



Buch Coaching

Erfolgsgeheimnisse aus Topmanagement und Spitzensport

Don Shula und Ken Blanchard
Ueberreuter, 2000

Rezension

Sie möchten Erfolg für Ihr Unternehmen? Sie verlangen das Beste von Ihren Mitarbeitern? Nehmen Sie es selbst in die Hand, Ihre Leute zu Spitzenleistungen zu motivieren. Das ist im Sport genauso wie im Geschäftsleben. Der Coach einer Footballmannschaft und die Führungskraft eines Unternehmens haben da viel gemeinsam. Don Shula, erfolgreichster Footballtrainer Amerikas, und der renommierte Unternehmensberater Ken Blanchard verraten Ihnen in ihrem Buch Schritt für Schritt, wie Sie Ihre Mannschaft für ein gemeinsames Ziel begeistern können. Die Gegenüberstellung Sport – Geschäftsleben macht es Ihnen leicht, die Erfolgsgeheimnisse aus Spitzensport und Topmanagement nachzuvollziehen. *BooksInShort* empfiehlt dieses Buch allen Menschen, von denen Führungskompetenz erwartet wird, Managern, Lehrern, Trainern, Eltern. Und auch wer sein eigener Coach sein möchte, wird hier eine Fülle von Tipps mitnehmen können.

Take-aways

- Football ist hart, das Geschäftsleben auch, und hier wie da gewinnen nur die Besten.
- Ihre Mitarbeiter haben viel mehr Energie, als Sie glauben. Wecken Sie sie auf!
- Haben Sie eine Vision? Dann setzen Sie alles dran, dass es auch die Vision Ihrer Mitarbeiter wird.
- Es gibt nicht nur Siege; Coaching lehrt, auch mit Niederlagen fertig zu werden.
- Ihre innere Stimme kombiniert mit den äusseren Signalen – und Sie gehen als Sieger aus dem Match!
- Auch der beste Coach ist nicht fehlerfrei. Geben Sie Ihren Irrtum zu, das erzeugt Respekt.
- Wer gelobt wird, strengt sich noch mehr an. Nutzen Sie das für Ihr Coaching!
- Sie sind der Boss, zeigen Sie das, beweisen Sie, dass Sie führen können.
- Nur wenn Sie die höchsten Erwartungen in Ihre Mitarbeiter setzen, werden diese auch Spitzenleistungen erbringen.
- Es ist wichtig, ein Ziel zu haben, noch wichtiger, es umzusetzen, und am wichtigsten: flexibel zu bleiben!

Zusammenfassung

Schneller, höher, weiter

Was treibt Ihr Unternehmen voran? Der Wille, ständig besser zu werden. Das wäre ja ganz einfach, wenn Sie nicht ständig gegen die Trägheit Ihrer Mitarbeiter ankämpfen müssten. Life is hard, aber wenn Sie zu den Besten zählen möchten, müssen Sie aus sich und Ihren Mitarbeitern auch das Beste herausholen. Waren Sie schon mal beim Football? Gehen Sie mal hin, schauen Sie z. B. den Miami Dolphins zu – aber sehen Sie genau hin! – und dann machen Sie aus Ihrer Belegschaft eine Footballmannschaft.

„Wer heute im Wettbewerb bestehen und zu den Besten gehören will, muss sich und andere unaufhörlich zu Spitzenleistungen antreiben.“

Wie motivieren Sie Ihre Mitarbeiter? Durch Coaching. Dafür gibt es Regeln. Es sind nur fünf Punkte, die können Sie auswendig lernen: Überzeugung, Overlearning, Flexibilität, Beständigkeit und Integrität.

Was ist die Basis Ihres Handelns? Ihre Überzeugung, das Richtige zu tun. Stehen Sie zu Ihren Prinzipien! Nehmen Sie Leadership wörtlich, bewegen Sie sich auf Ihr Ziel zu und glauben Sie daran. Ihre Mitarbeiter haben ja Energie und Konzentration und auch Schwung. Worauf warten Sie? Greifen Sie zur Trillerpfeife. Sie sind der Coach!

