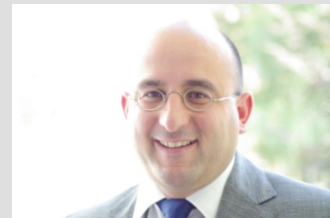


## Führungskraft als Coach

**Eine ausgepowerte Führungskraft ist keine gute Führungskraft!**

Sehr viele Führungskräfte (die meisten? Fast alle?) sind derartig eingespannt, dass sie a) vor lauter Arbeit nicht mehr wissen, wo hinten und vorne ist und b) häufig in den Fehler des Autofahrers verfallen, der so schnell von Konstanz nach Kiel will, dass er glaubt, keine Zeit für einen Zwischenstopp an der Tankstelle zu haben. Sie rasen einfach durch, ohne innezuhalten und aufzutanken, mit dem Ergebnis, dass sie liegenbleiben, ohne ihr Ziel erreicht zu haben.



Auftanken, Öl wechseln, den Motor und das Getriebe warten lassen, regelmäßig für gute Reifen sorgen, Zeiten für Inspektion in der Werkstatt einplanen, TÜV – was jeder bei seinem Auto ganz selbstverständlich macht, weil er weiß, dass ihm das gute Stück sonst bald keine Leistung mehr bringt, das wird mit genauso großer Selbstverständlichkeit bei sich selbst vernachlässigt, wenn man Pech hat so lange, bis man wegen Totalversagen der Maschinerie aus dem Verkehr gezogen wird.

Oft ist es natürlich auch so, dass Führungskräfte nicht aus eigener Entscheidung einen solchen Raubbau an ihren Ressourcen treiben, sondern sich „von oben“ dazu getrieben sehen. In solchen Firmen wird offenbar schnell vergessen, dass Führung mehr ist, als kurz und knapp Anweisungen zu geben und Druck auszuüben.

### Führung ist Kommunikation

Moderne Führungskräfte, die wissen, dass der Erfolg ihrer Firma an selbständig im Sinne des Unternehmens denkende und handelnde Mitarbeiter gekoppelt ist, wollen ihre Mitarbeiter überzeugen. Überzeugen von der Werthaltigkeit ihrer Ziele und ihrer Arbeit – und die Schlüsselqualifikation, die sie dazu brauchen ist die Fähigkeit zur gewinnenden Kommunikation. Führungskräfte brauchen die Fähigkeit, so mit ihren Mitarbeitern zu sprechen, dass sie ihnen nahebringen können, welches die Ziele sind, für die man sich als Team, als Abteilung, als ganzes Unternehmen einsetzt und je besser sie das vermitteln können, desto klarer wird für den Einzelnen auch, welchen Aufgaben er sich gegenüber sieht. Wer das verstanden hat, kann schnellere und bessere Entscheidungen treffen, kann flexibel vor Ort auf Veränderungen reagieren, kann autonom im Sinne der Firma handeln.

Wie wichtig die Fähigkeit zur Kommunikation ist, hat sich seit einigen Jahren herumgesprochen, dass allerdings auf diese theoretische Erkenntnis auch eine praktische Veränderung auf breiter Ebene im deutschen Führungsalltag erfolgt sei, kann leider nicht festgestellt werden. Noch immer haben entsprechende Umfragen und Studien zum Ergebnis, dass Mitarbeiter mit dem Kommunikationsverhalten ihrer Vorgesetzten nicht zufrieden sind, sowohl was deren Auftreten als auch, was ihre Informationsweitergabe betrifft. Mitarbeiter wissen oft nicht einmal, was beispielsweise die Ziele ihrer Abteilung für das kommende Jahr sind.

Um zum Erfolg ihrer Abteilung, ihres Unternehmens (und somit auch zu ihrem eigenen Erfolg) beizutragen, können Führungskräfte also nichts Besseres tun, als ihre Kommunikation zu professionalisieren. Führen heißt kommunizieren – und es ist eine ganz spezielle Art von Kommunikation, die vom Führungsverantwortlichen gefordert wird. So, wie man für den Vertrieb vor geraumer Zeit schon erkannt hat, dass ein Kundengespräch besonderen Regeln folgen muss, wenn es erfolgreich sein soll und man einiges über den Kommunikationsprozess wissen muss, wenn man diese Regeln anwenden will, so sollte es Führungskräften klar sein, dass Gespräche mit Mitarbeitern anders ablaufen müssen als private Kommunikationen aller Art.

