



**Dr. Michael Loebbert: Führen und Coachen**

**(efficiency magazin 2/1995)**



"Wieso sollen Führungskräfte jetzt auch noch coachen (sprich: kotschen), als hätten sie nicht schon genug zu tun?"

... so eine gestresste Führungskraft in einem von mir geleiteten Lernprojekt. - Führungskräfte, die coachen, haben mehr Erfolg und Befriedigung, ihre Mitarbeiter haben eine hohe Arbeitszufriedenheit und erreichen die vereinbarten Ziele, Delegation funktioniert, sie haben selbst genügend Ressourcen für (strategische) Entwicklungsarbeit.

Die Arbeitsprozesse in Produktion und Dienstleistung haben sich in den letzten 20 Jahren fundamental gewandelt: An die Stelle der weiteren Zerlegung der Arbeitsprozesse ist die ganzheitlichere Organisation der Arbeitsgruppe getreten. An der Stelle der weiteren Verkleinerung der Verantwortung, sollen Mitarbeiter heute Mitdenker und Mitunternehmer sein. Nur so lassen sich Unternehmen in immer komplexeren Märkten erfolgreich entwickeln.

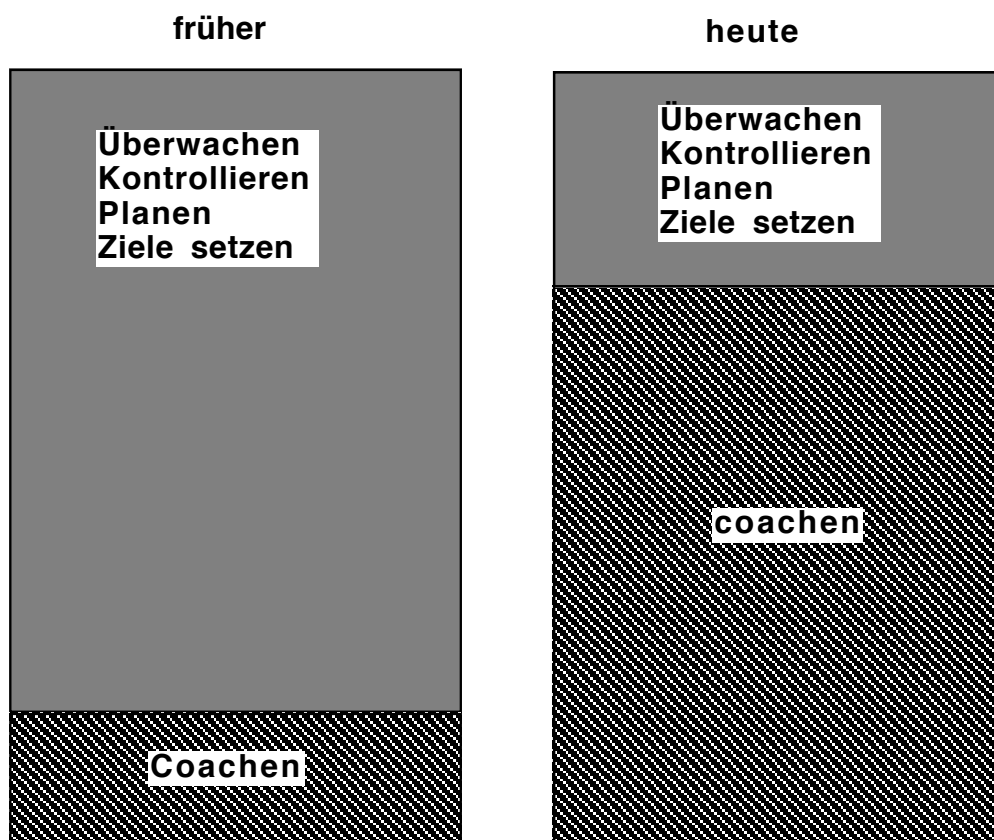
Dadurch hat sich auch die Führungstätigkeit geändert. Taylorisierte Arbeitsprozesse konnten mit fachlicher Planung, quantitativer und qualitativer Endkontrolle und Überwachung geführt werden. Ziele und Aufgaben wurden vorgegeben, in Teilaufgaben zerlegt und dann systematisch abgearbeitet. Die erreichte Stückzahl oder die Zahl der Kundenkontakte waren die Massstäbe für die Erfolgskontrolle.



