



Coaching für die Praxis

Wesentliches für jede Führungskraft
Von John Whitmore
allesinfluss © 2011, 187 Seiten

Fokus

- ▶ **Führung & Management**
- Strategie
- Marketing & Verkauf
- Finanzen
- Personalwesen
- IT, Produktion & Logistik
- Karriere & Selbstmanagement
- KMU
- Wirtschaft & Politik
- Branchen
- Internationale Geschäfte
- Verwandte Themen

Take-Aways

- Coaching ist kein Werkzeug für Aktionismus, sondern dient der langfristigen Entwicklung von Menschen, Teams und Unternehmen.
- Coaching soll Selbstvertrauen und Bewusstsein fördern. Dafür müssen Manager ihren Kontrolldrang ablegen.
- Fördern Sie das Bewusstsein Ihres Gegenübers, damit es äußere Reize und Informationen präzise aufnehmen kann.
- Fordern Sie mit offenen Fragen beschreibende Antworten ein.
- Ein Coaching-Gespräch setzt sich aus den Phasen Zielsetzung, Situationsanalyse, Optionensuche und Verabschiedung des Handlungsplans zusammen.
- Der Gecoachte muss u. a. einschätzen, wie wahrscheinlich es ist, dass er eine bestimmte Tätigkeit ausführt.
- Bevor Unternehmen einen Kulturwandel durchlaufen können, muss dieser in den Köpfen stattfinden.
- Ihr Feedback sollte den Gecoachten zu einer Beschreibung seiner Situation animieren.
- Bewertung und Kritik führen in die Defensive und schwächen das Selbstvertrauen.
- Ein Team durchläuft in seiner Entwicklung drei Phasen, die Coaches kennen sollten: Einbeziehung, Behauptung und Kooperation.

Rating (bester Wert: 10)

Gesamt-Rating	Umsetzbarkeit	Innovationsgrad	Stil
7	8	6	8

Relevanz

Das lernen Sie

Nach der Lektüre dieses Abstracts wissen Sie: 1) wie ein Coaching-Gespräch abläuft und 2) wie Sie Coaching zur Persönlichkeits- und Teamentwicklung einsetzen können.

Empfehlung

Was macht Coaching aus, wie funktioniert es und was kann es leisten? Dieser Wirtschaftsbuchklassiker vermittelt leicht verständlich alles Wissenswerte rund um das viel besprochene Thema. Zur Veranschaulichung zieht John Whitmore, selbst ein international gefragter Coach, immer wieder Beispiele heran; oft aus dem Sportbereich, in dem er selbst lange Zeit Erfahrungen gesammelt hat, aber auch aus seiner langjährigen Beratungspraxis. Zudem erfährt der Leser, warum die Wirkung des Coachings oft zu Unrecht angezweifelt wird und dass es dabei nicht um schnelle Problemlösungen, sondern um die langfristige Entwicklung von Menschen und Unternehmen geht. Neben fiktiven Gesprächen, die für die praktische Arbeit sehr hilfreich sind, und zahlreichen praktikablen Tipps liefert Whitmore auch profundes Hintergrundwissen. Mitunter taucht er in die Welt der Psychologie ein, die ohne Frage ein wichtiger Bestandteil eines effizienten Coachings ist. Dass jemand, der vom Coachen lebt, vielleicht einmal zu oft auf die Bedeutung dieser Technik hinweist, sei ihm verziehen. Kein Grund jedenfalls für *getAbstract*, dieses unterhaltsam geschriebene Buch nicht jedem Coach und jeder Führungskraft, die einen neuen Weg gehen will, ausdrücklich zu empfehlen.

Abstract

Coaching als Managementtechnik

Coaching, früher vor allem aus dem Leistungssport bekannt, hat längst auch in Wirtschaft und Privatleben Einzug gehalten. Dass die Wirksamkeit dieser Methode zur Leistungsverbesserung umstritten ist, liegt vor allem daran, dass Coaching oft nur dann eingesetzt wird, wenn Not am Mann ist. Coaching ist jedoch kein Werkzeug, um binnen kürzester Zeit einen Flächenbrand zu löschen, sondern vielmehr eine sehr effiziente Technik, mit der Menschen und ganze Unternehmen langfristig auf einen neuen, erfolgreichen Weg geführt werden. Übersetzt bedeutet coachen „betreuen“ oder „trainieren“. Ein guter Coach hilft, die richtigen Antworten selbst zu finden und liefert nicht nur Informationen. Er muss darum die inneren Stärken und Hindernisse seines Schützlings erkennen können und ihm helfen, diese zu entwickeln bzw. abzubauen. Schließlich geht es beim Coaching um das Potenzial einer Person und nicht um ihre derzeitige Leistung. Eingesetzt werden kann diese Methode in unzähligen Situationen. Typisch sind: Teammotivation, Problemlösung, Planung oder Beurteilung. Das verdeutlicht, dass es sich beim Coaching um eine wichtige Managementtechnik handelt.

