

Der Wolf im Schafspelz?

Als Führungskraft coachen

Claudia Heizmann/Stephan Teuber
März 2007

Zwischen Trainer und Therapeut?

Für die einen eine Selbstverständlichkeit, für die anderen die Quadratur des Kreises – es geht um die Kombination von Führung und Coaching. Welche Führungskraft würde sich nicht in der Rolle gefallen, als beliebter Mannschaftscoach wie eine Art Super-Klinsi sein Team zu Höchstleistungen anzufeuern, bei Krisen als verständnisvoller Berater zur Seite zu stehen und das alles in einer vertrauensvollen Atmosphäre - irgendwo zwischen Trainer und Therapeut? Im angloamerikanischen Raum ist die Bezeichnung Coaching für einen Führungsstil, der die **Weiterentwicklung der Mitarbeiter** in den Vordergrund stellt, gang und gäbe. Unter Coaching wird dort verstanden, dass die Mitarbeiter von ihrem Vorgesetzten fachlich trainiert, angeleitet und motiviert werden. Dieser aus dem Sportbereich übernommene Begriff hat zunächst unser Coachingverständnis im deutschsprachigen Raum stark geprägt. Aber ist Mitarbeiterentwicklung nicht sowieso Führungsaufgabe, entsprechend den vier Führungsstilen aus dem **Modell der Situativen Führung** (von Hersey und Blanchard)? Insbesondere beim Stil 2 (integrativ) und 3 (partizipierend) begleitet die Führungskraft den Mitarbeiter sehr intensiv, fachlich und emotional, was dem allgemeinen Coachingverständnis sehr nahe kommt.

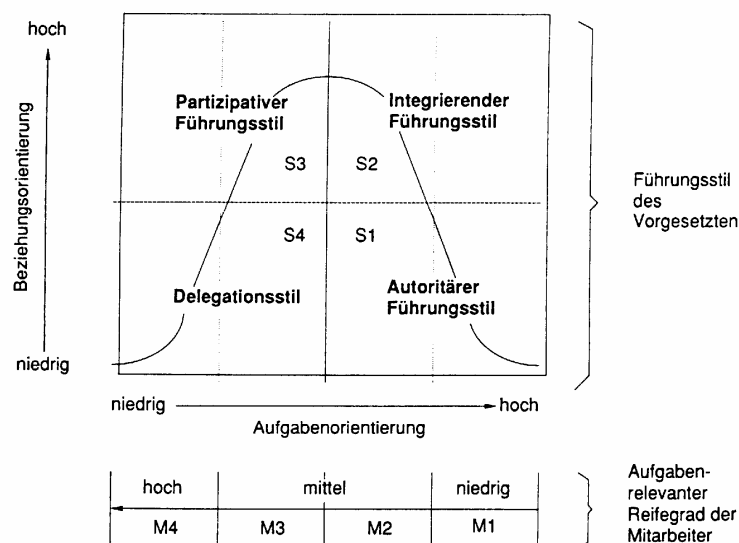


Abbildung 6.18: Das Führungsmodell von Hersey und Blanchard (nach Hersey/Blanchard 1982, 152)

Unterschiedliches Coachingsverständnis

Wo liegt also das Problem? Die Debatte zum Anspruch bzw. Aufforderung an Führungskräfte, neben anderen Aufgaben wie kontrollieren, delegieren, organisieren, entscheiden etc. auch noch zu coachen, entzündet sich an einem tiefergreifenden Coachingverständnis. Hier wird Coaching als ein Raum für **persönliche Entwicklungsthemen** verstanden, in dem Ängste,

Wünsche, Defizite, innere Blockaden und einschränkende Einstellungen in einer offenen und vertrauensvollen Atmosphäre angesprochen werden können. Ohne dass die Gefahr eines Gesichtverlusts besteht und ohne dass der Coachee Nachteile für sein berufliches Weiterkommen befürchten muss. Rahmenbedingungen dafür sind **Vertraulichkeit, Freiwilligkeit und ein neutraler und wohlwollender Coach**. Bei diesem Coaching im engeren Sinne wird die Rolle der Führungskraft als Coach eher kritisch diskutiert. Die Bedenken sind groß, dass der „Schuss nach hinten los geht“, wenn das Agieren der Führungskraft zwischen Erfolgsdruck und Entwicklungsbegleitung für den Mitarbeiter unberechenbar und unglaublich wirkt und die Angst besteht, dass die wahren Motive intransparent bleiben.

