

< Grüezi  
mitenand! >

## CAS Leadership

### Coaching als Führungskompetenz Führen mit Lösungsfokus



Dominik Godat

## Tagesübersicht

Hochschule Luzern  
Wirtschaft

Wann	Was
08.30	<b>Lösungsfokussiertes Coaching erleben</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Einleitung</li><li>• Annahmen und Gesprächsprozess</li><li>• Coaching aktiv selber erleben und durchführen</li></ul>
12.00-13.15	<b>Mittagessen</b>
13.15-15.45	<b>Lösungsfokussiertes Coaching vertiefen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Coachingkompetenzen als Führungskraft</li><li>• Coaching vertiefen</li><li>• Einsatzgebiete in der eigenen Führungspraxis</li></ul>
16.00-16.30	<b>Schlussfeedback</b>
16.30-17.30	<i>Pause</i>
17.30-19.00	<b>Abschlussfeier im Rathaus Luzern</b>

Folie 2

## Dozent – Dominik Godat



- Ökonomie-Studium an der Uni Basel
- HR-Bereichsleiter/HR-Leiter Coop
- Godat Coaching GmbH ([www.godat.ch](http://www.godat.ch))
- Dozent HSLU und Leiter CAS Coaching als Führungskompetenz
- Studie: „Solution Focused Leadership Survey 2013“
- Buchautor „Lösungen auf der Spur – Wirkungsvoll führen dank Lösungsfokus“  
[www.solutionfocusedleadership.com](http://www.solutionfocusedleadership.com)

Folie 3

## Lösungsfokussierte Annahmen

- Was nicht kaputt ist, muss man auch nicht reparieren.
- Wenn etwas nicht funktioniert, sollte man etwas anderes probieren.
- Das, was funktioniert, sollte man häufiger tun.
- Kleine Schritte können zu grossen Veränderungen führen.
- Die Lösung hängt nicht direkt mit dem Problem zusammen.
- Die Sprache der Lösungsentwicklung ist eine andere als die, die zur Problembeschreibung notwendig ist.
- Kein Problem besteht ohne Unterlass: Es gibt immer Ausnahmen, die genutzt werden können.
- Die Zukunft ist sowohl etwas Geschaffenes als auch etwas Verhandelbares.

Folie 4

## **Grundannahmen des lösungsfokussierten Führungsverständnis**

1. Es ist besser, Lösungen zu erfinden, anstatt Probleme zu lösen.
2. Mitarbeitende haben bereits Erfahrung mit der Lösung.
3. Mitarbeitende sind Expertinnen und Experten.
4. Nichtwissen als Führungskraft ist nützlich.

## **Werkzeuge / Gesprächsphasen**

1. Lösungsbereitschaft erhöhen
2. Gewünschte Zukunft fokussieren
3. Funktionierendes erkennen
4. Wertschätzend verstärken
5. Kleine Schritte festlegen
6. Experimente wagen
  
7. Skalierungen

## 1. Lösungsbereitschaft erhöhen

### **Ziel:**

Hohe Bereitschaft, sich auf den Lösungsfindungsprozess einzulassen

### **Werkzeuge:**

- Aufmerksames Zuhören
- Erfragen des erhofften Resultats sowie der gewünschten Zukunft

### **Beispielfragen:**

- Was wäre ein gutes Resultat für dich in diesem Gespräch?
- Und was ist dein Ziel?

## 2. Gewünschte Zukunft fokussieren

### **Ziel:**

Ein möglichst konkretes und detailliertes Bild der gewünschten Zukunft

### **Werkzeuge:**

- Ziel- und Wunderfragen
- Perspektivenwechsel

### **-Beispielfragen:**

- Nehmen wir an, du hast dein Ziel erreicht, was wirst du dann anders tun?
- Was wird dann noch anders sein?
- Woran wird deine Umgebung merken, dass du dein Ziel erreicht hast?



### 3. Funktionierendes erkennen

**Ziel:**

Funktionierendes und vorhandene Ressourcen sichtbar und nutzbar machen

**Werkzeuge:**

- Skalierungen
- Fragen nach Funktionierendem und Ressourcen
- Perspektivenwechsel

**-Beispielfragen:**

- Was hast du bereits gemacht, was hilfreich war?
- Was geht sonst noch alles bereits ein bisschen in die gewünschte Richtung?
- Was hast du dazu beigetragen, dass dies möglich wurde?

Folie 9

### 4. Wertschätzend verstärken I

**Ziel:**

Motivation und Zuversicht in die Machbarkeit

**Werkzeuge:**

- Umdeutung
- Direkte / indirekte Wertschätzung

**-Beispielfragen:**

- Wie hast du dies geschafft, dass du schon bei X bist und nicht bei 1? Was hast du konkret getan?
- Was hast du dazu beigetragen, dass dies möglich wurde?

Folie 10

## 4. Wertschätzend verstärken II

### Umdeuten

- Durch Umdeuten werden verborgene Stärken sichtbar.
- Grundidee: Schwächen sind oft übertriebene Stärken.