Verantwortlichkeit, Selbstvertrauen, Bewusstsein

Ziel eines Coachings ist es, Verantwortlichkeit, Selbstvertrauen und Bewusstsein zu stärken. Für Manager als Coachs bedeutet das, dass sie ihren Drang zur Kontrolle ablegen müssen. Selbstvertrauen gewinnt eine Person nur, wenn sie erkennt, dass auch andere Menschen an ihre Potenziale glauben. Weil Selbstvertrauen auf Erfolgen fußt,

„Der Gecoachte bekommt die Fakten nicht vom Coach geliefert, sondern findet sie für sich selbst, angeregt durch den Coach.“

„Es ist vermutlich schwieriger, das Unterweisen aufzugeben, als das Coaching zu lernen.“

„Ich will nicht behaupten, dass es nie eine Möglichkeit für Input von Fachwissen gibt, doch der weniger gute Coach setzt es zu oft ein und verringert dadurch den Wert seines Coachings.“

„Offene Fragen verlangen eine beschreibende Antwort und fördern dadurch das Bewusstsein.“

„Durch die Bestimmung der Leistungsebene haben Sie eine sehr gute Chance, ans Endziel zu gelangen.“

„Je präziser und beschreibender unsere Ausdrucksweise wird, desto weniger Kritik enthält sie und desto produktiver wird das Coaching.“

sollten diese unbedingt gewürdigt und dokumentiert werden. Manager, die Coaching zum Bestandteil ihres Führungsstils machen, beobachten dabei in der Regel eine signifikante Leistungsverbesserung ihrer Mitarbeiter. Auf diese Weise können sich ganze Unternehmen verwandeln. Statt Hierarchie gibt es Unterstützung, statt Schuldzuweisungen Wertschätzung und statt äußerer Motivation wird die innere stimuliert.

Zudem kann Coaching seine Ziele nur erreichen, wenn es das Bewusstsein schärft: Der Gecoachte muss sich seiner Fähigkeiten bewusst werden und erkennen, inwiefern Gefühle seine Wahrnehmung beeinflussen. Menschen mit einem geschärften Bewusstsein können Informationen und äußere Reize besser aufnehmen. Letztlich bestimmt dieser Input das, was „rauskommt“, also den Output. Auch darum ist es so wichtig, das Bewusstsein zu schärfen. Anstatt zu sagen: „Die Blumen da draußen sind rot“, sollte der Coach nach der Farbe der Blumen fragen. Der Gecoachte muss dann selbst hinsehen, er muss sein Bewusstsein einschalten und wird ein detailliertes Bild, einen naturgetreuen Input erhalten.

Richtig fragen

Beim Coaching kommt es auf die richtigen Fragen an. Im Sport etwa bringt es nicht viel, wenn der Coach „Schau auf den Ball“ sagt. Wesentlich mehr erreicht er, wenn er fragt: „Wie hoch ist der Ball, wenn er über das Netz fliegt?“ Der Spieler wird so angeregt, den Ball zu beobachten. Der Coach erfährt damit, wie genau der Spieler hinsieht und wie es um seine Konzentration steht. Allgemeiner ausgedrückt liefern die Antworten Informationen darüber, ob der Befragte sich auf dem richtigen Weg befindet. Wirksame Coaching-Fragen beginnen mit: „was“, „wann“, „wer“ oder „wie viel“. Solche Wörter leiten offene Fragen ein, und die fördern das Bewusstsein. Die Einstiege „warum“ oder „wie“ sollten Sie besser nicht verwenden, da solche Fragen eine unterschwellige Kritik darstellen und den Gecoachten in eine Rechtfertigungsposition drängen.

Das Coaching-Gespräch setzt sich aus vier Phasen zusammen, die dem so genannten GROW-Prinzip folgen:

1. **Goal:** Ein kurz- und ein langfristiges Ziel werden festgelegt.
2. **Reality:** Die aktuelle Situation wird einer Realitätsprüfung unterzogen.
3. **Options:** Optionen werden identifiziert und Strategien erarbeitet.
4. **Will:** Man klärt die Frage, wer was wann tun wird und ob der nötige Wille da ist.

Es mag verwundern, dass die Ziele noch vor der Realitätsprüfung gesetzt werden. Andersherum würden Sie aber die Kreativität und Weitsicht des Gecoachten unterdrücken, da nur das derzeitige Problem im Mittelpunkt stünde. Der Befragte könnte sich zu sehr mit den kurzfristigen Zielen beschäftigen und den Blick nur auf die Gegenwart statt auf die Zukunft richten.

