

## Die Führungskraft als Coach

### Möglichkeiten und Grenzen des MitarbeiterInnen-Coaching



Karl Wimmer, Februar 2005

#### Inhalt:

1. Zum Coaching-Begriff ... S. 1
2. Zu den Prämissen von Coaching ... S. 2
3. Die FK als Coach: Coaching als Führungsstil ... S. 2
4. Schlussbemerkung ... S. 4
5. Literatur ... S. 5
6. Autor ... S. 5

### **1. Zum Coaching-Begriff und Coaching-Formen**

Coaching zählt zu den schillerndsten Begriffen der modernen Beratungslandschaft. Das Spektrum der Verwendung dieses Begriffes reicht vom engeren Verständnis von Coaching als Beratungsform für Führungskräfte im Dienste ihrer (Rollen-)Funktionalität, also "Leistungsberatung", bis hin zur völligen Substitution des Begriffes "Beratung" durch "Coaching", dh Coaching als moderner, alternativer Begriff jeder Form von Beratung. Gelegentlich wird auch festgestellt: Coaching sei im Wirtschaftsbereich das, was man im Sozialbereich unter Supervision versteht - nur ums dreifache Honorar.

Ich persönlich trete für eine engere und präzisere Verwendung des Begriffes ein, alles andere halte ich eher für eine "Verwaschung" der Begriffslandschaft, mit der sich wie in der Metapher vom Turmbau zu Babylonien, kaum mehr Übereinstimmungen im Verständnis der Begrifflichkeiten ergeben. Coaching soll meiner Ansicht nach im Dienste der Steuerung von Organisationen Verwendung finden. Beachte: Auch Sportverbände sind Organisationen. In diesem Verständnis muss sich Coaching allerdings nicht ausschließlich und definitiv auf Führungskräfte beschränken, sondern kann auch die Förderung von verantwortlichen MitarbeiterInnen wie von (selbststeuernden) Teams betreffen.

Typische Einsatzgebiete für Coaching können sein:

- Klärung von Rollenverständnis und Rollenanforderungen
- Bewältigung besonderen Anforderungen, zB Change-Vorhaben
- Neue Projekt- und Teamaufgaben
- Interaktionsklärungen in und zwischen Teams und Abteilungen
- Wechsel im Führungs- und MitarbeiterInnenkreis
- Bearbeitung von Spannungen, Konflikten im Führungs- oder Mitarbeiterkreis
- u.a.

Formen des Coachings ("Settings") können sein:

- Einzel-Coaching, dh Vier-Augen-Gespräch zwischen Führungskraft oder auch verantwortlicher MitarbeiterIn und externem Coach
- Inner-Team-Coaching, dh Klärung von Teamanliegen mit (externem) Coach
- Inter-Team-Coaching, dh Klärungen von Angelegenheiten zwischen verschiedenen Teams mit externer Hilfe

Spezifikum dieses Verständnisses von Coaching ist also ein Führungs- oder Organisationsanliegen, das durch die verantwortliche (Führungs-)Kraft mithilfe eines externen Coach einer Lösung zugeführt werden soll. Der externe Coach ist sozusagen "Lösungshelfer".

## 2. Zu den Prämissen von Coaching

Coaching im engeren Sinne setzt voraus ...

- dass der (externe) Coach in keinem Abhängigkeitsverhältnis zum Coachee (= Coaching-NehmerIn) steht und vice versa
- dass beide Seiten frei sind, einen Coachingprozess von sich aus zu eröffnen und zu beenden
- dass der Coach keine eigenen Interessen verfolgt, sondern sich ausschließlich dem vereinbarten inhaltlichen Auftrag des Kunden / Coachee verpflichtet
- einen klaren, vereinbarten Auftrags- und Zielcontract
- vereinbarte Rahmen- und Prozessbedingungen (Ort, Zeit, Dauer, Intervall etc.)

