

Die Führungskraft als Entscheider, Berater und Coach

Modernen Führungskräften kommen Funktionen zu, die in klassischen Führungstheorien häufig ausgeblendet werden: Die Funktionen als Coach und als Berater vor dem Hintergrund des Handelns in hochkomplexen Umwelten, die sich zudem ständig verändern. Allerdings geht es hierbei nicht darum, Führungskräfte ausschließlich als Coach oder Berater zu sehen. Vielmehr müssen Führungskräfte auf der Grundlage selbstreflexiver Prozesse bewusst entscheiden, welche Funktion sie in der jeweiligen Situation wahrnehmen wollen. Dabei ist es besonders wichtig, die Funktionen einer Führungskraft von den dahinter vermutbaren Expertenfunktionen (z.B. eines professionellen Coaches oder Beraters) abzugrenzen und zu untersuchen, inwiefern eine Führungskraft tatsächlich als Coach für ihre Mitarbeiter agieren kann. Dies ist zum einen notwendig, um eine Überforderung der Führungskräfte zu verhindern, zum anderen dazu, um feststellen zu können, wann das System professionelle externe Beratung bzw. professionelles Coaching benötigt (für eine ausführliche Darstellung vgl. Kauschke 2010).

Inhalt:

1. Drei Funktionen von Führungskräften
 - 1.1. Die Führungskraft als Entscheider
 - 1.2. Die Führungskraft als Berater
 - 1.3. Die Führungskraft als Coach
2. Die Führungskraft als Coach?
3. Literatur

1. Drei Funktionen von Führungskräften

Vor dem Hintergrund hochkomplexer Handlungsumwelten (vgl. van der Loo/van Reijen 1992; Beck 1986) lassen sich 3 Funktionen von Führungskräften für ein Modell reflexiven Führens ableiten: Reflexives Führen muss im Zusammenhang mit Arbeit und Lernen betrachtet werden. Damit ist reflexives Führen immer mit Bildungsprozessen und Veränderungen gekoppelt. Die Führungskraft agiert vor diesem Hintergrund in jeder Situation zum Teil als Entscheider, als Coach oder als Berater.

Die Ausfüllung der verschiedenen Funktionen ist abhängig von Situation, Zeit und Aufgabe. Allerdings müssen Wechsel in der Funktion einer Führungskraft flexibel vollzogen werden, da jede Funktion in jeder Situation prinzipiell notwendig sein kann – und weil es möglich ist, dass eine Führungskraft in einer Situation verschiedenen Mitarbeitern gegenüber verschiedene Funktionen ausüben muss. Dies fordert von Führungskräften eine große Variabilität ihrer inneren Mannschaftsaufstellung (vgl. das Konzept vom „Inneren Team“ nach Schulz von Thun 2002) und die Fähigkeit innere Umstellungen schnell vorzunehmen, wozu ein „Ruhepol der Identität“ (ebd., S. 236) notwendig ist, „(...) welcher den wandelbaren Rollenfacetten einen Sinn und eine Richtung gibt (...)“ (ebd.) und der zudem mit situativer Flexibilität (ebd.) gepaart sein muss.

Ohne offene und kongruente Kommunikation nach außen würde dies jedoch den Anschein erwecken, dass die Führungskraft mikropolitisch handelt (vgl. Neuberger 1995). Diese Darstellung verdeutlicht einen weiteren wesentlichen Aspekt reflexiven Führens: es ist nicht möglich, dass eine Führungskraft ausschließlich eine der Funktionen wahrnimmt, da dies – im Sinne des Inneren Teams – einer erstarrten Persönlichkeitsstruktur entsprechen würde. Zudem würde es Führungskräfte auch überfordern, als professioneller Coach und/oder Berater agieren zu müssen, da sicherlich nur die wenigsten Führungskräfte über die entsprechenden Kompetenzen (vgl. Greif 2008) verfügen und weil sich die Rollen zum Teil auch konträr entgegenstehen können. Daher soll im Folgenden dargestellt werden, wie die eben erwähnten Funktionen der Führungskraft vor dem Hintergrund reflexiver Führung zu interpretieren sind.

1.1. Die Führungskraft als Entscheider

Die Rolle der Führungskraft als Entscheider entspricht teilweise dem klassischen Bild einer Führungskraft. Im Rahmen von Führungshandeln ist es notwendig Entscheidungen zu treffen, weshalb es nicht zweckmäßig ist, Reflexion so lange zu betreiben, bis eine Entscheidung entweder nicht mehr möglich oder gar nicht mehr notwendig ist, weil sich z.B. die Umweltbedingungen bereits erneut verändert haben.

