



# DER HR-DEVELOPER

MAI 2021  
NEWSLETTER 05

CORPORATE FITNESS – H IM HR – HR-SKILLS – HR@WORK



## Liebe Leserin, lieber Leser

Führungspersonen und Mitarbeitende haben immer wieder die Wahl zwischen verschiedenen Rollen. Im Arbeitsalltag ist die Unterstützungsrolle besonders wichtig. Mitarbeitende helfen sich gegenseitig, aber auch Führungskräfte übernehmen nicht selten diese Funktion. Ob sie dabei die Coachingrolle, die einer Trainerin oder eines Trainers oder eine fachliche Beraterrolle einnehmen, macht einen grossen Unterschied. Und auch die Machtfrage muss zwingend gestellt werden (Seite 1).

An eine berufliche Rolle oder Funktion sind immer auch Erwartungen geknüpft, z.B., dass man die eigenen Kompetenzen laufend verbessern sollte. Leider stagniert dieser Optimierungsprozess mit zunehmender Führungsebene. Oliver Mattmann stellt die provokante Frage: Brauchen Führungskräfte ein «Fitness-Abo» um die eigene Führungsleistung zu steigern (Seite 4)?

Herzlichst Ihr

Dave Husi, Redaktor Bereich Personal

## IN DIESER AUSGABE:

- HR-Skills:  
Rollenvielfalt  
für Führungskräfte Seite 1
- Collaboration:  
Brauchen Führungskräfte  
ein Fitness-Abo? Seite 4
- H im HR:  
Selbstlearning Seite 5
- Corporate Fitness:  
Bürokratieabbau Seite 9
- Mindset:  
Systembrüche  
und Paradoxien Seite 11

## Kompetenzerweiternde Rollenvielfalt für Führungs- und Personalfachkräfte

Führungspersonen und Mitarbeitende haben immer wieder die Wahl zwischen verschiedenen Rollen. Jede/r kann im betrieblichen Alltag Mitarbeitende unterstützen und sich in dieser Unterstützungsrolle als Coach, Berater/in, Trainer/in professionalisieren. Personalfachleute sind zentral für erfolgreich gelebte Rollenvielfalt im Unternehmen.

■ Von Susan Göldi und Regina Widmer

Was unterscheidet die Rollen Coach, Berater/in und Trainer/in? Wie grenzen sich diese Rollen von jener der Führungsfunktion ab? Unter anderem der deutsche Business Coaching Verband<sup>1</sup> definiert die Begriffe in Abgrenzung zueinander. Insgesamt gibt es einen recht

deutlichen Konsens in der deutschsprachigen Community zu den verschiedenen Rollen:

- **Coaches** begleiten und unterstützen individuell und professionell. Ziele von betrieblichem Coaching – und nur um dieses soll es hier gehen – sind stets, die Leistungs-

fähigkeit von Führungskräften und Mitarbeitenden zu erhalten oder zu steigern. Betriebliches Coaching leitet zur Selbsthilfe an, bietet keine Lösungen, sondern unterstützt bei Problemanalyse, Lösungssuche und Lösungsumsetzung. Coaches managen diese Prozesse und wirken damit als innerbetriebliche Karrieremanager/innen.

- **Fachliche Berater/innen** unterstützen mit Fachexpertise und kennen mögliche Lösungen. Deshalb sind die Grenzen zwischen Coaching und Beratung fließend. Coaches verfügen im betrieblichen Kontext oft auch über Expertise in einem Fachgebiet und können deshalb Coachees auch beraten. So kann z.B. eine Informatikerin einen Coachee coachen und wenn es um IT geht auch beraten. Zweitens sind professionelle Coaches Fachleute für individuelle Entwick-

lungsprozesse und betriebliches Karrieremanagement und können in Bezug auf diese beraten. Sie können z.B. Coachees in der Selbstreflexion oder der Wahrnehmung bzw. Interpretation von Gegebenheiten prozessorientiert beraten.

- **Trainer und Trainerinnen** sind per se keine Coaches. Sie setzen stufengerecht Ziele, planen mit methodisch-didaktischem Know-how Trainingssequenzen, setzen diese um und überprüfen die Zielerreichung. Training strebt immer auf (fremd)bestimmte Lösungen zu, die gemeinhin als richtig angesehen werden. Dies gilt auch wenn Lernende Lernziele selbst wählen, denn die Optionen sind auf der Grundlage eines State of the Art vorgegeben. Coaching dagegen ist lösungsoffen und selbstbestimmt. Auch die Rollen von Trainer/in und Coach können aber ineinander übergehen oder sich überschneiden. Wenn z.B. Training als Lösung eines Problems erkannt ist, kann ein Coach bei Eignung auch das Training übernehmen.

