

Führungskraft als Coach

-

Ja geht denn das?

Henning Schulze

- ~ **Studium der Ökonomie & Psychologie**
- ~ **Managementberatung Frankfurt/Bad Homburg**
- ~ **Professor für Dienstleistungsmanagement und Marketing**
- ~ **Lehrt**
 - ~ **Dienstleistungsmanagement und -marketing**
 - ~ **Marketing und Strategisches Marketing**
 - ~ **Führungsmanagement**
 - ~ **Internationales Führungsmanagement**
 - ~ **Change Management**
 - ~ **Konfliktmanagement**
 - ~ **Organisationsentwicklung und Change Management**
- ~ **Lehrsupervisor und Lehrcoach in der „European Association for Supervision and Coaching“, EASC**
- ~ **Lehrender und supervidierender Transaktionsanalytiker in der „European Association for Transactional Analysis“, EATA**
- ~ **Präsident der „Deutschen Gesellschaft für Transaktionsanalyse“, DGTA e.V.**
- ~ **Seit 20 Jahren Trainer, Berater, Coach in D und EU**

Führungskraft sein heute...

... wird bestimmt durch...

- ~ **eine kaum überschaubare Komplexität der Umwelt**
- ~ **immer schneller werdende Kommunikationsprozesse**
- ~ **Globalität des Wirtschaftens**
- ~ **25h/Tag**
- ~ **Überallerreichbarkeit**
- ~ **kurze Entscheidungswege**
- ~ **Umkehrung der Abhängigkeiten**
- ~ **Ubiquität von Information**
- ~ **Unsicherheit, alle Informationen zu haben**
- ~ **deutlich zunehmende Unsicherheit**
- ~ **...**

