

## **Peer Coaching im Executive Board: Wie Top Management 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](mailto:caspar.froehlich@froehlich-coaching.ch).

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

## **Peer Coaching im Executive Board:** Wie Top Management Teams Peer Coaching erfolgreich nutzen.

**Kontext** Peer Coaching - auch „Kollegiale Fallbearbeitung – genannt, ist ein effizientes Verfahren, um das Know-how und den Brain Power einer Gruppe zur Lösung einer bestimmten Fragestellung eines Mitgliedes zu nutzen. Früher oft in Ausbildungs-Kontexten genutzt, so wird es heute auch als hocheffizientes Instrument zur Entwicklung eines Leadership Teams genutzt, insbesondere wenn es darum geht, mehr Kohäsion und gegenseitiges Vertrauen zu entwickeln.

**Konkrete Schritte** Der Ablauf umfasst folgende **fünf Schritte**, die in einem Zeitrahmen von 40-60', je nach Bearbeitungstiefe und Reife der Gruppe, durchgearbeitet werden:

### **Schritt 1: Fallgeber schildert seinen Fall (5-10')**

Der Fallgeber schildert in kurzen und knappen Ausführungen seinen Fall. Vielleicht macht er Stichpunkte auf einem Flip Chart zu Fakten, Zahlen, bereits getroffener Entscheide, wichtigen Kontextfaktoren, Konfliktfelder und/oder schwieriger personelle Konstellationen. Typischerweise macht er auch Aussagen über seine Befindlichkeit mit der ganzen Situation. Zum Schluss seiner Ausführungen formuliert er seine konkrete Frage und sein Anliegen, das er an die Kollegen hat. Am besten in einem Satz. Während der Fallschilderung hören die Kollegen zu, nehmen wahr, beobachten, denken, fühlen und notieren dazu Fragen, Gedanken, Gefühle, Ideen, die bei ihnen hochkommen. Sie unterbrechen den Fallgeber nicht bis dieser seine Fallschilderung mitsamt Fragestellung beendet hat.

### **Schritt 2: Fallgeber beantwortet Verständnisfragen (10')**

Die Kollegen stellen dem Fallgeber ausschliesslich Verständnisfragen, um ein qualitativ gutes Feedback im Schritt 3 geben zu können. Der Fallgeber antwortet in knapper, zeitsparender Form bis keine Verständnisfragen mehr bestehen.

In diesem Schritt besteht oft die Gefahr, dass die Verständnisfragen schon den Charakter von Feedback annehmen. Oder dass bereits erste Diskussionen entstehen, die zu Zeitverlusten führen.

### **Schritt 3: Kollegen geben Feedback (2-3' pro Person; total: 20')**

Die Kollegen geben dem Fallgeber Rückmeldungen und richten sich direkt an ihn. Sie teilen zum Beispiel konkrete Ideen, Anregungen und Ratschläge zur Fragestellung mit. Aber auch weitere Beobachtungen, Wahrnehmungen und Gedanken, die während der Fallschilderung hochgekommen sind. Zum Beispiel zur Art der Präsentation oder zu Dingen, die nicht geschildert wurden aber offensichtlich wichtig sind. Eine besonders wirksame Art der Feedbacks ist, dass man weniger Ratschläge erteilt, sondern dem Fallgeber schildert, was der Fall bei einem selbst ausgelöst hat („auf mich wirkte, das so als...“). Sie sprechen immer auch Dinge an, die ihnen am Fall positiv auffallen. Alle Kollegen geben Feedback, einer nach dem anderen. Sie fokussieren auf die im Moment ein bis zwei wichtigen Punkte, die den Fallgeber weiter bringen können aus ihrer Sicht. *Das Feedback wird nicht diskutiert.* Der Fallgeber hört im *ZEN-Mind*“-Modus zu, nimmt die Feedbacks entgegen, macht sich allenfalls Notizen und achtet auf seine inneren Reaktionen auf das Gesagte:

