



Prof. Dr. Eduard Jochum,  
Gesellschafter von DIALOG  
CONSULT GMBH



Irmgard Jochum,  
Dipl.-Psychologin,  
Beraterin, Trainerin  
und Coach

*Coaching ist zum Sammelbegriff und einem Modewort mutiert. War die Begrifflichkeit des Coachs aus der Welt des Sports seit langem geläufig, hat sich der „Coach“ in der Personal-Führung seit ca. zehn Jahren breit gemacht. Mittlerweile scheint es wohl kaum noch eine Führungskraft zu geben, gleichgültig auf welcher Hierarchiestufe, die nicht in Anspruch nimmt, ihre Mitarbeiter zu coachen. Was soll nun der Unterschied sein zum „traditionellen“ Führen?*

## Führungskräfte als Coach?

EDUARD JOCHUM  
IRMGARD JOCHUM,  
REUTLINGEN

Sowohl in der Literatur als auch in der Unternehmenspraxis reicht der Begriff Coaching vom Verständnis „die Führungskraft ist ein Coach schlechthin“ bis zur Auffassung, dass Führungskräfte überhaupt nicht in die Rolle eines „echten“ Coachs gelangen können. Coaching ist nicht gleichzusetzen mit Führung und Coaching kann durchaus einen Teilbereich einer Führungsaufgabe darstellen (vgl. Abb. 1). Unter Coaching in einer Organisation verstehen wir einen zielgerichteten, zeitlich begrenzten Beratungsprozess, bei einer oder mehreren Personen (Einzel- oder System-Coaching), bei dem sowohl das eigene Handeln (Verhalten) als auch das Umfeld reflektiert werden. Zielsetzung ist die Erweiterung der Handlungskompetenz der gecoachten Mitarbeiter oder Führungskräfte in persönlicher, sozialer und/ oder fachlicher Hinsicht durch eine bedarfsorientierte persönliche und/oder fachliche Beratung.

Bei einem systemischen Verständnis von Führung und Beratung wird Coaching (Beratung) als Hilfe zur Selbsthilfe verstanden. D. h., die Führungskraft in der Rolle des

Beraters/Coachs braucht einen Beratungsauftrag von ihrem Mitarbeiter. Bereits hier wird deutlich, dass dies mit einem eher „traditionellen“ Führungsverständnis nicht mehr viel zu tun hat. Denn in der Rolle des Beraters ist die Führungskraft Dienstleister ihrer Mitarbeiter. Dass dieses Verständnis von Führung nur ca. zehn Prozent aller Führungskräfte haben, zeigt eine Studie von Rolf Berth bei ca. 120 Mittel- und Großunternehmen in Deutschland.

Führungskräfte müssen aber auch andere Funktionen wahrnehmen und andere Rollenerwartungen werden von ihren Mitarbeitern an sie gestellt. Dieses Rollendilemma ist einer der wesentlichsten Gründe für kritische Fragen, ob Führungskräfte überhaupt in der Lage sind, eine Coaching-Funktion wahrzunehmen, in welchem Ausmaß, auf welchen Gebieten und unter welchen Bedingungen ein effizientes Coaching überhaupt gelingen kann.

### Stichworte in diesem Beitrag:

- Führung
- Coaching
- Beratung
- Rollendilemma

## Zum Rollenverständnis einer Führungskraft als Berater/Coach

In fast 90 Prozent der untersuchten Unternehmen der Studie von Berth hielten die Führungskräfte die Führungsprinzipien „alles planen, nichts dem Zufall überlassen und den Leuten sagen, was sie tun sollen“ und „bei uns herrscht ein gesundes Misstrauen, jeder kontrolliert jeden, man muss sich rechtfertigen“, für ein akzeptables Führungsprinzip oder lebten sogar danach. Bei einer solchen Grundhaltung des Führens ist das Verständnis von Führung als Beratung/Coaching weit entfernt von einer Hilfe zur Selbsthilfe. Der Führungsalltag belegt dies: Führung besteht z. B. eben nicht im Vereinbaren von Zielen, sondern im Vergeben von Aufgaben/Aufträgen. Im Alltag ist die Führungskraft nicht primär der Berater, sondern der Planer, Organisator, Kontrolleur, Verantwortlicher, diejenige, die auch Fachwissen

