



# Die Führungskraft – Coach oder Vorbild?

Zur Aufgabe einer Führungskraft gehört es, auch unpopuläre Entscheidungen zu treffen, die das Arbeitsfeld ihrer Mitarbeiter betreffen. So gesehen, kann die Führungskraft nicht auch

gleichzeitig Coach sein. Wenn sie allerdings ihre Vorbildfunktion ernst nimmt, dann wird sie indirekt doch zum Coach ihrer Mitarbeiter.

**F**rauke K. (Namen geändert) ist Ende 20 und Filialleiterin einer großen Handelskette. Ihre Mitarbeiterinnen sind zum Teil wesentlich älter als sie und verfügen über entsprechende Berufserfahrungen. Auf der anderen Seite hat sie viele, zum Teil auch jüngere Teilzeitkräfte, die oft nur 1 – 2 Tage die Woche arbeiten. Die Bezahlung ist schlecht, die Arbeit anstrengend und an Tagen ohne Kundenfrequenz oft frustrierend.

Das Coaching beginnt mit dem von Frauke K. klar definierten Ziel. Sie möchte als Vorgesetzte gleichzeitig auch Coach ihrer Mitarbeiter sein, der sie zu mehr Verkaufsergebnissen und höheren Umsätzen führt. Im Coaching erkennt Frauke, dass sie als Weisungsbefugte nicht auch mit der Akzeptanz als Coach seitens der Mitarbeiter rechnen kann. Sie kann zwar ihren Mitarbeiterinnen Tipps geben wie zum Beispiel:

- Umgang mit Kunden
- besseren Verkauf
- zur Preissicherheit
- zum Zusatzverkauf etc.

Die Mitarbeiterinnen werden in ihr aber immer die weisungsbefugte Vorgesetzte sehen und möglicherweise in eine Verteidigungshaltung gehen. Statt ihre Energien in das Ausprobieren neuer Verhaltensweisen zu stecken, werden sie sich in Entschuldigungsarien und Vermeidungsstrategien ergeben. Dieses Dilemma lässt sich für Frauke nur lösen, indem sie ihre Rolle als Vorbild absolut ernst nimmt und tagtäglich umsetzt. Im Einzelnen heißt das:

- Gleicher Arbeitseinsatz wie die Mitarbeiterinnen

- Sich für unbeliebte Arbeiten nicht zu schade sein
- Selbstverständnis als 1. Verkäuferin der Filiale
- Präsenz auf der Fläche statt im Büro
- Delegation von Bürotätigkeiten an einzelne Mitarbeiter, da wo es möglich ist
- Informelle Gespräche führen

Durch das Status-Modell (Siehe letzte Ausgabe von CH) besitzt Frauke einen Kompass, der ihr zeigt, wie sie sich verhalten muss, um sowohl als Vorgesetzte als auch als Coach akzeptiert zu werden. Da, wo es notwendig ist, die Rolle als Filialleiterin im höheren Status einnehmen und da, wo es

sinnvoll ist, im tieferen Status als Vorbild für die Mitarbeiterinnen dienen.

Seit dem Coaching ist jetzt ein Jahr vergangen – Zeit, Bilanz zu ziehen. Frauke hat motivierte Mitarbeiterinnen, die engagiert arbeiten. Von zweien, die nicht bereit waren, den neuen Kurs mitzugehen, musste sie sich trennen. Natürlich gibt es im Stress des Alltags immer wieder Situationen, in denen Frauke mit ihrem Verhalten unzufrieden ist, aber Ehrgeiz, die Fähigkeit zur Selbstreflexion und ein einfaches Koordinatensystem zur Orientierung im täglichen Führungsverhalten, geben ihr die Möglichkeit, sich ständig weiter zu entwickeln. ■

