

## MehrWertMail

### Führungskraft oder Coach?



Hallo, ich bin Carla und arbeite als PDL. Jeden Tag bin ich in vielen Rollen unterwegs. Morgens, wenn ich aufstehe, bin ich wohl zuerst in meiner „Rolle“ als Morgenmuffel, dann ganz schnell auch in der Rolle der Mutter unterwegs.

Im Laufe des Tages bin ich dann **Kollegin, Leitungskraft, Kummerkasten, Pflegerin, Sünderbock, Freundin, Frau, Tochter, Schwester...** Ich habe also viele Rollen. Aber was ist das genau? Und wie kriege ich alles unter einen Hut?

Eine Rolle ist zu aller erst einmal ein **Bündel von Verhaltenserwartungen**.

Diese Erwartungen sind in der Regel unausgesprochen, haben aber dennoch einen großen Einfluss auf unser Verhalten.

Wenn es um Rollen geht, kann ich mir meine Beziehung zu mir selbst (**intra-personell**) oder zu anderen (**inter-personell**) anschauen. Dabei analysiere ich, ob die Erwartungen und die Erfüllung übereinstimmen (=Rollenfit) oder abweichen (=Rollenkonflikt).

**Beispiel:** Eine Führungskraft macht Überstunden, um die Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Die Familie der Führungskraft beschwert sich, dass die Führungskraft so wenig Zeit für sie hat (Interrollenkonflikt). Eine Führungskraft muss den Gewinn maximieren. Die Mitarbeiter wünschen sich hingegen eine möglichst intensive Betreuung (Intrarollenkonflikt).



„Der Mensch wird erst am Du zum Ich.“ Martin Buber

Wie sieht es nun mit der Rolle einer Führungskraft im Verhältnis zum Coach aus? Es gibt viele Seminare und Bücher zu dem Thema „Führungskraft als Coach“. Aber geht das überhaupt? Oder kommt es hier zu einem Rollenkonflikt?

### Wie sieht die Rolle einer Führungskraft aus? Wofür ist sie verantwortlich?

1. Für sich selbst: Eigener Substanzschutz und moralische Vorstellungen
2. Auftraggeber/-in im Rahmen des Arbeitsvertrages.
3. Zielerreichung
4. Führen und Leiten: Mitarbeiter, Reibungsloser Ablauf, Umsetzung

Die Führungskraft muss die Verpflichtungen aus dem Arbeitsvertrag erfüllen und deren Ziele erreichen. Erst danach kommen die Anliegen der Mitarbeitenden.

Offensichtlich widersprechen sich die beiden Rollen hinsichtlich wesentlicher Erwartungen (Intrarollenkonflikt). Warum ist dann für mich als Führungskraft eine Ausbildung zum Coach hilfreich und wichtig?

### Wie sieht die Rolle eines Coaches aus? Wofür ist er verantwortlich?

1. Für sich selbst: Eigener Substanzschutz und moralische Vorstellungen
2. Klient/-in als Person
3. Professionalität in der Prozesssteuerung: Einhaltung der Struktur, Setting, Ziel und Inhalte, Rollenverteilung, Auftrag, vertrauensvolle Atmosphäre, Kosten, Methodeneinsatz, Kompetenzaufbau, Räume
4. Auftraggeber/-in

Der Coach ist seinen Klienten gegenüber in der Pflicht. An dritter Stelle folgt die Professionalität des Coachings und zuletzt erscheint die Verpflichtung gegenüber dem/der Auftraggeber/-in. Dieser/diese bezahlt zwar den Coachingprozess, wird aber nicht unmittelbar über die Inhalte informiert.

## MehrWertMail

### Die Handwerkszeuge des Coaches kann ich in meiner Rolle als Führungskraft einsetzen!

Die Coachingkompetenzen eignen sich sehr gut für eine Führungskraft. Hiermit sind in erster Linie die kommunikativen Techniken, das Nicht-Werten, sowie Hören und Fragen statt Tipps zu geben gemeint. Das Du in der Lösungssuche wird dadurch bestärkt.

Als Coach unterstütze ich den Klienten, die Werkzeuge, die ihm zur Verfügung stehen, anzuschauen, zu erkennen und einzusetzen. Dieses sind die Ressourcen des Klienten. Der Coach dient auf der Reise des Klienten als Begleiter und nicht als Wegbereiter. Als Führungskraft bin ich froh über Mitarbeiter, die ihre eigenen Ressourcen wahrnehmen und nutzen, denn das erleichtert mir die eigene Schonung meiner Ressourcen.

Für was bin ich verantwortlich?	
Coach	Führungskraft
Für mich selbst	Für mich selbst
Klient/-in als Person	Auftraggeber/-in im Rahmen des Arbeitsvertrages
Professionalität in der Prozesssteuerung	Zielerreichung
Auftraggeber/-in	Führen und Leiten

### Fazit:

- Führungskraft als Coach ist wie ein hölzernes Eisen. Führungskraft ist immer ungleich Coach.
- Dies begründet sich durch die unterschiedlichen Rollenerwartungen.
- Coachingkompetenzen eignen sich hingegen sehr gut für das Führen und Leiten in der Rolle als Führungskraft



„Solange wir das Gleiche tun wie bisher, werden wir auch die gleichen Resultate bekommen wie bisher.“ Stephen Covey