

# **InKonstellation**

Akademie für Systemisches Coaching

Systemische Coaching Ausbildung

## **Abschlussarbeit**

### **Führungskraft als Coach**

- Ein Ansatz im Rahmen des Managerial Coachings -

Sarah Garbotz

Franz-Marc-Straße 24

50999 Köln

Abgabe: 22. Juli 2022

# Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung

2. Die Führungskraft als Coach

2.1. Coaching-Techniken des *Managerial Coachings*

2.2. Die innere Haltung der Führungskraft

2.3. Die Zukunft des *Managerial Coachings*

3. Schluss

## 1. Einleitung

„**Was kann Führung von Coaching lernen?**“ – diese Frage beleuchtet das vorliegende Essay unter zu Hilfenahme der Idee des *Managerial Coaching*-Ansatzes. In dem folgenden Kapitel 2 die „Führungskraft als Coach“ wird beschrieben, auf welchen Techniken der Ansatz des *Managerial Coachings* beruht, welche Schlüsselfunktion die innere Haltung mitbringt und wie eine mögliche Zukunft des Managerial Coaching-Ansatzes aussehen könnte.

Quelle der Inspiration für dieses Essay und die nähere Beleuchtung des *Managerial Coaching*-Begriffs bietet der „Manager Seminare“-Artikel (Ausgabe Juli 2022) mit dem Titel *Framework für Führungskommunikation – Fragend agil* von dem Autor Andreas Patrzek. Andreas Patrzek ist Leiter des Instituts für Gesprächsführung und Fragetechniken *Questicon*. Der Terminus *Managerial Coaching* kommt aus dem angelsächsischen Raum und wird von Patrzek hier in Deutschland auch als die „Führungskraft als Coach“ übersetzt.

Im Weiteren sind grundlegende Quellen für die Erarbeitung dieses Essays die Bücher von Sonja Radatz „Beratung ohne Ratschlag“ und „Einführung in das systemische Coaching“ sowie das Buch „Soul Master“ von Maxim Mankevich.

Der *Managerial Coaching*-Ansatz entgegnet der (möglichen) Annahme, dass die Rolle der Führungskraft von Natur aus mit ausreichendem Coaching-Know-how ausgestattet ist und vertritt den Ansatz, dass die heutigen „Manager“-Etagen mit einem gewissen „Koffer“ an Coaching-Techniken bestückt sein sollten, um ein Höchstmaß an spezifischen Kompetenzen der Mitarbeitenden bedeutend und zieldienlich weiterzuentwickeln. Denn Coaching ist weitaus mehr als die reine Übermittlung und Verteilung von guten Performance Reviews.

Im Rahmen dieses Essays verstehen wir von *Managerial Coaching* auch die Verbindung aus (1) der situativen Anwendung von Coaching- und Führungstechniken mit dem Ziel der Selbstreflexion und dem Einnehmen von Perspektivwechseln und (2) die Anregung zum Neu-, Um- und Weiterdenken.

Kapitel 2 gibt einen Ausblick darauf, welche Coaching-Techniken für Führung laut der Ergebnisse einer wissenschaftlichen Studie der Coaching-Experten David Nitschke und Wolfhart Pentz ein großes Potenzial mitbringen. Seinen Abschluss findet der vorliegende Essay in der Vision, die die zwei Experten zeichnen, wie eine Führung in der Zukunft aussehen kann, die zunehmend von Coaching geprägt ist.

## 2. Die Führungskraft als Coach

### Warum dieser Begriff? **Führungskraft als Coach!**

Nach Auffassung der Coaching-Experten David Nitschke und Wolfhart Pentz reicht es heute nicht mehr aus „nur“ Führungskraft zu sein. Ihre Vorhersage ist es, dass auf Grund der sich stetig verändernden Arbeitswelt und -kultur, Führungskräfte darauf vorbereitet sein müssen, sich in ihrem Arbeits- und Führungsalltag adäquate Coaching-Ansätze anzueignen, diese zu vermitteln und die dahinterstehende Haltung gegenüber ihren Mitarbeitenden einzunehmen. Dabei sollte das maßgebliche Bestreben der Führungskraft sein, die individuellen Ressourcen seiner Mitarbeitenden zu identifizieren und im Besonderen zu aktivieren. Immer mit dem Wissen und der inneren Haltung, dass jeder Mensch sein eigener Experte und Meister ist.

