

Peer Coaching: Wie Leadership Teams ihre #Crowdpower nutzen.



Managertool #16

Die Reihe ‚Managertools‘ richtet sich an Führungskräfte, die sich schnell und direkt informieren wollen, wie sie typische Leadership-Herausforderungen konkret lösen können. Für Fragen und Erläuterungen kontaktieren Sie Caspar Fröhlich unter caspar.froehlich@froehlich-coaching.ch.

Die praxisorientierten 'Managertools' stehen Ihnen auf der Website www.froehlich-coaching.ch zum kostenlosen [Download](#) zu Verfügung.

Peer Coaching: Wie Leadership Teams ihre #Crowdpower nutzen.

Kontext Peer Coaching - Mehr als kollegiale Fallbearbeitung: Das geballte Wissen und die Intelligenz eines Teams zur Lösung individueller Herausforderungen nutzen. Auch in der Leadership Ausbildung beliebt, hat sich dieses effiziente Verfahren heute zu einem Instrument der Wahl entwickelt, um Leadership-Teams zu stärken und die Kohäsion sowie das Vertrauen zu fördern.

Konkrete Schritte **Der Ablauf in fünf Schritten: Peer Coaching für effektive Lösungen**
Eine Peer Coaching dauert je nach Komplexität des Falles und Reife der Gruppe rund 30-45 Minuten und umfasst folgende fünf Schritte:

Schritt 1: Die Fallgeber:in präsentiert ihr Anliegen (5-10 Minuten)

Die Fallgeber:in vermittelt in einfacher und verständlicher Form ihre aktuelle Situation. Dies umfasst Fakten, Zahlen, bereits getroffene Entscheidungen, wichtige Kontextfaktoren, Konfliktsituationen und/oder herausfordernde personelle Konstellationen. Zusätzlich teilt sie ihre emotionale Befindlichkeit bezüglich der Situation mit. Am Ende der Ausführungen formuliert sie/er eine klare Frage oder ein Anliegen an die Kolleg:innne, vorzugsweise in einem einzigen Satz. Oft hilft es, wenn die Fallgeber:in eine grobe Visualisierung der Zusammenhänge am Flip Chart macht. Während der Präsentation des Falls hören die Kolleg:innen aufmerksam zu, beobachten ihre inneren Bilder, machen erste Hypothesen, nehmen die eigenen Gefühle wahr und notieren ihre Fragen, Gedanken, Ideen. Sie unterbrechen die Fallgeber:in nicht, bis diese ihre Darstellung inklusive Fragestellung abgeschlossen hat.

Schritt 2: Die Fallgeber:in beantwortet Verständnisfragen (10 Minuten)

In diesem Schritt stellen die Kolleg:innen ausschließlich Verständnisfragen, um ein qualitativ hochwertiges Feedback in Schritt 3 zu ermöglichen. Die Fallgeber:in antwortet prägnant und zeitsparend, bis keine weiteren Verständnisfragen mehr bestehen. Es ist wichtig zu beachten, dass in diesem Schritt die Gefahr besteht, dass Verständnisfragen bereits den Charakter von Feedback annehmen oder erste Diskussionen entstehen, was in diesem Schritt noch nicht gewünscht ist.

Schritt 3: Die Kolleg:innen geben Feedback (2-3 Minuten pro Person; insgesamt 20 Minuten)

Die Kolleg:innen geben der Fallgeber:in direktes Feedback, indem sie konkrete Ideen, Anregungen und Ratschläge zur Fragestellung teilen. Sie können auch zusätzliche Beobachtungen, Wahrnehmungen und Gedanken mitteilen, die während der Präsentation des Falls aufgetaucht sind. Beispielsweise können sie Aspekte zur Präsentationsweise oder wichtige, aber nicht erwähnte Details ansprechen. Eine besonders effektive Art des Feedbacks ist es, nicht Ratschläge zu erteilen, sondern der Fallgeber:in mitzuteilen, wie der Fall auf sie selbst gewirkt hat (z. B. "Ich habe es so wahrgenommen, als ob..."). Die Feedbackgeber:innen konzentrieren sich auf relevante Punkte, die die Fallgeber:in voranbringen. Das Feedback wird nicht diskutiert. Die Fallgeber:in nimmt die Rückmeldungen entgegen, macht sich Notizen und achtet auf seine eigenen inneren Reaktionen auf die erhaltenen Rückmeldungen. Sie stellt sich Fragen wie: "Was löst diese Rückmeldung in

