

COACHING

Ein geeignetes Modell für KMU?



Welchen Nutzen erzeugt das Coaching von Mitarbeitenden durch ihre Führungskräfte, worauf sollte ein Vorgesetzter dabei achten, wo liegen die Grenzen und weshalb ist dieser Ansatz gerade auch für KMU eine Chance für Mitarbeiterentwicklung und -bindung?

AUTOREN **PETER LÜSCHER** UND **ROBERT WEGENER**

ROBERT WEGENER: Herr Lüscher, in unserem Gespräch geht es ja um das Thema der Führungskraft als Coach. Deshalb zunächst die Frage: Was sind denn heute die zentralen Herausforderungen von Führung im Vergleich zu gestern?

PETER LÜSCHER: Schauen wir auf einige aktuelle Werteverstärkungen: Immaterielle Werte wie Sinnfindung, Integration von Arbeits- und Privatleben, Nachhaltigkeit, faire Unternehmenskultur, Reputation des Arbeitgebers oder die Anerkennung des eigenen Wertbei-

trages werden wichtiger. Zudem gewinnen individuelle Entwicklungsmöglichkeiten an Bedeutung. Sind diese nicht gegeben, führt das rascher zur Ablösung vom Unternehmen als früher. Darüber hinaus verlieren autoritäre Systeme an Bedeutung und das Selbstvertrauen ist vor allem bei den jüngeren Generationen gestiegen. Daraus entstehen die Erwartungen nach mehr Mitbestimmung und ein gelockterter Umgang mit Hierarchie, Dogmen und Strukturen.



Peter Lüscher ist Managing Partner der «Change Coaching GmbH». Er hat langjährige Erfahrung als Senior Business Coach und in der Unternehmens- und Organisations-Entwicklung bei internationalen Firmen der Beratungs-, Finanz- und IT-Industrie. www.change-coaching-gmbh.ch

Robert Wegener ist Leiter des Internationalen Coaching-Kongresses «Coaching meets Research» der Fachhochschule Nordwestschweiz. www.coaching-meets-research.ch

Wandel:

Führungskräfte müssen mehr denn je eine Vorbildfunktion übernehmen.

Und was bedeutet dieser Wandel für Führungskräfte?

Führungskräfte müssen mehr denn je Vorbildfunktion übernehmen, da Glaubwürdigkeit nur noch hat, wer vorlebt was er sagt. Zudem wollen Mitarbeitende noch mehr als früher nach ihren Stärken eingesetzt und hinsichtlich ihrer Potentiale erkannt und entwickelt werden. Teams müssen ihrerseits gefördert werden, die Kompetenz zur selbstständigen und selbstorganisierten Lösungsfindung auszubilden, da Komplexität und Dynamik kaum mehr von Einzelnen effizient gemeistert werden können.

Was davon ist denn nun eigentlich neu?

Das Anspruchsniveau ist gestiegen. Auf den Punkt gebracht: Es kommt heute noch viel mehr darauf an, die Unternehmensziele mit den persönlichen Zielen und Potentialen der Mitarbeiter in Übereinstimmung zu bringen, damit eine langfristige, beidseitig befriedigende Zusammenarbeit möglich ist.

Und um diesem Anspruch gerecht zu werden, sollen Führungskräfte vermehrt auch coachen. Aber geht das überhaupt?

Ja, und ich halte es für sinnvoll. Aber es braucht dazu bestimmte Voraussetzungen und es gibt Grenzen. Vielleicht sollten wir an dieser Stelle den Begriff «Coaching» klären: Coaching ist ein persönlicher Reflexions- und Entwicklungsprozess. Der Coach – also hier die Führungskraft – regt den Coachee – also seinen Mitarbeitenden – durch passende Interventionen an, sich weiterzuentwickeln. Dabei sollen entwicklungshemmende Denk- und Verhaltensmuster durch den Coachee erkannt und verändert werden. Kompetenz und Verantwortung für seine Entwicklung liegt dabei beim Mitarbeiter, der Vorgesetzte verantwortet den Prozess, um zu diesen Entwicklungsschritten zu kommen.

Was bedeutet das für eine Führungskraft, diesen Prozess zu verantworten? Können Sie ein konkretes Beispiel geben?

Nehmen wir an, das Verhalten eines Mitarbeitenden führt zur Beschwerde eines Kunden. Die Führungskraft könnte nun eine Anweisung oder eine Empfehlung geben, wie sich der Mitarbeitende in Zukunft verhalten soll. Alternativ kann der Mitarbeitende in einem Gespräch durch gezielte Coaching-Fragen, zum Beispiel «Wie würden Sie sich als Kunde bei diesem Verhalten fühlen?», «Welches Verhalten würde bei Ihnen ein positives Gefühl auslösen?» zur Selbstreflexion angeregt werden, sich in die Situation des Kunden einzufühlen. Diese Erkenntnis wird eher zu einer Verhaltensänderung führen als eine Anweisung oder Empfehlung, da der Mitarbeitende die Wirkung seines Verhaltens nun sozusagen selbst «nachempfunden» hat.

Und wann gelingt es gut, als Führungskraft zu coachen?

Es braucht ein Vertrauensverhältnis zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeitenden. Ohne dieses ist Coaching nicht möglich. Fragt sich nun, woran ich als Führungskraft erkenne, ob dieses Vertrauensverhältnis gegeben ist. Da glaube ich, dass die Feedback-Kultur ein zuverlässiger Indikator ist, das heisst wie Feedbacks gegeben und aufgenommen werden. Spricht man offen und konstruktiv über Entwicklungs- und Verbesserungsmöglichkeiten, Chancen und Potentiale oder wird eher über Fehler, Risiken und Defizite gesprochen. Weiter müssen Führungskraft und Mitarbeitende bereit sein, den Coaching-Weg gemeinsam zu gehen und die Führungskraft in der Lage sein, als Coach zu agieren. Das setzt ein gewisses Mass an Kenntnissen voraus.

