

# COACHING IN UND FÜR OPLS

Prof. Dr. Gudrun Behm-Steidel, Hochschule Hannover

Herzlich Willkommen

zum Vortrag 14.30-15.30 Uhr

zum Workshop 16.00-17.30 Uhr

Coaching & Beratung  
Lernlift, Hannover



Professorin für Bibliotheks-,  
Informations- und  
Wissensmanagement

**Hochschule Hannover**  
**Fakultät III,**  
**Medien, Information und Design**

# Übersicht Vortrag

3

- Coaching in und für OPLs
  - Anwendungsszenarien
  - Formate und Coaches
  - Chef/Infospezialist als Coach? – Coaching-Haltung
  - Selbst-Coaching (Beispiel)
- Betriebswirtschaftlicher Nutzen
- Fazit, Fragen & Diskussion

# Übersicht Workshop

4

- Ihre Fragen und Ziele
- Coaching in und für OPLs
  - Kommunikation im Coaching (Praxis-Übung)
  - Organisation von Coaching
  - Selbstcoaching-Methoden für OPLs
- Fazit, Fragen & Diskussion

## Coaching inflationär?

- Coaching von der Ernährung bis zum Lifestyle  
„Nicht ohne meinen Coach ...“
- das (Berufs-)Leben wird komplexer
- Zunahme von Entscheidungen, Erfolgsdruck
- Wichtigste PE-Maßnahme

# Warum Coaching ...?

6



- das (Berufs-)Leben wird immer komplexer
- Wir fällen heute x-mal mehr Entscheidungen
- Erfolgsdruck
- Wichtigste PE-Maßnahme
- Coaching von der Ernährung bis zum Lifestyle

