

Ulrich und
Renate Dehner

Coaching

als Führungsinstrument

So fördern Sie
Ihre Mitarbeiter in
schwierigen Situationen

Coaching als Führungsinstrument

Ulrich Dehner ist Diplom-Psychologe und mit seinem Unternehmen Konstanzer Seminare seit 1987 im Führungskräfte-Training und -coaching tätig; er bietet bereits seit mehreren Jahren Fortbildungen zum Thema »Die Führungskraft als Coach« an. Bei Campus erschienen von Ulrich Dehner *Die alltäglichen Spielchen im Büro* und *Als Chef akzeptiert*.

Renate Dehner ist Trainerin für Persönlichkeitsentwicklung und führt im Rahmen der Konstanzer Seminare ebenfalls Seminare und Coachings durch.

Ulrich und Renate Dehner

Coaching als Führungsinstrument

So fördern Sie Mitarbeiter in schwierigen Situationen

**Campus Verlag
Frankfurt/New York**

© Campus Verlag GmbH

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.
Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.ddb.de> abrufbar.
ISBN 3-593-37305-X

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2004 Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln

Satz: Publikations Atelier, Dreieich

Druck und Bindung: Druckhaus »Thomas Müntzer«, Bad Langensalza

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Printed in Germany

Besuchen Sie uns im Internet:

www.campus.de

Inhalt

| | |
|---|----|
| Einleitung | 11 |
| Der Chef als Coach – Chancen und Grenzen | 19 |
| Was ändert sich, wenn der Chef zum Coach wird? | 21 |
| Der Coach ist Coach und kein Spieler | 21 |
| Mitarbeiter fördern heißt Zeit investieren | 22 |
| Mit Coaching werden Beurteilungsgespräche intensiver | 24 |
| Vertrauen ist die Grundlage für jedes Coaching | 26 |
| Soziale Kompetenzen helfen, das nötige Vertrauensverhältnis aufzubauen | 27 |
| Vertrauen braucht Diskretion | 28 |
| Wählen Sie Ihre Worte mit Bedacht | 29 |
| Lassen Sie Ihrem Mitarbeiter genügend Raum | 30 |
| Hören Sie aktiv zu | 31 |
| Würdigen Sie die Stärken Ihres Mitarbeiters | 32 |
| Die innere Haltung dem Mitarbeiter und sich selbst gegenüber | 34 |
| Noch einmal Vertrauen: In die eigene Wirksamkeit | 35 |
| Die Grenzen des Coachings | 37 |
| Es gibt für jede Maßnahme auch einen falschen Zeitpunkt | 38 |
| Wie sieht es mit dem Potenzial des Mitarbeiters aus? | 39 |

| | |
|--|----|
| Die Grenzen des Coachs | 41 |
| Lösungen findet nur, wer einen anderen Blickwinkel einnehmen kann .. | 42 |
| Die Chemie muss stimmen | 43 |
| Coaching ist keine Therapie | 44 |
| Unter welchen Bedingungen ist Coaching sinnvoll? | 46 |
| Eine wichtige Bedingung: Genügend Zeit | 47 |
| Weitere Rahmenbedingungen für das Coaching | 48 |
| Psychologisches Hintergrundwissen für das Coaching | 51 |
| Ich-Zustände und Transaktionen | 52 |
| Tangentialtransaktionen | 58 |
| Das Kommunikationsmuster | 60 |
| Psychologische Spiele | 62 |
| Wie kann man das Mitspielen verhindern? | 65 |
| Das Ja-Aber-Spiel | 66 |
| Das Gerichtssaalspiel | 67 |
| Das Blöd-Spiel | 68 |
| Innerer Bezugsrahmen und Werte | 70 |
| Bezugsrahmen und Probleme sind eng verknüpft | 73 |
| Der Bezugsrahmen ist ein Mosaik, kein fest gefügtes Ganzes | 75 |
| Kein Bezugsrahmen gleicht einem anderen | 76 |
| Worthülsen müssen geknackt werden | 78 |
| Innere Antreiber | 79 |
| Sei perfekt! | 80 |
| Machs anderen recht! | 82 |
| Beeil dich! | 84 |
| Streng dich an! | 85 |
| Sei stark! | 86 |

