

Unterlage zu Kommunikation, Coaching und Führung

Coaching

1. Coaching-Prinzipien.....	2
1.1 Was ist Coaching?.....	2
1.2 Coaching versus Führung	5
1.3 Wen coache ich?.....	9
1.4 Was kann ich coachen? Und bei welchen Themen sollte ich führen?	10
1.5 Der Coaching-Prozess	12
2. Coaching-Werkzeuge	13
2.1 Aktives Zuhören	13
2.2 Feedback als ein Coaching-Werkzeug	13
2.3 Eine Auswahl systemischer Fragen.....	15
2.4 Sonderfall: Coaching-Lösungsangebote.....	17
3. Doppelbesuche als Führungsinstrument.....	18
4. Coaching im Rahmen von Doppelbesuchen.....	19
4.1 Checkliste für die Vorgespräche zwischen RSM und ADM	20
4.2 Checkliste für die Nachbesprechungen zwischen RSM und ADM	21

1. Coaching-Prinzipien

1.1 Was ist Coaching?

Unser Coaching-Verständnis:

- Coaching ist **ein Element** Ihrer Führungsarbeit.
- Coaching ist auf die **Weiterentwicklung von Verhalten** gerichtet.
- Ziel des Coachings ist der **Erfolg des Mitarbeiters**.
- Coaching ist ein **längerfristig** angelegter Prozess.
- **Voraussetzung** für Coaching ist die Zuversicht hinsichtlich der Wirksamkeit der Maßnahme. D.h. beide sind der Überzeugung,
 - dass die Verhaltensänderung den Erfolg des Mitarbeiters steigert,
 - dass der Vorgesetzte nützlich bei der Weiterentwicklung des Verhaltens ist,
 - dass die Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter stabil ist.
(Im Zweifelsfall gilt immer: Die Beziehungsklärung zwischen Coach und Mitarbeiter geht vor Coachingarbeit.)

Weitere Prinzipien von Coaching:

Coaching ist immer...

- **freiwillig** (Weder Ihre Rolle als Führungskraft noch die Durchführung von Begleitbesuchen setzen Freiwilligkeit voraus – Coaching schon.)
- **vertraulich** bezüglich persönlicher Reflexion / Erkenntnisse
- **zielgerichtet** (Sie unterstützen den Mitarbeiter bei der Arbeit an seinen konkreten (Lern-) Zielen.)
- **offen bezüglich Lernfeldern** (Im Laufe der Coaching-Arbeit können sich neue, andere Lernfelder herauskristallisieren.)

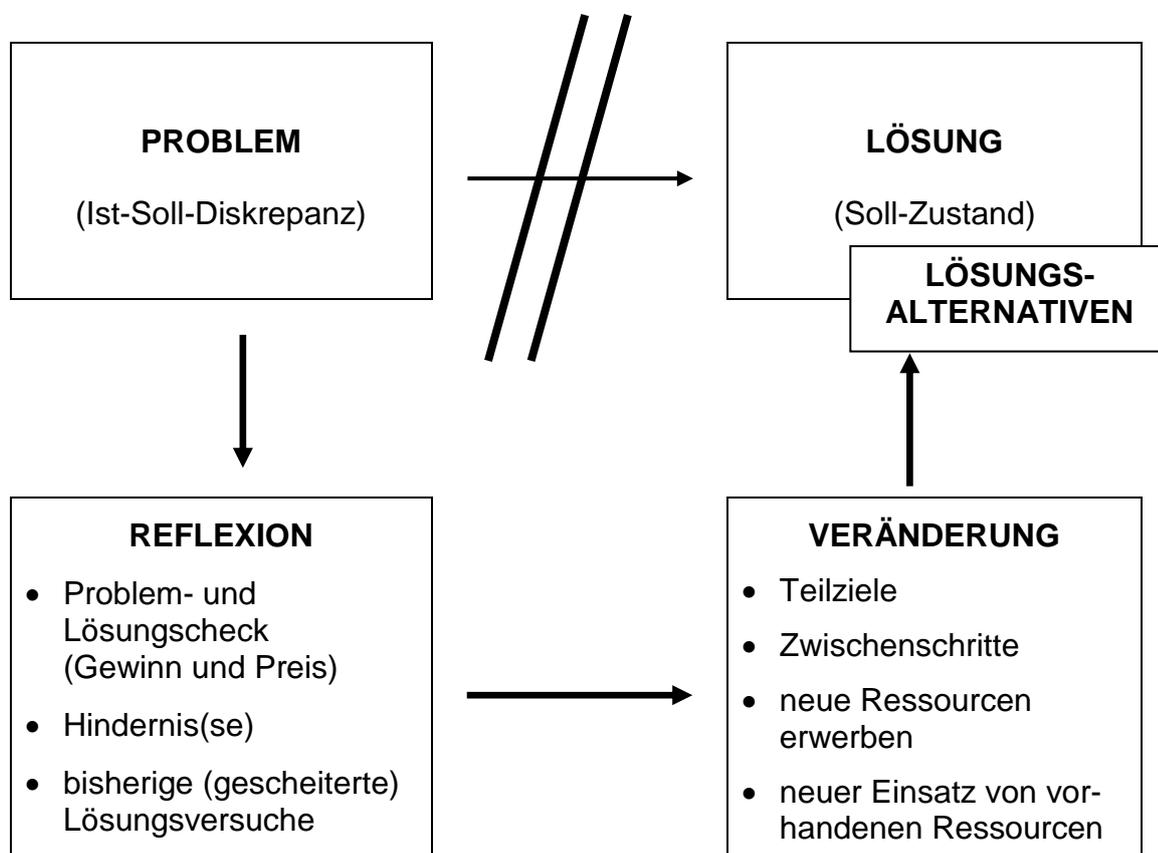
Die **Haltung des Coaches** gegenüber dem Mitarbeiter sollte von folgenden Gedanken geprägt sein:

1. Respekt: Der Mitarbeiter ist Experte!
2. Vertrauen in den Mitarbeiter: Der Mitarbeiter will sich entwickeln!
3. Zuversicht: Der Mitarbeiter hat alles, was er braucht, um sich zu entwickeln.

