

The Coaching Habit

Michael
Bungay
Stanier

Reden
Sie weniger &
fragen Sie mehr

Wie Sie mit Fragen führen
und dabei das Potenzial
Ihrer Mitarbeiter entfesseln

Vahlen

„Michael Bungay Stanier arbeitet die Grundlagen des Coachings anhand von sieben Kernfragen heraus. Wenn Sie seine einfachen wie profunden Techniken meistern, werden Sie doppelt beschenkt: Sie werden Ihren Mitarbeitern eine effektivere Unterstützung sein und feststellen, dass der **ultimate Coach für Sie Sie selbst** sind.“

Daniel H. Pink, Autor von *DRIVE* und *WHEN*

Harlan Howard hat einmal gesagt, dass es in jedem großartigen Country-Song drei Akkorde und die Wahrheit gibt. Dieses Buch gibt Ihnen sieben Fragen und die Werkzeuge, um sie jeden Tag anzuwenden, und dadurch mit weniger Anstrengung mehr Wirkung zu erzielen.

Wenn dies kein Buch, sondern ein Haiku wäre, dann würde es sich so lesen:

Sage weniger und frage mehr.
Dein Rat ist nicht so gut,
wie du denkst.

„Dieses Buch ist voll mit **praktischen, nützlichen und interessanten Fragen, Ideen und Werkzeugen**, die jede Führungskraft zu mehr Wirksamkeit führen.“

Dave Ulrich, Autor von *HUMAN RESOURCE CHAMPIONS* und *HR TRANSFORMATION*

Wie Sie mit Fragen
führen und dabei
das Potenzial Ihrer
Mitarbeiter entfesseln

Michael
Bungay
Stanier

The Coaching Habit

Aus dem Amerikanischen
übersetzt von

Mike Kauschke

Verlag Franz Vahlen GmbH

**Harlan Howard
hat einmal gesagt,
dass es in jedem
großartigen Country-
Song drei Akkorde
und die Wahrheit gibt.**

Dieses Buch gibt Ihnen
sieben Fragen und die
entsprechenden Mittel, um
sie jeden Tag anzuwenden,
und dadurch mit weniger
Anstrengung mehr Wirkung
zu erzielen.

Inhaltsverzeichnis

Coaching muss zur Regel werden	9
Wie man eine Gewohnheit entwickelt	21
Meisterkurs Fragen Teil 1	33
Stellen Sie eine Frage nach der anderen	
Kapitel 1: Die Kickstart-Frage	39
Meisterkurs Fragen Teil 2	51
Verzichten Sie auf die Einführung und stellen Sie die Frage	
Kapitel 2: Die Magische Frage	57
Meisterkurs Fragen Teil 3	73
Sollte man rhetorische Fragen stellen?	
Kapitel 3: Die Fokus-Frage	79
Meisterkurs Fragen Teil 4	95
Bleiben Sie bei Fragen, die mit „Was“ beginnen	
Eine unwiderstehliche 1-2-3-Kombination	101
Kapitel 4: Die Grundlegende Frage	105
Meisterkurs Fragen Teil 5	121
Gewöhnen Sie sich an Stille	
Kapitel 5: Die Bequeme Frage	127
Meisterkurs Fragen Teil 6	143
Hören Sie der Antwort wirklich zu	

Inhaltsverzeichnis

Kapitel 6: Die Strategische Frage	149
Meisterkurs Fragen Teil 7	165
Würdigen Sie die Antworten, die Sie erhalten	
Kapitel 7: Die Lern-Frage	171
Meisterkurs Fragen Teil 8	185
Nutzen Sie jeden Kanal, um eine Frage zu stellen	
Schlussgedanken	189
Eine Fundgrube zusätzlicher Großartigkeit	195
Danksagungen	205
Über den Autor	207

**Coaching
muss zur
Regel
werden.**

Heute weiß jeder,
dass Manager und
Führungskräfte **ihre
Mitarbeiter coachen
müssen.**

In Leadership-Magazinen gibt es unzählige Artikel darüber. Alle möglichen Management-Gurus erklären, dass Coaching eine wesentliche Führungsaufgabe ist. Die Zahl der Trainer, Berater oder Coaches für Führungskräfte scheint sich exponentiell zu erhöhen. Sogar die Dilbert-Cartoons nehmen Coaching aufs Korn – eines der sichersten Zeichen dafür, dass Coaching im Mainstream angekommen ist.

