

Leistung durch Coaching

Mitarbeiterführung in einer virtuellen Arbeitswelt

Dr. Reiner Czichos

1. Auflage

Haufe Gruppe
Freiburg · München

1 Einleitung

Seit mehr als 20 Jahren publiziere ich zum Thema: „Coaching = Leistung durch Führung“. Coaching ist aus meiner Sicht eine, wenn nicht die Kernaufgabe aller Führungskräfte, vor allem der mittleren und unteren Manager, welche die große Mehrzahl der Mitarbeiter direkt führen.

1991 war ich in Deutschland wohl einer der Ersten, die sich explizit in einem Buch diesem Thema gewidmet haben. Seitdem können Sie mit Coaching-Büchern der unterschiedlichsten Couleur Ihre Bücherregale füllen.

Der Begriff „Coaching“ ist beliebt. Er wird arg strapaziert, je nach Interessenlage: Pragmatismus hier, Zertifizierungsanspruch dort. „Coaching“ ist alles, aber keine Beratung, kein Training, sagen so genannte professionelle Coachs.

Coaching als Kernaufgabe von Führungskräften

Ich sage: Coaching ist das Schlüssel-„Wirkzeug“ in Veränderungsprozessen von Unternehmen und den darin wirkenden Menschen.

Viele Coach-Kollegen beanspruchen das Wort „Coach“ für so genannte professionelle Coachs. Manager bzw. Führungskräfte als Coachs ihrer Mitarbeiter? „*Nein*“, sagen sie, „*Manager können keine Coachs sein!*“ Ich sehe das komplett anders: Manager bzw. Führungskräfte sind Coachs ihrer Mitarbeiter. Coaching ist eine Führungsfunktion. Sorry, liebe KollegInnen! Ich weiß, ich bin dabei, mich bei einigen KollegInnen unbeliebt zu machen. Aber ich stehe zu meiner Ansicht und Absicht.

Ich gestehe, ich habe keine Coach-Ausbildung durchlaufen, ich bin nicht zertifiziert. Aber: Ich war als Coach wirksam tätig, schon lange bevor die ersten KollegInnen begonnen haben, sich mit Zertifizierungsprogrammen eine neue Einnahmequelle zu schaffen. Und ich habe wohl mit meinen Publikationen bei einer Reihe von KollegInnen Spuren hinterlassen. Gut so.

Change: überall und immer schneller!

War es mir vor 23 Jahren ein Anliegen, mit meiner Publikation zum Coaching durch Führungskräfte lediglich einen pragmatischen Coaching-„Wirkzeugkasten“ für Führungskräfte zusammenzustellen, so hat sich nun ein weiteres Motiv hinzu gesellt: Change! Die Welt hat sich dramatisch verändert.

Einleitung

Unternehmen sind keine vom Umfeld sauber abgeschottete „Inseln“, sie sind passiv und aktiv vernetzt mit wirtschaftlichen und technologischen, sowie mit gesellschaftlichen und politischen Trends. Mit all diesen Veränderungen, die sich immer schneller vollziehen, muss auch das Führen und Coachen neu reflektiert werden. Nicht nur weil sich auch die Menschen mit ihren Wertvorstellungen und Erwartungen verändern, sondern weil auch die wirtschaftlichen, politischen, sozialen und technologischen Rahmenbedingungen wechseln. Damit ändern sich der Markt, die Kundenerwartungen, die Art und Weise zu kaufen und zu verkaufen. Die Werte der Menschen verändern sich, sind nicht fest gemauert. Ebenso wie die hergebrachten Organisationsformen abgelöst werden von dezentralen, netzwerkartigen Organisationen, müssen sich auch die möglichen Ziele für Manager und Mitarbeiter verändern.

Selbst die kleinen und mittleren Unternehmen stellen sich nicht mehr nur deutschland- oder europaweit, sondern auch weltweit auf. Unter dem Dach eines deutschen mittelständischen Unternehmens mit 600 Mitarbeitern findet man z. B. außerhalb Deutschlands Produktionsstätten in vier oder mehr Ländern und Niederlassungen in 20 oder mehr Ländern weltweit. „Deutsche Führungskräfte“ stehen immer mehr vor der Herausforderung, weltweite Teams mit MitarbeiterInnen vieler verschiedener Länder, mit unterschiedlichen Sprachen und kulturellen Gewohnheiten, zu führen und zu coachen. Das heißt: Führen und Coachen auf Distanz unter Einsatz der neuen Medien — virtuelle Führung und virtuelles Coachen. Zwar bleiben die grundlegenden Coaching-Techniken die gleichen wie vorher. Sie werden jedoch noch weit wichtiger. Immer mehr Führungskräfte müssen diese Techniken noch besser beherrschen, sie unter ganz neuen Herausforderungen einsetzen können.

