

Mitarbeitercoaching

In ungewohnter Rolle



Das Modell gilt als extrem anspruchsvoll, setzt sich aber trotzdem zunehmend durch: Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter coachen. Was für diese besondere Form des Coachings spricht und wie sie gelingt.

Dass Teamleiterin Susanne M. eine „doppelte Karriere“ – im Unternehmen und als Mutter – gelungen ist, verdankt sie vor allem ihrer ersten Chefin. Die kam abends, wenn es ruhiger wurde, ab und an mit zwei dampfenden Tassen Tee in der Hand bei ihr am Platz vorbei: „Hallo Susanne, wie geht’s dir? Lust auf einen grünen Tee?“ Das war für Susanne immer das Angebot für ein Gespräch, in dem es um sie geht, um die Dinge, die sie beschäftigt.

In einem dieser Abendgespräche wurden die Weichen für die Doppelkarriere gestellt. „Ich hatte mich für eine Teamleiterposition beworben und auch die Zusage erhalten. Dann wurde ich schwanger. Einerseits war ich sehr glücklich, andererseits hatte ich Zweifel: Kann ich mir das alles zutrauen?“, berichtet Susanne M. Sie erzählte ihrer Chefin von ihren Zweifeln, diese hörte aufmerksam zu, stellte Fragen, Susanne M. redete, weitere Fragen, und während sie redete, wurde ihr immer klarer: „Ich will beides, Verantwortung im Job und als Mutter. Und ich bin stark genug, beide Rollen parallel gut auszufüllen.“

Zur Rolle der Mutter und der Führungskraft ist heute eine dritte dazugekommen: die des Coachs ihrer Mitarbeiter. So wie ihre Chefin sie damals – wie sie heute weiß – in Manner eines Coachs und mit mancher Fragetechnik aus dem Coaching bei ihrer Entscheidungsfindung unterstützt hat, unterstützt sie heute ihre Mitarbeiter in Coachinggesprächen. Damit ist Susanne M. nicht alleine. Mitarbeitercoaching etabliert sich zunehmend in den Unternehmen. Was unter anderem daran liegt, dass

es – wie erste Ergebnisse der Coachingforschung zeigen – sehr effektiv sein kann. Was es aber auf jeden Fall ist: anspruchsvoll. Denn beim Mitarbeitercoaching muss die Führungskraft zwei Rollen unter einen Hut bekommen, die nicht nur unterschiedlich, sondern teilweise auch widersprüchlich sind.

Die Rollen „Führungskraft“ und „Coach“ sind widersprüchlich

So vertritt der Coach eine neutrale Position und bewegt sich mit dem Coachee auf Augenhöhe. Der Führungskraft ist es dagegen nicht möglich, dem Mitarbeiter gegenüber rundum neutral eingestellt zu sein, allein schon deshalb nicht, weil sie ihn zu beurteilen hat. Auch das hierarchische Gefälle zwischen Führungskraft und Mitarbeiter lässt sich nicht wegreiben oder -denken, es besteht, selbst dann, wenn die Hierarchie nicht gelebt und nach außen kaum sichtbar ist. Die Weisungsbefugnis, die die Führungskraft gegenüber dem Mitarbeiter besitzt, steht im Widerspruch zur Freiwilligkeit der Coachingbeziehung.

Susanne M.s Chefin hat ein Beispiel dafür geliefert, wie sich dieser Gegensatz geschickt und einfühlsam auflösen lässt: Sie ließ ihr stets die Wahl, ob sie ein Coachinggespräch führen oder „nur Teetrinken“ möchte. Sie forderte Susanne M. nie auf, von sich zu erzählen, sondern ließ sie den ersten Schritt machen – oder eben auch nicht. Und wenn Susanne M. sich nur für den Tee bedankte und weiterarbeitete, wusste sie, dass auch das vollkommen in Ordnung war.

