

Führen in der Rolle eines Coaches

oder: Die Kunst, Lösungen selber (er-)finden zu lassen!

Coaching eine Führungsmethode und eine Haltung

Coaching ist, wie Führen durch Zielvorgaben, wie Verhandeln, Entscheiden oder wie das Leiten einer Sitzung, **eine Führungsmethode**, die durch stetiges Üben zu einem enorm effektiven Führungsinstrument werden kann. Führen in der Rolle eines Coaches ist immer auch eine Frage der Haltung.

Grundsätzlich geht es um Folgendes:

Die Führungskraft in der Rolle des Coaches gibt das Ziel vor - das ‚Was‘ und der Mitarbeiter entwickelt mit Hilfe des Vorgesetzten Lösungen zur Zielerreichung sowie den Weg zum Ziel - das ‚Was‘ und das ‚Wie‘.

Kompetenzzuwachs

Wirkung des Coaching-Ansatzes:

Im Coaching durch Vorgesetzte entwickeln Mitarbeiter in der Regel fachliche, methodisch-didaktische und soziale Fähigkeiten, die sie eins zu eins im Arbeitsalltag anwenden können. Die erworbenen Fähigkeiten kommen aus dem Mitarbeiter heraus und passen gerade deshalb punktgenau zur Aufgabe und zur Situation. Und schliesslich werden Mitarbeitende im Coaching in die Pflicht genommen, erworbene Fähigkeiten einzusetzen und Lösungen herbeizuführen.

Alltagsbezug
Praxisnähe

Hilfe zur Selbsthilfe
Selbstverantwortung

Längerfristig werden so bis anhin nicht delegierbare Aufgaben delegierbar. Der Mitarbeiter wird ‚empowert‘ (befähigt und gestärkt) und der Vorgesetzte entlastet.

Führung in der Rolle des Coaches wahrzunehmen, eignet sich für die Arbeit mit Einzelpersonen und mit Teams.

Ganz besonders eignet sich Coaching bei folgenden Begebenheiten:

- : ein Mitarbeiter ist neu in der Abteilung und braucht Unterstützung
- : ein Mitarbeiter übernimmt eine neue Aufgabe oder ein neues Projekt
- : ein Mitarbeiter steht vor einer schwierigen Entscheidung und sucht Rat
- : ein Mitarbeiter durchlebt einen Konflikt und sucht Rat
- : ‚Underperformance‘ bei vorhandenem Willen und Potenzial des Mitarbeiters

Chancen und Grenzen von Coaching als Führungsinstrument

Situativ entscheiden, ob Coaching die passende Führungsmethode ist

Die Erfahrung zeigt, dass Coaching dauerhafte Veränderungen auch im Verhalten von Mitarbeitern bewirkt und die Selbständigkeit fördert. Und sie zeigt ebenso, dass Coaching keine pauschale Lösung für Führung von Mitarbeitenden ist! Der Gesprächsanlass und die Konstellation entscheiden, wann und ob Coaching die geeignete Interventionsform ist und so gilt es, Gesprächsanlässe zu differenzieren und passend zu gestalten!

Aus Gründen der Lesbarkeit wird im Text nur eine Geschlechterform benutzt.

Grenzen und Gefahren von Coaching:

- Hierarchie
- Eigeninteresse des Vorgesetzten
- Wissens- und Erfahrungsvorsprung des Vorgesetzten

Coaching eignet sich grundsätzlich für Beratungs-, Problemlösungs- oder Massnahmengespräche.

Beeinträchtigend im Vergleich zum professionellen Coach wirkt, dass

- ⇒ **Die Führungskraft immer auch eigene Interessen** hat oder die Interessen der Organisation vertreten muss!
- ⇒ Die Führungskraft oft auch einen Vorsprung hat bei der eigenen Meinungsbildung. Sie ist in dem Sinne nie ‚lösungsneutral‘.

Pointiert formuliert kann Coaching zu folgendem Muster verkommen: *„Ich weiss, was gut und richtig ist, aber ich sage es dir nicht, sondern du musst es selber herausfinden!“*

Coaching und Leistungsbewertung

Umgekehrt werden sich Mitarbeiter im Coaching durch ihre Vorgesetzten immer auch kontrolliert oder ‚taktisch‘ verhalten. Sie, die Vorgesetzten sind die Leistungsbewertenden und sich coachen zu lassen bedingt, viel von sich Preis zu geben und sich zu exponieren!

