



Unternehmertum und Ethik:

„Die Führungskraft als Coach
– der Wolf im Schafspelz?“

Wozu brauchen Führungskräfte heute Coachingkompetenzen ?

- Durch neue **Technologien, Globalisierung, Mitbewerber-Druck** und gesellschaftliche Entwicklungen sind die **Komplexität** und **Dynamik** für Organisation deutlich gewachsen.
- Das bedeutet im selben Zug **enorme Herausforderungen** für **Steuerung** und **Führung** in Organisationen.

Was verstehen wir unter Coaching?

Ein **personen-** und **systemzentrierter** Beratungs- und **Begleitungsprozess**, der unterschiedliche Bedarfslagen des Coachingnehmers umfassen kann, **zeitlich begrenzt** und als „**Hilfe zur Selbsthilfe**“ zu verstehen ist.

PAS 1029 Kompetenzfeld Einzel-Coaching

Was ist nicht Coaching?

- wertvolle Ratschläge, Tipps und auch Impulse aus ihrem breiten Erfahrungsschatz weitergeben (= Mentoring)
- am Symptom arbeiten
- Als Führungskraft schnell die Verantwortung für die Problemlösung übernehmen
- Mitarbeitern dadurch das selbstständige Denken abnehmen

Übung: Wann haben Sie Coaching erlebt?

Voraussetzungen für Coaching

Rahmenbedingungen sind

- Vertraulichkeit und Verschwiegenheit
- Freiwilligkeit
- ein neutraler und
- wohlwollender Coach
- Coachingnehmer, der für sich die Verantwortung übernimmt

Von einem guten Coach wird viel verlangt !

- Vertrauensbasis herstellen
- sich in andere Menschen einfühlen (Empathie)
- die richtigen Fragen stellen
- Techniken für vernünftige Problemanalysen kennen
- schnell Problem-Muster erkennen
- Schritte in die richtige Richtung unternehmen
- Handwerkskasten an Interventionsmöglichkeiten
- professionelle Distanz, um den Überblick nicht zu verlieren

weiter

Von einem guten Coach wird viel verlangt !

- pädagogische, psychologische und gruppendynamische Kenntnisse besitzen
- gewisses Maß an Selbsterfahrung
- sich selbst zurücknehmen
- Eigenes mit dem vom Mitarbeiter vorgebrachten Thema nicht vermischen
- Rollenkonflikte sehen und bewusst meistern FC
- motivierend arbeiten

Was bedeutet "Führungskraft als Coach"?

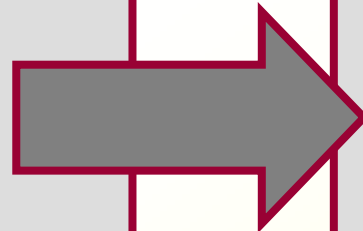
Mit "Führungskraft als Coach," meinen wir hier einen Führungsstil, bei dem es um die **individuelle Unterstützung** von Mitarbeitern in **beruflichen Fragestellungen** und deren **berufliche Entwicklung** geht.

Von den „3 K's“

Kommandieren

Kontrollieren

Korrigieren



Zu den „3 F's“

Fördern

Fordern

Feedback geben

Wozu dient internes Coaching?

Coaching gibt Führungskräften Werkzeuge an die Hand, um Mitarbeiter

- **persönlichkeitsgerecht** zu fördern und zu fordern
- **Aufgabenorientierung** und **persönliche Entwicklung** im Dialog miteinander zu verbinden
- Leistung, Zusammenarbeit und Führung mit **Organisationskultur** in Beziehung zu setzen
- **Kontinuierliche** Unterstützung für schwierige und herausfordernde **Praxisfragen** (zeitnah) zu geben

Entwicklungspotentiale sehen und fördern

Mitarbeiter können erfolgreicher arbeiten, wenn

- sie wissen, was ihre Führungskraft bzw. das Unternehmen mit und für sie **plant**,
- sie wissen, **wie** und **woran** ihre Leistung und professionellen Fähigkeiten **gemessen** werden,
- ihre **individuellen Ziele** und **Eigenarten** in Arbeits- und Führungsbeziehungen berücksichtigt werden.

Wie unterscheidet sich Mitarbeitercoaching zum externen Coaching?

