

# Coaching als Führungselement?

„Es geht nicht darum neue Dinge zu lernen, sondern nützliche Dinge umzusetzen“

(Ingo Krawiec)

Die Rolle der Führungskräfte hat sich in den letzten Jahren stetig gewandelt. In einer sich stark verändernden (IT-)Umwelt rückt die individuelle, fachliche Entwicklung der Mitarbeiter \*) immer mehr in den Vordergrund – parallel dazu werden die Vorgesetzten laufend mit neuen Führungsansätzen konfrontiert: Management by Objectives (MBO), situatives Führen, Leadership, Management by walking around, um nur einige zu nennen. Im Moment ist „Coaching“ in der Mitarbeiterführung eines der Top-Themen. Aber – kann man als direkter Vorgesetzter gleichzeitig seine Mitarbeiter führen und coachen?

Ursprünglich kommt die Methode des Coachings aus dem Bereich des Sports und hat das Ziel, die Athleten durch gezielte Betreuung und Motivation zu Spitzenresultaten zu animieren und zu fördern. Im beruflichen Kontext finden wir unterdessen unterschiedlichste Formen und Definitionen von Coaching:

- Fachcoaching
- Mitarbeitercoaching
- Teamcoaching
- Persönlichkeitscoaching
- Prozesscoaching
- Integrationscoaching

Der nachfolgende Text bezieht sich ausschliesslich auf den Aspekt des **Mitarbeitercoachings** im beruflichen Umfeld. Ein erfolgreiches Mitarbeitercoaching ist dann erreicht, wenn das folgende Konzept umgesetzt werden kann: „Nur die Lösung, welche von der gecoachten Person selber ausgearbeitet wird, ist die richtige und beste Lösung!“ Hier kann wieder eine Parallele zum Sport gezogen werden: der Trainer (in unserem Fall der Vorgesetzte) gibt Impulse und Tipps, nimmt aber letztendlich im eigentlichen Wettkampf eine sekundäre Rolle ein. Diese Methode des Coachings hat in der Linienorganisation erhebliche Vorteile:

- Der Mitarbeiter wertet seine Lösung, die innerhalb des Coachings definiert wurde, als Erfolgserlebnis
- Die Umsetzung dieser Lösung wird gefördert, weil sie auf den Fähigkeiten, den Ideen und den Rahmenbedingungen des Mitarbeiters aufbauen
- Die fachliche Qualifikation des Mitarbeiters steigt, weil er in Zukunft ähnliche Probleme alleine lösen kann (Empowerment jedes einzelnen Mitarbeiters)

## Coaching – keine leichte Aufgabe

Mit der Einstellung „ab heute coache ich meine Mitarbeiter“ wird jede Führungskraft scheitern! Das Mitarbeitercoaching als Führungselement ist für beide Parteien (Vorgesetzter und Mitarbeiter) ein **Prozess**, der gut überlegt sein muss. Coaching im Generellen und Mitarbeitercoaching im Speziellen erfordern ein sehr hohes Mass an **sozialer Kompetenz** seitens des Vorgesetzten, weil der Fokus nebst fachlichen Themen auch auf verhaltensbezogene Aspekte gelegt wird. Wer hier als Führungskraft kein Fingerspitzengefühl zeigt, wird auch bestens qualifizierte Mitarbeiter „verheizen“.

Wer Coaching als Führungselement anwenden will, muss zumindest über bestimmte Fähigkeiten verfügen:

- **Analysefähigkeit:** Kennen der eigenen Stärken, Schwächen und Reaktionen in bestimmten Situationen. Dies umfasst sowohl aufgabenorientierte (Fachwissen) als auch strategische (Führungstechnik, Organisation, strategische Führung) Fähigkeiten
- **Kommunikationsfähigkeit:** Die Herausforderung, die richtige Frage im richtigen Moment zu stellen. Der Aufbau einer guten und vertrauensvollen Beziehung zum Mitarbeiter ist die beste Basis dafür, dass sich der Coachee verstanden und unterstützt fühlt
- **Beobachtungsgabe:** Ein erfolgreicher Coach muss fähig sein, seine Mitarbeiter richtig und fair einzuschätzen, damit die Feedbacks auch hilfreich sind. Dazu gehört sicherlich auch die Unterscheidung zwischen Fakten (echten Wahrnehmungen) und Vorurteilen
- **Kompetenz als Problemlöser:** Wirklich erfolgreich ist ein Coach, wenn er durch Fragestellungen seine Mitarbeiter befähigt, selbst zu den Lösungen zu gelangen. Er kann auf diese Weise seine Mitarbeiter unterstützen, ohne selber die direkten Antworten auf die Probleme zu geben

Das Coaching durch die Führungskraft erfordert auf jeden Fall eine differenzierte Haltung seitens des Vorgesetzten. Die Führungsperson als Coach muss sich vom klassischen Hierarchiedenken „oben – unten“ distanzieren – innerhalb des Coachingprozesses nimmt der Vorgesetzte eher eine Berater- und Unterstützerrolle ein.

