



Die Autorinnen Julia Kamleiter (r.) und Hildegund Wölfel sind Kommunikationstrainerinnen und Coaches mit dem Schwerpunkt Verkaufen, Service- und Kundenorientierung. Kontakt: [www.pr-und-training.de](http://www.pr-und-training.de)

# Techniken aus dem Coaching Werkzeugkasten

Wie arbeitet ein Coach? Welche Werkzeuge nutzt er? Einen Coach im Unternehmen zu haben, ist gut, wichtig und auch zielführend. Doch woher sollen wir die Zeit für diese vielen Gespräche nehmen? Wir müssen ja „nebenbei“ noch arbeiten ... Sind Ihnen solche Überlegungen während des diesjährigen GP Kollegs schon durch den Kopf gegangen? Aus diesem Grund werfen wir mit Ihnen einen Blick auf die Techniken und Werkzeuge eines Coachs – von der Auftragsklärung bis zur Zielvereinbarung.

**N**eben den inneren eigenen Voraussetzungen die ein Coach mitbringen muss, um erfolgreich zu arbeiten, benötigt er ein breites Wissen über die Wirkung und Macht der Sprache. Er braucht Mut, sich unangenehmen Themen lösungsorientiert zu stellen, Konfliktbereitschaft und das Rückgrat, in herausfordernden Situationen den Überblick zu behalten. Er ist stets das Bindeglied zwischen „oben und unten“, zwischen der Führung und den Kollegen und steht damit oft gefühlt „allein auf weiter Flur“. Für seine Gespräche benötigt ein Coach klare Strukturen und eine eindeutige Vorgehensweise, um Ziele zu erreichen sowie effektiv und effizient zu agieren.

## 1. KLARER AUFTRAG

Es gilt am Beginn zu klären, was das Ziel des Gesprächs ist und was vom Gesprächspartner bzw. dem Coachee im Gespräch erwartet wird. Endlose Mitarbeitergespräche werden so vermieden. Gute Einstiegsfragen sind:

- „Was erwarten Sie sich von mir?“
- „Zu welchem Ergebnis sollten wir beim Thema xy heute kommen?“
- „Was kann ich dazu beitragen?“
- „Wenn unser Gespräch für Sie positiv verläuft, was ist danach anders?“
- „Welches Ziel haben Sie mit diesem Gespräch?“

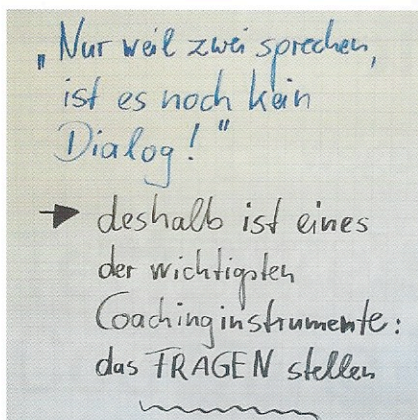
Diese Fragen führen dazu, dass der Coachee dem Coach einen klaren „Auftrag“ gibt. Dieser entscheidet, ob er ihn annehmen kann und will. Oft befinden sich unter den Aufträgen der Mitarbeiter (vor allem in der Anfangszeit von Coaching) auch „unmoralische Angebote“, wie „Ich möchte, dass Sie mit dem Teamleiter der anderen Abteilung ein klärendes Gespräch führen“ oder „Sagen Sie doch meinen Kollegen mal in Ihrer Rolle als Coach, dass diese mich nicht so behandeln können“.

Wichtig ist als Coach klar zu sagen: Welche Aufträge bin ich in welcher Form bereit anzunehmen. Frei nach dem Motto: „Don't work harder than the client“ oder auch: Der Coachee sollte mehr schwitzen als der Coach.

## 2. KRITERIEN DER ZIELERREICHUNG

Vielfach wird Coaching so verstanden, dass der Coach von seinem Gesprächspartner nur noch Lösungen präsentiert bekommen möchte. Dies scheint uns jedoch unerreichbar zu sein. Wenn Probleme bestehen, ist es notwendig, diese aktiv anzugehen. Dabei braucht ein Mitarbeiter Unterstützung. Allein die Frage, „Was ist die Lösung?“ zielt ins Leere. Wichtig ist, den Gesprächspartner zu fragen, „was haben Sie schon versucht, um die Situation zu lösen?“ oder „welche Lösungsansätze haben Sie bereits ausprobiert?“. Hat der Coachee selbst noch nichts unternommen, ist dies ein wichtiger Hinweis für den Coach und ein Ansatzpunkt auf dem Weg zu einer Lösung. Eine Möglichkeit im systemischen Coaching ist es, sich der Lösung über den vermeintlichen Umweg der Zielkriterien zu nähern. Eine Frage dafür lautet: „Woran würden Sie erkennen, dass Ihr Problem gelöst ist/dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?“

# GPKolleg



Beim Fragen ist es wichtig, unterschiedliche Frageformen einzusetzen.

Wichtig: Nicht locker lassen. Fragen Sie so lange nach („Woran noch?“), bis wirklich alle Kriterien einer guten Lösung auf dem Tisch liegen.