Die Zielgruppen dieses Buches

Zielgruppen dieses Buches sind die mittleren und unteren Führungskräfte sowie die Geschäftsführer und Vorstände der kleinen und mittleren Unternehmen. Ich kann mir nicht vorstellen, besser gesagt, ich bin inzwischen desillusioniert darüber, dass Personen aus den oberen Rängen großer Unternehmen sich die Zeit nehmen und sich in die Niederungen solcher Fachbücher begeben. Außerdem sehe ich diese nicht als Führungskräfte. Sie sind Manager, Business-Manager. Sie sind weit weg von den vielen tausend MitarbeiterInnen. Sie führen nur wenige Menschen direkt, und auch das wohl nur eher „indirekt“. Ich kann mir auch nicht vorstellen, dass ein Vorstandsmitglied einen Bereichsleiter coacht. Das wird, wenn es nötig wird, an einen externen so genannten „Executive Coach“ — ein Titel mit dem sich so manche KollegInnen gerne schmücken — delegiert. Mindestens 90 % der Mitarbeiter in den großen Unternehmen werden von den unteren und mittleren Managern, den eigentlichen Führungskräften, geführt.

Vielleicht kann ich mit diesem Buch einen kleinen Beitrag dazu leisten, nicht nur ganz allgemein die Botschaft in den Köpfen dieser Führungskräfte zu verankern, „zu *Coachs ihrer Mitarbeiter zu werden*“, sondern auch dazu, global orientierte Führungskräfte bzw. Coachs aufzubauen.

Mehr als 20 Jahre sind vergangen. Ich bin nicht stehen geblieben. Ich habe in vielen Projekten viele Erfahrungen machen dürfen. Ich habe viel gelernt und viele neue Ideen entwickelt. Eine Menge davon habe ich in meinen bisher erschienenen Büchern und in weit mehr als 50 Aufsätzen verarbeitet.

Eine Warnung!

Ich bin es gewohnt, „frei von der Leber weg“ zu schreiben. Ich stelle mir beim Schreiben vor, dass ich direkt zu Ihnen rede. Mein Stil ist daher lebhaft und eher feuilletonistisch als wissenschaftlich-trocken und abstrakt. Ich versuche, mich an ein Prinzip zu halten, das ich gerne immer wieder predige: ETUDO = **E**asy **T**o **U**nderstand and to **DO**.

Ich wünsche Ihnen nun viel Spaß beim Lesen. Und ich wünsche Ihnen so viel Erfolg beim Umsetzen der vielen hier enthaltenen Ideen in die Praxis, dass Sie immer wieder zu diesem Buch greifen werden, dass Sie es in Reichweite behalten. Denn dieses Buch kann man nicht einfach einmal von von vorne bis hinten durchlesen und dann wieder wegstellen.

Schlagen Sie es immer wieder auf, wenn Sie in Ihrer täglichen Praxis Fragezeichen im Kopf haben. Betrachten Sie also dieses Buch als einen „Wirkzeug“-Kasten.

Ihr Reiner Czichos

P.S.: Wenn Sie Fragen haben, wenn Sie mir Feedback geben wollen, wenn Sie Ideen für mich haben, schicken Sie mir eine Mail: ctnmuenchen@t-online. Ich antworte gerne!

Wenn in diesem Buch von Führungskräften, Mitarbeitern, Kollegen etc. gesprochen wird, geschieht dies nur aus Gründen der besseren Lesbarkeit. Selbstverständlich sind immer auch Mitarbeiterinnen, Kolleginnen, weibliche Führungskräfte etc. gemeint.

2 Die Welt verändert sich



Welches Wort steckt in dieser Abbildung?

