

# Newsletter

Oktober 2009

**Tschötschel**  
Coaching

**Ich denke immer, ich bin nicht gut genug  
(obwohl andere meine Arbeit für ausgezeichnet halten).**

Ihre Frage erinnert mich an den Koch eines Familienrestaurants. Tatsache war: Er kochte ausgezeichnet (was sich daran zeigte, dass immer mehr Gäste zu Stammkunden wurden). Aber dieser Koch hatte einen strengen Vater, der ihn immer kritisierte und fast nie lobte. Deshalb litt er trotz hervorragender Leistungen an seiner eigenen kritischen Selbsteinschätzung. Viele von uns kennen das.

Zuviel Kritik in der Vergangenheit schafft einerseits einen hohen Leistungsstandard in unseren Köpfen, andererseits beurteilen wir uns viel zu hart. Es geht uns wie dem Koch:

Wir sehen nur die Fehlerchen und verkrampfen uns immer mehr. Im Seminar wurde dem Koch klar, dass sein schlechtes Selbstwertgefühl, seine ständigen Gefühle der Unsicherheit und des Misserfolgs nur eine Folge dieser Wirklichkeitsverzerrung waren, die er selbst vornahm. Er lernte, kein Augenmerk auf seine überdurchschnittliche Leistung zu lenken - was sein ganzes Leben veränderte. Er schrieb mir später: „Ich sah meine alten Zeugnisse, die ich schon zigmal gelesen hatte, in einem völlig anderen Licht. Plötzlich wurde mir klar, wie positiv die Formulierungen meiner Lehrer, meines Meisters und meiner früheren Chefs waren. Ich muss blind gewesen sein. Und taub! Plötzlich fielen mir auch die vielen Komplimente ein, die unsere Gäste mir schon oft gemacht hatten. Aber irgendwie waren die früher immer an mir vorbeigegangen.“

Mit besten Grüßen

Peter Tschötschel

## Inhaltsverzeichnis

- Was ist die „Komfortzone“ eines Menschen?
- Eine Führungskraft als Coach eigener Mitarbeiter?
- „Servant Leadership“: Alles nicht so ganz neu



# Newsletter

Oktober 2009

**Tschötschel**  
Coaching

## Was ist die „Komfortzone“ eines Menschen?

Seit ein paar Jahren wird der Begriff der „Komfortzone“ gerne in Führung, Management und Coachings verwendet.

Es besteht meist unausgesprochener Konsens darüber, was darunter zu verstehen sei; wie so oft müssen wir jedoch feststellen, dass ein gemeinsames Verständnis nur oberflächlich gegeben ist. Lassen Sie uns daher hier Klarheit schaffen:

Zunächst einmal gibt es diesen Begriff in der einschlägigen Wissenschaft als solchen gar nicht. Er entstand vielmehr als ein gängiges Konzept in der praktischen Arbeit von Consultants, Trainern und Beratern.

Schauen wir jedoch in das populäre online Lexikon „Wikipedia“, so finden wir keinen einzigen deutschsprachigen Artikel darüber.

Beziehen wir uns also auf die angelsächsische Literatur, z.B. auf Dr. Judith Bardwick, ehemalige Professorin der University of Michigan und heute Management Consultant, die 1995 ihr Buch „Danger in the Comfort Zone: How to Break the Entitlement Habit that's Killing American Business“ veröffentlichte. Demnach beschreibt eine Komfortzone das (begrenzte) Verhaltensrepertoire, das einem Menschen angstfrei zur Verfügung steht; ein „Plateau“ gewohnten komfortablen Verhaltens, lebbar ohne Risiken einzugehen.

Das Ganze hat also überhaupt nichts mit „Komfort“ zu tun; besser wäre es, dieses Areal als „Sicherheitszone“ zu benennen.

Es ist in der Tat vertrackt: Zwingen wir nun unseren Mitarbeiter oder uns selbst dazu, in diesen Risikobereich hineinzugehen, werden starke Ausweichkräfte aktiviert bis hin zu psychosomatischen Reaktionen.

Ist Ausweichen nicht möglich, aktivieren wir „Rückholkräfte“; d.h. nach einem „erzwungenen Ausflug in das Risiko“ fallen wir, oder unser Mitarbeiter, wieder in die gewohnte Sicherheitszone zurück.

Warum also sollten wir unsere Sicherheitszone überhaupt verlassen? Die Antwort ist simpel: wir haben keine Wahl; permanenter Wandel zwingt uns zu permanenten erweiternden Schritten!

# Newsletter

Oktober 2009

**Tschötschel**  
Coaching

## Zitate, Tipps, etc.

Der beste Weg, unsere Komfortzone zu verlassen ist ein Coaching-Prozess. Dies ist nicht eine gut verpackte Werbung in eigener Sache, sondern bewiesene Tatsache: Der Schritt aus unserer Komfortzone heraus erfordert intensive Gespräche, Geduld, Geduld, Geduld und ermutigende „Begleitung und Stabilisierung im Neuland“.

All dies ist für eine Führungskraft – selbst mit erheblicher Coaching-Kompetenz nur schwer machbar: Zu stark wirkt der eigene Druck, betriebliche Ziele in einer bestimmten Zeit erreichen zu müssen.

Ein externer Coach hat es hier in der Tat leichter.

Ein entscheidendes Kriterium für die Auswahl eines externen Coaches ist dessen bewiesene Risikobereitschaft in seiner eigenen Entwicklung!

