

## Ingenieure erfolgreich coachen

„Erfolgreiche Ingenieure brauchen kein Coaching“. Kommt Ihnen das bekannt vor?

Immer mehr Ingenieure gelangen in Führungspositionen. Sie sind analytisch veranlagt und in hohem Maße erfolgs- und ergebnisorientiert. Beziehung und Bindung zu ihren Mitarbeitern erscheint ihnen nicht so wichtig. Ohne sich dessen bewusst zu sein, tragen sie so womöglich zu einem schlechten Betriebsklima und einer hohen Fluktuation (A. Leder, Wirtschaft & Weiterbildung Juni 2005, S. 44) bei. Kompetentes Coaching kann diese Situation verhindern.

Coaching hat eine lange Tradition im Hochleistungssport, der Blick auf Unternehmen zeigt eine ähnliche Situation. Erfolgreiche Ingenieure haben immer häufiger einen Coach, der ihnen hilft komplexe Probleme zu lösen, mit dem sie reflektieren und diskutieren und den offenen Blick des Coaches von außen für eine Überprüfung eigener Annahmen und Positionen nutzen.

### Mitarbeiter werden gefordert

Zahlenorientierte Führungskräfte kann man grob in zwei Typen einteilen. Das sind zum einen diejenigen, die eher introvertiert sind und mehr dem Typ des „stillen Programmiers“ entsprechen. Zum anderen diejenigen, die eine hohe Ergebnis- und Erfolgsorientierung haben und für die Erfolge messbar sein müssen. In diesem Artikel geht es um die zuletzt genannte Personengruppe.

Es sind Ingenieure in Führungspositionen, die in hohem Maße daran orientiert sind, Leistung und Erfolge zu erzielen. Der Ingenieur in leitender Position ist ein guter Redner, die aus sich herausgeht und Kontakt mit anderen sucht. Er oder sie sind analytisch geprägt und auf Effizienz und Effektivität ausgerichtet. Sie sind eher unpersönlich, unabhängig von der Meinung anderer, sie sind schnell im Denken, sachlich und kühl, objektiv, entscheidungsfreudig. Sie haben Prinzipien und messen sich und andere an Grundsätzen. Sie treiben Projekte und Lösungen voran, sie gestalten und arbeiten hart. Sie wollen Dinge zu Ende bringen. Sie beanspruchen Autorität und bringen selber einen großen Einsatz.

Ihre Kritik ist scharfsinnig, direkt und kann leicht als abwertend empfunden werden. Das was sie von sich selber verlangen und wie sie mit sich umgehen, das wird auch von den Mitarbeitern erwartet und gefordert. Mitarbeiter entwickeln und fördern, übertragene Aufgaben ausführlich erklären, Mitarbeiter begleiten, Anerkennung für erfolgreiche Leistung steht weniger oder gar nicht

auf ihrer Tagesordnung. In ihrem Blickfeld ist schon die nächste Aufgabe, das nächste Ergebnis. Sie erkennen zu wenig die Möglichkeiten zu dem Mitarbeiter eine Beziehung aufzubauen, indem sie positive Absichten und eigene Hintergründe erklären und informieren. Sie haben noch nicht die motivierende Wirkung erkannt, die eine Eröffnung von Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiter haben kann.

### Feedback spiegelt die Außenwahrnehmung und kann Veränderungswünsche anstoßen

Ingenieure richten häufig ihre Aufmerksamkeit einseitig auf Ergebnisse und Erfolge. Nicht selten entsteht dadurch ein Leistungsstreben, das durch den hohen Ergebnisdruck des Unternehmens noch verstärkt wird. Für ein beziehungsorientiertes Führen bleibt dabei wenig Raum. Die Mitarbeiter sehen die Stärken und Schwächen ihrer faktenorientierten Vorgesetzten. Sie haben sich verdient gemacht und sichern Arbeitsplätze. Die negativen Seiten führen bei Mitarbeitern zu Angst, Frustration, Ärger, Druck und Stress. Das Verhalten dieser Führungskräfte wird über längere Zeit klaglos ertragen. Die Mitarbeiter funktionieren und schweigen. Es gibt keine offenen Aussprachen und auch kein Feedback. Beide Verhaltenweisen stabilisieren die Situation. Auf Dauer kann das allerdings nicht gut gehen (A. Leder, Wirtschaft & Weiterbildung Juni 2005, S. 45). Mitarbeiter ziehen sich zurück, machen Dienst nach Vorschrift, haben schon lange innerlich gekündigt oder nutzen die nächste Gelegenheit in ein anderes Unternehmen zu wechseln. Ich höre dann „bei uns gibt es keinen der nicht sucht“, als Ausdruck der Stimmung. Die Herausforderung diese Dynamik zu durchbrechen ist, die Führungskräfte mit Feedback zu erreichen und damit Handlungsmuster für Veränderungen anzustoßen. Voraussetzung dazu ist, dass das Feedback wirkungsvoll eingesetzt wird und bestimmte Bedingungen erfüllt. Erste Bedingung: Es muss klar und deutlich sein, unmittelbar, und die positiven als auch zu verändernde Punkte beinhalten. Als günstiges Verhältnis halte ich mindestens fünf positive Aspekte und einen Veränderungswunsch zu formulieren. Zweite Bedingung ist, das Feedback in den zu veränderten Zusammenhang zu stellen und damit den Nerv dieser Personen zu treffen. Ingenieure haben den Erfolg im Kopf, das ist der Zweck ihres Handelns. Feedback weckt dann