Anforderungen an den Vorgesetzten für erfolgreiches Coaching

Wohlwollen und Zuneigung

- : Erforderliche **Qualitäten der Einstellung und Haltung** gegenüber Mitarbeitenden:
 - Empathie: Nicht wertendes, einführendes Verstehen
 - Akzeptanz: Das Gegenüber respektieren, nicht abwerten, uneingeschränkte Wertschätzung
 - Echtheit, Stimmigkeit: Sich nicht gekünstelt verhalten, nichts vorspielen
 - Klarheit: Deutliche Meinungsäusserung
 - Zutrauen: Die Führungskraft traut dem Mitarbeiter zu, dass er vermeintliche Grenzen überwinden kann
 - Neugier für die Erkundung des Mitarbeiters, um ihn wirklich zu verstehen.
- : **Selbstreflexion**
 - Die Führungskraft muss sich selbst gut kennen. Sie muss sich über ihre Ziele im Klaren sein und ihre Stärken und Schwächen kennen.

Anforderung ans Thema oder die Sachlage, die im Coaching gelöst werden soll

Lösungs- und Entscheidungsoffenheit

- : Coaching als Führungsintervention soll nur eingesetzt werden, wenn
 - Offenheit und Handlungsspielraum für die Lösung und/oder den Lösungsweg besteht
 - Handlungsspielraum für Entscheidungen besteht

Coaching als Führungsinstrument eignet sich nicht:

Hände weg vom Coaching!

- : Bei erheblichen Spannungen und eskalierten Konflikten zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter
- : Wenn der Mitarbeiter sich verweigert oder im Widerstand ist
- : Wenn der Vorgesetzte die eine Lösung kennt und diese durchsetzen möchte
- : Bei vollständiger Abhängigkeit des Mitarbeitenden vom Vorgesetzten
- : Bei fehlender jedoch erforderlicher Fach-, Methoden- oder Sozialkompetenz des Mitarbeiters
- : **Wenn die Führungskraft (wenn auch nur aus der Sicht des Mitarbeiters) Teil des Problems zu sein scheint.**

Vorgehen beim Coaching

Ein kleiner Leitfaden

Vorbereitung

- Vor dem Gespräch
- Der Coachingprozess beginnt schon lange vor dem Coachinggespräch. Einige Vorkehrungen sind nötig um frei einsteigen zu können
- genug Zeit einplanen
 - Störungen vermeiden (Telefon umleiten, Radio ausschalten etc.)
 - geeigneter Raum wählen, Hilfsmittel und Medien bereitstellen (Notizblock, Flipchart etc.)
 - sich Zeit nehmen für die mentale Vorbereitung, ‚den Kopf frei machen von Anderem‘
 - bewusst in die Haltung des Coaches eintauchen
 - Welche Informationen will und muss ich vom Mitarbeiter erhalten, damit ich gut coachen kann?

Während des Gesprächs

Gesprächsführung

1. Schritt

Ziel des Gesprächs klären, die Erwartungen an das Gespräch einholen

- : Was ist das Ziel und das Thema (Problem/Anliegen) des heutigen Coachinggesprächs?
- : Welche Erwartungen hat der Mitarbeiter an das Gespräch? (seine Vorstellungen zu Ziel, Inhalt und dem, was nachher sein soll)
- : Was soll nach dem Gespräch (anders) sein?
- : Was muss der Mitarbeiter nach dem Gespräch wissen?
- : Warum gerade jetzt? Was ist der konkrete Anlass oder Auslöser für das Gespräch, welche Vorgeschichte gibt es zu diesem Problem?

Wichtig! Realitätscheck nicht vergessen, d.h., kann das Ziel im Rahmen des Gesprächs überhaupt erreicht werden?

Situationsanalyse/Auslegeordnung

2. Schritt:

- : Was ist das Problem oder Anliegen?
- : Für wen ist es ein Problem?
- : Wie sieht der grössere Kontext aus, von dem das Problem ein Teil ist?
- : Welche Sicht und welchen Blickwinkel hat der Mitarbeiter auf das Problem?
- : Welche Vorgeschichte gibt es zu diesem Problem (frühere Gespräche, Protokolle etc.)?
- : Welche Ereignisse sind gerade ‚heiss‘?
- : Welche Fakten sind für die Problembeschreibung und den Lösungsentwurf relevant?

Wichtig ist es, sich in dieser Phase des Gesprächs genügend Zeit für diese Auslegeordnung zu nehmen, um gemeinsam ein klares Problemverständnis zu haben.

Um die Entstehung und den Verlauf eines Problems besser erkennen und verstehen zu können, sind oftmals Fragen hilfreich wie:

- Was muss man tun, damit sich die Situation verbessert?
- Was muss man tun, damit sich die Situation nicht noch verschlechtert?

