



wirtschaft weiterbildung

09_12

www.wuw-magazin.de

Nicola Millard_Trendforscherin über Nutzen sozialer Medien s. 14

Rolf Stiefel_Als Personalentwickler gut werden und bleiben s. 28

Lutz Michel_Mobile Learning hat Zeug zur Umsatzlokomotive s. 36

Seminar-Innovationen 2012

Trainer-Duell und andere Muntermacher s. 18

**Wettkampf: Soft-Seller
Hans-Uwe L. Köhler (Foto)
fordert Hard-Seller Martin
Limbeck zum Duell heraus.**



FÜHRUNGSSTIL. Coaching hat viele Gesichter. In modernen Unternehmen ist Coaching durch den Chef ein höchst anspruchsvoller Teil des Führungsverhaltens. Chefs coachen besonders dann, wenn es um die Entwicklung von Verhalten geht, das unmittelbaren Einfluss auf die Leistung hat. Wie das geht, beschreibt Führungsexperte Dr. Bernd Wildenmann, Ettlingen, in diesem Fachaufsatz.

So coacht ein guter Chef

Der Chef in seiner Rolle als Coach seiner Mitarbeiter kümmert sich nicht um kleine Arbeitsfehler, sondern nur um das Verhalten, das immer wieder negativen Einfluss auf den Erfolg hat.

Das bedingt natürlich, dass der Chef als Coach weiß, welche Verhaltensweisen erfolgskritisch sind, und dass er relevante Entwicklungen von eher irrelevanten Entwicklungen unterscheiden kann. Coaching ist genau dann ein erfolgreicher Prozess, wenn sich an der Person oder Persönlichkeit entscheidende Entwicklungen auftun. Einem Mitarbeiter zu erklären, wie er mit PowerPoint besser präsentieren könnte, ist kein Coaching. Es geht vielmehr um die Entwicklung

von psychologischen Faktoren. Coaching heißt, eine Realität zu schaffen, in der ein erfolgreiches Verhalten gezeigt werden kann.

Es geht darum, den Bezugsrahmen zu verändern, das Selbstverständnis neu zu definieren. Die Leistungen, zu denen wir fähig sind, hängen in ihrer Realisierung zum Beispiel entscheidend davon ab, ob wir uns die Fähigkeit zu dieser Leistung selbst „zusprechen“ oder nicht.

Erfolgsbremsen müssen bearbeitet werden

Es gibt Mitarbeiter, die sehr erfolgreich arbeiten, aber am Ende sind sie zu schnell

mit den Ergebnissen zufrieden. Es fehlt die Unzufriedenheit, die den Fortschritt provoziert. Es gibt Personen, die zu perfektionistisch veranlagt sind, die alles viel zu genau möchten und dabei leider oft völlig die Zeit aus den Augen verlieren und sich überdies viel zu viel Druck machen.

Es gibt Führungskräfte, die zu wenig Wert auf politische Agilität legen oder zu wenig im eigenen Haus vernetzt sind oder zu schnell und zu emotional unüberlegt reagieren. Diese Verhaltensweisen sind dann Coaching-Anlässe, wenn sie spürbar den Erfolg eines Mitarbeiters beeinflussen und in ihrer Beseitigung einen massiven Fortschritt beinhalten würden.

Als Führungskraft coachen heißt in erster Linie, gute Fragen stellen und aufbauend Feedback geben können.



In vielen Gesprächen mit Führungskräften kann immer wieder festgestellt werden, dass es meistens wenige Ursachen waren, die einen Misserfolg herbeiführten oder die umgekehrt dafür sorgten, dass sich alles zum Guten fügte und ein größerer Erfolg eintrat. Die Tipping-Point-Theorie lässt grüßen. Wenige Ursachen sind meist verantwortlich für Erfolg und Misserfolg und die müssen gefunden und bearbeitet werden.

Coaching ist ein wichtige Führungsintervention

Das ist anspruchsvolles Coaching für einen Chef als Coach. Das setzt bei den Führungskräften eine entsprechende Haltung voraus, eine Fähigkeit zur Beobachtung und Diagnose und erhebliche kommunikative Fähigkeiten, um ohne Hektik oder Streit die erwünschten Verhaltensänderungen in einem gewissen Zeitraum zu realisieren.

