

**ROLF ENGELMANN**

DIPL.-BETRIEBSWIRT (BA)

BUSINESS COACH (IHK)

MÄRZ 2014

# Mitarbeiter-Coaching

Eine Utopie!?

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	III
1. Einleitung	1
2. Coaching	3
2.1 Entwicklung, Definition und Abgrenzung von Coaching	3
2.2 Voraussetzungen des Coaching-Prozesses	6
2.3 Ausgestaltung von Coaching im beruflichen Umfeld	6
2.4 Wann ist Coaching das richtige Mittel der Wahl?	8
2.5 Anforderungen an die Fähigkeiten eines Coaches	10
3. Führung und Führungsaufgaben	12
4. Coaching und Führung im Zweiklang	14
4.1 Problemanalyse	14
4.2 Coaching durch Führungskräfte	15
4.3 Pro und Contra im Mitarbeiter-Coaching	17
5. Fazit	21
6. Perspektive	24
Literaturverzeichnis	A

## Abbildungsverzeichnis

- Abbildung: Bedürfnis-Pyramide nach Maslow

9

## Abkürzungsverzeichnis

<b>Abb.</b>	-	<b>Abbildung</b>
<b>bspw.</b>	-	<b>beispielsweise</b>
<b>bzgl.</b>	-	<b>bezüglich</b>
<b>bzw.</b>	-	<b>beziehungsweise</b>
<b>d.h.</b>	-	<b>das heißt</b>
<b>evtl.</b>	-	<b>eventuell</b>
<b>ggf.</b>	-	<b>gegebenenfalls</b>
<b>sog.</b>	-	<b>sogenannt/e/es/er</b>
<b>m.E.</b>	-	<b>meines Erachtens</b>
<b>u.U.</b>	-	<b>unter Umständen</b>
<b>vgl.</b>	-	<b>vergleiche</b>
<b>vs.</b>	-	<b>versus</b>
<b>z.B.</b>	-	<b>zum Beispiel</b>

**„Man hilft den Menschen nicht, wenn man etwas für sie tut, was sie selbst tun könnten.“**

*Abraham Lincoln*

## 1. Einleitung

Viele Menschen sprechen über Coaching. Der Begriff wird in vielen Bereichen verwendet, wobei sich eine einheitliche Bedeutung schwerlich herausfiltern lässt. Die einen verbinden Coaching mit Sport, die anderen mit Psychotherapie und wiederum andere sehen darin eine Form der Beratung. Aber auch Verkaufstraining, Konfliktmediation und Teambuilding wird als Coaching bezeichnet. Coaching spielt in den letzten Jahren eine immer wichtigere Rolle, zunehmend auch in der Wirtschaft.

So taucht der Begriff Coaching vor allem im Bereich der Personalentwicklung immer häufiger auf. Aber was hat ein Coach in der Geschäftswelt verloren?

Der Modebegriff „Coaching“ erregt viel Aufmerksamkeit und weckt in den verschiedensten Bereichen großes Interesse. So hat z.B. auch der Topmanager einen Coach.

Um die Verwirrung komplett zu machen, ist Coaching auch als Führungsstil im englischen Sprachraum gebräuchlich.

Es liegt nahe, dass viele Coachingansätze nicht deckungsgleich sind. Es stellt sich also die Frage, ob diese sich widersprechen bzw. wie Coaching funktioniert. Wer soll bzw. kann Coach sein und was verbirgt sich hinter dem Begriff?

Aufgrund der Vielzahl an Informationen und der fast schon inflationären Verwendung des Begriffs besteht ein Interesse, dem Coaching ein eindeutiges Verständnis zuzuordnen und dies speziell im Zusammenhang mit dem Vorgesetzten-Coaching zu beleuchten.

Die Arbeit setzt sich mit dem Begriff und dem Verständnis von Coaching und Führung auseinander und beleuchtet die Frage wie Coaching funktioniert und mit Führungsaufgaben in Einklang zu bringen ist.

Es stellt sich generell die Frage, ob eine Führungskraft ihre eigenen Mitarbeiter coachen kann und darf. Handelt es sich hierbei dann um Coaching oder ist dies eine andere Form der Mitarbeiterführung? Es handelt sich dabei um einen speziellen Bereich innerhalb des Coachings.

In der Literatur finden sich zahlreiche Abhandlungen zum Thema Coaching, aber die praxisnahe Form, das Mitarbeitercoaching durch Führungskräfte, wird einiger-

maßen „stiefmütterlich“ behandelt. Problematisch ist auch, dass die dennoch publizierten Erkenntnisse selten auf wissenschaftlichen Befunden basieren.

Die beiden Blickwinkel, zum einen Coaching als individuelle Beratung innerhalb eines Prozesses<sup>1</sup>, das eng mit Vertrauen, Freiwilligkeit und Neutralität verknüpft ist und zum anderen die generellen Aufgaben einer Führungskraft, die viel mit Hierarchie, Macht, Beurteilung und oft auch Veränderungsprozessen zu tun haben, lassen schon hier die Disharmonie und den Klärungsbedarf beim Mitarbeitercoaching zu Tage treten.

Deshalb werden in der Arbeit Spannungsfelder zwischen den Rollen in der Führungsarbeit - Führungskraft vs. Coach - herausgearbeitet und mögliche Lösungswege für die Praxis beleuchtet.

---

<sup>1</sup> Vgl. Rauen (2008)

## 2. Coaching

### 2.1 Entwicklung, Definition und Abgrenzung des Coaching-Begriffs

Der Begriff „Coach“ entstammt nicht etwa – wie immer noch oft behauptet – dem „Coaching“, also der für manchen dubiosen Arbeit von Psychiatern und Psychologen<sup>2</sup> sondern es wurde erstmals 1848 im studentischen Bereich als Bezeichnung für einen privaten Tutor geprägt.<sup>3</sup>

Später, ab 1885 erhielt der Begriff im angloamerikanischen Sprachraum eine neue Prägung. Er wurde nun im Zusammenhang mit der Betreuung von Sportlern gebraucht. Dies setzte sich durch und ab 1960 stand er auch außerhalb des angloamerikanischen Sprachraumes als ein Synonym für die umfassende Unterstützung von (Leistungs-) Sportlern.<sup>4</sup>

Ende der 60-Jahre des vorigen Jahrhunderts wurde der Coaching-Begriff auch in den beruflichen Kontext als entwicklungsorientierter bzw. situativer Führungsstil nach Hersey und Blanchard adaptiert.<sup>5</sup> In der Folge wurde in den 80er-Jahren der Coach im beruflichen Bereich auch als Unterstützer bei der Erreichung bestimmter Ziele Einzelner oder von Gruppen etabliert.

Im Deutschen bedeutet „Coach“ Kutsche<sup>6</sup>. Diese ist das Mittel, welches einen Fahrgast mit Hilfe eines Kutschers („Coachman“) zu einem vom Fahrgast bestimmten Ziel bringt. Dieser Gedanke wohnt dem deutschen Verständnis des Coaching-Begriffs inne.

Deshalb lässt sich folgern, dass Coachings einen lösungsorientierten, professionellen, dialektischen und immer zeitlich begrenzten Prozess<sup>7</sup> darstellen.

Dieser Prozess wird getragen von persönlichem Dialog (Coaching – ein gemeinsamer Tanz = Gespräch<sup>8</sup>) und – je nach Ausgestaltung – auch von individueller Beratung und praxisorientiertem Training. Jedenfalls steht das Coaching dem Coachee<sup>9</sup> als ein Werkzeug zur persönlichen Zielerreichung zur Verfügung<sup>10</sup>.

Coaching gehört zwar im weitesten Sinne zum Feld der Beratung, ist jedoch klar von anderen Beratungsformen abzugrenzen.

---

<sup>2</sup> Vgl. Stenzel (2010), S. 416

<sup>3</sup> Vgl. Fischer-Epe (2009), S. 16

<sup>4</sup> Vgl. König & Volmer (2009), S. 9

<sup>5</sup> Vgl. Stenzel (2010), S. 416

<sup>6</sup> Vgl. König & Volmer (2009), S. 9

<sup>7</sup> Vgl. Jochum & Jochum (2001), S. 492

<sup>8</sup> Vgl. Radatz (2010), S. 14

<sup>9</sup> Coachee = Person, die ein Coaching erhält

<sup>10</sup> Vgl. Fischer-Epe (2009), S.19

Klar abzugrenzen ist das Feld der medizinisch geprägten Therapien (Psychotherapie; Counseling o.ä.). Coaching kann niemals Therapie sein, auch wenn in der Praxis durchaus therapeutische Methoden Anwendung finden können.