Gemeinsames Erforschen der Alternativen und der neue Wege

2. 3.Schritt Bei diesem Schritt des gemeinsamen Erforschens soll der Coach versuchen die Lösungsentwürfe vom Coachee entwickeln zu lassen

- : durch Nachfragen und Zuhören, statt zu drängen
- : durch Paraphrasieren und Zusammenzufassen (Paraphrasieren heisst, mit seinen eigenen Worten wiedergeben, was man von einem Gesprächspartner verstanden hat)
- : durch Verbalisieren (die Dinge anzusprechen, statt sie im Dunkeln zu lassen)
- : durch konstruktives Herausfordern - den Mitarbeiter an seine Grenzen heranzuführen, d.h. wertschätzend zu konfrontieren und nicht um den heissen Brei herumzureden
- : durch Visualisieren (d.h. Sachverhalte auf einem Blatt Papier/Flipchart bildlich darstellen)
- : durch ‚dem Mitarbeiter genügend Zeit zum Nachdenken und zum Antworten zu lassen‘ (jedes Gespräch hat seinen eigenen, bestimmten Rhythmus, den man beachten muss)

Was der Coach bei der gemeinsamen Erforschung vermeiden sollte

- : von sich selber und den eigenen bewährten Lösungen zu reden (Selbstdarstellung)
- : zu bagatellisieren und zu verharmlosen: ‚Das ist doch kein Problem‘
- : Lösungen vorzugeben, auch dann nicht, wenn der Mitarbeiter das wünscht
- : Vorwürfe zu machen
- : Killerphrasen auszusprechen, wie: ‚Das klappt nie!‘
- : geschlossene Fragen stellen, die der Mitarbeiter mit einem simplen Ja oder Nein beantworten kann

Wenn bei diesem Schritt Handlungsalternativen und neue Wege genügend erforscht wurden, ist es wichtig, dass daraus nun konkrete Ziele formuliert und die nächsten Schritte festgelegt werden.

Massnahmenplan

3. Schritt Der Coach ist dafür verantwortlich, gemeinsam mit dem Mitarbeiter folgende Resultate zu sichern

- : welche Ziele nun verfolgt werden
- : in welchen Schritten diese Ziele angegangen werden
- : mit welchen Massnahmen sie umgesetzt werden
- : zu welcher Zeit sie erreicht werden sollen

Die Ziele sollten dabei so formuliert werden, dass man deren Erreichung beobachten und überprüfen kann.

Vorsicht beim Massnahmenplan:

Es besteht bisweilen die Gefahr, dass man als Vorgesetzter selber Massnahmen ergreift oder sich aufbürden lässt. Doch zielt Coaching auf eigenverantwortliches Handeln des Gecoachten hin. Der Mitarbeiter soll mit Hilfe von Coaching ‚sein Schicksal‘ selber in die Hand nehmen und nicht an seinen Vorgesetzten delegieren - und zwar auch dann nicht, wenn dieser die Probleme vielleicht schneller und besser lösen könnte.

4. Schritt

Reflexion des Gesprächs

Fragen dazu:

- : Wie haben Vorgesetzter und Mitarbeiter das Gespräch empfunden?
- : Wurden die zu Beginn formulierten Ziele erreicht, wurden die Erwartungen erfüllt?
- : Was war beim Gespräch hilfreich, was eher hinderlich?
- : Was kann man beim nächsten Gespräch besser machen?
- : Wie geht's weiter?
- : Wann ist das nächste Gespräch?

Im Sinne der Verbindlichkeit ist es ratsam, bereits einen Termin für das nächste Gespräch zu vereinbaren.

Bedanken Sie sich zum Abschluss für das Gespräch.

Nach dem Gespräch

Nach dem Gespräch

Persönliche Nachbearbeitung

- : Wie ist das Gespräch verlaufen?
- : Was lief gut, bin ich zufrieden? Was war dazu hilfreich?
- : Was mache ich beim nächsten Mal anders?

Nachbearbeitung des Inhalts

- : Getroffene Abmachungen und Termine - falls noch nicht geschehen und falls nötig - schriftlich festhalten.

Einige Hinweise zur Gesprächsführung

- : Man kommuniziert nicht nur mit Worten, sondern auch nonverbal. Achten Sie daher auch auf Gestik, Mimik, Körperhaltung, Atmung etc. Sprechen Sie als Coach entsprechende Irritationen und Auffälligkeiten ruhig an.
- : Coaching lebt vom aktiven Zuhören: Aktives Zuhören ist die Kunst, auf das einzugehen, was der andere zwischen den Zeilen zum Ausdruck bringt, was er tatsächlich sagen will, ohne dass er es sagt. Der Tonfall, die Stimmlage, der Gesichtsausdruck spiegeln wider, wie ihm zumute ist.
- : Wenn wir effektiv mit anderen kommunizieren wollen, müssen wir uns bewusst sein, dass jeder Mensch seine eigene, andere Perspektive hat, d.h., jeder interpretiert die Welt auf seinem Erfahrungshintergrund und verwendet eine für ihn spezifische Ausdrucksweise. Diese unterschiedlichen Erfahrungshintergründe können Missverständnisse provozieren, weil man mit bestimmten Begriffen unterschiedliche Inhalte verbindet. Für den einen ist das berühmte Glas halb voll, für den anderen halb leer - und beide haben auf ihre Art und Weise Recht.