Aber es lohnt sich: Coaching durch den Chef kann einen deutlichen Beitrag zur Leistungssteigerung einer Organisation erbringen und stellt eine der wirkungsvollsten Intervention einer Führungsperson dar. Eine Voraussetzung ist die Fähigkeit des Vorgesetzten, auf dem Kon-

tinuum zwischen Konsequenz und Verständnis zu agieren. Alle notwendigen Führungsstile lassen sich ohne Weiteres aus der Kombination dieser beiden Faktoren ableiten. Beide Facetten sollten im Chefverhalten ausreichend gezeigt werden. In dem Modell des „situativen Führens“ von Paul Hersey und Ken Blanchard aus dem Jahr 1977, das auch heute noch zu den populärsten Modellen gehört, werden die möglichen Führungsstile anhand der Facetten „Konsequenz“ und „Verständnis“ genau aufgezeigt (siehe Grafik auf dieser Seite).

Wie diese Grafik zeigt, lassen sich in Abhängigkeit der Motivation und des Könnens eines Mitarbeiters und in Abhängigkeit der beiden Faktoren „Konsequenz“ und „Verständnis“ vier Führungsstile ableiten. Der coachende Führungsstil ist der Führungsstil, der gleichermaßen mit einer hohen Ausprägung bei Unterstützung und Verständnis einhergeht. Nimmt also jemand seine Rolle als Chef und Coach ernst, ist es für ihn eine notwendige Voraussetzung, die sogenannten weichen Skills der Führung bei sich selbst ausgeprägt zu haben. Es gilt schließlich sowohl konsequent in der Haltung sein zu können, wie auch verständnisvoll reagieren zu können.

Wie kann das Coaching-Verhalten eines Chefs entwickelt werden? Zuerst einmal muss der Chef lernen, dass im Grund jeder Coaching-Vorgang aus folgenden vier Schritten besteht:

1. Feedback zu dem Verhaltensmuster, das entwickelt werden wird.
2. Die Sichtweise des Coachees erfragen und mit dem Coaching-Inhalt einen Bezug dazu herstellen.
3. Abgleichen, ob Zielkongruenz besteht, ob der Coachee das Coaching-Ziel akzeptiert.
4. An Lösungen arbeiten. Zeitlich und inhaltlich bewältigbare Vorgehensweisen vereinbaren.

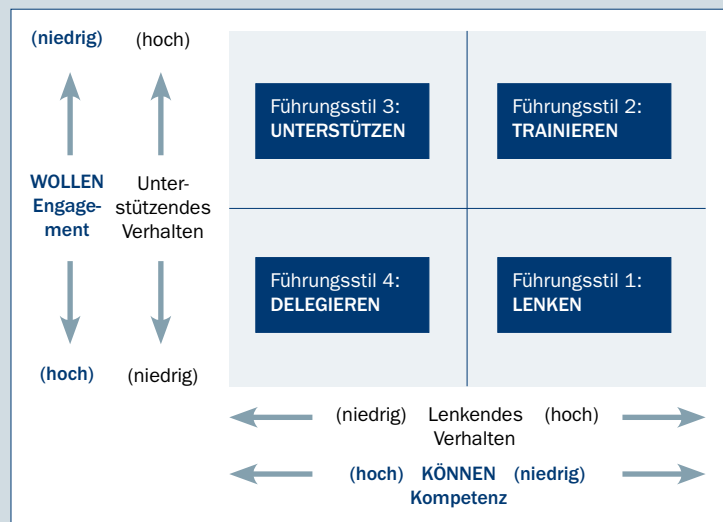
Feedback geben, ohne Vorwürfe zu machen

So banal es klingt, das Dilemma beginnt oft beim Feedback. Es ist offensichtlich für Manager nicht einfach, ein offenes und ehrliches Feedback zu einem kritischen Sachverhalt zu geben, sodass das Feedback vom Gegenüber angenommen werden kann und nichts von dem zurückbehalten wird, was gesagt werden muss. In der Theorie einfach, in der praktischen Ausführung schwer. Offen sein und trotzdem nicht in eine Vorwurfshaltung abzu- →



Situatives Führen, situatives Coachen

Theorie. Wann mit welcher Intensität gecoacht wird, richtet sich nach den Grundlagen, die schon mit dem Ansatz des „situativen Führens“ gelegt wurden. Erst mit einem bestimmten „Reifegrad“ des Mitarbeiters erscheint Coaching sinnvoll.



→ rutschen, das ist eine große Kunst, die beherrscht sein will. So streben Manager oft mit frisch erlernten Techniken zu neuen Höhenflügen.

Tatsache aber ist, mit dem altbekannten und seit 40 Jahren trainierten „einfachen“ Feedback kommen schon viele Chefs an ihre Grenzen. Dabei ist ein Feedback einfach zu formulieren. Man beschreibt zunächst die Situation, zeigt dann die Folgen auf, drückt daraufhin seine eigenen Gefühle aus und beschreibt den Erfolgspunkt. Auch wenn das Feedback klar und offen ist, wird es oft dazu führen, dass der betreffende Mitarbeiter zunächst frustriert reagiert. Jetzt ist es angesagt, Sichtweisen zu erfragen, um die Reaktion des Gegenübers zu verstehen.

