

Menschen, Produkte und Profite – Teil 7

Coaching als Führungsaufgabe – welche Möglichkeiten bietet dieses Führungsinstrument und wo liegen die Grenzen

Der elegante Begriff „Coaching“ passt gut in den Sprachgebrauch einer jeden Führungsperson. Doch was versteht man in der Personalentwicklung genau unter „Coaching“ und was lässt sich damit erreichen? Außerdem, was macht einen guten Coach aus?

Im Laufe vieler Einzel- und Gruppengespräche mit „lernbereiten“ Führungskräften werden wir immer wieder gefragt: „Was gehört eigentlich zu meinen Hauptaufgaben als Führungskraft?“ Aus unserer Sicht gehört es zu den Hauptaufgaben einer Führungskraft, dass die Mitarbeiter die vereinbarten Ziele erreichen. Diesem Aspekt zugeordnet ist, dass die Rahmenbedingungen für die Zielerreichung der Mitarbeiter/innen optimal gestaltet werden und weiterhin die Mitarbeiter/innen reifegradspezifisch gefordert und gefördert werden.

Im weiteren Verlauf der daraufhin einsetzenden Diskussion des letzten Punktes fällt dann meistens sehr schnell der Begriff „Coaching“ und „Coach“ – Begriffe, die in der Regel dann kaum präzise und klar definiert werden können. Meist assoziiert man „Coaching“ durchaus mit richtigen Begriffen wie sich intensiv kümmern, fordern und fördern, trainieren, beraten, helfen. Schwerer tut man sich dann schon bei der Beschreibung dessen, was man „systematisch“ tut, wenn man „coach“t. Dieses Ergebnis ist unseres Erachtens auch vor dem Hintergrund nicht überraschend, weil etliche Publikationen „Coaching“ als Synonym für „moderne Mitarbeiterführung“ schlechthin gebrauchen.

Coaching – die Definition

Der Begriff „Coaching“ stammt aus dem Sport. Insofern ist der „Coach“ derjenige, der Sportler individuell oder im Team zu dauerhaften Spitzenleistungen oder zu einem gezielten Erfolg bei einem Wettkampf befähigt. Im Bereich der Personalentwicklung verstehen wir „Coaching“ verkürzt

als „Hilfe zur Selbsthilfe“. Akademischer formuliert und als Führungsaufgabe verstanden ist „systematisches Coaching“ eine „lösungsorientierte Form der Unterstützung und Beratung von Mitarbeitern in Lern- und Entwicklungsprozessen“. Konkrete Ziele können sein, den Mitarbeiter zu befähigen, schnellere Entscheidungen zu treffen, ihm zu helfen, sich in ein neues Aufgabenfeld einzuarbeiten oder ihn zu befähigen, vor Kunden professionelle Präsentationen zu halten. Auch mehr Selbstsicherheit im Kundenkontakt kann ein wichtiges Ziel sein. Dabei ist es wichtig, „Coaching“ in dem Sinne nicht als Beratung misszuverstehen. Der Coach bietet in erster Linie Prozess-

begleitung an und nur in Ausnahmefällen Beratung. „Coaching“ ist keine „Führung“ sondern nur „Führungsaufgabe“. Die Führungskraft verantwortet Ziele, Prozesse, Ergebnisse. Der Coach verantwortet nur die Struktur/Methodik einer zeitlich befristeten, freiwilligen Zusammenarbeit zwischen ihm und seinem Mitarbeiter, den wir dann als „Klienten“ oder „Coachee“ bezeichnen.

Auch wenn das Einüben von neuen Methoden (Feedback geben, aktives Zuhören) Bestandteile von Coaching sind und damit eine persönliche Weiterentwicklung der „Coachees“ gefördert wird, ist klar, dass „Coaching“ kein Ersatz sein kann für notwendige ärztliche oder psychotherapeutische Abklärung oder Behandlung. Weder Fälle von Suchtverhalten, noch Depressionen oder eine reduzierte Selbstreflexions- und Steuerungsfähigkeit können innerbetrieblich durch Coachingmaßnahmen aufgefangen werden.

