

DGFP Netzwerktreffen.digital



## Führung und Coaching

Ein Spannungsfeld in der Führungsrolle?

**Katrin Kaiser**

Director KKAG (München)



# Portfolio

Wir stärken Ihre Führungskompetenz.



## Was können Sie heute erwarten?



- ✓ Nützliche Impulse
- ✓ Aktuelle Herausforderungen
- ✓ Erfahrungsaustausch
- ✓ Ideen zur Einbindung von Coaching in der Führung
- ✓ Viel Spaß & neue Erkenntnisse!

Wenn Sie Fragen oder Anmerkungen haben, dann bitte in den Chat schreiben oder einfach durch „Hand heben“ signalisieren





- 1 Begriffsklärung
- 2 Aktuelle Tendenz in der Führung
- 3 Rollenkonflikt
- 4 Erfolgsfaktoren
- 5 Toolbox

## Ausgangslage

- Coaching wird immer noch relativ unsystematisch und ziellos in Unternehmen eingesetzt
- Die Führungskraft soll coachen, aber es ist nicht definiert, was das genau bedeutet



## Aus der Praxis...

Wie gehen Sie bzw. Ihr Unternehmen mit Coaching um?



## Coaching - eine Definition



### Coaching - klingt wie eine Stadt in China



Wer delegiert, kann selbst nichts falsch machen | Arbeit macht Arbeit: ... (Stromberg Hörbuch 3/13)

Quelle: Bernd Stromberg





## Coaching - eine Definition

**Coaching bezeichnet strukturierte Gespräche zwischen einem Coach und einem Coachee z.B. zu Fragen des beruflichen Alltags.**

...

**Dabei fungiert der Coach als neutraler, kritischer Gesprächspartner.**

Quelle: Wikipedia



## Wesentliche Merkmale von Coaching

- Neutral
- Wertschätzend
- Ressourcenorientiert
- Urteilsfrei
- Lösungsorientiert
- Ergebnisoffen
- Freiwillig



# Aktuelle Tendenz: Die Führungskraft als Coach



**Leader**  
Responsible for the „Why“ by:  
• Thinking strategically and future-oriented  
• Inspiring and motivating others  
• Setting the example as a role model

**Manager**  
Responsible for the „How“ by:  
• Assigning tasks  
• Tracking and implementing tasks  
• Addressing performance concerns

**Expert**  
Active involvement in:  
• Providing subject matter expertise  
• Sharing expertise  
• Consulting in subject matter

**Cultural Multiplier**  
Fostering our corporate culture by:  
• Transforming the culture  
• Proactively driving cultural change  
• Networking and exchanging ideas

**Coach**  
Supporting others in their development by:  
• Giving ... feedback  
• Actively listening and questioning  
• Identifying development needs

Beispiel:  
Rollenbeschreibung für  
Führungskräfte eines  
Automobilzulieferers

Beispiel:  
Stellenausschreibung  
für Teamleiter in der  
Airlinebranche

Cabin Coach (m/f/d)

## Was sagen die Experten?

„Führung und Coaching mit unterstellten  
Mitarbeitern **schließen sich gegenseitig aus**;  
denn Führungskräfte müssen die Mitarbeiter ja auch beurteilen,  
was sich nicht mit Funktionen von Beratung verträgt.“

Quelle: Deutscher Bundesverband Coaching e.V.

## Was sagen die Experten?

*In der Führung* geht es darum, die Richtung vorzugeben,  
Ziele zu setzen, Entscheidungen zu treffen.  
Führungskräfte haben schließlich Ergebnisverantwortung.  
Sie müssen Situationen und Mitarbeitende beurteilen.  
**Eine Haltung, die der von Coaches und  
Coachinnen entgegensteht.**

Quelle: [humanresourcesmanager.de](http://humanresourcesmanager.de) „Coaching: Im Rollenkonflikt“

**ENTWEDER...**

**ODER...?**

## In der Praxis...

**Ca. 33% der 2.000 Befragten  
nutzen Coaching als  
Entwicklungsinstrument!**

Quelle: Coaching für Führungskräfte, 1. Quadriga Coaching Studie 2021



## Ausgewählter Einsatz von Coaching in der Führung ist möglich

„Führungskräfte können aber einzelne Coaching-Kompetenzen bei der Ausübung ihrer Führungsaufgabe nutzen.“

„...darüber hinaus nutzen auch Führungskräfte...Coaching-Techniken ... bzw. die coachende Grundhaltung als Anreicherung ihrer Interventionsvielfalt...“

Quelle: Deutscher Bundesverband Coaching e.V.



