

# 2. *Welche Anforderungen erfüllt ein guter Coach?*



## Ihre Rolle als Führungskraft

Ein guter Coach muss in der Lage sein, den permanenten Prozess der Leistungs- und Kostenoptimierung ganzheitlich zu steuern und zu begleiten – er muss Manager der Veränderung und Entwicklung sein. Der alte Management- und Führungsbegriff ist mittlerweile „mega out“. Das bedeutet: Ein guter Coach muss sich zunächst einmal mit seiner neuen Rolle, mit seiner Auffassung von der eigenen Aufgabe als Führungskraft auseinandersetzen. In einem hochvernetzten System, wie es eine moderne Leistungsorganisation darstellt, muss er davon Abschied nehmen, der dynamische Macher und Obersteurer zu sein, sondern muss sich zunächst einmal selbst mit der Rolle eines Trainers und Coachs identifizieren. Das bedeutet: Er ist ein hochqualifizierter Dienstleister, der als Kunden zunächst seine Mitarbeiter hat und ihnen Nutzen bringen muss. Das heißt, er muss einen Überblick haben und im Gesamtsystem sich Fragen stellen wie:

- Was sind die strategischen Erfolgs-Positionen unseres Unternehmens?
- Wie stelle ich sicher, dass meine Energie und die Energie meiner Mitarbeiter wertschöpfend und kontrollierbar in diese Richtung eingesetzt wird?
- Was sind dabei die so genannten „harten Faktoren“ und was die „weichen Faktoren“ im Eisberg-Modell (s. Abb. 2)?
- Wo sind meine eigenen Engpässe in diesem Modell? Wo sind die Engpässe meiner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen?
- Was brauchen meine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für Qualifikationen?
- Wer muss von meinen Mitarbeitern was lernen, damit die Wertschöpfungskette noch effizienter wird?
- Was brauchen meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Informationen, Mitteln und persönlicher Unterstützung, damit sie immer mehr die Aufgaben, die anstehen, selbstständig und erfolgreich bewältigen können?

- Und ... was kann und muss im Hinblick auf die Optimierung von Aufwand und Nutzen im Betrieb verändert werden, damit die Entwicklung und das Training von Mitarbeitern überhaupt sinnvoll und nützlich ist?

