

# Die Führungskraft als Coach

## Kann eine Führungskraft überhaupt Coach sein?

Die erste Frage die sich stellt: kann eine Führungskraft, ein „Vorgesetzter“ überhaupt Coach sein? Internes Coaching, auch Vorgesetzten-Coaching genannt, steht als Synonym für einen besonderen Führungsstil. Es ist ein differenziertes Führungsverhalten, eine individuelle Form der Personalentwicklung.

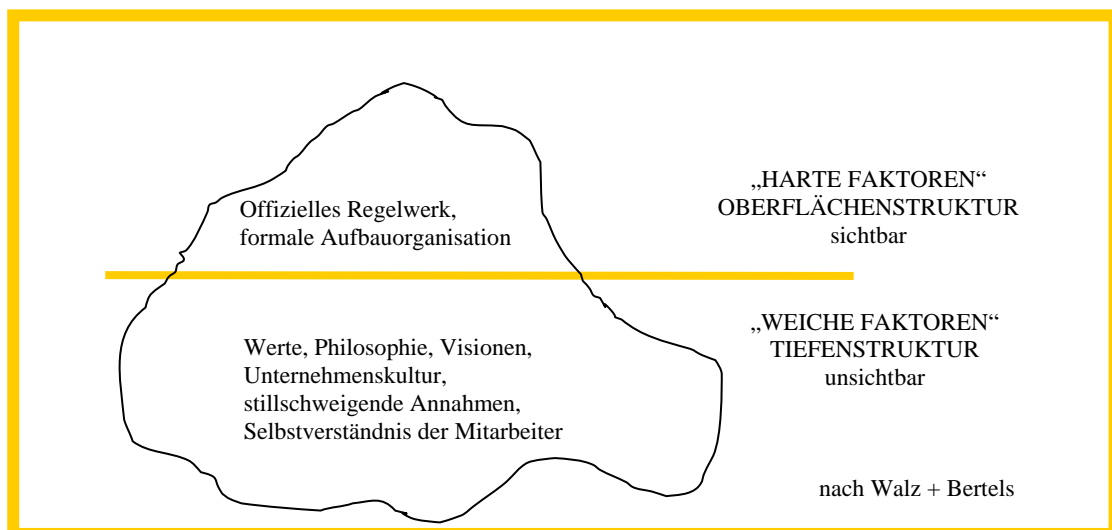
Dabei gibt es einige „Fallstricke“, deren Beachtung Voraussetzung für eine erfolgreiche Coachingarbeit ist: Coach und Coachee sind irgendwie „betriebsblind“, da sie aus der gleichen Kultur des Unternehmens stammen. Krisenphänomene sind nur sehr schwer zu thematisieren. Von der Rolle her bleibt die Führungskraft in einer Beurteilungs- und Kontrollfunktion. Rollenkonflikte sind vorprogrammiert.

Als Coach stellen sich einmal hohe Anforderungen an die Persönlichkeit der Führungskraft sowie intensive Insiderkenntnisse und Identifikation mit den Visionen und den Leitideen des Unternehmens. So verstanden ist Coaching ein von beiden Seiten bewusst gestalteter Entwicklungsprozess im Sinne eines Noch-Besser-Prozesses. Hier ist die Führungskraft nicht in der Rolle des „Machers“ und „Obersteuerers“ gefragt, sondern das Bewusstmachen und Leben eines völlig neuen Rollenverständnisses selbst den Übergang vom „klassischen Manager“ zum „Wertschöpfungs-Manager“ zu schaffen. Vor dem Mitarbeitercoaching steht also das Selbstmanagement des Coachs, die Integration persönlicher und beruflicher Interessen und Ziele, das Bewusstmachen eigener Kreativitäts- und Produktivitätspotenziale, Steigerung der Ausstrahlung und Glaubwürdigkeit durch die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit.