| | |
|---|-----|
| Die erste Coaching-Sitzung | 89 |
| Die Vorbereitung der ersten Sitzung | 90 |
| Hypothesen sind Hypothesen sind Hypothesen | 90 |
| Die einzelnen Phasen eines Coachings | 91 |
| Der Umgang mit Bedenken des Mitarbeiters | 92 |
| Der Start der ersten Sitzung | 96 |
| Das Finden gemeinsamer Ziele | 98 |
| Mögliche Stolpersteine in der ersten Sitzung | 104 |
| Ein Coach ist kein Missionar | 105 |
| Ein Coach braucht Geduld | 106 |
| Die Technik des Widerspiegelns | 108 |
| Junge Führungskraft – älterer Mitarbeiter | 109 |
| Ein falsches Rollenverständnis | 111 |
| Die Problemanalyse | 113 |
| Die Problemdefinition | 114 |
| Mit Fragen den Bezugsrahmen erschließen | 116 |
| Die richtige Fragetechnik | 118 |
| Intensive innere Suchprozesse auslösen | 120 |
| Marsische Fragen | 120 |
| Den Problemschrank aufräumen | 122 |
| Sinnesbezogene Fragen | 125 |
| Ängste ganz erfragen | 128 |

| | |
|---|-----|
| Auch ein vorsichtiges Feedback kann die Problemanalyse beschleunigen | 129 |
| Mustererkennung | 130 |
| Systemische Ursachen für Probleme | 133 |
| | |
| Interventionstechniken | 139 |
| Wie ist ein gutes Feedback aufgebaut? | 140 |
| Reframing | 141 |
| Arbeit mit inneren Werten | 146 |
| Umdefinieren des Problems | 150 |
| Unangenehme Konsequenzen ableiten | 153 |
| Konsequenzen des Verhaltens durchspielen | 154 |
| Rollenspiel | 157 |
| Modelling | 160 |
| Extrem-Training | 161 |
| Hausaufgaben | 163 |
| Interventionen beim Umgang mit Antreibern | 167 |
| Umgang mit dem Sei-perfekt-Antreiber | 167 |
| Umgang mit dem Machs-anderen-recht-Antreiber | 170 |
| Umgang mit dem Beeil-dich-Antreiber | 171 |
| Umgang mit dem Streng-dich-an-Antreiber | 172 |
| Umgang mit dem Sei-stark-Antreiber | 173 |
| Planungsmethodik | 174 |
| Verkäuferbegleitung | 178 |

| | |
|---|-----|
| Strategien im Umgang mit Konflikten | 183 |
| Zur Sache kommen | 188 |
| Worthülsen knacken | 189 |
| Bezugsrahmen bestätigen | 190 |
| Interessen hinter den Positionen erfragen | 191 |
| Wechsel auf die Beziehungsebene | 191 |
| Ich-Botschaften statt Vorwürfe | 192 |
| Nicht auf jede Provokation reagieren | 193 |
| Den wahren Kern von Kritik bestätigen und Kompromissbedingungen erfragen | 193 |
| | |
| Typische Stolpersteine im Coaching | 195 |
| Der Gebrauch von Tipps und Ratschlägen | 195 |
| Der Umgang mit Ambivalenzen | 197 |
| Viele Wege führen zum Ziel | 199 |
| Der Umgang mit persönlichen Problemen des Mitarbeiters | 202 |
| | |
| Abschluss des Coachings | 205 |
| Literatur | 207 |
| Register | 209 |

Einleitung

Coaching ist die effektivste Form, wie Sie als Führungskraft Ihre Mitarbeiter weiterentwickeln können, denn im Coaching stellen Sie sich gezielt auf den Mitarbeiter und seine spezielle Situation ein.

Wenn Sie sich als Führungskraft so intensiv für die Förderung Ihrer Mitarbeiter einsetzen wollen, sollten Sie jedoch unbedingt langfristig rechnen, denn Sie werden zunächst viel Zeit investieren. Immerhin eröffnet sich Ihnen damit die Chance, dass Ihr Mitarbeiter sich in einem Maß entwickelt, wie Sie beide es nicht für möglich halten. Coaching kostet fraglos Zeit, andererseits ähneln viele Teams ohne diese Förderung einer Schulmannschaft, die mit mehr oder weniger viel Spaß spielt, gelegentlich ein paar hilfreiche Tipps vom Sportlehrer bekommt, aber letzten Endes nie wirklich weiterkommt. Und das, obwohl sie viel mehr leisten könnte, wenn die Spieler von einem Coach individuell auf Wettkämpfe vorbereitet würden.

Wer den Zeiteinsatz scheut, der sollte sich klarmachen: Die Mitarbeiter, die man hat, sind die besten, die man derzeit bekommen kann – und das lohnt doch den Einsatz.

