



## MANAGEMENT BY COACHING &amp; SELFCONTROL

## „Behandle den anderen so, wie dieser behandelt werden möchte!“

Sind Sie noch Führungskraft oder Manager? Oder coachen Sie schon? Dann haben Sie die erfolgsrelevante Herausforderung erkannt, vor der die Führungspersönlichkeit der Zukunft steht: Als wertorientierter Führungskoach unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter dabei, ihre Stärken und Potenziale so zu nutzen, dass sie für das Unternehmen eigeninitiativ Höchstleistungen erbringen können, dürfen und wollen.

Gemäß der Mitarbeiter-Leistungsformel nach LESCH CONSULT:

**LEISTUNG = KÖNNEN x DÜRFEN x WOLLEN<sup>2</sup>**

Welche der folgenden Situationen kennen Sie? Sie erklären als Vertriebsleiter – dem Verkäufer Dirk Schulz, er müsse in bestimmten Kundensituationen Techniken der Einwandbehandlung einsetzen. Oder: Als Manager zeigen Sie ihm, wie er dabei am besten vorgeht. Sehr schön, Dirk Schulz handelt genau so, wie Sie es ihm vorgeben. Allerdings: Im Kundengespräch ist er auf sich selbst gestellt. Da kann doch eigentlich kaum mehr etwas schiefgehen.

### „Betroffene zu Beteiligten machen“

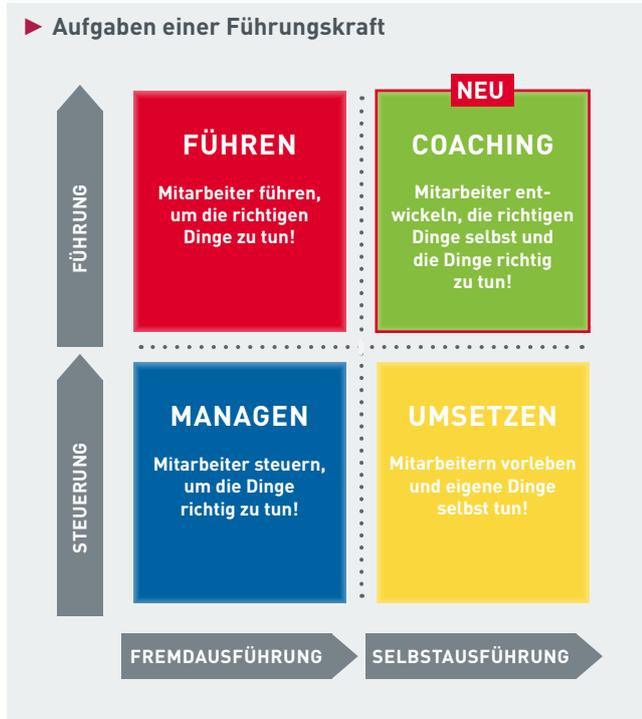
Das jedoch ist graue Theorie, die Praxis schaut meistens anders aus: Was passiert, wenn im realen Kundengespräch der Einwand nur vorgeschützt und in Wirklichkeit ein Kaufsignal ist? Dirk Schulz müsste dies jetzt erkennen, Einwandbehandlung Einwandbehandlung sein lassen

und direkt in den Abschluss einsteigen. Er müsste selbst in der Lage sein, die Situation richtig einzuschätzen, um als dann das Richtige zu tun. Nicht das, was ihm Gesprächsleitfaden oder Chef vorgeben.

Worauf wir hinaus wollen: Es ist im Interesse Ihres Unternehmens, wenn Sie mit dem Instrumentarium des Führungskoachs dafür sorgen, aus lediglich betroffenen und passiv reagierenden Mitarbeitern endlich beteiligte und aktiv agierende Mitarbeiter zu entwickeln.

Der Grund: Beteiligte Mitarbeiter sind intrinsisch motiviert, sie wollen eigeninitiativ und aus innerer Überzeugung heraus das Beste für das Unternehmen leisten. Denn sie haben für sich erkannt, dass sie damit auch sich selbst am meisten nutzen. Unsere Erfahrungen zeigen: Wenn es Ihnen als Führungskoach gelingt, die Potenziale eines

jeden Mitarbeiters zu erkennen und zu entwickeln, indem Sie managen, führen, umsetzen und coachen, werden Ihre Mitarbeiter genau im richtigen Moment selbst die richtigen Dinge und die Dinge richtig tun. Übrigens: Neuerdings genauso wie Dirk Schulz.