### Umdeutungsübung I

Schwäche	Stärke darin
misstrauisch	
geizig	
ängstlich	
aufdringlich	

Umdeutungsübung II wird mündlich angeleitet

## 5. Kleine Schritte festlegen

### Ziel:

Hinweise für kleine Schritte, die mit Motivation und Zuversicht umgesetzt werden

### Werkzeuge:

- X+1-Fragen
- Perspektivenwechsel

### Beispielfragen:

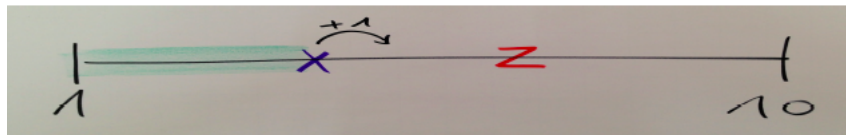
- Woran werden es andere anfangen zu merken, dass du einen Schritt weiter gekommen bist?
- Was wirst du dann anders tun, wenn du einen kleinen Schritt weiter bist?

## 6. Skalierung

Lösungsfokussierte Skalierungen verbinden alle oben beschriebenen Werkzeuge in einem Multifunktionstool.

### Vorgehen:

- Skala einrichten (Skala von 1-10)
- Standort bestimmen (X)
- Bereits Funktionierendes erkennen (grüner Bereich)
- Ziel festlegen (Z)
- Kleine nächste Schritte anpeilen (X+1)



Folie 13

## 7. Experimente wagen

**Ziel:** Fokus im Alltag auf Funktionierendes, die gewünschte Zukunft sowie die kleinen Schritte aufrechterhalten

### Grundformen:

Generell können vier Grundformen von Experimenten unterschieden werden (Szabo/Berg, 2006):

- *Beobachtungsexperimente* beobachten das Funktionierende in der Praxis.
- „So tun, als ob“-Experimente ermöglichen ein Erlebnis der gewünschten Zukunft.
- *Münzwurf-Experimente* erlauben Entscheidungen, auch wenn das Gefühl besteht, dass die Lösung ausserhalb des Einflussbereiches liegt.
- *Prophezeiungsexperimente* lenken die Aufmerksamkeit auf die richtige Vorhersage.

Folie 14

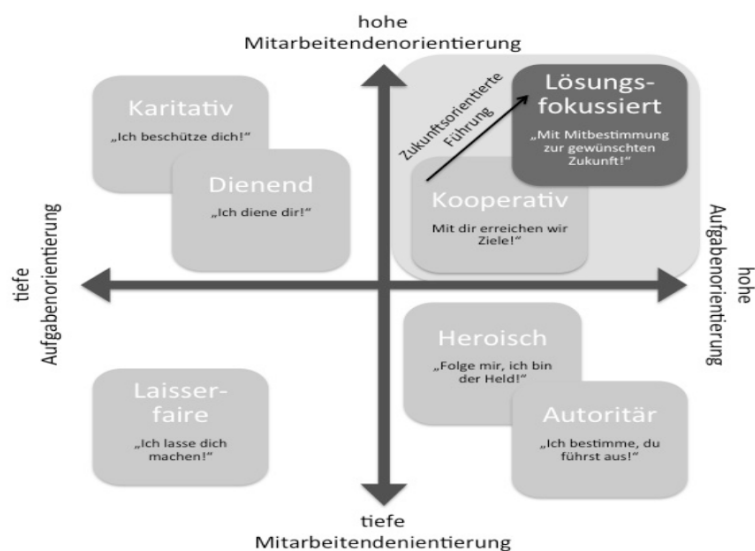
## Lösungsfokussierte Auswertung

Lösungsfokussierte Auswertungen legen den Fokus auf das Funktionierende, das für weitere nächste Schritte genutzt werden kann.

### Beispielfragen:

- Was hat bereits funktioniert?
- Was war besonders hilfreich?
- Wer hat was dazu beigetragen, damit dies möglich wurde?
- Was, von dem was funktioniert hat, können wir mehr tun?

## Lösungsfokus als Führungsstil



## Ergebnisse lösungsfokussierter Führung

Verhaltens- änderung bei anderen	Bessere Resultate	Sich besser fühlen als Führungskraft
<p>Zum Beispiel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• motiviertere, energievollere, aktivere und kreativere Mitarbeitende</li> <li>• Mitarbeitende, die mehr Verantwortung übernehmen</li> <li>• Anspruchsgruppen, die sich anders verhalten</li> <li>• Besseres Zusammenarbeiten</li> <li>• Mitarbeitende, die ihre Energie auf Ziele fokussieren, etc.</li> </ul>	<p>Zum Beispiel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bessere Sitzungsergebnisse</li> <li>• Nützlichere Gespräche</li> <li>• Erreichte Ziele</li> <li>• Bessere Lösungen</li> <li>• Nächste Schritte</li> <li>• Sinnvolle Mitarbeitendengespräche</li> <li>• Bessere Dienstleistungen von anderen, etc.</li> </ul>	<p>Zum Beispiel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weniger Druck alles selber lösen zu müssen</li> <li>• Geringere Belastung durch geteilte Verantwortung</li> <li>• Stressreduktion, etc.</li> </ul>