Bei der näheren Beleuchtung der Idee der „Führungskraft als Coach“ kommt die unweigerliche Frage auf, ob eine Führungskraft in ihrer originären Rolle und Verantwortung dafür geeignet ist, in ihren Teams als Coach zu agieren. Steht dem Einsatz von Coaching-Techniken ein Interessenskonflikt entgegen? Vernachlässigt die Führungskraft ihren ursprünglichen Auftrag? An dieser Stelle kommt die Idee des *Managerial Coachings* zu trage – der Gedanke, dass es für ein Team bzw. einzelne Mitarbeitende wertvoll, zielführend und fruchtbar sein kann, wenn die eigene Führungskraft über Coaching-Kompetenzen verfügt, und auf diese Weise die Mitarbeiter- und Team-Entwicklung, Kommunikation, Umgang miteinander, Arbeitskultur und -klima fördert und unterstützt.

In der angelsächsischen Wissenschaft wird seit Jahren mit dem Begriff des *Managerial Coachings* (in Anlehnung an Paul Lawrence) und der dahinterstehenden Idee gearbeitet. Es geht hierbei um die Anwendung von ausgewählten und situationsbezogenen Coaching- und Führungstechniken (durch die Führungskraft selbst) mit dem Ziel, bei dem Mitarbeitenden einen Perspektivwechsel anzuregen, die eigene Selbstreflexion zu ermuntern und ein Neu-, Um- und Weiterdenken anzustoßen. Dabei ist es die Aufgabe der Führungskraft in der Rolle des Coaches aktiv zu begleiten und somit die eigenen Ressourcen des Mitarbeitenden zu aktivieren. Bedeutend hierbei ist, dass die Führungskraft die Haltung des Coaches einnimmt und zu jederzeit das Wissen und die Annahme sicherstellt, dass jeder Mensch sein eigener Experte ist.

Das folgende Resümee fasst noch einmal die Führungsformel des *Managerial Coachings* zusammen:

Anwendung von Coaching- und Führungstechniken + Coaching-Haltung = Managerial Coaching

Ein wichtiger Aspekt beim *Managerial Coaching* und damit dem Ansatz der „Führungskraft als Coach“ ist, dass es hierbei ausschließlich um einen befähigenden Führungsstil – Empowerment als Leadership Methode – geht. Private, persönliche Themen, die in einem klassischen Business Coaching-Kontext aufkommen können, bleiben hierbei ungeachtet.

In 2.1 beschreibt der Essay ausgewählte Coaching-Techniken, die Anwendung finden können.

## 2.1 Coaching-Techniken des *Managerial Coachings*

Der folgende Abschnitt geht der Frage nach, welche möglichen Coaching-Techniken mit dem *Managerial Coaching*-Ansatz verbunden sind.

Annahme des Managerial Coaching ist eine aktuelle Beobachtung – gerade in größeren Unternehmungen –, dass eine Führungsfunktion in zwei unterschiedliche Arten von Führungskräften unterteilt werden kann: den *Strategic Lead* und den *People Lead*. Hierbei wird die fachliche Führung vom Strategic Lead ausgeübt und die Unterstützung der Mitarbeitenden erfolgt durch den People Lead. Die Vermutung liegt nah, dass der People Lead, eine große Affinität zur Umsetzung und dem Einsatz von Coaching-Techniken und -Vorgehensweisen hat. Ein Beispiel hierfür ist eine der „Big 4“-Gesellschaften (Wirtschaftsprüfungsgesellschaften), die sich in ihrer Führungsstruktur entsprechend aufstellt. Die sog. Strategic Leads steuern Mitarbeitende und Teams strategisch, üben eine fachliche Vorgesetztenfunktion aus, indem sie u.a. Projekte und Prüfungen mit fachlich geeigneten Teammitgliedern besetzen, Ansprechpartner für fachliche Aus- und Weiterbildungen sind und Controlling-Tätigkeiten ausüben, um sicherzustellen, dass Mitarbeitende zielfähig und ökonomisch im Sinne des Unternehmens eingesetzt werden.

Die People Leads hingegen begleiten Mitarbeitende auf ihrem Entwicklungspfad, stellen einen regelmäßigen Austausch sicher, um Bedürfnisse und Sorgen der Mitarbeitenden aufzufangen und zu adressieren. Im Weiteren unterstützen sie die individuelle Karriere, indem sie gemeinsam mit den Mitarbeitenden Stärken festhalten und Entwicklungsfelder identifizieren. In Zusammenarbeit mit dem Mitarbeitenden wird in fest definierten Entwicklungszyklen festgehalten, wie die Stärken und Potenziale zielgerichtet und ressourcenorientiert eingesetzt werden

können und welche Trainings- und Weiterbildungsmöglichkeiten (Enabling Skills) identifiziert werden können, die dem Mitarbeitenden helfen, an seinen Entwicklungsfelder zu arbeiten. All dies erfolgt in sehr engem Austausch zum einen mit dem Mitarbeitenden selbst und zum anderen aber auch mit dem Strategic Lead, der die Projekt- und Prüfungsteams besetzt. Hier wird in Kollaboration zwischen den drei Parteien sichergestellt, dass der Mitarbeitende stärkenorientiert eingesetzt wird und Explorationsraum bleibt, um sich an den individuellen Entwicklungsfeldern zu üben.

