



Ein Gratis Service von WIETASCH & Partner – Impulse für Führungskräfte – News-Letter Nr. 5/2008

Wir haben Zuwachs bekommen:

Unser neues Unternehmen W&D Consulting Ltd. bietet **Handbücher und Lernvideos** zum Qualitätsmanagement in der **Hotellerie**. Neugierig? Dann besuchen Sie uns unter www.hotelqualitymanagement.com oder lesen Sie unseren neuen online-Artikel in www.prost-journal.at

„Führungskraft als Coach Mythos oder Zukunftsmusik“

Sehr geehrte Damen und Herren,

Ist Coaching ein Führungsinstrument oder Führungsstil für Sie? Haben Sie selbst eigene Erfahrung mit Coaching gemacht? Gibt es ein Coachingangebot externer Coaches in Ihrem Unternehmen? Oder weiß niemand so genau, was es eigentlich ist?

Oder dürfen Führungskräfte nach Ihrer ihre Mitarbeiter zu mehr Leistung durch das Instrument Coaching führen, oder ist Coaching nur externen, neutralen Spezialisten vorbehalten?

Ja, es ist ein Dschungel, wer darf was, wer muss welche Ausbildung haben, um sich Coach zu nennen und als interner Coach zu arbeiten?

Für Sie als Führungskraft möchte ich die Einsatzmöglichkeit von Coaching genauer beleuchten. Denn bei genauerem Hinschauen, bietet dieser Führungsstil große Wirkung und Steigerung der Effizienz Ihrer Mitarbeiter.

Die Führungskraft als Coach

Sie als Führungskraft in Ihrem Unternehmen oder in Ihrer Organisation haben viele unterschiedliche Aufgaben. Eine davon – und das ist die vornehmlich wichtigste – ist es, Mitarbeiter zu führen. Der Umgang mit den Ihnen anvertrauten Mitarbeitern ist entscheidend für Ihren Erfolg. Motivation fördern, Unterstützung bei Problemen leisten, den Teamgeist entwickeln, Ziele und Strategien kommunizieren gehören unter anderen zu diesen Aufgaben.

In seinem Ursprung kommt das Wort Coach aus dem Leistungssport und bezeichnet eine intensive und individuelle Betreuung von Sportlern oder Sportteams. Ergänzend zum körperlichen Training wird im Sport beim Coaching die mentale Seite des Menschen ebenfalls vom Coach unterstützt.

Im Business-Umfeld kommt es mittlerweile immer mehr darauf an, täglich Spitzenleistungen zu erbringen. Somit lag die Übertragung des Coaching-Gedankens vom Sport auf die Managementwelt auf der Hand. Dort verbreitete sich der Begriff des Coaching inflationär und unkontrolliert.

Nur soviel: Coaching bezieht sich auf den Prozess und nicht auf den Inhalt, also auf das „WIE“ und nicht auf das „WAS“.

Daraus entsteht für viele Führungskräfte, die Coaching einsetzen wollen, ein Dilemma. Sie sollen sich auf den Prozess konzentrieren, wo sie sich doch bestens im Inhalt auskennen. Dazu ein Beispiel:

„Ein Mitarbeiter hat Schwierigkeiten mit einer übertragenen Aufgabe, er findet nicht die richtige Vorgehensweise. Mit diesem Problem kommt er zu seinem Vorgesetzten. Die erste, ganz menschliche Reaktion des Vorgesetzten wird sein, dass er dem Mitarbeiter seine Lösung präsentieren wird. Das ist deswegen so nahe liegend und menschlich, weil die Führungskraft mit dem Inhalt der Aufgabe vertraut ist und fachliche Kompetenz besitzt.

Das ist kein Coaching, sondern Beratung! **Ein Coach würde versuchen den Mitarbeiter mit Fragen zu einer eigenen Lösung zu führen.** Das ist mitunter der vordergründig aufwendigere Weg, langfristig aber in sofern sinnvoll, als das der Mitarbeiter Lösungsdenken übt“.

1. Coaching durch die Führungskraft – geht das?

Die Besonderheit der Situation, wenn Führungskräfte ihre Mitarbeiter coachen.