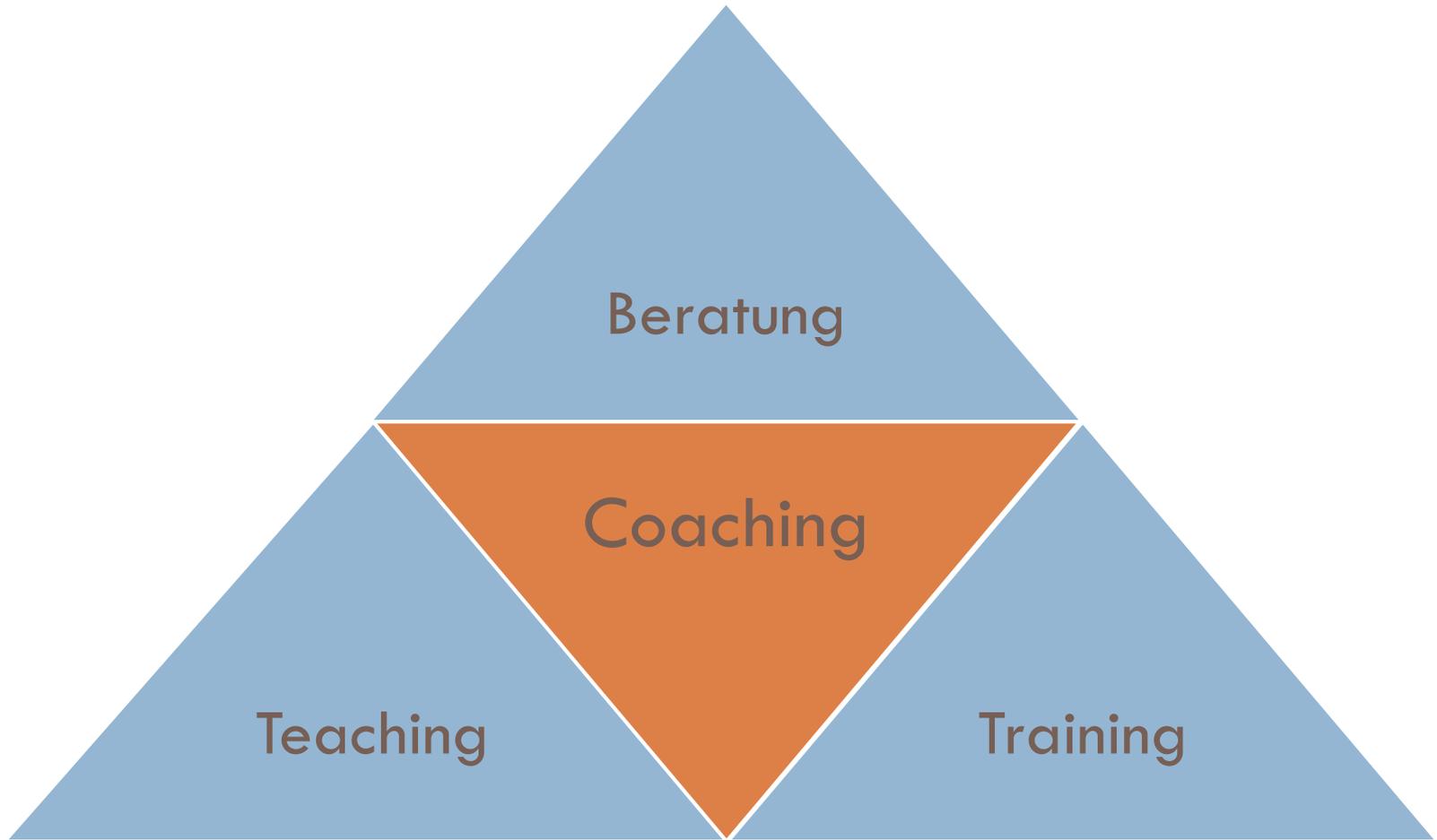
# Coaching im Vergleich

7

- keine fachliche Expertenberatung
- kein Consulting
- keine Therapie
- kein Ratgebergespräch unter Freunden/Kollegen
- verwandt mit Supervision

# Coaching-Dreieck

8



- Grundannahmen von Coaching
- Was zeichnet gutes Coaching aus?
- Problem- vs. Lösungsorientierung

# Grundannahmen von Coaching

10

- Arbeit mit selbstverantwortlichen Erwachsenen
- Freiwilligkeit
- Gespräch auf Augenhöhe
- selbst initiierbare Ziele
- Der Coachee „arbeitet“, der Coach begleitet.
- Der Coachee ist Experte des Problems und entwickelt sich zum Experten der Lösung.

# Definition(en) Coaching

11

- **Coaching** ist ein Sammelbegriff für individuelle Formen personenzentrierter Beratung und Betreuung auf der Prozessebene.
- Generelles Ziel ist immer die Verbesserung der Selbstregulationsfähigkeiten ("Hilfe zur Selbsthilfe") durch die Förderung von Selbstreflexion und -wahrnehmung, Bewusstsein und Verantwortung.
- Coaching arbeitet mit transparenten Interventionen und erlaubt keine manipulativen Techniken.  
(<http://www.coaching-lexikon.de>)

# Was zeichnet gutes Coaching aus?

12

- Vertrauen
- Der Coach steht an der Seite des Klienten.
- Die Qualität der Fragen ist die Basis für die Qualität der Antworten.
- Balance zwischen Fordern und Fördern
- weiter Fokus
- Raum & Zeit: Distanz für Reflexion

# Kommunikation

13

## Problemorientiert

- Warum?
- Verbleiben im Problemraum



## Lösungsorientiert

- Wie könnte es sein?
- Wechseln in den Lösungsraum



# Kommunikationsstil im Coaching

14

Der Coach ... ist für den Kommunikationsprozess verantwortlich:

- ▣ fragt nach,
- ▣ verwendet zirkuläres Fragen,
- ▣ Paraphrasen als Frage,
- ▣ Skalierungsfragen ...

präzise Kommunikation und Sprachkompetenz

# Kommunikationsstil im Coaching

15

Der Coach ... stellt Rapport her

- ▣ Pacing
- ▣ Leading

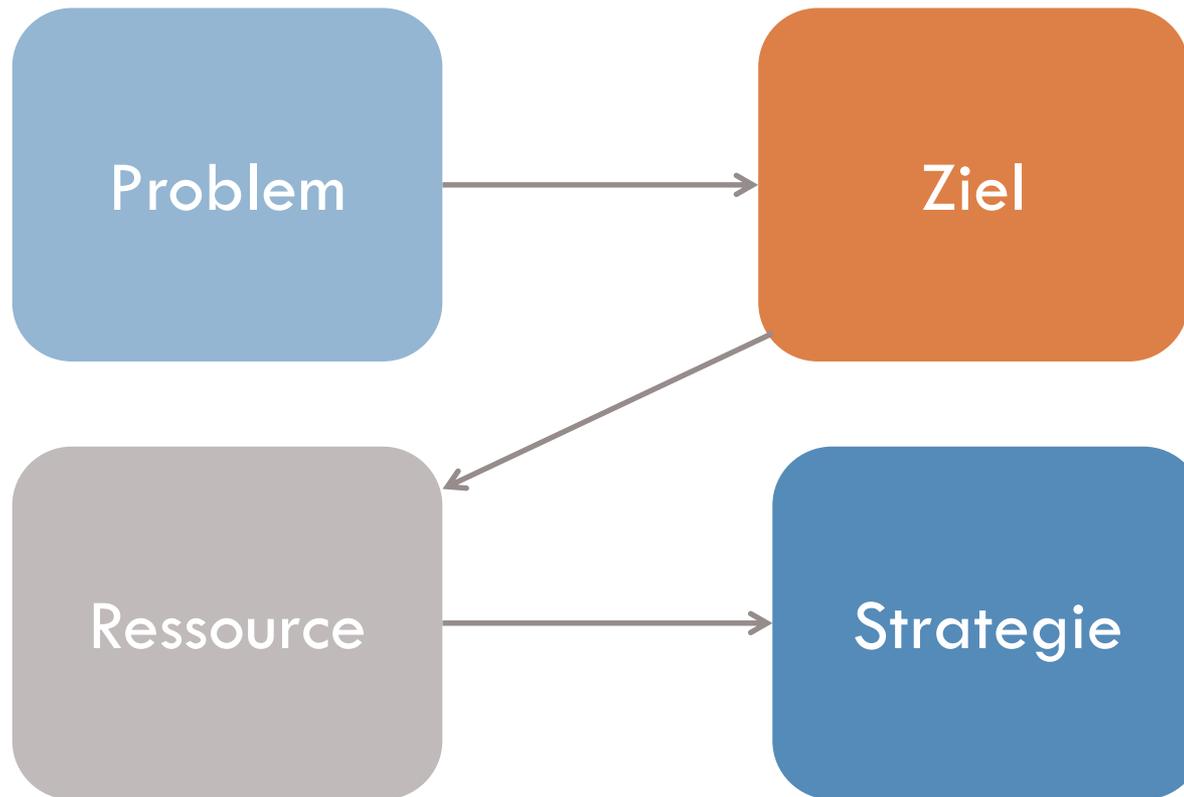
ist empathisch ...

