

Beginnen Sie Ihre Arbeit als Coach



In diesem Kapitel

- ▶ Was bedeutet Coaching in der Geschäftswelt?
- ▶ Die unterschiedlichen Charaktere der Führungskräfte: Coach und Macher
- ▶ Lernen Sie, als Coach zu agieren!
- ▶ Die verschiedenen Coaching-Techniken

Sie sind Führungskraft, möglicherweise Projektleiter, vielleicht sogar Abteilungsleiter. Ob Sie diese Aufgabe erst seit kurzem ausüben oder schon jahrelange Erfahrung haben – Sie wissen in jedem Fall, dass es nicht so einfach ist, eine Führungskraft zu sein. Sie tragen hohe Verantwortung, und angesichts der Geschwindigkeit, mit der sich alles ändert, werden Sie wahrscheinlich sehr schnell noch mehr Verantwortung übernehmen müssen. Welch ein Ausblick!

Von Ihnen wird erwartet, Ihre Abteilung(n) zu führen und die Mittel produktiv einzusetzen. Und gleichzeitig müssen Sie dafür sorgen, dass Ihre Mitarbeiter motiviert und engagiert bleiben. Sie können sich Umsatzprobleme einfach nicht leisten. (Wenn Ihnen angesichts dieser Aufgaben nicht manchmal die Spucke wegbleibt, wären Sie kein Mensch.)

Alles selbst zu erledigen, funktioniert nicht so gut, wie Sie es gern hätten. Und da Zaubersprüche nur im Märchen funktionieren (jedenfalls wurde bis heute kein wirksamer Spruch gefunden), liegt die Lösung, die Ihre Mitarbeiter ja von Ihnen verlangen, darin, Ihre Rolle als Coach wahrzunehmen. Ja genau, Sie sollen Ihre Arbeit wie ein Trainer managen. Sie haben diesen Vorschlag bestimmt auch schon von anderen gehört und sich dabei gefragt, was Coaching ist, wie es gemacht wird und ob Ihnen diese Technik wirklich helfen kann. Ich kann Sie beruhigen. Hier sind Sie an der richtigen Stelle. In diesem Buch erfahren Sie etwas über die Geheimnisse des Erfolges von Führungskräften, die coachen.

Dieses Kapitel legt den Grundstein für dieses Buch. Es sagt Ihnen, worum es beim Coaching in der Geschäftswelt geht und nennt Ihnen die Vorteile – insbesondere wie Sie dank Coaching zu den Gewinnern des 21. Jahrhunderts gehören können.

Das Wichtigste über Coaching

Wahrscheinlich werden Sie wie die meisten Menschen den Begriff »Coaching« aus dem Sport kennen. Allerdings müssen Sie kein Sportcoach oder Sportfan sein, um als Führungskraft im Geschäftsleben Coach-Funktionen ausüben zu können.

Die wirtschaftsbezogene Definition des Coaching umfasst zwei Aspekte:

- ✓ Coaching ist ein Führungsansatz und beschreibt, wie jemand seine Funktion als Führungskraft erfüllt.
- ✓ Coaching beschreibt bestimmte Techniken, mit deren Hilfe sich die Leistung der Mitarbeiter mit dem Ziel guter Geschäftsergebnisse steigern lässt.

Coach sein bedeutet, eine Führungsrolle wahrzunehmen – als Führungskraft, die Ihre Mitarbeiter herausfordert und entwickelt, um beste Ergebnisse zu erzielen. Mit anderen Worten: Wenn Sie als Coach agieren, werden die Mitarbeiter in Ihrer Abteilung lernen, sich zu entwickeln und hart zu arbeiten. Aber auch für Sie selbst bedeutet der Versuch, das Beste aus der Mitarbeiterleistung herauszuholen, sehr viel und harte Arbeit.

Als Coach besitzen und entwickeln Sie verschiedene Kenntnisse und Fähigkeiten, die darauf ausgerichtet sind, Ihre Mitarbeiter zu hoher Produktivität und positiven Ergebnissen zu bringen. Je länger Sie Ihre Rolle als Führungskraft und Coach wahrnehmen, desto leichter wird Ihnen das Coaching fallen. Im nächsten Abschnitt werden Sie eine Übersicht dieser wichtigsten Coaching-Techniken finden.

Ein kurzer Überblick über die Coaching-Techniken



Das Kennenlernen und die praktische Umsetzung der Coaching-Techniken sind wichtige Schritte auf dem Weg zum erfolgreichen Coach. Hier eine kurze Übersicht über die verschiedenen Coaching-Instrumente, die alle in diesem Buch noch ausführlich behandelt werden:

- ✓ Ziele setzen und Leistungspläne erstellen
- ✓ Leistungs-Feedback geben
- ✓ Regelmäßige Leistungskontrollen durchführen
- ✓ Die Weiterbildung der Mitarbeiter mittels Mentoring und Tutoring fördern
- ✓ Tutoring durch Fragen
- ✓ Mitarbeiter unter die Fittiche nehmen
- ✓ Mitarbeiter zur Leistung motivieren
- ✓ Aufgaben zur Produktivitätssteigerung delegieren
- ✓ Vorhandene Kenntnisse der Mitarbeiter weiterentwickeln
- ✓ Karrierepläne anregen und unterstützen
- ✓ Intervention zur Leistungssteigerung

Alle elf Coaching-Techniken konzentrieren sich auf die Leistung – auf den Aspekt, der im Mittelpunkt des Coaching steht. Sie sollen das Beste aus der Mitarbeiterleistung heraussholen. Beachten Sie, dass »nett sein« nicht verwendet wird, um zu beschreiben, wie Sie diese

Coaching-Techniken praktisch umsetzen sollen. Beim Coaching geht es so wenig um Nettigkeit wie um das Gegenteil.

