

Coaching gibt es heute in allen Schattierungen und Zusammenhängen, der Begriff Coaching scheint zunehmend für alle möglichen Leistungs- und Optimierungserwartungen zu stehen. In Deutschland kennen wir ihn seit den 1970er-Jahren ursprünglich aus dem Spitzensport. Dort steht Coaching für eine individuelle Betreuung von Sportlern, die weit über ein reines Training der körperlichen Leistungsfähigkeit hinausgeht.

DIE AUTORIN

MAREN FISCHER-EPE ►
Diplom-Psychologin,
Personal- und
Organisationsentwicklung,
Hamburg



Der Coach arbeitet mit psychologisch fundierten Trainingsmethoden. Er hilft, Ängste zu überwinden, Blockaden abzubauen, persönliche Erfolgsstrategien zu entwickeln, Erfolge zu genießen und Misserfolge zu verkraften.

Seit Mitte der 1980er-Jahre hat sich Coaching auch als Bezeichnung für eine individuelle Beratung von Führungskräften durchgesetzt. In einem geschützten und diskreten Rahmen können Fragestellungen behandelt werden, die die berufliche Rolle und Aufgabe sowie die persönlichen Wünsche und Ziele des Gecoachten betreffen. Im Unterschied etwa zum klassischen Unternehmensberater hilft der Coach als Sparringspartner, Probleme zu lösen und Ziele zu erreichen, ohne als Experte Lösungen vorzugeben. Coaching ist hier also eine professionell gesteuerte Reflexions- und Entwicklungshilfe durch einen neutralen Dritten.

Themen und Anlässe des Coachings können dabei höchst unterschiedlich sein, wie zum Beispiel die Entwicklung geeigneter Führungs- und Problemlösungsstrategien, Rollenklärung und Positionsbestimmung in Konflikten und schwierigen Entscheidungssituationen, Verbesserung der persönlichen Arbeitsorganisation und des Selbstmanagements, Klärung der persönlichen Motivation und Entwicklung der beruflichen Karriere, der Umgang mit Macht,

Einfluss und politischen Prozessen, die Verbesserung von Auftritt und Wirkung in der Kommunikation und Kooperation mit Vorgesetzten, Mitarbeitern und Kollegen oder der Erhalt der Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Work-Life-Balance.

FÜHRUNG UND COACHING

In amerikanischen Unternehmen bezeichnet Coaching seit den 1970er-Jahren auch einen personen- und entwicklungsorientierten Führungsstil, mit dem Mitarbeiter zur Verbesserung ihrer Leistungsfähigkeit und zur persönlichen Weiterentwicklung angeregt werden sollen. Dieser Gedanke wurde in Deutschland seit Mitte der 80er-Jahre unter dem Begriff ‚Führungskraft als Coach‘ weiterentwickelt. Die Forderung, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter nicht nur fachlich anleiten, sondern auch entwicklungsunterstützend coachen sollen, hat sich zunächst besonders im Vertrieb etabliert und mittlerweile auf alle Führungsbereiche ausgeweitet.

Die Kernidee von Coaching ist, Menschen durch die Selbstorganisation ihrer Kräfte und Kompetenzen zu einer Leistungsverbesserung und zum persönlichen Erfolg zu verhelfen. Doch wie verträgt sich die Coaching-Idee mit der Führungsrolle? Führungskräfte müssen ohnehin schon unterschiedliche Rollen einnehmen und manchmal widersprüchliche Anforderungen erfüllen:

- ▶ Als Vertreter des Unternehmens müssen sie den wirtschaftlichen Erfolg und die Interessen des Unternehmens im Blick behalten und ihren Verantwortungsbereich so führen, dass die Mitarbeiter einen angemessenen Beitrag zu den strategischen Zielen des Unternehmens leisten können.
- ▶ Eine Führungskraft ist gleichzeitig immer auch Experte für die Gestaltung sinnvoller Arbeitsabläufe im Sinne der gestellten Aufgabe. Sie hat dafür zu sorgen, dass die Arbeiten in ihrem Verant-

wortungsbereich qualifiziert und effizient ausgeführt werden.