Knackpunkte, wenn Führungskräfte ihre Mitarbeiter coachen

1. Machtgefälle Vorgesetzter-Mitarbeiter

Kritisch ist das Machtgefälle, das zwischen Führungskraft und Mitarbeiter besteht und dazu führen kann, dass Coachinginhalte später gegen den Mitarbeiter verwendet werden, z.B. wenn es zu einer **Beurteilungs- oder Entscheidungssituation** kommt.

Beispiel: Martina F. spricht bei ihrem Abteilungsleiter Andreas G. in einem Mitarbeitergespräch an, dass sie grundsätzlich Lust auf die offene Teamleiterstelle hat. Allerdings hat sie bei zwei Teammitgliedern ein ungutes Gefühl, ob sie von den beiden als Teamleiterin akzeptiert wird. Frau F. fragt ihren Abteilungsleiter nach seiner Einschätzung. Herr G. meldet Frau F. zurück, dass er es klasse findet, dass sie ihre Zweifel offen anspricht und erarbeitet mit ihr Punkte, die dafür sprechen, dass sie die Teamleiterfunktion erfolgreich bewältigen kann und was sie noch braucht, um sich für die Aufgabe sicher zu fühlen. Zuversichtlich geht Martina F. aus dem Gespräch. Später entscheidet sich Herr G. auf Wunsch seines Bereichsleiters für einen anderen Kollegen. Frau F. hat die das Gefühl, dass sie wegen ihrer Offenheit im Mitarbeitergespräch benachteiligt wurde und reagiert merklich abgekühlt und zurückhaltend auf Gesprächsangebote ihres Vorgesetzten.

2. Hohe Empfindlichkeit und Vertrauensverlust in Krisen

Häufiger Anlass für ein Coaching sind aktuelle Probleme und Leidensdruck. Für viele ist es zunächst verletzend, eine **negative Beurteilung** und die Aufforderung zu einem Coaching zu bekommen. Der eigene Chef ist nur selten der Ansprechpartner der Wahl, da die Blamage und der Gesichtsverlust als immens empfunden werden. Die Bearbeitung von einer Krise und

einer problematisch empfundenen Situation im Rahmen eine sogenannten **Crash-Coachings** verunsichert und macht dünnhäutig. Da ist es für einen externen Coach leichter, das nötige Vertrauen zu schaffen.

Beispiel: Klaus M., Gruppenleiter im Controlling, hat aus dem 360°-Feedback die Rückmeldung bekommen, dass er im persönlichen Auftreten unsicher wirke und wenig Biss und Standing als Führungskraft habe. Von seinem Vorgesetzten fühlt sich Klaus M. häufig übergangen und wenig wertgeschätzt. Er soll von einem externen Coach unterstützt werden, um mehr Souveränität zu entwickeln und in Gruppensituationen wie einer Besprechung mit klarem Profil aufzutreten. Herr M. ist zwar zu einem Coaching bereit, hat aber für sich noch keine konkreten Veränderungsziele und versucht zunächst, das schlechte Ergebnis zu relativieren und sich zu rechtfertigen. Für den Coach ist es zunächst wichtig, Ziele herauszuarbeiten, die der Coachee sich selbst steckt. In diesem Fall will Klaus M. proaktiver auftreten und mehr Wortbeiträge liefern. Mit dem Vorgesetzten wäre die Dynamik im Gespräch leicht abgeglitten in Anklage und Rechtfertigung und darüber, wer letztendlich mit seiner Einschätzung Recht behält.

3. Rollenkonfusion

Mitarbeiter zu coachen führt immer wieder zu Rollenkonflikten für die Führungskraft: Welchen Hut habe ich nun auf? Wie mache ich für den Mitarbeiter **transparent**, wann wir uns in einem Coachingkontext befinden und wann ich die Führungskraft bin, die einfordert und auch mal hart durchgreift? Kommt hier nicht der „leistungsbewertende Wolf im partnerzentrierten Schafspelz“ (Loos, W. 1991) daher? Auch gibt es Themen, bei denen die firmeninterne **Vertraulichkeit** eine sehr große Rolle spielt und das beim Vorgesetzten völlig falsch aufgehoben wäre.

Beispiel: Die Abteilungsleiterin der Personalentwicklung Petra S. wird von der Geschäftsführerin gerne als „Kummerkasten“ benutzt. Immer wieder wird sie gegen Abend in vertrauliche Gespräche verwickelt, in denen die Geschäftsführerin ihr das Herz ausschüttet. Die Kollegen beobachten diese Treffen seit einiger Zeit argwöhnisch. Dadurch gerät Petra S. in der Firma in eine heikle Position: Manche meiden sie, andere versuchen sie für ihre Anliegen zu instrumentalisieren. Diese Coachinganfrage sollte unbedingt mit einem externen Coach bearbeitet werden.