einbringt und sagt was zu tun und zu lassen ist. Es existiert aber auch die Erwartung bzw. der eigene Anspruch von Führungskräften, Coach sein zu können/zu wollen; vielen ist es nicht bewusst, dass sie damit selbst in der Rolle eines Auftragnehmers, eines Beraters sind. Das Verständnis, als Führungskraft Berater/Coach zu sein, ist von elementarer Bedeutung. Das traditionelle Grundverständnis von Beratung richtet sich hauptsächlich auf Vorschläge und Ratschläge des Beraters, d.h. die Expertenrolle. Der Experte übernimmt dabei einen Großteil der Verantwortung und wird Beteiligter im System. Betrachtet man diesen Zusammenhang vor dem Hintergrund des Problemlösungsmodells von Thomas Gordon (vgl. Abb. 2), dann bedeutet dies: Beraten kann man nur jemanden, der auch beraten werden will, weil er ein Problem lösen möchte. Beraten kann man nicht, wenn man selbst ein Problem hat. Bei eigenen Problemen ist es notwendig, den anderen, mit dem

Abb. 1: Grundverständnis Coach - Führungskraft

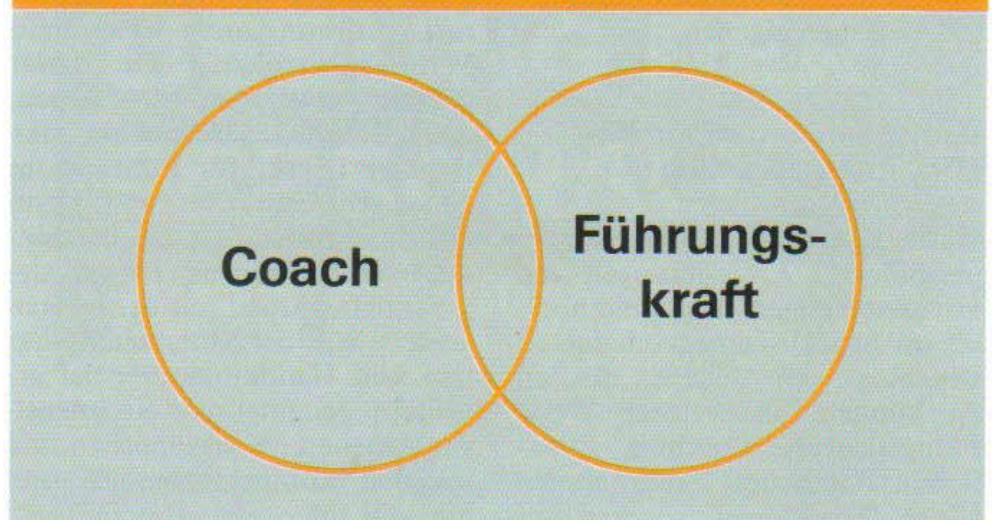
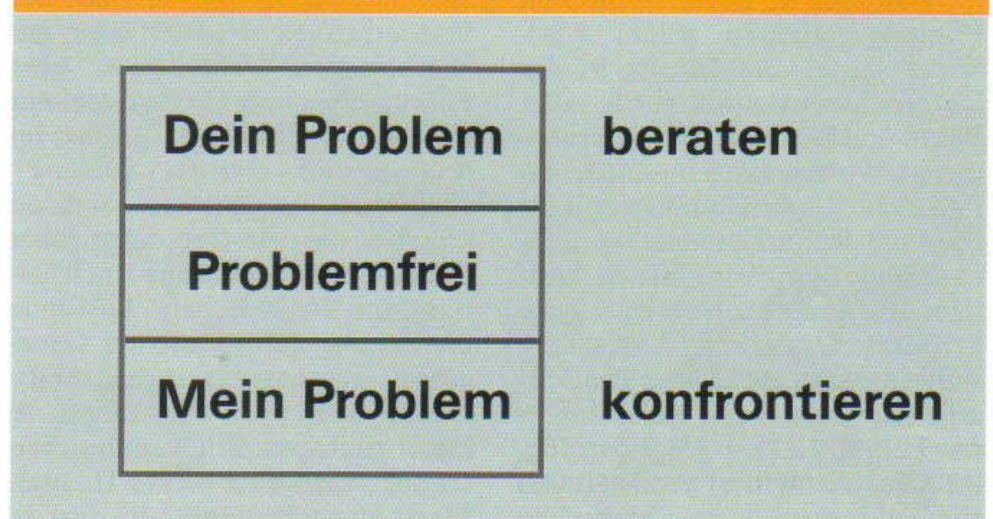


