

# „Der Chef als Coach“

Impulse zu einem erfolgsversprechenden  
Leadership-Modell

# Coaching - in aller Munde...



# Mitarbeiter-Coaching ist nicht...

- wenn der Chef den Mitarbeiter nach einem Fehler mal so richtig sagt, wo's lang geht...
- wenn der Chef den Mitarbeiter mit einer Salve von Ratschlägen eindeckt...
- wenn der Chef den Mitarbeiter mit „Nachdruck“ von einer bestimmten Sichtweise „überzeugt“ ...
- wenn der Chef dem Mitarbeiter Anfang Jahr mitteilt, welche Ziele er zu erreichen hat...
- wenn das Unternehmen das Coaching zum „Pushen“ der Mitarbeiter einsetzt

# Verschiedene „Rollen“ des Chefs

- Mögliche Bilder für die Rollen als Chef
  - Regisseur
  - Experte
  - Kollege
  - Trainer
  - Auftraggeber
  - Expeditionsleiter
  - Coach
  - Controller/ Leistungsbewerter



➔ Die anspruchsvolle Aufgabe für Führungskräfte: die richtige Rolle im richtigen Zeitpunkt ausfüllen!

# Weshalb zur Führung auch Elemente von Coaching gehören...

# Wir leben in einer anderen Welt!

früher:



3 K's: Kommandieren  
Kontrollieren, Korrigieren

heute:



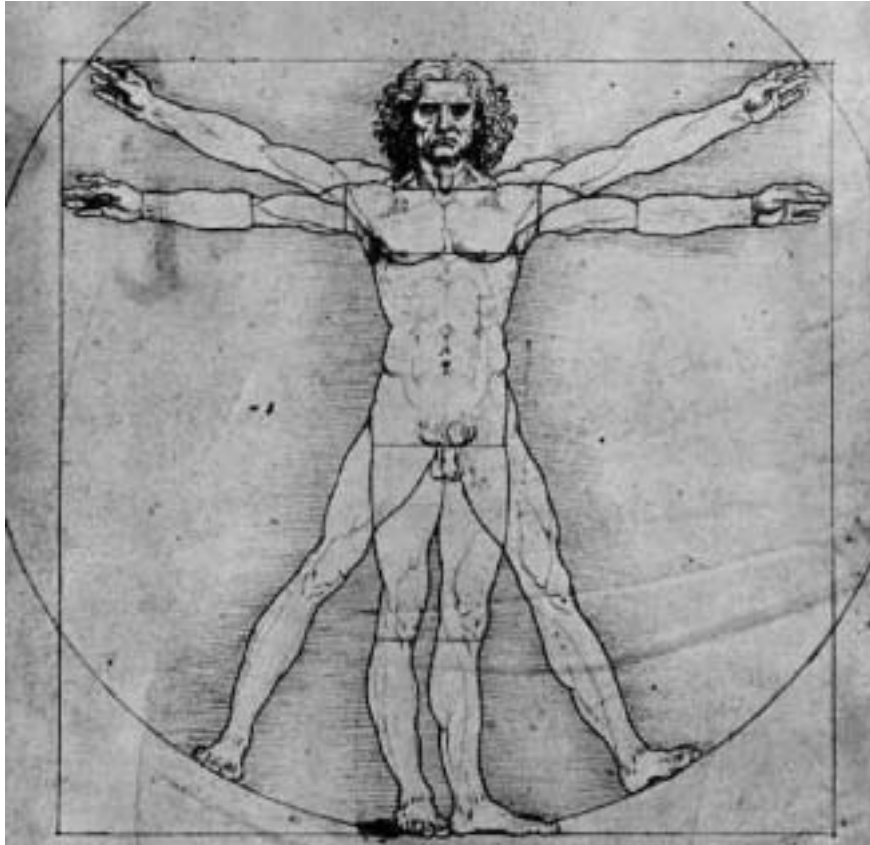
Fähig sein, eigenständig  
zu handeln

# Es braucht heute...

- Flexibilität
  - Eigeninitiative
  - Unternehmerisches Denken
  - Eigenverantwortung
- ....also: **mündige Mitarbeiter**
- ➔ Mitarbeiter müssen dazu befähigt werden
  - ➔ Das kann nur durch gutes Begleiten und Fördern geschehen - also Coaching



