

Coaching-Letter

seit 2003

Nr. 59, April 2008

Thema:

COACHING ALS FÜHRUNGSSTIL

INHALT:

- Der Führungsstil der Zukunft
- Mitarbeiter entwickeln ein neues Anspruchsdenken
- Coaching ist zielorientiert
- Coaching basiert auf Wertschätzung und Vertrauen
- Die Führungskraft als Coach
- Kolumne „Am erweiterten Horizont“
- Zu guter Letzt...

Coaching als Führungsstil

Auszug aus: „Coaching mit NLP-Werkzeugen“

von Thomas Rückerl und Torsten Rückerl

Erschienen im WILEY-VCH Verlag, April 2008

Der Führungsstil der Zukunft

Coaching ist leistungsorientiertes Teamwork. Eine kreative Coaching-Kultur verbessert sowohl die Arbeitsleistung als auch das Arbeitsklima und wirkt somit positiv auf die Motivation aller Betroffenen. Dieser bemerkenswerte Effekt hat sich in den Chef-Etagen herumgesprochen und findet nun rasante Ausbreitung. In vielen Unternehmen kann man eine neue und interessante Tendenz beobachten: Führungskräfte lassen sich zum Coach ihrer Mitarbeiter ausbilden. Sie lernen, die Rolle als Coach mit ihrer täglichen Führungsarbeit zu verbinden. Sie unterstützen ihre Mitarbeiter dabei, ihren Job optimal zu erledigen und entwickeln ein neues Selbstverständnis: der Chef als Coach seiner Mannschaft – sportlicher Ehrgeiz als positive Motivation für Teamgeist und Leistungssteigerung. Dieses „Coaching-on-the-Job-Phänomen“ kann bemerkenswerte Effekte bewirken: Die gecoachten Mitarbeiter fühlen sich gewertschätzt, gestärkt, motiviert und wachsen mit frischer Energie in neue Aufgaben hinein.

Als Jürgen Klinsmann 2004, zwei Jahre vor der WM im eigenen Land die Deutsche Nationalmannschaft übernahm, befand sich sein Team noch keinesfalls in dem leistungsstarken Zustand, in dem es sich während des Sommermärchens 2006 präsentierte. Damals hat kaum jemand geglaubt, dass es der deutschen Mannschaft gelingen würde, die Vorrunde zu überstehen - außer Jürgen Klinsmann. Er sah das Potenzial in der Mannschaft und spürte in sich die Befähigung, dieses Potenzial zu entwickeln. Er fokussierte auf das Team, in dem jeder einzelne Spieler eine wichtige Rolle spielt. In Amerika hatte er gelernt, als teamorientierter Coach mit leistungssteigernden Methoden zu arbeiten und dieses Know-how übertrug er nun auf seine deutschen Spieler. Das Ergebnis dieses Coaching-Prozesses konnte die ganze Welt in den Stadien und auf den TV-Monitoren auf eindrucksvolle Weise erleben.

Ähnlich wie ein Fußballtrainer, der das Beste aus seiner Mannschaft herausholen will, können auch vom Sportsgeist beseelte Führungskräfte jeden einzelnen Mitarbeiter als wertvollen Potenzialträger betrachten und ihr Team optimal entwickeln. Mitarbeiter-Coaching ist eine unternehmerische Investition. Führungskräfte investieren zunächst ganz bewusst Extrazeit in ihre Mitarbeiter. Sie führen gut vorbereitete Gespräche und machen sich konstruktive Gedanken über die Baustellen in ihrem Team. Sie nutzen das Prinzip der Delegation, achten auf positive Konditionierung und nützliche Gewohnheiten im Verhalten ihrer Mitarbeiter. Auf diese Weise gewinnen sie mittel- und langfristig wertvolle Zeit zurück, weil die Mitarbeiter schrittweise lernen, mehr Verantwortung zu übernehmen. Eine gelungene Investition in das Potenzial der Mitarbeiter ist der stärkste Hebel, den ein Chef im Arbeitsalltag betätigen kann.



