



Perspektivwechsel Führen, coachen, motivieren



Oft hören oder lesen wir, Aufgabe von Führungskräften sei, ihre Mitarbeiter zu coachen. Die Aussage wird in Zusammenhang gebracht mit ihrer angeblichen weiteren Aufgabe, ihre Mitarbeiter zu motivieren.

Ein fundiertes Verständnis darüber, was führen, coachen und motivieren beinhalten, ist für Führungskräfte bei der Erfüllung ihrer Führungsaufgabe und für die Motivation ihrer Mitarbeiter von großer Bedeutung. Diese Begriffe werden heute noch häufig missverstanden. Dieses Missverständnis blockiert kostbare Führungspotenziale.

Meine Thesen hierzu sind:

1. Wer Mitarbeiter führt, kann sie nicht gleichzeitig coachen. Führen schließt per Definition coachen aus.
2. Mitarbeiter sind Menschen. Menschen können nicht von außen motiviert werden. Sie können sich nur selbst motivieren. Dazu brauchen sie einen geeigneten Rahmen.

Führen bedeutet, die eigenen Ziele, durch die Mitarbeit anderer zu verwirklichen. Die Ziele der Mitarbeiter bilden die Ziele der Führungskraft. Eine Führungskraft hat ein direktes Interesse daran, dass ihre Mitarbeiter ihre Ziele erreichen. Sie ist zur Erreichung ihrer Ziele darauf angewiesen.

Eine Führungskraft kann ihre Mitarbeiter nicht coachen, weil sie ihren Mitarbeitern gegenüber „befangen“ ist. Befangen, weil das Ziel der Führungskraft und das Ziel der Mitarbeiter direkt miteinander verknüpft und voneinander abhängig sind. Die Führungskraft hat ein direktes Interesse daran, dass die Mitarbeiter bestimmte Ziele haben und erreichen und nimmt darauf direkt Einfluss. Wenn Mitarbeiter ihre Ziele verfehlen, dann kann die Führungskraft eine ganze Bandbreite von Druckmitteln anwenden, bis zur extremen Konsequenz der Entlassung. Diese Abhängigkeit und heimliche Bedrohung hindert Mitarbeiter daran, sich ihrer Führungskraft gegenüber vollständig zu öffnen.

Coachen bedeutet, andere zu unterstützen, ihre Ziele klar zu definieren und eigenständige Lösungen für deren Verwirklichung zu finden. Der Coach ist nicht verantwortlich für die Ziele und die Zielerreichung seines Coachees (Coachingnehmers). Aufgabe des Coaches ist, den Coachee zu unterstützen, seine inneren Hindernisse, die ihm die Sicht zur Lösung versperren, aus dem Weg zu räumen und Potenziale freizulegen, die ihn dazu ermächtigen, die angestrebte Leistung und Lösung zu entwickeln. Der Coach konzentriert sich auf

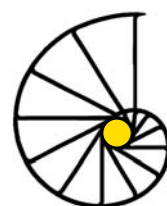
die Potenzialfreilegung des Coachees, der Coachee konzentriert sich auf die Verwirklichung seines Anliegens.

Ein Coach ist seinem Coachee gegenüber „unbefangen“, d.h. sein Ziel und das Ziel des Coachees sind voneinander unabhängig. Der Coach hat keine Autorität über den Coachee. Das Coaching bietet dem Coachee die Möglichkeit, sich zu öffnen. Gerade in dieser Öffnung liegt der Schlüssel für die Erschließung latenter Potenziale. Der Coachee kann, geschützt durch die absolute Vertraulichkeit des Coaches, seine Schwierigkeiten, Sorgen und Ängste offen legen, Schwächen zeigen, in den geistigen Spiegel schauen, frei denken, ins Unreine sprechen. Durch diesen geschützten Rahmen und die professionelle Unterstützung kann er zu sich, zu seiner Kraft finden und neue Perspektiven entdecken.

Motivation bedeutet, aus einem inneren Beweggrund (Motiv) heraus die eigenen Kräfte zu mobilisieren. Zu seinem inneren Motiv hat jeder nur selbst Zugang. Wer andere Menschen motivieren will, der sieht sie, bewusst oder unbewusst, als Marionetten oder Figuren, nicht als Menschen mit eigener Intelligenz und eigenen Motiven. Er verwechselt Motivation und Manipulation. Er nutzt die Angst der Mitarbeiter vor unerwünschten Konsequenzen. Das hat seinen Preis. Hier geht es nicht um richtig oder falsch. Es geht nur darum, was auf längere Sicht gesehen funktioniert und was nicht funktioniert. Menschen sind auf längere Sicht ausschließlich nur dann motiviert, wenn sie für „ihre Sache“ arbeiten. Dann geben sie ihr Bestes. Führungskräfte können dieses Potenzial fördern, wenn sie den geeigneten Rahmen schaffen, in dem ihre Mitarbeiter, im Zusammenspiel mit der „gemeinsamen Sache“, „ihre Sache“ verwirklichen können. Dann motivieren sie sich selbst.

Coaching bietet Führungskräften eine kraftvolle Möglichkeit, ihr Führungspotenzial zu entwickeln. Damit wächst ihre Fähigkeit, das fruchtbare Umfeld zu schaffen, in dem die Motivation ihrer Mitarbeiter wächst. Und damit schließt sich der Kreis zwischen Führung, Coaching und Motivation.

Klaus Weyler
Tel. 05139 893923
k.weyler@coaching-hannover.de
www.coaching-hannover.de



intakt®



Dr. Klaus Weyler