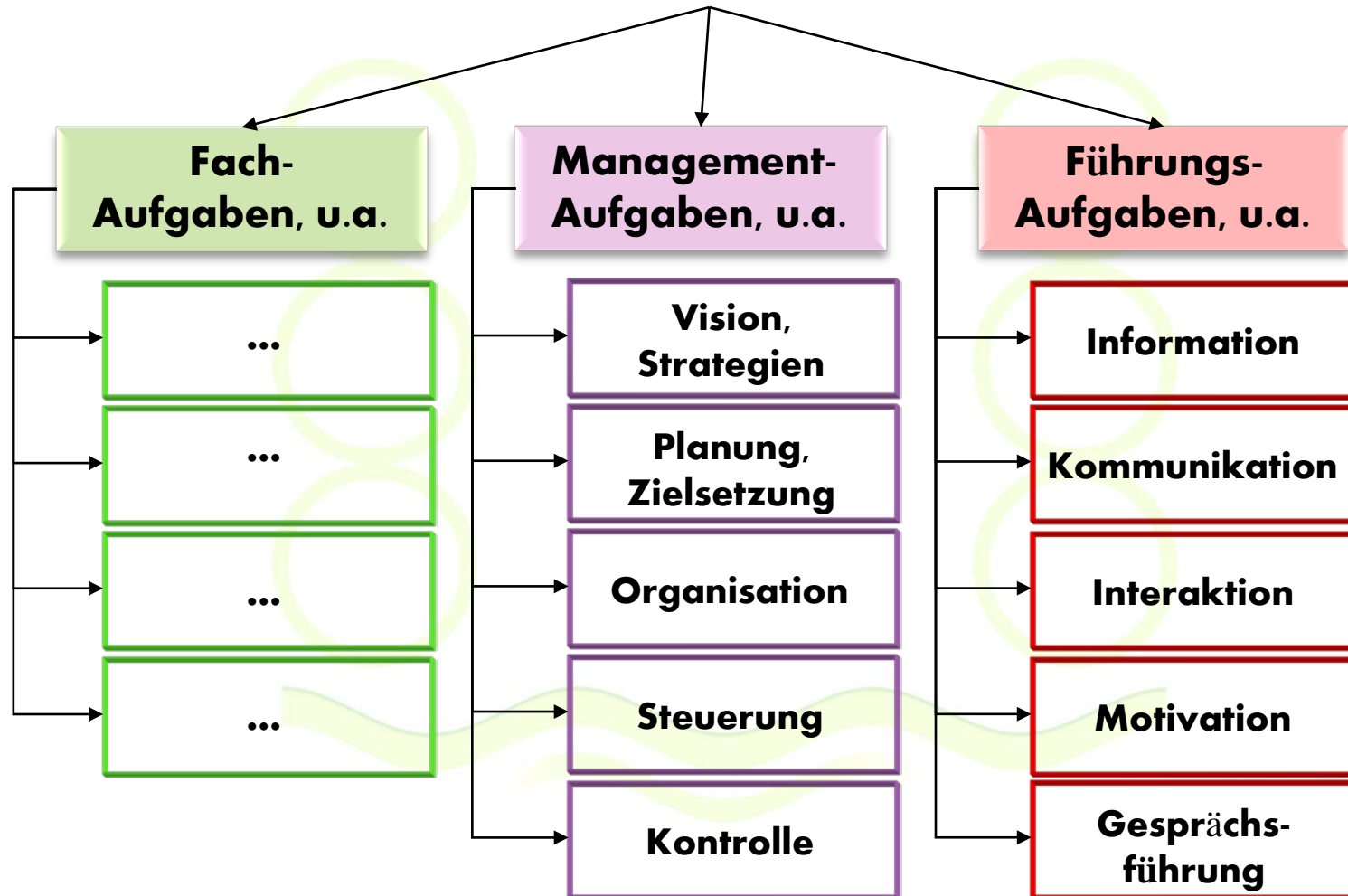
Erfolgreich führen

Führen heißt, Menschen zu bewegen, zielgerichtet zu handeln und entsprechende Haltungen zu entwickeln

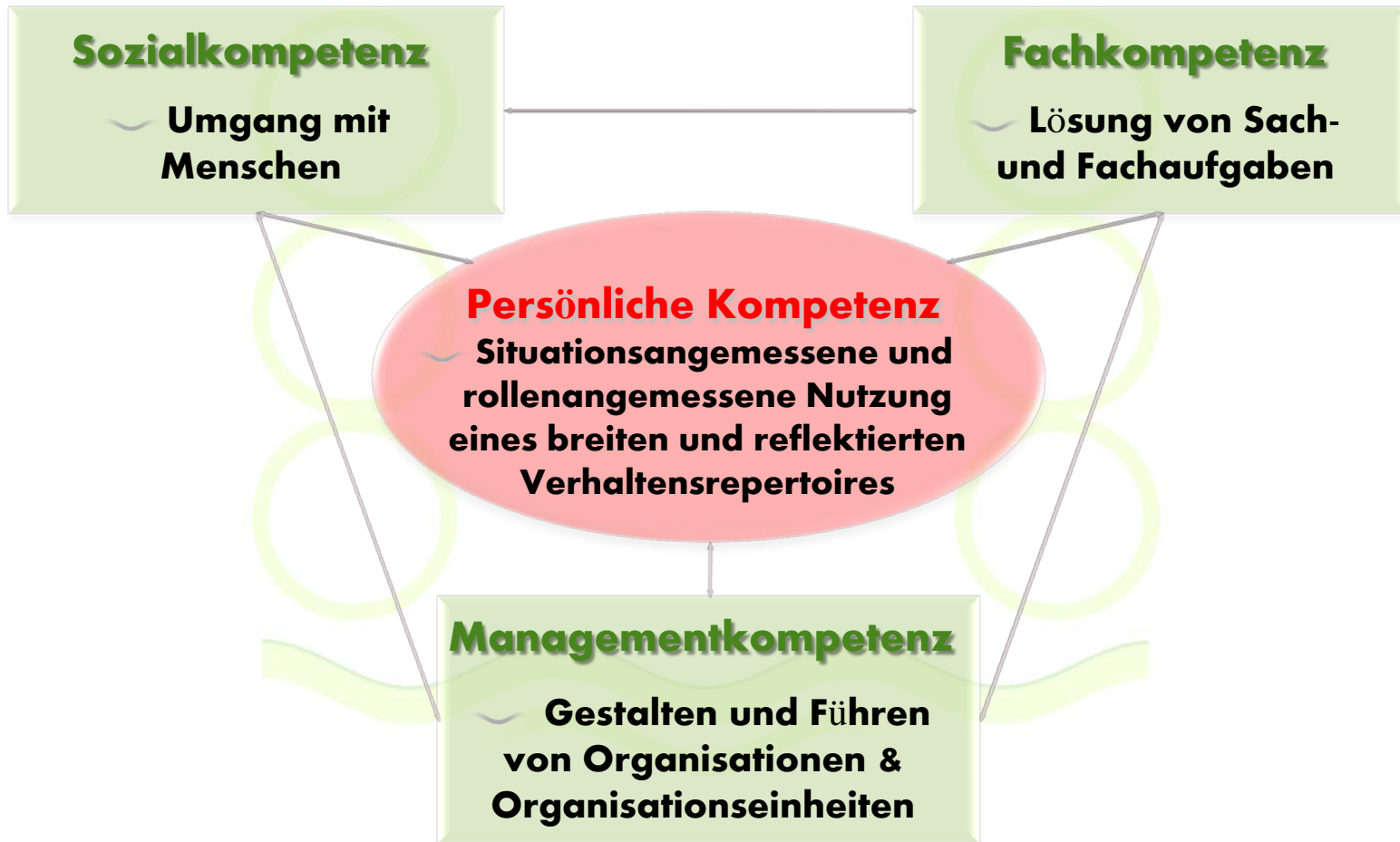
In diesem Sinn bedeutet Führen ...