Ausgangspunkt für die Coaching-Arbeit kann zusammenfassend mit folgender Haltung beschrieben werden: „See me beautiful!“

Coaching als alternativer Weg zu einer Lösung:

Wenn der direkte Weg vom Problem zur Lösung – der scheinbar einfache Weg – nicht gelingt, dann kann Coaching die Alternative sein. Hier können Hindernisse „psychologisch“ statt logisch betrachtet werden. Der Weg im Coaching führt dann über die Reflexion und Veränderungen zur Lösung bzw. oft auch zu alternativen Lösungen:



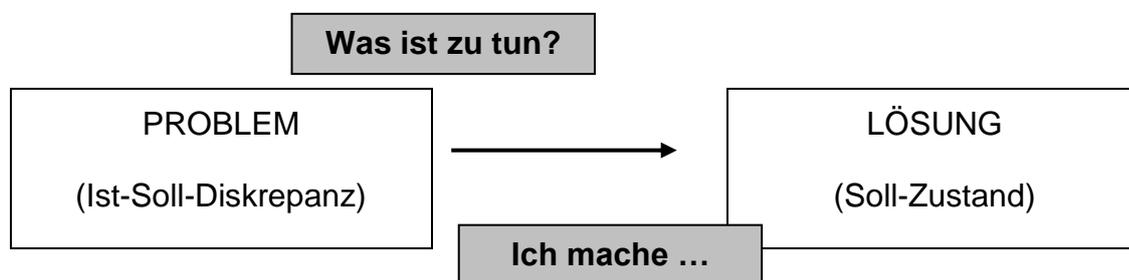
Was unterscheidet Coaching von „normaler“ Problemlösung?

Ein „Problem“ zu haben heißt, ein Ziel zu haben – aber

- es nicht erreichen zu können (fehlende Mittel/Fähigkeiten) oder
- nicht zu wissen, wie es erreicht werden kann (fehlendes Wissen).

Im Alltag lösen wir ein Problem, indem wir

- uns überlegen, wie das Ziel zu erreichen ist (Mittel/Wissen erwerben)
- und dann das dafür Notwendige tun (Mittel/Wissen einsetzen).



Wenn sich ein Problem auf diese Art wirksam lösen lässt, dann sollten Sie es tun. Wenn Sie hingegen ein „gutes“ Coaching-Ziel auf diese direkte Art zu lösen versuchen, beginnt der nächste Satz des Mitarbeiters (oder der unausgesprochene Gedanke) immer mit: „Ja, ... aber...!“

Im Coaching besteht die Chance, anspruchsvollere Probleme zu bearbeiten,

- bei denen noch geklärt werden muss, was genau das Problem und was genau das Ziel ist.
- bei denen bisherige Lösungsversuche (im oben beschriebenen Sinne) gescheitert sind.
- bei denen es dem Mitarbeiter schwer fällt oder nicht gelingt, etwas zu tun, das er grundsätzlich tun könnte.
- bei denen der Mitarbeiter noch zusätzliche/neue Fähigkeiten braucht.

- bei denen es für den Mitarbeiter (eher unbewusst als bewusst) „nützlich“ ist oder war, das Problem zu haben bzw. bei dem ihm etwas „fehlen“ würde, wenn er das Problem nicht mehr hätte.
- bei dem das Ziel mit einem hohen Preis verbunden ist (weil beispielsweise die Umsetzung mit hohem Aufwand verbunden ist).
- etc. ...

Die Verwendung des Begriffs „Coaching“ in Pharma-Unternehmen

Viele Unternehmen setzen Doppelbesuche mit Coaching gleich. Dies ist aus unserer Sicht irreführend. Denn Coaching kann im Rahmen von Doppelbesuchen stattfinden – allerdings können gemeinsame Besuche auch völlig andere Funktion haben, die nichts mit Coaching zu tun haben (z.B. Bewertung von Mitarbeitern, Gewinnen von Kunden; s. Kapitel 3).

Ebenso wird in manchen Unternehmen ein einzelnes Feedback nach einem Kundengespräch häufig als Coaching bezeichnet. Ein einzelnes Feedback alleine stellt aber noch kein „echtes“ Coaching i.S. der oben beschriebenen Prinzipien dar.

1.2 Coaching versus Führung

1.2.1 Was ist Coaching – im Gegensatz zu Führung?

Als Führungskraft haben Sie vielfältige Aufgaben. Eine Ihrer Aufgaben ist es, Mitarbeiter zu **fördern und zu entwickeln**. Ihren Aufgaben in der Förderung und Entwicklung von Mitarbeitern können Sie auf unterschiedliche Arten nachkommen:

- Sie können die Mitarbeiter zu einem Training schicken.
- Sie können selbst mit ihnen trainieren.
- Sie können den Mitarbeitern Vorträge halten.
- Sie können dem Mitarbeiter anspruchsvolle Aufgaben geben, bei denen er sich weiterentwickeln kann.
-

Oder: Sie können den Mitarbeiter coachen.

