

training + coaching

# Führen oder coachen? Beides sollte nicht verwechselt werden



Der Chef als Coach gilt als neuer Führungsstil, aber die Frage, wann geführt und wann gecoacht wird (und wie der Wechsel zwischen beidem dem Mitarbeiter erklärt wird), ist schwer zu beantworten.

**DER CHEF ALS COACH.** Nach den Beobachtungen unserer Autorin Angelika Leder, Vorstandsmitglied im Deutschen Bundesverband Coaching (DBVC), investieren derzeit viele Aktiengesellschaften viel Zeit, Geld und Energie, um die Coaching-Kompetenz ihrer Führungskräfte zu fördern. Der „coachende Chef“ hat Konjunktur und gilt als „der“ Führungsstil der Zukunft. Professionelle Coaches werden deshalb nicht überflüssig. Sie können von diesem Trend sogar profitieren.

Der Ansatz des „Chefs als Coach“ stößt innerhalb der Coaching-Szene auf unterschiedliche Resonanz. Die Reaktionen reichen von deutlicher Unterstützung über müdes Abwinken bis hin zu heftigem Widerspruch nach der Devise: „Führungskräfte sollten führen und nicht coachen.“ Mit dem „coachenden Chef“ sind Chancen, aber auch Risiken verbunden. Hier zuerst drei herausragende Chancen:

**1. Chance: Der Mensch rückt in den Mittelpunkt.**

In vielen Unternehmen fühlen sich die Mitarbeiter durch zu starre Vorgaben eingeeignet. Sie fühlen sich auf ihre Rolle als Funktionsträger und Arbeitskräfte reduziert. Sie bekommen zu wenig Anerkennung für ihr Engagement und ihre Anstrengung und erfahren zu wenig Interesse als „ganzer Mensch“ mit Hoffnungen, Wünschen und Erwartungen. Die zunehmende Shareholder-Value-Orientierung vieler Unternehmen führt dazu, dass die eigentlich vorhandene Fähigkeit der Vorgesetzten, andere zu entwickeln, nicht zum Einsatz kommt.

Dadurch geht wertvolles Potenzial verloren. Wenn ein Vorgesetzter mit einem Mitarbeiter aus einer coachenden Haltung heraus ein Gespräch führt, verändert sich für diesen Augenblick ihre Beziehung. Allein durch die Hinwendung auf die Belange des Einzelnen und durch den Zeitaufwand seines Vorgesetzten, der ein Coaching-Gespräch mit seinem Mitarbeiter führt, erfährt dieser Anerkennung und Wertschätzung.

Und genau das ist heute enorm wichtig und der Schlüssel zur Motivation. Denn der Mensch ist ein auf Kooperation programmiertes Wesen. Ein Unternehmen, das die Coaching-Kompetenz seiner Führungskräfte entwickelt, setzt auf Beziehungen und bindet seine besten Mitarbeiter.

**2. Chance: Die Selbstverantwortung wird gefördert.**

Jedes Coaching-Gespräch fördert die Selbstverantwortung und die Selbsttätigkeit des Coachees. Desweiteren ist eine coachende Haltung auch und gerade für zahlenorientierte Führungskräfte sehr wertvoll, obwohl man denken könnte, dass gerade sie dazu wenig geeignet sind. Aber wenn sie verstanden haben, worum es beim Coaching geht, können sie davon sehr profitieren. Zahlenorientierten Führungskräften passiert es immer wieder, dass sie durch schnelle Vorgaben dazu beizutragen, dass ihre Mitarbeiter passiv werden, während sie selbst immer aktiver werden. Der Geschäftsführer eines Unternehmens mit 2.000 Mitarbeitern fühlte

sich zu Beginn seines Coachings wie jemand, „der einen Güterzug schiebt“. Im Laufe der gemeinsamen Reflexion erarbeitete er sich einen Zugang zu seinen eigenen coachenden Fähigkeiten. Er begann, Gespräche mit seinen Mitarbeitern zu führen, bei denen er sich „als Katalysator“ empfand. Nach einem Jahr erlebte er bei den Mitarbeitern „mehr Motivation, kreativere Lösungen und einen höheren Aktivitätspegel“. Er hat die Unternehmensziele erreicht, ist jetzt wesentlich entspannter und hat sogar sein eigenes Arbeitspensum auf ein vertretbares Maß reduzieren können.