Ziele und Realität

Finden Sie Leistungsziele, die dann in ein langfristiges Endziel münden. Ein Endziel könnte beispielsweise darin bestehen, Marktführer zu werden. Da man solche Ziele jedoch selten allein beeinflussen kann, sollte man sich zusätzlich Leistungsziele setzen, die zu erreichen gänzlich in der eigenen Macht steht. So ein Ziel kann beispielsweise

„Einer der Faktoren, die der Entwicklung kreativer Lösungen für geschäftliche und andere Probleme am meisten im Weg stehen, sind die impliziten Annahmen, die wir mit uns herumtragen.“

„Wir alle haben große Ideen, was wir gerne tun möchten oder tun werden, aber erst durch die Bestimmung eines zeitlichen Rahmens gewinnen sie an Realität.“

„Eine Kultur des Zuhörens, Lernens und Coachings liefert vielleicht die beste Möglichkeit, um sich auf den beunruhigenden Wellen des Wandels zu halten.“

lauten: 95 % der Produkte schaffen es gleich beim ersten Mal durch die Qualitätskontrolle. Das Endziel inspiriert, das Leistungsziel gibt die Schritte vor. Damit der Mitarbeiter ein Unternehmensziel überhaupt erreichen will, muss er es zu seinem eigenen Ziel machen. Der Coach kann ihn dahin gehend beeinflussen, dass dieses Ziel dem Unternehmensziel möglichst nahekommt. Es nützt nichts, wenn ein Vertriebschef seinen Mitarbeitern bedeutend höhere Ziele setzt, als sie sich selbst setzen würden. Die Mitarbeiter werden allein schon deshalb weniger motiviert sein, weil sie nicht mitentscheiden durften. Besser ist es darum, zuerst die Mitarbeiter zu fragen und, falls deren Ziele zu niedrig sind, herauszufinden, welche Hürden einer höheren Leistung im Weg stehen. Dann sollte der Coach versuchen, diese Hürden einzureißen, damit die höheren Ziele erreicht werden können. Ziele sollten immer spezifisch, messbar, erreichbar, realistisch und zeitlich planbar sein.

Wenn es darum geht, die aktuelle, reale Situation zu betrachten, ist Objektivität besonders wichtig. Hier kommt wieder das Bewusstsein ins Spiel. Mit einem geschärften Bewusstsein lassen sich Vorurteile, Beurteilungen, Ängste oder Hoffnungen, die die Realität verzerren, identifizieren. Der Coach sollte den Gecoachten zu Beschreibungen ermuntern, die so präzise wie möglich sein sollten. Präzision erfordert, nachzudenken und in tiefere Bewusstseinssebenen abzutauchen.

Optionen und Handlungsplan

Bevor ein Handlungsplan aufgestellt wird, sollten Sie erst einmal möglichst viele Optionen dafür zusammentragen. In dieser Phase ist Quantität entscheidend. Der Gecoachte sollte die Optionen eigenständig finden. Die meisten Menschen unterliegen Selbstbeschränkungen, und damit werden oft auch Optionen gleich ausgesondert, die eigentlich gut wären. Für die eine Option ist der Etat zu klein, für die andere gibt es nicht genug Personal, und wieder eine andere könnte an der Konkurrenz scheitern, die immer einen Schritt voraus ist. Sie als Coach können diese Selbstbeschränkungen aufbrechen, indem Sie Was-wäre-wenn-Fragen stellen. „Was wäre, wenn der Etat ausreichen würde?“ Vielleicht findet sich plötzlich eine Möglichkeit, das Hindernis zu umgehen. Wenn alle Ideen notiert sind, werden Kosten und Nutzen jeder Handlungsalternative ermittelt. Hierbei empfiehlt sich die Bewertung mit einer Punkteskala von eins bis zehn.

Mit Fragen bringen Sie den Gecoachten dazu, einen Handlungsplan zu entwerfen. Auf die Frage „Was werden Sie tun?“ wählt der Gecoachte die Optionen aus, die er in Angriff nehmen wird. „Wann werden Sie es tun?“ verlangt nach einer verbindlichen Festlegung des zeitlichen Rahmens. Bei der Frage „Wird die Handlung zum erwünschten Ziel führen?“ muss auch das langfristige Ziel betrachtet werden. Weitere Fragen führen zu den Hindernissen, auf die der Gecoachte stoßen könnte, zu Personen, die mit einbezogen werden sollten, und dazu, von wem welche Unterstützung zu erwarten ist.

Zum Schluss bewertet der Gecoachte auf einer Skala von eins bis zehn, wie wahrscheinlich es ist, dass er die Handlungen tatsächlich ausführt. Liegt die Bewertung unter acht, fragen Sie als Coach Ihren Gesprächspartner, ob eine Zehn möglich wäre, wenn der Umfang der Aufgabe verringert oder der Zeithorizont vergrößert würde. Ein Handlungsschritt, der nicht über die Acht hinausgebracht werden kann, sollte gestrichen werden. Das Ergebnis dieser Befragung ist eine Liste mit Arbeitsschritten, die der Gecoachte bestätigt. Bieten Sie an dieser Stelle Ihre weitere Unterstützung an.