Außerdem ist zu bedenken, dass den mittleren und unteren Ebenen in Konzernen, was Unternehmenserfolg betrifft, eine weitaus größere Bedeutung zukommt, als gemeinhin angenommen wird. Ein Artikel im Wirtschaftsteil der *Zeit* (Nr. 20 vom 8. Mai 2002) zitiert den Wirtschaftspsychologen Oswald Neuberger von der Universität Augsburg: »Vorstände werden in ihrer Wirkung auf Erfolg oder Misserfolg maßlos überschätzt. Es mag damit zusammenhängen, dass Medien und Unternehmen personale Götter erschaffen, um eine unübersichtliche Wirtschaftswelt in den Griff zu bekommen.« Neuberger, so schreibt die *Zeit*, forscht seit Jahren über Führungskräfte und zitiert Studien, »die ergeben haben, dass sich höchstens 15 Prozent der Ergebnisse direkt aus dem Handeln der Spitzenleute ableiten lassen.« 85 Prozent des Unternehmenserfolges hängen also von anderen Faktoren ab! Und dabei

spielt die gute Arbeit der mittleren und unteren Ebenen eine entscheidende Rolle. Erfolgreiches Coaching der Mitarbeiter wirkt sich unmittelbar auf den Unternehmenserfolg aus!

In dieser Hinsicht könnten so manche großen Konzerne übrigens durchaus etwas von kleinen und mittelständischen Unternehmen lernen. Einige Mittelständler erzielen weit überdurchschnittliche Ergebnisse. Sie schaffen das, weil die Firmenleiter sich die Entwicklung ihrer Mitarbeiter auf die eigene Fahne geschrieben haben und dabei selbst sehr viel gelernt haben über Motivation, Menschenführung und Wege zum Erfolg. Wenn Manager also glauben, keine Zeit zu haben für ein systematisches Coaching ihrer Mitarbeiter, sollten sie vielleicht zunächst einmal ihr Zeitmanagement einer kritischen Prüfung unterziehen.

Es mag zwar so aussehen, als habe hiermit wieder einmal eine neue Mode die Chefzimmer erreicht: *Die Führungskraft als Coach des Mitarbeiters*. Da mag der eine oder andere im Stillen vielleicht denken: »Wenn ich das schon höre: Die Mitarbeiter coachen! Wenn ich den Hund zum Jagen tragen muss, dann kann ich den Hasen auch selber beißen!« Aber Mitarbeiter zu unterstützen, sie in ihrer Entwicklung zu fördern, gehört doch seit je zu den Grundaufgaben einer Führungskraft! Coaching ist also genau das, was ein guter Chef schon immer tun sollte und worum sich gute Führungskräfte auch schon immer bemüht haben. Gute Führungskräfte wissen sehr wohl, wie sie mit etwas Training ihre Mitarbeiter fördern können.

Aber auch da wird mancher denken: »Training? Aus einem Ackergaul machen Sie kein Rennpferd – da hilft auch alles Training nichts!« Doch darum geht es gar nicht.

Natürlich wird aus einem müden Ackergaul auch mit noch so viel Training kein Rennpferd, aber das beste Rennpferd wird niemals Spitzenleistungen erbringen, wenn man es nicht trainiert! Der Begriff Coaching kommt ja ursprünglich aus dem Sport. Und wie im Sport, so sollte sich auch im Wirtschaftsleben der Coach nicht darauf beschränken, einfach nur Feedback zu geben. Oder glauben Sie, aus Steffi Graf wäre eine so erstklassige Tennisspielerin geworden, wenn ihr Coach ihr immer nur nach dem Spiel ein paar Tipps gegeben hätte, wie sie es das nächste Mal besser machen kann? Nein, ein guter Coach analysiert die Schwachstellen, erarbeitet ein Trainingsprogramm, übt mit dem Mitarbeiter und lässt ihn mit dem neu Gelernten Erfahrungen machen.

Vieles von dem, was in diesem Buch zum Thema gemacht wird, gilt in gleicher Weise für den externen Coach wie für die Führungskraft als Coach der

Mitarbeiter. In allererster Linie sollte ein Coach seinen Klienten oder Mitarbeiter in die Lage versetzen, die Dinge zu tun, die anstehen!

Deshalb beinhaltet ein gutes Coaching immer eine vernünftige Problemanalyse. Es ist sehr wichtig, genau zu untersuchen, welches die Ursachen für die vorhandenen Probleme sind. Der Coach muss also viele, viele Fragen stellen, um das Problem zu verstehen. Das kann so weit gehen, dass er sich im Rollenspiel bestimmte Situationen vorspielen lässt, um sie genau zu verstehen. Wenn der Coach herausgefunden hat, was alles zum Problem beiträgt, kann er schließlich daran gehen, Maßnahmen zu entwickeln, die zu einer positiven Veränderung führen, sodass das Problem gelöst werden kann.