Können Sie das englische Wort, das in diesen Formen steckt, auf Anhieb lesen? Sicherlich wird es Ihnen schwerfallen. Wir sind anders programmiert. Buchstaben müssen die übliche Form haben, damit wir sie als solche wahrnehmen können. Ein Tipp: Konzentrieren Sie sich eher auf das Weiße und nicht so sehr auf die grauschwarzen Gebilde.

Probieren Sie dieses Experiment mit Ihren Mitarbeitern. Aber geben Sie bitte auf keinen Fall die Auflösung direkt bekannt. Stattdessen sollten Sie Mittel und Wege finden und ausprobieren, wie Sie die Programmierung Ihrer Mitarbeiter verändern können, so dass sie die Lösung alleine finden. Und dass gilt nicht nur für diese kleine Übung. Wenn Sie so vorgehen, stellen Sie auch sicher, dass Ihre Mitarbeiter das Erfolgserlebnis selbst haben. **Das Erfolgserlebnis Ihrer Mitarbeiter ist wichtiger als Ihr Erfolgserlebnis.** So macht Lernen Spaß.

Das ist auch der Grund, weswegen ich Ihnen die Auflösung vorenthalte.

2.1 Die Herausforderung: Was bringt die Zukunft?

Ähnlich wie im Experiment oben, kann man auch im Berufsleben nur schwer erkennen, was die Zukunft bringt. Schrittweise nur gibt sie sich zu erkennen. Meist werden wir über-**rasch**-t. Das Umfeld von Unternehmen unterliegt einem sich immer stärker beschleunigenden Wandel: sozial (Wertewandel), politisch (z. B. EU), wirtschaftlich (Globalisierung, Entwicklung neuer Wirtschaftszweige), technologisch (Info-Systeme, Bio-Technologie, Nano-Technologie etc.). Damit ändern sich der Markt, die Kundenerwartungen, die Art und Weise zu kaufen und zu verkaufen. Ebenso wie die hergebrachten Organisationsformen abgelöst werden von de-

Die Welt verändert sich

zentralen, netzwerkartigen Organisationen, müssen sich damit auch die möglichen Ziele für Manager und Mitarbeiter verändern.

Der entscheidende Punkt für Sie ist, dass Sie nur dann sinnvolle Ziele vereinbaren können und Ihre Mitarbeiter effektiv coachen können, wenn Sie sich intensiv damit beschäftigen, was jetzt und in Zukunft in deren Rollen gefordert wird. Es hilft Ihrem Unternehmen, Ihnen und den Mitarbeitern nicht, wenn Sie orientiert an überholten Vorstellungen über den Markt, die Gesellschaft etc. führen.

Im Hightech Business-to-Business-Markt z. B. ist das Konzept des in seinem definierten Territorium einzeln kämpfenden Verkäufers, der in möglichst kurzer Zeit möglichst viel Umsatz mit fertigen Produkten macht, überholt. Sinnvoller ist es, mithilfe von Coaching „Berater-Verkäufer“ zu entwickeln, die es verstehen, langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen, die in Kooperation mit Kollegen anderer Funktionen den Bedarf des Kunden analysieren und kundenspezifische Lösungen finden, in denen neben dem Produkt selbst eine Reihe von Dienstleistungen enthalten sind.

Die Frage, die Sie sich in Ihrer Branche, in Ihrem Unternehmen, in Ihrer beruflichen Ausrichtung stellen sollten, ist:

Was sind die gegenwärtigen und vor allen Dingen zukünftigen Anforderungen an die Leitbilder und Anforderungskriterien für Sie selbst und für Ihre Mitarbeiter?

2.2 Wie gehen Sie mit Change um?

Es gibt inzwischen viele Unternehmen, in denen zumindest die Topmanager verstanden haben, dass die Change-Lawine auf uns zurast. Sich dagegen zu stemmen, hat keinen Zweck. In Lawinen hat man, so wurde mir erzählt, dann eine Überlebenschance, wenn man mit ihr (also talwärts; nicht bergan gegen die Lawine und auch nicht seitwärts) mitschwimmt, also tatsächlich Schwimmbewegungen macht. Für die Richtigkeit dieser Annahme kann ich mich nicht verbürgen; die Geschichte vermittelt Ihnen jedoch eine wichtige Botschaft. Sie können mir nun entgegenhalten, dass es nicht Ihre Sache ist, mit dem Strom zu schwimmen. Stimmt. So denke ich auch. Aber, mal ehrlich, früher oder später, wenn ein Trend zu einem „Main-Stream“ geworden ist, werden die meisten einfach mitgerissen, siehe z. B. Social-Media.