steht an der Seite des Kunden

und steuert den Prozess (u.a.) energetisch.

# Coaching-Matrix

16



(nach P. Bock und M. Schmidt-Tanger)

- Anwendungsszenarien
- Coaching-Formate
- den „richtigen“ Coach finden

# Anwendungsszenarien

18

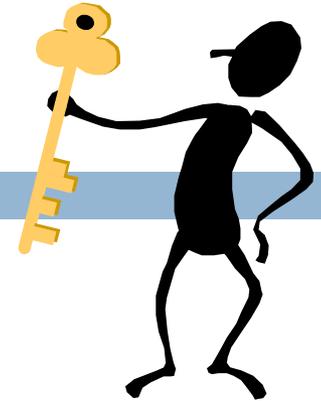
## ▣ Aufstiegszenario:

- Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin übernimmt erstmals eine Führungsposition/Projektleitung.
- Der/die OPL wechselt auf eine neue Position oder übernimmt völlig neue Aufgaben & Verantwortung.
- Ein Teammitglied übernimmt die Leitung des (eigenen) Teams und braucht eine Vorbereitung auf die neue Rolle im alten Team.



# Anwendungsszenarien

19

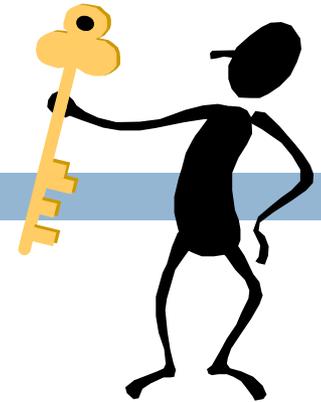


## ▣ Problemlösung:

- Konflikte im Team, mit Vorgesetzten
- Konflikte mit internen oder externen Kunden
- Über- oder Unterforderung bei Arbeitsaufgaben und Zuständigkeitsbereich
- Burnout-Gefährdung einzelner Mitarbeiter
- Arbeitsorganisation und Selbstmanagement
- ...

# Anwendungsszenarien

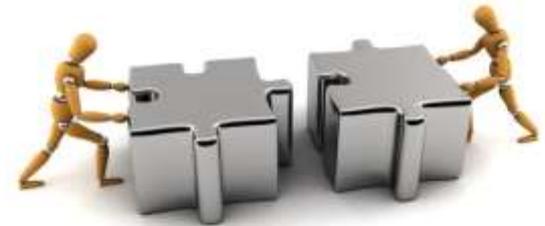
20



## ▣ Problemlösung:

- Die OPL hat Probleme bei der Durchführung von Kritikgesprächen und den Mitarbeitervorgesetzten-Gesprächen oder kann sich nicht durchsetzen.
- Die Informationsspezialistin braucht eine Reflexion zur Absicherung einer zu treffenden strategischen Entscheidung oder Unterstützung bei der strategischen Planung.
- Begleitung im Change-Prozess, der die Neuausrichtung der Informationsabteilung betrifft

# Anwendungsszenarien



21

## ▣ **Potentiaentwicklung:**

- Eine (ggf. sehr introvertierte) OPL will ihr Zeit- und Selbstmanagement verbessern.
- Die Informationsspezialistin wünscht Feedback, um den eigenen Führungs-, Kommunikationsstil ... zu reflektieren und zu verändern.
- Potentialanalyse für Nachwuchskräfte

# Coaching-Formate

22

- ▣ **Einzel-Coaching** (3-10 Termine)
- ▣ **Team-Coaching**
- ▣ Kurz- oder Intensiv-Coachings, um das Format vorzustellen (für Interessierte z.B. im Rahmen eines Gesundheitstages)
- ▣ Coaching-Seminar (z.B. für weibliche Nachwuchs-Führungskräfte)
- ▣ Externe Mitarbeiterberatung (EAP= Employee Assistance Program, 24/7)

# Coach

23

- ▣ Externe Coaches, Aufbau eines Coaching-Pools
- ▣ Interne Coaches (z.B. an einer Hochschule/ Universität)
- ▣ Externe Mitarbeiterberatung
  
- ▣ Kein geschützter Beruf
- ▣ Sehr unterschiedliche Qualifikation
  
- ▣ Empfehlungen!
- ▣ Erfahrungshintergrund Öffentlicher Dienst/Branche?

