

Die Führungskraft als Coach?

Konzepte, Gegenstimmen und ein Blick in die eigene Praxis

Mag.^a Petra Morgenbesser

Abschlussarbeit

Supervision | Coaching | Organisationsberatung

ÖAGG / Sektion Supervision und Coaching

Begutachterinnen:

Mag.^a Sabine Eybl

Maria Goldmann-Kaindl, MA

Wien, August 2019

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	4
1.1. Kontext	5
1.2. Fragestellung	7
1.3. Methode	7
2. Die Führungskraft als Coach: Beispielhafte Konzepte von Vorgesetztencoaching	9
2.1. Vorgesetztencoaching als Beziehungsarbeit und Mitarbeiter*innenförderung	10
2.2. Vorgesetztencoaching als Personalentwicklung	13
2.3. Vorgesetztencoaching als Mittel zur Steigerung von Leistung und Effizienz	15
2.4. Zusammenschau und Differenzierung: zu den unterschiedlichen Ansätzen	17
2.4.1. Coaching als <i>eine</i> Führungsaufgabe vs. die Führungskraft als Coach	17
2.4.2. Freiwilligkeit bei Klient*innen vs. Vorgabe durch den*die Coach	18
2.4.3. Neutralität der Coachs vs. Verfolgen von Unternehmenszielen	19
2.4.4. Gleichrangigkeit vs. Hierarchie	20
3. Aus der eigenen Coachingpraxis als Führungskraft	22
3.1. Fallschilderung	22
3.2. Reflexion	26
4. Zur Kritik an Konzepten des Vorgesetztencoachings	29
4.1. Über Widersprüche und Paradoxien (Wolfgang Looss)	29
4.2. Über thematische Grenzen, Zwang und Paradoxien (Astrid Schreyögg)	33
4.3. Über Rollenkonfusion und inhaltliche Beschränkungen (Eric Lippmann)	36
4.4. Zusammenfassung: Grenzen und Problemlagen des Vorgesetztencoachings	38
5. Schluss: Schlussfolgerungen für die eigene Praxis	42
5.1. Der*Die Coach als Rollenangebot für Führungskräfte im Rahmen des Führungskräftecoachings?	42

5.2. Entgegen einer Personalisierung von Führung: Supervision als Ort der Reflexion, Verlangsamung und Deskonstruktion	45
Literaturverzeichnis.....	50
Kurzfassung.....	52
Abstract.....	53
Kurzbiografie.....	54

1. Einleitung

Die folgenden Ausführungen eröffnen und beziehen sich auf eine Schnittstelle: jene von *Beratung* - als Profession wie sie im Rahmen des Lehrgangs „Supervision | Coaching | Organisationsberatung“ vorgestellt wird - einerseits und *Führung* andererseits – einem Thema, das nicht nur in der beratungswissenschaftlichen, sondern z.B. auch in der wirtschaftswissenschaftlichen, soziologischen, psychologischen, system- und kommunikationstheoretischen sowie populärwissenschaftlichen Literatur intensiv bearbeitet wird.¹ Die Frage nach einer gegenwärtig gefragten und geforderten, „zeitgemäßen“ Form von Führung in Organisationen nimmt dabei immer wieder Anleihe beim Terminus *Coaching* und eröffnet die hier fokussierte Schnittstelle auch als Diskurs um die Frage, ob der Gebrauch des Begriffs *Coaching* im Kontext der Beschreibung von Führungsstilen und Führungsaufgaben legitim ist.

Ich selbst habe während meiner Ausbildung zur Supervisorin, Coach² und Organisationsberaterin als Führungskraft gearbeitet und die Erfahrung gemacht, dass die Auseinandersetzung mit Coaching als Beratungsform auch für meine leitende Tätigkeit gewinnbringend war: Elemente aus meiner Coachingausbildung waren durchaus inspirierend und prägend für die Ausgestaltung meiner Führungsrolle, Ansätze und Tools aus dem Coaching waren mithin hilfreich für Aspekte meiner Führungstätigkeit.

Doch lässt sich deshalb bereits bzw. inwieweit lässt sich überhaupt von Coaching durch die Führungskraft sprechen, denn als Führungskraft war ich doch auch oder vor allem Repräsentantin des Unternehmens und somit mit gänzlich anderen Voraussetzungen konfrontiert als sie im Rahmen meiner Coachingausbildung als Grundsätze und Bedingungen von Coaching vorgestellt wurden. Als Führungskraft musste ich Entscheidungen treffen, die mit

1 | Brigitte Hausinger weist 2011 darauf hin, dass sich die Entwicklung von Führungstheorien und -konzepten in den letzten Jahren explosionsartig entwickelt habe und macht sich auf die Suche nach den Gründen für diese offenbar immer dringlicher und zugleich vergeblicher werdende Frage nach der perfekten Führung (vgl. Hausinger 2011, S. 3ff).

2 | Ich schließe mich hier der gängigen Praxis an, mit *Coach* männliche und weibliche und anders geschlechtliche Coaches zu bezeichnen. Für mich, als mich als Frau verstehende Coach, ist es allerdings – ganz persönlich gesprochen – eine noch immer etwas irritierende Selbstbeschreibung, da im Deutschen eine geschlechterspezifische Beschreibung fehlt.

den Wünschen und Anliegen der Mitarbeiter*innen³ möglicherweise im Widerspruch standen. Wie kann oder soll eine Haltung als Coach grundsätzlich mit Führung, Leitung, Hierarchie etc. kompatibel sein? Die*Der Coach als Prozessbegleiter*in im Wissen um sein*ihr Nichtwissen bzgl. der für die Gecoachten „richtigen“ Lösung auf der einen Seite, und die Vorstellung von Führungskräften als gestaltende, entscheidende, vorgebende, kontrollierende, durchaus auch fördernde, aber auch fordernde Vorgesetzte auf der anderen Seite – kann/ soll dies beides im Rahmen einer Funktion – der Führungskraft als Coach - möglich sein?

1.1. Kontext

Aktuelle Fachliteratur erweckt immer wieder den Anschein, dass sich Autorität und Führung in einer Krise befinden: *Kooperation, flache Hierarchien, Selbstorganisation, Selbstverantwortung* sind Schlagwörter gegenwärtiger Auseinandersetzung mit Organisationen und Führung. Dabei wird oft darauf hingewiesen, dass sich auch die Rolle der Führungskraft verändern müsse. „Klassische“ Führungsaufgaben, -konzepte und -rollen würden den aktuell immer dynamischer und komplexer werdenden Anforderungen der Kundenmärkte nicht mehr gerecht werden, Organisationen müssten als Antwort darauf vernetzter und selbstorganisierter agieren, und dementsprechend müsste sich auch die Rolle der Führungskraft, soll es sie überhaupt noch geben, grundsätzlich und drastisch ändern.⁴

Coaching als neue Form von Führung scheint hier eine der möglichen Antworten auf die Frage nach der Notwendigkeit, der Rollengestaltung und den Zielen von Führung zu sein: Führungskräfte müssten gegenwärtig und in Zukunft eher Coach sein, jemand, der nicht mit – überspitzt formuliert – Kommando und Kontrolle führt, sondern die Mitarbeiter*innen befähigt, ihr Potenzial auszuschöpfen, kreativ zu sein und wichtige Entscheidungen gegebenenfalls auch selbst bzw. eigenständig zu treffen.

3 | Einige hier zitierte Autor*innen benutzen in ihren Texten durchgängig und ausschließlich die männliche Form. Bei direkten Zitaten werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit von mir keine weiteren Geschlechter ergänzt. In meinem Text soll das Zeichen * zwischen der weiblichen und der männlichen Form auf alle weiteren, nicht männlichen oder weiblichen Geschlechter verweisen.

4 | Bei Neuberger (2002) ist nachzulesen, dass Führung ein gesellschaftliches Phänomen ist, das von jeder Generation neu erfunden und stabilisiert werden muss; siehe dazu z.B. auch seine Ausführungen zu Führungsideologien, Führungsmythen, Führungsarchetypen, und Führungsmetaphern, die dabei immer wieder kehren: Neuberger 2002, S. 58ff.).

Mit dem Verweis auf den Terminus *Coaching* kommt es dabei zur Verwendung eines Begriffs, der zur Bezeichnung verschiedenster Verfahren dient und keine klare, eindeutige Definition aufweist.⁵ In seiner ursprünglichen Bedeutung bezeichnet der Begriff „die Kutsche“, später war mit *Coach* oder *Coachman* auch „der Kutscher“ gemeint (vgl. Rauen 2001, S. 20). Ursprünglich also im Sinne des Lenkens und Betreuens der Pferde verwendet, wurde der Begriff *Coaching* in andere Bereiche übertragen. Spannend für die diese Arbeit leitende Fragestellung nach der Möglichkeit und Sinnhaftigkeit von Coaching durch Führungskräfte ist dabei der Aspekt, dass der Begriff *Coaching* als fördernde Maßnahme eine weit in das 19. Jahrhundert hineinreichende Tradition aufweist. Damals wurden als *Coachs* Personen bezeichnet, die an Universitäten im angloamerikanischen Raum Personen für Prüfungen, spezielle Aufgaben oder sportliche Wettbewerbe vorbereiteten (vgl. Rauen 2001, S. 20). Trotz dieser historisch also durchaus nicht nur im Sportbereich auffindbaren Verwendung des Begriffs, fand er zunächst im Sport zu einer gewissen Popularität und wurde in den 70er- bis Mitte der 80er-Jahre in den USA aus dem Sport- in den Management- und Personalentwicklungsbereich transferiert.

Interessanterweise wurde Coaching hierbei zunächst in der Bedeutung verwendet, in der sie hier zur Disposition steht – nämlich als Coaching von Mitarbeiter*innen durch ihre Vorgesetzten: So weist Christopher Rauen darauf hin, dass *Coaching* damals ein entwicklungsorientiertes Führen der Mitarbeiter*innen durch ihre Vorgesetzten beschrieben habe, wobei es v.a. um die Verbesserung der fachlichen Kompetenz, der Motivation und der Leistung der Mitarbeiter*innen ging (vgl. Rauen 2001, S. 22). Erst später, nämlich Mitte der 80er-Jahre und nicht in den USA, sondern im deutschsprachigen Raum, entwickelte sich Coaching zu einer Beratungsdienstleistung durch organisationsexterne Coachs.⁶

Ein Verständnis von Führung als Coaching scheint demnach zumindest in der historischen Entwicklung des Coachingbegriffs bzw. in seiner in den USA auch heute noch dominierenden Bedeutung durchaus eine Legitimation zu finden. Trotzdem wird um die Frage, ob Führungskräfte coachen sollen oder können, seit vielen Jahren eine durchaus intensive Debatte ausgetragen, in der neben klaren Befürworter*innen auch vehemente Kritiker*innen

5| Nachzulesen z.B. bei Rauen 2001, S. 16. Wenn in dieser Arbeit von „dem“ Coaching die Rede ist, soll die Vieldeutigkeit des Begriffs nicht verschleiert werden: es ist damit kein bestimmtes Verfahren gemeint, sondern der Terminus wird als Obergriff für verschiedene Varianten des Coachings verwendet – z.B. als Chiffre, deren Bedeutungsvielfalt durch die Vorstellungen unterschiedlicher Coachingkonzepte ja auch im Rahmen dieser Arbeit zumindest angedeutet wird.

6| Siehe z.B. Looss 1986.

Argumente vorbringen, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit zumindest beispielhaft dargestellt werden sollen.

1.2. Fragestellung

Die leitende Frage der vorliegenden Arbeit bezieht sich auf die grundsätzliche Kompatibilität der Funktionen von Führungskraft und Coach: Ist es so einfach – sollen und können wir als Führungskraft auch coachen? Wie ist dies im Hinblick auf die für Coaching notwendigerweise vorausgesetzten Bedingungen von Diskretion und Vertraulichkeit zu bewerten? Kommt es hier nicht zwangsläufig zu einem Rollenkonflikt? Wie ist Coaching mit der formalen Macht als Führungskraft und der notwendigen Loyalität zum Unternehmen zu vereinen? Was bedeutet dies für das Professionsverständnis von Coaches bzw. für ein professionelles Verständnis von Coaching, für deren Ausübung man* doch eine Ausbildung und Berufsverfahren vorweisen muss? Kann Coaching noch als hochwertige Dienstleistung definiert werden, wenn man auch Führungskräfte als Coaches begreift?

Konkret gehe ich mit der vorliegenden Arbeit der Frage nach, welchen Argumentationen ausgewählte Konzepte des Vorgesetztencoachings folgen, und welche Formen der Kritik an diesen Konzepten ausgemacht werden können um abschließend zu einer vorsichtigen Einschätzung möglicher Schlussfolgerungen dieser Debatte für die eigene Praxis als Supervisorin und Coach zu gelangen.

1.3. Methode

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden zunächst Ansätze präsentiert, die Coaching durch Führungskräfte in verschiedener Hinsicht als gewinnbringenden, neuen Führungsstil beschreiben: sei es im Hinblick auf die Gestaltung der Beziehung zu den Mitarbeiter*innen, oder die Weiterentwicklung ihrer personalen wie fachlichen Kompetenzen oder der gesamten Organisation (Kapitel 2). Es zeigt sich, dass diese Ansätze durchaus heterogen sind und sich neben Ähnlichkeiten auch Differenzen ausmachen lassen. Danach folgt ein Einblick in die eigene Praxis des Coachings als Führungskraft (Kapitel 3), die an dieser Stelle vor dem Hintergrund der besprochenen Literatur reflektiert werden kann um danach Ansätze zu präsentieren, die Konzepte von Führung als Coaching problematisieren und kritisch beurteilen

(Kapitel 4). Dabei werden diverse Problematiken festgemacht, die gemäß der zitierten Argumentation einem Verständnis von Führungskräften als Coachs inhärent seien.

Es zeigt sich, dass die Beurteilung der Kompatibilität von Führung und Coaching selbstverständlich davon abhängt, wie diese beiden Funktionen im Rahmen des jeweiligen theoretischen Ansatzes gedacht und verstanden werden. Neben der Problematik um die Schwammigkeit des Coachingbegriffs steht aber auch die Frage im Raum, ob mit der Vorstellung von Führungskräften als Coachs nicht auch eine Personalisierung von Problemstellungen in Organisationen einhergeht, die nicht nur den vielleicht notwendigen Blick auf die Gestaltung der Strukturen verstellt, sondern Führungskräfte mit einer Gleichzeitigkeit von Ungleichem konfrontiert, die kaum zu meistern scheint. Die vorliegende Arbeit abschließend werden mit Verweis auf Brigitte Hausinger mögliche Schlussfolgerungen dieses Diskurses für die Arbeit als Coach und Supervisorin angedeutet.

2. Die Führungskraft als Coach: Beispielhafte Konzepte von Vorgesetztencoaching

Ein Führungsverständnis, das stark mit einer Vorstellung von Coaching als Anleitung, Förderung, Entwicklung und Beratung von Mitarbeiter*innen verbunden ist, ist im angloamerikanischen Raum traditionell verbreiteter als im europäischen Kulturkreis. Lippmann (2008) führt aus, dass Coaching als Beschreibung eines bestimmten Führungsverständnisses seit Mitte der 80er-Jahre auch im deutschsprachigen Raum vermehrt aufgegriffen wird (vgl. Lippmann 2008, S. 1).⁷

In der kontrovers diskutierten Frage, ob Führungskräfte Mitarbeiter*innen coachen können oder sollten, gehen Befürworter*innen dieser Frage davon aus, dass Coaching als Führungsaufgabe notwendige Lösungen für Probleme der heutigen Arbeitswelt bietet. Diese können unterschiedlich gelagert sein. Ein paar Beispiele mit durchaus verschiedenen Argumentationslinien werden im Folgenden dargestellt.⁸

7 | In der aktuellen Diskussion um agile Organisationen, die davon geprägt sind, dass Entscheidungen in den Teams getroffen werden bzw. die Verantwortung in die Teams umverteilt wird, werden Führungskräfte auch oft als Coaches bezeichnet: Sie sollen die Selbstverantwortung der Teams ermöglichen, indem sie auf die Einhaltung der Regeln für deren Selbstorganisation achten: Der Scrum-Master z.B. coacht den Produkt-Owner und das Team in wesentlichen Scrum-Methoden: „Führung dient der Unterstützung der Selbstorganisation in den Teams durch die Schaffung einer geeigneten Arbeitsumgebung, denn auch das Scrum-Team bedarf gemeinsam getragener Regeln und Abläufe“ (Weigel 2019, S. 5).

Konzepte coachender Führungskräfte im Kontext von Agilität werden im Rahmen dieser Arbeit deshalb nicht detaillierter vorgestellt, weil sie sich in einem wesentlichen Punkt von den hier diskutierten Ideen von Führung als Coaching unterscheiden: Die Coaches agiler Organisationen sind „nicht mit Macht ausgestattet und sind nicht Bestandteil einer Rangordnung“ (ebd.), sie sind nicht Vorgesetzte (und insofern nicht Coach in Form sogenannter „Liniencoaches“), sondern coachen – unterstützen, leiten an, dienen – ohne hierarchische Strukturen. Führung qua Hierarchie erscheint für agile Organisationen tendenziell dysfunktional und im Zuge der Umstellung auf agile Organisationsmodelle werden Führungsebenen oft reduziert. Baecker beschreibt dies als Wechsel von Hierarchie mit der Möglichkeit einer Rangordnung hin zu einem Nachbarschaftsverhältnis zwischen Stellen, Systemen oder Teilsystemen, deren Bezug aufeinander und Differenz zueinander immer wieder neu ausgehandelt werden müssen und können (vgl. Baecker 2017, S. 9).