Die Erfahrung in vielen Unternehmen zeigt, dass die Bereitschaft zum Coaching auf natürliche Weise Vertrauen und Wertschätzung erzeugt. Sobald eine kritische Masse von Menschen die Vorteile des Coaching entdeckt, beginnt sich das dabei generierte positive Klima scheinbar automatisch auszubreiten. Die emotionale Energie von Erfolg, Zuversicht und motiviertem Sportsgeist überträgt sich auch auf andere Bereiche – zunächst über die Schnittstellen im Unternehmen und dann auch auf Kunden und Dienstleister. Wir kennen einige eindrucksvolle Beispiele dafür, wie eine gezielte Coaching-Ausbildung von Führungskräften in Schlüsselpositionen einen enorm positiven Effekt auf die gesamte Führungskultur des Unternehmens bewirken konnte.

Durch positive Erfahrungen im Coaching steigt die allgemeine Kooperationsbereitschaft von Führungskräften und Mitarbeitern. Gegenseitiges Vertrauen schont die Nerven und reduziert unnötige Reibungsverluste. Sobald die Betroffenen am eigenen Leib erfahren, dass offener Dialog eine lohnende Zeitinvestition darstellt, erwacht ein natürliches Bedürfnis nach authentischer und positiver Kommunikation. Gleichzeitig verbessert sich das Betriebsklima, weil Probleme und Frustrationen nun offen angesprochen und gezielt bearbeitet werden. Coaching kann dazu beitragen, dass die Betroffenen sich weniger als Opfer misslicher Umstände empfinden, sondern sich ermutigt fühlen, ihre Arbeitsbedingungen so mitzugestalten, dass zukünftig neue Erfolgserlebnisse möglich werden.

Mitarbeiter entwickeln ein neues Anspruchsdenken

Die Anforderungen an eine moderne Führungskraft wachsen kontinuierlich. Sowohl die Komplexität als auch der allgegenwärtige Leistungsdruck nimmt stetig zu. Fähige Mitarbeiter entwickeln in Zeiten des Fachkräftemangels ein neues Selbstbewusstsein. Sie wissen um ihren steigenden Wert für die Unternehmen. Attraktive Angebote von Headhuntern und Personalberatern sind an der Tagesordnung. Ein neues Anspruchsdenken hinsichtlich „Betriebsklima mit Wohlfühlfaktor“ und kreativer Arbeitsplatzgestaltung beginnt vielerorts aufzukeimen. Selbstbewusste Mitarbeiter lassen sich nicht einfach herumkommandieren, sondern erwarten von ihren Führungskräften einen echten Mehrwert. Führung wird zunehmend als „Dienstleistung für Mitarbeiter“ verstanden. Manager mit Karriereambition müssen ihre Führungsfähigkeit im Assessment Center unter Beweis stellen. Der Chef von morgen muss zeigen, dass er sich nicht nur über Macht und Ellenbogen durchsetzen kann. Im Gegenteil – er muss fähig sein, die Akzeptanz der unterschiedlichsten Mitarbeiter und Kollegen zu gewinnen. In Zeiten zunehmender Projektarbeit, jenseits von Linie und Hierarchie, gewinnt auch das Thema „Führen ohne Macht“ stärkere Bedeutung. Aufgrund des wachsenden Arbeitspensums und des enormen Zeitdrucks wird es zunehmend schwieriger, Mitarbeiter positiv zu motivieren und ihnen in Anbetracht ständig steigender Anforderungen ein echtes Sinngedühl für ihre Tätigkeit zu vermitteln. Der erfolgreiche Chef von morgen braucht Menschenkenntnis, psychologisches Geschick und Einfühlungsvermögen – er muss seine unternehmerische Botschaft nachhaltig in den Köpfen und Herzen seiner Mitarbeiter verankern.

Not macht erfinderisch. Falls Sie in eine Situation geraten, in der Sie mit den vorhandenen Ressourcen, den gewohnten Verhaltensmustern und bewährten Konzepten nicht weiterkommen, sind Sie gezwungen, etwas Neues zu probieren. Zeiten der Not bewirken über kurz oder lang Veränderungen. Ein erzwungener Veränderungsprozess bringt jedoch oftmals auch Schmerzen, Ängste und Irritationen mit sich. Als coachende Führungskraft



denken und handeln Sie pro-aktiv. Sie warten nicht, bis das Kind in den Brunnen gefallen ist - sie beugen vor, indem Sie dafür sorgen, dass Ihre Mitarbeiter fit genug sind, und sie gezielt auf schwierige Situationen vorbereiten. Manch eine schlimme Krise hätte verhindert werden können, wenn die Verantwortlichen ihre Mitarbeiter rechtzeitig auf die veränderten Umstände vorbereitet hätten.