Preview

► **Widersprüchliche Erwartungen:** Was Mitarbeitercoaching so anspruchsvoll macht

► **Klar entscheiden, klar kommunizieren:** Wie sich die coachende Führungskraft in Rollenkonflikten verhalten sollte

► **Schnellerer Einblick, größerer Durchblick:** Die Vorteile des Mitarbeitercoachings gegenüber klassischem Coaching

► **Türen öffnen und Tee trinken:** Den Übergang in die Coachrolle mit Ritualen gestalten

► **Authentizität und Werteklarheit:** Was coachende Führungskräfte unbedingt mitbringen müssen

► **Anfängergeist und Extralosigkeit:** Was die Führungskraft im Coachinggespräch benötigt

Weniger leicht aufzulösen ist das Spannungsfeld zwischen der Anforderung an eine Führungskraft, die Unternehmensziele zu vertreten, und der Tatsache, dass im Coaching die Ziele und Anliegen des Gecoachten im Zentrum stehen. Hier kann die coachende Führungskraft in einen klassischen Rollenkonflikt geraten, mit dem zumeist das Gefühl einhergeht, es eigentlich nur falsch machen zu können.

Pascal B. ist genau das passiert: „Mit meinem jüngsten Gruppenleiter Lukas, einem echten High Potential, führe ich regelmäßig Coachinggespräche. Er hat sich das ausdrücklich von mir gewünscht, und ich mache das sehr gerne“, erzählt der Abteilungsleiter. Was ist

der nächste sinnvolle Entwicklungsschritt für Lukas? Was muss er dafür lernen? Wie bringt ihn das auf dem Weg weiter, der zu werden, der er werden kann und will? Im Rahmen der Bearbeitung solcher Fragen hat Lukas Pascal B. etwas sehr Persönliches anvertraut, eine gravierende Veränderung seiner privaten Situation. Die macht es für Lukas essenziell, vor Ort zu bleiben. Jetzt hat allerdings die Geschäftsführung Pascal B. aufgefordert, Lukas für ein internationales Projekt in China freizugeben.

Rollenkonflikte sind beim Mitarbeitercoaching unvermeidbar

Hier handelt es sich um einen *Inter-Sender-Konflikt*, der sich dadurch auszeichnet, dass zwei Rollensender – der Mitarbeiter Lukas und die Geschäftsleitung – unvereinbare Forderungen an den Rollenträger, also die coachende Führungskraft, stellen. Von einem Inter-Rollenkonflikt spricht man dagegen dann, wenn ein Rollenträger verschiedene, miteinander unvereinbare Verpflichtungen zu erfüllen hat. Ein Beispiel hierfür wäre die Situation einer Führungskraft, die kurzfristig die Gelegenheit erhält, vor einem hochkarätigen Gremium zu präsentieren, die Vorbereitungszeit dafür sich jedoch mit einer angesetzten Mitarbeiter-Coaching-Session überschneidet.

Ein erster Lösungsschritt in solchen Situationen besteht immer darin, die unterschiedlichen Anforderungen zu reflektieren, um dadurch *Rollenklarheit* zu erlangen. Dies ist eine Voraussetzung dafür, für sich eine bewusste Entscheidung zu treffen und diese adäquat kommunizieren zu können. Klingt einfach, ist aber oft ein – psychisch – anstrengender Prozess, vor allem deshalb, weil man in der Regel eine Seite „enttäuschen“ muss.

Erfahrenen Führungskräften fällt der Umgang mit solchen Rollenkonflikten in der Regel leichter, was ein Grund ist, weshalb es in der Praxis seltener der Teamleiter ist, der seinen Mitarbeiter coacht, sondern eher eine höhere Führungskraft, die in die Rolle des Coachs einer ihr unterstellten Führungskraft schlüpft. In diesem Fall stellt sich dann meistens nicht die Frage: Soll die Führungskraft gecoacht werden oder nicht? Sondern: Soll sie durch ihre Führungskraft gecoacht werden oder durch einen externen Coach?

Coachingsziele können schnell und konkret formuliert werden

Über die Vorteile letzterer Variante ist bereits viel geschrieben worden, aber auch erstere hat einige in die Waagschale zu werfen: Die Führungskraft kennt die Arbeitssituation ihres Mitarbeiters und seines Umfelds genau, sie hat Erfahrung in der Zusammenarbeit mit diesem. Dies ermöglicht ein rasches Eingehen auf die Ist-Situation, was in der Regel dazu führt, dass die Coachingziele sehr schnell sehr konkret definiert werden können. Zudem weiß sie um die komplexe Gemengelage unterschiedlicher Interessen, in der der Mitarbeiter agiert – vor allem eben dann, wenn er selbst Führungskraft ist –, was es erleichtert, ge-



