

Coaching als Führungsinstrument nutzen

Führungskräfte sind dafür verantwortlich, ihre Mitarbeiter bei der Erreichung ihrer Ziele zu unterstützen und zu fördern. Ein Weg, um dieser anspruchsvollen Aufgabe gerecht zu werden, ist die gezielte Integration ausgesuchter Coaching-Elemente in den persönlichen Führungsstil. Wie dies gelingen kann, zeigt Malu Salzig.



Malu Salzig, langjährige Beraterin und Referentin der Haufe Akademie

Was ist Coaching genau, welche Elemente gehören dazu und was möchte man damit erreichen?

Gleich vorweg: Coaching ist ein Beratungskonzept und keine Therapie! Beim Coaching geht es immer darum, Menschen durch geeignete Unterstützung zur Selbstorganisation ihrer Kompetenzen und dadurch zum Erfolg zu verhelfen. In meiner Arbeit stellt sich Coaching als eine Kombination aus individueller Beratung, persönlichem Feedback und einer praxisorientierten Reflexion dar – mit dem Ziel, das persönliche Verhalten verstehbar und dadurch steuerbar zu machen.

Welche Fähigkeiten und Kompetenzen brauche ich, um als Führungskraft ein guter Coach zu sein?

Dazu gehört eine ausgeprägte Wahrnehmungsfähigkeit. Eine Führungskraft, die coacht, muss in der Lage sein, typische Verhaltensmuster bei seinem Mitarbeiter, also dem sogenannten Coachee, wiederzuerkennen. Zugleich ist die Fähigkeit zur aktivierenden und vertrauensvollen Kommunikation die Basis für eine funktionierende Coaching-Beziehung. Und: der Coach darf niemals vergessen, dass es nicht um sein eigenes Weltbild, sondern um das des Coachees geht. Wer als Führungskraft coacht muss in der Lage sein, sich selbst zu reflektieren und die eigenen Denk- und Verhaltensweisen sowie die daraus entstehenden Reaktionen immer wieder zu überprüfen.

Gibt es Grundregeln beim Coaching?

Ja, denn Coaching braucht Vereinbarungen und Regeln, um so eine Struktur und einen geschützten Rahmen zu bekommen. Absolute Verschwiegenheit ist Pflicht und ist Kernelement einer vertrauensvollen Coaching-Beziehung. Darüber hinaus kann Coaching nur funktionieren, wenn es von beiden Seiten ge-

wollt, also freiwillig stattfindet. Und: Jeder Coach sollte sich vergewissern, dass kein geheimer Auftrag mit dem Coaching verbunden ist. Außerdem ist es wichtig, dass der Coach eine wertschätzende Einstellung gegenüber seinem Coachee pflegt. Schließlich trägt der Coach Sorge dafür, dass der Coachee sich öffnen kann, ohne das Gesicht zu verlieren. Und natürlich gilt: der Coach sollte seinen Coachee nicht mit fertigen Lösungen oder mit gutem Rat bedienen, sondern ihm ermöglichen, den Prozess der Lösungsfindung eigenverantwortlich zu gehen.

Verändert Coaching die Rolle der Führungskraft?

Der Spagat zwischen der Rolle als sach- und zielorientierte Führungskraft einerseits und der Rolle als Coach andererseits stellt sehr hohe Anforderungen an die innere Flexibilität und die innere Haltung der Führungskraft, denn: Wer als Führungskraft in der Rolle des Coach arbeitet muss akzeptieren, dass dem Mitarbeiter oftmals Kenntnisse, Verhaltensstrategien und vielleicht auch der Mut fehlen, um Probleme zu bewältigen und in Handlungen umzusetzen. Ziel des Coachings ist es dann, gemeinsam mit dem Mitarbeiter den Problemen auf den Grund zu gehen und ihn so in seiner Lösungsfindung weiterzubringen.

Welche Haltung braucht ein guter Coach?