5. Kapazität und Kompetenz der Führungskraft

Ein weiterer kritischer Punkt bleibt die Frage nach der Kapazität und der Kompetenz der Führungskräfte, zusätzlich zu fachlicher und disziplinarischer Führung zu coachen. Ist Coaching **zeitlich** machbar, denn ein Gespräch mit Coachinganteilen, in dem der Mitarbeiter mit Fragen in einen **inneren Suchprozess** geleitet wird, braucht Zeit. Fraglich ist zudem die Kompetenz der Führungskraft, eine Haltung als Berater/-in einzunehmen und unterschiedliche **Beziehungsformen** und verschiedene **Intensitäten** in den Gesprächen zum Mitarbeiter zu entwickeln.

Wann den Ehrgeiz zügeln, als Führungskraft mit dem eigenen Mitarbeiter einen Coachingprozess durchzuführen:

- Das Verhältnis zum Mitarbeiter ist insgesamt angespannt
- Der Mitarbeiter ist eher verschlossen, zögernd und zurückhaltend
- Der Mitarbeiter bleibt auf der Sachebene
- In nächster Zeit steht eine Beurteilungssituation an, bei der z.B. über eine Beförderung entschieden werden soll
- Es besteht eine Krisensituation, persönlich oder im Unternehmen
- Ausweichende Antworten des Mitarbeiters auf Zielfragen
- Der Mitarbeiter lehnt Ziele ab, möchte z.B. seine Vertriebszahlen nicht erhöhen oder seine Fehlzeiten nicht reduzieren
- Die Unternehmenskultur legt großen Wert auf Hierarchie, Autorität und Status

In diesen Fällen ist es ratsam, einen externen Coach zu beauftragen!

Wann könnte Coaching passen:

- Der Mitarbeiter spricht ein Anliegen von sich aus an
- Es geht um ein Entwicklungsthema
- Der Mitarbeiter erzählt bereitwillig von dem, was ihm dazu durch den Kopf geht
- Er fragt aktiv nach Unterstützung an
- Der Mitarbeiter hat ein konkretes Anliegen und Ziel
- Die Beziehung ist von Vertrauen und Offenheit geprägt
- Die Unternehmenskultur und die gelebten Werte sind entwicklungsorientiert, mit Fehlern wird konstruktiv umgegangen
- Es bestehen eher flache Hierarchien
- Es besteht Achtung und Sympathie zwischen Mitarbeiter und Führungskraft

Coachingtechniken für Führungskräfte „by-the-Way“

Ein intensiver Coachingprozess zwischen Mitarbeiter und Führungskraft ist mit Vorsicht zu genießen und in einigen Konstellationen völlig ausgeschlossen. Dennoch: Viele Coachingtechniken lassen sich unbemerkt "by-the-Way", d.h. ohne explizite Coachingvereinbarung, einsetzen und sind dennoch sehr hilfreich. Beispielsweise Situationen wie das **Mitarbeitergespräch**, wenn es um die persönliche Perspektive des Mitarbeiters geht, in zähen **Teamsitzungen** oder in **Nachwuchsprogrammen**, in denen junge Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum in ihrer Entwicklung begleitet werden und an der ein oder anderen Stelle blockiert oder verunsichert sind, bieten sich an, um mit Coachingtechniken Entwicklungsprozesse zu forcieren.

Es ist daher für Führungskräfte auf jeden Fall ratsam, wirksame Coachingtools zu erlernen! Die wichtigsten Coaching-Interventionen beziehen sich auf **sprachliche Wendungen** wie z.B. Fragetechnik. Ähnlich wie bei den von Manfred Prior beschriebenen MiniMax-Interventionen geht es darum, mit kleinen Interventionen das Gegenüber in den Lösungsraum zu lenken. Die wichtigste Eigenschaft ist es, auch bei komplexen Themen einfach zu bleiben, denn „Einfach zu bleiben verlangt ein großes Maß Disziplin und großes Können (Szabo/Kim Berg 2006).

Die Coachingtechniken „by-the-Way“ sind relativ schnell erlernbar und von jedem unauffällig anwendbar. Die Interventionen sind von großer Wirkung, da **Widerstände** in Gesprächen abgebaut werden oder erst gar nicht entstehen. Das Augenmerk liegt dabei auf **Lösungsorientierung und konstruktiven Frageformen** mit dem Ziel, die Arbeit zu erleichtern.