Foto: Christian Hartmann

Die Autorinnen: **Dr. Karin von Schumann** (links), München, arbeitet als Managementcoach, Beraterin und Mediatorin. Als Coach leitet sie ihr systemischer Hintergrund, den sie mit achtsamkeitsbasierten Coachingelementen kombiniert. Sie hat an der LMU München Psychologie studiert und unterrichtet Coaching und Eignungsdiagnostik im Masterstudium Wirtschaftspsychologie. Kontakt: kschumann@vonschumann-consulting.de

Die Wirtschaftspsychologin **Tamaris Böttcher** ist ausgebildete Trainerin und Mentorin und hat Erfahrungen in den HR-Ressorts mehrerer internationaler Konzerne gesammelt. Seit 2014 arbeitet sie mit Von Schumann Coaching & Consulting zusammen. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Führungskräftecoaching und 360-Grad-Feedbackverfahren. Kontakt: tamaris.boettcher@googlegmail.com

meinsam mit dem Mitarbeiter strategisch und politisch geschickte Handlungsoptionen herausarbeiten. Und zwar sehr zeitnah, gleich wenn es brennt, denn das Coaching durch die Führungskraft kann ohne Zeitverzögerung starten, während Auswahl, Beauftragung und Briefing eines externen Coachs in der Praxis nicht selten viele Wochen in Anspruch nehmen.

Ein weiterer Vorteil zeigt sich bei der Evaluation der Coachingziele, da Entwicklungs- und Lernfortschritte – ebenso wie mögliche Fehlentwicklungen – von der Führungskraft unmittelbar im Arbeitsalltag beobachtet und rückgemeldet werden können. Last, but not least können die vertraulichen Coachinggespräche die Beziehung zum Mitarbeiter stärken und auch nach Abschluss des Coachingprozesses ein vertrauensvolles und offenes Miteinander ermöglichen.

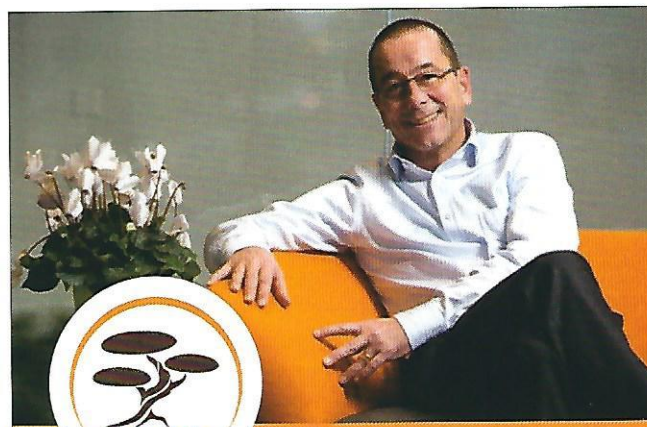
Den Rollenwechsel mit Ritualen anzeigen

Mitarbeitercoaching wirkt also in die Führungsbeziehung hinein – was allerdings nicht heißt, dass es mit dieser zu vermischen ist. Im Gegenteil ist es für beide Seiten – die Führungskraft als Coach wie den Mitarbeiter als den Gecoachten – wichtig, die Coachingbeziehung von der Führungsbeziehung abzugrenzen. Dazu kann die Führungskraft den Wechsel in die Coachrolle etwa mit Hilfe von Übergangsritualen deutlich machen, die in diesem Kontext auch als *Abgrenzungs- und Integrationsstrategien* bezeichnet werden und sowohl kommunikativer als auch räumlich-gegenständlicher oder zeitlicher Natur sein können. So kann man, bevor die Coaching-Session gestartet wird, eine kurze Pause einlegen oder gemeinsam mit dem Mitarbeiter einen Kaffee trinken, oder eben – so wie die Chefin von Susanne M. – mit zwei Tassen Tee vorbeikommen.

Ebenfalls bewährt hat es sich, einen Raum- oder Platzwechsel mit dem Rollenwechsel zu verbinden. Manche Führungskräfte reservieren sich bestimmte Zeiten, beispielsweise die letzte halbe Stunde, bevor sie das Büro verlassen. In dieser Zeit steht ihre Tür offen, sie legen vielleicht noch ihre Anzug- oder Kostümjacke ab, und die Mitarbeiter wissen, dass sie jetzt ohne Termin mit persönlichen Anliegen vorbeikommen können.

