

## Richtig coachen heisst, richtig führen!

Der Vorgesetzte als Coach ist die ursprüngliche, älteste und auch heute noch am weitesten verbreitete Praxis des Coachings auf Leitungsebene. Doch dürfen Führungskräfte ihre Mitarbeitenden überhaupt coachen? Ist es glaubwürdig, wenn sie dies tun? Diese Fragen werden kontrovers diskutiert – von Experten ebenso wie von Teilnehmenden in IGK-Seminaren. «Nein», sagen die einen, denn Führung bedeutet: Verantwortung tragen, Entscheidungen treffen, Weisungen geben. «Ja», sagen die anderen, denn sie sind sicher: Führung in der herkömmlichen autoritären Form hat ausgedient!

Als IGK-Führungstrainer wissen wir: Eine erfolgreiche Führungskraft wendet beide Führungsstile an. Die Frage lautet daher nicht, ob Coaching sinnvoll ist, sondern wann es eingesetzt werden sollte und für wen es sich eignet.

### Was ist Führungskräfte-Coaching?

Coaching ist ein **berufsbegleitender Prozess**, bei dem die Führungskraft den Mitarbeitenden bei der Aufgabenerfüllung und Zielerreichung unterstützt. Das Coaching umfasst ausschliesslich arbeitsbezogene Inhalte. Im Vordergrund steht die berufliche Rolle – damit einhergehend die speziellen Anforderungen der Position und Bedürfnisse des Coachees. Dem Mitarbeitenden wird keine Verantwortung abgenommen; auch ist Coaching keine Fachberatung. Der Vorgesetzte hält sich mit Lösungsvorschlägen zurück. Er unterstützt den Coachee vielmehr, alternative Perspektiven einzunehmen, verschiedene Szenarien durchzuspielen und so blinde Flecken in seiner Betrachtungsweise abzubauen. Der Mitarbeitende wird in die Lage versetzt, kreativ zu arbeiten und eigene Lösungen zu entwickeln.

Coaching hört als **zielorientierter Prozess** nicht bei der „gedanklichen“ Problemlösung auf, sondern misst sich an deren praktischen Umsetzung. Die erweiterte Handlungsfähigkeit des Coachees zeigt sich erst in dessen Arbeitsergebnissen. Coaching kann kurzzeitig oder auch über einen längeren Zeitraum stattfinden – z. B. während der Einführung einer neuen Führungskraft. Da es das Ziel des Coachs ist, sich überflüssig zu machen, sollte der Prozess in jedem Fall zeitlich begrenzt sein. Ein gut coachender Vorgesetzter macht den Mitarbeitenden bei dessen Aufgabenerfüllung unabhängig; diese nachhaltige Wirkung ist das wichtigste Ziel des Trainings.

Coaching durch Vorgesetzte ist ein **interaktiver Prozess**. Es basiert auf einer tragfähigen, durch Akzeptanz und Vertrauen gekennzeichneten Führungsbeziehung und bedingt ein grosses Mass an Freiwilligkeit. Coaching kann nicht eingefordert oder erzwungen werden.

Coaching ist ein **persönlicher Reifungsprozess**, denn es zielt auf die (auch präventive) Förderung von Selbstreflexion, von Bewusstsein für Strukturen sowie von Verantwortungsgefühl. Der Coach greift selten aktiv in das Geschehen ein, sondern bewahrt eine unabhängige Position. Diese Haltung begünstigt nicht nur die Entfaltung des Lösungspotenzials des Mitarbeitenden: Aus der eigenen Handlungsverantwortung sowie der Sicherheit, über die nötigen Mittel und Entscheidungsbefugnisse zur Erfüllung der Aufgabe zu verfügen, entwickelt sich auch ein Bewusstsein für die entsprechende Kompetenz der Kollegen – im Team, im Unternehmen, bei Partnern. Es entsteht eine zielorientierte und wertschätzende Arbeitsatmosphäre.

## Coaching ist eine Herausforderung!

Von modernen Führungskräften wird erwartet, dass sie ihre Mitarbeitenden entwicklungsorientiert führen. Gerade Mitarbeitende mit Potenzial benötigen dafür mehr als die fachliche Betreuung. Eine Führungskraft, die sich im richtigen Moment und mit der richtigen Dosierung als Coach betätigt, fördert ihre starken Mitarbeitenden so, dass diese ihr Leistungsniveau erhöhen, dass sie sich als Persönlichkeit entfalten, sich durch ihre Aufgabe ausgefüllt fühlen und an das Unternehmen binden. Diese Wirkung wird besonders deutlich, wenn der klassische Führungsansatz und das Coaching gegenübergestellt werden:

**Klassische Führungsarbeit** beruht auf Weisungsbefugnissen und Macht qua Position. Der Vorgesetzte trifft Entscheidungen, berät bei Schwierigkeiten, löst Probleme, gibt Anweisungen, definiert das weitere Vorgehen, ordnet an – spricht viel.