Wichtige Eigenschaften von Coachees sind deren eigenständige Handlungsfähigkeit und ihre Fähigkeit für sich selbst Ziele zu definieren. Patienten mit psychischen Erkrankungen müssen medizinischer Behandlung zugeführt werden und dürfen als Coachees nicht angenommen werden.<sup>11</sup>

Auch stellt Coaching grundsätzlich eine zeitlich begrenzte aber keine einmalige Intervention dar. Dies ist aber keine starre Vorgabe, es können Ziele durchaus in einer Sitzung erreicht werden. Auch gibt es Personen die sich während Ihrer gesamten beruflichen Entwicklung immer wieder regel- oder unregelmäßig durch einen Coach begleiten lassen.<sup>12</sup>

Weiterhin ist noch eine Abgrenzung zu anderen Tätigkeiten vorzunehmen, die in ein Coaching „hineinspielen“ können, aber fälschlicher Weise häufig gleichbedeutend verwendet werden.

So ist hier der Begriff „Mentoring“ abzugrenzen. Unter Mentoring ist die innerbetriebliche Mitarbeiterbetreuung von neuen durch erfahrene Mitarbeiter oder auch eine Förderung von Nachwuchsführungskräften durch hierarchisch höher angesiedelte Führungskräfte (idealer Weise aus anderen Bereichen kommend) zu verstehen.<sup>13</sup> Diese werden häufig als interne Coaches bezeichnet.<sup>14</sup>

In diesem Zusammenhang ist auch das Consulting zu nennen, das die Beratung in einer Sachfrage zum Inhalt hat. Dieses ist nur selten Bestandteil eines Coachings, da der Coach als Prozessberater zu sehen ist, der üblicherweise nicht die entsprechenden Fachkenntnisse hat. Darüber hinaus ergibt sich aus reinen Sachfragen regelmäßig kein Coachinganlass.

Hier wäre dann die Supervision das Mittel der Wahl, welche zur aufgabenbezogenen Reflexion eigener Verhaltensweisen anregen soll.<sup>15</sup> Diese ist in der Praxis weit verbreitet als „Beratung der Berater“ anzutreffen.

Auch abzugrenzen ist Mediation, als neutrale Vermittlung zwischen mehreren Konfliktparteien, welche sich mit Elementen auch in der Coachingarbeit wiederfinden kann sowie das Training, welches fast nie Bestandteil eines Coachings ist, da hier die Vermittlung von Kenntnissen und Fertigkeiten im Vordergrund steht.

---

<sup>11</sup> Vgl. Masurek (2005), S.109

<sup>12</sup> Vgl. Middendorf (2007), S. 51

<sup>13</sup> Vgl. Migge (2005), S. 25

<sup>14</sup> Vgl. Rauen (2001), S. 19

<sup>15</sup> Vgl. Migge (2005), S. 25



Last but not least muss auch der Begriff Training klar von Coaching abgegrenzt werden. In der Praxis ist in diesem Zusammenhang zwar oft von Coaching die Rede (z.B. Telefon-Coaching, Verkaufs-Coaching etc.), dabei geht es hier ganz klar um Vermittlung oder Verbesserung von Kenntnissen und Fertigkeiten, also um Training und nicht um Coaching.

Wenn Coaching - wie festgestellt – als eigenständige Beratungsform angesehen wird, ist es für das Verständnis enorm wichtig, eine möglichst einheitliche Definition dafür zu finden. Wie nicht anders zu erwarten, findet sich diese nicht. Es gibt jedoch einige Definitionen, die in ähnliche Richtungen gehen und so eine Annäherung an ein einheitliches Verständnis ermöglichen.

Die ICF<sup>16</sup> definiert Coaching als „partnerschaftlichen und anregenden Prozess, der Menschen und Organisationen kreativ dabei unterstützt, ihr persönliches und professionelles Potential zu steigern.“ Die ICF sieht Klienten als Experten ihres eigenen Lebens und ist der Überzeugung, dass sie über genügend Ressourcen verfügen, ihre Ziele eigenverantwortlich zu erreichen.<sup>17</sup>

Der DBVC<sup>18</sup> bezeichnet Coaching als „die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- / Steuerungsfunktionen und von Experten in Unternehmen / Organisationen. Zielsetzung von Coaching ist die Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen bzgl. primär beruflicher Anliegen. Als ergebnis- und lösungsorientierte Beratungsform dient Coaching der Steigerung und dem Erhalt der Leistungsfähigkeit. Als ein auf individuelle Bedürfnisse abgestimmter Beratungsprozess unterstützt ein Coaching die Verbesserung der beruflichen Situation und das Gestalten von Rollen unter anspruchsvollen Bedingungen.“<sup>19</sup>

Auch in die Richtung der Coaching-Organisationen gehend, findet sich eine m.E. treffende Definition wie folgt: „*Coaching bedeutet, andere Menschen zu unterstützen, die Situation aus einer neuen Perspektive zu sehen und selbst neue Lösungen zu finden.*“<sup>20</sup> Coaching ist also im Sinne einer klassischen Hilfe zur Selbsthilfe zu verstehen.<sup>21</sup>

---

<sup>16</sup> ICF = International Coach Federation

<sup>17</sup> Vgl. <http://www.coachfederation.de>

<sup>18</sup> DBVC = Deutscher Bundesverband Coaching

<sup>19</sup> Vgl. <http://www.dbvc.de/der-verband/ueber-uns/definition-coaching.html>

<sup>20</sup> König & Volmer (2009), S. 16

<sup>21</sup> So auch: Böning (2008), S. 38

## 2.2 Voraussetzungen des Coaching-Prozesses

Elementare Voraussetzungen für einen erfolgreichen Coaching-Prozess sind<sup>22</sup>:

- Freiwilligkeit
- Vertrauen
- Eigenes Anliegen / Eigene Ziele des Klienten
- Wille zur Veränderung des Klienten
- Gleiche Augenhöhe zwischen Coach und Klient
- Gegenseitige Akzeptanz
- Offenheit
- Diskretion
- Neutralität

Auch hier ist wieder ersichtlich, dass Coaching im beruflichen Umfeld hinsichtlich einiger Kriterien problematisch sein kann. Dies betrifft insbesondere die Aspekte Freiwilligkeit, Vertrauen, Diskretion und Neutralität.

## 2.3 Ausgestaltung von Coaching im beruflichen Umfeld

Es finden sich in der Praxis unterschiedliche Herangehensweisen. So kann Coaching durch externe oder betriebsinterne Personen erfolgen. Interne Coaches sind üblicherweise Mitarbeiter im Bereich der Personalentwicklung (Stabs-Coach) oder Führungskräfte (Linien-Coach).<sup>23</sup> Außerdem findet man Coachings von Einzelpersonen oder Gruppen. Weitere Coaching-Varianten<sup>24</sup> stellen z.B. Strategie-, interkulturelles oder Konflikt-Coaching dar. Im Prinzip bieten einzelne Situationen Anlässe für Coaching-Themen. Bei der Betrachtung von externem und internem Coaching müssen Vor- und Nachteile analysiert werden.

Beim internen Coaching kennt der Coach selbst die Organisation und die Rahmenbedingungen in denen sich auch der Coachee bewegt, dies kann vorteilhaft sein, da der Coach sich in konkrete Situationen besser hineinendenken kann. Allerdings ist die Frage

---

<sup>22</sup> Vgl. Rauen: <http://www.coaching-report.de/coaching-varianten/vorgesetzten-coaching.html>

<sup>23</sup> Vgl. Rauen (2008), S. 29ff.

<sup>24</sup> Vgl. Rauen: <http://www.coaching-report.de/coaching-varianten.html>

der Neutralität sowie der Diskretion (Vertraulichkeit) des Coaches als problematisch zu sehen. Das unabdingbare Vertrauen des Coachees hierin wird nur schwer herzustellen sein. Diese Hürde ist mit einem externen Coach leichter zu nehmen.<sup>25</sup> Allerdings ist dies auch bei externen Coaches ein Thema, denn es kann – insbesondere bei Problemen im Bereich der sozialen Kompetenz – Sinn machen die Führungskraft (oder andere relevante Personen) in das Coaching mit einzubeziehen. Es ist aber vorab der Grad der Vertraulichkeit zwischen den Parteien verbindlich festzulegen<sup>26</sup> und dann auch einzuhalten.

Meistens wird man Coaching als Einzelcoaching durchführen, welches auf die persönliche und individuelle Beratung fokussiert ist. Es sind aber auch Gruppencoachings anzutreffen, in welchen akute Problemstellungen bearbeitet werden. Hier kommen jedoch die individuellen Interessen und Anforderungen des Einzelnen zu kurz, weshalb diese Form des Coaching meist nicht die richtige Wahl ist.