# Deshalb: Der Chef als Coach



„Sie müssen lernen mit Situationen zurecht zu kommen, in denen sie nichts befehlen können, in denen sie selbst weder kontrolliert werden noch Kontrolle ausüben können. Das ist die grosse Veränderung. Es geht in Zukunft um Verhältnisse wechselseitiger Übereinkunft und Verantwortung.“

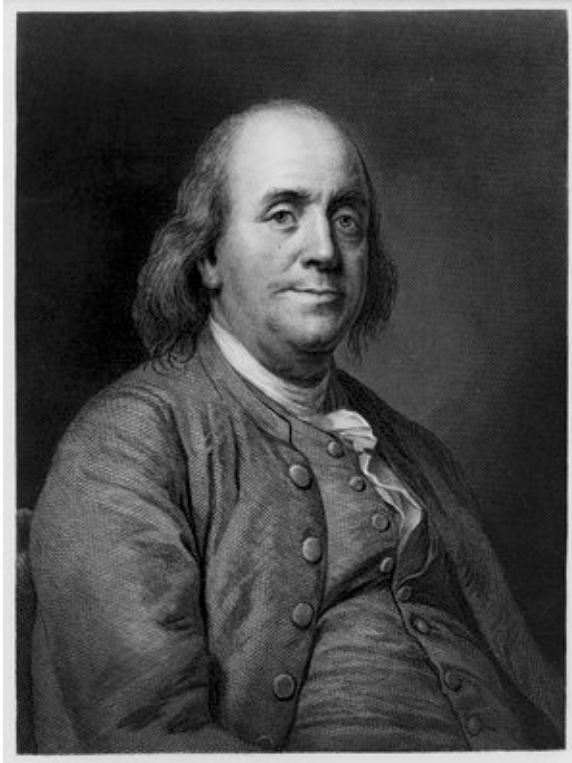
Peter F. Drucker



# 4 Unterstützungsstile passend einsetzen

	Was	Anwendung
Trainingsstil	Fachl. Wissen beim MA durch Vermittlung von Know-how erhöhen	Wenn der MA möglichst viel von Führungskraft lernen und in Praxis umsetzen soll
Coachingstil	Fähigkeiten des MA's erweitern, indem gemeinsam neues Wissen erzeugt wird	Wenn der MA möglichst selbständig und selbstverantwortlich werden soll
Experten-/Ratschlagstil	Das eigene Know-how zur Lösung von konkreten Probleme einsetzen	Wenn es eilt - und die Führungskraft die Sache in der Hand behalten will
Mentoringstil	Zu Reflexion anleiten, Anregungen geben, Mut machen	Wenn es darum geht, in eine Aufgabe hinein zu wachsen