**3. Chance: Führen unter Unwissenheit wird leichter.**

Viele Führungskräfte erleben immer häufiger, dass sie über das Arbeitsgebiet ihrer Mitarbeiter weniger wissen als diese. Chefs sind häufig keine fachlich versierten Vorturner mehr. Dieser Trend wird sich noch weiter fortsetzen. Nur ein Führungsgespräch aus einer coachenden Haltung heraus, in dem Fragen gestellt und eine selbsttätige Lösungsfindung unterstützt wird, ist in diesen Situationen hilfreich. Der Vorgesetzte wird vom Macher zum Begleiter kreativer Lösungsfindungen und ist für diesen Prozess verantwortlich.

Mit dem „coachenden Chef“ sind aber auch Risiken verbunden. Hier zwei kritische Punkte, die es zu beachten gilt:

**1. Knackpunkt: „Führen“ und „Coachen“ dürfen nicht verwechselt werden.**

In den Seminaren für jene Führungskräfte, die die Coaching-Kompetenzen erwerben wollen, höre ich in den Eingangsstadien immer wieder die Einschätzung: „Ich coache doch schon lange meine Mitarbeiter.“ Viele Kursteilnehmer meinen damit allerdings „nur“ Führungssitua- →



**AUTORIN**

**Angelika Leder,** Management-Coach für zahlenorientierte Führungskräfte mit hoher Erfolgs- und Ergebnisorientierung der obersten Führungsebenen in mittelständischen Unternehmen und Konzernen. Management-Seminare und Trainings zur Optimierung von Führungskompetenzen und Beziehungsgestaltung. Tätig für Investmentbanken, Geschäftsbanken, Finanzdienstleister und IT-Unternehmen. Langjährige Führungserfahrung, Berufserfahrung in den USA. Mitglied im Vorstand des Deutschen Bundesverbands Coaching e.V. (DBVC) mit Sitz in Osnabrück.

**A.L. Coaching**  
**Kleiner Hirschgraben 10-12**  
**60311 Frankfurt am Main**  
**Telefon 0 69/76 75 23 38**  
**www.AL-Coaching.de**

→ tionen, in denen sie ihre Mitarbeiter bei der Suche nach Lösungen unterstützen. Die Begriffe „Führung“ und „Coaching“ werden in den Unternehmen häufig verwechselt. Um Coaching richtig einsetzen zu können, ist es aber wichtig, zwischen beiden Begriffen genau zu differenzieren. Das Coaching erfordert eine innere Haltung, die sich von der führenden Haltung deutlich unterscheidet.

Diese „coachende Haltung“ ist offen, fragend, neugierig, dialogisch, partnerschaftlich und ermöglichend. Extrem wichtig ist dabei die Ergebnisoffenheit. Der Coach muss sich jeder Bewertung einer Problemlösung enthalten, die der Coachee für sich erarbeitet. Verwechselt wird häufig, dass eine unterstützende Haltung zwar zum Coaching gehört, aber allein kein Coaching ist. Aber beim Führen geht es auch darum, Ziele vorzugeben, Ideen und Handlungen zu bewerten, zu kontrollieren und zu gestalten – und all dies ist mit einem wirklichen Coaching

nicht vereinbar, denn Führen ist fast nie ergebnisoffen. Nicht nur die innere Haltung auch ein bestimmtes Verhalten gehört zum Coaching. Coachen und Führen unterscheiden sich am deutlichsten dadurch, dass der Coach nichts vorgibt, bestimmt oder anordnet. Er reflektiert, er ist nicht Macher und nicht „Lösungsgeber“, sondern allenfalls (aber nicht in erster Linie) „Lösungsanbieter“. Er ist „Ermöglicher“, „Entwickler“ und bietet Hilfe zur Selbsthilfe. Der Chef kann nur Coach sein, wenn er eine coachende Haltung einnehmen und sich wie ein Coach verhalten kann. Er muss nicht unabhängig sein, aber ergebnisoffen. Dann und nur dann ist Coaching – trotz aller Abhängigkeit – möglich und angebracht.

