
Coaching als Führungsinstrument

Klassifizierung: Führung

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|---|
| Einleitung | 3 |
| Begriffserklärungen | 3 |
| Chancen von Coaching als Führungsinstrument | 4 |
| Herausforderungen von Coaching als Führungsinstrument | 5 |
| Was es braucht, um Coaching als Führungsinstrument einzusetzen | 6 |
| Coaching-Techniken für Führungskräfte | 7 |
| Fazit | 8 |
| Quellenangaben | 9 |

Coaching als Führungsinstrument

Einleitung

Diese Arbeit wird sich der Frage widmen, ob und wenn ja wie Coaching als Führungsinstrument einsetzbar ist. Dabei werde ich die Chancen und Risiken darstellen, die damit einhergehen und ableiten, was es braucht um Coaching erfolgreich als Führungsinstrument einzusetzen. Ich werde darüber hinaus beispielhaft Coaching-Methoden benennen, die Führungskräfte im Rahmen von Coaching-Interaktionen anwenden können und mit einem Fazit enden.

Im Rahmen dieser Arbeit strebe ich nach Möglichkeit einen genderneutralen Sprachgebrauch an. Sollte das aus Gründen der besseren Lesbarkeit stellenweise nicht möglich sein, wird das generische Maskulinum verwendet. Weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten werden dabei ausdrücklich mitgemeint, soweit es für die Aussage erforderlich ist.

Begriffserklärungen

Zunächst gilt es zu verstehen, was Coaching ist. Es gibt keine in der Fachliteratur einheitliche **Definition für Coaching** und der Titel „Coach“ ist nicht rechtlich geschützt. Grundsätzlich kann man sagen: „Als ergebnis- und lösungsorientierte Beratungsform dient Coaching der Steigerung und dem Erhalt der Leistungsfähigkeit.“¹ Das Wort „Beratung“ ist hierbei nicht akkurat, da im Coaching de-facto nicht unmittelbar beraten wird – es werden also keine Ratschläge oder Lösungen seitens des Coaches angeboten. Vielmehr fungieren Coaches als Prozessgeber und begleiten Coachees bei der eigenen Lösungsfindung.

Coaching ist wesentlich von einer **inneren Haltung** geprägt: Coaches neutral und bewerten nicht, begegnen Coachees auf Augenhöhe und stellen sich dabei ganz auf Coachees und deren Wahrnehmungen, Beobachtungen und Empfindungen ein, möglichst ohne sich von eigenen Konstrukten steuern zu lassen. Akzeptanz, Vertrauen und Diskretion sind Grundvoraussetzungen für eine erfolgsversprechende Coaching-Beziehung.

Eine **Führungskraft** im organisationalen Kontext ist eine Person in leitender Stellung, üblicherweise hierarchisch anderen überstellt oder mit indirekter oder projektbezogener Führungsrolle. In dieser Rolle ist die Führungskraft anderen gegenüber weisungsbefugt und auch verantwortlich für die Handlungen und Ergebnisse der Unterstellten, im Folgenden Mitarbeitende genannt.

¹ <https://www.dbvc.de/der-dbvc/definition-coaching>

Chancen von Coaching als Führungsinstrument

Coaching als Führungsinstrument einzusetzen, kann wirtschaftliche, zwischenmenschliche und individuelle Vorteile mit sich bringen und so den Führungserfolg steigern.

Hier wäre zu nennen, dass das Einnehmen einer Coachinghaltung, wie sie oben beschrieben wurde, zweifellos zu einer Stärkung der Beziehungsebene von Führungskräften und Mitarbeitenden führen kann: Wesentlicher Teil des Coachings ist es Rapport zu schaffen, also eine vertrauensvolle Verbindung zwischen hier Führungskräften und Mitarbeitenden herzustellen. Die Coaching-Haltung wertschätzt Gesprächspartner in all ihren Persönlichkeitsfacetten.² So werden sich Mitarbeitende umfassend wahrgenommen fühlen und nicht nur als Ressource, die Arbeitgeber benötigen.