- ▶ Die dritte zentrale Anforderung betrifft die Förderung und gezielte Entwicklung von Mitarbeitern und Teams. Die Führungskraft muss dem Team und jedem einzelnen Mitarbeiter ein Umfeld schaffen, in dem man im Sinne der Aufgabe erfolgreich kooperieren und lernen kann. Sie sollte sich fragen, was das Team braucht, um optimal arbeiten zu können, wie Kooperation sinnvoll zu fördern ist und wie einzelne Mitarbeiter am besten in ihrer Entwicklung unterstützt werden können. Insofern hat eine Führungskraft immer auch die Rolle eines (Team-)Coachs.
- ▶ Nicht zuletzt ist eine Führungskraft immer auch persönlich involviert. Als selbst betroffener Mensch mit individuellen Wünschen, Werten und Interessen ist sie auch sich selbst verpflichtet und muss bereit sein, für ihr Handeln einzustehen und Verantwortung zu übernehmen.

Die unterschiedlichen Anforderungen an die Führungsrolle schaffen ein ständiges Spannungsfeld, das immer wieder neu ausbalanciert werden muss. Vielleicht ist es aus fachlicher Sicht wichtig, einen Mitarbeiter, der einem menschlich besonders nahe steht und den man nicht verärgern möchte, dennoch einmal scharf zu konfrontieren. Eventuell muss man Unternehmensentscheidungen verkünden, hinter denen man nicht stehen kann oder die man als Coach unsinnig findet. Vielleicht würde man aus unternehmerischer und fachlicher Sicht lieber einen erfahrenen Mitarbeiter mit einer anspruchsvollen Aufgabe betrauen, weiß aber, dass es aus der Perspektive des Coachs sinnvoller wäre, damit einen weniger erfahrenen Mitarbeiter zu fordern und in seiner Entwicklung zu fördern.

Als Coach zu denken und zu handeln gehört also ebenso zur Führungsrolle wie unternehmerisches Handeln, Fach- und Managementexpertise und die Übernahme

von persönlicher Verantwortung. Insofern ist es sinnvoll und Erfolg versprechend, wenn Führungskräfte neben dem klassischen Anweisen oder Delegieren situativ und anlassbezogen auch eine coachende Haltung einnehmen und Coaching-Werkzeuge nutzen können.

