

Führungskraft als Coach – geht das?

Artikel und ganze Bücher preisen Coaching als ein wichtiges Führungsinstrument an. Nach Dehner & Dehner (2004) ist es das Ziel dieses Coachings, „den Mitarbeiter zu selbständigem Handeln zu befähigen“. Doch bereits in dieser Zieldefinition liegt ein erster Stolperstein: Die Führungskraft selbst hat ein eigenes Interesse an der Zielerreichung, bzw. gibt diese selbst vor. Dies widerspricht der Maxime des Coachings, dass der Coachee selbst definiert, was er im Coaching erreichen will.

So formuliert Vogelauer (2013) fünf Fallen – oder auch Hinderungsgründe – die dagegen sprechen, dass eine Führungskraft gleichzeitig Coach ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein kann.

1. Falle: Zwangsbeziehung durch Hierarchie

Eines der Grundprinzipien des Coachings ist die Freiwilligkeit und Selbstverantwortlichkeit des Coachees. Diese Freiwilligkeit ist im Falle einer hierarchischen Beziehung nicht gegeben. Will eine Führungskraft ihre Mitarbeiter coachen, können diese das aufgrund der hierarchischen Beziehung kaum ablehnen. Während in einem freiwilligen Coaching der Kunde den Coach aussucht und bei Unzufriedenheit auch wechseln kann, ist dies für einen Mitarbeiter nicht möglich. Aufgrund der hierarchischen Beziehung entsteht somit ein Abhängigkeitsverhältnis zwischen Coach und Coachee, das einem wichtigen Ziel des Coachings – nämlich der Autonomieentwicklung – entgegen steht.

2. Falle: Zielvorgaben durch Vorgesetzten

Ein Vorgesetzter hat ein immanentes Interesse daran, dass sein Mitarbeiter die ihm vorgegebenen Ziele erreicht. In einem Coaching stehen jedoch – wiederum im Sinne der Autonomieentwicklung – die Ziele des Coachees im Zentrum, auch wenn diese denjenigen der Organisation widersprechen. Coaching als Führungsinstrument einzusetzen, um eigene Ziele beim Mitarbeiter durchzusetzen, verschleiert die Tatsache, dass der Mitarbeiter mit Folgen rechnen muss, wenn er die Ziele nicht erreicht. Er kann sich nicht frei auf den Coachingprozess einlassen, da er genau weiss, was droht, wenn er nicht erfolgreich ist.

3. Falle: Grandiosität (Besserwisserei) des Vorgesetzten

Eine wichtige Grundhaltung im Coaching besteht in einer gewissen Demut gegenüber den ureigenen Wegen des Coachees. Der Coach ermöglicht die persönliche Entwicklung, das Finden eigener Wege, auch wenn sie nicht mit denjenigen übereinstimmen, die der Coach für sich gewählt hätte.

Viele Führungskräfte glauben jedoch, besser als ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu wissen, was der „richtige“ Weg ist; schliesslich wurden sie ja zur Führungskraft gewählt. Eine solche Coaching-Haltung verhindert jedoch, die Ressourcen der Mitarbeiter zu stärken

4. Falle: Subjektive Vorprägungen des Vorgesetzten

Ein Coach hat beim Erstkontakt kaum Vorerfahrungen mit dem Coachee. Er begegnet ihm daher, soweit dies überhaupt möglich ist, vorurteilsfrei – was für das Coaching sehr wichtig ist. Eine Führungskraft hat mit dem Mitarbeiter allerdings eine Vorgeschichte, die Vorurteile noch unbewusst fördert und daher im Coaching zum Hindernis werden. Unterschiedlichste Bilder über die andere Person sind innerlich abgespeichert und werden – besonders in Ärger- oder Stresssituationen – wirksam. Nutzt die Führungskraft bestimmte Kenntnisse – auch unbewusst – und wirft sie diese dem Mitarbeiter auch noch vor, ist die Vertrauensbeziehung stark beeinträchtigt und damit das Ende eines sinnvollen Coaching-Prozesses absehbar – da Coaching Vertrauensarbeit ist. Kommen im Coaching Schwachstellen des Mitarbeiters zum Vorschein, kann eine Führungskraft nur theoretisch vorurteilsfrei bleiben. Praktisch ist sie direkt betroffen davon, wenn ein Mitarbeiter seine Leistung nicht wie gefordert erbringt, oder sein Verhalten nicht adäquat ist.

5. Falle: Einseitiger Fokus auf Sachprobleme

Coaching setzt voraus, dass die Berufsrolle und die persönlichen, emotionalen und Verhaltensanteile miteinander berücksichtigt werden. Die Erfahrung zeigt, dass Führungskräfte gerne die Beziehungs- und Emotionsebene – auch aus einer gewissen Unsicherheit heraus – ausklammern. Auf der anderen Seite werden auch Mitarbeiter, die von ihrem Vorgesetzten gecoacht werden, gerne persönliche Anteile beschönigen oder gar ausklammern. Damit besteht die Gefahr, dass man sich nur mehr mit der Sachebene auseinandersetzt und wichtige Aspekte des Coachings ausklammert.

Coaching-Methoden nutzen in der Führung

Auch wenn ein echtes Coaching aufgrund obiger Gründe zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter nicht möglich ist, können doch folgende Methoden des Coachings hilfreich sein in der Führung:

- Aktiv zuhören, empathisch nachfragen
- Sich wirklich für die Beweg- und Hintergründe interessieren, die zu einem bestimmten Verhalten geführt haben
- Offene Fragen stellen
- Dem Prozess Zeit lassen: Den Mitarbeiter um eigene Ideen zur Problemlösung bitten
- Spiegeln, konfrontieren, hinterfragen von Aussagen oder Verhaltensweisen
- Emotionen wahrnehmen und in einem geschützten Rahmen ansprechen
- Methoden vorschlagen, um eine Situation gemeinsam zu analysieren
- Klare Ziele formulieren, Aufträge erteilen (Vertragsarbeit)

Diese Coaching-Methoden sind dann hilfreich, wenn die Führungskraft klar und bewusst in der Rolle der Vorgesetzten bleibt. Ein gutes Rollenmanagement ist daher Voraussetzung dafür, dass solche Gespräche ohne Schiefelage gelingen können.

Quellen:

Dehner, Ulrich & Dehner, Renate (2004). Coaching als Führungsinstrument. So fördern Sie Mitarbeiter in schwierigen Situationen. Campus-Verlag.

Vogelauer, Werner (2013). Von der Falle „Führungskraft als Coach“. In: Trigon Themen 02/2013.