Mitarbeitende, die eingeladen sind selbst zu denken und Handlungsoptionen zu generieren statt sie einfach von der Führungskraft zu übernehmen, werden eher geneigt sein, Aufgaben proaktiv anzugehen und mit Lösungsvorschlägen statt Problembeschreibungen auf Führungskräfte zuzugehen.³ Dies entlastet auch die Führungskräfte. Insbesondere in einer von Schnelligkeit und Komplexität geprägten Arbeitswelt, wie wir sie heute antreffen, können Führungskräfte oft nicht mehr alles wissen und alles können. Auch entspricht es nicht der Rolle einer modernen Führungskraft, alles besser zu wissen, als ihre Mitarbeitenden. Vielmehr sollten Führungskräfte heutzutage die Rahmenbedingungen für selbständiges Arbeiten schaffen und innerhalb dieser Leitplanken für Mitarbeitende ansprechbar sein.⁴

Coaching bzw. Coaching als Führungsinstrument ist auch ein wichtiger Faktor für die Mitarbeiterentwicklung. Dadurch, dass Mitarbeitende darin gefördert werden, eigene Lösungsansätze zu erarbeiten und hierfür auch Methoden erlernen, wird ihre Selbstwirksamkeit erhöht. Selbstwirksamkeit ist die „Überzeugung einer Person [...], auch schwierige Situationen und Herausforderungen aus eigener Kraft erfolgreich bewältigen zu können“.⁵

Im Coaching geht es ebenfalls um die Identifizierung und Förderungen von „Ressourcen“, also Stärken, die Mitarbeitende in sich tragen. Diese Stärkenorientierung ermöglicht es Führungskräften auch, die Mitarbeitenden gemäß eben dieser Stärken einzusetzen und so ihre Engagement und ihre Potentiale zu maximieren.⁶

² Dr. Kerstin Wundsam und Oliver Bartels, <https://www.perspektive-mittelstand.de/Moderne-Fuehrung-Erfolgreich-fuehren-mittels-Coaching/management-wissen/4407.html>

³ Dr. Kerstin Wundsam und Oliver Bartels, <https://www.perspektive-mittelstand.de/Moderne-Fuehrung-Erfolgreich-fuehren-mittels-Coaching/management-wissen/4407.html>

⁴ Dr. Kerstin Wundsam und Oliver Bartels, <https://www.perspektive-mittelstand.de/Moderne-Fuehrung-Erfolgreich-fuehren-mittels-Coaching/management-wissen/4407.html>

⁵ Albert Bandura, Self-Efficacy: The Exercise of Control

⁶ Gallup Workplace Study 2021

Es ist weiterhin anzunehmen, dass Lösungen, die von Mitarbeitenden selbst entwickelt wurden, auch zu einer höheren Identifikation führen und somit mit größerer Überzeugung und Motivation umgesetzt werden können. Gehen Führungskräfte die Lösungsfindung ergebnisoffen und unvoreingenommen gemeinsam mit den Mitarbeitenden an, können völlig neue Denkansätze und Optionen entwickelt werden und so die wirtschaftlichen Ergebnisse des Unternehmens gesteigert werden. Ferner kann dies auch bei Führungskräften zu Lernprozessen führen.⁷

Herausforderungen von Coaching als Führungsinstrument

Coaching lebt davon, dass Coaches ihren Coachees gegenüber neutral, objektiv und unabhängig auftreten. Sie werten das Gehörte nicht und geben keine Lösungen, Tipps oder gar Handlungsanweisungen.

Führungskräfte hingegen sind Teil des Systems, in dem sie sich gemeinsam mit den Mitarbeitenden befinden. Sie limitieren ihre Mitarbeitenden im Zweifel mit gewissen Rahmenbedingungen, wie z. B. Budgets, Zeitvorgaben oder Zielen.

Darüber hinaus stehen Führungskräfte und Mitarbeitende in einem Abhängigkeitsverhältnis zueinander. Die Führungskräfte sind weisungsbefugt, geben den Mitarbeitenden einen oft vordefinierten Handlungsspielraum und sind auf deren konstruktive Mitarbeit angewiesen, während die Mitarbeitenden u. a. finanziell vom Unternehmen und somit indirekt auch den Führungskräften abhängig sind. Die hierarchische Überstellung von Führungskräften zusammen mit dieser wechselseitigen Abhängigkeit, widerspricht dementsprechend dem Grundsatz der Neutralität eines Coaches. Es gilt auch zu bedenken, dass Führungskräfte häufig mehrere Mitarbeitende führen. Geraten diese untereinander in Konflikt, sollten Führungskräfte die Interessen beider Parteien berücksichtigen.

