

# FÜHRUNG UND COACHING

Rundbrief No.15  
Mai 2010

Britt A. Wrede

Wenn Führungskräfte zu Coaches werden sollen, ergeben sich viele Fragen, die keineswegs banal sind.

Immer häufiger hören wir, dass Führungskräfte „ihre Mitarbeiter coachen sollen“. Gleichzeitig ist zu beobachten, dass die Entscheider im Bereich Personalentwicklung es für überflüssig halten Führungskräfte zu Coaches auszubilden. Es soll irgendwie so funktionieren, als ginge man davon aus, dass die Fähigkeit, als Coach wirksam zu sein, einer Führungskraft von Natur aus gegeben ist. Uns als professionelle Coaches sträuben sich die Haare, wenn wir diese Entwicklung betrachten. Zum einen, weil hier Kompetenzanforderungen gestellt werden, die nicht erfüllbar sind, und zum anderen, weil daraus resultierend das Image von Coaching verflacht und somit ein hochwertiges Instrument entwertet wird.

..... von Britt A. Wrede

## **Grundsätzlich geht's auch ohne Ausbildung**

Da sich Coaching als ein Instrument der individuellen Förderung von Leistungspotenzialen und Persönlichkeitsentwicklung quasi im echten Leben herausgebildet hat, ist es natürlich auch möglich, dass Menschen die Fähigkeit zum Coaching in sich tragen, ohne dass sie dafür spezielle Ausbildungsgänge durchlaufen haben. Ähnlich wie ein Mensch Seelsorger-, Berater- oder Mentorfähigkeiten besitzt, kann er auch die Fähigkeit eines Coaches haben, der durch einen geführten Dialog Leistungspotenziale und verborgene Persönlichkeitsaspekte freisetzen kann. Aber ganz sicher trifft das nicht auf alle Führungskräfte zu, die derzeit in Unternehmen aufgefordert werden, ihre „Mitarbeiter zu coachen“.

Allein schon die Formulierung, die hier in Anführungszeichen gesetzt ist, macht deutlich, dass die Auftraggeber nicht verstanden haben, worum es im Coaching und im Führungsdialog geht und somit ein schwer erfüllbarer Auftrag gegeben ist. Diese Formulierung drückt aus, dass Coaching als ein One-Way-Dialog verstanden wird, an dem der eine (der Coach) aktiv beteiligt ist, während der andere (der Coachee) passiv teilnimmt.

Es lehrt uns schon die Alltagserfahrung, dass solche Gespräche wenig Mehrwert für die Beteiligten entfalten. Um wie viel weniger kann es unter den besonderen Gegebenheiten, wie sie die Beziehung zwischen Führungskraft (FK) und Mitarbeiter (MA) prägen, gelingen, aus solchen Dialogen ein positives Ergebnis für die Beteiligten abzuleiten.

### **Coaching als Holschuld**

Ein Effekt, der durch Coaching in Unternehmen erreicht werden soll, ist die Befähigung des Coachee zu zielführihem Verhalten im Rahmen seiner Arbeitsaufträge. Es soll gesichert werden, dass der MA bereit und in der Lage ist, die an ihn gestellten Arbeitsanforderungen in vollem Umfang und mit den gewünschten Ergebnissen zu erfüllen. Das Ganze erfolgt durch Dialoge, in denen der Coachee vom Coach Denkanregungen bekommt. Sie sollen ihm dabei helfen, so an seinem Verhalten zu arbeiten, dass am Ende das angestrebte Ergebnis erreicht wird. Solche Dialoge haben nur dann den gewünschten Erfolg, wenn der Coachee von sich aus motiviert ist, sich zu entwickeln, um eine Leistung zu erbringen, die ihm bisher nicht möglich war. Ein Gespräch wird allerdings nicht zu dem gewünschten Erfolg führen, wenn der eine keine Fragen an den anderen hat und auch kein ehrliches Interesse, seine Leistung zu verbessern. Das kann möglicherweise der Fall sein, wenn der Coachee davon ausgeht, bereits Höchst- und Bestleistung zu erbringen, der Andere aber zu neuem

Denken anregen will. Ganz anders fällt das Gespräch dagegen aus, wenn der MA von sich aus an einer Weiterentwicklung interessiert ist und den Vorgesetzten darum bittet, ihm dabei behilflich zu sein, mehr aus sich herauszuholen. Insofern also Holschuld, weil der Coachee sich den befähigenden Dialog beim Coach abholen muss.

Ob ein Mitarbeiter sich einen solchen befähigenden Dialog bei seinem Vorgesetzten abholen möchte, hängt ganz entscheidend davon ab, ob er seinem Vorgesetzten zutraut, mit den Informationen, die dieser in den Gesprächen erhalten wird, vertraulich umzugehen. Und nicht weniger entscheidend ist wohl, dass der MA sich sicher sein muss, dass der Vorgesetzte ein mögliches Misslingen des Coachings nicht persönlich nehmen wird. Das würde sich nämlich nachteilig auf die zukünftige Arbeitsbeziehung zwischen beiden auswirken. Vertrauen in die Integrität und Souveränität des Vorgesetzten sind also eine der wichtigen Grundlagen dafür, dass der MA seinen Vorgesetzten als Coach nutzt.

