

Lessons learned

Die Führungskraft als Coach von Karin Theresia Balluch

Wie kann ich die Potenziale meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezielter fördern? Wie motivieren? Wie kann ich gute MitarbeiterInnengespräche führen? Was kann ich tun, um meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Veränderungsprozessen gut zu begleiten? Wie kann ich Konflikte rechtzeitig erkennen und wie muss ich als Führungskraft in diesem Zusammenhang handeln?

Im Jahr 2011 fand erstmals der KDZ Lehrgang „[Die Führungskraft als Coach](#)“ in Wien statt, der Antworten auf diese Fragen gab. Im Rahmen von vier Modulen wurde den Teilnehmenden fundiertes Basiswissen und praktisches Handwerkszeug zum Thema Mitarbeiter-Coaching vermittelt.



AD PERSONAM

Mag.^a Karin Theresia Balluch ist selbstständig tätige Arbeits-, Wirtschafts-, und Gesundheitspsychologin, seit 2006 ist sie für das KDZ als Trainerin und Konsultantin im Einsatz. Sie hat den Lehrgang „Die Führungskraft als Coach“ entwickelt und geleitet. In Wien ist sie in eigener Praxis mit den Schwerpunkten Managementtraining, Coaching, Supervision, Teamentwicklung sowie Paarcoaching tätig. Kontakt: office@balluch.at; www.balluch.at

Darauf aufbauend fand letzten Herbst ein 1½-tägiges Follow-up mit den Lehrgangsteilnehmerinnen und -teilnehmern in der Marktgemeinde [Grödig](#) in Salzburg statt. In dieser Vertiefungseinheit wurde Bilanz gezogen und überprüft, inwieweit das im Lehrgang erworbene Coaching-Know-how nachhaltig in der Praxis umgesetzt wurde. Anhand von Lernreflexionen und Erfahrungsaustausch wurden zudem die Coaching-Techniken verfeinert und weiterentwickelt.

Der erste Seminartag wurde mit einer einstündigen Kurzexkursion abgerundet: Gerhard Freinbichler, Amtsleiter der Marktgemeinde Grödig, erklärte sich bereit für Interessierte eine Führung durch das Gemeindeamt in Grödig zu machen.

Bilanz ziehen

Die Gruppe zog nach einem Jahr Resümee und stellte sich die Fragen: Wobei hat uns Coaching geholfen? Was konnte erfolgreich umgesetzt werden?

„Coaching fördert die offene und klare Kommunikation.“

Mehr Verständnis füreinander

Die Entwicklung in den Teams und zwischen den Abteilungen ging mehr in Richtung Offenheit und Lösungsorientierung: weg vom „Ich“ und „Die dort drüben“, hin zum „Wir“ – mehr miteinander, statt gegeneinander. Coaching hat die offene und klare Kommunikation gefördert, daher gab es mehr Verständnis und Toleranz füreinander. Im Rahmen von Projektarbeit stellte sich Erleichterung ein. Im Vorfeld wurde reflektiert, wer von den Beteiligten, wie vom Projekt betroffen ist. So war es möglich, gezielt auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzugehen und die Bedürfnisse aller unter einen Hut zu bringen.

Selbstvertrauen gestiegen

Durch viele kleine Erfolge wurde das Selbstvertrauen der Führungskräfte in die eigene Coaching-Kompetenz gestärkt. Etwa wurde in Gesprächen konsequent das Fragewort „Wie“ anstatt „Warum“ verwendet, so gewannen die Dialoge an Leichtigkeit und es konnten in Problemsituationen rasch

Lösungen gefunden werden. Die Führungskraft setzte sich in der Coach-Funktion auch wesentlich mehr mit den Stärken und Schwächen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auseinander und getraute sich auch mit diesen offen über kritische Dinge zu kommunizieren.

Eigenständigkeit und Entlastung

Die Führungskräfte sahen sich gestärkt, noch viel mehr auf ihre Ressource „Mitarbeiter“ zurückzugreifen, indem sie beispielsweise aktive Unterstützung einforderten und auch wieder anboten. Das Team fühlte sich dadurch motiviert, zeigte mehr Initiative und brachten öfter eigenständig Lösungsvorschläge ein. Dies führte wiederum zu einer Entlastung der Führungskräfte.

Potenziale fördern

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich durch die Anwendung von Coaching eine Erleichterung und Verbesserung der Führungsarbeit ergeben hat. Insbesondere hoben die Teilnehmenden die Wirkung der motivierenden Gesprächsführung hervor: Es gelang sehr gut, die Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entwickeln und schwierige MitarbeiterInnengespräche in eine positive und motivierende Richtung zu steuern. Sie konnten sich leichter in ihre Mitarbeitenden (und auch übergeordnete Vorgesetzte) einfühlen und somit zu einem besseren wechselseitigen Verständnis beitragen.

Grenzen

Auf die Frage „*Wo sind Sie an Grenzen im Anwenden von Coaching gestoßen?*“ wurde geantwortet, dass zu wenig Zeit für MitarbeiterInnengespräche zur Verfügung gestanden ist. Weiters wurde erwähnt, dass die Umsetzbarkeit von Coaching noch mehr gefördert würde, wenn dieses auf allen Führungsebenen etabliert wäre.

Personal gesamthaft erkennen

Man meint heute häufig, dass es an Zeit für die *eigentliche* Führungsaufgabe, die Füh-



Die TeilnehmerInnen des Follow-ups beim Ausflug auf den Untersberg.

Foto: Karin Theresia Balluch

rung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fehle. Wer allerdings als Führungskraft aufgrund einer Vielzahl an Arbeiten, Projekten etc. keine Zeit mehr findet, mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu reden, wird es verabsäumen deren Potenziale zu fördern. Zudem erhält die Führungskraft auch keine Informationen über mögliche Belastungen, um gezielt gegensteuern zu können.

„Coaching erleichtert die Führungsarbeit und hebt die Motivation.“

Führungskräfte, welche die Potenziale ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter richtig einschätzen, verhindern auch, dass diese unmerklich an ihre Grenzen stoßen, oder aufgrund von lang anhaltender Überforderung erkranken. MitarbeiterInnen-Coaching und qualitativ hochwertige MitarbeiterInnengespräche tragen somit auch zur Gesundheit und Wirtschaftlichkeit der jeweiligen Verwaltungseinheit bzw. Organisation bei.

Wie Coaching als Instrument der Personalentwicklung genutzt wird, erfahren sie unter:

<http://www.kdz.eu/de/coaching-als-instrument-der-personalentwicklung>



[Kommentar senden](#)