Darüber hinaus haben Führungskräfte ein eigenes Interesse an den fachlichen Problemen und Herausforderungen der Mitarbeitenden und ihr Führungserfolg und ggf. die eigene Zielerreichung hängt vom Erfolg und den Problembewältigungsstrategien der Mitarbeitenden ab. Eigene fachliche Expertise im Aufgabenbereich der Mitarbeitenden kann Führungskräfte dazu verleiten, Lösungsvorschläge einzubringen zu wollen oder sogar davon überzeugt zu sein, dass nur der eigene Lösungsansatz funktionieren kann.

Nicht alle Mitarbeitenden können oder wollen sich auf eine Führungskraft mit Coachingansatz einlassen. Manche Mitarbeitenden wollen klare Anweisungen oder können mit viel Eigenverantwortung und Handlungsspielraum nicht gut umgehen. Manche Tätigkeiten oder Aufgabenbereiche in Unternehmen lassen ein Coaching nicht immer zu. Ist z. B. Gefahr im Verzug (bei unsicherem Verhalten im Produktionsumfeld etwa) oder hohe Eile geboten (z. B. schnelle Entscheidungen im Finanzmarkt) ist ein Coachingansatz nicht unbedingt passend.

⁷ Dr. Kerstin Wundsam und Oliver Bartels, <https://www.perspektive-mittelstand.de/Moderne-Fuehrung-Erfolgreich-fuehren-mittels-Coaching/management-wissen/4407.html>

Eine weitere Herausforderung für Führungskräfte, die Coaching einsetzen wollen, ist der Faktor Zeit. Viele Führungskräfte beklagen ein ohnehin schon sehr begrenztes Zeitkontingent, welches sie neben etwaigen operativen Tätigkeiten für die Führung ihrer Mitarbeiter übrig haben. Coaching ist zeitintensiver als Lösungen vorzugeben. Die Interaktion zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden selbst nimmt mehr Zeit in Anspruch als ohne Coachingansatz, die Lösungserarbeitung und Umsetzung seitens der Mitarbeitenden ggf. ebenfalls.

Coaching bedarf außerdem einer ausreichenden Beschäftigung mit dem Thema, am besten einer dezidierten Coachinausbildung. Um wie ein Coach zu agieren, müssen Führungskräfte verstehen, was Coaching bedeutet, welche Haltung es braucht, welche Werkzeuge es gibt usw.

Das Absolvieren einer Coaching-Ausbildung stellt für Führungskräfte zudem eine gute Gelegenheit für eigene Persönlichkeitsentwicklung dar, da die gelernten Tools in praxisorientierten Ausbildungen auch geübt werden können.

Was es braucht, um Coaching als Führungsinstrument einzusetzen

Führungskräfte müssen das Thema Coaching in Gänze verstehen, sich bewusst sein, wo die Grenzen zwischen Führen und Coachen verlaufen und in der Lage sein, „Rollenkonflikte zwischen ihrer Beratungs- und ihrer Vorgesetztenrolle [zu] regulieren“.⁸

Führungskräfte, die Coaching als Führungsinstrument einsetzen wollen, sollten klare Rahmenbedingungen schaffen, innerhalb derer sie Mitarbeitende coachen. Das kann z. B. bedeuten, dass sie bestimmte Themenbereiche ausklammern oder für bestimmte Themen eine Art Entscheidungsmonopol definieren.

Besonders wichtig ist es, dass Führungskräfte eine Coachinghaltung einnehmen und ihren Mitarbeitenden und deren Themen möglichst offen, neutral und wertschätzend gegenüberstehen. Führungskräfte sollten erkennen, dass es verschiedene Handlungsoptionen für das gleiche Problem geben kann und sie nicht qua ihrer Rolle die Richtigen kennen. „Die Führungskraft weiß oder akzeptiert zu 100%, dass ihre eigenen Ziele, Lösungen oder Ideen nur Varianten sind und sein Mitarbeiter ganz eigene gute und passende Ziele, Lösungen und Ideen entwickeln kann.“⁹