Coaching ist nicht auf Mitarbeiter bestimmter Charakertypen beschränkt. Und während es die Entwicklung funktionierender Arbeitsbeziehungen enthält, sind doch diese Beziehungen ihrem Wesen nach von Mitarbeiter zu Mitarbeiter unterschiedlich. Manche Mitarbeiter brauchen klare Anweisungen und eine feste Hand, anderen wiederum müssen Sie nur eine Richtung vorgeben. Manchmal müssen Sie Anweisungen geben und manchmal nur Unterstützung. Das bedeutet: Die Anwendung der Coaching-Techniken muss immer genau auf die Kenntnisse und Bedürfnisse des betreffenden Mitarbeiters zugeschnitten sein.

Diese Coaching-Techniken werden im Gespräch und in der Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern angewendet. Die Qualität (und nicht die Quantität) der aufgewendeten Zeit ist der entscheidende Punkt bei der Anwendung der Coaching-Techniken.

Okay, aber muss ich wirklich Coach werden?

Heben Sie Ihre Hand, wenn Sie es in Ihrer Funktion als Vorgesetzter mit einer der folgenden Herausforderungen und Zwänge zu tun haben:

- ✓ Mehr leisten mit weniger Mitteln
- ✓ Mitarbeiter dazu bewegen, sich an Änderungen anzupassen
- ✓ Möglichkeiten zur Steigerung von Effizienz und Produktivität finden
- ✓ Eine Arbeitsumgebung schaffen, in der die Mitarbeiter sich wohl fühlen
- ✓ Steigenden Kundenerwartungen gerecht werden
- ✓ Spitzenergebnisse liefern

Na, ist Ihr Arm schon müde geworden? Im immer schneller werdenden Geschäftsleben, das sich immer schneller verändert und zunehmend konkurrenzorientiert ist, sehen sich viele Unternehmen – und besonders deren Führungskräfte – mit diesen Problemen konfrontiert. Diese Anforderungen und Zwänge ziehen sich quer durch alle Geschäftszweige – Unternehmen und den öffentlichen Dienst, profitorientierte und nicht-profitorientierte Unternehmen – und durch alle Führungsebenen – vom Vorstand bis hinunter zum gerade erst aufgestiegenen Abteilungsleiter.

Was aber mit all diesen Änderungen und Erwartungen nicht immer Schritt gehalten hat, ist, wie Vorgesetzte ihre Aufgabe erfüllen. Viel zu viele Führungskräfte arbeiten immer noch nach einem aufgaben- und kontrollorientierten Muster. Wenn Sie selbst mitarbeiten und Ihre Mitarbeiter auffordern, mehr zu leisten, wird es bestimmt keine Probleme geben, oder? Wenn Sie Ihren Mitarbeitern aber nur einige Stichworte zuwerfen (»Okay, hört mal alle her. Ihr habt alle Freiheiten. Also, los jetzt, ihr müsst nicht mehr, sondern nur intelligenter arbeiten.«), wären Sie keine große Hilfe. So kann Mitarbeiterführung nicht funktionieren!

Keine Vergleiche aus dem Sport, bitte!

Eins, zwei, drei, und los! Oberkörper nach vorne, wenn der Ball flach kommen soll. Obwohl viele Vergleiche zwischen dem Coaching im Sport und dem in der Geschäftswelt angestellt werden, unterscheidet sich das Mitarbeiter-Coaching erheblich vom Coaching in einem Fußball-, Handball- oder Basketballteam.

- ✓ Als Führungskraft beziehen Sie ein höheres Gehalt als Ihre Mitarbeiter, was im Sport häufig nicht der Fall ist.
- ✓ Beim Sport geht es ums Gewinnen. Im Geschäftsleben geht es um mehr als das. In der Geschäftswelt sind klare Gewinner und Verlierer nicht so leicht zu unterscheiden. Anpassung, Verbesserung, Überleben und die Befriedigung des Kunden sind die wesentlichen Aufgaben einer Führungskraft.
- ✓ Wenn Sie mit Ihren Mitarbeitern auf so autokratisch und bisweilen harsch umgehen würden, wie manche Sporttrainer (teilweise sogar mit Erfolg) es mit Ihren Spielern tun, werden Sie nicht mehr erreichen, als von Ihren Mitarbeitern als tyrannischer und schwieriger Boss gefürchtet zu werden. Bedenken Sie, dass professionelle Sportler für das Spielen bezahlt werden, während Angestellte für ihr Gehalt arbeiten müssen. Die Umstände sind einfach nicht miteinander zu vergleichen.
- ✓ Trainer spielen nicht selbst. Sie sind möglicherweise Ex-Spieler, aber Ihren Job verrichten Sie auf der Trainerbank. Viele Führungskräfte in der Wirtschaft arbeiten selbst mit. Häufig arbeiten Sie mit, wenn es um die Ausführung der technischen Funktionen ihres Projektteams geht. Manche »kämpfen« sie aber auch an vorderster Front zusammen mit Ihren Mitarbeitern. Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter coachen, dürfen nicht auf der Trainerbank sitzen bleiben.