### 3. LÖSUNGSVORSCHLÄGE

Der Mitarbeiter soll angeregt werden, selbst Lösungen zu präsentieren. Das ist wichtig, um die Lern- und Kommunikationskultur des Unternehmens zu entwickeln. Der Coachee wird in Zukunft wissen, dass der Coach Lösungsgedanken erfragt und wissen will. Er wird sich daher auf das Gespräch vorbereiten – der Coach lobt dann auch für die guten Ansätze. Ein positiver Nebeneffekt: Mit manchen Themen wird der Mitarbeiter nicht mehr zu Ihnen kommen, da er selbst eine Lösung gefunden hat. Das nennt man „Anregung zur Selbsthilfe“!

Und die Coachees, die wissen, dass der Coach nicht die Arbeit für sie macht, fragen erst gar nicht und sortieren sich langfristig von selbst aus.

Wichtig: Halten Sie die Lösung, den vereinbarten Weg, schriftlich fest mit der WWW-Formel (wer macht was bis wann), um in Folgegesprächen etwas in der Hand zu haben und nachvollziehbar und transparent handeln zu können. Und um zu kontrollieren.

### 4. KONTROLLE

Kontrollen sichern das Erreichen der Arbeitsziele und bieten der Führungskraft Chancen zur Mitarbeitermotivierung. Das gilt auch für Vereinbarungen, die der Coach mit seinem Coachee trifft. Entscheidend ist hier, Akzeptanz bei den Mitarbeitern zu schaffen und den Nutzen zu verdeutlichen.

- Kontrolle ist die Voraussetzung für Erfolgserlebnisse der Mitarbeiter.
- Durch Kontrolle werden ihre Leistungen wahrgenommen und können entsprechend anerkannt werden.
- Es können Schwierigkeiten erkannt und Hilfe gegeben werden.
- Das Erkennen von Über- oder Unterforderungen ermöglicht einen leistungsgerechten Arbeitskräfteeinsatz.
- Bei rechtzeitiger Kontrolle kann der Mitarbeiter seine Fehler korrigieren und somit noch zum Erfolg gelangen.
- Dem Kontrollierten eröffnen sich Chancen, aus Fehlern zu lernen und daran zu wachsen.
- Kontrollen nehmen die Ungewissheit und entlasten damit oder stärken die Sicherheit.

Es gilt nun einen geeigneten Weg zu finden. Denn zu wenig Kontrolle enttäuscht, zu viel Kontrolle entmündigt.

**Das wichtigste Coachinginstrument: Fragen stellen und unterschiedliche Frageformen einsetzen.**

#### 1. Suche nach Ausnahmen: Was hat schon einmal funktioniert, was könnte verstärkt werden?

- Wann und wo tritt das Problem auf?
- Wann und wo tritt das Problem nicht auf?
- Was machen Sie da konkret anders?
- Hat es schon irgendwann funktioniert?

#### 2. Suche nach hypothetischen Lösungen: Was könnte funktionieren und probiert werden?

- Angenommen, das Problem wäre gelöst, ...
- wie hätten Sie sich wahrscheinlich anders verhalten, ...
- was wäre anders, ...
- was würden die Beteiligten anders machen?

Der Lösungszustand wird beschrieben und herausgefunden, wovon die Lösung noch abhängt. Daraus lässt sich ableiten, was noch überwunden werden muss, um die Lösung zu erreichen. Durch diese Frageform lassen sich auch eigene Lösungsideen prüfen. „Angenommen Sie würden xy tun, wie würde sich das auswirken?“

#### 3. Bisherige Lösungsversuche: Was wurde schon ohne Erfolg probiert und sollte geändert werden?

- Was haben Sie bislang unternommen, um das Problem zu lösen?

#### 4. Hypothetische Verschlimmerung: Was sollte umgekehrt gemacht werden?

- Was könnten Sie tun, um das Problem zu verschlimmern?

#### 5. Konkretisierungsfrage: In der Regel reden wir allgemein und sagen z.B. „der MA ist nicht kooperativ“.

Konkretisierungsfragen helfen, allgemeine Beschreibungen auf die konkrete Handlungsebene zu bringen.

- Wie zeigt sich das „unkooperativ sein“?
- Was tut der andere genau?
- Woran merken Sie das?
- Was machen Sie, wenn er unkooperativ ist?

#### 6. Klärungsfragen: Klärungsfragen haben zum Ziel, Sichtweisen und Zusammenhänge zu verstehen

- Wie erklären Sie sich diese Schwierigkeit?
- Wer ist noch daran beteiligt?
- Was glauben Sie, wie Ihr Kollege (der Kunde) die Situation beschreiben würde?

### Gesprächsleitfaden für allgemeine Problemlösungsgespräche

1. Kontakt und Beziehung schaffen: „Ankoppeln“
2. Anliegen und Gesprächsantlass benennen, verstehen, klären
3. Gemeinsame Problembeschreibung „Wenn ich das mal zusammenfasse bis jetzt ...“, „Dann sind wir uns einig darin, dass...“ oder „Dann sehen Sie das so... und ich so...“
4. Problemanalyse
  - Ursachen: „Warum ist das so?“
  - „Was ist der Grund dafür?“
  - „Seit wann ist das so?“
  - Kontext: „Was spielt alles mit hinein?“
5. Lösungssuche „Was können wir tun, welche Alternativen sind denkbar?“
6. Abwägung und Entscheidung für eine Lösung
7. Absprache, Vereinbarung „WWW“ Wer tut Was bis Wann?
8. Abschluss
- Zusammenfassung des positiv Erreichten / der Vereinbarung
9. Verabschiedung und Verbleib – Kontrolle klären