Abgrenzung zur Führungsarbeit:

Letztlich ist Coaching eine Teilaufgabe in der Führungsaufgabe Mitarbeiterentwicklung (s.o.). Ob Sie gerade führen oder coachen, können Sie durch folgende Kontrollfragen für sich klären:

- Sieht der Mitarbeiter für sich einen Veränderungsbedarf, den er mit Ihnen bearbeiten möchte? Dann können Sie coachen.
- Haben nur Sie ein Ziel (wollen nur Sie etwas verändern)? Dann müssen Sie führen.

Analog dazu hilft bei der Abgrenzung zwischen Coaching und Führung die Frage nach der **Verantwortlichkeit**:

- Als Führungskraft sind Sie (vor allem) verantwortlich für Ergebnisse – auch für die Ergebnisse Ihrer Mitarbeiter.
- Als Coach sind Sie NICHT verantwortlich für das Verhalten des Mitarbeiters, sondern für Ihr eigenes Coaching-Verhalten – das heißt, wie Sie beobachten, fragen und ggf. Feedback geben.
- Der Mitarbeiter ist verantwortlich für seine im Coaching erarbeiteten Lösungen und die Entscheidung, ob bzw. wie er diese umsetzt.

1.2.2 Wann sollte ich coachen, wann sollte ich führen?

Grundlage dieser Reflexion ist die Abgrenzung (s.o.): **Wer hat das Problem?** Wenn Sie als Führungskraft etwas durchsetzen wollen und müssen, um ein Problem zu lösen, dann müssen Sie führen. Und Sie müssen das auch offen sagen.

Folgendes ist darauf aufbauend für die Reflexion Ihres Handelns wichtig:

- Manche Verhaltensänderungen bzw. darauf aufbauende Ziele lassen sich auch direkt erreichen – durch gute Ideen, Vormachen, Selbermachen der Führungskraft etc. Dann sollten Sie diese schnellen, direkten Lösungen zumindest prüfen, bevor Sie ein aufwändiges Coaching starten. Allerdings: Prüfen Sie dabei auch, was die Auswirkungen oder Folgekosten dieses Vorgehens sind. Beispielsweise wird der Mitarbeiter kaum etwas Neues lernen, wenn Sie „das Problem“ für ihn lösen.

- Sie können nur dann (wirklich) coachen, wenn der Mitarbeiter selbst ein Problem oder ein Lernziel sieht, an dem er mit Ihnen arbeiten will.
- Die Rolle als Führungskraft steht an einigen Stellen im Widerspruch zur Rolle als Coach. Die Ansprüche dieser widersprüchlichen Rollen müssen mit dem Mitarbeiter geklärt werden. Für den Mitarbeiter bleiben Sie (auch beim Coaching) eine Führungskraft, die seine Leistung bewertet und Karrierechancen eröffnet oder verschließt. Deshalb muss geklärt und vereinbart sein,
 - wie die Informationen aus dem Coaching bei Beurteilungen verwendet werden.
 - dass nur solche Themen den Vertraulichkeitsschutz genießen, die zum Lernprozess im Coaching gehören (nicht: Verletzung von Rechtsvorschriften etc.).

1.2.3 Kann eine Führungskraft coachen?

Das ist eine Frage der Definition: Eine Führungskraft hat eigene Ziele und Interessen – wenn absolute Neutralität vorausgesetzt wird, schließen sich die Rollen von Coach und Führungskraft aus. Aber: Selbst ein externer Coach ist niemals frei von eigenen Zielen und Interessen, die Einfluss auf das Coaching haben.

In unserem Sinne: Ja, eine Führungskraft kann coachen – aber es ist anspruchsvoll. Voraussetzung ist eine fortwährende Reflexion (parallel zur Coaching-Arbeit) und ggf. der offene Austausch mit dem Mitarbeiter über

- die eigenen Ziele
- die Beziehung zum Mitarbeiter und
- die Wirkung des eigenen Verhaltens.

Coaching ist eine Form der Beziehungsgestaltung – mit hohen Ansprüchen hinsichtlich Akzeptanz, Empathie und Authentizität.

Im Idealfall gelingt es dem Coach,

- seinen Mitarbeiter bedingungslos zu akzeptieren (das heißt, ich akzeptiere den Anderen, auch wenn er die Welt anders sieht als ich – das heißt nicht, dass ich das, was der Andere sagt, denkt und tut, „gut“ finden muss).

- sich mit „einfühelndem Verstehen“ auf das Wahrnehmungs- und Bedeutungsfeld des Mitarbeiters einzulassen, also seine Perspektive empathisch aufzunehmen (das heißt nicht, seine Überzeugungen zu teilen).
- authentisch zu zeigen, wofür er selbst steht (ohne zu implizieren, dass der Mitarbeiter die Haltungen teilen müsste).

Der erste Punkt – bedingungsfreie Akzeptanz – kann im direkten Gegensatz zu den Zielen der Führungskraft liegen.

Der zweite Punkt – einfühelndes Verstehen – ist schwierig, weil ich als Führungskraft zu fast allen Themen des Mitarbeiters schnell eigene Hypothesen und Perspektiven habe.

Der letzte Punkt – die Authentizität des Coachs – kann bei einer unklaren Beziehung im Coaching dazu führen, dass offen geäußerte Haltungen des Coachs wie Anweisungen (einer Führungskraft) gehört werden.