Wenn Sie also Sportfan sind oder Erfahrungen als Spieler oder Trainer haben, werden Sie sich wahrscheinlich fragen, ob Sie dadurch Vorteile als Coach für Ihre Mitarbeiter haben. Eigentlich nicht – obwohl Ihnen entsprechende Erfahrungen und Kenntnisse für eventuelle Wetten mit Ihren Kollegen um den Ausgang der nächsten Bundesligaspiele dienlich sein könnten.



Da sich die Herausforderungen nicht so schnell in Luft auflösen werden, ist das Führen als Coach eine notwendige Voraussetzung nicht nur für Ihren Erfolg, sondern auch für Ihr berufliches Überleben. Beim Coaching geht es darum, anderen zu helfen, effizienter zu arbeiten, Mitarbeiter zu höherer Leistung zu bewegen und so selbstständig wie möglich zu werden. Zum Coaching gehört es auch, die Mitarbeiter aufzufordern, die Initiative zu ergreifen, anstatt auf Anweisungen zu warten, und die Mitarbeiter zu unterstützen und an dem Gesamtarbeitsprozess zu beteiligen.



Coaching nimmt positiven Einfluss auf die Anpassungsfähigkeit, Produktivität und Merkfähigkeit der Mitarbeiter. Mithilfe dieser Führungstechnik werden Sie in der Lage sein, Ihre Zeit besser zu nutzen. Zuvor sind allerdings einige Anstrengungen erforderlich. Der Weg zum Erfolg beginnt mit dem Wechsel vom Führen als Macher zum Führen als Coach.

Coach oder Macher – wer ist die bessere Führungskraft?

Coaching ist eine Führungsmethode und beschreibt, wie Sie als Führungskraft vorgehen. Es gibt viele unterschiedlicher Führungstypen, aber in der Regel nehmen Führungskräfte ihre Funktion entweder als Coach oder als Macher wahr. Die folgende Zusammenstellung zeigt, wie diese beiden Ansätze funktionieren:

- ✓ **Die Coach-Lösung:** Die Führungskraft versucht, die bestmögliche Leistung dadurch zu erzielen, dass sie die Talente und Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter fördert und verbessert.

Aber auch als Führungskraft, die Ihre Mitarbeiter coacht, müssen Sie noch bestimmte andere als nur Führungsaufgaben wahrnehmen. Viele arbeiten sogar gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern an den gleichen Aufgaben. Aber diejenigen, die sich als Coach verstehen, wissen außerdem, dass sie andere zu Topleistungen führen müssen, weil so die Aufgaben am besten erledigt werden können. Diese Führungskräfte leben nach dem Prinzip des »und«. Das bedeutet: Sie halten in Ihrem Job ein Gleichgewicht zwischen der Erledigung von aufgabenbezogenen und der Erledigung von mitarbeiterbezogenen Problemen. Sie betrachten beide Aufgaben als eng miteinander verbunden. Sie betrachten die Führung von Menschen als Teil des Managements der von diesen Menschen geleisteten Arbeit.

- ✓ **Die Macherlösung:** Bei dieser Methode konzentriert sich der Vorgesetzte auf die aufgabenbezogenen Aspekte des Jobs (und auf die technischen Fragen der Arbeit) und auf die Leistung des Teams. Seine Aufgabe richtet sich in erster Linie auf die Dinge, die er selbst zu erledigen hat, und auf die für ihn angenehmsten Bereiche – aufgabenbezogene und technische Probleme. Macher fungieren deshalb als eine Art vorgesetzter Mitarbeiter.

Obwohl es verschiedene Arten von Machern gibt – solche, die alles unter Kontrolle haben müssen, bis hin zu solchen, die überhaupt nicht eingreifen – leben aber alle Macher-Vorgesetzte nach dem Prinzip des »oder«. Sie bearbeiten entweder aufgabenbezogene *oder* mitarbeiterbezogene Probleme. Diese Probleme werden meistens als zwei unterschiedliche Seiten der Führungsfunktion betrachtet – und nicht als Probleme, die miteinander in Beziehung stehen. Macher kümmern sich deshalb weniger darum, *was* Menschen leisten – was normalerweise weniger bequem ist –, sondern darum, *dass* die Dinge erledigt werden.



Ein beiden Ansätzen gemeinsames Merkmal ist, dass Vorgesetzte auch eigene Aufgaben bearbeiten müssen. Die Wenigsten können sich ausschließlich um die Führung ihrer Mitarbeiter kümmern. Der wichtigste Unterschied zwischen den beiden Methoden besteht darin, worauf die Führungskraft ihre Aufmerksamkeit richtet.

In Tabelle 1.1 sehen Sie eine Übersicht über die unterschiedlichen Verhaltensweisen, die Coaches und Macher bei der Wahrnehmung folgender sechs Führungsfunktionen zeigen. Eine detaillierte Behandlung der Unterschiede finden Sie in den danach folgenden Abschnitten. Dort illustriere ich, wie Führungskräfte verschiedene Funktionen ausfüllen. (Wenn Sie die Verhaltensweisen der einzelnen Lösungsansätze betrachten, bedenken Sie, dass es sich um Verhaltensweisen handelt, die nicht allgemein gültig sind.)

