

Coaching durch die Führungskraft

Begriffsbestimmung

Unter einem Coaching durch die Führungskraft, auch als Managerial Coaching bezeichnet, verstehen wir ein eigenständiges Beratungsformat, in dem die Führungskraft eines Mitarbeitenden die Rolle des Coaches einnimmt (Kühl et al. 2019).¹ Coaching durch die Führungskraft ist demzufolge nicht als Führungsstil, Führungsinstrument oder allgemein als Dimension von Führung zu verstehen. Beim Coaching durch die Führungskraft geht es um die Gestaltung eines auf Transformation ausgerichteten Prozesses durch alle daran Beteiligten. Dabei gilt es die Bedürfnisse, Interessen und Ziele sowohl der Organisation als auch der Mitarbeitenden im Interesse einer optimalen Passung zu berücksichtigen. Die besondere Herausforderung besteht für die coachende Führungskraft darin, sich nicht auf eine Position der Neutralität und Unabhängigkeit bzw. der Allverantwortlichkeit zurückziehen zu können. Ihre Rolle changiert zwischen Unterstützung und Förderung auf der einen, und sozialer Kontrolle auf der anderen Seite; die Führungskraft als Coach hat ein dreifaches Mandat, das des Coachees, der Organisation und der Profession.

Historische Entwicklung

Das in den USA praktizierte Coaching von Mitarbeitenden im Sinne des entwicklungsorientierten Führens durch Vorgesetzte kann genealogisch als die Urform des Coachings angesehen werden (Loos 1997; Rückle 1992; Schreyögg 2012). Aus der amerikanischen Wirtschaft stammend, wo es verstärkt seit den 1970er Jahren zur Anwendung kommt, hat das Coaching in der deutschen Wirtschaft etwa Anfang der 1980er Jahre Einzug gehalten. Nachdem sich ab Mitte der 1980er Jahre das Coaching durch externe psychologisch geschulte Berater zunehmend etabliert, grenzt sich die externe Form des Coachings in Deutschland zunehmend von der US-amerikanischen ursprünglichen Form eines Coachings durch die Führungskraft ab.

Auf eine Verbesserung der fachlichen Kompetenz, der Motivation und der Leistung der Mitarbeitenden ausgerichtet, findet das Coaching durch die Führungskraft auch in Deutschland unter dem Motto „der Vorgesetzte ist der wichtigste/beste Trainer seiner Mitarbeiter“ (Böning 1994, S. 173) Verbreitung. In den letzten ca. 25 Jahren gehen Führungskräfte immer mehr dazu über, „ihre Mitarbeitenden zu ‚coachen‘, zu beraten, sie allgemein zu unterstützen und ihnen die konkrete Weise der Ergebniserreichung selbst zu überlassen, statt ihnen Anweisungen zu geben“ (Oestereich und Schröder 2017, S. 12). Derzeit steigt das Interesse an dieser Coachingvariante angesichts zunehmender disruptiver Veränderungen (von Mutius

¹ Da sich das Beratungsangebot an Mitarbeitende richtet, wäre vor dem Hintergrund der gängigen Begriffssystematik der Terminus Supervision angebracht. Dieser findet in der einschlägigen Literatur allerdings bislang wenig Verwendung, zumal im englischen Sprachgebrauch ebenfalls von Coaching gesprochen wird. Daher verwenden wir gleichfalls den Begriff ‚Coaching durch die Führungskraft‘.

2017) im Kontext von Globalisierung, Digitalisierung und Flexibilisierung, die mit einer zunehmenden Partizipations- und Reflexionsorientierung von Führung einhergehen. Gleichzeitig gewinnt das Konzept der transformationalen Führung (Bass 2008) mit seiner Dimension der „individuellen Beachtung“, das darauf abzielt, die Mitarbeitenden in ihren Bedürfnissen, Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten zu fördern, zunehmend an Beachtung im Führungsalltag.

Aus der wissenschaftlichen Perspektive der Beschäftigung mit dem Phänomen Coaching durch die Führungskraft findet die skizzierte Entwicklung allerdings bislang kaum Beachtung. Die sich rasch ausbreitende, allerdings im Hinblick auf Ausbildung und Standards der Beratung sehr heterogene Professional Community des Coachings befasst sich in den letzten Jahrzehnten vor allem mit der eigenen Grundlegung und Identitätsgewinnung, als dass sie das Coaching durch die Führungskraft konzeptionell unterstützend und reflektierend begleitet.