Wenn Sie die Rollen als Führungskraft und als Coach miteinander vereinbaren wollen, ist Ihre Authentizität und als Voraussetzung eine geklärte Beziehung entscheidend.

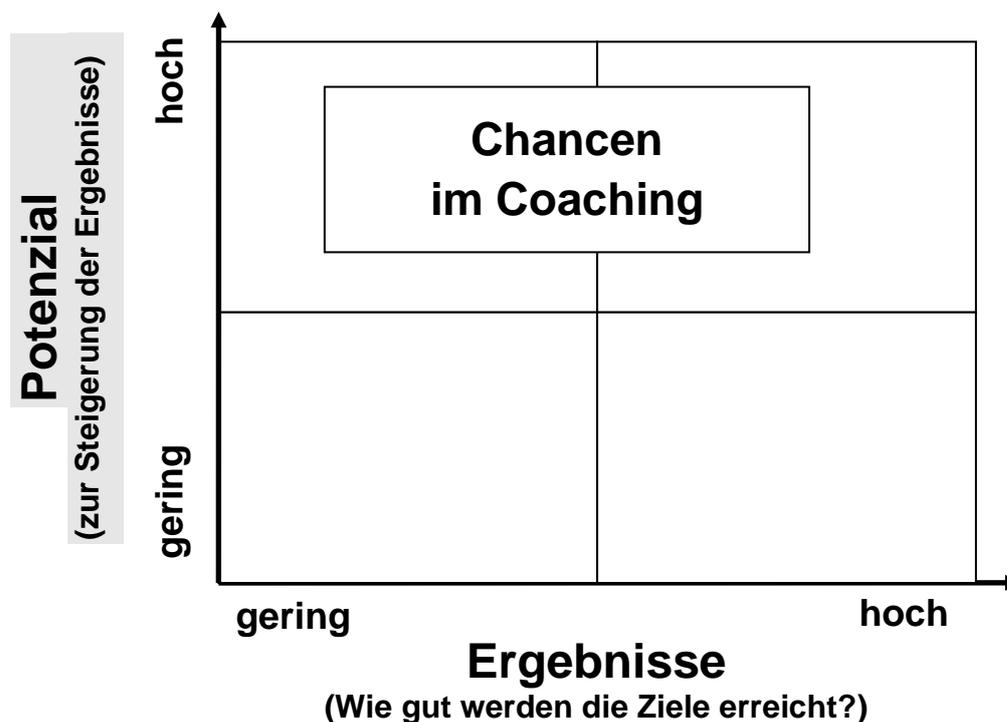
- Natürlich haben Sie Gründe, warum Sie diesen Mitarbeiter coachen. Machen Sie deutlich, welche Interessen und Ziele Sie mit dem Coaching verfolgen.
- Machen Sie auch deutlich, wenn Sie Konfliktpotenziale zwischen den Zielen des Mitarbeiters und Ihren Zielen sehen – ggf. sind das dann keine passenden Coaching-Ziele.
- Grenzen Sie sich ggf. offen ab, wenn der Mitarbeiter Sie in private Themen einbezieht, auf die Sie sich als Führungskraft (oder aus anderen Gründen) nicht einlassen wollen.

1.3 Wen coache ich?

Leitfrage für die Entscheidung, welchen Mitarbeiter ich als Führungskraft coache: Wie groß ist der mögliche **Nutzen** für das Unternehmen, wenn dieser Mitarbeiter sein Gesprächs- oder Arbeitsverhalten weiter entwickelt?

Differenzierter können Sie den Entscheidungsprozess anhand folgender Stufen vollziehen:

- 1. Stufe: Das Potenzial des Mitarbeiters (s.u. Matrix für das Regions-Portfolio).
- 2. Stufe: In welchem Bereich liegt das Entwicklungsfeld? (Ist Coaching oder eine andere Entwicklungsmaßnahme passend?)
- 3. Stufe: Die Bereitschaft des Mitarbeiters, mit mir zu arbeiten



Ergänzende Fragestellungen für den Entscheidungsprozess, wen ich coache:

- Wie gut sind **meine Fähigkeiten als Coach** im betreffenden Verhaltensbereich?
- Welche Stellung hat der Mitarbeiter in der Gruppe?
- Bei wem sind „Quick-Wins“ möglich?
- Welche strategische Bedeutung hat das Gebiet des Mitarbeiters?

1.4 Was kann ich coachen? Und bei welchen Themen sollte ich führen?

Die folgende Übersicht gibt Hinweise, welche dieser Felder sich mehr/weniger für das Coaching anbieten. In Abgrenzung dazu gibt es Themen, bei denen ein Training angebracht wäre. Bei wiederum anderen Feldern braucht es klare Führung i.S.v. klaren Vereinbarungen und konsequentem Nachhalten.

Zusammenfassend ist Coaching nur dann die richtige Methode, wenn es um das Verhalten und zugrunde liegende Muster von Mitarbeitern geht. Wenn es dann im Coaching um Verhalten geht, wird oft übersehen, dass es nicht zwangsläufig darum geht, **an Defiziten zu arbeiten**. Ein Coaching, das dabei hilft, **vorhandene Stärken** weiter auszubauen, noch gezielter zu nutzen oder in weiteren Situationen zu nutzen kann ebenso nützlich und sinnvoll sein.