mir aus? Was möchte ich überprüfen? Was möchte ich in meine Überlegungen einbeziehen? Was bereitet mir Schwierigkeiten oder erzeugt Widerstand in mir? Auf welche Rückmeldungen reagiere ich positiv? Wo spüre ich Widerstand? Gibt es Feedback, auf das ich überhaupt nicht reagiere?" Es ist wichtig zu beachten, dass die Fallgeber:in typischerweise einen starken Drang verspürt, sofort auf einzelne Rückmeldungen zu reagieren und den Zuhörer-Modus zu verlassen. Jegliche Form von Erwiderungen, Rechtfertigungen, Erklärungen und Verteidigung des eigenen Standpunkts sind in diesem Schritt - wenn immer möglich - zu vermeiden.

Schritt 4: Die Fallgeber:in fasst zusammen und schließt den Fall ab (5 Minuten)

Die Fallgeber:in gibt eine kurze Zusammenfassung darüber, wie das erhaltene Feedback auf sie gewirkt hat. Sie erläutert, welche Überlegungen sie anstellen möchte, welche Anregungen sie aufgreifen und welche Lösungsansätze sie weiterverfolgen möchte. Am Ende dieses Schrittes bedankt sich die Fallgeber:in bei den Kolleg:innen für ihre Unterstützung.

Schritt 5: Debriefing / Retrospektive (5 Minuten)

Bei Gruppen, die immer wieder zusammenarbeiten kann ein Debriefing / Retrospektive sinnvoll sein, um einen gemeinsamen Lernprozess zu initiieren: Alle in der Gruppe nehmen kurz Stellung zum Ablauf des Peer Coachings, ähnlich einer «Manöverkritik». Es werden z. Bsp. die Qualität der Feedbacks, die Einhaltung der Ablaufregeln, die Zeiteinhaltung sowie die allgemeine Stimmung und Befindlichkeit angesprochen.

Was eignet sich als „Fall“?

Jedes Mitglied der Gruppe kann aktuelle Fragestellungen einbringen, die es im Moment beschäftigen. Diese Fragen können sich sowohl auf geschäftliche Themen wie Strategie, Struktur und Prozessabläufe beziehen, als auch auf schwierige Führungs- und Kommunikationssituationen mit Mitarbeitenden, Vorgesetzten oder Kunden. Beispielsweise:

- Wie kann ich meine Abteilung erfolgreich für eine umfangreiche Veränderung gewinnen?
- Welche Schritte sind erforderlich, um das angestrebte Wachstum in meiner Division zu realisieren?
- Wie sollte ich mit einem Mitarbeiter umgehen, der seine Leistung trotz wiederholter Gespräche nicht steigern kann?
- Welche Herangehensweise ist sinnvoll im Steering Committee, wenn ich weiß, dass zwei Mitglieder meine Position regelmäßig untergraben?

Nicht geeignet als "Fälle" sind Situationen und Fragestellungen, bei denen die Fallgeber:in kein klares und aktuelles Anliegen aus eigener Betroffenheit formulieren kann. Dies schließt vergangene Herausforderungen aus, die bereits gelöst sind, sowie Fälle, die von Personen eingebracht werden, die nicht direkt von dem Problem betroffen sind.

Erfolgsfaktoren

Drei Schlüsselkomponenten für den Erfolg des Peer Coachings:

1. **Kompetente Leitung / Facilitation:** Die Anwesenheit einer kompetenten Person, die den Prozess leitet, die Zeitverwaltung überwacht und die Gruppe an die grundlegenden Regeln erinnert, ist

von großer Bedeutung. Die Identität der Leiter:in ist weniger entscheidend als die Klarheit darüber, wer diese Rolle übernimmt. Diese Aufgabe kann sowohl vom Vorgesetzten als auch von einer anderen Person in der Gruppe wahrgenommen werden.

2. **Strikte Prozessführung:** Je disziplinierter die Gruppe den vorgesehenen Ablauf einhält, desto effizienter gestaltet sich die Verwendung der zur Verfügung stehenden Zeit. Es ist nicht ungewöhnlich, dass Gruppen rasch in Diskussionen abgleiten, bei denen Mitglieder auf Kommentare anderer Gruppenmitglieder reagieren, die nicht in der Rolle der Fallgeber:in sind. Dies kann zu lebhaften Diskussionen führen, die jedoch nicht auf das Anliegen der Fallgeber:in fokussiert sind. In diesem Zusammenhang ist die Leiter:in gefragt, um sicherzustellen, dass der Prozess nicht aus dem Ruder läuft.
3. **Harmonische Gruppendynamik:** Es ist unerlässlich, dass in der Gruppe keine latenten oder offenen Konflikte existieren, da diese die Offenheit für gegenseitige Unterstützung beeinträchtigen könnten. Eine positive und harmonische Gruppendynamik schafft die Voraussetzung dafür, dass das Peer Coaching effektiv genutzt werden kann.

