



Die Autorinnen Julia Kamleiter (r.) und Hildegund Wölfel sind Kommunikationstrainerinnen und Coaches mit dem Schwerpunkt Verkaufen, Service- und Kundenorientierung.  
Kontakt: [www.pr-und-training.de](http://www.pr-und-training.de)

# Ich bin Coach: Werte, Einstellung und Rollen im Coaching

„Ich bin Coach“ und Coaching bedeutet: **C**hancen erkennen, ein offenes **O**hr haben, **A**ufmerksamkeit schenken, **C**ontracting – also Ziele vereinbaren, **h**erzlich und humorvoll sein, durch Fragen **I**nteresse signalisieren, **N**utzen schaffen und nachzuhalten sowie **G**espräche führen. Entscheidend dabei sind die eigene Einstellung sowie die Wertvorstellungen aus denen heraus gecoacht wird. Denn diese bilden die Grundlagen für das Rollenverständnis des Coaches.

Jeder von uns, ob Mitarbeiter, Führungskraft, Coach oder Chef, nimmt im geschäftlichen Alltag unterschiedliche Rollen wahr. Im Gespräch mit dem Lieblingskunden agiert man anders als im Kontakt zu dem unsympathischen Lieferanten. Und das Gespräch mit dem engagierten, motivierten Mitarbeiter gestaltet sich anders als das Abstimmen mit dem widerspenstigen und überkritischen Kollegen. Im Prinzip sind das ganz natürliche Verhaltensweisen. Doch schon die Einleitung „im Prinzip“ zeigt, dass es für ein professionelles Vorgehen notwendig ist, anders zu agieren.

Geht der Coach mit einer negativen Einstellung in eine herausfordernde Gesprächssituation hinein, trägt er eine gehörige Portion dazu bei, dass das Gespräch herausfordernd laufen wird. Der Fachbegriff hierfür lautet „selbsterfüllende Prophezeiung“. Das bedeutet: Meine innere Einstellung beeinflusst maßgeblich meine Gespräche und Handeln. Gebe ich negative oder reizende Impulse in ein Gespräch – eine generierte

Stimmfärbung oder angriffslustige Formulierungen, die eher das negative betonen als die Ziele fokussieren –, „ernte“ ich die entsprechenden Konsequenzen. Und wenn die Grundstimmung zueinander sowieso schon angespannt ist, ist ein falsches Wort oft das Zünglein an der Waage, eine Situation eskalieren oder bestenfalls ergebnislos enden zu lassen.

Eine solche Situation erfolgreich und zielführend zu beenden, erfordert eine gehörige Portion Selbstreflexion und das Wissen um die Wirkung der ausgesandten Signale. Dabei ist es wichtig, „man selbst“ zu bleiben, denn erfolgreiche Menschen sind immer ganz sie selbst. Sie wenden diejenigen Methoden an, die ihnen entsprechen. Sie wirken echt und sie überzeugen. Sie hinterlassen einen nachhaltigen Eindruck.

Heute sprechen wir hier oft von „emotionaler Intelligenz“. Das ist die Fähigkeit, eigene Gefühle zu erkennen, Gefühle zu meistern und mit ihnen konstruktiv in allen Gesprächssituationen umzugehen.

## Die fünf Kriterien der emotionalen Intelligenz

- 1. Eigene Gefühle erkennen**  
In sich selbst hinein hören und spüren
- 2. Eigene Gefühle managen**  
Gefühle im Griff behalten, um die Selbstbeherrschung zu wahren
- 3. Die Gefühle anderer erkennen**  
Verbale und nonverbale Signale empfangen
- 4. Die Gefühle anderer positiv zu beeinflussen**  
Mut, Zuversicht geben, Stärken stärken und bewusst machen sowie begeistern
- 5. Selbstmotivation**  
Sinn im eigenen Tun erkennen

### Basis für eine positive Einstellung:

- ... Ist eine lebensbejahende Grundhaltung - denken Sie an das "halb volle Glas".
- ... Es gilt sich täglich positiv einzustellen.
- ... Denken Sie bewusst morgens erste positive Gedanken:
  - Z. B.
  - "Ich freue mich auf diesen Tag und seine Vielfältigkeit."
  - "Was werde ich heute meistern?"
  - "Worauf freue ich mich besonders?"
  - und, und ....

Eigene Einstellung und Wertvorstellung sind die Grundlage für das Rollenverständnis des Coaches.

Die Werte eines Menschen entwickeln sich ein Leben lang weiter. Werte verändern sich, Werte verstärken sich. Sie werden beeinflusst von Lebenserfahrung und durch unser Umfeld. Daher ist es wichtig, sich die eigenen Werte immer wieder bewusst zu machen und ehrlich sowie konstruktiv mit ihnen umzugehen. Unterschiedliche Menschen haben unterschiedliche Werte. Möchten Sie also mit Ihren Mitmenschen wertvoll umgehen, ist es notwendig, deren Werte zu respektieren.

