

Viel Luft nach Oben

Über die Vorteile von Coaching in der Führung

„Alles Reden ist sinnlos, wenn das Vertrauen fehlt.“ Franz Kafka

Kennen Sie Daniel Goleman? Den „Erfinder“ der Emotionalen Intelligenz? Ok, erfunden hat er sie nicht, aber er wurde mit seinem ersten Buch darüber weltbekannt. Und was glauben Sie, ist Emotionale Intelligenz? Eigentlich einfach - denn ursprünglich sind es drei Fähigkeiten: Zuerst gilt es, meine eigenen Gefühle wahrnehmen, erkennen und regulieren zu können. Dann sollte ich imstande sein, Gefühle in anderen zu erkennen – das nennen wir auch Empathie. Und drittens kann ich mich im besten Fall über meine eigenen und die Gefühle anderer mit diesen austauschen, mit anderen Worten „kommunizieren“.

Wie Goleman bereits vor 25 Jahren publizierte, unterstützt diese emotionale Intelligenz nicht nur jeden Menschen in der Begegnung mit anderen, sondern im Besonderen auch Führungskräfte im Führungsalltag. Ein paar Jahre später entwickelte er zusätzlich ein Führungsstil-Modell mit 6 „leadership styles“, die sich auf sein Modell der Emotionalen Intelligenz beziehen. Neben „visionärer“ Führung, der „verbindenden“ und „demokratischen“ sowie der „zielorientierten“ und „autokratischen“ Führung empfiehlt er auch die Führung durch und mit Coaching.

Nun geht es sicherlich bei der Wahl der situativ geeigneten Führungsintervention um die Frage: Wie passen Situation, die beteiligten Menschen und die Handlung zusammen? Hierbei immer vorausgesetzt, dass Menschen veränderungsfähig und ggf. -willig sind, zeichnet sich Coaching in der Führung durch einige besondere und einzigartige Merkmale aus.

Sie erinnern sich an den „klugen“ und simplen Spruch, „Wer fragt, der führt.“? Hier kann es entscheidend sein, WELCHE Frage(n) ich als Führungskraft stelle (und stellen kann). Eine scheinbar „einfache“ Unterscheidung zwischen offenen und geschlossenen Fragen ist für viele Menschen bereits eine große Herausforderung. Haben Sie sich einmal beobachtet, was für einen Fragentyp Sie bevorzugen? Es lohnt sich, denn bereits durch die „Öffnung“ Ihrer Frage beteiligen Sie Ihr Gegenüber und geben ihm oder ihr einen Freiraum für Denken und Handeln. Eine offene Frage zeigt bereits Ihre Bereitschaft, sich Zeit für den Anderen zu nehmen. Da ich ja nicht weiß, wie ausführlich die Antwort sein wird, öffne ich mit einer offenen Frage (häufig auch als W-Fragen bezeichnet) einen nicht kalkulierbaren Raum für Gestaltung - in Form von selbstbestimmtem Denken und mit eigenständiger Entwicklung von Handlungsoptionen. Wenn der oder die Mitarbeitende dieses Angebot und die Gelegenheit nutzt, führt dies nahezu unausweichlich zur Identifikation und zu Beteiligung am (unternehmerischen) Handeln. Und was kann einen Menschen mehr motivieren als diese?

Was ist daran nun Coaching?

Was ist das Besondere? Lassen Sie mich etwas ausholen. Ich weiß nicht, wie es Ihnen ergeht, wenn Sie einen Mitmenschen in einer herausfordernden, anstrengenden oder sogar schmerzhaften bis leidvollen Situation erleben. Sollten Sie „ausreichend“ emotional intelligent sein, werden Sie von Mitgefühl betroffen sein. Dieses, auch „Mitleid“ genannt, drängt uns, unser Gegenüber zu unterstützen oder diesem zu „helfen“. Dass uns dieses Helfen übrigens neben seiner

befriedigenden und erfüllenden Wirkung auch erschöpfen kann, zeigen uns die ständig zunehmenden Belastungserkrankungen bei Angehörigen der „helfenden“ Berufe.

Was macht Coaching hier anders?