Wenn Lernfelder im Bereich des Fachwissens liegen, empfiehlt sich hingegen ein Training. Falls Lücken im Fachwissen jedoch Ausdruck einer wenig engagierten Arbeitseinstellung sind, braucht es vielmehr einen Führungsimpuls i.S. einer klaren Erwartungsäußerung und Zielvereinbarung. Dies gilt auch für andere Bereiche der Arbeitseinstellung: mit konsequenter Führungsarbeit können Sie hier mehr erreichen als mit dem Versuch, als Vorgesetzter grundlegende Einstellungen durch Coaching zu verändern.

Fähigkeit / Eigenschaft	Coaching, Führung, Training?
Fach- und Problemlösungskompetenz	
Fachwissen: Wie fundiert ist das Fachwissen des Mitarbeiters (bezogen auf Indikation, Produkt, Markt und Mitbewerber)?	<i>Training sinnvoll; Coaching nur in Ausnahmefällen sinnvoll (wg. Aufwand zu Nutzen) → ggf. Lernstrategien erarbeiten</i>
Strategisches Denken: Wie gut kann der Mitarbeiter Strategien entwickeln?	<i>eher praktische Hilfen geben als coachen</i>
Kommunikation	
Kontaktfähigkeit: Wie aktiv und interessiert geht der Mitarbeiter auf andere Menschen zu?	<i>langfristig durch Coaching positiv beeinflussbar</i>
Ausdrucksfähigkeit: Wie klar, eindeutig und verständlich formuliert der Mitarbeiter fachliche Aussagen und Zusammenhänge?	<i>im Coaching können Anregungen für die Weiterentwicklung gegeben werden</i>
Authentische und klare Kommunikation: Wie offen spricht der Mitarbeiter eigene Stimmungen, Haltungen und Wahrnehmungen an?	<i>langfristig durch Coaching positiv beeinflussbar</i>
Wahrnehmungsfähigkeit: Wie gut nimmt der Mitarbeiter Gefühle, Stimmungen, Einstellungen anderer wahr und wie gut geht er darauf ein?	<i>auch kurzfristig durch Coaching positiv beeinflussbar (wenn es um die „Haltung“ geht, ist es ein längerfristiger Prozess bzw. kann Coaching an Grenzen stoßen)</i>
Teamorientierung: Wie gut arbeitet der Mitarbeiter mit der und für die Gruppe?	<i>zunächst klären: liegt es an der Haltung oder an kommunikativen Fähigkeiten? wenn es an der Haltung liegt: Führungsarbeit!</i>
Dynamik	
Zielorientierung: Wie hartnäckig und durchsetzungswillig verfolgt der Mitarbeiter seine Ziele?	<i>wenn es an der Haltung liegt: Führungsarbeit! wenn es an Authentizität fehlt: s.o. wenn es um die Zielsetzung und die Fokussierung im Gespräch geht, kann Coaching hilfreich sein</i>
Leistungsorientierung und Belastbarkeit: Wie wichtig ist dem Mitarbeiter die eigene Leistung und wie gut arbeitet er unter Druck?	<i>wenn es an der Haltung liegt: Führungsarbeit! wenn es an der Belastbarkeit liegt: sehr anspruchsvolle Coachingarbeit</i>
Offenheit für Veränderungen und innovatives Handeln: Wie gut geht der Mitarbeiter mit Veränderungen um und sucht sie auch aktiv?	<i>bei Widerständen gegen Veränderungen: Führungsarbeit! ggf. kann durch Coaching die Bereitschaft gefördert werden, Ideen aktiv einzubringen und sich auf Ideen anderer einzulassen</i>
Selbstverantwortung und Lernwille: Wie sehr übernimmt der Mitarbeiter Verantwortung für eigenes Handeln und sieht Lernchancen?	<i>Führungsarbeit! eine (bereits vorhandene) Bereitschaft zur Selbstverantwortung kann durch Coaching gefördert / genutzt werden</i>
Zuverlässigkeit	
Zuverlässigkeit: Wie verlässlich arbeitet der Mitarbeiter? Wie verlässlich betreut der Mitarbeiter seine Kunden?	<i>Führungsarbeit!</i>

1.5 Der Coaching-Prozess

Coaching ist keine „Einmal-Maßnahme“, die bei akutem Bedarf abgerufen wird. Stattdessen ist Coaching ein längerfristig angelegter Prozess. Das folgende Schema stellt den Coaching-Prozess im Überblick dar:



2. Coaching-Werkzeuge

Im Folgenden finden Sie eine Auswahl von Coaching-Werkzeugen, die Ihnen helfen können, erfolgreiche Gespräche mit Ihren Coachees zu führen.

2.1 Aktives Zuhören

Aktives Zuhören ist auch in der Coachingarbeit ein unverzichtbares Mittel. Eine ausführlichere Beschreibung des aktiven Zuhörens finden Sie in der Unterlage zur „Kommunikation“. Zusammenfassend bedeutet Aktives Zuhören:

- ⇒ **Bereitschaft** signalisieren (den anderen auch ausreden lassen und Blickkontakt halten)
- ⇒ **Interesse zeigen** (den anderen ernst nehmen und verstehen wollen)
- ⇒ **Aussagen aufgreifen** und **offene Fragen** stellen

Beim Coaching

- sollte besonders darauf geachtet werden, Aussagen des Mitarbeiters präzise aufzugreifen (und so in der „Sprache“ des Mitarbeiters zu arbeiten).
- ist nachempfindendes Aufgreifen (vor allem bei der Würdigung des Problems) ein Mittel, um Wertschätzung und Akzeptanz für den Mitarbeiter auszudrücken.

