

SYSTEMISCH FRAGEN WIE EIN COACH.
10 FRAGEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE.



Der rote Faden in Ihrer
Unternehmenskommunikation

SYSTEMISCH FRAGEN WIE EIN COACH.

10 Fragen, mit denen Führungskräfte ihre Mitarbeiter wirkungsvoll bei der Bewältigung von Herausforderungen unterstützen.

Viele Manager sagen von sich: „Für meine Mitarbeiter bin ich wie ein Coach!“ Was sie damit in der Regel meinen ist, dass sie ihren Mitarbeitern nahe stehen, für sie da sind, ihnen zuhören, ihnen in irgendeiner Weise etwas beibringen, Rat geben und ihnen wie ein Trainer das Rüstzeug für die Arbeit an die Hand geben.

Tatsächlich ist es für einen Manager kaum möglich, Coach für seine eigenen Mitarbeiter zu sein. Diese Unstimmigkeit ist der Rolle eines professionellen Coaches und seiner inneren Haltung geschuldet. Die innere Haltung eines Coaches ist die Neutralität gegenüber dem Coachee (dem Kunden oder Mitarbeiter) sowie gegenüber seinen Herausforderungen und seinen Lösungen. **Der Coach darf Herangehensweisen und Lösungen des Coachees nicht werten und muss dem Coachee die volle Verantwortung für das Ergebnis des Coachings überlassen.** Für eine Führungskraft, die Verantwortung tragen muss und ein Team zur Erfüllung der Unternehmensziele motivieren muss, wird das kaum möglich sein. Die Führungskraft muss Lösungswege und auch Mitarbeiter bewerten. Darüber hinaus wird sie auch die Verantwortung für die Zielerreichung nicht einfach auf die Mitarbeiter übertragen können. Die klassische Definition des Coachings ist für die Führungskraft also eher kein gangbarer Weg:

Coaching – eine Definition in drei Sätzen

Coaching ist eine ergebnis- und lösungsorientierte Beratung zur Verwirklichung beruflicher, unternehmerischer oder persönlicher Ziele. Ziel ist es, dass der Coachee (der Kunde) über Perspektivenwechsel selber erkennt, was er will, was er kann, welche Ressourcen er hat und wie er seine Herausforderung konkret angehen wird. Der Coach nimmt dabei bzgl. der Herausforderungen und Lösungen eine neutrale Haltung ein – er wertet nicht und gibt auch keine Ratschläge.

Nichtsdestotrotz liegt **viel Weisheit im Ansatz des Coachings, viele Fragen zu stellen, statt Lösungen und Ratschläge zu präsentieren.** Eine Führungskraft kann als Gesprächspartner zur Verfügung stehen und aktiv zuhören. Sie kann den Mitarbeiter anspornen eigene, praktikable Leitbilder und Lösungen zu entwickeln und umzusetzen. Im diesem Prozess motiviert die Führungskraft den Mitarbeiter zur Reflektion von Sichtweisen, Beziehungen, Ideen, Strategien, Strukturen etc. Die Führungskraft sorgt dafür, dass der Mitarbeiter Alternativen zu bisherigen Verhaltensweisen entwickelt und sich seiner Fähigkeiten und Ressourcen bewusst wird.

Zentral für dieses Vorgehen ist der **Einsatz systemischer Fragen**. Warum systemisch? Weil ein Mitarbeiter immer im Kontext seiner Umgebung / seines Systems agiert. Deshalb kann das gesamte (die Herausforderung) betreffende Umfeld mit in die Überlegungen einbezogen werden: sein Arbeitsumfeld, Kollegen, Mitarbeiter, Schnittstellenfunktionen, frühere Erfahrungen, Unternehmensziele, Kundenanforderungen, persönliche (Karriere)Ziele, Gesundheit, Familie, etc.

Die folgenden 10 beliebten Coaching-Fragen kann sich jede Führungskraft zu Eigen machen, wenn sie mit Mitarbeitern systemisch über Herausforderungen spricht.