Wobei es manchmal erschreckend ist, festzustellen, dass auch Grundsätze missachtet werden, die bei jedweder Kommunikation gelten, egal mit wem und in welchem Kontext. Zum Beispiel der Grundsatz, dass man dem anderen erst einmal zuhören sollte, bevor man ihm antwortet. Dass man erst das Problem kennen sollte, bevor man eine Lösung parat hat. Dass man dem anderen durch Aufmerksamkeit Wertschätzung vermitteln sollte, wenn man Wert auf eine gute Zusammenarbeit legt. Aus eigener Erfahrung weiß ich, dass dies schnell passiert, wenn wir unter Stress sind. Gelungene Kommunikation benötigt Gelassenheit und Achtsamkeit, dadurch entwickelt sich u.a. Wertschätzung, Empathie und Esprit. Dies wiederum sind Grundlagen, um Menschen für sich zu gewinnen.

**Schlechte Kommunikation produziert leider in erster Linie nur eines: Stress.**

„Forscher haben mehr als 50 Jahre das Klima in Organisationen untersucht und hierbei immer wieder festgestellt, dass 60 bis 70 Prozent der Angestellten in jeder beliebigen Organisation – unabhängig davon, wann die Umfrage fertiggestellt wurde und welche Berufsgruppe an ihr beteiligt war – berichteten, der größte Stressfaktor ihres Arbeitsplatzes sei ihr direkter Vorgesetzter.“ Zitat aus: „Harte Fakten“ von Jeffrey Pfeffer und Robert I. Sutton, Pearson Business 2007.

Wer als Führungskraft seine kommunikativen Fähigkeiten verbessert, sorgt automatisch auch dafür, den Stressfaktor zu verringern, nicht nur für die Mitarbeiter, die weniger unter Frustrationen, Irritationen, Druck und Spannungen zu leiden haben, sondern letzten Endes auch für sich selbst. Ein gutes und engagiertes Team zu führen ist weitaus nervenschonender, als sich über die Defizite der Mitarbeiter zu ärgern und sich verzweifelt zu fragen, warum man bei all der Hektik, die herrscht, so langsam vorwärtskommt.

Führung heißt aber auch, die Fähigkeit zur Selbstreflexion zu besitzen. Das muss unter Umständen geübt werden und braucht oftmals einen gewissen Rahmen, der die entsprechenden Anregungen bietet. Wer sich nur im Tagesgeschäft abstrampelt, verliert diesen Aspekt seiner Tätigkeit leicht aus dem Fokus. Doch um nicht selbst vom herrschenden Stress übermannt zu werden, ist es nötig, sich immer mal wieder zu fragen: Was mache ich gerade? Warum mache ich es? Muss das so sein oder habe ich Alternativen? Entscheide ich mich dafür, eine Zeit lang mit absolutem Hochdruck zu laufen, weil das die Situation gerade erfordert? Oder bin ich nolens volens in das sprichwörtliche Hamsterrad geraten und sollte zusehen, dass ich da wieder rauskomme? Was ist gerade nötig und wichtig, für mich persönlich, für meine Arbeit, für die Firma?

**Führungskraft entwickeln heißt wichtige Ressourcen tanken**

Sich als Führungskraft für Fortbildung und Weiterentwicklung zu entscheiden, zum Beispiel für unsere intensive und effektive Ausbildung wie die „Führungskraft als Coach“ ist kein „Luxus“, den man sich in fetten Jahren gönnt oder auch nicht, sondern ist der notwendige Stopp an der Tankstelle, wenn man an einem Ziel ankommen will: man tankt dabei Ressourcen, die ganz wichtig sind für das Weiterkommen und von denen alle profitieren.

*Konstantin Warth*

[Zum Inhaltsverzeichnis](#)

# Der Erfolg ist die Perversion

Als man mich fragte, ob ich nicht wieder eine Buchbesprechung zum Newsletter beisteuern könnte, musste ich errötend zugeben, dass ich auch nicht dauernd Fachliteratur zu mir nehme, sondern ... aber das gehört jetzt wirklich nicht hierher, dass ich ein absoluter Stephenie Meyer Fan bin.