Tritt nun die Führungskraft selbst als Coach ihrer ("unterstellten") MitarbeiterInnen auf, so handelt es sich um eine Sonderform des Coaching. Der markanteste Unterschied besteht wohl darin, dass in diesem Fall Coach (FK) und Coachee (MA) nicht völlig frei sind von Abhängigkeiten. Der/die ChefIn hat nun mal auch einen Auftrag in und für die (Gesamt-) Organisation zu erbringen und muss diesen unter Umständen auch gegen den Willen des Mitarbeiters durchsetzen. Die Führungskraft kann daher nicht Coach ihrer MitarbeiterInnen im Sinne der allgemeinen Prämissen für Coaching sein. Aus diesem Grund ist hier der Begriff "Coaching" nur mit Einschränkungen zu verwenden.

## 3. Die FK als Coach: Coaching als Führungsstil

Ich halte es für angemessen, in diesem Fall Coaching in Analogie zum MitarbeiterInnengespräch als "*MitarbeiterInnen-Coaching*" zu bezeichnen. Allerdings gibt es zwischen diesen beiden Führungsinstrumenten signifikante Unterschiede: Während das MitarbeiterInnengespräch sinnvollerweise jedenfalls Bestandteil von Führung sein sollte und fordernde wie fördernde Elemente beinhalten sollte, erfordert das "MitarbeiterInnen-Coaching", dh das

Fördern von MitarbeiterInnen in Form von Coaching, seinerseits Bedingungen, insbesondere organisationskultureller Art, unter denen es erst seine Nützlichkeit entfalten kann.

Der Führungsstil sollte der Organisationskultur, den Persönlichkeiten von Führenden und Geführten und selbstverständlich der Aufgabe angemessen sein. So beschreibt zB Daniel Goleman (2002) sechs Führungsstile:

