

Die Führungskraft als Coach

DIE FÜHRUNGSKRAFT ALS COACH



Hilfreich oder hinderlich?

Die Führungskraft als Coach

Inhaltsverzeichnis

Einführung:	3
1. Die verschiedenen Rollen als Führungskraft, Coach und Klient (Mitarbeiter)	3
1.1 Die Rolle als Führungskraft	3
1.2 Die Rolle als Coach.....	4
1.3 Die Rolle als Klient (Mitarbeiter)	5
2. Das Rollendilemma der Beteiligten/entstehende Konflikte	5
Führungskraft und Coach:	5
Klient und Mitarbeiter:	6
3. Ansatz	7
Ein Beispiel	7
4. Fazit	8

Die Führungskraft als Coach

Einführung:

Diese Abschlussarbeit befasst sich mit dem Thema „die Führungskraft als Coach“ und der Frage „hilfreich oder hinderlich?“.

In der Ausbildung zum Coach habe ich Vieles über das Coach-Sein sowie über den wirkungsvollen Einsatz von Coachingtechniken und -methoden gelernt. Hierbei stoße ich allerdings als langjährige Führungskraft auf die Fragen:

- ist es möglich, auch als Führungskraft für meine Mitarbeiter Coach zu sein?
- tauchen Rollenkonflikte auf?
- wie kann ich Coaching als Führungskraft einsetzen?
- wie hilfreich ist Coaching im Umgang mit meinen Mitarbeitern, für meine Führung und für die Erreichung von Team- und Mitarbeiterzielen?

Um dieser Fragen für mich zu beantworten oder ein Stück näher zu kommen, habe ich mir einige Themen näher angeschaut:

1. die verschiedenen Rollen als Führungskraft, Coach und Klient (Mitarbeiter)
2. das Rollendilemma der Beteiligten / entstehende Konflikte
3. Ansatz
4. Fazit

Quellen und Inspirationen für meine Ausführungen und Erkenntnisse sind meine eigenen Erfahrungen und Erkenntnisse, die Seminare und Unterlagen von InKonstellation, Erlesenes aus verschiedenen Büchern und Artikeln sowie Wikipedia.

In dieser Arbeit wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit die männliche Form verwendet. Weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten werden dabei ausdrücklich mitgemeint.

1. Die verschiedenen Rollen als Führungskraft, Coach und Klient (Mitarbeiter)

1.1 Die Rolle als Führungskraft

Eine der Aufgaben einer Führungskraft ist es, die Mitarbeiter zu führen, zu leiten und Orientierung zu geben. Es ist ihre Aufgabe, den Mitarbeitern die Visionen, Ziele und Strategien des Unternehmens zu vermitteln und die Bedeutung derer „in ihre Sprache zu übersetzen“. Die Führungskraft stellt eine Verbindung von Unternehmenszielen zum täglichen Aufgabengebiet der Mitarbeiter her und zeigt auf, welche Rahmenbedingungen dabei zu beachten sind oder genutzt werden können.

Für die Mitarbeiter stellt sie dar, welche ihrer Arbeitsfelder in wie fern betroffen sind und welche eventuellen Veränderungen mit den (neuen) Strategien/Zielen einhergehen.

Die Führungskraft als Coach

Eine wichtige Aufgabe der Führungskraft ist es, mit den Mitarbeitern im Kontext der Unternehmensziele entsprechende Teamziele (z.B. Erreichen von Kennzahlen, Prozessoptimierung, Qualität) aber auch persönliche Zielvereinbarungen (z.B. Selbstorganisation, Zeitmanagement, Entwicklung von Stärken etc.) zu treffen. Sie arbeitet gemeinsam mit den Mitarbeitern an der Entwicklung und Erreichung der Teamziele und deren persönlichen Ziele (Weiterentwicklung).

Führungskräfte sind somit auch in der Funktion des Personalentwicklers wirksam. Sie fördern die Potenziale des Mitarbeiters, unterstützen sie bei ihrer Zielerreichung, helfen bei der Umsetzung von Aufgaben und motivieren bei schwierigen oder ggf. unliebsamen Tätigkeiten.

Dies bedeutet, dass die Führungskraft verschiedene Perspektiven einnehmen muss und sich meistens in einer Sandwichposition befindet. Sie muss die Erfordernisse und Ziele des Unternehmens im Blick haben, gleichzeitig die ihres Teams und die jedes einzelnen Mitarbeiters berücksichtigen.