# Coaching vs Coaching-Haltung

24

- ▣ *„Der Vorgesetzte als Coach“*
- ▣ *„Der Informationsspezialist als Coach“*

*Wie funktioniert das?*

# Coaching vs Coaching-Haltung

25

*„Der Vorgesetzte/Informationsspezialist als Coach“ –  
Wie funktioniert das?*

Die **Rolle** steht Coaching entgegen.

*Aber: eine Coaching-Haltung ist absolut hilfreich!*

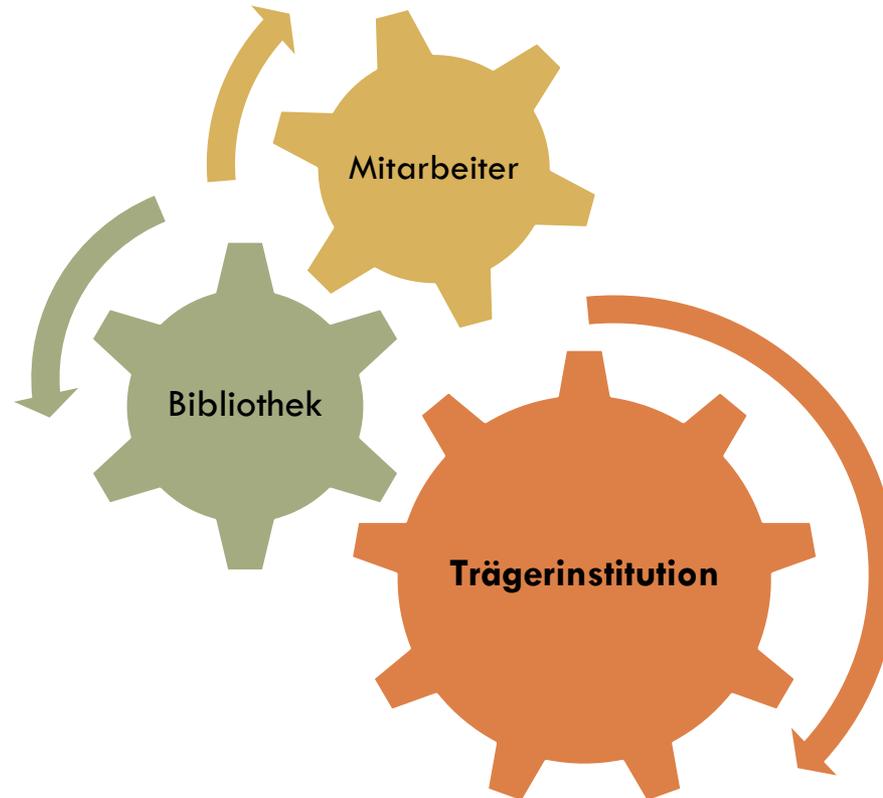
- *Augenhöhe*
- *Fragen*
- *Lösungsorientierung*
- *Perspektivwechsel*
- *...*

