

# Coaching für Führungskräfte

Von Michael Loebbert

**U**nternehmer zu sein, bedeutet, jeden Tag als neue Herausforderung annehmen, den Kopf oben behalten, auch wenn es eng wird, auf Veränderungen mit neuen Ideen blitzschnell reagieren, dem Trend nicht hinterherlaufen, sondern Führen. Die ersten 5000 Fehler machen und gewinnen. Denn nur wer lernt, macht Fehler. Und wer Fehler macht, der lernt.

## Der Regelkreis des Lernens

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren bestehen darin, erstens eine Vision vom Nutzen für den Kunden zu haben, und zweitens die Fähigkeit, diese Vision zu realisieren.

Der Regelkreis des organisatorischen und persönlichen Lernens (siehe Grafik) zeigt den Zusammenhang von erfolgreichen Entwicklungsprozessen und der Fähigkeit, aus Fehlern (und Erfolgen) zu lernen. Coaching ist die systematische Begleitung und Unterstützung dieses Regelkreises des Lernens in der persönlichen Beratung und im Training von unternehmerisch tätigen Menschen.

## Wie funktioniert Coaching?

Im Mittelpunkt steht der Mensch, die Person. Gearbeitet wird an konkreten Herausforderungen. Diese Orientierung am Einzelfall und an den persönlichen Voraussetzungen bringt eine hohe Wirksamkeit. Verbesserungen werden schnell erreicht und rasch sichtbar.

In systematisch geführten regelmässigen Beratungsgesprächen (siehe Grafik) werden un-

**Inhalt:** Coaching ist im Klein- und Mittelunternehmen eine äusserst effiziente persönliche Beratungsmethode: Im Mittelpunkt steht der Mensch, der Unternehmer, die Führungskraft. Orientierung an den unmittelbaren Herausforderungen. Direkte Umsetzung der Ergebnisse. Geringer Zeitaufwand. Preisgünstig.

Der Autor vermittelt praktische Hinweise und Informationen zum Coaching für Führungskräfte im KMU.

mittelbar fall-orientiert («Fall-Supervision») wichtige Fähigkeiten vermittelt und die persönliche professionelle Entwicklung vorangebracht.

Die meisten Berater bieten ein unverbindliches Erstgespräch zum Kennenlernen an. Mögliche Ziele werden gemeinsam erörtert und im Umriss festgelegt. Es entspricht unternehmerischen Anforderungen an Erfolg und Effizienz, wenn der Beratungsprozess nach Zielvereinbarung und Erfolgskontrolle geführt wird. Der Coach hat die Aufgabe, den erreichten Standort und die Orientierung immer wieder anzumahnen.

Jedes Beratungsgespräch endet normalerweise mit einer Verein-

barung über eine verhaltensbezogene «Hausaufgabe»: Arbeit an einem ganz bestimmten Kundenkontakt, Lösung einer Managementaufgabe. Die Erfahrungen des Klienten mit den erarbeiteten Verbesserungen sind dann Gegenstand des nächsten Schritts.

Das Coaching endet nach Erreichen der vereinbarten Ziele, bzw. nach Verstreichen des vereinbarten Zeitraumes. Für neue Arbeits- und Lernschritte werden neue Vereinbarungen nötig.

## Was bringt Coaching?

Unternehmer und Führungskräfte nutzen Coaching in aktuellen Entscheidungssituationen und für eine gezielte persönliche berufli-

che Entwicklung. Die hohe Wirksamkeit und die besseren Erfolgschancen im Vergleich zu anderen Beratungs- und Weiterbildungsmethoden ergeben sich aus der klaren Problem- und Zielorientierung, der Flexibilität und dem relativ geringen Zeitaufwand. Die genaue persönliche Passung des Programms auf den Coach-Partner ist dabei eine wichtige Voraussetzung.

- Als unterstützende Massnahme eignet sich Coaching zur Vorbereitung und Begleitung der Übernahme von neuen Aufgaben und Verantwortungen. Der Berater bietet persönliche Trainingsmethoden, um Defizite im Bereich Führung, Kommunikation und Projekt-Management zu erkennen und auszugleichen.