Auch andere Bilder symbolisieren den Umgang mit Change:

- Wenn der Motor Ihres Unternehmens auf Drehzahl 3.000 läuft, dann ist der Change-Motor außerhalb Ihres Unternehmens auf 8.000 oder mehr. Sie können sich dieses Bild ganz klar machen, wenn Sie folgendes Experiment machen: Halten Sie beide Arme ausgestreckt vor sich in Augenhöhe. Und nun drehen Sie mit beiden Händen Kreise vor sich. Jedoch: Mit der rechten Hand drehen Sie weit langsamer als mit der linken (oder umgekehrt, das ist egal). Schaffen Sie das? Das ist sehr schwer! Sie merken schnell, dass Sie sich synchronisieren müssen.
- Es kommt eine Dampfwalze auf Sie zu. Sie müssen entscheiden, ob Sie sich vor sie legen, um sie aufzuhalten, oder ob Sie selbst die Dampfwalze steuern wollen. Genauso ist es mit Change: Nehmen Sie das Steuer in die Hand oder werden Sie überrollt?
- Wenn Sie einen Frosch in einen Topf geben und das Wasser langsam erwärmen, dann besteht eine hohe Chance, dass er kocht und stirbt. Frösche merken den Veränderungsprozess nicht. Geht es Ihnen auch so? Wann springen Sie raus aus dem Topf?
- Wie gehen Sie mit Change um? Um im Bild des Frosches zu bleiben, dazu eine bekannte Geschichte:

Zwei Frösche gerieten in einen Topf voll Milch. Frösche haben Probleme, in Milch zu schwimmen, sie ersaufen. Beide Frösche strampelten und kämpften um ihr Überleben. Der erste Frosch gab nach 10 Minuten auf, ohne Hoffnung, erschöpft. Der zweite Frosch strampelte weiter. Und siehe da: Aus der Milch wurde Butter. Er bekam soliden Butter-Boden unter die Füße und konnte entkommen.

Welche Reaktionsweise würden Sie höchstwahrscheinlich an den Tag legen?

Dieses Buch ist nicht der Ort, um all die Veränderungen rings um Unternehmen (Technologie, Politik, soziales Umfeld, Wertewandel, Wirtschaft etc.) zu beschreiben. Ich möchte Sie lediglich auf die Notwendigkeit hinweisen, dass Coaching zu einem der Erfolgsfaktoren von Unternehmen wird bzw. schon längst geworden ist.

2.3 Neues Spiel, neue Spielregeln

Es ist erstaunlich, wie lange die meisten Unternehmen und die meisten Führungskräfte Trends nicht sehen oder gar als „Das betrifft uns nicht“ abtun. Und dann ist das alles plötzlich brandaktuell.

Die Welt verändert sich

Ein Beispiel: Die heile Welt der Hierarchie (Hierarchie bedeutet: göttliche Ordnung) ist nicht mehr. Der Wertewandel in der Gesellschaft (weg von materiellen Wertvorstellungen, hin zu immateriellen Wertvorstellungen) und der Kampf um Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt haben einen neuen Arbeitertyp hervorgebracht: den Goldkragen-Mitarbeiter (gold collar worker; collar = engl. für Hemdkragen).

Das sind die Professionals, die Sie nur schwer auf dem Arbeitsmarkt finden. Wenn Sie dann einen gefunden und endlich im Einstellungsgespräch sitzen haben, sollten Sie vergessen, dass Sie IHN aussuchen. Das Spiel läuft anders herum. Goldkragen-Mitarbeiter haben in der Regel schon zwei oder mehrere Angebote von anderen Unternehmen in der Tasche. Die suchen sich SIE aus — oder eben nicht.

Und diese Goldkragen-Mitarbeiter entscheiden sich aufgrund von besseren beruflichen Perspektiven. Wo kann man am besten lernen? Wo wird man am besten gefördert? Wo passt das Corporate Image? Wo stimmt die Mitarbeiterführung? Wo sieht man einen Sinn in der Aufgabe? Geld und (Management-)Karriere sind dagegen relativ unwichtig, viel von beidem bekommen diese Leute sowieso.

