

Geschäfts- Entwicklung

Unternehmer werden vor immer vielfältigere Aufgaben gestellt. Dabei gilt es, Kompetenzen auszubauen oder neu zu erwerben, sowohl im Hinblick auf die eigenen Ziele, Fähigkeiten und Potenziale, aber auch was den Umgang mit Mitarbeitern und Kunden betrifft. Wer diese Notwendigkeiten nicht als Last, sondern als Chance begreift, kann die eigene Marktposition stärken. Coaching kann dabei helfen.

■ Gerade jetzt haben Unternehmen eine Chance, die eigene Position am Markt zu stärken, nämlich indem sie sich auf die Felder begeben, die bisher vernachlässigt wurden. Denn dort, wo das größte Defizit herrscht, kann man mit relativ wenig Aufwand das meiste erreichen. Dieses Feld ist eindeutig der gesamte Bereich der Dienstleistungen.

Potenzial Mitarbeiter

Engagierte Mitarbeiter sind das wichtigste Potenzial. Man spricht treffenderweise vom »Humankapital«. Mit motiviertem und kompetentem Personal ist das Unternehmensziel besser zu erreichen. Mitarbeiter auszutauschen, wenn es mit der Zusammenarbeit nicht richtig klappt ist

Kapitalverschwendung. Denn die Suche und Einarbeitung der Neuen kosten zusätzlich Zeit und Geld, die anderswo eingesetzt mehr bringen. Ein guter Chef zeichnet sich dadurch aus, dass er das Potenzial seiner Mitarbeiter quasi wie einen Schatz zu heben weiß.

Mitarbeiter müssen ganz klar wissen, was sie zu tun haben, denn sonst können sie – überspitzt ausgedrückt – nur raten, was und vor allem wie der Chef es wohl meint, und dies immer mit der Aussicht, getadelt oder gar entlassen zu werden, wenn das Raten nicht erfolgreich war. Es sind folgende Fragen zu klären: Was ist zu tun, wann bzw. wie lange? Wo und in welcher Qualität? Worauf ist besonders zu achten? Es geht nicht um eine Stellenbeschreibung, sondern um die klare Formulierung von Zielen des jeweiligen Arbeitsprojektes bzw. Kundenauftrages. Um mögliche Missverständnisse rechtzeitig zu erkennen und möglichen Schaden abzuwenden, können Formulierungen hilfreich sein wie: »Zur Sicherheit, dass wir uns richtig verstanden haben: Sagen Sie es noch einmal mit Ihren Worten.« Bei komplexeren Angelegenheiten hilft, den Sachverhalt kurz schriftlich festzuhalten, am besten sogar mit Kopie, damit auch man selber ggf. später nachprüfen kann, ob man wirklich alles Wichtige besprochen hat.

Hilfe zur Selbsthilfe

Was ist Coaching? Wie soll man sich Coaching vorstellen? Der Begriff ist nicht geschützt und alles mögliche wird als Coaching verkauft. Coaching ist die Beratung von Entscheidungsträgern in einem Unternehmen. Inhalt sind Dinge aus dem betrieblichen Bereich bzw. auch private Dinge, so weit sie in den betrieblichen Bereich hinein reichen oder ihn mit beeinflussen. Meist liegen als Aufgabe betriebliche Probleme zu Grunde, es müssen aber nicht nur Probleme sein. Wichtig: Coaching ist keine Therapie! Es orientiert sich an Zielen, ist also nach vorne gerichtet. Das Ziel erarbeitet der externe Coach gemeinsam mit dem Kunden und hält es als Auftrag fest. Es ist zu formulieren im Hinblick auf die Frage: »Wie sieht der angestrebte Zustand ganz konkret aus, wenn das Ziel erreicht ist?«

