

Der Boss als Coach?

(01.1999) „Klassisches“ Coaching beschreibt eine bestimmte Form der Einzelberatung. Wird das Konzept auf Führungssituationen übertragen und beginnen Manager damit, ihre Mitarbeiter zu „coachen“, dann tun sie gut daran, die wichtigen Unterschiede zwischen externem Coaching und Mitarbeitercoaching zu kennen. Beachten sie die Unterschiede nicht, kommen sie als Führungskraft schnell in Teufels Küche.

Führen ist ein Job, der in den letzten Jahren nicht einfacher geworden ist, im Gegenteil. Mit den veränderten Anforderungen an die Unternehmen wurde auch die Rolle einer Führungskraft neu definiert. Sowohl was die Arbeitsinhalte anbelangt, etwa „das aktive Gestalten und Begleiten von Veränderungsprozessen“ als auch die Art und Weise dieser Aufgabenerfüllung, was letztendlich eine Änderung im Führungsverständnis nahelegt.

Warum gerade Coaching?

Die Entwertung bisheriger Verhaltensweisen und Verfahrensweisen („Anordnen funktioniert nicht mehr“) löst bei Führungskräften so wie bei jedem anderen auch Unsicherheit und Angst aus, nur würden das die meisten Manager nach wie vor sehr schwer, das auch zuzugeben. Um Sicherheit und Orientierung wiederzuerlangen, muss die Führungskraft also Neues probieren und dazulernen, kommt damit aber in einen inneren Konflikt. Denn, wie Wolfgang Looss in seinem Buch „Coaching für Manager“ schreibt, „Lernen bedeutet immer auch die sichtbare Feststellung, dass jemand nicht mehr weiter weiß, eine Aussage, die überhaupt nicht in das Selbstbild eines Managers passt.

Er muss zudem vermuten, dass die Umwelt, wenn sie ihn beim Lernen erwischt, davon ausgeht, dass sein Handlungspotential offenbar eingeschränkt ist.“ Wer aber glaubt, schief angeschaut zu werden, wenn er lernt, und wer meint, als Chef immer die passende Lösung parat haben zu müssen und daher gar nicht erst in die Situation kommen dürfte, nicht mehr weiter zu wissen, der muss natürlich möglichst „diskret“ lernen. Das war die Geburtsstunde des Coaching von Führungskräften, bot sich diese „personenzentrierte Arbeit eines meist externen Beraters mit Führungskräften in bezug auf die Frage, wie die Managerrolle von dieser Person bewältigt wird“ als „diskreter Lernort“ doch geradezu ideal an.

Coaching FÜR den Boss

Der Bedarf an Coaching läßt sich also gut mit dem zunehmenden Lernbedarf von Führungskräften erklären. Dass die Nachfrage nach Coaching aber tatsächlich boomt, hat wohl noch einen anderen Grund. Die vielen gescheiterten Veränderungsvorhaben der letzten Jahre haben eine altbekannte Erkenntnis erneut aktuell werden lassen: Wer von den Mitarbeitern mühsame, persönliche Veränderungen fordert, aber als Manager selbst nicht bereit ist, sich zu verändern, der wird schnell ungläubwürdig. Immer mehr Manager gehen daher in die Offensive, lernen fast schon demonstrativ und siehe da: Lernen im Top-Management erscheint zunehmend nicht mehr als ein Zeichen der „Schwäche“, des Nicht-Wissens, sondern ganz im Gegenteil als ein Zeichen der Stärke und als Ausdruck eines Menschen, der Veränderungen offensiv angeht. Damit erfährt auch Coaching eine Neubewertung, weg vom „Nachhilfeunterricht“, hin zum „Lern- und Reflexionsfeld professionell agierender Top-Manager“.

Coaching DURCH den Boss

Parallel zu dieser Notwendigkeit selbst weiterzulernen, wird die Aufgabe, anderen beim Umlernen zu helfen, ein immer wichtigerer Teil des Führungsjobs. Denn wenn Unternehmen Hierarchien abbauen, Verantwortung und Kompetenzen nach unten verlagern, dezentralisieren, Projektmanagement und Teamarbeit forcieren und damit, wie es so unschön heißt, „die Leute empowern“, um schneller und flexibler am Markt agieren zu können, dann geht das nicht von alleine. Funktionieren tut dieses toll klingende Modell nur dann, wenn die Mitarbeiter die Verantwortung tatsächlich an- und übernehmen und wenn sie „sich voll einzubringen“. Das tun sie aber höchstens dann, wenn sie sich als Mensch für voll genommen und respektiert fühlen, und das wiederum heißt in vielen Unternehmen schlicht und einfach, dass sich der Umgang zwischen Führungskräften und Mitarbeitern radikal verändern muß. Die Mitarbeiter erwarten Unterstützung von oben, nicht aber Bevormundung.

Das leisten zu können, setzt bei der Führungskraft aber zwei wichtige Dinge voraus: ein bestimmtes Menschenbild, das Mitarbeitern diese Selbständigkeit auch zutraut und ganz konkrete Methoden, die diese Haltung ausdrücken, statt sie zu unterlaufen. Beides findet sich im Coachingansatz, weshalb die Popularität des Ansatzes nicht weiter überrascht.

Coaching ist nicht gleich Coaching

Gerade weil Coaching in vielerlei Hinsicht als so nützlich erscheint, ist eine Unterscheidung der beiden Zugänge so dringend notwendig. Tatsächlich sind viele der Fähigkeiten, die einen guten Coach ausmachen, auch für eine Führungskraft höchst hilfreich und attraktiv. Insofern ist der Begriff „die Führungskraft als Coach seiner Mitarbeiter“ als Ausdruck eines geänderten Führungsverständnisses durchaus berechtigt. Gleichzeitig gibt es aber einige gravierende Unterschiede zwischen einem „externen Coaching“ und einem „Coaching eines Mitarbeiters durch eine Führungskraft“, deren Nicht-Beachtung Führungskräfte schnell in große Schwierigkeiten bringen kann. Genauso unzutreffend wie diese Gleichsetzung von externem Coaching mit Mitarbeitercoaching ist auch die Gleichsetzung von Mitarbeitercoaching mit Führen. Coaching ist kein Ersatz für Führung, sehr wohl aber eine zusätzliche Möglichkeit, die Führungsaufgabe wirkungsvoller als bisher wahrzunehmen.

Autor: Peter Wagner
