

Der beste Coach im eigenen Haus?



Klaus Steven

Coaching durch Führungskräfte

Die Führungskräfte von heute nehmen neben der Rolle des Managers und Strategen immer mehr die Position des Coachs ein. Warum dieses ein erfolgreicher Weg zur Entwicklung und Motivation der Mitarbeiter ist erklärt Klaus Steven von AchieveGlobal im Gespräch mit Oliver Pascherer.

Coaching ist das Top-Thema, was ist Coaching aus Ihrer Sicht?

Die wohl populärste Form des Coaching ist das Individual-Coaching für Top-Manager durch einen externen Coach. Dieses Einzelcoaching hat Einzug gehalten als eine Form der Beratung und Begleitung für Fach- und Führungskräfte aller Ebenen. Dies geschieht in persönlichen Gesprächen, durch Beobachtung, Analyse und Feedback und dient neben der Problembewältigung und Weiterentwicklung dann auch der Motivation der Mitarbeiter.

Und was bedeutet dann demgegenüber Coaching durch Führungskräfte?

Nun, in einer weiten Definition dient Coaching der kontinuierlichen Entwicklung der Fertigkeiten jedes Einzelnen. Und genau das wird von Führungskräften heute immer mehr erwartet. Sie müssen sich als Performance Manager und als Förderer und Entwickler des Teams, aber auch des Einzelnen, verstehen.

Soll dann jeder Mitarbeiter gecoacht werden?

Coachinganforderungen sind situationsabhängig: Der eine Mitarbeiter benötigt spezifische fachliche Unterstützung zur Bewältigung eines Projekts. Ein anderer soll Gelegenheit zur Reflexion erhalten und individuell gefördert werden. Auch die Übernahme einer neuen Funktion oder einer neuen Aufgabe ist häufig eine Chance, für die sich das Coaching anbietet.

Und was sind die Merkmale für effizientes Coaching durch Führungskräfte?

Es sind vor allem drei Aspekte: Fokus auf konkretes Verhalten, Vertrauen als Basis und Coaching als Prozess gestalten. Coaching konzentriert sich auf konkretes Verhalten und nicht auf die Persönlichkeit eines Mitarbeiters. Der Kern sind objektive Aussagen darüber, was derjenige tatsächlich sagte oder tat und welchen Effekt dieses Verhalten im Team und beim Kunden bewirkte.

Ist das nicht zu viel verlangt im Vergleich zu professionellen Coaches?

Nein, wenn Sie die Erwartungen realistisch setzen. Ich sehe Coaching als eine effiziente Fortbildung, absolut fokussiert auf individuelle Entwicklungsmöglichkeiten. Die Führungskraft bietet Begleitung mit dem Ziel über Fragen, Reflexionen und Feedback neue Einsichten und Erkenntnisse zu ermöglichen und damit eine Veränderung zu bewirken. Der Coach ist somit kein Therapeut, sondern eher ein Sparringspartner. Und genau das vermitteln wir in speziellen Führungskräfte-Seminaren.

Ist Coaching als Ersatz zum Training zu sehen?

Nein, diese beiden Elemente ergänzen sich perfekt. Denken Sie an eine Fußballmannschaft, die während der Vorsaison planmäßig trainiert, um alle Tricks der defensiven und offensiven Spielweise zu erlernen, dann jedoch in der eigentlichen

Spielsaison ohne Trainer auskommen muss und auf jedes weitere Training verzichtet. Unvorstellbar! Kein Sponsor würde seine wertvolle Investition einem solchen Risiko aussetzen. Aus diesem Grunde ist es erstaunlich, dass die Mitarbeiter vieler Unternehmen weniger Coaching im Tagesgeschäft erhalten als eine Fußballmannschaft.

Lernen verlagert sich mehr an den Arbeitsplatz, eben just-in-time und bedarfsgerecht. Das klingt aufwändig, was hat das Unternehmen davon?

Unsere Studien haben gezeigt, dass Trainingsmaßnahmen besonders wirksam sind, wenn die neu erworbenen Fertigkeiten mit Unterstützung der Vorgesetzten in der Praxis nachgearbeitet werden. Wenn Coaching fester Bestandteil der Führungsaufgabe ist, dann ist es eine Frage der Themenschwerpunkte und Frequenz. Aus unserer Beratungspraxis wissen wir, dass alle Maßnahmen zur Mitarbeiterentwicklung, die so aufgesetzt werden, eine größere Akzeptanz aufweisen, schnellere Ergebnisse zeigen und nachhaltiger sind. Nicht zu vergessen, dass durch Coaching vor Ort auch die Messbarkeit von Training gegeben ist.

Ihr Fazit?

Vorgesetzte sind verantwortlich für das Erreichen vorgegebener Ziele und Standards. Der Erfolg hierbei beruht weitgehend auf der Qualität des Teams – und somit auf den Fähigkeiten und Möglichkeiten, direkten Einfluss auf die Leistung des Teams auszuüben. Von allen Einflussmöglichkeiten ist Coaching der effektivste Weg, aktiv und dauerhaft die Leistung der Mitarbeiter verbessern zu können. Es ist für den Manager ein modernes Führungsinstrument, mit dem er sein Team zu Spitzenleistungen ermutigt und befähigt. **T**

www.achievglobal.at