

# Coaching als effizientes Führungsinstrument

## Unterstützung für die Freisetzung persönlicher Potenziale

Von Andreas D. Baumann\*

Noch viel zu selten wird Coaching als Instrument der Unternehmenssteuerung und Mitarbeiterführung eingesetzt. Dabei ist der Beitrag von Coaching in Zeiten des dauernden Wandels für Führungskräfte und Mitarbeiter überproportional hoch.

Stellen Sie sich vor, dass Ihnen als erfolgreiche Führungskraft ein Ihnen unbekannter Coach für die Dauer von drei Monaten zur Seite gestellt wird. Wie geht es Ihnen dabei? Was denken wohl Ihre Mitarbeiter? Was bedeutet das für Ihre Karriere? Der Autor war im Jahre 2001 als externer Coach im Rahmen einer dreimonatigen Unterstützung von Führungskräften einer Dienstleistungsgesellschaft tätig. Der Finanzchef als Auftraggeber wollte damit einerseits ungenutzte Potenziale seiner Führungskräfte aktivieren und andererseits seine Kaderleute im Hinblick auf die anstehende Reorganisation noch besser kennen lernen. Der Autor hat mit der zugewiesenen Führungskraft – einer erfolgreichen Persönlichkeit – im Sinne des klassischen Coaching diese Herausforderung angenommen. Was war nun das Erfolgsrezept? Erstens muss der Coach von der zu coachenden Führungskraft akzeptiert werden. Zweitens muss die Führungskraft erkennen, dass der Coach auf der gleichen Ebene wie die Führungskraft denkt und agiert. Dazu gehört ein ähnliches Verständnis von Perspektiven und Karrierezielen. Drittens setzt ein guter Coach seine Energie dafür ein, die Führungsperson zu stärken. Und nicht zuletzt trägt er zur positiven Meinungsbildung bei den Entscheidungsträgern für seine zu begleitende Führungskraft bei.

### Zuweilen schmerzhaft Transparenz

Der effiziente Umgang mit der Zeit war in diesem Mandat – wie auch in vielen anderen – ein wichtiges Thema. Als Resultat einer Analyse der Arbeit der vergangenen sechs Monate zeigte sich eine sehr hohe Belastung durch die berufliche Tätigkeit (lange Arbeitstage, Wochenendarbeit, kurze Mittagspausen usw.). Intuitiv war das natürlich bekannt. Der Nutzen lag aber in der schriftlichen Form der Resultate, die erst dann zu einem Überdenken der Belastungssituation geführt hatte. Will ich das wirklich? Was sagt meine Familie dazu? Diese Transparenz ist einerseits oftmals schmerzhaft, andererseits ist sie eine notwendige Voraussetzung für eine Verhaltensänderung. Werfen wir den Blick auf die geschilderte Belastungssituation aus der Sicht des Vorgesetzten. Wenn wiederholt Wochenendarbeit verordnet wird und die Resultate in qualitativ hochstehender Form am Montag vorliegen, dann wird das in Zukunft einfach erwartet. Die ausführende Person erhält dann automatisch das Image einer sehr fleissigen Persönlichkeit. Sie helfen selber dabei kräftig mit, dieses persönliche Image zu festigen. Das Resultat ist die mediale Wirklichkeit über Ihre Leistungsbereitschaft. So denkt man über Sie. Wenn Sie dieses Bild von sich korrigieren möchten, haben Sie grundsätzlich zwei Möglichkeiten: Erstens können Sie Ihre Kraft dafür einsetzen, das Bild der anderen über Sie zu korrigieren, um damit eine Verhaltensänderung bei Ihren Vorgesetzten zu erreichen. Zweitens – ebenso wichtig – haben Sie es in Ihrer Hand, die eigentliche Wirklichkeit (Arbeitseinteilung, Arbeitsbelastung) auf ein für Sie stimmiges Niveau einzupendeln.

