliert (z.B. Team-Coaching)

### ▪ Coaching als Führungsaufgabe (Führungskräfte-Coaching)

Vorgesetzte als Coach eines Mitarbeitenden ist Inbegriff eines neuen Führungsverständnisses (Leadership).





## Was ist Coaching durch Vorgesetzte?

- Im „Führungskräfte-Coaching“ nimmt ein Vorgesetzter während einer bestimmten Situation, für eine kurze Zeit (mit Verfalldatum!) und für einen förderungswürdigen Mitarbeitenden eine Coaching-Rolle ein.
- Das passende Führungsverhalten entspricht dem Führungsstil E3 (bzw. E2) des Modells „Situativ Führen“.
- Das Führungsverhalten ist in dieser Zeit geprägt von
  - Hinhören und Feedback geben
  - Überblick behalten, Gespräch strukturieren
  - Lösungsorientiert vorgehen und konstruktiv-harte Fragen stellen
  - Kommunikation reflektieren und Lernerfolge sichern
- Wichtig ist die Rollenklarheit: Passt die Coachingrolle zur Situation?

## Beispiele für den Einsatz von Vorgesetzten-Coaching

- Mitarbeitende, die auf anspruchsvolle Positionen vorbereitet werden
- Qualifizierte bzw. wichtige Mitarbeitende, die nicht die erwünschten Leistungen oder Verhalten erbringen
- Gruppen, die wichtige Projekte bearbeiten und in eine Krise geraten sind. Das Aufarbeiten der Konflikte kann die Gruppe wieder leistungsfähig machen.
- Projektleiter mit wenig Projektmanagement Erfahrung. Das Coaching schafft Selbstvertrauen durch Erarbeiten klarer Vorgehensweisen.
- Führungskräfte oder Mitarbeitende, die in einer beruflichen oder persönlichen Krise stecken, die das Unternehmen aber nicht verlieren will

## Zielsetzung im Führungskräfte-Coaching

Die coachende Führungskraft

- entwickelt die Fähigkeiten von Mitarbeitenden in konkreten Arbeitssituationen (Verhalten und Leistung)
- hilft einem Mitarbeitenden, gewohnte Handlungsmuster zu hinterfragen und neue Handlungsmöglichkeiten zu erkennen und zu entwickeln
- ermöglicht das Lernen für neue Aufgaben und Situationen
  - Verbesserung von Leistung und Verhalten
  - bessere Arbeitstechnik

**Das Ziel des Coaching ist die Verhaltens- bzw. Leistungsverbesserung;**

**Der Weg dazu führt über Bewusstsein und (Selbst) –Verantwortung.**

## Unterschiedliche Rollen von Führungskräften

Eine Führungskraft muss mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitenden Ziele vereinbaren und dafür sorgen, dass diese erreicht werden. Sie will, dass Regeln eingehalten und nichtkonformes Verhalten sanktioniert wird. Sie kontrolliert und korrigiert.

Als coachender Vorgesetzte gibt sie für eine bestimmte Zeit und für eine bestimmte Situation keine Ziele mehr vor, sondern **öffnet** lediglich einen **Entfaltungsrahmen** und **animiert den Mitarbeitenden, diesen selbständig zu explorieren und zu füllen.**

- |                |   |
|----------------|---|
| ▪ Vorgesetzter | dirigiert, lenkt, kontrolliert, entscheidet                       |
| ▪ Coach        | begleitet, trainiert, unterstützt, hilft, schafft Voraussetzungen |
| ▪ Berater      | leistet Hilfe zur Selbsthilfe, Gesprächspartner                   |
| ▪ Koordinator  | verknüpft, koordiniert, ist Schnittstelle                         |

## Änderung im Führungsverhalten: Vom 3-K zum 3-F-Stil

### Die klassische Führungskraft

- gibt Ziele vor und stellt deren Erreichung sicher
- kontrolliert und korrigiert
- gibt Anweisungen, löst Probleme
- trifft Entscheidungen, definiert das Vorgehen

### Die coachende Führungskraft

- lässt Ideen entwickeln
- befähigt, das Problem selbst zu lösen
- führt zu Entscheidungen hin
- fragt viel, hört hin
- lässt Ausprobieren, akzeptiert Fehlschläge

- Kontrollieren
- Korrigieren
- Kommandieren



- Fördern
- Fordern
- Feedback geben

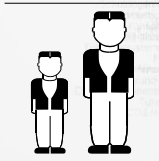
## Umgang mit dem Rollenkonflikt

- Der Chef soll sich deshalb Coaching nur in ausgewählten Situationen leisten
- Der Chef soll die Erwartungen an seine Rolle klären bzw. aufklären
- Das Coaching soll zeitlich mit einem Verfalldatum versehen werden
- Es sollen verbindliche Abbruch-Kriterien vereinbart werden, z.B. Nichteinhaltung von Abmachungen

