



Dipl. Psych. Winfried U. Graichen

Die Führungskraft als Leistungscoach

Im Dax30 waren Finanzwerte 2002 die größten Verlierer. „Finanzwerte in der Schieflage“ titelt „Die Zeit“. Gewinnwarnungen, Liquiditätsengpässe, Massenentlassungen - die Branche ist gebeutelt. Rolf Breuer, Aufsichtsratschef der Deutschen Bank räumt selbstkritisch ein: „Etliche Probleme sind hausgemacht.“ Häufige Wechsel in der Unternehmenspolitik verunsichern Mitarbeiter. Informationen werden zurückgehalten. Mitarbeiter fühlen sich kaum einbezogen. Mehrfachanbindungen und die immer dünnere Personaldecke verheizen sie. Anerkennung wird versagt. Damit wird Leistungscoaching zu einer kritischen Variable.



machen. Dank des strukturierten Vorgehens lösen Teams so ein Teilproblem nach dem anderen. Vereinbarte Problemlösungen werden sofort umgesetzt. In der Folgeweche werden Erfolge umgesetzter Vereinbarungen gemessen. Alle 20-Minuten-Meetings werden protokolliert. Praktische Erfahrungen – inklusive konkreter Lösungswege – werden interessierten Teams zur Verfügung gestellt. Die oft leidvolle Erfahrung vieler Mitarbeiter und Führungskräfte: „Wenn unsere Bank wüsste, was die Bank weiß!“ wird so Schritt für Schritt positiv mit Leben erfüllt. Viele kleine Teillösungen über ein Jahr dokumentieren Beiträge aller Arbeitsbereiche zum Jahresziel.

Führungskräfte sind als Leistungscoach in diesen Prozess stark eingebunden. Sie bereiten wöchentliche Leistungscoachings vor und moderieren diese. Sie prüfen regelmäßig die Resultate und verfolgen Teilziele so lange, bis befriedigende Lösungen gefunden sind. Auf Verbesserungsvorschläge oder Fehler reagieren sie als Leistungscoach. Vorteile dieses Vorgehens liegen auf der Hand:

Die Großindustrie atmet schwer. Der Mittelstand – zumindest in Deutschland – liegt angeschlagen am Boden. Die Pleitewelle rollt. „Double Dip“ – Abschwung nach kurzer Erholung – steht als ernstzunehmende Warnung an den Wänden. Banken sind das Herz der Wirtschaft. Sie bringen junge Unternehmen an die Börse, gewähren alte Kredite und pumpen Gelder in den ökonomischen Kreislauf. Doch: Je mehr Firmen Insolvenz anmelden, um so größer werden die Verluste der Banken. Je schlechter es Banken geht, desto weniger Kredite vergeben sie. Hinzu kommt speziell für Deutschland: Nirgendwo gibt es so viele Bankfilialen – über 50.000. Kein Land Europas hat so dürftige Margen. Nirgendwo in Europa buhlen derart viele staatlich umsorgte Landesbanken um Macht und Einfluss. Konsequenz: Weitere Entlassungen stehen bevor. Sie verunsichern weiter die „Übriggebliebenen“. Die Mehrfachbelastung der Mitarbeiter wächst. Führung und Coaching dieser Kern-Kräfte wird zur Kern-Aufgabe der Vorgesetzten. Führungskräfte sind es, die auf dem Weg – vom Unternehmensziel zum praktischen Tun – Richtung und Halt geben. Wie ist dieser Prozess nachhaltig zu stärken? Wie sind Mitarbei-

ter zu stärken, zielorientiert Lösungen zu finden und umzusetzen? Welche Rolle spielen in diesem Prozess Führungskräfte?

Am Anfang dieses Prozesses steht ein gründliches Prüfen der Ist-Situation. Markt- und Kundenanalysen, Mitarbeiterbefragungen, on-the-job Beobachtungen – sie alle dienen einem Zweck: den starken Hebel zu finden, der Erfolg beim Umsetzen des Soll-Zustands verspricht. So wird das Hauptanliegen der Bank definiert. Als Jahresthema rückt es in den Mittelpunkt. Um dieses große Ziel so „verdaubar“ zu machen, wird es zunächst in Monatsthemen zerlegt. Aber auch sie sind noch zu groß, um schnell messbare Erfolge zu erzielen. Monats- werden deshalb in Wochenthemen für unterschiedliche Bereiche der Bank verkleinert. Kontinuierlich von Teams umgesetzte Teilziele sorgen dafür, dass am Ende auch das Jahresziel erreicht wird.

Nach der Analyse werden Führungskräfte zum Leistungscoach ihrer Mitarbeiter ausgebildet. Sie lernen, wie sie Kurzmeetings mit ihrem Team – wöchentlich nur 20 Minuten kurz – moderieren, coachen und Erfolge messbar bzw. kontrollierbar

- 1 Die Aufmerksamkeit vom Team wird immer wieder neu geschärft.
- 2 Wichtige Standards werden wiederholt in Erinnerung gerufen.
- 3 Schwachstellen werden kontinuierlich und gemeinsam abgestellt.
- 4 Kommunikation im Team wird gezielt gestärkt.
- 5 Lösungen werden sofort umgesetzt und schaffen schnell Erfolge.
- 6 Durch Rückmeldung von Mitarbeitern, Vorgesetzten und Kollegen aus betroffenen anderen Bereichen ist ein ständiger Vergleich zwischen Ist- und angestrebtem Soll-Zustand möglich.
- 7 Erfolgreich umgesetzte Vereinbarungen und Ideen eines Teams können bei Bedarf anderen Teams sofort zugänglich gemacht werden.

Dipl. Psych. Winfried U. Graichen,
Vorstand der implus Trainings AG,
Widnau/Schweiz.

Sein Programm smart change® führte er in Europa, Amerika, Australien und Asien ein. Heute setzen damit mittelständische und Großunternehmen Ziele national und international erfolgreich um.