## Bedeutung von Macht beim Rollenwechsel

Was die Rolle Coach von der Führungsrolle deutlich unterscheidet, ist der Aspekt der Macht. Professionell agierende Coaches üben keine Macht aus, sie verzichten darauf «ihren Willen auch gegen Widerstand durchzusetzen»<sup>2</sup>. Wird Macht in dieser klassischen hierarchischen Bedeutung definiert, so zeigt sich auch eine einfache Möglichkeit für Führungskräfte ihre Rolle zu wechseln. Ganz unabhängig davon, ob eine Führungskraft formell legitimiert ist, Macht auszuüben oder ob (ev. zusätzlich) ein Machtgefälle auf Grund von Expertise oder Informationsvorsprung besteht, kann bewusst und explizit auf Machtausübung verzichtet werden.

Etwas moderner – aber nicht wesentlich anders – tönt die Definition der Führungsrolle bei Rosenstiel et al (2020)<sup>3</sup>: «Führung ist zielbezogene Einflussnahme». Dabei wird unterschieden zwischen struktureller Machtausübung durch Vorgesetzte und persönlicher Macht in Verbindung mit Kommunikation. Beim Rollenwechsel kann eine Führungskraft ihre strukturelle Macht nicht leugnen, wenn auch explizit davon abgesehen wird, diese Macht auszuüben. Der Rollenwechsel findet



deshalb vor allem mit der Entwicklung einer neuen Haltung dem Coachee gegenüber statt und wirkt sich in einem veränderten kommunikativen Verhalten der Führungsperson aus. Entsprechend sind Führungskräfte aufgefordert, an ihren kommunikativen Fähigkeiten zu feilen, wenn sie sich in der Rolle als Coach entwickeln wollen.

## Kollegialität im Rollentausch

Weniger komplex gestaltet sich der Rollenwechsel, wenn kein Machtgefälle besteht. Wenn also eine Mitarbeiterin zum Coach einer Kollegin wird oder eine Fachexpertin zum Coach einer anderen. Das heisst nun aber nicht, dass dieser Rollenwechsel nicht anspruchsvoll ist. Der Sprung vom Kollegen zum Berater ist deutlich kleiner als jener vom Kollegen zum Coach. Im Rahmen der kollegialen Beratung machen viele Mitarbeitende Erfahrungen mit der Beratungsrolle an beiden Enden der Beratungsleine: Mal sucht sich jemand Rat bei Kolleginnen und Kollegen, mal wird Frau oder man um Rat gebeten. In einer kollegialen Unternehmenskultur gehört die fachliche Unterstützung zur erfolgreichen Zusammenarbeit. Kollegiale Beratung ist auch deshalb ein vertrautes Konzept, weil viele Berufsleute über Anleitung und Instruktion von Kolleginnen und Kollegen als Berufslernende oder Neueinsteiger/innen sozialisiert werden. Wer also eine Lehre gemacht oder eine neue Stelle angetreten hat, kennt und schätzt das Prinzip.

Mit der Coachingrolle bestehen dagegen meist kaum Erfahrungen. Mitarbeitende, die sich in der Coachingrolle entwickeln wollen, befas-

sen sich deshalb am besten mit Basistheorien – häufig aus der Führungslehre – zum Beispiel zu Menschenbildern, dem reichen Instrumentarium für Coaches, und profitieren von viel Feedback und Reflexion der neuen Rolle. Auch für den Rollenwechsel von der kollegialen Beratungsperson zum Coach ist die Kommunikation ein Schlüsselfaktor. Anstelle von Analyse, Information und kollegialer Unterstützung ist nun die Zurückhaltung von eigenen Ideen und Lösungsansätzen gefragt. Die sog. Kompetenz des Nichtwissens fordert erfahrenen Beratungs- und Fachpersonen viel ab, wenn ihnen die Lösung eines Problems doch so greifbar nahe scheint. Gerade in dieser kollegialen Konstellation wird deutlich, ob die Coachingrolle professionell gestaltet wird und dem Coachee ermöglicht wird, seine eigene Lösung zu entwickeln und diese danach eigenständig reflektieren und adaptieren zu können.

## Vorteile von bewusst gestaltetem Rollenwechsel

Verfügen Führungs- und Personalfachkräfte über ein gut reflektiertes Rollenset so bringt das für die Organisationen entscheidende Vorteile. Im Folgenden gehen wir auf zwei Aspekte ein, die über die offensichtlich positiven Auswirkungen auf Potenzialnutzung, Leistungserhaltung und -steigerung und damit verknüpft Motivation, Arbeitsqualität und Produktivität hinausgehen.