## Anforderungen an den Vorgesetzten als Coach

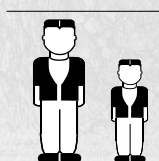
- Positive Grundeinstellung zum Mitarbeiter (Ich bin ok, Du bist ok)
- Vertrauen in dessen Fähigkeiten und Potenzial
- "Objektivität,, und Unvoreingenommenheit
- Viel Geduld (und damit auch Zeit!)
- Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit
- Soziale Kompetenz (insbesondere die Fähigkeit zum Beziehungsaufbau) sowie viel Einfühlungsvermögen)
- (Selbst-) Kritische und konstruktive Reflexionsfähigkeit
- Problem- und Konfliktlösefähigkeiten (als wesentliche Interventionsmassnahme)
- Fähigkeit zur Ziel- bzw. Aufgabenorientierung

## Grundeinstellung und Coaching



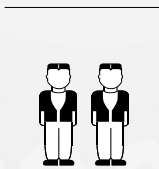
Ich bin nicht ok  
Du bist ok  
(Verlierer-Gewinner)

"Ich habe keine Zeit"



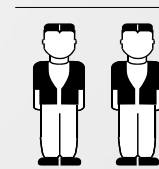
Ich bin ok  
Du bist nicht ok  
(Gewinner-Verlierer)

"Du machst immer  
alles falsch"



Ich bin nicht ok  
Du bist nicht ok  
(Verlierer-Verlierer)

"Bis ich dies erklärt  
habe mache ich es  
besser selber"



Ich bin ok  
Du bist ok  
(Gewinner-Gewinner)

Mit dieser Einstellung  
ist Coaching  
am wirksamsten



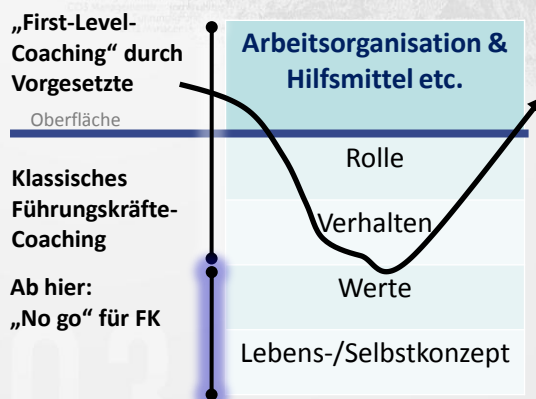
## Coaching-Haltung

Helfen Sie dem Mitarbeitenden,  
dass ER erkennt,  
wo seine Probleme liegen  
und  
unterstützen Sie ihn,  
dass ER geeignete Lösungen findet  
Und  
ER diese umsetzen kann!

Helfen Sie mir dabei, dass ICH  
erkenne,  
wo MEIN Problem liegt  
und  
unterstützen Sie mich,  
dass ICH geeignete Lösungen finde  
und  
ICH diese umsetzen kann!

## Interventionstiefe

Wie tief kann und soll ein Vorgesetzter intervenieren?



### Regel 1:

Intervenieren Sie höchstens bis und mit Ebene Verhalten, denn Rest überlassen Sie den Experten!

### Regel 2:

Verhalten Sie sich wie ein „Rettungstaucher“!

1. Tauchen Sie nur so weit wie nötig
2. Und tauchen Sie bis zum Schluss zwingend wieder auf (langsam & kontrolliert)

## Tendenzen des Coachs (Eigene Erfahrungen)

- Zuerst werten, dann fragen (Vorwürfe, Nadelstiche)
- Zu viele Themen gleichzeitig bzw. zu wenig Konzentration auf die Hauptproblembefelder
- Unergiebige Fragetechnik (warum, warum, ...)
- Negative Konsequenzen nicht aufzeigen können
- Unstrukturierte Gesprächsführung, Mühe „hart“ zu fragen
- Zu hoher Gesprächsanteil
- Ab und zu den Meister zeigen (S2- bzw. Lehrer-Syndrom), zu früh eigene Lösung vorbringen
- Fehlende bzw. unklare Vereinbarung (Massnahmen, Nachfolgetermin)

## Zusammenfassung

- **Coaching ist „Hilfe zur Selbsthilfe“**
- **Primäre Tätigkeiten des Coachs: Hinhören und konstruktive, weiterführende Fragen stellen**
- **Nur auf Verlangen: Lösungen vorschlagen**
- **Immer Ziel- bzw. lösungsorientiert vorgehen**
- **Konkrete Massnahmen ableiten und vereinbaren, wie diese überprüft werden**