Ohne Authentizität geht es nicht

Damit die Doppelrolle nicht zum anstrengenden Spagat wird, muss die Führungskraft die Rollen für sich so definieren und ausgestalten, dass sie sich wohlfühlt und sich selbst als authentisch erlebt. Was zudem auch die zentrale Voraussetzung ist, dass sie von anderen als authentisch erlebt wird. Authentizität ist für jede Führungskraft wichtig, für coachende allerdings noch wichtiger, weil sie eine unabdingbare Voraussetzung dafür ist, dass der gecoachte Mitarbeiter zur Führungskraft das Vertrauen aufbauen kann und die Offenheit zeigen wird, die für den Coachingerfolg unabdingbar ist. Eine wesentliche Voraussetzung für Authentizität wiederum ist *bewusste Selbst-Wahrnehmung*. Darunter versteht man den Prozess, die eigenen Stärken und



Die Führungskraft als Coach?

Mitarbeiter verdienen Führungskräfte, die vorbereitet und willens sind, ihrer Führungsaufgabe einen nachhaltigen Sinn zu geben. Dabei wenden sie **Coaching Techniken** an, ohne dabei ihre **Rolle als Führungskraft** aus den Augen zu verlieren.

Führungskräfteentwicklung für Menschen, die Menschen mögen!

Alexander Rehm | +41 91 9801512 | info@rld-group.com
www.rld-group.com

Seit über **40** Jahren



fortbildung1.de



**bildungshungrig?
wissensdurstig?**

Coaching – Organisationsentwicklung – Supervision
2-jährige berufsbegleitende Führungskräfte-Weiterbildung

Was Sie von uns erwarten können:

- ✓ Stabile Gruppen
- ✓ Umfangreiche Praxisreflexion
- ✓ Interaktive Lernprozesse
- ✓ Professionelles, erfahrenes und festes DozentInnenteam über die komplette Ausbildungsdauer
- ✓ Vermittlung systemisch-konstruktivistischer Methodik

Ziele und Nutzen der Fortbildung:

- ✓ Erhöhung Ihrer Beratungskompetenz
- ✓ Verbesserung von Konfliktfähigkeit/-management
- ✓ Stärkung Ihrer Teamleitungskompetenz
- ✓ Marketing, Akquisition, Netzwerkaufbau

Nächster Ausbildungsbeginn: 10. Juni 2016

fortbildung1.de
Christian-Belser-Straße 79a | 70597 Stuttgart | 0711/6781-421

Kostenloses Programmheft anfordern

Schwächen tiefergehend zu ergründen und dabei das eigene Selbst-Konzept durch das Einfordern und Annehmen von Feedback und den Einfluss anderer Personen weiterzuentwickeln.

Es geht mit anderen Worten darum, die eigenen blinden Flecken zu reduzieren und Selbstbild und Fremdwahrnehmung möglichst gut in Einklang zu bringen. Das gelingt am besten in einem Coachingprozess, was ein Grund ist, weshalb jede coachende Führungskraft auch selbst bereits ein Coaching durchlaufen haben sollte. In diesem sollte auch eine *internalisierte moralische Perspektive* entwickelt worden sein. Das bedeutet, die Führungskraft ist sich ihrer inneren moralischen Standards und Werte bewusst. Eine solche Perspektive ist wie ein Kompass, der der Führungskraft in schwierigen Situationen – wie etwa den oben beschriebenen Rollenkonflikten – den richtigen Weg weist.

Die richtige Balance zwischen Nähe und Distanz finden

Neben der Entwicklung ihrer internalisierten moralischen Perspektive ist die Ausgestaltung der Beziehungsebene die

zweite große Aufgabe der coachenden Führungskraft. Besonderes Augenmerk sollte sie dabei auf die Herstellung einer Balance zwischen Nähe und Distanz legen. Denn weder zu große Nähe noch zu große Distanz sind hilfreich. Wie viel Nähe, Sympathie und Engagement genau für die Gestaltung der Coach-Coachee-Beziehung nötig sind, ist unterschiedlich, hier gibt es keine starren Vorgaben.