2.2 Feedback als ein Coaching-Werkzeug

Grundschema für Feedback: WWW-Regel

- (0) **Frage: Magst du ein Feedback? / Wozu hättest du gerne ein Feedback?**
(Die Eintrittskarte schafft/erhöht Eigenverantwortung.)
- (1) **WAHRNEHMUNG: Ich habe... wahrgenommen.**
(Kurze, konkrete Beobachtung von Verhalten; keine Interpretation.)
- (2) **WIRKUNG: Das löst bei mir ... aus.**
(Eigene Emotionen als „Ich-Botschaft“.)
- (3) **WUNSCH: Ich würde mir wünschen...**
(positiv formuliert – was soll er „stattdessen“ tun?)

Aber: So spricht kein (normaler) Mensch – auch kein Coach. In der Coaching-Praxis kann sich Feedback so anhören:

(0) Willst du mal hören, was ich so mitgekriegt habe?

(1) Als du ... gesagt hast, hatte ich den Eindruck, dass der Kunde ganz interessiert geschaut hat.

(2) Ich habe mich gewundert, dass du darauf nicht eingegangen bist.

(3) Ich frage mich, ob du auf solche Kundenreaktionen besser achten und sie dann gezielter nutzen könntest... (? / fragender Blick).

Anschließend: Gespräch über ggf.

- *unterschiedliche Wahrnehmungen*
- *unterschiedliche Gesprächsziele (vielleicht hatte der Mitarbeiter Gründe, die Kundenreaktion nicht zu nutzen...)*
- *ein mögliches neues Coaching-Ziel*
- *etc.*

Wenn das Feedback zu Verhaltensänderungen führen soll, dann müssen nach dem Austausch über subjektive Eindrücke konkrete Vereinbarungen getroffen werden.

Wiederholte Rechtfertigungen können zu symmetrischer Eskalation führen und mit offener Ansprache und aktivem Zuhören „unterbrochen“ werden.

Wenn Feedback-Geber und Feedback-Nehmer zu dem Schluss kommen, dass „sie sich darin einig sind, uneinig zu sein“, dann besteht die Möglichkeit der Beobachtungsvereinbarung, auch Kontrollvereinbarung genannt (beispielsweise eine Aufgabe auswählen, bei der das strittige Verhalten von beiden gut beobachtet werden kann).

2.3 Eine Auswahl systemischer Fragen

Systemische und hypnosystemische Coaching-Ansätze bieten eine Vielzahl an Werkzeugen und Methoden. Im Folgenden finden Sie eine knappe Beschreibung ausgewählter Techniken, um Ihnen Anregungen für die eigene Coaching-Arbeit zu geben. Diese basieren jeweils auf den oben dargestellten Haltungen.

Suche nach „Mustern des Gelingens“ / Ausnahmen

- Wenn es dem Coachee z.B. schwer fällt, dem Arzt gegenüber etwas einzufordern, können Sie mit ihm reflektieren, in welchen anderen Settings es ihm in der Vergangenheit (besser) gelungen ist, das gewünschte Verhalten (also: etwas einzufordern) zu zeigen. Das können Situationen aus Regionaltagungen sein, wo der Mitarbeiter von Kollegen, Produktmanagern, Medizinerinnen oder auch dem RL etwas einfordern konnte oder auch – soweit der Mitarbeiter darüber reden möchte – Situationen aus dem privaten Umfeld wie Sportgruppe oder Familie sein. Ausgehend davon können Sie überlegen, welche Verhaltensweisen und Fähigkeiten er auf die Situationen übertragen kann und wie ihm dies gelingen könnte.

Auf die Zukunft und das Verhalten ausgerichtete Fragen

- Coaching zielt auf eine Verhaltensänderung ab. Diese Frage nach dem „Tun“ richtet sich auf eine Ebene, die der Coachee selbst beeinflussen kann und die er selbst verantwortet. Das hat zwei Effekte: Der Coachee entwickelt konkrete Bilder und Vorstellungen vom Zielverhalten. Der Coachee sieht, dass er „es“ selbst in der „Hand“ hat und „wirksam“ sein kann. Beispiele:
 - Was tun Sie dann (anders), wenn Sie Ihr Ziel erreicht haben?
 - Was könnte ein erster Schritt in Richtung Ihres Ziels sein?

Skalierungsfragen

- Häufig können Menschen fortschreitende Prozesse oder Ausprägungsgrade von Empfindungen gut mit Zahlen beschreiben. Dessen bedienen sich die sog. Skalierungsfragen. Ohne viele Worte werden für Coachee und Coach deutlich, wo der Coachee sich in einem Veränderungsprozess befindet und wie es weitergehen kann. Aus der Erkenntnis, dass ...
 - der Zustand nicht „stabil“ ist, sondern sich verändert
 - er sich bereits „nach oben“ gearbeitet hat
 - oder er es vor „Rückschlägen“ bereits weiter „nach oben“ geschafft hatte
 ... kann der Coachee Zuversicht und Motivation für den nächsten Schritt schöpfen.
- Vorsicht vor einem „naturwissenschaftlichen Umgang“ mit der Skala. Der Coach muss zu den numerischen Einschätzungen immer auch eine konkrete Beschreibung des Zustands einholen (denn diese können sich beim gleichen Nummernwert verändern). Zudem sollten Sie klären, welcher Wert als Zielzustand angestrebt wird.
- Beispiel für Skalierungsfragen: Auf einer Skala von 1 bis 10 steht die 1 für „keine Zuversicht haben“ und die 10 für „all die Zuversicht besitzen, die Sie brauchen“ – wie zuversichtlich sind Sie, dass Sie das besprochene (Ziel)verhalten ... zeigen? Was bräuchte es, dass Sie „einen Schritt zuversichtlicher“ sind?