## 2. Knackpunkt: Zum Coaching gehört Coaching-Kompetenz.

Die Ansprüche an den coachenden Vorgesetzten sind hoch. Die größte Herausforderung für eine gute Führungskraft

besteht darin, von der Rolle des Vorgesetzten in die des Coaches zu wechseln. Die „Janusköpfigkeit“ des Vorgesetzten, wie es der Augsburger Coaching-Experte Eberhard Hauser schon Anfang der neunziger Jahre genannt hat, erfordert nicht nur vom Vorgesetzten, sondern auch vom Mitarbeiter, sich in einer Welt voller Widersprüche bewegen zu können. Beide sollten in der Lage sein, flexibel miteinander umgehen zu können.

Für Mitarbeiter ist wichtig, sich nur dann auf ein Coaching-Gespräch einzulassen, wenn sie ihrem Vorgesetzten vertrauen und ihm zutrauen, den Inhalt der Gespräche in anderer Situation nicht gegen sie zu verwenden. Darüber hinaus müssen sie unter dem Gesichtspunkt der Selbstfürsorge darüber entscheiden, ob das Gespräch ihnen schaden könnte.

Besonders komplex ist der Umgang mit den unterschiedlichen Rollen dann, wenn der Wechsel von der einer zur anderen Rolle en passant passiert. Denn dann ist

BeraterGruppe Hanstedt | Hanstedt

## Persönlichkeitsentwicklung als Schlüsselkompetenz

Unsere Weiterbildung im Bereich Humanressourcen verbindet Tradition und Innovation – Bewährtes aus Systemischer Transaktionsanalyse, Gruppendynamik und NLP mit Erkenntnissen der Neuropsychologie und erfahrungsbezogenen Methoden wie der Arbeit mit Pferden und der Schauspielbühne. Unsere Lehrtrainer verfügen über 20-jährige Praxiserfahrung. Praxistauglichkeit (Praxis supervision) und Begleitung der Persönlichkeitsentwicklung in verbindlichen Lerngruppen über 2-4 Jahre sind unsere Qualitätsmerkmale. Persönlichkeitsentwicklung sehen wir als Schlüsselkompetenz von Beratern, Coaches und Führungskräften.



Coaching-/Beraterausbildung in System. Transaktionsanalyse

▶ Start: 28.-29.02.2008

Entfaltung intuitiver/emotionaler Kompetenzen auf der Bühne

▶ 19.-20.05.2008

Coachingseminar: Standortbestimmung und Visionsentwicklung

▶ 13.-15.06.2008

Coaching mit Pferden: Grenzen, Nähe & Respekt in der Führung

▶ 16.-17.06.2008

Special: Kompaktseminar Unternehmensentwicklung

▶ 15.-17.09.2008

Zertifizierungen durch die Dt. Gesellschaft für Transaktionsanalyse.

**BeraterGruppe Hanstedt**

Winsener Str. 1 | 21271 Hanstedt | Tel. 04184-89880 | [www.bg-hanstedt.de](http://www.bg-hanstedt.de)



Marktüberblick auf einen **Klick**



[www.eLearning-expo.de](http://www.eLearning-expo.de)

Die Online-Messe für eLearning

für den Mitarbeiter schwer einzuschätzen, aus welcher Haltung heraus der Vorgesetzte gerade agiert. Einfacher ist das bei einem Coaching-Gespräch, für das Vorgesetzter und Mitarbeiter einen Kontrakt vereinbart wird. Vorgesetzte benötigen eine angemessene Weiterbildung, wenn sie als Coach agieren wollen. Coaching-Kompetenzen lassen sich nicht nebenbei erwerben.