Ein weiterer Faktor für erfolgreiches Coaching, nämlich die Freiwilligkeit (auch bezogen auf den Willen der eigenen Veränderung), muss unbedingt gewährleistet sein.<sup>27</sup> Jedoch muss die Freiwilligkeit nicht von Anfang an bestehen, sondern kann sich auch während des Coaching entwickeln oder definieren, dies gilt insbesondere im betrieblichen Umfeld.<sup>28</sup>

Da Coaching – wie oben bereits dargelegt – als Hilfe zur Selbsthilfe zu verstehen ist, muss auch im betrieblichen Umfeld der Grundsatz *„der Coachee ist der Experte für die Lösung seiner Probleme, der Coach der Experte für den Lösungsweg“*<sup>29</sup> gelten. Die selbst entwickelte Lösung hat – nebenbei bemerkt – auch einen höheren und verbindlicheren Stellenwert für den Coachee, als eine verordnete Lösung.

Im Rahmen des betrieblichen Coachings erhält der Mitarbeiter eine persönliche, maßgeschneiderte Beratung. Dem Coachee und seinen Interessen wird volle Aufmerksamkeit zuteil, wodurch neue Kraftreserven erschlossen werden, was im Idealfall zu Leistungsverbesserung beim Mitarbeiter führt. Wie ebenfalls schon beleuchtet, setzt das Coaching bei den Stärken des Coachees an. Dies führt dazu, dass er an seinen Ressourcen anknüpfen und hier Potenziale entdecken kann. Ein Coaching sollte immer ziel- bzw. lösungsorientiert aufgebaut sein, da der Mensch grundsätzlich dann glücklich und zufrieden ist, wenn er sein Dasein an Zielen ausrichtet. So wird hier der Grundstein für Leistungsbereitschaft und Leistungsvermögen im betrieblichen Umfeld ge-

<sup>25</sup> Vgl. Hofbauer (2009), S. 167ff.

<sup>26</sup> Vgl. Middendorf (2007), S. 51

<sup>27</sup> Vgl. Radatz (2010), S. 31

<sup>28</sup> Vgl. Middendorf (2007), S. 51 so auch Dehner (2004), S. 38f.

<sup>29</sup> Fischer (2009), S. 77

legt.<sup>30</sup>

Weiterhin spielen Gefühle im Verhältnis Vorgesetzter - Mitarbeiter bzw. Coach - Coachee eine wichtige Rolle. Die Beziehungsebene, also die Vertrauensbasis zwischen Coach und Coachee ist von entscheidender Bedeutung für einen erfolgreichen Coaching-Prozess.

Vertrauen, als Teil zwischenmenschlicher Beziehungen, stellt im beruflichen Umfeld keine Selbstverständlichkeit dar. Vertrauen stellt ein Gefühl von positiven Erwartungen dar, das einem gewissen Erfüllungsrisiko (dann: Gefühl der Enttäuschung) ausgesetzt ist, das sich im Vorfeld jeglicher Kontrolle entzieht.

Die Menschen haben im Laufe der Zeit Hierarchien in ihrem Denken stark verinnerlicht und vermeiden folglich das Offenbaren von Gefühlen im beruflichen Umfeld. Dahinter verbirgt sich – die oft auch begründete Angst – vor nachteiligen Reaktionen.<sup>31</sup>

Deshalb versteht es sich von selbst, dass das Vertrauen der Mitarbeiter nicht verordnet werden kann, sondern sozusagen durch den Vorgesetzten verdient werden muss. Um Vertrauen wachsen zu lassen, verlangt es von Führungskräften, einen angepassten Weg der Mitarbeiterführung zu gehen. So stehen z.B. Eigeninitiative und Entwicklungsförderung im Vordergrund eines sog. transformationalen, d.h. emotional geprägten Führungsstils.<sup>32</sup>

## **2.4 Wann ist Coaching das richtige Mittel der Wahl?**

Anlässe für Coaching sind üblicherweise in zwei Fällen zu erblicken, nämlich Karriere- bzw. Rollenberatung sowie krisenbedingte Anlässe.<sup>33</sup> Krisen entstehen z.B. durch die Übernahme neuer Aufgaben, eines neuen Arbeitsplatzes oder auch durch betriebliche Veränderungsprozesse. Auch die Erkenntnis, Dinge im Arbeitsalltag nicht mehr richtig bewältigen zu können, führt dazu, Unterstützung in Form von Coaching zu suchen. Auch der verborgene Wunsch nach Selbstverwirklichung kann Anlass eines Coachings sein, da dies für den Mensch ein sehr hohes und wichtiges Gut ist (siehe Abb. unten).

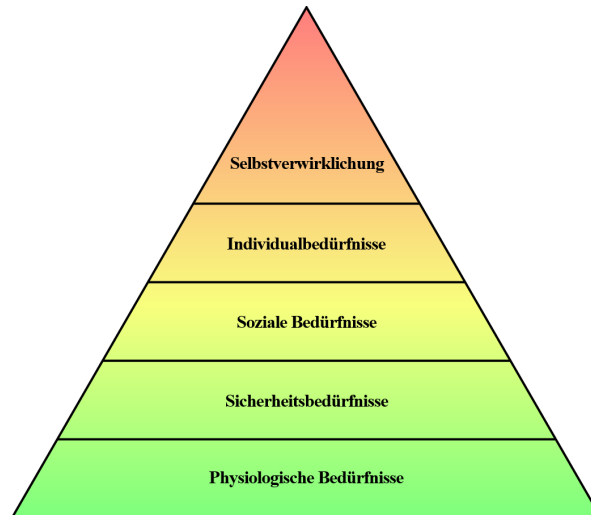
---

<sup>30</sup> So tendenziell auch: Schmidt (1995), S. 58

<sup>31</sup> Vgl. Kottmann (2010), S. 23

<sup>32</sup> Vgl. Jenewein (2010), S. 28

<sup>33</sup> Vgl. Schreyögg (2008), S. S36



**Abb.:** Bedürfnis-Pyramide nach Maslow;

Quelle: [http://de.wikipedia.org/wiki/Maslowsche\\_Bed%C3%BCrfnishierarchie](http://de.wikipedia.org/wiki/Maslowsche_Bed%C3%BCrfnishierarchie)

Dies ist meist im Wunsch nach Veränderung und Weiterentwicklung zu erblicken. Hier stoßen Menschen oft an Grenzen, die Sie ohne Unterstützung nicht oder nur schwer übertreten können.

Nicht nur der Wandel innerhalb von Organisationen, auch der gesellschaftliche Wandel erhöht die Belastung und die Erwartungen an Menschen und Mitarbeiter, so dass nicht zu erwarten ist, dass Coaching ein Strohfeder ist, sondern eher davon auszugehen ist, dass sich Coaching in Form von beratender Unterstützung - als Antwort auf den gesellschaftlichen Wandel - als Dauerbrenner entpuppen wird.<sup>34</sup>

Coaching setzt deshalb nicht bei den Schwächen der Menschen an, sondern es wird versucht, Stärken zu stärken.

Lässt man das oben gesagte revuepassieren, lässt sich konstatieren, dass im beruflichen Umfeld insbesondere Veränderungsprozesse, Konflikte durch mangelhafte Kommunikation oder Kooperation mit Führungskräften, Kollegen oder Kunden ein Coaching initiieren, da Menschen dieses Dilemma u.U. nicht alleine bzw. ohne einen geschulten Coach auflösen können.

Dieser kann professionelle Prozessberatung unter Einbeziehung der Person im Kontext ihrer Umwelt und ihrer Rolle leisten.<sup>35</sup>

D.h. es muss berücksichtigt werden, dass der Coachee im Spannungsfeld der Anforderungen seiner unterschiedlichen Rollen als Mitarbeiter, Privatmann (Vater, Ehemann)

<sup>34</sup> So tendenziell auch: Kottmann (2010), S. 31

<sup>35</sup> Vgl. Straumann (2006), S. 27

sowie seiner eigenen Persönlichkeit steht.<sup>36</sup> Aufgabe des Coaches ist es - innerhalb des Coachingprozesses - den Coachee in die Lage zu versetzen, selbst, seine eigene, passende Lösung zu erarbeiten.

Coaching im betrieblichen Kontext findet seine Grenzen bei der Bearbeitung ganz persönlicher Probleme. Diese rühren meist aus den privaten Lebensumständen des Coachees her. Die Übergänge zwischen beruflichen und persönlichen Problemen kann fließend sein und selbstverständlich Auswirkungen auf Arbeitsleistung (A.wille und/oder A.vermögen) haben.