Es gibt derzeit in Deutschland noch keine Standards zu Ausbildungsanforderungen und zur qualifizierten, ethisch fundierten Durchführung des Coachings durch die Führungskraft. Diese Form des Coachings verbreitet sich relativ unreguliert aufgrund entsprechender Eigeninitiativen von Unternehmen, Führungskräften und deren Mitarbeitenden. Seinen Niederschlag findet dies u. a. in der in jüngster Zeit rasant wachsenden Führungsliteratur. In dieser wird infolge der stetig steigenden Reflexions- und Beratungsbedarfe dem Coaching durch die Führungskraft vielfach ein zentraler Stellenwert beigemessen. Persönliches Coaching wird mit dem Übergang zu Netzwerkorganisationen unverzichtbares Werkzeug für Führung (Kruse und Greve 2014, S. 8). Eine in der Studie von nextpractice identifizierte Führungstypologie wird als „Coaching kooperativer Teamarbeit“ (Kruse und Greve 2014, S. 13) bezeichnet. „Da die Arbeitswelt immer komplexer wird, werden alle Führungskräfte und Manager von Zeit zu Zeit zu Helfenden für ihre Vorgesetzten, Untergebenen und Kollegen werden müssen“ (Schein 2017, S. 36). Wie dies praktisch geschehen kann, beschreibt Schein im Modell des „Humble Consulting“. Für ihn besteht die „große Frage für die Zukunft“ darin, „ob Führungskräfte und Manager lernen können, ihren Untergebenen als vorurteilslose Berater und Helfer zur Seite zu stehen“ (Schein 2017, S. 37).

Ein durch die Führungskraft ausgeübtes Managerial Coaching ist, wie Böning in seiner Metastudie zu unterschiedlichen Coachingformaten feststellt, eine „immer populärer werdende Coaching-Variante“, die in der Lage ist, „durch Führung Mitarbeiter zu empowern“ (Böning 2015, S. 77).

Konzeptionelle Grundlagen und zentrale Merkmale

Es gibt im deutschen Sprachraum nur wenig empirische Arbeiten und erste Ansätze einer normativ-konzeptionellen Theorie über das Vorgesetzten-Coaching (Kühl et al. 2018). Die theoretischen Bezüge basieren auf Konzepten der humanistischen Psychologie, konstruktivistischen und systemischen Traditionen, insbesondere der personalen Systemtheorie von Gregory Bateson sowie lösungsorientierten Ansätzen. Eine besondere Rolle spielen dabei

- Überlegungen zur Haltung der coachenden Führungskraft, insbesondere vor dem Hintergrund von ethischen Überlegungen, des Menschenbildes und Führungskonzeptes,
- sozialwissenschaftliches Erklärungs- und Veränderungswissen im Spannungsfeld von Person, (Führungs-)Rolle, Organisation und gesellschaftlichem Umfeld sowie
- theoretisch-konzeptionell begründete Methoden bzw. Techniken und entsprechende Bezüge zu den Rahmenbedingungen und zum Setting.

Die coachende Führungskraft benötigt eine dreifach ausgeprägte professionelle Kompetenz: Erstens eine Rollenkompetenz, die aus der Doppelfunktion von Führungskraft und Coach resultiert; zweitens eine Kontextkompetenz hinsichtlich der allgemeinen und speziellen Umfeldbedingungen des Coachings und drittens eine Passungskompetenz, die stets auf das Zusammenspiel von individuellen sowie organisatorischen Bedürfnissen und Anforderungen achtet.

Coaching durch die Führungskraft bedeutet, „Menschen darin zu begleiten, ihre Potenziale für die Organisation optimal zu entwickeln und dafür zu sorgen, dass sie gute Entscheidungen für alle Lösungen treffen“ (Sander, 2017 S. 13). Coach zu sein heißt in diesem Zusammenhang, die Dinge so zu tun, dass dabei eine Passung von Person und Organisation hergestellt wird, die es möglich macht, dass beide ihr volles Potenzial entfalten können. Von einer „optimalen Passung“ wollen wir dann reden, wenn die Tätigkeiten so gestaltet sind, „dass sie optimal den Kernprozessen und damit den Kerngeschäften (der Organisation) dienen und gleichzeitig darin die Kernkompetenzen der Person zum Tragen kommen können“ (Schmid und Messmer 2003, S. 4).

Für das Coaching durch die Führungskraft bietet sich in Modifizierung des GROW-Modells (Whitmore 1992) das folgende Phasenmodell an (Kühl et al. 2018):

- Orientierung: Kontextklärung, Ziel- bzw. Auftragsklärung, Kontraktgestaltung,
- Klärung durch Hypothesenbildung,
- Zielkonkretisierung,
- Lösungssuche sowie
- Transfer und Abschluss.

Anders als im externen Coaching bedarf es in der Orientierungsphase eines Coachings durch die Führungskraft einer intensiven Abklärung des speziellen Kontextes, in dem es durchgeführt werden soll. Nachdem dies in einem Erstgespräch geschehen ist, erfolgt zweitens die Einigung auf gemeinsame Ziele und drittens der Abschluss eines Vertrages auf der Dienst- und der Beziehungsebene.

