



## Coaching als Führungsaufgabe

Wie erfolgreich ein Unternehmen ist, entscheiden die Menschen, die darin arbeiten. **Je mehr unternehmerisch denkende, verantwortlich handelnde und teambewusste Mitarbeiter ein Unternehmen hat, desto größer sind seine Chancen**, im sich schnell wandelnden Verdrängungswettbewerb erfolgreich zu bestehen.

Wichtigste Voraussetzung für den Firmenerfolg sind daher motivierte, leistungsbereite und leistungsfähige Mitarbeiter. Was können Sie tun, um gut ausgebildete und sich wohlfühlende Mitarbeiter zu bekommen und auch zu erhalten, die langfristig Spitzenleistungen erbringen?

Zwei Komponenten gilt es für Führungskräfte zu berücksichtigen:

1. Mitarbeiter stellen heute neue, höhere Ansprüche an ihre Arbeit als früher. Diese finden Ausdruck im Wunsch nach stärkerer persönlicher Entfaltung (Erfüllung durch sinnvolle Aufgaben) mehr sozialer Anerkennung durch ihre Führungskräfte größeren Gestaltungsspielräumen und Partizipationsmöglichkeiten.
2. Der drastische Wandel der Markt- und Wettbewerbsverhältnisse und die fortschreitende technologische Entwicklung verlangen flexible, zur dauernden Qualifizierung bereite und lernfähige Mitarbeiter. Daher ist es für Führungskräfte heutzutage entscheidend, ihre neue Rolle als **firmeninterner Coach ihrer Mitarbeiter** wahrzunehmen. Zugleich ist es für sie wichtig, sich als **Anwalt beständigen Lernens und Veränderungs-Managements** zu verstehen, um die Lernfähigkeit ihrer Mitarbeiter und die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten und zu steigern. Coaching ist eine Führungsaufgabe, die den Vorgesetzten früherer Zeiten zum verständnisvollen Trainer, Führer, Mentor und Förderer seiner Mitarbeiter werden lässt.

### Coaching setzt auf Selbstverantwortung (Commitment)

Als coachende Führungskraft leisten Sie aktive Hilfe zur Selbsthilfe. Im Coaching-Gespräch werden konkrete berufliche Herausforderungen und die damit verbundenen persönlichen Schwierigkeiten aufgearbeitet. Dazu bedarf es auf Seiten der Führungskraft ausgeprägter Stärken in

- ❖ Aktivem Hinhören
- ❖ Partnerorientierter Gesprächsführung und
- ❖ Mitfühlender Kommunikation.<sup>1</sup>

Als Führungskraft ermutigen Sie den Mitarbeiter, seinen persönlichen Entwicklungsprozess durch bewusste Reflexion aktiv selbst zu gestalten. Selbstreflexion als höchste Form des Lernens wird nicht nur vom Coach gefordert, sondern stellt auch ein wesentliches Ziel des

---

<sup>1</sup> Diese Skills erwerben Sie in den Führungstrainings von RAS Training und Beratung



gesamten Coaching-Prozesses im Unternehmen dar. Reflektieren fordert dazu auf, ständig über Zweck und Nutzen unseres Handelns nachzudenken.

Coaching-Kompetenz baut auf mehreren Reflexionsstufen auf (s. Graphik unten), wobei die Ethik und das zugrundeliegende Menschenbild dabei am Wichtigsten sind und somit die grundlegende Voraussetzung darstellen, um beim Mitarbeiter Glaubwürdigkeit und Vertrauen zu erwerben.

Glaubwürdigkeit und Vertrauen sind unbedingt erforderlich für ein „sich Einlassen auf einen Veränderungsprozess“, denn ohne Einverständnis des Mitarbeiters geht nichts. Selbstverantwortung verlangt auch vom Mitarbeiter viel Eigeninitiative, Offenheit, Mut und Zuversicht.

## Die Stufen der Coaching-Kompetenz



Die meisten „Vorgesetzten“ (*da sie nicht führen, heißen sie zu Recht so!*) kümmern sich leider höchstens um die **fachliche Qualifikation** ihrer „Untergebenen“ (wenn überhaupt!).

