

Coaching als Führungsstil

Autorin: Hannelore Zambelli-Hösch, HZH-Coaching

Coaching in der Diskussion

Der Begriff Coaching ist seit Jahrzehnten aus dem Bereich des Leistungssportes bekannt. Durch Analogieschluss wurde er auf das Management übertragen. Dort ist Coaching ein Sammelbegriff, unter dem heute eine Vielzahl von Beratungskonzepten zur individuellen Unterstützung von Führungskräften in bestimmten betrieblichen und persönlichen Entscheidungsprozessen subsumiert wird.

Durch die Veränderung der Umgebungsbedingungen, die Diskussion über den Wertewandel und die umfangreiche Vernetzung der Menschen ist der Bedarf an Unterstützung für die Führungskräfte gestiegen. Diese können immer weniger aus dem hierarchischen Bezug führen. Sie müssen vielmehr durch Ihre Persönlichkeit überzeugen. Hier kann Unterstützung durch einen Coach von außen ebenso sinnvoll sein, wie auch das Führen durch Coaching innerhalb des Unternehmens, welches wesentlich zur Effizienz beitragen kann.

Coaching findet in vielen Bereichen statt. Professionell wird es seit langem im Leistungssport genutzt. Hier versetzt der Coach seinen Sportler in einen Zustand, in welchem dieser auf alle seine Ressourcen zugreifen kann. Zunächst verbessert er die sportlichen Fähigkeiten, darüber hinaus steigert er aber auch die Motivation zur Leistung und lässt letztendlich nur die Fokussierung des Zieles, den Sieg, zu.

Während der klassische Trainer die Leistungsfähigkeit verbessert, stärkt der Coach auch das Selbstbewusstsein, um zum Beispiel die „Angst“ vor dem Sieg zu verhindern. Im Bereich des Managements wird der Coach die Persönlichkeitsfaktoren fördern, die der Manager in seinem stark vernetzten, äußerst intensiven Arbeitsumfeld für sich als zielführend definiert. Der Grundgedanke zur Steigerung der athletischen Leistungsfähigkeit liegt auch dem Begriff des Coachings im Unternehmen zugrunde. Hier steht allerdings die konstante Leistung im Vordergrund.

Coaching als Führungsstil - Führungskräfte als Coach

Es werden in diesem Zusammenhang hohe Erwartungen an die Führungskräfte gestellt. Coaching zielt darauf ab, ungenutzte Potenziale und Ressourcen von Mitarbeitern zu erkennen und zu aktivieren. Coaching beschreibt die personen- und praxisorientierte Begleitung von Menschen in ihrer professionellen Rolle und in ihrem Arbeitsumfeld. Dabei ist das Resultat des Coachingprozesses an bestimmte



Grundvoraussetzungen und Rahmenbedingungen gebunden, u.a. an die Neutralität des Coachs. Daraus entsteht ein grundlegender Rollenkonflikt für die Führungskräfte.

Coaching ist ein gewollter positiver Entwicklungsprozess, bei dem ein Coach den Mitarbeiter in Einzelberatung regelmäßig begleitet und ihn unterstützt, bestimmte Kompetenzen weiterzuentwickeln und Schwierigkeiten leichter selbstständig zu meistern. Coaching ist nicht nur persönliche Erfolgssteuerung, sondern zeigt den Weg vom Bewusstsein zur Selbstführung. Coaching baut innere Widerstände ab, stärkt die Persönlichkeit und befreit somit das Erfolgspotenzial jedes einzelnen Menschen. Es ist die Methode, die bei korrekter Durchführung mit Sicherheit die intrinsischen Motivatoren des Mitarbeiters/der Führungskraft in Gang setzt.

Wenn am Ende eines Gesprächs das beidseitige Gefühl entsteht, mit einem Problem einen Schritt weitergekommen zu sein, hat man nicht nur einen guten Weg gefunden, sondern man ist dem Ziel auch näher gekommen. Der Coachee nimmt einige Ideen mit, hat mit sich selbst Ziele vereinbart oder er hat eine klare Entscheidung getroffen, was als nächstes zu tun ist. Er fühlt sich hinterher besser und ist motiviert, sich von der schwierigen Situation zu befreien und ist bereit für die Lösung selbstverantwortlich Sorge zu tragen. Des Weiteren kann er darauf vertrauen, auch weiterhin vom Coach unterstützt und begleitet zu werden.