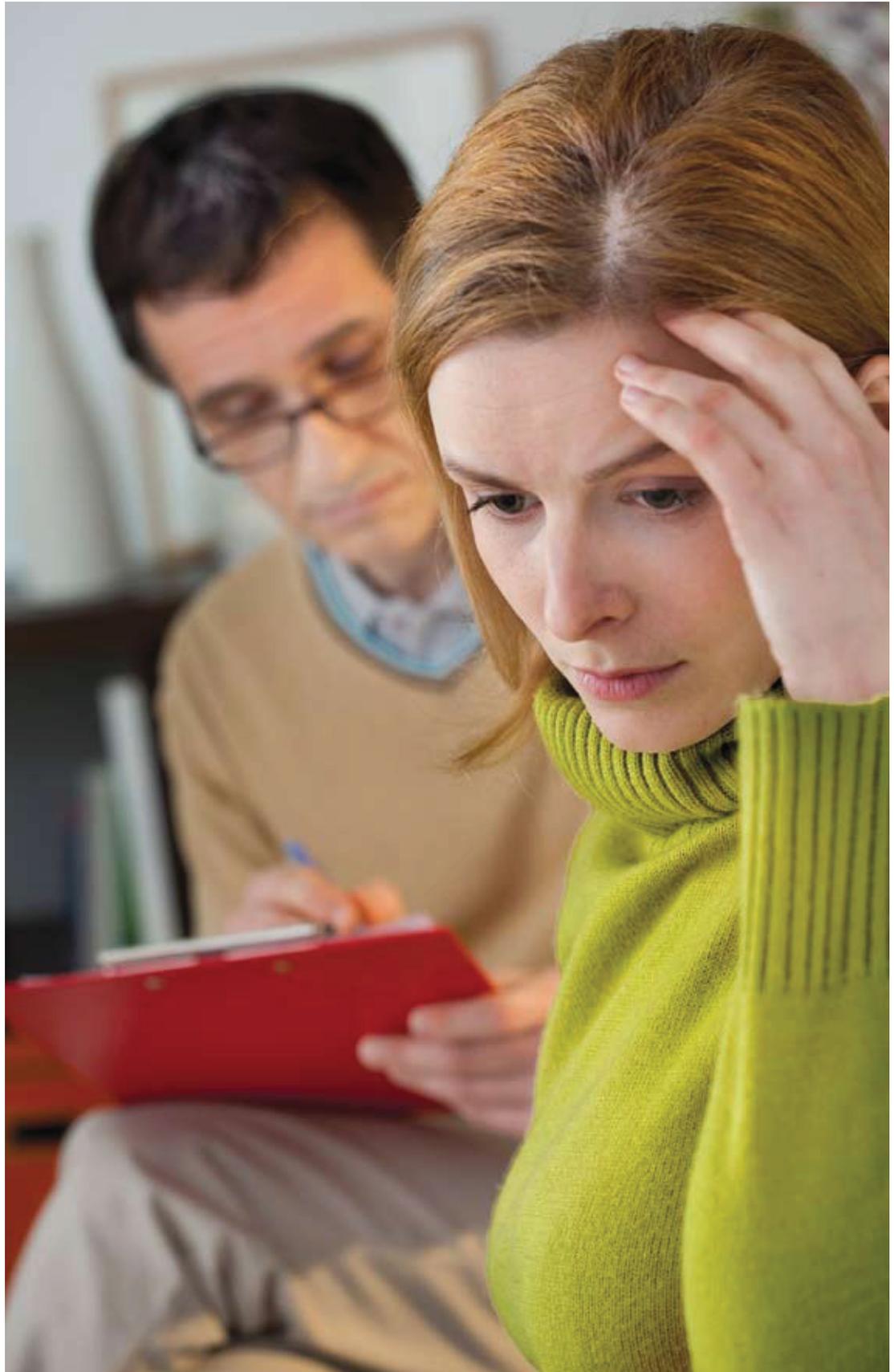


FÖRDERN, FORDERN, BEURTEILEN

Während ein externer Coach neutral und diskret arbeiten und andere Erfahrungen und Perspektiven einbringen kann, hat eine Führungskraft den Vorteil der besse-

Ein guter Coach begleitet seinen Klienten durch alle Höhen und Tiefen. Foto: Trainer Jürgen Klopp von Borussia Dortmund und Mario Götze im Spiel gegen den SC Freiburg Ende Oktober.

Vorgesetzte müssen ihre Grenzen kennen und wissen, wann sie professionellen Helfern das Feld überlassen sollten.



ren Fach- und Feldkenntnis und der viel größeren Transferrnähe: Die Gespräche lassen sich leichter in den Arbeitsalltag einbetten und die Effekte schneller und nachhaltiger überprüfen.

Aber im Unterschied zum externen Coach, der seinem Klienten als neutraler Gesprächspartner begegnen kann, müssen Führungskräfte nicht nur die Entwicklung von Mitarbeitern fördern, sondern auch deren Leistungen fordern und beurteilen. In diesem Dilemma zwischen Fordern und Fördern entscheiden sie maßgeblich auch über die Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten ihrer Mitarbeiter. Insofern können sich Mitarbeiter gegenüber ihrer Führungskraft niemals so frei fühlen wie gegenüber einem externen Coach, der sich diskret und unabhängig in den Dienst des Gecoachten stellen kann. Und ebenso können sich Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern nicht so frei und unabhängig verhalten wie ein externer Coach.