Coaching ist zielorientiert

Als coachende Führungskraft denken Sie zielorientiert. Sie planen die Zukunft und sorgen dafür, dass Ihre Mitarbeiter die nötigen Fähigkeiten zur Bewältigung möglicher Krisen frühzeitig erlernen. Dafür können Sie mit Ihren Mitarbeitern ein Training-on-the-Job-Programm entwickeln. Wenn Sie zum Beispiel bemerken, dass wichtige Abläufe nicht reibungsfrei funktionieren, brauchen Sie sich nicht lange zu ärgern, aufzuregen oder Schuldige zu suchen. Stattdessen stellen Sie eine Schlüsselfrage des Coaching: "Was müsste der betroffene Mensch hier lernen, damit es in Zukunft besser funktioniert? Und wie könnte ich ihm dabei helfen, die nötigen Lernaufgaben als solche zu erkennen und schrittweise zu bewältigen?" Als verantwortlicher Manager betreiben Sie aktive Personalentwicklung, indem Sie auf Ihre Leute so einwirken, dass diese gezielt neue Fähigkeiten ausbilden. Wenn Sie über Ihr Team nachdenken, wählen Sie einen lernfokussierten Blickwinkel: „Über welche Fähigkeiten müsste dieser Mitarbeiter verfügen, um die kritischen Situationen zukünftig besser managen zu können? Welche Stärken muss er entwickeln, um sich dabei sicher und kompetent zu fühlen? Wie können die anderen Team-Mitglieder ihn dabei unterstützen? Was braucht mein Team, um wirklich gute Arbeit zu leisten? In welche Richtung sollen sie sich orientieren – welche qualitativen Ziele gebe ich ihnen vor?“ Durch solche Fragen können Sie Ihr Gehirn anregen, innovative Ideen zu entwickeln und im nächsten Mitarbeitergespräch den konstruktiven Geist des Coaching ins unternehmerische Spiel zu bringen.

In jedem Mitarbeiter schlummert ein riesiges Potenzial von bisher ungenutzten Möglichkeiten. Durch gezieltes Coaching können Sie dieses Potenzial entdecken, aktivieren und nutzbar machen. Wenn Sie Ihre Führungsaufgabe in der Rolle des Coaches wahrnehmen, bekommt die Kommunikation mit Ihren Mitarbeitern eine neue Qualität. Sie achten darauf, dass Sie mit Ihren Mitarbeitern so sprechen, dass diese sich zukünftig motiviert und zielführend verhalten. Dafür nutzen Sie die Kraft des konstruktiven Feedbacks. Viele Chefs versuchen ihre Mitarbeiter zu „erwischen“, wenn sie Fehler machen, um sie anschließend zu bestrafen. Diese Haltung entspricht nicht dem Geist des Coaching - sie demotiviert die Leute und vergiftet das Betriebsklima. Stattdessen sollten Sie sich angewöhnen, Ihre Mitarbeiter dabei zu „erwischen“, wenn Sie etwas besonders gut gemacht haben und ihnen dafür aufrichtige Anerkennung aussprechen. Positives, erwünschtes und nützliches Verhalten Ihrer Mitarbeiter verstärken Sie ganz gezielt durch positives Feedback. Negatives, unerwünschtes oder schädliches Verhalten nehmen Sie als Anlass, um mit dem entsprechenden Mitarbeiter ein gut vorbereitetes und motivierendes Gespräch zu führen. Sie machen ihm deutlich, warum das unerwünschte Verhalten den Unternehmenszielen entgegensteht. Anschließend entwickeln Sie mit ihm gemeinsam eine bessere Alternative. Dann treffen Sie gemeinsam eine Vereinbarung, die dem Win-win-Prinzip entspricht. Wenn der Mitarbeiter sich an die Vereinbarung hält, belohnen Sie ihn durch angemessene Anerkennung. Falls nicht, führen Sie ein weiteres Gespräch. Sie erhöhen den Druck und bieten gleichzeitig kreative Unterstützung an.