Abb. 2: Problemlösungsansatz von T. Gordon



man dieses Problem hat, zu konfrontieren (Ich-Botschaften), um so sein eigenes Problem zu lösen. Einen Beratungsauftrag einnehmen heißt, nicht selbst am Problem beteiligt zu sein, emotional unabhängig den anderen bei seiner Problemlösung unterstützen zu können (Dein Problem!). Ist die Führungskraft aber in das Problem des Mitarbeiters involviert, hat sie eigene Interessen in der Bearbeitung des Konfliktes und kann zur Problemlösung nur konfrontieren. „Mein Problem“ bedeutet z. B. für die Problemlösung, dass der Probleminhaber (die Führungskraft) sich in einer Situation befindet, in der er Sender ist, das Bedürfnis hat, für sein Problem eine Lösung zu finden, Resonanz haben möchte, v. a. an seinen Bedürfnissen und deren Befriedigung interessiert ist

und (prozess-) bestimmend ist. Führungskräfte sehen sich häufig in dieser Führungssituation, die einer weit verbreiteten Einschätzung von Beratung (aus der Sicht von Mitarbeitern im Unternehmen) entspricht.

„Dein Problem“ bedeutet, dass der Mitarbeiter ein Problem hat, bei dem er beraten werden möchte. Beim systemischen Beratungs-/Coaching-Verständnis beruht dieses auf der Erkenntnis, dass derjenige, der ein Problem hat, auch die Lösung selbst in sich hat. Der Coach ist in der Situation des Empfängers, Zuhörers, Fragers, Helfers beim Finden von eigenen Lösungen, Akzeptierers der Lösungen des Mitarbeiters, ohne damit selbst zufrieden sein zu müssen. Der Lösungsweg des anderen muss nicht der des Beraters sein. Der Coach

ist Resonanzboden, er macht sich nicht die Probleme des Mitarbeiters zu seinen eigenen.

## Voraussetzungen für ein effizientes Coaching

Welches sind nun die spezifischen persönlichen Anforderungen und Voraussetzungen und methodischen Aspekte eines effizienten Coachings, um Aussagen machen zu können, in welcher Weise Führungskräfte Coaching -Funktionen überhaupt wahrnehmen können?

### Situative Voraussetzungen

- **Unternehmenskulturelle Aspekte:** Das, was in Unternehmen an Führungsverhalten gelebt wird, findet seine Verankerung in der Unternehmenskultur (i. S. aller Werte und Normen des Unternehmens). Wirtschaftlich besonders erfolgreiche Unternehmen verfügen über die Kulturelemente Vertrauenskultur; Selbstkontrolle ist wichtiger als Fremdkontrolle, eigene Schwächen zugeben dürfen, die Führungskraft ist Diener der Mitarbeiter, visions- und zielorientiertes Führen, Eigenverantwortung; ihr Menschenbild ist geprägt durch Einstellungen wie: Menschen (Mitarbeiter) sind an sich aktiv, innovativ und kreativ, intrinsisch motiviert, strebend nach Autonomie und Selbstentfaltung, bevorzugen Selbst-Kontrolle.

Ist das Menschenbild jedoch von Einstellungen geprägt wie: Menschen (Mitarbeiter) sind träge, faul, unmotiviert, bedürfen des Antriebes von außen, Vertrauen ist gut - Kontrolle ist besser etc., werden sich Führungskräfte in der Rolle als Coach eher schwer tun, v. a. weil sie dann aus dem Unternehmen heraus kaum anders geprägte Vorbilder haben. Schwierigkeiten werden in anderen Kulturen immer dann auftreten, wenn Führungskräfte mit ihren Meinungen alleine stehen und versuchen, ihre Ideale umzusetzen und durchzusetzen. Vertrauensvorschuss wird dann eher als Schwäche interpretiert.