Aufgrund der notwendigen Kürze der vorliegenden Arbeit konzentriere ich mich hier auf Konzepte von Coaching durch Führungskräfte als Vorgesetzte, d.h. von Coaching im Rahmen von Führung, die durch Hierarchie legitimiert ist.

8 | Die hier näher dargestellten Ansätze stellen lediglich eine Auswahl dar. Ziel war es, eine gewisse Bandbreite im Hinblick auf die Argumentation von Führung als Coaching darzustellen. Nicht detaillierter eingehen kann ich z.B. auf das kompakte Trainingsbuch „Die neue Mitarbeiterführung. Führen als Coach“ von Stefan Hölscher. Auch hier wird Coaching – neben weiterhin anderen notwendigen Rollen, die Führungskräfte einnehmen müssten - als jene Form der Rollengestaltung dargestellt, die v.a. die Stärkung von Mitarbeiter*innen in ihrer „Einsichts-, Lösungs- und Gestaltungsfähigkeit“ (Hölscher 2015, S.12) fokussiert. Weitere Beispiele für den Verweis von Coaching als zentrale Führungsaufgabe (hier im Rahmen von Fachliteratur zum Thema Personalmanagement und Personalführung) finden sich z.B. bei Neges/Neges 1999, S. 214ff. und 2008 oder Lang 2002, S. 151ff.

2.1. Vorgesetztencoaching als Beziehungsarbeit und Mitarbeiter*innenförderung

Eine mögliche Basis für die Begründung von Coaching als Führungsaufgabe bildet ein Führungsverständnis, das sich von emotionaler Distanziertheit, Macht, Hierarchie abgrenzt und unter guter Führung eine Form der Beziehungsarbeit versteht, das im Zeigen von Aufmerksamkeit, in der Hinwendung und im „echten Interesse am Mitarbeiter“ (Bartlakowsky 2016, S. 475) auf Coaching als Instrument für die Arbeit an und in Beziehungen verweist:

„Geht man jedoch von einer anderen Prämisse aus, nämlich, dass Führung auch etwas mit Beziehungsgestaltung zu tun hat, in der es darum geht, andere Menschen in ihren beruflichen Begegnungen zu unterstützen und die Beziehung zu sich selbst sowie die Beziehungen im Team zu stärken, ist Coaching als Führungsaufgabe keineswegs abwegig. Coaching ist Arbeit an und in Beziehungen. Und Beziehungsarbeit ist bedeutender denn je.“ (ebd., S. 475)

Im Verweis auf die Konjunkturforschung, nach der sich die Weltkultur in einer Periode befinde, die die psychosoziale Kompetenz in den Mittelpunkt rücke und anstatt technischer Entwicklungen den Menschen in seiner Ganzheitlichkeit und mit seinen Bedürfnissen hervorhebe, wird die Bedeutung der Beziehungsebene, der Mitarbeiter*innenzufriedenheit, einer positiven Arbeitsatmosphäre und der Befriedigung der Grundbedürfnisse als Basis für unternehmerischen Erfolg definiert und Coaching als erfolgreiches Mittel dazu vorgeschlagen: „Deshalb ist es für Führungskräfte so wichtig, intensiv an und in Beziehungen zu arbeiten. Coaching bietet hier vielfältige Unterstützungsmöglichkeiten bei der Beziehungsgestaltung und Potentialentfaltung“ (ebd., S. 476).

Coaching durch die Führungskraft wird dabei von Mitarbeiter*innenbegleitung abgegrenzt: Im Unterschied zur Begleitung von Mitarbeiter*innen, bei der der Impuls für den Prozess von der Führungskraft ausgeht, ist das Coaching durch die Führungskraft vom Grundsatz der Freiwilligkeit geprägt. Das Coaching finde ausschließlich auf Wunsch der Mitarbeiter*innen statt und sie seien es auch, die für das Coachingergebnis die Verantwortung tragen würden (vgl. ebd., S. 477).

Auch Sonja Öhlschlegel-Haubrock, Jutta Rach und Juliane Wolf verstehen Coaching als zentrale Führungsaufgabe in ihrem 2016 erschienen Buch „Von der Führungskraft zum Coach. Grundlagen – Umsetzung – Praxis“, mit Verweis auf die dadurch mögliche Form der Beziehungsgestaltung.

Zeitgemäße Führung begreifen sie als transformationale Führung, die zum Ziel hat, „Mitarbeiterpotenziale zielgerichtet zu nutzen“ und die „Gestaltung einer sinnstiftenden Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft“ (Öhlschlegel-Haubrock/Rach/Wolf 2016, S. 10) zu forcieren. Im Gegensatz zu transaktionaler Führung, die auf dem Grundgedanken eines Austauschprinzips (der Arbeitsleistung der Mitarbeiter*innen steht eine Gegenleistung auf Seiten des Unternehmens gegenüber, z.B. finanzielle Vergütungen, Beförderungen, Weiterbildungen etc.) beruhe und der dementsprechend das Prinzip von Zuckerbrot und Peitsche inhärent sei, stehe bei der transformationalen Führung die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*innen im Vordergrund (vgl. ebd., S. 20). Diese Form von Führung verlange es, Coaching und Mentoring als zentrale Führungsaufgaben zu begreifen: „Folgt man dem Gedanken, dass transformationale Führung den Anforderungen an eine zeitgemäße Führung entspricht, muss Coaching und Mentoring als zentrale Führungsaufgabe begriffen werden“ (ebd., S. 24). Das Selbstverständnis von Führungskräften müsse weniger durch das klassische Hierarchiedenken, als vielmehr durch die teilnehmende Unterstützung eines Coachs und Mentors geprägt sein (vgl. ebd., S. 25).

Coaching durch die Führungskraft wird dabei sehr klar vom Coaching als professionelle Beratungsform abgegrenzt, denn im Unterschied zum Coaching im Beratungskontext, in dem es um vom Klient oder von der Klientin gesetzte Ziele ginge und der Coach ein inhaltlich neutraler Prozessbegleiter sei, würden beim Coaching in der transformationalen Führung die Unternehmensziele verfolgt:

„Da Führung in der Regel per se eine asymmetrische Beziehung zwischen Führenden und Geführtem impliziert und sich grundlegend immer auch an Unternehmenszielen ausrichten muss, kann die Anforderung an Führungskräfte, sich als Coach der Mitarbeiter zu verstehen, nicht heißen, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter wie in einem klassischen Beratungsformat coachen. Als Führungskraft wie ein Coach zu agieren bedeutet vielmehr, in der Interaktion mit Mitarbeitern vor allem auf deren individuelle Förderung und Entwicklung abzielen und dabei geeignete Methoden/ Techniken des Coachings und Mentorings entsprechend anzuwenden. Führungskräfte, die (glaubhaft) transformational führen wollen, müssen dazu auch die wertschätzende Haltung eines Coachs gegenüber ihren Mitarbeitern einnehmen.“ (ebd., S. 10)

Obgleich Coaching als Beratungsformat und Coaching in der transformationalen Führung also klar voneinander unterschieden werden, benötige die Führungskraft ebenso wie der professionelle Coach Fähigkeiten zur Steuerung des Beratungsprozesses. Er*Sie müsse aus der Haltung des Coachs heraus agieren, mit dem Ziel, Mitarbeiter*innen in ihrer

Selbstführungskompetenz zu fördern, damit sie in die Lage versetzt werden, ihre eigenen Ziele und damit auch jene des Unternehmens bestmöglich zu erreichen. Ein zentrales Merkmal dieser Haltung als Coach sei eine gewisse emotionale und wertschätzende Einstellung gegenüber Mitarbeiter*innen, kurz: „das *Interesse der Führungskraft an den Mitarbeitern*“, wobei es darum ginge, „Mitarbeiter nicht nur mit ihrer Arbeitsleistung wahrzunehmen, sondern auch mit den darüber hinausgehenden Bedürfnissen und Besonderheiten als ganze Person“ (Öhlschlegel-Haubrock/Rach/Wolf 2016, S. 28, Herv. i. O.). Trotz der hierarchisch überlegenen Position impliziere Führen als Coach „*auf Augenhöhe mit den Mitarbeitern* zu agieren und sich nicht in einer inhaltlich überlegenen – im Extremfall allwissenden – Position zu sehen (ebd., S. 29f., Herv. i. O.). Stattdessen ginge es darum auch loszulassen, den Mitarbeiter*innen Freiräume zuzugestehen und Vertrauen in deren Potenziale und Entwicklungsfähigkeit aufzubringen. Zentrale Aufgaben einer Führungskraft als Coach bestünden darin, diese individuellen Anforderungen und Möglichkeiten für Weiterentwicklung wahrzunehmen und den Mitarbeiter*innen beim Einnehmen neuer Perspektiven und beim Erproben neuer Wege unterstützend zur Seite zu stehen. Aus einer „*Haltung der Neutralität*“ (ebd., S. 31, Herv. i. O.) heraus, liege der entscheidende Beitrag einer Führungskraft „nicht darin, ihre eigenen Vorschläge durchzusetzen, sondern *die Selbstführungskompetenz der Mitarbeiter zu verbessern*, um deren Wissen und Kreativität nutzbar zu machen und so die Unternehmensziele bestmöglich zu erreichen“ (ebd., S. 31, Herv. i. O.). Durch die Anwendung für Coaching typischer Kommunikationstechniken (wie aktives Zuhören, hilfreiches Feedback, förderliche Fragen etc.) sollen die Potenziale von Mitarbeiter*innen gefördert und für sie sowie das Unternehmen möglichst gewinnbringend nutzbar gemacht werden.

In diesem Verständnis steht Coaching durch Führungskräfte für die Gestaltung einer Beziehung zu Mitarbeiter*innen, die von Vertrauen und Wertschätzung geprägt sei. Basis sei ein Selbstverständnis von Führungskräften als Mitarbeiter*innen fördernde Kraft, für welche die bestmögliche und an den Bedürfnissen der Person angepasste Weiterentwicklung von Mitarbeiter*innen zentral sei.

Im Rahmen der bereits vorgestellten Ansätze ermöglicht Coaching eine besondere Form der Beziehungsgestaltung von Führungskräften und Mitarbeiter*innen – geprägt von Nähe, Vertrauen, Offenheit, einer Begegnung auf Augenhöhe, dem Gewähren von Freiräumen und der Ermöglichung von individueller Entwicklung. Dieser Aspekt spielt z.B. bei Sonja Radatz eine

weniger ausgeprägte Rolle. Sie konzipiert systemisches Coaching nicht nur für Berater*innen, sondern auch für Führungskräfte, die damit ein Werkzeug in die Hand bekommen sollen, falls sie sich weniger als autokratische Entscheider*innen und mehr als Rahmengeber*innen, Ermöglicher*innen und Förder*innen für ihre Mitarbeiter*innen verstehen.

2.2. Vorgesetztencoaching als Personalentwicklung

In ihrem im Jahr 2000 erschienenen Buch „Beraten ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen“ unterscheidet Sonja Radatz drei Haltungen, die von Führungskräften eingenommen werden können und grenzt die Coachinghaltung zum einen von der Expert*innenhaltung, zum anderen vom Arzt-Patient-Modell ab: Während die Expert*innenhaltung davon geprägt sei, dass die Führungskraft um die Lösung weiß und eine Oben-Unten-Beziehung zu Mitarbeiter*innen bestehe, die der Führungskraft Macht und Autorität zuteilwerden lasse, verstärke sich dies in der Arzt-Patient-Haltung noch einmal, als dass Führungskräfte hier „nicht nur die Probleme der anderen lösen, sondern auch noch eine Problemdiagnose durchführen“, was einen „völligen fachlich-inhaltlichen Überblick über alle Situationen ihres Führungs- bzw. Beratungsumfeldes“ erfordere, sowie das Finden „des exakt richtigen Hebels“ (Radatz 2000, S. 92).

Als (systemische*r) Coach allerdings komme der Führungskraft folgende Aufgabe zu:

„Er soll den Anstoß für die Problemlösung geben, die dann beim Kunden/ Mitarbeiter stattfindet. Bei konsequenter Coaching- Haltung ist der Coach also für den Prozess und der Coachee für die Inhalte (Probleme, Problemlösung) verantwortlich. Damit entfällt der Zwang, als Coach ständig neue Ideen der Problemlösung (Ratschläge) präsentieren zu müssen – andererseits bleibt auch der „Ruhm“ beim Coachee: er hat die Lösung selbst gefunden, die Leistung des Coaches bleibt damit im Hintergrund.“ (ebd., S. 93)

Basierend auf systemisch-konstruktivistische Theorieansätze wird inhaltliche Expertise für die Problemlage wie -lösung bei den Mitarbeiter*innen festgemacht. Der*die Coach solle sich als Prozessunterstützer*in verstehen, der*die auf inhaltliche Ratschläge verzichtet und eigene Problemlösungsansätze zugunsten der Entwicklung des Know-hows der Mitarbeiter*innen zurücksteckt.

Darüber hinaus müsse Coaching in Bezug auf den Führungsstil vom Trainings-, Experten- und Begleitungsstil unterschieden werden: Ziel des Coachings sei, „Mitarbeiter in einem Bereich oder generell längerfristig möglichst selbstständig und selbstverantwortlich zu machen – und

Wissen zu ermöglichen, das über ihr eigenes und das der Mitarbeiter hinausgeht“ (Radatz 2000, S. 99). Klar sei aber auch, dass Führungskräfte – im Unterschied zu externen Berater*innen – in allen vier Feldern – Training, Coaching, Entscheidung/Ratschläge, Begleitung – „fast ausgeglichen“ – tätig seien (ebd., S. 101).⁹

In dieser Vorstellung agiert eine Führungskraft oftmals auch trainierend (durch die Vermittlung von fachlichem Wissen für die Erreichung definierter Ziele), als Expert*in (durch das Treffen einer Entscheidung) und begleitend (durch Zuhören in unveränderlichen Situationen). Aber es sei ihr auch möglich, auf Fragestellungen coachend zu reagieren, indem sie die Mitarbeiterin im Prozess der Lösungsfindung unterstützt und diese selbst erkennen lässt, worin ein Problem besteht und wie ein Lösungsversuch aussehen könnte.

Selbstverständlich geht es hier letztlich darum, dass sich Mitarbeiter*innen bzw. dass sich deren Leistung, Einsatz, Engagement und Fähigkeiten positiv, im Sinne der Organisation gewinnbringend entwickeln. Coaching erscheint hier als Instrument um das Potenzial von Mitarbeiter*innen größtmöglich auszuschöpfen, indem Führungskräfte sie in Form von Coaching in ihrer Selbstverantwortung und eigenen Lösungsfähigkeit stärken. Für die Führungskraft wiederum stelle die eine entlastende Idee dar – denn „(i)nsgesamt **spart diese Haltung (erst längerfristig) Zeit und verhindert den Burnout** des Beraters/ der Führungskraft.“ (ebd., S. 94, Herv. i. O.).

Bei Sonja Radatz begegnet uns das interne Coaching durch Führungskräfte als eine bestimmte Haltung, ein bestimmter Stil, den sie in erster Linie im Hinblick auf ein Selbstverständnis externer Berater*innen und Coachs beschreibt, dem sich aber auch Führungskräften „bedienen“ können, auch wenn dadurch nicht das gesamte Arbeitsspektrum einer Führungskraft abgedeckt sei. Sie beschreibt diese Form von Führung demnach im Kontext eines Konzepts systemischer Beratung, das auf einem systemisch-konstruktiven Theorieverständnis beruht und somit gänzlich anders gerahmt ist als z.B. Ratgeber für Führungskräfte, die sich nicht im beratungswissenschaftlichen sondern im eher populärwissenschaftlichen Feld verorten. Beispiele dafür werden im Weiteren kurz vorgestellt.

9| Auch im 2007 erschienenen Buch „Coaching-Grundlagen für Führungskräfte. Mit Coaching neue Weichen in der Führung stellen“ macht Sonja Radatz klar, dass Führungskräfte nicht entweder immer oder nie coachen können (diese Entweder-oder-Frage würde die Debatte begleiten, sei aber nicht zielführend), sondern Coaching *in bestimmten Situationen* Sinn mache, nämlich „wenn eine Führungskraft einem Mitarbeiter die Entscheidung für das WAS und das WIE oder zumindest für das WIE und die daran angrenzende Umsetzung dieser Entscheidung offen lässt“ (Radatz 2007, S. 9).

