

Einfach sicher motivieren

Coachen Sie Ihre Mitarbeiter richtig?

Angenommen Sie haben sich einen Muskel gezerzt: Gehen Sie dann in ein Fitnessstudio? Natürlich nicht! Unter Umständen werden Sie Ihre Muskulatur dann aber trainieren, wenn Sie wieder gesund sind und das Gefühl haben, dass Sie Ihre Muskeln zum Wohle Ihrer Gesundheit noch stärker entwickeln sollten.

Wenn wir nun dieses Bild auf den Führungsalltag beziehen, wird deutlich, dass Coaching vergleichbar mit einem Fitnessstudio ist: Es geht darum, ...

- bei seinen Mitarbeitern freizusetzen, was vorhanden ist.
- sie so zu führen, dass zur eigenen neue Energie kommt.

Damit grenzt sich der Coaching-Begriff im Führungsalltag klar von therapeutischen oder psychologischen Ansätzen ab: Er ist eher als „Umsetzungsbegleitung“ zu verstehen.

Viele Coachs machen den gleichen Fehler

In meiner langjährigen Berufserfahrung habe ich immer wieder erlebt, dass Coachs trotz bestem Fachwissen mit ihrem Vorgehen scheitern. Der Grund: Sie haben ihre Klienten als Menschen nicht erreicht.

So vermeiden Sie diese Fehler:

1. Tipp: Stellen Sie Ihre eigenen Interessen zurück

Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern, dass Sie sich ehrlich für deren Entwicklung interessieren.

- Überlegen Sie gemeinsam mit ihnen, was sie individuell sein können.
- Bewerten Sie nicht, was sie aktuell sind.

Beides setzt allerdings voraus, dass Sie bereit sind, Ihre eigenen Interessen zurückzustellen („Ich möchte, dass Herr Z. dieses Projekt B über-

nimmt, dann ist er beschäftigt und mischt sich nicht mehr in Projekt A ein“).

2. Tipp: Lernen Sie, sich zurückzunehmen

Um diesen Punkt zu verdeutlichen, möchte ich wieder einen bildlichen Vergleich anführen: Wenn Sie einer Hebamme bei ihrer Arbeit zusehen, werden Sie feststellen, dass sie

- etwas aus dem Körper eines anderen Menschen herausholt – das Baby – und
- nichts in die andere Person hineinstopft, was sie selbst hat.

Dieses – zugegebenermaßen etwas krasse Beispiel – soll Ihnen vor allem eines verdeutlichen: Wenn Sie Ihre Mitarbeiter erfolgreich weiterentwickeln möchten, müssen Sie Ihre Bedürfnisse vergessen können. Geben Sie ihnen stattdessen das, was diese für ihre Fortentwicklung brauchen (z. B. Tipps; konkrete Seminare; Möglichkeiten im Alltag, sich zu beweisen etc.).

3. Tipp: Sorgen Sie für Transparenz

Eine erfolgreiche Umsetzungsbegleitung zeichnet sich letztlich auch dadurch aus, dass Transparenz vorhanden und gewünscht ist.

Nur wenn Ihre Mitarbeiter über alle wichtigen Vorgänge informiert sind, ...

- können Sie sie für ihre Aufgaben verantwortlich machen und
- werden sie sich selbst nicht permanent skeptisch fragen, worauf Ihre Bemühungen, Vorschläge und Gespräche wirklich abzielen. Es entsteht Vertrauen.

Führen Sie effiziente Mitarbeitergespräche

Wer im Sport etwas erreichen möchte, ist sich bewusst, dass er hierfür (hart) trainieren muss. Ein solches Bewusstsein herrscht unter den Arbeitnehmern in der Regel nicht.

Folglich kann es leicht passieren, dass Ihre Mitarbeiter offenkundige Coaching-Versuche Ihrerseits als Bevormundung („Er möchte, dass ich genauso werde, wie er sich das vorstellt“) verstehen.

4. Tipp: Sprechen Sie nicht von „Coaching“

Bringen Sie Ihre Mitarbeiter mit gezielten – aber für sie erreichbaren – Forderungen dazu, über Hürden zu springen und sich entwickeln zu lassen. Dies geschieht in der Regel durch fordernde Fragen.