Feedback geben und Verständnis zeigen, das sind die entscheidenden Möglichkeiten, um Beziehungen zu Menschen aufzubauen und Reflexionen auszulösen. Das Gefühl, verstanden zu werden, ist eine entscheidende Voraussetzung für die Bereitschaft, einen Veränderungsprozess zu starten. Es ist wichtig zu verstehen, dass oftmals eine Verhaltensänderung bei einem Menschen nur dann möglich ist, wenn sich an den Sichtweisen dieses Menschen etwas ändert! Dazu muss man diese jedoch kennen.

Um diesen Zusammenhang zu verdeutlichen, ist es wichtig zu verstehen, dass viele unserer Handlungen aus Vorstellungen heraus resultieren und nicht aus realen Vorgängen. Jeder Mensch bildet sich seine eigene Realität, die in sich schlüssig ist. Wenn man also einen Menschen verstehen will, muss man seine Gedanken kennen und diese mit seinem Verhalten in Beziehung setzen. Es gilt: Wenn sich bei den Vorstellungen nichts ändert, wird sich auch im Verhalten nichts ändern!

Deshalb kommt kein Chef als Coach darum herum, sich folgende Frage zu stellen: „Wird vom Coachee das Ziel überhaupt akzeptiert und als erstrebenswert angenommen?“ Falls nicht, ist es unabdingbar, an der Zielkongruenz zu arbeiten. Eine gute Strategie zur Herstellung der Zielkongruenz geht so: 1. Aufzeigen der Vorteile, die das kongruente Verhalten hätte. 2. Aufzeigen, dass die Nicht-Kongruenz eindeutig weniger Vorteile hätte. Das „neue“ Verhalten sollte

für den Mitarbeiter Vorteile bringen und das „alte“ Verhalten keine Vorteile mehr ergeben.

Nachfragen, ob ein Ziel überhaupt akzeptiert wird

Oftmals wird im Business über ein Ziel diskutiert und über Lösungen gesprochen, ohne dass der Coachee das Ziel überhaupt akzeptiert hat. Ein Chef sollte allergrößten Wert darauf legen, zu erfahren, ob der zu coachende Mitarbeiter auch das tun möchte, was man von ihm erwartet. Um die Zielkongruenz zu testen, braucht es eine gewisse Sensibilität! Eine mangelnde Zielkongruenz liegt oft darin begründet, dass der Mitarbeiter nicht so richtig weiß, wie er die Sache angehen soll, respektive sich von der Sache überfordert fühlt. Insofern ist es jetzt an der Zeit, mit dem Mitarbeiter mögliche Lösungswege zu diskutieren.

Letztlich geht es im Coaching durch den Chef um Lösungen. Es kommt darauf an, herauszuarbeiten, mit welchen Schritten ein Ziel erreicht werden kann. Dabei hat sich das Gesetz der fünf Schritte bewährt: Komplexe Vorhaben brauchen meist

fünf Schritte, um zu einer guten Lösung zu kommen. Ob man an einer Strategie arbeitet, einen Plan für ein neues Haus entwickelt oder an der Realisierung eines anspruchsvollen Coaching-Ziels arbeitet – man sollte mindestens fünf Teilschritte planen und immer wieder revidieren. Im Coaching durch den Chef sollten fünf Stufen in Angriff genommen werden.

1. Bewusstmachen des Bedarfs.
2. Herausarbeiten der logischen Zusammenhänge, die einem Problem zugrunde liegen.
3. Sichtbarmachen der psychologischen Hintergründe.
4. Definieren der Wege zur Lösung im Einzelnen.
5. Überprüfen der ersten Ergebnisse, definieren weiterer Fortschritte.

Wichtig ist es, den Coachee immer wieder in eine Lösungshaltung zu führen. Dazu gibt es verschiedene Strategien.