## Abschnitt

---

### Techniken

### Gut ist, was ...

- einen partnerschaftlichen Dialog ermöglicht
- die Selbstverantwortung des Mitarbeitenden wahrt und fördert
- Hilfe zur Selbsthilfe leistet
- Die Suche nach zielfdienlichem Vorgehen und angemessenen Lösungswegen unterstützt
- Zuversicht, souveränes Handeln und persönliche Entwicklung ermöglicht
- Leistung und Verhalten des Mitarbeitenden verbessert

## Fragetypen im Coaching-Prozess

- **Hypothetische Fragen**  
Was wäre, wenn Sie in eine andere Abteilung versetzt würden?  
Wie würde sich das auswirken, wenn andere davon erfahren?
- **Zirkuläre Fragen**  
Was würde Ihr Kollege aus der Abteilung Y dazu sagen, wenn...?  
Wer weiss noch von dieser Fragestellung? Wie denken die darüber?
- **Zukunftsfragen**  
Welche Ideen haben Sie über die zukünftige Zusammenarbeit?  
Welche Erwartungen haben Sie für die nächsten Monate?  
Wo wollen Sie in x Jahren stehen?
- **Kontextfragen**  
Wer weiss noch von diesen Schwierigkeiten?  
Wie sieht es finanziell (klimamässig) aus?

## Die besten Coaching-Fragen

1. Was erwarten Sie konkret von ....
2. Was wäre, wenn ...
3. Auf einer Skala von 1 bis 10, wo stehen Sie heute in Bezug auf, ....
4. Woran werden es andere anfangen zu merken, dass Sie einen Schritt weiter gekommen sind?
5. Wie wird Ihre Umgebung merken, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?
6. Was wäre ein erstes kleines Zeichen dafür, dass Sie schon auf dem Weg sind, den Schritt auf den nächsten Skalenwert zu tun?
7. Wenn Sie für dieses Thema einen Wunsch frei hätten, welcher wäre dies?
8. Wenn sie Ihr Ziel erreicht haben, wie wird sich das auswirken?



## Der Umgang mit Hindernissen: Implizite Annahmen

Eine der wichtigsten Faktoren, der die Entwicklung passender Lösungen beeinträchtigt, sind die **impliziten Annahmen**, die wir mit uns herumtragen und die uns oft kaum bewusst sind, bspw.

- Darauf würden die sich nie einlassen
- Das wäre einfach zu teuer, zu kompliziert, zu gross, etc.
- Dafür haben wir keine Zeit

**Passende Intervention durch Coach: Was wäre, wenn...?**

- Was wäre, wenn Sie in der Woche 2 Stunden Zeit dafür haben?
- Was wäre, wenn Sie 2 zusätzliche Mitarbeitenden haben?
- Was wäre, wenn Sie einen besseren Vorgesetzten hätten?