2.3. Vorgesetztencoaching als Mittel zur Steigerung von Leistung und Effizienz

Im 2009 erschienenen Ratgeber „Führen, Fördern, Coachen. So entwickeln Sie die Potenziale Ihrer Mitarbeiter“ schlagen die Autor*innen Elisabeth Haberleitner, Elisabeth Deistler und Robert Ungvari Coaching als Führungsmethode vor, mit der „Spitzenkräfte allen Aufgaben gerecht“ werden können: „Die Lösung heißt Coaching – eine Führungsmethode, die Selbstverantwortung und unternehmerisches Denken der Mitarbeiter fördert sowie gleichzeitig mehr Freiraum für die Bewältigung strategischer Aufgaben schafft“ (Haberleitner/Deistler/Ungvari 2009, Buchrücken).

Die Autor*innen argumentieren, dass die aktuelle Arbeitswelt und der künftige Wettbewerb, geprägt durch Globalisierung, gesteigerte Anforderung an die Flexibilität von Mitarbeiter*innen, kürzere Produktzyklen, notwendige Expansion etc., nach einem „ge-wandelt-en‘ Mitarbeiter (und damit nach ‚ge-wandel-ten‘ Führungskräften!)“ (ebd., S. 12) verlange: Der*Die Mitarbeiter „muss in der Lage sein, auf komplexe und spezifische Anforderungen selbstverantwortlich und eigeninitiativ zu reagieren“ (ebd.). Führungskräfte müssten

„starke Partner um sich nicht nur dulden, sondern diese sogar anstreben und fördern. Dieses Begleiten und Fördern individuellen Wachstums geschieht durch das Schaffen einer vertrauensvollen Atmosphäre und die sinnvolle Delegation von interessanten, herausfordernden Aufgaben und Verantwortungen.“ (ebd, S. 16).

Die Führungskraft müsse sich als „„Dienstleister‘ ihrer Mitarbeiter“ (ebd., S. 17) sehen und sei dazu aufgerufen, „ ein vertrauensvolles Klima und den bestmöglichen Rahmen zu schaffen, in dem sich ihre Mitarbeiter ihre Eigenmotivation finden, aktivieren und steigern können“ (ebd., S. 22).

Für das Coaching, verstanden als Personalentwicklung (ebd., S. 23), ergreife „meistens noch die Führungskraft die Initiative“. Sie sei es auch, die das Ziel für den Coachingprozess an den Unternehmenszielen und den eigenen Zielvorgaben für den Arbeitsbereich orientiere (ebd., S. 24). Die damit dem Coaching inhärente Vorgabe der „Leistungssteigerung“ (ebd., S. 25) und der maximalen Ausschöpfung des Potenzials der Mitarbeiter*innen wird dabei offen angesprochen: „Sie können coachen, wenn Sie mit dem Ergebnis der Leistung eines Mitarbeiters unzufrieden sind oder glauben, dass in einem Mitarbeiter mehr Potenzial steckt, als Sie im Moment sehen.“ (ebd., S. 69) In Abgrenzung von manipulierendem Führungsverhalten oder einer Degradierung der Mitarbeiter*innen zu „‘schlappen““

Mitarbeitern, die „nur Bruchteile ihrer äußeren Möglichkeiten und inneren Potenziale“ nutzen, nur „über eingeschränkte Wahrnehmungsfähigkeit, was ihre eigenen Gefühle und inneren Vorgänge anbelangt“ verfügen, und „nur an reproduzierendes Denken und Handeln gewöhnt sind“ (Haberleitner/Deistler/Ungvari 2009, S.13), mache Coaching ein „‘Fordern und Fördern‘“ möglich, eine „dauerhafte Verbesserung der Arbeitsergebnisse (...) im Sinne eines Noch-Besser-Werdens.“ (ebd., 23). Orientiert an Grundannahmen des systemischen Denkens wird ein Verständnis von Coaching dargestellt, in dem

„der Mitarbeiter vom Betroffenen zum Beteiligten (wird, Erg. PM), der sich seiner eigenen Gestaltungsmöglichkeiten bewusst wird und zunehmend Vertrauen in seine eigenen Fähigkeiten erlangt und diese Fähigkeiten auch im Sinne der Zielerreichung einsetzt.“ (ebd., S. 24)

Abgestimmt mit der Unternehmensvision, den Strategien und Unternehmenszielen bzw. mit den Aufgaben der jeweiligen Abteilung gelte es, für den*die jeweilige Mitarbeiter*in ein Anforderungsprofil zu skizzieren um die Erwartungshaltung an ihn*sie transparent darzulegen. Coaching soll die Mitarbeiter*innen dabei unterstützen, diese Zielvorgaben zu erreichen und wird insofern zur Gänze als Instrument zur Leistungssteigerung verstanden, das aus dem „‘schlappen‘“ (ebd., S. 13) Mitarbeiter einen motivierten werden lässt, der sein Potenzial ausschöpft, seine eigene Meinung vertritt, „die Möglichkeit hat, eigenverantwortlich Erfolgserlebnisse zu erringen, selbst Entscheidungen zu treffen und sich dabei stetig lernend weiterzuentwickeln.“ (ebd., S. 18). Verordnet könne das Coaching nicht werden, „(d)er Mitarbeiter trägt allerdings auch die Verantwortung für die Konsequenz, die eine Ablehnung des Angebots nach sich ziehen kann“ (ebd., S. 24).

Coaching wird hier als Mittel der Wahl vorgestellt um Mitarbeiter*innen dazu zu motivieren, Unternehmensziele eigenverantwortlich, effizient und fokussiert zu verfolgen. Im Unterschied zu anderen Führungsstilen, die eher auf extrinsische Motivation z.B. durch monetäre Anerkennung von Leistung setzen, sollen Mitarbeiter*innen durch Coaching so gefordert und gefördert werden, dass sie selbst die Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten und Kompetenzen zum Zweck der Erreichung von Unternehmenszielen anstreben und verfolgen. Coaching soll Mitarbeiter*innen in ihrer Eigenständigkeit und Eigenverantwortung stärken und deren Identifikation mit dem Unternehmen bzw. den Unternehmenszielen fördern.

Coaching als Führungsaufgabe erscheint im Rahmen dieses Ansatzes klar als Mittel der Mitarbeiter*innenführung zum Zweck ihrer Orientierung an Zielvorgaben, während dieser

Aspekt bei Sonja Radatz zwar auch anklingt, aber situationsabhängig als punktuelle Förderung von Mitarbeiter*innen vorgestellt und weniger als einzig legitimer Fokus von Führungskräften gedacht wird, und sich das Konzept von Haberleitner/Deistler/Ungvari klar durch die Betonung einer wertschätzenden und vertrauensvollen Beziehung auf Augenhöhe abhebt. Diese und weitere Differenzierungen der vorgestellten Konzepte von Führung als Coaching sollen im Folgenden zusammengefasst dargestellt werden.

2.4. Zusammenschau und Differenzierung: zu den unterschiedlichen Ansätzen

Die präsentierten Konzepte von Führung als Coaching unterscheiden sich selbstverständlich hinsichtlich ihres theoretischen Rahmens, der Argumentationslinien und damit auch der Vorstellung von Führung, Coaching und Führung als Coaching. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit sollen im Folgenden einige Differenzen und Gemeinsamkeiten bezüglich des Verständnisses von Führung bzw. von Coaching durch die Führungskraft herausgearbeitet werden.

2.4.1. Coaching als *eine* Führungsaufgabe vs. die Führungskraft als Coach

In den hier präsentierten Konzepten wird Coaching im Kontext von Führung ein unterschiedlich hoher Stellenwert eingeräumt. Während es zum Teil als eine neben anderen Führungsaufgaben präsentiert wird, geht Führung in anderen Konzepten gänzlich im Coaching auf.

Bei Öhlschlegel-Haubrock/Rach/Wolf wird Führung z.B. zur Gänze als Coaching und Mentoring gedacht. Sie begreifen Coaching und Mentoring als *die* zentrale Führungsaufgaben und gehen davon aus, dass „transformationale Führung generell ein Selbstverständnis der Führungskraft als Coach und Mentor voraus(setze, Anm. PM)“ (Öhlschlegel-Haubrock/Rach/Wolf, S. 24).

Haberleitner/Deistler/Ungvari hingegen verstehen Coaching als jenen Teil von Führung, bei dem die Entwicklung der Mitarbeiter*innen im Zentrum steht – in Abgrenzung von Organizing (dem Gestalten von Arbeitssystemen) und Leading (der Gestaltung von Sinn) (vgl. Haberleitner/Deistler/Ungvari 2009, S. 28). Anzustreben sei, dass das Spektrum der Anwendung von Coaching im Rahmen der Führungsaufgaben immer breiter werde – Leading und Organizing aufgrund gut gecoachter Mitarbeiter*innen zunehmend weniger notwendig werde:

„Coaching wird zunehmend breiter. Immer mehr kann mittels Coaching erreicht werden, immer seltener hat die Führungskraft das Gefühl, anweisen und kontrollieren zu müssen. Durch die verbesserte Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern wird Kontrolle immer mehr durch Vertrauen ersetzt. Durch mehr Zutrauen in die Fähigkeit der Mitarbeiter wächst deren Lösungskompetenz, und immer weniger Hilfestellung von Seiten der Führungskraft ist nötig.“ (Haberleitner/Deistler/Ungvari 2009, S. 28)

Bei Sonja Radatz dagegen wird Coaching als eine von vier Teilfunktionen von Führung begriffen – neben Training, Entscheidung und Begleitung. Im Unterschied zu externen Berater*innen müssten Führungskräfte in allen vier Bereichen fast ausgeglichen tätig sein (vgl. Radatz 2000, S. 101). Im später erschienenen Text 2007 macht sie deutlich, dass Coaching Delegations-Handeln von Führungskräften unterstützt – also das Delegieren von Entscheidungen an Mitarbeiter*innen. Im Alltag ginge es aber immer wieder auch um Autoritäts-Handeln (die Führungskraft entscheidet) und um Team-Handeln (gemeinsame Entscheidung im Team). Coaching als Führungsaufgabe werde nach Radatz dann möglich, wenn Führung *nicht* lediglich als Autoritätshandeln betrachtet wird (denn dann würde es sich um ein Führungsverständnis handeln, mit dem Coaching nicht kompatibel sei). Wird unter Führung vor allem Delegations-Handeln verstanden, sei Coaching möglich und notwendig, werde aber immer auch von anderem Führungshandeln begleitet (vgl. Radatz 2007, S. 14ff.).

2.4.2. Freiwilligkeit bei Klient*innen vs. Vorgabe durch den*die Coach

Als ein weiterer Differenzierungsaspekt in der Zusammenschau der präsentierten Ansätze erscheint die Frage nach der Freiwilligkeit, mit der sich Mitarbeiter*innen als Klient*innen für den Coachingprozess entscheiden.

Für Sonja Radatz ist die Freiwilligkeit bei Klient*innen Voraussetzung für Coaching – auch für Coaching durch die Führungskraft. Er oder sie muss ein Problem benennen (können), das es zu lösen gilt, und sich freiwillig auf die Unterstützung bei der Lösungsfindung einlassen (vgl. Radatz 2007, S. 51).

Anders gestaltet sich dies bei Haberleitner/Deistler/Ungvari, die davon ausgehen, dass die Initiative für das Coaching heutzutage noch oft von der Führungskraft ausgeht¹⁰, die den

10| Die Autor*innen gehen davon aus, dass sich dies im Zuge der gesellschaftlichen Entwicklung hin zu mehr Eigenverantwortung der Mitarbeiter*innen ändern werde. Mitarbeiter*innen würden zunehmend auch von sich aus die Entwicklungsunterstützung von Seiten des*der Vorgesetzten fordern und begrüßen (vgl. Haberleitner/Deistler/Ungvari 2009, S. 24).

Coachingprozess an den Unternehmenszielen zu orientieren habe und durch das Coaching dementsprechende Leistungssteigerung der Mitarbeiter*innen bewerkstelligen möchte. Bzgl. der Freiwilligkeit des Coachs halten die Autor*innen fest:

„Zwangskoaching kann es nicht geben, da der Mitarbeiter letztlich die Verantwortung trägt, was er mit den Entwicklungsangeboten der Führungskraft macht. Der Mitarbeiter trägt allerdings auch die Verantwortung für die Konsequenzen, die eine Ablehnung des Angebots nach sich ziehen kann.“
(Haberleitner/Deistler/Ungvari 2009, S. 24)

Dieses Coachingverständnis wird von Coaching durch externe, unabhängige Coachs klar abgegrenzt: Coaching als Führungsarbeit in ihrem Sinn könne sich nicht Kriterien wie der Freiwilligkeit der Gecoachten oder der Zieldefinition durch die Gecoachten unterwerfen, sondern sei als Instrument zur Leistungssteigerung zu verstehen, für welches Mitarbeiter*innen letztlich bereit sein *müssen*.

2.4.3. Neutralität der Coachs vs. Verfolgen von Unternehmenszielen

Eng mit der Frage nach der Freiwilligkeit verbunden ist jene nach der inhaltlichen Offenheit des Coachingprozesses. Öhlschlegel-Haubrock/Rach/Wolf verstehen ebenso wie Haberleitner/Deistler/Ungvari die Führungskraft als Coach nicht als zurückhaltende, Entscheidungen offen haltende Prozessbegleiter*in. Vielmehr würden bzw. sollen im Coaching Unternehmensziele verfolgt werden bzw. soll durch das Coaching deren Erreichung ermöglicht, optimiert oder beschleunigt werden:

„In Abgrenzung zum Coaching im Beratungskontext, wo es allein um die vom Coachee gesetzten Ziele geht und der Coach lediglich ein inhaltlich neutraler Prozessbegleiter ist, werden beim Coaching in der transformationalen Führung die Unternehmensziele verfolgt. Hier besitzt die Führungskraft als Vertreter der Unternehmensinteressen den Auftrag, mit ihrer und der Tätigkeit der Mitarbeiter bestmöglich zur Zielerreichung beizutragen.“ (Öhlschlegel-Haubrock/Rach/Wolf, S. 26f.)

Der Ansatz von Sonja Radatz lässt sich in dieser Hinsicht durchaus abgrenzen. Sie stellt klar, dass – wenn immer Führungskräfte coachen, und somit nicht selbst entscheiden, sondern Mitarbeiter*innen bei der Entscheidungsfindung unterstützen – die Wertschätzung in die Lösungsideen der Mitarbeiter*innen und das Vertrauen darauf im Mittelpunkt stehen müssten. Führungskräfte sollten nur in jenen Situationen coachen, in welchen sie nicht versuchen wollen,

Mitarbeiter*innen von ihren eigenen Entscheidungen zu überzeugen, sondern sie bei deren eigenen Lösungs- und Entscheidungsfindung beratend unterstützen wollen:

„In jenen Fällen, wo sie dies (gemeint ist das Loslassen eigener Ziele, Anm. PM) nicht können, weil sie ganz klar wissen, was jetzt ‚gut für den anderen ist‘, sollten sie nicht ‚coachen‘ und versuchen, ihren Mitarbeiter ‚auf Umwegen dorthin zu bekommen, wo sie ihn haben wollen‘, sondern schlicht und ergreifend klare Worte über ihre Entscheidungen, ihr Vorhaben sprechen und eine Anweisung geben. In diesen Fällen brauchen sie aber auch kein Coaching anzubieten.“ (Radatz 2007, S. 50)

Im Unterschied zu anderen Ansätzen erscheint Coaching hier nur in Situationen sinnvoll und angebracht, die von einer gewissen Offenheit bzgl. der Ziel- und Ergebnisdefinition und damit auch von einer Neutralität des* der Coach geprägt sind.

2.4.4. Gleichrangigkeit vs. Hierarchie

Die genannten Punkte, hinsichtlich derer sich die präsentierte Ansätze von Coaching durch Führungskräfte differenzieren lassen, wie *Freiwilligkeit* und *Zurückhaltung des Coachs*, sind eng mit der Vorstellung der Beziehung zwischen Führungskräften als Coachs und Mitarbeiter*innen als Gecoachte verbunden.

Viele Konzepte für externes Coaching als Beratungsform definieren die symmetrische Beziehung von Coach und Klient*innen als grundlegendes Kriterium für Coaching. So auch Sonja Radatz, für die die Gleichrangigkeit der beiden Gesprächspartner*innen eine der wichtigsten Spielregeln für externes wie internes Coaching durch die Führungskraft darstellt (vgl. Radatz 2000, S. 113). Während die Mitarbeiter*innen Expert*innen für ihre Probleme und damit auch deren Lösungen seien, stelle sich die Führungskraft als Coach als Sparringspartner*in zur Verfügung: er*sie stellt spezifische Fragen um Mitarbeiter*innen zu motivieren, über alternative Sicht-, Erklärungs-, Bewertungs- und Handlungsweisen nachzudenken. Der*die Coach wisse jedoch nicht besser um die Lösung, habe eigene Hypothesen und Ziele loszulassen und auf die Fähigkeiten der Mitarbeiter*innen zu vertrauen (vgl. Radatz 2007, S. 49ff).