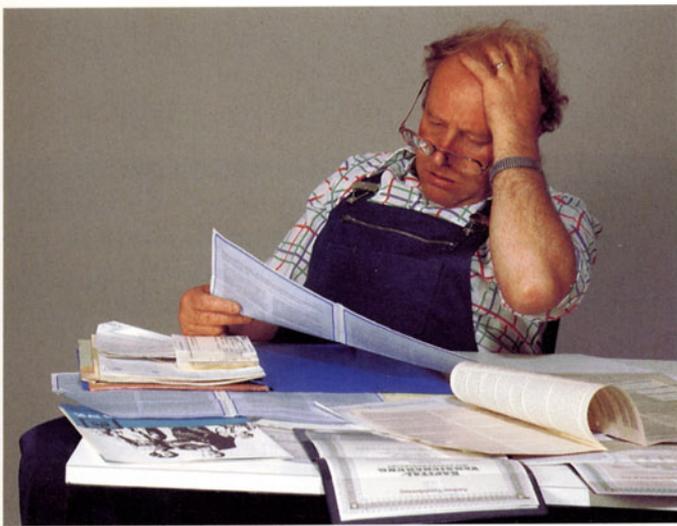
Manchmal ist der Coach auch so etwas wie ein Sparrings-Partner. Der Coach, also allgemein der Kunde, hat und

behält die Sachkompetenz. Denn er kennt sich am besten in seinem Bereich/Betrieb aus. Der Coach ist kompetent, die entscheidenden Fragen zu stellen und Interventionen zu tätigen. Es gibt quasi keine Hierarchie zwischen Coach und Kunde – etwa dahin gehend, dass der Coach etwas besser wüsste. Dies würde leicht zu einer Abhängigkeit führen.

Coaching ist eher zu verstehen als eine Art Hilfe zur Selbsthilfe. Die Zeitspanne eines Coachings erstreckt sich je nach Auftrag im allgemeinen auf drei bis höchstens zehn Sitzungen zu je etwa drei bis vier Stunden. Andere Vereinbarungen sind eher die Ausnahme. Es gibt keine Vereinbarungen mit Mindeststunden oder ähnlichem. Die Kontrolle bezüglich der Effektivität des Coachings erfolgt anhand des zuvor definierten Ziels. Auch Vorgesetzte können sich zu Coaches ihrer Mitarbeiter ausbilden lassen.

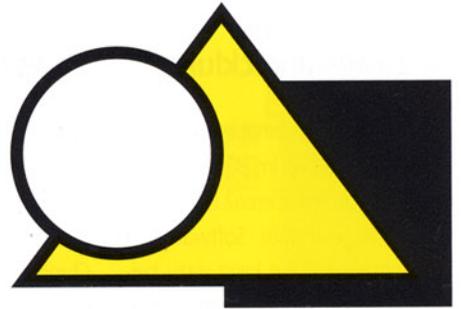
Ziele gemeinsam festlegen

Klare Anweisungen sind eine Messlatte, anhand der später die geleistete Arbeit bewertet werden kann. Das gibt den Mitarbeitern Sicherheit. Denn die meisten Mitarbeiter wollen mit ihrer Arbeit etwas Sinnvolles schaffen und dafür Anerkennung erhalten. Anerkennung ist quasi das Öl im betrieblichen Motor. Ziele sollten Mitarbeitern nicht einfach übergestülpt, sondern gemeinsam mit ihnen definiert werden. Solche Spielräume sind motivierend und auch möglich, sofern das Ziel selbst klar ist. Ferner ist mit den Mitarbeitern zu klären, welche Ziele sie alleine erreichen können und wo sie welche Unterstützung brauchen. Mitarbeiter mit geringeren Kompetenzen erhalten Zwischenziele und sind öfter zu kontrollieren. Ein wertvoller Mitarbeiter ist an zwei Kriterien erkennbar, erstens an seiner fachli-



Wer Probleme als Chance begreift, kommt weiter. Ein Coach kann bei der Entwicklung des Unternehmens helfen

Merken Sie sich dieses Zeichen!



chen Kompetenz und zweitens an seiner Motivation. Ein guter Chef versteht, beides zu entwickeln. Durch die zunehmende Kompetenz der Mitarbeiter gewinnt der Vorgesetzte immer mehr Zeit für andere wichtige Aufgaben. Es ist eine Zeitinvestition.