## Wann sind Coaching Tools in der Führung sinnvoll?



- 1 Lösung von Problemen, Konflikten
- 2 Situationen, in denen keine Position bezogen werden muss...
- 3 ...oder die Position zeitweilig zur Disposition steht
- 4 Bei Fragestellungen, WIE ein bestimmtes Ziel erreicht werden kann, Entwicklung von Ideen
- 5 Im beruflichen Kontext

## Positive Effekte von Coaching in der Führung

Studien, die die Wirksamkeit von coachenden Führungskräften untersuchten, zeigten zB folgende positive Befunde auf:



## Erfolgsfaktoren

Unternehmensspezifisches  
Coaching-Verständnis

Einbindung des  
Top-Managements

Systematischer  
Ansatz

Positives Image von  
Coaching im Unternehmen  
(Kommunikation)



**Erfolgreiche  
Implementierung  
von Coaching**



**Für Führungskräfte:**  
Klares Rollenverständnis  
und die Fähigkeit, zwischen  
den Rollen zu wechseln

# Erfolgsfaktoren Fokus Führung



Erwerb notwendiger  
Fähigkeiten/**Toolbox**  
Coaching-Techniken.



Fähigkeit, die **unterschiedlichen**  
**Bedürfnisse** entsprechend zu  
adressieren.



Ein hohes Maß an  
**Selbstreflexion**, um  
Situationen erkennen und  
unterscheiden können.

# Kaffeepause

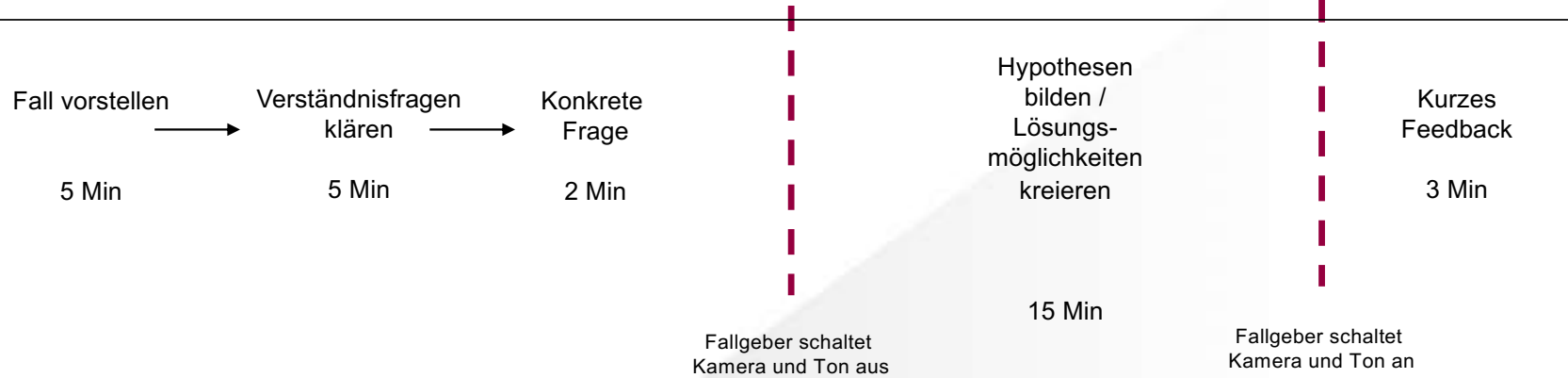


# Ausgewählte Beispiele von Coaching-Tools in der Führung



# Kollegiale Fallberatung

# 01



# GROW

## 02

# G

### Goal:

Was möchtest du?  
Was ist dein Ziel?