Um Missverständnissen vorzubeugen, sollte man deshalb eher von Coaching-Kompetenzen in der Führungsrolle sprechen, die in allen Führungsgesprächen zum Tragen kommen können. Themen und Gesprächsanlässe, in denen Führungskräfte eine coachende Haltung und Coaching-Kompetenzen brauchen, sind zum Beispiel die Einarbeitung von Mitarbeitern in neue Funktionen oder ihre Vorbereitung auf neue Herausforderungen, die Verbesserung der persönlichen Arbeitsorganisation oder der fachlichen Performance, kritisches Verhalten und Konflikte im Umgang mit Kunden, Kollegen, Vorgesetzten oder Nachbarabteilungen, mangelndes Zutrauen, Motivationsverlust, Überforderung oder Unterforderung.

Entweder bittet ein Mitarbeiter selbst um Unterstützung, oder die Führungskraft bietet aktiv Hilfe an. Meist ergeben sich die Themen aus Mitarbeitergesprächen und erfordern gezielte Folgegespräche.

Rahmenbedingung Führungskonzept

Um in der Rolle des Coachs Akzeptanz zu finden, brauchen Führungskräfte zunächst ein schlüssiges Konzept zur Entwicklung des Teams und jedes einzelnen Mitarbeiters im Sinne der strategischen Unternehmens- und Bereichsziele. Besonders dann, wenn Mitarbeiter nicht aus eigenem Antrieb nach Unterstützung bei ihrer persönlichen Entwicklung suchen, sollten sich die von ihnen geforderten Entwicklungen nachvollziehbar aus den Unternehmenszielen erklären und ableiten lassen. Die Führungskraft sollte durch eine systematische Potenzialanalyse und definierte Entwicklungsziele für jeden Mitarbeiter einen Maßstab und Rahmen schaffen, auf den sich beide in den Führungsgesprächen immer wieder beziehen können.

In die Coaching-Haltung wechseln

Wenn Entwicklungsziele definiert sind und die Führungskraft den Mitarbeiter coachend dabei unterstützen will, individuell passende Lösungen und Lernwege zu finden, muss sie eine Coaching-Haltung einnehmen können. Das bedeutet zunächst einmal die persönliche Bereitschaft und Fähigkeit, sich situativ aus der Unternehmer- oder Expertenrolle zu lösen und in einen anderen Modus umzuschalten, weg vom Problemlöser, der die richtigen Antworten kennt, hin zum Prozessbegleiter, der wirkungsvolle Fragen stellt.

Dazu gehört, als Lernpartner mit Mitarbeitern auf die Suche zu gehen, statt als Fachexperte oder hierarchisch höher Stehender alles bestimmen zu wollen, eigene Lösungsideen zurückzustellen und stattdessen Zeit zu investieren und Vertrauen in die Fähigkeiten und eigenständigen Lösungsideen der Mitarbeiter zu haben. Es gilt, Identifikation, Motivation und Selbstverantwortung des Mitarbeiters zu stärken, Mut zu machen und Zuversicht zu vermitteln und mit persönlichen Informationen diskret umzugehen.

Allerdings sollte den Beteiligten durchaus bewusst sein, dass die Führungsrolle

zu keinem Zeitpunkt abgelegt werden kann, auch wenn der Gesprächsstil partnerschaftlich ist. Führungskräfte sollten deshalb im Sinne eines situativen Führungsstils bewusst entscheiden und klar kommunizieren, wann sie etwas vorgeben und durchsetzen wollen und wann sie ihren Mitarbeitern Freiheiten für Entscheidungen oder für die Erarbeitung eines eigenen Lösungsweges einräumen können und wollen.

Natürlich gibt es im Führungsalltag viele Situationen, in denen Anleitung und Unterweisung angemessener sind als ein coachender Führungsstil, zum Beispiel wenn Mitarbeiter aufgrund fehlender Erfahrung oder Einarbeitung noch gar nichts entscheiden können. Das gilt auch, wenn es zunächst einmal darum geht, Mitarbeiter von etwas zu überzeugen und für ein Ziel zu gewinnen. Führungskräfte müssen also situativ entscheiden, welcher Führungsstil der jeweiligen Situation angemessen ist, und sie sollten sich davor hüten, klare Vorgaben durch eine Coaching-Attitüde zu verschleiern.