Führungsfunktion	Coach	Macher
Planung	<p>Investiert Zeit in die Planung</p> <p>Beteiligt andere an der Entwicklung seiner Pläne</p> <p>Schaut in die Zukunft</p>	<p>Hat wenig Zeit für Vorausplanungen</p> <p>Plant nur einen Tag voraus und denkt kurzfristig</p> <p>Agiert oft als Feuerlöscher und reagiert nur auf Krisen</p>
Ziele definieren	<p>Arbeit mit anderen an der Entwicklung von Zielen und Plänen zum Erreichen der Ziele zusammen</p> <p>Sorgt dafür, dass Ziele und Erwartungen schriftlich fixiert werden und verwendet sie als Richtlinie für seine Führungstätigkeit</p>	<p>Wenn er schon mit Zielen arbeitet, gibt er sie seinen Mitarbeitern vor – die Mitarbeiter werden kaum beteiligt</p> <p>Ist eher aktivitäts- und aufgabenorientiert als ziel- und ergebnisorientiert</p>
Leistungsbezogenes Feedback geben	<p>Feedback wird regelmäßig gegeben und bezieht sich immer auf die gerade durchgeführten Arbeiten</p> <p>Bietet sowohl positives als auch negatives Feedback, damit die Mitarbeiter wissen, woran sie sind</p>	<p>Gibt selten Feedback, es sei denn, etwas läuft schief. Verteilt gelegentlich ein laues Lob</p> <p>Vielleicht kommt er dazu beim Jahresgespräch</p>
Lösung von leistungsbezogenen Problemen	<p>Behandelt alle Probleme rechtzeitig und lösungsorientiert</p> <p>Entwickelt zusammen mit seinen Mitarbeitern Pläne zur Leistungsverbesserung</p>	<p>Viele vermeiden die Beschäftigung mit derartigen Problemen – zu un bequem</p> <p>Reagiert möglicherweise mit Bestrafung</p>
Aufgabendelegation	<p>Delegiert zur Produktivitätssteigerung und optimalen Nutzung der vorhandenen Mittel so viel wie möglich</p> <p>Bietet die erforderliche Unterstützung und lässt seine Mitarbeiter selbstständig und verantwortlich arbeiten</p>	<p>Empfindet die Abgabe von Verantwortung an andere als schwierig und delegiert deshalb höchstens einfachste Aufgaben</p> <p>Wenn er schon delegiert, werden die Aufgaben ohne Rücksprache mit dem betreffenden Mitarbeiter zugewiesen.</p> <p>Bietet wenig Anleitung oder Unterstützung</p>
Mitarbeiterförderung	<p>Zeigt aktives Interesse und Engagement für die Weiterbildung und -entwicklung seiner Mitarbeiter</p> <p>Unterstützt Ausbildungsmaßnahmen und ermutigt die Mitarbeiter, ihre Kenntnisse zu erweitern</p>	<p>Zeigt in dieser Hinsicht wenig Interesse</p> <p>Seine Mitarbeiter müssen sich selbst um ihre Weiterbildung kümmern</p>

Tabelle 1.1: Führungsfunktionen und die Reaktionen von Coaches und Machern

Planung

Planung ist eine wichtige zukunftsorientierte Führungsfunktion, zu der die Erstellung eines Maßnahmenplans zum Erreichen bestimmter Ziele gehört.

- ✓ **So plant der Coach:** Die Führungskraft, die ihre Mitarbeiter coacht, nimmt sich Zeit zur Planung. Schließlich kommt man nur dann vorwärts, wenn man auch vorwärtsplant. Der Coach erkennt das und konzentriert sich nicht nur auf das, was gerade geschieht, sondern denkt auch ständig an die Zukunft und beteiligt meistens andere an der Entwicklung von Plänen zum Erreichen seiner Ziele. Die Zukunftsorientierung ist meistens Bestandteil von Gesprächen der Führungskraft mit ihren Mitarbeitern.
- ✓ **So plant der Macher:** Der Macher neigt dazu, wenig Zeit für Planung aufzubringen. Er hat zu viel mit aktuellen Problemen zu tun, um sich auch noch um die Zukunft kümmern zu können. Macher planen höchstens einen Tag voraus, reagieren auf die unmittelbar anstehenden Probleme, was zu vielen Unterbrechungen führt. Mit anderen Worten: Der Arbeitstag eines Machers ist voll von Mitarbeitern, die ihn mit dem einen oder anderen Problem stören. Krisenmanagement und Feuerwehr sind die Stichworte, die im Zusammenhang mit Machern oft fallen. Macher sind in der Regel viel beschäftigte Menschen.

Auch Führungskräfte, die Mitarbeiter coachen, können gelegentlich in diesen reaktiven Modus zurückfallen. Wenn ein sie allerdings merken, dass er zu viel Zeit zum Feuer löschen aufwendet, wird er sich schleunigst Maßnahmen zur Brandverhütung überlegen.

Ziele setzen

Unter *Ziele setzen* ist die Definition dessen zu verstehen, was in punkto Leistung getan werden muss, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen.

- ✓ **Der Coach geht bei der Festlegung von Zielen folgendermaßen vor:** Er beteiligt meistens die Mitglieder seines Projektteams an der Definition der Teamziele und spricht eingehend mit den einzelnen Mitarbeitern, um sich zu vergewissern, ob diese ihre individuellen Ziele auch wirklich kennen. Wenn Sie für einen solchen Vorgesetzten arbeiten, kennen Sie seine Prioritäten und seine Erwartungshaltung. Ziele und Pläne werden normalerweise schriftlich fixiert, damit sich niemand allein auf sein Gedächtnis verlassen muss.
- ✓ **Macher gehen zur Festlegung ihrer Ziele folgendermaßen vor:** Wenn es überhaupt Ziele gibt, dann wird der Machertyp diese seinen Mitarbeitern einfach zuweisen. Für die gemeinsame Diskussion bei der Definition von Zielen und Plänen wird nur wenig Zeit aufgewendet.

