

## Einsatzbereitschaft aktivieren und über längere Zeit aufrechterhalten

### Energetische Zustände in Unternehmen ... und wie Sie diese als Führungskraft positiv beeinflussen können

Eine der Kernaufgaben von Führungskräften ist es, die Einsatzbereitschaft von Mitarbeitern aufrecht zu erhalten bzw. zu aktivieren und über einen längeren Zeitraum zur Erreichung der gesteckten Ziele aufrecht zu erhalten. bzw. bei der Bewältigung beruflicher Herausforderungen. Generelles Ziel des Coachings ist immer die Verbesserung der Selbstregulationsfähigkeiten („Hilfe zur Selbsthilfe“) durch die Förderung von Selbstreflexion und -wahrnehmung, Leistung und Verhalten, um letztlich die Arbeitsergebnisse zu verbessern.

Coaching sollte strategisch orientiert sein, d.h.: Nicht alles, was verbessert werden könnte, wird „angepackt“, sondern die hauptsächlich begrenzenden oder wirklich wichtigen Entwicklungsfelder werden Inhalte des Coachings. Viele Coachings sind übrigens langfristig nicht erfolgreich, weil sie inhaltlich „überfrachtet“ sind. Hier ist manchmal weniger auf jeden Fall „mehr“!

Coaching ist immer lösungsorientiert. Im Vordergrund stehen also mögliche alternative Verhaltensoptionen, die Fokussierung auf vorhandene Potentiale beim Mitarbeiter, das Herausarbeiten der „Ist-Situation“, bei der das Problem gelöst ist.

### *Die klassischsten Ziele von Coachings*

Über Erfolg von Coachings sowie Qualitätskriterien und Qualitätssicherung für den Coaching-Prozess aus Sicht der Personalentwickler, Führungskräfte und Coaches wurden bereits viele Studien durchgeführt. Was sind aber die „typischen“ Handlungsfelder eines Coachings? Um dies zu klären führten „The Harvest Consultancy“ und das „Managementportal MWonline“ eine Online-Umfrage durch. Bei dieser Umfrage nahmen Personen teil, die bereits einen Coaching-Prozess durchlaufen hatten, der im Durchschnitt 12 Monate zurück lag.

Lassen Sie uns im Nachfolgenden Anschauen, welche Ziele (in absteigender Reihenfolge) die Befragten für den Coaching-Prozess angaben:

- Selbstwahrnehmung/Selbstbewusstsein
- Berufliche Neuorientierung

- Führungskompetenzentwicklung
- Kommunikationskompetenzentwicklung und Konfliktmanagement
- Life-Work-Balance/Stressmanagement

## *Die Führungskraft als Coach*

Nur etwas über 10 % der Befragten würden bedenkenlos ihre Führungskraft als Coach in Anspruch nehmen. Fast 60 % würden die eigene Führungskraft auf gar keinen Fall als Coach akzeptieren. Im Hinblick auf das am häufigsten genannte Ziel (Selbstwahrnehmung/Selbstbewusstsein) liegt die Annahme nahe, dass sich die Mitarbeiter wegen des doch sehr persönlichen Anliegens gegenüber ihrem Vorgesetzten keine Blöße geben wollen.

## *Nötige Eigenschaften als Führungskraft*

All diejenigen, die die Frage nach den notwendigen Eigenschaften eines Coaches beantworteten, nannten soziale und emotionale Kompetenzen, gefolgt von Berufserfahrung und methodischer Kompetenz, an erster Stelle. Offenheit, Wertschätzung, Empathie, Klarheit und die Fähigkeit zuhören zu können waren die meist erwähnten Eigenschaften. Als äußerst negativ wurden Coaches beurteilt, die zu direkt sind, die die eigene Person in den Vordergrund stellen und zu stark in den Prozess einsteigen und steuern.

## *Die vier Grundverhalten von Coachees*

Wenn Sie als Führungskraft über die oben genannten notwendigen Eigenschaften verfügen und Ihre Mitarbeiter zu den Personen gehören, die Sie als Coach in Anspruch nehmen und Sie in der Rolle akzeptieren, sollten Sie jedoch überprüfen, ob Ihr Mitarbeiter überhaupt ein „echter“ Coachee werden möchte. Nicht jeder scheinbar interessierte und offene Coachee möchte die Lösung seines Problems / Änderung seines Verhaltens auch tatsächlich in Angriff nehmen. Hier bedarf es einige Geduld und hohe Kompetenz der Führungskraft, in dieser Phase den Mitarbeiter bei seiner Entscheidung zu unterstützen.