- Coaching eignet sich zur gezielten Entwicklung von praxisnaher Qualifikation für Kommunikation, Verhandeln, Rhetorik, Selbst-Management als Bedingung für Führungserfolg.

- Krisen und Konflikte in Familienunternehmen sind oft mit dem Zusammenspiel der Familienangehörigen verbunden. Coaching hilft bei der Klärung der familiären Position und leitet an zur bewussten Gestaltung.

- Der Umgang mit Stress und schwierigen Situationen wird aktuell verbessert. Die Arbeit an persönlichen und unternehmerischen Leitbildern und Sinnvorstellungen intensiviert Selbstmotivation und Zielorientierung.

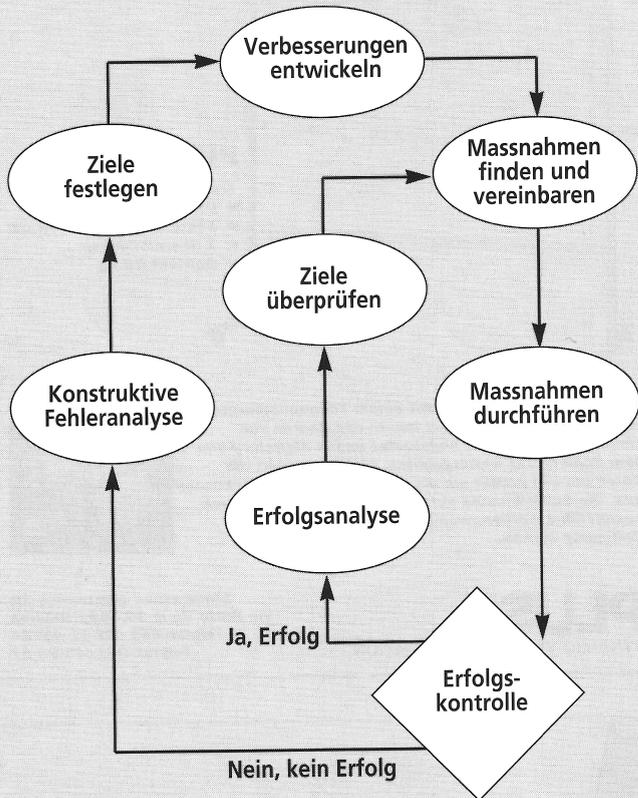
Durch die Entwicklung der persönlichen Effizienz lassen sich systematische Verbesserungen um bis zu 50 Prozent erreichen. In bezug auf die erreichbaren Ziele und direkten möglichen Ein-



*Durch die Entwicklung der persönlichen Effizienz lassen sich systematische Verbesserungen um bis zu 50 Prozent erreichen.*

Dr. Michael Loebbert ist Berater und Trainer für Führung und Unternehmensentwicklung, praktischer Philosoph. Seit 1981 tätig in beruflicher Fort- und Weiterbildung. Seit 1989 selbständig und Partner KITec AG, Basel.

## Regelkreis des persönlichen und organisatorischen Lernen



### Führungsleitlinien für Lernen und Entwicklung:

- Fehler sind Chancen für die Entwicklung! Nutze sie!
- Fehler- und Erfolgsanalysen für jeden kleinen Schritt!
- Jeder übernimmt Verantwortung für seinen Fehler!
- Zeit- und Geld-Budgets für Fehleranalysen bereitstellen!
- Verbesserungen belohnen!

sparungen von Handlungs-, Transaktions- und Fehlerkosten ist der gezielte Einsatz von Coa-