In dem beschriebenen Beispiel der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und anknüpfend an den *Managerial Coaching*-Ansatz zeigt sich die zugrundeliegende Idee und zuversichtliche Auffassung der Führungskraft, dass der Mitarbeitende sich in seiner beruflichen und auch persönlichen Entwicklung verändern und verbessern möchte und durch ziieldienliche, ressourcenorientierte Wahl von Entwicklungsangeboten permanent wächst. Die Führungskraft, der Lead, hat die Haltung internalisiert und erkennt an, dass der Mitarbeitende selbst sein eigener Experte ist und konstant wachsen möchte (Wachstumsannahme).

Im Weiteren verfügt die Führungskraft im Sinne des *Managerial Coaching*-Ansatzes über das Verständnis des konstruktiven Feedbacks und ist fähig diese Methode zielorientiert einzusetzen. Konstruktives Feedback beginnt bei der sorgfältigen Wahl der eigenen Worte, versendet Ich-Botschaften, wahrt das Gesicht des Gegenübers, indem eigene Formulierungen sorgsam ausgewählt werden, vermeidet pauschale Äußerungen. Darüber hinaus ist es von Bedeutung, eine ruhige und geduldige Körperhaltung und -sprache zu wählen und sich dem Mitarbeitenden gegenüber offen zu (ver-)halten. Aktives und aufmerksames Zuhören vervollständigt die Idee und Technik des konstruktiven Feedbacks.

Ergänzt wird die Technik des konstruktiven Feedbacks durch das Instrument des Fragens. Getreu nach dem Grundsatz des Sokrates „Wer fragt, der führt“ (und wer führen will, der fragt) – Fragen sind ein mächtiges Instrument in der Kommunikation. Mit Hilfe von Fragen ist es der Führungskraft als Coach möglich, seine Mitarbeitenden zu steuern und im Rahmen ihres Entwicklungsprozesses zu begleiten. Fragen geben einen festen inhaltlichen Kontext, auf den sich das Denken, Fühlen und Antworten des Gegenübers bezieht. Die Kompetenz des People Leads zeigt sich u.a. darin, dass die Führungskraft in der Lage ist, situativ wirksame und ziieldienliche Fragen zu stellen. Ziieldienliche Fragen können für den Mitarbeitenden Kopf- und Herzöffner sein, als Alarmsignal und Wegbereiter dienen und sie können Quelle für Orientierung und Neuausrichtung sein.

Ein Fragetyp, der für den *Managerial Coaching*-Ansatzes von Bedeutung ist, ist der der sogenannten offenen Fragen. Offene Fragen lassen alle möglichen kreativen Gedanken und Antworten zu, erlauben Überraschungen, neue Wendungen, geben Impulse und können auf diese Weise als Coaching-Technik horzonterweiternd

wirken. Eine kluge offene Frage weckt Aufmerksamkeit beim Zuhörenden und bereitet somit fruchtbaren und konstruktiven Boden für das Kommende.

Offene Fragen beginnen meist mit den Frageworten „was“, „wie“, „weshalb“, „wobei“, „welche“, „wodurch“ etc. und sind ein belastbarer und wirksamer Weg, um zu erhellenden und neuen Erkenntnissen und Informationen zu gelangen. Dabei ist hilfreich, nur eine Frage auf einmal zu stellen, sich kurzzufassen und nach der Formulierung der Frage eine Pause zu machen. Das Fragewort „warum“ ist mit Vorsicht zu verwenden, weil es häufig als bedrängend, ausspionierend und vorwurfsvoll empfunden wird. Wohingegen die offene Frage „Was noch?“ – so schlicht und einfach in ihren Worten – eine starke und kraftvolle Wirkung haben kann. Beim initialen Fragen sprudeln erst einmal bekannte und greifbare Optionen. Mit Hilfe von „Was noch?“ hat die Führungskraft die Möglichkeit, dem Mitarbeitenden den Raum zu öffnen, tief auf den Grund des eigentlichen Wichtigen zugehen und dort nachzuforschen, was nicht gleich beim ersten Nachdenken aufkommt. Die tiefgreifende Absicht, wirklich nachzudenken, führt den Mitarbeitenden dahin, neu-, weiter- und anders zu denken. Von Bedeutung ist dabei, dass der Lead selbst kein gewünschtes Ziel bzw. Hintergedanken verfolgt, sondern dem Mitarbeitenden freien Lauf lässt. Sollte die Antwort bereits im Vorfeld feststehen, wäre die offene Fragestellung eine Attrappe.

