

Möge die Kraft mit Ihnen sein

Mit Coaching-Tools zum Unternehmenserfolg



Autorin
Masha Ibeschitz
 Beraterin, Coach,
 Buchautorin



© Uwe Klöpping

© Heather Ford | lumphash.com

Was haben Coaching und Führung gemeinsam – und warum macht es auch für Führungskräfte Sinn, die Instrumente eines Coachs zu nutzen? Der folgende Beitrag gibt Auskunft.

Bei diesem Anblick würden Sie sicherlich gerne die Gelassenheit eines Jedi-Ritters haben: Ihr Terminkalender sieht aus wie ein riesiger Teppich aus bunten Quadraten, bei Ihrem Mail-Posteingang scheint jemand heimlich ein Ventil auf Dauerzufluss gedreht zu haben – Sie fragen sich, wann Sie sich überhaupt noch strategischen Aufgaben widmen sollen. Was tun?

Für einen kurzen Moment stehen Sie emotional auf der Kippe: Aufgeben? Einfach so weitermachen wie bisher? Oder: Das Lichtschwert ziehen und den Rechner auf Ihrem Schreibtisch in handliche Scheibchen zerteilen?

Ich kann Ihnen kein Lichtschwert an die Hand geben und Ihnen die Kraft eines Jedi-Ritters einhauchen. Aber ...

Sie haben die Wahl

Natürlich nicht immer. Die systemischen Bedingungen, unter denen wir leben und ar-

beiten, können wir nicht zu jedem Zeitpunkt beeinflussen. Was wir aber stets beeinflussen können, ist unsere innere Einstellung.

Wenn ich weiß, dass bestimmte Bedingungen reflexhafte Reaktionen bei mir auslösen, dann kann ich mich fragen, ob ich das so will.

Zum Beispiel: Sie lieben Eis – und laufen an keiner Eisdiele vorbei, ohne sich reflexartig ein Eis zu kaufen. Doch halt: Sie könnten sich ja jetzt auch innerlich fragen: Will ich ein Mensch sein, der so auf Eis konditioniert ist – oder will ich ein Mensch sein, der selbst entscheidet, wann er sich ein Eis kauft?

Indem Sie sich dies fragen, haben Sie begonnen, Ihr gewohntes Muster zu durchbrechen – Ihre Haltung zu ändern.

Eine weitere Wahl, die Sie haben: Es gibt im Leben immer zwei Türen. Wenn Sie durch die erste Tür gehen, heißt das, Sie machen

so weiter wie bisher – Sie leben einfach mit Ihrem Terminkalender, der wie ein riesiger Teppich aus bunten Quadraten aussieht. Das heißt: Sie akzeptieren, dass Ihr Mail-Posteingang überläuft und halsen sich immer, immer mehr Verantwortung auf. Oder, denken Sie an das Eis, Sie gehen durch die zweite Tür, nehmen eine neue Haltung ein.

Hinter der zweiten Tür könnten Sie dann zum Beispiel auf die Idee kommen, dass auch in Ihrem Business noch andere da sind. Und Sie nicht alles alleine machen müssen. Mit dieser neuen Haltung könnten Sie auf die Idee kommen, dass mit starken, entwickelten Mitarbeitern plötzlich alles leichter wird – und Sie Freiräume gewinnen.

Werden Sie zum Development Guide

Wenn Sie Führungskräfte fragen, was ihre wichtigste Aufgabe ist, antworten die zumeist: „Die Ziele im Blick behalten und eine richtungsweisende Strategie entwickeln.“ Und dennoch kümmern sich viele Führungskräfte im Alltag genau um diese Aufgaben oft viel zu wenig. Warum ist das so? Klar, das Tagesgeschäft klopft unaufhörlich an die Bürotür und lässt keinen Raum für das große Ganze.