## Coaching in einem aktuellen Praxisfall

Ein weltweit tätiger Kosmetikkonzern hatte ein im Markt sehr renommiertes auf Haarpflegeprodukte spezialisiertes – ebenfalls sehr angesehenes – Unternehmen übernommen. Es entwickelte sich der typische Changemanagement-Prozess: Die „harten“ und „weichen“ Faktoren im folgenden Eisbergmodell prallten aufeinander:

### Eisbergmodell



Auch die FührungscREW der Gebietsverkaufsleiter wurde gemischt. GVL's aus dem Stammunternehmen mussten nun plötzlich auch Newcomer führen und umgekehrt. Bei den Führungskräften entstand erheblicher Stress – und zwar sowohl im eigentlichen Führungsbereich als auch im Gesamtführungsteam. Wir mussten aber „zwei Fliegen mit einer Klappe“ schlagen. Die GVL's erhielten eine Ausbildung zum Coach ihrer Mitarbeiter, bei dem sie selbst erst einmal die hard und soft facts erlebten. Mit Hilfe eines sehr effektiven Modells, dem Kommunikationskompass®,

wurden ihnen ihre individuellen psychischen Grundbedürfnisse und die ihrer GVL-Kollegen sowie Mitarbeiter bewusst gemacht. Sie beschäftigten sich auch mit ihrer Energieverteilung im Rahmen des Modells der Transaktionsanalyse. Es ergab sich ein intensiver Teamentwicklungsprozess, der seine Krönung in einem Outdoor-Event fand, was nun jährlich einmal in immer „härterer Form“ stattfindet und noch mehr zusammenschweißt. So musste zum Beispiel gemeinsam, unabhängig von Kondition und Alter, eine hochgelegene Sennhütte erreicht werden und anschließend noch der Gipfel geschafft. Gleichzeitig gab es natürlich noch weitere Selbsterfahrungsübungen zum Teambuilding. Parallel dazu wurden die Führungskräfte als Coaches ihrer Mitarbeiter ausgebildet.

Der Nutzen: Dadurch, dass die Führungsgruppen gemischt waren, wurden die kulturellen und wertemäßigen Unterschiede deutlich und konnten aufgearbeitet werden. Es entstand bewusst ein neues gemeinsames Eisberg-Modell mit den aktuellen Zielvorstellungen und Werten.

Diese gemeinsam erarbeitete neue Kultur wurde dann von den jeweiligen GVL's in ihre Vertriebsorganisation übertragen. Der erste Engpass war, sich gemeinsam darüber Klarheit zu verschaffen, wie eine Identifikation mit der neuen Organisation erreicht werden kann. Die alten Vorurteile: „Die von ...“ und „Die von ...“ wurden von den inzwischen als Coach ausgebildeten Führungskräften im Teamcoaching bearbeitet. In Form von Mitfahrten, Training on the job, wurde ein effektives Coaching durchgeführt. Dieses Vertriebscoaching wurde individuell von den Führungskräften in fünf Stufen aufgebaut:

1. Stufe: Definition des Wachstumsknotens = Engpass
2. Stufe: Die „Wie-Plan-Entwicklung“ zur Eliminierung des Wachstumsknotens
3. Stufe: Verhaltenssicherheit in punkto dieser neu erworbenen Verhaltensalternativen erzeugen
4. Stufe: Training on the job bei adäquaten Verkaufsgesprächen
5. Stufe: Feedbacksitzung nach jedem Verkaufsgespräch

Diese Entwicklungsmaßnahmen hatten die Führungskräfte während ihrer Ausbildung zum Coach sich selbst erarbeitet und trainiert. Dabei wurden unter anderem z. B. folgende Kernfragen für das Coaching der Mitarbeiter entwickelt:

- Welche Glaubenssätze habe ich als Verkäufer in Bezug auf den Umgang mit dem Kunden?
  - Welche davon sind für meinen Verkaufserfolg fördernd?
  - Welche davon sind für den Verkaufserfolg einschränkend?
  - Wie sehr identifiziere ich mich mit dem durch Fusion neu entstandenem Unternehmen?
  - Wie sehr identifiziere ich mich mit den Produkten als Kundennutzen?
  - Wie sehr identifiziere ich mich mit der Produkt- und Preispolitik?
  - Wie sehr identifiziere ich mich mit dem Thema „Aktives Verkaufen“?
- u. a. m.

Dabei stellte sich des Öfteren heraus, dass der eigentliche Wachstumsknoten bei den Verkäufern auf der Ebene der Identifikation und der Einstellung lag. Dieser erste Check bezog sich also auf die so genannte „psychologische Reife“ der Mitarbeiter.