- ~ **delegieren**
- ~ **motivieren**
- ~ **kommunizieren**
- ~ **zusammenarbeiten**
- ~ **Ziele zu vereinbaren**
- ~ **informieren**
- ~ **kontrollieren und beurteilen**
- ~ **lernen und bereit zu sein, sich selbst noch zu verändern**

Aufgaben einer Führungskraft



Kompetenzen einer Führungskraft



Coaching im Führungszyklus



Was ist Coaching?

Es ist eine Personalentwicklungsmaßnahme wie auch

- ~ **job rotation,**
- ~ **Training,**
- ~ **Mitarbeiter-Entwicklungsgespräch**
- ~ **etc.**

Wählt die Führungskraft in Abhängigkeit zum Entwicklungsziel des Mitarbeiters

→ Im Gegensatz zu anderen punktuellen Entwicklungsaktivitäten durch die Führungskraft ist Coaching ein ständig ablaufender Prozess und wird somit zum Stil des entwicklungsorientiert führenden Vorgesetzten

Was ist Coaching?

Charakteristika von Coaching:

- ~ **durch Coaching entsteht immer Entwicklung in der Person**
- ~ **es geht um die Verbesserung von Leistung und Verhalten, mit dem Ziel, Arbeitsergebnisse zu verbessern**
- ~ **es ist im Prozess eine Zweierbeziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter**
- ~ **der Vorgesetzte wird initiativ**
- ~ **es geht um den Einstellungs- und Verhaltensbereich**

Begriffsabgrenzung „Coaching“ - Definition und Zielsetzung

Coaching beinhaltet...

... alle in einer Zweierbeziehung vom Vorgesetzten bewusst intendierten Maßnahmen im Einstellungs- und Verhaltensbereich, die durch die Entwicklung in der Person zu einer Verbesserung von Arbeitsergebnissen führt

Zielsetzung ist...

... die Erweiterung der Handlungskompetenz des gecoachten Mitarbeiters in persönlicher, sozialer und/oder fachlicher Hinsicht

Coaching ...

- ... **ist nicht Ein- oder Unterweisung**
- ... **soll die Bewältigung von Engpässen auf Seiten des Mitarbeiters ermöglichen**
- ... **setzt das notwendige psychologische Wissen und Einfühlungsvermögen des Vorgesetzten voraus**
- ... **umfasst dabei alle Maßnahmen und Vorgehensweisen, die so nah an die Person des Mitarbeiters gehen, wie dies zur Aufgabenbewältigung notwendig ist**

Voraussetzungen für einen guten Coachingprozess

- ~ **Vertragsklarheit**
- ~ **Wissen über Prozess, Struktur, Dos & Don'ts**
- ~ **Bewusstheit über die Rollenvielfalt**
- ~ **Methodenrepertoire → „Tools“ und „Landkarten“, um sich sicher zu bewegen**
- ~ **Bewußtheit über die eigenen „wunden Punkte“**
- ~ **Regelmäßige Supervision der eigenen Tätigkeit**
- ~ **Passende Organisationskultur**
- ~ **...**