Auch Öhlschlegel-Haubrock/Rach/Wolf betonen die notwendige Symmetrie: „Trotz der hierarchisch überlegenen Position impliziert das Selbstverständnis der Führungskraft als Coach und Mentor, auf Augenhöhe mit den Mitarbeitern zu agieren und sich nicht in einer inhaltlich überlegenen – im Extremfall allwissenden – Position zu sehen“ (Öhlschlegel-

Haubrock/Rach/Wolf, S. 29f.). Vielmehr ginge es darum, Mitarbeiter*innen Freiräume zu gewähren, um selbst Lösungen zu finden, herausfordernde Aufgaben zu bewältigen und ihre Ressourcen zu nutzen.

Auch von Haberleitner/Deistler/Ungvari wird die hierarchische Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter*innen gerade durch das Coaching zunehmend relativiert, denn Hierarchie aufgrund fachlicher Überlegenheit, Expertise und Entscheidungsbefugnisse auf Seiten der Führungskräfte soll mehr und mehr einem Führungsverständnis weichen, das eher dem Handeln von Dirigent*innen ähnelt:

„Die erfolgreiche Führungskraft ist zunehmend Dirigent. Dirigent sein bedeutet nicht etwa, der beste Geiger oder Meister eines jeden Instruments sein zu wollen, sondern sich auf seine eigene wichtige Rolle zu konzentrieren: anderen den Takt vorzugeben und für eine möglichst perfekte Symphonie und einen schönen Klang zu sorgen. Ein Dirigent muss den Überblick bewahren, die Kunden als Publikum im Auge haben und wissen, dass seine Musiker die eigentlichen Stars sind, die er ‚leiten‘ und zu noch schöneren Tönen ermutigen darf.“
(Haberleitner/Deistler/Ungvari 2009, S. 16f.)

Das durch Coaching angestrebte Begleiten und Fördern individuellen Wachstums benötige eine vertrauensvolle Atmosphäre, Offenheit und partnerschaftliche Zielvereinbarungen.

Im Hinblick auf das Verhältnis von Vorgesetzten und Mitarbeiter*innen ist somit im Rahmen aller hier präsentierten Ansätze die Vorstellung einer symmetrischen Beziehung zu finden: Während sich hier die Beziehung von Führungskraft und Mitarbeiter*innen zunehmend zu einer symmetrischen entwickeln soll (wie bei Öhlschlegel-Haubrock/Rach/Wolf und Haberleitner/Deistler/Ungvari), ist dort (wie bei Radatz) auf Seiten der Führungskräfte die Fähigkeit gefordert, situationsbedingt in die coachende Rolle zu wechseln und dann auch eine andere - nämlich gleichrangige und nicht wie bei anderen Führungstätigkeiten asymmetrische – Beziehung zu Mitarbeiter*innen zu pflegen.

Im Rahmen der Auseinandersetzung mit kritischen Stimmen gegenüber Vorstellungen von Führung als Coaching im Kapitel 4 wird sich zeigen, dass sich speziell in Bezug auf diesen Beziehungsaspekt und damit verbundene Fragen Skepsis entzündet. Davor jedoch möchte ich Einblick in meine eigene Führungserfahrung geben und einen Prozess darstellen, der als Coaching durch mich als Vorgesetzte verstanden werden kann.

3. Aus der eigenen Coachingpraxis als Führungskraft

3.1. Fallschilderung

Rückblickend auf meine letzten Jahre als Fachbereichsleitung bei einer Trägereinrichtung für Bildungsinstitutionen lassen sich verschiedene Prozesse der Begleitung von Mitarbeiter*innen – z.B. von Einrichtungsleitungen, deren direkte Vorgesetzte ich war – identifizieren, die als Coaching bezeichnet werden könnten bzw. teilweise auch wurden. Einen dieser Prozesse stelle ich im Folgenden skizzenhaft dar.

Eine meiner Mitarbeiterin leitete seit vielen Jahren eine pädagogische Einrichtung mit ca. 30 Mitarbeiter*innen. Das Team war von einem kleinen Kern gekennzeichnet, der schon seit vielen Jahren bestand, darüber hinaus gab es durchaus viel Fluktuation. Eine der langdienenden Mitarbeiter*innen war über Jahre hinweg auch Betriebsratsvorsitzende und damit nicht nur Vertreter*in ihrer Kolleg*innen vor Ort, sondern von weiteren 15 Institutionen in Wien. Kurz bevor ich meine Funktion als Fachbereichsleitung übernommen habe, hatte sie dieses Amt niedergelegt – während des Prozesses, den ich in Folge beschreiben möchte, war sie demnach nicht mehr als Betriebsrätin aktiv.

Bereits in einem unserer ersten längeren Gespräche über Belastungen und aktuelle Problemfelder im Arbeitsalltag schilderte mir die Einrichtungsleitung von der Zusammenarbeit mit dieser Mitarbeiterin. Sie erzählte mir, dass sie diese immer wieder als belastend erlebt und bat mich darum, in regelmäßigen Abständen gemeinsamen zu erarbeiten, wie sie als Vorgesetzte mit dieser Mitarbeiter*in umgehen könnte.

Ich stand dafür zur Verfügung, wenngleich ich auch darauf hinwies, dass ein externes Coaching möglich und in diesem Fall vielleicht auch ganz sinnvoll sein könnte (die Mitarbeiterin hat dies auch immer wieder in Anspruch genommen).

Worin bestanden die für die Einrichtungsleitung belastenden Aspekte?

Die Einrichtungsleitung erlebte die Mitarbeiterin immer wieder als sehr widerständig, wenn es um Veränderungen, v.a. aber auch um neue Anforderungen ging. Darüber hinaus bestand bei der Einrichtungsleitung der Eindruck, dass diese Mitarbeiter*in eine führende Stellung im Team genießt. Die Mitarbeiterin würde, so der Eindruck der Einrichtungsleitung, „Stimmung im Team machen“ – oft gegen sie als Leitung. Zudem beschäftigte die Einrichtungsleitung auch die

Tatsache, dass die betreffende Mitarbeiterin vor Jahren ein Event initiiert hat und seither jährlich koordiniert, das als Charityveranstaltung in der Organisation sehr geschätzt wurde. Es war immer gut besucht, fand in den Räumlichkeiten der Einrichtung statt, nutzte personelle, materielle und zeitliche Ressourcen der Institution und war, so der Eindruck der Leitung, Bühne für die Selbstpräsentation der Kollegin und immer wieder Schauplatz für einen Konkurrenzkampf, den sie mit ihr als Leitung führte.

Die Intention meiner Mitarbeiterin bestand zunächst darin, die Kollegin zu verstehen und die Situation so zu gestalten, dass aktuelle Bedürfnisse, Emotionen, Befindlichkeiten, aber auch Ressourcen, Stärken und Kräfte konstruktiv genutzt werden. Sie wollte einen Weg finden, der dieser langjährigen Mitarbeiterin die ehrlich empfundene Wertschätzung zeigt und eine Zusammenarbeit angenehmer macht. Ein wichtiger Aspekt schien darin zu bestehen, das Wirken der Mitarbeiterin „im Hintergrund“, im Rücken der Leitung zu minimieren und dies eher auf die Vorderbühne zu bringen – im besten Fall so, dass es für die Leitung bzw. für die Entwicklung der Institution und des gesamten Teams gut nutzbar wird.

In der gemeinsamen Analyse belastender Aspekte in der Zusammenarbeit mit der Kollegin entwickelten wir mehrere Hypothesen, deren Bearbeitung zu einem erhöhten Verständnis der Situation führen und neue Interpretations- und Gestaltungsräume eröffnen sollte:

Hypothese I -Die Mitarbeiterin steht für den Widerstand im Teamgefüge, auch geprägt durch die Tätigkeit als Betriebsratsvorsitzende:

Zum einen bestand die Vermutung, dass die Mitarbeiterin in ihrem Verhalten stark von ihrer Zeit als Betriebsrätin geprägt war und sie sich hier innerlich vielleicht nie zur Gänze „entrollt“ hat. Sie nahm nachwievor und immer wieder die Position der Widerständigen, der Skeptischen ein, die sich gegenüber Vorgaben, Anweisungen wehrt – stets mit Blick auf die Arbeitsbedingungen und das Wohl der Kolleg*innen, teilweise offen, direkt und konfrontativ ausgesprochen, teilweise in informellen Gespräche auf kollegialer Ebene „als Stimmung machende ‚Leaderin‘“ im Team.

Die Einrichtungsleitung schilderte, dass diese Mitarbeiterin den Betriebsrat in der Organisation überhaupt erst aufgebaut und über sehr lange Zeit ausgeführt hatte. Diese Zeit wäre auch für sie als Leitung oft nicht einfach gewesen, weil die Arbeit vor Ort mit dem Team sehr von einem

Kampf um genug Ressourcen und Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter*innen geprägt war - oft insofern, als dass Themen anderer Häuser, gar anderer Bereiche in das interne Geschehen hineingetragen wurden.

Für die Einrichtungsleitung spürbar wurde diese Tendenz zum Einnehmen der widerständigen Position auch in Teamsitzungen, da die Mitarbeiterin während dieser Sitzungen immer den direkt gegenüber von ihr als Leitung liegenden Sitzplatz auswählte: allein aufgrund ihrer Sitzposition empfand die Leitung jene Mitarbeiterin als ihr direktes Gegenüber, als Gegenspielerin, die dann auch in diversen Situationen eine ihr entgegengesetzte Haltung einnahm und nicht selten eine konfrontative Diskussion entfachte, in der sie – zumindest hatte die Leitung den Eindruck – eine prinzipiell widerständige Haltung gegenüber der Einrichtungsleitung einnahm.

Im Coaching arbeiteten wir daran, Widerstand auch als produktive Kraft anzusehen und im Umgang damit Strategien zu entwickeln, die ihn weniger bedrohlich erscheinen lassen.

*Hypothese II - Die Mitarbeiter*in triggert Unsicherheiten der Einrichtungsleitung, auch verstärkt durch den Einblick und die Gestaltungsspielräume der Mitarbeiterin in ihrer Funktion als Betriebsratsvorsitzende:*

In der Zeit der Betriebsratstätigkeit der Mitarbeiterin hat sich das Verhältnis zwischen der Einrichtungsleitung und dieser Kollegin verändert. Diese war zwar grundsätzlich eine Mitarbeiterin und sie ihre Vorgesetzte, parallel aber kam es durch das Engagement der Mitarbeiterin als Betriebsrätin dazu, dass die Mitarbeiterin intensiven Einblick in standortübergreifende Themen bekam, viele Gespräche mit der Geschäftsführungsebene führte – kurz: Einfluss in die Entwicklung der Gesamtorganisation bekam, von der die Einrichtungsleitung und damit ihre Vorgesetzte eigentlich ausgenommen war. Es entstand hier eine Situation, die die Leitung in ihrer Vorgesetztenposition womöglich geschwächt hat.

Dies entsprach meiner grundsätzlichen Wahrnehmung, dass das Führungsverhalten der Einrichtungsleitung von einer gewissen Zurückhaltung und Vorsicht, manchmal auch Ängstlichkeit geprägt war: die Einrichtungsleitung hatte hohen Respekt vor dem Widerstand des Teams und dadurch oftmals Probleme beim Durchsetzen neuer Vorgaben – was vor allem zu Beginn meiner Tätigkeit überraschend war, handelte es sich doch um eine fachlich überaus

kompetente, in ihrer Führungskraft erfahrene, in der Gesamtorganisation hochgeschätzte und auch nach außen hin extrem professionell auftretende Mitarbeiterin.

Im Coaching arbeiteten wir daran, die beiden unterschiedlichen Funktionen der Mitarbeiterin (der Betriebsratsvorsitzenden einer- und der Pädagogin andererseits) zu trennen sowie die eigene Führungsfunktion und -rolle auch differenziert zu diesen unterschiedlichen Funktionen der Mitarbeiterin zu denken.

Hypothese III - Auch das Thema „Konkurrenz“ spielt eine Rolle:

Die Zeit der Mitarbeiterin als Betriebsrätin erschien darüber hinaus als Nährboden für die Entstehung und Verfestigung einer gewissen Konkurrenz zwischen der Einrichtungsleitung und ihr - in Bezug auf Einfluss, Wirksamkeit, Macht, aber auch in Bezug auf gewisse Nähe zu den Mitarbeiter*innen. Zwar sind die Funktionen der Einrichtungsleitung einer- und der Betriebsrätin andererseits in Bezug auf Auftrag, Befugnisse und Kompetenzen recht klar zu trennen, aber in diesem Fall schien es die Einrichtungsleitung auch deshalb zu bedrohen und zu verunsichern, weil ihr Verständnis von Führung stark von einem Sich-Einsetzen für Mitarbeiter*innen geprägt war. Im Annehmen dieser Konkurrenz steckt eine bestimmtes Selbstverständnis als Leitung, das maßgeblich von dem Wunsch danach bestimmt war, auch Vertrauensperson zu sein, auch als Fürsprecherin angesehen zu werden, letztlich nach persönlicher Nähe und Harmonie.

Greifbar wurde dies z.B. auch im Unbehagen der Einrichtungsleitung in Bezug auf die bereits erwähnte Veranstaltung, in der die Mitarbeiterin auch nach außen als Gestalterin, Organisatorin, Repräsentantin etc. wahrgenommen wird.

Im Coaching arbeiteten auch den eigenen Anteil an dieser Konkurrenzsituation heraus. Darüber hinaus war es mir als Führungskraft ein Anliegen, die Einrichtungsleitung zu stärken, indem ich meine sehr hohe Wertschätzung für ihre Arbeit zum Ausdruck brachte.

Nach mehreren Gesprächen, die die Analyse der Situation und das Kreieren und Durchdenken verschiedener Lösungsstrategien zum Thema hatten, arbeiteten wir konkret an der Idee der Einrichtungsleitung, die Mitarbeiter*in zu ihrer Stellvertreterin zu ernennen. Meine Mitarbeiterin sah darin die Möglichkeit, der Kollegin ehrlich empfundene Wertschätzung auszudrücken (in diesem Haus stellte die Funktion der stellvertretenden Leitung durchaus ein

Amt dar, das mit hohem Ansehen vom Rest der Kolleg*innen, aber auch von den Lehrer*innen und Eltern verbunden war), und zugleich hatte sie die Hoffnung, mit dieser Veränderung das Treiben auf der Hinterbühne (konkurrierendes, tendenziell intrigantes Verhalten ihr als Leitung gegenüber) zu minimieren.

Tatsächlich setzte meine Mitarbeiterin diese Idee in die Realität um. Da es leider sehr schnell zu offen ausgetragenen Konflikten kam und das Verhalten der Kollegin in ihrer Funktion als stellvertretende Leitung für meine Mitarbeiterin nicht tragbar war, war deren Ausübung dieses Amtes für kurze Dauer. Der Umgang mit dieser Tatsache bzw. die Gestaltung der notwendigen Gespräche mit der Kollegin und im weiteren der grundsätzliche Umgang mit ihr waren Themen unserer folgenden Gespräche.

3.2. Reflexion

Der beschriebene Prozess wurde von meiner Mitarbeiterin einige Monate später als Coaching beschrieben, d.h. während es weder vorab oder während des Prozesses zu dieser Bezeichnung kam, hat sie ihn im Nachhinein als Coaching für sich bezeichnet. Die Tatsache, dass ich ihn nun als Beispiel für einen zumindest Coaching ähnlichen Prozess im Rahmen meiner Führungstätigkeit darstelle, soll abschließend noch einmal kurz begründet werden.

Initiiert wurde der Prozess von meiner Mitarbeiterin. Im Gegensatz zu vielen meiner anderen Aufgaben und Tätigkeiten, handelte es sich hier um die Bearbeitung einer Fragestellung, die meine Mitarbeiterin beschäftigt hat und von der ich als ihre Vorgesetzte lediglich aufgrund ihrer Initiative und Offenheit Kenntnis erlangt habe.

Darüber hinaus hat meine Mitarbeiterin dezidiert um Unterstützung bei der Bearbeitung der Fragestellung gebeten – d.h. auch wenn der Begriff des Coachings nicht benutzt wurde, handelte es sich sehr wohl um einen von der Mitarbeiterin artikulierten Wunsch nach Beratung und Begleitung.

Inhaltlich ging es letztlich um die Reflexion von Führungsrolle und -verhalten, am Beispiel der konflikthaften Situation mit einer Mitarbeiterin. Für mich als Vorgesetzte war es dabei wichtig, meine Mitarbeiterin in ihrer Führungsfunktion zu stärken, d.h. sicherzustellen oder dazu beizutragen, dass sie speziell im Hinblick auf die Führung des Teams und auf den Umgang mit Widerständen handlungsfähig bleibt bzw. ihre diesbezüglichen Ängste und Schwierigkeiten

überwindet. Das war mein Ziel als ihre Vorgesetzte – denn für die Entwicklung der Institution sowie des gesamten Bereichs war es zentral, dass sie dazu in der Lage war, Dinge trotz Widerstände im Team umzusetzen. Als Bereichsleitung war ich auf eine Leitung angewiesen, die ihr Team führt und dabei gesund, stark, sicher und durchsetzungsfähig ist und bleibt.

