



# **Chef – Mitarbeiter Coaching**

## **Herausforderungen gemeinsam meistern**

**Dr. Stefan Hölscher**

Für Führungskräfte ist es heute mehr denn je zur Aufgabe geworden, ihren Mitarbeitern als Coach zu begegnen. Und dies nicht, weil Coaching gerade die aktuelle und bald wieder durch irgendetwas anderes abgelöste Managementmode ist, sondern aus guten Gründen. Durch effektives Chef – Mitarbeiter Coaching ist es möglich, Mitarbeiter intensiv zu beteiligen und mit ihrem Wissen, ihrer Kreativität und ihrem Engagement stark zu aktivieren. Da Coaching besonders in solchen Situationen eine individuelle Unterstützung bietet, in denen ein Mitarbeiter an Grenzen stößt oder in schwierige Interaktionsmuster hineingerät, hilft Coaching dem Mitarbeiter, über Grenzen hinauszukommen, persönlich, fachlich und in Bezug auf Führungs- und Steuerungsfragen zu wachsen und sich so deutlich weiter zu entwickeln. Gleichzeitig trägt eine gelebte Coachingkultur dazu bei, Vertrauen, Zusammenarbeit und Beziehungsqualität zu stärken.

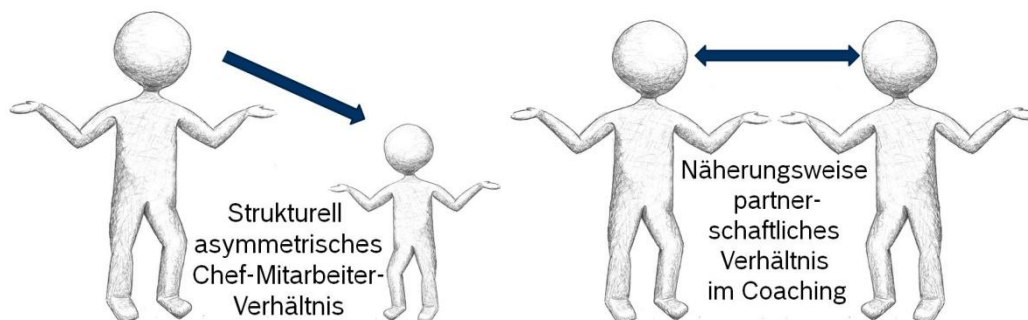
All dies sind handfeste Vorteile, die es faktisch immer wert machen, effektives Coaching als Führungsstil zu fördern, insbesondere in Zeiten, in denen Mitarbeiter unter sich ständig ändernden Bedingungen komplexe und vielfältige Aufgaben selbständig und verantwortungsvoll bewältigen müssen.

### **Coaching ist partnerschaftlich**

Coaching unterscheidet sich deutlich von der Art wie Chef und Mitarbeiter sich herkömmlicherweise begegnen. Rollenbedingt ist das Chef – Mitarbeiterverhältnis ein asymmetrisches Verhältnis. Der Chef gibt Ziele, Aufgaben, Beurteilungen; er verfügt über positive und negative Sanktionen in einer Weise, wie dies dem Mitarbeiter aus seiner Rolle heraus umgekehrt nicht möglich ist. Demgegenüber braucht Coaching ein gleichberechtigtes, partnerschaftliches Verhältnis. Im Coaching begegnen sich Coach und Coachee auf Augenhöhe. Und auch wenn dies bedingt durch die strukturelle Asymmetrie zwischen Chef und Mitarbeiter niemals zu 100% gelingen wird, so braucht es die gleiche Augenhöhe doch zumindest näherungsweise – so weit wie eben möglich.

Dies ist insofern unverzichtbar, als dass effektives Coaching auf Offenheit, Vertrauen und Sich ernsthaft Einlassen auf den Anderen angewiesen ist. Außerdem meint Coaching gerade nicht, dem anderen etwas aufzudrücken, ihn mehr oder weniger subtil zu einem bestimmten Handeln hin zu manipulieren oder gar ihm etwas anzuweisen. Coaching bedeutet, dem anderen zu helfen, bestmögliche eigene Lösungen zu finden. Der Coach fungiert als Sparringspartner, der seinem Gegenüber hilft, mehr Klarheit – auch über eigenes Denken, Wollen und Handeln –, neue Ideen und wirksame Strategien zu entwickeln. All dies setzt eine Begegnung auf (näherungsweise) gleicher Augenhöhe voraus, da sonst nicht zu erwarten wäre, dass der Coachee sich in Bezug auf persönliche Themen, die faktisch immer eine Rolle spielen, öffnet und bereit ist, gegebenenfalls neue Sichtweisen, andere Einstellungen oder andere Handlungsformen zu lernen, auch wenn ihm dies zunächst gar nicht leicht fallen sollte.