Sollte dies im Rahmen eines Coachings festgestellt werden, kann der Coach im Einverständnis mit dem Coachee auf evtl. Defizite hinweisen, um ihm durch gezielte Ratschläge<sup>37</sup> zu ermöglichen, alternative Lösungsansätze zu generieren. Es ist jedoch seitens des Coaches Voraussetzung, dass er Ratschläge an den Coachee nur als Einladung ausspricht, dass er selbst nichts will<sup>38</sup> und respektiert, wenn der Coachee keine Intervention mit Ratschlägen erhalten möchte.

## 2.5 Anforderungen an die Fähigkeiten eines Coaches

Was muss ein Coach also mitbringen, um die komplexen Aufgaben während eines Coachings bewältigen zu können?

Niermeyer<sup>39</sup> bezeichnet „die Fähigkeit und Bereitschaft zur professionellen und zielgerichteten Kommunikation“ und „den geschliffenen Umgang mit verbaler und nonverbaler Sprache“ als Grundlage jeden Coachings. „Andere Mittel, um zu (be)wirken, bleiben einem Coach nicht.“

Als Grundaussage kann dies sicher stehenbleiben, jedoch müssen noch weitere wichtige Aspekte hinzutreten, um einen „kompletten“ Coach zu beschreiben.

Diese sind z.B.:<sup>40</sup>

- Lethologische Begabung (Fähigkeit in eine Position des Nichtwissens einzutreten) / Zurückhaltung üben
- Fähigkeit eigene Ziele und Hypothesen loszulassen

---

<sup>36</sup> Vgl. Fischer-Epe (2009), S. 17ff.

<sup>37</sup> Vgl. Dehner (2004), S. 38

<sup>38</sup> Vgl. Dehner (2009), S. 49

<sup>39</sup> Vgl. Niermeyer (2001), S. 86

<sup>40</sup> Vgl. Radatz (2010), S. 30ff.

- Dissoziieren (Es ist nicht mein Problem; Meine Coachees sind nicht meine Kinder)
- Beim Coaching lernt auch der Coach

Weitere Fähigkeiten eines Coaches sollten die Übernahme von Verantwortung, Selbstbewusstsein, Empathie, aktives Zuhören können, Diskretion und Selbstreflexion sein.

Wie an anderer Stelle bereits angeklungen, trägt der Coach die Prozessverantwortung, was bedeutet, dass er zwingend auch die entsprechende Methodenkompetenz (Sicherheit im Umgang mit unterschiedlichen Coaching-Tools) mitbringen muss. Diese Tools muss er im Coaching situativ und individuell angepasst so einsetzen, dass der Coachee optimal angeregt wird, seine Lösungen zu finden. Hierzu gehört es auch, Chancen und Risiken des eigenen Handelns abwägen zu können.

Für betrieblich bedingtes Coaching sollte der Coach entsprechende Erfahrungen mitbringen, um optimal als Mittler zwischen Coaching- und Organisations-Welt agieren zu können.

### 3. Führung und Führungsaufgaben

Nachdem oben das Thema „Coaching“ beleuchtet wurde, wendet sich die Arbeit nun dem Thema „Führung“ zu.

Es existieren unterschiedliche Definitionen von Führung, die aber auf eine Kernaussage zusammengefasst werden können:

Demnach kann Führung als richtungsweisendes und steuerndes Beeinflussen des Verhaltens und der Einstellung der Mitarbeiter beschrieben werden, das mit dem Ziel, bestimmte Ergebnisse zu erreichen, verbunden ist.<sup>41</sup> Das ist dahingehend zu verstehen, dass Führung einerseits auf den Mitarbeiter zielorientiert Einfluss nimmt, aber andererseits auch der Mensch (Einstellung) als Ziel zu betrachten ist.

Eine sehr gute Definition von Führung, die auch auf dieser Erkenntnis basiert, lautet: *„Da die Ergebnisse und Leistungen von Menschen erbracht werden, steht der Mensch im Mittelpunkt. Führen bedeutet damit, den Mitarbeitern den Sinn ihrer Aufgabe aufzuzeigen (Menschen brauchen Sinn), über Ziele die Richtung aufzuzeigen und die Menschen entsprechend ihren Voraussetzungen und der Aufgabe zu entwickeln und zu fördern, Stärken zu nutzen und den „Schwächen“ ihre Bedeutung zu nehmen.“*<sup>42</sup>

Hier lässt sich schon eine Verbindung zum Coaching erkennen, da das beschriebene Verständnis von Führung – wie Coaching auch – bei den Stärken eines Menschen ansetzt und Schwächen ausblendet.

Weiter ist nun zu klären, was Führungsaufgaben sind, um dann in einem nächsten Schritt diskutieren zu können, wie die Themen „Coaching“ und „Führung“ miteinander korrespondieren.

Führung beinhaltet verschiedene Aufgaben im Bereich der Unternehmen und der Gesellschaft. Die Hauptaufgabenfelder einer Führungskraft teilen sich in sachbezogene Aufgaben, wie bspw. Planung, Treffen und Umsetzen von Entscheidungen, Verfolgung und Umsetzung von diversen Ziele sowie die Mitarbeiter- und Personalführung. Letztere Aufgaben ergeben sich daraus, dass die Bewältigung der Sachaufgaben nur mit Hilfe der Mitarbeiter erfolgen kann.<sup>43</sup> Personalführung bedeutet nicht nur die Verteilung von Aufgaben, sondern auch den angemessenen Einsatz der Personalressourcen.

Weiterhin gehört hierher auch die Beurteilung und positive bzw. negative Sanktionierung von Mitarbeitern sowie die Mitarbeiterförderung und -entwicklung. Dazu kommt für

---

<sup>41</sup> Vgl. Hofbauer (2009), S. 3ff.

<sup>42</sup> Hofbauer (2009), S. 3 zitiert Drucker entsprechend

<sup>43</sup> Vgl. Mentzel (2006), S. 32ff.



Führungskräfte die Herausforderung, ihre administrativen und zielorientierten Aufgaben auch erfolgreich im Zusammenspiel mit Kunden, Produkten und Märkten zu erfüllen. Es tritt somit zu Tage, dass Führungsaufgaben sehr vielschichtig sind.

Weiterhin muss noch der Frage nachgegangen werden, ob Coaching ebenfalls als Führungsaufgabe im Rahmen der Personalführung angesehen werden kann. Coaching ist bisher allenfalls ein inoffizieller Bestandteil der Führungsaufgaben und gilt als solcher – wenn überhaupt - als stillschweigend beinhaltet. Coaching wird teilweise eher als modernes Führungsinstrument auf psychologischer Ebene verstanden.<sup>44</sup> Dieses Verständnis von Coaching als Führungsinstrument resultiert daraus, den Mitarbeiter in seinem Arbeitsumfeld als Mensch in den Fokus zu nehmen.

---

<sup>44</sup> Hofbauer (2009), S. 8

## 4. Coaching und Führung im Zweiklang

### 4.1 Problemanalyse

Viele Führungskräfte betätigen sich bereits heute als Coach Ihrer Mitarbeiter. Jedoch hat das in der Praxis meist wenig mit einem systematischen Coaching zu tun und ist eher intuitiv geleitet. Ohne eine fundierte Ausbildung des Coaches, endet das Coaching jedoch meist mitten im Prozess und somit ohne wirklich brauchbaren Abschluss.<sup>45</sup>

In der Praxis erfolgt die Standortbestimmung des Mitarbeiters durch die Führungskraft meist im Rahmen der regelmäßig stattfindenden Mitarbeitergespräche. Im Rahmen dieser Gespräche ist es Aufgabe des Vorgesetzten festzustellen, ob der Mitarbeiter in der Lage ist, selbst Ziele erreichen und seine Aufgaben erledigen zu können oder ob diesbezüglich ein individuelles Coaching angezeigt ist. Sofern dies bejaht wird, ist zu klären, ob der Vorgesetzte die notwendigen Kompetenzen besitzt, dies selbst durchführen zu können oder ob ein externer Coach diese Aufgabe übernehmen sollte.

Davon unabhängig ist festzustellen, dass alleine schon durch das Auslösen eines Mitarbeiter-Coachings Positives zu Tage tritt: Die Führungskraft hat nämlich eine Entscheidung zu Gunsten der Förderung und Entwicklung des Mitarbeiters getroffen und den Weg eines mitarbeiterbezogenen, individuellen und situativen Führungsstils eingeschlagen. Somit erfüllt der Vorgesetzte mittels Coaching auch Teile seiner Führungsaufgaben.

Der Vorgesetzte als Coach bedeutet zwei Rollen in einer Person zu vereinen. Hier stellt sich die Frage nach evtl. Rollenkonflikten. Fragen wie: „Kann ich als Vorgesetzter die notwendige Neutralität und Vertraulichkeit bewahren?“ oder „Kann ich gegenüber meinem Vorgesetzten Schwächen zugeben?“ Es stellt sich aber auch die Frage, ob ein Vorgesetzter den Anforderungen beider Rollen, nämlich Führungskraft und Coach zu sein, überhaupt gerecht werden kann.