Nach der hypothesenbezogenen Klärung, in der sich die Sicht auf die Ausgangssituation ändern kann, schließt sich eine Phase der Zielkonkretisierung mit einer Justierung der Handlungsziele an. Eine solche Präzisierung erhöht deren Umsetzungschancen. Anschließend geht es um die Lösungssuche und Begleitung des Lösungstransfers, bevor der Beratungsprozess mit einer Auswertung seinen Abschluss findet.

In der Fachliteratur wird kontrovers darüber diskutiert, ob und unter Berücksichtigung welcher Bedingungen Führungskräfte als Coach tätig werden können und sollen (Radatz 2007; McCarthy und Milner 2013; Mankus 2015; Webers 2017; Fischer-Epe 2017). Wie die Frage im Einzelnen beantwortet wird, hängt u. a. von unterschiedlichen professionsspezifischen Kulturen ab. Deshalb ist es in jedem Einzelfall genau zu prüfen, unter welchen Kontexten, Voraussetzungen und Bedingungen sich ein Coaching durch die Führungskraft anbietet.

Während der externe Coach in der Regel lediglich die Verantwortung für den Beratungsprozess übernimmt, bleibt bei der coachenden Führungskraft letztlich auch die Verantwortung dafür, dass das Problem unter Wahrung der Unternehmensinteressen bei gleichzeitiger Autonomie des Coachee hinsichtlich des Lösungsweges bearbeitet wird. Insgesamt ist das Coaching durch die Führungskraft sehr voraussetzungsvoll. Sofern coachende Führungskräfte über entsprechende Beratungskompetenzen verfügen, sich an dialogischen Führungskonzepten orientieren und Rollenkonflikte zwischen ihrer Beratungs- und ihrer Vorgesetztenrolle ethisch reflektieren und verantwortungsvoll regulieren, können sie zeitnah und nachhaltig Mitarbeitende hinsichtlich ihrer jeweiligen Arbeitsaufgaben beraten; dadurch lässt sich Fehlentwicklungen von Arbeitsprojekten oder konflikthafter Eskalationen frühzeitig vorbeugen.

Im Zuge einer stärkeren Fokussierung auf Self-Management-Strategien in den von Laloux (2015, 2017) sowie Scharmer und Käufer (2014) skizzierten weiter fortgeschrittenen Organisationsmodellen werden Führungskräfte bereits häufig „dahingehend geschult, ihre Rolle stärker systemisch zu verstehen und ähnlich eines Coaches zu agieren“ (Schaller und Zacher 2017, S. 82). Dies sind eher günstige Rahmenbedingungen. Da hiervon aber in vielen Betriebssystemen heute noch nicht ausgegangen werden kann, geht es nicht zuletzt auch darum, dass sich die Mitarbeitenden vor einer fürsorglichen Belagerung durch unangemessene Coachingambitionen ihrer Führungskräfte schützen können, indem sie selbst über den passenden Reflexionspartner entscheiden.

Basierend auf einer empirischen Studie (Hesselbarth et al. 2019) lassen sich drei Typen des Coachings durch die Führungskraft unterscheiden: Der organisationsorientierte Coach stellt die Organisationsinteressen eindeutig in den Vordergrund. Der Kerngedanke besteht hier darin, dass die derart coachende Führungskraft davon ausgeht, ihre Führungsaufgaben unter Zuhilfenahme von Coaching zu erfüllen. Der mitarbeitendenorientierte Coach sieht hingegen die Entwicklung und Kompetenzerfaltung des Coachees im Vordergrund. Er versteht sein Coaching als Angebot zur Entfaltung und Entwicklung der Kompetenzen des Mitarbeitenden. Der passungsorientierte Coach ist darauf orientiert, sowohl die Interessen der Mitarbeitenden, als auch der Organisation miteinander in Einklang zu bringen. Wegen seiner beidseitigen Orientierung sehen wir das passungsorientierte Coachingverständnis als besonders zukunftssträftig an, was es empirisch zu überprüfen gilt.

Wirkungen

In Studien aus der internationalen und deutschen Coaching-Forschung können positive Effekte eines Coachings durch die Führungskraft (Böning 2015, S. 86 ff.; Lawrence 2017; Kühl et al. 2018; Hesselbarth et al. 2019; Brand et al. 2019) belegt werden. Hinsichtlich der Gelingensbedingungen im Coaching durch die Führungskraft werden die folgenden Faktoren benannt: Transparenz, wertschätzender Umgang mit den Mitarbeitenden, Vertrauensbasis, Schutzraum für den Coachee durch eine klare Trennung von Themen im Coaching und im Führungsalltag, Rollenklarheit und -abgrenzung, Fähigkeit der Führungskraft zur Reflexion über das eigene Handeln und klare Rahmenbedingungen. Außerdem hat es sich als sehr hilfreich erwiesen, den Übergang zum Coaching bewusst durch Rituale und ggf. einen Ortswechsel zu markieren sowie einen festen Rhythmus mit konkreten Terminen zu vereinbaren.