# R

### Reality:

Wo stehst du gerade?

# O

### Options:

Was kannst du tun?

# W

### Will:

Was willst du bis wann  
erreichen und umsetzen?



## 03



### 1. Ressourcenorientiert:

„Welche Ihrer vorhandenen Fähigkeiten wären hier besonders nützlich?“



### 3. Paradox:

„Was müssten wir tun, damit das Projekt komplett scheitert?“



### 2. Ziel- und lösungsorientiert:

Was wäre eine Ideallösung?  
Was wäre ein gutes Ende?



### 4. Perspektivwechsel/zirkulär:

„Wie glauben Sie, sehen Ihre Kollegen/Mitarbeitenden/Vorgesetzten die Situation?“



**We always listen to reply, but we hardly listen to understand**

Quelle: Manager bei Schuler China



# 04

## Zuhören



Blickkontakt

„Mhm“  
„ja“

Nicken

## Verstehen



Verständnis überprüfen

Mit eigenen  
Worten wiederholen

Zusammenfassen

## Gefühle verstehen



Gefühle verbalisieren

In den anderen hinein-  
versetzen

Wünsche heraushören

# Institutionalisierung von Coaching seitens PE

### II. Dimensionen im Überblick

Hilfsleistung/Führung  
 Übergangserf. / Teamarbeit  
 Motivation / Coach und Erzieher  
 Fokussierung der Inhalte  
 Qualitätsicherung  
 Kernaussagen  
 Ergebnisorientierung  
 Beziehungsaufbau  
 Kooperationsgeist  
 Selbstverpflichtung  
 Sprache und Ausdruck  
 Prägnanz / Kommunikation  
 Aktives Zuhören  
 Fachlich-organisatorische Kompetenz  
 Integrität  
 Anpassungsfähigkeit  
 Selbstverpflichtung  
 Analytische Fähigkeiten  
 Planung  
 Managementkompetenz

1 2 3 4 5

● Selbst   ● Vorgesetzter   ● Kollegen   ● Mitarbeiter

### VI. Top 10 & Low 10 nach Items

In diesem Teil sehen Sie bereits die Top 10 Items, die durch die Mehrheit der Mitarbeiter als die wichtigsten Entwicklungsbedürfnisse angesehen werden. Ihre Selbstbewertung ist dabei nicht mit eingeschlossen.

#### Top 10 Items

90. sich selbst	4,30
88. werden	4,21
89. arbeiten	4,11
91. sein	3,91
92. sein	3,81
93. sein	3,71
94. sein	3,61
95. sein	3,51
96. sein	3,41
97. sein	3,31

#### Low 10 Items

84. ein	2,10
85. sein	2,01
86. sein	1,91
87. sein	1,81
88. sein	1,71
89. sein	1,61
90. sein	1,51
91. sein	1,41
92. sein	1,31
93. sein	1,21

01.04.11.16 360° Feedback Max Muster 9 / 21

### IX. Offene Fragen

Diese Dinge sollten Sie unbedingt beibehalten:

- Ich finde, du bist sehr ehrlich und sagst die Wahrheit.
- Ich schätze deine Ehrlichkeit und Offenheit im kollegialen Feedback sehr.
- Deine Aussagen sind sehr klar und prägnant.
- Deine Aussagen sind sehr hilfreich und unterstützen mich bei meiner Arbeit.
- Deine Aussagen sind sehr konstruktiv und helfen mir, meine Arbeit zu verbessern.

Diese Dinge sollten Sie beibehalten:

- Eigene Arbeit erkennen und steuern (Empfehlung)
- Ich finde, du bist sehr ehrlich und sagst die Wahrheit.
- Ich schätze deine Ehrlichkeit und Offenheit im kollegialen Feedback sehr.
- Deine Aussagen sind sehr klar und prägnant.
- Deine Aussagen sind sehr hilfreich und unterstützen mich bei meiner Arbeit.
- Deine Aussagen sind sehr konstruktiv und helfen mir, meine Arbeit zu verbessern.