Was bewirkt das (offene) Fragen der Führungskraft noch beim Mitarbeitenden? Der Mitarbeitende fühlt sich gesehen und spricht länger, weil die Führungskraft ihm hierfür den Raum öffnet. Das Zuhören und Raumöffnen schafft Bedeutung und Priorität und verhilft somit der Beziehung zwischen Lead und Mitarbeitendem und kann zu mehr Verbindlichkeit mit dem Unternehmen und dem Team führen und die Sympathie zur Führungskraft stärken. Fazit zu den offenen Fragen als Coaching-Technik ist, dass sie ein kraftvolles Werkzeug und zielgerichtet angewendet ein Zauber für die Führung von Menschen sind. Durch ihre Anwendung wird eingefahrenes Denken hinterfragt, gedankliche Gestaltungsräume geöffnet und sie bieten das Potenzial, schöpferische Lösungsmöglichkeiten und neue Impulse herauszuarbeiten.

### **Fragen öffnen den Geist, Argumente schließen ihn.**

Neben dem Teilen von konstruktivem Feedback und scharfsinnigem Fragen als Coaching-Technik gibt es eine weitere Technik im Rahmen des *Managerial Coaching*-Ansatzes mit dem Ziel, Entwicklung zu fördern und Verbesserung für den Mitarbeitenden zu bewirken – Es ist die innere Haltung der Führungskraft. Hierauf geht der vorliegende Essay im nächsten Abschnitt ein.

## 2.3 Die innere Haltung als Coaching-Technik

Ist der Schlüssel die innere Haltung der Führungskraft?

Wie zuvor im Rahmen dieses Essays bereits beschrieben, ist eine wesentliche Annahme des *Managerial Coaching*-Ansatzes, dass der People (und auch der Strategic-) Lead davon überzeugt ist, dass der Mitarbeitende das Potenzial bereits mitbringt, es in sich trägt und der eigene Experte ist. Diese Annahme bereichert um die schöpferische Demut (als Bestandteil der inneren Haltung der Führungskraft), die das Wissen und die Bescheidenheit verinnerlicht hat, dass die eigenen Ideen und Auffassungen nicht immer die Besten sind. Die schöpferische Demut öffnet das individuelle Bewusstsein und ermöglicht auf diese Weise, immer wieder neue Chancen zu erkennen und zu erfahren. Dieser Mix aus der Anwendung von (offenen) klugen Fragen und der schöpferischen Demut als Bestandteil der inneren Haltung führt dazu, neugierig auf den Austausch mit anderen Menschen zu sein und dazu auf beiden Seiten (Führungskraft und Mitarbeiter) empfänglich für konstruktive, verbindliche und fruchtbare Überraschungen im Führungskontext zu sein. Die Vermutung liegt an dieser Stelle nah, dass sich auf Grund der positiven und schöpferischen Kraft, die sich im Führungskontext ergeben kann, Verhaltens- und Vorgehensweisen auch auf den privaten Lebenskontext übertragen lassen.

Weitere Aspekte der inneren Haltung im Sinne des *Managerial Coachings* sind die wertschätzende und vorurteilsfreie Begegnung auf Augenhöhe sowie die Verinnerlichung, dass die Führungskraft sich mit Ratschlägen zurückhält. Vielmehr hält der People Lead den Raum, damit der Mitarbeitende selbst auf „seine“ Lösung kommt. Beratung und Ratschlag sind an dieser Stelle nicht gefragt, aber die Fähigkeit danach, den Mitarbeitenden zu spiegeln und zu doppelten, um Verständnis zu schaffen und Motivation zu schenken.

Zum Abschluss beleuchtet der vorliegende Essay noch den Blick in die Zukunft des *Managerial Coaching*-Ansatzes.

