



Demografieberatung Digi+
Beschäftigte + Betriebe

Coaching als Führungsstil

Zwischen Coach und Coachee



Führungsstile

Der Weg zum Coaching

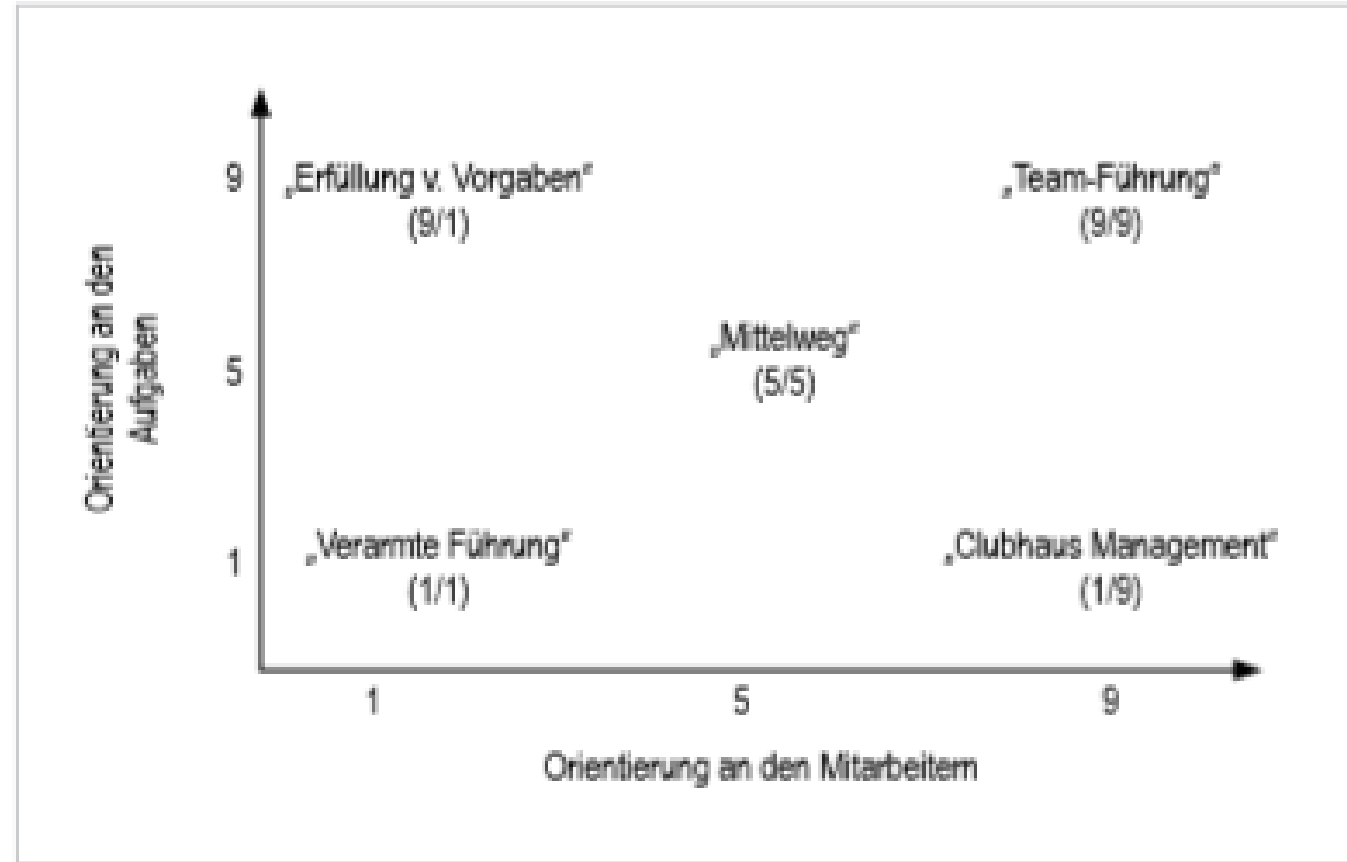


Abbildung: Managerial Grid Quelle: Große Boes und Kaseric 2008, S. 252.



Führungsstile – der Weg zum Coaching

- **1/1 Führungsstil „Verarmte Führung“** Die Führungskraft nimmt einen **schwachen Einfluss** handelt nach dem Motto, „eine schwache Arbeitsleistung reicht, um sicherzustellen, dass ich zur Organisation gehöre.“
- **9/1 Führungsstil „Erfüllung von Vorgaben“** Hier sieht die Führungskraft eine **starke Aufgabenorientierung** und Strukturierung vor, sie handelt nach dem Motto „Herrschen und Kontrollieren“. Es geht um das Erfüllen der durch den/die Vorgesetzte vorgegebenen Aufgaben, persönliche Aspekte bleiben im Erledigen von Aufgaben auf der Strecke.
- **1/9 Führungsstil „Clubhaus-Führung“** **Betont Mitarbeiter*innenbedürfnisse** und zielt auf gute Beziehungen und ein angenehmes Betriebsklima ab. Motto: Suche nach Zuneigung und Zustimmung Ein sorgfältiges Beachten der Mitarbeiter*innenbedürfnisse nach befriedigenden Beziehungen und einem freundlichen Organisationsklima wirkt sich auf die Leistung aus.