# Grundsatz: Involvement



„Tell me and I forget,  
teach me and I remember,  
involve me and I learn.“

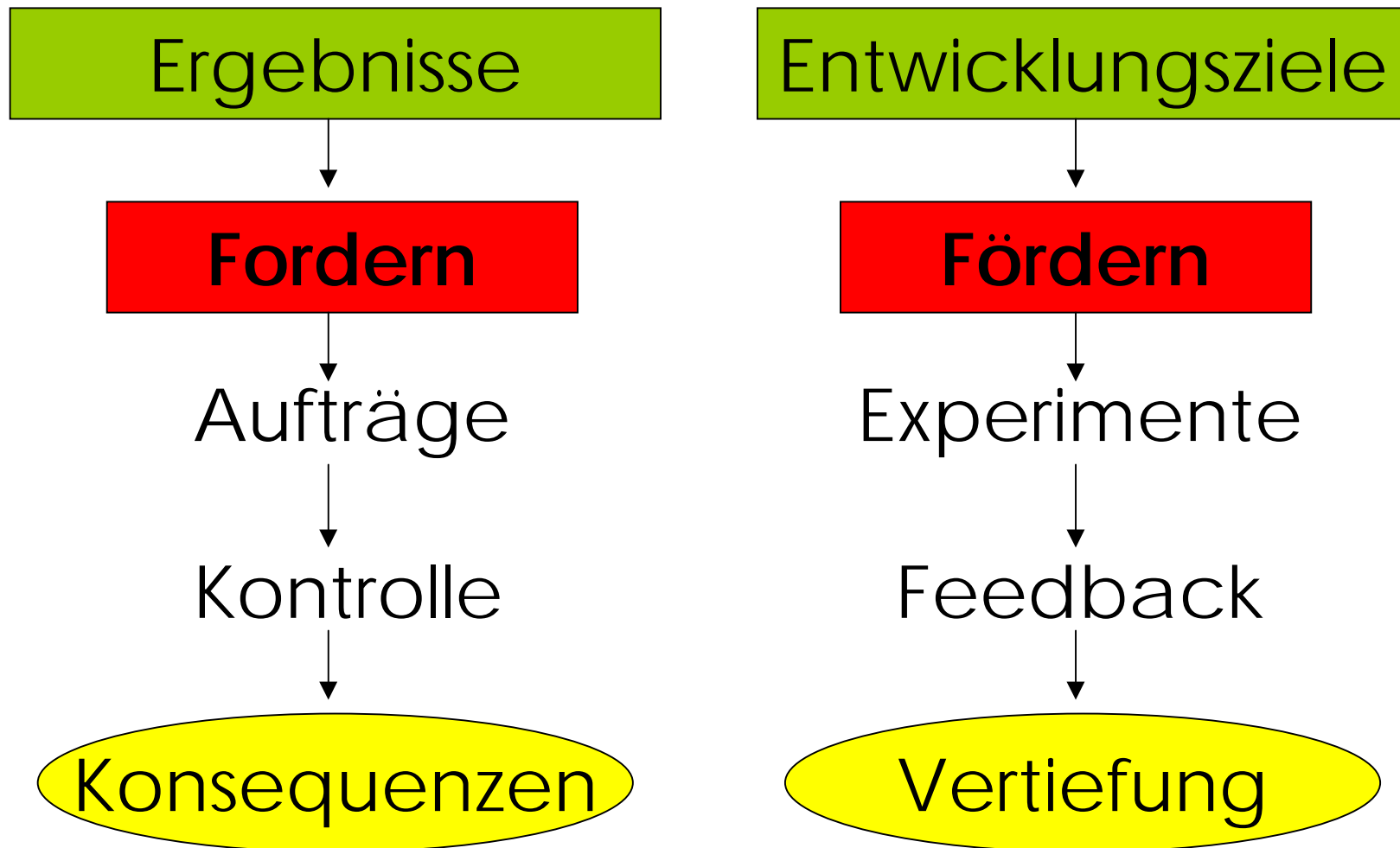
**Benjamin Franklin**

**Neben dem Coaching als Führungsstil gibt es das Werkzeug des professionellen Coachings. Es gilt, die beiden Formen gut zu unterscheiden.**

# Unterschiede der „Coaching“-Formen

	Beruf/ Leistung	Verhalten in Organisation	Person
<b>Professionelles Coaching</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufswahl</li> <li>• Karriereentwicklung</li> <li>• Motivation</li> <li>• Leistungsfähigkeit</li> <li>• Führungskompetenz</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Job ausfüllen</li> <li>• „Das Richtige tun“</li> <li>• Zusammenarbeit</li> <li>• Mitarbeiterführung</li> <li>• Konflikte bewältigen</li> <li>• Umgang mit Frust</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönlichkeit</li> <li>• Blockaden lösen</li> <li>• Muster verändern</li> <li>• Work-Life-Balance</li> <li>• Kommunikation</li> <li>• ...</li> </ul>
<b>Mitarbeiter-Coaching</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspektiven</li> <li>• Benötigte Skills</li> <li>• Entwicklungsplan</li> <li>• Leistungsziele</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamfähigkeit</li> <li>• Aufgabenerfüllung</li> <li>• Zuverlässigkeit</li> <li>• Initiative</li> <li>• Unternehmerisches Denken</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönliches Verhalten</li> <li>• Kommunikation</li> <li>• Auftreten/Echtheit</li> <li>• ...</li> </ul>