26

# Betriebswirtschaftlicher Nutzen

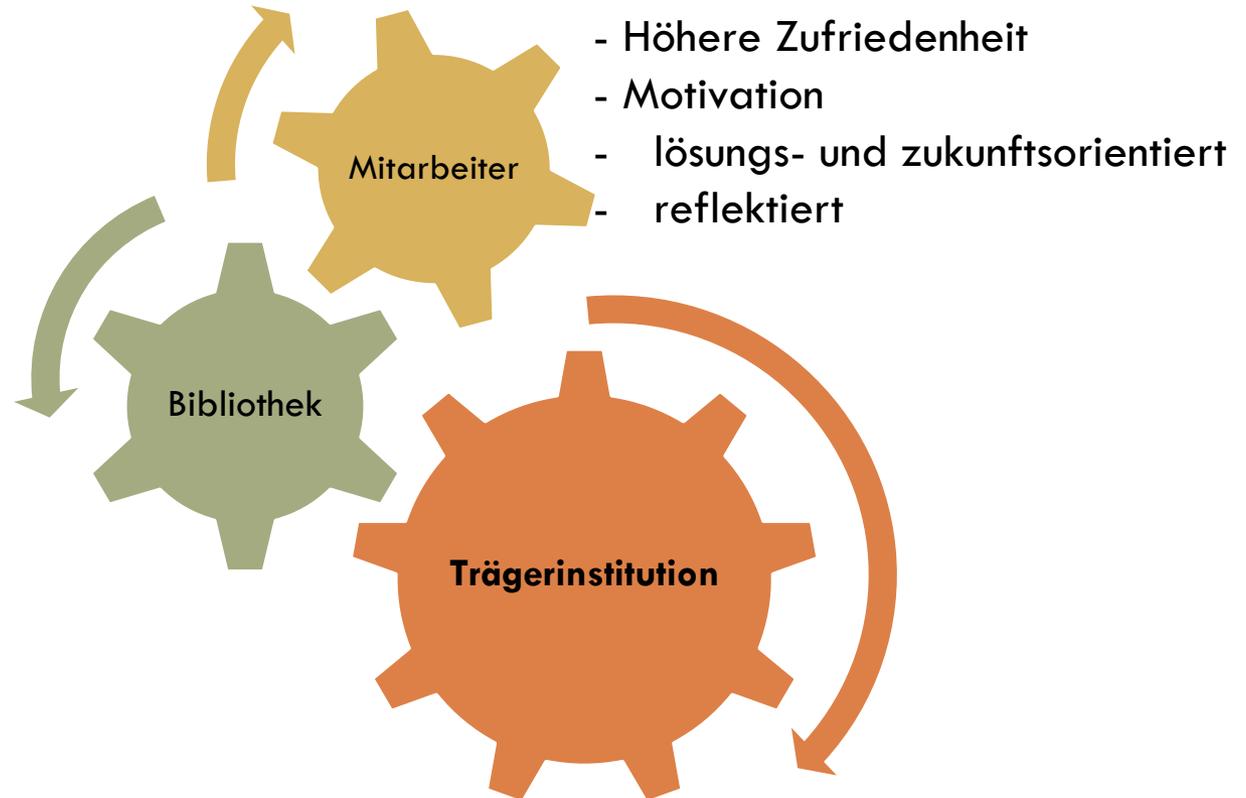
# Wertbeitrag durch Coaching

27



# Wertbeitrag durch Coaching

28

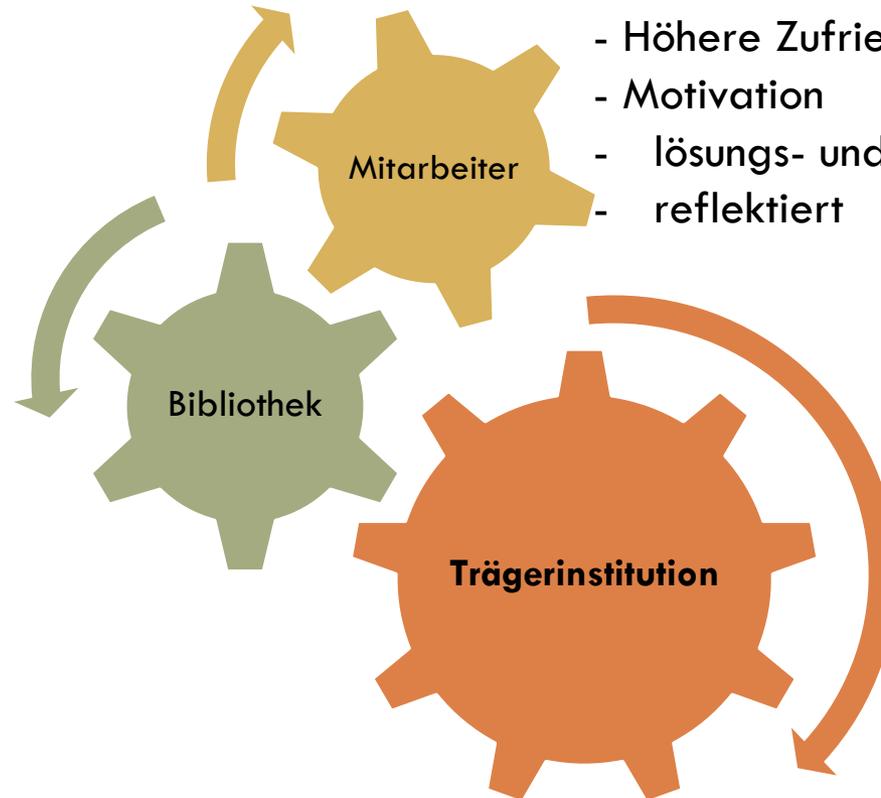


# Wertbeitrag durch Coaching

29

Verbesserte ...

