



Die Führungskraft als Coach – eine Illusion?

Karin Pape

Die Führungskraft als Coach – eine Illusion?

Heute wird häufig von Führungskräften verlangt, dass sie ihre Mitarbeiter durch Coaching führen sollen. Oder sie selbst haben diesen Anspruch, da sie meinen, dass Coaching ein Weg sei, ihre Mitarbeiter besser zu motivieren und zu fördern. Was steckt hinter dieser Idee? Ist es nur ein Modebegriff, der aufgegriffen wird, damit man auch ‚dabei ist‘?

Zunächst lohnt es sich, näher anzuschauen, was Coaching eigentlich bedeutet. Der Begriff wurde für das Management aus dem Sport übernommen, wo Coaching meist synonym mit „Trainieren“ verwendet wird. In das Wirtschaftsleben hielt das Wort zuerst Einzug über den persönlichen Coach, den sich meist höherrangige Führungskräfte leisteten, um sich ganz individuell in allen möglichen beruflichen Aspekten und Fragen beraten zu lassen. Der Coach kommt im Unterschied zu anderen (Unternehmens)-Beratern nicht mit einem fertigen Konzept und einer wohlüberlegten Lösung zum Kunden, sondern hilft ihm, in Coachinggesprächen auf der Grundlage seiner eigenen Einschätzung, seiner Ressourcen und Möglichkeiten, einen zu ihm passenden Weg zu finden. Ein Coach ist damit ein externer Berater, der aus angemessener Distanz mit seinem Kunden (Coachee) auf eine Situation schaut, um ihn durch geschicktes Fragen, Konfrontieren und Rückmelden in der Suche nach einer Problemlösung zu unterstützen. Dieses Beratungskonzept ist beeinflusst von therapeutischen Konzepten wie z.B. der Gesprächstherapie oder der systemischen Familientherapie, was dem Coaching lange ein negatives Image gab.

Eines der Hauptargumente für ein Coaching durch externe Berater ist die Haltung der Neutralität des Beraters gegenüber dem Kunden, der Situation und dem zu erzielenden Ergebnis. Der Kunde entscheidet selbst, wann sein Ziel erreicht ist, wie er es erreichen möchte und was er bereit ist, einzusetzen. Der Coach geht also von einer hohen Autonomie seines Klienten aus bzw. versucht, diese durch seine Haltung hervorzubringen oder zu verstärken. Besonders an diesem Punkt unterscheidet sich der externe Coach von einer Führungskraft als Coach. Die Führungskraft kann sich nicht immer völlig neutral in ein Coachinggespräch mit ihrem Mitarbeiter begeben, da sie natürlicherweise bestimmte Interessen verfolgt, sei es bezüglich eines durch den Mitarbeiter zu erreichenden Ziels, einer benötigten Problemlösung oder einer gewünschten Verhaltensänderung des Mitarbeiters.

Wie kann die Führungskraft ein (guter) Coach sein?

Eine entscheidende Voraussetzung dafür, dass zwischen einer Führungskraft und einem Mitarbeiter eine ‚echte‘ Coachingsituation entsteht, liegt darin, ob es der Führungskraft gelingt, mit dem Mitarbeiter in ein wirklich partnerschaftliches Gespräch zu kommen, in dem der Mitarbeiter als selbstständige autonome Person wahrgenommen wird, die prinzipiell willens und imstande ist, aus eigener Kraft und mit eigenen Fähigkeiten auf zu vereinbarende Ziele hinzuarbeiten. Die Führungskraft muss bereit sein, Zeit und Energie in den Mitarbeiter zu investieren, um ihn in seiner Entwicklung zu unterstützen. Auch sollte die Führungskraft imstande sein, sich mit ihren eigenen Wünschen und Ideen weitgehend zurückzuhalten und eine angemessene Distanz zu den besprochenen Inhalten zu wahren. Im Unterschied zum externen Coach hat eine Führungskraft den Vorteil, dass sie im Coachinggespräch konkretes Feedback über die ‚live‘ beobachtete Arbeitsleistung und das im Arbeitsalltag gezeigte Verhalten des Mitarbeiters einsetzen kann. Generelle Voraussetzung für einen sinnvollen Coachingprozess sind wechselseitiges Vertrauen sowie gegenseitige Akzeptanz und Wertschätzung. Der Mitarbeiter muss prinzipiell bereit sein, sich auf ein Coachinggespräch einzulassen. Auch benötigt er die Gewissheit, dass seine Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit eigenen Defiziten und Blockaden wertschätzend und vertraulich behandelt und nicht gegen ihn verwendet wird.