Während des Prozesses habe ich versucht als fragendes Gegenüber neue Sichtweisen auf die Problemstellung zu generieren, die für eine mögliche Lösung hilfreich sein könnten. Die Lösung selbst kannte ich nicht – es war auch nicht der Anspruch an mich, hier die eine vermeintlich richtige Lösung vorzuschlagen, sondern das Ziel bestand darin, dass die Mitarbeiterin selbst durch die Gespräche mit mir zu einem für sie stimmigen Umgang mit der für sich schwierigen Situation findet. Durch die Fokussierung auf das Formulieren von Fragen, die mögliche Lösungen eröffnen („Wie würde die berufliche Beziehung zu der Mitarbeiterin aussehen, wenn es für dich gut passt?“, „Wie könntest du die Situation auch als Chance sehen?“, „Was soll auf jeden Fall bewahrt bleiben?“ etc.) und auf die Ressourcen der Mitarbeiterin gerichtet sind („Wie hast du in der Vergangenheit ähnliche Themen gelöst?“ etc.), wollte ich Impulse für das Finden möglicher Strategien geben.

Im Rückblick fällt mir auf, dass ich die Mitarbeiterin im Laufe dieses Prozesses vor allem stärken und bestärken wollte. Ich wollte ihr als Vorgesetzte vermitteln, dass ich viel Wertschätzung und Achtung vor ihr als Führungskraft habe. In dieser Hinsicht hätte es nicht gepasst, wenn die vermeintlich beste Strategie von mir an sie - vielleicht sogar als konkreter Auftrag - herangetragen worden wäre. Die Form der Unterstützung, die geprägt war von vielen Nachfragen bzw. fragenden Rückmeldungen, mit welchen ich bewusst versucht habe, neue Interpretations- und Handlungsfelder zu eröffnen, hat gut zu einem zentralen inhaltlichen Aspekt gepasst, nämlich der Stärkung der Mitarbeiterin in ihrer Führungsfunktion.

Ich denke insofern nicht, dass ich im Laufe dieses Prozesses lediglich als Coach gedacht und gehandelt und die Perspektive und Interessen der Vorgesetzten vollständig abgelegt habe. Stimmiger gestaltet sich für mich die Zuschreibung, dass ich mich einer dem Coaching ähnlichen Haltung „bedient“ habe um als Führungskraft hilfreich sein und meine Mitarbeiterin in ihrem Anliegen ein Stück weit unterstützen zu können – nicht ohne Eigeninteresse als ihre Vorgesetzte. Möglich wurde dadurch ein Prozess, den die Mitarbeiterin sehr geschätzt hat:

aufgrund ihrer Rückmeldung darf ich davon ausgehen, dass es als wertschätzend, klärend und stärkend erlebt wurde. Die Tatsache, dass ich mich mit schnellen Bewertungen und Ratschlägen zurückgehalten habe, wurde – so denke ich – auch als Ausdruck von Vertrauen und Zutrauen wahrgenommen.

Nach diesem Einblick in eine meiner Erfahrungen mit Coaching als Führungskraft stelle ich im folgenden Kapitel drei Arbeiten vor, die Konzepte des Vorgesetztencoachings mit unterschiedlichen Argumenten kritisieren und problematisieren. Ich beziehe mich dabei auf Wolfgang Looss (vgl. Kapitel 4.1.), Astrid Schreyögg (vgl. Kapitel 4.2.) und Eric Lippmann (vgl. Kapitel 4.3.).

4. Zur Kritik an Konzepten des Vorgesetztencoachings

4.1. Über Widersprüche und Paradoxien (Wolfgang Looss)

Als einer der Pionier*innen des Coachings in Deutschland hat Wolfgang Looss in seinem 1991 erstmalig unter dem Titel "Coaching für Manager - Problembewältigung unter vier Augen" erschienenen Buch¹¹ ausführlich ein Konzept und die Rahmenbedingungen von Coaching als professioneller Form von Beratung beschrieben. Looss versteht Coaching als Einzelberatung von Führungskräften: „Coaching ist – verkürzt formuliert – personenbezogene Einzelberatung von Menschen in der Arbeitswelt“ (Looss 1997, S. 13), wobei unter dem Begriff *Coaching* seit dem Ende der 80er-Jahre „die Einzelberatung von Führungskräften zu einem gängigen Werkzeug im Instrumentenkasten der managerialen Serviceleistungen“ (ebd., S. 37) geworden sei. Als besondere Beratungssituation sei Coaching auf die Arbeitswelt, meistens jener von Führungskräften, bezogen, die im Rahmen des Coachings Themen in Bezug auf ihre Rollengestaltung bearbeiten: „Ein ‚Coach‘ ist ein (externer) Einzelberater für die personenzentrierte Arbeit mit Führungskräften entlang der Frage, wie die Managerrolle von der Person bewältigt wird“ (ebd., S. 15).

Der*Die Klient*in, der*die Kund*in oder „neudeutsch auch ‚Coachee‘“ (ebd., S. 15)¹² ließe sich, so Looss, auf den Coachingprozess ein „um etwas persönlich oder beruflich Bedeutsames für sich zu klären, zu erlernen, zu besprechen, einzuüben, auszuwerten oder herauszufinden“ (ebd., S. 15). Das Ziel könne allerdings sehr unterschiedlich sein:

„Es mag dabei um Leistungssteigerung gehen, es kann sich um den Erwerb neuer Fähigkeiten handeln, um das Auswerten von gemachten Erfahrungen, um emotionale Entlastung, um gemeinsames Nachdenken, Konfliktbearbeitungen, Ausprobieren neuer Verhaltensweisen, die Vorbereitung persönlicher Entscheidungen oder noch andere Absichten und Fragestellungen.“ (ebd., S. 15)

11 | Der ab der vierten Auflage (1997) veränderte Titel "Unter vier Augen. Coaching für Manager" war kein Zufall: Da Looss eine Inflation des Begriffs „Coaching“ diagnostizierte, wanderte der Terminus vom Haupt- in den Untertitel. Looss bevorzugte ab diesem Zeitpunkt die Formulierung "Einzelberatung für Führungskräfte" oder einfach nur "Beratung" (vgl. Looss 1997, S.9). 2006 folgte die neue und überarbeitete Auflage, der Untertitel "Coaching für Manager" ist geblieben.

12 | Looss rät explizit von der Verwendung des Begriffs *Coachee* ab, da dieser – in Analogie zum Begriffspaar *employer – employee* oder *trainer – trainee* – eine Beziehungsgefälle impliziere, das den*die Coach als aktiven Part und den*die Klient*in als passiven erscheinen ließe, an dem etwas vollzogen werde (vgl. Looss 1994, S. 89).

Entscheidend sei dabei, dass sich der Klient oder die Klientin selbst auf die Suche nach Lösungen begibt und sich somit „freiwillig in seiner gewohnten Rolle und gewachsenen Identität“ (Looss 1997, S. 40) gefährde:

„Diese Selbstgefährdung ist eine notwendige Vorbedingung für den Erfolg jedweder Beratung, und sie wird erst möglich, wenn für die Beratungssituation ein deutlich geschätzter Raum geschaffen wird, in dem vom Klienten konsequenzenfrei alles gedacht und gesagt werden darf.“ (ebd., S. 40)

Neben weiteren Arbeitsprinzipien des Coachings¹³ betont Looss insofern zum einen, dass die Initiative zur Beratung vom Ratsuchenden oder von der Ratsuchenden selbst auszugehen habe, und zum anderen, dass das Coaching bzgl. der Inhalte und Zielvorstellungen von äußeren Erwartungen geschützt sein müsse:

„Das Unternehmen verzichtet völlig und eindeutig auf jedweden Einfluss hinsichtlich der Frage, was in der Beratung besprochen wird und was dabei an Ergebnissen herauskommen darf. Die Beratungsinhalte sind ausschließlich zwischen Klient und Berater abzustimmen, die Beratungssituation bleibt geschützt gegen alle Einwirkungen von außen.“ (ebd., S. 39)

Die Freiwilligkeit der gecoachten Person sowie die Unabhängigkeit des Coachings von Themenvorgaben seitens der Organisation beschreibt Looss also als Grundbedingungen für die Umsetzung von Coachingprozessen in seinem Verständnis. Diese Setzung dieser beiden Grundprämissen für das Coaching prägt selbstverständlich seine Kritik an Konzepten des Vorgesetztencoachings, die im Weiteren dargestellt wird.

Looss nimmt in seinem 1991 erschienenen Werk explizit Stellung zu einem Verständnis von Führung als Coaching. Speziell im amerikanischen Management würde, so Looss bereits 1991, der Begriff *Coaching* seit geraumer Zeit dafür benutzt, um eine Form der regulären Führungsaufgabe von Vorgesetzten zu beschreiben, nämlich die „Idee einer intensivierten Anleitung, Unterweisung, Beratung und Förderung der Mitarbeiter im Rahmen des gegebenen Führungs- und Arbeitszusammenhangs“ (ebd., S. 147). Obgleich in Deutschland - anders als im amerikanischen Raum - die Grenze zwischen Arbeits- und Privatleben eine klarere, und die Reichweite der mit Coaching mitgemeinten Betreuungsarbeit in die persönlichen Belange

13 | Looss macht z.B. Angaben zur Form des Contractings, zum maximalen Umfang von Coachingprozessen („Alles, was nicht in zehn Beratungssitzungen zu klären ist, gehört in eine andere Arbeitsform, sei es Psychotherapie, sei es Teamentwicklung, sei es Konfliktmediation oder sei es eine umfassendere Lernaktivität des Klienten“ (Looss 1994, S. 39), zur Schweigepflicht, Transparenz etc. (siehe dazu ebd., S. 38ff).

hinein nicht von amerikanischen auf deutsche Verhältnisse übertragbar sei (vgl. Looss 1997, S. 147), werde auch im deutschsprachigen Raum versucht, Vorgesetzten mit dem Begriff Coaching „eine zusätzliche Betreuungsverantwortung für die Mitarbeiter zuzuschreiben, die eng an der Nahtstelle zwischen Funktion und Rolle angelegt ist.“ (ebd., S. 147f.).

Looss bringt mehrere Argumente vor, die seiner Meinung nach gegen dieses Konzept sprechen: Zum einen sei die Berücksichtigung personenbezogener Fähigkeiten und Dimensionen der Mitarbeiter*innen für Fragen bezüglich Arbeitsvollzug und -leistung normaler Teil der Führungsfunktion, für die der zusätzliche Begriff des Coachings „nicht nötig und auch nicht sinnvoll“ (Looss 1997, S. 148) sei.¹⁴ Es bliebe letztlich offen, wodurch sich Coaching von Mitarbeiter*innen letztlich von auch anders beschreibbarer „guter Führung“ unterscheide. Zum anderen sei ernstgemeintes Coaching als Führungskraft eine immanent widersprüchliche und strukturell schwierige Angelegenheit, denn es entstünde eine

„irritierende Zwischenzone in der hierarchischen Beziehung, wenn der Vorgesetzte beginnt, sich in das generelle soziale Verhalten, die persönlichen Eigenarten und die individuelle Lebensführung des Mitarbeiters beraterisch ‚einzumischen.‘ (ebd., S. 147)

Das beziehungsorientierte und personennahe Beratungsgeschehen würde zu einer „Beziehungskonfusion“ führen, da es bei der entstehenden Nähe letztlich doch um Leistungssteigerung ginge. Die Beziehung zwischen Vorgesetzter*m und Mitarbeiter*in bleibe eine hierarchische, wodurch der Coachingprozess letztlich nicht frei von der Instrumentalisierung für unternehmerische Zielsetzungen bleiben könne: „Der Mitarbeiter erlebt sich in einer Beziehungsfalle, weil er weiß, daß (sic!) die vom Vorgesetzten angestrebte große Nähe und Vertrautheit letztlich doch der gesteigerten Verwertung seiner personalen Potentiale dienen soll“ (ebd., S. 149).

Looss geht davon aus, dass Coaching und Führung letztlich unterschiedliche bzw. widersprüchliche – nämlich partnerschaftliche versus hierarchische - Beziehungskonstellationen erfordern:

„In der Hierarchie kann es keine herrschaftsfreie Kommunikation geben. (...) Vorgesetzte müssen hier aufpassen, daß (sic!) ihnen aus dem Konzept der Mitarbeiterentwicklung nicht ein ‚unmöglicher Auftrag‘ erwächst, der darin

14| „Eine sorgfältige Gesprächsvorbereitung, Erwartungskklärung, Problemanalyse, Maßnahmenplanung, Betreuung bei der Umsetzung und abschließende Auswertung beschreibt schon seit den ersten Führungstrainings der siebziger Jahre das klassische problemlösende Vorgehen von Führungskräften im Kontakt zu ihren Mitarbeitern.“ (Looss 1997: S. 148)

besteht, sich als ‚leistungsbewertender Vorgesetzten-Wolf‘ im ‚partnerzentrierten Schafspelz des Berater‘ aufführen zu wollen.“ (Looss 1997, S. 149)

Neben den aufgezeigten Widersprüchen der Idee des*der Vorgesetzten als Coach schildert Looss auch eine durchaus interessante Erklärung für die Popularität dieses Konzepts und ortet hier eine problematische Individualisierung eines wirtschaftsgesellschaftlichen und organisationstheoretischen Problems:

„Vorgesetzte als Coachs‘ sind das Ergebnis einer Individualisierungsstrategie angesichts eines sehr grundsätzlichen Problems der Wirtschaftsgesellschaft. Die hierarchische Ordnung als Steuerungsparadigma stößt wegen der Komplexität von Leistungserstellungsprozessen an ihre Grenzen.“ (ebd., S. 150)

Während die Möglichkeit, Mitarbeiter*innen zu beeinflussen und zu kontrollieren, abnehme, wachse die Notwendigkeit, begeisterungsfähige, belastbare, konfliktbereite etc. Mitarbeiter*innen zu haben, die die Werte des Unternehmens vertreten. Doch diese Wertkonflikte und Interessengegensätze zwischen Mitarbeiter*innen und Unternehmen ließen sich *nicht* durch gesteigerte Zuwendung und beziehungsorientiertes Führung durch Coaching lösen. Looss vermutet, dass Coaching in diesem Verständnis letztlich zur Umsetzung von Interessen und Zielen des*der Vorgesetzten als Vertreter*innen des Unternehmens dienen soll – und in diesem Moment könne eigentlich nicht mehr von Coaching die Rede sein:

„Beratung, die den Namen verdient, kann immer nur soweit stattfinden, wie allein die Interessen des Beratenen im Spiel sind. In dem Moment, wo andere Interessen das Beratungsgeschehen beeinflussen oder wo jemand annimmt, daß (sic!) dies geschieht, ist Beratung schlichtweg zu Ende, ganz gleich, ob sie vorab mit dem Begriff ‚Coaching‘ belegt wurde.“ (ebd., S. 151)

Stünde hinter dem vermeintlichen Coaching eine verwertbare Absicht, und handle es sich eigentlich um eine „unternehmenszielorientierte Einflußnahme (sic!) auf das Verhalten des Mitarbeiters“ (ebd., S. 147), dann handle es sich nicht mehr um Beratung, die seitens der coachenden Person einen interessensfreien Zugang voraussetzen würde.

Letztlich sind es die unterschiedlichen Interessen von Führungskräften und Mitarbeiter*innen und das grundsätzlich hierarchisch bleibende Verhältnis, das Coaching durch den*die Vorgesetzte*n zu einem fast unmöglichen Unterfangen mache – geht man* wie Looss davon aus, dass Coachingprozesse ausschließlich den Interessen der Klient*innen zu dienen haben und nicht der Optimierung und Leistungssteigerung im Sinne der Unternehmensziele.

Ähnlich und trotzdem anders argumentiert Astrid Schreyögg im Rahmen ihrer Kritik an Konzepten des Vorgesetztencoachings.

4.2. Über thematische Grenzen, Zwang und Paradoxien (Astrid Schreyögg)

Mit dem 1995 erschienenen Werk „Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung“ hat Astrid Schreyögg eines der ersten Coachingbücher im deutschsprachigen Raum veröffentlicht. Es beinhaltet die systematische Darstellung eines Konzepts von Coaching als Form der Managementberatung inklusive methodischer Anregungen und wurde mit der 6. Auflage von 2003 um ein didaktisches Programm für die Ausbildung von Coachs erweitert.

Darin beschreibt Schreyögg die Funktion von Coaching als doppelte:

„Coaching dient dann einerseits als *Maßnahme der Personalentwicklung*, die sich perfekt auf die Belange des Einzelnen zuschneiden lässt. Daneben dient es als *Dialogform über ‚Freud und Leid‘ im Beruf*, denn hier erhalten alle beruflichen Krisenerscheinungen, aber auch alle Bedürfnisse nach beruflicher Fortentwicklung den ihnen gebührenden Raum.“ (Schreyögg 2012, S. 20, Herv. i.O.)

Diese beiden Funktionen – Personalentwicklung und Unterstützung bei beruflichen Problemstellungen wie Krisen oder Konflikten – gelte es im Rahmen von Coaching zu erfüllen, wobei Schreyögg Personen mit Managementfunktionen, aber auch freiberuflich Tätige als Zielgruppen im Auge hat. Das basale Ziel bestehe in der „Förderung beruflicher Selbstgestaltungspotenziale, also in der Förderung des *Selbstmanagements* von Führungskräften und Freiberuflern“ (ebd., S. 21, Herv. i.O.).

