

## Superpower 2.0

### Die Führungskraft als Coach

Michael Kres

#### Einleitung

Es gibt so viele Führungsmodelle wie Unternehmen. Bei Newkom hat man sich zu einem Ansatz der «Positiven Führung» entschieden. «Coaches» sollen Vorreiter sein, diese positive Führung umzusetzen.

Die Coaches haben im Programm «Superpower» bereits mitbekommen, was positive Führung bedeutet. In der Leadership Academy «Superpower 2.0» wollen wir einen Schritt weitergehen. Wir wollen ergründen, was es bedeutet, als Coaches positiv zu führen. Dieser Text soll eine Einführung in die Thematik geben.

Ein Coach ist jemand, der andere Menschen **befähigt**, das eigene Potenzial zu entdecken. Es gibt ganz unterschiedliche Formen der Befähigung: Von der Anleitung und Delegation bis hin zu entsprechenden Fragetechniken, vom Vorzeigen bis hin zur gelebten Fehlerkultur – **es gibt nicht falsch oder richtig**. Es gibt nur für einen Menschen und eine Situation **geeignete** Formen. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von der **situativen Führung**: je nach **Reifegrad** und des Mitarbeitenden für eine **Aufgabe** kann man einen Menschen unterschiedlich lenken und unterstützen (vgl. Abb. 1).

Entscheidend ist dabei nicht unsere Sicht auf die Dinge, sondern dass man in der Kommunikation mit den Menschen herausfindet, **wie das Gegenüber eine Sache beurteilt**. Wenn jemand zwar eine ausgeprägte Motivation für ein Thema hat, aber sich noch nicht als sehr erfahren beurteilt (auch wenn wir das anders sehen), dann leitet ein Coach diese Person stärker an als jemanden der von sich behauptet, er könne die Dinge alleine handhaben.

#### Grundpfeiler des Coachings

Ein Coach glaubt an das **Gute im Menschen**. Er will nicht belehren, sondern befähigen, auf Basis des jeweiligen bereits vorhandenen Vorwissens und der Erfahrung der Menschen. Für einen Coach gelten dabei vier Grundprinzipien:



Abb. 1: Situative Führung je nach Reifegrad eines Mitarbeitenden

### 1. Ressourcenorientierung

Ein Coach baut auf das, was vorhanden ist und nicht auf das, was nicht vorhanden ist.

Beispiel:

Wenn jemand sich darüber beklagt, dass wir zu wenig Ressourcen haben, dann kann ein Coach die Frage stellen: «Basierend auf den Ressourcen haben, was wir haben, wie liesse sich das Thema trotzdem erledigen?»

### 2. Lösungsorientierung

Ein Coach befähigt Menschen stets, Lösungen zu suchen und sich nicht mit Problemen aufzuhalten.

Beispiel:

Wenn jemand sich beklagt, dass die Kommunikation mit Person X schwierig ist, dann stellt ein Coach die Frage: «Was ist denn im Umgang mit dieser Person einfach?»

### 3. Systemorientierung

Ein Coach befähigt Menschen stets, das Gesamtsystem vor Augen zu haben.

Beispiel:

Wenn jemand meint, das gehe alles sowieso nicht, fragt ein Coach: «Wir sehen, dass es in Abteilung X möglich ist, das zu realisieren, von dem Sie sagen, es gehe hier nicht. Was ist dort denn anders?»

#### 4. Wirkungsorientierung

Führen bedeutet stets, Wirkung zu erzielen. Coaches arbeiten somit immer darauf hin ins Tun zu kommen und Menschen dazu zu bewegen, zu handeln.

Beispiel:

Wenn jemand sagt, er habe «verstanden», dann fassen Coaches nach: «Was konkret tun Sie jetzt? Welche konkreten Schritte wollen Sie bis wann einleiten?»

#### Haltung eines Coaches

Das wichtigste Gut eines Coaches ist es, **Vertrauen zu schaffen**. Man sagt, dass 50% des Erfolgs von Coaching-Prozessen davon abhängt, inwiefern der Coach es schafft, eine vertrauenswürdige Beziehung zu den Menschen, die er/sie befähigen möchte, aufzubauen.

Jede/r weiss aus seiner/ihrer Erfahrung am besten, wie das gelingt: durch Humor, achtsames Zuhören, durch Empathie oder auch einfach durch täglich gelebtes Miteinander. Wichtig ist, dass ein Coach sich bewusst ist, wie er/sie Vertrauen schafft.

