

# COACHING-LEITFADEN

## Aufstiegsorientierung von und für Mitarbeiterinnen in Verkehrsunternehmen

[www.frauen-in-verkehrsunternehmen.de](http://www.frauen-in-verkehrsunternehmen.de)

„Das Projekt wurde gefördert im Rahmen der Bundesinitiative „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“ ([www.bundesinitiative-gleichstellen.de](http://www.bundesinitiative-gleichstellen.de)). Entwickelt wurde das Programm vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales gemeinsam mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB). Das Programm wird finanziert aus Mitteln des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) sowie des Europäischen Sozialfonds (ESF).“

**Gleichstell!en**  
Bundesinitiative für Frauen  
in der Wirtschaft

 Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales

 **ESF**  
Europäischer Sozialfonds  
für Deutschland

 **EUROPÄISCHE UNION**  
Europäischer Sozialfonds

## IMPRESSUM

Prospektiv GmbH  
Gesellschaft für betriebliche Zukunftsgestaltungen mbH  
Kleppingstraße 20  
44135 Dortmund  
[www.prospektiv.de](http://www.prospektiv.de)

Autorinnen: Jutta Beyrow, Birgit Mordhorst, Ulrike Weber  
Gestaltung: BüroBayer / [www.buerobayer.de](http://www.buerobayer.de)

Dortmund, April 2014

***Aus Gründen der Lesbarkeit haben wir im Coaching-Leitfaden nur die weibliche Sprachform gewählt. Alle personenbezogenen Aussagen gelten jedoch stets für Frauen und Männer gleichermaßen.***

Bildnachweise Cover: ©iStock.com/piranka - Seite 4: ©stockWERK - Fotolia.com - Seite 05: ©iStock.com/Mervana - Seite 8: ©iStock.com/PaulaConnelly - Seite 11: Sam88/photocase.com

## INHALTSVERZEICHNIS

S. 4	1. Vorwort
S. 5	2. Einführung
S. 6	3. Was waren die Kennzeichen des Coachings im Projekt?
S. 7	4. Welche Werkzeuge wurden genutzt?
S. 8	5. Leitfragen für das erste Gespräch?
S. 10	6. Gesprächsabschluss
S. 10	7. Leitfragen für Folgegespräche
S. 11	8. Fazit
S. 12	9. Literatur
S. 13	Projektleitung / Links
S. 14	Projektpartner

## 1. VORWORT

Der wachsende Bedarf an qualifiziertem Personal in allen Industrie- und Dienstleistungsbranchen wird zukünftig auch die Unternehmen des Personennahverkehrs vor Engpässe bei der Personalbeschaffung stellen. Der demografische Wandel und die damit verbundenen Auswirkungen auf die Arbeitsmärkte fordern von den Verkehrsunternehmen in den kommenden Jahren vielseitige Aktivitäten. Ein Handlungsschwerpunkt ist in diesem Kontext die Förderung weiblicher Beschäftigter; wozu zum einen die generelle Steigerung des Frauenanteils an der Beschäftigtenzahl und zum anderen die verstärkte Etablierung von Frauen in Führungspositionen gehören.



In der ÖPNV-Branche sind Frauen in Führungspositionen noch stark unterrepräsentiert. Branchenweite bzw. unternehmensübergreifende Statistiken zum Anteil von Frauen in den Unternehmen der Branche existieren nicht.

Erschwerend für weitere Vergleiche sind die erheblichen Unterschiede zwischen den einzelnen Unternehmensgrößen.

Hier setzte das **Projekt „Frauen gehen in Führung – Aufstiegsorientierung von und für Mitarbeiterinnen in Verkehrsunternehmen“** an. Neben dem Wunsch, mehr Bewerberinnen für Führungspositionen zu gewinnen, verfolgten die am Projekt beteiligten Modellunternehmen das Ziel, Aufstiegsmöglichkeiten für Frauen zu verbessern und den Anteil der weiblichen Beschäftigten in Führungspositionen zu erhöhen.