01.04.11.16 360° Feedback Max Muster 17 / 21

**Einbindung im 360° Feedback und firmeninternen Kompetenzmodell**

**Praxisbeispiel aus unserer Arbeit**

### LEADERSHIP SUPPORT

## 360° Feedback Report

Er

### Max Muster

# Beispiel: 'Learning approach'

**Inszenierung einer Coaching Situation**

Key assumption for the design of the Experienced Leaders Program” is, that each participant has extended leadership experience and already participated in different leadership trainings.

we provide **a learning setting in which the participants actively take responsibility for by providing real time challenges and by doing this creating own learning solutions** as applied it could later be transfer into the virtual world by creating leadership communities.

Selected Competencies

Building on the competencies which have been developed in former trainings, the participants gain additional skills based upon the Leadership Commitments and competencies.

1. Coaching skills for leaders
2. Innovation

Participants' Real Life Cases

Every participants provides a real leadership case he/she is currently confronted with.

The preparation phase ensures the quality of the cases, by providing the right information and the key leadership question for the counselling process. Templates are provided for the preparation.

**Every colleague of the learning team acts as a participant and a coach at the same time**, by providing an own case and helping others with their cases by sharing experiences and knowledge.

Leaders train leaders

Leaders train Leaders: This concept provides learning opportunities by sharing of own experiences and a different perspective. It helps to **create a culture of openly sharing leadership questions** with colleagues and a different leadership level.

By doing this, the concept itself supports the leadership commitments, e.g. “I have a genuine interest in people



# Beispiel: Training Coaching Skills

Prepar to th	1st day	2nd day	3rd day
<p>• Prep</p> <p><b>Rollenklärung und hilfreiche Coachingtools als Bestandteil in FKE-Programmen</b></p>	<p>Agenda &amp; Open Questions</p> <p><b>Input: Importance of Coaching</b> What is Coaching all about? Why Coaching? – Link to LS Commitments</p> <p><b>Input: Coaching Skills for Leaders</b> Attitude towards Coaching Coaching levels</p> <p><b>Input: Coaching process</b> Identification of Coaching needs: Competence &amp; Engagement</p> <p><b>Input: Coaching process</b> Heron-Modell of Interventions Coaching process GROW</p> <p><b>Exercise: Coaching process</b> Example Coaching sequence (Video) in plenary Triad Coaching: Coaching in practice Prepared cases</p> <p><b>Input: Coaching oriented communication</b> Active listening, Questioning techniques</p> <p>Dinner</p>	<p>Agenda &amp; Open Questions</p> <p><b>Exercise: Coaching process</b> Triad Coaching: Coaching in practice Prepared cases</p> <p><b>Input: Colleague Coaching</b> • Introduction into the concept</p> <p><b>Plenary: Colleague Counselling</b> Business Case 1 • Working on an individual business case</p> <p><b>Plenary: Colleague Counselling:</b> Business Case 2 • Working on a business case</p> <p>Focus Groups: Colleague Counselling Business Case 3-4 • Working on individual cases • Facilitation by participants</p> <p>Dinner</p>	<p>Agenda &amp; Open Questions</p> <p>Focus Groups: Colleague Counselling</p> <p>Business Case 5-6 Business Case 7-8 Business Case 9-10</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Working on individual cases</li> <li>• Facilitation by participants</li> </ul> <p>Focus Groups: Colleague Counselling Business Case 11-12 • Working on individual cases • Facilitation by participants</p> <p><b>Individual Reflection:</b> My key learnings and action planning from the counselling session</p> <p><b>Learning Partner</b> Sharing identified activities Planning of support within implementation</p> <p>Module feedback / farewell</p>



