

## **Soll ein Chef auch die Rolle des Coach übernehmen?**

---

Führungskräfte müssen Ziele erreichen und üben disziplinarische Macht aus. Wie also sollten sie ihre Mitarbeiter coachen? Ein Statement für eine klare Rollentrennung.

„Coach“ steht unter anderem für eine bestimmte Bauart von Kutschen. Sind Führungskräfte also Kutscher, die ihre Mitarbeiter auf eine Fahrt mitnehmen und mit ihnen eine unbekannte Wegstrecke überwinden? Im Kontext moderner Führungsaufgaben wird immer wieder gesagt, Führungskräfte müssten ihre Mitarbeiter coachen. Hier treffen zwei gegensätzliche Methoden aufeinander, die sich nicht wirklich in einer Aufgabe umsetzen lassen.

### **Eigenschaften von Führungskräften und Coachs**

Wie der Begriff schon sagt, soll die Führungskraft führen. Sie soll die Richtung vorgeben. Diese Befugnis wurde ihr übertragen, um Aufgaben zu erfüllen und Ziele zu erreichen. Eine Führungskraft übernimmt Verantwortung für die ihr übertragenen Aufgabe und die Menschen, die sie führt. Führen ist mit wichtigen Anforderungen verbunden. Um diese zu erfüllen, ist eine gründliche Vorbereitung unumgänglich. Eine Führungskraft sollte Eigenschaften wie Toleranz, Autorität, Machtbewusstsein, Wille und Durchsetzungsvermögen sowie die Bereitschaft, Anerkennung auszudrücken, mitbringen.

Die Arbeit eines Coachs hingegen ist nicht oder nur sehr begrenzt einem klar definierten Ziel oder Zweck unterworfen, sondern kreist immer um den Menschen. Er nimmt den Menschen in seinem kompletten Umfeld wahr, mit all den Ressourcen, die ihm zur Verfügung stehen, und den Motiven, die ihn leiten. Er fragt, was den Menschen in seinem Tun bei der ihm übertragenen Aufgabe tatsächlich motiviert, um ihn so zu selbstverantwortlichem Handeln zu bringen. Dafür bedient sich ein Coach ganz anderer Instrumente und Kenntnisse als die Führungskraft.

### **Wie Führungskräfte und Coachs arbeiten**

In einer Gegenüberstellung werden die unterschiedlichen Arbeitsweisen von Führungskräften und Coachs deutlich:

#### **Coach**

- Lösungs-, prozess-, bedürfnisorientiert
- Fördert die Verantwortung für individuelle Ziele
- Bezieht Position und gibt Feedback
- Ergreift Partei für die Person
- Bereitet Entscheidungen mit vor
- Hat keine instrumentelle Macht
- Berät auf der Grundlage von Freiwilligkeit und Vertrauen
- Hat die Selbstverwirklichung des Menschen zum Ziel
- Benennt und aktiviert Ressourcen, Talente und Qualitäten

#### **Führungskraft**

- Ziel-, ergebnis-, bedarfsorientiert
- Verantwortlich für Ergebnisse der Organisation
- Kontrolliert und beurteilt
- Ergreift Partei für das Unternehmen
- Entscheidet

- Hat Macht und kann Machtmittel zur Durchsetzung benutzen
- Handelt auch in „Zwangsgemeinschaften“
- Setzt Menschen als Leistungsträger und Mittel zum Zweck ein
- Benennt und beseitigt Defizite, Fehler und Mängel

Natürlich gibt es auch Gemeinsamkeiten. So sollten beide mit einem positiven Menschenbild und der Fähigkeit des wohlwollenden, wertschätzenden Umgangs ausgestattet sein. Von einer Führungskraft kann man auch erwarten, dass sie die grundsätzlichen Regeln der zwischenmenschlichen Kommunikation kennt und in ausreichendem Maße sozial kompetent ist. Ob eine Führungskraft sich aber in einer extremen Mobbing-Situationen bewusst in die Rolle eines Coachs begeben sollte, ist fraglich. Denn: Will sie die gefährdete Zielerreichung sicherstellen oder muss sie die zwischenmenschlichen Bedürfnisse der Geführten klären, die hier im Ungleichgewicht sind?