# Spannung zwischen den Rollen: Chef und Coach



# Grundsätze Mitarbeiter-Coaching

- Fokus: Empowerment (selbständig unternehmerisch handeln)
- „Mitarbeitercoaching“: transparent machen, was damit gemeint ist
- „Machtgefälle“ nicht vernebeln (Ziele von Chef mitbestimmt, keine „Freiwilligkeit“ ...)
- Bereitschaft: Zuhören, sich auf Mitarbeiter einlassen/
- Umsetzung mit Mitarbeiter gemeinsam entwickeln
- Coaching heisst nicht:
  - Lösung bestimmen
  - Anweisungen erteilen
  - Bewerten
  - Selber machen

# Der Coach/ Mentor...

- wird von seinen Mitarbeitern als kompetenter Partner akzeptiert, von dem man etwas lernen kann;
- fördert das kritische Denken und die Selbständigkeit des Mitarbeiters;
- lässt sich selber hinterfragen - und ist fähig, sich eines Besseren belehren zu lassen;
- freut sich, wenn seine Mitarbeiter sich entwickeln, Profil gewinnen - und ihn irgendwann nicht mehr brauchen...

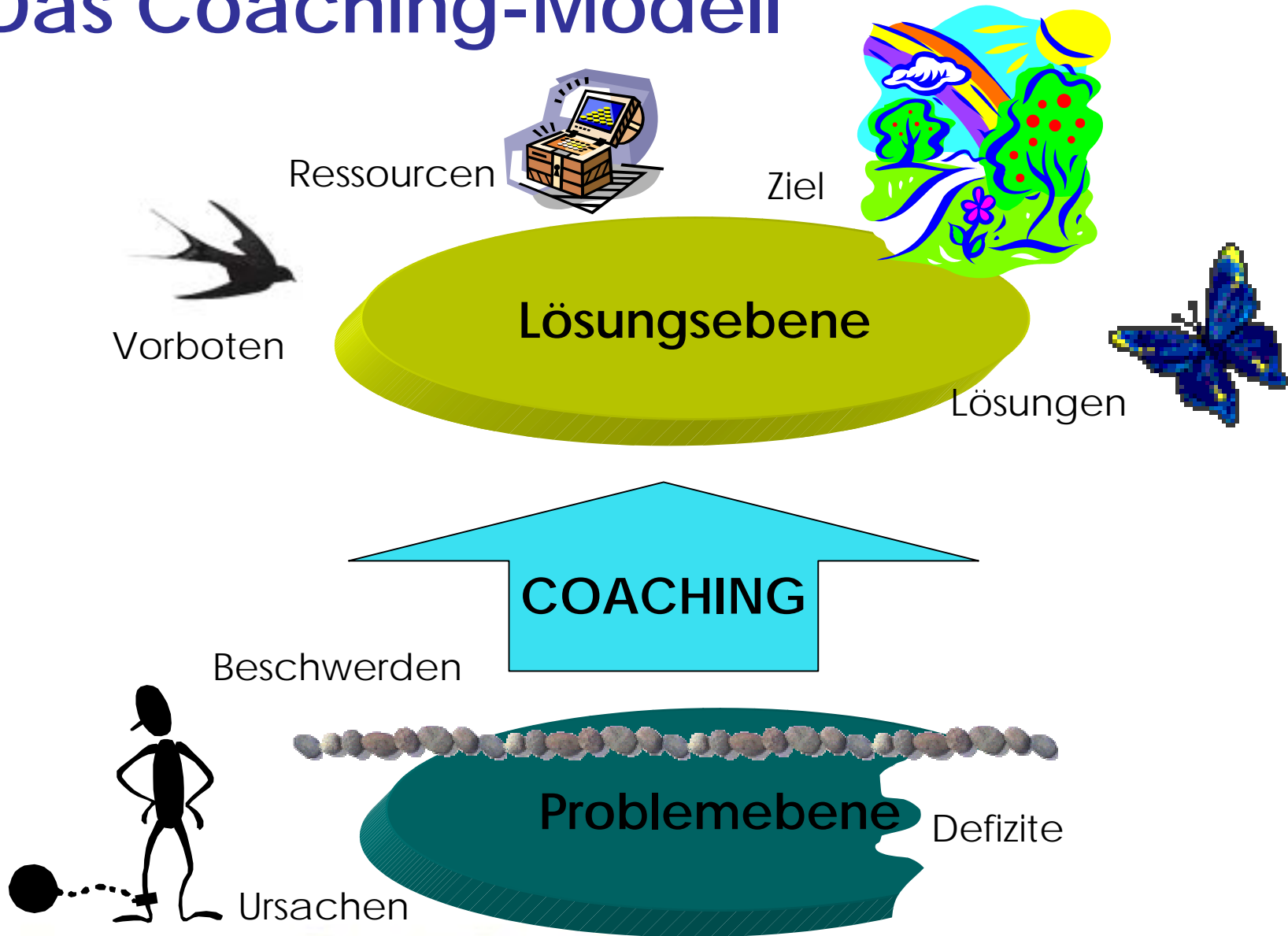
(Doppler/ Lauterburg „Change Management“)