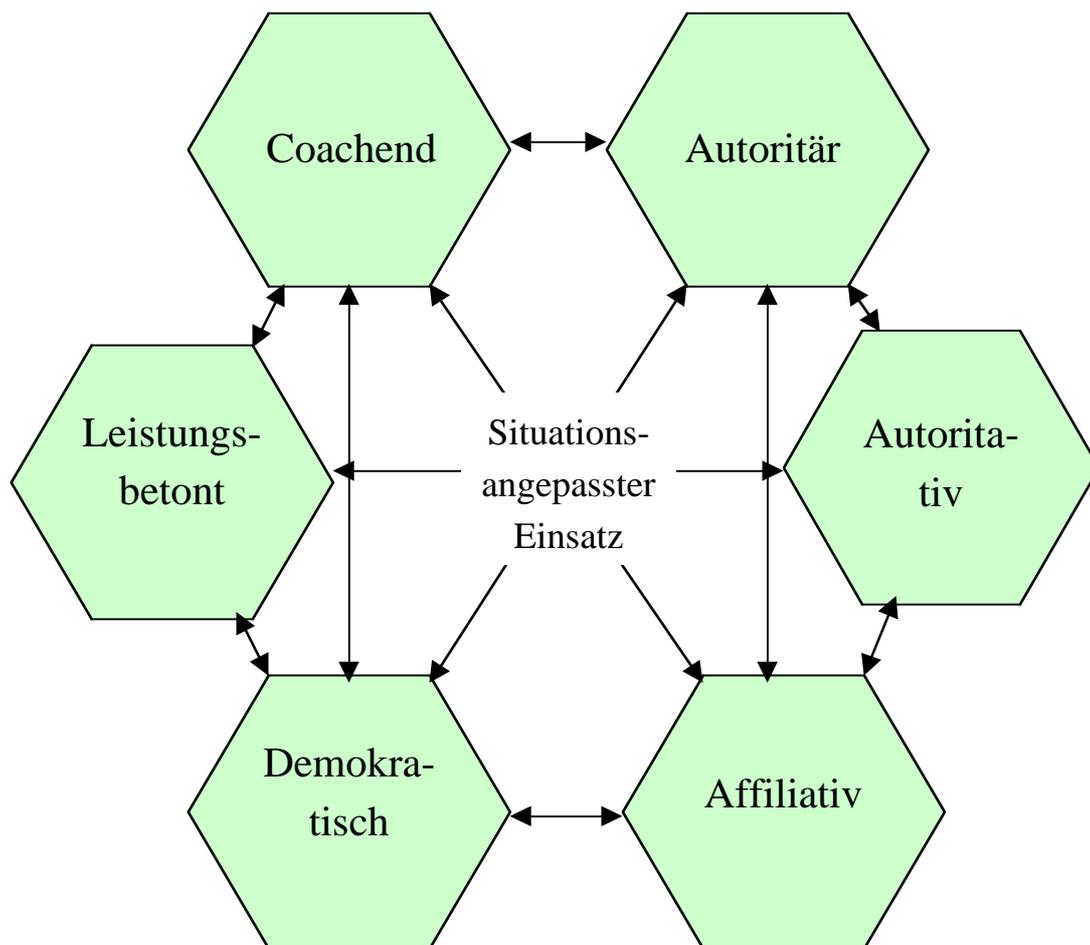


Abb. 1: Führungsstile nach Goleman

Goleman charakterisiert die einzelnen Stile folgendermaßen:

Autoritär: „*Tun Sie, was ich Ihnen sage!*“

Tatendrang, Tatkraft, Selbstkontrolle; nützlich in Krisen.

Autoritativ: „*Begleiten Sie mich auf meinem Weg!*“

Selbstvertrauen, Empathie, Katalysator; nützlich zur Umsetzung von Visionen.

Affiliativ: „*Für mich zählen vor allem die Menschen!*“

Empathie, Aufbau von Beziehungen; nützlich zur Überwindung von Verstimmungen.

Demokratisch: „Was halten Sie davon?“

Zusammenarbeit, Kommunikation; nützlich um Engagement und Konsens zu erzeugen.

Leistungsbetont: „Machen Sie es wie ich!“

Gewissenhaftigkeit, Erfolgsdrang, Tatkraft; nützlich wenn kurzfristig schnelle Ergebnisse kommen sollen.

Coachend: „Versuchen Sie es doch einmal!“

Förderung anderer, Empathie, Selbstreflexion; nützlich zur Entwicklung von MA.

In meinem Verständnis ist der autoritäre Stil am wenigsten für MitarbeiterInnen-Coaching geeignet. Die anderen Stile können als Coaching-Mix sehr wohl Bestandteil eines situativ angemessenen Coachings und damit gleichermaßen Coaching-Intervention sein.

#### 4. Schlussbemerkung

Halten wir abschließend fest: Voraussetzungen für sinnvolles MitarbeiterInnen-Coaching sind ...

- kein allzu ausgeprägtes Hierarchieverhältnis, sondern eher ein "partnerschaftliches"
- keine (bzw. nur eine sehr geringe) Kontrollkultur, sondern eine ausgeprägte Kooperations- und Partizipationskultur
- ein ausreichendes Maß an Vertrautheit und Offenheit
- eine sehr bewusst gezogene Grenze zwischen dem, was zwischen FK und MA sinnvoll angesprochen und besprochen werden kann, damit auch die "Hierarchie- und Kontrollspanne" gewahrt bleiben kann

Es mag in vielen Fällen auch angemessen sein, wenn Führungskräfte einfach beginnen, mit ihren MitarbeiterInnen bewusster und gezielter zu reden, als dass man lange mit Definitionen und Instrumenten herumdoziert. "Wir führen jetzt MitarbeiterInnen-Coaching ein" mag u. U. mehr irritieren und "verschrecken" als es der Sache nützlich ist. Konstruktives, förderliches und ziieldienliches Miteinander Reden von Führungskräften und Mitarbeitern sollte ohnedies zum Selbstverständnis einer lernenden Organisation gehören.

Dennoch mag es vielfach angemessen sein, dass Führungskräfte lernen, das in einer professionell(er)en Art und Weise zu tun. Es scheint ja, meiner Erfahrung nach, häufig so zu sein, dass Führungskräfte mehr Angst davor haben, mit ihren MitarbeiterInnen zu sprechen, als umgekehrt. Und Gesprächsführung im Sinne von Coaching sollte schon auch einen beratenden Effekt haben - und Beratung sollte hilfreich / nützlich sein im Dienste einer effektiveren Ziel- und Lösungserreichung (vgl. G. Fatzer, 1999), dh es sollte "Unterschiede machen, die Unterschiede machen" (Gregory Bateson).