Maßgaben für einen guten Coachingprozess

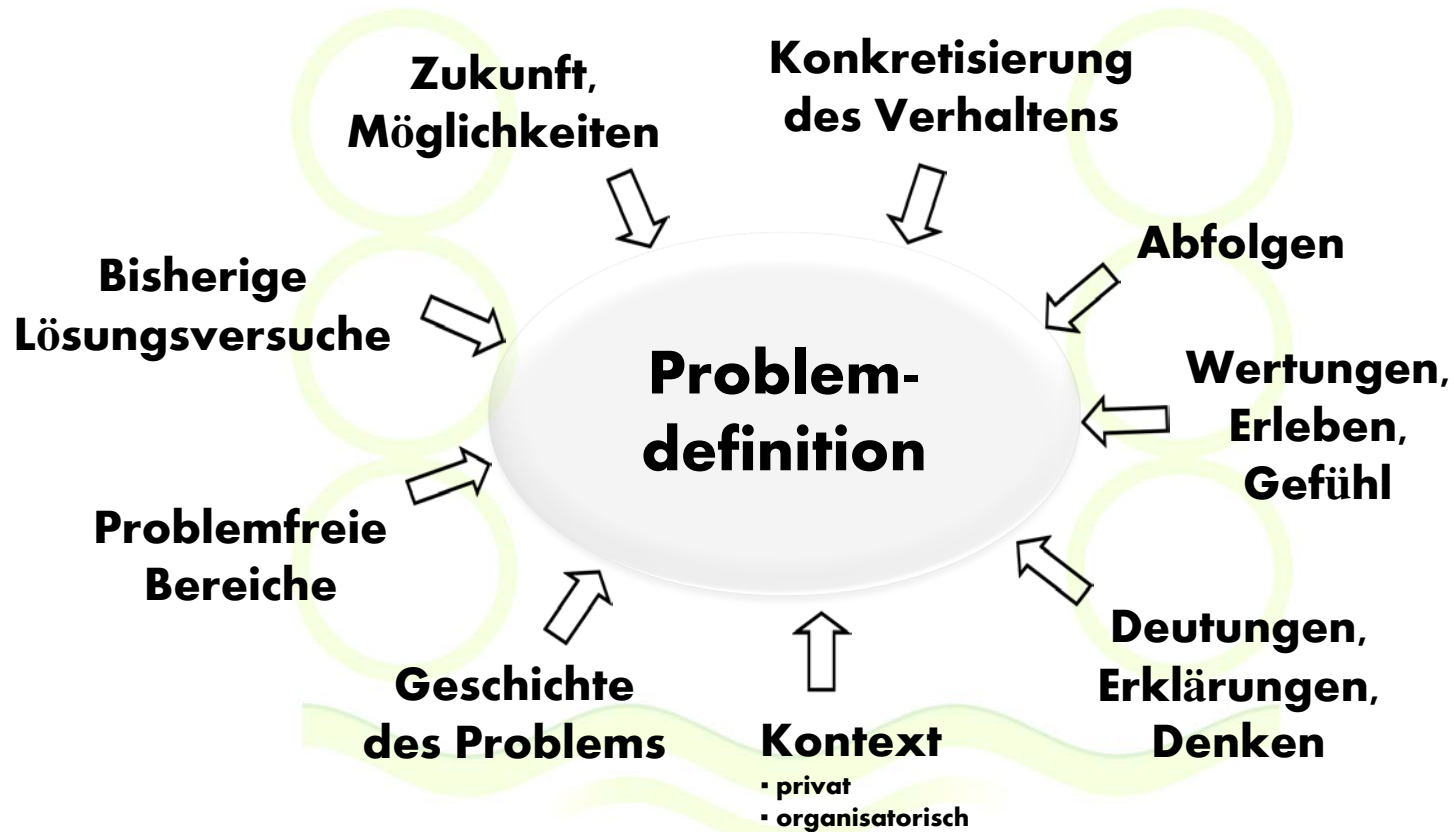
- ~ **Voraussetzung ist die Bewusstheit beider Seiten für den Prozess und ihre Rollen darin**
- ~ **Beratung hat nichts zu tun mit Ratschlägen!**
- ~ **Das Wichtigste am Beratungsprozess ist das Zuhören**
- ~ **Eine gute Frage ist viel mehr wert, als fünf Antworten**
- ~ **Es geht um das Thema des Beratenen, nicht um das des Beraters und/oder seine Erfahrungen**
- ~ **Wichtigste Frage des Beraters an sich selbst: wie wirkt das, was ich höre und sehe auf mich?**
- ~ **...**