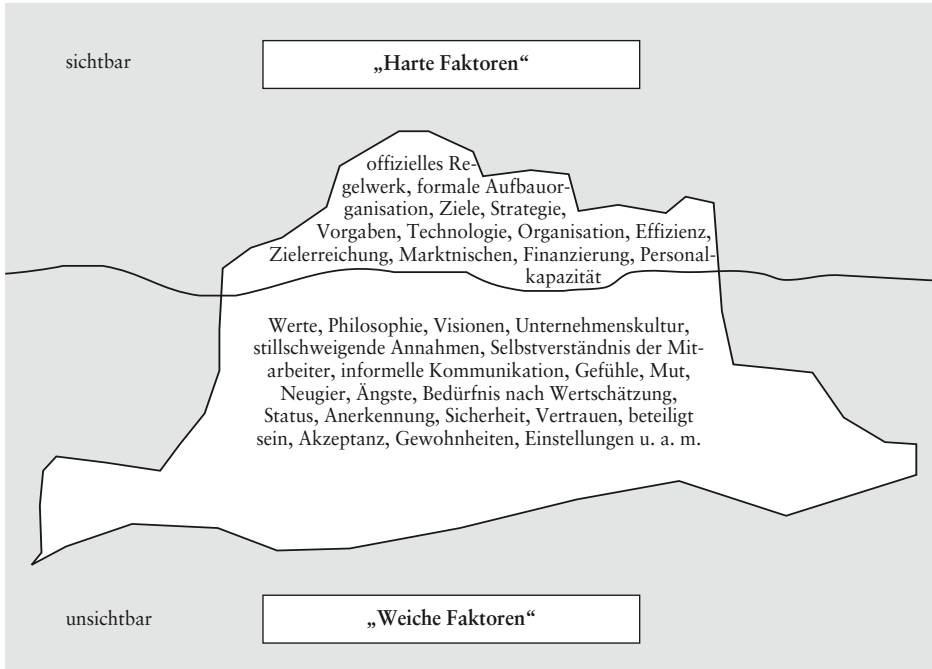


Abb. 2: Der Prozess-Eisberg

Coaching ist teuer, ein Coach muss zunächst einmal den permanenten Prozess der Leistungs- und Kostenoptimierung ganzheitlich im Auge haben, steuern und begleiten können. Das Erste ist also ein völlig neues *Rollenverständnis* als Führungskraft, selbst den Übergang vom „klassischen Manager“ zum „Wertschöpfungsmanager“ zu schaffen. Nun, wenn wir uns in den heutigen Unternehmen umsehen, dann ist dieses leichter gesagt als getan. Die Führungskraft in ihrer neuen Rolle ist zunächst einmal „entmachtet“. Sie muss

lernen, sich ihre eigene Angst vor der Veränderung bewusst zu machen, zu ihr zu stehen und sie in positive Energie umzuwandeln.

Sie muss erst einmal selbst die Natur von Veränderung und Entwicklung verstehen und ihre Grenzen, die Möglichkeiten eigener Einflussnahme realistisch einschätzen und damit umgehen. Sie muss – auch wenn es zeitweise auch noch so utopisch klingt – mit JACK WELCH gesprochen, davon Abschied nehmen, nur über Zahlen zu führen. Die Führungskraft muss lernen, ihre eigenen Werte und Zielsetzungen für sich klar zu bekommen, zu hinterfragen, ihre Mitarbeiter über „harte“ und „weiche“ Faktoren zu führen und zu entwickeln, im Sinne einer ständigen Verbesserung der Performance, der wertschöpfenden Ergebnisse des Unternehmens.

Bevor man ein guter Coach seiner Mitarbeiter sein kann, ist zunächst einmal erfolgreiches *Selbst-Coaching* gefragt. Dazu gehören Selbstmanagement, Klarheit über die eigenen Rollen und Bewusstmachen der zur jeweiligen Aufgabe gehörenden Erfolgsfaktoren. Performance und Evaluation sind die Stichworte für eine moderne Führungskraft. Das Selbstmanagement umfasst:

- Integration persönlicher und beruflicher Interessen und Ziele
- Bewusstmachen eigener Kreativitäts- und Produktivitätspotenziale
- Steigerung der Ausstrahlung und Glaubwürdigkeit durch die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit
- Eigenmotivation
- Bewusster Umgang und Auflösung von Blockaden
- Klärung von Entscheidungen
- Kreativitätssteigerung
- Kommunikation mit Mitarbeitern und
- professionelle Kommunikation in Verhandlungen

Der Coach selbst muss sich im „Eisberg-Modell“ bewusst sein, wo seine Stärken, wo seine Engpässe sind und woran er bei sich selbst noch arbeiten muss. Nach dem Führungs-Kompetenz-Modell von SCHEIBL und SCHUST (2000) sind vier Basiskompetenzen notwendig, um als Coach bestehen zu können. Qualität im *Denken* und Qualität im *Tun* bedeutet:

- Fachkompetenz (einschließlich strategischer Kompetenz)
- Prozesskompetenz
- Methodenkompetenz
- Sozialkompetenz

Frei nach PETER F. DRUCKER (1996) muss sich die Führungskraft vom „Würdenträger“ zum „Spielertrainer“ entwickelt haben. Sie muss ein Mensch aus „Fleisch und Blut“ sein, der weiß, was im Unternehmen los ist, der nahe bei seinen Mitarbeitern ist, ihre Fragen aufnimmt, Orientierung vermittelt und Impulse zur Entwicklung gibt. Gleichzeitig muss die Führungskraft Mut machen zur Überwindung von Schwierigkeiten. Dazu gehören:

- Strategische Kompetenz als die Fähigkeit, komplexe Zusammenhänge von dynamischen Vorgängen zu verstehen und in praktisches Handeln umzusetzen
- Soziale Kompetenz: Dazu gehört nicht nur der Umgang mit dem einzelnen Mitarbeiter, sondern mit dem gesamten Team, das Verstehen der Dynamik von Gruppen
- Sie muss Prozesskompetenz haben, nämlich die Fähigkeit, Informationsprozesse, Entscheidungsvorgänge und Arbeitsschritte sorgfältig auf das Aufnahmevermögen und die Lernkurve von einzelnen und Gruppen abzustimmen. Sie braucht aber auch die Chaoskompetenz, d. h. sie muss mit akuten Konflikt- und Krisensituationen umgehen können, ruhig Blut bewahren und handlungsfähig bleiben.