Daniel Goleman, der Psychologe und Journalist, der die Idee der emotionalen Intelligenz populär gemacht hat, hob schon vor mehr als fünfzehn Jahren in seinem Artikel „Leadership That Gets Results“ im *Harvard Business Review* die Bedeutung des Coachings hervor. Er erklärte, dass es aus seiner Sicht sechs grundlegende Führungsstile gibt. Coaching war einer davon und es war bekannt, dass diese Methode eine „deutlich positive“ Wirkung auf die Leistung, die Unternehmenskultur und den Gewinn hat. Gleichzeitig war es der am wenigsten verbreitete Führungsstil. Warum? Goleman schrieb: „Viele Führungskräfte sagten uns, dass sie in einem wirtschaftlichen Umfeld, in dem sie unter ständigem Hochdruck stehen, nicht die Zeit für die langsame und mühsame Arbeit haben, die Menschen zu unterrichten und sie bei ihrem Wachsen zu unterstützen.“

Und denken Sie daran, das war in den glücklichen Tagen des Jahres 2000, als E-Mails noch ein Segen und kein Fluch waren. Die Globalisierung befand sich noch in ihren Anfängen und wir hatten unsere Seelen noch nicht an un-

sere Smartphones verkauft. Meine heutige Erfahrung in der Arbeit mit viel beschäftigten Managern auf der ganzen Welt zeigt mir, dass diese Situation eher schlimmer als besser geworden ist. Wir alle werden heute in vielen Bereichen so beansprucht wie noch nie. Und obwohl „Coaching“ heute ein weit verbreiteter Begriff ist, scheint die eigentliche Praxis des Coachings noch immer nicht so oft genutzt zu werden. Und wenn Coaching angewendet wird, dann scheint es nicht zu funktionieren.

**Sie haben es wahrscheinlich auch schon probiert.
Und sind gescheitert.**
.....

Mit hoher Wahrscheinlichkeit ist Ihnen Coaching in der einen oder anderen Form bereits begegnet. Eine Befragung von BlessingWhite, einer Beratungsfirma für die Entwicklung von Führungskräften, stellte 2006 fest, dass 73 Prozent der Manager eine Form des Coachings gelernt hatten. So weit, so gut. Es scheint aber, dass diese Coaching-Ausbildungen nicht besonders *gut* waren. Nur 23 Prozent der Menschen, die gecoacht wurden – ja, tatsächlich weniger als einer von vieren –, hatte den Eindruck, dass das Coaching einen bedeutsamen Einfluss auf ihre Leistung oder ihre Arbeitszufriedenheit hatte. Zehn Prozent gaben sogar an, dass das Coaching, das sie erhielten, einen negativen Effekt hatte. (Können Sie sich vorstellen, wie es wäre, in diese Meetings zu gehen? „Ich freue mich darauf, nach meiner Coaching-Session mit Ihnen noch mehr Unklarheit zu haben und noch weniger Motivation zu empfinden.“)

Sie **erhalten**
wahrscheinlich **kein**
besonders effektives
Coaching und Sie
geben wahrscheinlich
kein besonders
effektives Coaching.

Also, zusammenfassend können wir sagen: Sie erhalten wahrscheinlich kein besonders effektives Coaching und Sie geben wahrscheinlich kein besonders effektives Coaching.

Meine Vermutung ist, dass es mindestens drei Gründe dafür gibt, dass Ihre ersten Versuche, einen Coaching Habit zu entwickeln, nicht dauerhaft erfolgreich waren. Der erste Grund ist, dass die Coaching-Ausbildung, die Sie erhalten haben, wahrscheinlich allzu theoretisch war, zu kompliziert, ein bisschen langweilig und ohne Bezug zur Realität Ihres geschäftigen Arbeitslebens. Eine dieser Trainings-Sessions, in denen Sie Ihre unbearbeiteten E-Mails durchgehen konnten.

Selbst wenn die Ausbildung interessant war – jetzt kommt Grund Nummer zwei –, haben Sie wahrscheinlich nicht viel Zeit damit verbracht, herauszufinden, wie Sie die neuen Erkenntnisse in Handlungsmöglichkeiten umsetzen können, um Ihr Verhalten zu verändern. Als Sie ins Büro zurückkehrten, spannte der Status quo seine beeindruckenden Muskeln an, nahm Sie in den Schwitzkasten und zwang Sie schon bald dazu, alles genau so zu machen, wie Sie es vorher gewohnt waren.

Der dritte Grund ist, dass die scheinbar einfache Verhaltensänderung, etwas weniger Ratschläge zu geben und ein paar mehr Fragen zu stellen, überraschend schwierig ist. Sie haben viele Jahre damit verbracht, Ratschläge zu geben und wurden dafür gelobt und befördert. Sie wurden als jemand anerkannt, der „wertvoll ist“, und als Bonus erhielten Sie das gute Gefühl, die Kontrolle über die Situation zu behalten. Denn wenn Sie Fragen stellen, dann könnten Sie sich unsicher sein, ob Sie nützlich sind. Das Gespräch kann langsamer erscheinen und Sie können möglicherweise den Eindruck haben, dass Sie irgendwie die Kontrolle über das Gespräch verlieren (Und genau so ist es. Das nennt man „Empowerment“). Wenn man es so formuliert, klingt es nicht nach einem besonders guten Angebot.