Der Coach

Während des Coachings bleibt die Führungskraft rechtlich voll verantwortlich und verbleibt auch in ihrer Führungsrolle. Sie wird vom Mitarbeiter weiter als Vorgesetzter wahrgenommen. Insofern ist eine Führungskraft als Coach weniger neutral gegenüber Firmenzielen oder eigenen Interessen als ein externer Coach. Hinzu kommt die Gefahr der möglichen „Voreingenommenheit“ beziehungsweise Parteilichkeit, weil die Führungskraft als „interner Coach“ das jeweilige personelle Umfeld seines Klienten im betrieblichen Alltag kennt. Insofern muss

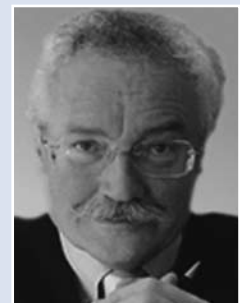
Die Autoren:

Wolfgang Kohl und Dieter Laurinat beschäftigen sich seit rund 20 Jahren mit dem Thema Personalentwicklung. Sowohl zahlreiche Global-Player als auch regionale Unternehmen ließen sich von den beiden Beratern Konzepte für Personalentwicklungsmaßnahmen erstellen und deren Umsetzung betreuen. Die Erfahrungen von Wolfgang Kohl und Dieter Laurinat beim Coaching von Führungskräften und Mitarbeitern sowie der Implementierung von Personalentwicklungsstrukturen sollen



interessierten Firmen die Möglichkeit bieten, einen Einblick in den Themenkomplex zu bekommen und darüber hinaus Anhaltspunkte für eine eventuelle Umsetzung im eigenen Umfeld liefern.

Wolfgang Kohl
Florettweg 23
42651 Solingen
Tel. +49 212 43362
www.menschen-
oberflaechen.de



Dieter Laurinat
Schäferstraße 42
44623 Herne
Tel. +49 2323 17840
www.laurinat-
menschen.de

Der Coaching-Prozess

Tipps für erfolgreiches Coaching:

- den Mitarbeiter selber Ideen entwickeln lassen
- den Mitarbeiter motivieren und befähigen, selbst Probleme zu lösen
- nicht definieren, sondern Fragen
- nicht vormachen, sondern ausprobieren lassen

Die fünf Phasen des Coaching

- Thema/Problem/Rahmenbedingungen klären
- Problemsicht des Mitarbeiters ermitteln
- Sichtweise des Coaches darstellen
- Ziele festlegen
- Aktivitäten festlegen

„Coaching“ eine freiwillige Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter sein, die Vertrauen und Offenheit auf beiden Seiten voraussetzt. Deshalb sollte ein Mitarbeiter frei und ohne Restriktionen entscheiden können, ob und von wem er sich coachen lassen will. Welche Voraussetzungen sollte eine Führungskraft erfüllen, um erfolgreich coachen zu können? Als wesentlich einzustufen sind zunächst eine ausgeprägte, gespiegelte Selbstwahrnehmung sowie ein hoher Grad an Kontakt- und Beziehungskompetenz.

Das zeigt den hohen persönlichen Anspruch, dem man als Coach entsprechen muss, um Autorität und damit helfende Wirkung zu erzielen. Ergänzend sei auf die kommunikativen Fähigkeiten verwiesen, ohne die Coaching nicht gelingen kann. Ohne eine professionelle Beherrschung von Feed-Back, Hypothesenansatz und eine grundsätzliche Fragetechnik werden die jeweiligen Ziele in den meisten Fällen nicht zu erreichen sein.

Fordern und Fördern

Als wesentliches Fazit wollen wir allen Führungskräften Mut machen, und sie gleichermaßen auffordern sich der Kernaufgabe „Fordern und Fördern“ ihrer Mitarbeiter zu stellen. Denn die Marktanforderungen, die immer mehr zunehmende Knappheit an geeigneten Bewerbern und die fortschreitende technologische Entwicklung verlangen kompetente, zur permanenten Qualifizierung bereite und lernfähige Mitarbeiter. Denn durch die richtige und professionelle Anwendung der Coaching-Methodik lassen sich Arbeitsergebnisse und das Aufgabenspektrum von Mitarbeitern sukzessive erweitern und verbessern sowie unter Umständen das Risiko

der Neubesetzung einer Stelle vermeiden. Insofern ist es für Führungskräfte entscheidend, ihre neue Rolle als „Coach“ oder „Förderer“ ihrer Mitarbeiter anzunehmen. „Coaching“ ist eine Führungsaufgabe, die den „Vorgesetzten von Gestern“ zum verständnisvollen Trainer, Mentor und Förderer seiner Mitarbeiter werden läßt.

