

Werner Vogelauer

Von der Falle „Führungskraft als Coach“

Erschienen in Trigon Themen 02/2013

Coaching ist seit den 90-er Jahren ein ständig wachsender Bereich in der Entwicklung von Personen. Hin und wieder wird Coaching auch als Führungsinstrument eingesetzt. Fördern und Fordern aus der Hierarchie ist aber mit Coaching unvereinbar.

Insbesondere Führungskräfte nutzen das Coaching zur Entwicklung ihrer sozialen Kompetenzen – und das auch mit Erfolg. In manchen Fällen setzen Führungskräfte Coaching jedoch gerne auch als Führungsinstrument ein. Das ist sowohl aus ethischen als auch organisatorischen Gründen abzulehnen.

Führungskräfte als *Coach* tappen zwangsläufig in folgende Fallen:

1. Falle: Zwangsbeziehung durch Hierarchie

Eines der Grundprinzipien des Coachings ist die Freiwilligkeit und Selbstverantwortlichkeit des Kunden, in dem Fall sind es die MitarbeiterInnen. Will eine Führungskraft ihre/seine MitarbeiterInnen coachen, können sie dies aufgrund der hierarchischen Beziehung kaum ablehnen. Somit entstünde ein *Abhängigkeitsverhältnis* im Coaching.

2. Falle: Zielvorgaben durch Vorgesetzten

Ziele, die eine Führungskraft für ihre MitarbeiterInnen festlegt, gehören konstellationsbedingt nicht ins Coaching. Im Coaching stehen im Sinne der Autonomie, die Ziele des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin im Vordergrund – nicht aber die Ziele des Vorgesetzten, deren Erreichung er bei seinen MitarbeiterInnen durchsetzen möchte.

3. Falle: Grandiosität (Besserwisserei) des Vorgesetzten

Gefährlich ist der Glaube einer Führungskraft an ihr eigenes Mehr- und Besser-Wissen gegenüber dem der MitarbeiterInnen. Das kann leicht in die Sackgasse des ständigen *Vorschlagens* und Besser-wissens führen, etwa wie MitarbeiterInnen vorzugehen, sich zu verhalten oder sich zu organisieren haben. Damit werden die Ressourcen der MitarbeiterInnen nicht gestärkt.

4. Falle: *Subjektive Vorprägungen des Vorgesetzten*

Ein Coach hat beim Erstkontakt kaum Vorerfahrungen mit dem Coachee. Er begegnet ihm daher, soweit dies überhaupt möglich ist, *vorurteilsfrei* – was für das Coaching sehr wichtig ist. Eine Führungskraft hat mit dem Mitarbeiter allerdings eine Vorgeschichte, die Vorurteile noch unbewusst fördert und daher im Coaching zum Hindernis werden. Wenn im Coaching Schwachstellen des Mitarbeiters zum Vorschein kommen, kann eine Führungskraft nur theoretisch vorurteilsfrei bleiben. Unterschiedlichste Bilder über die andere Person sind innerlich abgespeichert und werden – besonders in Ärger- oder Stresssituationen – wirksam! Nutzt die Führungskraft bestimmte Kenntnisse – auch unbewusst – und wirft sie diese dem Mitarbeiter auch noch vor, ist die Vertrauensbeziehung stark beeinträchtigt und damit das *Ende* eines sinnvollen Coaching-Prozesses absehbar – da Coaching Vertrauensarbeit ist.

5. Falle: Driften zu Sachproblemen und in Methodiken

Coaching setzt voraus, dass die Berufsrolle und die persönlichen, emotionalen und Verhaltensanteile miteinander berücksichtigt werden. Die Erfahrung zeigt, dass Führungskräfte gerne die Beziehungs- und Emotionsebene – auch aus einer gewissen Unsicherheit heraus – ausklammern. Die Gefahr besteht, dass man sich nur mehr mit Methoden auseinandersetzt und damit in die bloße Auseinandersetzung um Sachfragen abdriftet. Das ist nicht die Lösung.

Führungskräfte sollten daher nicht als Coaches gegenüber ihren MitarbeiterInnen auftreten. Sie sollten aber ihre soziale Kompetenz und Empathie weiterentwickeln. Dazu zählen vor allem:

- a) Zuhören, auf MitarbeiterInnen eingehen.
- b) Offene Fragen zur Ermittlung einer Situation bzw. eines Problems stellen.
- c) Verständnis entwickeln für die Ideen von MitarbeiterInnen und diese fördern.
- d) Spiegeln, Konfrontieren und Hinterfragen von Aussagen, die die MitarbeiterInnen treffen.
- e) Emotionen rechtzeitig erkennen und ansprechen.
- f) Angebote an Methoden und Instrumenten zur Verfügung stellen, die helfen, eine Situation (gemeinsam) zu analysieren.
- g) Zurückhalten eigener und fertiger Ideen, um so die MitarbeiterInnen-Kompetenz mehr zu fordern.

Die soziale Kompetenz und Empathie wirkt aufbauend, fokussierend, konkretisierend und beziehungsstärkend. MitarbeiterInnen zu fördern und zu fordern bedeutet gleichzeitig, Empathie und Distanz zu entwickeln. Coaching ist kein geeignetes Führungsinstrument. Die Führungskraft selbst kann aber sehr wohl mit einem professionellen Coach ihre Führungssituation reflektieren und rollenkonform entwickeln.