Bei den nachfolgenden Ausführungen sprechen wir von einer Klassifikation von Verhalten und nicht von den Mitarbeitern an sich, denn jeder Mitarbeiter kann sich in unterschiedlichen Problemsituationen auch unterschiedlich verhalten.

1. **Mitarbeiter, die sich coacheemäßig verhalten („echte Kunden“)**

Diese MitarbeiterInnen stehen vor einer neuen Herausforderung oder haben ein klar umrissenes Problem und bilden mit dem Coach ein „wohldefiniertes“ Ziel, dessen Erreichung unter ihrem eigenen Einfluss steht. Das ist die ideale Voraussetzung für ein gelungenes Coaching.

2. **„Klagende/jammernde“ Mitarbeiter**

Das sind MitarbeiterInnen, die nicht wirklich eine Problemlösung erreichen wollen. Sie schildern ihre Sorgen und erwarten, dass ihnen die Führungskraft eine Problemlösung bringt – oder dass sie sich einmal ausgiebig beklagen können. Diese Mitarbeiter stellen eine große Herausforderung für die Führungskraft dar, denn es erfordert viel Geduld, um mit ihnen in die tiefen des Problems hinab zu steigen und sie wieder in Richtung Ziel hinaufzuziehen.

3. **„Co-BeraterInnen“**

Diese MitarbeiterInnen haben schon die perfekte Lösung für ihr Problem und möchten das Coaching nur noch dafür nutzen, um ihre Lösung zu überprüfen und der Führungskraft als Coach gute Ratschläge für zukünftige Coaching-Sitzungen zu geben. Wenn Sie als Führungskraft dieses Verhalten des Mitarbeiters nicht ernst nehmen und nicht speziell darauf reagieren, wird der Mitarbeiter nicht bereit sein, eine wirkliche Lösung des Problems zu erarbeiten und es wird zur unangenehmen Folge haben, dass er Sie als Coach nicht ernst nimmt, da Sie aus seiner Sicht nicht erfolgreich waren und nicht mal ein „probeweise“ vorgelegtes Problem lösen konnten.

4. **„BesucherInnen“**

Wenn MitarbeiterInnen oft gar nicht wissen, warum sie gecoacht werden sollen und die Notwendigkeit des Coachings nicht erkennen, verhalten sich solche MitarbeiterInnen oft als BesucherInnen. Diese MitarbeiterInnen sind oft der Meinung, jemand anders müsste sich ändern. „Wenn doch bloß der Kollege anders wäre – und unsere Unternehmenssituation ...“. Bei „BesucherInnen“ erleben wir häufig, dass die Führungskräfte diese Haltung zu wenig wertschätzen und zu schnell auf die „richtige“ Zielfindung drängen.

## *Zieldefinition des Coachings*

Den Mitarbeiter von der Problemschilderung zu einer Zieldefinition zu bringen, kann insbesondere bei „klagendem/jammerndem“ und „besuchendem“ Verhalten

harte Arbeit bedeuten. Immer wieder kehrt der Mitarbeiter zur Problembeschreibung zurück – und immer wieder stellt die Führungskraft die Frage nach dem Ziel des Mitarbeiters. So lange und so oft – meist unter Anwendung großer Geduld – bis der Mitarbeiter darauf einsteigt und tatsächlich beginnt, für eine Situation ein Ziel zu definieren.

Möchten Sie darüber hinaus noch spezielle Tipps, wie Sie Ihre Mitarbeiter unterstützen können aus „Klagenden/Jammernden“, „Co-BeraterInnen“ und „BesucherInnen“ echte Coachees zu machen, zögern Sie nicht Kontakt mit uns aufzunehmen. Auch wenn Sie darüber hinaus noch inhaltliche Fragen oder Anregungen zum Erfolgstipp haben, so stehen wir Ihnen selbstverständlich wie immer gerne für Ihre Fragen oder den Gedankenaustausch zur Verfügung. Auch wenn Sie mehr Informationen zu unserer Herangehensweise beim Coaching von Führungskräften in Erfahrung bringen möchten, eine kurze mail an <mailto:info@jbt.de> genügt.

Literaturempfehlungen:

1. Bruch, H. / Goshal, S.: Unleashing organizational energy, in: Sloan Management Review, Vol. 44, 2003
2. Bruch, H. / Vogel, B.: Organisationale Energie, 2005
3. Dutton, J.: Energize your workplace, 2003
4. Sull, D.H.: Why good companies go bad, in: Harvard Business Review, Vol 76, 1999