Aber wie bei allen Prozessen, bei denen hierarchieübergreifend Partnerschaft Voraussetzung ist, können auch beim Coaching Konflikte und Kommunikationsprobleme auftauchen. So gelingt es Führungskräften nicht immer, während des Coachings „Coach“ zu bleiben. Stattdessen gleiten Sie in die Rolle der „anweisenden Führungskraft“ zurück und konterkarieren damit das notwendige auf Gleichheit angelegte Vertrauensverhältnis zu ihrem „Partner“. Hinzukommen kann eine „emotionale Überforderung“ des Coaches, wenn ein Mitarbeiter plötzlich sehr persönlich wird und über familiäre Probleme, Geldsorgen oder ähnliche private Probleme berichtet.

Grundsätzlich besteht aber auch die Gefahr, dass sich ein fehlgeschlagener Coaching-Prozess negativ auf das Arbeitsklima und das Arbeitsergebnis der betroffenen Mitarbeiter auswirken kann.

Verantwortlich sein kann dafür Fehlverhalten des Coaches und mangelnde Fachkompetenz, aber auch fehlendes oder verlorengegangenes Vertrauen des Mitarbeiters, wenn er nach den Coaching-Gesprächen ein erhöhtes Maß an Kontrolle spürt oder mit zu hohen Erwartungen konfrontiert wird. In solchen Fällen kann die gut gemeinte Absicht zu „coachen“ in das schiere Gegenteil umschlagen, in Misstrauen oder sogar Feindschaft. Insofern sollte jeder, der sich mit dem Gedanken befasst, Mitarbeiter zu coachen, sich intensiv mit der Methodik auseinandersetzen. Diesbezüglich empfehlen wir eine vernünftige Mischung aus Selbststudium mittels einschlägiger Fachlektüre und einem zwei bis dreitägigen thematisch relevanten Seminarbesuch als Mindestanforderungen, denen sich eine Führungskraft stellen sollte, die Coaching nach bestem Wissen und Gewissen umsetzen will. ●

Vorschau

Teil 8 der Serie Menschen, Produkte und Profite wird sich mit der Teamentwicklung beschäftigen. Nicht immer fällt es Mitarbeitern leicht, effektiv im Team zu arbeiten. Wir wollen Anregungen geben, wie man den Sand aus dem Getriebe bekommen kann.

Blech trifft Business
SHEET METAL MEETS BUSINESS

2011

Blechexpo

ELEKTRO-
HANDWERK-
ZEUGE



10. Blechexpo – Die internationale Fachmesse für Blechbearbeitung

Warenverzeichnis

- Blech und Blechhalbzeuge (Stahl und NE)
- Handhabungstechnologie
- Trenntechnologie –
Lochen, Ausklinken, Stanzen, Prägen, Zerteilen
- Umformtechnologie
- Flexible Blechbearbeitungstechnologie
- Rohr-/Profilbearbeitung
- Maschinenelemente für die Blechbearbeitung
- Füge-/Verbindungstechnologie

Schweisstec



3. Schweisstec – Die internationale Fachmesse für Fügetechnologie

Warenverzeichnis

- Fügetechnologie und Verbindungstechnologie
- Prozesskontrolle und Qualitätssicherung
- Datenverarbeitung (Hard- und Software)
- Betriebseinrichtungen
- Arbeitssicherheit und Umweltschutz
- Dienstleistungen, Information und Kommunikation

**06. – 09. Juni
STUTTGART**

Direkt am Flughafen und Autobahn **A 8**

SCHALL
MESSEN FÜR MARKTE

P.E. Schall GmbH & Co. KG
Fon +49 (0) 7025.9206 - 0
info@schall-messen.de

www.schall-virtuell.de
www.blechexpo-messe.de
www.schweisstec-messe.de