Das bedeutet aber auf gar keinen Fall, dass der Coach nun zum Dauer-Beistandleister werden soll. Der Einwand, man könne einem Mitarbeiter schließlich nicht ewig Händchen halten, wird häufig gemacht, doch ein seriöser Coach wird immer zielorientiert arbeiten. Das gilt auch für die Führungskraft als Coach. Sie wird ein ganz bestimmtes, eng umrissenes Problem mit dem Mitarbeiter bearbeiten, das dieser bisher nicht allein bewältigen konnte. Es sollte allen klar sein: Ist das Problem gelöst, ist das Coaching zu Ende.

So, wie ein Fußballtrainer das Ziel hat, aus dem einen Spieler einen guten Stürmer zu machen, aus einem anderen einen guten Verteidiger oder einen guten Torwart, und nicht einfach nur Fußballspielen trainieren will, hat die Führungskraft als Coach das Ziel, bestimmte Fähigkeiten oder Fertigkeiten ihres Mitarbeiters zu entwickeln, die jener braucht, um seine Aufgabe so gut wie irgend möglich zu erledigen. Diese Zielorientierung ist wichtig, damit es eben nicht zu Endlos-Coachings kommt.

Coaching soll den Mitarbeiter ja gerade befähigen, selbstständiger zu arbeiten. Es kommt immer wieder mal vor, dass ein Mitarbeiter mit einer für ihn sehr schwierigen neuen Aufgabe konfrontiert wird, die ihn zunächst überfordert. Dann kann Coaching sehr sinnvoll sein, um über diese Hürde hinwegzuhelfen. Die nächste Hürde sollte er anschließend wieder selbst nehmen können. Ein Coaching bis ins Rentenalter halten wir keineswegs für ein gutes Coaching.

Nun gibt es natürlich auch Leute, die unter Coaching verstehen, eine Führungskraft dauerhaft zu begleiten und ständig als Reflexionspartner zur Verfügung zu stehen. Das kann auch sehr hilfreich sein, vor allem für Manager in Spitzenpositionen, wo ja, wie alle wissen, die Luft sehr dünn ist und viele Menschen sehr allein sind und niemanden zum Reflektieren haben – schon gar nicht jemanden, der ihnen auch einmal Widerpart bietet, Kritikpunkte

offen ausspricht, sie herausfordert. In unseren Augen ist Coaching jedoch mehr als reine Reflexion.

Unserem Verständnis nach umfasst Coaching im wesentlichen fünf Schritte:

- Der erste Schritt ist die *Auftragsklärung*. Es mag zwar zunächst nicht so scheinen, aber dieser Schritt ist für ein erfolgreiches Coaching äußerst wichtig. Nur wenn der Auftrag, im Fall der Führungskraft als Coach nennen wir es das Ziel, das erreicht werden soll, sauber und klar herausgearbeitet ist, weiß man als Coach, worauf man hinarbeiten muss. Oft kommt man im Coaching allein deshalb nicht weiter, weil nicht klar ist, was eigentlich das Ziel ist.
- Der zweite Schritt besteht darin, den Kontakt zum Klienten aufzunehmen und einen guten *Rapport*, das heißt, eine gute Verbindung zu ihm herzustellen. Ein guter Rapport ist dann erreicht, wenn beide das Gefühl haben, erfolgreich miteinander arbeiten zu können. Beim Coaching von Mitarbeitern hieße das, das nötige Vertrauensverhältnis aufzubauen, sodass der Mitarbeiter nicht etwa befürchten muss, seine vertraulichen Äußerungen in seiner Personalakte wiederzufinden.
- Im dritten Schritt erfolgt die *Problemanalyse*. Die Problemanalyse wird sehr häufig unterschätzt, weil viele Menschen viel zu schnell glauben, das Problem verstanden zu haben. Sie stellen drei, vier Fragen und fangen danach sofort an, wie wild zu intervenieren. Wenn das klappt, ist es bestenfalls ein Zufallstreffer; meistens braucht es aber sehr viele und tiefgehende Fragen, um die Konstruktion des Problems wirklich zu verstehen. Erst, wenn ich ganz genau weiß, wie es dazu kommt, dass ganz genau dieses Problem überhaupt entstanden ist, kann ich sinnvoll intervenieren. Ansonsten handelt es sich eher um den Typ »Zufallsreparatur«, so wie man sie in Studententagen ausgeführt hat, wenn der uralte Fernseher mal wieder Mucken gemacht hat: Man hat ganz fest mit der Faust draufgehauen, dann ging es wieder für eine Weile. Ein ordentlicher Mechaniker jedoch hätte erst einmal ganz genau überprüft, woran es liegt, dass der Fernseher nicht funktioniert – und dann wäre er imstande gewesen, die Fehler dauerhaft zu beseitigen.
- Im vierten Schritt geht es darum, *Interventionen* zu entwickeln. Es gibt sehr vielfältige Möglichkeiten für sinnvolle und hilfreiche Interventionen: Verhaltenstraining kann eine sinnvolle Maßnahme sein. So kann jemand