Die wichtige **Persönlichkeits-Entwicklung** „ihrer Leute“ oder gar ihres „Personals“ (*beachte bereits ihre abstrakte und geringschätzigste Wortwahl aus dem vorletzten Jahrhundert!*) positiv voranzubringen, erkennen sie nicht als ihre Aufgabe. Und sie trauen es sich auch nicht zu. Aufgrund ihrer eigenen mangelhaften persönlichen und sozialen Kompetenz ist das auch sehr verständlich. Da „Vorgesetzte“ selten Mitarbeiter zulassen (*Mit-arbeit setzt ja Führung voraus*), können sie diese auch nicht fördern.



Und wie soll jemand anvertrauten Mitarbeitern als **Vorbild** dienen, wenn er selbst nur die unterste Kompetenzstufe (Fachmann) ausfüllt und die wichtigeren vier kaum beherrscht?

Wer selbst große menschliche Schwächen hat und wenig Charisma und natürliche Autorität besitzt, tut sich naturgemäß schwer damit, die Leistungen und Fähigkeiten seiner Mitarbeiter couragiert und fair zu beurteilen. Meist hat er gehöriges Muffensausen vor Beurteilungsgesprächen im Besonderen und vor Führungsgesprächen im Allgemeinen. Und daher gelingt es ihm auch nur selten, anspruchsvolle oder gar motivierende Ziele mit seinen Mitarbeitern zu vereinbaren. Das entmutigt, und daher kümmert er sich lieber um „seine Arbeit“ und das fachliche Know-how.

Die Kenntnis des aktuellen Fachwissens stellt für eine Führungskraft jedoch nur noch das i-Tüpfelchen auf einer kompetenten Persönlichkeit dar. Dazu kommt, dass der Bereich der Fachkompetenz extrem schnell veraltet, wie wir alle täglich erfahren.

Jetzt kennen Sie einige Gründe dafür, weshalb so viele sich dennoch ständig **nur** auf dem Gebiet des Fachwissens weiterbilden, ohne sich je die **Zeit für die wertvolle Weiterbildung** auf den für jeden Menschen und insbesondere für jede Führungskraft wirklich **wichtigen Ebenen des Selbstbildes, der Werte, Einstellungen und Überzeugungsmuster** zu gönnen.

Doch, wer diese Grundlage in seinem eigenen Leben nicht geschaffen hat, kann seinen Mitarbeitern (und Kindern) natürlich auch kein Vorbild sein und ihnen auch nicht helfen, sich diese **Basis persönlicher und sozialer Kompetenz zu schaffen**.

Doch **genau das ist die höchste Führungsaufgabe für Eltern als Vorbilder in der Familie wie für Führungskräfte als Vorbilder im sozialen Organismus Unternehmen**. Jeder Schritt vorwärts auf diesen höheren Ebenen der Kompetenz kompensiert Defizite im Wissen meist um ein Vielfaches.

Auf dem Weg zur charismatischen Führungskraft lohnt es sich daher sehr, sich sowohl selbst ein **persönliches Coaching** bei einem erfahrenen und kompetenten Coach zu leisten als auch sich im zweiten Schritt selbst **zum Coach seiner Mitarbeiter** ausbilden zu lassen.

In Rudolf A. Schnappauf finden Sie einen Coach, der Sie **gerne liebevoll und sicher beim Entfalten Ihres vollen Führungspotenzials unterstützt**. Und in den firmeninternen Seminaren „**Coaching als Führungsaufgabe**“ von RAS Training und Beratung erhalten Sie die Chance, sich mit ihrer wichtigen, in Zukunft entscheidenden Rolle als Coach vertraut zu machen. Diese neue Rolle des Coachs stellt hohe Anforderungen an die **Integrität**, das **Verantwortungsbewusstsein** und die **emotionale Intelligenz** des Führenden.

Wollen Sie mehr darüber erfahren, die Ressourcen Ihrer Führungskräfte fördern und deren oder Ihre eigenen Führungsqualitäten weiterentwickeln, sprechen Sie uns an: