

Die Führungskraft als Coach

Möglichkeiten und Grenzen

Von Dalila Schönfeld & Michael F. Gschwind

Viele verlockende Angebote auf dem Weiterbildungsmarkt propagieren, dass eine erfolgreiche Führungskraft seine Mitarbeiter nicht nur führen, sondern auch coachen können sollte. Über „coachende Führungskräfte“ gehen die Meinungen jedoch ziemlich auseinander. Manch ein Unternehmen setzt grosse Hoffnungen in sie, Kritiker aus der Coachingbranche betrachten diese Entwicklung andererseits mit Skepsis. Oft fragen uns Führungskräfte aus dem Management, ob Sie mit dem Besuch einer Coachingweiterbildung ihre Führungskompetenz potentiell erweitern oder mit dem „Coaching“ als Führungsinstrument die Grenzen ihrer Führungsrolle überschreiten würden?

Der Begriff Coaching scheint aus unserer Sicht heutzutage bereits recht strapaziert. Es gilt zu beachten, dass Coach und Führungskraft zwei verschiedene Rollen oder „Hüte“ darstellen. Beim Aufsetzen solch unterschiedlicher Hüte kann ein Rollenkonflikt entstehen. Das in der Praxis Probleme bezüglich der Rolle entstehen können, liegt unter anderem darin, dass Führungskräfte oft über Löhne und Karrieren ihrer Mitarbeiter entscheiden. Da fragt es sich, wie viel Offenheit und Vertrauen ein Mitarbeiter seiner Führungskraft gegenüber entwickeln kann, um frei und transparent über Schwächen und Probleme im Arbeitsalltag zu sprechen.

Welches sind die Möglichkeiten des Coachings im Führungskontext?

Wenn nun die „coachende Führungskraft“ in der Praxis vor solch hohen Hürden steht, weshalb sind dann in den letzten 5 Jahren die Angebote zum Thema trotzdem zunehmend? Die Österreicherin Elisabeth Hableitner, Coach und Beraterin, sieht darin eine positive Entwicklung. Das Thema der mitarbeiterorientierten Führung wird ihrer Meinung nach so vermehrt in den Vordergrund gerückt. Im Buch „Führen, Fordern, Coachen“, welches von ihr mitverfasst wurde, wird aufgezeigt, wie die Methode des Coachens in den Führungsstil eingebunden werden kann. Durch das Erlernen von Coachingkompetenzen und deren Grundhaltungen, kann eine veränderte innere Haltung und Art des Umgangs mit den Mitarbeitenden herbeigeführt werden. Solche Grundhaltungen sind: **Zutrauen** gegenüber dem Mitarbeiter, **Wertschätzung** gegenüber anderen Themen, **Offenheit** gegenüber anderen Perspektiven und Ideen, **Selbstverständnis** gegenüber selbständigen und erfolgreichen Mitarbeitern, **Teilen**, d.h. Erzeugen von Win-Win Situationen aufgrund einer konstruktiven Kommunikation und **Respekt** gegenüber den Grenzen und Hemmnissen des Mitarbeiters.

Nun wird der Leser denken: „Beschreiben die ob genannten Kompetenzen denn nicht sowieso ureigenste Aufgaben und Fähigkeiten einer Führungskraft?“ Natürlich tun sie dies. Manager, die so handeln sind Führungskräfte mit Herz und Verstand. Eine gewisse Coachingkompetenz kann also einer funktionierenden Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und den Mitarbeitern nur dienlich sein, professionelles Coaching hingegen steht auf einem anderen Blatt.

Welches sind die Grenzen oder Barrieren für „coachende Führungskräfte?“

Neutralität: Es gibt einen inhärenten Interessenskonflikt beim Coachen des eigenen Mitarbeiters. „Ihr Problem wird zu meinem Problem“, wird häufig bei der Frage wie einfach es ist eine neutrale Position gegenüber dem Mitarbeiter zu bewahren, von Führungskräften geäussert.

Hierarchie: Die Disbalance bezüglich der „Machtposition“ kann die Vertrauensbasis stark beeinflussen, welche für ein konstruktives Coachinggespräch notwendig ist.

Zeit: Die meisten Vorgesetzten bekunden Mühe, die nötige Zeit für die regelmässigen Coachinggespräche zu finden.

Mangel an Honorierung: Wenn coachende Führungskräfte für den Aufwand, welchen sie für das Coachen betreiben nicht wertgeschätzt werden, wird diese Aktivität schnell von der Prioritätenliste gestrichen.

Rollenmodell: Manager von denen erwartet wird, dass sie über genügend Coachingkompetenzen verfügen, erhalten nicht immer selbst einen guten Coach als Vorbild.

Lösungsorientierung: Häufig herrscht immer noch Problem- oder Defizitorientiertes Denken bei den Führungskräften. Der Impuls rasche Lösungen für Probleme vorzugeben, müsste einer lösungsorientierten Haltung weichen, wobei die Führungskraft den Mitarbeitenden bei der Lösungsfindung mit der nötigen Distanz unterstützt. Ebenfalls sollte die Führungskraft idealerweise auf das individuelle Tempo seines Mitarbeitenden im Coachingprozess eingehen können. Dies ist mitunter eine Herausforderung für den Vorgesetzten, der normalerweise den Fokus auf ein hohes Tempo und Maximierung der Ergebnisse legt.

Was Unternehmen benötigen, um die Barrieren zu überwinden und den Benefit der „coachenden Führungskraft“ zu erhöhen sind:

Training: Führungskräfte von denen konstruktives coachen erwartet wird, sollten in diesen Fähigkeiten ausgebildet sein und bestenfalls selber „Coachingerfahrung“ mitbringen.

Follow-up und Erfahrungsaustausch: „Coachende Führungskräfte“ sollten die Möglichkeit haben, sich gegenseitig über ihre praktischen Erfahrungen auszutauschen.

Coaching als Teil der Unternehmenskultur: Gut gecoachte Führungskräfte sind gute „Coaches“. In der Organisation sollte eine Coachingkultur bestehen und die „coachende Führungskraft“ sollte sich von ihren Vorgesetzten diesbezüglich unterstützt fühlen.

Make it count: Dem Coaching als mitarbeiterorientiertem Führungsinstrument sollte im Unternehmen ein hoher Wert beigemessen werden, der auch in der Leistungsbeurteilung der Führungskraft zum Tragen kommt.

Zusammenfassend kann man sagen, dass es sich lohnt, wenn Führungskräfte das Coachen des Mitarbeiters als Teil ihrer Rolle sehen. Es braucht aber mehr als eine „Schnellbleiche“, um die entsprechenden Kompetenzen zu erlangen. Das Unternehmen muss der Führungskraft die entsprechende Unterstützung (Weiterbildung, Input, Follow-up) gewährleisten, wenn daraus ein Nutzen für den Mitarbeiter entstehen soll. Das Kreieren einer Coachingkultur bedeutet dann einen nutzbringenden Aufwand, wenn es vom Unternehmen als kontinuierlicher Prozess betrieben wird. Nicht zu vergessen sind jedoch die sorgfältige Abwägung der Grenzen und Möglichkeiten und das Zurückgreifen auf den Support eines kompetenten, externen, neutralen Coaches.

Dalila Schönfeld und Michael F. Gschwind begleiten als Psychologen FSP und Coaches SSCP/FSP im Coaching-Competence-Center Basel Führungskräfte. www.coaching-competence-center.ch

vivace coaching & consulting: vivace.consulting@bluewin.ch

mfgschwind human consulting: mfgschwind@bluewin.ch