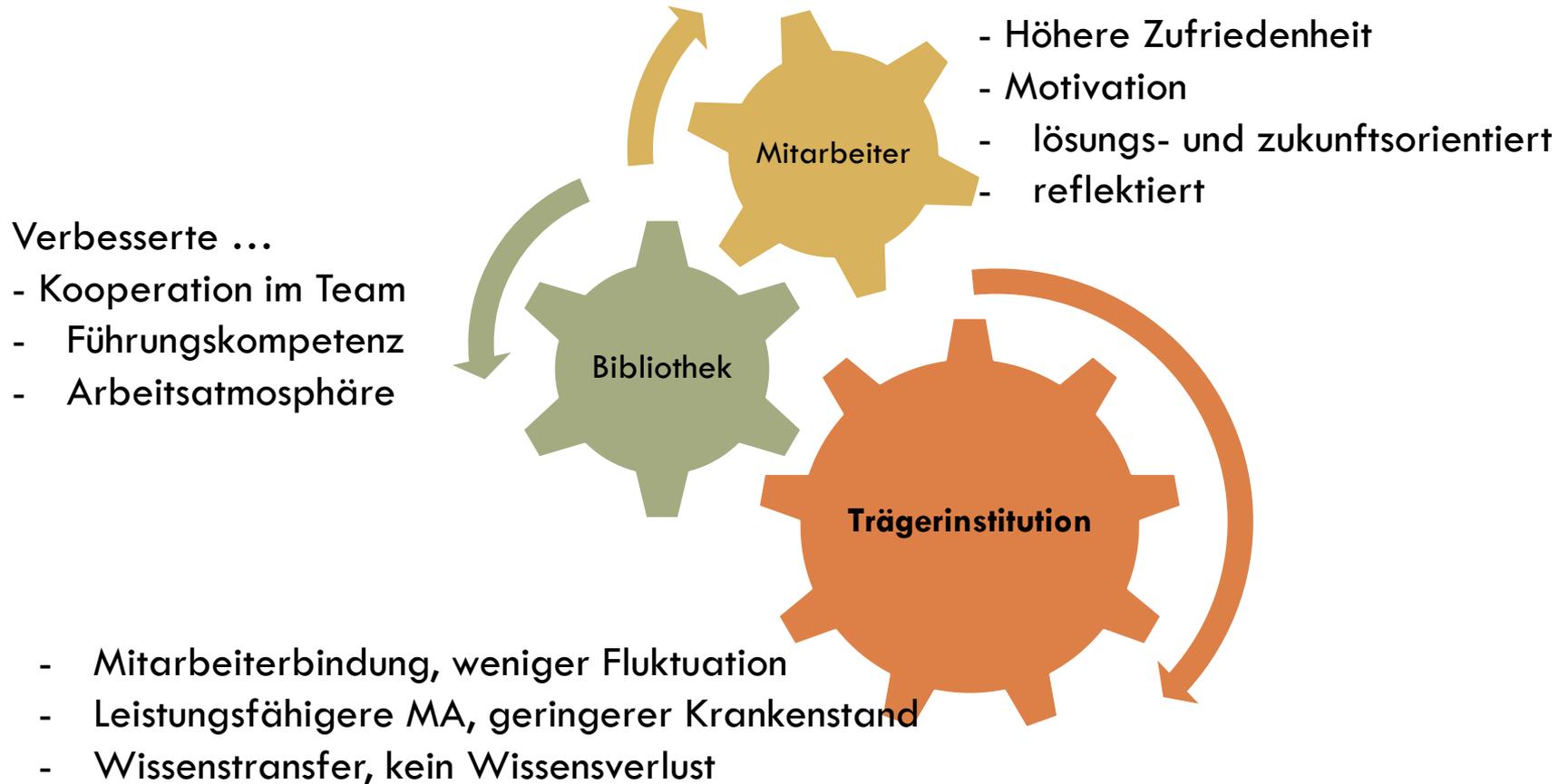
- Kooperation im Team
- Führungskompetenz
- Arbeitsatmosphäre



- Höhere Zufriedenheit
- Motivation
- lösungs- und zukunftsorientiert
- reflektiert

# Wertbeitrag durch Coaching

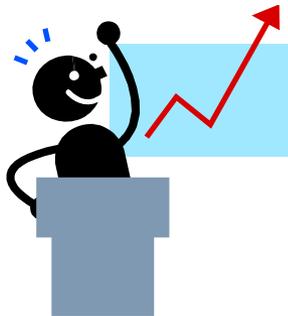
30



# Betriebswirtschaftlicher Nutzen

31

- Coaching als maßgeschneiderte Fortbildung/PE für die OPL
- erspart umfangreiche Fortbildungen, Abwesenheit und Kosten
- sichert einen höheren Erfolg in Verhaltensänderung und Kompetenzerweiterung durch Individualität, Reflexion und Feedback



# Betriebswirtschaftlicher Nutzen

32

- als Prophylaxe, um z.B. Burnout zu vermeiden
- vermeidet hohe Kosten durch Präsentismus und langfristige Krankheitsausfälle
- Verbesserung des Zeit- und Selbstmanagements
- stabilisiert die Stressresistenz und verbessert die Leistungsfähigkeit