So findet sich bspw. in der Literatur die Beschreibung einer Haltung sog. differenzierten Führungsverhaltens, wobei die Bezeichnung Coaching hier bewusst vermieden wird. Dies geschieht im Hinblick auf die Unterschiede zwischen Coachen und Führen sowie angeblich nicht auflösbarer Rollenkonflikte.<sup>46</sup>

Im Gegensatz dazu findet sich jedoch auch der Ansatz, auf die Differenzierung der

---

<sup>45</sup> Vgl. Neges (2008), S. 18

<sup>46</sup> Vgl. Schreyögg (1995), S. 199

Rollen als Ergebnis veränderter Bedingungen abzustellen und Coaching daher als zusätzliche Herausforderung an die Führungskraft zu betrachten. In diesem Zusammenhang wird hier der Kompetenz der Führungskraft vertraut, da der Mehrwert durch Coaching-Werkzeuge im Vordergrund steht<sup>47</sup> und davon ausgegangen wird, „dass sich über die coachende Führungskraft eine menschenfreundlichere Haltung durchsetzen wird, die sich leistungssteigernd auswirkt.“<sup>48</sup>

Es gibt jedoch auch Stimmen, die die Fähigkeiten des Vorgesetzten, den Anforderungen an seine zusätzliche Rolle als interner Coach zu genügen, generell kritisch sehen und davon ausgehen, dass Führung und Coaching nicht zu vereinbarende Elemente darstellen.<sup>49</sup>

Die Möglichkeit im konkreten Fall die sicherlich entstehenden Rollenkonflikte auflösen zu können, hängt m.E. nach allein vom Reifegrad der Führungskraft, deren Erfahrung, sowie Kompetenz ab.

Beratungsgespräche in Form von Vorgesetzten-Coaching sind möglich, diese sind allerdings vom klassischen Coaching abzugrenzen, da die Führungskraft nicht nur ihrem Auftrag als Coach, sondern auch ihrer Rolle als Führungskraft folgen muss. Der Umgang mit diesem Rollenkonflikt erfordert besondere persönliche Fähigkeiten auf Seiten des Vorgesetzten.

## 4.2 Coaching durch Führungskräfte

Coaching durch Führungskräfte entspricht dessen oben bereits dargelegten, betrieblichen Ursprung im angloamerikanischen Raum in den 1960er-Jahren. Dort entwickelt sich ein personen- und entwicklungsorientierter Führungsstil, „mit dem Mitarbeiter zu einer persönlichen Weiterentwicklung und zur Verbesserung ihrer Leistungsfähigkeit angeregt werden sollen.“<sup>50</sup> Wie oben gesehen, sind Mitarbeiterförderung und -entwicklung wichtige Bausteine der Führung. Deshalb ist der Grundgedanke, Mitarbeiter direkt zu coachen, für Führungskräfte – bezogen auf ihre Führungsaufgabe – durchaus sinnvoll.<sup>51</sup> Wie oben bereits kurz angedeutet, wird Coaching durch die Führungskraft als Führungsinstrument und Bestandteil des entwicklungsorientierten Führens gesehen. Auf der anderen Seite gibt es Stimmen, die sagen, dass im Vorgesetz-

---

<sup>47</sup> Vgl. Fischer- Epe (2009), S. 225ff.

<sup>48</sup> Vgl. Heine (2009), S.31f.

<sup>49</sup> Vgl. Lippmann (2005), S. 273ff.

<sup>50</sup> Fischer-Epe, (2009), S. 17

<sup>51</sup> So auch: Fischer-Epe (2009), S .17ff. sowie Hellmich (2006), S. 14ff.

ten-Coaching nur ein besonderer Führungsstil zu Tage tritt und dies kein Coaching im eigentlichen Sinne darstellt.<sup>52</sup>

Wie auch schon angeklungen, soll Coaching eine Person optimal darin unterstützen, Stärken und Potenziale zu erkennen und umzusetzen sowie gleichzeitig einen möglichst hohen Grad an Selbstverwirklichung zu erreichen. Der coachende Chef stellt Mitarbeiterförderung ins Zentrum seines Führungsverständnisses und begreift Coaching zweifellos als belebendes Element seines Führungsstils.

Der Vorgesetzte kann aber nur eine Rolle ausfüllen: Entweder ist er als Entscheider oder als Coach unterwegs. Die Führungsrolle erfordert klare Ziele, Meinungen und Entscheidungen, die an den Mitarbeiter transportiert werden und auch entsprechende Konsequenzen haben. Die Rolle des Coaches erfordert jedoch unterstützendes Handeln, um dem Mitarbeiter zu helfen, seine Ziele zu erreichen oder bestimmte Problemlösungen zu finden. Es sei hier noch einmal klargestellt, dass im Rahmen des Coachings die zu bearbeitenden Themen und die Lösungsfindung vom Mitarbeiter bestimmt werden. Sobald das zu bearbeitende Problem auf Seiten der Führungskraft besteht, kann diese nicht mehr als Coach des Mitarbeiters auftreten.

In der Führungsarbeit ist generell zu beachten, dass es zum einen Situationen gibt, die ein klares Führen erfordern, zum anderen aber auch solche, die Anlässe für ein Coaching darstellen.<sup>53</sup> Diese Feststellung gibt Anlass, sich mit Gemeinsamkeiten und Unterschieden zwischen Führen und Coachen zu beschäftigen.

Unterschiede ergeben sich vor allem daraus, dass Interessenkonflikte zwischen den Beteiligten bestehen. Es weichen z.B. die Anforderungen des Unternehmens an den Mitarbeiter von dessen Wünschen abweichen.

Eine Führungskraft, die einen autoritären Führungsstil pflegt, verfolgt ausschließlich die Anforderungen des Unternehmens, während ein vorgesetzter Coach gleichzeitig die Belange des Coachees berücksichtigen muss.

Bei einem coachenden Chef mischen sich Führungsstile, ebenso wie dessen Tätigkeiten bzgl. Führen und Coachen. D.h., dass eine solche Führungskraft in der Lage ist, auf verschiedenen Elemente von Führungsinstrumenten zurückgreifen, um so die vorhandene Methodenkompetenz situativ sowie individuell und damit gewinnbringend einzusetzen. Der kompetent coachende Vorgesetzte setzt somit seine Methodenkompetenz ein, um seine Mitarbeiter und somit das Unternehmen stärkenorientiert zu führen.

---

<sup>52</sup> Vgl. Schreyögg (1995), S. 7

<sup>53</sup> Vgl. König (2009), S. 235ff.

Dies ist im übrigen ein großer Vorteil gegenüber dem externen Coach, der im Rahmen eines Coachings nur seinen Auftrag befolgt, aber nicht führt.<sup>54</sup>

In der Praxis findet das Coachen von Mitarbeitern jedoch fast ausschließlich auf den höheren Führungsebenen statt, da Unternehmen hier einen entsprechenden Return of Investment vermuten. Führungspersönlichkeiten dieser Ebenen – so wird vermutet – liefern die Ideen und somit den Gewinn. Es wird jedoch übersehen, dass auch das untere und mittlere Management einen nicht unerheblichen Beitrag zum Unternehmenserfolg liefern.<sup>55</sup> Nebenbei bemerkt leisten nicht nur Manager ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg, sondern alle Mitarbeiter eines Unternehmens.

So können zweifelsfrei auch auf den unteren Hierarchieebenen die Vorteile von Coaching generiert werden. Das Coachen der eigenen Mitarbeiter fördert deren Leistungsbereitschaft, emotionale Haltung, Kommunikation und damit die Qualität innerhalb des Bereichs. Darin spiegelt sich direkt der Nutzen von Vorgesetzten-Coaching wider.<sup>56</sup> Da sich die Führungskraft in einem Coaching situativ und individuell auf den Mitarbeiter einstellt, wird dessen Entwicklungspotential optimal gefördert.

### **4.3 Pro und Contra im Mitarbeiter-Coaching**

Der coachende Chef beeinflusst direkt die Verhaltens- und Beziehungsebene der Beteiligten. Davon umfasst ist auch das Rollen- und Selbstverständnis. So sieht sich auch die Führungsperson Veränderungen ausgesetzt.

So werden durch ständige Praxis z.B. Fragetechniken erlernt und gefestigt, die dazu führen, dass sich der Vorgesetzte zu einem guten Konterpart des Mitarbeiters entwickelt.<sup>57</sup>

Wenn sich aus diesem geübten Zusammenspiel ergibt, dass Mitarbeiter sogar auf ihren Vorgesetzten zugehen um ein Coaching initiieren, lässt sich ein ganz neues Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Führungskraft erkennen. Nämlich eine höhere Vertrauensebene, die jetzt deren Verhältnis prägt.