In den meisten Fällen existieren gar keine festen und ausformulierten Ziele. Macher sind in der Regel eher aufgaben- als zielorientiert. Sie wissen, was aktuell (und vielleicht noch in der nächsten Zukunft) getan werden muss. Ziele erfordern aber ein längerfristiges Vorausschauen, weil eine Reihe von Aufgaben definiert werden müssen, die zum Erreichen der gewünschten Ergebnisse erforderlich sind. Die wichtigen Verbesserungen und Ziele haben Machertypen meistens nicht auf ihrem Radarschirm. Falls Ziele tatsächlich existieren, sind diese jedoch nicht Gegenstand von Gesprächen zwischen Macher und Mitarbeiter. Das

Ergebnis: Die Mitglieder eines von einem Macher geführten Teams sind meistens einfach nur beschäftigt (oder geben sich wenigstens den Anschein) und nicht auf die Erreichung bestimmter Ergebnisse fixiert.

Leistungsbezogenes Feedback

Beim *leistungsbezogenen Feedback* geht es darum, anderen mitzuteilen, was Ihnen an deren Arbeit und Leistung aufgefallen ist. Mit dem Feedback würdigen Sie die Leistungsqualität Ihrer Mitarbeiter.

- ✓ **Leistungsbezogenes Feedback nach Coach-Manier:** Der Coach gibt seinen Mitarbeitern regelmäßig ein Feedback, damit diese erkennen können, wo sie in punkto Leistung stehen. Leistungsbezogenes Feedback wird sowohl dann gegeben, wenn etwas gut gemacht wurde, als auch dann, wenn etwas hätte besser gemacht werden können.

Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter coachen, geben ihr Feedback – sowohl positives als auch negatives Feedback – immer unmittelbar nach Erledigung einer bestimmten Arbeit. In seinem Feedback spricht der Coach sowohl die Arbeit als auch die Verhaltensweisen des betreffenden Mitarbeiters an. Welche Leistungsprobleme auch immer besprochen werden – wenn ein Punkt es wert ist, angesprochen zu werden, geht der Coach ihn aktiv an. Diese Führungskräfte werden aktiv und sprechen mit dem Mitarbeiter über ihre Beobachtungen.

- ✓ **Leistungsbezogenes Feedback nach Macher-Manier:** Der Macher gibt sein Feedback weniger häufig und ist dabei weniger genau. Seine Mitarbeiter hören von ihm meistens nur dann etwas, wenn es falsch gelaufen ist oder erst bei der jährlichen Mitarbeiterbeurteilung. Ansonsten bedeuten keine Nachrichten meistens gute Nachrichten. Jedenfalls ist das die Hoffnung der Mitarbeiter. Verbesserungsmöglichkeiten werden meistens sehr schnell abgehandelt.

Die Mitarbeiter einer solchen Führungskraft sind sich meist nicht sicher, wie ihre Leistung beurteilt wird, was dazu führt, dass manche ihre eigene Leistung besser einschätzen, als sie tatsächlich ist. Keine Nachrichten bedeuten im letzten Fall eine verzerrte Darstellung der tatsächlichen Situation.

Leistungsprobleme lösen

Manchmal bringen Mitarbeiter nicht die von Ihnen geforderte Leistung. Der Umgang mit derartigen Situationen ist eine der größten Herausforderungen für Führungskräfte.

- ✓ **So löst der Coach Leistungsprobleme:** Wenn jemand nicht die geforderte Leistung bringt, wird ein Coach immer gemeinsam mit dem betreffenden Mitarbeiter eine Lösung suchen. Er wird den Mitarbeiter in erster Linie zu motivieren versuchen, seine Leistung zu verbessern, macht ihm deutlich, was von ihm erwartet wird, und entwickelt zusammen mit ihm einen Maßnahmenplan zur Leistungsverbesserung.

Der Coach wartet nicht, bis Leistungsprobleme sich zu echten Problemen entwickelt haben. Er interveniert rechtzeitig – und das auf nachdrückliche, aber lösungsorientierte Weise.

- ✓ **So geht der Macher mit Leistungsproblemen um:** Der Macher geht beim Umgang meistens nach dem Führungsprinzip »Führung durch Osmose« vor. Das heißt: Er geht den Problemen aus dem Weg und hofft, dass sie sich auf irgendeine Weise von selbst erledigen. Er geht dabei davon aus, dass der betreffende Mitarbeiter seine Gedanken lesen und seinen Wunsch nach besserer Leistung erkennen kann.

Man muss keine erfahrene Führungskraft sein, um zu erkennen, was passiert, wenn Leistungsprobleme nicht angepackt werden – sie werden nämlich immer größer. Aber für viele Macher ist der Umgang mit Leistungsproblemen zu unbequem. Sie umgehen sie lieber im großen Bogen.