Frageformen und –Arten - Beispiel für ein Tool

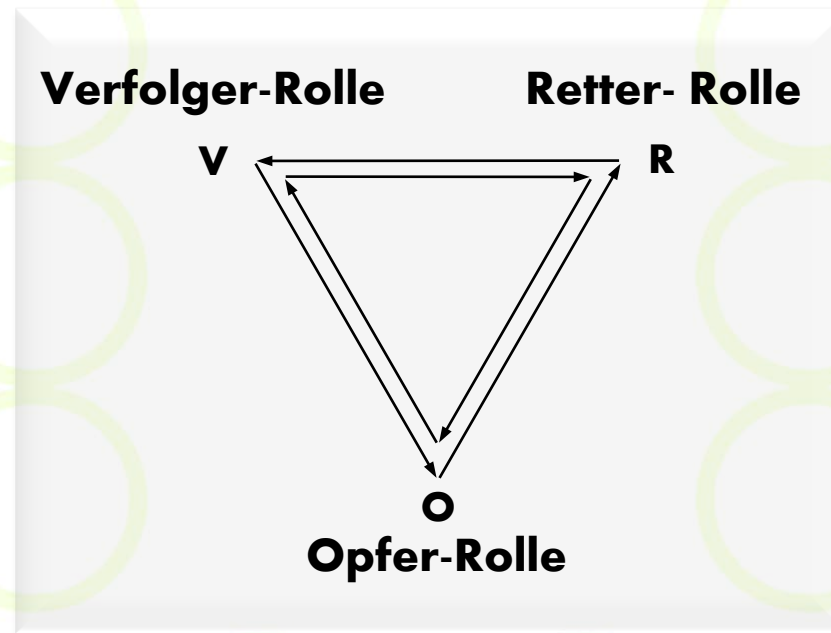
- ~ Offene Fragen 😊
- ~ Geschlossene Fragen ☹️

- ~ Konkretisierungsfragen
- ~ Hypothetische Fragen...
- ~ Gegenfragen
- ~ Kontroll-/Bestätigungsfragen
- ~ Alternativfragen
- ~ Rhetorische Fragen
- ~ Zirkuläre Fragen
- ~ Suggestivfragen
- ~ ...

Problemdefinitionskreis - Beispiel für ein Tool



Drama-Dreieck - Beispiel für eine Landkarte



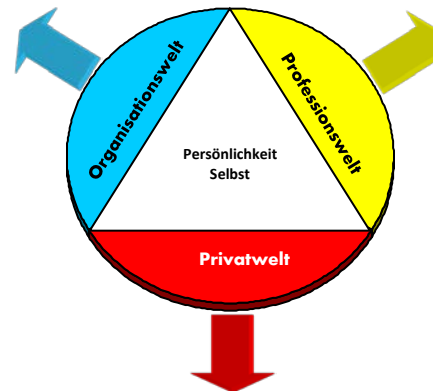
Die drei „Lebenswelten“ - Beispiel für eine Landkarte

Hier denken, fühlen und verhalten wir uns in unserer **Organisationsfunktion**:

... als **Vorsitzender, Abteilungsleiter, Mitarbeiter, Assistent, Aufsichtsrat, Betriebsrat** etc.

... hier lassen wir uns leiten von **Werten, Standards, Logiken und Erfahrungen**, die von der **Kultur der Organisation** implizit und explizit nahe gelegt werden und die in wiederkehrenden Ritualen erneuert und stabilisiert werden.

... alles zusammen bildet unsere **Organisationsidentität**
Sie fordert unsere **Treue!**



Hier denken, fühlen und verhalten wir uns als **Fachmann (Profi)**:

... als **Ingenieur, Personalentwickler, Kaufmann, Marketingexperte, Banker, Arzt, Therapeut** etc.

... hier lassen wir uns leiten von **Werten, Standards, Logiken und Erfahrungen**, die uns insbesondere in der **Zeit der Ausbildung** geprägt haben und die auf **Fachtagungen und Weiterbildungen** erneuert und ergänzt werden
... alles zusammen bildet unsere **professionelle Identität**

Sie fordert unsere **Treue!**

Hier denken, fühlen und verhalten wir uns als **Privatfrau/-mann**:

... als **Vater, Ehefrau, Sohn, Tochter, Freund, Nachbar**, etc.

... hier sind uns **überkommene Modelle von Familie, Partnerschaft, Sexualität** etc. wichtig und leitend

... hier haben wir unsere **private Identität**
Sie fordert unsere **Treue!**

**Herzlichen Dank für
Ihre Aufmerksamkeit!**