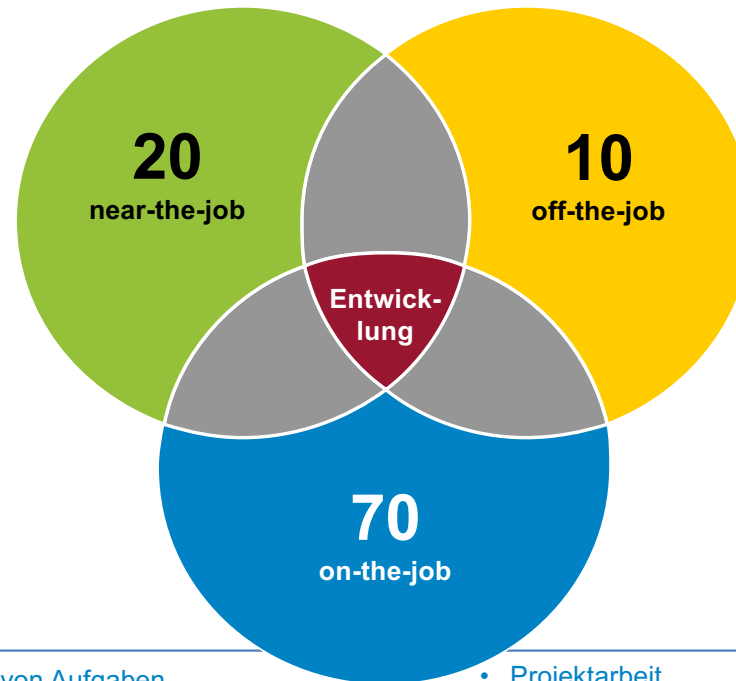
- Input
- Activity & Reflection
- Colleague Counselling
- General

Closing 05.00 pm

# Maßnahmen nach dem 70:20:10-Prinzip

Das 70:20:10 Prinzip beschreibt, **wo** Lernen stattfindet - nicht so sehr, wie es stattfindet.

- Coaching
- Feedback
- Mentoring
- Kollegiale Beratung
- Netzwerke/  
Communities
- Teamentwicklung
- Potenzialanalysen
  
- Into-the-job:
  - Ausbildung
  - Traineeprogramm
  - Onboarding
  - Einarbeitungsplan
  - Patenschaften



- Schulungen extern
- Trainingsprogramme
- Workshops
- eLearning
- Vorträge/Kongresse
- Virtuelle Nuggets
- ...

- Delegation von Aufgaben
  - Neue Aufgaben – Job Enlargement
  - Mehr Verantwortung in Aufgabe – Job Enrichment
- Neue Rolle oder Ansprechpartnerfunktion
- Interne Präsentationen/ Referententätigkeit
- Projektarbeit
  - Projektleitung
  - Teilprojektleitung
  - Projektmitarbeit
- Teilnahme an Gremien/Meetings
- Job Rotation oder Info-Aufenthalte
- Vertretungsaufgaben
- Feedback / MAGs
- Führungsaufgaben (neue MA, Praktikant\*innen)
- Moderationsaufgaben
- ...

## Wie entwickeln Sie Coachingskills im Führungskontext?





## Take Aways



Coaching ist ein (ergänzendes) hilfreiches Führungstool, das zu Verbesserungen der Zusammenarbeit und gesteigerten Resultaten führt, **wenn...**

**1** ...sich Führungskräfte ihrer Rolle bewusst sind und diese wechseln können

**2** ...Führungskräfte Coachingmethoden und Tools gelehrt bekommen

**3** ...Coaching in FKE Programme/Trainings integriert ist

**4** ...Unternehmen das Thema Coaching transparent kommunizieren

## Noch ein Hör Tipp zum Wochenende ;-)

[https://www.youtube.com/watch?v=OxlES43\\_uHw](https://www.youtube.com/watch?v=OxlES43_uHw)



**Wer delegiert, kann selbst nichts falsch machen | Arbeit macht Arbeit: ... (Stromberg Hörbuch 3/13)**



## Zeit für Ihre Fragen und Anmerkungen

# DGFP Netzwerktreffen.digital

Die Führungskraft als Coach - wie man einen möglichen Rollenkonflikt vermeidet!



Katrin Kaiser



kaiser@kkag.com



0151 52473729



INVESTORS IN PEOPLE™  
We invest in people Standard



atd Association for  
Talent Development



Kommunikations-Kolleg AG | Kölner Straße 4 | 56626 Andernach | Germany | Tel.: +49 2632 46933 | Fax: +49 2632 1833 | info@kkag.com | www.kkag.com