„Die Verwendung von beschreibenden statt wertenden Wörtern verhindert, dass der Ausführende in die Defensive geht.“

„Obgleich Hochleistungsteams in der Vergangenheit oft durch Glück entstanden sind, haben sich einige auch durch das Verständnis und die Bemühungen der Gruppenmitglieder und ihres Leiters entwickelt.“

„Die produktivsten Gruppen sind in hohem Maße kooperativ, behalten aber eine gewisse dynamische Spannung bei.“

Unternehmen aus der Sinnkrise holen

So wie viele Menschen heutzutage immer häufiger von einer Sinnkrise sprechen, können auch Unternehmen in eine solche geraten. Schließlich werden sie von ihren Mitarbeitern und Kunden geprägt. So kommt es, dass Unternehmen zunehmend darum bemüht sind, sich sozial, gesellschaftlich oder ökologisch zu engagieren. Ein Versprechen ist jedoch das eine, die praktische Umsetzung das andere. Der Kulturwandel muss sich zunächst in den Köpfen vollziehen, bevor er das Unternehmen als Ganzes erfasst. Und die Köpfe lassen sich nicht von heute auf morgen umstimmen, schon gar nicht von einer Autorität. Hier kann Coaching einen wichtigen Dienst leisten.

Feedback mit Coaching

Mitarbeiter- und Teamentwicklung braucht Feedback. Typische Fehler sind hier Wertungen und persönliche Kritik, etwa Sätze wie „Dieser Bericht ist wertlos“. Der Mitarbeiter bekommt zwar eine Bewertung, er erhält jedoch keinerlei Information darüber, wie er es besser machen könnte bzw. was genau falsch war. Zudem wird seine Selbstachtung angegriffen, was künftige Leistungen sicherlich noch schlechter ausfallen lässt. Seine Gedanken sind ja nicht gefragt, also wird er sich auch keine weiteren machen; außerdem wird er in die Defensive gehen. Feedback sollte den Gecoachten immer dazu bringen, sich Gedanken zu machen und beschreibend zu antworten. So kann er seine Arbeit bewusst selbst einschätzen. Er sieht, dass er der Herr über seine Arbeit ist und übernimmt Verantwortung dafür. Nur so kann der Lernprozess einsetzen. Der Coach darf auf keinen Fall werten. Gute Fragen sind beispielsweise die folgenden: „Was ist das Hauptziel Ihres Berichts? Inwieweit kann dieser Entwurf dieses Ziel erreichen? Welche anderen Aspekte könnten noch betont werden? Wen möchten Sie ansprechen?“

Entwicklung von Teams

Hochleistungsteams zeichnen sich durch Eigenschaften wie Rückhalt, Vertrauen, Geduld, Humor, Engagement, Zusammenarbeit, Freundschaft und Selbstlosigkeit aus. Aber kein Team hat diese Kompetenzen von Anfang an. Ein Team entwickelt sich, und zwar in drei Phasen: Einbeziehungs-, Behauptungs- und Kooperationsphase. Für einen Teamleiter und Coach ist es wichtig, diese Phasen zu kennen, damit er den Prozess fördern kann. Mit der Zusammenstellung des Teams beginnt die Einbeziehungsphase. Viele Mitglieder sind noch ängstlich und eher in sich gekehrt. Statt Ideen stehen erst mal die eigenen Gefühle und Bedürfnisse im Vordergrund. Die Augen sind auf den Gruppenleiter gerichtet. Was er vorlebt, wird angenommen und kopiert. In der Regel geht diese Phase schnell in die Behauptungsphase über. Hier will jeder seine Stärken ausleben und tritt gegen seine Mitstreiter an. Was an Zusammenhalt fehlt, wird durch Produktivität ausgeglichen. Auch wenn die Position des Leiters häufig infrage gestellt wird, sollte er seinen Mitarbeitern Verantwortung übertragen. Auf diese Weise können sie ihrem Drang nach Behauptung nachgehen. Das volle Potenzial aller entfaltet sich erst in der nächsten Phase, der Kooperationsphase. Das Gegeneinander weicht einem Miteinander, wobei idealerweise immer eine gewisse Dynamik bestehen bleibt.

Über den Autor

John Whitmore, ehemals Profirennfahrer und Inhaber einer Tennis-, Ski- und Golf-schule, ist Mitgründer des Unternehmens Performance Consultants, das seit den 1980er Jahren im Bereich Unternehmenscoaching tätig ist.