In vielen Unternehmen existieren nebeneinander zwei Formen von Coaching. Es gibt das Coaching durch einen unabhängigen, professionellen (externen) Coach, an den sehr hohe Qualitätsanforderungen gestellt werden. Und es gibt das Coaching durch die coachenden Vorgesetzten. Beide Formen schließen sich nicht aus. Beide sind wichtig.

Sie ergänzen und beflügeln sich. Je mehr Führungskräfte in einem Unternehmen verstehen, was Coaching wirklich leisten kann, umso mehr werden sie dazu beitragen, dass Coaching auch als externe

Dienstleistung nachgefragt wird. Beim Coaching durch den Vorgesetzten kann es um Konflikte gehen, um Fragen der Führung, auf die der Mitarbeiter in seiner eigenen Rolle als Führungskraft stößt, und um die Suche nach Problemlösungen im fachlichen Bereich, wenn es dabei Raum für Kreativität gibt. Es wird hingegen nicht um die tieferen Themen der Persönlichkeitsentwicklung gehen. Auch die Karriereentwicklung eines Mitarbeiters ist selten ein geeignetes Thema, denn dabei ist der Vorgesetzte häufig befangen.

Die zwei Formen des Coachings unterscheiden sich durch drei Merkmale, nämlich die Qualifizierungsanforderungen, das Kompetenzprofil und die Anwendungsmöglichkeiten. Coaching durch den Vorgesetzten macht das Interesse eines Unternehmens an den Menschen sichtbar. Und das schafft Motivation, Interesse und Leistung – und dient den Zahlen und den Menschen.

Angelika Leder ● →

## Coaching-Kompetenzen für den Chef

**Rollenklarheit.** Ein Vorgesetzter, der neben seiner Rolle als Führungskraft auch als „Coach seiner Mitarbeiter“ arbeiten will, sollte:

- den Unterschied zwischen „coachender“ und „führende“ Haltung verstehen
- reflektieren können, wann er „ergebnisoffen“ sein kann und deshalb als Coach agieren darf
- wissen, wie man ein Coaching-Gespräch strukturiert, sodass Ergebnisse zustande kommen
- wissen, wie man ein Coaching-Ziel vereinbart
- beurteilen, ob ein angemessenes Vertrauensverhältnis zum Mitarbeiter besteht
- unterscheiden können, wann ein Mitarbeiter „nur“ eine Problemlösung vorgegeben bekommen will und wann er sich auf ein Coaching einlassen möchte
- wissen, wie man einen Coaching-Kontrakt anbietet, vereinbart oder zurücknimmt
- umfassende Kompetenzen erworben haben, lösungsorientierte Fragen zu stellen
- in der Lage sein, seine eigenen Motive und Absichten in klare Worte zu fassen
- den Rollenwechsel zwischen führender und coachender Rolle vollziehen können.



DALE CARNEGIE®  
DEUTSCHLAND

*Seminare. Akademien.  
Unternehmenslösungen.*



**effizienter  
Vertrieb**

*Nachhaltige Entwicklungsprogramme  
für Vertriebsleiter und -mitarbeiter*

- ▶ **Sales Director Academy**
- ▶ **Sales Excellence Academy**
- ▶ **Sales Advantage**

**Gratis-  
Teilnahme-  
Aktion**

bei 3 Buchungen bezahlen Sie nur 2!

**3  
für 2**

bis 15.10.2007

**0180-20 40 400**  
(6 Cent/Anruf)

**www.dalecarnegie.de**

## Anmerkungen zum „Chef als Coach“

**Diskussion.** Im Sport ist ein Coach auch jemand, der „vom Rand her“ Anweisungen brüllt. Im Business gilt das genaue Gegenteil: Der „Chef als Coach“ fördert im leisen Dialog.