Zirkuläre Fragen

- Im Coaching geht es dann darum, neue „Möglichkeiten“ entstehen zu lassen und durch Fragen neue Informationen und Sichtweisen zu erzeugen. Zirkuläre Fragen können dazu anregen, Konstruktionen über die „Wirklichkeit“ (d.h. die Wahrnehmung des Problems bzw. der Situation) zu verändern. Die Fragen sollen eine zusätzliche Perspektive einbringen – die Wechselwirkung mit anderen (Wie wirkt das eigene Verhalten auf andere?).
- Beispiele:
 - **Perspektivwechsel / „Gedankenlesende-Fragen“:**

- Wie glauben Sie, erlebte ... (z.B. Ihr Kunde) die Situation?
- Was denken Sie, würde ... sagen, wenn wir ihn dazu befragen könnten, wie er Sie erlebt hat / wie Ihr Verhalten auf ihn gewirkt hat...?
- **Unterschiede verdeutlichen / Vergleiche anregen:**
 - Wer denken Sie, ist am skeptischsten von Ihren Kunden... wer ist am positivsten eingestellt?
- **Veränderbares Verhalten suchen:**
 - Beschreibung/Aussage des Coachee: „Er ist arrogant und dann ziehe ich mich zurück.“...Frage: Was muss ... tun, damit Sie sich von oben herab behandelt fühlen und sich zurückziehen?“

2.4 Sonderfall: Coaching-Lösungsangebote

Dürfen Sie als Coach Lösungen entwickeln und einbringen? Ja!

Ihre Ideen, Ihre Lösungen und Ihr Feedback (s.o.) mit eigenen Wünschen sind hilfreiche Bausteine im Coaching. Auch Ihr Wissen etc. kann hilfreich sein. Nicht hilfreich sind hingegen „Ratschläge“, insbesondere wenn der Mitarbeiter diese annehmen muss.

Sie sollten daher immer darauf achten, dem Mitarbeiter deutlich zu signalisieren, dass Sie an seinen Ideen und Lösungen interessiert sind und Ihre Lösung nur eine von vielen Möglichkeiten ist, die er für sich selbst noch prüfen muss. Wenn Sie Lösungsvorschläge machen ist es hilfreich, mehrere Alternativen aufzuzeigen: Die Auswahlmöglichkeit erhöht die Verantwortlichkeit des Mitarbeiters und schärft den Blick auf die ausgewählte Lösung (Keine Lösung ist alternativlos!).

Die nächste Frage nach dem Lösungsvorschlag ist dann immer:

„Was halten Sie davon? Wie ist das für Sie?“ Und dann gegebenenfalls auch: „Was heißt das für Sie? Wie können/wollen Sie das umsetzen?“

In jedem Fall ist es hilfreicher, eigene Lösungen offen zu benennen als den Mitarbeiter mit Suggestivfragen zu einer Lösung hinzumanövrieren.

3. Doppelbesuche als Führungsinstrument

Ein Doppelbesuch *kann* ein Coaching-Instrument sein, kann aber auch anderen Zielen dienen. Die Übersicht stellt dar, welche Funktionen ein Doppelbesuch erfüllen kann und wie er dementsprechend ausgestaltet bzw. nachbereitet werden sollte.

Ziele	Ablauf /Rolle des Vorgesetzten
Coaching	<ul style="list-style-type: none"> • Vorbereitung auf Coachingziel <u>und</u> Gesprächsziel • Vorbereitung auf die Gesprächsauswertung • Beobachten und Feedback ist wesentliche Aufgabe des RSM • Die einzelnen Maßnahmen sollten in einen Coaching-Plan eingebunden sein
„Schwierigen“ Arzt bewegen	<ul style="list-style-type: none"> • RSM ist mit im Gespräch • Dadurch kann die Gesprächsstruktur nützlich aufgebrochen werden (z.B. sagt der Arzt mehr) • Die Gesprächsauswertung konzentriert sich auf das Arztverhalten und nicht auf das Mitarbeiterverhalten
Meinungsbildner kennen lernen/wichtigen Arzt pflegen	<ul style="list-style-type: none"> • RSM ist mit im Gespräch - Anwesenheit des Vorgesetzten schmeichelt manchen Ärzten • Die Gesprächsauswertung konzentriert sich auf das Arztverhalten und nicht auf das Mitarbeiterverhalten
Leistungsträger anerkennen	<ul style="list-style-type: none"> • RSM fragt den Mitarbeiter (Leistungsträger) vorab, wie er vom Begleitbesuch profitieren kann • RSM ist mit im Gespräch • Begleitung ist Anerkennung für gute Mitarbeiter, da diese dann zeigen können, wie kompetent sie im Kunden-umgang sind • Die Gesprächsauswertung konzentriert sich auf das Arztverhalten, aber auch auf die spezifische Anerkennung des Mitarbeiterverhaltens
(neuer) Mitarbeiter soll erkennen, was machbar ist	<ul style="list-style-type: none"> • RSM demonstriert Arztgespräch, evtl. mit Fokussierung auf bestimmte Themen, die er/sie gut beherrscht • RSM tritt im Gespräch führend auf; dabei ist vorab zu klären, wie sehr der Mitarbeiter selbst zu Wort kommen muss, um sein Gefühl der Kompetenz zu bewahren • Gesprächsauswertung orientiert sich dann auf die Struktur: Was hat der Mitarbeiter beim RSM wahrgenommen und welche Reaktionen seitens des Arztes hat der Mitarbeiter beobachtet?
Mitarbeiter bewerten	<ul style="list-style-type: none"> • Es gehört auch zu Ihren Aufgaben, das Verhalten und die Leistung von Mitarbeitern zu bewerten. • Für das Coaching sollten Sie „bewertungsfreie Zonen“ schaffen, in denen der MA neues Verhalten ausprobieren kann.

