

## Coaching News November 2012

### DER CHEF ALS COACH

#### Wie man als Führungskraft die Methode Coaching richtig nutzt

„Wichtigste Aufgabe des Vorgesetzten ist es, den Mitarbeitern zu einem persönlichen Erfolg zu verhelfen.“

Wilhelm Fresenius (1913-2004)  
Chemiker und Geschäftsführer des Institutes Fresenius

Liebe Kunden, liebe Freunde,

häufig werde ich gefragt: Kann oder darf ein Chef überhaupt coachen? Diese Frage stellt sich zunehmend, da es zahlreiche kontroverse Meinungen und Publikationen zu diesem Thema gibt. Die Verunsicherung ist also groß. Deswegen möchte ich heute ein wenig Aufklärungsarbeit leisten und hoffe, durch die nachfolgende Beschreibung Klarheit zu schaffen.

#### Was ist Coaching überhaupt?

Ziel eines Coachings ist es in erster Linie wirtschaftlichen Erfolg und persönliche Lebensqualität zu vereinen. Konkrete Ziele bei der Mitarbeiterführung lauten: motivieren, entwickeln, Blockaden bewältigen, Persönlichkeit entfalten und natürlich Ergebnisse produzieren.

Ein Coach ist wie ein Trainer im Sport, der quasi als Außenstehender den Profi durch ein gutes Auge und mit nützlichen Tipps zur gegebenen Situation zu dauerhaften Höchstleistungen verhilft. Er achtet hierbei auf die richtige Verhältnismäßigkeit von Energieaufwand, Ergebnisse und Erfolg.

Dies tut er als Außenstehender (am Spielfeldrand), NIEMALS mischt er sich als Akteur in einen Prozess ein (spielt nicht auf dem Spielfeld mit)!

Kurz: In der jeweils richtigen Situation wird von außen reflektiert, aufgezeigt, bewusst gemacht und motiviert.

#### Coaching ist Wegbegleitung

Ein Coach ist auch ein Wegbegleiter, mittels Training on-the-job, das sich zunächst der Führung widmet. Wird anschließend ein ganzes Team trainiert, so entsteht eine neue Kommunikationskul-

tur - sowohl innerhalb der Gruppe als auch nach außen.

#### Coaching schafft Qualität

Getreu dem Motto "Die Treppe wird immer von oben nach unten gekehrt" ist es ratsam bei der Firmen- oder Teamspitze zu beginnen; mindestens jedoch eine Ebene höher, in der Problemzonen sichtbar sind. Oft ist es nützlich einen Coach dauerhaft im Unternehmen zu etablieren, so können während aller Wertschöpfungsprozesse zeitnah Korrekturmaßnahmen durchgeführt werden. Und es spart langfristig Beraterkosten.

#### Coaching ist zielführend / Definition

Um den Begriff noch besser zu verstehen, will ich hier kurz die Wortherkunft erläutern: Das Wort Coach stammt aus dem Ungarischen und heißt übersetzt "Kutsche". Im übertragenen Sinne, also etwas (jemand), das (der) jemanden schneller und sicherer zum gewünschten Ziel (Ergebnis) bringt.

Coaching ist demnach jede Methodik, die dazu führt, Probleme schneller zu lösen (wegfahren) oder Ziele schneller zu erreichen (hinfahren).

Nicht die Kutsche (der Coach) gibt dabei das Ziel vor, sondern der Fahrgast (Klient). Der Coach ist also nur ein Mittel zu dem Zweck, ein Ziel sicher und schnell zu erreichen.

#### Kann ein Chef seine Mitarbeiter überhaupt coachen?

Ja und nein. In der Hauptsache muss er ja Führer sein und Ergebnisse einfordern.

Da ein Coach ein externer Sparringspartner ist und das Spielfeld nicht betreten darf (sonst würde er den Überblick verlieren und sich eventuell in eigenen Befindlichkeiten verlieren) ist ein Vorgesetzter nur bedingt in der Lage, wie ein "echter" externer Coach vorzugehen.

Ein Chef kann aber die Methode Coaching nutzen, um zumindest in der persönlichen Entwicklung des Mitarbeiters ein externer Sparringspartner in diesem Beziehungsstatus zu sein. Eine weitere Voraussetzung ist, dass die Unternehmenskultur dies zulässt und sich der Mitarbeiter darauf einlässt. Der Chef ist somit auch ein Mentor.