## Eine Führungskraft als Coach eigener Mitarbeiter?

Die Meinungen hierzu sind geteilt bis hin zu den beiden extremen Positionen „Eine Führungskraft kann niemals Coach ihrer Mitarbeiter sein“ versus „Es gibt keinen Unterschied zwischen einem Coach und einer Führungskraft“. Beides ist nicht ganz richtig. Schauen wir in den vorherigen Artikel, so sehen wir einen wesentlichen Unterschied zwischen externem Coach und Führungskraft – und dieser ist verbunden mit dem formalen und offiziellen Machtunterschied von „Führungs-Coach“ und „Mitarbeiter-Klient“.

Ein externer Coach hat ggf. ein informelles Kommunikationsgefälle auszuräumen, er ist also mit informeller Macht konfrontiert, die durch die Tatsache, dass ein Klient einen Coaching-Auftrag auch kündigen kann, relativiert wird. Die erste und wesentliche Aufgabe für unseren Coach ist es also, eine formell und informell gleichwertige Coaching-Beziehung zu gestalten.

Gleichwertigkeit im Gespräch gilt selbstverständlich auch für einen Führungs-Coach. Seine Coaching-Beziehung ist idealerweise informell gleichwertig, die Tatsache jedoch, dass der Führungs-Coach weisungsbefugt ist und seinen Mitarbeiter gar entlassen kann, schafft in seiner Führungs-Coaching-Beziehung unwiderruflich formelle Unterlegenheits- und Überlegenheitspositionen.

Schon immer war die vor einigen Jahren so genannte „Mitarbeiter-Betreuung“ ein wesentlicher Bestandteil der Führungsaufgabe.

Die Sicht einer „Führungskraft als Coach ihrer Mitarbeiter“ knüpft an diese Betreuungsaufgabe an. Erst durch entwickelte Coaching-Kompetenz ist ein Vorgesetzter in der Lage, „echte“ Gespräche zu führen, „wirklich“ zu ermutigen, Konflikte „dauerhaft“ zu entschärfen und „tatsächlich“ konstruktive Kritik zu formulieren.

# Newsletter

Oktober 2009

**Tschötschel**  
Coaching

Insofern dürfen wir als Erstes eine weitgehende methodische Überlappung von professionellem Coaching und coachender Führungskraft festhalten.

Der Unterschied liegt in den Zielen des Coaching. Lassen Sie uns dazu einen Aspekt der Coaching-Philosophie der International Coach Federation besonders herausheben: Ein Coach ist demnach verpflichtet, „in völliger Übereinstimmung mit dem Klienten (zu) erarbeiten/ definieren, was dieser erreichen und erzielen möchte“.

Das ist für eine Führungskraft in bestimmten (Druck-) Situationen eventuell theoretisch möglich, praktisch jedoch nicht, denn zu groß ist der Termin-, Qualitäts- und Verantwortungsdruck, zu groß die Gefahr, dass dieser Druck – zumindest unbewusst - in einem Mitarbeiter-Gespräch negativ wirksam wird.

Jedenfalls ist uns nach Hunderten von Diskussionen mit Führungskräften niemand bekannt, der sich selbst glaubhaft als in diesem Sinne „stets auf der Seite des Mitarbeiters“ charakterisiert hat. Warum auch – es besteht hier ein echter Rollenkonflikt, der jedoch durch die Integration eines externen Coaches auflösbar wird!

Bei der Verwendung geeigneter Coaching-Methoden, die in einer umfangreichen Schulung, einer Ausbildung zum Coach also, zu erlernen sind, kann eine Führungskraft also durchaus eine Vielzahl guter Gespräche führen, die wir durchaus als echte Coaching-Gespräche im professionellen Sinne bezeichnen können. Andere, in diesem Artikel genannte Situationen müssen einem professionellen externen Coach vorbehalten bleiben.

## TIPP für Führungskräfte, die eigene Mitarbeiter coachen wollen:

Erstens: Erwerben Sie die dazu nötige Coaching-Kompetenz. Eine Ausbildung in diesem Sinne umfasst Werte, Beziehungsgestaltung und Selbstreflexion sowie die Kenntnis und Anwendungssicherheit geeigneter Coaching Instrumente.

Zweitens: Wenden Sie dieses Wissen dann in jedem Gespräch an; bedenken Sie aber, dass Sie immer die Führungskraft sind. Drittens: Für bestimmte Situationen und Gesprächsinhalte, die oben als „Rollenkonflikt“ bezeichnet wurden, scheuen Sie sich bitte nicht, einen externen Coaches zu integrieren.

# Newsletter

Oktober 2009

**Tschötschel**  
Coaching

## „Servant Leadership“: Alles nicht so ganz neu

1970 veröffentlichte Robert Greenleaf seinen Artikel „The Servant as Leader“, der als „bahnbrechend“ bezeichnet wurde und Erfolgsautoren wie Stephen Covey, Peter Senge, Ken Blanchard u.a. in unserem neuen Jahrhundert als Vorlage für die Formulierung eines „neuen“ Führungsverhaltens diente:

---

„Führen heißt Dienen“

(Ken Jennings & John Stahl-Wert Consultants im Jahre 2004)

---

Alles nicht so ganz neu: Hans L. Merkle, langjähriger Chef der Robert Bosch AG, referierte bereits in den 50er Jahren darüber:

---

„Dienen und Führen“

(Hans L. Merkle)

---

Das Konzept selbst jedoch ist ein paar tausend Jahre älter: Im vierten Jahrhundert vor Christus schrieb der indische Denker und Stratege Kautylya:

---

„Der König (= Führende, d. Verf.) ist ein bezahlter Diener“

(Kautylya, 4. Jahrh. v.C. Übers. aus dem Englischen d. Verf.)

---

Und rund 600 Jahre vor Christi Geburt formulierte der chinesische Philosoph Lao Tse ähnlich:

---

„Der größte Führende vergisst sich selbst“

(6. Jahrh. v.C., Lao Tse; Übers. aus dem Englischen d. Verf.)

---