Im Rahmen von modularen Seminaren, persönlichen Coachings und Netzwerktreffen wurden den Mitarbeiterinnen Anforderungen und Inhalte von Führungspositionen vorgestellt. Dieses Wissen bot ihnen eine Entscheidungsgrundlage für die Planung ihrer weiteren beruflichen Entwicklung.

Der vorliegende Leitfaden stellt im Sinne von „guter Praxis“ den Coaching-Prozess dar, der mit zahlreichen Mitarbeiterinnen aus den Verkehrsunternehmen erfolgreich durchgeführt wurde. Er soll Anregungen und konkrete Hilfestellungen für die Etablierung eines Coaching-Prozess in Unternehmen liefern.



## 2. EINFÜHRUNG

Coaching ist eine Maßnahme der Personalentwicklung, die sich perfekt auf die Belange des Einzelnen zuschneiden lässt. Coaching bedeutet „Prozessbegleitung“, d. h. es findet prozessual und thematisch entlang der beruflichen Tätigkeit statt, bei dem eine Coachin in einem individuellen Einzelberatungsprozess einer Mitarbeiterin (individual Coaching) oder auch mehreren Mitarbeiterinnen (Gruppen-Coaching) zur Seite steht. Darüber hinaus ist Coaching auch ein Beobachtung- und Feedbackinstrument.

Coaching soll helfen, dass die jeweiligen Mitarbeiterinnen in ihrer beruflichen Rolle

- » gezielt schwierige Situationen meistern
- » Entwicklungschancen erkennen und nutzen.

In regelmäßigen Abständen treffen sich Coachin und Mitarbeiterin und arbeiten gemeinsam an vorab festgelegten Themen. Als Prozessberater lässt eine Coachin ihre Klientinnen Lösungsvorschläge für ihre Probleme erarbeiten. Coaching kann der Mitarbeiterin die Verantwortung für ihr Handeln nicht abnehmen. Eine Coachin bietet der Mitarbeiterin Hilfe zur Selbsthilfe.

### 3. WAS WAREN DIE KENNZEICHEN DES COACHINGS IM PROJEKT

Zusätzlich zu den Führungskräfte trainings, bestehend aus drei Seminarmodulen, erhielten die Mitarbeiterinnen die Möglichkeit, in einem persönlichen Coaching ihre Ziele und Wünsche mit der Coachin zu erörtern und insbesondere Möglichkeiten der Zielerreichung zu konkretisieren oder evtl. aufkommende Schwierigkeiten zu besprechen.

Teilnehmerinnen des Projektes hatten die Gelegenheit, maximal drei Gespräche á 45 Minuten mit einer Coachin zu führen. Das jeweils erste Coachinggespräch fand nach dem Seminarmodul I des Führungskräfte trainings statt. Ausgehend von einem 8-wöchigen Rhythmus wurden zwei Folgesitzungen vereinbart.

Aufgabe der Coachin war es zielgerichtete Fragen zu stellen, bestärkende Rückmeldungen zu geben, präsent zuzuhören und das Gesagte in nützlicher Weise zusammenzufassen. Auf diese Weise konnte es gelingen

- » die themenbezogene Aufmerksamkeit der Mitarbeiterin zu erweitern oder zu verändern, z. B. auf bereits Gelingen oder auf vorhandene Ressourcen. Dieser veränderte Fokus half der Mitarbeiterin bei der Lösung ihres Problems;
- » die wahrgenommenen Handlungsmöglichkeiten für die Mitarbeiterin zu erhöhen. Die Mitarbeiterin entwickelte dadurch eigene Ideen;
- » das Vertrauen der Mitarbeiterin in die eigenen Fähigkeiten zu stärken, was ihr Sicherheit gab, neue Ziele anzugehen.

Aufgabe der Coachin war es nicht, Lösungen für das Problem der Mitarbeiterin zu entwerfen. Vielmehr sollte die Mitarbeiterin in die Lage versetzt werden, eigene Lösungen zu entwickeln, die der eigenen Persönlichkeit und dem Problemumfeld besser gerecht wurden, als ein von einer Coachin übergestülptes Ergebnis. Im Kern ging es um eine Hilfe zur Selbsthilfe, dass der Coachin am Ende des Coachingprozesses überflüssig machte.