## Wie kann man Coaching lernen?

Der beste Weg ist, sich selbst coachen zu lassen. Dadurch erfährt (erlebt) man die Wirkmechanismen am eigenen Leib. Ein guter Coach wird hierbei der Führungskraft viele Tipps geben, wie sie während der täglichen Führungsaufgaben die Methode Coaching effizient anwenden kann.

### Die Praxis

Der Chef steckt Ziele, ist ein gutes Vorbild in Sachen Kommunikation und macht klare und verbindliche "Ansagen" - siehe hierzu auch den Artikel "Die perfekte Führungskraft".

Er unterstützt darüber hinaus den Mitarbeiter beim Reflektieren seiner persönlichen Leistungsbereitschaft, seiner Leistungsfähigkeit und den zugrunde liegenden persönlichen Zielsetzungen und Motiven (privat, Karriere).

### Personalentwicklung mittels Coaching

Da sich Coaching insbesondere auf die Stärken und das Kommunikationsverhalten eines Menschen konzentriert, ist es ein wertvolles Instrument zur optimalen Personalentwicklung insgesamt.

Durch ein vorgelebtes empathisches Agieren entsteht ein Wandel in der Kommunikation innerhalb eines ganzen Teams. Dies wirkt sich langfristig positiv auf die Kultur im ganzen Unternehmen aus: weniger Fluktuation, geringerer Krankenstand, attraktiver Arbeitgeber, höhere Leistungsbereitschaft.

Gerade hier wird deutlich, dass sich die Kosten und Mehraufwendungen für Coaching recht schnell amortisieren können.

## Die Methodik im Überblick (Schritte zum Ziel)

### 1. Interesse

Interesse erzeugt Empathie. Durch offenes und ehrliches Interesse fühlt sich der Mitarbeiter verstanden und es wird ein Raum für Ehrlichkeit und gute Kommunikation erzeugt. Ebenso erfährt der Chef einiges über die tatsächliche Motivlage des Mitarbeiters, was essentiell notwendig ist, um Mitarbeiter dauerhaft zu motivieren.

### 2. Respekt

Respekt vor der individuellen Persönlichkeit des Mitarbeiters erzeugt Offenheit und reduziert eine oft latent vorhandene innere Aufsässigkeit oder ein ängstliches Verhalten.

### 3. Vertrauen

Vertrauen wird immer als Vorschuss gewährt; es sollte offen gezeigt werden. Vertrauen schafft die Basis für Eigenverantwortung.

### 4. Verantwortung

Vor allem beim Delegieren von Aufgaben sollte darauf geachtet werden, die Verantwortung für das Ergebnis in den Vordergrund zu stellen. Deswegen sollten keine Aufgaben zugewiesen, sondern konkrete Ziele vereinbart werden. Dies erzeugt nachhaltiges Wachstum und macht das Kontrollieren und Messen der Ergebniserreichung leichter.

### 5. Ziele

Vereinbaren Sie Ziele - regelmäßig! Das schafft notwendige Perspektiven und aktiviert eine innere Motivation, die wesentlich stärker ist, als ein von außen getriebener (gehetzter) Mitarbeiter.

### Fazit

Wir wissen nun, dass eine Führungskraft zwar nur bedingt coachen kann, sich aber sehr wohl mit den Methoden des Coachings vertraut machen sollte, um auch bei seinen Mitarbeitern "volle Kraft voraus" zu erzeugen.

Dadurch entsteht ein gutes Betriebsklima und ein sogenannter "Spirit", den sich vor allem Teamplayer wünschen.

Es geht hier nicht darum, alles weichzuspülen, es geht darum, mit Freude und Ehrgeiz Höchstleistungen zu erzielen.

Herzlichst

Ihr

Frank H. Sauer

---

*Noch mehr zum Thema und wie Sie Ziele definieren und erreichen können, lesen Sie in der kürzlich völlig überarbeiteten Auflage des Buches:*

*„Spielend zum Ziel - Handbuch für das Erreichen Ihrer persönlichen Ziele“.*