Führungsstile – der Weg zum Coaching

5/5 Führungsstil „Mittelweg“ Die Führungskraft versucht beide Orientierungen (9/1 und 1/9) auf einem zufriedenstellenden Niveau auszubalancieren. Motto: **Beliebt sein und dazugehören**. Durch ein Gleichgewicht zwischen zufrieden stellender Arbeitsleistung und befriedigendem Betriebsklima kann eine angemessene Organisationsleistung erreicht werden.

9/9 Führungsstil „Team-Führung“ Beziehungen sind durch **Vertrauen und Respekt** gekennzeichnet, Mitarbeiter*innen arbeiten dadurch motivierter und leistungsorientierter nach dem Motto „Bedeutsame Beiträge“ liefern. Die Mitarbeiter*innen sind engagiert und das gemeinsame Erreichen von Organisationszielen führt zu vertrauensvollen und respektvollen Beziehungen.





Führungsstile – Der Weg zum Coaching

Blake und Mouton (1964, 1968) favorisieren den 9/9 Führungsstil (Teammanagement). Dieser stellt sich allerdings, aufgrund der vielfältigen Ansprüche an heutige Führungskräfte als äußerst herausfordernd heraus. Das Teammanagement ist charakterisiert durch:

- eine Ausrichtung auf übergeordnete Ziele
- eine offene Kommunikation und Verantwortungsstruktur
- Vertrauen in die eigenen Mitarbeiter*innen
- eine Delegation von Macht
- direkte Konfliktlösungen
- eine kooperative Problemlösung und Entscheidungsfindung
- eine leistungsadäquate Einkommensentwicklung und Beförderung
- konstruktive Kritik
- eine Unternehmenskultur, die laterale Kooperation und Kommunikation ermöglicht.

Was versteht man unter Coaching?

Coaching-Aktivitäten durch Führungskräfte beziehen sich auf die immer wiederkehrenden Interaktionen zwischen Führungskräften und Mitarbeiter*innen.

Coach zu sein verlangt eine stetige Selbstreflexion als Führungskraft hinsichtlich der eigenen Rolle, der persönlichen Haltung zu den Mitarbeiter*innen, zu sich selbst, sowie hinsichtlich der eigenen sozialen und kommunikativen Kompetenz

- Coaching der Mitarbeiter*innen heißt, ihre Potenziale auf ihren jeweiligen Entwicklungsstufen zu entfalten, damit diese ihre Leistungen optimieren können. Vorgesetzte unterstützen gezielt, sodass Mitarbeiter*innen ihre Aufgaben noch besser (zielorientierter), möglichst selbständig erfüllen können.

Warum Coaching?

- Mitarbeiter*innen sollen auf komplexe und spezifische Anforderungen verantwortlich und eigeninitiativ reagieren können.

*Mitarbeiter*innen brauchen eine Führungskraft, die in einer vertrauensvollen Atmosphäre durch sinnvolle Delegation „von herausfordernden Aufgaben und Verantwortungen“ fördert. Dazu kommen Zielvereinbarungen, eine offene Gesprächskultur und persönliche Zusammenarbeit sowie das gemeinsame Erarbeiten von Perspektiven für die weitere Berufslaufbahn.*

- Nötig sind dazu ein Wollen (Motivation) und Können (Kompetenz). Mit der Anforderung können Mitarbeiter*innen dann wachsen, wenn sie die Möglichkeit bekommen ihr Potenzial zu entfalten.

Wem nutzt Coaching?

Aus Unternehmenssicht dient Coaching einer Leistungs- und Produktivitätsverbesserung, da Mitarbeiter*innen vermehrt ihr Potenzial nutzen. Nicht zuletzt werden es Kund*innen schätzen mit Menschen Kontakt zu haben, die in einem guten Klima arbeiten.

Coaching nützt dem/der einzelnen Mitarbeiter*in. Eine Führungskraft, die sich am Coaching-Ansatz orientiert befriedigt das Grundbedürfnis nach Entwicklung, Selbstverwirklichung, Einflussnahme und Anerkennung der Mitarbeiter*innen.

Der Führungskraft bleibt dadurch Spielraum für strategische Überlegungen und der gezielten Entwicklung ihrer Mitarbeiter*innen, wodurch sich die Leistungsfähigkeit der Organisation (Abteilung, Gruppe) enorm erhöht.