Durch gewachsenes Vertrauen wird zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter Raum für Emotionen und Aufmerksamkeit geschaffen. Durch den Vorgesetzten gecoacht, kann der Mitarbeiter sein Verhalten reflektieren und sich dann entwickeln. Coach und Coachee sensibilisieren gleichzeitig ihr Bewusstsein für die wesentlichen Probleme und

---

<sup>54</sup> Vgl. Hellmich (2006), S. 19ff.

<sup>55</sup> Dehner (2009), S. 11 zitiert O. Neuberger entsprechend

<sup>56</sup> Vgl. Hellmich (2006), S. 15ff.

<sup>57</sup> Vgl. Radatz (2006), S. 52

finden im Zusammenspiel einen Weg zu deren Lösung. Dies festigt dann weiter die Vertrauensbasis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.

Dass dieses Vertrauen für die Führungsarbeit insgesamt einen immensen Wert darstellt, versteht sich von selbst.<sup>58</sup>

Ein anderer Vorteil beim Vorgesetzten-Coaching ist sicherlich, dass der Vorgesetzte eine unmittelbare Nähe zum Mitarbeiter hat und darüber hinaus ebenfalls mit der Unternehmenswelt vertraut ist. Dies insbesondere vor dem Hintergrund einer kurzen Reaktionszeit. Auf der anderen Seite birgt das organisationsinterne Coaching das Risiko, dass Informationen an andere Personen weitergegeben werden könnten oder dass diese sie einfach mitbekommen. Somit kann ein Vorteil auch zu einem Nachteil werden, welcher eines Coaching zum Scheitern bringen kann oder auch dazu führen kann, dass es erst gar nicht initiiert wird.

Bei fehlender Vertrauensbasis kann kein Coaching stattfinden. Zu einem erfolgreichen Coaching gehört, dass der Coachee sich öffnet und somit Einblicke in sein Inneres gewährt.<sup>59</sup> Erst wenn der Vorgesetzte den Mitarbeiter auch als Mensch in den Fokus nimmt, wird er einen Überblick über dessen Anliegen bekommen und mit ihm gemeinsam Lösungen (auch im Rahmen eines Coachings) erarbeiten können. D.h., Vertrauen in die Führung, ebnet den Weg zu einer ordentlichen Mitarbeiterentwicklung und den Weg dazu, neue Ufer erreichen zu können.

Eine Vertrauensbasis – wie hier angesprochen – kann allerdings nur wachsen, wenn der Vorgesetzte die allgemeingültigen Anforderungen an einen Coach erfüllt, die bereits oben (siehe Ziff. 2.5) dargelegt wurden.

Eine Grenze des Vorgesetzten-Coaching kann die lethologische Haltung bzw. die Zurückhaltung der Führungskraft sein. Als solche fokussiert sie möglicherweise primär auf Zielvereinbarungen. Dies verbietet sich jedoch innerhalb eines Coaching-Prozesses. Hier zählt nur der Coachee, die Belange des Coaches haben komplett außen vor zu bleiben.

Nimmt sich der Vorgesetzte in seiner Rolle als Chef komplett zurück und orientiert sich nur an den Stärken und Bedürfnissen des Mitarbeiters, kann er ihn darin unterstützen, selbst den Weg zum Ziel zu gehen.

Dieses Loslassen ist für Führungspersonen oft schwer, da diese von ihrem Selbstverständnis her nicht nur als Vorbild vorausgehen sollen, sondern auch Aufgaben

---

<sup>58</sup> Hier sei zum Thema beispielhaft weitergehend verwiesen auf: Sprenger (2007)

<sup>59</sup> Vgl. Radatz (2006), S. 50ff.

selbst in die Hand nehmen und lösen sollen.<sup>60</sup>

Eines ist jedoch auch zu beachten: Sobald eine Führungskraft sich einen entwicklungsorientierten Führungsstil aneignet, bedeutet dies zu Beginn einen enormen Zeitaufwand, was wiederum ein gutes Zeitmanagement voraussetzt. Es muss anfangs viel Zeit investiert werden, um jeweils Standortanalysen der einzelnen Mitarbeiter zu erstellen, inklusive der Problem- und Zielanalyse und ggf. der Unterstützung einzelner Mitarbeiter bei der entsprechenden Lösung (evtl. durch Coaching-Maßnahmen).

Am Ende lohnt sich der Aufwand jedoch meist, denn Mitarbeiter die entsprechend unterstützt werden, sind in der Folge meist in der Lage, künftige Probleme selbständig zu lösen. Dies bringt der Führungskraft perspektivisch betrachtet viele Freiräume, denn sie kann sich auf andere Führungsaufgaben konzentrieren.

Vorher muss der Vorgesetzte sich allerdings als Coach beweisen und durch kompetentes Handeln das nötige Vertrauen erlangen.

Oft erblicken Mitarbeiter allerdings in der Person des Vorgesetzten nur den "Chef", sehen nur das Damokles-Schwert evtl. Sanktionen, sobald sie nicht „funktionieren“. Eine solche Grundhaltung erschwert es natürlich immens, Coaching überhaupt möglich zu machen.

Zu beachten ist, dass es auch Gründe gibt, die es einer Führungskraft verbieten ein Coaching durchzuführen. Dies sind insbesondere private Probleme oder Krankheiten des Mitarbeiters. Auch Schwierigkeiten, die im persönlichen Verhältnis zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter begründet sind, bilden eine Grenze von Vorgesetzten-Coaching.

In solchen Fällen ist es dem Vorgesetzten kaum möglich sich derart zurückzunehmen, wie es für ein Coaching nötig wäre.

Ein Vorgesetzten-Coaching verbietet sich auch, wenn die Führungskraft selbst schwerwiegende Probleme hat, weil eine Fokussierung auf den Coachee dadurch fast unmöglich wird.<sup>61</sup>

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Coaching als Bestandteil der Führungsaufgabe grundsätzlich Sinn macht, da sich die Lern- und Problemlösungsfähigkeit aller Beteiligten verbessert, die Veränderungsfähigkeit gesteigert wird und das Spannungsfeld zwischen persönlichen und Unternehmensinteressen entschärft wird.<sup>62</sup> Ebenso wirkt Vorgesetzten-Coaching leistungssteigernd und motivationsfördernd.

---

<sup>60</sup> Vgl. Dehner (2009), S. 22

<sup>61</sup> Vgl. Haberleitner (2007), S. 227ff.

<sup>62</sup> Vgl. Neges (2008), S. 9

So betrachtet bringt Coaching einen Mehrwert, der sich wertschöpfend auf Mitarbeiter und Unternehmen auswirkt. Coaching hilft also innerhalb der Führungsaufgaben als unterstützende Technik dabei, effizienter zu arbeiten und zu führen.



## 5. Fazit

Die Betrachtung von Führen und Coachen bringt Gemeinsamkeiten zum Vorschein, die dem Vorgesetzten-Coaching zu Gute kommen. Das dynamische Umfeld innerhalb und außerhalb von Unternehmen und die damit zusammenhängenden Herausforderungen, führen nicht nur zu organisatorischem Veränderungsbedarf, sondern erfordern auch Veränderungen im Denken und Verhalten der Organisationsmitglieder. Coaching kann Hilfestellung bieten, den Rollenanforderungen gerecht werden zu können.<sup>63</sup> Die Führungskraft als Coach kann Coaching-Instrumente innerhalb der Führungsaufgabe dazu nutzen, Mitarbeiterführung neu zu gestalten und somit lösungsorientiert zu führen. Im Ergebnis wird sein Team leistungsstärker und erfolgreicher sein. Der coachenden Führungskraft stehen neue Möglichkeiten der Zielverfolgung und -erreichung sowie der Gestaltung des Verhältnisses zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter zur Verfügung. Entscheidend ist die Einhaltung der oben erwähnten Rahmenbedingungen der Prozessgestaltung.

Anlässe für einen Coaching-Prozess, in dessen Verlauf die Führungskraft eine dem Prozess angemessene Rolle übernimmt, entstehen durch den Mitarbeiter selbst. Coaching im betrieblichen Umfeld bedeutet vor allem Mitarbeiterförderung und -entwicklung fördern sowie Potenziale zu entdecken und diese auch zu nutzen.<sup>64</sup>

Standardisierungsvorgaben für den Ablauf des Vorgesetzten-Coachings verbieten sich, da es ausschließlich situativ genutzt werden kann. Ablauf und Inhalt bestimmen ausschließlich die Beteiligten, wobei der Schwerpunkt hier beim Coachee liegt.