Setzen Sie Massstäbe

Wovon sind Sie überzeugt? Von der Möglichkeit, dass Ihre Mannschaft noch besser sein könnte? Das ist ein guter Ansatz. Nur wer perfekt sein will, wird Spitzenleistungen auch erreichen. Sie müssen persönlich davon überzeugt sein, dass Sie es schaffen werden, dann klappt es auch, dann werden Wünsche wahr. Ein guter Coach weiss, wann er was, wo und wie erreicht. Das ist sein Geheimnis. Seine Grundsätze aber sind bekannt:

- Ob Sieg oder Niederlage, immer schön auf dem Teppich bleiben.
- Das Vorbild ist immer der Coach.
- Der Coach muss nicht beliebt sein, man muss Respekt vor ihm haben.
- Ihre „Spieler“ brauchen Talent, aber Charakter ist genauso wichtig.
- Und wenn Sie noch so hart arbeiten, es muss Spass machen!

„Ganz gleich, in welcher Situation Sie sich befinden, Coaching wird Sie vor neue Herausforderungen stellen.“

Wie sieht es mit Ihrer Vision aus? Es genügt nicht, dass Sie selbst eine haben. Sie müssen sie Ihren Mitarbeitern schon vermitteln, klar und deutlich. Sie drehen ein Video von Ihrer Vision und das führen Sie immer wieder vor. Irgendwann ist Ihre Vision dann in den Gehirnen Ihrer Belegschaft so fest verankert, dass alle von alleine in die richtige Richtung laufen. Wenn Sie ein Ziel nicht erreichen, ist das eine Niederlage. Sie schmolten und Ihre Leute machen vorsichtshalber einen etwas grösseren Bogen um Sie. Nehmen Sie sich mal an der Nase und denken Sie daran, dass es immer etwas noch Höheres gibt als Ihren Vorgesetzten oder Ihr Unternehmen. Und v. a.: als Sie selbst. Und so wichtig das Ziel war, das Sie da eben vermässelt haben, es gibt Wichtigeres in Ihrem Leben als einen Sieg. Auch das wird ein guter Coach seinem Schützling beibringen.

Sie haben eine innere Stimme, hören Sie darauf!

Wie gehen Sie vor, wenn es kritisch wird? Immerhin, das Geschäftsleben ist ein harter Kampf, Sie haben jede Menge Gegner und das Risiko ist gross. Verlieren Sie nicht die Verbindung zu Ihrer Intuition! Meist weiss Ihre innere Stimme ganz gut, was Sache ist. Aber Meditation allein reicht nicht. Es gibt auch äussere Signale. Beides zusammen macht Sie stark und das hat etwas mit dem Glauben an Gott zu tun. Jedenfalls mit der praktischen Seite davon. Wozu ist Gott da, wenn nicht auch, um Ihnen Ihre Probleme lösen zu helfen? Ob Sie nun siegreich waren oder verloren haben, Sie sollten sich vor Euphorie nicht überschlagen. Hinterfragen Sie lieber, warum das so war. Dann nutzen Sie die positive Energie aus dem Erfolg und lernen aus der Niederlage. So verhalten sich Gewinner! Ausserdem bedeutet ein Misserfolg nicht, dass Sie jetzt der geborene Verlierer sind. Es ist nicht Ihr Todesurteil! Nehmen Sie sich selbst nicht zu wichtig.

Born to be a leader

Wenn Sie einen Fehler gemacht haben, dann scheuen Sie sich nicht davor, ihn zuzugeben. So gewinnen Sie Respekt. Und Sie werden Respekt brauchen, denn Sie müssen Ihre Mannschaft hart anpacken, sonst bleibt sie bestenfalls Mittelmass. Was Sie noch benötigen, ist Distanz. Wenn Sie mit allen per Du sind, könnten Sie Probleme bekommen. Spätestens, wenn Sie jemanden entlassen müssen, weil das für Ihr Unternehmen die richtige Entscheidung ist. Bleiben Sie Chef! Sie sind der Boss, also Füsse hoch und Zigarre rein, arbeiten sollen die anderen? So geht das nicht! Als Chef müssen Sie immer bereit sein, einen Schritt mehr zu tun. Sie sind das Vorbild. Und bringen Sie sich in Ihre Arbeit ein – das hinterlässt den besten Eindruck. Zeigen Sie, dass Sie Ihr Metier beherrschen. Dazu gehört auch, dass Sie die richtigen Leute einstellen. Integrität ist das eine Kriterium, die Anerkennung Ihres Wertesystems das andere.