1. WAS WOLLEN WIR HEUTE BESPRECHEN?

Dies ist eine freundliche, offene **Einstiegsfrage** in ein Mitarbeitergespräch. Die Führungskraft zeigt, dass sie die Moderation übernimmt, und der Mitarbeiter erkennt, dass er die Gesprächsinhalte wählen darf. Hat man die Frage als Führungskraft erst mal wiederholt gestellt, dann tut etwas Abwechslung bei der Formulierung der Einstiegsfrage gut: Zu welchem Thema darf ich ihnen heute zuhören, oder was sollte in der nächsten Stunde passieren, damit sie dem Tag motiviert begegnen können?

2. WIE FÜHLEN SIE SICH DABEI?

Keine Angst vor **Gefühlsfragen**. Hat der Mitarbeiter die Herausforderung erst mal in Zahlen und Fakten geschildert, hilft ein Blick hinter die Kulissen, um das eventuelle Problem einzuordnen. Vielleicht ist der Mitarbeiter nur unsicher, ob er genügend Zeit für die vor ihm liegenden Aufgaben hat. Vielleicht hat er aber auch Angst, seinen Arbeitsplatz zu verlieren. Führungskräfte können ihren Mitarbeitern helfen, indem sie Gefühle aufdecken. Der Mitarbeiter wird es deutlich machen, wenn ihm das Gespräch zu emotional oder persönlich wird und die Führungskraft kann entsprechend reagieren.

3. WORAN WÜRDEN SIE ERKENNEN, DASS SIE IHR ZIEL ERREICHT HABEN?

Die **Ziel-Frage** hilft den Soll-Zustand zu definieren und ihn gleichzeitig in den hellsten Farben zu **visualisieren**. Der Mitarbeiter entwickelt ein Bild, das ihn motiviert. Darüber hinaus handelt es sich um eine **hypothetische Frage**, da sich der Mitarbeiter in diesem Kontext auch eine wünschenswerte Lösung vorstellen darf.

4. HABEN SIE EIN ÄHNLICHES PROBLEM SCHON MAL GEMEISTERT?

Mit dieser **Ressourcen-Frage** kann man eine Herausforderung eventuell **normalisieren**, weil der Mitarbeiter erkennt, dass die Herausforderung nicht selten ist, und damit die Dramatik nehmen. Hat ein Mitarbeiter eine ähnliche Herausforderung schon gemeistert, dann erinnert sie ihn außerdem an seine Fähigkeiten und Ressourcen, die er auch für das neue Thema einsetzen kann.

5. WAS HABEN SIE BEREITS VERSUCHT, UM DIE HERAUSFORDERUNG ZU MEISTERN?

Mit dieser **lösungsorientierten Frage** fordert die Führungskraft den Mitarbeiter auf, den Fokus von der Herausforderung zu nehmen und in Lösungsalternativen zu denken.

6. WENN EIN MENSCH IHRE HERAUSFORDERUNGEN ALS CHANCE BEGREIFEN WÜRD, WAS WÜRD SICH DANN AN DER HERAUSFORDERUNG ÄNDERN?

Gerade, wenn es dem Mitarbeiter noch schwer fällt über Lösungen nachzudenken, weil er zu tief in seinem Problem steckt, macht eine **Reframing-Frage** viel Sinn. Die Herausforderung wird in den neuen Kontext „Chance“ gesetzt. Der Mitarbeiter nimmt einen neuen Blickwinkel ein und kann freier über Lösungswege nachdenken.

7. WAS MÜSSTEN SIE TUN, DAMIT DAS PROJEKT KOMPLETT SCHEITERT?

Ein echter Impulsgeber für die Entwicklung von Lösungen ist diese **paradoxe Frage**, mit der der Mitarbeiter sicherlich nicht rechnet. Mit einer solchen Frage werden dem Mitarbeiter seine Verantwortung und sein Einfluss auf die Herausforderung bewusst. Indem er benennt, was er tun kann, um das Projekt zum Scheitern zu bringen, findet er im Umkehrschluss Herangehensweisen, die zum Erfolg führen können.

