

## **SAMMLUNG PRAKTISCHER COACHING-TIPPS**

*von Dr. Edgar M. W. Kirchmann, MSc.*

Einfallsreichtum, Kreativität und innovativer Ideenreichtum - diese unternehmerischen Qualitäten werden oft nur den Köpfen an der Konzernspitze zugestanden. Das Potential der Mitarbeiter auf den darunter liegenden Hierarchieebenen wird hingegen, wie Umfragen ergeben, nur zu rund 30 Prozent genutzt. Eine Chance, die Fähigkeiten aller Mitarbeiter auf allen Stufen voll zu entfalten und so ihre Leistungen zum Wohl des Geschäftserfolgs zu steigern, bietet das Coaching. Das Coaching-Survey 2005<sup>1</sup>, bei dem 210 Personalmanager befragt wurden, hat folgende Effekte des Coaching ermittelt: Verbesserung der Konfliktkultur (71,8 % der Befragten), qualitativ bessere Arbeitsergebnisse (57,7 %), gestiegene Motivation (57,0 %), gestiegene Entscheidungsfreude (47,2 %) und besseres Zeitmanagement (21,8 %).

Vor diesem Hintergrund fand im Sommer 2005 ein Round Table-Gespräch mit Managern von internationalen Unternehmen statt.<sup>2</sup> Ziel des Symposiums war es, die praktischen Erfahrungen aus Coaching-Prozessen auszutauschen und wichtige Faktoren für ein erfolgreiches Coaching herauszuarbeiten. Dabei hatten alle Beteiligten Coaching bereits in zweifacher Hinsicht kennen gelernt: zum einen als selbst Geförderte, denen so eine Spitzenkarriere ermöglicht worden war, und zum anderen in der Rolle des Coachs, der herausragende Manager fördert - auch im Zusammenhang einer möglichen Nachfolgeregelung.

Im Folgenden soll ein kleiner Einblick in die Kunst des erfolgreichen Coachings gegeben werden. Es wird die Quintessenz des Erfahrungsaustausches zusammengefasst.

### ***Kontextparameter beachten***

Bei allen unternehmerischen Themen und Fragestellungen ist ein Ergebnis niemals nur von einer Person oder einem einzelnen Ereignis abhängig. Es sind immer mehrere Personen und Lebensbereiche tangiert. Die Personen und Elemente bedingen sich gegenseitig, und viele Ereignisse sind untereinander vernetzt. Wenn der Coach sich nur auf eine Person, eine Eigenschaft oder ein Ereignis konzentriert, greift er zu kurz und reduziert die Wirksamkeit des Coachings. Er sollte daher möglichst umfassend die Einflussgrößen aus dem Umfeld mit einbeziehen. Der Coach muss dabei in der Lage sein, komplexe Zusammenhänge schnell zu erfassen und sie transparent machen können.

---

<sup>1</sup> Coaching-Survey 2005, iSL Sozialforschung, Darmstadt.

<sup>2</sup> International Coaching Summit 2005, Sociétät für Unternehmensplanung GmbH, Frankfurt am Main.

## ***Lösungen vollständig darlegen***

Coaching darf keine reine Defizitbetrachtung sein. Sonst besteht die Gefahr, das Selbstwertgefühl der beteiligten Personen zu verletzen, den Erfolgsstress zu steigern und Handlungsoptionen zu reduzieren. Vielmehr müssen bestehende Stärken deutlich herausgearbeitet und in den weiteren Coaching-Prozess integriert werden. Dabei ist es auch Aufgabe des gecoachten Mitarbeiters, aktiv Lösungsvorschläge zu unterbreiten. Der Coach sollte nicht einseitig die Rolle des Lieferanten übernehmen. Eine gute Führungskraft muß in der Lage sein, sich bis zu einem gewissen Grad selbst zu managen. Außerdem sollte hinterfragt werden, welche Lösungsschritte bereits eingeleitet wurden und welche Ergebnisse bereits vorliegen.

## ***Das Gegenüber beachten***

Dies ist die Grundtechnik jeden Coaching-Vorgehens. Um sein Gegenüber mit dessen Meinung, Aktivität und Kreativität in den gesamten Prozess mit einzu-beziehen, muß der Coach immer wieder nachfragen. In der Regel hat ein Coach eine klare Meinung davon, was bei einem anstehenden Problem das gute und richtige Vorgehen wäre - jedoch muss er seine Überzeugung bis zum Ende des Gespräches zurückhalten. Seine eigene Meinung vorschnell zu äußern oder gar de ordine muffti zu verordnen, ist ein professioneller Kunstfehler, weil es die vermeintlichen Abhängigkeiten zwischen Coach und Gecoachtem verstärkt und bei Letzterem die Tendenz zu Dienst nach Vorschrift fördert. Dies geht immer zu Lasten des gewünschten Unternehmertums.

## ***Eigenes Denken und Handeln einbeziehen***

Nicht allein durch unser Handeln, sondern auch durch unser Denken wird das Denken, Fühlen und Handeln unserer Mitmenschen beeinflusst. Das ist keine Frage von Gedankenlesen oder Telepathie, sondern ein normales Alltagsphänomen jeder menschlichen Interaktion. Das eigene Denken bestimmt den eigenen Gesichtsausdruck, die Körperhaltung, die Stimmlage und nicht zuletzt die Wahl der Worte. All dies beeinflusst den Gesprächspartner in der Wahl seiner Reaktionsweisen. Wenn der Coach in einem Gespräch nicht weiterkommt und beim Gecoachten nur auf Unverständnis stößt, muss er sich selbst und seine bisherige Coaching-Strategie kritisch hinterfragen. Oft findet er wichtige Hinweise auf eigenes Fehlverhalten. Aktionen zwischen Menschen beruhen auf gegenseitiger Verursachung.

