

Führungskraft & Coach

Potentiale und Grenzen einer hybriden Rolle

Abschlussarbeit zur Ausbildung zum systemischen Coach

Dr. Traugott Gruppe

04. Mai 2024

Bereich: Führung

Inhaltsverzeichnis

Executive Summary	3
1. Führungskraft und Coach – eine besondere hybriden Rolle.....	4
2. Definition und Rollenverständnis	5
2.1. Führungskraft	5
2.2. Systemischer Coach.....	5
3. Der Führungskraft – Coach Hybrid.....	6
3.1. Chancen und Vorteile in der direkten Führung von Mitarbeitenden.....	6
3.2. Herausforderung bei der Umsetzung	6
3.3. Limitationen und Grenzen –	7
welche Themen eignen sich nicht für die hybride Rolle	7
4. Wie gelingt eine Umsetzung der hybriden Rolle?	8
4.1. Für die Führungskraft.....	8
4.2. Für die Mitarbeitenden.....	9
5. Fazit	9
Quellenverzeichnis	11

Executive Summary

Die Kombination der Rollen der Führungskraft und des Coaches zu einer hybriden Rolle wird heutzutage in vielen Unternehmen zunehmend relevant. Sie wird meist als eine Möglichkeit betrachtet, die Entwicklung von Mitarbeitenden und die Leistung in Organisationen zu verbessern. Eine Führungskraft, die auch als Coach für ihre Mitarbeitenden agiert, übernimmt nicht nur die traditionellen Führungsverantwortlichkeiten, sondern unterstützt ihre Mitarbeitenden auch bei der persönlichen und beruflichen Entwicklung. Neben den positiven Effekten dieser hybriden Rolle ergeben sich aber auch Herausforderungen und Limitationen.

Diese Abschlussarbeit beschäftigt sich daher zunächst mit der Definition und dem Rollenverständnis von Führungskraft und Coach, um anschließend auf Chancen und Herausforderungen einzugehen. Welche Herausforderungen ergeben sich zudem bei der Umsetzung und welche Voraussetzungen sollten geschaffen werden: Welche Fähigkeiten und Kompetenzen sind notwendig, um diese hybride Rolle erfolgreich auszufüllen und welche Grenzen bringt diese hybride Rolle mit sich?

Es ist wichtig, die Balance zwischen Führung und Coaching zu finden, um effektive Ergebnisse zu erzielen und die individuelle Entwicklung der Mitarbeitenden zu fördern und schlussendlich bietet das Coaching von Mitarbeitenden als direkte Führungskraft zahlreiche Chancen und Vorteile sowohl für die Mitarbeitenden als auch für das Unternehmen. Durch Coaching können Führungskräfte dazu beitragen, das individuelle Leistungspotenzial ihrer Mitarbeitenden zu erkennen, zu fördern und weiterzuentwickeln.

1. Führungskraft und Coach – eine besondere hybride Rolle

Im Rahmen meiner Ausbildung zum systemischen Coach sah ich mich wiederholt mit der Frage konfrontiert: Ist die Rolle der Führungskraft mit der des systemischen Coaches vereinbar oder nicht?

Inwieweit kann ich als Führungskraft auch die Rolle eines systemischen Coaches einnehmen? Besteht nicht bereits durch den Aspekt der Absichtslosigkeit, mit der ein Coach normalerweise arbeiten sollte, ein Interessenkonflikt zwischen den Rollen?^{1,2} Welche Transparenz ist von Nöten, um Mitarbeitenden die Möglichkeit zu geben, die Rollen differenziert wahrnehmen zu können?

Dies sind nur einige wenige Fragen, welche sich in den Gesprächsrunden während der Ausbildung auftaten und mich schlussendlich dazu veranlasst haben, mich tiefer mit dem Thema dieser hybriden Rolle der Führungskraft und des Coaches auseinanderzusetzen.

Ein weiterer Aspekt ist, dass die Kombination der Rollen der Führungskraft und des Coaches zu einer hybriden Rolle heutzutage in vielen Unternehmen zunehmend relevant wird.³ Sie wird meist als eine Möglichkeit betrachtet, die Entwicklung von Mitarbeitenden und Leistung in Organisationen zu verbessern. Eine Führungskraft, die auch als Coach für ihre Mitarbeitenden agiert, übernimmt nicht nur die traditionellen Führungsverantwortlichkeiten, sondern unterstützt ihre Mitarbeitenden auch bei der persönlichen und beruflichen Entwicklung.³ Diese hybride Rolle ermöglicht es Führungskräften, eine unterstützende und förderliche Umgebung zu schaffen, in der Mitarbeitende ihr volles Potenzial entfalten können. Nichtsdestotrotz birgt die hybride Rolle aber auch Herausforderungen und je nach Themenschwerpunkt auch Limitationen in der Anwendung.^{4,5}