4. Coaching im Rahmen von Doppelbesuchen

Coaching durch Regionale Sales Manager findet häufig im Rahmen von Doppelbesuchstagen statt. Nachfolgend finden Sie

- eine Checkliste für die Vorgespräche zwischen RSM und ADM.
- eine Checkliste für die Nachbesprechungen zwischen RSM und ADM.

An diesen Tagen ist es aus unserer Sicht bedeutsam, dass Sie sich ausreichend Zeit für die Vor- und Nachbereitung der einzelnen Gespräche nehmen. Die Mitarbeiter sollten dies bei der Tourenplanung berücksichtigen (z.B. weniger Arztgespräche als gewöhnlich; Ärzte auswählen, die für das Coachingziel nützlich sind).

Im Anschluss an die Kundenbesuche haben Sie dann Gelegenheit, die Gespräche gesamthaft auszuwerten (immer in Bezug auf das Coachingziel) und mit dem Mitarbeiter Möglichkeiten zu erarbeiten, seinem Ziel näher zu kommen.

4.1 Checkliste für die Vorgespräche zwischen RSM und ADM

1. Vorgespräch zum Tag

- Organisation, Planung, zeitlicher Rahmen des Tages
- Überblick über das Gebiet
- Coaching-Ziel für RSM – ADM
 - Ausgangspunkt Coaching-Plan
 - Rückschau auf das letzte Mal... was ist seitdem passiert?
 - Worauf/was heute fokussieren?
 - Worauf wird der RSM schwerpunktmäßig achten / wozu Rückmeldungen geben?

2. Vorgespräch vor jedem Kundenbesuch

(s. Operationalisierungen zu ACE: Vorbereitung)

Status Quo:

- Informationen zur Praxis
- Informationen zum Kunden
 - Welche Chancen, welche Hürden (aufgrund welcher Beobachtungen)?

Ziele & Umsetzung:

- Ziel für diesen Besuch (Teilziele, die letztlich zum Verordnungserfolg führen)
 - Historie der letzten Besuche
 - Was will der ADM ansprechen / was will der ADM erfahren?
 - Woran wird erkennbar, dass das Ziel erreicht wurde?
- Wie will der ADM dabei vorgehen (mit Plan B)?
- Welchem Gesamtziel dient dieser Besuch?

Beobachtungsfokus: Worauf soll der RSM in diesem Gespräch achten?

Rollenklärung RSM:

- Welche Rolle wird der RSM im Kundengespräch einnehmen – abhängig vom Besuchsziel und vom Kunden? (Wie aktiv beteiligen bzw. beobachten?)
(z.B. Präparategespräch beobachten und später ein bestimmtes (übergeordnetes) Thema mit dem Arzt besprechen)
- Wie stellt der ADM den RSM beim Kunden vor?

(Grundsätzlich kann ein gemeinsamer Besuch immer unterschiedliche Ziele haben: z.B.: Coaching, Kontrolle (wie gut ist der ADM organisiert?), Kundengewinnung (Kunde fühlt sich durch RSM wertgeschätzt, RSM bringt neue inhaltliche Aspekte ins Gespräch), Anerkennung für guten ADM (ADM kann dem RSM zeigen, wie gut er seine Kunden „im Griff“ hat). Ziele können auch innerhalb eines Tages wechseln.

Wichtig: immer genau klären, was Ziel ist und welche Rolle der RSM dementsprechend hat!)

4.2 Checkliste für die Nachbesprechungen zwischen RSM und ADM

1. Aufarbeitung am Ende jedes Kundenbesuches

- Eindruck/Wahrnehmung des ADM
 - Wie gefühlt?
 - Wie zufrieden (bezüglich des Ziels)?
 - Was glaubt ADM bewirkt zu haben (bezüglich des Ziels)?
 - Selbstreflexion bezüglich des Coaching-Ziels?
- Wahrnehmung / Feedback des RSM
 - Ähnlichkeiten / Unterschiede?
 - Wesentliche Feedback-Punkte?
- Konsequenzen
 - bezüglich ADM beim nächsten Besuch
 - bezüglich dieses Kunden

2. Schlussgespräch nach allen gemeinsamen Besuchen

- **Feedback des ADM**
 - Wie den Tag erlebt?
 - Was waren die wichtigsten Erkenntnisse (auf das Tagesziel bezogen und ggf. auch darüber hinaus)?
- **Feedback des RSM** über den Tag hinweg (das die Einzelfeeds aus den jeweiligen Besuchen noch einmal zusammenfasst)
- **Gemeinsames Fazit & schriftliche Vereinbarungen**
 - Welche relevanten Beobachtungen (immer auf das Ziel des Coaching-Tages bezogen)?
 - Was gehen wir an? Was hat ggf. zweite Priorität?
 - Vereinbarungen zu den nächsten Schritten
 - Was macht der ADM ab morgen konkret anders?
 - Woran merkt der ADM, ob er dem Ziel näher gekommen ist?
 - Welche Meilensteine (z.B. Telefonat zwischen RSM und ADM, Training...) sind sinnvoll?
 - Wie kann der RSM unterstützen?