## ***Ziele und Visionen erfragen***

Bei einem lösungs- und zielorientierten Vorgehen ist es im Coaching-Prozess unerlässlich, den Mitarbeitenden nach seinen eigenen Zielen zu fragen. Diese Ziele sind mit den Unternehmenszielen abzustimmen. Außerdem gilt es zu beachten, dass nicht selten die Ziele im Coaching-Verlauf in Vergessenheit geraten und man wundert sich schließlich, in welche überraschende Richtung sich das Coaching entwickelt. Die zu ergreifenden Handlungen und Maßnahmen des Coachings sind exakt auf die Ziele abzustimmen. Dies ist leicht zu erreichen, indem der Coach zu Beginn jeden Gesprächs die vereinbarten Ziele nochmals explizit formuliert. Es ist auch ratsam, die Langzeitziele und Visionen anzusprechen. Aus Visionen schöpfen Menschen die meiste Kraft, und wenn Ziele und Visionen harmonieren, ergibt sich daraus die höchste Leistungsfähigkeit.

## ***Für Leistungen loben***

Menschen lernen besser und sind höher motiviert, wenn sie für ihre Tätigkeiten und ihre Bemühungen Wertschätzung und Anerkennung erfahren. Daher sollte es sich jeder Coach zur Regel machen, den Mitarbeiter für dessen Leistungen zu loben. Dabei gilt allerdings auch, dass ein lediglich antrainiertes Wertschätzen, das weder

spontan noch von Herzen kommt, als solches erkannt und verachtet wird. Menschen sind für solche Dissonanzen sensibel und verzeihen dies oft nicht, da sie sich betrogen fühlen. Deshalb sei an die Notwendigkeit einer authentischen inneren Haltung erinnert. Auch sollte eine Wertschätzung nicht in Lobeshymnen ausarten; oft sind kurze, prägnante Äußerungen der Wertschätzung überzeugender.

### **Verantwortung abgeben**

Alles Coaching läuft ins Leere, wenn der Coach hinterher in die Sache reinregiert. Wenn die Idee des Mitunternehmertums ernst genommen wird, steht der Coach vor der schweren Aufgabe, seine Mitarbeiter ihre eigenen Erfahrungen machen zu lassen. Denn nur so entsteht Lernen und nur so entwickelt sich Selbständigkeit. Dies ist möglicherweise die schwerste Aufgabe für einen Coach: Er sieht vielleicht, wie Dinge schlecht laufen, wie Turbulenzen entstehen oder wie man es besser machen könnte. Und doch darf er sich grundsätzlich nicht einmischen und muss auch "Shortcomings" zulassen. Die Mitarbeiter müssen ihre Erfahrungen machen. Im nächsten Coaching-Gespräch werden diese Ergebnisse ausgewertet.

Ein so verstandenes Coaching ist ein herausfordernder Prozess für beide - den Coach und den Gecoachten. Wie im Sport - dem der Begriff "Coach" entliehen ist - sollte der Coach seinen Schützling trainieren, beraten, begleiten und ihn dabei fordern und fördern. Der Coach hat Erfahrung im Feld, er ist Experte und Praktiker zugleich und beherrscht das Geschäft der psychologischen, strategischen und didaktischen Unterstützung. Der Gecoachte wiederum nutzt sein Potential besser dank des ständigen Ansporns und einer permanenten konstruktiven kritischen Überprüfung seiner bisherigen Leistungen. Eine Umfrage hat gezeigt, dass Coaching eine Reflexion der Arbeitsweise und der Interaktion mit anderen bietet (62 % der Befragten), häufig zu einer Veränderung der Verhaltensweisen führt (60 %), die Persönlichkeit weiterentwickelt (49 %), die interpersonellen Beziehungen verbessert (38 %) und bei Betroffenen zu einer Steigerung des Wohlbefindens führt (38 %).<sup>3</sup>

Coaching ist ein permanenter Prozess, der sich nicht auf ein jährliches Führungsgespräch reduzieren lässt. Der Aufwand eines effektiven Coachings darf nicht unterschätzt werden. Daher sollten die Mitarbeiter, für die man als Coach auftritt, entsprechend rigoros und sorgfältig ausgewählt werden.

### **Autor:**

Dr. Edgar M. W. Kirchmann, MSc.  
Executive Partner, Sociétät für Unternehmensplanung GmbH (S·U·P), Frankfurt am Main.

### **Adresse:**

S.U.P Sociétät für Unternehmensplanung GmbH  
Kennedyallee 123  
D - 60596 Frankfurt am Main  
Fon +49 (0) 69 630081-0  
Fax +49 (0) 69 630081-66  
mailto: [Edgar.Kirchmann@SUP-Consultants.com](mailto:Edgar.Kirchmann@SUP-Consultants.com)  
Internet [www.SUP-Consultants.com](http://www.SUP-Consultants.com)

---

<sup>3</sup> Christopher Rauen, Handbuch Coaching, Hogrefe, Göttingen, Seite 63.