1) Fischer-Epe, 2021, S. 18

2) <https://www.projektmagazin.de/artikel/leitlinien-coaching-agiles-arbeiten>, 28.4.2024

3) <https://hbr.org/2019/11/the-leader-as-coach>, 28.4.2024

4) <https://guidetheleader.com/understanding-the-limitations-of-coaching-what-you-need-to-know/>, 28.04.2024

5) <https://trainingzone.co.uk/the-limits-of-coaching>, 28.04.2024

2. Definition und Rollenverständnis

2.1. Führungskraft

Eine Führungskraft ist eine Person innerhalb einer Organisation, die für die Leitung und Koordination von Mitarbeitenden verantwortlich ist. Zu den Aufgaben einer Führungskraft gehören typischerweise die Definition von Zielen, die Planung von Arbeitsprozessen, die Motivation und Unterstützung der Teammitglieder sowie die Überwachung und Bewertung von Leistungen. Darüber hinaus ist es wichtig, Konflikte zu lösen, Entscheidungen zu treffen und strategische Richtungen vorzugeben, die das Wohl des Unternehmens im Auge haben.^{6,7}

Eine Führungskraft verfolgt dabei meist eine eindeutige Absicht, da sie in der Regel klare Ziele hat und Verantwortlichkeiten für ihr Team oder ihre Organisation trägt sowie eine erfolgreiche Führung sicherzustellen und positive Ergebnisse zu erzielen.^{6,7}

2.2. Systemischer Coach

Ein systemischer Coach unterstützt Coachees dabei, Probleme und Herausforderungen in einem systemischen Kontext zu verstehen und zu bewältigen. Die Aufgaben eines systemischen Coaches umfassen das Hinterfragen von Denkmustern, das Identifizieren von Wechselwirkungen in sozialen Systemen, das Erkennen von Mustern im Verhalten und die Förderung von Veränderungen auf individueller und zwischenmenschlicher Ebene. In der Regel arbeitet ein systemischer Coach mit Einzelpersonen, Teams oder Organisationen zusammen, um die Kommunikation zu verbessern, Konflikte zu lösen und die persönliche und berufliche Entwicklung zu fördern.^{8,9}

6) <https://bildungsmarkt.faz.net/fuehren-und-gefuehrt-werden-was-ist-eigentlich-fuehrung/>, 28.04.2024

7) <https://hbr.org/2004/01/understanding-leadership#:~:text=Leadership%20is%20the%20accomplishment%20of,a%20wide%20variety%20of%20circumstances.> 28.04.2024

8) Reuter, 2023, S. 12-13

9) <https://www.madeleinezimmer.de/post/was-ist-systemisches-coaching>, 28.04.2024

Dabei sollte ein systemischer Coach eine absichtslose Haltung einnehmen. Das bedeutet, dass der Coach frei von Vorurteilen und eigenen Zielen sein sollte, um dem Coachee im Prozess der Selbstreflexion und Lösungsfindung bestmöglich zu unterstützen. Durch diese absichtslose Haltung kann der Coach einen neutralen und unterstützenden Raum schaffen, in dem der Coachee Perspektiven erweitern und eigene Lösungen entwickeln kann. Es geht darum, den Coachee dabei zu unterstützen, eigene Ziele zu identifizieren und selbstbestimmt Veränderungen anzustreben.^{10,11}

3. Der Führungskraft – Coach Hybrid

3.1. Chancen und Vorteile in der direkten Führung von Mitarbeitenden

Das Coaching von Mitarbeitenden als direkte Führungskraft bietet zahlreiche Chancen und Vorteile sowohl für die Mitarbeitenden als auch für das Unternehmen. Durch Coaching können Führungskräfte dazu beitragen, das individuelle Leistungspotenzial ihrer Mitarbeitenden zu erkennen, zu fördern und weiterzuentwickeln. Dies führt oft zu einer Steigerung der Motivation, des Engagements und der Zufriedenheit der Mitarbeitenden, was wiederum die Produktivität und die Teamdynamik positiv beeinflussen kann. Darüber hinaus kann das Coaching dazu beitragen, die Führungskompetenzen der direkten Führungskräfte selbst zu stärken, indem sie ihre Kommunikationsfähigkeiten, ihr Konfliktmanagement und ihre Coaching-Fähigkeiten verbessern.^{3, 12}

