Ich muss gestehen, dass ich diesem Konstrukt recht kritisch gegenüberstehe, weil ich verschiedene Bedenken habe – vor allem im Hinblick auf die Rollenklarheit und die entsprechenden Rechte und Pflichten.[169] Zudem bleibt die Frage der notwendigen Coachingskills in diesem Rahmen häufig unbeantwortet. Viele Menschen scheinen bereits mit ihren klassischen Führungsaufgaben überfordert. Wo sollen dann so mir nichts, dir nichts die Coachingfähigkeiten herkommen? Möglicherweise sehe ich das aber auch etwas zu eng. Deswegen habe ich mich zu diesem Thema für das letzte Interview in diesem Buch mit jemandem unterhalten, der sich wirklich gut auskennt.

Interview mit Prof. Dr. Julia Milner

Prof. Dr. Julia Milner und ich haben uns 2010 in Hamburg kennengelernt, als wir gemeinschaftlich eine Auszeichnung für Nachwuchs-Coaches in Empfang nehmen durften. Mittlerweile ist sie eine international erfolgreiche Wissenschaftlerin und beschäftigt sich u. a. mit der Frage, ob und wie Führungskräfte ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter coachen können – und was aus organisationaler Sicht nötig ist, damit das in einem guten Rahmen gelingen kann.

Julia, du hast für eine Studie gemeinsam mit Kollegen untersucht, was Führungskräfte tun, wenn man sie bittet, jemanden zu coachen. Die Ergebnisse waren etwas ernüchternd, korrekt?

Als positives Ergebnis zeigte sich zunächst, dass Manager grundlegende Coachingskills relativ schnell lernen können. Ich glaube, was du mit ernüchternd meinst, ist dass die meisten zunächst Unterstützung brauchen, um diese Skills zu lernen. Dazu möchte ich etwas weiter ausholen. Mir ist das zunächst in der praktischen Arbeit als Coach und Trainer aufgefallen: Da hört man in Unternehmen dann so etwas wie: »Ja, dieses Coaching, das sieht doch wirklich interessant aus.« Und dann geht man zu den Managern und sagt ihnen: »Jetzt coacht doch auch mal eure Mitarbeiter!« – allerdings oft ohne Training oder sonstige Hilfestellung. Und das stellt sich dann doch als etwas schwieriger in der Umsetzung dar. Das hat schließlich in mir den Wunsch geweckt, das auch einmal wissenschaftlich zu untersuchen.[170]

Wie seid ihr konkret vorgegangen?

Wir haben die zuvor beschriebene Situation für unsere Studie repliziert, haben rund 100 Manager gebeten, eine andere Person zu coachen. Zu diesem Zweck haben wir ein Thema, in diesem Fall Zeitmanagement, und einen zeitlichen Rahmen vorgegeben, um das Ganze vergleichbar zu machen. Und dann haben wir im Grunde gesagt: »So, jetzt macht mal!«

Was konntet ihr beobachten?

Was die meisten Teilnehmer demonstriert haben, bezeichne ich gerne als *motivierendes Micro-Management*. Sie haben ihren Gesprächspartnern Tipps und Tricks gegeben: »Mach' doch mal dies, probier' doch jenes!«, aber mit einer motivierenden Verpackung. Das wurde dann beispielsweise in bestimmte Fragen gefasst: »Überleg doch mal: Wäre das nicht gut, wenn du …?« Aber im Grunde blieben es Ratschläge oder sogar Anweisungen.

Also sollten Manager besser nicht coachen?

Nein, das würde ich daraus nicht schlussfolgern. Die ermutigende Beobachtung: Die meisten Manager konnten sich recht schnell verbessern, wenn sie entsprechendes Feedback bekamen. Die Coachingskills müssen eben erlernt werden. Wir haben die Manager im Rahmen eines Workshops zunächst darum gebeten, sich gegenseitig zu evaluieren. Sie konnten sich Videoaufzeichnungen von anderen Studienteilnehmern anschauen und das entsprechend kommentieren. Gleichzeitig wurden die Videos auch von erfahrenen Coaches bewertet.

Im ersten Moment fanden die Teilnehmer sich gegenseitig ganz gut. Das hat sich aber geändert, nachdem sie etwas mehr über Coaching in dem Workshop gelernt haben. Wir haben die Menschen in ein kurzes Training geschickt, ihnen die wichtigsten Coachingbasics vermittelt, viel Feedback und Zeit zur Reflexion gegeben. Danach ging es in eine neue Runde.

Was war das Ergebnis?

Die Gespräche sind in der zweiten Runde tatsächlich professioneller geworden. Das Feedback, das wir zusätzlich von Coachingexperten für beide Runden eingeholt hatten, wurde auch deutlich positiver. Aber auch die Studienteilnehmer selbst haben bemerkt, was in der zweiten Runde besser war – bzw. dass das, was sie vorher gemacht hatten, kein richtiges Coaching war.

Aber sollten die Führungskräfte überhaupt coachen? Wie steht es beispielsweise um die Rollenklarklarheit?

Da hilft es meines Erachtens, zwischen den Fähigkeiten an sich und der Rolle und ihrer Einbettung als solcher zu trennen. Fangen wir mit dem ersten Punkt an: Google hat vor einigen Jahren eine interessante Studie durchgeführt: Sie wollten herausfinden, was die sehr effektiven Manager dort von den weniger guten »Exemplaren« unterscheidet. Auf Platz 1 der verschiedenen Erfolgsfaktoren stand am Ende: Die besten Manager waren auch die mit den besten Coachingskills.