zum Beispiel mit Hilfe von Rollenspiel und Video lernen, wie er eine bestimmte schwierige Situation bewältigen kann. Manchmal besteht eine Intervention ganz einfach nur darin, dem Mitarbeiter oder Klienten bestimmte Arbeitstechniken beizubringen. Erstaunlicherweise sind es sehr häufig Planungstechniken, die vielen Menschen fehlen. Gelegentlich hilft es, Organisationsstrukturen zu verändern, um ein Problem zu lösen. Oder auch den Bezugsrahmen, in dem eine Person sich sieht und bewertet. Je nach Problem kann eine Intervention auch darin bestehen, die Ängste vor bestimmten Situationen durch gezieltes Training abzubauen. Interventionsmöglichkeiten gibt es viele, es würde den Rahmen sprengen, sie alle hier aufzuzählen.

- Im fünften Schritt findet ein *Maßnahmencontrolling* statt. Gemeinsam überprüfen Coach und Mitarbeiter, wie die Umsetzung geglückt ist und ob die bisherigen Maßnahmen ausgereicht haben. Falls die Umsetzung nicht zufrieden stellend verlaufen ist, analysiert man gemeinsam die Ursachen und untersucht, ob die Problemdefinition denn die richtige war.

Unserer Einschätzung nach sind diese fünf Phasen, mehr oder weniger ausgeprägt, Bestandteil eines jeden guten Coachings. Ein professioneller externer Coach hat natürlich andere Möglichkeiten der Intervention als eine Führungskraft, weil er ein ganz anderes Vertrauensverhältnis aufbauen kann. Aber wenn ein paar Voraussetzungen erfüllt sind, dann funktioniert auch das Coaching zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.

Zu diesen Voraussetzungen gehört, dass ein Vorgesetzter, der seine Mitarbeiter coachen will, über eine entsprechende Vor- oder Fortbildung verfügt. Er sollte etwas von der Sache verstehen und Coaching-Kompetenz besitzen.

Denn ohne fundierte Kenntnisse wird ein »selbst gestricktes« Coaching wahrscheinlich eher Schaden als Nutzen anrichten. Gerade ein fachlich guter Chef läuft zum Beispiel schnell Gefahr, die eigenen, bewährten Rezepte einem Mitarbeiter einfach überzustülpen, egal ob sie passen oder nicht. Oder er entwickelt viel zu schnell Maßnahmen, ohne das Problem ausreichend analysiert zu haben. Diese Maßnahmen lösen dann natürlich das Problem des Mitarbeiters nicht, was wiederum dazu führt, dass der Vorgesetzte an der Kompetenz seines Mitarbeiters zweifelt – an den Maßnahmen kann es ja nicht liegen, die haben ihm ja auch immer geholfen. So entsteht ein negativer Kreislauf, der für niemanden förderlich ist. Denn eine Maßnahme kann noch so brillant sein, wenn sie nicht zum Problem passt, taugt sie nichts!

Welche Qualitäten braucht ein Chef, wenn er Mitarbeiter coachen will?

Ein guter Coach sollte auf jeden Fall in der Lage sein, sich in andere Menschen hineinzufühlen, und er sollte imstande sein, schnell eine Vertrauensbasis herzustellen. Er sollte gut zuhören können. Das sind keineswegs Eigenschaften, über die man quasi von Geburt aus verfügen muss – man kann sie lernen und auch trainieren.

Außerdem braucht ein guter Coach ein Instrumentarium, um tragfähige Problemanalysen machen zu können. Und er sollte natürlich über genügend Selbsterfahrung und auch Selbstkritik verfügen, damit er erkennen kann, wann in der Auseinandersetzung mit seinem Mitarbeiter seine eigenen Probleme zum Vorschein kommen. Ein guter Coach verfügt über sehr viel Selbstreflexion und kennt seine eigenen Grenzen.

Und wie ein Arzt, der auf den ersten Blick die Symptome einer Grippe erkennen können muss, sollte er Problemmuster parat haben, um nicht jedes Mal wieder ganz von vorn anfangen zu müssen, sondern gleich die richtigen Fragen stellen zu können. Außerdem sollte er einen ganzen Handwerkskasten an Interventionsmöglichkeiten besitzen. Und ein Coach, auch ein Chef als Coach, braucht die nötige professionelle Distanz.