Angesichts der knappen zeitlichen Ressourcen handelte es sich bei dem Coaching im Projekt um ein sogenanntes **Kurzzeitcoaching**, das davon ausgeht, dass

- » in dem Coachingprozess nach Lösungen gesucht werden soll, anstatt Probleme zu analysieren,
- » der Mitarbeiterin die Expertin für die Lösung des Problems ist,
- » nach kleinen Veränderungsschritten gesucht werden soll, anstatt detaillierte Aktionspläne auszuarbeiten.

Für das Coaching galten folgende Rahmenbedingungen:

- » Die Mitarbeiterin kam freiwillig.
- » Das Gespräch fand unter vier Augen statt.
- » Störungen wurden vermieden.
- » Es galt eine zeitliche Begrenzung.
- » Die Äußerungen der Mitarbeiterin wurden absolut vertraulich behandelt.
- » Das Thema einer Coachingsitzung wurde von der Mitarbeiterin vorgegeben. Wenn es der Fall war, dass die Mitarbeiterin mehrere Themen besprechen wollte, wurde ihr die Entscheidung darüber überlassen, in welcher Reihenfolge die Themen besprochen wurden.

## 4. WELCHE WERKZEUGE WURDEN GENUTZT?

### COACHING-VEREINBARUNG

Es wurde eine mündliche Vereinbarung über Ziel und Inhalt des Gesprächs getroffen.

### ERWÜNSCHTER ZIELZUSTAND

Es wurde geklärt, wie für die Mitarbeiterin der gewünschte Zielzustand möglichst konkret aussehen sollte.

### SKALIERUNGEN

Die Mitarbeiterin wurde aufgefordert, z.B. die aktuelle Situation mit einem Wert zwischen 1 und 10 zu bewerten. Auf diese Weise wurden Unterschiede und Fortschritte deutlich.

### RESSOURCEN

Es wurde herausgefunden, was der Mitarbeiterin in der Vergangenheit geholfen hat, ähnliche Situationen zu meistern bzw. was möglicherweise dazu beigetragen hat oder dazu beitragen könnte, dem Zielzustand näher zu kommen.

### ANERKENNUNG

Die Coachin benannte in anerkennender Weise die Kompetenzen der Mitarbeiterin, die für die Lösung des Problems nützlich waren.

### KLEINE SCHRITTE

Es wurden kleine Schritte identifiziert, die der Mitarbeiterin auf dem Weg zum Ziel geholfen haben.



## 5. LEITFRAGEN FÜR DAS ERSTE GESPRÄCH

Damit der Gesprächsanteil der Mitarbeiterin überwog, wurden offene Fragen – teilweise auch ressourcenunterstellende Fragen – gestellt. Dabei konnte es

passieren, dass die Mitarbeiterin nicht sofort eine Antwort formulieren konnte oder mit „ich weiß nicht“ antwortete. In diesem Zusammenhang versuchte die Coachin, Gesprächspausen auszuhalten und abzuwarten, was der Mitarbeiterin nach sorgfältigem Überlegen einfiel oder die Situation möglichst konkret beschrieb, damit die Mitarbeiterin sich in die Situation hineinversetzen konnte und auf diesem Weg zu einer Lösung kam. Hier half es, Formulierungen und Begriffe der Mitarbeiterin aufzunehmen.

## ZU „COACHING-VEREINBARUNG“

Was soll bei dem Coaching herauskommen?

Was soll bei dem Coaching passieren, damit Sie rückblickend sagen können, es hat sich gelohnt?

## ZU „ERWÜNSCHTER ZIELZUSTAND“

Wenn Ihr Problem gelöst wäre, was genau wäre dann anders? Oder: Wie wirkt sich das aus?

Woran würden Sie konkret merken, dass das Problem gelöst ist?

Woran merken es Ihre Kollegen/Kolleginnen, Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen, Vorgesetzte?

## ZU „SKALIERUNGEN“

Wenn auf einer Skala von 1 bis 10 die 10 für erwünschten Zielzustand und die 1 für das genaue Gegenteil steht – wo stehen Sie heute?