Führungskräfte tun außerdem gut daran, eine Kultur zu schaffen, in der sich Coaching als Führungsinstrument gut anwenden lässt. Hier ist das Konzept der „psychologischen Sicherheit“ zu nennen, also eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen, in der Fragen gestellt, Informationen geteilt, Meinungen ausgetauscht und Fehler zugegeben werden können, ohne dass jemand bestraft oder gedemütigt wird.¹⁰

⁸ Wolfgang Kühl / Andreas Lampert / Erich Schäfer: Coaching als Führungskompetenz

⁹ Dr. Kerstin Wundsam und Oliver Bartels, <https://www.perspektive-mittelstand.de/Moderne-Fuehrung-Erfolgreich-fuehren-mittels-Coaching/management-wissen/4407.html>

¹⁰ Amy Edmonson, The Fearless Organization

Vertrauen ist essenziell, damit Mitarbeitende sich auf den Coachingansatz einlassen können. Dazu gehört auch, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitenden Verschwiegenheit zusichern und Details aus Coachingsituationen nicht an Dritte (also z. B. den nächsthöheren Vorgesetzten) weitergeben. Es braucht außerdem einen konstruktiven Umgang mit Fehlern. Wenn Führungskräfte ihre Mitarbeitende dazu herausfordern eigene Lösungsansätze zu entwickeln und umzusetzen, dann müssen Mitarbeitende auch Fehler machen und aus ihnen lernen dürfen. Sanktionieren Führungskräfte Fehler sofort, im schlimmsten Fall sogar noch vor Kollegen, wird die psychologische Sicherheit der Mitarbeitenden angegriffen.

Die Mitarbeitenden sollten auch die Möglichkeit haben den Coachingansatz situativ abzulehnen, sprich von Ihren Führungskräften konkrete Lösungen und Anweisungen einfordern zu können, wenn die Situation dies nötig macht.

In diesem Zusammenhang sollte erneut die zeitliche Komponente berücksichtigt werden. Führungskräfte und auch Mitarbeitende müssen sich Zeit nehmen, um Anliegen mit einer Coachinghaltung zu klären. Es müssen Raum und Gelegenheit geschaffen werden, mit Ruhe auf bestimmte Probleme oder Herausforderungen zu schauen, verschiedene Lösungsansätze zu erarbeiten und sie ganzheitlich zu beleuchten. Diese Zeit müssen sich Führungskräfte und Mitarbeitende bewusst nehmen und im Zweifel aktiv freischaufeln.

Coaching-Techniken für Führungskräfte

Es gibt eine Reihe an Coaching-Techniken und -Methoden, die sich in der Führung einsetzen lassen. Allem voran sei hier nochmals die Coachinghaltung genannt, die die Grundlage für die Arbeit als Coach darstellt. Diese zeichnet sich durch ein Begegnen auf Augenhöhe, Vertrauen, Demut, Neutralität und Diskretion aus. Ohne diese Haltung werden Führungskräfte Coaching nicht erfolgreich als Führungsinstrument einsetzen können.

Ein weiteres Herzstück von Coaching sind systemische Fragetechniken. Es gibt eine Vielzahl von systemischen Fragetechniken.¹¹ Besonders erwähnen möchte ich hier ein paar ausgewählte Frageformen:

- Die Zielfrage hilft dabei, einen Soll-Zustand zu definieren und zu beschreiben: „*Woran würden Sie erkennen, dass Sie ihr Ziel erreicht haben?*“ Die Frage darf auch hypothetisch sein und die Mitarbeitenden eine Wunschvorstellung äußern, die ggf. nicht in Gänze umsetzbar ist.
- Die Ressourcenfrage ermittelt Fähigkeiten und Ressourcen, die Mitarbeitende bei der Problemlösung einsetzen können: „*Haben Sie eine ähnliche Herausforderung schon einmal gemeistert und was hat Ihnen dabei geholfen?*“. Mitarbeitende können daraus Zuversicht schöpfen, dass sie die nötigen Mittel haben, um das Problem zu lösen.
- Zirkuläre Fragen versetzen Mitarbeitende in die Position Anderer und helfen dabei, das Problem aus deren Perspektive zu beleuchten: „*Wie würde Person XY das Problem*

¹¹ Tanja Laube, <https://www.business-wissen.de/artikel/fragetechniken-10-systemische-fragen-fuer-fuehrungskraefte/>

bewerten?“. Dies kann insbesondere dann helfen, wenn Mitarbeitende emotional sehr involviert sind und Abstand zum Thema bekommen sollen.