**Der neue Führungs-Imperativ:  
nicht müssen, sondern wollen!**

Die Vorteile des neuen Führungsstils Management by Coaching & Selfcontrol liegen auf der Hand. Ob nun in Ihrem Mitarbeiterteam Vertreter der „digitalen Wilden“ sitzen – also der internetaffinen Y-Generation, die viel Wert legen auf eigenständiges Arbeiten, Freizeit und Eigenverantwortlichkeit – oder auch Vertreter der karriereverliebten X-Generation, die nach dem Prinzip „Wir arbeiten, um zu leben“ vorgehen: Als orientierter Führungscoach finden und drücken Sie den jeweiligen emotionalen Motivationsknopf.

**Wer Inspiration braucht, den inspirieren Sie kreativ.  
Wer Sicherheit benötigt, den schützen Sie mit dem Gefühl der Sicherheit. Wer sich am Arbeitsplatz entfalten will, dem räumen Sie Entscheidungsspielräume ein. Wer mehr Anleitung benötigt, den nehmen Sie an Ihre Führungs-coach-Hand.**

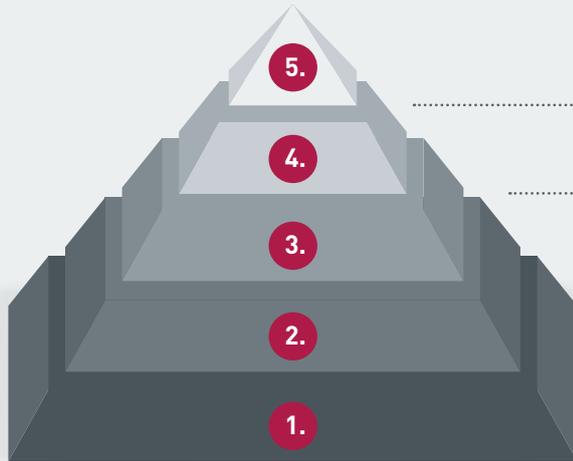
Die Konsequenz: Ihre Mitarbeiter glauben nicht, etwas leisten zu müssen – was meistens in der Demotivationsfalle endet. Nein – sie wollen das Beste leisten, weil sie sich mit ihrem Unternehmen, ihrer Abteilung, ihren Produkten und Dienstleistungen und ihrer Tätigkeit identifizieren.

► **Vergleichstabelle Betroffener vs. Beteiligter**

THEMA	BETROFFENER	BETEILIGTER
1. Mitbestimmungsgrad des Mitarbeiters bei Zielplanung & Umsetzung von Projekten und Aufgaben	Passiv, Vorgabe statt Einbindung, Verordnung von oben	Aktive Mitwirkung und frühzeitige Einbindung in den Projektzielplanungsprozess
2. Kreativität & Engagement	Niedrig	Hoch
3. Managementstil	Management by Command & Control	Management by Coaching & Selfcontrol
4. Kontrolle & Feedback, Fortschritts-Monitoring	Controlling	Selbststeuerung
5. Motivationsgrad	Niedrig, passiv	Hoch, proaktiv
6. Umsetzungsantrieb	„Müssen!“	„Wollen“
7. Unterstützung	Kaum, oftmals alleine gelassen, Druck von oben	Mentoring; Mitarbeiter-Coaching durch Chef
8. Nutzenerkenntnis	Sieht weder die Dringlichkeit, Notwendigkeit noch den Nutzen für sich selbst	Erkennt die Dringlichkeit, Notwendigkeit und Nutzen; steht voll dahinter; Abwechslung; selbst gestalten können
9. Zielverständnis	Kaum nachvollziehbar; oft unrealistisch; unattraktiv; nicht messbar	Mitgestaltetes und nachvollziehbares SMART-Ziel
10. Sichtweise, Einstellung	Sieht oft nur Hindernisse, Probleme; Aufbau von Widerständen	Erkennt Chancen; sucht und findet kreative Lösungsmöglichkeiten; möchte Lob für Fortschritte
11. Motto	„Entweder Du änderst Dich, oder Du wirst verändert!“	„Wenn wir wollen, dass alles so bleibt, wie es ist, müssen wir zulassen, dass sich alles verändert.“

**Emotionale Bindung durch Emotionalität stärken**

Der neue Führungsstil führt nicht nur zu besseren Mitarbeiterleistungen. Die Mitarbeiter fühlen sich überdies emotional an ihren Arbeitgeber gebunden. Jedes Jahr erschreckt uns das Gallup-Institut mit deprimierenden Zahlen, die belegen: Immer mehr unzufriedene Mitarbeiter driften in die innere Kündigung ab, weil sie sich an ihrem Arbeitsplatz nicht wert geschätzt fühlen. Ihre Arbeit – so empfinden sie es jedenfalls – hat nichts

▶ **Führungsaufgaben-Pyramide**

**5. Mitarbeiter-Selbststeuerung und Fortschrittskontrolle**  
Transparenz und Fortschrittsvisualisierung leben und lieben

