

Zur Steigerung der Mitarbeiterproduktivität:

Coaching – ein zukunftsicherndes Führungskonzept

Von Annette Moj, Trainerin, CoMeT human talent, Karlsruhe

Der anhaltende Kostensenkungsdruck sowie bankenaufsichtsrechtliche Erfordernisse stellen die genossenschaftlichen Bankbetriebe vor vielfältige Herausforderungen: Noch ist kein Ende der so genannten "echten" Fusionen in Sicht, von denen man sich Ertragspotenziale durch Synergieeffekte und Kosteneinsparungen vor allem durch einen Personalabbau verspricht. Die enger werdenden Gewinnmargen erfordern eine konsequente Analyse der Marktgegebenheiten und des Kundenpotenzials. Obwohl die Controlling-Instrumente wie z.B. CRM, Balanced Score Card, Terminsteuerung den verwaltungstechnischen Erfordernissen dienen, erhöhen sie den Ertrags- und Leistungsdruck auf das Personal, besonders im Vertriebsbereich. Gleichzeitig werden im Horizont von Basel II und dem Management-Informationssystem VR-Control den Mitarbeitern umfangreiche Reglements zur Risikoabsicherung auferlegt, die für viele zu einer erhöhten administrativen Belastung werden und ein Mehr an Qualifikationen abverlangen.

iese spürbaren Umbrüche der Arbeitsbedingungen sorgen sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei den Führungskräften für Verunsicherung. Sie sind nicht zuletzt Ausdruck eines in der Wirtschaft allgegenwärtigen Paradigmenwechsels, im Zuge dessen sich eine immense Komplexität eröffnet bei einer zugleich geringeren Vorhersagbarkeit.

Ob die Mitarbeiter in diesem Kontext ihr Handeln so steuern, dass das Umsatzvolumen optimal erwirtschaftet wird, liegt wesentlich in der Führungsverantwortung. Auch inwieweit es den Mitarbeitern gelingt, die flexible Regelarbeitszeit im Sinne des effektiven Zeitmanagements zu nutzen, ist im Blick zu behalten. Aus Sicht des Return-Of-Investment führt jeder Mitarbeiter, der seine Leistungsfähigkeit nur zu einem Teil entfaltet, zu aufwendigen Fehlinvestitionen. Es ist damit zu rechnen, dass die Human-Kräfte in einem "business as usual" erlahmen, oder, was bedenklicher wäre, dass sie sich aus Kon-

troll- oder Risikoängsten in der Erbringung von administrativen Pflichten erschöpfen. Ein solches Leistungsverständnis beim Mitarbeiter würde ihm die Sicht verstellen, situative Geschäftschancen im Kontakt mit dem Kunden zu erkennen.

Wie lässt sich nun Führung zukunftssichernd gestalten?

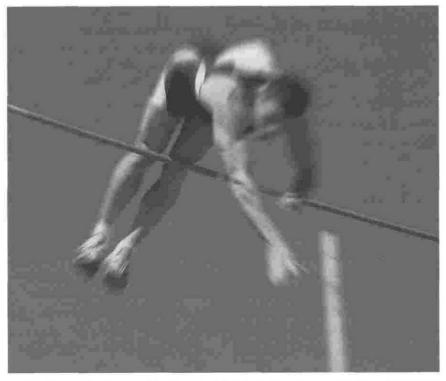
Coaching bietet hier einen wirkungsvollen Ansatz, der das Arbeitsverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zukunftsichernd belebt. Dem Sport entlehnt dient es im Grundsatz dazu, einen Menschen zu seiner bestmöglichen Leistungsform anzuspornen.

Ursprünglich stammt das Wort "Coach" aus dem Ungarischen und bedeutet "Kutscher". Der Kutscher kennt den Weg! – aber er selbst entscheidet nicht über das Ziel. Er stellt sich gewissermaßen in den Dienst des "Gecoachten" und richtet seine Aufmerksamkeit darauf, dass das Ziel durch unwegsames Gelände sicher erreicht wird. Er bezieht somit eine andere Perspektive, aus der heraus er dem Gecoachten Beobachtungen mitteilt, die ihn auf dem Weg zu seinem Ziel entscheidend fördern.