Sind die Gespräche einmal in Fluss, gesellen sich die förderlichen Haltungen und Werte, wie Vertrauen, angemessene Offenheit, Verbindlichkeit von Vereinbarungen usw. quasi wie von selbst dazu.

## 5. Literatur

- Brinkmann, Ralf D.: Mitarbeiter-Coaching; Sauer 2000.  
 Buchner, Dietrich: Team-Coaching; Gabler 1997.  
 Buchner, Dietrich / Schmelzer, Josef A.: Führen und Coachen; Gabler 2003.  
 Busch, Rolf (Hg.): Mitarbeitergespräch - Führungskräftefeedback; Hampp 2000.  
 Fatzer, Gerhard: Qualität und Leistung von Beratung (Supervision, Coaching, OE); EHP 1999.  
 Fischer, Steffen: Der Vorgesetzte als Coach. Konzeption und Methodik der Gestaltung eines Trainings zur Entwicklung von Führungskräften zu Mitarbeiter-Coachs; VDD 1997.  
 Geisbauer, Wilhelm (Hg): Reteaming. Methodenhandbuch zur lösungsorientierten Beratung; Carl Auer 2004.  
 Goleman, Daniel: Campus Management; Campus 2005.  
 Goleman, Daniel: Emotionale Führung; Econ 2002.  
 Hausdorf, Michael / Polzer, Erich: Die Führungskraft als Coach; Managementseminare 2004.  
 Herzlieb, Heinz-Jürgen: Von der Führungskraft zum Coach; Cornelsen 2002.  
 Kratz, Hans-Jürgen: Richtig loben und motivieren. Mitarbeiterpotenziale besser nutzen; Walhalla 1998.  
 Looss, Wolfgang: Coaching für Manager. Problembewältigung unter vier Augen; MI 1993.  
 Malik, Fredmund: Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management; Heine 2001.  
 Müller, Gabriele / Hoffman, Kay: Systemisches Coaching. Handbuch; Carl Auer 2002.  
 Owen, Harrison: The Spirit of Leadership. Führen heißt Freiräume schaffen, Carl Auer 2001.  
 Radatz, Sonja: Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte; VSM 2002.  
 Rauen, Christopher: Coaching-Handbuch; Verlag für Angewandte Psychologie 2003.  
 Reddy, Michael: Mitarbeiter beraten; Beltz 1987.  
 Riedel, Jens: Coaching für Führungskräfte; Deutscher Universitätsverlag 2003.  
 Sabel, Herbert: Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern! Lexika 1999,  
 Sauter, Werner: Vom Vorgesetzten zum Coach der Mitarbeiter; Beltz 1994.  
 Schmid, Bernd: Systemisches Coaching; EHP 2004.  
 Sprenger, Reinhard K.: Aufstand des Individuums. Warum wir Führung neu denken müssen; Campus 2000.  
 Vogelauer, Werner (Hg.): Coaching-Praxis. Professionell begleiten, beraten, unterstützen; Manz 1998.  
 Vogelauer, Werner: Methoden-ABC im Coaching; Luchterhand 2004.  
 Wimmer, Karl (2000): Sich selbst und andere Führen mit Emotionaler Intelligenz; [www.wimmer-partner.at](http://www.wimmer-partner.at)  
 Wimmer, Karl (2001): Systemische Interventionen von A bis Z; in: [www.wimmer-partner.at](http://www.wimmer-partner.at)  
 Wimmer, Karl (2004): Das Beratungs- und Coachinggespräch; in: [www.wimmer-partner.at](http://www.wimmer-partner.at)

## 6. Autor

Mag. Karl Wimmer ist selbständiger Berater, Trainer, Coach und Psychotherapeut; Arbeitsschwerpunkte in den Bereichen Gesundheits-, Persönlichkeits-, Interaktions- und Organisationsentwicklung.

Anschrift:

Mag. Karl Wimmer • Pillweinstr. 35 • A-4020 Linz

Tel & Fax 0732 / 667417 • Mobil 0676 / 3838201

e-Mail: [karl@wimmer-partner.at](mailto:karl@wimmer-partner.at)

Internet: [www.wimmer-partner.at](http://www.wimmer-partner.at)