Im Gegensatz zu anderen Formen der Personalentwicklung, wie Seminaren o.Ä., sei die Variante des Coachings eine exklusive Form der Förderung, die sich an unmittelbaren Anliegen von Berufstätigen orientiere und damit problemorientiertes Lernen und einen angemessenen Transfer des Gelernten ermögliche (vgl. ebd., S. 73ff.). Im Rahmen der Funktion von Coaching als Dialogform über Freud und Leid im Beruf fungiere der*die Coach als Spezialist*in für die Bewältigung beruflicher Krisen. In diesem Sinn strebe Coaching „Korrekturen der beruflichen Perspektiven an, der beruflichen Handlungsmuster, Strukturierungsweisen und oft auch des beruflichen Umfeldes“ (ebd., S. 86). Coaching verfolge als Ziel die Steigerung beruflicher Qualifikation im Sinne von Effizienz und Humanität, sowie die Entfaltung menschlicher Potenziale im Beruf.

Als relevant für das hier verhandelte Thema gestaltet sich Schreyöggs Differenzierung in externes und internes Coaching, wobei sie in Bezug auf internes Coaching noch einmal ‚echtes‘ internes Coaching (vgl. Schreyögg 2012, S. 229) durch Personen in derselben Organisation, aber ohne Arbeitsbeziehung zum*r Klient*in einer- und dem*der internen „Coach“ – bewusst unter Führungszeichen – aus der Linie, dem*der „Vorgesetztencoach“ andererseits unterscheidet. Im Gegensatz zur in einigen Situationen durchaus sinnvollen Maßnahme von Coaching als organisationsinterner Personalentwicklung, kritisiert Schreyögg Konzepte des Vorgesetztencoachings in mehrerer Hinsicht.

Grundsätzlich bewertet sie Ratgeber zum Thema „Vorgesetztencoaching“ als *alten Wein in neuen Gläsern*: „Und das, was ältere Autoren begrifflich als ‚menschlich-orientiertes Führungsverhalten‘ beschrieben haben, wird nun bei neueren Autoren plötzlich als ‚Coaching‘ bezeichnet“ (ebd., S. 228). Dieser Hype um einen vermeintlich neuen Führungsstil sei Ausdruck eines generellen Trends, der Mitarbeiter*innen als menschliche Ressource und als wesentlichen Erfolgsfaktor erscheinen ließe. Demnach definiere sich der Erfolg von Unternehmen nach der Qualifikation von Mitarbeiter*innen. Doch hier verweist Schreyögg darauf, dass ein vermeintlich neuer, auf den Menschen im Unternehmen fokussierter Führungsstil viel zu kurz greifen würde. Integriert werden müssten angeblich neue Führungsformen in eine Organisationskultur, „in der autonom denkende und handelnde Mitarbeiter wirklich gefragt sind. Und sie sind idealerweise in Strukturen eingebettet, die breite Entscheidungs- und Handlungsspielräume garantieren“ (ebd., S. 228).

Doch noch viel eindringlicher kritisiert sie die fehlende Zulässigkeit, mit der diese vermeintlich neuen Führungsformen als Coaching bezeichnet werden würden. Coaching stünde für eine personenorientierte Form der Personalentwicklung oder für eine besondere Form des Konflikt- und Krisenmanagements (vgl. ebd.). Wollte man* diesen Begriff nicht gänzlich unscharf werden lassen, müsse er für ein derartiges Verständnis reserviert bleiben. Konkret könne das proklamierte Vorgesetztencoaching aus drei Gründen nicht als Coaching bezeichnet werden:

1. *aufgrund der thematischen Grenzen, die Vorgesetzte generell einhalten müssten:*

Krisenphänomene bzw. Themen, die die Intimsphäre von Mitarbeiter*innen auch nur ansatzweise betreffen, seien aufgrund der ethischen Komponente in der Konstellation von Vorgesetzte-Mitarbeiter*innen nicht verhandelbar. Darüber hinaus wären oftmals nicht einmal fachliche Fragen ohne Probleme in der Beziehung bearbeitbar, „denn neben ihrer

Förderungsfunktion, haben ja Vorgesetzte immer auch Beurteilungs- und Kontrollfunktionen“ (Schreyögg 2012, S. 229).

2. *aufgrund eines gewissen Zwangscharakters, der zwischen Vorgesetzte*r und Mitarbeiter*in entsteht, dem Coaching aber grundsätzlich widerspreche:*

Interaktionen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter*innen würden stets einen gewissen Zwangscharakter aufweisen. Dieser würde z.B. darin deutlich, dass sich die Klient*innen in dieser Situation nicht einfach des Coachs entledigen können. Letztlich entfalle damit „das Prinzip der Freiwilligkeit, das für Beratung jeglicher Art eine grundlegende Voraussetzung darstellt“ (ebd.).

3. *aufgrund paradoxer Züge, die langfristiges Coaching von Mitarbeiter*innen annehmen würde:*

Hier ortet Schreyögg eine Widersprüchlichkeit in Bezug auf die Zielsetzung des Vorgesetztencoachings: Ginge es zwar vordergründig um die Förderung von möglichst unabhängiger Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit bei Mitarbeiter*innen, würde ein langfristiges Coaching doch genau das Gegenteil bewirken und Mitarbeiter*innen den „ewig ‚coachenden Vorgesetzten als ‚Glücke‘“ (Schreyögg 2012, S. 229) vor-setzen, der*die sie nicht in die Selbstständigkeit entlassen könne.¹⁵ Langfristig könne Coaching kontraproduktiv, also seiner eigentlichen Zielsetzung entgegen wirken, da eine nie endende Beratung von kompetenten Mitarbeiter*innen diese eher abhängig mache oder zu Beziehungsproblemen mit Vorgesetzten führe.

Bevor mit Verweis auf Eric Lippmann weitere kritische Anmerkungen zum Vorgesetztencoaching dargestellt werden, kann Schreyöggs Kritik noch einmal zusammengefasst werden:

„So scheint es beim ‚Vorgesetztencoaching‘ um eine besonders bewusste Führungshaltung zu gehen, die aber nicht als Coaching im eigentlichen Sinne zu bezeichnen ist. Der Begriff Coaching sollte ja, wenn er nicht gänzlich unscharf werden soll, für personenorientierte Formen der Personalentwicklung oder für gesonderte Formen des Konflikts- bzw. Krisenmanagements reserviert bleiben. Und

15| Diese inhärente Paradoxie der Förderung von Selbstständigkeit durch eine gewisse Angewiesenheit stellt ja einen Klassiker für pädagogische Fragen dar: das Ziel von Erziehung ist, sich selbst abschaffen zu können. Das Ziel von Coaching muss doch auch darin bestehen, in dieser Form, für dieses Problemfeld etc. nicht mehr notwendig zu sein. Hier stellt sich aber die Frage: Ist der*die Vorgesetzte irgendwann ein*e nicht mehr coachende*r Vorgesetzte*r?

derartige Aufgaben lassen sich im Rahmen einer Vorgesetzten-Untergebenen-Interaktion nicht realisieren.“ (Schreyögg 2012, S. 228f.)

4.3. Über Rollenkonfusion und inhaltliche Beschränkungen (Eric Lippmann)

Um der weiteren Abnutzung und Unklarheit des Begriffs Coaching entgegenzuwirken, plädiert auch Eric Lippmann für ein differenziertes Verständnis von Coaching als Form professioneller Beratung und dafür, generell zu erarbeiten, welche Aspekte eine professionelle Beratung ausmachen. Coaching sei eine professionelle Form individueller Beratung im beruflichen Kontext

- „mit Fokus auf das Spannungsfeld Person – Rolle(n) – Organisation,
- in der vom Kundensystem definierte Anliegen heraus- bzw. bearbeitet werden,
- in der entsprechende Ziele definiert werden, für und bei deren Erreichung das Kundensystem generell“ unterstützt wird
- „auf der Basis einer tragfähigen, kooperativen, für beide Seiten sinnhaft und ‚zieldienlich‘ erlebten Beratungsbeziehung.
- in einem (...) definierten Setting (...)
- mit einem Berater, der auf der Basis eines Coachingkonzepts agiert, das den Beratungsprozess, die eigene Rolle und das jeweilige Vorgehen transparent und ‚zieldienlich‘ gestaltet“ (Lippmann 2006, S. 19f.).

Ausgehend von diesem Verständnis und durchaus in Anlehnung an Looss (1997) und Schreyögg (1995) problematisiert er die Idee von der Führungskraft als Coach und differenziert insofern, als dass Beratungsgespräche durch die Führungskraft zwar durchaus möglich seien, sie sich jedoch ganz deutlich von einem professionellen Coaching unterscheiden würden (Lippmann 2006, S 63). Um diese Bedenken zu untermauern, führt er die „wichtigsten kritischen Unterschiede“ an¹⁶:

- Zunächst weist er daraufhin, dass Coaching und Führung „widersprüchliche Rollenanforderungen“ (ebd., S. 62) inhärent, und Rollenkonflikte somit unausweichlich seien: „Die Führungsrolle ist nie neutral, sie beinhaltet auch eine Kontroll- und Beurteilungsfunktion“ (Lippmann 2006, S. 63), die der Haltung als Coach entgegenstünde.

16| Siehe dazu z.B. auch Lippmann 2008.

- Im Zusammenhang damit, zeigt er auch auf, dass Vorgesetzte diese Rolle nicht ablegen könnten und das zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter strukturell vorliegende hierarchische Gefälle nicht aufzuheben sei: „Die Rollenvorbelastung und das Beziehungsgefälle zu den Mitarbeitenden kann nie aufgehoben werden.“ (ebd., S. 63)

Daraus ergeben sich, folgt man* Lippmann, einige Problemstellungen in Bezug auf die Inhalte des Beratungsprozesses. Neben der Tatsache, dass, bezogen auf die Führungskraft, generell „der Nachteil der Voreingenommenheit und Betriebsblindheit bei Themen (bestehe, Anm. PM), die unmittelbar das eigene System betreffen, da die Führungskraft ja Teil davon ist“ (ebd., S. 64), würde Beratung durch die Vorgesetzte in Bezug auf die inhaltliche Ebene vor Problemen stehen:

- So macht er darauf aufmerksam, dass die*der Vorgesetzte fast immer ein Aspekt der eigenen Rollengestaltung sei, dies im „Coaching durch die Führungskraft“ aber nicht thematisiert werden könnte: „Gerade dieser zentrale Aspekt der Rollengestaltung kann nicht in Form einer Beratung im ‚Coaching durch die Führungskraft‘ angegangen werden, schon gar nicht, wenn die Beziehung durch Konflikte belastet ist.“ (Lippmann 2006, S. 64).
- Darüber hinaus wäre die Gefahr so groß, dass sich Mitarbeiter*innen im Beratungsgespräch mit der Führungskraft „‘taktisch‘ und bis zu einem gewissen Grad ‚bedeckt‘ verhält“ (ebd., S. 64), sodass professionelles Coaching gar nicht möglich wäre, und
- auch persönliche und private Anliegen, könnten, schon oft aus arbeitsrechtlichen Bestimmungen, nicht thematisiert werden (vgl. ebd., S. 64).

Neben diesen problematisierenden Anmerkungen zu der Idee von Führungskräften als Coaches, weist Lippmann auch noch auf eher organisatorische Punkte hin, die gegen dieses Konzept sprechen würden:

- So wäre eine Spezialisierung auf Coaching für Führungskräfte schon alleine auch deshalb gar nicht möglich und sinnvoll, weil sie neben Beratung auch noch viele andere Aufgaben übernehmen müssten,
- und die Qualifikation als Coach müsse erst durch eine lange Zusatzausbildung aufgebaut werden (vgl. ebd., S. 64) – wobei auch dann die „strukturell bedingte Beziehungsfälle“ (Lippmann 2008, S. 2) bestehen bleiben würde.

Lippmann bezweifelt zudem, dass viele Führungskräfte die Coachingrolle „adäquat umsetzen“ können, „denn viele zeichnen sich z.B. gerade dadurch aus, dass sie entscheidungsfreudig sind

– eine Qualität, die dann aber in der Beratung auch hinderlich werden könnte“ (Lippmann 2006, S. 64), denn der professionelle Coachingprozess sei davon gekennzeichnet, dass der*die Klient*in die Lösung/ Entscheidung für sich selbst finde.

Spannend sind in diesem Zusammenhang noch zwei mögliche Paradoxien, zu welchen es nach Lippmann im Kontext von Coaching durch Führungskräfte kommen könne:

- Zum einen kämen Mitarbeiter*innen, die von ihrer Führungskraft dazu angehalten werden, selbstständig, eigenverantwortlich und spontan zu sein, letztlich in eine unhaltbare Situation, da sie, um dieser Aufforderung nachzukommen, spontan sein müssten in einem Kontext von Gehorsam, Befolgung, Nichtspontanität (vgl. ebd., S. 64).
- Zum anderen liege in der Ergebnisoffenheit, die das Coaching eigentlich verlange, die Gefahr, dass Führungskräfte, ihre Mitarbeitenden unter dem Deckmantel eines Coachings dazu zu bringen, das (von sich aus) zu tun, was die Organisation will, dass sie es tun (ebd., S. 64)

4.4. Zusammenfassung: Grenzen und Problemlagen des Vorgesetztencoachings

Die vorangegangene Darstellung unterschiedlicher Argumentationslinien hat gezeigt, dass die Koppelung von Leitungs- und Coachingposition zu problematisieren ist, wenn man* ein Coachingverständnis zugrunde legt, das auf Freiwilligkeit, eine Begegnung auf Augenhöhe und auf größtmögliche thematische Offenheit beruht – und diesem ein Führungsverständnis gegenüberstellt, dass Führung im Gegensatz dazu grundsätzlich mit Hierarchie, Kontrolle und Bewertung verbindet. Führung und Coaching werden im Rahmen dieses Zugangs als prinzipiell – also aufgrund der jeweiligen Prämissen der Führungsfunktion einer- und dem Coaching andererseits – nicht vereinbar beschrieben.¹⁷ Folgende Gegensatzpaare lassen sich im Hinblick auf so verstandene Beschreibungen von *Führung* und *Coaching* festhalten:

17| In Bezug auf Supervision kann eine differenzierte Analyse der Unterschiede von interner und externer Supervision z.B. bei Peter Berker nachgelesen werden (vgl. Becker 2017). Auch er hält bzgl. der Positionierung des Supervisors/ der Supervisorin fest, dass Supervision bei gleichzeitiger Leitung und hierarchischer Beziehung problematisch sei: „Richtig ist, dass Hierarchie und Kontrolle dem zentralen Angebot von Supervision zuwiderläuft, ein Raum für Unfertiges und Unverstandenes, für die Vielschichtigkeit und Vielrichtigkeit von Arbeit, kurz für eine neue Arbeitskultur zu sein“ (Berker 2017, S. 336).

	<i>Führung</i>	<i>Coaching</i>
<i>Verhältnis</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hierarchie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ auf Augenhöhe
<i>Rolle</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontrolle und Beurteilung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Neutralität und Zurückhaltung
<i>Inhalt</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beschränkung durch Abhängigkeitsverhältnis 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ maximale thematische Offenheit (zumindest in Bezug auf den Berufskontext)
<i>Ziel</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unternehmensziel als Vorgabe 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interessensfreiheit und Ergebnisoffenheit beim Coach
<i>Interaktion</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gewisser Zwangscharakter für Mitarbeiter*innen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Freiwilligkeit bei Klient*innen

Diese Entgegensetzungen sind selbstverständlich nur dann sinnvoll und nachvollziehbar, wenn Coaching grundsätzlich in Abgrenzung von Führung und Leitung als Beratungsprozess mit bestimmten (Qualitäts-)Kriterien verstanden wird bzw. konzipiert ist. Ist dies der Fall, geht es in der Problematisierung vom Konzept der Führungskraft als Coach immer auch darum dieses Verständnis von Coaching zu verteidigen bzw. den Begriff für dieses bestimmte Verständnis einer Beratungsform gesichert zu wissen. Letztlich besteht hier die Befürchtung, dass *Coaching* sehr unterschiedliche, bis entgegengesetzte Bedeutungen zugeschrieben bekommt, und der Begriff am Ende unbrauchbar, weil gänzlich unscharf wird. Darüber hinaus beschäftigt Vertreter*innen eines – engen – Verständnisses von Coaching als konzeptionell, methodisch und professionell ganz klar abgegrenzter Beratungsform eventuell auch die drohende Entprofessionalisierung, wenn man* der Vorstellung folgt, Coaching könne, ja müsse auch von Führungskräften angeboten und durchgeführt werden.