Partnerschaftlichkeit ist nichts, was sich auf Knopfdruck herbeiführen lässt. Man kann sie allerdings fördern, z.B. durch eigene Offenheit, klare und konstruktive Kommunikation, Redlichkeit, Zuverlässigkeit, echtes Interesse am Gegenüber, Wertschätzung und Würdigung. Was immer Führungskräfte in dieser Richtung tun, kommt auch der Ermöglichung von wirksamem Coaching zu Gute. Natürlich begünstigen dabei auch positive Coachingerfahrungen, dass wirksames Coaching mehr und mehr möglich wird. Chef-Mitarbeiter Coaching ist daher etwas, das es auch als Kultur Schritt für Schritt aufzubauen gilt.



### Coaching braucht ein Anliegen

Damit Coaching überhaupt möglich wird, braucht es eines unbedingt: nämlich ein Anliegen beim Coachee, d.h. eine ernsthafte Motivation an einem bestimmten Thema, das der Coachee selbst durch sein Handeln maßgeblich mit beeinflussen kann, mit seinem Gegenüber als Coach zu arbeiten. Ohne ein solches Anliegen ist Coaching unmöglich. Dieser Umstand ist für Führungskräfte in der Regel stark gewöhnungsbedürftig. Nicht selten gibt es ja die Situation, dass eine Führungskraft denkt, dass ein Mitarbeiter ein bestimmtes Thema hat, an dem er arbeiten sollte, um seine Kompetenzen, seine Vorgehensweisen und die durch ihn bewirkten Effekte zu verändern. Sofern der Mitarbeiter dies anders sieht – unabhängig davon was er verbal gegenüber seinem Chef äußert – besteht allerdings noch keine Grundlage für ein Coaching. Hier gilt es dann zunächst Vorarbeit zu leisten, indem der Chef versucht, dass bei dem Mitarbeiter die Einsicht und das Interesse wächst, dass es hier für ihn ein Thema gibt, an dem es sich für ihn im Dialog mit dem Chef zu arbeiten lohnt.

Das asymmetrische Chef – Mitarbeiter Verhältnis führt dabei leicht in die Falle, dass der Chef vorschnell denkt, der Mitarbeiter sei bereit oder der Mitarbeiter eine Bereitschaft signalisiert, die im Grunde nur sehr bedingt vorhanden ist. Oft muss der Chef daher erst einmal Zeit, Energie und Hirnschmalz in die Gewinnung eines gemeinsamen Situation- und Problemverständnisses investieren. Die größte Hilfe dafür ist, sich an der Frage zu orientieren: was kann es aus Sicht des Mitarbeiters heraus sinnvoll und attraktiv machen, sich mit dem Thema in der gewünschten Zielrichtung zu beschäftigen?

## **Coaching ist die Kunst des Fragens und Zuhörens**

Ein guter Coach ist ein guter Zuhörer und ein hilfreicher Fragensteller. Es geht darum, gemeinsam mit dem Coachee ein Thema zu erkunden: was überhaupt die Schwierigkeit ausmacht, wo sie herkommt, wie sich bestimmte Einstellungen und Vorgehensweisen auswirken, welche Muster und Wechselwirkungen es gibt, welche weiteren Handlungsansätze vorstellbar wären, welche eigenen Fähigkeiten und/oder äußere Hilfen der Mitarbeiter nutzen kann, um in der fraglichen Angelegenheit möglichst erfolgreich weiter zu kommen etc. Wären die Antworten auf diese Fragen offensichtlich oder könnte man auf die Situation einfach ein bestimmtes Schema anwenden, dann bräuchte es kein Coaching. Coaching ist nötig, weil es für den individuellen Mitarbeiter in der spezifischen Situation eine besondere Herausforderung oder Hürde gibt. Intensives Nachfragen und Zuhören braucht es daher, um gemeinsam die jeweiligen Besonderheiten der Situation zu verstehen und möglichst stimmige Lösungen dafür zu entwickeln.