Nachdem sie dem Problem eine Zeit lang aus dem Weg gegangen sind, schlagen viele Macher eine etwas härtere Gangart an und greifen unter Umständen sogar zu Strafmaßnahmen. Sie drohen dem Mitarbeiter mit Kündigung, lassen einen Vermerk in dessen Personalakte eintragen oder feuern ihn sogar. Diese Maßnahmen, insbesondere wenn sie als erste Maßnahme getroffen werden, schockieren, verbittern und verärgern den Rest der Mitarbeiter. Ein derartiges Verhalten ließe sich mit der Therapie eines Arztes vergleichen, der seinem Patienten rät, den Kopf kräftig gegen die Wand zu schlagen, um den quälenden Kopfschmerz zu vertreiben. Kein besonders lösungsorientiertes Verfahren, oder?

Mit anderen Worten: Wenn Sie einen Macher mit einem technischen Problem konfrontieren, was wird er tun? Er schaltet bereitwillig in den Problemlösungsmodus um. Wenn Sie ihm aber ein Mitarbeiterproblem vorsetzen, wird er seine Beine in die Hand nehmen und laufen.

Aufgabendelegation

Aufgabendelegation bedeutet die Zuweisung von Aufgaben und Verantwortung an einen Mitarbeiter. Beim Umgang mit dieser Situation unterscheiden sich Macher und Coach erheblich.

- ✓ **Aufgabendelegation nach Coach-Manier:** Der Coach delegiert so viel wie möglich aus einem einfachen Grund: Man kann einfach nicht alles selbst machen. Der Coach versucht immer, die vorhandenen Mittel optimal zu nutzen und die Produktivität zu steigern.

Der Coach delegiert Verantwortung und Projekte – nicht nur einfache Aufgaben, um die Mitarbeiter zu beschäftigen – und stellt ihnen gleichzeitig Unterstützung sowie Mittel zur Verfügung und stattet sie zudem mit der Verantwortung aus, welche die Mitarbeiter zur Erfüllung Ihrer Aufgaben benötigen. Der Coach kümmert sich nicht nur um Routineaktivitäten, sondern auch um wichtige Angelegenheiten, die oft nicht genügend Beachtung finden. Die Planung und das Verfolgen der wichtigen (und nicht nur dringenden) Angelegenheiten sind die Bereiche, in denen der Coach seine Führungskompetenz beweisen kann.

- ✓ **Aufgabendelegation nach Macher-Manier:** Raten Sie mal, wie Macher mit der Aufgabendelegation umgehen. Für die meisten Macher gehört die Delegation von Verantwortung und Aufgaben nicht zu den häufig praktizierten Führungsfunktionen. Warum? Viele empfinden die Delegation von mehr als den simpelsten Aufgaben als Autoritätsverlust. Macher leben außerdem nach dem alten (und falschen) Sprichwort, dass ein Job nur dann gut erledigt wird, wenn man ihn selbst erledigt.

Weil es so viele unterschiedliche Arten der Aufgabendelegation gibt, nehmen viele Macher fälschlich an, sie würden Aufgaben delegieren, obwohl sie sie anderen lediglich »aufdrücken«: »Machen Sie das mal (weil ich selbst keine Lust dazu habe), und machen Sie das ordentlich. Vor allen Dingen aber lassen Sie mich damit in Zukunft in Ruhe.« Unterstützung und Hilfe – was soll das denn? Kein Wunder, dass bei dieser Art von Aufgabenverteilung einer immer schlecht aussieht: derjenige, der die Arbeit erledigen soll.

Mentoring und Mitarbeiterförderung

Mentoring und Mitarbeiterführung bedeutet, dass Sie sich aktiv darum kümmern, die Fähigkeiten und Kenntnisse Ihrer Mitarbeiter auszubauen. Dazu gehört es, die Mitarbeiter zu schulen, sie zu ermutigen und zu fordern.

- ✓ **Mentoring und Mitarbeiterförderung nach Coach-Manier:** Der Coach arbeitet gemeinsam mit seinen Mitarbeitern an der Erweiterung von deren Kenntnissen und Fähigkeiten. Dabei stellt er mehr Fragen, als dass er Antworten gibt. Er gibt ihnen Aufgaben und Herausforderungen und begleitet sie mit seinem Feedback. Der Coach kümmert sich um die Karriere und Aufstiegsmöglichkeiten seiner Mitarbeiter und ermutigt sie, sich weiterzubilden.

Je mehr Kenntnisse ein Mitarbeiter hat, desto produktiver und selbstständiger kann er arbeiten. Fähige Mitarbeiter sind niemals ein Unsicherheitsfaktor, sondern immer ein Grund, stolz zu sein.

- ✓ **Mentoring und Mitarbeiterförderung nach Macher-Manier:** Macher sind meistens zu beschäftigt, um sich um die Förderung ihrer Mitarbeiter zu kümmern. Es ist einfach viel zu unbequem. Falls die Mitarbeiter besonders aufmerksam sind, können sie vom Macher lernen, weil viele Macher fähig und kenntnisreich in ihrer Arbeit sind. Aber in diesem Fall lernen die Angestellten nicht *zusammen mit* dem Macher. (Wenn sie ganz genau hinschauen, können sie dabei sogar lernen, was sie nicht tun sollten.) Alles, was über das Lernen durch praktische Erfahrungen hinausgeht, nämlich die organisierte und konzentrierte Beschäftigung mit der Entwicklung der Mitarbeiter, findet eher selten statt.

Ich bin ein Macher, du bist ein Macher – viele Führungskräfte sind Machertypen

Viele Macher arbeiten hart und leisten viel – und sind manchmal sogar fachlich herausragend. Was aber Ihre Leistungsfähigkeit als Führungskraft und die Fähigkeit angeht, andere zu Höchstleistungen zu motivieren, so lassen Macher im Vergleich zu Coaches zu wünschen übrig.