In einem Dilemma kann der Rollenwechsel insbesondere Führungskräften Auswege bieten. Dilemmata gelten als «unvermeidlich» in Organisationen.<sup>3</sup> Sie sind nicht einfach die Konsequenz aus unerfüllten Erwartungen an Führungskräfte (Führungskraft trifft schlechte Entscheidungen), sondern vielmehr die Konsequenz aus unerfüllbaren Erwartungen: Ressourcenknappheit, Arbeitsteilung, Wettbewerb, Interessensgegensätze und Unsicherheit bilden unveränderliche Rahmenbedingungen, die immer wieder zu unauflösbaren Widersprüchen führen. Neben den bekannten Strategien wie Handlungen aufschieben, Neubewertungen vornehmen und nach Alternativen suchen, kommt auch der Rollenwechsel als möglicher Erfolgsfaktor in Frage. Wenn die Entscheidungsperson nicht zeitnah und schlüssig entscheiden kann, lohnt es sich, andere Rollen zu prüfen. Wenn sich durch die





Rolle Coach, Trainer/in oder Berater/in die Ausgangssituation verändern lässt oder die Zahl von Alternativen wächst, ist das zielführender als ein Ergebnis mit Verliererinnen und Verlierern herbeizuführen.

Damit Unternehmen ihre Ziele mit einer heterogenen Belegschaft in einem dynamischen Umfeld erreichen, braucht es Flexibilität und Kreativität. In diesem Kontext sind Coaching, Beratung und Training bewährte Handlungsstrategien im Changemanagement. Deshalb profitiert ein Unternehmen nicht nur von ausgereiften kollektiven Massnahmen im Rahmen von Bildungsmanagement, Karriereprogrammen und Rekrutierungsstrategien, sondern auch von kreativen und individuellen internen Massnahmen in der Personal- und Organisationsentwicklung. Mitarbeitende und Führungskräfte sind nicht nur Profis in ihrer angestammten Rolle, sondern verfügen über zusätzliches Potenzial in anderen Rollen. Wo Strukturen die kollegiale Beratung und Zusammenarbeit stärken, hat dies einen positiven Einfluss auf Effektivität und Effizienz. Die Herausforderung für die Personalfachleute

liegt dabei in Aspekten der Organisationsgestaltung wie zum Beispiel einer Kultur des Teilens von Fachwissen, dem Zulassen von Fragen und Fehlern, dem Organisieren von Austausch, dem Honorieren von Rollenwechseln und dem Unterstützen von Professionalisierungsmassnahmen in neuen Rollen.

### Fazit

Eine Vielfalt von Coaching-Praxisfeldern von Führungskräfte-Coaching über Coaching als Strategie der Personalentwicklung bis hin zu Selbstcoaching zeigt die umfassende Schrift von Wegener et al. (2013)<sup>4</sup> zu einem internationalen Coaching-Fachkongress. Coaching im betrieblichen Kontext lässt sich als zunehmend verbreitete Erfolgsstrategie verstehen, um die Leistungsträger/innen und das Unternehmen weiterzuentwickeln und zu stärken. Führungskräfte und Mitarbeitende, die den Rollenwechsel beherrschen und verschiedene Rollen professionell ausfüllen können, arbeiten lösungs- und ressourcenorientiert und bringen so Menschen und Unternehmen voran. Indem Personalentwickler/innen Strukturen für Rollenvielfalt schaffen und Ressour-

cen für die Rollenprofessionalisierung bereitstellen, unterstützen sie Führungskräfte und Mitarbeitende entscheidend.

### FUSSNOTEN

- 1 <https://www.dbvc.de/der-verband/ueber-uns/definition-coaching>
- 2 Wunderer, R. & Grunwald, W. (1980). Grundlagen der Führung, Band 1. Berlin: de Gruyter.
- 3 Rosenstiel, L., Regnet, E. & Domsch M. (Hrsg.) (2020). Führung von Mitarbeitenden. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement (8., aktualisierte und überarbeitete Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- 4 Wegener, R., Fritze, A. & Loebbert, M. (2013). Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog. Publikation zum zweiten internationalen Coaching Fachkongress. Wiesbaden: Springer VS.

### AUTORINNEN



**Susan Göldi** ist Professorin an der Hochschule für Wirtschaft (FHNW) und leitet die CAS Career Development und CAS Career Management.



**Regina Widmer** ist Mitglied der Geschäftsleitung der Lernwerkstatt Olten (LWO), Organisationsberaterin und Coach BSO.

**lernwerkstatt**

**20 Tools** Tipps und Ideen für einen lebendigen virtuellen Unterricht.

**für den Online-Unterricht**

**Kostenloser Ratgeber jetzt downloaden!**

[www.lernwerkstatt.ch/online](http://www.lernwerkstatt.ch/online)