Die zu begleitende Führungskraft verfügte u. a. über eine hohe soziale Kompetenz, ein gutes internes Netzwerk, ein jederzeit offenes Ohr für die Untergebenen, eine hohe Einsatzbereitschaft und die Fähigkeit, Probleme interdisziplinär anzugehen. Zudem genoss sie ein sehr positives Image bei den Vorgesetzten. Mit anderen Worten setzte ich meine Zeit als Coach dafür ein, diese Stärken weiter auszubauen. Zudem holte ich konstruktive Feedbacks von Vorgesetzten, Untergebenen und Mitarbeitern ein und gab sie «stärkend» an die zu begleitende Person weiter. Ein externer Coach bekommt in der Regel ehrliche Aussagen und Beurteilungen. Die Selbstüberwindung als Teil der Selbstentwicklung ist wohl einer der am schwierigsten zu erreichenden Erfolge. Die meisten Probleme in Unternehmen wie Firmenzusammenbrüche, zwischenmenschliche (Führungs-) Probleme usw. sind Folgen von Schmerzvermeidung. Oftmals fehlen auf oberster Führungsebene genau diese Zukunftsbilder: Wo steht unsere Firma in fünf Jahren? Höchstwahrscheinlich ist diese Frage in der heutigen Zeit des Wandels schwieriger zu beantworten als noch vor zwanzig Jahren. Umso wichtiger ist deren Beantwortung und Kommunikation an die Belegschaft. Je eher die individuellen Zukunftsbilder der Führungskräfte aller Stufen mit dem Bild der Unternehmensspitze übereinstimmen, desto besser das Verständnis, die Motivation und das Engagement.

Viele grössere Unternehmen weisen heute einen Reorganisationszyklus von vier bis sechs Monaten auf. Für den Grossteil der Kaderleute und der Mitarbeiter bedeutet dies zunächst Unsicherheit über die eigene Zukunft. Das besprochene Coachingmandat fiel zeitlich genau mit einer solchen Reorganisationsphase zusammen. Da Veränderungen immer auch Chancen mit sich bringen, haben wir uns intensiv über Vor- und Nachteile von neu zu schaffenden Stellen unterhalten. Meistens haben Führungskräfte in Reorganisationsphasen mit der Sicherung der eigenen zukünftigen Position mehr als genug zu tun. Für die diesbezügliche Unterstützung der Untergebenen bleibt oft keine Zeit mehr. Im geschilderten Praxisfall haben wir grosses Gewicht auf die schnelle und stufengerechte Information über die Reorganisationsentscheide gelegt, was die Untergebenen sehr zu schätzen wussten. Der Mensch ist nicht grundsätzlich gegen Veränderung. Er möchte nur gut informiert sein.

### Selbststeuerung in die Hand nehmen

Coaching bedeutet, die Potenziale der Mitarbeiter auf ihren jeweiligen Entwicklungsstufen zu entfalten. Erfolgreiches Führungsverständnis impliziert heute, dass ein Vorgesetzter primär als Coach für seine Mitarbeiter tätig ist. So viel zur Theorie. Die Praxis zeigt, dass die Fähigkeiten der Mitarbeiter nur zu höchstens 30% genutzt werden. Interessant ist nun, dass das Nichtzutrauen an der Spitze des Demotivierungszyklus in der Chef-Mitarbeiter-Beziehung liegt. Jeder von uns könnte die Resultate dieser Untersuchung mit

Neue Zürcher Zeitung NZZ  
25. Juni 2002

sich Mitarbeiter entsprechend den Erwartungen ihrer Vorgesetzten entwickeln. Führungskräfte tun ihren Mitarbeitern, sich selbst und dem Arbeitgeber eher einen Gefallen, wenn sie ambivalente, aber erreichbare Leistungen und Resultate fordern.

\* Andreas D. Baumann ist Führungcoach und Inhaber der Firma Consulting World, Zug.

eigenen Erlebnissen untermauern. Eine der Hauptaufgaben des Coachings besteht demnach darin, den Chef und seine Mitarbeiter aus dem Zyklus der Demotivierung in den Motivierungszyklus zu führen. Dies bedeutet typischerweise, dass der Mitarbeiter wertgeschätzt wird, man sich auf seine Stärken konzentriert und ihm eben viel mehr zutraut. Daher erstaunt es wohl kaum, dass

# Coaching als effizientes Führungsinstrument

## Unterstützung für die Freisetzung persönlicher Potenziale

Von Andreas D. Baumann\*

Noch viel zu selten wird Coaching als Instrument der Unternehmenssteuerung und Mitarbeiterführung eingesetzt. Dabei ist der Beitrag von Coaching in Zeiten des dauernden Wandels für Führungskräfte und Mitarbeiter überproportional hoch.