Menschen können nur dann befähigt werden, wenn sie dies auch zulassen. Wer sich in einem Verteidigungs- oder Belehrungsmodus befindet, der hat weder Zugang zu seinen Ressourcen, noch ist er/sie bereit, sich für andere Meinungen zu öffnen. Ein Coach muss in der Lage sein, Menschen hin zu einer Haltung zu bewegen, wo sie mit sich selbst im Einklang sind, wo es ihnen gut geht. Das wiederum gelingt nur dann, wenn der Coach sich in derselben Haltung befindet. Die **innere Einstellung** (Abb. 2) ist somit begründend für den Erfolg eines Coaches: nur wenn ein Coach eine +/+ - Haltung lebt, baut er die Barrieren ab, die im Leben dazu beitragen, das Potenzial zurückzuhalten.

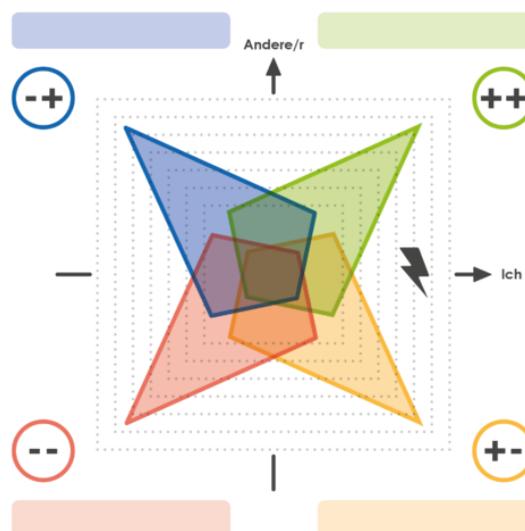


Abbildung 2: Die innere Einstellung

Wir werden im Workshop «Die Führungskraft als Coach» ergründen, wie sich diese + / + - Balance herstellen lässt.

## Werkzeuge eines Coaches

Wenn Coaches ihre Coachees – also die Menschen die sie begleiten – stärken wollen, dann geht es immer auch darum, bei ihnen das Bewusstsein für die eigenen Ressourcen zu schaffen. Nur wer sich der Dinge bewusst wird, kann sie auch verändern. Aus diesem Grund ist einer der Leitsätze für wirkungsvolles Coaching:

**Awareness gives choice.**

Es gibt tausende von wirkungsvollen Methoden, um Menschen zu bestärken. Am einfachsten anzuwenden sind wohl geeignete Fragen. Hier listen wir Ihnen einige kraftvolle Fragen auf, die Sie je nach Situation einsetzen können:

### Starke Coachingfragen

#### Alternativen suchen

- Welche Möglichkeiten gibt es?
- Was würden Sie tun, wenn Sie die Wahl hätten?
- Welche Lösungsmöglichkeiten gibt es?
- Was wäre, wenn Sie es tun würden und was, wenn nicht?
- Von welchen anderen Blickwinkeln aus könnte man die Sache noch betrachten?
- Welche anderen Möglichkeiten können Sie mir noch nennen?

#### Auswertung vornehmen

- Auf welche Art und Weise würden Sie dies deuten wollen?
- Wie passt das zu Ihren Plänen / zu Ihrem Lebensstil / zu Ihren Werten?
- Was denken Sie?

#### Beispiele ergründen

- Zum Beispiel?
- Welches gute Beispiel kennen Sie, das Sie hier heranziehen könnten?
- Wie beispielsweise was?

#### Beschreibungen machen

- Wie war es?
- Was ist passiert?
- Und dann?

### **Einschätzen**

- Was machen Sie aus dem Ganzen?
- Was meinen Sie? (ist das Beste?)
- Wie sieht es Ihrer Meinung nach aus?
- Was für ein Gefühl haben Sie bei der Sache?

### **Ergebnisse verdeutlichen**

- Was wollen Sie?
- Welches Resultat erhoffen Sie sich?
- Wenn es Ihr Unternehmen wäre, was würden Sie dann erreichen wollen?
- Wenn Sie es erreichen würden, was hätten Sie dann?
- Wie werden Sie wissen, dass Sie es erreicht haben?

### **Handeln**

- Welche Maßnahmen werden Sie ergreifen? Und anschließend?
- Was werden Sie tun? Wann?
- Was werden Sie von hier aus unternehmen? Und wann werden Sie dies tun?
- Was sind Ihre nächsten Schritte?
- Bis wann werden Sie was erledigen?

### **Hintergründe erschliessen**

- Was hat zu diesem Zustand geführt?
- Was hat X angehalten, sich so zu verhalten?
- Was haben Sie bisher versucht?
- Was machen Sie aus dem Ganzen?