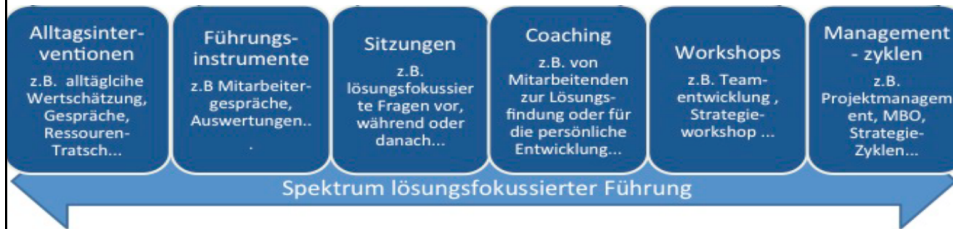
Folie 17



18

## Spektrum lösungsfokussierter Führung

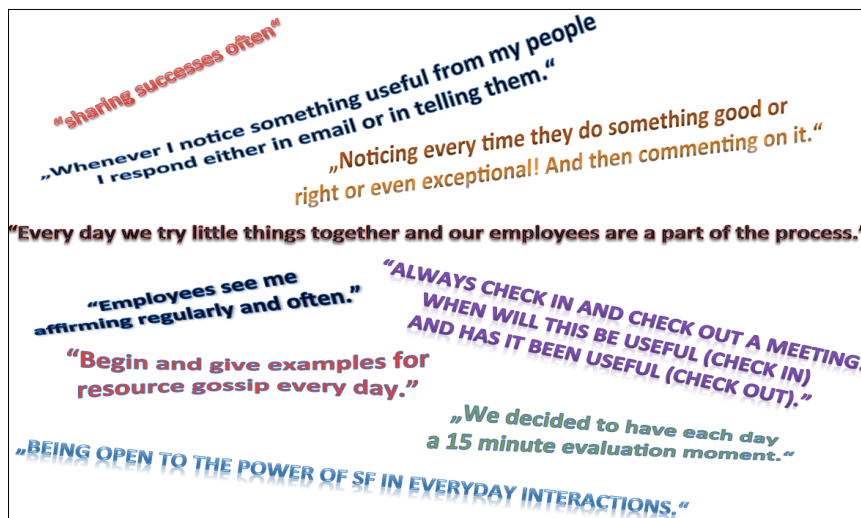
Hochschule Luzern  
Wirtschaft



Folie 19

## Wiederkehrende/Andauernde lösungsfokussierte Alltagsinteraktionen

Hochschule Luzern  
Wirtschaft



Folie 20

## Lösungsfokussierte Alltagsinteraktionen

“When I arrived, I set a goal for myself that I would ask at least one SF question and or make a SF comment (affirmation, compliment) in every single conversation I had with every person while at work. A year and a half later I hear so many of the same questions and comments coming from others.”

## Lösungsfokussierung in Führungsinstrumenten

“Using SF approach in performance appraisals: In one of my one-to-one meetings I had an employee who had to be ready with a big part of a project. (...) she was happy to speak about the part she did really well, but somewhat surprisingly for me, she readily admitted that significant chunk was subpar.”

## Lösungsfokussierung in Sitzungen

“At our weekly meetings we always start with ‘of all the things we did last week what are we most satisfied with’.”

„We are starting each planning-meeting with the question ‘what needs to happen to say that this meeting was successful’.”

“Therefore I introduced a walking scale in the room. “

Folie 23

## Lösungsfokussierte Interaktionen mit Mitarbeitenden

“I took an opportunity to speak face to face and used SF tools, particularly future perfect, to enable him to make a decision on his commitment.”

“I focused on our mutual intentions, stressed what we both saw as valuable parts in our cooperation so far. We developed a common goal (...)”

„To find the little hope with our questions in a conversation with our employee who has no solution..“

Folie 24



## **Lösungsfokussierung in Management- Zyklen**

Strategic management:

“On our strategic day we always look for what works and when. What is surprisingly working against all odds...?”

“We are in a strategic planning process right now which is a great opportunity”

Project management:

“Asking: What will be different with the new solution (after the project)? „

## **Förderung von lösungsfokussiertem Verhalten unter den Mitarbeitenden**

“I've just introduced solutions focus to a new team when I moved to a new organization (...) What started out as skepticism is now turning into usage. (...) We are slowly but surely becoming a more SF organization.„

## Kreative Lösungsfokussierte Tools: Die Erfolgsglocke



„People ring the bell whenever they were successful or saw a success by someone else and tell the people around them about it“

- Focus auf dem Funktionierenden
- Lösungsfokussierte Interaktionen unter den Mitarbeitenden
- Grössere Wertschätzung füreinander

Folie 27

*< Danke für's Zuehose! >*

und  
mitmache!



Folie 28