Das Beste ist gerade gut genug

Mal ehrlich: Wofür halten Sie Ihre Angestellten? Für faule, unfähige und verantwortungslose Weicheier? Kein Wunder, dass die dann auch genauso arbeiten. Setzen Sie die höchsten Erwartungen in Ihre Belegschaft – Sie sollen mal sehen, wie produktiv die alle auf einmal werden! Zeigen Sie Ihren Kindern, Schülern oder Mitarbeitern, dass Sie Spitzenleistungen von ihnen erwarten – und sie ihnen auch zutrauen. Wenn Sie vorher hart trainieren, laufen im Ernstfall die richtigen Handgriffe wie über „Autopilot“ ab. Das nennt man „Overlearning“.

„Letztendlich geht es beim Coaching darum, Details zu beachten und Ergebnisse zu prüfen – dadurch kann eine Führungskraft ihre Vision umsetzen und ihre Ziele erfüllen.“

Sie haben ein Ziel? Prima. Und nach einem Vierteljahr wundern Sie sich, dass sich nichts in die gewünschte Richtung entwickelt hat? Sie haben die Umsetzung vergessen! Ein erfolgreicher Coach betreibt einen riesigen Aufwand, bis der Spielplan steht – aber gewonnen wird nur, weil die Mannschaft ihn im Spiel auch umsetzt. Wenn Sie ein Ziel erreichen möchten, fangen Sie damit an, es in die Tat umzusetzen. Die Ziel-Datei im Kopf nutzt Ihnen gar nichts. Mit der Arbeit, dem Umsetzen, dem Coaching geht es erst richtig los:

- Wissen Ihre Mitarbeiter genau, was Sie von Ihnen verlangen?
- Sind Sie ein gutes Vorbild?
- Wie selbstständig dürfen Ihre Angestellten agieren?
- Beobachten Sie genau, wie gearbeitet wird?
- Loben Sie gute Leistungen und korrigieren Sie Fehler direkt vor Ort?

Je sorgsamer Sie planen ...

... umso wirksamer trifft Sie der Zufall. Das heisst nun nicht, dass Sie keinen Plan brauchen. Natürlich brauchen Sie den. Sie müssen vorbereitet sein, Sie müssen reagieren können. Aber wenn Sie nicht bereit sind, den Erfordernissen entsprechend Ihren Plan auch im letzten Moment noch über den Haufen zu werfen, dann handeln Sie nicht planmässig, sondern hirnlos. Wie wollen Sie überleben in den Turbulenzen der modernen Geschäftswelt, wenn Sie nicht flexibel sind? Spielen Sie alle Eventualitäten durch. Vorher! Dann sind Sie nicht überrascht, kriegen nicht die grosse Krise und nichts mehr auf die Reihe, sondern sehen ganz einfach die neuen Möglichkeiten. Bleiben Sie cool.

„Als Coach müssen Sie den Spielern irgendwie klar machen, dass sie Ihre Anforderungen zu erfüllen haben.“

Worauf können Ihre Mitarbeiter sich verlassen? Auf Ihre Beständigkeit. Verwechseln Sie das jetzt nicht mit „Immer das Gleiche“. Es geht auch nicht um Ihre Reaktion auf das Wetter oder das Kantinenessen. Wie reagieren Sie auf die Leistungen Ihrer Mitarbeiter? Das ist es. Und hier sollten Sie unter ähnlichen Umständen gleich reagieren: Gute Leistungen werden gelobt, Fehler korrigiert und bei schlechten Leistungen wird der Kandidat in eine andere Abteilung versetzt. Das Schlimmste, was Sie machen können, ist, überhaupt nicht zu reagieren. Null-Reaktion auf Ihrer Seite führt nämlich zu Null-Bock auf Seiten Ihrer Mitarbeiter. Wofür sollen sie sich denn anstrengen?

Dabei sein ist alles

Lassen Sie Ihre Mitarbeiter nicht alleine! Natürlich können die auch selbstständig telefonieren, Berichte tippen, am Band montieren. Aber eines muss klar sein: Sie kriegen alles mit, jeden Fehler genauso wie jede gute Leistung. Loben Sie, kritisieren Sie, strafen Sie, aber bitte tun Sie was, und zwar gleich und vor Ort. Das Hervorheben guter Leistung in aller Öffentlichkeit zieht am besten. Dann lohnt es sich nämlich, produktiv zu sein! Aber suchen Sie nicht zu Weihnachten nach dem besten Mitarbeiter des Jahres. Die übrige Zeit verfällt Ihr Unternehmen dann in Dornröschenschlaf. Sie brauchen den besten Mann der Sekunde! Dazu müssen Sie vor Ort und präsent sein. Und wach natürlich.