Ein Coachinggespräch ist keine einmalige Aktion, die spontan von der Führungskraft durchgeführt wird, sondern immer Teil eines kontinuierlichen Coachingprozesses, der mit der Beobachtung des Mitarbeiters, den Interpretationen seines wahrgenommenen Verhaltens und der erreichten Ergebnisse sowie der Einschätzung des Potenzials des Mitarbeiters beginnt. Hierauf aufbauend kann der Vorgesetzte dem Mitarbeiter in einem Gespräch aufgrund konkreter und qualifizierter Rückmeldungen zu seinen Wahrnehmungen Impulse geben, die bei entsprechend wertschätzendem und motivierendem Ausdruck dem Mitarbeiter die Möglichkeiten einräumen, Rückmeldungen zu reflektieren und danach selbstständig Veränderungen einzuleiten.

Ein erster zentraler Punkt für das Gelingen eines Coachinggesprächs ist das Selbstverständnis der Führungskraft in seiner Rolle als Coach. Als Coach sieht er sich eher als Sparringspartner seines Mitarbeiters, den er durch seine Unterstützung zu neuen, besseren Lösungen oder zu einem veränderten, für diesen im beruflichen Kontext angemessenerem Verhalten führen kann. In seiner Rolle als Coach unterscheidet der Vorgesetzte sich von seinen ebenfalls wichtigen Rollen z.B. als Führer, Durchsetzer, Vorbild und Entscheidungsträger. Die innere Haltung der coachenden Führungskraft ist nicht: „Ich weiss, wie es richtig geht und werde es ihm jetzt zeigen“, sondern: „Der Mitarbeiter hat

Potenzial und er wird (mit meiner Unterstützung) eine seinen eigenen Ressourcen angemessene Lösung finden (die im Ergebnis letztlich auch mich zufrieden stellen wird).“ Um zu dieser inneren Haltung zu kommen, muss der Coach sich intensiv mit den Anforderungen an einen Coach auseinandersetzen und für sich selbst diese Rolle reflektiert und akzeptiert haben. Der Coach weiss, dass häufig die besseren Lösungen für einen Menschen nicht unmittelbar und für andere von außen sichtbar auf der Hand liegen, sondern dass die Beteiligung des Betroffenen am Reflektionsprozess und seine eigene Einschätzung und Initiative besseren Voraussetzungen sind, um realistische Antworten auf zu bewältigende Fragen zu erreichen.

Ein zweiter wichtiger Punkt ist es, als Vorgesetzter keine Scheu vor offenen, klaren Rückmeldungen gegenüber dem Mitarbeiter zu haben, sondern diese als Chance für den Coachee zu begreifen, seine beruflichen Ergebnisse und seine Wirkung auf Menschen in seinem Arbeitsumfeld besser zu verstehen, damit er die Möglichkeit hat, Veränderungen einzuleiten. Dazu braucht der Coach die Fähigkeit, Verhaltensprozesse zu beobachten, zu analysieren und Rückmeldungen so in Worte zu fassen, dass der Mitarbeiter sie akzeptieren kann und nicht sofort blockiert, weil er sich angegriffen fühlt.

Idealerweise findet das Gespräch in einer Atmosphäre statt, die es dem Mitarbeiter ermöglicht, Rückmeldungen nicht als Kritik und Angriff, sondern als Chance zu einer Veränderung bzw. Entwicklung zu betrachten. Er selbst behält jedoch die Autonomie über sein Handeln und wird nicht zu irgendeiner Veränderung gedrängt.

Eine dritte Voraussetzung für ein gelungenes Coaching ist es, ein Klima herzustellen, in dem Gespräche dieser Art möglich sind. Dieses Coachingklima entsteht selten spontan in einem Gespräch, sondern entwickelt sich im Miteinander der Führungskraft mit den Mitarbeitern, der Führungskraft mit dem Team und der Mitarbeiter untereinander. Je mehr die Atmosphäre im täglichen beruflichen Umfeld geprägt ist von Vertrauen, gegenseitigem Wohlwollen und gegenseitiger Offenheit, Toleranz gegenüber Fehlern und unterstützendem Verhalten, umso eher wird es möglich sein, als Coach von einem Mitarbeiter anerkannt zu werden. In einer Atmosphäre von Angst und Misstrauen kann sich ein Mitarbeiter nicht öffnen, um vor seinem Vorgesetzten ehrlich mit sich selbst und der Situation umzugehen. Zu einer Atmosphäre von Offenheit (z.B. bezüglich der eigenen wahrgenommenen Defizite) kann auch beitragen, dass die Führungskraft im Arbeitsalltag nicht immer für alles sofort eine ‚richtige‘ Lösung parat hat, häufig die Meinungen seiner Mitarbeiter abfragt und in seine Entscheidungen einbaut oder selbst einmal offen Fehler oder Defizite eingesteht, ohne sich dabei in seiner Souveränität einzuschränken.

