

Ein Gratis Service von WIETASCH & Partner – Impulse für Führungskräfte – News-Letter Nr. 7

Coaching-Kompetenz, die Basis der Führung in Zeiten des Wandels!

**„Ich kann niemanden etwas lehren. Ich kann ihm nur helfen, es in sich zu entwickeln“
(Galileo Galilei)**

Sehr geehrte Frau Wietasch,

Auch Sie kennen **die schnellen Abfolgen des wirtschaftlichen Wandels** und wir möchten hier nur einige soziale Konflikte (der sachliche Wandel, Marktentwicklungen, technischer und logischer Wandel, Veränderungen am Arbeitsplatz) aufzeigen, deren Lösungen alle zum Ziel haben:

- Entlasten der einzelnen Funktionen von operativen Aufgaben.
- Durchsteuern des Betriebes vom Kunden bis zur Auslieferung/Abwicklung.
- Möglichst rasche und möglichst frühzeitige Korrektur von Abläufen an veränderte Dispositionen des Kunden.
- Möglichst ganzheitliches Erfassen aller Elemente des betrieblichen Systems.
- Möglichst hohe kostenmäßige Einsparungen durch Veränderungen

bei unbedingter Flexibilität des Systems bezogen auf den Markt und das Umfeld.

Die **beteiligten Menschen stehen unter permanenter Höchstspannung**, weil die Folgeprobleme unabsehbar werden. **Flucht aus der Verantwortung und Risikoscheu, Entscheidungsschwäche und Verweigerung** sind die böse Folge.

Bei der Führung eines Betriebes geht es jedoch immer um:

- Zukunftssicherung und
- Konfliktmanagement

Der **Kern des Führungs- und Managementberufs** besteht darin, **ein Unternehmen**, eine Sparte, eine Abteilung **in einem unsicheren Umfeld in eine riskante Zukunft zu führen**. Dazu gehört es, Vorstellungen vom „morgen“ zu haben, Menschen beständig auf Veränderungen vorzubereiten, diese zu gestalten sowie Reibungen und Konflikte in diesem gesamten Prozess zu reduzieren.

„**Herr Marchula**“, wenn auch Sie der Aussage zustimmen können, dass die Mitarbeiter das wichtigste Kapital eines Unternehmens sind, dann wissen Sie, dass es bei der Führungsaufgabe darum geht, diese Menschen auf die Zukunft vorzubereiten und die damit verbundenen Schwierigkeiten auszuräumen.

Effizientes Verwalten und Wirtschaften beispielsweise ist eine Grundbedingung für Führungs- und Koordinationsarbeit, und kein Ziel an sich. **Die zukunftssichernde Kompetenz ist sozialer Natur!** Hier wird uns das gewaltige Gewicht der Coaching-Kompetenz bewusst:

Coaching-Kompetenz ist mehr als „Führungs-Wissen“!

Wenn wir die Wurzel der betrieblichen Konflikte heute begriffen haben, so erkennen wir, dass eine Entlastung der Problematik nur durch Angstreduktion möglich ist.

Wenn die Führungslehre, bzw. die Weiterbildung im Betrieb diesen Kernpunkt entlastend bearbeiten würde, hätten wir nicht die dargestellten Problemfelder in Betrieb und Gesellschaft. Wir wissen schon einiges über all diese Zusammenhänge, sei es durch Erfahrung, sei es durch Seminare, nur: **was ändern wir wirklich?**

Coaching-Kompetenz als Basis zur Veränderung ist mehr als das Seminar-Wissen über Führung und Veränderungsmanagement, es ist zwischenmenschlichen Können – und dies setzt Wollen voraus.

Eine coachende Führungskraft ist ein „Überzeugungstäter“, der all seine Kraft zur Ermutigung seiner Mitarbeiter einsetzt, dies hat nichts mit „Schöntun“, „Anerkennen“ oder „Loben“ zu tun.

Ein Coach kann Menschen trotz derer Widerstände ohne Angsterzeugung und ohne Manipulation zu eigenständigen Schritten bewegen. Der Schlüssel dazu ist das entlastende, einfühlende Verstehen des Führungs-Coaches in die Einzigartigkeit jedes arbeitenden Menschen in seiner Umgebung.

Diese soziale Kompetenz, eine „beraterische Grundhaltung für den Alltag“, ist zur Schlüsselqualifikation des Führenden geworden.

Coaching-Kompetenz bedeutet Auflösen-Können, zumindest Reduzieren Können von Verharrungen, Verweigerungen und Widerständen bei allen und nicht nur Bewegungen von denjenigen, die sowieso schon immer rühriger, aktiver und mutiger waren. Mit rein methodischem Mitteleinsatz sogenannter „Führungstechniken“ ist das nicht zu machen.