**Führungskräfte-Coaching** basiert auf Partnerschaft, Neutralität und Diskretion. Es werden der fachliche und persönliche Bedarf des Coachees berücksichtigt. Die Führungskraft befähigt Mitarbeitende dazu, Ideen zu entwickeln, Probleme zu lösen, eigene Entscheidungen zu treffen, sie fragt viel und gut, gibt konstruktives Feedback – hört zu.

Das Geheimnis einer erfolgreichen Führung ist der richtige Mix aus klassischer Mitarbeitersteuerung und Coaching. Doch gerade bei Einführung des Führungskräfte-Coachings stoßen viele Vorgesetzte an die Grenze der eigenen Glaubwürdigkeit und damit der Effektivität ihrer Führung. Weil die klassische Führungsarbeit sich in wichtigen Punkten erheblich vom Coaching-Verhalten unterscheidet, ist eine klare Abgrenzung im Führungsalltag unerlässlich.

Zunächst müssen sich alle Beteiligten – Führungskraft und Mitarbeitende – dieser potenziellen Rollenkonfusion bewusst werden. Denn der situationsbedingte Wechsel von eher autoritärer Führung zum Coaching ist schwierig. Verständlich, dass sich viele Vorgesetzte der Aufgabe gern entziehen oder den Rahmen des Coachings so eng fassen, dass kaum noch von einem Entwicklungsprozess gesprochen werden kann. Wenn sich Führungskräfte mit ihrer primären Leitungsaufgabe fachlich und persönlich überfordert fühlen, ist es wenig sinnvoll, diese zum coachenden Führungsstil anzuhalten – obwohl dieser im Ergebnis auch für die Führungskraft zu mehr Freiraum führt! Für alle anderen lohnt sich jedoch in jedem Fall die Investition in das Führungskräfte-Coaching.

## Coaching als wirksamer Führungsstil

Skeptiker argumentieren, dass sich Führungskräfte der „eigentlichen“ Führungsarbeit widmen sollen und Coaching besser (externen) Experten überlassen. Aus unserer Sicht ein gefährlicher Denkfehler: Denn der anzuwendende Führungsstil muss sich an den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen an die Unternehmung und den in ihr Tätigen ausrichten. Diese sind geprägt von unserer Informationsgesellschaft, der kurzen Halbwertszeit technischer Neuerungen, der Notwendigkeit von schneller (Re-)Aktion und lernenden Prozessen. Gefordert sind Mitarbeitende, die sich an diesen Anforderungen orientieren und ihre Arbeit weitgehend selbst steuern können.

Die Bedeutung der Führung auf Coachingbasis wird daher zunehmen. In den meisten Unternehmen werden die Hierarchien flacher und der Anteil des Spezialwissens der einzelnen Mitarbeitenden am Gesamtwissen steigt. Folgen für die Führungskraft: Erstens müssen mehr Mitarbeitende geführt

werden, der Aufwand für die Bewältigung der Führungsaufgaben steigt. Zweitens ist die Führungskraft zwar enger am Geschehen dran, aufgrund der großen Führungsspanne und der hohen Spezialisierung sind es aber zunehmend die Mitarbeitenden, die den operativen Erfolg bewirken.

Wirksame Führung baut daher auf das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeitenden und stärkt das Delegationsvermögen der Führungskraft: Es werden interessante und fordernde Aufgaben übertragen, eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeitenden vorausgesetzt. Ist dies nicht möglich, bindet die Führungskraft die Mitarbeitenden wenigstens in Entscheidungen ein, indem deren Meinung und Expertenwissen eingeholt wird. Selbstverantwortung und Teamarbeit werden gefördert; die Führungskraft steht allenfalls als „Sparring-Partner“ bei der Lösung anstehender Fragen zur Verfügung. Gelingt dies, nimmt der Verantwortungs- und Umsetzungsdruck der Führungskraft ab und sie wird zeitlich wie mental entlastet. Das frei werdende Potenzial kann wieder in die Coaching-Aufgabe, die Entwicklung der Mitarbeitenden und der Unternehmung investiert werden.

### Wie können Führungskräfte coachen?

Ein coachender Führungsstil kann erlernt werden. Seitens des Mitarbeitenden ist allerdings Voraussetzung: Er kann und möchte sich weiterentwickeln!

Coaching in der Führungsarbeit bedeutet – einfach ausgedrückt: fördern, fordern und Feedback geben. Der coachende Vorgesetzte stellt konstruktive, weiterführende Fragen (siehe Kasten) und hört aktiv zu. Das Coaching ist aufgabenorientiert, der Coach greift bei der Entwicklung von Lösungen nur ein, wenn dies der Coachee ausdrücklich wünscht. Zu Beginn des Coachingsprozesses werden konkrete Ziele formuliert sowie der Zeitrahmen für die Bearbeitung festgelegt. Ebenfalls definieren Führungskraft und Mitarbeitender die Kriterien, an denen Leistung und Zielerreichung gemessen werden.

