



Fragen, fühlen, führen

Zuhören, statt selbst reden. Fragen stellen, statt Antworten vorzugeben. Mitarbeiter befähigen, Probleme eigenständig zu lösen, statt vorzuschreiben, was zu tun ist. All das zahlt sich für Unternehmen aus – und kann mit Coaching-Fähigkeiten in der Führung gefördert werden.

Text: Tanja Könemann



W

enn Frank Firneisen im Meeting Seile an seine Mitarbeiter verteilt, ist den meisten klar, welches Thema auf der Agenda steht: Grenzüberschreitungen. Die erste Aufgabe, die der Abteilungsleiter Kundenbetreuung und Vertrieb von Creditreform Oldenburg Bolte KG seinem Team stellt, besteht darin, mit dem Seil die eigene Komfortzone abzugrenzen. Wie nah darf mir der andere kommen, sowohl körperlich als auch verbal? Nicht nur im Kundenkontakt eine wichtige Frage. Die zweite Aufgabe ist schon schwieriger: Wie bleibe ich cool, wenn jemand eine Grenze überschreitet? Konkret im Training: Wie fühlt es sich an, wenn jemand den Fuß in meinen Kreis setzt? Wie reagiere ich gelassen? Firneisen hat eine



**FRANK
FIRNEISEN**

Der Abteilungsleiter bei Creditreform Oldenburg nutzt Coaching in der Führung.

Menge solcher Tools in seinem Repertoire, Methoden zur Reflektion, Wert- und Persönlichkeitsentwicklung. Denn der 46-Jährige ist nicht nur Führungskraft, sondern auch zertifizierter systemischer und Gestalt-Beratungs Coach, nach den Qualitätsanforderungen des Deutschen Verband Coaching & Training e.V.. Vor der Ausbildung hat er selbst Coachings durchlaufen. „Die Coaches hatten so eine innere Attitüde, eine Sicherheit“, sagt er. „Da wollte ich hin. Die Ausbildung sehe ich als Professionalisierung meiner Rolle als Führungskraft.“

Herausforderungen besser meistern

Führungskräfte-Coaching wie Firneisen es erlebt hat, wirkt. Das ist wissenschaftlich erwiesen. Der Direktor des britischen Ashridge Centre for Coaching, Erik de Haan, hat Studien zur Wirkung von Coaching durchgeführt und bereits existierende Analysen hinzugezogen. Das Ergebnis: 75 Prozent der befragten, gecoachten Führungskräfte fühlen sich einer Herausforderung eher gewachsen, als die befragten Führungskräfte aus einer ungeoachten Kontrollgruppe. Genau so wichtig ist aber noch ein weiterer Effekt: Coachingskills wirken sich auch positiv in der Mitarbeiterführung aus. De Haan hat Studien ausgewertet zu der Frage, was Vorgesetzte bewirken, die selbst Coaches sind, und fand heraus: Sie steigern die Mitarbeiterzufriedenheit, pflegen eine bessere Beziehung zu ihren Mitarbeitern, erzielen ein höheres Commitment im Team, geben Mitarbeitern bessere Handlungsempfehlungen, trauen ihnen eher zu, ihr Verhalten ändern zu können und steigern deren Performance, auch mit Blick auf die Kundenzufriedenheit

Für Startup-Investor und Coach Marc O. Stöckli ist das Coaching von Mitarbeitern deshalb eine Kernaufgabe von Führungskräften. Coaching unterstütze dabei, mit Veränderungen umzugehen und leiste so einen Beitrag dazu, in einer sich immer schneller ändernden Arbeitswelt zurechtzukommen. Stöckli coacht beispielsweise aktuell einen Gründer, der einen Mitarbeiter aus einem Traditionsbetrieb eingestellt hat und auf dessen Erfahrungsschatz hofft. Doch von einem Großunternehmen zu einem Startup zu wechseln, ist kein leichtes Unterfangen. „Der Mitarbeiter kommt aus einer sehr vorsichtigen Unternehmenskultur, wo Fehler nicht gern gesehen werden“, sagt Stöckli. „Der Startup-Szene dauert es aber viel zu lange, etwas fehlerfrei zu erledigen. Deshalb arbeiten wir mit Fehlern und lernen daraus.“

Aber wie kann eine Führungskraft Mitarbeiter befähigen, sich auf eine so andere Kultur einzulassen? „Viele Einzelgespräche, klare Zielsetzungen, spezifisches Feedback – er soll lernen, bei 80 Prozent loszumarschieren“, sagt Stöckli. Konkret ging es um die Aufgabe, eine Go-to-Market-Strategie zu entwickeln, um ein neues Kundensegment zu erschließen. Gecoacht vom CEO des Startups, lernte der Mitarbeiter seine Strategie →