Sobald es um Qualität geht wird die Sache schon schwieriger. Es ist eine Binsenweisheit dass Qualität nicht kontrolliert, sondern produziert werden muss.



## Führen und Coachen



### **Coaching-Tätigkeiten:**

(1) Motivation fördern, (2) fachlich und sozial qualifizieren und trainieren, (3) Beratungsgespräche führen, (4) Rollen und Verantwortung klären, (5) Konflikte managen, (6) Schwierigkeiten, Probleme ansprechen, (7) Gruppengespräche moderieren, (8) Teamentwicklung aktiv begleiten, (9) Informationen klar und deutlich holen und bringen, (10) zur Selbstverantwortung: Qualität, Leistung, Fehler, Innovation, Flexibilität, Kommunikation erziehen, (11) Selbstbeurteilung und angemessene Selbsteinschätzung, (12) verhandeln, (13) Zielvereinbarungsgespräche führen, (14) Individuelle Weiterbildung gezielt vorbereiten, begleiten und auswerten, (15) Auswahl und Einführung von neuen Mitarbeitern, (16) Verantwortung delegieren, (17) strukturelle Veränderungen und Wandlungsprozesse moderieren, (18) Erfolgs- und Fehleranalysen vereinbaren und durchführen, (19) Arbeitsprozesse von Mitarbeitern begleiten, (20) strategische Vorgaben und Leitvorstellungen erfolgreich umsetzen.



Die Qualität einer Dienstleistung oder eines Produktes hängt davon ab, **wie gearbeitet wird und wie der Arbeitsprozess und die Mitarbeiter im Arbeitsprozess gesteuert werden**. Qualität in den heutigen komplexen Arbeitsprozessen (z.B. nach ISO 9000f) braucht eine ebenso komplexe Prozess-Steuerung der Mitarbeiter.

**Coachen als Prozess-Steuerung der Mitarbeiter** ist heute zur wichtigsten Führungstätigkeit geworden. Die Führungskraft als Coach bildet mit ihren Mitarbeitern eine Qualitätskette: Die Mannschaft oder Frauschaft "spielt" nur so gut, wie sie gecoacht wird.

In der Realität allerdings klaffen diese Herausforderung und die tatsächlichen Fähigkeiten weit auseinander. Die meisten Führungskräfte sind mit ihrer Aufgabe aufgrund ihrer fachlichen Qualifikation betraut worden. Eine gewisse fachliche Qualifikation ist Mindestvoraussetzung für erfolgreiche Führungstätigkeit. Und hier ist es so wie im Sport. Nicht jeder gute Sportler wird später ein guter Trainer. Dafür sind Qualifizierung und Weiterbildung notwendig. Es braucht auch eine Begabung, Menschen in Arbeitsprozessen zu führen, die Begabung und Fähigkeit, "sich vom Menschen angehen zu lassen" (Karl Jaspers).



**Coachen heisst, Menschen in ihren Arbeits- und Lernprozessen so führen, dass sie für sich selbst und in der Arbeitsgruppe (Team-Coaching) ihre Ziele erreichen.**

Voraussetzung für die Entwicklung dieser Fähigkeit ist, dass Führungskräfte lernen, sich selbst zu coachen, sich selbst in ihren Lern- und Arbeitsprozessen zu führen: Nur wer sich selbst gut führt, kann andere gut führen. Coaching-Fähigkeiten lassen sich nur in geführten Prozessen wie Einzel-Coaching oder Lernprojekte und Lerngruppen für Coaching erlernen. Führungskräfte sollen coachen, sich selbst coachen und sich selbst coachen lassen. Dann funktioniert es, und es gibt genug zu tun.