



## Die Führungskraft als Coach?

---

**Worum geht's?** Seminarflyer preisen ihn schon lange an: die Führungskraft, die zur Mitarbeiterentwicklung und zur besseren Motivation der Coach der Mitarbeiter ist. Bücher gibt es auch etliche dazu. Und natürlich viele Führungskräfte, die sich nach bestem Gewissen bemühen, diesen Weg zu gehen. Ist das aber auch tatsächlich machbar? Hier unsere Meinung dazu.

---

**Ein Versuch, Coaching zu definieren** „Coach“ ist ein Begriff, der dem Sport entlehnt wurde. Sprachlich wurde früher der Kutscher auf dem Kutschbock damit bezeichnet. In unserer Arbeit heißt Coach:

- Jemand von außen, der ohne Scheuklappen Feed-back gibt
  - Jemand, der viel über sich selbst weiß, um unterscheiden zu können, was mit sich selbst zu tun hat und was vom Coachee kommt
  - Jemand, der einiges an Werkzeug zur Verfügung hat, um den Coachee bei der Zielklärung im beruflichen Feld zu unterstützen
  - Jemand, der einiges an Werkzeug zur Verfügung hat, um den Coachee bei der Zielerreichung zu begleiten
  - Jemand, der nicht eingebunden ist in das „System“ und daher „Spiele“ der Organisation erkennt und kommentieren kann
- 

**Und die Führungskraft als Coach?**

- Die Führungskraft ist Bestandteil des Systems – also automatisch mit Scheuklappen versehen und Bestandteil der „Organisationsspiele“.
  - Sie hat selten eine psychologisch fundierte Vorbildung und so viel Selbsterfahrung bzw. –reflexion, dass ein „hat mit mir zu tun“ oder „hat mit dem Mitarbeiter zu tun“ unterschieden werden kann (z. B. Übertragung von Autoritätskonflikten des Mitarbeiters auf den Vorgesetzten und Ausagieren beim / am Vorgesetzten).
  - Werkzeuge zur Zielklärung und –definition lassen sich aneignen – wie sieht es bei Ihnen damit aus?
  - Und noch eins: Üblicherweise unterstützt die Führungskraft Ziele des Mitarbeiters zur Weiterentwicklung, so lange sie selbst Nutzen daraus zieht. Und das ist auch eine wichtige Portion „gesunder“ Egoismus für die Führungskraft – die der Coach nicht braucht!
- 

*Fortsetzung nächste Seite*

## Die Führungskraft als Coach?, *Fortsetzung*

---

**Und jetzt?** Wenn Ihnen die Definition des Coachs zusagt, kann die Führungskraft nach dieser Definition kein Coach sein, weil sie die Voraussetzungen oder Rahmenbedingungen dafür nicht erfüllt. Ist damit aber auch die Möglichkeit, Mitarbeiter zu entwickeln oder zu motivieren vorbei? Nein!

---

**Und was kann die Führungskraft tun?** Um Mitarbeiter voranzubringen, müssen Sie Ihre Rolle als Führungskraft nicht verlassen – das ist nämlich Teil Ihres Jobs!  
Lassen Sie doch die letzten Gespräche mit Mitarbeitern Revue passieren. Was haben Sie über den Mitarbeiter erfahren: Wie arbeitet er? Was spornt ihn an? Was „läuft“ gerade im privaten Leben? Zu wem hat er Kontakte? In welchen „Netzwerken“ ist er aktiv? Was sind seine Lebensziele?

---

**Dafür habe ich keine Zeit!** Wenn Sie Mitarbeiter entwickeln wollen, geht das nur über eine tragfähige Beziehung – und das braucht Gespräche und Zeit. Wenn Sie mehr als 12 bis 15 Mitarbeiter haben, ist das nicht mehr vereinbar mit Ihren „sonstigen“ Aufgaben. Konzentrieren Sie sich daher auf Leistungsträger oder die „Verhinderer“.

---

**Ich bin doch kein Kindermädchen!** Sollen Sie auch nicht sein. Es ist ganz klar nicht Ihre Aufgabe, Problemlöser für den Mitarbeiter zu sein oder ein Platz zum Ausheulen. Und doch arbeiten Sie mit Menschen, die aus mehr als „Arbeit“ bestehen. In unseren Seminaren erleben wir, dass Führungskräfte „Mischgespräche“ scheuen, weil sie glauben, keine Grenze setzen zu können. Der Weg muss also sein, diese Fähigkeit zu trainieren, statt das Übungsfeld dazu zu meiden. Wer oder was in Ihrem Umfeld bietet denn Hilfe oder Unterstützung an? Große Unternehmen haben häufig interne Beratungsstellen. Vertagen Sie das Gespräch, wenn es Ihnen „zu dicht“ wird und vereinbaren Sie einen konkreten Termin, bis zu dem Sie sich kundig machen – und der Mitarbeiter auch. Ihnen fallen sicher noch mehr faire und wertschätzende Möglichkeiten ein, wenn es zu viel wird.

---

Das Thema ist komplex – und diese Tipps und Tricks „kratzen“ etwas an der Oberfläche. Wenn Sie mehr zum Thema interessiert, schildern Sie uns Ihre konkrete Frage oder Situation und wir werden mit Ihnen gemeinsam spezifischer.

*Christine Maurer*