Kennen Sie das? Ein Mitarbeiter ist entsetzt, wenn der andere auch nur fünf Minuten zu spät kommt. Pünktlichkeit ist für ihn ein hoher Wert. Ein anderer sieht das ganz gelassen. Und dennoch ist eine klare Linie im Unternehmen zum Thema Pünktlichkeit unerlässlich. Denn an den Wert, den Pünktlichkeit im Unternehmen hat, sind beide gebunden – und Konsequenzen gelten für beide Mitarbeiter.

Das Thema Werte bestimmt unsere Toleranz sowie Geduld im Umgang mit anderen Menschen. Nur wer sich selbst kennt, kann andere verstehen! Für den Coach gilt das ganz besonders. Denn seine Rolle im Unternehmen setzt voraus, dass er sich in seine Gesprächspartner hineinversetzen kann, empathisch und authentisch agiert, klare Linien fährt und alle Interessen im Auge behält.

Die Führungskraft als Coach arbeitet im Spannungsfeld verschiede-

ner, oftmals auch widerstrebender Interessensausrichtungen. Zu diesen Bereichen gehören beispielsweise:

#### ■ Organisation

- Umsatz und Gewinn
- Qualität und Fachkompetenz
- Funktionalität
- Kultur und Philosophie

#### ■ Mitarbeiter

- Soziale und kommunikative Kompetenz
- Eigeninteressen
- Gestaltungsfreiräume
- Persönliche Fähigkeiten und Grenzen
- Einstellungen, Werte

#### ■ Team

- Gerechtigkeit
- Funktionalität
- Leistung
- Verbindlichkeit und Vertrauen

#### ■ Führungskraft und Coach

- Eigeninteressen
- Persönliche Einstellungen und Werte
- Coaching-Kompetenz
- Führungskompetenz

Die Herausforderung an die Führungskraft bzw. an den Coach ist, sich diese Verpflichtungsebenen immer wieder bewusst zu machen und in jeder Situation die Balance der einzelnen Faktoren zu prüfen und entsprechend situationsspezifische Lösungen zu entwickeln. Das bedingt, eine entsprechende Ausbildung, Kenntnis der Methoden und deren zielführenden Einsatz. Fingerspitzengefühl und Knowhow zu verbinden und dabei auch die Auswirkungen einer Entscheidung im Hinblick auf die Zukunft im Blick zu behalten, ist hierbei ein hohes Gut und eine hohe Lernaufgabe.

### FÜHRUNGSKRAFT UND / ODER COACH?

Entscheidend sind hier die innere Rolle sowie die klare Aufgabenverteilung (Aufgabe / Kompetenz / Verantwortung) im Unternehmen. Eine Führungskraft ist disziplinarisch verantwortlich, vereinbart Jahresziele, führt Jahresmitarbeiter- sowie Gehaltsgespräche und

trägt die Gesamtverantwortung für ein Team, eine Abteilung oder einen Bereich.

Ein Coach begleitet Prozesse und Entwicklungen, unterstützt die Mitarbeiter bei kniffligen Fragen, bei Themen wie Service- und Kundenorientierung, Umgang mit Reklamationen, Formulierungen (auch bei Mails und Briefen) – das heißt, er unterstützt die kommunikative und persönliche Kompetenz mit Blick auf das Unternehmen. Oft gehören auch interne Konfliktlösungen mit in das Aufgabengebiet des Coaches in Form von vermitteln oder andere Sichtweisen aufzeigen – also Brücken bauen.

Das zeigt, dass es oft nicht einfach ist, die Aufgaben klar zu trennen. Dabei ist die klare Trennung gerade für den Mitarbeiter von besonders hoher Bedeutung. Denn je klarer sie für ihn ist, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass er die Ratschläge und Anregungen annimmt und umsetzt.

Entscheiden Sie selbst: Welche dieser Beispiele aus der Praxis gehören Ihrer Meinung nach zu den Aufgaben eines Coaches oder einer Führungskraft?

1. Ein Sanitätshaus mit mehreren Filialen will seine telefonische Meldung vereinheitlichen, damit der Kunde spürt „Wir sind ein Unternehmen“.
2. Mitarbeiter wollen Bonusregelungen verhandeln.
3. Die Service- und Kundenorientierung soll ausgebaut und dafür in allen Filialen ein „Motto des Monats“ eingeführt werden.
4. Ein Mitarbeiter will ein Zwischenzeugnis haben.
5. Eine Mitarbeiterin sucht Unterstützung bei einer Reklamation.
6. In den Filialen eines Sanitätshauses soll Teamkleidung eingeführt werden.
7. Die Öffnungszeiten von Filialen sollen verändert werden.
8. Die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit zwischen Abteilung A und Abteilung B lässt zu wünschen übrig.

Die Auflösung finden Sie im dritten Teil (GP 7/2014) zusammen mit Formulierungen und Lösungsansätzen.