- Paradoxe Fragen können Impulsgeber sein und zu völlig neuem Denken anregen: *„Was müssten Sie tun, damit das Projekt scheitert?“* Indem man z. B. den Fokus auf Faktoren für Misserfolg lenkt, werden so Herangehensweisen deutlich, die zum Erfolg führen können.
- Für Führungskräfte sicherlich besonders bedeutsam ist die Frage nach den konkreten nächsten Schritten. *„Was werden Sie als nächstes tun, um der Lösung näher zu kommen?“* Darauf basierend übernehmen Mitarbeitende Verantwortung für die Umsetzung und gehen mit konkreten Aufgaben aus dem Coaching. Führungskräfte befriedigen damit auch ihr Bedürfnis nach Sicherheit, dass die Mitarbeitenden weiter an den Themen arbeiten und Ziele erreicht werden können.

Als weiteres Beispiel für eine wirksame Coaching-Technik in der Führung sei das GROW-Modell nach John Whitmore genannt. GROW ist ein Akronym und steht für Goal, Reality, Options (oder Obstacles) und Way Forward¹². In aller Kürze bedeutet dies, dass für eine Coachingsitzung zunächst ein Ziel festgelegt wird (z. B. nächste Schritte für ein bestimmtes Projekt definieren). Darauf folgt eine Überprüfung der Realität, also eine Bewertung der aktuellen Situation. Als nächster Schritt werden Optionen, die zur Zielerreichung führen können, definiert. Hierbei dürfen alle möglichen und auch abwegigen kreativen Ideen genannt werden, auch wenn diese in der Realität vielleicht nicht direkt umsetzbar sind. Sie können so zum „über den Tellerrand“ denken anregen und eine Lösungsfokussierung generieren. In der Phase des Way Forward wird dann besprochen, welche der vorher erdachten Optionen wie, wann und mit wessen Hilfe umgesetzt werden. Im Rahmen des GROW-Modells können übrigens die o. g. Fragetechniken angewandt werden.

Weitere hilfreiche Methoden z. B. zur Entscheidungsfindung können die Affektbilanz, die Entscheidungsmatrix oder das Tetralema sein. Führungskräfte können mit ihrer Coachinghaltung auch bei der Lösung von Konflikten helfen (z. B. mithilfe des Harvard-Modells und dem Werte- und Entwicklungsquadrat) und Mitarbeitenden bei der Orientierung in der eigenen der Karriereplanung sowie der persönlichen Entwicklung unterstützen.

Fazit

Aus meiner Sicht können Führungskräfte im eigenen Unternehmen keine Coaches sein. Sie können aber in jedem Falle eine Coachinghaltung einnehmen und bestimmte Instrumente des Coachings anwenden, um Mitarbeiter in ihrer Selbstwirksamkeit zu stärken, ihre Problemlösefähigkeit zu fördern und sie nachhaltig zu entwickeln. Es gibt eine Vielzahl von Coaching-Methoden, die Führungskräfte mit entsprechender Ausbildung und Übung erfolgreich anwenden können und somit die Mitarbeiterentwicklung, Produktivität und letztlich den Erfolg des Unternehmens stärken können.

¹² John Whitmore, Coaching for performance

Quellenangaben

- <https://www.dbvc.de/der-dbvc/definition-coaching>
- Dr. Kerstin Wundsam und Oliver Bartels, <https://www.perspektive-mittelstand.de/Moderne-Fuehrung-Erfolgreich-fuehren-mittels-Coaching/management-wissen/4407.html>
- Albert Bandura, Self-Efficacy: The Exercise of Control, Worth Publishers, 1997
- Gallup Workplace Study 2021
- Wolfgang Kühl, Andreas Lampert, Erich Schäfer: Coaching als Führungskompetenz, Vandenhoeck & Ruprecht, 2018
- Amy Edmonson, The Fearless Organization, Wiley, 2018
- Tanja Laube, <https://www.business-wissen.de/artikel/fragetechniken-10-systemische-fragen-fuer-fuehrungskraefte/>
- John Whitmore, Coaching for performance, Nicholas Brealey Publishing, 2017