Das Bild des Kutschers macht deutlich, worum es sich im Kern beim Coaching handelt:

 Ein Mitarbeiter hat den Wunsch, seine Situation zu verändern. Dies kann eine Neuausrichtung, eine Leistungsoptimierung oder eine Potenzialentwicklung beinhalten.





__ Ob körperlich oder mental: "Coaching" ist ein im Sport längst etablierter Begriff und soll dem Athleten helfen, seine bestmöglichen Leistung abzurufen.

- Die Führungskraft als Coach begleitet und sichert den Mitarbeiter in seinem Entwicklungsprozess von A nach B – wohlwissend möglicher Hindernisse oder Fehlschläge.
- Dies tut er maßgeblich aus einer inneren Haltung heraus, die gekennzeichnet ist durch eine aufmerksame zugewandte Präsenz und ein kommunikations-psychologisches Gespür.

Es gibt Führungskräfte, die im Umgang mit den Mitarbeitern oft intuitiv aus einer Coach-Haltung agieren. Die Haltung steht zwar im Vordergrund, auf die systematischen Grundlagen, die das reflektierte Bewusstsein, das Know-how an Techniken und Planungsinstrumente umfassen, kann jedoch nicht verzichtet werden.

Die ungewohnte Rolle als Coach

Für die meisten Führungskräfte ist die Coach-Rolle im Führungsalltag bisher ungewohnt. Ein eher direktives Führungsverständnis ist noch weit verbreitet. Ein Vorgesetzter, der sich in die Rolle des Coach begibt, verlässt die übliche "Sager-Position", die er etwa einnimmt, wenn er Aufgaben zuteilt, oder wenn er den Mitarbeiter bei einer Rückdelegation belehrt. Solange der Mitarbeiter nur auf das "Befehlsempfangen" festgelegt ist, wird die Führungskraft nichts über die Beweggründe, die Überlegungen

etc. des Mitarbeiters – einer black box vergleichbar – erfahren. Coaching versetzt den Vorgesetzten dagegen in eine "Hörer-Position", die ihm Denkweisen, Motivation und Potenzial des Mitarbeiters näher bringen. Damit erhält er die Gelegenheit, bei dem Mitarbeiter Denkprozesse gezielt in Gang zu setzen und Innovationen anzustoßen. Die Führungskraft als Coach nimmt dem Mitarbeiter die Verantwortung nicht weg oder sogar ab, sondern befähigt ihn zur Übernahme von Verantwortung in dem Maße,

- dass er mit professioneller Fachund Handlungskompetenz direkt und effizient auf den (internen)
 Kunden eingehen kann und
- dass er seine Arbeitsleistung und den ihm anvertrauten Aufgabenbereich in den gesamtbetrieblichen Zusammenhang zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit zu stellen vermag.

Coaching durch die Führungskraft stärkt den Mitarbeiter in seinem Bewusstsein für ein eigenverantwortliches Arbeiten. Es hilft ihm, sein eigenes Potenzial zu erkennen, um in Zeiten des Wandels der höheren Belastung als aktiv Handelnder zu begegnen.

Wo findet Coaching seine Anwendung im Führungsalltag?

Angesichts der gestiegenen Leistungsanforderungen bedarf es einer adäquaten Arbeitsorganisation. Nur der Vorgesetzte kann die Notwendig-



keiten. Prioritäten sowie Kriterien jeder Arbeitsstelle wirklich einschätzen. Er teilt die Aufgaben zu und schätzt dementsprechend den Aufwand ein. Doch wird er dem Mitarbeiter heute immer weniger die Aufgaben detailliert übertragen können. Oft übernehmen Mitarbeiter gern und bereitwillig Verantwortung, aber sie wünschen sich Unterstützung und Anerkennung. Der Mitarbeiter muss sich dahingehend entwickeln, Informationen zu managen. Das betrifft sowohl die Selbstbeschaffung von Informationen und deren Bewertung für das eigene Aufgabengebiet als auch die Ausrichtung seiner Arbeit im Sinne der Wertschöpfung für das Unternehmen. Der Mitarbeiter ist gefordert, ein Selbstmanagement aufzubauen und geplant Initiative zu ergreifen.