Perspektiven

In dem Maße, wie einerseits die Autonomie und Selbststeuerungskompetenzen der Mitarbeitenden und andererseits dialogische Organisations- und Führungskonzepte sowie entsprechende (Selbst-)reflexions- und Beratungskompetenzen der Führungskräfte Verbreitung finden, wird das Coaching durch die Führungskraft zukünftig an Bedeutung gewinnen. Dies sollte vermehrt wissenschaftlich, d. h. theoretisch-konzeptionell wie empirisch begleitet werden.

Literatur

Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership. Theory, research & managerial applications*. New York: Free Press.

Böning, U. (2015). Forschungsstudien. In U. Böning & C. Kegel (Hrsg.), *Ergebnisse der Coaching-Forschung. Aktuelle Studien ausgewertet für die Coaching-Praxis* (S. 29–100). Berlin: Springer.

Böning, U. (1994). Ist Coaching eine Modeerscheinung? In L. Hofmann & E. Regnet (Hrsg.), *Innovative Weiterbildungskonzepte* (S. 171–185). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Brandt, S., Lampert, A., Lange-Knopsmeier, K., Letsch, H., Lorenz, C., Stolzke, J., & Wolfram, S. (2019). Wirkfaktoren im Coaching durch die Führungskraft. Analysen aus der Sicht der Mitarbeiter*innen. *Sozialmanagement*, 17(1), S. 59 – 86.

Fischer-Epe, M. (2017). *Coaching: Miteinander Ziele erreichen* (6. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Hesselbarth, M., Hübner, M., Kühl, W., Reinhardt, H., Schäfer, E., & Westphal, H. (2019). Empirische Befunde zum Coaching durch die Führungskraft. *Zeitschrift für Sozialmanagement*, 17(1), S. 31 – 57.

Kühl, W., Lampert, A., & Schäfer, E. (2018). *Coaching als Führungskompetenz. Konzeptionelle Überlegungen und Modelle*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

- Kühl, W., Schäfer, E., & Lampert, A. (2019). Coaching durch die Führungskraft als Beratungsformat. *OSC Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 26(1), 93–107.
- Kruse, P., & Greve, A. (2014). *Führungskultur im Wandel*. Berlin: Initiative Neue Qualität der Arbeit.
- Laloux, F. (2017). *Reinventing Organizations visuell. Ein illustrierter Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. München: Vahlen.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender*
- Lawrence, P. (2017). Managerial coaching – A literature review. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15(2), 43–69.
- Loos, W. (1997). *Unter vier Augen. Coaching für Manager*. Landsberg: Moderne Industrie.
- Mankus, C. (2015). Internes Coaching: Die Führungskraft als Manager und Coach? A. Dollinger & S. Limpächer (Hrsg.), *Internes Coaching. Praxisberichte, Prozesse, Methoden* (S. 143–169). Weinheim: Beltz.
- McCarthy, G., & Milner, J. (2013). Managerial coaching: Challenges, opportunities and training. *Journal of Management Development*, 32(7), 768–779.
- Oestereich, B., & Schröder, C. (2017). *Das geführte Unternehmen. Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen*. München: Vahlen.
- Radatz, S. (2007). *Coaching-Grundlagen für Führungskräfte. Mit Coaching neue Weichen in der Führung stellen*. Wien: Verlag Systemisches Management.
- Rückle, H. (1992). *Coaching*. Düsseldorf: Econ.
- Sander, C. (2017). Können Elefanten tanzen? *Praxis Kommunikation*, 1, 10–13.
- Schaller, P., & Zacher, D. (2017). Wege zur self-managed Organisation. Eine Bestandsaufnahme. *OrganisationsEntwicklung*, 2(36), 82–84.
- Schein, E. H. (2017). *Humble Consulting – Die Kunst des vorurteillosen Beratens*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Schmid, B., & Messmer, A. (2003). *Die Passung von Person und Organisation*. Wiesloch: Institut für Systemische Beratung.
- Schreyögg, A. (2012). *Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung* (7. überarb. u. erw. Aufl.). Frankfurt a. M.: Campus.
- von Mutius, B. (2017). *Disruptive Thinking: Das Denken, das der Zukunft gewachsen ist*. Offenbach: Gabal.
- Webers, T. (2017). Die Führungskraft als Coach. Ein unmöglicher Spagat. *ManagerSeminare*, 230, 19–25.
- Whitmore, J. (1992). *Coaching für die Praxis*. München: Heyne.

Quelle: Kühl, W. & Schäfer, E. (2019). Coaching und Co. Ein Kompass für berufsbezogene Beratung (S.11 – 16) Wiesbaden: Springer.