5. Tipp: Lernen Sie Disharmonie auszuhalten

Reagieren Ihre Mitarbeiter mit Widerstand auf Ihre Vorgaben, dann zeigen Sie Verständnis dafür, aber bleiben Sie bei Ihrer Entscheidung („Ich verstehe Ihre Bedenken – die Gründe für meine Entscheidung sind ...“).

Haben Ihre Mitarbeiter erst einmal die Leistung gezeigt, die in ihnen bisher ungenutzt ruht, dann sind alle zufrieden – sowohl Sie als Führungskraft als auch die entsprechenden Arbeitnehmer.

Mein Rat

Nehmen Sie solche Erfolge zum Anlass, diese gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern zu genießen: Sei es, dass Sie gemeinsam mit Ihrem Team feiern, weil die Leistung dem ganzen Bereich zu Gute kommt, oder sei es, dass Sie Erfolge Einzelner als positiven Schritt mit Vorbildcharakter hervorheben und prämiieren.

Übung:

Blicken Sie einmal in einer ruhigen Stunde oder gemeinsam mit alten Freunden auf Ihre Schulzeit zurück. An welche Lehrer können Sie sich noch mit Namen erinnern? Sie werden feststellen, es sind vor allem diejenigen, die Sie gefordert haben.

Einfach sicher motivieren

6. Tipp: Fordern Sie selbst Führung ein.

Wer selbst darüber nachdenkt, bestimmte Fähigkeiten auszubauen, wird ...

- auch über mögliche Wege dazu nachdenken und
- erste Schritte in die entsprechende Richtung gehen.

Arbeiten Sie daher bei der Umsetzungsbegleitung (Coaching) mit folgender Entwicklungsformel:

$$\begin{aligned} \text{Engagement} &= \\ \text{Ziele} \times \text{Selbstvertrauen} \\ \text{Kompetenz} &= \text{Wissen} \times \text{Erfahrung} \end{aligned}$$

Sie setzen damit die notwendige **Umsetzungsenergie** bei Ihren Mitarbeitern frei.

Coaching: So klappt's

Beschreiben Sie Aufgaben immer **ergebnisorientiert**. Nur dann macht eine Umsetzungsbegleitung auch Sinn („Welche Ergebnisse können



Übung:

Einer Ihrer Mitarbeiter kommt regelmäßig zu Ihnen, um **Ihren Rat** einzuholen. Dadurch werden Sie nicht nur aus Ihrer Konzentration auf Ihre aktuelle Arbeit herausgerissen, sondern Sie fühlen sich inzwischen auch genervt, weil Sie den Mitarbeiter für fähig halten, die Fragen selbst gut zu lösen.

Wie können Sie auf Ihren Mitarbeiter nachhaltig zu Ihrer beider Wohl einwirken?

Sie bis wann erreichen? Welche Teilziele können Sie sich vorstellen?“).

Stellen Sie außerdem in Mitarbeitergesprächen nur Fragen, die Ihnen Gegenüber zum **Nachdenken** über sich **anregen** („Wie klar sehen Sie das Ergebnis des Projekts A?“ „Lassen sich Meilensteine anvisieren?“ „Haben Sie alles, was Sie brauchen, um ...?“).



Der Autor: Boris Grundl berät mit der Grundl Leadership Akademie Unternehmen, ihrer Führungsverantwortung gerecht zu werden.

Wenn Ihr Mitarbeiter (regelmäßig) zu Ihnen kommt und darauf legt, er sei „da auf ein Problem gestoßen“, gehen Sie nicht erst im Detail auf sein Anliegen ein. Bitten Sie ihn stattdessen um zwei konkrete Lösungsvorschläge, die aus seiner Sicht hilfreich sein könnten. Kann Ihnen Ihr Mitarbeiter darauf keine befriedigende Antwort geben, dann fordern Sie ihn auf, erst dann wieder zu kommen, wenn er diese zwei Vorschläge vorweisen kann. Diese möchten Sie daraufhin mit ihm diskutieren.