### **Wenn der emotionale Schutzraum fehlt**

Im zweiten Fall würde die Führungskraft als Coach eine Rolle übernehmen, die zwangsläufig zu Missverständnissen unter den Mitarbeitern führen muss. Fraglich ist zudem, ob dieses Vorgehen im Sinne von Führung noch zielkonform wäre. Gibt sich die Führungskraft nämlich als Coach aus und vermittelt dem Mitarbeiter, sie könne ihm in seiner persönlichen Situation helfen, provoziert sie einen Konflikt: Der Mitarbeiter wird sich eventuell öffnen und Gefühle preisgeben, die keineswegs für die Ohren der Führungskraft gedacht sind. Der emotionale Schutzraum wäre nicht wirklich gegeben, wie das in einem Coaching sein muss.

Erledigt etwa ein Mitarbeiter die ihm übertragene Aufgabe nicht zufriedenstellend, wird die

Führungskraft mit ihm ein Gespräch führen, um diesen Zustand zu verbessern. Der Mitarbeiter ist sich seiner Situation bewusst und wird sich gegenüber der Führungskraft nicht wirklich öffnen und die tatsächlichen Ursachen seines Leistungsabfalls thematisieren. Denn diese könnten ja auch mit der Art der Führens in Zusammenhang stehen. Spricht der Mitarbeiter jedoch freiwillig und vertrauensvoll mit einem Coach, werden diese Themen und eventuell dahinter liegende Probleme offensichtlich, die für den Leistungsabfall mit verantwortlich sind.

### **Führungskräfte sind dem Unternehmen verpflichtet**

Ein weiterer Unterschied zwischen Führungskraft und Coach ist die Verpflichtung der Führungskraft gegenüber ihrem Unternehmen. Erlangt die Führungskraft in einem Coaching-Gespräch heikle Kenntnisse, gerät sie unter Umständen in einen Gewissenskonflikt: Darf sie diese Informationen für sich behalten, oder muss sie diese sogar weitergeben? Wären Führungskraft und Mitarbeiter sich dieser möglichen Konsequenzen bereits im Vorfeld bewusst, würde sich wahrscheinlich keiner von beiden auf solch ein vermeintlich vertrauliches „Coaching-Gespräch“ einlassen.

Ein Coach kann also wesentlich mehr zum Wohle des Mitarbeiters beitragen als dies einer Führungskraft unter dem Druck der optimalen Zielerreichung möglich ist. Mit Unterstützung eines Coachs kann der Mitarbeiter seine Probleme überwinden – wohlgerne ohne Gesichtsverlust.

### **Viele Coachings sind nicht wirklich Coachings**

Der aufgezeigte Rollenkonflikt wird in dieser Deutlichkeit nicht immer erkannt. Zum einen hängt das damit zusammen, dass es bisher keine eindeutige Definition des Coachs gibt. Zu viele bezeichnen sich so, obwohl sie Gespräche allenfalls nett moderieren und großzügig Alltagsweisheiten verbreiten. Mit fundierter, systemischer Coaching-Arbeit auf Basis von psychologischen Grundlagen der Sozialwissenschaften und Kommunikation hat dies wenig zu tun. Bei oberflächlicher Betrachtung scheint die Coaching-Arbeit allerdings die einfachere und mit weniger Verantwortung behaftete Rolle zu sein.

Zum anderen mögen Einige mit dem Bild des „Führers“ erschreckende Assoziationen verbinden, so dass sie mit dieser Rolle lieber nichts zu tun haben möchten. Deshalb wandeln sie Führung einfach in Coaching um. Es ist also wichtig, diese unterschiedlichen Rollen zu betonen und so für Klarheit zu sorgen. Der Führende muss sich zu seiner Rolle und Verantwortung bekennen, auch in schwierigen Situationen. Je eindeutiger eine gute Führungskraft ihre Rolle lebt, umso leichter fällt es ihr, in besonderen Situationen einen Coach zu engagieren. Damit wird die Rolle des Coachs ebenfalls klar gestärkt. Eine harmonische, erstrebenswerte Partnerschaft, die zu einer ehrlichen Win-Win-Situation für alle Beteiligten beiträgt.

***Falls Sie Fragen zu obenstehendem Thema haben oder sich einen versierten Coach an Ihrer Seite wünschen, dann melden Sie sich einfach unter: [info@humanfirst.ch](mailto:info@humanfirst.ch)***

The logo for humanfirst.ch features the word 'humanfirst' in a blue, lowercase sans-serif font, with a small icon of a person standing on a pedestal above the 'i' in 'first'. The '.ch' is in a smaller font size to the right.  
***«Wir begleiten Menschen individuell bei der Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen und unterstützen sie beim gezielten Umsetzen situativer Verbesserungsmaßnahmen.»***