„Was macht mich nachdenklich? Was will ich überprüfen? Was will ich aufnehmen? Was macht mir Mühe, erzeugt Widerstände in mir? Mit welchen Voten gehe ich in positive Resonanz? Wo gehe ich in negative Resonanz (Widerstände)? Wo gibt es gar keine Reaktion?“

Die anderen Kollegen hören dem Feedback-Geber zu und beobachten, wie das jeweilige Feedback beim Fallgeber ankommt und was er auslöst (innere Reaktionen des Fallgebers über Veränderungen von Gestik, Haltung, Präsenz, etc.)

Achtung: es besteht die dauernde und typische Gefahr, dass der Fallgeber den starken Drang verspürt, sofort auf einzelne Feedback zu reagieren und den ZEN-Mind-Modus zu verlassen. Jegliche Formen von Repliken, Rechtfertigungen, Erklärungen und Verteidigung des eigenen Standpunktes sind zu vermeiden. Auch wenn zum Beispiel nur die Absicht ist, vermeintliche Missverständnisse von Feedback-Gebern auszuräumen.

#### **Schritt 4: Fallgeber fasst zusammen und schliesst den Fall ab (5')**

Der Fallgeber gibt kurz Auskunft, was das Feedback bei ihm ausgelöst hat. Er erläutert kurz: Was macht mich nachdenklich? Was will ich überprüfen? Was will ich aufnehmen? Was macht mir Mühe, erzeugt Widerstände in mir? An welchen konkreten Lösungsideen möchte ich jetzt weiterarbeiten?

Zum Schluss bedankt sich der Fallgeber für die Unterstützung bei den Kollegen.

#### **Schritt 5: Debriefing / Manöverkritik der Gruppe (5')**

Zum Schluss führt die Gruppe ein kurzes Debriefing im Sinne einer Manöverkritik durch: Wurden die Anliegen und Fragestellungen des Fallgebers zu dessen Zufriedenheit bearbeitet? Wie war die Arbeits-Effizienz und die Disziplin respektive Einhaltung der Ablaufregeln in der Gruppe? Wie ist die innere Verfassung und Befindlichkeit und Stimmung in der Gruppe zum Schluss?

Dieser Schritt 5 ist wichtig für den Lernprozess in einer Gruppe, wenn diese immer wieder zusammen arbeitet.

Was eignet sich als „Fall“?

Als „Fall“ eignen sich alle *aktuellen* Fragestellungen mit der sich ein Mitglied der Gruppe im Moment beschäftigt. Eine Fragestellung kann sich auf eine Business-Themen beziehen wie Strategie, Struktur, Prozessabläufe, und auch auf schwierige Führungs- und Kommunikations-Situationen mit Mitarbeitern, Chefs oder Kunden.

- Wie soll ich vorgehen, um meine Abteilung ins Boot zu holen für eine grosse Veränderung?
- Wie schaffe ich das angestrebte Wachstum in meiner Division?
- Was soll ich mit dem Mitarbeiter machen, der die Leistung nicht mehr bringt (obwohl ich das schon mehrfach mit ihm angesprochen habe)?
- Wie soll ich vorgehen im Steering Committee, wenn ich weiss, dass zwei Mitglieder ganz gezielt meine Position unterminieren?
- Etc.

Als Fall nicht geeignet sind Situationen und Fragestellungen, bei denen der Fallgeber kein *klares und aktuelles Anliegen* aus eigener Betroffenheit formulieren kann. So eignen sich vergangene schwierige Situationen, die aber heute gelöst sind, nicht für Peer Coaching. Ebenso wenig ein Fall, der von jemanden eingebracht wird, der selbst vom Problem nicht betroffen ist.