Natürlich darf ein coachender Chef wie jeder andere Coach auch eigene Ideen formulieren, Hypothesen bilden, Erfahrungen ins Spiel bringen oder konkrete Handlungsempfehlungen geben. Immer gilt es allerdings darauf zu achten, inwiefern dies für den Mitarbeiter plausibel und hilfreich ist. Dass eine Idee für den Chef passt oder eine Vorgehensweise aus seiner Sicht ‚die richtige‘ ist, reicht im Coaching nicht aus. Als Vorgesetzter kann der Chef seinem Mitarbeiter zwar eine Anweisung geben – und er kann dies auch auf recht subtile Weise tun –, als Coach kann und sollte der Chef dies aber nicht machen. Hier gilt es zu prüfen, ob eine Idee für den Mitarbeiter stimmig ist, und falls nicht, gilt es die Sache miteinander weiter zu erkunden und gemeinsam alternative bzw. modifizierte Ideen zu entwickeln.

All dies birgt nicht die Gefahr, dass ein coachender Chef seine Mitarbeiter nun eventuell dazu coacht, Dinge zu tun, die zu seinen organisationalen Zielen im Widerspruch stehen. Ein Chef wird einen Mitarbeiter immer nur vor dem Horizont der Ziele seiner Einheit coachen. Es kann sinnvoll sein, in einem Coaching bestimmte Ziele, ihre Implikationen und die Art des Umgangs damit bezogen auf die Arbeit des Mitarbeiters gemeinsam zu reflektieren. Gleichzeitig gehören aber die verbindlichen Ziele der jeweiligen Einheit genauso zu den Rahmenbedingungen, innerhalb derer sich das Coaching überhaupt nur bewegen kann, wie z.B. auch nicht diskutierbare Strukturen und Regeln der Organisation oder eben der Umstand, dass dem Gespräch eine bestimmte Rollenkonstellation, eben ein Chef – Mitarbeiter Verhältnis zugrunde liegt.

## **Coaching wird getragen durch innere Haltungen**

Die wichtigsten Methoden im Coaching sind: Zuhören, Nachfragen, Annahmen und ihre Folgen reflektieren, Feedback geben, aktiv Hypothesen und Ideen bilden, Metakommunizieren, Maßnahmen planen und evaluieren. Die Effektivität, zu der diese Methoden im Coaching führen, hängt allerdings entscheidend von den inneren Haltungen ab, mit denen der Coach unterwegs ist. Im Zweifel entfaltet die innere Haltung, die der

Coach zu seinem Gegenüber und zum jeweiligen Gesprächsprozess hat, eine deutlich größere Wirksamkeit als Rhetorik und Wortwahl. Hilfreiche innere Haltungen im Coaching sind:

- **Präsenz:** dies meint, dass der Coach innerlich aufmerksam ist für sein Gegenüber und sein Anliegen, dass er mit all seinen Sinnen und seinen Fähigkeiten jetzt für sein Gegenüber zur Verfügung steht.
- **Wertschätzung:** dies meint, dass der Coach sein Gegenüber als Person und in seiner Rolle wertschätzt und dass er ihn als gleichrangigen jederzeit mitbestimmungsfähigen Partner in dem Gespräch betrachtet.
- **Zielorientierung:** dies meint, dass es dem Coach darum geht, mit seinem Gegenüber an möglichst klaren Zielen zu arbeiten. Oft ist es dabei ein wichtiger Teil des Prozesses die relevanten Ziele erst einmal zu identifizieren und zu konkretisieren. Und natürlich können auch weitere Ziele im Laufe des Prozesses zu den ursprünglichen hinzukommen bzw. es können sich Modifikationen von Zielen ergeben.
- **Erkundungslust:** dies meint, dass der Coach versucht die besondere Situation seines Gegenübers, seine Sichtweisen und seine Strategien und Fähigkeiten im Umgang mit solchen Situationen möglichst gut zu verstehen. Diese Haltung ist geprägt von der Neugier, das Besondere und Einzigartige der jeweiligen Situation erkunden zu wollen. Die Haltung ist nicht „ich weiß“, sondern „ich möchte gemeinsam mit Dir näher hinschauen, um besser zu verstehen“.
- **Ressourcenorientierung:** dies meint, dass der Coach die Fähigkeiten seines Gegenübers fokussiert und aktiviert. Seine Haltung ist, dass sogenannte Schwächen nur die Schattenseiten von Stärken sind und dass sein Gegenüber über jede Menge Potenziale verfügt, um seine Probleme zu lösen.
- **Multiperspektivität:** dies meint, dass der Coach verschiedene Perspektiven – zum Beispiel verschiedene mögliche Beschreibungs-, Erklärungs- oder Bewertungsweisen oder die Perspektiven relevanter Dritter (externe oder interne Kunden, andere Organisationseinheiten, Kooperationspartner, Lieferanten etc.) – aktiv ins Spiel bringt, um seinen Gesprächspartner zu unterstützen, neue Gesichtspunkte und dadurch auch mehr Handlungsoptionen zu gewinnen.
- **Engagement und Distanz:** dies meint, dass der Coach sich für sein Gegenüber und sein Anliegen ernsthaft und mit all seinen Möglichkeiten einsetzt, dass er aber gleichzeitig auch Abstand zu seinem Gegenüber hat, um immer wieder auch andere Perspektiven und eine reflexive und metakommunikative Ebene einnehmen zu können.
- **Vertrauen:** dies meint, dass der Coach Vertrauen hat, und zwar in sich selbst – seine Wahrnehmungen und seine Kompetenzen –, in die Fähigkeit des Gecoachten, die ihn bewegenden Themen letztlich gut lösen zu können und in den gemeinsamen Reflexionsprozess.
- **Nutzen:** dies meint, dass der Coach die Haltung hat, dasjenige, was passiert, anzunehmen und davon auszugehen, dass sich etwas Sinnvolles / Nützliches

daraus machen lässt. Diese Haltung lässt sich für alles, was im Coaching geschieht, verwenden: für Phänomene, die gemeinhin als „Widerstand, Dagegenhalten, Mauern, Nicht-Einsehen-Wollen“ etc. bezeichnet werden ebenso wie für Einfälle, Empfindungen, Assoziationen, Impulse des Coaches und des Gecoachten, aber auch für sogenanntes Misslingen, Störungen, Fehler etc. Alles, was passiert, kann man zumindest dafür nutzen, um wichtige Hinweise auf Bedürfnisse, Wirkfaktoren oder Zusammenhänge zu bekommen oder um in anderer Weise etwas für den Coachingprozess Produktives daraus zu lernen.

Gerade wegen der strukturell asymmetrischen Chef – Mitarbeiter Beziehung sollte ein coachender Chef seine eigene innere Haltung immer wieder kritisch überprüfen. Wenn der Chef z.B. denkt „Ich weiß, der Mitarbeiter sieht die Dinge falsch; aber ich sehe sie richtig“ oder „der Mitarbeiter ist bockig, aber ich bringe ihn schon dahin, wo er hin soll“, mag es zwar sein, dass der Chef seinen Willen irgendwie durchdrückt. Eines aber ist extrem unwahrscheinlich, nämlich dass er beim Mitarbeit nachhaltige Überzeugung und Motivation auslöst.

### **Coaching hilft Herausforderungen zu meistern und Grenzen zu überwinden**

Effektives Chef – Mitarbeiter Coaching bietet in vielen Situationen, in denen sich einem Mitarbeiter komplexe Herausforderungen stellen, eine ideale Unterstützung. Solche Situationen sind z.B.:

- Ein Mitarbeiter muss in eine neue Rolle hineinwachsen, die deutlich andere bzw. höhere Anforderungen als bisherige Rollen an ihn stellt.
- Ein Mitarbeiter steht vor schwierigen und folgenreichen Entscheidungssituationen, z.B. der Frage, wie er eingeschränkte Ressourcen am sinnvollsten auf wichtige Themen verteilt, welcher Methode er für eine besondere Aufgabenstellung einsetzt, wie er mit einem problematischen Personalthema umgeht etc.
- Ein Mitarbeiter zeigt immer (mal) wieder Verhaltensweisen, die kontraproduktive Effekte bei Kunden, eigenen Mitarbeitern, Kollegen etc. zur Folge haben.
- Ein Mitarbeiter nimmt immer wieder Dinge sehr persönlich und neigt dann dazu, deutlich suboptimal auf sein Gegenüber zu reagieren.
- Ein Mitarbeiter kommt immer wieder in starke Stress- und Überlastungssituationen hinein, weil er die Tendenz hat, alles anzunehmen und perfekt bearbeiten zu wollen.
- Ein Mitarbeiter tut sich schwer mit vernünftigen Priorisierungen.
- ...