So weit, so schlecht. Und so weit nicht neu. Aber weil sich die Zeiten geändert haben, sind die Auswirkungen dieses Versäumnisses strategischer Aufgaben noch viel gravierender. Denn in einer VUCA-Welt mit rasant sich verändernden Bedingungen macht sich eine nicht vorhandene Strategie zeitnah bemerkbar. Und Ihr Erfolg schwindet schneller, als Sie die Begriffe hinter VUCA nennen können.

Ein Lösungsansatz, der sich für viele Führungskräfte bewährt, ist der Einsatz von Coaching-Tools. Die Betonung liegt hier auf Coaching-TOOLS, denn aus meiner Erfahrung heraus sind Sie als Führungskraft kein Coach im Sinne eines neutralen Begleiters. Vielmehr ist meine Beobachtung, dass nachhaltig erfolgreiche Führungskräfte Coachingwerkzeuge situations- und mitarbeiterbezogen einsetzen. Wie so oft im Leben kommt es beim erfolgreichen Einsatz dieser Instrumente auf das Timing an und darauf, welche Werkzeuge Sie einsetzen.

Keine Hexerei

Glauben Sie mir: Mitarbeiterentwicklung ist keine Hexerei. Mit einigen Coaching-Grundlagen, die sich jede Führungskraft aneignen kann, entwickeln Sie Ihre Mitarbeiter Schritt für Schritt – und schaffen sich somit den Raum, der Sie Ihre genuinen Aufgaben erfolgreich erledigen lässt.

Ja, entwickelte und befähigte Mitarbeiter ermöglichen Ihnen, sich wieder voll und ganz

aufs Wesentliche zu konzentrieren – anstatt den rasanten Änderungen der VUCA-Welt hinterher zu hecheln.

Wer Coaching-Grundlagen beherrscht, versteht es, Mitarbeitern der Situation angemessene Entwicklungsimpulse zu geben. Das dient beiden Seiten, den Mitarbeitern und ihnen, und damit der Organisation und somit dem Unternehmenserfolg.

Unzureichend entwickelte Mitarbeiter werden hingegen schnell zum Problem für den Erfolg. Sie kosten Ihnen Ihre Zeit, belegen Ihre Aufmerksamkeit und fesseln Sie an das Tagesgeschäft. Delegiertes kommt wie ein Bumerang zu Ihnen zurück. Am Ende drohen destruktive Stressmuster, die Sie und Ihre Organisation um die Früchte Ihrer Arbeit bringen. Das muss nicht sein! Und es ist nicht schwer, hieran etwas zu ändern. Wie gesagt: Sie müssen nicht Hexen können.

Der Hammer bleibt im Werkzeugkoffer

Die Hauptaufgabe beim Einsatz von Coachingelementen ist es, Menschen Impulse für die Entfaltung ihres Potenzials zu geben. Ziel des Ganzen: Beziehungen zwischen Individuen in sozialen Systemen zu verbessern, damit sowohl der Einzelne als auch das Gesamtsystem davon profitieren.

Kurz: Coaching ist Hilfe zur Selbsthilfe.

An einem Beispiel möchte Ihnen zeigen, dass schon einfacher Ad-Hoc-Support Früchte trägt:

„Es geht einfach nicht. Ich komme mit dieser Mitarbeiterin einfach überhaupt nicht klar“, sagte die Teamleiterin zur Abteilungsleiterin. Stellen Sie sich nun vor, Sie sind die Abteilungsleiterin: Was antworten Sie?

Vielleicht erscheint Ihnen diese Situation auf den ersten Blick nicht als eine typische Situation, in der Sie auf Coaching-Tools zurückgreifen. Es geht in diesem Fall ja nicht um „langfristige Mitarbeiterentwicklung“, sondern um eine schnelle Lösung.

Aber gerade bei akuten Problemen, wenn es brennt, erzielen Sie durch Ad-hoc-Support gute Ergebnisse. Das Coaching-Tool, welches Sie in solchen Fällen aus Ihrem Werkzeugkoffer ziehen, heißt: „Fragen“.