„Fühlt sich der andere verstanden, verpuffen viele Attacken.“

Frank Firneisen, Creditreform

Schritt für Schritt im Kundenkontakt zu erarbeiten, statt sie wochenlang allein im Büro zu perfektionieren. Etwa indem in der ersten Woche fünf Kunden anrief und das Produkt vorstellte. Dann erfolgte eine Rücksprache mit dem CEO, sie passten die Strategie anhand der Feedbacks aus den Gesprächen an. Dann kam die nächste Woche, die nächsten fünf Kunden und neue Anpassungen. Einen Mitarbeiter auf diese Art zu unterstützen, setzt eine bestimmte Einstellung voraus. Die innere Attitüde eines Coaches, die Firneisen begeistert, beschreibt Stöckli so: „Oft sprechen wir von Talententwicklung und Problemlösung – es gibt 1.000 Varianten von Coaching. Sie bedürfen allesamt eines ganz bestimmten Mindsets, das ist ihre Gemeinsamkeit.“ Dazu zähle beispielsweise die Bereitschaft, an seine Mitarbeiter zu glauben und daran, dass es sich sich mehr als nur materiell auszahlen wird, sie zu entwickeln.

Die Perspektive wechseln

Die Überzeugung kommt von innen. Deshalb fangen Coaches oft bei sich selbst an – auch Firneisen. Er weiß aus eigener Erfahrung, dass Coaching dauerhafte Verhaltensänderungen bewirken kann. „In meiner Ausbildung beschäftigte ich mich stark mit meinen eigenen Denk- und Handlungsmustern und ihrem Ursprung“, sagt er. „Wo sind meine Reizpunkte, warum reagiere ich wie? So merke ich, wenn mich etwas triggert.“ Das sei beispielsweise bei persönlichen Angriffen der Fall. „Wenn jetzt jemand zu mir sagt: ‚Du hast aber...‘, dann beobachte ich was bei mir passiert und wäge ab: Will ich in den Konflikt reingehen, will ich in dem Konflikt sein und wie will ich wieder rausgehen.“

Entscheide er sich gegen einen Konflikt, reagiere er oft mit einem Perspektivwechsel und sagt: „An deiner Stelle würde ich das genauso sehen. Fühlt sich der andere verstanden, verpuffen viele Attacken.“ Das Team dankt es ihm. Sowohl in Einzelgesprächen als auch in Teammeetings nehmen die Mitarbeiter wahr, dass etwa Kritik sachlicher aufgenommen und reflektiert werde, dass es mehr Austausch und mehr Konsens im Team gebe und dass die Anwendung von Coachingmethoden helfe, Standpunkte zusammenzuführen und gemeinsam bessere Lösungen zu erarbeiten. ■



ERIK DE HAAN
Der Direktor des Ashridge Centre for Coaching untersucht in Studien dessen Wirksamkeit.

(Coaching-) Skills, die jede Führungskraft nutzen kann

Viele Fähigkeiten, die Coaches einbringen, müssen nicht unbedingt in einer Ausbildung gelernt werden. Coach Marc O. Stöckli beschreibt Basics, die jeder einsetzen kann.

Qualifiziert zuhören. „Qualifiziert Zuhören bedeutet im Coaching: Ich widme meinem Gegenüber meine volle Aufmerksamkeit. Ohne Agenda, nur offene Neugier und Interesse am besten Resultat.“ Auch offene Fragen könnten Mitarbeiter anreizen, zu sagen, was sie bewegt.

Stille nutzen. „Stille ist ein mächtiges Instrument“, sagt der Coach. „Oft erfahre ich mehr über einen Mitarbeiter, wenn ich schweige, statt gleich loszureden.“

Auf Signale achten. „Die Fähigkeit zu entwickeln, gleichzeitig dem Inhalt eines Gesprächs zu folgen und non-verbale Signale zu erkennen, ist primär Übungssache. Das kann man in Unterhaltungen mit der Familie und mit Freunden lernen.“ In Teambesprechungen könne es helfen, ein besonders stilles Mitglied hinterher zu fragen, ob alles in Ordnung ist. „Allein die Frage zeigt: Du bist mir wichtig, es interessiert mich, wie es dir geht.“

Paraphrasieren. „Paraphrasieren schafft Vertrauen und versichert dem Gegenüber: Du hast meine volle Aufmerksamkeit. Außerdem sorgt es für mehr Klarheit in Gesprächen.“

Sich zurücknehmen. „Als Coach habe ich meine Aufgabe dann gut gemacht, wenn mein Gegenüber selbst auf Ideen und Lösungen kommt. Es geht nicht darum, wem etwas Gutes eingefallen ist, sondern um ein gutes Ergebnis.“

Hartnäckig sein. „In einem Coachinggespräch kann ich ruhig fünf Mal die Frage stellen: ‚Und was gibt es sonst noch?‘ Das hilft meinem Gegenüber dabei, alles auf den Tisch zu bringen, was ihn bewegt.“

Zeit haben. „Coaching braucht nicht nur ganz grundsätzlich Zeit – es braucht auch freie Slots im Terminkalender. Es sind nicht nur regelmäßige Gespräche notwendig, sondern auch die Möglichkeit für spontane Coaching-Interaktion.“