

# Coaching verbessert Führung



**Zur Person:** Angelika Leder, A.L. Coaching in Frankfurt/M., ist Management-Coach für zahlenorientierte Führungskräfte der oberen Führungsebenen in Konzernen und mittelständischen Unternehmen. Sie leitet Management-Seminare und Workshops in Veränderungsprozessen, ist Senior Coach (DBVC) und Vorstandsmitglied im DBVC.

■ Coaching wird zum dringend gebrauchten Erfolgsfaktor, denn viele Unternehmen rufen vorhandenes Engagement ihrer Mitarbeiter nicht ab. Durch schlechte Führung verschenken sie Potenziale und Produktivität. Dabei treffen Unternehmen in Deutschland auf hervorragende Bedingungen: Die meisten Mitarbeiter sind im Prinzip leistungsbereit. Aber sie fühlen sich durch schlechte Führung in ihrer Leistungsfähigkeit gebremst. Nur 40 Prozent der Mitarbeiter in Deutschland gelten als umfassend engagiert. Dies ist das Ergebnis der weltweit ersten Studie\*, die belegt, dass erhöhtes Engagement von der Unternehmenskultur abhängt und wesentlich zum Unternehmenserfolg beiträgt. Der finanzielle Erfolg von Unternehmen hängt zu einem Drittel davon ab, ob es ihnen gelingt, mit ihrer Kultur zur Mitarbeiterzufriedenheit beizutragen.

## Bremsklotz: Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern

Als wichtigster Bremsklotz für die Aktivierung ihrer Mitarbeiter identifiziert die Studie das Führungsverhalten von Vorgesetzten. Mitarbeiter fühlen sich zu wenig unterstützt. Sie bekommen zu wenig Anerkennung, zu wenig Wertschätzung, zu wenig Entwicklungsmöglichkeiten. Sie erwarten Teamgeist und ein gezeigtes Interesse an ihrer Person. Davon finden sie zu wenig.

Es fehlt also an beziehungsorientierter Führung. Und dies hat zwei Gründe: Zum einen sind Unternehmen unter

dem Druck des weltweiten Wettbewerbs zahlengetrieben und zahlenfixiert. Sie formulieren ihre quantitativen Ziele so rigoros, dass sich Mitarbeiter nur noch als Lieferanten von zahlenmäßig erfassbaren Leistungen erleben. Zum zweiten gibt es mehr zahlenorientierte Füh-

rungskräfte in Spitzenpositionen, deren Aufmerksamkeit nicht auf den Beziehungen zu Mitarbeitern liegt. Dadurch dominieren die Zahlen, und die Beziehungen kommen zu kurz.

Coaching ist ein ideales Instrument, die Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern zu verbessern. Doch wird es bisher mehr dazu genutzt, aktuelle Führungs- und Managementprobleme zu lösen, als Führungskultur zu verbessern. Dafür müsste Coaching als Instrument der Organisations- und Personalentwicklung und durch weitere Maßnahmen wie Workshops für Führungskräfte, die Coaching-Kompetenzen erwerben, ergänzt werden. Auch wenn der Aufwand hoch erscheint: Wer in Beziehungen investiert, gewinnt Engagement, und das zahlt sich aus.

Angelika Leder ■

## Sieben Führungsgrundsätze für zahlenorientierte Führungskräfte

Die folgenden Führungsgrundsätze sind in meiner langjährigen Zusammenarbeit mit zahlenorientierten Führungskräften entstanden und tragen dazu bei, Beziehungen zu Mitarbeitern zu verbessern, somit deren Engagement und Produktivität zu stärken und den (Unternehmens-)Erfolg zu vergrößern.

**1. Verstehen statt ablehnen.** Die Emotionen und die Denkweisen der Mitarbeiter im Unternehmen nachvollziehen, denn das reduziert die eigene Ungeduld, vermeidet Abwertung der Mitarbeiter und ermöglicht, auf ihre Emotionen einzugehen.

**2. Mitteilen statt schweigen.** Eigene Sichtweisen, Erwartungen, Anliegen und Überzeugungen deutlicher mitteilen als gewohnt, denn dies lässt Verständnis, Vertrauen und Akzeptanz entstehen.

**3. Erklären statt überfordern.** Die eigenen Lösungsvorstellungen, Delegationen und Strategien mehr erklären als gewohnt, denn das trägt dem eigenen Wissensvorsprung Rechnung und schafft Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit bei Mitarbeitern.

**4. Entwickeln statt erwarten.** Mitarbeiter unterstützen, sich zu entwickeln, dafür Coaching-Kompetenzen erwerben und anwenden, denn dies zeigt Interesse an den Mitarbeitern und steigert deren Leistungsfähigkeit.

**5. Kollektiv statt einsam agieren.** Strategien und Umsetzungswege gemeinsam erarbeiten lassen, statt allein zu entscheiden, denn die zunehmende Komplexität in Unternehmen erfordert kollektives Wissen und schafft Zusammengehörigkeit.

**6. Fragen statt sagen.** Kontakte ohne unmittelbare Ergebnisorientierung herstellen, fragen und zuhören, denn das schafft Wissen und gibt Anerkennung.

**7. Selbstreflexion statt Aktivitätsdrang.** Die eigenen Verhaltensmuster reflektieren, denn das ermöglicht Verbesserungen in der Zusammenarbeit.

\* „Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in Unternehmen in Deutschland“, Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, durchgeführt von psychonomics AG in Kooperation mit great place to work®.