# Betriebswirtschaftlicher Nutzen

33

- erweitert die Führungskompetenz der Führungskräfte
- vermeidet das Verschleppen von Problemen
- verbessert die Zusammenarbeit, **Anerkennung!**
- zurückgehende „Reibungsverluste“ steigern die Motivation aller

- steigende MA-Bindung, weniger Fluktuation und Wissensverluste
- Verringerung der Kosten für Rekrutierung, Einarbeitung und Übergabe

# Betriebswirtschaftlicher Nutzen

34

- Firmen, die eine externe Mitarbeiterberatung/ Coaching anbieten, „verzeichnen durchschnittlich 2,6 Krankheitstage pro MA weniger“.
- „74% der Klienten schildern positive Auswirkungen auf ihre Arbeitstätigkeit“.
- „24% der MA klagen über Sorgen und Probleme, die sie in ihrer Leistungsfähigkeit einschränken.  
Das HWWI leitet dadurch einen volkswirtschaftlichen Schaden von 262 Mrd.€ ab.“ (Fürstenberg-Inst.)

# Betriebswirtschaftlicher Nutzen

35

- Jeder fünfte Mitarbeiter leistet durchschnittlich 25 % weniger aufgrund von Belastungen, Sorgen, Nöten, Süchten
- Stanford University (Kalif.): Formel zur Berechnung von Ausfallkosten durch Minderleistungen  
<http://www.carpediem24.de/eap-externe-beratung/ausfallkosten-kalkulator.html>

„Gesunde und motivierte Mitarbeiter sind demnach kein verzichtbarer Luxus für ein Unternehmen, sondern messbarer Gewinn.“

(Fürstenberg-Performance-Studie 2009)

# Quellen

37

- **Fürstenberg Institut:**  
<http://www.fuerstenberg-institut.de/news/fuerstenberg-performance-studie-2010/>  
<http://www.fuerstenberg-institut.de/externe-mitarbeiterberatung/vorteile-und-nutzen/>
- **Ausfallkosten-Kalkulator:**  
<http://www.carpediem24.de/eap-externe-beratung/ausfallkosten-kalkulator.html>

# Netzwerk

38

- ▣ Coachingnetz Wissenschaft
  - <http://www.coachingnetz-wissenschaft.de>
  - Mitglieder stehen teils als Coaches zur Verfügung;
  - Checkliste zur Coachauswahl
- ▣ Beratungsteam Niedersachsen
  - <http://www.beratungsteam-niedersachsen.de/>
- ▣ Blogbeitrag zu Coaching in der Karrierebibel
  - <http://karrierebibel.de/coach-suchen/>

HERZLICHEN DANK  
FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT!

Prof. Dr. Gudrun Behm-Steidel, Hochschule Hannover

# Lesetipps ...

40

- Gallwey, Timothy: Innergame Coaching. Staufen, 2010 (ein „Urvater des Coachings“)
- Die Frau, die mal eben ihr Gehalt verdoppelt hat ... /hrsg. von Sabine Asgodom. – Kösel, 2008  
(Beschreibung von 25 Coaching-Fällen)
- Bock, Petra: Mindfuck, das Coaching. – Knaur, 2013.  
(Coaching zur Überwindung von Selbstsabotage)
- Bock, Petra: Mindfuck Job. – Knaur, 2015.  
(Selbstsabotage im Job überwinden)
- Krause, Frank und Maja Storch: Ressourcen aktivieren mit dem Unbewussten : Manual und ZRM-Bildkartei. – Huber, 2011. (Einsatz des Zürcher Ressourcen-Modell, Bildkartei in unterschiedlichen Formaten)

# COACHING IN UND FÜR OPLS

Prof. Dr. Gudrun Behm-Steidel, Hochschule Hannover

# Übersicht Workshop

42

- Ihre Fragen und Ziele
- Coaching in und für OPLs
  - Kommunikation im Coaching (Praxis-Übung)
  - Organisation von Coaching
  - Selbstcoaching-Methoden für OPLs
- Fazit, Fragen & Diskussion

# Eine kleine Übung zwischendurch ...

43

- Suchen Sie sich einen Partner
- Führen Sie die 2 Gespräche durch, wie in der Übungsanweisung beschrieben!
- Sie haben 20 Minuten Zeit.
- Und ... Ihre Erfahrung ...?