Gesprächskompetenz Mitarbeiterführung besteht zum überwiegenden Teil aus Gesprächen. Coaching-Kompetenz im Gespräch bedeutet, eine Atmosphäre des Nachdenkens zu fördern, in der Mitarbeiter Handlungsoptionen und eigenständige Lösungen entwickeln können, anstatt nur etwas anzuweisen oder durchzusetzen. Eine coachende Führungskraft stellt öffnende, anregende und konstruktive (lösungsorientierte) Fragen, hört aktiv zu und lässt Raum fürs Nachdenken. Sie betont Ressourcen, gibt konstruktives Feedback und interessiert sich nicht nur für Ergebnisse, sondern auch für den Lernprozess des Mitarbeiters oder des Teams. Dabei sollte die coachende Führungskraft strukturiert vorgehen und die Übersicht behalten.

In diesen Gesprächen ist es nicht immer einfach, das Fordern von Leistungen mit dem Fördern von Entwicklung ange-

messen zu verbinden. Inhaltlich stehen vielleicht Kritik und Anforderung im Raum. Aber sobald Kränkung und Angst das Gespräch dominieren, wird kein offenes Nachdenken entstehen. Nur wenn die Führungskraft ein glaubhaftes Interesse an der Förderung und Unterstützung des Mitarbeiters vermitteln kann, wird ein konstruktiver Lernprozess möglich.

Die Herausforderung ist also, auch dann auf der Beziehungsebene konstruktiv, wertschätzend und verbindlich zu bleiben, wenn man auf der Inhaltsebene Kritik äußert oder Veränderungen fordert. Mitarbeiter können Kritik, Konfrontationen und Forderungen in der Regel leichter akzeptieren, wenn Führungskräfte ihr Handeln plausibel aus den unterschiedlichen Aspekten ihrer Rolle begründen. So ist es zum Beispiel möglich, darauf hinzuweisen, dass man es menschlich verstehe, dass eine Veränderung lästig, vieles neu, unsicher und unklar sei, aus unternehmerischer Sicht an dieser Veränderung aber kein Weg vorbeigehe und das Unternehmen auf dieses Geschäft angewiesen sei.

Wenn man als Führungskraft selbst in ein kritisches Thema involviert oder aus der Sicht des Mitarbeiters vielleicht sogar Auslöser von Problemen ist, muss man besonders gut zuhören und kritisches Feedback annehmen und angemessen verarbeiten können. Es muss der Führungskraft gelingen, auch verdeckt mitgeteilte Kritik wahrzunehmen, ernst zu nehmen und bei Bedarf in eine gegenseitige Klärung der (Rollen-)Erwartungen zu überführen. Mindestens ebenso wichtig ist die Fähigkeit, Mitarbeitern präzise und vor allem konstruktiv Feedback zu geben.

Das gilt natürlich ebenso im Umgang mit Gruppen und Teams. Hier bedeutet Coaching-Kompetenz, Kooperationsprozesse und Beteiligung zu fördern und Besprechungen und Meetings eher zu moderieren, statt sie ausschließlich steuernd zu dominieren.

COACHING-KOMPETENZ ERWERBEN

Coaching-Kompetenz, insbesondere eine coachende Gesprächsführung, lässt sich im Prinzip leicht erwerben. Allerdings brauchen Führungskräfte dafür geeignete Unterstützung und Lernräume, die sich speziell mit ihrer Anwendungssituation befassen, denn es sind einige Hürden zu nehmen und Herausforderungen zu meistern.