Der zweite große Check galt dem Bereich der „Aufgabenreife“, also dem Beherrschen von Fähigkeiten, dem Können und nicht nur dem Kennen. Dabei wurde vom Coach gemeinsam mit den Mitarbeitern geprüft, welche Punkte im Folgenden die Hemmschwellen waren:

- Wie gut gelingt es dem Verkäufer sich in seinen potenziellen Kunden einzufühlen?
  - Wie gut gelingt es dem Verkäufer dem Kunden Coach und Nutzenbringer zu sein, anstatt wie früher hauptsächlich Merchandising-Aufgaben durchzuführen?
  - Wie gut ist der Verkäufer darin, geistig einen Rollentausch durchzuführen, um zu identifizieren, was der Gesprächspartner wirklich braucht und will?
  - Wie stark ist der Verkäufer bei der Lösungspräsentation inkl. der Einwandbehandlung?
  - Wie aktiv ist der Verkäufer im Bereich von Zweitplatzierung?
  - Wie professionell setzt der Verkäufer die Methode von Platzierungs- und Preisgesprächen ein?
- u. a. m.

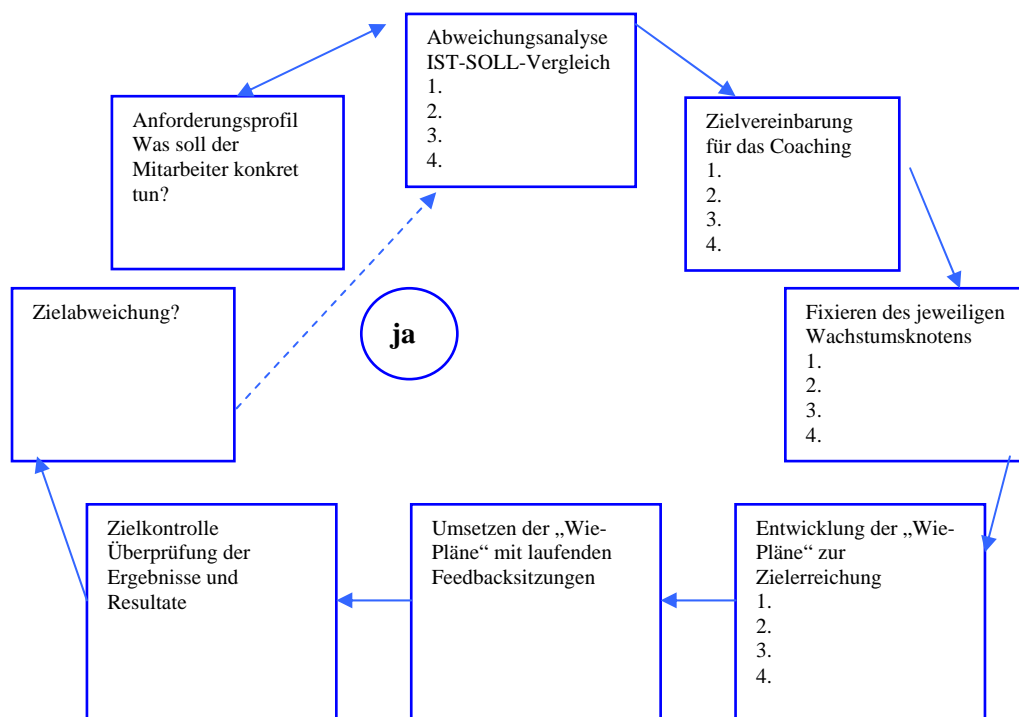
Im Anschluss daran erfolgte die Wie-Plan-Entwicklung:

Hemmende Faktoren in punkto Zielerreichung			
<b>IST</b> Stand	Was-Plan (Pläne)	S M A	<b>ZIEL</b> S ... M ... A ... →
	Wie-Pläne	R T	R ... T ...
Fördernde Faktoren in punkto Zielerreichung			

Die Führungskräfte als Coach definierten dann gemeinsam das Ziel nach der S.M.A.R.T.-Methode:

- S = Spezifisch, also ein klares Zielbild
- M = Messbar, also eindeutig überprüfbar
- A = Attraktiv, also sinnhaft
- R = Realistisch, durch Anstrengung erreichbar
- T = Terminiert mit klarem Zeitplan

Erst nachdem das klare Zielbild vorhanden war, ging die Führungskraft als Coach daran, gemeinsam mit dem Mitarbeiter den Wie-Plan zu erstellen, also festzuhalten, was ab heute konkret getan werden muss, damit das Ziel erreicht wird. Das Ganze lässt sich auch im folgenden **Regelkreis** darstellen:



### Der Coachingprozess im Überblick

Fundstelle: Hamann/Huber „Coaching – Die Führungskraft als Trainer“ 4. Auflage, Rosenberger Fachverlag

Dabei wurde natürlich auch wieder mit den erlernten Coachingtechniken gearbeitet.