# Kommunikation

44

**Problemorientiert**

**Lösungsorientiert**

# Kommunikation

45

## Problemorientiert

- Warum?
- Verbleiben im Problemraum



## Lösungsorientiert

- Wie könnte es sein?
- Wechseln in den Lösungsraum



# Kommunikation

46

## Problemorientiert

- rückwärtsgewandt
- negative Emotionen
- Ursache-Wirkungs-Denken
- enge Fokussierung

## Lösungsorientiert

- vorwärts gerichtet
- sachlich
- reaktiviert Ressourcen
- erweitert des Fokus

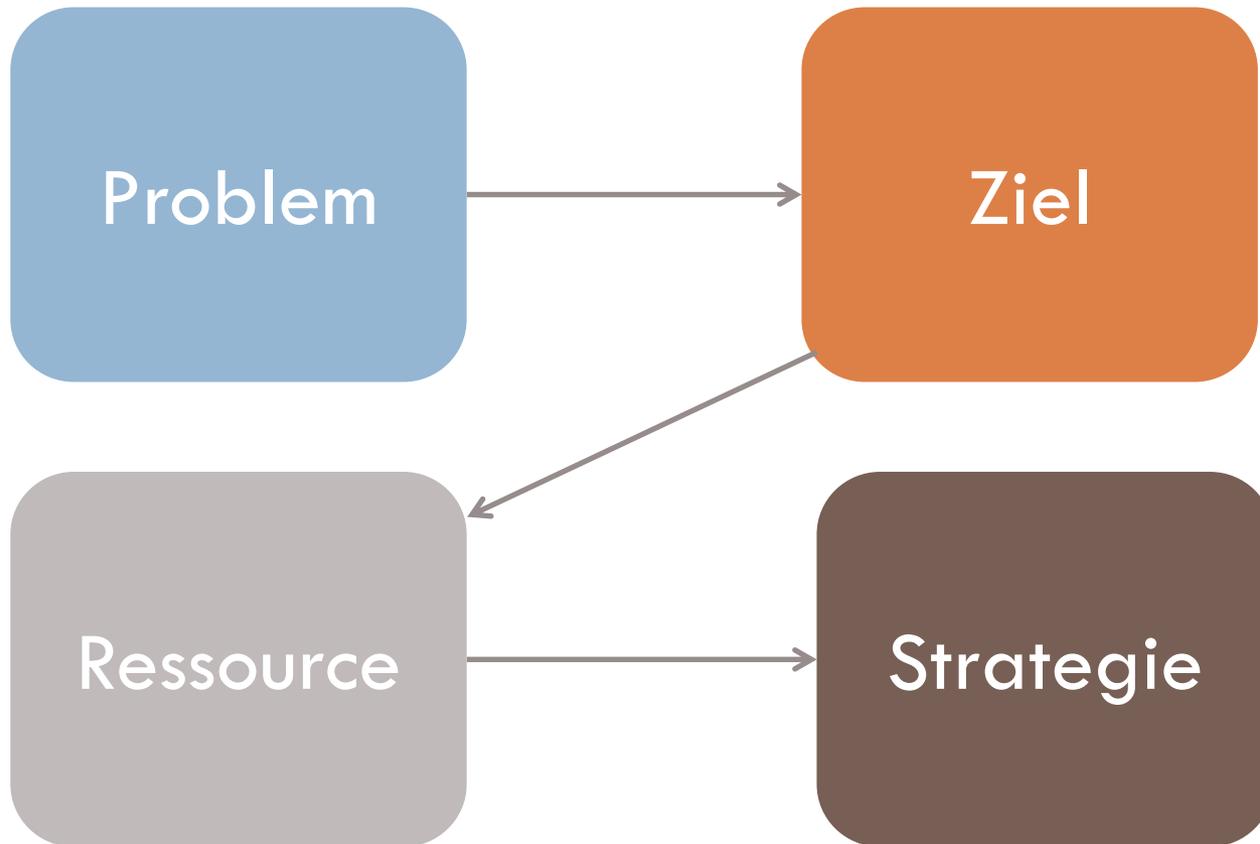
# Skalierungsfragen

47

- **„Stellen Sie sich eine Skala von 1 bis 10 vor. 1 ist der niedrigste, 10 der höchste Wert. Auf welchem Punkt der Skala ....“, so oder ähnlich beginnt die Skalierungsfrage.**
- schwer zu Durchschauendes wird auf einen konkreten Zahlenwert gebracht, Veränderungen/Stagnation werden sichtbar
- Selbstwahrnehmung und –einschätzung wird erhöht und die Subjektivität wird sichtbar
- regen zur Metakognition, zu eigenem Denken, Handeln und Gestalten an.

# Coaching-Matrix

48



(nach P. Bock und M.  
Schmidt-Tanger)

# Übung Coaching-Haltung

49

*Erinnern Sie sich an ein Gespräch, das Sie mit einem Mitarbeiter/Kunden geführt haben.*

- Wäre eine Coaching-Haltung aus Ihrer Sicht heute möglich/sinnvoll gewesen?*
- Was wäre in der Kommunikation anders gelaufen?*
- Was würde sich an Ihrem Arbeitsplatz ändern, wenn Sie stärker aus der Coaching-Haltung kommunizieren?*

HERZLICHEN DANK  
FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT!

Prof. Dr. Gudrun Behm-Steidel, Hochschule Hannover