Andererseits ist klar, dass mit dem Begriff *Coaching* im Kontext der Beschreibung von Führungsrollen und -aufgaben auch immer eine bestimmte Haltung von Führungskräften zu beschreiben versucht wird – wenngleich diese Beschreibungen wiederum sehr heterogen ausfallen (im Kap. 2 konnte gezeigt werden, dass unter Coaching durch Führungskräfte sehr Unterschiedliches verstanden wird). Tendenziell findet sich in diesen Konzepten eine Hinwendung zu einem partnerschaftlichen Verständnis von Führung, bei der es v.a. auch um die Hinwendung zu Mitarbeiter*innen als Personen – deren Motivation, Zielvorstellungen, Entwicklungsmöglichkeiten, Stärken, Schwächen, individuellen Problemstellungen und eigenen Lösungsstrategien - und deren Entwicklung geht. *Coaching* scheint hier ein Terminus zu sein, mit dem diese Hinwendung und der Fokus auf die Entwicklung von Mitarbeiter*innen als

zentrale Aufgabe von Führung erfolgreich beschrieben werden kann. Grenzt man* ein neues Verständnis von Führung von einem traditionellen Verständnis ab, das von Hierarchie, Kontrolle, Autorität etc. geprägt ist, wie Sonja Radatz dies tut, lässt sich dementsprechend nicht mehr mit der grundsätzlichen Inkompatibilität von Führen und Coachen argumentieren – denn diese Argumentation setzt ja auch ein bestimmtes, traditionelles Führungsverständnis voraus. Diese Ansätze darf man* allerdings mit der problematisierenden Rückfrage konfrontieren, ob hier nicht „altes in neuem Gewand“ verkauft werde, denn eine Orientierung an den Fähigkeiten, Potenzialen und Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter*innen als ein zentraler Fokus von Führungskräften und die Begleitung der Mitarbeiter*innen bei deren Entwicklung als Führungsaufgabe ließen sich gut auch ohne den Terminus *Coaching* beschreiben.

So vermuten z.B. König/Volmer, dass die Auseinandersetzung, ob eine Führungskraft Coach sein kann, letztlich zu einem großen Teil einen Streit um Worte darstelle:¹⁸

„Wenn man die Forderung nach grundsätzlicher Neutralität des Coachs als entscheidendes Merkmal von Coaching ansieht, dann kann eine Führungskraft letztlich nie Coach sein – sie ist nicht neutral in dem Sinne, wie ein externer Coach das ist. Wenn man auf der anderen Seite Coaching als mitarbeiterorientierte Führung versteht, dann weitet sich der Begriff aus und alles, was ein mitarbeiterorientierte Führungskraft macht, fällt unter den Begriff Coaching.“ (König/Volmer 2009, S. 235)

Hinzu kommt in Bezug auf Ansätze wie jenem von Sonja Radatz allerdings auch noch die kritische Rückfrage hinsichtlich dessen, ob hier von einer Führungskraft nicht schier Unmögliches gefordert wird, wenn man* davon ausgeht, dass sie je nach Situation flexibel zwischen der Führungshaltung einer- und der Coachinghaltung andererseits jonglieren können soll. Hier wird klar, dass es letztlich die Führungskräfte sein müssen, die autoritäre und partizipative bzw. leitende und coachende Aufgaben permanent ausbalancieren müssen.¹⁹

18| Sie halten es durchaus für möglich, dass eine Führungskraft situationsbedingt entweder als Entscheider*in oder als Coach agieren kann – dies seien die beiden zentralen Rollen einer Führungskraft. Als Entscheider*in sei sie gefordert, Position zu beziehen, als Coach würde Sie Mitarbeiter*innen dabei unterstützen, deren Ziel zu erreichen (vgl. König/Volmer 2009, S. 236ff.).

19| Diese Kritik an situativen Führungstheorien übt z.B. auch Neuberger: „Die situative Führungstheorie ist die Kapitulation der Persönlichkeit vor der ‚Macht der Verhältnisse‘ (wobei es vielleicht realistisch ist, weil die Illusion des autonomen bürgerlichen Subjekts aufgegeben wird). (...) Auf eine neue Weise wird jedoch die Führungskraft insgeheim wieder zum Great Man oder zur Great Woman stilisiert, wenn man ihr zugesteht, das ganze Spektrum der Möglichkeiten auf Lager zu haben und bedarfsgerecht einsetzen zu können“ (Neuberger 2002, S. 538ff.).

Dieser Aspekt der durchaus sehr hohen Erwartungen an Führungskräfte im Rahmen verschiedener Konzepte des Vorgesetztencoachings und die damit verbundene Personalisierung von Führung wird im letzten Kapitel noch einmal detaillierter ausgeführt. Darin nehme ich auf die vorangegangene inhaltliche Auseinandersetzung mit der Debatte um die Führungskraft als Coach aus der Perspektive als Supervisorin und Coach Bezug und greife dabei auf die Problematisierung von Personalisierungs- und Subjektivierungstendenzen in der Auseinandersetzung mit Führung durch Brigitte Hausinger zurück.

5. Schluss: Schlussfolgerungen für die eigene Praxis

5.1. Der*Die Coach als Rollenangebot für Führungskräfte im Rahmen des Führungskräftecoachings?

Die vorangegangene Darstellung zeigt, dass Konzepte des Vorgesetztencoachings in verschiedener Hinsicht zu problematisieren sind. Die Idee von der *Führungskraft als Coach* ist problematisch, sobald die Rolle des Coachs als für Führungskräfte einzig legitime angesehen wird. In diesem Fall wird suggeriert, dass Führungskräfte grundsätzlich und situationsunabhängig als Coach agieren können und sollen. Dies wird meiner Meinung nach einer differenzierten Betrachtung von Führung hinsichtlich unterschiedlichen damit verbundener Management- und Leadershipaufgaben²⁰ schwer gerecht und stellt eine Verengung von Führung und Führungsaufgaben auf das Coaching der Mitarbeiter*innen dar. Erst diese Verengung führt vielleicht zu der zugespitzten Debatte um die grundsätzliche und prinzipielle (Un-)Vereinbarkeit von Führung und Coaching: die Gleichsetzung von Führung und Coaching bzw. das teilweise postulierte Aufgehen von Führung im Coaching lässt Kritiker*innen nach den Unterschieden rufen und die Unvereinbarkeit und Widersprüche aufzeigen. Es kommt dann schnell zu einer Entweder-oder-Frage, die meiner Meinung nach nicht wirklich zu einer differenzierten Auseinandersetzung mit in dieser Debatte aufgeworfenen Fragen dient.

Nun könnte man* abgeschwächt meinen, Führungskräfte sollten sich *auch* als Coach verstehen und situationsabhängig – nämlich z.B. dann, wenn es um die Weiterentwicklung von Mitarbeiter*innen geht und der oder die Mitarbeiter*in dafür offen ist – coachend agieren. Neben der oben genannte Problematik, dass diese Idee von einer Führungskraft hinsichtlich Rollenflexibilität und Situationselastizität ein hochdifferenziertes Führungsrepertoire fordert

20|Die bekannte Leitdifferenz von Management und Leadership unterscheidet zwei Steuerungsmodi: *Management* verweist eher auf die Sicherung von Strukturen, Prozessen, Verantwortlichkeiten, Routinen etc. für die ökonomische und technische Optimierung bzw. die bestmögliche und effizienteste Zielerreichung, während mit *Leadership* die sozialen, emotionalen und kulturellen Aspekte von Führung beschrieben werden sowie das Entwerfen von Visionen und die Mobilisierung der Organisation für das Erreichen dieser Zielvorstellungen. Rudolf Wimmer verweist darauf, dass auch dieser Differenz „Großartigkeitsvorstellungen der handelnden Personen“ (Wimmer 2016, S. 14) und eine „Heroisierungstendenz“ (ebd., S. 15) innewohnen würden. Sie setze die Annahme voraus, „dass die jeweiligen Aufgaben an Personen hängen, die den Rest der Organisation aus ihrer spezifischen persönlichen Gestaltungskraft heraus formen“ (ebd.). Auch hier zeigt sich die Tendenz zur Personalisierung von Führung: Führung wird hinsichtlich der dafür notwendigen Kompetenzen und Fähigkeiten von Führungskräften thematisiert.

(mithin kann dies auch überfordern), halte ich das auch deshalb für einen schwierigen Ansatz, weil er Coaching durch die Führungskraft unter Umständen leicht zu einem je nach Bedarf und Situation angebrachten *Mittel der Wahl* verkümmern und Coaching als etwas sehr Instrumentelles, Werkzeugartiges und nach Belieben Handhab- und Einsetzbares erscheinen lassen kann. Einem Verständnis von Coaching als professioneller Beratungsform wird dies nicht gerecht.²¹

Darüber hinaus erscheint mir als die wesentlichste Problematik der vorgestellten Konzepte von Vorgesetztencoaching die inhärente Widersprüchlichkeit in Bezug auf die Anforderungen an eine Führungskraft zu sein: sie soll Mitarbeiter*innen dabei coachen, kritisch zu denken, selbstständig zu handeln, eigeninitiativ zu agieren etc. Gleichzeitig soll sie ihre Machtüberlegenheit, ihr Entscheidungsvorrecht und ihre Autorität wahren. Führungskräfte müssen in dieser Hinsicht permanent mit Divergenzen und Ambivalenzen umgehen und das Beziehungsgefüge ständig so ausbalancieren, dass sie in dieser Gleichzeitigkeit von grundlegend auseinandertriftenden Vorstellungen (ihrer Rolle, ihrer Arbeitsbeziehungen etc.) handlungsfähig bleiben. Diese Problematik wird mit einem Konzept von situativer Führung meiner Meinung nach nicht wirklich begegnet. Ich denke, es ist illusorisch zu glauben, dass man* diesen Widersprüchlichkeiten begegnen kann, indem man* meint, alle Beteiligten müssten einfach die jeweilige Situation „richtig“ einschätzen und darauf „adäquat“ reagieren. Die Widersprüchlichkeiten werden nicht aufgehoben, nur weil situationsabhängig und -adäquat agiert werden soll.

Doch genau diese Rahmenbedingungen von Führung, nämlich die auch ambivalenten Erwartungen an sie bzw. an Führungskräfte, müssen Gegenstand für Supervision und auch von Relevanz für ein Konzept von Supervision sein. Insofern möchte ich mich im Folgenden um eine Einschätzung der hier vorgestellten Debatte explizit aus der Perspektive der Supervisorin und Coach bemühen.

21 | Im Hinblick auf theoretisch ausgearbeitete Konzepte von Führung würde ich eher dafür plädieren, anstatt von Führung als Coaching von *entwicklungsorientiertem Führen* zu sprechen: mit dieser Beschreibung einer speziellen Form von Führung würde meines Erachtens stärker eine grundsätzliche Haltung von Vorgesetzten ihren Mitarbeiter*innen gegenüber beschrieben und weniger der Eindruck erzeugt werden, mit Coaching hätte man* ein vermeintlich flexibel und situationsabhängig einsetzbares Instrumentarium an der Hand. Um auszudrücken, dass es Vorgesetzten grundsätzlich auch um die Weiterentwicklung und Förderung ihrer Mitarbeiter*innen gehen kann/soll/muss, welchen man* prinzipiell wertschätzend und ressourcenorientiert begegnet, mit dem Ziel, ihnen, sich selbst als Vorgesetzte und der Organisation Lernen im Sinne von Weiterlernen, Umlernen und dem Erlernen von Neuem zu ermöglichen, ist der Rückgriff auf den Coachingbegriff meiner Meinung nach nicht von Nöten. Die Rede von entwicklungsorientierter Führung wäre eine mögliche Alternative.

Aus der Perspektive von Supervision und Coaching ist es meiner Meinung nach legitim und wichtig, *nicht* zu wissen, worin *gute Führung* besteht oder welche Werkzeuge es einzusetzen gilt, um sie unabhängig von anderen Faktoren garantieren zu können. Insofern muss aus supervisorischer Sicht auch von jeglichen Festschreibungen im Hinblick auf die Bedeutung und das Ausmaß von Coaching im Rahmen der Übernahme einer Führungsaufgabe Abstand genommen werden.

In der supervisorischen Begleitung kann es darum gehen, die verschiedenen Rollen einer Führungskraft (oder Rollenerwartungen an sie), zu reflektieren und damit zu benennen und unterscheiden zu können. Gelingt dies im Rahmen von Supervisions- oder Coachingprozessen, kann der*die Klient*in vielleicht zu einem tieferen Verständnis über das eigene Handeln, über Arbeitsbeziehungen, damit verbundene Emotionen kommen. Vielleicht werden dabei auch Widersprüche und Ambivalenzen deutlich, deren Benennung oft schon entlastet, weil damit Gründe für Konfusion oder Unklarheit ein Stück weit erkannt werden können.

Vielleicht kann in diesem Rahmen der Verweis auf *Coachs*, gewissermaßen verstanden *als role model* in manchen Situationen ein für Führungskräfte durchaus auch gewinnbringender Impuls sein: Damit meine ich, dass der*die Coach als *role model* vielleicht für die Führungskraft eine neue, andere Rolle eröffnet, die neben vielleicht bekannten Rollen (z.B. die der Moderatorin, oder jene der Entscheiderin) eine neue und vielleicht durchaus sinn- und reizvolle Handlungsoption sichtbar macht. Der Hinweis auf Coaching als Hinweis auf eine Handlungsalternative kann dann vielleicht in einer konkreten Situation eine noch nicht erprobte Herangehensweise eröffnen, allein weil z.B. damit klar wird, dass es zwischen der Möglichkeit selbst zu entscheiden und jener, Mitarbeiter*innen gänzlich sich selbst zu überlassen, die Variante des Coachens gibt, also die Möglichkeit, Mitarbeiter*innen bei eigenen Entscheidungsfindungsprozessen zu unterstützen. Coaching dient dann als Rollenangebot („Wie wäre es, an derartigen Situation *eher wie* ein Coach heranzugehen?“), das ich auch als Supervisorin oder Coach machen und welches die Handlungsspielräume der Klientin erweitern kann.

Insofern können Supervisorinnen oder Coachs in der Arbeit mit Führungskräften Coaching vielleicht als mögliche Variante im Rahmen der Rollenausgestaltung und -erweiterung im Blick haben. Ich denke, dass sich dadurch bereichernde neue Sichtweise auf den Umgang mit Situationen und Mitarbeiter*innenführung ergeben können. Allerdings darf dies meiner

Meinung nach nicht den Charakter einer Festlegung auf eine vermeintlich erwünschte Rollenausgestaltung haben. Supervision oder Coaching hat keine Lösung, keine Rezeptur und kein Instrument, das es einfach anzuwenden gilt, wenn es um immer komplexer werdende Fragen in Bezug auf Führung geht.

Doch was kann unter diesen Umständen von Supervision erwartet werden, wenn mögliche Vorstellungen von Supervision oder Führungskräftecoaching, pointiert ausgedrückt, als Weiterentwicklungs- oder Qualifizierungsmaßnahme enttäuscht werden müssen? Abschließend geht es deshalb um die Frage, welche Anforderungen - auch im Anschluss an den Diskurs um Coaching als Form von Führung – für die Supervision bzw. ein Konzept von Supervision festgehalten werden können.

5.2. Entgegen einer Personalisierung von Führung: Supervision als Ort der Reflexion, Verlangsamung und Deskonstruktion

Coaching als Führungsstil oder zentrale Führungsaufgabe zu konzipieren, lässt sich als eine Antwort auf die häufig gestellte und thematisierte Frage begreifen, worin denn *gute Führung* bestehe. Alleine diese Frage aber tendiert dazu zu suggerieren, dass für *gute Führung* ausschließlich die persönlichen Kompetenzen der Führungskraft, ihre Persönlichkeitsmerkmale und die dadurch mögliche Rollengestaltung relevant seien. Mit dieser Fokussierung auf die Person und ihre Ressourcen, ihre Haltung, ihr Wissen, ihr Können etc. kann eine Personalisierung komplexer Fragestellungen einhergehen, die dann zu problematisieren ist, wenn Strukturen, Kontext, gesellschaftlicher Rahmen und andere Faktoren, welche die Handlungsspielräume des Einzelnen und den Blick darauf maßgeblich beeinflussen, gar nicht mehr gesehen werden.

Aus diesem Grund möchte ich abschließend noch der Frage nachgehen, was dieser tendenziellen Personalisierung von Führung - die in der Debatte um Führungskräfte als Coachs zumindest immer wieder einzutreten scheint - mit Blick auf die Möglichkeiten von Supervision als professioneller, externer Beratung entgegengesetzt werden kann und werfe dabei einen Blick auf Auseinandersetzung mit Supervision und Führung von Brigitte Hausinger.