Die Abteilungsleiterin in diesem Beispiel ist durch die Beschäftigung mit ihrem Problem blockiert. Aber die passenden Fragen würden ihr helfen, um wieder klar zu sehen. Etwa: Was unterscheidet diese problematische Mitarbeiterin von anderen? Gibt es jemanden, der sich gut mit ihr versteht? Was würde dieser über die „schwierige“ Mitarbeiterin sagen? Damit geben Sie der Abteilungsleiterin keine Lösung vor, aber Sie ermöglichen es ihr, einen Weg zu finden. Denn durch ihre Fragen lichtet sich der Nebel im Kopf der Abteilungsleiterin. Sie geben ihr keine ausgearbeitete Strategie vor – der Hammer bleibt also in der Kiste. Aber Sie setzen einen Impuls und helfen somit ein Problem zu lösen, das ihm Energie raubt.

Vertrauen ist alles

Was sehen Sie, wenn Sie Ihre Mitarbeiter vor Augen haben? Viele Führungskräfte, denen ich weltweit bei Coachings begegne, haben eine schlichte Tatsache aus dem Blick verloren: Sie sehen nicht mehr, dass sie von lauter Menschen umgeben sind, die bereit und in der Lage wären, ihnen zu helfen, – ja, wenn die Mitarbeiter denn dürften und dazu befähigt würden. Diese Art von Manager versucht zwar, jede Herausforderung anzunehmen und aus jeder Situation das Beste zu machen. Aber sie scheinen häufig zu glauben, dass sie es nur alleine schaffen können und müssen.

Was diesen Managern fehlt, ist Vertrauen. Der Einsatz von Coaching-Tools funktioniert nur dort, wo zwischen Ihnen und dem Mitarbeiter Klarheit und Vertrauen herrschen. Dafür gibt es zwei Grundvoraussetzungen: Hören Sie aktiv und emphatisch zu. Und: Nehmen Sie sich Zeit. Mal eben so nebenbei mit den Gedanken ganz woanders lassen sich Coaching-Tools nicht einsetzen. Geben Sie Ihren Mitarbeitern nicht die Antworten vor, sondern stellen Sie Fragen. Das ist nicht so einfach, weil viele Menschen nicht gelernt haben, bewusst wertschätzende Fragen zu stellen, die den anderen bei seiner Lösungsfindung unterstützen. Stellen Sie dafür sicher, dass Sie in positiver Resonanz mit Ihrem Gegenüber sind. Beachten Sie die vielen kleinen körperlichen Signale: Verschränkt er die Arme? Sitzt er leicht von Ihnen abgewandt auf seinem Stuhl? Oder ist er Ihnen zugewandt? Ja? Dann ist das ein Hinweis, dass Vertrauen aufgebaut wird. Sie sind auf dem richtigen Weg.

That's the Way

Auf dem Weg zu mehr Unternehmenserfolg – und für Sie zu mehr Freiraum durch entwickelte Mitarbeiter – liegen unterschiedliche Gelegenheiten, um in den Werkzeugkasten des Coachings zu greifen:

Mitarbeiterentwicklung: Das ist die Paradedisziplin des Coachings. Wer weder zu den blutigen Anfängern zählt, noch bereits alles weiß und kann, profitiert in seiner Entwicklung von fragenden Impulsen. Dabei gibt es drei Varianten:

- ▶ **Langfristige Entwicklung:** Sie verständigen sich mit dem Mitarbeiter auf

Entwicklungsziele und führen regelmäßig Entwicklungsgespräche.

- ▶ **Kurzfristige Entwicklung:** Sie helfen dem Mitarbeiter, selbst einen Weg zu finden, wie er ein konkretes, kurzfristiges Ziel erreichen kann.
- ▶ **Ad-hoc-Support:** Sie setzen, wie in obigem Beispiel, einen Impuls, damit der Mitarbeiter ein Problem lösen kann, das ihn akut blockiert und ihm Energie raubt.

Ideenentwicklung: Coaching-Techniken setzen Impulse, die Kreativität stimulieren und neue Lösungen entstehen lassen.