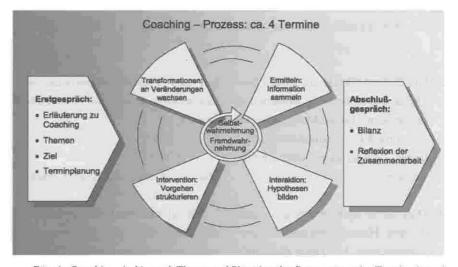
Dieses neue Rollenverständnis lässt sich jedoch nicht per schriftlicher Arbeitsanweisung verordnen oder allein durch eine Seminarteilnahme realisieren. Mit Coaching erhält der Vorgesetzte eine Methode an die Hand, die es dem Mitarbeiter erleichtert, sich mit dem neuen Rollenverständnis zu identifizieren.

Die Anwendung von Coaching ist auch dort geeignet, wo ein Mitarbeiter sich individuell und schnell entwickeln soll. So zum Beispiel, wenn der Mitarbeiter aufgrund einer Aufgabenumverteilung eine neue Verantwortung übernimmt. Oder wenn es darum geht, die Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters von Anfang an systematisch in die richtigen Bahnen zu bringen. Willst du Menschen führen, so gehe hinter ihnen

Nicht zuletzt ist Coaching eine Alternative zu kostspieligen Audits zur Feststellung von Spezialistenoder Führungspotenzial. Es schafft die Möglichkeit, mit dem Mitarbeiter in einen fördernden Austausch über seine persönliche Entwicklungsperspektive in dem Bankbetrieb zu treten. Hierdurch werden Leistungsträger langfristig an das Unternehmen gebunden. Nicht selten wird die Bereitschaft, einen Mitarbeiter zu entwickeln, von der Sorge konterkariert, jemanden heranzubilden, der einem die eigene Position streitig machen könnte. Coaching geht von einem

Führungskonzept aus, das sich mit Worten von Lao-tse beschreiben lässt: Willst Du Menschen führen, so gehe hinter ihnen.

Im Coaching steht die Führungskraft hinter dem Mitarbeiter, denn
von dort aus kann sie ihn erst dahin
führen, den Freiraum aus sich selbst
heraus aktiv zu gestalten. Die Vorbildfunktion einer Führungskraft
könnte sich ja auch in der Bereitschaft
ausdrücken, einen Mitarbeiter in
seiner Entwicklung wertschätzend zu
begleiten und sich in den Prozess
authentisch mit den eigenen Stärken
und Ressourcen einzubringen. Die
Führungskraft selbst profitiert durch
das Coachen, weil sie sich in ihrer



___ Für ein Coaching sind je nach Thema und Situation der Person etwa vier Termine à zwei Stunden anzuberaumen. Im Erstgespräch wird der Ansatz von Coaching erläutert und die Möglichkeit einer solchen Zusammenarbeit besprochen. Dieses Gespräch kann bereits mit dem Arbeitsbündnis abschließen. Während des Coaching-Prozesses wiederholen sich die unterschiedlichen Phasen: Ermitteln, Interaktion, Intervention, Transformation. Mit Hilfe unterstützender Techniken, abgestimmt auf den Gecoachten und seine Situation, kommt durch den Coach eine Bewusstwerdung in Gang, die in ziel- und ergebnisorientierten Aktionen des persönlichen Wachstums münden. Im Abschlussgespräch wird der Entwicklungsprozess bilanziert und die Zusammenarbeit reflektiert. Der Erfolg des Coaching macht sich an den individuellen Entwicklungsschritten und den erreichten Zielen fest. Aufbauende Maßnahmen können bei Bedarf daraus abgeleitet werden.