Coaching durch die Führungskraft versetzt zu Beginn alle in eine eher ungewohnte Situation. Die Rolle als Führungskraft wird erweitert um die Rolle als Partner bei Entwicklungsprozessen.

Aufgrund seines Verantwortungsbereichs hat der Vorgesetzte jedoch auch eigene Interessen an einem schnellen und vielleicht auch messbaren Coachingerfolg. Er möchte gerne, dass seine Mitarbeiter Erfolg haben, aber auch, dass sie in seinem Sinne beruflich handeln und den Erfolg des Gesamtunternehmens im Blick haben. Manchmal muss deswegen Coaching auch zur Korrektur von Mitarbeitern eingesetzt werden. Der Umgang mit diesem Interessenkonflikt kann während des Coachings z.B. durch direktes Aussprechen erleichtert werden.

Situationen für Coaching von Mitarbeitern

Für das Coaching von Mitarbeitern bieten sich beispielsweise folgende Situationen an:

- Wenn Mitarbeiter neu anfangen und eingearbeitet werden müssen
- Wenn Mitarbeitern neue Aufgabenbereiche übertragen werden - Delegation
- Wenn Mitarbeiter in ihrem Aufgabenbereich auf Schwierigkeiten stoßen
- Wenn Veränderungen in der Organisation bevorstehen
- Wenn das Verhalten eines Mitarbeiters sich ändern soll
- Wenn Mitarbeiter von sich aus um Unterstützung anfragen.

Diese Beispiele verdeutlichen erstens, dass Coaching jeweils ein sehr individueller Prozess ist und stark von der jeweiligen Situation abhängt. Zweitens ist Coaching von Mitarbeitern eine Maßnahme, die sich offensichtlich in ganz vielen Situationen anbietet und daher **eher als Führungsstil, denn als Führungsinstrument bezeichnet** werden sollte.

2. Was passiert beim Coaching?

2.1 Haltung als Coach

Beim Coaching ist es wichtig, dass die Führungskraft eine spezifische innere Haltung einnimmt. Es geht nicht nur darum, den Mitarbeitern neue Fertigkeiten beizubringen oder ihr Verhalten zu korrigieren, sondern darum ihnen insgesamt **zu mehr Erfolg** zu verhelfen.

Das setzt voraus, dass die coachende Führungskraft sich gegenüber dem Mitarbeiter als Partner und Berater versteht. Dadurch verändert sich das gewohnte "oben - unten"-Denken, dass die Führungskraft "oben" und der Mitarbeiter "unten" ist. Beim Coaching sind beide gleichwertige Partner, die in den Gesprächen die **Entwicklung des Mitarbeiters fördern wollen**.

Der Vorgesetzte als Coach muss also eine innere Haltung einnehmen, die sowohl die **Vorgesetztenrolle als auch die Rolle als Coach vereint**. Coaching ist eine Grundhaltung, ein Rollenverständnis und charakterisiert einen inhaltlichen Prozess, weniger eine Vorgehensweise.

Ein Coach braucht als innere Haltung Interesse für die Meinung und Position des Anderen und muss diese respektieren können, außerdem Offenheit, positive Wertschätzung gegenüber dem Mitarbeiter und Glaubwürdigkeit.

- Das **echte Interesse der Führungskraft an der Meinung und den Auffassungen des Mitarbeiters** muss ehrlich gemeint sein.
- Mit **Offenheit** meinen wir die Fähigkeit, offen zu sein für die Themen und Aussagen des Mitarbeiters. Diese Offenheit beinhaltet auch das ehrliche Bemühen, den Mitarbeiter zu verstehen und sich in seine Rolle zu versetzen..
- **Positive Wertschätzung** knüpft an das o.g. Interesse für den Mitarbeiter an, geht aber noch einen Schritt weiter. Wenn z.B. der Mitarbeiter andere Schritte plant und durchführt, als es der Vorgesetzte tun würde, muss die Führungskraft als Coach diese Schritte begleiten und kann sich bei Erfolgen mitfreuen oder unterstützt bei auftretenden Problemen die Suche des Mitarbeiters nach Lösungen.
- **Glaubwürdigkeit** der Führungskraft ist für den Mitarbeiter eine Möglichkeit am Modell zu lernen. Das heißt, dass eine Führungskraft als Coach selber so handeln und reden muss, wie sie es von ihren Mitarbeitern erwartet.