- Akzeptanz und Vertrauen der

Mitarbeiter: Mitarbeiter, die ihre Führungskraft als Coach akzeptieren, müssen ein besonderes Vertrauensverhältnis zu dieser Führungskraft aufgebaut haben, wenn Coaching nicht nur ein inflationärer Begriff für Führung im Alltag schlechthin sein soll. Denn Coaching bedeutet auch eine zeitlich begrenzte, intensivere und zielorientierte Arbeit mit dem Gecoachten. Will der Mitarbeiter wirklich sein Handlungspotenzial erweitern, bedeutet dies ein intensives Arbeiten im persönlichen und sozialen Kompetenzbereich und ein sehr intensives „sich Öffnen“, auf eigene Ressourcen und auf eigene Schwächen blicken.

Hier sind schnell die Grenzen der Vertraulichkeit erreicht oder gar überschritten. Wie geht eine Führungskraft als Coach dabei mit Informationen um, die ihr nur im Rahmen eines solchen Coaching - Prozesses zugänglich werden konnten, die dem Gecoachten aber bei einer Beförderungs-Entscheidung im Wege stehen? Bestünde die Lösung darin, dass der Gecoachte seinem „Führungskraft-Coach“ doch nicht alles offenbart, bleibt zu fragen: Mit wem bearbeitet der Mitarbeiter dieses Thema?, Merkt die Führungskraft, dass es sich um ein Grenzthema handelt?, Wie geht sie selbst damit um?

Voraussetzung für eine hohe Akzeptanz ist, dass der Mitarbeiter sich seinen Coach - idealerweise unter mehreren Alternativen - selbst aussuchen kann, was wiederum die Voraussetzung für eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit ist, denn der Gecoachte ist daran interessiert, das Coaching erfolgreich abzuschließen. Bedeutungsvoll ist, was der Antrieb zu einem Coaching war: Kommt der Mitarbeiter von sich aus auf die Führungskraft zu und bittet um ein Coaching? - Oder war die Führungskraft der Initiator, weil sie Schwachstellen bei dem Mitarbeiter entdeckt hat? Der zweite Fall ist in der Praxis wahrscheinlicher und die Führungskraft wird unmittelbar Teil dieses Problem-Systems.

### Personenbezogene Voraussetzungen

*und Anforderungen an einen Coach*  
Der Coach soll als neutraler Berater in einer Art „Helikopter-Perspektive“ über den Problemen des Gecoachten stehen. Einfluss erhalten die folgenden Merkmale bei der Auswahlentscheidungen für einen Coach:

- die Einstellung: Coach = Dienstleister (Die Ziele des Gecoachten sind wichtig), realitätsorientiert,
- sich zurücknehmen können, sich in Situationen einfühlen können und realitätsorientiert sein,
- vertrauenserweckend, ausgeglichen und in sich stimmig sein, psychisch stabil.

Nimmt man auch noch wichtige (methodische) Kenntnisse und Erfahrungen als Voraussetzungen bzw. Anforderungen auf, lassen sich folgende Aspekte nennen:

- Erkennen und Beherrschen des Gesamtprozesses / der unterschiedlichen Phasen,
- Unterstützung bei der Umsetzung,
- Unterscheiden der situativen Bedingungen und Schwierigkeiten von persönlichen (selbst bedingten) Ursachen,
- Differenzieren können zwischen eigenen Motiven und Zielen und denen des Gecoachten,
- Initiieren von Selbstfindungsprozessen des Gecoachten,
- Analysieren und Erkennen von Beziehungsangeboten (problemstabilisierend - problemlösend),
- Beherrschen verschiedener Interventionstechniken (wie systemische Fragetechnik, Feedbackprozesse, Unterbrechen vorhandener Handlungs- und Gedankenmuster, Konfrontieren, aktiv Zuhören, etc. )
- Feldkompetenz (Eindenken und Einfühlen in die Arbeitssituation des Gecoachten).

