



Die Autorinnen Julia Kamleiter (r.) und Hildegund Wölfel sind Kommunikationstrainerinnen und Coaches mit dem Schwerpunkt Verkaufen, Service- und Kundenorientierung. Kontakt: [www.pr-und-training.de](http://www.pr-und-training.de)

## Der Coach im eigenen Haus: Coaching – was ist das?

Im Spitzensport hilft der Coach Sportlern Spitzenleistungen zu erreichen. Im Unternehmenskontext ist Coaching eine Form von Beratung und Teil der Mitarbeiterentwicklung – im Grunde von einem Mitarbeiter zum anderen. Dadurch werden Einzelpersonen, aber auch Teams, in die Lage versetzt, berufliche Anforderungen effektiv und zielsicher zu erfüllen. Der GP Kolleg 2014 beleuchtet das Thema „Coaching“ in seinen verschiedenen Facetten.

**M**it Coaching wird ein Führungsstil bezeichnet, in dem es um die individuelle Unterstützung von Mitarbeitern in beruflichen Fragestellungen und deren beruflicher Entwicklung geht – also darum, sie zu befähigen, auf Dauer, selbst Antworten auf Fragen und Lösungen für Herausforderungen zu finden.

In einem ersten Schritt gilt es daher sich bewusst zu machen, was Coaching von Führen unterscheidet, an welchen Punkten sich beides ähnelt oder es sogar Überschneidungen gibt. Werfen wir daher einen Blick zurück in die Entwicklungsgeschichte des Coachings und des Führens: In der Vergangenheit galt die Meinung, dass eine Führungskraft kein Coach sein könne, da die beiden Aufgaben konträr zu sehen seien.

■ Eine Führungskraft sollte Probleme der Mitarbeiter lösen, der/die beste Fachmann/-frau sein und auf alles immer eine Antwort – die beste Antwort – kennen.

■ Ein Coach hingegen sollte unvoreingenommen, neutral, außen stehend und objektiv sein.

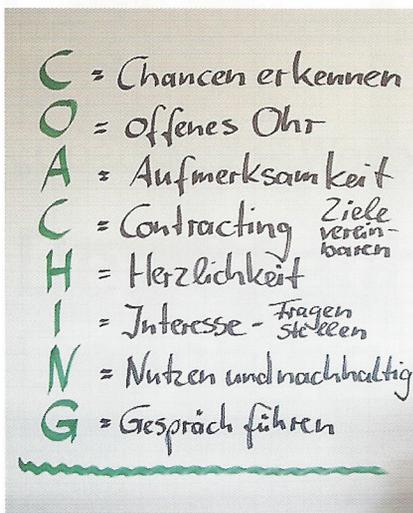
Daher könne die Führungskraft kein Coach sein, da sie weder außenstehend noch neutral, sondern ins Geschehen direkt involviert ist.

Doch dann begann sich die Welt der Führung zu wandeln. Führungskräfte klagten immer häufiger über den geringen Erfolg ihrer Führungs- und Gesprächswerkzeuge sowie über das Gefühl, ständig in einer Einbahnstraße zu kommunizieren. Mitarbeiter zu begeistern, zu motivieren und zu bewegen, wurde eine immer größere Herausforderung. So hatte es den Anschein, dass Steuerung, Kontrolle und Anweisungen – früher viel geliebte Führungsinstrumente – immer weniger griffen. Die Mitarbeiter wurden „mündiger“ und reine „Befehlsempfänger“ damit weniger. So breitete sich das Gefühl der Hilflosigkeit bei den Führungskräften aus – und das bei immer komplexeren Aufgabenstellungen und Zeitkontingenten.

Die von Führungskräften oft gelebte „Expertenrolle“ mit der ständigen Aufforderung von Seiten der Mitarbeiter „Nehmen Sie mir mein Problem von der Schulter und lösen Sie es“ überforderte sie. Doch wie sollte es anders gehen?

Zusätzlich erkannte man, dass Objektivität und Neutralität grundsätzlich eine Wunschvorstellung sind. Auch im Coaching bringt jeder Coach seine eigene Objektivität, sein Weltbild und seine Einstellung mit ein. Daraus resultierte folgende Überlegung: Wenn Neutralität nicht existiert, so ist es auch möglich, von innen her, d.h. als Führungskraft zu coachen.

Coaching wird daher heute oft auch in beruflichen Situationen als hilfreiches, innovatives Instrument gesehen. Eine Führungskraft, die im Bereich des Coachings ausgebildet ist, kann für ihren Berufsalltag auf beide Fähigkeiten zurückgreifen: die Führungs- und die Coaching-Instrumente – abhängig vom Thema, der Situation und dem Gesprächspartner.



Hilfe zur Selbsthilfe: Coaching unterstützt Mitarbeiter bei beruflichen Fragestellungen und in ihrer beruflichen Entwicklung.

Systemisches Coaching geht zudem noch einen anderen Weg, der aus dem systemisch-konstruktivistischen Denken heraus entsteht: Es unterscheidet sich vom oft missverständlich oder zu allgemein genutzten Begriff „Coaching“ dadurch, dass es den Mitarbeiter unterstützt und begleitet, innerhalb kurzer Zeit – oft schon mit Hilfe von wenigen gezielten Fragen – SELBST eine maßgeschneiderte Lösung zu finden. Wichtig ist dabei eine grundsätzliche Offenheit für neue Lösungen, die bisher vielleicht noch nicht möglich gewesen sind. Das bedeutet, offen zu sein für Neues, für Veränderungen, für zukunftsgerichtete Wege...