2.2 Freiwilligkeit aller Beteiligten

Freiwilligkeit ist eine notwendige Bedingung für jedes Coaching durch Führungskräfte. Beide nehmen freiwillig an dem Prozess teil. Das heißt, der Mitarbeiter muss über das Coaching informiert und einverstanden sein. Und es muss eben auch die Führungskraft die innere Bereitschaft für das Coaching dieses Mitarbeiters haben.

3. Coaching - wie?

Coaching findet normalerweise in Zweiergesprächen statt. Sorgen Sie dafür, dass Sie ungestört reden können. In der Literatur finden sich einige Modelle, wie Coaching ablaufen sollte (z.B. GROW von Whitmore, siehe unten). Auch die Art der Gesprächsführung und die zu stellenden Fragen werden behandelt. Zentral bei der Frage: „Wie geht das Coachen von Mitarbeitern?“ sind folgende Punkte:

- **Gespräche mit ausreichend Zeit**, Fragen und Probleme genau anzusehen, durchzusprechen und **Handlungsschritte zu entwickeln**
- **Zielorientierung im Prozess**: Es sollte immer klar sein, was das Ziel des Gespräches ist (neue Handlungsmöglichkeiten, nächste Schritte planen, Schwierigkeiten aus dem Weg räumen, ...)
- Die Gesprächsführung sollte immer darauf ausgerichtet sein, **dass der Mitarbeiter selber überlegt** und nicht einfach den Rat oder die Vorgaben durch die Führungskraft übernimmt. Die

Selbständigkeit und die Eigenverantwortung des Mitarbeiters soll durch das Coaching gestärkt werden, nicht eine größere Abhängigkeit.

- **Verwenden Sie vorwiegend Fragen zur Gesprächsführung (offene Fragen**, die dem Interesse und dem Gedankenfluss des Mitarbeiters folgen, nicht dem Informationsbedürfnis der Führungskraft).

3.1 Das GROW-Modell als Hilfestellung für das Coaching von Mitarbeitern

Das GROW-Modell von Whitmore dient der Strukturierung und Ausrichtung von Coachinggesprächen und ganzen Coachingprozessen. Es wird auch von externen Coaches verwendet. Das Modell ist einfach nachzuvollziehen und umzusetzen.

Entsprechend der 4 Buchstaben des Namens besteht das Modell aus vier Schritten:

- **G = Goal setting (Ziel festlegen)**
Für den Gesamtprozess und jedes Mal zu Beginn einer Sitzung sollte ein Ziel festgelegt werden, das der Mitarbeiter am Ende erreichen will. Dieses Ziel leitet die Aufmerksamkeit im ganzen Prozess bzw. Gespräch.
- **R = Reality checking (Realitätsprüfung)**
Genau Betrachtung und Einschätzung der Situation, die der Mitarbeiter beschreibt. Schauen Sie genau hin und fragen Sie lieber einmal zu viel nach. Es geht an dieser Stelle darum, dass die Führungskraft die Situation des Mitarbeiters verstehen kann, und gleichzeitig auch darum, dass der Mitarbeiter durch das Beschreiben selbst seine Situation umfassend und vielleicht neu versteht.
- **O = Options (Optionen, Möglichkeiten)**
Möglichkeiten und alternative Strategien, Handlungen betrachten und entwickeln. Hier geht es besonders darum, den Blick für Alternativen zu öffnen. In der Regel gibt es für einen Sachverhalt mehrere Lösungen. Und der erstbeste Weg, der einem einfällt, ist oft nicht der passendste.
- **W = What, when, who, will**
Genau überlegen und vereinbaren, was anschließend an das Gespräch wann von wem getan werden muss, sowie, ob der Wille dazu wirklich besteht. Manchmal kann es sinnvoll sein, diese Vereinbarungen schriftlich festzuhalten.