## Prozess des Coachings

### Rollenklärungen

Führungskräfte sind als Coachs in einem Roldilemma zweier unver-

einbarer Rollen mit unterschiedlichen Funktionen: die Rolle des Dienstleisteters, des Beraters, und Förderers. Der Mitarbeiter ist bei dieser Rolle Auftraggeber (Kunde), der Auftragsziele und Erwartungen definiert. Der Vorgesetzte in der Führungsrolle dagegen besitzt (soziale) Kontrollfunktionen, ist bestimmend, trifft Entscheidungen, hat Weisungsrecht, ist selbst Auftraggeber. Einen effizienten Coaching-Prozess kann eine Führungskraft aber nur durchführen, wenn sie für sich und mit dem Gecoachten zusammen geklärt hat, wie das Rollendilemma vor, während und auch nach dem Coaching-Prozess gehandhabt werden könnte.

Ein solches Rollendilemma tritt für die Führungskraft aber auch in alltäglichen Führungssituationen auf. Es ist daher wichtig, dass es der Führungskraft und dem gecoachten Mitarbeiter nicht nur bewusst ist, sondern auch im Alltag klar ist, in welcher Rolle jeweils die Führungskraft und der Mitarbeiter agiert. Eine zeitliche Trennung zwischen Führungsalltag und Coaching-Sitzungen ist daher eine wichtige Erfolgsbedingung: Nur in diesen Sitzungen ist der Mitarbeiter Auftraggeber und im täglichen Steuerungs- und Führungsprozess ist der Mitarbeiter Auftragnehmer.

#### *Auftrags- und Zielklärung*

Der Erfolg eines Coaching-Prozesses ist im wesentlichen abhängig von einer detaillierten und systematischen Klärung von Auftrag und Zielen - und ist ein wesentlicher erster Arbeitsschritt im Coaching-Prozess. Viele Coaching- und Beratungsprozesse scheiterten daran, weil die entscheidende Schwachstelle einer mangelnden Auftrags- und Zielklärung, nicht behoben wird. Was gehört nun zu einer systematischen Auftragsklärung?

**1. Zielklärung:** Was möchte der Gecoachte bis wann erreicht haben? Was sollte verändert werden? Dazu gehört die Beantwortung der Frage nach den Messgrößen. Es fällt Menschen i. d. R. schwer, ihre Ziele auf Anhieb zu formulieren. Der Coach muss daher in der Lage sein,

mit dem Gecoachten in der Auftragsituation eine Klärung herbeizuführen. Ein kleiner „Ausflug“ in die Problemerkundung kann zunächst durchaus nötig sein. Ein tiefergehendes Problemdiskutieren ist wegen der Gefahr einer Problemstabilisierung jedoch zu vermeiden. Erst die Fokussierung auf die Zielgrößen (wo will ich hin) richten den Blick auf die Lösung und den zukünftigen Erfolg.

**2. Problemerkundung-Diagnose:** Bei der Diagnose geht es im Kern um die Klärung folgender Fragen: Worin liegt genau das Problem des Gecoachten? Wann ist dieses Problem zum ersten Mal aufgetreten? Welche Auswirkungen zeigten sich im Beruf (ggf. im Privatleben)? Welche Lösungsansätze gab es bisher und mit welchem Ergebnis? Wer sind die Beteiligten im gesamten System? Der Coach analysiert mit dem Gecoachten genau die Situationen, die er als problematisch erlebt, evtl. mit einer Soll-Ist-Abweichung zu den angestrebten Zielen.

**3. Auftragsklärung:** Der Mitarbeiter sollte zu den erwarteten Leistungen des Coaches befragt werden. Dazu gehört die Klärung, wer welche Verantwortung für das Gelingen übernimmt, z. B. der Coach übernimmt die Verantwortung für den Prozess, der Mitarbeiter für seine Verhaltensveränderung. Auch sollten die Beteiligten klären, dass der Mitarbeiter seine Lösungen selbst erarbeiten muss.

## Ablauf des Coachings

Zum gesamten Beratungsprozess gehören auch organisatorische Aspekte wie Anzahl und zeitlicher Umfang der Termine, Ort der Beratungen, Vor- und Nachbereitungen, Teilziele und Zwischenreviews. Der gesamte Ablauf des Coaching-Prozesses lässt sich folgendermaßen darstellen:

1. Äußerung und Formulierung des Beratungsbedarfs durch den Gecoachten (Mitarbeiter)
2. Erstgespräch (Führungskraft als Coach)

3. Rollenklärung; Auftrags- und Zielklärung
4. Erarbeiten einer Lösung (in ca. drei bis zehn Sitzungen)
5. Evaluation des gesamten Prozesses.