Stellen Sie sich vor, dass Ihnen als erfolgreiche Führungskraft ein Ihnen unbekannter Coach für die Dauer von drei Monaten zur Seite gestellt wird. Wie geht es Ihnen dabei? Was denken wohl Ihre Mitarbeiter? Was bedeutet das für Ihre Karriere? Der Autor war im Jahre 2001 als externer Coach im Rahmen einer dreimonatigen Unterstützung von Führungskräften einer Dienstleistungsgesellschaft tätig. Der Finanzchef als Auftraggeber wollte damit einerseits ungenutzte Potenziale seiner Führungskräfte aktivieren und andererseits seine Kaderleute im Hinblick auf die anstehende Reorganisation noch besser kennen lernen. Der Autor hat mit der zugewiesenen Führungskraft – einer erfolgreichen Persönlichkeit – im Sinne des klassischen Coaching diese Herausforderung angenommen. Was war nun das Erfolgsrezept? Erstens muss der Coach von der zu coachenden Führungskraft akzeptiert werden. Zweitens muss die Führungskraft erkennen, dass der Coach auf der gleichen Ebene wie die Führungskraft denkt und agiert. Dazu gehört ein ähnliches Verständnis von Perspektiven und Karrierezielen. Drittens setzt ein guter Coach seine Energie dafür ein, die Führungsperson zu stärken. Und nicht zuletzt trägt er zur positiven Meinungsbildung bei den Entscheidungsträgern für seine zu begleitende Führungskraft bei.

### Zuweilen schmerzhaft Transparenz

Der effiziente Umgang mit der Zeit war in diesem Mandat – wie auch in vielen anderen – ein wichtiges Thema. Als Resultat einer Analyse der Arbeit der vergangenen sechs Monate zeigte sich eine sehr hohe Belastung durch die berufliche Tätigkeit (lange Arbeitstage, Wochenendarbeit, kurze Mittagspausen usw.). Intuitiv war das natürlich bekannt. Der Nutzen lag aber in der schriftlichen Form der Resultate, die erst dann zu einem Überdenken der Belastungssituation geführt hatte. Will ich das wirklich? Was sagt meine Familie dazu? Diese Transparenz ist einerseits oftmals schmerzhaft, andererseits ist sie eine notwendige Voraussetzung für eine Verhaltensänderung. Werfen wir den Blick auf die geschilderte Belastungssituation aus der Sicht des Vorgesetzten. Wenn wiederholt Wochenendarbeit verordnet wird und die Resultate in qualitativ hochstehender Form am Montag vorliegen, dann wird das in Zukunft einfach erwartet. Die ausführende Person erhält dann automatisch das Image einer sehr fleissigen Persönlichkeit. Sie helfen selber dabei kräftig mit, dieses persönliche Image zu festigen. Das Resultat ist die mediale Wirklichkeit über Ihre Leistungsbereitschaft. So denkt man über Sie. Wenn Sie dieses Bild von sich korrigieren möchten, haben Sie grundsätzlich zwei Möglichkeiten: Erstens können Sie Ihre Kraft dafür einsetzen, das Bild der anderen über Sie zu korrigieren, um damit eine Verhaltensänderung bei Ihren Vorgesetzten zu erreichen. Zweitens – ebenso wichtig – haben Sie es in Ihrer Hand, die eigentliche Wirklichkeit (Arbeitseinteilung, Arbeitsbelastung) auf ein für Sie stimmiges Niveau einzupendeln.