---

### **Tipps und Anweisungen platzieren löst keine Befähigung aus**

Soll der Mitarbeiter nach einem Dialog bereit und in der Lage sein, im Rahmen seiner Aufgaben effektiver wirken zu können, dann bedarf es mehr als ein paar Tipps, Ratschlägen oder gar Anweisungen. Coaching hat sich entwickelt, weil man erkannte, dass Tipps, Ratschläge und Handlungsanweisungen im Hinblick auf die Freisetzung von Leistungspotenzialen und schlummernden Persönlichkeitsaspekten nur unter ganz bestimmten Bedingungen funktionieren. Eine der Bedingungen ist der zweifelsfreie Glaube an die Kompetenz des anderen. Eine andere Voraussetzung ist die Bereitschaft, fremdes Denken in Handlung umzusetzen, bis das gewünschte Resultat entsteht. Ein MA setzt nur dann bereitwillig um, was sein Vorgesetzter ihm aufträgt, wenn er von der Richtigkeit dessen, was er tun soll, überzeugt ist. Coaching soll aber überall dort greifen, wo das Unternehmen MA und Projektverantwortliche braucht, die ihre Arbeitsvorgänge mit einem hohen Maß an Selbstständigkeit und Eigenverantwortlichkeit abwickeln, selbstbewusst entscheiden und durch eigene Überlegungen zu Lösungen finden, die den Prozess voranbringen. Menschen, die gewohnt sind, so zu arbeiten, setzen nicht gern um, was andere erdacht haben. Auch haben sie alles, was ein anderer an Tipps und Lösungen bieten kann, bereits selbst durchdacht. Erbringt so jemand dennoch nicht die gewünschten Ergebnisse, liegt es i. d. R. nicht daran, was er tut, sondern mit welcher Haltung und welcher

Erwartung er etwas tut. In einer solchen Situation kann der Vorgesetzte nur den Tipp geben, eine andere Einstellung zum betreffenden Vorgang einzunehmen oder aus einem anderen Blickwinkel auf die Umstände und das eigene Vorgehen zu schauen: sich selbst von außen zu betrachten und wert- neutral zu analysieren, wie man selbst verursacht hat, dass ein anderes als das gewünschte Arbeitsergebnis entstanden ist. Und dieser Ratschlag wäre dann auch schon eine Coaching- Intervention, sofern er ohne Vorgabe einer bestimmten Sichtweise gegeben wird.

Der MA wird diesen Tipp nur nutzen, wenn zwischen ihm und dem Vorgesetzten ein besonderes Vertrauensverhältnis besteht. Ist das nicht der Fall, sieht sich der MA Gefahr ausgesetzt, dass er die Untauglichkeit seiner bisherigen Einstellung und Vorgehens jemandem einzugestehen hat, der ihm in einem später zu führenden Beurteilungsgespräch genau das nachteilig vorhalten könnte. Bei einem Vorgesetzten, der angehalten ist, „seine MA zu coachen“, ist zu

erwarten, dass er von seinem Vorgesetzten danach beurteilt wird, wie fähig seine MA sind. Dementsprechend hat er ein starkes Eigeninteresse daran, dass der MA in eine bestimmte Richtung denkt und auf eine bestimmte Weise vorgeht – nämlich so, wie der Vorgesetzte es für richtig hält. Da wird es ihm nicht leicht fallen, dieses Interesse zurückzustellen und zuzulassen, dass der MA zu anderen Schlüssen kommt, wenn er die Anregung zur Reflexion angenommen hat. Und so wird er Tipps und Ratschläge geben, in welche Richtung zu denken ist und welche Schlussfolgerungen er für angemessen hält. Genau damit ist er als befähigender Dialogpartner für den MA unbrauchbar geworden.

Ein Coaching-Dialog zwischen Vorgesetztem und MA kann nur dann funktionieren, wenn der Vorgesetzte zulassen kann, dass der MA eigene Schlussfolgerungen aus den Erkenntnissen des Dialogs zieht. Und die Angelegenheit dann nach seinen eigenen Vorstellungen voranbringt. Praktische Tipps, Ratschläge und Anweisungen sind für diesen Prozess kontraproduktiv.