8. WIE WÜRD DER KOLLEGE B DIE HERANGEHENSWEISE BEURTEILEN?

Auch hier wertet die Führungskraft nicht die Aussagen des Mitarbeiters, lädt ihn aber mit einer **zirkulären Frage** zum Perspektivenwechsel ein. Der Mitarbeiter liefert sich damit weitere Denkanstöße oder auch Bestätigung. Die Frage kann auch ausgebaut werden zu: Was würde der Unbeteiligte „C“ wohl sagen, wenn er den Mitarbeiter und den Kollegen „B“ bei der Herangehensweise beobachtet? Während man die Ausgangsfrage als diadisch bezeichnet, ist die Erweiterungsfrage eine sogenannte triadische zirkuläre Frage.

9. SEHEN SIE JETZT EINE (TEIL)LÖSUNG VOR SICH?

Vielleicht hat der Mitarbeiter noch nicht die eine, große Lösung gefunden, aber schon einen Zwischenschritt in die richtige Richtung gefunden. Mehr ist in einem Gespräch auch nicht wirklich zu erwarten und die Führungskraft wird ihn ja weiterhin begleiten. Dem Mitarbeiter sollte an dieser Stelle geholfen werden, über die **(Teil)Lösung** zu formulieren.

10. WAS NEHMEN SIE SICH ALS NÄCHSTEN SCHRITT VOR?

Damit es nicht bei guten Absichten bleibt leitet die Führungskraft mit dieser Frage die Formulierung eines **Handlungsplans** ein. Was möchte der Mitarbeiter, bis wann, mit welchem Ziel erledigt haben.

Der Einsatz derartiger Fragen erfordert von Führungskräften Übung. Mit der Zeit entwickelt sich ein gutes Gefühl für die Situation, die Wünsche, die Denkweisen, die Fähigkeiten und Interaktionsmöglichkeiten des Mitarbeiters. Die Übung macht sich bezahlt: Investiert die Führungskraft an dieser Stelle mehr Energie und Zeit in den Mitarbeiter und erlaubt ihm, Lösungen selber zu entwickeln und sich zu eigen zu machen, dann steigert dies Umsetzungssicherheit und Erfolgsaussichten. **Denn die selbstgefundene Herangehensweise wird in der Regel besser umgesetzt als die von oben verordnete.**

Über Laube-Unternehmenskommunikation

Tanja Laube bietet Beratung, Coaching und Interim-Management in den Bereichen interne und externe Unternehmenskommunikation, PR und Marketing. Die entsprechenden Erfahrungen hat sie in mehr als 20 Jahren u.a. in leitenden, internationalen Positionen bei Philips, NXP Semiconductors, Tchibo, maxingvest ag und VTG AG gesammelt. Als ausgebildeter (Systemischer) Coach steht Tanja Laube ihren Kunden als Coach sowie Sparringspartner zur Verfügung und vermittelt in Seminaren und Workshops Methodenwissen.

Sie unterstützt Unternehmen bei der Entwicklung einer klaren Positionierung, sinnvollen Kommunikationsstrategie, wirkungsvoller Maßnahmen und einer schlagkräftigen Kommunikationsorganisation. Zum Portfolio gehören insbesondere: Erarbeitung von Unternehmenspositionierung und Unternehmenswerten; Entwicklung von Markenarchitektur und Corporate Design; Erarbeitung und Umsetzung von Kommunikationsstrategie, -plan und -maßnahmen; Entwicklung von Botschaften und Themen; Entwicklung von Corporate Responsibility, Aufbau oder Strukturierung der Kommunikationsabteilung.

Für weitere Informationen

*Tanja Laube
Laube-Unternehmenskommunikation
Fischerstr. 30
82266 Inning a. Ammersee*

*Tel: +49 (0)8143 9999044
E-Mail: info@laube-unternehmenskommunikation.de*

www.laube-unternehmenskommunikation.de