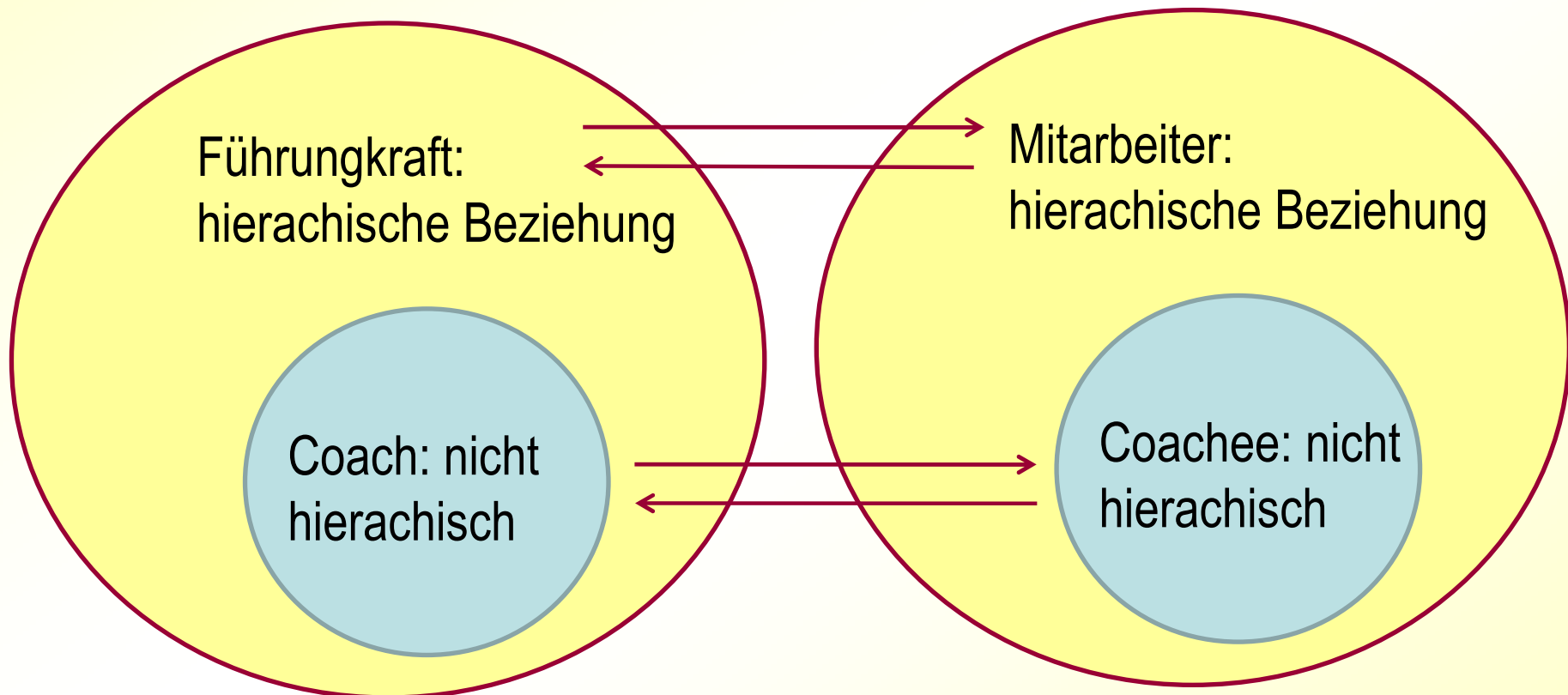
Die grundlegende Unterscheidung ergibt sich aus den **Beziehungsverhältnissen** der Beteiligten:

- Coaching innerhalb von Führung meint einen **bestimmten Stil** in der Gestaltung einer durch die Organisation definierten Beziehung
- Für Coaching als externe Dienstleistung wird zwischen unabhängigen Parteien eine eigene Beziehung durch **Vertrag** etabliert.

„Knackpunkte“, wenn Führungskräfte ihre Mitarbeiter coachen:

1. Machtgefälle Vorgesetzter-Mitarbeiter
z.B. Beurteilungs- oder Entscheidungssituation
2. Hohe Empfindlichkeit + Vertrauensverlust in Krisen
z.B. bei extrem negativen Rückmeldungen, „Crash“-Coachings
3. Rollenkonfusion: Transparenz und Vertraulichkeit
4. Kapazität und
5. Kompetenz der Führungskraft

Rollenverständnis: Führungskraft und Coach



Der richtige Zeitpunkt für ein Mitarbeitercoaching!

- Der Mitarbeiter spricht ein Anliegen von sich aus an
- Es geht um ein Entwicklungsthema
- Der Mitarbeiter erzählt bereitwillig von dem, was ihm dazu durch den Kopf geht
- Er fragt aktiv nach Unterstützung an
- Der Mitarbeiter hat ein konkretes Ziel

weiter

Der richtige Zeitpunkt für ein Mitarbeitercoaching!

- Die Beziehung ist von Vertrauen und Offenheit geprägt
- Die Unternehmenskultur und die gelebten Werte sind entwicklungsorientiert und konstruktiv
- Es bestehen eher flache Hierarchien
- Es besteht Achtung und Sympathie zwischen Mitarbeiter und Führungskraft

Vor- und Nachteile Internes und externes Coaching

Diskussion:

Was sind aus Ihrer Sicht die Vor- und Nachteile des

a) Internen Coachings durch die direkte Führungskraft?

b) Externen Coachings?

Innere Haltung als Coach

- Verlässlichkeit
- Kundenorientierung
- Sicherheit bzw. Glaubwürdigkeit
- Verständnis und Einfühlungsvermögen
- Präsenz und volle Aufmerksamkeit
- Wertschätzung
- Annahme, dass in jedem Menschen die Potentiale und Ressourcen stecken, seine Anliegen selbst lösen zu können.
- Jeden so annehmen, wie er ist

Welche Coaching-Techniken kann ich als Führungskraft einsetzen?

- Die wichtigsten Coaching-Interventionen beziehen sich auf **sprachliche Wendungen**. Sie sind oft lösungsorientiert und beinhalten konstruktive Frageformen
- Beispiele für Interventionen:
 - bei Problemen den Zusatz „noch nicht“ verwenden
 - Statt das Wörtchen „ob“, Fragewörter nutzen (z.B. Welche Veränderung können Sie sich vorstellen?)
 - Offene W-Fragen: Wer? Was? Wann? Wozu?... (kein Warum!!)
 - Komplimente und Wertschätzung
 - „Ihnen ist wichtig, dass...“
 - Feedback mit der Rafaelmethode