Beispiele für Interventionen :

1. „Noch nicht“: Es ist hilfreich, bei Problemen den Zusatz „noch nicht“ zu verwenden und damit auf Chancen zu fokussieren. D.h. ein chaotischer Schreibtisch bedeutet, dass noch keine Strategie gefunden wurde, die Berge im Entstehen zu verhindern. Die Ablehnung des Kunden bedeutet, dass noch nicht der richtige Weg gefunden wurde, um den Kunden zu begeistern.

2. „Ob“: In Veränderungsprozessen ist es sinnvoll, Fragen mit „ob“ zu vermeiden. Sie möchten in der Regel nicht wissen, ob sich der Mitarbeiter eine Veränderung vorstellen kann, sondern welche er sich vorstellen kann. In dem Konfliktgesprächen ist es hilfreicher, zu fragen,

in welche Art sich die Mitarbeiter die weitere Zusammenarbeit vorstellen können, nicht ob sie sich eine Zusammenarbeit vorstellen können.

3. Konstruktive W-Fragen: Fragen, die sich nicht einfach mit „Ja“ oder „Nein“ beantworten lassen, führen den Gefragten in einen Suchprozess. Also anstelle der Frage: „Gibt es einen Weg...?“ besser fragen „Welche Wege können Sie sich vorstellen?“ Wichtig ist es, den Mitarbeiter nicht wie ein Reporter zu interviewen, um das eigene Interesse zu befriedigen, sondern hilfreiche Denkfragen zu stellen, die den Mitarbeiter in einen inneren Suchprozess führen. Warum-Fragen sollten auch vermieden werden, da viele Menschen dies als Schuldsuche verstehen und mit Rechtfertigungen reagieren. Also anstelle von „Warum schaffen Sie es nicht, bei dem Kunden einen Termin zu bekommen“ besser „Was können Sie tun, um beim nächsten Telefonat Ihr Ziel zu erreichen?“

4. Super! Wow!: Komplimente und Wertschätzung des bisher Erreichten sind wichtige Elemente, um den Mitarbeiter weiter zu ermutigen und zu motivieren. Dem Mitarbeiter werden Möglichkeiten, etwas zu verändern, bewusst gemacht. Durch diese positive Verstärkung machen Sie deutlich, dass er sich in Richtung Lösungsraum bewegt.

5. „Ihnen ist wichtig, ...“: Beschwerden und Klagen des Mitarbeiters liefern immer eine Information über die Wünsche und Werte des Mitarbeiters. Machen Sie deutlich, dass Sie diese wahrnehmen und berücksichtigen.

Beispiel: Die Mitarbeiterin Karin P. aus der EDV-Abteilung beklagt sich über viele Überstunden. Sie kommt abends vor acht Uhr nicht aus der Firma, sie und ihr Mann bauen im Moment ein Haus und in ihrer Ehe gibt es schon gewaltige Spannungen. Anstelle als Führungskraft die Überstunden zu bagatellisieren („Solche Zeiten machen wir alle mal durch“ oder „Das kann doch eigentlich nicht sein“) wäre folgende Formulierung zielführender: „Ihnen ist wichtig, dass Sie eine gute Balance zwischen Job und Privatleben finden. Lassen Sie uns überlegen, wie wir das mit Ihren aktuellen Projekten unter einen Hut bringen.“

6. In den Lösungsraum führen

Was ist der Lösungsraum – und was unterscheidet ihn von Zielen? Ziele definieren ist eine wichtige Führungsaufgabe. Niemand steigt ins Taxi und gibt dem Fahrer die Anweisung, einfach ins Blaue hinein loszufahren. Mitarbeiter müssen wissen, was von ihnen erwartet wird und woran der Erfolg ihrer Arbeit gemessen wird. Sei es bei der Neueinstellung oder beim jährlichen Ritual des Jahresgespräches, Ziele gehören dazu. Gute Führungskräfte achten bei

der **Zielformulierung** darauf, dass bestimmte Kriterien z.B. nach der SMART-Regel - spezifisch, messbar, abgestimmt, realistisch und terminiert – eingehalten werden. Trotzdem kommt es vor, dass Ziele unrelevant werden, sich als nicht realisierbar herausstellen und dass eine Zielerreichung nicht den gewünschten Effekt erzielt. So erzielt der lang umworbene Kundenauftrag nicht die erhoffte Anerkennung vom Chef oder die neu erschlankte Figur stellt nicht die Zufriedenheit mit sich selbst her.

