

TIPPS

Was der Coach tun sollte

Vieles von dem, was generell im Coaching richtig und wichtig ist, gilt auch für das Coaching von zahlenorientierten Führungskräften. Dennoch gibt es Besonderheiten.

1. Der Coach muss mit Feedback aus ungewöhnlicher Perspektive verblüffen, denn den Klienten interessiert und motiviert das, was er selbst nicht weiß.
2. Der Coach muss unerschütterlichen Optimismus für die persönliche Veränderungsfähigkeit des Klienten haben und zeigen. Das Umfeld neigt zur Festschreibung der sichtbaren und gewohnheitsmäßigen Verhaltensweisen der Führungskraft. Veränderungen können eher erreicht werden, wenn es jemanden gibt, der daran glaubt.
3. Der Coach muss die möglichen Grenzen und den offenen Ausgang des Coachingprozesses aufzeigen, denn in seinem aktuellen Arbeitsumfeld kann der Veränderungswille der Führungskraft schon zu spät kommen. In diesem Falle kann der Klient trotzdem viel für sich gewinnen.
4. Fast immer muss der Coach »Hyperaktivität« des Klienten bremsen, denn viele Führungskräfte des hier diskutierten Persönlichkeitstyps neigen dazu, Aktivitäten zu entfalten, deren Auswirkungen ihn und sein Umfeld überfordern.
5. Der Coach sollte immer versuchen, die Betroffenheit und die Entschlossenheit des Klienten für wirkungsvolle Veränderungen zu nutzen.



Foto: Martin Pichler

Angelika Leder, Inhaberin A.L. Coaching (www.al-coaching.de), bei einem Vortrag auf dem DBVC-CoachingKongress. Leder ist DBVC Senior Coach, im Top-Management-Coaching spezialisiert auf die Zusammenarbeit mit zahlenorientierten Führungskräften.

6. Der Coach muss dem Klienten alle erreichten Verhaltensänderungen als Modell für weitere Problemlösungen bewusst machen.
7. Der Coach muss die erzielten Erfolge des Klienten »sammeln«, um sie ihm in Situationen der Verunsicherung sichtbar zu machen. Dafür erweist es sich in der Praxis als besonders wirksam, wenn der Coach die Erfolge in Zahlen oder ähnlich fassbaren Größen bemisst und beschreibt.
8. Der Coach muss dem Klienten die Wertschätzung für dessen Fokussierung auf Messbares, auf Erfolg und analytisches Vorgehen deutlich machen. Modelle und Theorien in der Zusammenarbeit zu verwenden ist hilfreich, denn der Klient ist kognitiv fokussiert und kann sich in Modellen gut wieder finden.
9. Der Coach muss sich darauf einstellen, dass zu irgendeinem Zeitpunkt der Klient den gesamten Prozess nicht nur kritisiert, sondern sogar vehement abwertet, und er sollte diese Situation für

- eine wichtige Intervention nutzen. Er tut gut daran, sich auf die mit Sicherheit irgendwann zu erwartende Kritik des Klienten am Prozess des Coachings vorzubereiten. Dieser Schritt eines jeden Coachingprozesses muss als Intervention genutzt werden.
10. Wenn sich ausnahmsweise doch die »Ich-muss-etwas-verändern-Haltung« zeigt, muss der Coach so lange an den Hintergründen von Hindernissen arbeiten, bis daraus wieder ein »Ich will etwas verändern« geworden ist.
11. Der Coach muss alle Selbstzweifel und Unsicherheiten des Klienten ernst nehmen und immer wieder die Balance zwischen den Ansprüchen des Klienten an sich selbst und seinen eigenen Ressourcen herstellen.
12. Der Coach sollte den Klienten darin unterstützen, seinen persönlichen Veränderungsprozess im Unternehmen öffentlich zu machen und dafür eine zum Unternehmenskontext und zu seiner Person passende Form zu finden.

→ einem Coach möglich, mit eher machtbewussten Klienten »auf gleicher Augenhöhe« zu arbeiten. Folgende Themen sind beim Coaching von zahlenorientierten Führungskräften besonders wichtig:

1. **Die Selbstwahrnehmung des Klienten muss entwickelt werden.** Es geht darum, die Aufmerksamkeit für Hintergründe, Normen, Werte sowie für die eigenen positiven Absichten zu schärfen, um sich selbst besser zu verstehen und von anderen besser verstanden zu werden.
2. **Die Folgen verkürzter, nur auf die Sache bezogener Kommunikation, müssen klar gemacht werden.** Es ist wichtig, wahrnehmen und verstehen zu können, was gewohnheitsmäßig von den eigenen Hintergründen ungesagt bleibt,

weil Beziehungsaufbau und die Herstellung von Bindung nur mit dem Einsatz der eigenen Person möglich sind.

3. **Die Bereitschaft zur Selbsterklärung, zum bewussten Senden von Ich-Botschaften muss erhöht werden.** Nur wer sich selbst erkennbar macht, indem er oder sie etwas von sich und den eigenen Hintergründen zeigt, hat eine Chance, von anderen verstanden und akzeptiert zu werden.
4. **Die Auswirkungen des eigenen Verhaltens auf andere muss erlebbar gemacht werden.** Zahlenorientierte sollten lernen, zu beobachten, wie sie auf andere wirken. Sie sollten Feedback einfordern lernen, weil nur so beziehungsorientiertes Führen möglich wird.

5. **Die Situation des anderen verstehen lernen.** Man sollte sich als Führungskraft für die Situation anderer interessieren und deren Wünsche in adäquater Weise in Worte fassen können.

All dies ist nicht einfach und erst recht nicht selbstverständlich, aber es ist erlernbar – zumal in der Zusammenarbeit mit einem auf solche Fragen spezialisierten Coach. Fürsorge für sich und andere lässt sich entwickeln, und sie muss entwickelt werden, weil es zu den Kernaufgaben einer Führungskraft gehört, andere zu fördern. Unternehmen profitieren davon, wenn Führungskräfte die Fähigkeit entwickeln, Bindung auch in schwierigen Zeiten zu fördern.

Angelika Leder