Wichtig ist, Zielvereinbarungen werden als verantwortliche Schritte im Sinne von Commitment definiert und nicht als einseitige Zielvorgaben. Die entsprechenden Zahlen beweisen die Effektivität dieses Vorgehens. Natürlich wurde bei Besuchsbegleitungen durch die Führungskraft als Coach genau vereinbart, welche Rolle er und welche Rolle der Mitarbeiter jeweils einnehmen sollte, damit die Verantwortung für das Ergebnis beim Verkäufer blieb.

Das Ergebnis: Im Bereich der so genannten hard facts stimmen die Zahlen (im Sinne von Z-D-F = Zahlen – Daten – Fakten). Im Bereich der soft facts ist eine Corporate Identity, eine hohe Identifikation mit den jeweiligen Zielen und Aufgaben erfolgt. Gleichzeitig wurde an einer nachhaltigen Teamentwicklung innerhalb der einzelnen GVL-Teams, aber auch unter den GVL's selbst gearbeitet.

Inzwischen steht die nächste Changemanagement-Aufgabe an: Der bisherige Geschäftsführer hat sich in den Ruhestand verabschiedet und es ist ein neuer, sehr dynamischer internationaler Manager gekommen, der die entstandene Kultur aber voll billigt und weiterlebt.

Es fand ein Strategieworkshop statt, dessen Ergebnisse werden nun top-down vom jeweiligen Abteilungsleiter an die GVL's „weitergecoacht“ und diese bekommen wieder ihre Coachingaufgaben.

Damit hat sich eine ständig lernende Organisation entwickelt, die mit Changeprozessen dank der Führungskräfte als Coaches gut umzugehen versteht.

Vor der Erreichung dieser Ziele stellten sich natürlich einige wichtige Fragen, die zuerst geklärt und bearbeitet werden mussten:

### **Welche Anforderungen stellen sich an die personale Kompetenz der Führungskraft?**

Gerade beim Vorgesetzten-Coaching wird eine hohe Anforderung an die Persönlichkeit der Führungskraft gestellt. Aus diesem Grund ist die eigene Reflexionsfähigkeit ein wichtiges Instrument.

Natürlich braucht dieser Coach auch intensive Insiderkenntnisse und muss sich mit den Visionen und Leitideen des Unternehmens identifizieren.

Coaching ist ein von beiden Seiten bewusst gestalteter Entwicklungsprozess im Sinne eines Nach-Besser-Prozesses. Ziel des Coachings ist, dass die Führungskraft den Mitarbeiter dabei unterstützt, seine Aufgaben noch gezielter und noch besser wahrnehmen zu können. Dabei ist Coaching kein neuer Arbeitsauftrag seitens des Unternehmens. Jede Führungskraft hat im Rahmen ihrer Führungsaufgabe den Auftrag, aus Mitarbeitern Spitzenmitarbeiter im Rahmen der jeweiligen betrieblichen Aufgabe zu entwickeln.

Vor dem Mitarbeiter-Coaching steht das Selbstmanagement im Sinne des Selbst-Coaching der Führungskraft. Das bedeutet:

- Integration persönlicher und beruflicher Interessen und Ziele
- Bewusstmachen eigener Kreativitäts- und Produktivitätspotenziale
- Steigerung der Ausstrahlung und Glaubwürdigkeit durch die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit
- Eigenmotivation
- Bewusster Umgang und Auflösung von Blockaden
- Klärung von Entscheidungen
- Kreativitätssteigerung
- Kommunikation mit Mitarbeitern und
- professionelle Kommunikation in Verhandlungen

Der Coach selbst muss sich im „Eisberg-Modell“ bewusst sein, wo seine Stärken, wo seine Engpässe sind und woran er bei sich selbst noch arbeiten muss.

Frei nach Peter F. Drucker muss sich die Führungskraft vom „Würdenträger“ zum „Spielertrainer“ entwickeln.

Im nächsten Newsletter werde ich mich mit Details der Coachingausbildung beschäftigen.

Weitere Informationen erhalten Sie bei der dta – Deutsche Trainer- und Führungskräfte-Akademie, Unternehmensberatung BDU, Grotkoppelweg 20 a, 22453 Hamburg, Tel.: 040 / 58 03 09, Fax: 040 / 58 32 28, eMail: [dtaAkademie@t-online.de](mailto:dtaAkademie@t-online.de), Internet: [www.dta-akademie.de](http://www.dta-akademie.de)

**Autor:** Dr. Angelika Hamann (Unternehmensberater CMC / BDU)