Das ist nicht nur eine Frage der Belastbarkeit, sondern hat einfach mit Gelassenheit zu tun, einer Eigenschaft, ohne die

ein guter Coach nicht wirken kann. Er braucht Persönlichkeit, er muss authentisch sein, offen, ehrlich, Selbstvertrauen und Zivilcourage besitzen, und last not least, er braucht die richtige Einstellung zu seiner Arbeit. Er kann nicht alles „im Griff“ haben. Er darf nicht einfach nur um der Verbesserung willen coachen wollen, sondern muss genau hinschauen – wieder frei nach PETER F. DRUCKER – dass er jeweils dort, wo wirkliche Engpässe sind, das Richtige macht, um nicht mit der „Gießkanne“ in der Entwicklung seiner Mitarbeiter und seiner Teams „über alles zu gehen“. Im englischen Jargon gesprochen: A manager does things right – a leader does the right things. Das bezieht sich auch auf die Rolle des Managers als Coach seiner Mitarbeiter.

Ein Coach muss sich der Anforderung stellen, eine bisher hierarchisch geführte Organisation zu einer mitarbeiter- und teamorientierten Selbststeuerung zu entwickeln. Er darf nicht länger *im* System arbeiten, vielmehr muss er *am* System arbeiten, d. h. zunächst einmal die Stärken und Schwächen des Gesamtsystems, den Entwicklungsstand seines Unternehmens erkennen und seiner Potenziale, um auch im Rahmen eines individuellen Coachingprozesses mit zu einer Verbesserung des Systems insgesamt auf Dauer beizutragen. Wenn er weiter *im* System arbeiten würde, würde er seine Energie dafür einsetzen, das bestehende System in seinem *bisherigen* Zustand zu erhalten.

Damit kann ein Coach nicht zum Entstehen einer *lernenden Organisation* beitragen, und nur eine solche kann langfristig überleben. Als Coach muss er sich bewusst machen: Menschen lernen in erster Linie durch *praktisches Handeln*, und sie lernen dann am meisten, wenn das Vorgehen in Einzelcoaching mit der Führungskraft oder noch besser, als Teamcoaching gemeinsam geplant und laufend ausgewertet wird. Der Preis dafür sind kleine Fehler und gelegentliche Pannen, doch das sind wichtige Lerngelegenheiten und damit eine Investition, die sich am Ende auszahlt.

Ein guter Coach muss ein *partnerschaftliches Lernmodell* aufbauen können: Die herkömmliche Rollentrennung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter muss einer partnerschaftlichen Organisation weichen. Eine gemeinsame Reflexion muss auch im Coachingprozess möglich sein. Außerdem gilt: Nicht der Coach kann die Verantwortung für die Entwicklung seines Mitarbeiters übernehmen. Die Verantwortung für die Entwicklung muss beim Mitarbeiter bleiben. *Fordern und fördern, nicht verwöhnen!* Das bedeutet für einen guten Coach aber auch, sich bewusst zu machen: Wenn ich einen Mitarbeiter weiterentwickelt habe, seine Selbstständigkeit und Eigenverantwortung, verstärkt dieses auf Seiten der Führungskraft die Einsamkeit und den Verantwortungsstress. Ein Coach, der nach dem Prinzip der Selbstverantwortung arbeitet, lebt gefährlicher!

Coaching, was ja aus dem Bereich des Sports stammt, fordert vom Coach: Die ganzheitliche konsequente Leistungsorientierung und die Bereitschaft, nicht sich selbst zu profilieren, sondern andere stark und erfolgreich zu machen. Dieser Rollenwechsel zum Coach kann nur gelingen, wenn:

- Die Führungskraft „keine Leichen im Keller“ hat, die sie zwingen, ihre Mitarbeiter psychologisch zu manipulieren und für eigene Zwecke zu missbrauchen.
- Wenn sie in der Lage ist, kritisches Denken gezielt zu fördern und zwar auch in Bezug auf die eigene Rolle des Coachs und sein persönliches Führungsverhalten.
- Wenn sie von ihren Mitarbeitern auch als kompetenter und starker Partner respektiert wird als jemand, von dem man etwas lernen kann und
- vor allen Dingen bereit ist, nicht nur an der eigenen Entwicklung Freude zu haben, sondern sich auch über die Entwicklung anderer zu freuen!