Ausgehend davon, dass zwischen Helfendem und Geholfenem eine hierarchische und bisweilen auch abhängige Beziehung entsteht, stellt Coaching im Gegensatz hierzu die **Unterstützung** in den Fokus. Coach und Coachee agieren ebenso auf Augenhöhe wie Führungskraft und Mitarbeitende im New Work oder in agilen Organisationsformen. Mit der Haltung, der Problemeigner oder die Problemeignerin sind auch der oder die Problemlöser/in und entwickeln für ihre Probleme auch die passenden Lösungen, agiert der oder die Coach „lösungsabstinent“ und „prozessverantwortlich“ und so – wie bereits gesagt - unterstützend.

Wenn wir uns jetzt noch einmal vergegenwärtigen, dass diese Interaktion zwischen Menschen in den Rollen Führungskraft und Mitarbeitenden geschieht, wird uns die in Haltung und Tat existierende Herausforderung sichtbar. Wie schafft es eine Führungskraft, aus diesem Führungsverständnis heraus und in dieser Haltung hilfesuchenden Mitarbeitenden gegenüber zu agieren? Hier fordert diese Führungstechnik auch ein erweitertes und möglicherweise neues Rollenverständnis von der Führungskraft, je nachdem, wie entwickelt die Persönlichkeit bereits ist und wie breit ihr Führungsinstrumentarium ausgeformt ist.

Probieren Sie es einfach mal mit einer **offenen Frage**:

- ⇒ Wie sehen Sie das?
- ⇒ Wie sieht das Problem aus?
- ⇒ Wer sind die Beteiligten?
- ⇒ Mit welcher Lösung sind Sie zufrieden, was ist Ihr Ziel?
- ⇒ Was haben Sie für Ideen?
- ⇒ Woher kennen Sie das Problem?
- ⇒ Wie haben Sie es damals gelöst?
- ⇒ Wer könnte Sie inspirieren?
- ⇒ Was lässt sich durch Sie beeinflussen?
- ⇒ Wer kann Ihnen helfen?
- ⇒ Was müsste passieren, damit sich die Situation in Richtung der Lösung bewegt?

Sammeln Sie die Antworten und schreiben Sie diese für Ihren Gegenüber auf. Unterstützen Sie durch Vorschau, Rückblick, vertiefende und erweiternde Fragen. Richten Sie Ihre ganze Aufmerksamkeit auf Ihre/n Mitarbeitende/n.

Und noch eine „wunderbare“ offene Frage zum Abschluss des Gesprächs: Was nehmen Sie aus unserem Gespräch mit? Und auch: „Was sind Ihre konkreten nächsten Schritte?“

Übrigens: Von Vollkommenheit oder auch dem Streben danach rate ich ab. Die Situation, die Person und die Aktion benötigen bereits die Ihre ganze Aufmerksamkeit als Beteiligte/r. Wie erfreulich, befriedigend und sogar beglückend der Erfolg des oder der Hilfesuchenden sein kann, den sie oder er selbst und selbstständig erreicht haben, haben Sie ja möglicherweise bereits erleben dürfen. (Ich bekomme dann gern Gänsehaut, wenn mein Mitmensch mit meiner Unterstützung seinen „eigenen“ Groschen zum Fallen bringt.)

Hinweis: Das ist bei weitem nicht die einzig mögliche Führungsintervention, aber die mit Abstand befriedigendste und im Sinne der Förderung von Selbstkompetenz, Selbstbefähigung und Selbstbestimmung voraussichtlich erfolgreichste. Um diese Erfolge zu erreichen, benötigen wir Arbeit

und Aufwand, Wissen, Können und Erfahrung, denn **Vertrauen** (in die Lösungsfähigkeit meines Gegenübers – sei es Partner/in, Mitarbeitende oder Kollege/in) ist auch in der Führung die Minimalvoraussetzung für diese Haltung.
Aber dazu (Vertrauen) mehr im nächsten Blog.

Übrigens 2. Dass uns angemessene und nicht selbstvergessende Empathie bei der Selbstregulation und in unserer Resilienz als Führungskraft fördert und so gesund erhält, ist ein oft nicht wahrgenommener aber willkommener Nebeneffekt.

Autor: Miike Keppler 17.10.2020

Kontakt

Akademie für Coaching, Gesundheit und Führung GmbH
Mozartstraße 11
50674 Köln
+49 221 423 469 69
info@akademie-cgf.de
www.akademie-cgf.de