Das entspricht auch der Erfahrung von Susanne M.: „Die Form und Intensität des Coachings ist von Mitarbeiter zu Mitarbeiter sehr unterschiedlich. Bei unserem Küken ist das Reinwachsen ins Team ein großes Thema. Sie ist da sehr offen und hat viel Gesprächsbedarf. Andere Teammitglieder brauchen mehr Distanz, ich muss sie nicht nur an der langen Leine führen, sondern sozusagen auch an dieser coachen.“ Zu diesen gehört etwa der Senior des Teams, der in 15 Monaten in Ruhestand geht. Bei ihm geht es im Mitarbeitercoaching vor allem darum, den Wissenstransfer sicher zu stellen. Die Teamleiterin hilft ihm, zu strukturieren und zu priorisieren.

Doch ganz gleich, mit wem sie ins Coachinggespräch geht, und worum es sich

Achtsamkeitsbasierte systemische Coachingausbildung (MbsC¹)

¹Mindfulness-based systemic Coaching

Nächster Ausbildungsbeginn Deutsch:
Frühjahr 2017, bei Köln

Nächster Ausbildungsbeginn Englisch:
Herbst 2016, bei Köln

SYSTEMOTION
zeit | raum für entwicklung

www.systemotion.de

systemotion – Liene Stephan
Ferdinand-Schmitz-Str. 28 – 51429 Bergisch Gladbach
Tel. +49 (0)2204 963435 – info@systemotion.de

Mein Wertekompass: Was ist mir wichtig?

Wenn Sie Ihre Mitarbeiter coachen, ist es zentral, dass Sie möglichst immer – auch in Rollenkonflikten – kongruent handeln. Das gelingt Ihnen umso besser, je klarer Sie sich Ihrer Werte sind. Um diese zu ermitteln, schauen Sie sich bitte folgende Werte an und kreuzen Sie diejenigen, die für Sie wichtig sind, an. Es sind auch noch einige Felder frei, damit Sie die Werte ergänzen können, die hier nicht aufgeführt sind.

- | | | | |
|---|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Abenteuer | <input type="checkbox"/> Freude | <input type="checkbox"/> Macht | <input type="checkbox"/> Stärke |
| <input type="checkbox"/> Abwechslung | <input type="checkbox"/> Freundschaft | <input type="checkbox"/> Natur | <input type="checkbox"/> Teamarbeit |
| <input type="checkbox"/> Achtsamkeit | <input type="checkbox"/> Frieden | <input type="checkbox"/> Neugier | <input type="checkbox"/> Tradition |
| <input type="checkbox"/> Arbeitseinsatz | <input type="checkbox"/> Geld | <input type="checkbox"/> Offenheit | <input type="checkbox"/> Unabhängigkeit |
| <input type="checkbox"/> Dankbarkeit | <input type="checkbox"/> Gemeinschaft | <input type="checkbox"/> Perfektion | <input type="checkbox"/> Verbesserung |
| <input type="checkbox"/> Einfachheit | <input type="checkbox"/> Gerechtigkeit | <input type="checkbox"/> Pünktlichkeit | <input type="checkbox"/> Vergnügen |
| <input type="checkbox"/> Einsatz | <input type="checkbox"/> Gesundheit | <input type="checkbox"/> Reinlichkeit | <input type="checkbox"/> Vertrauen |
| <input type="checkbox"/> Entschlossenheit | <input type="checkbox"/> Glück | <input type="checkbox"/> Respekt | <input type="checkbox"/> Vielfalt |
| <input type="checkbox"/> Erfolg | <input type="checkbox"/> Großzügigkeit | <input type="checkbox"/> Ruhe | <input type="checkbox"/> Wahrheit |
| <input type="checkbox"/> Erhaltung | <input type="checkbox"/> Güte | <input type="checkbox"/> Schönheit | <input type="checkbox"/> Weisheit |
| <input type="checkbox"/> Fairness | <input type="checkbox"/> Integrität | <input type="checkbox"/> Selbstständigkeit | <input type="checkbox"/> Wissen |
| <input type="checkbox"/> Familie | <input type="checkbox"/> Kreativität | <input type="checkbox"/> Sensibilität | <input type="checkbox"/> Wohlbefinden |
| <input type="checkbox"/> Fortschritt | <input type="checkbox"/> Lernen | <input type="checkbox"/> Sicherheit | <input type="checkbox"/> Work-Life-Balance |
| <input type="checkbox"/> Freiheit | <input type="checkbox"/> Liebe/Romantik | <input type="checkbox"/> Spiritualität | ... |
| ... | ... | ... | ... |

Wählen Sie nun Ihre 5 wichtigsten Werte aus.
Versuchen Sie im letzten Schritt, diese in eine Rangreihe zu bringen.