Nutzen Führungskräfte und Personalentwickler Coaching kontinuierlich als Führungsfähigkeit, fördern sie damit die Selbstverantwortung (intrinsische Motivation) und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter. Durch das Prinzip, für eigene Probleme auch eigene Lösungen zu entwickeln, identifiziert sich der Mitarbeiter mit seiner Aufgabe mehr, als wenn er von außen eine Lösung präsentiert bekäme. Er wird in Kontakt gebracht mit seiner eigenen Kreativität. Er geht damit auf die Ebene des Selbstvertrauens. Wenn es einem Menschen gelingt, seine Probleme selbstständig zu lösen, gewinnt er Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit. Auf Grund dessen, dass er selbst die entscheidende Idee hat, hat er auch den notwendigen Mut, zukünftige schwierige Situationen als Herausforderung anzusehen und sich ihnen zu stellen. Schon fast nebenbei gewinnt er zudem Vertrauen in seinen Coach. Die Beziehung festigt sich und der zwischenmenschliche Kontakt wird offener und vertrauter.

Führungsstile

Die Führung der Mitarbeiter ist mit unterschiedlichen Stilen möglich. Sie reichen von geringer bis totaler Lenkung und von einer geringen bis sehr großen Wertschätzung der Mitarbeiter. Alle Führungsstile bringen Vor- und Nachteile mit sich. Entscheidend ist, sein Führungsverhalten mit der eigenen Persönlichkeit zu verknüpfen und es gleichzeitig auf die aktuellen Bedingungen abzustimmen. Hierbei sind sowohl die Kultur des Unternehmens, die aktuelle Marktsituation, die finanzielle Situation und natürlich die Anzahl, die Motivation und die Persönlichkeit der Mitarbeiter ausschlaggebend. Der eigene Führungsstil ist kein Zufallsprodukt, sondern ein



laufender Entwicklungsprozess, der aus den eigenen Überzeugungen, Ausbildungen, Erfahrungen und Werten entsteht. Da das Führungsverhalten keine statische Größe ist, sondern aktiv gesteuert und gezielt verändert werden kann, ist Coaching als Führungsstil integrierbar. Dafür wird zunächst das aktuelle Verhalten analysiert, dann werden attraktive Ziele gesetzt und diese Schritt für Schritt in die Praxis umgesetzt.

Coaching als Führungsinstrument

Die Führungskraft als Coach übernimmt bewusst Verantwortung für Mitarbeiter und lässt gleichzeitig die Verantwortung für aktuelle Prozesse los. Die persönlichen Lern- und Veränderungsprozesse stehen für die Zeiten des Coachings im Mittelpunkt des Interesses.

Fünf Haltungen der Führungskraft sind die Basis der "Führungskraft als Coach":

- × Gefühle wahrnehmen
- × Aufmerksam zuhören
- × Offene Fragen stellen
- × Bestärken
- × Vertrauen schenken

Je mehr es gelingt diese Haltung zu entwickeln, desto mehr verselbständigt sich die coachingbasierte Kommunikation.

Die Hauptaufgabe der Führungskraft als Coach besteht darin, einen anderen Menschen bei der Erreichung von Zielen aktiv zu unterstützen. Dies bedeutet, die Ziele des Unternehmens genau zu kennen und die ihm anvertrauten Mitarbeiter dabei zu unterstützen, die daraus resultierenden Tätigkeiten optimal zu bewältigen. Dafür braucht er eine wertschätzende Grundhaltung gegenüber den Mitarbeitern. Des Weiteren sollte die Führungskraft über ein gewisses psychologisches Grundwissen und damit verbundene Kommunikationswerkzeuge verfügen, um das Verhalten der Mitarbeiter zielorientiert zu begleiten und die nötigen Lernprozesse zu initiieren.

Spannungsfeld Führung und Coaching in der Praxis

Das heutige Führungsdilemma liegt darin, dass es einerseits Aufgabe der Führungskräfte ist, ergebnis- und zielorientiert ihre Mitarbeiter zu führen. Andererseits



ist es notwendig, die Menschen in Teams individuell zu fördern und bei ihren persönlichen Entwicklungen zu begleiten. Allzu oft entstehen aus diesen beiden Aufgaben unterschiedliche Bedürfnisse und Interessen.

