

Beck kompakt

Kompakt-
Training für
Führungs-
kräfte

Stefan Hölscher

Die neue Mitarbeiter- führung

Führen als Coach



C.H. BECK

Chef offenbar favorisiert, oder vom Ganzen wenig überzeugt ist und entsprechend gebremst mitwirkt.

Nicht selten vereitelt aber genau dieses durch die Hierarchie bedingte Taktieren und Bremsen den Erfolg vieler Bemühungen fundamental. Und dies liegt besonders an den Situationen und Kontexten, in denen ein Coaching sinnvoll ist. Wenn man es einfach mit irgendwelchen Standardproblemen zu tun hat, für die die Beteiligten auch Standardlösungen im Repertoire haben, muss man nicht coachen. Coachen ist dann angesagt, wenn Menschen mit ihren Handlungsmustern und Strategien an Grenzen stoßen, über die sie selbst nicht einfach hinwegkommen, wenn es also gilt, Barrieren zu überwinden und neue,

bisher unvertraute Haltungen und Verhaltensweisen ins Spiel zu bringen. Wenn Chefs mit ihren Mitarbeitern in solchen Situationen zu wirksamen Klärungen und Veränderungen kommen wollen, ist ein hohes Maß an ¹²Vertrauen und Offenheit nötig. Und dafür wiederum braucht es eine partnerschaftliche Begegnung.

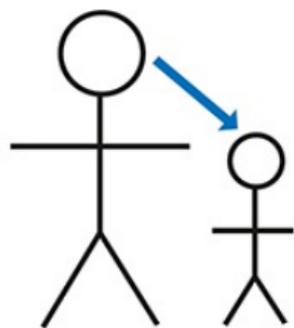
Coaching braucht ein möglichst partnerschaftliches Verhältnis zwischen Coach und Coachee, damit der Coachee das Vertrauen hat, dass er auch sensible Punkte, die für ihn in der jeweiligen Situation relevant sind (z. B. Ängste, Zweifel, persönliche Probleme etc.) offen ansprechen kann.

Aufs engste damit verbunden ist der

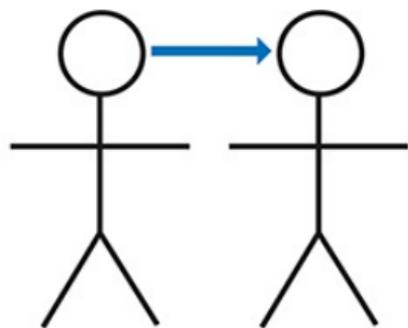
folgende Punkt: Es geht nicht darum, den Mitarbeiter mehr oder weniger subtil zu einem bestimmten Verhalten hin zu manipulieren, sodass der Mitarbeiter quasi wie eine Marionette bestimmte Dinge tut, die der Chef von ihm erwartet, obwohl er sie gar nicht nachvollziehen und für sich als stimmig erleben kann. Solche dem Mitarbeiter übergestülpte Lösungen sind in aller Regel weder effektiv noch nachhaltig – schon gar nicht, wenn es um zentrale Fragen für das Handeln des Mitarbeiters in dessen Aufgabenbereich geht. Eine solche Art von Pseudocoaching – so beliebt sie auch sein mag – bringt vielleicht kurzfristig einen kleinen Effekt, langfristig vergrößert sie aber die Probleme.

Vielmehr sollte der Mitarbeiter darin gestärkt werden, die im Coaching thematisierten Situationen angemessen verstehen, Möglichkeiten und Wirkungen seines Handelns realistisch abschätzen und Strategien für eine stimmige Lösungsfindung und die anschließende Umsetzung selbstständig entwickeln zu können. Eine solche Stärkung der eigenständigen Einsichts-, Lösungs- und Gestaltungsfähigkeit des Mitarbeiters ¹³wird natürlich nur dann gelingen, wenn der Chef dem Mitarbeiter so begegnet, dass dieser sich mit seinen Wahrnehmungen, Ideen, Gefühlen, Fähigkeiten und Vorstellungen auch wahr- und ernst genommen fühlt.

Coaching braucht auch deshalb ein möglichst partnerschaftliches Verhältnis zwischen Coach und Coachee, damit der Coachee in seiner Fähigkeit gestärkt wird, Situationen wie die, die im Fokus der Betrachtung stehen, eigenständig verstehen und angemessen lösen zu können.



Strukturell asymmetrisches
Chef-Mitarbeiter-Verhältnis



Näherungsweise partnerschaftliches
Verhältnis im Coaching

Abb. 1: Das Chef-Mitarbeiter-Verhältnis