Ein Coach muss sich zwar weitgehend auf den Klienten einstellen, um eine gute Beziehung zu ihm herzustellen, aber er braucht trotzdem genügend Distanz, um den Überblick nicht zu verlieren. Er darf sich auch nicht von den Geschichten, die sein Klient ihm erzählt, einwickeln lassen, sondern muss immer nach den Mustern suchen, die in den Geschichten stecken, sonst findet er genauso wenig wie sein Klient den Ausweg aus der Geschichte.

Ein Coach muss ein gutes Verständnis der inneren, psychologischen Dynamik seines Klienten haben, um zu erkennen, wie sie zum Problem beiträgt, wie sie aber auch zur Lösung beitragen kann. Doch auch von der Dynamik, die in einem Team herrscht, sollte er etwas verstehen, von den psychologischen Spielen, die in einem Team gespielt werden.

Obwohl diese Aufzählung noch nicht einmal vollständig war, lässt sich schon erkennen, dass ein guter Coach eine ganze Menge können muss. Das Wichtigste davon wollen wir Ihnen in diesem Buch vermitteln.

Führungskräfte sind häufig mit einer Fülle von komplexen Problemen konfrontiert. Wenn die Zahl der Probleme oder ihr Komplexitätsgrad zuviel werden, so führt das zu einem Phänomen, welches der Psychologe Dietrich Dörner in seinem Buch *Die Logik des Misslingens* beschreibt: Menschen, die Probleme in komplexen Situationen lösen müssen, begehen häufig den Fehler,

sich nicht mehr um die wirklich dringenden Probleme zu kümmern, sondern nur noch um jene, von denen sie am meisten verstehen, sodass die dringendsten Probleme unter Umständen einfach liegen bleiben! Der beste Spieler eines Teams versteht am besten den Umgang mit den Problemen des Spiels – deswegen lösen so viele Führungskräfte am liebsten die Probleme ihrer Mitarbeiter und nicht diejenigen, die eigentlich anstehen.

Dem Coach einer wirklich guten Mannschaft stellt sich diese Schwierigkeit jedoch nicht, weil er auf keinen Fall besser spielt als seine Leute, sondern eher schlechter. Seine Stärken liegen eben auf einem ganz anderen Gebiet. Sein Wissen ist nicht nur Spielerwissen, sondern vor allen Dingen Wissen darüber, wie er aus jedem seiner Spieler das Beste machen kann. Dazu muss man wissen, wie man jemanden mit guten Anlagen am besten fördert, wie man ihn über schwierige Hürden bringt, wie man ihn motiviert und seine Leistungsfähigkeit erhöht. Das zu können erfordert, wie gesagt, einiges an psychologischem Wissen. Es erfordert auch die Fähigkeit, ein Feedback so zu geben, dass der andere es annehmen kann, und viel Einfühlungsvermögen.

Mit diesem Buch wollen wir einen Einblick geben in die psychologischen Theorien, die ein Coach zum Verständnis der menschlichen Verhaltensweisen braucht. Wir werden auch vermitteln, worauf es bei einem guten Feedback ankommt. Einfühlungsvermögen jedoch kann man nicht aus einem Buch lernen, es entsteht durch den Wunsch, andere Menschen zu verstehen, durch Nachdenken und Übung!

Der Chef als Coach – Chancen und Grenzen

Das Ziel jedes Coachings sollte es sein, den Mitarbeiter zu selbstständigem Handeln zu befähigen. Daher die wichtigste Maxime gleich zu Beginn: Der Coach darf nicht auf das Spielfeld! Auch wenn der Coach die Führungskraft ist, muss er seinen Mitarbeiter das Spiel, also seine Aufgabe, allein machen lassen. Die Arbeit eines Coachs besteht darin, die Schwächen des Mitarbeiters zu analysieren und ein geeignetes Training zu entwickeln, um den Mitarbeiter gezielt zu fördern. Die Führungskraft als Coach lernt, eine passiv anmutende Rolle einzunehmen, nämlich Fragen zu stellen statt Anweisungen zu geben. Wer seine Mitarbeiter lediglich als Funktionsträger betrachtet, wird als Coach nicht viel Erfolg haben. Denn Vertrauen entwickelt sich nur auf der Grundlage gegenseitiger Achtung. Vertrauen braucht überdies Information, deshalb ist es wichtig, dem Mitarbeiter deutlich zu machen, was er von einem Coaching zu erwarten hat. Fördern und Entwickeln braucht mehr soziales Fingerspitzengefühl als Anordnen. Die wichtigsten sozialen Kompetenzen, über die eine Führungskraft verfügen sollte, um das Vertrauen des Mitarbeiters zu erringen, sind

- die Fähigkeit, gutes Feedback geben zu können,
- Diskretion,
- Einfühlungsvermögen,
- die Zurückhaltung, dem Mitarbeiter im Gespräch den nötigen Raum zu lassen,
- aktives Zuhören
- die Einsicht, die Stärken des Mitarbeiters ausreichend zu würdigen.

