

## **Die Führungskraft als Coach?! - In fünf Schritten zum Aktionsplan beim Mitarbeiter- Coaching.**

Mit „OSCAR“ präsentierte Jenny Rogers, eine sehr erfahrene britische Coaching-Expertin, ein leicht handhabbares und dennoch sehr wirkungsvolles Instrument. Eine systematische Vorgehensweise soll es Führungskräften ermöglichen, die richtigen Fragen zum passenden Zeitpunkt zu stellen und damit den Coaching-Prozess zu steuern. Jenny Rogers beschreibt in ihrem Buch „Manager als Coach“ (Verlag McGraw-Hill Professional, New York) die fünf Phasen einer von ihr entwickelten Gesprächsstruktur namens „OSCAR“. O steht hierbei für Outcome (Ergebnis / Ziel), S für Situation (aktueller Stand der Dinge), C für Choices and Consequences (Optionen und ihre Folgen), A für Action (Aktionsplan) und R für Review (Überprüfung). Mithilfe dieser Struktur kann sich eine Führungskraft schnell orientieren. Darüber hinaus hilft sie dabei, die jeweils geeigneten Fragenstellungen parat zu haben und dabei keine wichtigen Aspekte zu vergessen.

### **Schritt 1: Outcome (Ergebnis / Ziel)**

Der Fokus dieser ersten Gesprächsphase liegt auf der Klärung und Formulierung von gewünschten Ergebnissen bzw. Zielen. Geeignete Fragen in dieser Phase sind laut Rogers bspw.:

- ▶ Wo genau liegt unser Fokus in diesem Gespräch?
- ▶ Welche Hilfe brauchen Sie von mir in Bezug auf...?
- ▶ Wenn Sie heute mit dem, was Ihnen am Herzen liegt, aus dem Gespräch gehen würden, was hätte sich für Sie verändert?
- ▶ Welches Ergebnis möchten Sie aus dem heutigen Gespräch ziehen?

### **Schritt 2: Situation (Stand der Dinge)**

Hierbei geht es darum, im Rahmen einer Bestandsanalyse die Lücke zwischen der idealen Lösung und der gegenwärtigen Situation festzustellen. Nützliche Fragen dieser Phase sind zum Beispiel:

- ▶ Wie ist der aktuelle Stand der Dinge?
- ▶ Was steht für Sie auf dem Spiel?
- ▶ Worin besteht die Lücke zwischen dem, was Sie anstreben und der jetzigen Situation? Was steht im Weg?
- ▶ Was wird passieren, wenn Sie nichts tun?
- ▶ Wie wichtig ist Ihnen das Thema auf einer Skala von 1 bis 10?
- ▶ Wie viel Energie haben Sie, um dieses Thema anzugehen (auf einer Skala 1 bis 10)?

### **Schritt 3: Choices and Consequences (Optionen und ihre Folgen)**

Diese Phase stellt das Herzstück des Coaching- Prozesses dar. Hier soll der Gegenüber ein Gefühl für die eigenen Ressourcen und seine Kontrollmöglichkeiten erlangen.

Außerdem sollte der Coach nie außer Acht lassen, dass sein Gesprächspartner vermutlich schon in der Vergangenheit versucht hat, sein Problem zu lösen. Darauf kann man respektvoll aufbauen und Fragen stellen wie:

- ▶ Was haben Sie bereits versucht?
- ▶ Was war ansatzweise erfolgreich und warum?
- ▶ Welche Möglichkeiten sehen Sie noch?

In nächsten Schritt werden diese hinsichtlich verschiedener Kriterien auf ihre Konsequenzen (Vor- und Nachteile) hin untersucht. Dabei helfen folgende Fragen:

- ▶ **Zeit:** Wie lange braucht diese Option (kurz-, mittel- und langfristige Auswirkungen)?
- ▶ **Geld:** Was würde diese Option kosten?
- ▶ **Personal:** Welche Widerstände sind zu erwarten? Wie könnte ihnen begegnet werden?
- ▶ **Praktikabilität:** Inwieweit ist diese Option überhaupt umsetzbar?
- ▶ **Persönlicher Einsatz:** Was müssten Sie selbst verändern? Welche Unterstützung bräuchten Sie?
- ▶ **Unbeabsichtigte negative Konsequenzen:** Was müssten Sie für diese Lösung aufgeben?

### **Schritt 4: Action (Aktionsplan)**

Nun entscheidet der Gegenüber, welche der Wahlmöglichkeiten ihm am geeignetsten erscheint, um zum Ziel zu kommen. Die Rolle des Coachs besteht an dieser Stelle darin, den Gegenüber zu ermuntern, exakt zu benennen, was er tun wird. Lohnende Fragen in dieser Phase sind auch:

- ▶ Lassen Sie uns zusammenfassen: Was sind Ihre Aufgaben?
- ▶ Wie sieht letztlich Ihr Aktionsplan aus?
- ▶ Welche Handlungen werden Sie ausführen?
- ▶ Was werden Sie als Nächstes tun?
- ▶ Wie werden Sie dies tun?
- ▶ Wann werden Sie dies tun, mit wem?



### **Schritt 5: Review (Überprüfung)**

Durch die Vereinbarung, den Aktionsplan nach einem festgelegten Zeitraum zu überprüfen, wird ein konstruktiver Druck auf den Gegenüber ausgeübt, tatsächlich ins Handeln zu kommen. Empfehlenswerte Fragen könnten in dieser Phase sein:

- ▶ Wo stehen Sie bezüglich der vereinbarten Handlungen?
- ▶ Was genau wirkt hier wie eine Blockade?
- ▶ Was hat Sie davon abgehalten, das auszuführen, was wir vereinbart haben?

Am Ende eines solchen Gesprächs ist die Vereinbarung eines erneuten Treffens günstig, um den weiteren Fortschritt zu erörtern.

### **Noch mehr Informationen und Anregungen?**

Weitere Fachinformationen bzw. Publikationen u.a. dazu, wie Menschen nachhaltig zu effektiven und sicheren Arbeitsgewohnheiten motiviert werden können:

<http://www.consultants.hrp-heinze.com/infocenter/fachinformationen/>

<http://www.consultants.hrp-heinze.com/behaviour-based-safety/publikationen/>

**Nähere Informationen über die HRP Heinze Gruppe erhalten Sie unter:**

[www.hrp-heinze.com](http://www.hrp-heinze.com)