Ein Lösungsweg aus diesem Zwiespalt liegt in der persönlichen Rollenbewusstheit, also inwiefern die unterschiedlichen Führungsrollen für sich erkannt werden. Der Begriff Rolle schlägt die Brücke zum Theater. Beim Theater geht es darum, in unterschiedliche Rollen zu schlüpfen und sie mit Leben zu füllen. Das heißt zum Beispiel, bestimmte Gesten zu spielen, Stimmungen auf eine bestimmte Weise auszudrücken und die Sprache und Kommunikation der Rollenbeschreibung anzupassen.

Die Rolle der Führungskraft als Coach hat ähnliche Ausprägungen. Für Führungskräfte, die es nicht gewohnt sind auf diese Art und Weise zu Führen, gilt, dass sie sich nach und nach die Rolle aneignen können. Der Schlüssel zur Lösung des Führungsdilemmas liegt in der Rollenbewusstheit und im Rollenbewusstsein.

Führungskräfte sollen die Rollen nicht nur kognitiv kennenlernen, sondern auch bewusst körperliche Empfindungen und Emotionen im zwischenmenschlichen Kontakt wahrnehmen. Anschließend reflektieren sie diese Wahrnehmungen und beginnen den Lernprozess, indem sie realisieren, welche emotionale Stimmung oder welche Gefühle welche Rolle fordert. Dies bedeutet zu wissen, wann welche Rolle gefragt ist.

Ein guter Start auf dem Weg könnte sein, die Rollenwechsel bewusst herbeizuführen und sich selbst und die Situation dabei zu beobachten. Wahrzunehmen wie beispielsweise der Wechsel zwischen Sagen und Fragen wirkt. Es gilt zu antizipieren, wie mein Gegenüber reagieren wird, wenn ich ihm eine bestimmte Frage stelle und zu reflektieren, welche mögliche Alternativen zur Verfügung stehen. Das Mittel der Selbstbeobachtung ist ein sehr wirksames – allerdings mit mittel- bis langfristiger Zeiteinschätzung.

Selbstcoaching als Basis zum Mitarbeitercoaching

Wer Menschen führen will, kann das Selbstcoaching als ideales Lernfeld nutzen. Die Erkenntnisse aus Selbstcoachingprozessen lassen sich auf einfache Weise an andere weitervermitteln. Dadurch versetzen sich Führungskräfte in die Lage, in ihrer coachingbasierten Kommunikation wahrhaftige Beispiele anbieten zu können. Unter den oben genannten Voraussetzungen wird dadurch ein enorm starkes Wachstum zunächst in das Innere einer Organisation produziert. Die logische Reaktion eines innerlich gestärkten Systems ist Wachstum nach außen.

Auf authentische Weise findet dann sinnvolles Mitarbeitercoaching statt. Die Führungskraft ist aufgefordert, sich kontinuierlich im bewussten Umgang mit den unterschiedlichen Rollen des Führungsalltag zu üben. Dadurch entwickelt sich die Führungskraft zu einem anschaulichen Vorbild für die Mitarbeiter. Ein Coach von außen



unterstützt die Führungskraft, zeigt die Möglichkeiten des Selbstcoachings auf, klärt die möglichen Schwachstellen, zeigt auf wie diese durchgecheckt, analysiert und behoben werden können. Dadurch wird die persönliche Präsenz und Ausstrahlung der Führungskraft verbessert.

Möchten Sie Ihre Coaching Kompetenz verbessern?

Ich unterstützen Sie gerne dabei. Sie werden Ihre Coaching-Fähigkeiten bewusster in Ihrem Alltag einsetzen und damit ein effektiveres Arbeiten mit Ihren Mitarbeitern erreichen.

Sprechen Sie mich an und wir vereinbaren einen Telefontermin zum Thema Coaching als Führungsstil.

Hannelore Zambelli-Hösch

- Wo meinen Sie zu sein und wo sehen Ihre Mitarbeiter Sie?
 - Wie möchten Sie geführt werden?
 - Wie hat sich Ihr Führungsstil über die Jahre entwickelt?
 - Wie möchten Sie in Zukunft führen?
 - Welcher Stil ist für den jeweiligen Mitarbeiter der richtige?
 - Woran erkennt man den jeweiligen Stil?
 - Welche Vorteile und welche Nachteile können damit verbunden sein?
- 5
- In welcher Situation kann welcher Stil sinnvoll eingesetzt werden?
 - Welche langfristigen Wirkungen können dabei entstehen?