Im Unternehmensalltag wird von Führungskräften in der Regel – zumindest vordergründig – eher eine Haltung des Anpackens und Machens, des Anweisens und Durchsetzens verlangt. Besonders Führungskräfte, die damit über Jahre erfolgreich waren, tun sich schwer, in einen coachenden Modus umzuschalten. Sie neigen dazu, alle Lösungen vorzugeben, und beschweren sich dann gegebenenfalls über die Unselbstständigkeit ihrer Mitarbeiter. Wer aus dieser Haltung heraus Coaching-Kompetenz entwickeln will, braucht Vorbilder und Modelle für ein alternatives Vorgehen, ein geschütztes Übungsfeld und wiederkehrendes beherrschtes Feedback, wenn er in den kontrollierenden, wissenden oder zupackenden Modus zurückfällt. Hier können angeleitete Übungsgruppen oder kollegiale Peer-Gruppen einen guten Rahmen bieten.

In vielen Unternehmen wird zwar ein coachender Führungsstil erwartet, der damit verbundene Zeit- und Energieeinsatz aber gewaltig unterschätzt. Nachhaltige Verhaltensänderungen bei Mitarbeitern sind nicht auf Knopfdruck zu erreichen. Sie brauchen Zeit und Geduld, das heißt wiederkehrende Trainings- und Feedback-Möglichkeiten. Und auch die Führungskraft selbst braucht Übungsmöglichkeiten und Feedback-Schleifen im Arbeitsalltag, um einen coachenden Führungsstil umzusetzen. Führungsgespräche, ebenso wie Sitzungen oder Workshops, müssen sorgfältig vorbereitet werden, wenn sie die Selbstorganisation und Entwicklung von Mitarbeitern fördern sollen. Wer Coaching-Kompetenz entwickeln will, muss

also bereit sein, in den eigenen Lernprozess und den der Mitarbeiter zu investieren.

NOTWENDIGE RÜCKENDECKUNG

Wenn Führungskräfte diese Zeit und Energie investieren sollen, brauchen sie dafür auch Rückendeckung und Unterstützung aus dem Unternehmensumfeld. Oft wird ein coachender Führungsstil offiziell verlangt, im Unternehmen aber nicht wirklich gefördert. Es sollte zum Beispiel akzeptiert werden, wenn sich eine Führungskraft trotz operativen Drucks Zeit nimmt für Gespräche oder wenn sie Umwege und Zeiteinbußen in Kauf nimmt, um die Selbstorganisation von Mitarbeitern und Teams zu fördern. Im Unternehmen sollte geklärt sein, wie Führungskräfte für diese Anforderung ausgebildet werden, ob es professionelle Schulungen für Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen, Feedbackprozesse und systematische Teamentwicklung gibt, wie der Vorgesetzte – in seiner Rolle als Coach – unterstützt wird und ob ihm Zeitfenster für diese langfristig wichtigen Aufgaben, die kurzfristig aber nicht unbedingt zu schnell vorzeigbaren Erfolgen führen, eingeräumt werden.

Wenn Unternehmen das griffige Schlagwort von der ‚Führungskraft als Coach‘ wirklich umsetzen wollen, erfordert das ernsthafte und längerfristige Investitionen in die Personal- und Organisationsentwicklung. In den unternehmensinternen Weiterbildungsangeboten finden Coaching-Kompetenzen oft zu wenig Raum, ebenso wie wiederkehrende Übungsmöglichkeiten und regelmäßiges Feedback.

In klassischen Coaching-Ausbildungen finden Führungskräfte zwar in der Regel einen guten Rahmen für die eigene persönliche Entwicklung, sie müssen sich den Transfer der Vorgehensmodelle und Methoden in ihren Arbeitsalltag aber oft zusätzlich erarbeiten beziehungsweise brauchen dabei konkrete Unterstützung. Zum Beispiel sollte geklärt werden, welche Coaching-Metho-

den und Vorgehensweisen zur Unternehmenskultur sowie zum eigenen Sprach- und Führungsstil passen, wie persönlich es werden darf und wie viel Konfrontation in der Arbeitsbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter verkraftbar und angemessen ist.

EXKURS: EXTERNES COACHING

Führungskräfte unterschätzen häufig den positiven Einfluss, den sie mit einem coachenden Führungsstil in gut geführten Gesprächen oder gut geleiteten Sitzungen auf die Entwicklung von Mitarbeitern und Teams nehmen können, und sollten eigentlich jede Gelegenheit nutzen, hier selbst aktiv zu werden. Dennoch kann es manchmal sinnvoll sein, diesen Teil der Führungsaufgabe zu delegieren und eher einen professionellen externen Coach zu empfehlen.