Aber es ist nicht so schwer. Wirklich.

Mit meiner Firma Box of Crayons haben wir mehr als 10.000 viel beschäftigte Manager wie Sie in praktischen Coaching-Fähigkeiten unterrichtet. Im Laufe der Jahre sind wir dahin gekommen, diese Wahrheiten für selbstverständlich zu halten:

- Coaching ist einfach. In der Tat geben Ihnen die *sieben Kernfragen* in diesem Buch fast alles, was Sie brauchen.
- Sie können jemanden *in zehn Minuten oder weniger* coachen. Denn in der heutigen schnelllebigen Welt müssen Sie in der Lage sein, jemanden in zehn Minuten oder weniger zu coachen.
- Coaching sollte eine *tägliche, informelle Handlung* sein, keine gelegentliche, formelle Veranstaltung nach dem Motto „Jetzt ist Zeit für ein Coaching“.
- Sie können *einen Coaching Habit entwickeln*, aber nur, wenn Sie die bewährte Methode zur Entwicklung und Verinnerlichung neuer Gewohnheiten verstehen.

Aber warum sollten Sie sich überhaupt die Mühe machen, etwas zu verändern? Warum sollten Sie ein Coaching Habit entwickeln?

Das ist der Grund, warum sich die Mühe lohnt

Die Essenz des Coachings liegt darin, anderen zu helfen, ihr Potenzial zu befreien. Aber ich bin mir sicher, dass es Ihnen bereits sehr wichtig ist, anderen zu helfen, aber das hat sich noch nicht in ausreichendem Maße auf Ihr Coaching ausgewirkt.

Es ist Ihnen bereits
sehr wichtig, anderen
zu helfen, **aber das
hat sich noch nicht in
ausreichendem Maße
auf Ihr Coaching
ausgewirkt.**

Betrachten wir nun einmal, wie es *Sie* unterstützt, wenn Sie andere coachen. Es ermöglicht Ihnen, mit weniger Mühe zu arbeiten und dabei wirksamer zu sein. Wenn Sie einen Coaching Habit entwickeln, können Sie leichter aus drei Teufelskreisen ausbrechen, die wir an vielen Arbeitsplätzen finden: Übermäßige Abhängigkeit, Überlastung und Trennung.

Teufelskreis #1: Übermäßige Abhängigkeit

Sie bemerken möglicherweise, dass Sie Teil eines *übermäßig abhängigen* Teams geworden sind. Hier haben Sie es gleich mit zwei Problemen zu tun. Erstens, Sie haben Ihre Mitarbeiter so geführt, dass sie vollkommen von Ihnen abhängig sind. Das ist eine Situation, die für die Mitarbeiter entmutigend und für Sie frustrierend ist. Und dazu gibt es noch einen unerwünschten Bonus: Weil Sie bei der Schaffung dieser Abhängigkeit so erfolgreich waren, dass Sie nun sehr viel zu tun haben, sind Sie nun selbst zu einem Engpass im System geworden. So verlieren alle an Tatendrang und Motivation. Je mehr Sie den Mitarbeitern helfen, desto mehr scheinen sie Ihre Hilfe zu brauchen. Je mehr Hilfe die Mitarbeiter brauchen, umso mehr Zeit müssen Sie für diese Hilfe investieren.

Die Entwicklung eines Coaching Habits wird Ihrem Team helfen, eigenständiger zu arbeiten, indem ihre Unabhängigkeit und das Gefühl von Kompetenz verstärkt wird und es immer weniger erforderlich ist, dass Sie hinzugezogen werden und die Aufgabe übernehmen – und so zum Engpass werden.

Teufelskreis #2: Überlastung

Vielleicht sind Sie auch durch die Quantität Ihrer Arbeit *überlastet*. Es nützt nichts, wenn Sie alle Methoden zur Steigerung Ihrer Produktivität nutzen, je mehr Aufgaben Sie erledigen, desto schneller kommen die neuen Aufgaben auf Sie zu. Wenn Sie von wachsenden Prioritäten in verschiedene Richtungen gezogen werden, vom unerbittlichen Eingangston

der E-Mails abgelenkt werden und von Meeting zu Meeting hetzen, verlieren Sie den Fokus. Je mehr Sie den Fokus verlieren, umso überlasteter fühlen Sie sich. Umso überlasteter Sie sich fühlen, desto mehr verlieren Sie den Fokus.