---

### Wie der Fisch im Wasser, der das Wasser nicht wahrnimmt ...

Coaching funktioniert immer dann besonders gut, wenn der Coach aus einem anderen Umfeld kommt als der Coachee. Einerseits bedarf es ein paar Ähnlichkeitsmerkmalen, damit sich zwischen Coach und Coachee schnell eine Vertrauensbasis ergibt. Andererseits muss eine gewisse Fremdheit gegeben sein, damit sichergestellt ist, dass der Coach aus einem vollkommen anderen Blickwinkel auf die Themen des Coachee blickt als dieser. Nur so kann er für diesen neue Denkanregungen liefern und dem Vorgehen des Coachee unvoreingenommen begegnen. In der Beziehung zwischen Vorgesetztem und MA fehlt es an dieser Unvoreingenommenheit – beide begegnen sich mit Erwartungen, die aus den gemeinsam gemachten Erfahrungen genährt sind. Darüber hinaus fehlt es an der nötigen Distanz zum Umfeld des MA. Der Vorgesetzte ist Teil des Umfeldes und kann folglich Abläufe, in die er selbst involviert ist und von denen seine eigene Leistungsbeurteilung abhängt, nicht in einer Weise hinterfragen, wie es manchmal nötig ist, um neues Leistungspotenzial beim anderen freizusetzen. Und weil das Denken und Handeln beider außerdem durch die gleiche Unternehmenskultur geprägt ist - die für beide so wenig erlebbar ist wie für den Fisch das ihn umgebende Wasser - erkennen sie unter Umständen beide manchmal nicht, was sie nicht wissen, und können dementsprechend keine öffnenden Fragen entwickeln.

**Coaching** -  
durch einen  
geführten  
Dialog  
Leistungs-  
potenziale und  
verborgene  
Persönlich-  
keitsaspekte  
freisetzen.

### **Und ohne Liebe geht es nicht**

Was dem professionellen Coach erlaubt, dem Coachee gegenüber unvoreingenommen und wertfrei zu bleiben, unabhängig davon, wie sich der Coaching-Prozess entwickelt, ist seine Liebe. Er bringt eine bedingungslose Zustimmung für das So-Sein des Coachee, dessen Verhalten und seine Vorlieben sowie Wünsche in die Begegnung ein. Und das ist ein wesentlicher Aspekt, der Coaching und auch andere Methoden der Persönlichkeitsentwicklung überhaupt erst möglich macht. Es ist Teil der Professionalität des Coaches, dass er in diese bedingungslos zustimmende Haltung kommt, wann immer er seinem Kunden begegnet. So wie es Teil seiner Professionalität ist, die sich daraus ergebende Beziehungsqualität wieder loszulassen, wenn der Kunde geht. Und das ist ein Aspekt, für den der Coachee den Vertrauensvorschuss in die Coaching-Beziehung gibt.

Aber wie sieht es damit im Verhältnis des Vorgesetzten zum MA aus? Sicher ist es möglich, dass auch ein solches Verhältnis von bedingungsloser Zustimmung geprägt ist. Insbesondere da, wo der Vorgesetzte selbst einen Stand im Leben erreicht hat, an dem er selbst erreicht hat, was ihm wichtig war und er angekommen ist. In dieser Phase seines beruflichen Alltags geht es ihm vielleicht stärker, als bisher darum, seinen jüngeren Nachfolgern beizutragen. Eine solche Situation ist eher die Ausnahme und sie ist ganz sicher nicht überall dort, wo Coaching als Führungsinstrument derzeit angeordnet wird. Fehlt es dem Vorgesetzten an der Möglichkeit, eine bedingungslos zustimmende innere Haltung gegenüber dem MA einzunehmen, droht das Gespräch, welches als Coaching gedacht war abzugleiten in ein dominiertes, den MA bemächtigendes Gespräch.

---

### **Fazit:**

Wer als Führungskraft Coach für seine MA sein will, ist gut beraten, vorher zu lernen, wie er diese Sache gut machen kann. Da gibt es etwas zu können, was die Beziehungsebene betrifft; etwas, was den integren Umgang mit Macht angeht; etwas, was den eigenen Blickwinkel und etwas, was die eigene innere Haltung betrifft. Und dann gibt es noch den Faktor der inneren Größe, der erlaubt, dass der MA über seinen Vorgesetzten hinauswachsen darf. Nicht jedem in einer Führungsposition ist das alles mit in die Wiege gelegt worden oder etwas, das er im Rahmen seiner Aus- und Weiterbildungen hinzugewonnen hat.

---

---

### Checkliste –

Coaching kann weiterhelfen, wenn Sie folgende Fragen beschäftigen:

1. Sie lehnen den MA in mancher Hinsicht innerlich ab.
2. Sie gehen davon aus zu wissen, wie der MA vorgehen soll, und
3. wollen, dass er das ebenso sieht.
4. Sie sind aufgefordert, als Coach zu agieren, halten selbst aber nichts davon.
5. Sie befürchten, dass Ihre MA über Sie hinauswachsen könnten und einer Ihnen dann den eigenen Platz streitig machen könnte.
6. Sie sind im Unternehmen als „Presse- und Informationsstelle“ bekannt.
7. Wenn ein Vorgesetzter Sie über Ihre MA befragt, beantworten Sie die Fragen nach bestem Wissen und Gewissen vollständig.

Wenn eine der gemachten Aussagen auf Sie zutrifft, sollten Sie lieber nicht als Coach für Ihre Mitarbeiter agieren. Nutzen Sie vielmehr den üblichen Führungsdialog, um Einfluss auf das Verhalten Ihrer MA zu nehmen.

---