## 2. Zukunft des *Managerial Coachings*

Die Annahme ist, dass der Leitgedanke des Coachings in der Führung in Zukunft noch deutlich mehr zunehmen wird. Indikation hierfür ist, dass der Ansatz des *Managerial Coachings* bereits im angelsächsischen Raum stark verbreitet ist. In der neuen Arbeitswelt geht es – neben der Mitarbeiterentwicklung – vermehrt um die Bildung und Entfaltung von Motivation als Quelle von Eigeninitiative, Selbstorganisation und -Verantwortung von Mitarbeitenden. Diese motivationale Kraft sollte Führungskräften von heute (und von morgen) zugänglich gemacht und vermittelt werden, damit sie auf diese Weise die Möglichkeit haben, Coaching-



Haltung und -Techniken an ihre Mitarbeitenden weiterzugeben. Dabei liegt der Fokus darauf, gedankliche Gestaltungsspielräume zu eröffnen und persönliches Potenzial zu entwickeln. Coaching gibt dabei niemals den Weg für den Mitarbeitenden vor, sondern bietet Räume zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung an. Gewährt dabei das Grundbedürfnis nach Autonomie und hat die Chance, die Motivation des Mitarbeitenden signifikant anzukurbeln und auszubilden. Der *Managerial Coaching*-Ansatz unterstützt damit die Erfüllung und Befriedigung von Grundbedürfnissen und stärkt das Wohlbefinden, Zugehörigkeit und Kompetenz bei dem einzelnen Mitarbeitenden und dem gesamten Team.

### 3. Schluss

Die Führungskraft als Coach birgt die Chance, den Raum für persönliche und berufliche Weiterentwicklung zu öffnen, Mitarbeitende von der hierarchisch illiberalen „Leine“ zu lösen und als ihr eigener Experte agieren zu lassen. Der Ansatz des *Managerial Coachings* unterstützt die Idee, die beste Leistung eines jeden hervorzubringen und den Mitarbeitenden dabei zu begleiten, seine Potenziale zu identifizieren und bestmöglich für sich selbst und das Unternehmen einzusetzen. Damit wird Vertrauen zur Basis des Führungsverständnisses und Menschen treten im Arbeitskontext nicht nur professionell „bedächtig“ auf, sondern als Menschen, die Potenziale, Entwicklungsfelder, private und berufliche Bedürfnisse und Familien haben. Gemeinsames Ziel sollte es sein, Stärken, die eigene Zeit und Aufmerksamkeit wählerisch und zielführend einzusetzen und stets nach dem „Wofür“ zu fragen. Meistern Führungskraft und Mitarbeitender diesen Schritt im Zusammenspiel, überwinden sie gemeinsame jeder Herausforderung in der Zukunft.

**„Jeder Mensch, dem ich begegne, macht irgendetwas besser als ich. Ich muss nur rausfinden, was“!** *Christan Angermayer, Unternehmer und Investor*

## Executive Summary

Das Verständnis von der „Führungskraft als Coach“ – im Rahmen des *Managerial Coachings* – birgt in der Zusammenarbeit mit dem Mitarbeiter:in die Chance, eine vertrauens- und respektvolle Basis an Führungsverständnis und Miteinander im beruflichen Kontext zu schaffen. Das Ziel des *Managerial Coachings* ist es, durch ausgewählte und zieldienliche Coaching-Techniken, den Raum für persönliche und professionelle Weiterentwicklung zu öffnen und den Mitarbeiter:in auf seinem „Weg“ dahingehend zu unterstützen, seine Stärken zu identifizieren und diese ressourcenorientiert einzusetzen. Dies erfolgt in der Annahme, dass jeder Mensch sein eigener Experte:in und Meister:in ist und stets wachsen und sich weiterentwickeln möchte.

Ausgewählte, zieldienliche Coaching-Techniken im Rahmen des *Managerial Coachings* sind das systemische Fragen (im Besonderen die offenen Fragen), das konstruktive Feedback und das natürliche Einnehmen einer gewissen inneren Haltung als Führungskraft. Werden diese Coaching-Techniken in der Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeitendem wirksam eingesetzt, kann dies nachhaltig und positiv die Beziehung und das Arbeitsumfeld verändern und sich somit fruchtbar auf den Team- und Unternehmenserfolg auswirken.

Bereits im angelsächsischen Raum verbreitet sich der Ansatz des *Managerial Coachings* stark. Die Hoffnung ist, dass sich auch hierzulande die Idee der „Führungskraft als Coach“ zunehmend auf den Führungsetagen etabliert und fester Bestandteil der neuen Arbeitswelt wird.

Es bleibt spannend und ist eine Chance für uns alle, den neuen Führungs- und Kollaborationsgedanken zunehmend in unser menschliches Miteinander zu integrieren.