1.2 Die Rolle als Coach

Laut Wikipedia bedeutet Coach: „Trainer, Begleiter, Mentor“

Und Coaching: „Coaching wird als Begriff für unterschiedliche Beratungsmethoden (Einzelcoaching, Teamcoaching, Projektcoaching) verwendet und dient für die Entwicklung eigener Lösungen.

Coaching bezeichnet strukturierte Gespräche zwischen einem Coach und einem Klienten (Coachee), z.B. zu Fragen des beruflichen Alltags. Die Ziele dieser Gespräche reichen von der Einschätzung und Entwicklung persönlicher Kompetenzen und Perspektiven über Anregungen zur Selbstreflexion bis hin zur Überwindung von Konflikten mit Mitarbeitern, Kollegen oder Vorgesetzten. Dabei fungiert der Coach als neutraler, kritischer Gesprächspartner und verwendet je nach Ziel Methoden aus dem gesamten Spektrum der Personal- und Führungskräfteentwicklung.“

Zusätzlich möchte ich die Aussage durch das ergänzen, was ich in der Ausbildung und beim Lesen der Seminarunterlagen von InKonstellation zur Haltung des Coachs lerne:

Der Coach hat und zeigt Respekt und Wertschätzung für die Situation des Klienten, er wertet, bewertet und be- oder verurteilt das Verhalten nicht.

Er ist verschwiegen und behandelt die Themen seines Klienten vertraulich.

Der Coach verantwortet die Steuerung des Prozesses und reichert diesen durch entsprechende Methoden und Techniken an, um dadurch dem Klienten Lösungs- und Ressourcenorientierung zu geben.

Der Coach ist neutral und allparteilich und ist nicht *für* den Klienten oder *gegen* Andere, die mitbeteiligt sind.

Der Coach ist Dienstleister und das Coaching richtet sich nach den Zielen und Wünschen des Klienten, nicht nach denen des Coachs.

Die Führungskraft als Coach

Zusammengefasst heißt das, der Coach lebt folgendes Verhalten:

- Respekt, Wertschätzung, Vertraulichkeit
- Neutralität und Allparteilichkeit
- frei von Bewertung und Urteilen
- kein Suchen nach Schuldigen
- Dienstleistung am Klienten
- Ausrichtung an den Zielen und Wünschen des Klienten

1.3 Die Rolle als Klient (Mitarbeiter)

Der Klient ist Auftraggeber und Leistungsempfänger der Dienste des Coachs und trägt die Verantwortung für das Finden bzw. das Umsetzen von Lösungen für sein Problem und seine Zielerreichung.

Er ist offen für Veränderung und Alternativen, arbeitet aktiv mit und ist daran interessiert, sein Problem bzw. Thema anzugehen.

Der Klient sollte dem Coach gegenüber unbefangen und offen gegenüberstehen. Er sollte das Grundvertrauen mitbringen, dass der Coach verschwiegen und neutral ist und ihn unterstützen möchte.

Er sollte dem Coachingprozess gegenüber grundsätzlich aufgeschlossen sein und möchte sich mit Hilfe der durch unterstützend eingesetzten Coachingmethoden und -techniken auf seinen persönlichen Weg machen und eine Entwicklung herbeiführen.

Der Klient entscheidet jedoch selbst, welches der ausgearbeiteten Angebote und Lösungen zu ihm passen und welche Schritte er (zuerst) geht.

2. Das Rollendilemma der Beteiligten/entstehende Konflikte

Bei der Betrachtung der jeweiligen Aufgaben und Haltungen sowie die an die Rollen geknüpften Erwartungen ist es fast unausweichlich, dass für alle Beteiligten des Prozesses Konflikte auftreten werden.

Führungskraft und Coach:

Von der Führungskraft als Coach wird erwartet, dass sie den Führungskraft-Hut auszieht und danach nicht, wie oft als Führungskraft aufgefasst wird:

- Ratschläge und Vorgaben erteilt,
- Ziele vorgibt,
- Aussagen trifft, wo es lang geht,
- bestimmt, wie das Ziel am besten (kostengünstigsten, etc.) erreicht wird

Sobald die Führungskraft den Hut als Coach aufzieht, nimmt sie die Position des Dienstleisters ein. Der Klient (ihr Mitarbeiter) entscheidet, welches Ziel verfolgt wird und erteilt dem Coach den Auftrag, ihn auf seinem Weg zu begleiten und zu unterstützen.