3.2. Herausforderung bei der Umsetzung

Als Führungskraft Mitarbeitende zu coachen birgt einige Herausforderungen. Eine davon ist die Zeitknappheit vieler Führungskräfte, die bereits mit ihren eigenen Aufgaben und

10) Radatz, 2010, S. 18

11) Radatz, 2018, S. 109

3) <https://hbr.org/2019/11/the-leader-as-coach>, 28.4.2024

12) <https://hbr.org/2022/10/successful-leaders-are-great-coaches>, 28.4.2024

Verantwortlichkeiten ausgelastet sind.¹³ Die Fähigkeit, zwischen dem eigentlichen Führen und dem Coachen von Mitarbeitenden angemessen zu balancieren, erfordert ein hohes Maß an organisatorischem Geschick und Priorisierung. Zudem kann es schwierig sein, eine Balance zwischen Unterstützung und Anleitung zu finden, um die richtige Dosis an Autonomie und Leitung zu bieten. Des Weiteren können persönliche Beziehungen und Hierarchien innerhalb des Unternehmens die Effektivität des Coachings beeinträchtigen, da Mitarbeitende möglicherweise Schwierigkeiten haben könnten, sich vollständig zu öffnen oder Feedback anzunehmen. Zudem ist es essenziell ebenso die Auftragsklärung und die Zielformulierung sicherzustellen, damit ein Coaching effektiv ist und die Bedürfnisse der Mitarbeitenden erfüllt werden und klare Ergebnisse erzielt werden können.^{13,14,15}

3.3. Limitationen und Grenzen – welche Themen eignen sich nicht für die hybride Rolle

Eine Führungskraft sollte bestimmte persönliche Themen oder Probleme mit Mitarbeitenden nicht coachen. Dazu gehören beispielsweise ernsthafte psychische Probleme, Beziehungsprobleme, Suchterkrankungen oder andere Themen, die eine professionelle therapeutische Unterstützung erfordern. Es ist wichtig, als Führungskraft klare Grenzen zu setzen und die Mitarbeitenden bei Bedarf an professionelle Unterstützung durch Therapeuten, Berater oder andere Experten zu verweisen.¹⁶ Zudem sollten Führungskräfte darauf achten, keine vertraulichen oder sensiblen Informationen in einem Coaching-Umfeld preiszugeben, die die berufliche oder private Privatsphäre der Mitarbeitenden verletzen könnten.¹⁷

13) <https://guidetheleader.com/barriers-to-coaching-in-the-workplace/>, 28.4.2024

14) <https://www.linkedin.com/pulse/how-overcome-7-barriers-coaching-workplase-tryton-vance/>, 28.4.2024

15) Schmidt-Lellek, 2019, S. 53, 79

16) Schmidt-Lellek, 2019, S. 26

17) <https://www.linkedin.com/pulse/how-significant-confidentiality-leaders-adeleke-1ihxc/>, 28.04.2024

4. Wie gelingt eine Umsetzung der hybriden Rolle?

Für eine erfolgreiche Umsetzung der hybriden Rolle ist es von besonderer Relevanz, dass sich die Führungskraft und die Mitarbeitenden mit voller Transparenz auf die hybride Rolle der Führungskraft einstellen, diese akzeptieren und annehmen. Im Folgenden gehe ich auf die Aspekte ein, welche aus Sicht beider Seiten zu einer erfolgreichen Umsetzung führen können.

4.1. Für die Führungskraft

Die erfolgreiche Umsetzung des Coachings von Mitarbeitenden als Führungskraft erfordert ein hohes Maß an Kommunikation, Empathie und Führungskompetenz. Es ist wichtig, eine offene und vertrauensvolle Beziehung zu den Mitarbeitenden aufzubauen, in der sie sich sicher fühlen, ihre Ziele, Herausforderungen und Entwicklungsbereiche zu besprechen.³ Eine Führungskraft sollte in der Lage sein, aktiv zuzuhören, Feedback konstruktiv zu geben, Fragen zu stellen, Herausforderungen zu reflektieren und gemeinsam mit den Mitarbeitenden Lösungen zu erarbeiten. Kontinuierliches Lernen und die Bereitschaft, sich selbst zu reflektieren und zu verbessern, sind ebenfalls entscheidend, um effektiv als Coach für die Mitarbeitenden agieren zu können.^{3,12} Dies bedeutet vor allem, dass Aufbauen der richtigen Kompetenzen, wie die Ausbildung zum systemischen Coach, mit der richtigen Haltung, Demut und Respekt in die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden zu gehen sowie sich den Grenzen und Limitationen bewusst zu sein. Darüber hinaus ist es essenziell eine klare Auftragsklärung und Zielformulierung für den Coaching Umfang sicherzustellen.¹⁸