In all solchen und ähnlichen Situationen stoßen Mitarbeiter an Grenzen, die schmerzlich sein und, wenn es nicht gut läuft, signifikante negative Effekte zur Folge haben können. Chef - Mitarbeiter Coaching kann hier eine hoch wirksame Unterstützung liefern. Im erkundenden Dialog mit seinem Chef als Sparringspartner hat der Mitarbeiter die Chance, besser zu verstehen, was eigentlich passiert, woran es hängt, welche seiner Einstellungen

und Annahmen zu welchen Folgen führen, wie er sein Handlungsspektrum sinnvoll erweitern und welche Unterstützung er sich selbst dabei geben und von anderen erhalten kann. Oft macht es in Hinblick auf den Fortgang schwieriger Situationen den kleinen Unterschied aus, ob es zu solchen hilfreichen Begegnungen zwischen Chef und Mitarbeiter kommt oder nicht.

Natürlich kostet diese Art von Zuwendung den Chef im ersten Schritt Zeit und Energie. Außerdem ist sie – wenn eine Coachingkultur noch in den Kinderschuhen steckt – unvertraut für beide Seiten. Das Gespräch ist deutlich persönlicher und hat eine andere Qualität als ‚normale‘ Chef-Mitarbeiter-Interaktionen. Daher gehen viele lieber auf das Gewohnte zurück: rein fachlich-sachorientierte Kommunikation, allgemeine (und in der Regel wirkungslose) Appelle, viel zu indirekte Hilfestellungen (z.B. ein allgemeiner Erbauungsvortrag für alle statt individueller Gespräche) und, wenn alles nicht mehr hilft, direkte Anweisungen und Forderungen. So verständlich solche Reaktionsmuster sind, so wenig hilfreich sind sie, wenn es darum geht, einen anderen zu unterstützen, neues Terrain zu erkunden und über eigene Grenzen hinauszukommen.

Coaching im Chef - Mitarbeiterverhältnis – egal ob man es nun „Coaching“, „Beratung“, „gemeinsame Reflexion“ oder einfach nur „Gespräch“ nennt – hat eine andere Qualität. Diese Qualität gilt es im anforderungsreichen und mit Aufgaben überladenen Alltag von Chefs und Mitarbeitern erst zu entdecken, zu entfalten und dann immer mehr schätzen zu lernen. Je mehr dies gelingt, umso mehr können beide Seiten – Chefs wie Mitarbeiter – erfahren, dass Coaching sich lohnt. Knifflige Herausforderungen zu meistern, Grenzen zu überwinden und eine bessere Zusammenarbeit und Motivation entstehen zu lassen, ist der Lohn, der winkt, wenn Chef – Mitarbeiter Coaching lebendig wird.

## Literatur

- Hölscher, S. (2013): Die 11 Gebote des Coachings. Leitplanken für nachhaltigen Coachingerfolg. Erschienen als E-Book unter [www.active-books.de](http://www.active-books.de) im Junfermann Verlag, Paderborn
- Hölscher, S. (2011): Leben mit Drive. Die Entfaltung von Kreativität, Kraft, Leistung und Lust. Junfermann Verlag, Paderborn
- Hölscher, S. (2010): Coaching – Was ist das eigentlich? Erschienen als E-Book unter [www.active-books.de](http://www.active-books.de) im Junfermann Verlag, Paderborn
- Hölscher, Stefan (2010): Wahrnehmen – Erklären – Bewerten. Erschienen als Download der Metrion Management Consulting, Frankfurt a.M.
- Hölscher, Stefan (2010): Systemische Fragen als Diagnose- und Interventionsinstrument in komplexen Situationen. Erschienen als E-Book unter [www.active-books.de](http://www.active-books.de) im Junfermann Verlag, Paderborn
- Hölscher, S. (2009): Das 5-Eck erfolgreicher Kooperation. Erschienen als E-Book unter [www.active-books.de](http://www.active-books.de) im Junfermann Verlag, Paderborn

- Hölscher, S., Reiber, W., Pape, K. & Loehnert-Baldermann, E. (2006): Die Kunst gemeinsam zu handeln. Soziale Prozesse professionell steuern. Springer Verlag, Berlin