Natürlich ist das Coaching kein Allheilmittel für jeden schwierigen Mitarbeiter – es wird auch Fälle geben, wo selbst der geduldigste Coach mit seinem didaktischen Latein am Ende ist. In solchen Fällen, in denen der Mitarbeiter nicht bereit ist, sich auf ihr Coaching-Angebot ernsthaft einzulassen, müssen Sie sich fragen, ob eine weitere Coaching-Investition in diesen Mitarbeiter lohnenswert erscheint? Es gibt natürlich solche Situationen, wo ein kooperatives Coaching-Angebot nicht mehr weiter hilft, sondern konsequentes Konfliktmanagement gefordert ist.

Coaching basiert auf Wertschätzung und Vertrauen

Doch in den meisten Fällen kann die Coaching-Methode gute Ergebnisse erzielen. Statistisch gesehen können Sie durch Coaching den größten Teil aller denkbaren Mitarbeiter wesentlich erfolgreicher machen - und dadurch natürlich auch Ihren eigenen Erfolg als Führungskraft steigern. Wenn Sie in Ihrem Verantwortungsbereich unerwünschtes Verhalten beobachten, können Sie solche Missstände nachhaltig beheben, indem Sie die Sache in einem positiven Klima mit konstruktiven Worten ansprechen. Sie verwandeln das unerwünschte Verhalten in eine Lernaufgabe für den Mitarbeiter. Sie vereinbaren konkrete Erfolgskriterien anhand derer Sie und Ihr Mitarbeiter die Fortschritte erkennen und bewerten können. Sie sorgen dafür, dass er die nötige Anerkennung erhält, wenn es ihm gelingt, die gesteckten Ziele zu erreichen. Als ausgebildeter Business-Coach führen Sie Ihre Mitarbeiter auf eine souveräne und zielorientierte Weise. Sie können jeden Ihrer Mitarbeiter auf individuelle Weise ansprechen und mit (fast) jedem eine positive Beziehungs-Ebene etablieren. Aus dieser positiven Basis heraus definieren Sie mit ihm gemeinsam die zukünftigen Herausforderungen. Sie wecken seinen Sportsgeist und werten ihn auf, indem Sie ihn dabei unterstützen, mehr Verantwortung zu übernehmen.

Ob Sie wollen oder nicht – als Chef üben Sie einen mächtigen Einfluss auf Ihre Mitarbeiter aus. Die Mitarbeiter projizieren ihre Bedürfnisse, Hoffnungen und Ängste in Sie hinein. Kleinigkeiten, die Ihnen selber vielleicht unbedeutend erscheinen, werden von Ihren Mitarbeitern aktiv beobachtet und interpretiert – von der Farbe Ihrer Krawatte über den Tonfall Ihrer Stimme bis zur Deutung Ihrer Mimik. Deshalb empfehlen wir Ihnen, sich Ihrer Außenwirkung bewusst zu werden und in Zukunft empfängerorientiert zu kommunizieren. Sie steuern Ihre Außenwirkung, indem Sie sich darauf besinnen, dass jede Minute der Kommunikation Ihre Mitarbeiter aktiv beeinflusst. Trainieren Sie sich darin, sich in die Wirklichkeit und das Erleben Ihrer Mitarbeiter einzufühlen:

„Was würden Sie sich von Ihrem Chef wünschen, wenn Sie in der Haut Ihrer Mitarbeiter stecken würden? Wie müsste Ihr Chef sich verhalten, damit Sie ihm vertrauen und gerne mit ihm zusammenarbeiten?“

Solche Fragen geben Ihnen Hinweise, um Ihren Mitarbeitern zukünftig solche Signale zu senden, die sich positiv auf die gemeinsame Kommunikation auswirken. Business-Coaching bezieht sich jedoch nicht nur auf das Qualifizieren und Motivieren der eigenen Mitarbeiter. Die Kraft des Coaching-Know-how können Sie in vielen beruflichen Situationen einsetzen. Als coachende Führungskraft können Sie Ihre Kunden, Ihre Kollegen und unter günstigen Umständen auch Ihren Chef coachen.