Aber nach meinen Erfahrungen als Angestellter, als Führungskraft und als Consultant, der viele Jahre lang für Führungskräfte aller Führungsebenen in unterschiedlichen Unternehmen gearbeitet hat, habe ich festgestellt, dass die meisten Führungskräfte ihre Rolle eher als Macher denn als Coach ausüben. Wenn ich mit Führungskräften (von Teamleitern bis zu Vorstandsmitgliedern) über dieses Thema spreche, erfahre ich meistens Zustimmung zu dieser Aussage.



Warum also sind die meisten Führungskräfte Macher? Schauen Sie sich folgende Zusammenstellung an:

- ✓ **Wer wird befördert?** Auf welchem Weg gelangen die Leute zu ihrer Führungsfunktion? In der Regel werden sie aus den Reihen der fleißigen Arbeitsbienen befördert. Und diejenigen, die befördert werden, sind meistens die besten Macher, das heißt, diejenigen mit den besten technischen Kenntnissen. Nur wenig Menschen mit fehlender technischer Kompetenz werden zu Führungskräften befördert. (Allerdings muss man sich hin und wieder fragen, wie manche Führungskräfte an ihren Job gekommen sind.)

Der Verkäufer mit den besten Umsätzen wird zum Verkaufsleiter befördert. Der beste Ingenieur wird zum leitenden Ingenieur gemacht. Der hart arbeitende Buchhalter wird zum Chefbuchhalter befördert, und so weiter. Die Karriere guter Angestellter führt logischerweise ins Führungspositionen. Aber eine Vorbereitung auf die Funktion ist selten, und auch auf die für diese Rolle erforderlichen Führungsqualitäten wird selten geachtet. Und nach der Beförderung gibt es für Vorgesetzte kein organisiertes Training oder Mentoring, – abgesehen von dem einen oder anderen internen oder externen Kurzseminar.

Viele Macher werden weiter befördert und arbeiten sich Schritt für Schritt in die höheren Führungsebenen vor, weil sie gute Leistungen bringen und technische Kompetenz, vielleicht sogar glänzen. Wenn Sie darüber hinaus auch noch starke Persönlichkeiten sind, haben sie einen weiteren Vorteil. Ein Nachweis ihrer Fähigkeiten als Coach und Mentor sowie ihrer Führungsqualitäten ist in der Regel keine Voraussetzung für die weitere Karriere.

- ✓ **Welche Vorbilder haben Sie?** Da die meisten Vorgesetzten Macher sind – eine Eigenschaft, wegen der Sie aus der Masse der Angestellten auf den Führungspositionen gehievt worden sind –, sind auch in der Regel deren Vorbilder Macher. Und obwohl Sie das technische Können bewundern können, sind Sie aber vielleicht doch nicht so begeistert von ihren Führungs- und Coaching-Fähigkeiten. Und da nur wenig unternommen wird, um sie in den verschiedenen

Führungstechniken zu unterweisen, übernehmen die neuen Führungskräfte meistens die Verhaltensweisen ihrer Vorbilder.

Hinzu kommt: Die Anerkennung und Würdigung, die ein Vorgesetzter erhält, hat meistens nichts zu tun mit seinen Fähigkeiten, andere zu coachen und zu fördern. Sicher, sie erhalten eine Belohnung, wenn sie fähige Coachs sind, aber die meiste Anerkennung wird gegeben, wenn sie hervorragende Leistungen in ihrem Spezialgebiet zeigen (Verkauf, Finanzen, Technik usw.). Viele Geschäftsführer oder Abteilungsleiter verfügen über jahrelange Führungserfahrungen. Aber diese Jahre sagen nur etwas darüber aus, wie lange jemand Führungskraft ist, und nicht darüber, wie gut er dabei gewesen ist.

- ✓ **Wie können Vorgesetzte sich weiterbilden?** Der letzte Grund dafür, dass es unter den Vorgesetzten mehr Macher als Coachs gibt, liegt in der Vergangenheit und den Erfahrungen der meisten Vorgesetzten: Die meisten haben einen Abschluss, der direkt mit ihrem Aufgabengebiet zusammenhängt (Technik, Finanzen, Marketing usw.), nicht aber in Führung.

Was ihnen an Ausbildung in Bezug auf die aktuelle Position fehlt, machen sie durch die praktischen Erfahrungen in ihrem Job wett. Die meisten Vorgesetzten beschränken die eigene Weiterbildung (Seminare und Fachliteratur) auf ihre Spezialgebiete. Eine ständig konzentrierte Weiterbildung in punkto Führung und Coaching ist für die meisten Menschen in Führungspositionen nicht unbedingt die Norm. Vergleichen Sie einmal selbst: Wie viele Stunden haben Sie im letzten Jahr für die Weiterbildung in Sachen Führung im Vergleich mit der Fortbildung auf Ihrem technischen Spezialgebiet aufgewendet?

Viele Führungskräfte übersehen, dass Führung eine eigene Disziplin ist. Perfekt sein kann niemand in diesem Fach. Die Fähigkeit zu führen erfordert dauerndes Lernen. Es ist wirklich nicht einfach, Menschen zu führen und ihnen zu helfen, die bestmögliche Leistung zu bringen. Sie müssen kein Supermann sein, um als Coach fungieren zu können. Sie müssen nur bereit sein, zu lernen und hart zu arbeiten.

