

Die Führungskraft (auch) als Coach – Mitarbeiter-Coaching lernen durch Coaching

Ausgangsbasis

Die „klassischen“ Führungsmodelle (situative Reifegradtheorie v. Hersey/Blanchard, Grid-Trainingsmodell v. Blake/Mouton, Normatives Entscheidungsmodell v. Vroom/Yetton u.a.) beinhalten den Anspruch der Allgemeingültigkeit, derer sich die Führungskräfte bedienen können und voraussetzen, dass sich die Mitarbeiter den verschiedenen Modellen „unterwerfen“ bzw. „verobjektivieren“ lassen.

Durch die rasante technologische Entwicklung mit immer flacheren Organisationsstrukturen und flexibleren Arbeitsformen verändert sich jedoch die Rolle der Führungskraft.

Führungskräfte haben heute und in Zukunft primär die Aufgabe, ihre Mitarbeiter so zu führen, zu qualifizieren und zu unterstützen, dass diese dazu beitragen können, dass die Organisationen in den Handlungsweisen flexibel bleiben.

Dadurch können Unternehmen den komplexen und dynamischen Veränderungsprozessen des Marktes und sonstiger Umfeldeinflüsse gerecht werden und erfolgreich am Markt agieren.

Diese Ziele erfordern jedoch, Mitarbeiter verstärkt aktiv in den Führungsprozess zu integrieren und mit ihnen zu vereinbaren, welchen Führungs- und Unterstützungsbedarf sie benötigen, um bestmögliche Leistung zu erbringen.

Diesen Anspruch können die „klassischen“ Führungs-Tools nicht erfüllen! Humansysteme sind komplex, somit nicht –wie Maschinensysteme, die einfach bis höchstens kompliziert sind– konstruierbar und instruktiv beherrschbar.

Komplexe Systeme sind vernetzt, unüberschaubar, eigendynamisch, intransparent, nicht streng determiniert und instabil.

Vor diesem Hintergrund wird es evident, von „Führung“ als einer mentalen Haltung zu sprechen, die angemessene Kommunikationsstrukturen schaffen und entsprechende Begegnungs- und Austauschformen ermöglichen soll.

Unabhängig davon, dass Führungskräfte im Zweifel Ansprüche durchsetzen müssen, werden sie im „Normalfall“ heute und in Zukunft die Rollen als „anspruchsvoller Dienstleister“, „Koordinator“, „Trainer“, „Mitspieler“ oder „Schiedsrichter“ übernehmen müssen, wenn sie dem Anspruch der „Steuerung“ eines Humansystems gerecht werden wollen.

Kann zu diesen Rollen auch jene des „Mitarbeiter-Coaches“ gezählt werden?

Nein, wenn damit die Übernahme der Rolle eines externen, professionellen Coaches gemeint sein soll:

Bei einem professionell durchgeführten (systemischen) Coaching handelt es sich um eine maßgeschneiderte Problemlösung im Spannungsdreieck zwischen Beruf, Organisation und Privatleben oder auch nur um einen dieser drei Bereiche.

Somit handelt es sich beim professionellen Coach um eine Vertrauensperson, die Verhaltensänderung ermöglicht, ohne sie erzwingen zu können und vor allem zu wollen.

Für ein professionelles erfolgreiches Coaching ist eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Coach und Coachee unumgänglich – dazu gehört auch das Wissen um die unbedingte Verschwiegenheit des Coaches.

Somit verbietet es sich, jemanden in o.g. Sinne zu coachen, der dem Betreffenden direkt fachlich und disziplinarisch zugeordnet ist. Wer als Führungskraft –letztlich unter Einsatz von Machtmitteln- auf eine Verhaltensänderung des anderen drängen kann, kann nicht gleichzeitig sein Coach sein.

Die Frage, ob ein „Mitarbeiter-Coaching“ von den jeweiligen Führungskräften übernommen werden kann, ist mit einem eindeutigen Ja zu beantworten, wenn Coaching als Führungsinstrument eingesetzt wird und in einem abgegrenzten Feld stattfindet.