Alles zu seiner Zeit

Mal angenommen, etwas läuft schief in Ihrem Unternehmen, was machen Sie? Wie ein Orkan durch die Abteilungen fegen und alles niederbrüllen, was Ihnen vor die Flinte läuft? Differenzieren Sie. Passen Sie Ihre Reaktion der Persönlichkeit Ihrer Mitarbeiter an. Es gibt durchaus Typen, die ab und zu ein hartes Wort brauchen. Dann hauen Sie eben auf den Tisch. Ein Sensibelchen nehmen Sie lieber behutsam auf die Seite und sprechen unter vier Augen mit ihm. Sie möchten aber auf jeden Fall, dass man Ihre Anweisungen befolgt? Dann müssen Sie es Ihren Leuten klar machen, irgendwie. Ein guter Coach geht auch einer Auseinandersetzung nicht aus dem Weg.

„Wenn Sie als Coach kleine Fehler unbeachtet durchgehen lassen, werden Sie weiteren Fehlern Tür und Tor öffnen.“

Und wie ist das mit neuen Mitarbeitern, mit Azubis? Die haben erst mal Schonfrist. Wenn Sie sie gleich beim ersten Fehler zusammenfalten, schmeissen sie vielleicht das Handtuch. Hier wird nicht getadelt, sondern korrigiert. Und suchen Sie den Fehler ruhig auch bei sich selbst. Möglicherweise haben Sie es ja nicht ordentlich erklärt. Wenn jemand aus Unkenntnis gehandelt hat, berichtigen Sie ihn. Wenn er einfach nur zu unmotiviert war, kritisieren Sie ihn. Da ist ein feiner Unterschied! Der Kritisierte darf aber nie das Gefühl bekommen, dass er als Mensch jetzt keinen Wert mehr hat. Schliessen Sie jede Kritik deshalb mit einer kleinen Aufmunterung ab. Sie sind Coach, kein Trampel.

Fair Play

Sie erwarten von Ihren Mitarbeitern, dass sie Verantwortung übernehmen. Und was bieten Sie im Gegenzug? Ehrlichkeit. Das erwarten Ihre Mitarbeiter von Ihnen. Wenn Sie heute erzählen, dass niemand mehr entlassen wird, dann setzen Sie morgen nicht schon wieder die nächsten Leute vor die Türe. Sind moralische Grundsätze ein Problem für Sie? Heutzutage ist sowieso nichts mehr sicher. Setzen Sie als Führungskraft auf Integrität, dann haben Sie bei Ihrer Belegschaft einen Stein im Brett. Und es stimmt nicht, dass moralische Grundsätze dem Geschäft schaden. Haben Sie Ihren Mitarbeitern ein Versprechen gegeben? Dann halten Sie sich auch daran. Nehmen Sie Ihre Aufgabe ernst, aber sich selbst nicht so wichtig. Und lachen Sie mal wieder! Sie müssen nicht immer eine perfekte Figur abgeben. Wenn Sie mit Ihren Mitarbeitern gemeinsam lachen, lösen Sie Spannungen – und damit ganz „zufällig“ auch eine Reihe von Problemen. Humor ist eben, wenn man trotzdem lacht!

„Als neue Regel sollte gelten, dass ein Ereignis so lange nicht abgeschlossen ist, bis man daraus etwas gelernt hat.“

Was hat das alles mit Coaching zu tun? Sie fördern die Fähigkeiten eines anderen Menschen. Sie setzen Vertrauen in seine Talente. Sie lösen einen Funken in ihm aus, der ihn zu höchsten Leistungen motiviert. Es spielt dabei keine Rolle, wem Sie gegenüberstehen. Das kann Ihr Mitarbeiter sein, Ihr Partner, Ihr Kind oder irgendein Fremder auf der Strasse. Und Sie brauchen nicht mal einen Coaching-Vertrag, schon ein kurzes Gespräch kann ausreichen. Wenn Sie an das Potenzial glauben, das in einem Menschen steckt, dann sagen Sie ihm das. Es kann sein, dass es sein Leben verändert!

Über die Autoren

Das Leben von **Don Shula** dreht sich um Football. Statt Karriere im Wirtschaftsleben zu machen, hat er Football gespielt. Seit drei Jahrzehnten ist er nun Coach der Miami Dolphins und der Baltimore Colts. **Ken Blanchard** trainiert seit 30 Jahren Führungskräfte und Manager. Er kennt die Voraussetzungen, die zu effizientem Handeln innerhalb eines Unternehmens führen.