## Barrieren im Coaching

Falls Sie sich als Führungspersönlichkeit entscheiden, die Selbständigkeit und die Eigenverantwortung Ihrer Mitarbeiter durch ein gezieltes Mitarbeitercoaching zu steigern, lohnt sich ein Blick auf die Top-5 der grössten Bar-

rieren im Coaching. Je nachdem wie Sie damit umgehen, können Sie den Erfolg und Misserfolg wesentlich beeinflussen.

### Fehler 1: Akzeptanz

Sie fühlen wenig Akzeptanz innerhalb des Teams oder Sie sind selbst in einer Krise

### Fehler 2: Kompetenz

Sie fühlen sich bezüglich fachlichen, sozialen oder aufgabenbezogenen Fragen nicht kompetent genug

### Fehler 3: Schuldzuweisung

Sie suchen einen oder mehrere „Schuldige“, wenn der angestrebte Erfolg ausbleibt

### Fehler 4: Schwierigkeiten vermeiden

Sie selbst fassen die „heissen Eisen“ nicht an und übernehmen keine Verantwortung

### Fehler 5: Identifikation

Sie haben Ihren eigenen Job bereits innerlich aufgegeben und haben kein „Feuer“ mehr für die anstehenden Herausforderungen

Befassen Sie sich von Zeit zu Zeit mit diesen Barrieren und lassen Sie Ihre Erfahrungen in die Standortbestimmung einfließen – so ist der langfristige Erfolg schon fast garantiert!

## Tipps für Führungskräfte

Der Einstieg in ein aktives Mitarbeitercoaching können Sie relativ schnell in Ihre Führungsarbeit einfließen lassen. Wenn einer Ihrer Mitarbeiter das nächste Mal mit einer fachlichen Frage zu Ihnen kommt, versuchen Sie ihn durch gezielte Fragen seine eigene Lösung zu finden. Achten Sie darauf, dass Sie „sinnvolle“, offene Fragen stellen. Es geht primär nicht darum, Ihr eigenes Informationsbedürfnis zu befriedigen. Die Fragen sollten dem Gedankenfluss des Mitarbeiters angepasst sein:

*Wie ist die Ausgangslage?*

*Welche Auswirkungen hat das Problem?*

*Welche Folgen hat das für andere?*

*Wie würden Sie das Problem lösen?*

*Könnte es nicht sein, dass.....?*

Diese Art der Führung kann in einem ersten Moment zu Widerstand führen. Sie werden aber schnell merken, dass die Mitarbeiter zu Lösungen gelangen, obwohl Sie als Führungskraft keine direkten Antworten geben. Sie können diese Form des Mitarbeitercoachings laufend in Ihre Führungsarbeit einbauen. Typische Anlässe dazu sind die periodischen Mitarbeitergespräche, fachliche oder projektbezogene Problemlösungsgespräche, Zielvereinbarungsgespräche etc. Verwenden Sie deshalb in diesen Situationen **vorwiegend Fragen zur Gesprächsführung**.

## Fazit

Kann man als direkter Vorgesetzter gleichzeitig seine Mitarbeiter führen **und** coachen? Ja, man kann! Denn: erfolgreiches Coaching wird die Motivation und die Selbständigkeit der Mitarbeiter stärken und einen positiven Beitrag zum Betriebsklima beitragen. Es wird aber einiges vorausgesetzt und muss **zum aktuellen Führungsstil des Vorgesetzten passen**. Mitarbeitercoaching ist nicht ein eigentlicher Führungsstil, sondern wird eher als ein zusätzliches Führungsinstrument betrachtet.

## Starten Sie Ihren Coachingprozess mit kleinen Schritten und geniessen Sie die ersten Erfolge!

\*) aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird die männliche Form verwendet. Frauen sind selbstverständlich mit eingeschlossen.



David Luyet  
Wirtschaftsinformatiker  
Kohler & Partner  
Jungfraustrasse 1  
3000 Bern 6  
031 351 04 04  
david.luyet@k-p.ch

Im Zuge des immer schneller werdenden Wandels in der Berufswelt verändert sich zwangsläufig die Arbeit in der Personalberatung und -entwicklung. **Kohler & Partner**, Unternehmens- und Personalberater, erleben dies hautnah in ihrer täglichen Arbeit. In dieser Artikelserie nehmen sie zu verschiedenen Themen des Human Resource Managements Stellung.