Die Führungskraft als Coach

Das Coaching-Prinzip ist für Führungskräfte in vielerlei Hinsicht interessant. Die Unterstützung durch einen internen Coach, der vielleicht sogar Ihr eigener Chef ist, bedeutet einen echten Glücksfall für Sie. Ein interner Mentor kann Ihrer Karriere ebenfalls einen enormen Schub geben. Die Zusammenarbeit mit einem externen Coach kann sowohl die Qualität Ihrer Management-Performance sichern, als auch helfen, akute Krisen zu überwinden oder entscheidende Weichen zu stellen. Darüber hinaus können Sie selber als Coach tätig werden - für Ihre Mitarbeiter, für Kollegen, oder auch für Ihren Chef. Außerdem können Sie einige Coaching-Werkzeuge im Kontakt mit Ihren Kunden einsetzen - oder für alltägliche Gesprächssituationen, in denen Ihnen ein positives Ergebnis am Herzen liegt. Last but not least können Sie sich die zielorientierten Strukturelemente des Coaching zur inneren Gewohnheit machen und Ihre Denkprozesse gemäß unserer neurologischen Architektur ausrichten – Sie können Ihr Gehirn trainieren, konsequent erfolgsorientiert zu denken. Dabei können Sie das Prinzip „Coach Yourself“ für sich entdecken. „Selbst-Coaching“ ist eine positive Denk-Gewohnheit. Im Vergleich zum Coaching durch eine andere Person sind die Möglichkeiten zwar recht begrenzt – doch es ist wesentlich intelligenter, seinen inneren Dialog im Sinne eines Coachings zu gestalten, als sich durch negative Gedanken selbst zu behindern.

Außerdem überträgt sich der Umgang mit den eigenen Gedanken auch auf Ihre Mitmenschen. Je mehr Sie sich darin üben, in positiven Strukturmodellen zu denken und Ihre schöpferischen Gedanken durch kreative Fragen auf andere Menschen zu übertragen, desto stärker wird Ihr Einfluss auf Ihr soziales Umfeld. Ihre Ausstrahlung wird zunehmend positiver, gewinnend und attraktiv für Ihre Mitmenschen. Man empfindet Sie als angenehmen und hilfreichen Gesprächspartner. Ihre Gegenwart inspiriert andere Menschen, lösungsorientiert über Probleme nachzudenken, Wertschätzung für vorhandene Ressourcen zu empfinden und die nötige Energie aufzubringen, um wichtige Dinge mit Freude zum Erfolg zu führen.

aus: *Coaching mit NLP-Werkzeugen*
Thomas Ruckerl und Torsten Ruckerl
© 2008 WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, Weinheim

Das Seminar zum Thema:
Coaching - der erfolgreiche Führungsstil
Mitarbeitergespräche optimieren mit Video-Feedback
24. - 25. Juni 2008 in Hamburg



Kolumne: Am erweiterten Horizont

Intelligente Wissenschaft und wir

Das Schwerpunktthema der Märzangabe des Wirtschaftsmagazins **brand eins** heißt „Tempo - wie Sie schneller fertig werden“, doch bevor ich mich dem Schwerpunkt nähern konnte, fesselte mich ein anderer Artikel mit dem Titel: „Die Wissenschaft hat festgestellt“. Man braucht noch nicht lange **brand eins** gelesen zu haben, um nicht zu erwarten, dass nun ganz besonders interessante Neuigkeiten aus der akademischen Welt folgen werden. Und tatsächlich, der Text von Jens Bergmann bestätigt – mehr liebevoll ironisch erklärend als empört – dass viele veröffentlichte Studien eher einen Zweck verfolgen, als Wissen zu schaffen. Ernährung, Gesundheit, Politik und Wirtschaft, es gibt verständlicher Weise viele Betätigungsfelder der akademischen Medien-PR, in denen die Botschaften der Kunden so glaubhaft wie möglich an den Mann gebracht werden möchten. Und nicht nur wir Männer glauben an die Wissenschaft.