Dieses Feld ist immer dann gegeben, wenn es um nachstehende Führungskompetenzen und Führungsaufgaben geht:

- **Sich auf Menschen zu konzentrieren** und weniger auf Systeme und Geschäftsabläufe
- **Zu Visionen zu inspirieren** und weniger Konzentration auf Ordnung und Struktur
- **Spielregeln zu vereinbaren** und weniger anzuweisen und zu disziplinieren
- **Ein Vertrauensklima zu schaffen** und weniger Fokus auf Kontrolle und Revision
- **Den Erfolg anderer zu evozieren** und weniger Aufmerksamkeit auf den eigenen Erfolg
- **Entscheidungsprozesse organisieren** und weniger selbst entscheiden
- **Initiativen zu begünstigen** und weniger das Einhalten von Regeln zu überwachen
- **Die Selbstorganisation und Selbstkontrolle** ihrer MitarbeiterInnen zu fördern und weniger Energie auf Richtlinien zu richten
- **Zu Kommunizieren** und weniger nur zu informieren
- **Beziehungsnetze zu fördern** und weniger „Dienstwege-Einhalte-Disziplin“ abzufordern
- **Chancen zu ergreifen** und weniger Risiken zu begrenzen.

Ziel der Führungskräfte-Qualifizierungsmaßnahme

Die TeilnehmerInnen werden nach dieser Qualifizierungsmaßnahme in der Lage sein, ihre MitarbeiterInnen qualifiziert und effektiv zur bestmöglichen Erfüllung ihrer Aufgaben zu coachen.

Inhalte und Werkzeuge

Die TeilnehmerInnen lernen in dieser Qualifizierungsmaßnahme eine Vielzahl von bewährten Kommunikations-Landkarten aus der Systemischen Transaktionsanalyse, dem NLP, der Psychosynthese sowie unterschiedlichste Coaching-Werkzeuge wie das „Thomann-Schema“, die „5 Ebenen der Problemdefinition“ nach P. Fauser, das „NLP-Zielformat“, Zirkuläre Fragen, „Als-ob-Technik“, „Future Pace“, Ökologie-Check“, lösungsorientierte Fragetechniken etc. kennen und anwenden.

Ablauf/Methoden der Führungskräfte-Qualifizierungsmaßnahme

Step 1: Klein-Gruppen-Coaching

Die TeilnehmerInnen werden vom Lehr-Coach auf ihrem Weg zur erfolgreichen Wahrnehmung o.g. Führungsaufgaben gecoacht.

Dies geschieht durch die Bearbeitung konkreter Praxisbeispiele der TeilnehmerInnen.

Der Lehr-Coach arbeitet mit jedem Teilnehmer/jeder Teilnehmerin an seinem/ihrem konkreten Fallbeispiel. Die jeweiligen Coaching-Sitzungen werden durch Video aufgezeichnet.

Nach jedem Coaching-Prozess werden die vom Lehr-Coach angewandten Interventionen, Impulse und Techniken reflektiert.

Die TeilnehmerInnen definieren ein konkretes Praxis-Coaching-Projekt. Dieses Projekt ist bis zum nächsten Step (nach 6 bis 8 Wochen) abzuschließen und zu dokumentieren.

Dauer: 3 Tage (vorzugsweise Donnerstag bis Samstag).

Step 2: Klein-Gruppen-Coaching unter Supervision

Die TeilnehmerInnen präsentieren ihre Dokumentationen zu den Praxis-Coaching-Projekten und erhalten Feedback zu den angewandten Coaching-Methoden durch den Lehr-Coach und die TeilnehmerInnen.

Die TeilnehmerInnen agieren nun unter Supervision des Lehr-Coachs schrittweise selbst als Assistent-Coach bei der Bearbeitung der Fallbeispiele ihrer KollegInnen und wenden dabei die in Step 1 erfahrenen bzw. eigene Interventionstechniken an. Die jeweiligen Coaching-Sitzungen werden durch Video aufgezeichnet.

Nach jedem Coaching-Prozess werden die vom Assistent-Coach angewandten Interventionen, Impulse und Techniken sowie die vom Lehr-Coach eingesetzten Methoden reflektiert.

Die TeilnehmerInnen definieren ein konkretes Praxis-Coaching-Projekt.
Dieses Projekt ist bis zum nächsten Step (nach 6 bis 8 Wochen) abzuschließen und durch einen Videomitschnitt zu dokumentieren.

Dauer: 4 Tage (vorzugsweise Donnerstag bis Sonntag).

Step 3: Zertifizierung

Die TeilnehmerInnen präsentieren ihre Videoaufzeichnungen zu den abgeschlossenen Praxis-Coaching-Projekten

Die jeweiligen Coaching-Projekte werden durch je einen Assistenz-Coach selbständig unter Anwendung der erlernten Coaching-Methoden gecoacht.

Nach jedem Coaching-Prozess werden die vom Assistenz-Coach angewandten Interventionen, Impulse und Techniken reflektiert.

Zertifizierung der TeilnehmerInnen zum „Mitarbeiter-Coach“.

Dauer: 4 Tage (vorzugsweise Donnerstag bis Sonntag).

Kleingruppen-Größe

Die Teilnehmerzahl ist auf 6 Personen beschränkt.