Prinzipiell ist es wichtig, darauf zu achten, dass als Führungskraft die Rollen des Vorgesetzten und des Coaches klar voneinander getrennt werden. Es kann schwierig sein, als Führungskraft gleichzeitig als systemischer Coach aufzutreten, da dies potenziell zu

3) <https://hbr.org/2019/11/the-leader-as-coach>, 28.4.2024

12) <https://hbr.org/2022/10/successful-leaders-are-great-coaches>, 28.4.2024

18) <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/the-six-principles-of-leadership-coaching/>, 28.4.2024

Interessenkonflikten führen kann. Es ist wichtig, klare Grenzen zu ziehen und sicherzustellen, dass die Absichten transparent und ehrlich sind, um Konflikte zu vermeiden.¹³

4.2. Für die Mitarbeitenden

Generell schätzen Mitarbeitende es, wenn ihre Führungskraft nicht nur Anweisungen gibt und alleinig unternehmerische Ziele verfolgt, sondern sie auch durch Coaching unterstützt werden, um ihre Potenziale zu entfalten und ihre beruflichen Entwicklungen zu fördern. Aus Sicht der Mitarbeitenden gelingt die Umsetzung, wenn die Führungskräfte Empathie zeigen, Vertrauen aufbauen, aktiv zuhören, Feedback konstruktiv geben und die individuellen Bedürfnisse und Ziele der Mitarbeitenden respektieren. Eine offene und wertschätzende Kommunikation sowie die Bereitschaft, die Führungskraft als Coach und unterstützende Person anzunehmen, tragen dazu bei, dass diese das Coaching als wertvolle Bereicherung empfinden. Es ist wichtig, dass Führungskräfte, die auch als Coach für ihre Mitarbeitenden agieren, stets die Perspektive der Mitarbeitenden berücksichtigen.^{19,20,21}

5. Fazit

Die hybride Rolle einer Führungskraft und Coach für die Mitarbeitenden bietet sowohl Vorteile als auch Herausforderungen. Zu den Vorteilen gehören eine verbesserte Mitarbeitermotivation und -bindung, eine gesteigerte Leistungsfähigkeit und Produktivität, sowie eine positive Unternehmenskultur, die auf Vertrauen, Offenheit und kontinuierlichem Wachstum basiert. Durch das Coaching können Führungskräfte dazu beitragen, das individuelle Potenzial der Mitarbeitenden zu entfalten und deren berufliche Entwicklung zu unterstützen. Darüber hinaus kann das Coaching das Verhältnis

13) <https://guidetheleader.com/barriers-to-coaching-in-the-workplace/>, 28.4.2024

19) <https://instituteofcoaching.org/coaching-overview/coachingbenefit>, 28.04.2024

20) <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/coaching-an-employee>, 28.4.2024

21) <https://360learning.com/de/blog/leitfaden-mitarbeiter-coaching/>, 28.4.2024

zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden stärken und zu einer besseren Kommunikation und Zusammenarbeit im Team führen.

Nichtsdestotrotz gibt es auch Herausforderungen bei der hybriden Rolle der Führungskraft und des Coaches. Dazu zählen Zeitmanagement, die Notwendigkeit, angemessene und klare Grenzen zwischen Führung und Coaching zu setzen, die Fähigkeit, mit unterschiedlichen Persönlichkeiten und Entwicklungsbereichen der Mitarbeitenden umzugehen, sowie die Herausforderung, eine Balance zwischen Unterstützung und Anleitung zu finden. Zudem kann es schwierig sein, eine professionelle Distanz zu wahren und sicherzustellen, dass das Coaching im Einklang mit den Unternehmenszielen und -werten steht.

Insgesamt bietet die hybride Rolle aber wertvolle Möglichkeit, die Entwicklung und Leistung der Mitarbeitenden zu fördern, birgt jedoch auch einige Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt. Durch eine reflektierte Herangehensweise, kontinuierliches Lernen und eine offene Kommunikation können Führungskräfte erfolgreiche Coachings für ihre Mitarbeitenden durchführen und somit langfristig zum Erfolg des Teams beitragen.

Abschließend kann ich sagen, dass ich für mich als Führungskraft und Coach bewusst und aufmerksam an dieser hybriden Rolle weiterhin arbeiten möchte. Hierzu habe ich aus der Ausbildung zum systemischen Coach bereits viele hilfreiche und tiefgreifende Erfahrungen und Erkenntnisse mitnehmen können.