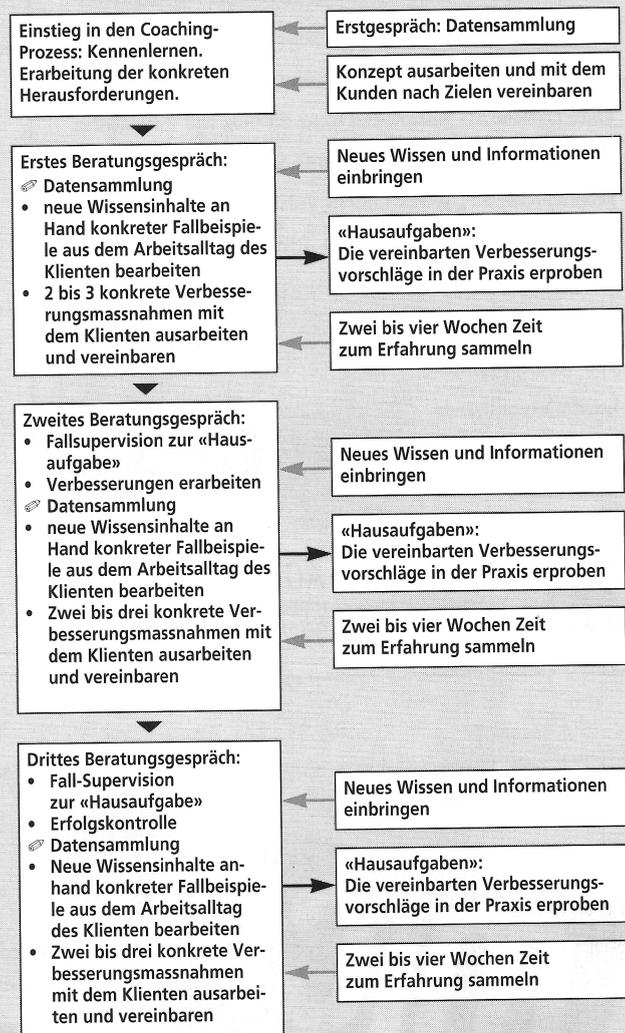
ching in bezug auf die angegebenen Herausforderungen im KMU eine lohnende Investition.

### Typische Coaching-Ansätze

Nach den Erfahrungen des Autors stehen als Themen im Mittelpunkt:

- Betriebliche und persönliche Veränderungen
- Generationswechsel und Zusammenspiel in Familienbetrieben
- Gespräche führen und Verhandeln mit Kunden und Banken
- Führen von Teams und Arbeitsgruppen
- Einführen und Freisetzen von Mitarbeitern
- Unternehmensentwicklung, Strategie
- Management- und Führungstechniken
- Selbstmanagement und persönliche Arbeitstechniken
- Selbstsicherheit und Rhetorik
- Umgang mit Krisen und Konflikten

## Ablauf eines Coaching-Prozesses



Der Coaching-Prozess wird nach Zielvereinbarung über 8 bis 15 Beratungsgespräche gesteuert. Bei Kriseninterventionen drei Termine in einer Woche. 80 Prozent der qualitativen und quantitativen Entwicklungsziele werden erreicht (Optimum).

## Was spricht gegen Coaching?

Coaching ist auch unbequem, der gute Berater ist ein Stachel im Fleisch seiner Kunden, bringt Irritation und stiftet (heilsame) Verwirrung.

Wer Coaching nur für Harmonie und Seelenmassage sucht, wird relativ wenig von der Zusammenarbeit profitieren. Eine Gefahr besteht auch in der Verwechslung mit teilweise verwandten Angeboten der Psychotherapie und der Unternehmensbera-

tung. Ein guter Coach versteht von beidem was. Scharlatane gibt es hier wie in jedem anderen Gewerbe. Wer sich scheut, in der Zusammenarbeit mit einem Coach seine persönlichen Qualitätsmaßstäbe zu erarbeiten, sollte die Finger davon lassen. Eine erfolgreiche Zusammenarbeit braucht die Selbstverantwortung des Kunden. Gegen Coaching spricht zuletzt unsere ganz natürliche Bequemlichkeit und Faulheit, von der wir uns allerdings auch ohne gute Gründe nicht abbringen lassen sollten.