# Die Ausrichtung im Coaching

- Verhalten nicht Situation verändern
- Lösungsfokussierung
  - Problem talking creates problems - solution talking creates solutions
  - Ausrichtung: nicht Ursachen erforschen, sondern Lösungen (er)finden
- Ressourcen nutzen
  - Was hat geklappt?
  - Ausnahmen...
- Neue „Verhaltensvarianten“ aufbauen und ausprobieren...



# Das Coaching-Modell



# Eine neue Welle?





# Segelskipper: ein Bild für Führung

- Viele Einflüsse und Faktoren gleichzeitig erfassen - verschiedene Perspektiven
- Im Sturm navigieren
- Mit Unberechenbarem umgehen - nicht alles im Griff
- Kurs überprüfen, schnell reagieren und Entscheidungen treffen
- Entscheidend: Team zusammenschweissen, sich auf die Crew verlassen können
- Widerstand als Ressource nutzen
- Eigene Sicht und Verhalten reflektieren



# Der Chef ist gefordert...



- Führungsaufgabe:
  - Denkweise prägen (frischer Wind, Ausrichtung auf Kunden, Stärken betonen...)
  - Mitarbeiter etwas zumuten
- Mit persönlichem Beispiel vorangehen
  - Echt und ehrlich sein
  - Fehler eingestehen - daraus lernen

*„Nach 2 Wochen wird sich ein Mitarbeiter den Kunden gegenüber so verhalten, wie sich sein Vorgesetzter ihm gegenüber verhält.“*

Jack Welsh



## Beispiele...



*„Was das Wichtigste ist, dass man sich darüber klar wird, dass alle unternehmerische Betätigung letztlich menschenorientiert ist. Dass man immer darauf achten muss, dass die Menschen, ob Kunde oder Mitarbeiter, durch das Unternehmen eine Erweiterung ihrer Lebensmöglichkeiten haben.“  
(Götz Werner, Geschäftsführer dm-Märkte)*



- Soziale Gleichstellung aller MitarbeiterInnen
- Beteiligung am Betriebserfolg
- Beteiligung am Aktienkapital
- Paritätisch zusammengesetzter Verwaltungsrat



**Wie macht man es konkret?**

# Einstieg ins Mitarbeiter-Coaching

- Transparenz herstellen
  - Ziele und Absichten des Chefs
  - Erwartungen an Mitarbeiter
  - Rolle des Chefs (Beurteilung, Disziplinarische Verantwortung)
  - Beratungsstil klären und begründen
  - Konsequenzen bei Erfolg/ Misserfolg
- „Kontrakt“ Coaching-Raum
  - Ziele gemeinsam aushandeln
  - Zeit, Umfang
  - Vorgehen klären, Experimentierfeld abstecken
  - Kriterien definieren: Erfolg und Misserfolg



# 5 Schritte-Coaching-Modell

- Fragestellung/ Problem klären
- Ziele definieren
- Lösungen entwickeln
- Experimente machen
- Ergebnisse auswerten - weiterfahren

# Angebot FrickerSoftSkills

- Einführung des Führungsmodells „Der Chef als Coach“ in Unternehmen begleiten
- Leadership-Schulungsprogramme für Führungskräfte
- Coaching von Führungskräften

Weitere Informationen bei

Markus Fricker

Rebmoosweg 25a, 5200 Brugg

Tel +4156 450'20'50/ [mfricker@fricker.biz](mailto:mfricker@fricker.biz)