Wirkungen auf das Executive Team

Über das Peer Coaching in einem Leadership Team ergeben sich eine Vielzahl positiver Effekte:

1. **Innovative und umfassende Lösungen:** Peer Coaching ermöglicht die Nutzung des gemeinsamen Wissens (Crowdintelligenz) und der kreativen Ressourcen des Teams. Durch den offenen Austausch von Ideen und Erfahrungen entstehen innovativere Lösungsansätze, die auf einer breiten Basis von Know-how basieren.
2. **Effizientere Zusammenarbeit bei Sitzungen:** Die im Peer Coaching erworbenen Erkenntnisse und Lösungsansätze fließen nahtlos in die regulären Sitzungen ein. Dies beschleunigt Entscheidungsprozesse und optimiert die Umsetzung von Strategien.
3. **Stärkung der Teamkohäsion und des Vertrauens:** Peer Coaching fördert das Zusammengehörigkeitsgefühl im Team, intensiviert die gegenseitige Unterstützung und baut das Vertrauen zwischen den Teammitgliedern weiter aus. Dies trägt dazu bei, Konflikte zu minimieren und die Zusammenarbeit zu verbessern, wodurch das Team zu einer effektiven und geschlossenen Einheit wird.

Nächste Schritte

Schlagen Sie den Kolleg:innen in Ihrem Leadership Team vor, im Rahmen des nächsten Management Retreats das Format des Peer Coachings anzuwenden.

Weiterführende Literatur

- Klaus Doppler & Christoph Lauterburg: *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten*
- Kim-Oliver Tietze & Friedemann Schulz von Thun: *Kollegiale Beratung: Problemlösungen gemeinsam entwickeln*



Ich unterstütze Senior Leadership Teams dabei, ihre Ausrichtung und Zusammenarbeit zu synchronisieren, um so eine hohe Performanz zu erreichen. Neben dem Coaching von Führungskräften gehören zu meinen Aktivitäten auch Organisationsentwicklungsprozesse sowie die Gestaltung und Moderation von Management-Offsites. Mein Kundenportfolio umfasst branchenführende Unternehmen wie Siemens Healthineers, Swisscom, AXA XL, Angst+Pfister Gruppe, Migros Gruppe und Blue Ocean Entertainment.

Nach meinem betriebswirtschaftlichen Studium habe ich 15 Jahre in der Managementberatungsbranche gearbeitet. Darunter 7 Jahre als Partner und Mitinhaber einer Managementberatung, die mit einem ASCO Award ausgezeichnet wurde. Ich verfüge über einen Masterabschluss (lic. oec. publ.) der Universität Zürich und habe eine langjährige psychotherapeutische Ausbildung am Institut für Prozessarbeit in Zürich absolviert. Ich bin Mitglied des European Mentoring and Coaching Councils (EMCC Schweiz) und arbeite seit vielen Jahren als Mentor im Coaching-Programm der Universität St. Gallen (HSG).

Ich bin ein Sport-/Outdoor-Enthusiast, tanze gerne Salsa & Tango und praktiziere Yoga und Zen-Meditation zur Stärkung des emotionalen Gleichgewichtes.

Sprachen: Deutsch (Muttersprache), Englisch, Spanisch

Publikationen von Caspar Fröhlich:

- "Werkzeuge des Wandels – die 30 wirksamsten Tools des Change Managements" (erschieden 2012 im Schäffer-Poeschel Verlag; in Zusammenarbeit mit Heiko Roehl, Brigitte Winkler und Martin Eppler)
- "Deep Democracy in der Organisationsentwicklung" (erschieden 2016 im Schäffer-Poeschel Verlag)
- "Manage Your Boss – Die Kunst, den Boss mit Eleganz zu führen" (erschieden im Haufe Verlag 2017)

Zudem bietet Caspar Fröhlich eine Auswahl von "Managertools" an, die auf seiner Webseite www.froehlich-coaching.ch heruntergeladen werden können.

Dieser Beitrag ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung darf nur mit Zustimmung von Fröhlich Executive Coaching erfolgen. Copyright © 2024, Fröhlich Executive Coaching