### 1. Interessenkonflikte lassen sich lösen.

Oft wird behauptet, eine Führungskraft könne niemals die eigenen Mitarbeiter coachen. Das führe zu einem Interessenkonflikt. Außerdem sei das nötige Vertrauensverhältnis nicht gegeben. Was diesen Interessenkonflikt betrifft: An so etwas sind Führungskräfte gewöhnt, denn sie haben ihn dauernd. So sind sie zum Beispiel, um ihre Ziele zu erreichen, darauf angewiesen, möglichst viel aus ihren Mitarbeitern herauszuholen, andererseits haben sie auch eine Fürsorgepflicht, die es ihnen gebietet, die Mitarbeiter nicht zu überfordern. Dafür gibt es keine Ideallösungen. Das ist eine Gratwanderung. Es gibt selbstverständlich Situationen, wo es sich verbietet, den eigenen Mitarbeiter zu coachen. Etwa, wenn das Vertrauensverhältnis massiv gestört ist oder zu Zeiten, wo gravierende Umstrukturierungen oder Entlassungen anstehen – dann ist Führen alleine schon schwierig genug. Doch Führungskräfte haben immer wieder Mitarbeiter, die hinter ihren Möglichkeiten zurückbleiben. Und statt das einfach hinzunehmen, kann ein Chef versuchen, so jemanden zu fördern.

*Ulrich Dehner, Buchautor „Coaching als Führungsinstrument“ (Campus Verlag, Frankfurt 2004) und Leiter des Instituts „Konstanzer Seminare“.*

[www.konstanzer-seminare.de](http://www.konstanzer-seminare.de)

### 2. Maximaler Lernerfolg durch Coaching.

Manager fragen mich oft, wann sie coachen sollten und wann führen. Die Antwort ist einfach: Wenn zum Beispiel bei einer plötzlich auftretenden Krise „Zeit“ das wichtigste Kriterium ist, dann geht es am schnellsten, jemandem genau zu sagen, was getan werden muss.

Wenn „Qualität“ im Vordergrund steht, bringt coachen mit dem Ziel größerer Verantwortung am meisten. Wenn maximaler „Lernerfolg“ erreicht werden soll, wie zum Beispiel beim Aufbau neuer Kompetenzen, führt Coachen eindeutig zum besten Ergebnis. Traurige Wahrheit ist, dass in den meisten Betrieben der Zeitfaktor im Vordergrund steht, die Qualität an zweiter Stelle rangiert und der Lernerfolg weit abgeschlagen auf Platz drei landet.

*Sir John Whitmore, Autor des Buchs „Coaching für die Praxis“ (Allesimfluss-Verlag, Staufen 2006) und international gefragter Coach und Erfinder des GROW-Modells.*

[www.imfluss.com](http://www.imfluss.com)



### 3. Teams sind nur von Coaches zu führen.

Das Motto vom Chef zum Coach widerspricht grundsätzlich dem hierarchischen Prinzip von Führung und verlangt deshalb nach neuen Organisationsformen. Sich vom Chef zum Coach zu wandeln, bedeutet, mit seinen Mitarbeitern gänzlich anders umzugehen. Neue Formen der Zusammenarbeit, die auf Abläufe bezogen sind, wie zum Beispiel abteilungsübergreifende Teams oder auch virtuelle Teams, verlangen nach mehr Eigenverantwortung und Eigeninitiative der Mitarbeiter. Das Führungsverhalten wird sich gerade unter solchen Bedingungen entscheidend Richtung „Chef als Coach“ verändern.