Aus den mangelnden Standardisierungsmöglichkeiten folgt, dass auch keine allgemeingültige Definition für Mitarbeiter-Coaching oder gar eine einhellige Meinung bezüglich dessen Einsatzes herrscht. So herrscht – wie oben dargelegt – keine Einigkeit über die Bewertung von Vorgesetzten-Coaching.

Vertreter des Vorgesetzten-Coachings liefern jedoch eine Definition, die diese Variante als sinnvoll erscheinen lässt, nämlich Unterstützung des Mitarbeiters beim Erkennen seiner Ressourcen sowie beim Finden von Problemlösungen und zwar so, dass er in die Lage versetzt wird, beides selbst zu entdecken.<sup>65</sup>

Beratungsgespräche in Form von Vorgesetzten-Coaching sind also möglich, diese sind allerdings vom klassischen Coaching abzugrenzen, da in diesem Fall teilweise andere Rahmenbedingungen herrschen, denn der Vorgesetzte folgt nicht nur dem

---

<sup>63</sup> Vgl. Schmid (2006), S. 174

<sup>64</sup> Vgl. Schmid (2006), S. 175

<sup>65</sup> Vgl. Heine (2009), S. 32

Auftrag als Coach, sondern auch seiner Rolle als Führungskraft. Vorgesetzten-Coaching ist somit die Anwendung von einzelnen Coaching-Instrumenten, -Elementen und -Methoden.

Die unterschiedlichen Rollenanforderungen bedingen besondere persönliche Fähigkeiten des Vorgesetzten, wenn er als Coach eines Mitarbeiters tätig sein will. Er muss zum einen die Belastung der Rollenanforderungen bewältigen und andererseits die mit Coaching verbundenen nötigen Zusatzqualifikation mitbringen. Hier kann im Einzelfall eine Überforderung der Führungskraft eintreten.

Erfolgreiches Coaching kann dort stattfinden, wo es der Führungskraft gelingt, ein geordnetes und bewusstes Zusammenspiel zwischen reinen Managementaufgaben und vertrauensorientierter Mitarbeiterführung herzustellen.

Wie dargelegt, ist Vorgesetzten-Coaching die Urform von Coaching im betrieblichen Umfeld. Es stammt aus dem angloamerikanischen Raum und ist dort im Rahmen entwicklungsorientierter Mitarbeiterführung bereits etabliert. In Deutschland hat sich Coaching vermehrt in Richtung eines externen Prozesses entwickelt. Gründe für diese Entwicklung von Mitarbeiter-Coaching in Deutschland sind hauptsächlich in den vielfachen organisatorischen Unterschieden (z.B. Arbeitnehmerrechte) sowie der Belastung der Arbeitsbeziehung zu erblicken.<sup>66</sup>

Im Schrifttum wird das Thema Vorgesetzten-Coaching kritisch diskutiert und von Kritikern hauptsächlich in der Umsetzung problematisch gesehen.

Erkennbar wurde, dass jedenfalls eine Anpassung der Führungskultur notwendig ist, um der zunehmenden Dynamisierung der Einflussfaktoren auf Unternehmen gerecht zu werden. Hierzu liefert das Mitarbeiter-Coaching eine Möglichkeit, den Mitarbeiter in den Fokus zu stellen und somit den Führungsstil individuell und situativ zu gestalten.

Es herrscht Einigkeit darüber, dass für Mitarbeiter-Coaching bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein müssen. So die schon vielfach angesprochene Vertrauensbasis zwischen Coach und Coachee sowie auf Seiten des Vorgesetzten, der oben dargelegte individuelle, kooperativ-situative Führungsstil.

Es tritt auch klar zu Tage, dass im Rahmen von Vorgesetzten-Coaching die Eigenschaften der Führungskraft eine eminent wichtige Rolle spielen. Um den Anforderungen gerecht werden zu können, muss die Führungskraft soziale und fachliche Kompetenzen mitbringen, die den zu erfüllenden Aufgaben als Führungskraft und Coach genügen.

---

<sup>66</sup> Vgl. Rauen (2008), S.32ff.

Wie auch schon ausgeführt, ist der Reifegrad des Vorgesetzten ein entscheidender Faktor um im Rahmen eines Coachings die nötige Empathie für den Mitarbeiter aufbringen zu können. Dies erfordert Erfahrung im Umgang mit Menschen. Auch sind Solidarität und Sensibilität notwendige Eigenschaften des Vorgesetzten, in der Rolle als Coach.

Der Vorgesetzte als Coach hat die Funktion eines Prozessbegleiters, der mittels Fragetechniken und anderer Coaching-Tools den Mitarbeiter anregt, selbst Lösungen für sich zu entwickeln. Neben einer Vertrauensbasis sind Freiwilligkeit, Schweigepflicht und gegenseitige Akzeptanz Bedingungen für ein Coaching. Daneben sind jedoch auch äußere Bedingungen, wie Umgebung und Zeit zu beachten.

Es besteht also quasi ein Netzwerk von Bedingungen für gelungenes Vorgesetzten-Coaching. Nur wenn die genannten Bedingungen und persönlichen Eigenschaften erfüllt sind, ist ein Coaching durch die direkte Führungskraft erfolgsversprechend und die Ergebnisse für alle Beteiligten wertschöpfend. Denn wie gesehen, erzeugen selbst erarbeitete Lösungen allseits hohe Akzeptanz.

Weiterhin öffnet Mitarbeiter-Coaching einen sich verselbständigenden Kreislauf aus Hilfe durch Unterstützungsleistung und Selbsthilfe durch erlernte Lösungsmechanismen.

Der Erfolg, den diese Art von professioneller Mitarbeiterführung unter Einschluss des Mitarbeiter-Coachings verspricht liegt darin, die gesamte Unternehmenskultur positiv zu beeinflussen. Nicht zuletzt äußert sich dies in der Steigerung der Mitarbeitermotivation und Förderung der Leistungsbereitschaft. Vorgesetzten-Coaching trägt somit direkt zu Produktivitätssteigerungen im Unternehmen bei.

Um Mitarbeiter-Coaching im Unternehmen voranzubringen, ist es allerdings auch erforderlich, eine Evolution in den Bereichen Personalentwicklung und -management in dieser Richtung anzustoßen.

## 6. Perspektive

Coaching will Menschen eine Möglichkeit bieten, die eigenen Potenziale erfolgreich zu erschließen und Problemlösungen eigenständig zu realisieren. Führung soll es leisten, Mitarbeiter nach Unternehmensinteressen und -zielen in einem Team zu leiten. Sollen beide Rollen künftig zusammengeführt werden, so entsteht auf Seiten der Führungskraft ein neues Anforderungsprofil. Es gilt dann umso mehr die Herausforderung zu meistern, das Gleichgewicht zwischen Mitarbeiterführung und -entwicklung zu finden. Hierzu muss die Führungskraft künftig ein neues Rollen- und Selbstverständnis entwickeln und annehmen, um die Balance zwischen Beurteilen und Beraten zu finden.

Es ist zunehmend Flexibilität gefordert, die sich auch in der Etablierung neuer Denkweisen zeigen muss und wird. Führungsaufgaben werden sich nicht wie bisher mehrheitlich an fachlichen Themen und Teamarbeit orientieren sondern verstärkt am Thema Mitarbeiterentwicklung ausrichten müssen. Hierzu bedarf es auch einer Weiterentwicklung der Kommunikation mit Mitarbeitern, um deren Stärken gerecht zu werden. Dies deshalb, da in Unternehmen oft Defizite auf der Beziehungsebene bzw. Kommunikationsebene vorhanden sind und weniger auf der Sachebene.

Die Bewältigung dieser Herausforderung verlangt eine Vertrauensbasis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Hier setzt Coaching durch Vorgesetzte an und kann dazu beitragen, ein neues Vertrauens- und Kommunikationsverhältnis zu schaffen. Dies trägt wiederum dazu bei, eine neue situative und individuelle Generation der Führungskultur zu entwickeln. Der Vorgesetzte muss anstreben, der Coach seines Teams zu werden, um seine Führungsaufgaben (inhaltlich und sozial) erfüllen zu können. In der Rolle als Coach besteht dennoch die Position als Führungskraft. Jedoch können Entscheidungsfreiräume in einem Coaching-Prozess genutzt werden, neue Lösungswege selbst zu entwickeln. Der Vorgesetzte muss hierfür die Fähigkeit haben oder entwickeln, Situationen einzuschätzen und dann situationsbezogen seine entsprechende Rolle einzunehmen und ggf. zwischen Unterweisung oder Beratung zu wechseln.