1.
2. 3.
4. 5.

Leitfaden für das Coachinggespräch mit dem Mitarbeiter

1 Auftrag klären

- ▶ Kann ich helfen? Wie kann ich Sie unterstützen?
- ▶ Was wollen Sie/wir erreichen?
- ▶ Was wäre ein gutes Ergebnis unseres Gesprächs?

2 Was ist los?

- ▶ Was können Sie mir über die Situation sagen?
- ▶ Was ich höre/wahrnehme/spüre, ist ...
- ▶ Wie geht es Ihnen damit?

3 Perspektive erweitern

- ▶ Wie sehen andere die Situation?
- ▶ Was wäre ideal?
- ▶ Was ist nötig, um das zu erreichen?

5 Bilanzieren

- ▶ Haben wir unser Ziel erreicht?
- ▶ Was nehmen Sie aus dem Gespräch mit?

4 Fokussieren

- ▶ Was ist für Sie am wichtigsten?
- ▶ Was können Sie jetzt tun?
- ▶ Und was als nächstes?
- ▶ Und was ist zu beachten, damit die Veränderung gelingt?

dabei dreht, eines ist immer gleich, sagt Susanne M.: „Vor jedem Coachinggespräch mache ich eine kurze Pause, entspanne und sammle mich. Ich stelle das Telefon um, klappe den Laptop zu, bin ganz achtsam bei mir und meinem Gegenüber und höre wirklich zu.“

Erst geistig zurücktreten, dann reagieren

Achtsamkeit im Coachinggespräch zu praktizieren bedeutet, nicht reflexartig zu reagieren, sondern erst einmal einen Schritt zurückzutreten und die passende kommunikative Reaktion zu erwägen. So gewinnt die coachende Führungskraft zudem *Impulsdistanz*, die es ihr ermöglicht, die Aussagen des Mitarbeiters nicht aufgrund eigener, momentaner Bedürfnisse, Gefühle oder Interessen zu interpretieren.

Wer achtsam kommuniziert, nimmt die innere Haltung des *Anfängergeists* ein. Im Anfängergeist zu kommunizieren bedeu-

tet, sich in jeder Gesprächssituation so zu verhalten, als erlebte man diese Situation das erste Mal. Üblicherweise sind Interaktionen von Führungskräften in Meetings oder Gesprächen von Routine geprägt. Aufgrund von Häufigkeit und Dauer dieser Regelkommunikation im Alltag einer Führungskraft erscheint das unvermeidlich. Im Coachinggespräch ist es dagegen wichtig, nicht „in Gedanken woanders“ oder „noch nicht ganz da“ zu sein. In einer achtsamen Gesprächshaltung wird eine authentische Präsenz im Gespräch vermittelt, wodurch sowohl die Effizienz als auch die Bindungsqualität steigen.

Eine Facette der Achtsamkeit ist die *Extralosigkeit*. Extralosigkeit bedeutet, sich ganz auf den Kern einer Sache zu konzentrieren – ohne ergänzende oder begleitende Gefühle, Gedanken, Szenarien oder Assoziationen, die vom Wesentlichen ablenken. Wenn eine Führungskraft mit dieser Haltung zuhört, vermittelt sie Interesse am Anliegen, setzt beim Gesprächspartner Motivation und Kreativität frei. „Als Mensch gesehen werden“ ist für viele Mitarbeiter ein wesentlicher Indikator für eine gute (Coaching-)Beziehung zur Führungskraft. Die innere Freiheit und Entspannung wächst, wenn die Beteiligten im Gespräch loslassen können. So wird zwar ein Ziel definiert, es werden jedoch gleichzeitig neue Aspekte wahrgenommen und kreative Lösungen gefunden.

i Lesetipps

▶ Karin von Schumann, Tamaris Böttcher: **Coaching als Führungsstil. Eine Einführung für Führungskräfte, Personalentwickler und Berater.**

Springer, Wiesbaden 2016, 9,99 Euro.

Dargelegt wird, welche Kompetenzen eine coachende Führungskraft mitbringen muss, wie sich diese Kompetenzen entwickeln lassen und welche Coachinginstrumente fürs Mitarbeitercoaching besonders geeignet sind.

Karin von Schumann und
Tamaris Böttcher