### **Hypothesen bilden**

- Wenn Sie es noch einmal tun könnten, was würden Sie anders machen?
- Was hätten Sie an dieser Stelle getan?
- Wie könnte man diese Situation anders angehen?
- Wenn Sie alles tun könnten, was Sie wollten, was würden Sie dann tun?

### **Information erhalten**

- Welche Informationen benötigen Sie, bevor Sie sich entscheiden?
- Was wissen Sie momentan darüber?
- Wie glauben Sie, können Sie mehr darüber herausfinden?
- Welche Art von Bild haben Sie sich bisher verschafft?

### **Integrieren von Sichtweisen**

- Wie erklären Sie sich das?
- Was haben Sie daraus gelernt?
- Wie können Sie es (das Gelernte) übernehmen?
- Wie würden Sie all das zusammenbringen?

### **Klarheit schaffen**

- Wo liegen hier vermutlich die Schwierigkeiten?
- Was ist das Haupthindernis?
- Was hält Sie auf?
- Was verursacht Ihnen die meisten Bedenken bei... ?

### **Neubeginn wagen**

- Wenn Sie sich in dieser Sache frei entscheiden könnten, was würden Sie tun?
- Wenn die gleiche Angelegenheit noch einmal auf Sie zu käme, was würden Sie tun?
- Wenn Sie einen Neuanfang machen könnten, was würden Sie tun?
- Wenn Sie noch einmal von vorne beginnen müssten, was würden Sie tun?

### **Perspektiven ändern**

- Wenn Sie in einem Jahr zurückblicken auf diesen Moment, was wünschen Sie sich dann, was passiert wäre?
- Wenn Sie sich in die Position Ihres Gegenübers versetzen, wie würden Sie dann reagieren?
- Stellen Sie sich vor, jemand würde uns zusehen: Was würde er gerade von der Diskussion halten?
- Stellen Sie sich vor, sie lösen das Problem zur grösst möglichen Zufriedenheit aller Parteien. Wie würde eine entsprechende Lösung aussehen?
- Um Ihr Ziel zu erreichen, wovon dürfen Sie sich verabschieden? Wovon dürfen Sie **weniger** tun?

### **Planen**

- Was planen Sie zu tun?
- Wie lautet Ihr Schlachtplan?
- Welche Art von Plan müssen Sie ausarbeiten?
- Wie glauben Sie, könnten Sie die Situation verbessern?

### **Scheitern lernen**

- Was ist, wenn es nicht so funktioniert, wie Sie sich das vorstellen?
- Was passiert, wenn das nicht klappt?
- Und wenn das nun nicht funktioniert, was werden Sie dann tun?
- Wie wünschen Sie sich, dass es nicht sein sollte?
- Was ist das Schlimmste, das passieren könnte? Was tun Sie dann?

### **Spaß haben**

- Was hat Ihnen Spaß gemacht an/bei... ?
- Was war an der Situation lustig? Was fanden Sie lustig an der Situation?
- Wie können Sie einen Weg finden, es zu einem Vergnügen werden zu lassen?
- Wie wünschen Sie sich, dass es sein sollte?

### **Umsetzen ermöglichen**

- Was werden Sie tun müssen, um die Aufgabe erledigen zu können?
- Welche Unterstützung benötigen Sie, um durchführen zu können?
- Was werden Sie tun? Bis wann?
- Welches sind die grössten Hindernisse bei der Umsetzung und wie können Sie sie umgehen?

### **Verantwortung sichtbar machen**

- Wie waren Sie daran beteiligt?
- Wie passen Sie in dieses Bild?
- Wofür waren Sie verantwortlich? Was bedeutet das für Sie?

### **Verdeutlichen**

- Was meinen Sie?
- Wie sieht es aus / hört / fühlt es sich an?
- Was verwirrt Sie daran so?

Probieren Sie die Fragen aus und beobachten Sie die Reaktion Ihrer Coachees. Ergänzen Sie die Fragen, wie es Ihnen gefällt. Falls Sie uns Ihre Neukreationen mitteilen möchten oder Sie weitere Fragen zum Thema „Die Führungskraft als Coach“ haben, dann dürfen Sie sich ohne Umschweife an Ihren Coach oder zentral an uns wenden.

Wir freuen uns auf den Austausch mit Ihnen!

ProMove TM  
Bahnhofstrasse 37  
CH-8001 Zürich  
[www.promovetm.com](http://www.promovetm.com)  
info@promovetm.com