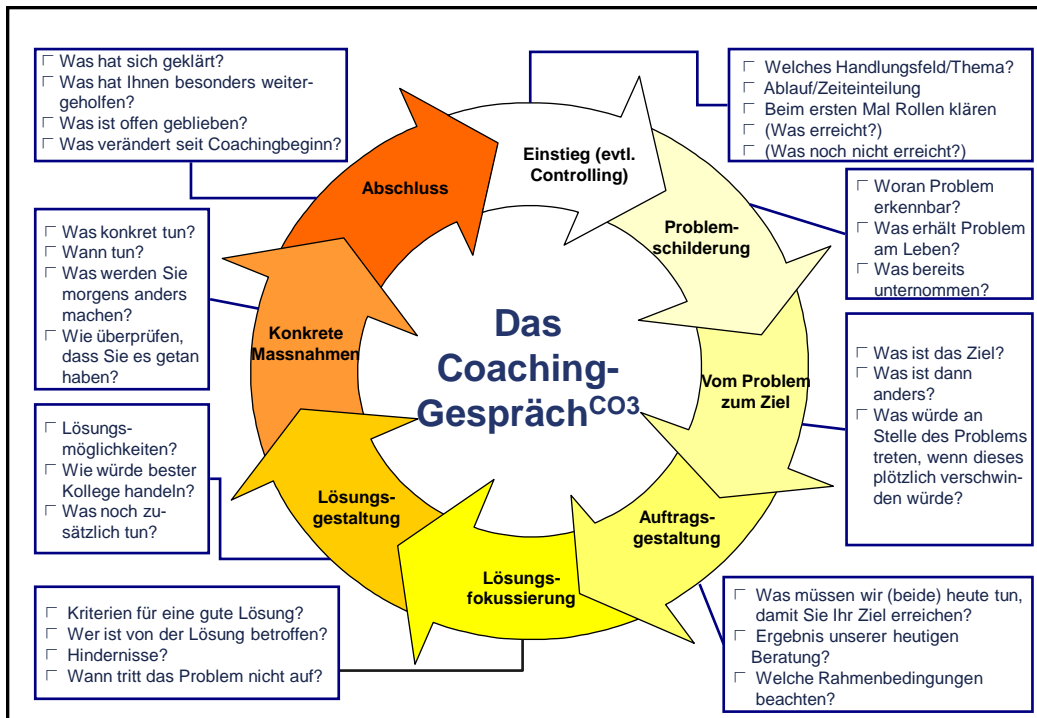
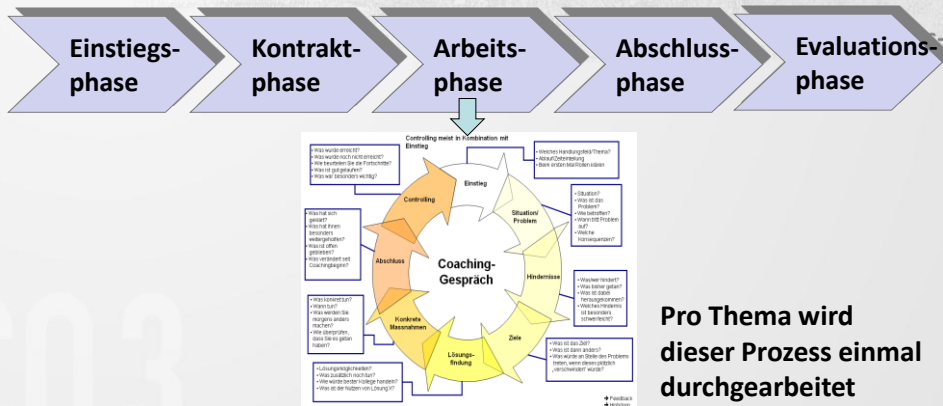
**Diese Frage weicht die zeitweilig die Zensur durch den rationalen Verstand auf. Dadurch werden kreative Gedanken freigesetzt.**

## Abschnitt

### Vorgehensweise

## Der (längere) Coaching-Prozess

Der Coaching-Prozess wird in fünf Phasen unterteilt:



## Die Phasen des Coaching-Gesprächs im Überblick

Phase	Dauer in Min.	Ziel dieser Phase
Einstieg ins Coaching-Gespräch	ca. 1-3	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inhalt des Coaching-Gesprächs klären</li> <li>▪ Evtl. Ablauf klären, sicher beim 1. Mal</li> <li>▪ Evtl. Rollen klären, sicher beim 1. Mal</li> </ul>
Problemschilderung	ca. 3-5	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ „Hilf mir, mein Problem zu verstehen“</li> <li>▪ Problemeingrenzung</li> </ul>
Vom Problem zum Ziel	ca. 3-10	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ziele formulieren</li> </ul>
Auftragsgestaltung	ca. 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Klare Aufgaben- und Rollenverteilung für Coach und Coachee für das jeweilige Coaching-Gespräch</li> </ul>
Lösungsfokussierung	ca. 25	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kriterien für eine „gute“ Lösung finden</li> </ul>

## Die Phasen des Coaching-Gesprächs im Überblick (2)

Phase	Dauer in Min.	Ziel dieser Phase
Lösungsgestaltung	ca. 25	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lösungen entwickeln, basierend auf den Lösungskriterien</li> <li>▪ Das Lösungsbild auf Auswirkungen in allen beschriebenen Situationen prüfen</li> </ul>
Evtl. Simulation	ca. 10-30	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der Coachee übt für ihn schwierige Lösungsschritte zusammen mit dem Coach: z.B. in Rollenspielen</li> </ul>
Bildung konkreter Massnahmen	ca. 15	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Festlegung: Wer tut was bis wann – und wie werden die Ergebnisse geprüft?</li> </ul>

## Die Phasen des Coaching-Gesprächs im Überblick (3)

Phase	Dauer in Min.	Ziel dieser Phase
Abschluss des Coaching-Gesprächs	ca. 5	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Rückmeldung an den Coach über die Qualität des Coachings</li><li>▪ Nächstes Treffen vereinbaren</li></ul>
<b>Nachfolge-Coaching-Gespräch</b>		
Einstieg ins Coaching-Gespräch		<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Erlebnisse aufarbeiten</li><li>▪ „Wie hast du das geschafft“</li></ul>
Controlling		<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Erzielte Ergebnisse überprüfen</li><li>▪ Weiterführende Fragen: vgl. Coaching-Fragen</li></ul>
Problemschilderung		<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Weiterführende Fragen</li></ul>