Hausinger kritisiert, dass das Thema *Führen* bzw. *Führung* in der öffentlichen und fachlichen Debatte durchwegs auf Führungskräfte fokussiert, und arbeitsweltliche Veränderungen und

ihre Wirkungen auf Führen, sowie Gesellschaft, Organisation, Gruppe und Team oftmals ausgeblendet werden (vgl. Hausinger 2011, S. 4f.). Sie spricht in diesem Zusammenhang von der „Subjektivierung von Führung“ (Hausinger 2011, S. 5)²², die zentrale Fragen zum Thema unbedacht lassen würde:

„Verfolgt man das Thema Führen in der öffentlichen oder fachlichen Debatte, fällt sofort auf, dass die zahlreichen und massiven arbeitsweltlichen Veränderungen und ihre Wirkungen das Führen (sowie auf das Geführtwerden) sehr selten selbst untersucht und bearbeitet werden, sondern das Thema Führen (und seine aktuelle Unmöglichkeit) wird gleich auf Führungskräfte fokussiert. Gesellschaft, Wissenschaft, Forschung und eine allgemeine Verantwortlichkeit über eine Verständigung, wie Führen in der aktuellen Situation von Organisationen gestaltet und bewältigt werden könnte, existiert kaum.“ (ebd., S. 5)

Der Fokus gelte oftmals ausschließlich der Frage, was denn eine gute Führungskraft auszeichne und worin denn der perfekte Führungsstil bestünde – Fragen, deren eindeutige Klärung nicht nur aussichtslos erscheine, sondern die aufgrund der damit einhergehenden Personalisierung von Führung auch zu kurz greifen würden.

Supervision müsse, so Hausinger, dieser Subjektivierung von Führung entgegenhalten. Durch ihre Mehrperspektivität weise Supervision die Möglichkeit auf, mit Komplexität, Widersprüchlichem und Ungleichzeitigem, mit denen Führungskräfte umgehen müssen, zu arbeiten (vgl. ebd., S. 6). Dazu aber dürfe Führung im supervisorischen Kontext nicht personalisiert werden:

„Supervision muss mit dafür Sorge tragen, dass dieses Geschäft nicht die Führungskräfte (oder die Geführten) bewältigen müssen, also nur eine unkritische ‚Subjektivierung von Führung‘ betrieben wird, sondern auf die Prozesse der Subjektivierung und Entgrenzung von Arbeitswelten adäquat reagiert wird. Ebenso müssen die Vielschichtigkeit und Komplexität von Führung in ihrer thematischen Breite – mit der verbundenen Gleichzeitigkeit und Widersprüchlichkeit von der Supervision konzeptionell aufgegriffen werden.“ (ebd. S. 8f.)

Konkret ginge es darum, Supervision von Führungskräften im Kontext der Ziel- und Aufgabenstellung der Organisation zu sehen und die organisationalen Rahmenbedingungen von Führung zu klären und zu beschreiben. Das Thema *Führung* müsse über Supervision wieder in die Organisation zurückgeholt werden (ebd., S. 6) – im Gegensatz zu der Idee im Rahmen von

22|Vgl. dazu auch das 2008 erschienene Buch „Supervision: Organisation – Arbeit – Ökonomisierung. Zur Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen in der Arbeitswelt“ von Brigitte Hausinger, in dem sie den sich im Neokapitalismus oder Postfordismus abzeichnenden Trend zur „Subjektivierung von Arbeit“ nachgeht und nach den Möglichkeiten von Supervision angesichts dieses Wandels der Arbeitswelt fragt.

Supervision die Subjektivierung lediglich voranzutreiben, indem es z.B. ausschließlich um ein „Fitmachen“ der Führungskräfte ginge. Hausinger sieht Supervision dagegen immer in dem Dilemma

„Subjektivität als verwertbaren Faktor für die Organisation zu stützen und zugleich in diesem Prozess Aufklärung über das Selbst zu leisten, das von den Individuen für sich genutzt werden kann, und dass diese Nutzung nicht zwangsläufig im Sinne der Organisation ausfällt.“ (Hausinger 2008, S. 148)

Insofern beschreibt sie z.B. die Erhaltung oder den Aufbau einer Distanz zur Aufgabe bzw. Funktion sowie zur Organisation, oder die Bewusstwerdung der ‚Vereinnahmung‘, die Bearbeitung von Enttäuschungen und die Reflexion arbeitsweltlicher Ansprüche, Vorstellungen und Erfahrungen als zentrale Aufgaben und Themen von Supervision (vgl. ebd.).

Im Rahmen von Supervision muss es demnach auch darum gehen, Momente, Strategien und Prozesse von Subjektivierung zu erkennen bzw. zu benennen, indem die Thematisierung von Führungsfragen immer an die Reflexion der organisationalen Rahmenbedingungen gebunden bleibt: Welche Erwartungen werden an eine Führungskraft gestellt? Mit welchen Rollenzuschreibungen ist die Führungskraft konfrontiert? Wie vielschichtig gestalten sich diese Zuschreibungen? Zeigen sich Widersprüchlichkeiten und Ambivalenzen und wie kann die Führungskraft hier Gestalter*in ihrer Rolle werden?²³

Supervision kann der Ort sein, an dem die verschiedenen, vielleicht auch widersprüchlichen Ansprüche an Führung und die Subjektivierungstendenzen in der Arbeitswelt besprochen und reflektiert werden. Damit sind aber auch vielleicht unerwünschte Nebenwirkungen verbunden, denn die Ausweitung von Reflexivität und Reflexion könne, so Hausinger, den primären Zielen der Organisation entgegenstehen:

23 | An dieser Stelle wäre es spannend an den philosophischen und pädagogischen Diskurs anzuschließen, der die neuzeitlich-moderne Vorstellung vom Menschen als souveränes Subjekt, das sich bloß autonom, vernünftig und sich selbst ganz transparent versteht, hinterfragt: Wir bleiben immer eingebunden in Rahmenbedingungen, die auf uns wirken, unsere Identität und unser Tun mitbestimmen, es bleiben Erwartungen und Zuschreibungen, zu welchen wir uns verhalten müssen. Das „Ich“, auf das wir uns beziehen, ist immer verwoben mit Anderen und der Welt, wir sind immer auch nicht-souverän und undurchsichtig.

In diesem Sinne können wir uns vielleicht zu Subjektivierungen verhalten, aber ihnen trotzdem nicht zur Gänze entgehen, können wir unsere Rollen erweitern und gestalten, aber nicht im Sinne von vollständiger Autonomie. Subjektivität und Souveränität neu und anders zu denken, eröffnet nicht zuletzt ethischer Fragen nach den Bedingungen moralischen Handelns. Hierzu schreibt Judith Butler: „Leugnen wir unsere Beschränkungen, so verleugnen wir, was an uns menschlich ist. Dieser Verlust scheint mir schwer wiegender als der Verlust jenes Souveränitätsgefühl, das für eine kohärente Subjekttheorie benötigt wird. Wie sowohl Adorno als auch Foucault verdeutlichen, muss man nicht souverän sein, um moralisch zu handeln; vielmehr muss man seine Souveränität einbüßen, um menschlich zu werden.“ (Butler 2003, S. 11)

„Reflexion liegt quer zu schnellen Ergebnissen oder strikter Folgeleistung. Reflexion kann instrumentell-strategischem Handeln widersprechen. Reflexion verlangsamt Prozesse und Reflexion benötigt Zeit, die oftmals gar nicht zur Verfügung steht. Der Mythos von Rationalität, Planbarkeit, Beherrschbarkeit, Sicherheit und Machbarkeit wird durch das Nachdenken auch infrage gestellt und dekonstruiert.“ (Hausinger 2008, S. 192).

Reflexion in der Arbeitswelt und damit auch Supervision unterliegen einer Ambivalenz: Reflexion könne zu Klärung, Eröffnung von Optionen und Lösungen beitragen, bezieht aber auch die Begrenzungen mitein, kann das Bewusstsein für Widersprüchliches und Nicht-Planbares erhöhen und damit auch verlangsamen, Optionen wieder verschließen, Unentschiedenheit aufzeigen etc.

Supervision darf sich nicht unter das Primat der permanenten Weiterqualifizierung stellen, so würde Subjektivierung lediglich fortgesetzt werden. Neben der Eröffnung und Erweiterung von Handlungsmöglichkeiten und -kompetenzen, geht es in der Supervision „auch um ein Hinterfragen von Sinn, Nutzen und Konsequenzen der Handlungserweiterung“ (ebd., S. 193).

In der Supervision darf zumindest der Raum sein um auch über mögliche Begrenzungen und Widersprüchlichkeit zu reflektieren. Supervision als Ort der Reflexion steht dann – im Wissen um die ihr eingeschriebene Ambivalenz und trotz vielerorts gerade entgegengesetzter Erwartungen an sie – auch für Verlangsamung und die Dekonstruktion von vermeintlichen Selbstverständlichkeiten, im Unterschied zu einem Bild von Supervision als reine Orientierung an permanenter Weiterqualifizierung.

Mit Blick auf das hier verhandelte Thema bedeutet dies, dass es im Rahmen von Supervision vor allem auch um die Kontextualisierung (anstatt der Personalisierung) von Führung geht: Supervision von Führungskräften ist, so Hausinger, im Kontext der Ziel- und Aufgabenstellung der Organisation zu sehen und insofern wäre es wichtig, Supervision konzeptionell so weiterzuentwickeln, dass das Thema Führung auch über Supervision in die Organisation zurückgetragen werden kann. Darüber hinaus ginge es in der Supervision um eine verstehende Perspektive, indem auch durch den Verweis auf die Vielfältigkeit und Komplexität von Führungstheorien eben die Wirkung dieser Vielfalt auf das konkrete Führungsgeschehen deutlich gemacht werden kann. Führungskräfte seien oftmals mit widersprüchlichen Anforderungen und ambivalenten Erwartungen konfrontiert. In Konzepten des Vorgesetztencoachings zeigen sich diese Widersprüchlichkeit in Bezug auf die Erwartungen an

Führungskräfte: sie sollen durch das Coaching engagierte, selbstbestimmte, kritische, eigenständige Mitarbeiter*innen fördern *und* zugleich ihre Macht, Autorität und hierarchisch legitimierte Entscheidungshoheit sicherstellen und leben. Supervision muss diese Ambivalenzen sichtbar machen. Im Verweis auf diese Vielfältigkeit und Komplexität im Rahmen von Supervision - die auch auf der Ebene von Führungstheorien und -ansätzen abbildbar ist - „können gut Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen und die damit verbundenen zahlreichen Anforderungen, Widersprüche und Paradoxien in der Praxis aufgezeigt werden“ (Hausinger 2011, S.7).

Führungshandeln ist kein instrumentelles, leicht erlernbares Handeln und Supervision kann hier Bedürfnisse von Machbarkeit und Beherrschbarkeit nur enttäuschen. Aber konzeptionell hat Supervision der Personalisierung von Führung Einiges entgegenzusetzen.

Literaturverzeichnis

Baecker, Dirk: Agilität, Hierarchie und Management: Eine Verallgemeinerung. Online unter: https://catjects.files.wordpress.com/2017/03/agilitaet_hierarchie_management1.pdf (Stand: 01.08.2019).

Bartlakowski, Katja (2016): Die Führungskraft als Coach. Ein Plädoyer für eine beziehungsorientiertere Führungskultur. In: Bibliotheksdienst 50 (5), S. 474-485

Berker, Peter (2009): Externe und Interne Supervision – Ein Vergleich. In: Pühl, Harald (Hrsg.): Das aktuelle Handbuch der Supervision: Grundlagen – Praxis – Perspektiven, Band 3, Gießen: Psychosozial-Verlag, S. 334-345

Butler, Judith (2003): Kritik der ethischen Gewalt. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Haberleitner, Elisabeth/ Deistler, Elisabeth/ Ungvari, Robert (2009): Führen, Fördern, Coachen. So entwickeln Sie die Potenzialwünsche Ihrer Mitarbeiter. München: Pieper

Hausinger, Brigitte (2008): Supervision: Organisation – Arbeit – Ökonomisierung. Zur Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen in der Arbeitswelt. München und Mering: R. Hampp

Hausinger, Brigitte (2011): Die vergebliche Suche nach dem perfekten Führungsansatz – das aktuelle Dilemma von Führung. In: Supervision (3/2011): Führen heute – Die Quadratur des Kreises. Weinheim: Beltz, S. 3-9

Hölscher, Stefan (2015): Die neue Mitarbeiterführung: Führung als Coach. München: Beck

König, Eckard/ Volmer, Gerda (2009): Handbuch Systemisches Coaching. Für Führungskräfte, Berater und Trainer. Weinheim/Basel: Beltz Verlag

Lang, Karl (?2002/2001): Personalführung – Nicht nur reden, sondern leben! Methoden für eine erfolgreiche Kompetenz- und Potenzialentwicklung – mit praxiserprobten Instrumenten und Umsetzungsbeispielen. Wien: Linde

Lippmann, Eric (2008). Coaching durch die Führungskraft – eine kritische Betrachtung. HRToday, 11(6), 31. Online unter: https://www.researchgate.net/publication/225729960_Coaching_durch_die_Fuhrungskraft_-_eine_kritische_Betrachtung/download (Stand: 19.03.2019)

Lippmann, Eric (2006) (Hrsg.): Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis. Heidelberg: Springer Medizin Verlag

Looss, Wolfgang (1986): Partner in dünner Luft. Manager Magazin 8, S. 136-140

Looss, Wolfgang (⁴1997/1991): Unter vier Augen. Coaching für Manager. Landsberg/Lech: mi, Verlag Moderne Industrie

Neges, Gertrud/ Neges, Richard (1999): Kompaktwissen Management: Alles, was Führungskräfte wissen müssen. Mit vielen Fallbeispielen und Checklisten. Wien: Wirtschaftsverlag Ueberreuter

Neges, Gertrud/ Neges, Richard (2008): Führungskraft und Coaching. Mitarbeiter und Teams entwickeln, begleiten, beraten; Coaching-Prozesse gestalten; sich selbst coachen. Wien: Linde

Neuberger, Oswald (2002): Führen und führen lassen. Stuttgart: Lucius & Lucius

Öhlschlegel-Haubrock, Sonja/ Rach, Jutta/ Wolf, Juliane (2016): Von der Führungskraft zum Coach. Grundlagen – Umsetzung – Praxis. Stuttgart: Kohlhammer

Radatz, Sonja (2000): Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen. Ein Praxishandbuch mit den Grundlagen systemisch-konstruktivistischen Denkens, Fragetechniken und Coachingkonzepten. Wolkersdorf: literatur-vsm

Radatz, Sonja (2007): Coaching-Grundlagen für Führungskräfte. Mit Coaching neue Weichen in der Führung stellen. Wien: Verlag Systemisches Management

Rauen, Christopher (²2001/1999): Coaching. Innovative Konzepte im Vergleich. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie

Schreyögg, Astrid (1994): Coaching und seine potentiellen Funktionen. In: Pühl, Harald (Hrsg.): Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung 2, Edition Marhold, Berlin, S. 173-187

Schreyögg, Astrid (⁷2012/1995): Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Campus Verlag: Frankfurt/New York

Weigel, Hans-Georg (2019): Agilität systemtheoretische betrachtet. Braucht es einen Paradigmenwechsel in der Beratung? In: Supervision (2/2019): New York- Just puzzle it. Psychosozial-Verlag: Gießen, S. 3-8

Wimmer, Rudolf (2016): Der wissenschaftliche Blick auf die Führung: Traditionen, Entwicklungen, Erkenntnisse. In: Supervision (2/2016): Wohin soll das führen? Neue Anforderungen an Führungskräfte und ihre Berater_innen. Psychosozial-Verlag: Gießen, S. 12-23.

Kurzfassung

Coaching boomt und wird vielerorts auch als neuer Führungsstil propagiert. In der Debatte streiten sich Vertreter*innen von Vorgesetztencoaching und Kritiker*innen darum, ob Führungskräfte auch coachen sollen oder ob sich Führen und Coaching nicht vielmehr grundsätzlich ausschließen.

Um diesen Diskurs zu skizzieren, werden neben beispielhaften Konzepten des Vorgesetztencoachings auch die Argumentationslinien dreier kritischer Stimmen dargestellt. Ergänzt wird dieser theoretische Aufriss um einen Blick in die berufliche Praxis der Autorin, die als Führungskraft die Zuschreibung der coachenden Vorgesetzten erhalten hat. Dabei geht es nicht um eine letzte Beantwortung der Frage nach Möglichkeit und Sinnhaftigkeit von Vorgesetztencoaching, sondern um ein Nachzeichnen und Nachvollziehen der jeweiligen Argumentationslinien und Begründungen.

Angedeutet wird schließlich eine kritische Positionierung gegenüber der Debatte, die als eine Form der Personalisierung und Subjektivierung von Führung in den Blick genommen werden kann.

Abstract

In many recent scientific discussions coaching is being advocated as an emerging style of leadership. In this debate supporters of this new style of leadership and their critics argue about whether leaders and managers should be coaching or whether leadership and coaching are fundamentally different roles excluding each other.

This text outlines this discourse and presents exemplary concepts proposing leadership by coaching. Additionally various counterpoints and arguments against this approach to leadership are highlighted. The aim of this paper is to outline arguments for and against the described approach to leadership.

The author positions herself critical towards the debate underlining the potential personalization and subjectification of leadership.

Kurzbiografie

1984 geboren

Studium der Bildungswissenschaften an der Universität Wien; Vertiefung: Theoretische Erziehungswissenschaft, Medienpädagogik, Philosophie; Studienaufenthalt an der Humboldt-Universität in Berlin;

berufliche Erfahrung als Lehrerin in Volks- und Mittelschulen, als Lektorin an der Universität Wien sowie als Fachbereichsleitung bzw. Führungskraft einer Trägerorganisation im Schul- bzw. Bildungsbereich