Ein externes Coaching ist zum Beispiel angezeigt, wenn die Themen persönliche Entscheidungen oder Verhaltens- und Persönlichkeitsveränderungen betreffen, die einen neutralen und geschützten Rahmen und / oder mehr psychologische Expertise erfordern. Wenn die Führungskraft selbst stark in die Thematik verwickelt ist und eher eine neutrale Vermittlungshilfe gebraucht wird, ist ebenfalls ein externer Coach vorzuziehen. Wenn in den Führungsgesprächen anhaltende Ängste, unkontrollierbares Verhalten, tieferegreifende Sinnfragen oder Ehe- und Familienprobleme thematisiert werden – oder die Führungskraft diese Themen vermutet –, sollte sie sich nicht scheuen, gegebenenfalls auch eine Lebensberatung oder Therapie zu empfehlen.

Wenn ein externer Coach vom Unternehmen eingesetzt wird, sollten Führungskraft und Mitarbeiter, eventuell auch gemeinsam mit dem Coach, in die Auftrags- und Erwartungskklärung investieren und sich im Vorfeld über grundlegende Fragen verständigen. Geklärt sein sollte, was verändert beziehungsweise erreicht werden soll und woran man das erfolgreiche Erreichen des

formulierten Ziels erkennen oder messen könnte. Wichtig ist auch, zu definieren, welche Hintergrundinformationen über Ziele, Strategien und die Führungssituation des Gesamtbereichs beziehungsweise der betreffenden Abteilung dem externen Coach gegeben werden. Schließlich sollten die Rahmenbedingungen wie der Umfang der Maßnahme und die Kosten abgesteckt und der Umgang mit Informationen definiert werden. Es sollte beispielsweise festgelegt sein, wer wen worüber informiert, dass Neutralität und Diskretion des Coachs erwartet werden und wann, wie und mit wem (zwischen-)ausgewertet wird.

Zum Abschluss eines vom Unternehmen initiierten Coachings durch einen externen Berater sollte ausgewertet werden, wie weit die vorher vereinbarten Ziele erreicht werden konnten, und die Führungskraft beziehungsweise der Auftraggeber sollte sich dafür interessieren, welche weiteren Erkenntnisse noch aus dem Coaching-Prozess gewonnen werden können.

Sich intensiver mit dem Thema Coaching zu befassen, ist für Führungskräfte allemal sinnvoll und lohnend. Wer sich selbst einmal als Coaching-Klient auf einen solchen Prozess eingelassen hat, kann sicher besser unterscheiden, was sich auf die Gespräche im Unternehmensumfeld übertragen lässt und was nicht. Und wer die Rolle des Coachs und Teamentwicklers konsequent annimmt, das heißt Coaching-Kompetenzen entwickelt und Zeit und Energie in die systematische Mitarbeiter- und Teamentwicklung investiert, kann zwar nicht unbedingt mit schnellen, dafür aber mit nachhaltigen Motivations- und Leistungssteigerungen rechnen. ●

HÖGSCHDE DISCHZIPLIN

Stell' Dich nicht so an!

Hach, Du brauchst doch auch mal Ruhe

Die Kennzahlen für dieses Quartal: sub-zero!

Morgen kann alles vorbei sein. Vergiss' das nicht.

Hä? Was?

Bahnhof? Führung? Kompetenz?

Wissen Sie, was Ihr inneres Team gerade so treibt?

Nicht alles was uns bewegt, bringt uns auch nach vorne. Zeit also, das innere Team ein wenig umzustellen.

Weil nicht alles beim alten bleibt.

Mavari

Seminare & Coaching für Unternehmen und Menschen

Marcus van Riet
Akazienweg 25
D-53578 Windhagen

T: 02645 - 974 751
E: office@mavari.de
W: www.mavari.de