Nehmen Sie sich für diese Schritte so viel Zeit wie nötig und gehen Sie erst zu einem neuen Schritt über, wenn Sie sich sicher sind, dass es zu diesem Zeitpunkt zu einem Schritt nichts weiter zu klären gibt.

Es empfiehlt sich, diese Schritte in den Gesprächen immer im Kopf zu behalten, damit eine zielorientierte Arbeit stattfinden kann und die Gespräche nicht energielos im Sande verlaufen. Allerdings können diese Schritte auch fast „nebenbei“ gegangen werden, wenn es sich um ein kurzes Gespräch handelt oder auch bei der Anleitung von Mitarbeitern.

3.2 Grenzen und Bedenkenswertes beim Coaching von Mitarbeitern

Das Coaching von Mitarbeitern durch ihre Führungskräfte wird durchaus unterschiedlich diskutiert. Es gibt Stimmen, die ein solches Vorgehen für schwierig, wenn nicht gar für unmöglich halten. Und einiges davon hat seine Berechtigung und sollte bedacht werden.

- So sind und bleiben die hierarchischen Unterschiede zwischen Führungskraft und Mitarbeiter vorhanden. Dies kann für beide Beteiligten problematisch werden. Wie oben bereits genannt,

kann dieses Problem durch Ansprechen zwar nicht aus der Welt geschafft, aber doch erleichtert werden. Diese Transparenz ist vertrauensfördernd.

- Eine Aufgabe von Führungskräften ist die Beurteilung der Mitarbeiter. Das wissen die Mitarbeiter natürlich auch. Und allzu leicht werden Befürchtungen wach, im Coaching durch die Führungskraft beurteilt zu werden. Genau gesehen, finden einige Coaching-Prozesse ja auch statt, weil die Führungskraft beim Mitarbeiter Weiterentwicklungspotenzial oder –notwendigkeit sieht. Da es realistischerweise nicht möglich ist, Beurteilung und Coaching voneinander unberührt nebeneinander durchzuführen, sollte die Führungskraft ebenso wie mit den hierarchischen Unterschieden Transparenz durch Offenheit herstellen und Gesprächsbereitschaft zu diesem Thema zeigen.
- Bei einem Coaching durch einen externen Coach können z.B. auch private Themen unbefangen besprochen werden. Bei einem Coaching durch die Führungskraft geht das normalerweise nur eingeschränkt, auch wenn ein vertrauensvoller Umgang besteht. Manchmal wirken die privaten Themen aber stark in das berufliche Handeln hinein.
- Coaching von Mitarbeitern kann nicht funktionieren, wenn es ein schwerwiegendes Problem zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter gibt. In so einem Fall ist unbedingt erst das Problem zu klären.

Mit diesen Einschränkungen im Hinterkopf erweist sich das Coaching-Modell GROW als noch hilfreicher. Es ermöglicht durch die konkrete Zielorientierung an einem Thema zu arbeiten, der Erfolg ist schnell erkennbar und es wird nicht „psychologisiert“, also nach allzu persönlichen Schwierigkeiten gegraben.

„Im Coaching gilt mehr denn je: Fragetechnik ist wichtiger als Sagetechnik! Oder: wer fragt führt!“

Mit diesen Worten wünschen wir Ihnen viel Energie und Freude für die „Entwicklungszeit“ des Jahres.

Viel Glück und Erfolg!

**Barbara Wietasch und das
WIETASCH & Partner-Team**

www.kundenerfolg.net

PS: Schenken macht Spaß und ist einer der wichtigsten Motivatoren. Wie wäre es, wenn Sie diesen News-Letter einem Freund oder einem Mitarbeiter bzw. Kollegen weiterempfehlen würden? Wir und bestimmt auch Sie oder er würden sich freuen. Schreiben Sie einfach eine e-mail an barbara.wietasch@aon.at mit den Adressen, die Sie überraschen möchten.

Falls Sie diesen News-Letter nicht mehr abonnieren möchten, schreiben Sie uns bitte auch diesbezüglich eine e-mail, wir werden dann unsere Datenbank entsprechend ändern.

Wenn Sie **Anregungen, Kritik oder Lob** haben, schreiben Sie uns dies bitte auch. Wir freuen uns über jede Nachricht.