In diesem Zusammenhang würde ich gerne von Ihnen wissen, wie Sie die Gefahr von Rollenkonflikten einschätzen. Eine Führungskraft muss ja v. a. führen und sagen, wo es lang geht. Steht das nicht in einem gewissen Widerspruch zu Coaching?

Nach meinem Dafürhalten schliessen sich diese beiden Rollen nicht aus, sondern ergänzen sich.



«In der Coaching-Rolle darf der Chef keinesfalls direktiv sein.»

zen sich situativ. Wichtig scheint mir, dass die Führungskraft sich ihrer unterschiedlichen Rollen bewusst ist und diese transparent macht. In der Coaching-Rolle darf die Führungskraft keinesfalls direktiv sein. Das kann dazu führen, dass ein Ergebnis entsteht, mit dem ich als Führungskraft nicht einverstanden bin, weil zum Beispiel der Mitarbeiter für seinen Entwicklungsschritt Ziele und Massnahmen sieht, die sich mit den Unternehmenszielen nicht vertragen.

Bedeutet das, es braucht klare Rahmenbedingungen, was in einem Coaching bearbeitet werden kann und was nicht?

Ja, je nachdem verlässt der Vorgesetzte die Rolle des Coachs und muss dann als Führungskraft die Situation im Rahmen einer passenden Zielvereinbarung lösen. Bei Konflikten zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden sind die Parteien nicht unvoreingenommen und verfolgen primär ihre Eigeninteressen. Hier ist Mitarbeiter-Coaching nicht anwendbar, es sind vielmehr Dialog und konstruktive Auseinandersetzung angebracht.

Nun noch eine ganz andere Frage: Eignet sich Coaching durch Führungskräfte in KMU mehr als z. B. durch Führungskräfte in Grosskonzernen? Und wenn ja, wieso?

Ich bin der Meinung, dass sich Coaching in beiden Fällen eignet. In Grosskonzernen gibt es allerdings zunehmend entsprechend ausgebildete interne Coaches. Da derartige Ressourcen den KMU in der Regel nicht zur Verfügung stehen, muss die Aufgabe von den Führungskräften selbst wahrgenommen werden. Hier liegt auch die Chance für KMU: Über das Mitarbeiter-Coaching wird die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden qualitativ noch hochwertiger. Gerade bei Leistungsträgern und Schlüssel-Mitarbeitern lässt sich so die Mitarbeiterbindung auf Win-Win-Basis erhöhen.

Das bringt mich auf eine weitere Frage: Veränderungsprozesse sind ja überall gegenwärtig. Auch KMU müssen sich ständig ändernden Umweltbedingungen anpassen. Kann Coaching, gerade auch von Führungskräften durchgeführt, helfen, Veränderungsprozesse besser zu meistern?

Das ist der Fall. Wenn wir daran denken, was Veränderungen bei den Betroffenen an Emotionen auslösen können, dann ist der Coaching-Ansatz wertvoll. Die Führungskraft kann in ihrer Coaching-Rolle durch geschickte Interventionen den Betroffenen helfen, allfällige defizitorientierte Denk- und Verhaltensmuster zu erkennen und zu verändern. Gelingt dies, werden Veränderungsprozesse nicht nur effizienter und nachhaltiger durchlaufen, sondern die Veränderungskultur des Unternehmens insgesamt wird sich weiterentwickeln, weil alle dabei etwas für den Umgang miteinander lernen.

Und zuletzt: Wie lernt denn eine Führungskraft zu coachen? Ist das eine Frage von Talent oder Ausbildung?

Für mich ist es weniger eine Frage des Talents als der Bereitschaft, sich auf die Coaching-Rolle einzulassen. Das setzt ein gewisses Mass an Empathie – also Einfühlungsvermögen – voraus. Techniken und Tools kann man lernen. So bieten zum Beispiel Fachhochschulen Coaching-Kurse an, die speziell auf das Mitarbeiter-Coaching für Führungskräfte ausgerichtet sind und situationspezifische Methoden und Tools sowie deren Anwendung vermitteln. ●

Weiterbildung

Im März und April 2016 bietet Peter Lüscher an der Fachhochschule Nordwestschweiz ein Fachseminar zum Thema «Coaching in der Führung» an. Im Fachseminar erlernen Führungskräfte Coaching-Grundkompetenzen. Termine: 1. bis 3. März, 22. bis 23. März und 19. April 2016. Weitere Details auf der Website www.fhnw.ch. Zudem findet am 19. Januar 2016, ab 17.30 Uhr eine Info-Veranstaltung zum Seminar statt.

Kontakt: Florinda Cucci | florinda.cucci@fhnw.ch | T. 062 957 20 41

Vom 14. bis 16. Juni 2016 findet der 4. Internationale Coaching-Kongress «Coaching meets Research ... Wirkung, Qualität und Evaluation» an der Fachhochschule Nordwestschweiz statt. Zu den Top-Keynote-Speakern zählen Dr. Astrid Schreyögg, deutsche Coaching-Pionierin und Dr. David Peterson, Director Executive Coaching und Leadership von Google (USA). Weitere Details unter www.coaching-meets-research.ch

Kontakt: Silvia Vogelsang | silvia.vogelsang@fhnw.ch | T. 062 957 21 49