Die zu begleitende Führungskraft verfügte u. a. über eine hohe soziale Kompetenz, ein gutes internes Netzwerk, ein jederzeit offenes Ohr für die Untergebenen, eine hohe Einsatzbereitschaft und die Fähigkeit, Probleme interdisziplinär anzugehen. Zudem genoss sie ein sehr positives Image bei den Vorgesetzten. Mit anderen Worten setzte ich meine Zeit als Coach dafür ein, diese Stärken weiter auszubauen. Zudem holte ich konstruktive Feedbacks von Vorgesetzten, Untergebenen und Mitarbeitern ein und gab sie «stärkend» an die zu begleitende Person weiter. Ein externer Coach bekommt in der Regel ehrliche Aussagen und Beurteilungen. Die Selbstüberwindung als Teil der Selbstentwicklung ist wohl einer der am schwierigsten zu erreichenden Erfolge. Die meisten Probleme in Unternehmen wie Firmenzusammenbrüche, zwischenmenschliche (Führungs-) Probleme usw. sind Folgen von Schmerzvermeidung. Oftmals fehlen auf oberster Führungsebene genau diese Zukunftsbilder: Wo steht unsere Firma in fünf Jahren? Höchstwahrscheinlich ist diese Frage in der heutigen Zeit des Wandels schwieriger zu beantworten als noch vor zwanzig Jahren. Umso wichtiger ist deren Beantwortung und Kommunikation an die Belegschaft. Je eher die individuellen Zukunftsbilder der Führungskräfte aller Stufen mit dem Bild der Unternehmensspitze übereinstimmen, desto besser das Verständnis, die Motivation und das Engagement.

Viele grössere Unternehmen weisen heute einen Reorganisationszyklus von vier bis sechs Monaten auf. Für den Grossteil der Kaderleute und der Mitarbeiter bedeutet dies zunächst Unsicherheit über die eigene Zukunft. Das besprochene Coachingmandat fiel zeitlich genau mit einer solchen Reorganisationsphase zusammen. Da Veränderungen immer auch Chancen mit sich bringen, haben wir uns intensiv über Vor- und Nachteile von neu zu schaffenden Stellen unterhalten. Meistens haben Führungskräfte in Reorganisationsphasen mit der Sicherung der eigenen zukünftigen Position mehr als genug zu tun. Für die diesbezügliche Unterstützung der Untergebenen bleibt oft keine Zeit mehr. Im geschilderten Praxisfall haben wir grosses Gewicht auf die schnelle und stufengerechte Information über die Reorganisationsentscheide gelegt, was die Untergebenen sehr zu schätzen wussten. Der Mensch ist nicht grundsätzlich gegen Veränderung. Er möchte nur gut informiert sein.

### Selbststeuerung in die Hand nehmen

Coaching bedeutet, die Potenziale der Mitarbeiter auf ihren jeweiligen Entwicklungsstufen zu entfalten. Erfolgreiches Führungsverständnis impliziert heute, dass ein Vorgesetzter primär als Coach für seine Mitarbeiter tätig ist. So viel zur Theorie. Die Praxis zeigt, dass die Fähigkeiten der Mitarbeiter nur zu höchstens 30% genutzt werden. Interessant ist nun, dass das Nichtzutrauen an der Spitze des Demotivierungszyklus in der Chef-Mitarbeiter-Beziehung liegt. Jeder von uns könnte die Resultate dieser Untersuchung mit

Neue Zürcher Zeitung NZZ  
25. Juni 2002

sich Mitarbeiter entsprechend den Erwartungen ihrer Vorgesetzten entwickeln. Führungskräfte tun ihren Mitarbeitern, sich selbst und dem Arbeitgeber eher einen Gefallen, wenn sie ambivalente, aber erreichbare Leistungen und Resultate fordern.

\* Andreas D. Baumann ist Führungsscoach und Inhaber der Firma Consulting World, Zug.

eigenen Erlebnissen untermauern. Eine der Hauptaufgaben des Coachings besteht demnach darin, den Chef und seine Mitarbeiter aus dem Zyklus der Demotivierung in den Motivierungszyklus zu führen. Dies bedeutet typischerweise, dass der Mitarbeiter wertgeschätzt wird, man sich auf seine Stärken konzentriert und ihm eben viel mehr zutraut. Daher erstaunt es wohl kaum, dass