Dies erfordert von der Führungskraft die Bereitschaft andere stark und erfolgreich zu machen.



Merkmale des Coachings

- Die Führungskraft setzt Coaching als Instrument der Personalentwicklung ein.
- Coaching initiiert Entwicklung auf der Aufgabenebene (Fähigkeiten, Fertigkeiten) hinsichtlich psychologischer Reife (Selbstvertrauen, Mut, Motivation, Sinn des Tuns, Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung), wobei den Ausgangspunkt die Anforderung am Arbeitsplatz bilden.
- Mittels Coaching sollen Arbeitsergebnisse dauerhaft verbessert werden.
- Coaching ist ein vertraulicher Prozess zwischen der Führung und Mitarbeiter*innen, es geht um ein Noch-Besser-Werden, dies erfordert eine partnerschaftliche Beziehung.



Merkmale des Coachings

- Coaching heißt „Fordern und Fördern“, nicht „Lieb sein und Verwöhnen“.
- Coaching meint beim Lösen von Problemen zu unterstützen, und zwar so, dass die Lösungskompetenz der Mitarbeiter*innen gefördert und entwickelt wird.
- Coaching ist ein Prozess und endet, wenn das gemeinsame Ziel zwischen Führung und Mitarbeiter*in erreicht ist.
- Coaching erfordert von der Führungskraft soziale Kompetenz, Selbstkompetenz und Kenntnisse über effektive Führung eines Coaching-Gesprächs. Es braucht auch Aufgabenkompetenz, um Defizite rechtzeitig entdecken zu können und ein Programm zur Leistungsverbesserung erstellen zu können.
- Mittels Coaching werden Mitarbeiter*innen Gestaltungsmöglichkeiten bewusst und sie erlangen Vertrauen in eigene Fähigkeiten.
- Coaching ist ein gemeinsamer Entwicklungsprozess zwischen Führung und Mitarbeiter*in. Beide Seiten müssen einverstanden sein. Eine Führungskraft als Coach ist Personalentwickler*in vor Ort und bildet eine Brücke zur Personalentwicklungs- und Ausbildungsabteilung.



Coaching im digitalen Arbeitsalltag

Im Zuge der Digitalisierung ergeben sich neue Herausforderungen, aber auch neue Chancen für Führungskräfte, die sich in Coaching Ansätzen vertiefen wollen:

- **Change-Management:** Die Führungskraft sollte Veränderungsprozesse aktiv begleiten und die Mitarbeiter*innen bei der Anpassung an neue Arbeitsmethoden und -technologien unterstützen.
- **Vorbildfunktion:** Durch eigene digitale Kompetenz und Auftreten zeigen Führungskräfte den Mitarbeiter*innen, wie diese sich im digitalen Arbeitsumfeld weiterentwickeln können.
- **Nutzung digitaler Tools und Technologien:** Die Nutzung von digitalen Kommunikationstools bis hin zu Coaching-Plattformen ermöglicht eine effektive Unterstützung der Mitarbeiter*innen, auch bei dezentralen oder virtuellen Arbeitsumgebungen.



Wissensaustausch: Führungskräfte können als Mentor*innen agieren und Wissen und Erfahrungen mit den Mitarbeiter*innen teilen, um deren persönliche und berufliche Entwicklung zu fördern.

Leitsatz: Die digitale Transformation stellt uns alle vor neue Herausforderungen und wir können unser **Wissen zusammen vertiefen!**



Selbstreflexion der Führungskraft

- Welche offiziellen Zielvorgaben und Verhaltensregeln bestimmen und begrenzen die Beziehung zwischen mir und meinem*r Coaching-Partner*in?
- Welche davon kommen von mir selbst?
- Von welchen Glaube ich nur, dass sie mir vorgegeben wurden?
- Welchen Grund gibt es, selbst aufgestellte Regeln aufrecht zu halten? Wozu dienen sie noch, außer meine Machtposition abzusichern?
- Kann ich mir vorstellen, mich auf meine Mitarbeiter*innen und deren Sichtweisen einzulassen?

Selbstreflexion der Führungskraft

- Ist der Zeitdruck wirklich so groß, oder dient dieser vielmehr als Ausrede?
 - traue ich meiner*m Mitarbeiter*in eine bessere Lösung zu?
 - Was wäre, wenn mein*e Mitarbeiter*in eine bessere Lösung als ich finden würde?
 - Wie wichtig ist es mir, mich mit meiner Lösung zu profilieren?
 - Will ich das Risiko in Kauf nehmen, mich auf eine andere Lösung einzulassen?
-
- Quelle: Haberleitner, Elisabeth und Deistler, Elisabeth und Ungvari, Robert (2008): Führen, Fördern, Coachen. So entwickeln Sie die Potenziale ihrer Mitarbeiter. 10. Auflage, Piper, München.