



marketing

Das Magazin für marktorientiertes Management

Nachdruck aus Heft 2 / 1999

Authentische Souveränität

Coaching ist in vielen Unternehmen längst gang und gäbe. Denn ein externer Coach oder Trainer hat als Außenstehender oft einen schärferen Blick für innerbetriebliche Probleme; er/sie kann helfen, Kommunikationsprobleme oder Rollenkonflikte zu lösen. Inzwischen deckt Coaching eine große Bandbreite an Themen ab. IT MARKETING hat einige Stimmen zu diesem Thema eingeholt.

Coaching begreift kommunikative Kompetenz als einen ökonomischen Faktor; dessen systematische Förderung Gelassenheit und Unbefangenheit ermöglicht als wesentliche Voraussetzungen für Kreativität. Die Kommunikations- und Medienbranche lebt davon - gerade angesichts sich immer weiter ausdifferenzierender Märkte. Ständig steigt der Bedarf an neuen Angeboten, Strategien und Produkten. Warf etwa die texanische Compaq Computer Corporation 1988 erst zwei neue Produkte auf den Markt, sind es heute hunderte. Die Ideen dafür und für innovative Marketing-, Verkaufs- und Serviceinstrumente entstehen jedoch nur in einem Klima gelungener Kommunikation.

Coaching kann ein Schlüssel dazu sein. Dieser Beratungsansatz bietet Einzelnen und Gruppen Raum zur Reflexion beruflicher Anforderungen. Da probt etwa eine Chefin im Einzel-Coaching das Ende der Anweisungskultur oder den Rollenwechsel von der „Komponistin“ zur „Dirigentin“. Oder ein Chef, der sich zwischen privaten und beruflichen Anforderungen zerrissen fühlt, erarbeitet Strategien für mehr Ausgewogenheit.

Integrative Führung, mehr Mut zur Delegation von Aufgaben könnten hier die Zauberworte lauten - beides sind typische Coaching-Themen.

Im Gruppen-Coaching treffen sich Füh-

rungskräfte aus einer vergleichbaren Verantwortungsebene, entweder aus einem oder aus unterschiedlichen Unternehmen, unter fachlicher Leitung, um sich über gemeinsame Fragen zu ihrer Funktion und Rolle auszutauschen. Dieses Zusammenkommen unter Gleichen wird von Teilnehmern und Teilnehmerinnen in der Regel als gleichermaßen bereichernd wie entlastend erlebt. Hier werden unter externer Moderation Strategien angedacht, die beispielsweise helfen können, mentale Barrieren bei den Mitarbeitern im Umgang mit neuen Vertriebstechnologien abzubauen. Eines der häufigsten Themen ist die Kommunikation zwischen Management und Mitarbeitern, da Probleme in diesem Bereich nicht nur das eigene Wohlbefinden, sondern letztlich ebenso das Arbeitsklima und die Produktivität einschränken.

Das Gebot lautet: Erst führen, dann managen. Um das jedoch zu können, braucht man Zeit für sich und die Mitarbeiter; vor allem, um Strategien zu entwickeln, die dem eigenen Handeln Richtung geben. Das ist teuer - aber hier zu sparen, kostet letztlich mehr, vor allem in puncto Arbeitsqualität und im Arbeitsergebnis. Aktuelle Forschungsergebnisse untermauern das: Der höchste Stellenwert zur Steigerung der Mitarbeiterproduktivität kommt - so eine internationale Studie der Unternehmensberatung Wyatt - der Kommunikation zwischen Management und Mitarbeitern/innen zu.

Eine von vornherein eingeplante Zeit für Kommunikations- und Motivationsklärung ermöglicht den Mitarbeitern, sich gleich zu Beginn kennen und (ein-)schätzen zu lernen. Dadurch entwickeln sie Sicherheit im Umgang miteinander als Grundlage für tragende Arbeitsbeziehungen.

Betriebswirtschaftlich gesehen ist das kein Luxus: Arbeitserfolge in Teams hängen zu 70 Prozent vom Gelingen der Kommunikation ab. Ob Führungskräfte-Klausur, Teament-

wicklungs-Workshop oder Dialog mit Einzelnen, beim Coaching sollten immer professionell geleitete Reflexionsprozesse im Vordergrund stehen. Hier können sich die Beteiligten ganz auf inhaltlich-strategische Fragen des Unternehmens, auf kreative Herausforderungen oder auch auf konflikthafte Arbeitsbeziehungen konzentrieren. Dieser Prozeß wirkt klärend - und Klärung entspannt. Daher lautet eine zentrale Zielvorgabe des Coachings, wesentliche, aber oft zurückgestellte Fragen, Potentiale und Störungen aufzugreifen. Damit kann Coaching Raum schaffen für Kreativität und Kommunikation, die Motivation verbessern und Reibungsverluste vermindern. Die Kosten sinken und das Ergebnissniveau steigt.

Inzwischen investiert jedes dritte Unternehmen in die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Führungskräften, heißt es in einer Studie der Bertelsmann-Stiftung zum Thema Unternehmenskultur.

Denn - so die Studie - eine partnerschaftliche Unternehmenskultur mache konkurrenzfähiger. „Wer Projekte steuert, braucht Coaching, denn vielfach sind Projektmanager zwar auf die fachlichen gut, auf Führungsfragen aber nur unzureichend vorbereitet“, sagt Leonhard Ottinger; Projektleiter im Medienbereich der Bertelsmann-Stiftung. „Als Projektleiter muß ich ja nicht nur Drehbücher kalkulieren, ich muß auch mit Autoren umgehen und verhandeln können. Das gelingt mir allerdings nur, wenn ich weiß, wie ich dabei auf andere wirke“. Durch Coaching kann diese Fähigkeit, sich selbst einzuschätzen, durch trainiert werden.

Birgitt E. Morrien