Sollte man Coaching „Coaching“ nennen?

Gelegentlich fragen sich Führungskräfte, ob sie ein Coachinggespräch gegenüber dem Mitarbeiter ankündigen sollen und ob sie dieses dann „Coaching“ nennen sollen. Die Antwort darauf ist, dass es nicht relevant ist, wie das Gespräch genannt wird, sondern wie es durchgeführt wird. Falls der Begriff „Coaching“ in dem Unternehmen nicht gut bekannt bzw. kein gängiger Begriff ist, kann es sinnvoll sein, einfach mit anderen Worten wie z.B. „Mitarbeitergespräch“, „Entwicklungsgespräch“ oder ganz einfach „Gespräch“ zu agieren. Das Wort „Coaching“ erschreckt manche Menschen, wenn sie nicht wissen, was damit gemeint ist. Entscheidender ist es, dass für den Mitarbeiter zu Beginn des Gespräches klar wird, welche Rolle der Vorgesetzte in diesem Gespräch einnehmen wird. Dieses sollte erläutert und eventuell diskutiert werden z.B. je nach Entwicklungsstand und Verständnis des Mitarbeiters in dem Sinne: „Wir werden dieses Thema jetzt durchsprechen. Mir ist es wichtig, dass Sie für sich selbst hier zu einer guten und akzeptablen Lösung kommen. Ich halte mich mit meiner Meinung zurück. Ist das für Sie in Ordnung?“ Da ein Coachinggespräch in aller Regel Teil eines größeren Gesamt-Coachingprozesses ist, wird der coachende Umgang des Vorgesetzten mit seinen Mitarbeitern im Zeitablauf oft zur Normalität und muss dann nicht mehr extra besprochen werden. Wenn allerdings Gespräche unterschiedlicher Natur stattfinden wie z.B. Zielvereinbarungsgespräche, Kritikgespräche, Anweisungsgespräche oder eben Coachinggespräche, sollte für den Mitarbeiter jeweils deutlich sein, in welcher Rolle der Vorgesetzte mit ihm spricht, damit er weiß, was er als Direktive zu verstehen hat und welche Themen seiner individuellen Gestaltung obliegen.

Wann ist Führung coaching angebracht?

Gelegenheiten für Führung coaching bietet die tägliche Arbeitspraxis reichlich. Anlässe können beispielsweise sein

- für den Mitarbeiter anstehende Entwicklungsschritte wie die Übernahme neuer Aufgaben, einer neuen Funktion oder eines Projektes
- abweichende Leistungsergebnisse
- Verhaltensbeobachtungen, die die Führungskraft als kritisch empfindet
- Karrieregespräche
- Beobachtung von Konflikten zwischen den Mitarbeitern

...

In folgenden Situationen empfiehlt sich eher ein Coaching des Mitarbeiters durch einen externen Berater (das kann auch ein Kollege aus einer weiter entfernten Abteilung oder manchmal auch der Personalabteilung sein), der mehr Distanz zu der Person und der Situation hat und daher weniger in Gefahr ist, sich selbst in die Problemlösung hineinziehen zu lassen:

- wenn die Führungskraft zu sehr in das Thema involviert ist, als dass sie sich selbst heraushalten könnte
- wenn ein Konflikt zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter besteht, der zwischen den beiden zur Zeit nicht ohne Unterstützung besprechbar bzw. lösbar ist.
- wenn es für den Coachee hilfreich ist, zusätzlich zur Wahrnehmung des Vorgesetzten einen neutralen Blick ‚von außen‘ auf sich selbst oder die Situation zu erhalten

Zusammenfassend bleibt also festzuhalten, dass ein Coaching des Mitarbeiters durch eine Führungskraft durchaus realistisch ist. Die Herausforderungen für die Führungskraft liegen in der Bewahrung der Rolle als Coach im Sinne einer durchzuhaltenden Neutralität sowie in der Herstellung eines konstruktiven Coachingklimas. Die Haltung und die Methoden des Coachings sind ein hilfreiches Instrument, um den Mitarbeiter zur Eigenverantwortung und zum ‚Mitdenken‘ anzuleiten. Die Verstärkung seiner eigenen Potenziale wird letztlich zu besserem und motivierterem Einsatz seiner Kräfte führen.