Quellenverzeichnis

- 1) Fischer-Epe, Maren: Coaching: Miteinander Ziele erreichen, 9. Auflage, Hamburg, Rowohlt, 2021, S. 18
- 2) Coaching gezielt einsetzen: 8 Leitlinien für systemisches Coaching im agilen Umfeld, <https://www.projektmagazin.de/artikel/leitlinien-coaching-agiles-arbeiten>, abgerufen am 28.4.2014
- 3) Ibarra, Herminia and Scoular, Anne: The Leader as Coach, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2019/11/the-leader-as-coach>, abgerufen am 28.4.2024
- 4) Understanding the Limitations of Coaching: What You Need to Know, Guide the Leader, <https://guidetheleader.com/understanding-the-limitations-of-coaching-what-you-need-to-know/>, abgerufen am 28.4.2024
- 5) The limits of coaching, TrainingZone, <https://trainingzone.co.uk/the-limits-of-coaching/>, abgerufen am 28.04.2024
- 6) Führen und geführt werden – Was ist eigentlich Führung?, FAZ Bildungsmarkt, <https://bildungsmarkt.faz.net/fuehren-und-gefuehrt-werden-was-ist-eigentlich-fuehrung/>, abgerufen am 28.04.2024
- 7) Prentice, W.C.H.: Understanding Leadership, Harvard business review, <https://hbr.org/2004/01/understanding-leadership#:~:text=Leadership%20is%20the%20accomplishment%20of,a%20wide%20variety%20of%20circumstances.>, abgerufen am 28.04.2024
- 8) Reuter, Karin: Systemische Fragetechniken, 1. Auflage, Köln, Buchfaktor, 2023, S. 12-13
- 9) Zimmer, Madeleine: Was ist systemisches Coaching – und für wen ist es geeignet?, <https://www.madeleinezimmer.de/post/was-ist-systemisches-coaching>, abgerufen am 28.04.2024
- 10) Radatz, Sonja: Einführung in das Systemische Coaching, 4. Auflage, Heidelberg, Carl-Auer-Systeme Verlag, 2012, S. 18
- 11) Radatz, Sonja: Beratung ohne Ratschlag, 6. Auflage, Wien, Verlag Systemisches Management, 2009, S. 109
- 12) George, Bill and Clayton, Zach: Successful Leaders are great coaches, Harvard business review, <https://hbr.org/2022/10/successful-leaders-are-great-coaches>, abgerufen am 28.04.2024
- 13) Overcoming Barriers to Coaching in the Workplace: Insights & Tips, Guide the Leader, <https://guidetheleader.com/barriers-to-coaching-in-the-workplace/>, abgerufen am 28.04.2024
- 14) Vance, Trayton: How to overcome the 7 barriers to coaching in the workplace, LinkedIn, <https://www.linkedin.com/pulse/how-overcome-7-barriers-coaching-workplace-trayton-vance/>, abgerufen am 28.4.2024
- 15) Schmidt-Lellek, Christoph: Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession, 5. Auflage, Osnabrück, Deutscher Bundesverband Coaching e.V., 2019, S. 53,79

- 16) Schmidt-Lellek, Christoph: Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession, 5. Auflage, Osnabrück, Deutscher Bundesverband Coaching e.V., 2019, S. 26
- 17) Adesuyi, Adeleke: How Significant is Confidentiality for Leaders?, LinkedIn, <https://www.linkedin.com/pulse/how-significant-confidentiality-leaders-adeleke-1ihxc/>, abgerufen am 28.04.2024
- 18) Hoole, Emily and Riddle, Douglas: The 6 Principles of Effective Coaching for Leaders, Center for creative leadership, <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/the-six-principles-of-leadership-coaching/>, abgerufen am 28.4.2024
- 19) Benefits of Coaching, <https://instituteofcoaching.org/coaching-overview/coaching-benefits#:~:text=The%20Benefits%20of%20Coaching%20in%20Organizations%3A&text=Increases%20employee%20and%20staff%20engagement,individual%20strengths%20and%20development%20opportunities>, abgerufen am 28.04.2024
- 20) Herrity, Jennifer: The Best Ways for Coaching an Employee in the Workplace, <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/coaching-an-employee>, abgerufen am 28.4.2024
- 21) Baragwanath, Tom: Mitarbeiter-Coaching: Ein praxisorientierter Leitfaden für L&D, <https://360learning.com/de/blog/leitfaden-mitarbeiter-coaching/>, abgerufen am 28.4.2024