Wer im Grunde nichts von einem Mitarbeiter hält, kann ihn auch nicht coachen. Denn das führt auf dem Weg der Self-fulfilling-Prophecy nur zu einem Misserfolg. Gerade Coaching-Anfänger neigen dazu, die Wirksamkeit des eigenen Tuns zu verkennen. Aus Angst, das Coaching könnte doch nicht zum

gewünschten Erfolg führen, verunsichern sie den Mitarbeiter – und das hemmt den Coaching-Prozess.

Vor dem Coaching sollte bedacht werden, was das Coaching für den Mitarbeiter bedeuten kann. Wird Coaching als Nachhilfe betrachtet? Oder haben Mitarbeiter, die noch nicht gecoacht werden, Angst, zu kurz zu kommen? Ist etwa ein Personalabbau geplant? Dann wäre es ratsam, auf ein Coaching von Mitarbeitern zunächst zu verzichten. Sowohl für die Führungskraft als auch für die Mitarbeiter wären die damit verbundenen Unsicherheiten zu groß. Coaching verfolgt ja das Ziel, ein beim Mitarbeiter vorhandenes *Entwicklungspotenzial* zu aktivieren. Ein Coaching, das darauf abzielt, jemanden zur Führungskraft zu machen, der gar keine sein will, ist jedoch ebenso fruchtlos, wie einen Mitarbeiter durch Coaching auf eine Kompetenzstufe zu bringen, für die in der Firma gar keine Jobs vorhanden sind.

Wenn es im Coaching-Prozess klemmt, weil die Führungskraft mit Eigenschaften des Mitarbeiters nicht klar kommt oder sich gar über ihn ärgert, könnten *Projektionen* die Ursache sein. Eine Projektion liegt dann vor, wenn man ein Verhalten bei einem anderen ablehnt, das man bei sich selbst nicht wahrhaben will. Eine Führungskraft mit den gleichen Schwierigkeiten wie der Mitarbeiter hat beim Coaching nicht viel Aussicht auf Erfolg. Denn wenn er Lösungswege hätte, wäre das Problem für ihn keines mehr. Es ist kein Kunstfehler, sich und dem anderen einzugestehen, dass es mit der Zusammenarbeit nicht so klappt, wie man sich das wünscht, und deshalb ein Coaching zu beenden. Manchmal findet man zu jemandem einfach nicht den richtigen Zugang. Ein Kunstfehler wäre es jedoch, das dem anderen anzulasten. Coaching ist weder Therapie, noch kann es eine Therapie ersetzen. Das Ziel von Coaching ist berufliche Weiterentwicklung. Wenn Probleme, die Krankheitswert besitzen, die Ursache beruflicher Schwierigkeiten sind, muss ein professioneller Therapeut in Anspruch genommen werden.

Coaching ist also dann sinnvoll, wenn Mitarbeiter das Potenzial zur Weiterentwicklung besitzen und eine neue oder anspruchsvollere Aufgabe übernehmen wollen und sollen. Auch die Ursachen regelmäßig auftretender Fehler können durch ein Coaching erkannt und behoben werden. Und nicht zuletzt ist Coaching immer dann hilfreich, wenn es um Fragen des Sozialverhaltens geht. Wenn eine Führungskraft ein Coaching plant, sollte sie sich über den damit verbundenen Zeitaufwand im Klaren sein, denn besonders der Einstieg mit Problemanalyse und Zielfindung lässt sich nicht in Minuten abwickeln. Ein Coaching ist etwas Anderes als die üblichen Alltagssituationen,

deshalb sollte es sich auch davon abheben. Es liegt in der Verantwortung der Führungskraft, dafür zu sorgen. Dazu gehört unter anderem, dass Termine vereinbart und eingehalten werden und dass Coaching-Sitzungen störungsfrei ablaufen.

Was ändert sich, wenn der Chef zum Coach wird?