Ebenso sind durch die Führungskraft die persönlichen Belange der Menschen zu berücksichtigen, denn diese haben starken Einfluss auf das Arbeitsumfeld. Es ist verstärkt zu beobachten, dass Mitarbeiter unter Überforderung, Überbelastung und im schlimmsten Falle sogar unter einem Burnout-Syndrom leiden, was unweigerlich in persönliche und berufliche Frustration führt.

Es ist zu erkennen, dass der Unterstützungsbedarf heute schon vorhanden ist und es steht zu vermuten, dass sich dies durch weitergehende Veränderungsprozesse und -anforderungen in der Zukunft weiter verstärken wird.

Hier kann Coaching im betrieblichen Umfeld insbesondere auch im Gesundheitsmanagement dazu beitragen, dass solche Probleme erst gar nicht entstehen.

Das Verständnis der Führungsaufgabe muss sich künftig dahingehend verändern, dass Führung den kommenden Entwicklungen gewachsen ist. Der bestehende Mangel an Weiterentwicklung auf dem Gebiet der Personalführung ist ursächlich dafür, dass Mitarbeiter-Coaching in Unternehmen noch recht stiefmütterlich behandelt und kritisiert wird. Bestandsführungskräfte sind noch ihrem veralteten Rollenverständnis zugetan und haben ihre Kompetenzen noch nicht an die neuen Anforderungen angepasst. Da die Weiterentwicklung der Führungskräfte noch nicht entsprechend gediehen ist, wird Mitarbeiter-Coaching erst allmählich zum Bestandteil erfolgreichen Führens werden können.

Ob Mitarbeiter-Coaching tatsächlich stattfinden kann, also als interner Prozess bewältigt werden kann, hängt also in erster Linie vom herrschenden Führungsverständnis und den Kompetenzen der Führungskraft ab. Sofern dies noch nicht ausreichend ausgeprägt ist, sollte im Bedarfsfall zumindest ein externer Coach beauftragt werden. Sind die Voraussetzungen allerdings gegeben, stellt Coaching durch die Führungskraft eine kostengünstigere Alternativlösung zum externen Coaching dar.

Die Tendenz zur mitarbeiterorientierten Führung ist in vielen Unternehmen bereits eingeschlagen und an Maßnahmen wie Training, 360° Feedback<sup>67</sup> und Coaching-Maßnahmen ablesbar.

Die Chance der Nutzung dieser neuen Wege zu beratender Prozessbegleitung liegt darin, Unternehmen durch leistungsstarke Mitarbeiter langfristig erfolgreich zu machen. Die Evolution und vielleicht auch Revolution, in Unternehmen liegt gerade darin, die Stärken der Mitarbeiter in den Mittelpunkt der Betrachtung zu stellen und künftig frei nach dem Motto „Stärken stärken“ zu arbeiten. Dies legt den Grundstein dafür, eine intensive Vertrauensbasis im Unternehmen zu schaffen. Die bisher verbreitete Betrachtungsweise, die Schwächen der Mitarbeiter in den Fokus zu nehmen und an der

---

<sup>67</sup> Methode zur Einschätzung der Kompetenzen und Leistungen von Fach- und Führungskräften aus unterschiedlichen Perspektiven, wie zum Beispiel aus Sicht der Mitarbeiter, der Vorgesetzten, der Kollegen, Teammitglieder oder Kunden.

(Quelle: <http://de.wikipedia.org/wiki/360%C2%B0-Feedback>)

Bewältigung von Defiziten herum zu laborieren, ist – auch vor dem Hintergrund von Coaching – eindeutig kontraproduktiv.

Zuletzt ist noch die im Titel der Arbeit aufgeworfene Frage zu beantworten und festzustellen, dass unter Beachtung der besprochenen Voraussetzungen das Mitarbeiter- oder Vorgesetzten-Coaching keinesfalls eine Utopie ist, geschweige denn bleiben muss.

Allerdings muss an dieser Stelle auch klar gesagt werden, dass Coaching – auch künftig – nicht als Allzweck- oder Wunderwaffe gesehen werden darf, denn dazu gibt es zu viele Regeln und Voraussetzungen zwingend zu beachten.

## Literaturverzeichnis

- Böning, U., Fritschle, B. (2008); Coaching fürs Business. Was Coaches, Personal- und Manager über Coaching wissen müssen; 2. Auflage; managerSeminare Bonn 2008
- Dehner, U. (2004); Weg mit schädlichen Coaching-Mythen; In: Wirtschaft + Weiterbildung 09/2004, S. 38-43
- Dehner, U. (2009); Beratung mit Ratschlag. Tabubruch im Coaching; In: managerSeminare 02/2009, Heft 131, S. 46-49
- Fischer, M. (2009); Erfolgreiches Coaching für das Personalwesen; Praxium-Verlag, Zürich 2009
- Fischer-Epe, M. (2009); Coaching: Miteinander Ziele erreichen; 7. Auflage; Rowohlt Taschenbuch Verlag, Hamburg 2009
- Haberleitner, E., Deistler, E., Ungvari, R. (2007); Führen, Fördern, Coachen. So entwickeln Sie die Potenziale ihrer Mitarbeiter; Piper Verlag, Heidelberg 2007
- Heine, S. (2009); Machiavelli lernt coachen; In: Personalwirtschaft 01/2009, S. 30-32
- Hellmich, R. (2006); Führen mit Coaching – vom Potential zur Spitzenleistung; Business Village, Göttingen 2006
- Hofbauer, H., Kauer, A. (2009); Einstieg in die Führungsrolle. Praxishandbuch für die ersten 100 Tage; 2. erweiterte Auflage; Hanser Verlag, München 2009
- Jenewein, W., Heuschele, F., Rehli, F. (2010); Was ist zeitgemäße Mitarbeiterführung? Zwischen transaktionaler und transformationaler Führung. In: Personalführung 06/2010, S. 28-30
- Jochum, E., Jochum, I. (2001); Führungskräfte als Coach?; In: Zeitschrift für Human Resources Management 09/2001; S. 492-496
- König, E., Volmer, G. (2009); Handbuch systemisches Coaching. Für Führungskräfte, Berater und Trainer; Beltz-Verlag, Weinheim, Basel 2009
- Kottmann, T., Gross, C. (2010); About Coaching. Einblicke in den Coachingprozess; 2. Auflage; Gabal Verlag, Offenbach 2010
- Lippmann, E. (2005); Coaching durch die Führungskraft – eine kritische Betrachtung; In: Organisationsberatung - Supervision - Coaching September 2005, Volume 12, Issue 3, S. 273-277
- Mentzel, W. (2006); BWL – Grundwissen; 3. Auflage; Haufe Verlag, München 2006

- Middendorf, J. (2007); Sechs Coaching-Thesen auf dem Prüfstand; In: Wirtschaft + Weiterbildung 06/2007, S. 50-52
- Migge, B. (2005); Handbuch Coaching und Beratung; Beltz-Verlag, Weinheim, Basel 2005
- Neges, G, Neges R. (2008); Führungskraft und Coaching; Linde Verlag, Wien 2008
- Niermeyer, R. (2001); Coaching. Sich und andere zum Erfolg führen; 2. Auflage; Haufe Verlag, Freiburg 2005
- Radatz, S. (2010); Einführung in das systemische Coaching; 4. Auflage; Carl Auer Verlag, Heidelberg 2010
- Rauen, C. (2001); Coaching. Innovative Konzepte im Vergleich; 2. Auflage; Hogrefe Verlag, Göttingen 2001
- Rauen, C. (2008); Coaching. Praxis der Personalpsychologie; 2. aktualisierte Auflage; Hogrefe Verlag, Göttingen 2008
- Schmid, B. (2006); Systemisches Coaching. Konzepte und Vorgehensweisen in der Persönlichkeitsberatung; EHP-Verlag, Bergisch Gladbach 2006
- Schmidt, G. (1995); Business Coaching. Mehr Erfolg als Mensch und Macher; Gabler Verlag, Wiesbaden 1995
- Schreyögg, A. (1995); Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Coaching für den Coach; Campus Verlag, Frankfurt/M., New York 1995
- Schreyögg, A. (2008); Coaching für die neu ernannte Führungskraft; VS Verlag, Wiesbaden 2008
- Sprenger, R. (2007); Vertrauen führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt; 3. durchgesehene Auflage; Campus Verlag, Frankfurt/M., New York 2007
- Stenzel, S. (2010); Coaching und Supervision; In: Bröckermann, R., u.a. (Hrsg.); Handbuch Personalentwicklung; 3. Auflage; Schäffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart 2010
- Straumann, U.; Zimmermann-Lotz, C. (2006); Personenzentriertes Coaching und Supervision – ein interdisziplinärer Balanceakt; Asanger Verlag, Kröning 2006