## Coaching als Teil einer Führungsaufgabe

Coaching und Führen sind nicht unmittelbar identische Funktionen. Zum einen sind für Führungskräfte in der Ausübung von Coaching-Funktionen Rollen-Konflikte vorprogrammiert, zum anderen wird Führungsverhalten im Sinne eines Coach in der Zukunft an Bedeutung gewinnen. Die in Literatur und Coaching-Praxis an einen erfolgreichen Coach gestellten Anforderungen werden von vielen Führungskräften in Unternehmen nicht oder nur unzureichend erfüllt werden, da persönliche, methodische und fachliche Qualifikationen fehlen. Diese Anforderungen sind umso wichtiger, da sie generell für gutes Führungsverhalten gelten; Gerade dieser Überschneidungsbereich zwischen Coaching und Führen sollte bewusst gemacht werden. „Coachingorientiertes“ Führen bedeutet dabei zusammenfassend folgendes:

- Mehr fragen statt sagen! Durch Fragen dem Mitarbeiter/oder Gecoachten helfen, seine Lösungen selbst zu finden.
- Mehr zuhören statt Antworten geben!
- Rollenklärung herbeiführen! Dem Mitarbeiter und sich selbst Klarheit verschaffen, welche Erwartungen Mitarbeiter an die Führungskraft haben und umgekehrt.
- Auftragsklärung und Zielklarheit schaffen! Mit den Mitarbeitern Klarheit über deren Ziele herbeiführen, Klarheit schaffen, welche Funktionen die Führungskraft im Zielbildungs- und Zielerreichungsprozess einnimmt.
- Zeit für Führung schaffen! Führen braucht Zeit, im wesentlichen für den kommuni-

kativen Austauschprozess zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.

## Literatur

- Berth, R. (1994)**, Aufbruch zur Überlegenheit. Düsseldorf, Wien, New York, Moskau 1994.
- Böning, U. (2000)**. Coaching: Der Siegeszug eines Personalentwicklungsinstruments. Eine 10 - Jahres - Bilanz. In: Rauhen, Chr. (Hrsg.) Handbuch Coaching, Göttingen, S. 17 - 39.
- Einsiedler, H.E. (1999)**. Die Führung von Führungskräften. In: Rosenstiel, L.; Regnet, E.; Domsch, M.E. (Hrsg.) Führung von Mitarbeitern, Stuttgart, S. 287 - 304.
- Gordon, Th. (1993)**. Managerkonferenz. München.
- Hauser, E. (1991)**. Coaching: Führung für Geist und Seele. In: Feix, W.E. Personal 2000, Ff S. 207 - 236.
- Jacobi, J.-M. (1991)**. Die Führungskraft 2000. In: Feix, W.E. Personal 2000, Ff., S. 485 - 506.
- Loos, W. (1997)**. Unter vier Augen: Coaching für Manager. Landsberg am Lech.
- Rückle, H. (1992)**. Coaching. Düsseldorf, Wien, New York, Moskau.
- Schlippe v., A./ Schweitzer, J. (1996)**. Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen, Zürich.

## Kurzfassung

*Coaching ist fast zu einem Modewort mutiert; doch gibt es heute fast keine Führungskraft mehr, die nicht für sich in Anspruch nehmen würde, zu coachen. Coaching stellt ganz besondere Anforderungen an Führungskräfte, v. a. Klärung des Rollendilemmas zwischen Coachen/Beraten (im systemischen Sinne) und Weisungsrecht. Durch die Diskussion, kann Coaching Führungsaufgabe sein, werden diejenigen Teilbereiche des Führens beleuchtet, bei denen Führungskräfte in der Regel Nachholbedarf haben. Sie müssen sowohl die persönlichen als auch die fachlich und methodischen Voraussetzungen mitbringen / erwerben, soll es nur annähernd gelingen das Rollendilemma zu überwinden.*