Die Entwicklung eines Coaching Habits wird Ihnen helfen, den Fokus wiederzugewinnen, damit Sie und Ihr Team sich der Arbeit widmen können, die wirklich etwas bewirkt. Damit können Sie Ihre Zeit, Energie und Ressourcen nutzen, um den Herausforderungen zu begegnen, die wirklich wichtig sind.

Teufelskreis #3: Trennung

Schließlich können Sie von der Arbeit, die wirklich wichtig ist, *getrennt* werden. Mein vorheriges Buch *Do More Great Work* beruhte auf der Grundidee, dass es nicht ausreicht, nur Aufgaben zu erledigen. Sie müssen den Menschen helfen, mehr von der Arbeit zu tun, die wirksam *und* bedeutsam ist. Je mehr Aufgaben wir erledigen, die keinen echten Sinn haben, desto weniger engagiert und motiviert sind wir. Je weniger wir uns in unserer Arbeit engagieren, desto unwahrscheinlicher ist es, dass wir eine Aufgabe finden und umsetzen, die wichtig und bedeutend ist und die uns begeistert.

Durch die Entwicklung eines Coaching Habits können Sie und Ihr Team sich wieder mit der Arbeit verbinden, die nicht nur spürbare Auswirkungen hat, sondern auch sinnvoll ist. Coaching kann den Mut bestärken, über das Bequeme und Bekannte hinauszugehen. Es kann dazu beitragen, dass die Mitarbeiter aus ihren Erfahrungen lernen, und es kann buchstäblich und metaphorisch dabei helfen, das Potenzial eines Menschen zu entfalten.

Was die Leute für den Moment der Entdeckung halten, ist in Wirklichkeit **die Entdeckung der Frage.**

Jonas Salk

Sie haben es also mit der Abhängigkeit, der Mühe und der Resignation zu tun. Und die Entwicklung eines Coaching Habits ist eine Möglichkeit, um zu einer besseren Arbeitsweise zu gelangen.

Die sieben Kernfragen

Im Zentrum dieses Buches stehen sieben Fragen, die Sie aus diesen Teufelskreisen befreien und Ihre Arbeitsweise auf eine neue Ebene heben. Diese Fragen sind nicht nur wirksam bei den Mitarbeitern, für die Sie zuständig sind, sondern auch bei Kunden, Zulieferern, Kollegen, Vorgesetzten und sogar (manchmal und natürlich ohne Garantie) bei Ehepartnern und Kindern im Teenageralter. Diese Fragen haben das Potenzial, Ihre wöchentlichen Check-in-Meetings unter vier Augen, Ihre Team-Meetings, Ihre Verkaufsm Meetings und (besonders wichtig) die Momente außerhalb der Meetings, wo man jemandem zwischen zwei Terminen über den Weg läuft, zu transformieren.

Die *Kickstart-Frage* ist eine Möglichkeit, um jedes Gespräch in einer Weise zu beginnen, die sowohl konzentriert als auch offen ist. Die *Magische Frage* – die beste Coaching-Frage der

Welt – fungiert als Methode zur Selbstführung für Sie und als Verstärkung für die anderen sechs Fragen. Die *Fokus-Frage* und die *Grundlegende Frage* dienen dazu, zum Kern der Herausforderung vorzudringen, damit Sie Ihre Aufmerksamkeit auf das richten, was wirklich wichtig ist. Die *Bequeme Frage* wird Ihnen Arbeitsstunden ersparen, während die *Strategische Frage* Ihren Mitarbeitern Arbeitszeit spart. Und die *Lern-Frage*, die zusammen mit der *Kickstart-Frage* die beiden Enden des Coachingprozesses bildet, stellt sicher, dass alle Beteiligten ihre Interaktionen mit Ihnen als nützlicher erleben.

Wollen wir beginnen?

.....

Sind Sie bereit? Ich bin mir sicher, dass sie sehr gespannt sind auf die Sieben Kernfragen. Aber bevor wir uns diesen zuwenden, nehmen wir einen kleinen Umweg in die Grundaspekte der Verhaltensänderung. Es macht keinen Sinn, Ihnen nützliche Methoden zu geben, wenn Sie diese nicht in der Praxis anwenden können. Das nächste Kapitel über die New-Habit-Formel wird Ihnen dabei helfen. Darin erfahren Sie, warum der Ausgangspunkt für eine neue Gewohnheit letztendlich nicht das neue Verhalten ist, warum sechzig Sekunden so wichtig sind und wie die New-Habit-Formel Ihr Antrieb für eine fokussierte Verhaltensänderung sein kann.

**Wie man
eine
Gewohnheit
entwickelt.**

**Hier werden
wir die realen
wissenschaftlichen
Erkenntnisse zur
Verhaltensänderung
untersuchen, statt
uns auf die Mythen
und Lügen zu
verlassen, die im
Internet verbreitet
werden.**