Folgende Verhaltensweisen unterstützen den Mitarbeitenden dabei, sein höchstes Leistungsniveau zu erreichen:

- ☐ Helfen Sie dem Coachee, dass er selbst erkennt, wo die Herausforderungen liegen und unterstützen Sie ihn, eigene geeignete Lösungen zu finden und diese umzusetzen!
- ☐ Teilen Sie die Verantwortung für die Problemlösung und Zielsetzung mit dem Coachee.
- ☐ Fordern Sie den Coachee auf, die Verantwortung für Problemlösung und Aktionsplanung zu übernehmen. Bieten Sie sich aber an, diese anzuhören und Feedback zu geben.
- ☐ Helfen Sie mit Ideen zur Lösung eines Problems nur dann weiter, wenn Sie explizit darum gebeten werden; vermeiden Sie Ihre Instrumentalisierung als Ratgeber.
- ☐ Stellen Sie sich vielmehr als Gesprächspartner zur Verfügung und ermutigen Sie den Coachee, Ideen und Bedenken zu diskutieren.
- ☐ Lassen Sie Arbeitsergebnisse und Leistungen durch den Coachee selbst bewerten oder führen Sie dies gemeinsam mit ihm durch.
- ☐ Anerkennen Sie aktiv den Beitrag des Mitarbeitenden für das Unternehmen und feiern Sie Erfolge.

**Wirksame Coaching-Fragen**

Situations- schilderung	<input type="checkbox"/> Wann tritt das Problem (besonders) auf? Wann nicht? <input type="checkbox"/> Was/wer hält das Problem am Leben? Wem ist es nützlich? <input type="checkbox"/> Wie würde ein Aussenstehender das Problem beschreiben? <input type="checkbox"/> Was ist bewahrenswert an dieser Situation?
Hindernisse	<input type="checkbox"/> Was/wer hindert Sie daran, die Situation zu ändern? Warum? <input type="checkbox"/> Was haben Sie versucht, um eine Änderung herbeizuführen? <input type="checkbox"/> Was ist dabei herausgekommen, Erfolg, Misserfolg? <input type="checkbox"/> Welches Hindernis ist besonders schwer? Welches eher leicht?
Auftragsklärung	<input type="checkbox"/> Was sollte das Ergebnis des Coachings sein? Was nicht? <input type="checkbox"/> Was müsste jetzt passieren, damit sich das Gespräch für Sie lohnt? <input type="checkbox"/> Was müssten wir (beide) heute tun, damit Sie Ihr Ziel erreichen? <input type="checkbox"/> Welche Aufgaben werden Sie im Gespräch übernehmen? Welche soll ich übernehmen?
Zielfindung	<input type="checkbox"/> Welche Elemente umfasst die Lösung? Was gehört nicht dazu? <input type="checkbox"/> Welche Kriterien muss die Lösung erfüllen, damit sie für Sie eine gute Lösung darstellt? Wer kann diese beurteilen und wie?
Lösungsarbeit	<input type="checkbox"/> Welche Möglichkeiten sehen Sie? Was können Sie zusätzlich noch tun? <input type="checkbox"/> Was ist der Nutzen der Lösung? Was ist der Aufwand? <input type="checkbox"/> Wie würde Ihr bester Kollege handeln? <input type="checkbox"/> Was würde Herr X sagen, was Sie tun müssten, um das Problem loszuwerden? <input type="checkbox"/> Was können Sie tun, damit die Situation noch schlimmer wird? <input type="checkbox"/> Wünschen Sie von mir einen (anderen) Vorschlag?
Konkrete Massnahmen	<input type="checkbox"/> Was werden Sie jetzt als Erstes konkret tun? <input type="checkbox"/> Was werden Sie ab morgen anders machen? Was beibehalten? <input type="checkbox"/> Welche Massnahmen werden Sie nun konkret umsetzen? Wann? Wie? <input type="checkbox"/> Wie können Sie/wir überprüfen, dass Sie es getan haben? <input type="checkbox"/> Wie können Sie/wir überprüfen, dass die Massnahme zur Zielerreichung führt?
Beurteilung und Abschluss	<input type="checkbox"/> Was hat sich geklärt? Was ist noch offen? <input type="checkbox"/> Was wurde erreicht? Was (noch) nicht? <input type="checkbox"/> Was ist bei der Umsetzung gut gelaufen? Warum? Was nicht? Warum nicht? <input type="checkbox"/> Wie war die Wirkung bei Y? <input type="checkbox"/> Was in dem heutigen Gespräch hat weitergeholfen? Was weniger? <input type="checkbox"/> Was hat sich verändert, seit wir mit dem Coaching begonnen haben?