Auch wenn sich Ziele mit der Zeit und im Prozess ändern können, ist es dennoch wichtig, in Coachingprozessen Ziele zu vereinbaren. Anhand der Ziele werden die **Erfolgskriterien für das Coaching** erkennbar und es wird deutlich, wann der Coachingauftrag erfüllt ist. Ziele sind die **Wegmarken** und die **Zwischenschritte** Richtung Lösungsraum.

Doch welche Bedeutung hat der Lösungsraum? Lösungsraum bezeichnet den Zustand, in dem eine Einzelperson oder ein Team **energievoll, hoffnungsvoll, angeregt, kreativ** ist und **Möglichkeiten** entwickelt, mit der aktuellen Situation umzugehen. Lösungsraum bedeutet, dass alles, was zu einer Problemlösung gebraucht wird, **in dem Augenblick** schon vorhanden ist. Die allermeisten Probleme existieren nicht wirklich in dem Moment, sondern sie werden in uns präsent, indem wir an unangenehme vergangene Situationen denken oder uns Angst machende Situationen in der Zukunft vorstellen. Im Lösungsraum sind wir dann, wenn wir uns in dem Moment so wahrnehmen, uns so verhalten und so fühlen, dass die **Lösung spürbar und erkennbar** ist.

Beispiel: Die Vertriebsmitarbeiterin Susanne K. ist nach dem Kundenbesuch unzufrieden und beklagt sich bei ihrer Vorgesetzten Frau H., dass der Kunde unhöflich zu ihr gewesen sei, sie wenig beachtet und sich wenig Zeit für sie genommen hätte. Nach einer Schilderung, wie sich der Kunde daneben benommen hat und welche unangenehmen und abwertenden Gefühle das bei Susanne K. ausgelöst hat, stellt Frau H. folgende Frage: „Stell dir vor, in der Nacht vor deinem nächsten Kundenbesuch geschieht ein Wunder, und alles, was du eben geschildert hast, hat sich auf wunderbare Weise zum Guten gewendet. Woran wirst du an dem Tag bemerken, dass das Wunder geschehen ist?“ Susanne K. schildert nach anfänglichem Zögern und Irritation, wie sie mit viel Selbstvertrauen in die Situation mit dem Kunden geht. Während der Schilderung wird sie zusehends entspannt und optimistisch. Die beiden entwickelten im Folgenden Ideen, wie sich Susanne K. in Zukunft nicht von unfreundlichem Verhalten beeindrucken lässt und z.B. durch eine Beobachtungsaufgabe innerlich Distanz gewinnt.

Den Dreh hinbekommen

Es geht letztlich bei allen Interventionen darum, das Gespräch und das Denken in eine **nützliche Richtung** zu lenken und in lähmenden Problemsituationen immer wieder den Dreh in Richtung **Lösungssuche** zu schaffen. Das können Sie jederzeit und überall tun. Dennoch: Coachinginterventionen „by-the-Way“ sind natürlich kein Ersatz für einen Coachingprozess! Bei vielen Themen und Konstellationen im Unternehmenskontext macht es daher Sinn, ein externes Coaching in Anspruch zu nehmen.

Interventionen sind **bestimmte Formulierungen, Reframings** (d.h. Probleme in einem anderen Licht sehen, z.B. eine Krise als Lernchance begreifen) und Fragen, die in Richtung **Lösung** zielen. Dies funktioniert sowohl in expliziten Coachingsitzungen wie auch „by-the-Way“ in Mitarbeitergesprächen oder Teamsitzungen. Und wie bei allen Führungsthemen gilt ganz im lösungsorientierten Sinne: Es geht nicht um richtig oder falsch, es geht um Feedback. Wenn Sie merken, dass es funktioniert, machen Sie mehr davon. Wenn es nicht funktioniert, probieren Sie etwas anderes!

Literatur:

Loos, Wolfgang: Unter vier Augen. Coaching für Manager. 1991

Prior, Manfred: MiniMax-Interventionen. 15 minimale Interventionen mit maximaler Wirkung. 2002

Rauen, Christopher: Coaching. Innovative Konzepte im Vergleich. 2003

Szabo, Peter; Kim Berg, Insoo: Kurzzeitcoaching mit Langzeitwirkung. 2006

Kontakt

Sie interessieren sich dafür, Ihre Coachingkompetenzen auszubauen? Gerne senden wir Ihnen weitere Informationen zur Weiterbildung Management-Coaching, die sich an Führungskräfte, Projektleiter/-innen, Personalentwickler/-innen und an Berater/-innen richtet. Tel. 0711 / 758 57 78 70 oder per E-Mail: claudia.heizmann@loquenz.de, stephan.teuber@loquenz.de.