Führungskompetenz weiterentwickelt. Sie steigert ihre Effizienz, weitet den Blick für Herangehensweisen und gewinnt dadurch an Akzeptanz, dass sie den Mitarbeiter gemäß seinem Potenzial bestmöglich einsetzt. Coaching fördert insofern eine transparente Mitarbeiterführung und hat eine stärkende Wirkung auf die Führungskultur im Unternehmen. Coaching kann bestehende Führungsinstrumente wie z.B. Zielvereinbarungen, das Mitarbeitergespräch und eine Feedbackkultur ergänzen, es löst diese aber keinesfalls ab.

Wie ist ein Coaching-Prozess zu gestalten?

Da Coaching eine non-direktive Interventionsform ist, verlangt es die Freiwilligkeit des Mitarbeiters, ein sauberes Rollenverständnis und einen vertrauensvollen Umgang zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter voraus. Das heißt, nicht jeder Mitarbeiter ist offen dafür, sich von seiner Führungskraft coachen zu lassen und nicht jede Führungskraft passt als Coach zu einem Mitarbeiter. Bei dieser Führungsmethode distanziert sich der Vorgesetzte von seiner disziplinarischen Funktion und nimmt die Haltung eines Prozessbegleiters ein. Der Mitarbeiter ist im Coaching-Prozess für sich selbst verantwortlich und untersteht hinsichtlich der Zielsetzung keinerlei Zwang.

Wegen des Rollenwechsels empfiehlt es sich, das Coaching in einem eindeutig definierten Rahmen durch ein schriftliches (vertrauliches) Arbeitsbündnis zu verankern. Im Arbeitsbündnis vereinbaren die Führungskraft und der Mitarbeiter Thema, Ziel, Umfang und Dauer des Coachings und legen die Termine fest, Führungskraft und Mitarbeiter müssen sich unmissverständlich bewusst sein, wann und unter welchen Bedingungen sie sich in einer Coaching-Situation befinden und welche Ziele, Inhalte und Regeln sich daran knüpfen. Wenn Coaching das Vertrauen des Mitarbeiters gewinnen soll, muss er sich sicher sein können, dass sein Vorgesetzter die in der Coaching-Phase gewonnenen Eindrücke nicht über den definierten Rahmen des Coaching-Prozesses hinaus verwertet. Entscheidend ist daher, dass die Führungskraft mit dem Coaching als Methode verantwortungsvoll umgeht.

Coaching – Was bietet die Akademie?

Inzwischen ist Coaching zu einem viel verwendeten Schlagwort für sehr unterschiedliche Kommunikationsund Interaktionsformen avanciert. Zur Klärung des Verständnisses sei im Rahmen des Weiterbildungsprogramms der Akademie Badischer Volksbanken und Raiffeisenbanken auf den Unterschied zu Training on the Job (TOJ) und Verkaufscoaching einerseits sowie dem Seminar "Die Führungskraft in der Rolle des Coach" andererseits hingewiesen: Bei TOJ (mit Zertifikat) kommt dem Vorgesetzten die Aufgabe zu, bei einem Mitarbeiter den Praxistransfer von erworbenen Qualifikationen zu überprüfen. Dabei greift er richtungsweisend ein und trägt dafür Sorge,

dass Hindernisse, die der Umsetzung im Wege stehen, beseitigt werden. Das Verkaufscoaching stellt ein spezielles Anwendungsfeld von Coaching dar, bei dem die Optimierung der Gesprächsführung mit dem Kunden im Vordergrund steht.

Im Unterschied dazu wird im Seminar "Die Führungskraft in der Rolle des Coach" ein breiteres Verständnis von Coaching zugrunde gelegt. Der gecoachte Mitarbeiter steckt sich in selbstverantwortlicher Weise Entwicklungsziele, die er mit Unterstützung seiner Führungskraft zu erreichen sucht. Das Seminar will die Teilnehmer mit den Grundlagen von Coaching vertraut machen und sie durch Anwenden von Coaching-Techniken in die heute unverzichtbare Führungskompetenz des Coachen einführen.

Weitere Informationen: Annette Moj CoMeT human talent Coaching . Mediation . Training Telefon: (0721) 160 88 52 E-Mail:

info@comet-human-talent.de

Internet:

www.comet-human-talent.de