Die Führungskraft als Coach

Die Führungskraft hat als Coach neutral allen Themen des Klienten und allen beteiligten Personen gegenüber zu sein. Oft ist die Führungskraft jedoch in die Prozesse involviert bzw. kennt die im Team/Unternehmen auftretenden Probleme und/oder beteiligten Personen.

Eine Herausforderung, hierbei allparteilich, nicht bewertend oder nicht verurteilend zu sein.

In der Rolle des Coachs lässt die Führungskraft von seinen eigenen Vorstellungen, wie Lösungen auszusehen haben, los und beeinflusst oder gar manipuliert den Mitarbeiter nicht in ihrem Sinne (oder im Sinne des Unternehmens).

Es geht ausschließlich um die Bedürfnisse und Vorstellungen des Klienten, nicht um die Ansichten der Führungskraft. Eine weitere Herausforderung.

Es kann möglich sein, dass z.B. die persönlichen Ziele des Klienten das Teamziel konterkarieren oder eine Umsetzung für die Führungskraft nicht sinnvoll erscheint, im Unternehmen nicht üblich oder nicht möglich ist (zu viele Ressourcen/Geld kosten).

Der Konflikt des Coachs wird sehr deutlich, wenn er in seiner Rolle als Führungskraft andere Ziele verfolgt oder zu verfolgen hat und damit die Wünsche und Ziele des Klienten unter diesen Gesichtspunkten nicht unterstützen kann.

Klient und Mitarbeiter:

Der Klient ist in diesem Fall auch der Mitarbeiter der Führungskraft, die jetzt den Coach-Hut auf hat.

In der Rolle des Klienten ist er aufgefordert, unbefangen gegenüber seinem Coach zu sein und ihn nicht als Führungskraft zu sehen.

Um dem Coachingprozess aufgeschlossen und lösungsorientiert gegenüberzutreten zu können, wird von ihm erwartet, dass er diese Barriere fallen lassen kann.

Der Klient ist der Auftraggeber. Da es um seine Entwicklung, Zielerreichung, Herausforderungen geht, vertritt er seine Bedürfnisse und setzt nur die Lösungswege um, die zu ihm passen. Auch dann, wenn ihm bewusst ist, dass seine Führungskraft andere Vorgehensweisen bevorzugen oder empfehlen würde. Hiervon hat sich der Klient zu lösen.

Der Klient übernimmt Verantwortung für die Lösungsfindung und bestimmt damit auch sein eigenes Tempo.

Um zur Lösung zu finden und einen Prozess der Veränderung anzustoßen, ist es erforderlich, dass der Klient seinem Coach vertraut und an seine Verschwiegenheit und Unbefangenheit glaubt. Der Klient öffnet und vertraut sich seinem Coach, und in dem Moment auch seiner Führungskraft, an. Ansonsten beeinträchtigt das den Prozess und die Entwicklung des Klienten.

Der Konflikt des Klienten wird auch hier sehr deutlich, wenn er andere Ziele/Lösungen verfolgt als die der Führungskraft bzw. des Unternehmens.

Die Führungskraft als Coach

Eventuell ist es für den Klienten eine zu große Herausforderung, in seinem Coach nicht die Führungskraft zu sehen und all die für ein gelingendes Coaching erforderlichen Bedingungen herzustellen. Es entsteht keine aufgeschlossene und vertrauensvolle Atmosphäre, in der der Klient mit offenen und freien Gedanken an Lösungen für sein Thema arbeiten kann.

3. Ansatz

Es wird offensichtlich, welches Rollendilemma und welche Konflikte entstehen können, wenn die Führungskraft gleichzeitig Coach und der Mitarbeiter gleichzeitig Klient sein soll/will.

Betrachte ich jedoch die generelle Definition von Coaching, ist Coaching eine Beratungsmethode und dient für die Entwicklung eigener Lösungen.

So spricht für mich Einiges dafür, Coaching als Führungsinstrument einzusetzen und somit einen coachenden Ansatz zu verfolgen. Durch den Einsatz von Coachingmethoden und -techniken kann die Führungskraft vielfältig agieren und aktiv eine beratende Rolle einnehmen. Sie kann den Mitarbeiter unterstützen, seine Ressourcen zu aktivieren und Lösungswege zu initiieren.

In der Führungsarbeit können die Coachinginstrumente zielgerichtet für den Mitarbeiter als neue Denkanstöße und Entwicklung von Handlungs- und Lösungsansätzen eingesetzt werden. Die Führungskraft in beratender und coachender Funktion kann weiterhin ihre Ursprungsrolle ausüben, um parallel weiter die Unternehmens- und Teamziele im Blick zu behalten und steuernd tätig zu sein.