Dass das Klimaproblem gelöst ist oder kontrollierte Kriege das Wirtschaftswachstum steigern, wem würde ich diese Botschaften glauben? Doch eher einem Heer von Wissenschaftlern und ihren Studien als meinem Sohn oder meinem Vater...oder gar irgend einem Industrieverband. Wen muss ich bei der nächsten Wahl wählen, um meine Stimme nicht zu verschwenden? Auch das glaube ich nicht meinem Vater. Dass Jesus aufgrund seines Body-Mass-Indexes kein Heiliger gewesen sein kann oder in unserem Gehirn ein Gen versteckt ist, das unsere Entwicklung von vornherein vorbestimmt, auch das sind so komplexe Fragen, die mir eigentlich nur von einer wissenschaftlichen Studie erklärt werden könnten. Nun geht der Autor des Artikels jedoch davon aus, dass „Je komplexer die Zusammenhänge, desto hoffungsloser der Versuch, den einen archimedischen Punkt zu finden, von dem aus sie zu erklären wären.“ Plötzlich erinnert mich dieses Bild der Wissenschaft an das Dilemma der Forschung zur künstlichen Intelligenz: Wo ist der sinnstiftende Bezug? Bergmann schreibt weiter: „Forscher versuchen häufig, die bunte Welt der Phänomene auf einen einfachen Nenner (einfaches Programm) zu bringen - und übersehen dabei Wesentliches.“

Was ist das wesentliche Dilemma bei der Entwicklung künstlicher Intelligenz (KI)? Um eine KI zu entwickeln, die im menschlichen Sinn intelligent handeln oder kommunizieren kann, muss die KI selbst darin einen Sinn sehen, besser noch: fühlen. Wenn eine Maschine einen vorprogrammierten Sinn versteht, ist es in etwa so, als wenn wir Nicht-Chinesen allein im Orbit säßen und chinesische Schriftzeichen verstehen, indem wir sie mit anderen chinesischen Schriftzeichen erklären. Der berührende, persönliche Bezug fehlt - es gibt nur den einfachen Nenner, den programmierten Sinn.



Das Wesentliche für uns ist, dass die menschliche Intelligenz „verkörpert“ ist. In Empfindungen, Beziehungen, Veränderungsprozessen und Vorstellungen. Jede Maschine, die eine spezielle Fähigkeit besser kann als wir, kann uns nutzen, wird uns aber niemals ersetzen. Der Traum, den auch Karl Popper, der Begründer des kritischen Rationalismus geträumt hatte, dass die „richtigen“ Theorien überleben und Klarheit und Wissen schaffen, weil die „falschen“ verworfen werden, ist nicht nur daran gescheitert, dass „leider viel mehr Theorien produziert werden als verworfen“. Sondern in viel größerem Maße daran, dass es Menschen sind, die Theorien produzieren und verwerfen oder bestätigen. Die menschliche Wissenschaft ist eben keine missglückte KI, die vollkommen losgelöst Nullen und Einsen aneinander reit, sondern ein menschliches Biotop.

Einzuschätzen, in wie weit die Wissenschaft und ihre Studien sinnvolle Entwicklung ermöglichen oder unser Geld verschwenden, bleibt jedem von uns selbst überlassen. Vielleicht hat der eine oder die andere ein von der High-Tech-Medizin gerettetes Familienmitglied oder einen sehr sparsamen und komfortablen Geschirrspüler oder Zweitwagen. Ist die moderne Wissenschaft ihr Geld wert? Im Ernst - würden wir so eine Frage einer anderen Weltreligion stellen? Und doch, auch wenn manche Erkenntnisse aus der Quantenforschung, der Neurologie oder den Sozialwissenschaften Weissagungen von mittelalterlichen Mystikern ähneln, hat unsere Wissenschaftsgläubigkeit etwas bewegt: Wenn wir heute lesen würden, dass „für mehr als zwei Drittel von uns ... Markt-, Wahl- und Sozialforschung als Meinungsbarometer eine wichtige Funktion erfüllt“, schauen wir einmal kurz auf die Quelle - identifizieren den „Arbeitskreis Deutscher Markt-, Wahl- und Sozialforschungsinstitute“ und verschwenden mit dieser Theorie keine weitere Zeit. Stattdessen horchen wir bei unseren nächsten Kauf- oder Wahlentscheidungen tief in uns hinein und vertrauen unserem Gefühl - oder?

Machen Sie das Beste daraus,

Ihr Torsten Rückerl



**Und zu guter Letzt
hier noch ein Beitrag zum Thema
„Führungsstil“ ...**



Herausgeber: V.I.E.L.[®] Coaching + Training
Ehrlich, Fiolka, Hartung, Rückerl GbR
Redaktion: Ulrich Tormin (V.i.S.d.P.)