Erfolgsfaktoren für die Anwendung	<p>Folgende drei Erfolgsfaktoren bewirken, ob Peer Coaching als nützlich oder als Zeitverschwendung empfunden wird:</p> <p><b>1. Facilitation:</b> es braucht eine Person (Facilitator), die durch den Ablauf der fünf Schritte führt, die Zeit managt und die Beteiligten an die Grundregeln erinnert. Es ist nicht wichtig, wer diese Rolle übernimmt, aber es muss klar sein, wer es macht. Diese Rolle kann durch den Vorgesetzten übernommen werden, es kann aber auch jemand anders diese Rolle übernehmen.</p> <p><b>2. Disziplin Ablauf:</b> je strikter sich die Gruppe an den Ablauf hält, desto effizienter ist die Zeitverwendung. Oft verfallen Gruppen schnell in einen Diskussionsmodus, in dem Gruppenmitglieder wieder auf Voten von anderen Gruppenmitgliedern, die nicht Fallgeber sind, reagieren. So kann eine vielleicht lebhaftere Diskussion entstehen, die aber nicht auf das Anliegen des Fallgebers fokussiert ist. Der Facilitator muss deshalb dafür sorgen, dass dies nicht geschieht.</p> <p><b>3. Voraussetzung:</b> Es dürfen keine latenten oder offenen Konflikte in der Gruppe vorhanden sein, weil sonst die Offenheit zur gegenseitigen Unterstützung nicht vorhanden ist.</p>
Wirkungen auf das Executive Team	<p>Folgende Vorteile und Wirkungen sind durch ein Peer Coaching im Executive Team zu erwarten:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Innovativere, breiter abgestützte Lösungen durch Nutzung des gemeinsamen Brain-Power</li><li>2. Effizientere Zusammenarbeit bei den regulären Board-Sitzungen</li><li>3. Erhöhung der Kohäsion im Team, Verbesserung der gegenseitigen Unterstützung und des Vertrauens</li></ol>
Nächste Schritte	<p>Schlagen Sie den Kollegen in Ihrem Leitungsgremium vor, im Rahmen des nächsten Management Retreats das Format des Peer Coachings anzuwenden.</p>
Weiterführende Literatur	<ul style="list-style-type: none"><li>• Klaus Doppler &amp; Christoph Lauterburg: <i>Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten</i></li><li>• Kim-Oliver Tietze &amp; Friedemann Schulz von Thun: <i>Kollegiale Beratung: Problemlösungen gemeinsam entwickeln</i></li></ul>

Kostenlose  
Downloads

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



**Caspar Fröhlich** arbeitet als Unternehmensberater und Executive Coach für Führungskräfte und Geschäftsleitungen von internationalen Unternehmen (u.a. Continental, Daimler, Swisscom, Migros, KPMG, Allianz etc.). Er schreibt und lehrt über innovative Leadership-Ansätze, die Kunst gelingender Zusammenarbeit und über Ideen, wie man das Leben stärker an einer Life Mission ausrichten kann. Er ist Verfasser zahlreicher Artikel zum Thema Führung und Change Management bei führenden Fachzeitschriften und Autor verschiedener Bücher und Blogs.

### Publikationen

«*Werkzeuge des Wandels – die 30 wirksamsten Tools des Change Managements*» (erschienen 2012 im Schäffer-Poeschel Verlag; von Heiko Roehl, Brigitte Winkler, Martin Eppler und Caspar Fröhlich)

«*Deep Democracy in der Organisationsentwicklung*» (erschienen 2016 im Schäffer-Poeschel Verlag)

«*Manage Your Boss – Die Kunst, den Boss mit Eleganz zu führen*» (erschienen im Haufe Verlag 2017)

Reihe «Managertools»: Tools sind downloadbar von [www.froehlich-coaching.ch](http://www.froehlich-coaching.ch)

Dieser Beitrag ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung darf nur mit Zustimmung von Fröhlich Executive Coaching erfolgen. Copyright @ 2017, Froehlich Executive Coaching