Ein Beispiel

Mitarbeiter A spricht bei seiner Führungskraft einen Konflikt mit Mitarbeiter B aus seinem Team an. Mit diesem Kollegen gerät er immer wieder bei einem bestimmten Thema in einen Streit und wünscht sich jetzt Unterstützung von der Führungskraft.

Die Führungskraft hat das Bestreben, dass beide Mitarbeiter den Streit (auch für die Zukunft) beheben, die Teamarbeit nicht blockieren und weiter gemeinsam arbeiten, um die Ziele des Teams zu erreichen bzw. nicht zu gefährden.

Da die Führungskraft nicht als Coach agiert, kann sie jederzeit sowohl die Perspektive des Unternehmens, des Teams als auch die beider Mitarbeiter einnehmen, betrachten und steuern.

Durch einen gefüllten Coaching-Methodenkoffer hat die Führungskraft ein breites Handlungsspektrum und kann unterschiedlich an die Thematik herangehen.

Aktive Fragen helfen ihr und dem Mitarbeiter, zuerst einmal Klarheit über die aktuelle Situation zu schaffen. Die Anwendung des GROW-Modells kann dem Mitarbeiter zu mehr Klarheit für den gewünschten Zustand mit seinem Kollegen und einer daraus resultierenden Zielformulierung für seine Situation führen. Im Anschluss lassen sich erste kleine Schritte in Richtung Ziel erarbeiten.

Die Führungskraft als Coach

In einem Konfliktfall bietet sich evtl. auch das Thomann-Riemann-Modell an, durch das die Bedürfnisse der einzelnen Konfliktparteien innerhalb des Konfliktes betrachtet und klarer werden (Dauer vs. Wechsel und Nähe vs. Distanz).

Passt das Modell, zeigt sich meist deutlich, welche Bedürfnisse der einzelne Konfliktpartner hat. Oft kann erst dann das benötigte Verständnis für den Anderen und die Situation, in der sich beide befinden, erzeugt werden – ein Türöffner für Annäherung.

Ohne den Einsatz der Coachinginstrumente wäre wahrscheinlich der Weg zur Annäherung der Konfliktparteien schwieriger und langwieriger. Beide Seiten wüssten nichts von den Bedürfnissen des Einzelnen während eines Konflikts und verharrten auf der Stelle.

Diese Darstellung war nur ein Beispiel, wie Coachinginstrumente in der Führungsarbeit eingesetzt werden können.

Alle Coachinginstrumente können unterstützend und hilfreich sein, wenn sie bedarfsgerecht eingesetzt werden.

Ein coachender Ansatz in Führungsarbeit bedeutet aber nicht nur den Einsatz von Coachinginstrumenten, sondern auch die Grundhaltung der Führungskraft zu seinem Mitarbeiter, wie Respekt, Wertschätzung, Vertraulichkeit und Verschwiegenheit. Ein Verhalten, das lösungsfokussiert und –interessiert, wohlwollend und aufrichtig ist, ist Voraussetzung für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und der Anwendung von Coaching in der Führungsarbeit.

Wünscht sich ein Mitarbeiter dennoch die Führungskraft als Coach, sollte vorher Klarheit über die jeweiligen Rollen und deren Aufgaben bestehen und sich über eventuell auftretende äußere und innere Konflikte ausgesprochen werden. Auch darüber, wie mit Konflikten und kritischen Situationen umgegangen wird.

Inhalte aus einer Coachingsequenz dürfen später keine Auswirkungen oder gar Konsequenzen für den Mitarbeiter haben.

4. Fazit

Die Rolle Führungskraft als Coach ist nur unter bestimmten Voraussetzungen möglich, wie z.B.

- Einhaltung der einzelnen Rollen – kein Rollenkonflikt
- Klarheit über die Bedeutung dieser Rolle und deren Anforderung
- gegenseitiges Vertrauen und Offenheit
- Abbau von Blockaden und Hindernissen
- Sicherheit - keine Konsequenzen

Auftreten von Rollendilemma, Zielkonflikten und persönlichen Konflikten sind wahrscheinlich und ist für beide Beteiligten eine Herausforderung.

Für mich als Führungskraft ist ein „Rollentausch“ nicht zu empfehlen und auch hinderlich. Eine große Bereicherung und hilfreich in der Führung dagegen ist der passende Einsatz von Coachinginstrumenten und -methoden, der dafür sorgt, dass die einzelnen Rollen weiter stabilisiert werden.