Und damit sind wir beim Punkt: Frei nach CHRISTOPH LAUTERBURG\* wird für immer mehr Menschen, insbesondere für die jüngere Generation, Lernen zu einem entscheidenden Merkmal eines attraktiven Arbeitsplatzes. Das gezielte Fördern individueller Entwicklung – sowohl fachlich als auch persönlich – wird zu einer wichtigen Grundlage erfolgreicher Personalpolitik. Während früher das Lernen in Kursen und Seminaren, das Arbeiten im Betrieb stattfand, kommt es heute zunehmend zu einer Integration: Gelernt wird vor allem „on-the-job“, problem- und erfahrungsorientiert, am Arbeitsplatz. Schulungsmaßnahmen sind besser auf die Bedarfslage an der betrieblichen Front abgestimmt. Der Lerntransfer ist höher.

In Zukunft werden maximal 20 Prozent der Weiterbildung in Unternehmen noch das typische Training sein, 80 Prozent der Weiterentwicklung von Mitarbeitern und Unternehmen liegen in der Verantwortung der jeweiligen Führungskraft. Eine Delegation an die Personalabteilung, ein Entsenden von Mitarbeitern einfach nur mal nach dem Motto: „Da müssen Sie einmal ein Seminar besuchen ...“ Wird nicht länger hingenommen. Wenn ein Seminarbesuch erforderlich wird, ist es notwendig, dass die Führungskraft sich gemeinsam mit dem Mitarbeiter partnerschaftlich darüber unterhält, wo der Engpass liegt, was die Zielsetzung des Seminarbesuchs sein muss und wie der Mitarbeiter im Seminar dafür sorgen kann, dass er diese Fähigkeiten auch erarbeiten kann. Nach dem Seminar muss eine Evaluation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter stattfinden, was tatsächlich vom Engpass bearbeitet und beseitigt worden ist und wo wieder der Coach vor Ort als Partner gefragt ist.

---

\* DOPPLER/LAUTERBURG „Change Management – den Unternehmenswandel gestalten“ Frankfurt/New York: Campus, 5. Aufl. 1996

Damit aber wird die Führungskraft zu einem wichtigen Begleiter und Förderer individueller Entwicklung durch sinnvolle Delegation von Aufgaben, partnerschaftliche Zielvereinbarung, offene und auf Gegenseitigkeit beruhende Feedback-Gespräche über Leistungsergebnisse und persönliche Zusammenarbeit – aber auch durch Aufzeigen von Perspektiven für die weitere berufliche Laufbahn. *Nichts begeistert Menschen stärker als ihr eigener Fortschritt.* Wer als Führungskraft etwas dafür tut, hat Mitarbeiter, die ihr Bestes geben.

„Entwicklung“ wird von der jungen Generation auch nicht mehr gleichgesetzt mit „Aufstieg“. Karriere im Fahrstuhl senkrecht nach oben hat einiges von ihrem früheren Glanz verloren. Junge Leute wägen Vor- und Nachteile kritischer ab und bewerten sie zum Teil anders. Macht und Sozialprestige haben nicht mehr den gleichen Stellenwert. In Zeiten des Lean Managements, des Outsourcing, des Reengineering findet Führung nicht mehr nur aus hierarchischen Positionen heraus statt.

Qualifizierte Fachfunktionen, richtig wahrgenommen, sind oft mit gewaltigen Einflussmöglichkeiten verbunden. Dies aber bleibt: Entwicklungsgespräche im Rahmen von Coaching erfordern viel Zeit und Energie. Jeder Mitarbeiter muss seinen individuellen Fähigkeiten und seiner persönlichen Lernkurve entsprechend gefördert werden. Überforderung kann genauso zu Störungen oder Blockaden führen wie Unterforderung. Neue Aufgaben und Einsatzmöglichkeiten müssen gefunden oder geschaffen werden. Coaching ist eine „never ending story“ – im lernenden Unternehmen ein permanenter Prozess.



<http://www.springer.com/978-3-658-07831-7>

Coaching

Die Führungskraft als Trainer

Hamann, A.; Huber, J.J.

2001, XI, 157 S., Hardcover

ISBN: 978-3-658-07831-7