Problemlösung: Ähnlich wie bei der Ideenfindung sorgen Coaching-Tools auch bei der Problemlösung für einen Perspektivwechsel und setzen Lösungsenergie frei.

Konfliktmoderation: Bei einer Konfliktmoderation schaffen Sie mit Coaching-Tools die Voraussetzungen dafür, dass die Kontrahenten selbst einen Weg finden, sich zu einigen.

Tool Time – wie stark ist die Macht mit Ihnen?

Auf einer Skala von eins bis zehn: Wie weit sind Sie vom Jedi-Ritter entfernt? Sind Sie näher an Yoda oder an Jabba the Hutt?

Skalierungsfragen sind ein interessantes Tool für jede Führungskraft, in deren Abteilung es festgefahrene strukturelle Konflikte gibt. Sie kennen das: Nichts geht vorwärts, eine Lösung scheint nicht in Sicht. Jetzt bieten sich Skalierungsfragen an, um festgefahrene strukturelle Konflikte in einer Folge von Gesprächen langfristig zu bearbeiten.

Durch Skalierungsfragen finden Sie heraus, was helfen könnte, damit der jetzige Zustand besser wird. Fragen Sie Ihre Mitarbeiter: War es schon mal besser/schlechter und was hat damals zur Besserung oder Verschlechterung beigetragen? Während andere Fragemethoden manchmal große Mammutprojekte offenlegen, die schon allein durch ihre Komplexität abschrecken, sind Skalierungsfragen oft leichter verdaulich und dadurch hilfreich. Denn: Es sind kleine Schritte, die schnell und einfacher umgesetzt werden können.

Mit der Haltung kommt die Macht

Mitarbeiter nachhaltig und langfristig zu entwickeln – das steht beim Einsatz von Coachingelementen als großes Ziel über allem. Die Mitarbeiterentwicklung dient dem Gesamtsystem und bindet Mitarbeiter an das Unternehmen. Dadurch bleiben deren wertvolles Wissen und Kompetenzen der Organisation erhalten. Schließlich verschafft sich der Vorgesetzte auf diese Weise Freiräume für strategische Aufgaben, denn er kann immer mehr delegieren. Coaching-Tools lassen sich darüber hinaus aber auch für kurzfristige Entwicklungsziele oder sogar ad hoc in scheinbar trivialen Alltagssituationen einsetzen.

Coaching-Techniken gibt es viele. Fast alle davon haben ihre Berechtigung und funktionieren wunderbar. Und deshalb ist es auch fast egal, welche davon Sie benutzen. Stellen Sie sich vor, Sie wollen ein Portrait zeichnen – dann ist auch nebensächlich, ob Sie dazu einen Bleistift oder Zeichenkohle verwenden. Oder am Computer mit der Maus zeichnen. Sie können auch einen Kugelschreiber nehmen oder mit dem Messer in eine Holzplatte ritzen.

Grundsätzlich ist beim Coaching wichtig: Resonanz aufzubauen, empathisch zuzuhören, achtsam Fragen zu stellen, die das Gegenüber die Lösung selbst finden lassen.

Entscheidend ist Ihre innere Haltung, damit es Ihnen gelingt, aus Ihren Mitarbeitern machtvolle Mitstreiter in der VUCA-Welt zu machen. Entwickelte und befähigte Mitarbeiter ermöglichen Ihnen, sich wieder voll und ganz aufs Wesentliche zu konzentrieren. Den rasanten Änderungen der VUCA-Welt hecheln Sie dann nicht mehr hinterher. Stattdessen sind Sie mit einer passenden Strategie richtig gut aufgestellt. Sie werden sehen: Nicht nur das schlechte Gewissen ist weg, weil Sie die Strategie vernachlässigen. Auch der Erfolg des Unternehmens wird es Ihnen danken.

Also möge diese Macht mit Ihnen sein.

LITERATURTIPP

Impact: So steigern Sie Ihren Unternehmenserfolg durch wirksame Mitarbeiterentwicklung. Von Masha Ibeschitz, Wiley 2018.