Woran merken Sie, dass Sie auf x+1 stehen?

## ZU „RESSOURCEN“

Was hat Ihnen geholfen, auf x zu kommen und sich von der 1 zu entfernen?

Wann war es schon mal so ähnlich wie bei dem gewünschten Zielzustand?

Wie ist es Ihnen da gelungen, diesen Zustand zu bewirken?

Welche Fähigkeiten und Erfahrungen haben Ihnen geholfen, diese schwierige Situation zu meistern?

## ZU „ANERKENNUNG“

Was klappt schon gut?

## ZU „KLEINE SCHRITTE“

Was könnte ein nächster kleiner Schritt sein?

Was tun Sie, um auf x+1 zu kommen? Was tun Sie in den nächsten 24 Stunden?

Was von dem, das Sie in der Vergangenheit erfolgreich getan haben, können Sie zukünftig am leichtesten häufiger tun?

Wie können Sie sich selbst unterstützen, damit Sie trotz Rückschlägen die nächsten kleinen Schritte gehen?

## 6. GESPRÄCHSABSCHLUSS

Ziel war es, ein „hilfreiches Ende“ zu finden und die Mitarbeiterin darauf vorzubereiten, dass das Gespräch nur noch einige Minuten dauerte.

Hier war es hilfreich,

- » zu klären, ob es noch offene Fragen gab, die unbedingt in den letzten Minuten besprochen werden mussten. Teilweise mussten Themen auch auf das nächste Treffen verschoben werden. („Gibt es irgendetwas, was wir vergessen haben zu besprechen?“)
- » das Ziel zu überprüfen („Inwiefern war das Gespräch für Sie nützlich, um Sie Ihrem Ziel näher zu bringen?“; „Gibt es etwas, das für Sie jetzt noch nützlich ist, um für Sie zu einem guten Ende zu kommen?“)
- » die Mitarbeiterin auf Rückschläge vorzubereiten („Wie zuversichtlich sind Sie, dass Sie den nächsten Schritt gehen können?“; „Was hilft Ihnen bei Schwierigkeiten?“)
- » eine Denkpause einzulegen und zu reflektieren
  - » was an dem Gespräch besonders beeindruckt hat und dies wertschätzend zu spiegeln,
  - » ob es eine Hausaufgabe oder ein Experiment gab, was der Mitarbeiterin ihrem Ziel näher brachte. Ein Experiment war beispielsweise eine Beobachtungsaufgabe „Beobachten Sie, in welchen Situationen Sie sich wohl gefühlt haben und führen Sie Buch darüber.“

## 7. LEITFRAGEN FÜR FOLGEGESPRÄCHE

Der Schwerpunkt des Folgegesprächs lag auf den Verbesserungen, die eingetreten sind und darauf, wie diese Verbesserungen erhalten werden konnten.

Gesprächseröffnung: „Gibt es ein spezielles Thema, für das wir heute Zeit einplanen sollten?“

Bezugnehmend auf die Zeit zwischen den Gesprächen:

„Was ist besser geworden? Was noch?“

„Wie haben Sie das geschafft?“



„Was würden andere Leute sagen, ist besser geworden?“  
„Wo stehen Sie heute auf einer Skala von 1 bis 10?“  
„Wie können Sie sich selbst unterstützen, diese Verbesserungen aufrechtzuerhalten?“

Falls die Mitarbeiterin auf die Frage „Was ist besser geworden?“ mit „Nichts!“ oder „Ich weiß nicht.“ antwortet, zunächst abwartend reagieren. Falls der Mitarbeiterin auch nach einer angemessenen Wartezeit nichts einfällt, kann die Frage hilfreich sein „Vielleicht ist ja etwas nur für einen kleinen Moment besser geworden, nur ein kleines bisschen?“ oder „Warum ist es nicht schlimmer geworden? Was haben Sie dazu beigetragen?“

Falls die Antwort auf die Frage „Es ist schlimmer geworden.“ lautet, könnte sich die Frage anschließen „Wie schaffen Sie es damit klar zu kommen?“ oder „Es gibt sicherlich auch Momente, in denen es nur einfach schlimm ist. Wie unterscheiden die sich von den Momenten, in denen es besonders schlimm ist?“

## 8. FAZIT

Um eine mögliche Scheu oder auch Vorurteile der Mitarbeiterinnen gegenüber einem Coaching abzubauen, sollten die internen Kommunikationswege genutzt werden. Arbeiten Sie heraus, dass die Vorgesetzte die geeignetste und beste Coachin ihrer Mitarbeiterinnen ist.