Update im Kopf

Angenommen, das bisher Gesagte ist einleuchtend und möglicherweise noch nicht einmal neu. Aber warum tut man sich bei der Umsetzung so schwer? Jeder Mensch hat neben seinen bewussten Zielen noch weitere Ziele und Programme quasi unbewusst im Hintergrund laufen. Diese springen besonders in Stresssituationen an und man tut dann auf einmal Dinge, die man normal nicht tun würde. Manche dieser Nebenprogramme können durchaus nützlich sein, andere vielleicht weniger hilfreich. Wieder andere sind sogar schädlich und kontraproduktiv. Hat man z.B. selber einen erfolgreichen Chef gehabt, wird dieses Bild das eigene Handeln bestimmen. Hat man im Gegenteil seinen früheren Chef als Ekel erlebt, wird man sich gerade umgekehrt verhalten in der Vorstellung, es brächte die richtige Lösung, was jedoch ein Irrtum ist. Ineffiziente Nebenprogramme schaden. Ein erster Schritt, etwas über seine Nebenprogramme und -ziele zu erfahren, ist, sich selbst einige Fragen zu stellen. Vielleicht können Freunde bei der Beantwortung helfen, weil sie eine andere Sicht auf die Dinge haben. Was will ich mit meinem Betrieb? Wie kann ich ein guter Unternehmer und ein guter Chef sein? Die Zeit, die man braucht, um solche Fragen für sich zu klären, ist gut investiert. Denn Ziele, die man bewusst und in Übereinstimmung mit seinem Grundgefühl ver-

folgt, haben bessere Chancen auf Erfolg, als wenn ständig störende Programme im Hintergrund ablaufen.

Stolz, ein Maler zu sein

Was in unserer Zeit leider oft abhanden gekommen ist, sollte eine Renaissance erfahren, nämlich wieder Freude am eigenen Erfolg zu haben und stolz zu sein auf das eigene Tun. Denn ein Maler gestaltet gebaute Umwelt – eine kreative und verantwortungsvolle Aufgabe, sowohl wertschöpfend als auch werterhaltend. Es ist etwas Anderes, ob man nur seine Pflicht tut bzw. nur Geld verdienen muss, oder ob man Freude am eigenen Tun und Sinnhaftigkeit erfährt. In diesem Zusammenhang hilft es zu fragen: Warum bin ich stolz auf meinen Beruf? Was zeichnet mich als Mensch und als Unternehmer aus, was macht mich einmalig? Was an meinem Beruf bringt mir Freude? Wie gebe ich diese Freude an meine Mitarbeiter weiter und wie trage ich sie zum Kunden?

Um erfolgreich am Markt zu agieren, finanziellen Erfolg zu erleben und zugleich einen Sinn im eigenen Tun zu erfahren, dabei motivierte Mitarbeiter zu haben, die im Sinne von Dienstleistung Kunden optimal zufrieden stellen, sollten Sie ihre Ziele formulieren und ihre Mitarbeiter flexibel mit der Maßgabe führen, ihre Kompetenzen auszubauen und ihre Motivation mindestens zu erhalten. Bei den in diesen Ausführungen geschilderten Prozessen können Coaches dem Unternehmer wertvolle Hilfe sein.

Irene Maria Klöppel

Die Autorin hat Betriebswirtschaft studiert und war 30 Jahre alleinige kaufmännische Geschäftsführerin eines Malerbetriebs. In dieser Zeit absolvierte sie zahlreiche Weiterbildungen, insbesondere zu den Themen Führungsverhalten und Motivation. Eigene Seminar- und Coaching-Tätigkeit. E-Mail: kontakt@kloepfel-beratung.de

Es steht für **Vielfalt und Kreativität** bei mineralischen Putzfassaden.

www.weber-broutin.de



**weber
broutin**

Mineralische Edelputze und mehr ...

STITTH
SAINT-GOBAIN