*Gerhard Lenz, Heiner Ellebracht, Gisela Osterhold, Eurosystem GmbH, Heidelberg, und Autoren des Buchs „Coaching als Führungsprinzip“ (Gabler Verlag, Wiesbaden 2007). [www.eurosystem.com](http://www.eurosystem.com)*

### 4. Problematische Rollenvermischung.

Der Chef als Coach ist eine äußerst problematische Konzeption. Eine hierarchische Rollenbeziehung lässt sich nicht mit einer auf Persönlichkeitsentwicklung ausgerichteten Beziehung vereinbaren. Daher sollte eine auf Dialog und Mitarbeiterförderung fokussierende Rolle der Führungskraft mit einem weniger missverständlichen Wort belegt werden. Gegen den Chef als Coach spricht auch folgende Beobachtung: Führungskräfte brauchen häufig Unterstützung, um mit Schuldgefühlen angemessen fertig zu werden. Schuldgefühle sind gesunde Reaktionen auf Entscheidungen, die für andere Menschen unangenehme Folgen haben. Problematisch wird es, wenn die Schuldgefühle abgewehrt, umgangen oder verleugnet werden. Die Vorstellung, man könne als Vorgesetzter der „Coach“ seiner Mitarbeiter sein, hilft, die eigenen Schuldgefühle zu vermeiden und reduziert daher seelische Gesundheit.

*Klaus Eidenschink, München, Senior-Coach und Präsidiumsmitglied im Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC). [www.hephaistos.org](http://www.hephaistos.org)*

2. Berliner Biennale für Management und Beratung im System:

# X-Organisationen

»» 15. bis 17. November 2007 in Berlin

## Organisation braucht Spannung!

### Key Notes



**Kathleen Sutcliffe**  
: The mindful organization



**Amar Bhidé**  
: The nature of entrepreneurial initiatives



**Peter Sloterdijk**  
: Konsultanten



**Dirk Baecker**  
: Management für Fortgeschrittene



**Fritz B. Simon**  
: Organisationen brauchen Langeweile

### Referenten (Auswahl)

Dirk Baecker, Management Zentrum Witten | Ludger Becker, Bayer AG | Amar v. Bhidé, Columbia University | Wolfgang Blum, Haberkorn Holding AG | Wolfgang Bretschko, Styria Medien AG | Béatrice Bühlmann, bbb Beratungen GmbH | Peter Claussen, BMW Niederlassung Leipzig | Alexander Exner, Beratergruppe Neuwaldegg | Annette Gebauer, Management Zentrum Witten | Hans Geisslinger, Expedere | Renate Glaser, AOL Deutschland Service Operations GmbH & Co. KG | Torsten Groth, Management Zentrum Witten | Otmar Hauck, Volkswagen AG | Barbara Heitger, Beratergruppe Neuwaldegg | Thomas Hohlfeld, AOL Deutschland Service Operations GmbH & Co. KG | Roswita Königswieser, Königswieser & Network | Ralf Lauterbach, Vodafone Group Services GmbH | Wolfgang Looss, Praxis für Management Development und Organisationsberatung | Reinhart Nagel, osb International AG | Margit Oswald, osb International AG | Hubert Palfinger, Palfinger AG | Johannes Rüegg-Stürm, Universität St. Gallen | Christa Schardt, Daimler Chrysler Management Consulting GmbH | Martin Scherzinger, ZF Friedrichshafen AG | Herbert Schober-Ehmer, Schober-Ehmer Consulting | Fritz B. Simon, Management Zentrum Witten | Kathleen M. Sutcliffe, University of Michigan Ross School of Business | Karsten Trebesch, Trebesch & Asociados | Rudolf Wimmer, Management Zentrum Witten | Betty Zucker, Betty Zucker & Co.

### Medienpartner

brandeins  
Stuttgarter Zeitung

REVUE  
Das posthectorische management

profile  
Management & Organisationsentwicklung  
Learning Dialogue  
OrganisationsEntwicklung

wirtschaft  
weiterbildung  
Das Magazin für Führung,  
Personalentwicklung und E-Learning

Telefon +49 (0) 30 / 2462840

[www.x-organisationen.de](http://www.x-organisationen.de)

77=7

Management Zentrum Witten