Unsere Begriffsbestimmung von Coaching-Kompetenz:

- **Coaching-Kompetenz** wird von uns verstanden als ein **gehobener Professionalisierungsgrad der sozialen Kompetenz** für die Arbeit mit Menschen.
- **Ein Coach** ist demnach eine Person mit einer **Kompetenz, soziale Prozesse zu gestalten** und zu beschleunigen, mit der Folge, dass die üblichen Reibungsverluste in der (betrieblichen) Zusammenarbeit signifikant (und wenigstens prinzipiell, messbar) reduziert.
- Der **Coach** lebt eine prinzipiell „dienende“ Werthaltung – **nicht manipulierend!**
- Der **Coach** lebt und handelt nach dem **Menschenbild**, welches jeden Einzelmenschen als einzigartige, Entscheidungen treffende, zielgerichtete, selbstverantwortliche und ganzheitliche Person versteht.
- **Coaching** reicht deshalb weit über den direkten Aufgabenbezug hinaus, es muss den **ganzen Menschen**, samt seinen Ängsten, Zweifeln und Hoffnungen einbeziehen.
- Dreh- und Angelpunkt für Coaching ist die soziale Kompetenz des Coachs. „Das Werkzeug des **Coaches ist seine Fähigkeit, tragfähige Beziehungen aufzubauen**“ (Loos, 1991).

Über die Fähigkeit zum Beziehungsaufbau hinaus hat der Coach eine überdurchschnittliche Kompetenz darin, soziale Prozesse wahrzunehmen, sie sinnvoll zu deuten, und überdurchschnittlichen Mut, klare und ehrliche Aussagen entsprechend seinen Erkenntnissen zu treffen – und, was genauso wichtig ist: dementsprechend konsequent zu handeln.

Damit gewinnt **Coaching im Betrieb** eine gewaltige Dimension, die nur anderen Gesamtkonzeptionen vergleichbar ist, wie z.B. **Marketing-Denken oder Total-Quality-Management** – diese

Konzepte aber gewissermaßen in ihrem Kern begreift und realisierbar macht, da die Umsetzung aller Konzepte bestimmt und begrenzt wird von nicht mehr und nicht weniger als der Bereitschaft zum Risiko (=Angstpegel) der beteiligten Menschen.

Fazit und Perspektive für einen (innerbetrieblichen) Coach:

1. Ein Coach braucht Klarheit über seine berufliche Motivation. Er muss sich Klarheit schaffen über die eigenen persönlichen Ziele, über die wirklichen Werte und Beweggründe über seine persönlichen und beruflichen Sinnfragen.
2. Ein Coach braucht einen Coach. Die Blindheit des eigenen psychologischen Lebensstils und die Verzerrung der persönlich-subjektiven Einstellungen verlangen einen mutigen und kompetenten Gesprächspartner, der ihm nicht nach dem Munde redet.
3. Ein Coach braucht einen kompetenten Gesprächs-, Diskussions- und Reflexionskreis. Persönliche, nicht kommunizierte und reflektierte Erfahrungen machen im Laufe der Zeit blind. Die soziale Kompetenz entwickelt, trainiert und beweist sich immer in Gruppen.

Die genannten begleitenden Prozesse für einen Coach sind dauerhafter Art!

Überall dort wo materieller Erfolg und echtes Miteinander nicht im Widerspruch stehen, geht es darum, die Menschen in ihrer Entwicklung zu fördern zu:

- Angstfreiern Mitarbeitern,
- Spannungsfreier Kommunikation
- Ermutigendem Unternehmensklima
- Tragfähiger, realistischer Zufriedenheit
- Zukunftsorientiertem Denken und Handeln
- Verantwortungsbereitschaft zum Wollen statt Müssen
- Mut und Glauben an die Zukunft
- Konfliktfreier Begegnung.

Wir laden Sie ein, die nächsten Schritte zu gehen und wünschen Ihnen viel Erfolg!!!

Zum Schluss ein Überlegung:

Für alle Fußballbegeisterten oder auch für die, die die Europameisterschaft 2004 in Portugal nur am Rande verfolgt haben:

Letztlich hat die Mannschaft gewonnen, deren Trainer/Coach das Team angstfrei durch die Spiele geführt hat. Man spürte die Freude über die großen Herausforderungen, wenn man gegen die Titelverteidiger antreten durfte. Sie hatten nicht die besseren Spieler, aber Neugier, Freude und Gelassenheit und dahin hat der Coach die griechische Mannschaft begleitet! Das war sehr spannend zu beobachten. Daraus können wir als Führungskräfte sehr viel lernen!

Mit diesem Motto und vielleicht dem einen oder anderen Übungspotenzial im Urlaub wünschen wir Ihnen einen erfolgreichen schönen Juli 2004.

Viel Glück!

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

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.