Wenn Sie sich selbst als einen der Millionen Führungskräfte sehen, die eher den Macher- als den Coaching-Ansatz verfolgen, sollten Sie da besorgt sein? Eigentlich nicht – es sei denn, die Besorgnis kann Sie dazu motivieren, Änderungen an Ihrer Führungstechnik vorzunehmen.



Wenn Sie sich den Macherschuh anziehen wollen, hier einige Punkte, die Sie nicht vergessen sollten:

- ✓ Macher sind keine schlechten Menschen. Sie müssen sich nur konzentriert mit dem Coaching beschäftigen.
- ✓ Sie sind Mitglied eines Vereins.
- ✓ Auch Coachs sind Macher. Sie erledigen Aufgaben, kümmern sich aber auch um die Mitarbeiterführung, die Weiterbildung und Maximierung ihrer Mittel, um die beste Leistung zu bringen.

- ✓ Ein effizienter Coach muss auch über technische Kompetenz verfügen. Er muss die Funktionen verstehen, in denen seine Leute arbeiten, wenn er Sie dabei fördern will, in diesen Funktionen bessere Leistungen zu bringen.

Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, sich darum zu bemühen, den Wechsel vom Macher zum Coach hinzubekommen. Sie beginnen den Wechsel am besten damit, sich intensiv mit Coaching als Führungskraft zu beschäftigen. Dazu gehört das Wissen, dass mitarbeiterbezogene und aufgabenbezogene Führungsaufgaben Hand in Hand gehen. Es sind keine getrennten Einheiten. Erforderlich ist der *Und*-Blick im Gegensatz zum Tunnelblick des *Oder*. Das heißt: Sie müssen aufgaben- *und* mitarbeiterbezogene Angelegenheiten gleich behandeln und dürfen sich nicht darauf beschränken, nur aufgaben- *oder* nur mitarbeiterbezogene Probleme zu lösen.



Ich kann diesen Punkt anhand einer Geschichte eines leitenden Ingenieurs erklären. Dieser Mann hatte zwei Hauptaufgaben: Er sollte ein Projektteam bilden und sie zu einem leistungsfähigen Team formen. Gleichzeitig sollte er seine technischen Erfahrungen einem abteilungsübergreifenden technischen Projekt zur Verfügung stellen.

Der Ingenieur arbeitete bereits einige Jahre im Management, aber die anstehende Aufgabe war neu für ihn. Um ihn bei der Bildung eines schlagkräftigen Projektteams zu unterstützen, stellte ihm sein Vorgesetzter Mittel für die Aus- und Weiterbildung zu Verfügung, die der Ingenieur nach seinem Belieben nutzen konnte. Was machte er also?

Nach anfänglichen Bemühungen, Besprechungen mit dem Projektteam durchzuführen, und nachdem er seinem Team einige Stunden Training ermöglicht hatte, wurde der Ingenieur völlig von seinen Aufgaben im technischen Projekt beansprucht. Innerhalb kurzer Zeit widmete er 90 Prozent seiner Zeit dem technischen Projekt, den Rest widmete er seinem Team, das er eigentlich hätte führen sollen.

Was geschah mit dem Team? Nicht schwer zu erraten. Sie versagte natürlich. Chaos herrschte und die Moral sank schnell auf den Tiefpunkt. Die Ausbildungsmöglichkeiten wurden nicht wahrgenommen, und Pläne zur Organisation des Teams wurden niemals erstellt.

Was hatte der Ingenieur falsch gemacht? Genau, das, was alle Macher falsch machen würden. Er konnte sich nicht von der Tunnelperspektive lösen. Er ging seine Aufgabe nach dem Prinzip »Alles oder nichts« an. Er konnte sich nur um die eine *oder* die andere Aufgabe kümmern.

Sehr schnell beschäftigte er sich mit dem Bereich, der die größte Bequemlichkeit bot: die technische Seite. Führung und Coaching fanden so gut wie gar nicht statt. Der Ingenieur war nicht in der Lage, ein Gleichgewicht zwischen den Aufgaben zu finden und zu erkennen, dass beide Aufgaben – die Führung des Produktionsteams und die Fertigstellung des technischen Projekts – gleich wichtig waren. In seiner früheren Position hatte er einige Ingenieure unter sich, die ziemlich selbstständig arbeiteten. Seine Macherneigungen waren deshalb nie ein Hindernis. In seiner neuen Abteilung waren Coachingfähigkeiten gefragt, er aber reagierte als Macher.

Die Entwicklung der *Und*-Perspektive (aufgaben- *und* mitarbeiterbezogene Probleme lösen) ist die entscheidende Voraussetzung für den Wechsel vom Macher zum Coach. Sie haben als Führungskraft eine Menge Prioritäten (die einen im Zusammenhang mit den aufgaben-

bezogenen Tätigkeiten innerhalb der Abteilung oder der Abteilungen, die von Ihnen geführt werden, andere im Zusammenhang mit Angelegenheiten außerhalb des Projektteams). Diese Prioritäten reichen von der Arbeit am eigenen Projekt über Gespräche mit Ihrem Chef bis hin zur Interaktion mit Kunden. Die *Und*-Perspektive sagt Ihnen, dass Sie alle Prioritäten sehen und Ihre Mitarbeiter so coachen müssen, dass sie so produktiv und selbstständig wie möglich arbeiten können.