

Arbeit

Finanzen

Digitalisierung

Nachfolge

Frank Uffmann

Die KMU-Führungskolumne: Mit und zum Erfolg führen!

Teil VII: Coaching

27. Februar 2020

Mit und zum Erfolg führen!

Teil VII: Coaching – Hoffnungsträger oder Totengräber?

Coaching umgab in den Neunzigern das Image der Nachhilfe, also Mitarbeitern mittels eines Coaches auf die Sprünge zu helfen. Der Ausdruck auf die Sprünge helfen passt insofern, weil die Herleitung des Namens Coach aus dem 15. Jahrhundert aus der ungarischen Stadt Kots (sprich: Kotsch) stammt. Die Aufgabe des Coachs bestand in der Auswahl des passenden Pferdes zur jeweiligen Kutsche. Das hiervon abgeleitete positive Image wandelte sich aber zum Teil in Richtung Nachhilfelehrer. Aktuell bekommt die Rolle einer Führungskraft als Coach mit dem Übergang zu mehr Digitalisierung in den Unternehmen eine neue Bedeutung, denn die Struktur von Netzwerkorganisationen in der Mitarbeiterschaft nimmt zu und der Schonraum hierarchischer Strukturen schwindet erfreulicherweise dahin. Doch was bedeutet das für das Coaching?

Definition/Bedeutung:

Coaching ist eine zeitlich befristete professionelle Beratung/Begleitung von Führungskräften und Mitarbeitern (Coachees) durch einen Berater (Coach) im Rahmen einer Einzelberatung in Arbeitssituationen. Der Coach übernimmt dabei die Rolle des Reflexionspartners, Impulsgebers und Katalysators. Ziel des Coachings ist die Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen.

Wie coacht man seinen Mitarbeiter?

In der klassischen Rolle als Coach am besten gar nicht, denn

1. nicht jede Führungskraft ist ad personam ein guter Coach
2. in der Regel werden Führungskräfte selten als Coach ausgebildet und
3. Coaching funktioniert nur dann, wenn es im Unternehmen eine Coaching Kultur gibt

Insofern ist bei der Durchführung einer Coaching Massnahme ein professioneller, externer Coach die richtige Wahl, wogegen eine Führungskraft in der Rolle als LernCoach sinnvoll und zielführend für die Weiterentwicklung von Mitarbeitern ist.

Praxistipp:

1. Coachen sie keine eigenen Mitarbeiter.
2. Entwickeln sie persönlich ihre Kollegen mit Hilfe des Dreiklanges vormachen, mitmachen und nachmachen, weil schon die Lerntheorie besagt, dass Nachahmung die schnellste Lernmethode darstellt.
3. Bei einer Personalentwicklungsmaßnahme durch Coaching bedienen sie sich eines externen Coaches.

¹ Frank Uffmann, Diplom-Leader, Autor, Macher und EX-Manager der Finanzindustrie gibt Tipps aus der Praxis für die Praxis zum Selbermachen.

Risiken und Nebenwirkungen:

Bedingt durch die Hierarchie Mitarbeiter zu Vorgesetzter ist in der Regel kaum eine neutrale Weiterbildung durch einen Chef möglich, denn eine Lernsituation wird ständig beeinflusst durch das Abhängigkeitsverhältnis. Empfehlung: Don´t do it!

No-Gos:

Zwingen Sie keinen Mitarbeiter zu einem Coaching, auch nicht mit einem externen Coach, denn Coaching basiert auf Lernen durch Einsicht und Zwang konterkariert diese Möglichkeit des Lernens.

*Wir arbeiten in Strukturen von vorgestern
mit Methoden von gestern
an Problemen von heute und unserer Zukunft morgen
vorwiegend mit Menschen,
die in den Kulturen von vorgestern
die Strukturen von gestern gebaut haben,
denen das Heute schon zu schnell ist
und die das Morgen im Unternehmen nicht erleben werden*

Diese Metapher hat K. Bleicher im Jahr 1990 geschrieben (vom Autor aktualisiert), als das Thema Digitalisierung noch in einer Besenkammer sein Dasein fristete.

Fazit / Vorschlag:

Wollen wir unsere Zukunft erfolgreich meistern, dann empfehle ich die Rolle des Coaches auf Führungskräfte zu übertragen und gleichzeitig zu wandeln in die Lern- und Entwicklungsbegleitung von Mitarbeitern. Nur die direkte Führungskraft kann die Lernerfordernisse und -bedürfnisse der Kollegen bei der Veränderungsgeschwindigkeit durch die Digitalisierung identifizieren und erfüllen. Jetzt ist der Zeitpunkt für einen Wechsel in der Führungsrolle vom Würdenträger zum Spielertrainer und LernCoach, ansonsten wird der Hoffnungsträger zum Totengräber!