Wenn eine Führungskraft den Entschluss fasst, einen oder mehrere Mitarbeiter mittels Coaching gezielt zu fördern, bringt das auf vielen Ebenen Veränderungen mit sich. Auf der Verhaltensebene wird sich einiges ändern, auf der Beziehungsebene ebenso. Eine der wesentlichsten Änderungen muss jedoch im Selbstverständnis der Führungskraft stattfinden.

Der Coach ist Coach und kein Spieler

Ein Chef, der coacht, muss sich die Maxime aus dem Sportbereich zu eigen machen, die lautet: Der Coach darf nicht auf das Spielfeld!

Das heißt, auch wenn die Dinge nicht gleich so laufen, wie sie sollen, darf der Chef nicht in gewohnter Machermanier das Ruder sofort wieder in die Hand nehmen, um die Angelegenheit zu regeln. Für die Führungskraft als Coach heißt das, den Mitarbeiter mehr durch Fragen zu fördern als ihm durch direkte Handlungsanweisungen einen Weg vorzugeben. Man kennt das ja vielleicht aus dem Fußballstadion oder aus dem Fernsehen: Das Spiel steht für die eigene Mannschaft nicht zum Besten, und der Trainer steht voller Wut und Verzweiflung neben dem Spielfeld, versucht gar durch den Einsatz von Mimik, Gestik und Körpersprache zu zeigen, worauf es denn nun ankommt oder er schreit seinen Spielern Kommentare zu – aber mitspielen darf er nicht!

Als guter Coach macht man die Arbeit vor dem Spiel. Das bedeutet in diesem Fall, die Schwächen eines Spielers herauszuarbeiten, sie zu besprechen und ein Training zu entwickeln, das dem Spieler hilft, sie zu überwinden. Das gilt nicht nur für den Sport, das ist auch im beruflichen Kontext so. In dieser Hinsicht unterscheidet sich ein Mitarbeiter-Coaching eben von der »normalen Führungsarbeit«, wo die Führungskraft so etwas wie der Teamkapitän

und als solcher immer im Spiel ist; der notfalls auch allein nach vorn geht, um das Tor zu schießen.

Die Tagesarbeit einer Führungskraft besteht üblicherweise darin, mit den Mitarbeitern Feedbackgespräche oder Zielvereinbarungsgespräche zu führen, Aufgaben zu delegieren, Zielvorgaben zu machen. Außerdem sehen sich viele Führungskräfte immer noch als Problemlöser für ihre Mannschaft, weil sie den Anspruch an sich selbst haben, der beste Spieler im Team zu sein. Oft genug werden ja auch die besten Spieler zu Führungskräften gemacht. Dann ist Mitspielen vielleicht das, was ihnen am meisten Spaß macht und wovon sie am meisten verstehen. Im Führungsalltag löst das allerdings manchmal Schwierigkeiten aus. Denn wenn der Chef auch noch den Job seiner Mitarbeiter übernimmt, führt das entweder zu hoffnungsloser Überlastung oder dazu, dass er aus Zeitmangel seine Führungsaufgaben vernachlässigt.

Was die im Coaching gebotene Zurückhaltung betrifft, da hat es der Sportcoach leichter als der coachende Chef: Das strenge Reglement im Sport verbietet ja ohnehin, dass der Coach während des Spiels eingreift. An Führungskräfte wird jedoch gemeinhin die Erwartung gestellt, dass sie die Dinge in die Hand nehmen, mit gutem Beispiel vorangehen, Schwierigkeiten bereinigen. Da ist es für manchen gar nicht leicht, nun plötzlich geduldig zuzusehen, wie die Mitarbeiter das Spiel bewältigen – und was noch schlimmer ist: Manchmal akzeptiert das auch die Firmenspitze nicht.

Der Geschäftsführer des Tochterunternehmens eines großen Konzerns hat diese Erfahrung machen müssen. Er hatte mühsam ein »richtiges« Management aufgebaut, das heißt, seinen leitenden Angestellten beigebracht, nicht die Lösung eines jeden Problems von ihm zu erwarten. Besonders jedoch hatte er seine Verkaufsabteilung geschult, indem er seine Vertriebsmitarbeiter darin trainierte, ihre Verkaufsprobleme mit möglichst hoher Eigenverantwortung vor Ort selbst zu klären. Er wurde mit der Begründung entlassen, man wolle einen Manager, der nahe dran sei an den Kunden und möglichst oft selbst zu den Kunden fahre!

Mitarbeiter fördern heißt Zeit investieren

Will man als Führungskraft die Mitarbeiter dahin bringen, ihre Arbeit so selbstständig und eigenverantwortlich wie möglich zu machen, ist dieser Weg kurzfristig wahrscheinlich schwieriger und erfordert mehr Zeit, als aktuelle