- Der gerade Weg der Nachfrage: „Wie wäre eine gute Lösung?“
- Die Suche nach Ausnahmen: „Hat es irgendwann funktioniert?“ Wenn es gelingt, eine Ausnahme zu finden, braucht man nur noch die Ausnahme zur Regel zu machen.
- Die Analyse bisheriger Versuche: „Was haben Sie bisher unternommen, um das Problem zu lösen?“ Diese Strategien waren offensichtlich nicht Erfolgversprechend, aber sie führen gelegentlich zu „Ausnahmen“.
- Das Bilden einer Antithese: In vielen Problemsituationen findet man den Fortschritt, wenn man sich auf die Gegenseite bewegt. Das alte Vorgehen ins Gegenteil umzudrehen, hat ein erhebliches Fortschrittpotenzial in sich.
- Das Ableiten von hypothetischen Lösungen: „Angenommen, das Problem wäre gelöst, wie wäre es gekommen?“ Man tut so, als ob die Lösung bereits existent wäre.

Wie eingangs schon dargelegt, ist die klare Ableitung des Coaching-Bedarfs der entscheidende Punkt im gesamten Vorgehen. Wird am Verhalten gearbeitet, das tatsächlich mit einer Verbesserung der Leistungsergebnisse oder potenzialorientierter Entwicklung der Coachees zusam-



AUTOR

Dr. Bernd Wildenmann
arbeitet in großflächigen Veränderungsprozessen mit dem Ziel, die Leistungsfähigkeit von Bereichen und gesamten Unternehmen zu erhöhen. Außerdem geht es ihm um die Professionalisierung von Führungskräften, um die Führungsleistung zu verbessern. Der zentrale Ansatzpunkt in seiner Arbeit: Wildenmann bearbeitet die sogenannten ertragskritischen Faktoren, um direkt Einfluss auf die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens zu nehmen.

Wildenmann Consulting GmbH & Co. KG, Dr. Bernd Wildenmann
Pforzheimer Straße 160
D-76275 Ettlingen
Tel. (+49) 7243 5230800
www.wildenmann.com

menhängt? Oder sind es Aspekte, die vielleicht die Zufriedenheit verbessern, aber keinerlei Bezug zum Leistungsverhalten haben? Eine notwendige Bedingung dafür ist eine konstante und systematische Beobachtung des Verhaltens der Mitarbeiter. Darüber hinaus gibt es heute durch die durchgeführten 360-Grad-Feedbacks, durch die Potenzialanalysen und durch die Persönlichkeitsverfahren, die in Trainings verwendet werden, viele Daten, die meist in die Analyse miteinbezogen werden können, um auf die richtige Spur zu kommen.

Reflexion auslösen

Für den Chef als Coach ist es wichtig, in seinem Vorgehen darauf zu achten, dass nicht Ratschläge und vorgedachte Lösungen den Coaching-Prozess bestimmen, vielmehr soll Reflexion ausgelöst und Lösungen in der Interaktion gefunden werden, Lösungsalternativen gedank-

lich durchspielt und die Überprüfung der Fortschritte gemeinsam geplant werden. Es geht nicht darum, jeden Vorgesetzten zum Psychologen zu machen, es geht um Verhaltensentwicklungen, die eine leistungsbezogene Wirkung haben. Allein das wäre für viele Vorgesetzte eine erhebliche Erweiterung ihres Führungsspektrums und ihres Wirkungsgrads. Chefs sollten in der Lage sein, einen gewissen emotionalen Abstand zu den Themen im Mitarbeiter-Coaching aufzubauen und sich nicht zu schnell über „alles“ zu ärgern, sondern besonnen zu bleiben, emotionalen Abstand zu halten, versuchen die Situation „cool“ zu analysieren und dann aus einer gewissen Souveränität heraus zu handeln.

Die permanente Abstraktion ist generell eine wichtige Fähigkeit für die Vorgesetztenrolle: In jedem Problemlösungsprozess ist es hilfreich, wenn zumindest eine Person einen höheren Abstraktions-Level wählt. So auch im Coaching-Prozess. Ein

Coaching-Prozess macht keinen Sinn, wenn es zwischen Führungskraft und Mitarbeiter einen massiven Konflikt gibt.

Coaching braucht Vertrauen

Dann sollte man daran arbeiten, den Konflikt aufzulösen. Coaching braucht als Grundlage eine Vertrauensbasis. Auch im Coaching wird nur mit Wasser gekocht. Deshalb ist es unwahrscheinlich, dass jedes Problem weggecoacht werden kann. Ein Chef sollte deshalb in Zeiten begrenzter Budgets nur Coachings mit einer angemessenen Erfolgswahrscheinlichkeit anpacken. Andererseits muss man sich von dem Gedanken lösen, dass Coaching zeitaufwendig sei. Ausufernde Gespräche bringen keine Lösung, sondern stetige, kurze Interventionen. Ein Feedback zur rechten Zeit braucht nicht mehr als eine Minute. Immer den Ball spielen und wach sein, dann wir des Gelingen.

Dr. Bernd Wildenmann ●