- » Sie hat ständig Kontakt zu ihren Mitarbeiterinnen.
- » Sie hat Fach- und Marktwissen und kann dieses Wissen an ihre Mitarbeiterinnen in kleinen Schritten weitergeben.
- » Sie kann in der Praxis am besten feststellen, ob ihre Mitarbeiterinnen Unterstützung benötigen, ob Defizite vorhanden sind oder ob die Mitarbeiterinnen kleine Schritte bereits gut umsetzen konnten.
- » Sie kann gezielte Mitarbeiterinnenförderung und -entwicklung durchführen und begleiten.

Ziel ist, dass die Inanspruchnahme von Coaching nicht mit Unfähigkeit assoziiert wird, sondern mit einer für alle Beteiligten positiven Weiterentwicklung.

## 9. LITERATUR

Hausdorf, Michael/Polzer, Erich: Die Führungskraft als Coach. managerSe-  
minare, Bonn 2004

Meier, Daniel/Szabo, Peter: Coaching - erfrischend einfach, Solutionssurfers  
GmbH, Luzern 2008

Mark McKergow/Paul Z.Jackson: Solution Focused Professional-Programm,  
2005

[http://www.psych-pcs.co.uk/Coaching\\_Models\\_OSKAR.pdf](http://www.psych-pcs.co.uk/Coaching_Models_OSKAR.pdf)

## Projektleitung



Gesellschaft für betriebliche  
Zukunftsgestaltungen mbH

### **Ansprechpartnerin:**

Ulrike Weber

Tel.: 0231 - 55 69 76-11

weber@prospektiv.de

www.prospektiv.de

### **Wie Sie vom Projekt „Frauen gehen in Führung“ profitieren können**

Gerne nehmen wir Sie in unseren E-Mail-Verteiler auf. Senden Sie uns hierzu eine Mail mit Ihrem Namen und der Anschrift Ihres Betriebes an [info@prospektiv.de](mailto:info@prospektiv.de). Sie erhalten dann u. a. Informationen zu Veröffentlichungen und Einladungen zu Veranstaltungen des Projektes „Frauen gehen in Führung“.

## Links

### **[www.frauen-in-verkehrsunternehmen.de](http://www.frauen-in-verkehrsunternehmen.de)**

Projekthomepage mit ausführlicher Hintergrunddarstellung und aktuellen Informationen

### **[www.vdv-karriere.de](http://www.vdv-karriere.de)**

Karriere- und Bildungsportal des Verbandes Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV) mit umfassendem Überblick zu beruflichen Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten im ÖPNV und dem Schienengüterverkehr

### **[www.bundesinitiative-gleichstellen.de](http://www.bundesinitiative-gleichstellen.de)**

Umfangreiche Informationen über das Programm „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“.

## Projektpartner

 **VDV Akademie**

[www.vdv-akademie.de](http://www.vdv-akademie.de)



BEYROW BUSINESS-BERATUNG  
FÜR GRÜNDUNG-WACHSTUM-QUALIFIZIERUNG

[www.b3-beyrow.de](http://www.b3-beyrow.de)



[www.bsag.de](http://www.bsag.de)



[www.kvb-koeln.de](http://www.kvb-koeln.de)



[www.mobiel.de](http://www.mobiel.de)



[www.stadtwerke-hamm.de](http://www.stadtwerke-hamm.de)



[www.stadtwerke-osnabrueck.de](http://www.stadtwerke-osnabrueck.de)



[www.verdi.de](http://www.verdi.de)