

Einführung

Ein Rezept von erfolgreichen Führungskräften lautet: »Geh mit Lösungen zu Vorgesetzten und mit Problemen zu Mitarbeitern.« Oft genug wird diese Regel ins Gegenteil verkehrt: Ein Abteilungsleiter konfrontiert seinen Chef mit Problemen und seine Mitarbeiter mit fertigen Lösungen. Das hat Folgen.

Fangen wir mit Letzterem an. Wenn man als Führungskraft den Mitarbeitern die eigene vorgefertigte Lösung »verkauft«, kommt häufig Widerstand auf, vor allem bei den erfahrenen Leuten. Die meisten Mitarbeiter wollen und können gewöhnlich die Probleme, die ihren unmittelbaren Arbeitsbereich betreffen, selbst lösen. Je besser Mitarbeiter informiert sind, je mündiger sie sind und je klarer die Rahmenbedingungen definiert sind, desto mehr sind sie bereit, Verantwortung zu übernehmen. Mitarbeiter schätzen es, wenn man mit der Frage auf sie zukommt: »Es ist das Problem X aufgetreten, welche Möglichkeiten sehen Sie?« Dies hat nichts mit Schein- oder Basisdemokratie zu tun. Wenn jede Hierarchieebene ihren Zielrahmen definiert und die nächste Ebene an der Umsetzung mitwirken lässt, kann nichts schief gehen.

Mindestens genauso problematisch kann es werden, wenn man dem Chef Probleme erzählt, zum Beispiel, warum der Mitarbeiter X gerade nicht motiviert ist oder warum man den schwierigen Mitarbeiter Y nicht loswird oder warum in der Gruppe Unruhe herrscht. In dieser Situation reagieren Vorgesetzte sehr unterschiedlich, manchmal auch unberechenbar: Die einen haben die Patentlösung parat und bilden Sätze mit: »Da müssen Sie jetzt...« Andere greifen sofort zum Telefon und setzen Himmel und Hölle in Bewegung. Wieder andere reagieren irritiert: Hat der Mann oder die Frau etwa den eigenen Laden nicht im Griff? Ist er oder sie überfordert? Manche sagen auch: »Das müssen Sie alleine lösen, das gehört zu Ihrem Job« (und denken insgeheim: »Gott sei Dank ist das nicht mein Problem«). In jedem dieser Fälle wird der Untergebene genauestens prüfen, worüber er seinen Chef künftig informiert und worüber nicht.

Coaching ist eine Methode, die diese Regel verletzt. Der Mitarbeiter geht mit einem Problem zum Chef – und der Chef soll möglichst keine Ratschläge geben. Er soll den Mitarbeiter durch kluge Fragen sein Problem selber lösen lassen. Das ist für die Beteiligten anfänglich etwas ungewohnt, aber die Methode erweist sich als ausgesprochen wirksam. Das ist ein Grund, warum wir dieses Buch geschrieben haben. Obwohl es schon viele Bücher über Coaching gibt, beschreibt doch keines davon ein wirkliches Coachinggespräch, geschweige denn einen Coachingprozess zwischen einem Vorgesetzten und einem Mitarbeiter. Diese Lücke wollen wir schließen. Aus unseren Erfahrungen als Vorgesetzte und als Berater möchten wir Führungskräften konkrete Regeln und Anleitungen an die Hand geben. Es soll ein klassisches »How-to-do-Buch« sein.

Besonders liegen uns die Fallbeispiele am Herzen. Sie sollen den Eindruck vermitteln, dass Coaching ein alltagstaugliches und modernes Führungsmittel ist. Die Fälle stammen aus dem »echten Leben«, wir haben sie lediglich zugunsten der Lesbarkeit und der Anonymisierung etwas verfremdet.

Der Aufbau des Buches richtet sich nach zunehmendem Komplexitätsgrad von Coachinggesprächen. Wir beginnen mit einer kurzen Definition (Teil 1) und behandeln dann die Gespräche, in denen der Mitarbeiter mit fachlichen Problemen kommt (Fachcoaching, Teil 2). Der Exkurs über den Systemischen Ansatz (Teil 3) bereitet den Boden für die Situationen, in denen Probleme des zwischenmenschlichen Miteinanders zum Coachingthema werden (Beziehungcoaching, Teil 4). Dass es auch Hindernisse und Fallen beim Coaching geben kann, schildern wir im Teil 5. Einen ganzen Coachingprozess beschreiben wir im Teil 6, in dem wir gleichzeitig spezielle Fragestellungen (Coaching bei Motivationsproblemen, Umgang mit Ambivalenzen) vertieft behandeln. Die Checklisten und Hilfsmittel für den praktischen Einsatz finden Sie im abschließenden Teil 7.

In den Seminaren hören wir häufig von den teilnehmenden Führungskräften: »Ich mache eigentlich schon lange Coaching, ich pflege schon lange den kooperativen Führungsstil, ich beziehe meine Mitarbeiter immer schon ein.« Es wird dann das Bild des Fußballtrainers bemüht, der mehr oder weniger wild gestikulierend am Spielfeldrand steht und versucht, den Spielern klar zu machen, wie sie jetzt ein Tor schießen sollen, denn »nicht der Trainer schießt die Tore, sondern die Spieler.«

Dieses Bild führt unserer Meinung nach zu Missverständnissen über Coaching, daher wollen wir eine andere Metapher einführen. Stellen Sie sich vor, Sie wären Tennistrainer, und Boris Becker hätte Sie darum gebeten, ein Problem für ihn zu lösen (z. B. warum im letzten Satz sein zweiter Aufschlag immer danebenging). Ein Boris Becker kann Tennis spielen, das muss ihm keiner beibringen. Wenn er also ein Problem hat, dann ist es etwas Besonderes, Nichtalltägliches, das er nicht alleine bewältigt. Er weiß, dass er jemanden vom Spielfeldrand braucht, der die Dinge aus einer anderen Perspektive sieht. Dementsprechend hätten Sie Boris auch keine billigen Ratschläge erteilt, sondern ihm Ihre Wahrnehmung geschildert. Die Schlüsse daraus kann und muss er selbst ziehen, denn »die Wahrheit liegt auf dem Platz«.

Als Vorgesetzter denkt man nicht immer daran, dass man erfahrene Leute in der Gruppe hat, die sehr viel von ihrem Fachgebiet verstehen. Man muss ihnen nicht beibringen, wie sie ihre tägliche Arbeit erledigen sollen. Was diese Mitarbeiter nicht brauchen, sind Besserwisser. Sie brauchen einen Partner, der mit ihnen zusammen die Voraussetzungen schafft, dass sie selbst eine Lösung finden.

Am Ende des Seminars heißt es dann: »Eigentlich ist Coaching doch etwas anderes. So anders hatte ich mir das nicht vorgestellt. Aber ich will es unbedingt ausprobieren.«

In erster Linie wenden wir uns mit diesem Buch an die Führungskräfte auf allen Ebenen. Daneben wollen wir auch die Personalentwickler ansprechen, die in Seminaren ihren Teilnehmern vermitteln wollen, wie Coaching geht. Wir hoffen, dass auch sie Tipps und Anregungen für ihre Arbeit finden werden.

Also dann: Viel Spaß und viel Erfolg beim Coachen!

Karin Meinhardt
Hermann Weber