Sie waren weniger direktiv, haben viel über Fragen geführt, sich mit eigenen Lösungsvorschlägen zurückgehalten usw. An der Stelle sagen Kritiker gerne: »Ja, das ist aber noch kein Coaching, das ist einfach gute Führung.« Und das ist vermutlich richtig. Aber viele Führungskräfte machen das eben trotzdem nicht.

Allerdings darf ich nochmal fragen: Woher soll es denn auch kommen? Viele Menschen werden irgendwann in eine Führungsposition befördert, weil sie sehr gute *fachliche* Arbeit geleistet haben. Auf die Führungsausbildung selbst wird aber viel zu wenig Wert gelegt. Aber natürlich kann man das lernen. In diesem Sinne denke ich schon, dass Coachingskills eine wichtige Kompetenz für Führungskräfte darstellen können. Andererseits ist das sicherlich kein Allheilmittel, es braucht ein breites Repertoire, um erfolgreich zu sein.

Wie steht es mit der Rollendefinition und der organisationalen Einbettung?

Zunächst einmal ist es wichtig, dass man die Rolle der coachenden Führungskraft nicht mit dem jahrelang ausgebildeten, professionellen Coach vergleichen kann oder sollte. Bei bestimmten Themen ist es einfach unabdingbar, dass das jemand von außen macht. Andererseits ist auch niemandem geholfen, wenn man sagt: »Du als Führungskraft darfst das jetzt gar nicht mehr machen!« – nur, weil sie es nicht perfekt machen. Es ergibt schon sehr viel Sinn, wenn man Führungskräften zumindest einige Coachingbasics beibringt. Da geht es für mich auch um einen der zentralen Gedanken des Empowerments – dass die Führungskraft eben nicht mehr alles wissen oder können muss, dass sie nicht mehr alle Antworten haben muss – und dadurch die Mitarbeiter in ihrer Verantwortung stärkt.

Es ist aus meiner Sicht ungeheuer wichtig, dass man diese Rollenkonflikte und Machtdynamiken in Trainings eingehend behandelt, wenn man darauf hinwirkt, dass Manager ihre Mitarbeiter in Zukunft coachen sollten. Das hat eine ethische Dimension, die einfach thematisiert werden muss. Was kann ich wie und wo machen – und wo sind auch Grenzen? Das kann sonst auch eine »dunkle Seite« haben.

An dieser Stelle ist der organisationale Rahmen wichtig: Hat die Organisation eine Coachingagenda, Richtlinien usw.?[171] Gibt es Ansprechpartner, beispielsweise in der HR-Abteilung, wenn etwas nicht rund läuft? Gibt es vielleicht auch eine Form von Peer-to-Peer-Support, in dessen Rahmen man sich untereinander austauschen kann? Das Ganze muss einfach gut in der Organisation verankert werden, damit es funktioniert, auch ethisch gut funktioniert.

Ferner: Welche Themen und Anlässe bieten sich an fürs Coaching, welche nicht? Wo sind die Grenzen, wo könnte es übergriffig werden? Auf welchem ethischen

Fundament findet das alles statt? Im Prinzip ist das nicht so viel anders als bei externen Coaches. Aber dort ist das Vorgehen meist stärker gerahmt, beispielsweise durch die verschiedenen Coachingverbände. So etwas müssen Organisationen im Prinzip individuell für sich erarbeiten.

Welche Berührungspunkte hast du mit der Positiven Psychologie? Wie fließt das in deine Arbeit mit ein?

In unsere Trainings fließt Stärkenorientierung sehr regelmäßig als Thema ein, da sehe ich große Überschneidungen. Wie kann ich meine eigenen Stärken besser wahrnehmen und in meine Arbeit integrieren? Und natürlich auch: Wie kann ich Stärken bei anderen Menschen entdecken und bespielen? Das ist nicht nur ein Werkzeug, vielmehr ist es – wie ich finde – auch eine ungeheuer wichtig Frage der Haltung ist. Wir sind normalerweise nämlich sehr stark darauf fokussiert, Schwächen auszumerzen, auf das zu achten, was alles nicht funktioniert.

Auf der übergeordneten Ebenen sprechen wir auch viel über das Thema Well-Being an sich, vor allem, wenn wir Führungskräfte ausbilden. Wir verstehen ja immer besser, wie wichtig das allgemein als Faktor ist, für den Menschen an sich, aber auch für den Erfolg von Organisationen.

Über Julia Milner
Prof. Dr. Julia Milner (EDHEC Business School, Nizza) wurde mehrfach für ihre Arbeit im Bereich Leadership sowie Coaching ausgezeichnet und von Poets & Quants in die »Top 40 under 40 Business School Professors« weltweit aufgenommen. Ihr TEDx Talk »The Surprising Truth in how to be a Great Leader« hat mehr als 150.000 Views. Über ihre Forschungsprojekte wurde auf Ted.com, World Economic Forum, Harvard Business Review & The Economist berichtet. Als Business Coach und Management Consultant arbeitet sie mit Unternehmensberatungen und internationalen Firmen zusammen. Ihre Schwerpunkte liegen auf den Themen Digital Leadership, Positive Psychologie und effektive Unternehmenskulturen. Kontakt: julia.milner@edhec.edu

Kapitel 9: Takeaways

- Transfersicherung ist eine »offene Flanke« im Coaching. Das Thema ist aktuell wenig erforscht und auch in der Praxis unterentwickelt.
- Hilfreiche Hinweise findet man jedoch in der Gesundheitspsychologie und auch in der Verhaltensökonomik.
- Es gibt Hinweise, dass Menschen zu unterschiedlichen Zeitpunkten unterschiedlich viel Energie für Veränderungsprojekte aufbringen können bzw.