**4. Delegieren**  
Verantwortlichkeit für Umsetzung wirkungsvoll delegieren

**3. Systeme schaffen**  
Effiziente Prozesse für die Umsetzung der Unternehmensaufgaben schaffen, sich selbst ersetzbar machen

**2. Den Unternehmenszweck erfüllen**  
Gewinnerzielung durch Steigerung der Umsatzerlöse und Reduzierung von Kosten (Prozessoptimierung)

**1. Mitarbeiter fördern und fordern**  
Individuelle und systematische Mitarbeiterentwicklung

mehr zu tun mit dem, was sie wirklich bewegt, ihren Werten, ihren Emotionen, ihren Interessen. Und ohne Wertschätzung keine Leistung, kein Engagement, kein innerliches Beteiligt-Sein – und keine Leistung. Mit Führung coaching hingegen gelingt es, Betroffene zu Beteiligten zu entwickeln und aus Einzelkämpfern ein umsetzungstarkes Team zu bilden, das mehr leistet als die Summe der Kompetenzen der einzelnen Mitglieder erwarten lässt. Eine Voraussetzung ist: Sie verabschieden sich als Steinzeit-Boss von der Vorstellung der allein rational handelnden und vernunftgemäß entscheidenden Führungskraft. Sie dürfen und sollen Gefühle zeigen – und Sie sollten akzeptieren, dass Ihre Mitarbeiter emotionale Wesen sind: Führung und Motivation weisen immer eine emotionale Komponente auf, jeder Mitarbeiter handelt nach seinem bevorzugten Emotionssystem (individuelle Antriebsmotive). Es ist daher von Vorteil, wenn Sie dieses Emotionssystem erkennen können. Aber wie? Ganz einfach mit dem wissenschaftlich fundierten LESCH CONSULT-Werte-Check.

### **Stärkenfokussiertes Coaching bietet Hilfe zur Selbsthilfe**

Welche Aufgaben hat ein Führung coach? Die Führungsaufgaben-Pyramide bietet einen ersten Überblick. Ein Führung coach tritt heute nicht mehr als „allwissender“ Experte auf, der dem Mitarbeiter vorgefertigte Lösungen präsentiert, im Gegenteil: Als Führung coach begleiten Sie ihn auf dem Weg zum gemeinsam vereinbarten SMART-Ziel. Sie sind Ratgeber, Unterstützer, Förderer und Mentor,

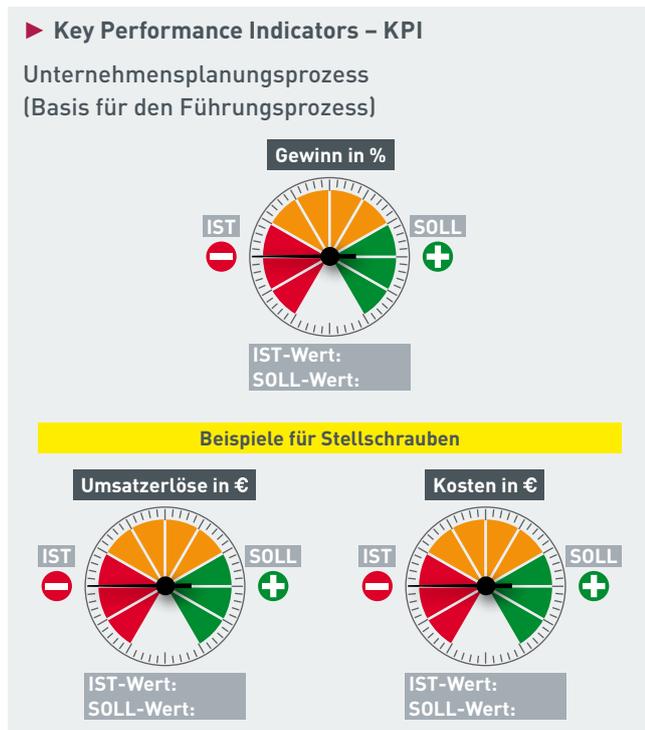
der dem Mitarbeiter hilft, seine Stärken und Potenziale zu entfalten. Ihre Überzeugung: „Jeder Mensch trägt die für sich beste Lösung bereits in sich.“ Sie helfen ihm, diesen Schatz zu heben. Das heißt: Sie drängen dem Mitarbeiter nichts auf, Sie helfen ihm mit stärken- und lösungsfokussierten Coachingtools, seine persönlichen Werte und Stärken zu entdecken und für die effektivste Problemlösung zu nutzen. ▶

#### ▶ **Check**

**Hilft Ihnen der Führung coaching-Ansatz weiter? Welche der folgenden Aussagen trifft auf Ihren Verantwortungsbereich zu?**