Nun ja, jedenfalls bin ich im Bilde, dass der Beitrag von Konstantin sich damit auseinandersetzt, wie viel Stress im normalen Berufsleben herrscht und da dachte ich, auch ich könnte all den Erfolgsgetriebenen, all den Strafgefangenen ihres Karrierestrebens, etwas mit auf den Weg geben – eine kleine Aufmunterung nur, ein liebes Wort zur rechten Zeit, das einfach nur sagen will: Sorge dich nicht, es geht auch anders!

Unter dem Stichwort „Scheitern“ zeigt uns ein junger Mann, dass man sich nicht zum Opfer der eigenen ehrgeizigen Ansprüche machen darf, denn schließlich „Scheitern ist das Normale, der Erfolg ist die Perversion“! Für nähere Informationen, klicken Sie auf folgenden link:

[Nico Semsrott: Scheitern](#)

Wer unter dem Erfolgsdruck, der auf ihn ausgeübt wird oder den er sich selber macht, schier zusammenbricht, kann diesen Beitrag therapeutisch nutzen und wird für sein ganzes Leben bereichert sein.



Doch Stress ist ja nicht das einzige Phänomen der heutigen Zeit, ein weiteres ist, dass wir in der sogenannten „Informationsgesellschaft“ leben. Was passiert, wenn man das ernst nimmt und sich als der Bestinformierte geriert, der seinen Mitmenschen nichts weiter als ein kryptisches „Ich weiß es“ entgegen schleudert, das kann man hier erfahren:

[Sulaiman Masomi: Ich weiß es](#)

*Renate Dehner*

[Zum Inhaltsverzeichnis](#)

---

## Potsdamer Forum 2010

8.-9. Juni 2010 (Kongresshotel am Templiner See)

Hochrangige und kompetente Referentinnen und Referenten aus der Politik, Wissenschaft, Wirtschaft und Gewerkschaft unterstützen das Forum. Wir freuen uns sehr, dass u. a. Bundesinnenminister **Dr. Thomas de Maizière** und der Ministerpräsident des Freistaates Sachsen **Stanislaw Tillich** zugesagt haben. Über die Bedeutung des öffentlichen Dienstes für soziale, ökonomische und ökologische Fortschritte, referiert der renommierte Publizist **Dr. Franz Alt**.

Da reiht sich doch wunderbar **Ulrich Dehner** ein, der einen Workshop zum Thema „Coaching als Führungsinstrument“ durchführt. Das wird wie immer sehr praxisnah, anschaulich und unterhaltsam. Hier geht es zur Homepage des [Potsdamer Forums](#).

[Zum Inhaltsverzeichnis](#)



# Termine

## Ausbildungen:

Start: 21.-23. April	2010	<b>Führungskraft als Coach, in Konstanz</b>
Start: 28.-30. April	2010	<b>CoachingAusbildung, in Konstanz</b>
Start: 18.-20. August	2010	<b>CoachingAusbildung, in Berlin</b>

## Seminare:

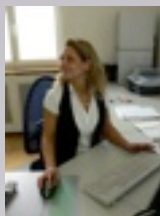
13. April (Start)	2010	<b>Stress bewältigen mit MBSR</b>
12.-13. August	2010	<b>Supervision für Coaches</b>

[Zum Inhaltsverzeichnis](#)

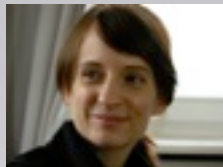
## Frohe Ostern wünscht das Team der Konstanzer Seminare



Jasper Dehner



Selma Dogan



Alice Dehner



Ulrich Dehner



Konstantin Warth



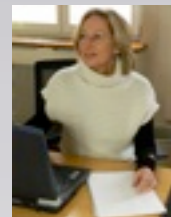
Ann Rotmann



Hansjörg Dehner



Eileen Gallagher



Renate Dehner

Konstanzer Seminare, Theodor-Heuss-Str. 36, 78467 Konstanz  
Tel. +49 (0) 7531 942 938 0, Fax +49 (0)7531 942 938 99  
[www.konstanzer-seminare.de](http://www.konstanzer-seminare.de) [info@konstanzer-seminare.de](mailto:info@konstanzer-seminare.de)  
**Newsletter abbestellen**