## ZIELE DES COACHINGS IM UNTERNEHMEN

### Chancen für die Mitarbeiter ...

- Steigern der persönlichen wie auch der fachlichen Kompetenz. So gewinnen die Mitarbeiter Ausstrahlung, innere Stärke und Souveränität. Sie werden für Ihr Unternehmen immer wertvoller, denn gut ausgebildete Mitarbeiter sind die Grundpfeiler jedes erfolgreichen Unternehmens.
- Selbstwert, -bewusstsein, -verantwortung und -reflexion des Mitarbeiters werden gestärkt.
- Mitwirkungs- und Gestaltungsspielräume werden erschlossen
- Die Mitarbeiter fühlen sich ernst genommen und auf Augenhöhe wahrgenommen
- Die Sicherheit im Beratungs- und Ver-

kaufsgesprächs steigt. Dadurch werden die Gespräche zielgerichteter, überzeugender, professioneller und effektiver. Die Arbeitszeit wird effektiver genutzt.

### Chancen für das Unternehmen ...

- Gelebte Mitarbeiterentwicklung schafft zufriedene Mitarbeiter und fördert die Bindung an das Unternehmen. Begeisterung geht von innen nach außen.
- Das Sanitätshaus ist ein Fachgeschäft. Kompetente Beratung und Verkauf unterstreichen dies eindrucksvoll. Sie werden einzigartig und grenzen sich positiv zu Internet und Discountern ab – mit positiven Effekten auf die Umsatzentwicklung.
- Die Ausbildung und Qualifikation der Mitarbeiter ist für das Qualitätsmanagement, das Marketing und die Öffentlichkeitsarbeit ein gut nutzbares und wichtiges Werkzeug.
- Durch bessere Aufgabenverteilung werden Prozesse im Unternehmen schneller und effektiver.
- Nachhaltige Veränderungsprozesse sorgen für eine nachhaltige Entwicklung – es verändert sich wirklich etwas.
- Die „Mit-arbeiter“ werden zu „Mit-unternehmern“. Moderne Strukturen erhöhen das Image und machen das Unternehmen zu einem attraktiven Arbeitgeber.

### Chancen für die Führungskraft ...

- Fördert und fordert die Führungskraft die Mitarbeiter persönlichkeitsgerecht und ermutigt sie diese, mit ihrer Begleitung eigene Lösungen zu finden, delegiert sie Aufgaben und schafft sich so Freiräume für mehr bzw. andere Aufgaben.
- Die Mitarbeiter fühlen sich ernst genommen und wertgeschätzt. Die Führungskraft erhöht somit ihre Akzeptanz auch in anderen – vielleicht herausfordernden – Situationen (Rabattmarken kleben für schlechte Zeiten).
- Ziele mit dem Team zu erreichen, ist ein gutes Gefühl, denn das Gesamte ist mehr als die Summe seiner Teile.
- Klare Rollen- und Aufgabenverteilung sorgt für effektivere Strukturen – ein Zeitgewinn!
- Mit Hilfe des Coachens können Leistung des Mitarbeiters und Ziele unter einen Hut gebracht werden.

Fünf Auswirkungen hat systemisches Coaching im Unternehmen, die subjektiv als Vorteil oder als Nachteil gewertet werden können:

1. Ausbau von Wissen im Team: Es werden neue Lösungen entwickelt, anstatt nur auf die bisherigen Erfahrungen der Führungskraft zurückzugreifen und diese zu wiederholen.
2. Selbstverantwortung bei den Mitarbeitern wird gefördert: Diese verlassen sich nicht mehr blind darauf, von ihrer Führungskraft eine Antwort zu erhalten. Vielmehr beginnen sie selbst, innovative und passende Antworten zu finden und diese auch in anderen Situationen einzusetzen.
3. Selbstbewusstsein der Mitarbeiter wird gestärkt: Sie erleben ihre eigene Lösungskompetenz.
4. Die Eigeninitiative erhöht sich: Ein Mitarbeiter, der sich ernst genommen fühlt, wird auch in Zukunft „mit-unternehmen“ statt ausschließlich „mit-zuarbeiten“.
5. Gegenseitige Wertschätzung und Akzeptanz: Stellen Führungskräfte eher Fragen statt Antworten zu geben, vermitteln sie eine höhere Wertschätzung mit Blick auf die persönliche wie fachliche Kompetenz des Mitarbeiters. Führungskräfte sind Vorbilder. Und so beginnen auch die Mitarbeiter nach einiger Zeit, Fragen zu stellen. Die Beziehung Führungskraft und Mitarbeiter gewinnt an „Augenhöhe“.

### FAZIT:

Der Unterschied zwischen „Führung“ und „Systemischen Coaching“ liegt unserer Meinung nach darin:

- Eine Führungskraft trägt ihre Mitarbeiter über den Fluss, schultert also Gewicht, Verantwortung, Aufgaben, bereinigt Unwegsamkeiten und vieles mehr – alleine und immer wieder ...
  - Ein Coach investiert Zeit, vermittelt Wissen und lockt es heraus, begleitet die Mitarbeiter beim Tun – bei der Umsetzung des Projektes, beim Brückenbau. Gewicht, Verantwortung, Aufgaben und Unwegsamkeiten werden besprochen und gemeinsam angepackt. Die fertige Brücke ist ein tragfähiges, stabiles und dauerhaftes Bauwerk für die Zukunft, das die Mitarbeiter eigenständig nutzen.
- Erleben Sie Schritt für Schritt in den nächsten Ausgaben, wie Sie und Ihr Team Brücken bauen können.