Außerdem suchen die Goldkragen nicht so sehr die Karriere. Wer will schon Manager werden? Manager zu sein, heißt für viele: weniger Freizeit, viel Administration, viel Ärger, Loyalität zur Firma, Abhängigkeit, Stress ...

Und auf die lebenslange Bindung an ein Unternehmen sind sie auch nicht mehr erpicht, geschweige denn darauf angewiesen. Sie wissen, ihre Haut gut zu verkaufen. Goldkragen-Mitarbeiter, wie z. B. in der IT-Hard- und Softwarebranche zu beobachten, sehen ihre beruflichen Perspektiven in der ganzen Hightech-Branche, nicht in einem einzigen Unternehmen.

Auch etwas anderes wird immer deutlicher: Es ist immer weniger die Hardware oder die Software, die eine Firma von einer anderen unterscheidet, sondern die „Brain-“ oder die „Skillware“, d. h. also die Qualität der Mitarbeiter und der Führungskräfte. Und das ist klar: Unternehmen müssen sich in den Augen der potenziellen Mitarbeiter und der Kunden unterscheiden; vorzugsweise sollten sie sich günstig von ihren Mitbewerbern abheben.

Ich könnte dieses Szenario weiter ausmalen. Wenn es Ihnen bekannt vorkommt und Sie es auch als für sich geltend akzeptieren, dann werden Sie erkennen, dass sich Ihre Führungsrolle verändert (hat): Sie sind der/die Erste, der/die dafür sorgen muss,

- dass Ihr Unternehmen eine lernende Organisation wird und bleibt. Nur so können Sie in etwa die gleiche Drehzahl erreichen wie der Change-Motor.
- dass Ihre jetzigen und die zukünftigen Mitarbeiter, Kollegen, Chefs, Kunden, Lieferanten etc. erkennen und lernen, dass Change angesagt ist; nichts bleibt schön und heimelig stabil.
- dass die Goldkragen-Mitarbeiter Perspektiven in Ihrem Unternehmen sehen, vor allem, dass sie als Professionals lernen und wachsen können.
- dass Management zum Service für die Mitarbeiter wird, dass Führung eine Dienstleistung an den Mitarbeitern ist, statt das überholte Befehl-und-Gehorsam-Spiel weiter zu spielen.

Es ist für mich als Coach, Berater und Trainer schon äußerst interessant zu beobachten: Seit den 1950er Jahren predigen die Psychologen und weitblickende Management-Denker, dass es auf die Menschen und auf die Kommunikation etc. ankommt. Dieser Tage und in Zukunft noch viel überwältigender zwingen ganz einfach die Fakten und der Erfolgsdruck (kurz: die Change-Lawine, die Change-Dampfwalze) die Führungskräfte dazu, sich umzuorientieren.

Die Informationstechnologie hat es ermöglicht, dass Informationen und Entscheidungen auf die tatsächlichen Expertenebenen abgegeben werden können. Ganze Managementebenen, die mit Informationsverarbeitung und (gegenseitiger) Administration beschäftigt waren/sind, sind überflüssig geworden und werden auch tatsächlich aus dem Organigramm gestrichen. Die Professionals, die Experten, die Goldkragen-Mitarbeiter sind die Entscheider geworden. Sie können sich selbst managen bzw. sie werden es lernen müssen, sich selbst zu managen. Dummerweise lernt man in Schule und Universität (immer noch) nicht so recht, wie man lernen und wie man sich selbst managen sollte. Dummerweise wird man dort auch eher zum Einzelkämpfer statt zum Teamarbeiter erzogen.

Gerade daher müssen die neuen Führungskräfte in der Lage sein, durch ihr Coaching eine Change-Kultur in ihrem Unternehmen zu etablieren!

Die Rollen Ihrer Mitarbeiter haben sich geändert und ändern sich weiter. Daraus folgt, dass sich auch Ihre Rolle, die Rolle der Führungskräfte, verändert hat bzw. weiter verändern wird. Ich denke, dass das Wissen um solche Veränderungen wichtig ist, nicht nur um zu wissen, dass man coachen sollte, sondern auch, um zu wissen, in welchen Feldern bzw. Themen sich Ihre Coaching-Bemühungen bewegen sollten.