- ✓ Meine Mitarbeiter sind oft demotiviert.
- ✓ Ich arbeite mit Vorgaben, auch um Mitarbeiter besser kontrollieren zu können.
- ✓ Ich habe zu wenig Zeit für meine Mitarbeiter und die Führungsarbeit.
- ✓ Ich komme mir oft vor wie ein Feuerwehrmann, der gestresst und ratlos von Einsatzort zu Einsatzort hetzt.
- ✓ Es gibt keine messbaren Ziele und keine abgestimmten Zielvereinbarungen für die Mitarbeiter.
- ✓ Ich bin unsicher, über welche konkreten Potenziale meine Mitarbeiter verfügen.
- ✓ Meine Mitarbeiter kümmern sich eher um Aufgaben statt um Ergebnisse.
- ✓ Ich kann keine genauen Aussagen über die Fortschritte in der Entwicklung jedes einzelnen Mitarbeiters treffen.

**Jedes „Ja“ ist ein Hinweis darauf, dass Sie den Führung coaching-Ansatz näher kennenlernen sollten.**



### Die Unternehmensziele als Leitsterne

Führungscoaches unterstützen Mitarbeiter mit einer wertschätzenden Haltung in ihrer persönlichen Weiterentwicklung. Aber selbstverständlich erschöpft sich die Führungsarbeit nicht in der Mitarbeiterentwicklung. Zwar steht der Mensch im Mittelpunkt Ihres Führungscoachings, alle Aktivitäten sind jedoch ausgerichtet auf ein oberstes und gemeinsames Unternehmensziel, nämlich die Arbeit am Unternehmen. Es geht mithin darum, Unternehmenswachstum zu generieren, es geht darum, strategische Wettbewerbsvorteile aufzubauen und sich von den Marktbegleitern einen uneinholbaren Wettbewerbsvorsprung zu verschaffen. Eben auch mithilfe intrinsisch motivierter Mitarbeiter, denen das emotionale Warum ihrer jeweiligen Arbeit mehr als deutlich ist,

weil sie es mit Ihnen, dem Führungscoach, reflektieren. Sie besprechen mit Ihrem Team die Unternehmensziele, Sie kommunizieren sie an die Mitarbeiter, damit diese die Unternehmensziele nachvollziehen, aus eigener Einsicht unterstützen und zu ihren eigenen Zielen mit messbaren Ergebnissen machen können. Auf den Punkt gebracht: Aus bisherigen Besprechungsräumen werden Erlebnis- und Ergebnisräume. Sie geben nichts vor (außer den Unternehmenszielen), Sie überreden nicht, Sie sorgen dafür, dass sich die Mitarbeiter selbst davon überzeugen, dass es das Allerbeste für das Unternehmen und sie selbst ist, wenn sie ab sofort Spitzenergebnisse durch ergebnisorientierte Umsetzung und kontinuierliche Verbesserung erzielen.

### Fortschritte des mitarbeiteraktivierenden Coachings visualisieren

Wer Mitarbeitern nicht vorzeigen will, was sie wie bis wann zu tun haben, sondern sie befähigen möchte, eigene Entscheidungen zu treffen, sich selbst zu vertrauen und an die eigene Selbstwirksamkeit zu glauben, muss sich von altgedienten Führungszöpfen trennen. Besser heute als morgen. Darum: Statt mit Vorgaben arbeitet der Führungscoach mit gemeinsam abgestimmten Zielvereinbarungen, wobei sein Mitarbeiter permanent seine Fortschritte auf dem Weg zur Zielerreichung und damit seine Erfolge visualisiert und kommuniziert.

Durch die permanente Fortschrittsvisualisierung und Orientierung an Leistungskennzahlen (KPI/Key Performance Indicator) weiß der Mitarbeiter jederzeit, wie der aktuelle IST-Status ist und welche Maßnahmen zur SOLL-Zielerreichung nötig sind, auch eigeninitiativ – das schließlich ist der Sinn und höhere Zweck des neuen Führungsstils „Management by Coaching & Selfcontrol“.



#### Der Autor

Dipl.-Ing. Dipl.-Wirtschaftsing. (FH)  
 Elmar Lesch ist Inhaber der Unternehmensberatung für Vertrieb und Marketing LESCH CONSULT mit Sitz in Würzburg. Er unterstützt als Experte für Unternehmensentwicklung und zertifizierter Prozessberater mit seiner ganzheitlichen und praxisbewährten Methodik Future-Score-Planning Unternehmen bei der erfolgsorientierten Zukunftsplanung.

Elmar Leschs Kernkompetenz liegt in der strukturierten Unternehmensplanung und ergebnisorientierten Umsetzung durch Beratung, Training, Coaching und Projektmanagement in der Kunststoff-, Automobil-, Bau- und Umweltbranche.

**LESCH|CONSULT**

► [www.lesch-consult.de](http://www.lesch-consult.de)