Das Grundprinzip ist, dem Mitarbeiter gegenüber eine grundsätzlich aufbauende Haltung einzunehmen. In einem Klima von Wertschätzung, Respekt, Vertrauen und einfühlendem Verstehen ist es möglich, eine vertrauensvolle tragfähige Beziehung aufzubauen und so den Mitarbeiter gezielt zu fördern. ►

So schaffen Führungskräfte eine positive Coaching-Atmosphäre:

- **Akzeptanz und nicht an Bedingung gebundene Wertschätzung**

Die Aufgabe, als Führungskraft die Ziele und Leistungen des Mitarbeiters zu bewerten, steht nicht im Widerspruch zu einer wertschätzenden Grundhaltung.

- **Kongruenz**

Als Coach sollten Sie sich so zeigen, wie Sie auch sind und sich ungekünstelt verhalten. Leben Sie Echtheit, Stimmigkeit und Authentizität.

- **Empathie**

Versuchen Sie den anderen so zu verstehen, wie dieser sich selbst sieht. Bewerten Sie nicht und versuchen Sie den Coachee und seine Welt zu erfassen, ohne seine Sichtweise zu übernehmen.

- **Zutrauen**

Als Führungskraft müssen Sie dem Coachee zutrauen, dass er in der Lage ist, sich weiterzuentwickeln.

- **Neugierde**

Erkunden und versuchen Sie vorurteilsfrei zu verstehen, wer der andere ist, wie er denkt, fühlt, handelt...

Welche grundlegenden Instrumente und Methoden gibt es beim Coaching?

Es gibt eine Vielzahl Instrumente und Methoden, die den Coaching Prozess unterstützen. Bewährt haben sich für coachende Führungskräfte folgende Ansätze:

1. Seien Sie aufmerksam: Die uneingeschränkte Aufmerksamkeit zu bekommen ist oft schon ein Teil der Klärung des Anliegens.
2. Hören Sie zu: Erst aus dem interessierten, konzentrierten und geduldigen Zuhören ist es möglich, die richtigen Fragen zu stellen und die richtigen Interventionen zu setzen. Aktives

Zuhören bedeutet, sich zunächst ohne Widerspruch, Zustimmung oder Bewertung auf den Mitarbeiter und Coachee einzulassen und vorerst alle eigenen Gedanken, Meinungen, Überzeugungen zu Seite zu stellen. Ein gutes Coaching-Gespräch sollte maximal 50 % Redeanteil des Coachs haben. Je mehr Redeanteil der Coach hat, um so mehr ist er in der Rolle als Führungskraft, die überzeugen möchte.

3. Lernen Sie, die richtigen Fragen zu stellen: Die Fragetechnik ist eines der wichtigsten Werkzeuge im Coaching. Fragen sind ein Angebot und laden den Befragten zum Nachdenken ein. Ein Coach sollte genau die Fragen stellen können, die die Selbstreflexion des Coachees in eine konstruktive Richtung lenken. „Wer fragt, der führt“ heißt es und tatsächlich ist der Einsatz unterschiedlicher Frageformen das entscheidende Mittel, um im Coaching-Prozess voranzukommen und Lösungen zu erzielen.

4. Gehen Sie den Coaching-Prozess gezielt und planvoll an: Nutzen Sie die verschiedenen Phasen eines Coaching-Prozesses, um Ihren Coachee optimal im Lösungsprozess zu unterstützen.

Wo sind die Grenzen von Coaching als Führungskraft?

Es wird immer wieder Situationen geben, bei denen die Führungskraft im Coaching an ihre Grenzen stößt. Sei es, weil das Anliegen des Coachees schwer von der Geschichte der Führungskraft zu trennen ist; weil die Führungskraft es nicht schafft, die konstruktive erforderliche Grundhaltung herzustellen, in einen Konflikt mit dem Mitarbeiter involviert ist oder stark mit den eigenen Sorgen und Problemen beschäftigt ist. Viele dieser „Störungen“ lassen sich jedoch durch professionelles Handwerkszeug lösen. ■

In dieser Veranstaltung erhalten Sie das nötige Handwerkszeug, um Coaching-Elemente in Ihre tägliche Führungsarbeit zu integrieren:

■ **Coaching als Führungsinstrument: beraten – fördern - motivieren** www.haufe-akademie.de/8845

Kontakt

Haufe Akademie GmbH & Co. KG

Lörracher Straße 9 · 79115 Freiburg

E-Mail: service@haufe-akademie.de

Telefon: 0761 4708-811

www.haufe-akademie.de