Veränderungsenergie, wenn es deutlich macht, wenn der von ihnen angestrebte Erfolg durch ihre Verhaltensweise gefährdet wird, weil Mitarbeiter nicht so mitziehen wie sie könnten. Wichtig ist dabei auch von wem das Feedback ausgesprochen wird. Schließlich soll Feedback aus einer klar unterstützenden, wertschätzenden Haltung heraus gegeben werden. Idealerweise ist das ein neutraler externer Coach.

### Anforderungen an den Coach – Was muss er können?

Der Coach braucht den „Stallgeruch“, er sollte viele praktische Erfahrungen aus dem aktuellen Tätigkeitsbereich des Klienten mitbringen. Optimal ist es, wenn der Coach selber neben einer Coachingausbildung auch einen Ingenieurabschluss mitbringt und in dem Tätigkeitsbereich gearbeitet hat. Diese eigenen Erfahrungen helfen gegebenenfalls, Verständnis und Wertschätzung für den Coachee aufzubringen und zugleich deren Außenwirkung wahrzunehmen und zurückzuspiegeln. Eigene, bewältigte Erfahrungen qualifizieren dazu offenes Feedback zu geben – ohne zu beurteilen oder zu verurteilen. Schließlich stützen die eigenen positiven Erfahrungen des Coachs dessen Überzeugung, dass beim Klienten Ressourcen für den aktiven Beziehungsaufbau und auch für Verhaltensänderungen vorhanden sind. Natürlich muss der Coach, insbesondere wenn er mit älteren Klienten arbeitet, auch die nötige Lebenserfahrung mitbringen. Auf gleicher „Augenhöhe“ zwischen Coach und Klienten zu arbeiten, bedingt dass der Coach ebenso Führungserfahrung vorweisen kann.

### Coachingpraxis

Folgende Themen sind beim Coaching von Ingenieuren/Führungskräften besonders wichtig:

- Die Selbstwahrnehmung des Klienten muss ausgeprägt und verstärkt werden. Hierbei geht es darum die Aufmerksamkeit für Hintergründe, Handlungsskripte, Werte, Unterschiedlichkeit zu verstärken und zu sensibilisieren. Das Ziel dabei ist sich selber besser zu verstehen und damit von anderen besser verstanden zu werden.
- Folgen verkürzter, hauptsächlich auf die Sache ausgerichteter Kommunikation, müssen klar gemacht werden. Dabei ist es wichtig die eigene Wahrnehmung und das Verständnis für die Kommunikationspartner zu verstärken. Gewohnheitsmäßig bleiben die Dinge die einen Beziehungsaufbau fördern, ungesagt. Somit können viele Menschen keine Beziehung und damit Bindung aufnehmen.
- Erhöhung der Bereitschaft von sich selber



mehr zu erklären und zum bewussten senden von z.B. Ich-Botschaften. Voraussetzung von anderen akzeptiert und verstanden zu werden ist sich selbst erkennbar zu machen, indem er oder sie etwas von sich selber und den eigenen Hintergründen zeigt und preisgibt.

- Eigenes Verhalten und dessen Auswirkung muss erlebbar gemacht werden. Ingenieure sollen lernen sich selber zu beobachten. Sie sollen Feedback einfordern, weil sie nur so ihre Außenwirkung mitbekommen, eigenes Verhalten mit der Eigenwahrnehmung abgleichen können und nur so be-

ziehungorientiertes Führen möglich wird.

- Den anderen verstehen und sich in die Situation des anderen versetzen können. Dazu gehört es sich für die Situation anderer zu interessieren und deren Wünsche zu erfassen (A. Leder, Wirtschaft & Weiterbildung Juni 2005, S. 46).

- Ressourcenorientiertes Feedback geben und nehmen. Das sog. Power-Feedback gibt dazu einen Beispielablauf.

All das ist nicht einfach und auch nicht selbstverständlich, aber es ist erlernbar – am einfachsten in der Zusammenarbeit mit einem auf solche Anforderungen und Fragen spe-

zialisierten Coach. Achtsamkeit für sich selber und für andere lässt sich entwickeln und ausprägen. Ja, sie muss entwickelt werden, weil es zu den Kernaufgaben von Führungskräften gehört andere zu führen und zu fördern. Alle Beteiligten profitieren davon. Das Unternehmen hat kaum Fluktuation, behält so Know How im Unternehmen und arbeitet, gerade in schwierigen Zeiten, effizient.

Die Führungskraft leitet stressfrei und hat motivierte Mitarbeiter. Die Mitarbeiter fühlen sich wohl und bringen überdurchschnittlichen Einsatz.

*Dipl.-Ing. Willi L. Mohr*