Im Rahmen von Führungshandeln ist es notwendig, dass Entscheidungen ausgelöst werden, um Ziele erreichen zu können (vgl. hierzu Hentze et al. 2005, S. 265ff). Zudem ist es wichtig, dass Individuen für Entscheidungen die Verantwortung übernehmen (vgl. Malik 2003, S. 76), da es sonst zu für den Erfolg und den Fortbestand des Teams bzw. der Organisation problematischen Mechanismen kommen kann, wie z.B. dem Phänomen der Risikoverlagerung auf der Grundlage einer Verantwortungsdiffusion (vgl. Mann 1994, S. 220;

Kogan/Wallach 1967), die zu riskanten und schwer revidierbaren Entscheidungen führen (ebd.). In diesem Zusammenhang weist Manfred Sader (2000) darauf hin, dass es nicht immer Ziel aller Individuen ist, auch tatsächlich zu einer Entscheidung zu gelangen, weil sie „(...) keine Verantwortung übernehmen wollen, weil sie zu wenig Bescheid wissen, wollen das aber nicht eingestehen (...) die Entscheidung für irrelevant halten, sie sind inhaltlich nicht interessiert.“ (Sader 2000, S. 206f).

Dies zeigt, dass es notwendig sein kann, dass Führungskräfte Entscheidungen fällen bzw. einleiten, um überhaupt Handlungen auslösen zu können. Allerdings ist hierbei auch wieder die Selbstreflexionskompetenz der Führungskräfte von großer Bedeutung, da der Mechanismus, der Entscheidungen verhindern kann, gleichermaßen für Führungskräfte und deren Mitarbeiter greifen kann; d.h. Risiken abzuwägen und dennoch Entscheidungen herbeizuführen, ohne in zu großem Konservatismus nur bestehende Strukturen und Prozesse zu reproduzieren. Dabei kommt der Berücksichtigung von Entstehenden Kosten und zu erwartendem Nutzen eine besonders große Bedeutung zu.

Diese geforderte Berücksichtigung von Kosten und Nutzen ist jedoch vor dem Handlungshintergrund hochkomplexer Umwelten immer schwieriger, da es nicht möglich ist, alle Informationen zu erhalten, die sinnvoll und wichtig wären, um eine ideale Entscheidung zu fällen (vgl. Dörner 2001, S. 69). Auf dieser Grundlage kann es dazu kommen, dass Entscheidungen nicht getroffen werden, sondern dass sich Individuen und Gruppen stattdessen in einer immer detaillierteren Planung verzetteln: „Die Sequenz «Unsicherheit» → «genaue Planung» → «größere Unsicherheit» → «noch genauere Planung (möglichst in einem gut bekannten Teilbereich)» → «dunkle Ahnung, dem eigentlichen Problem nicht gerecht zu werden» → «Entscheidungsverweigerung» braucht bei der letztgenannten Station nicht zu Ende zu sein.“ (Dörner 2001, S. 249).

Komplexe Umwelten können folglich zu Verunsicherung führen, die es notwendig macht, Entscheidungen zu treffen, obwohl die Konsequenzen nicht in Gänze vorhersagbar sind. Dazu bedarf es der klassischen Funktion einer Führungskraft als „Macher“, der den Mut hat, Entscheidungen auch zu treffen, ohne die Folgen gänzlich absehen zu können – und der dann auch die Verantwortung für seine Entscheidungen übernimmt (vgl. Geißler 2003).

Um Entscheidungen treffen zu können, ist es folglich eine Funktion von Führungskräften, diese auch zu initiieren und deren Umsetzung einzuleiten bzw. deren Umsetzung zu kontrollieren. Allerdings ist es dabei wichtig, zu reflektieren, wann die Funktion als „Entscheider“ eingenommen werden muss und sich selbst auch über die dahinterstehenden eigenen Emotionen im Klaren zu sein. Zudem beinhaltet systemisch-reflexives Entscheiden wesentliche Erweiterungen im Vergleich zu klassischem Entscheiden, was im folgenden Abschnitt dargestellt werden soll.

In Anlehnung an die Gedanken systemischer Führung (vgl. Arnold 2000; Neuberger 2002; Malik 2003; Steinkellner 2005, 235ff) gilt es die Rolle der Führungskraft als Entscheider – in Abgrenzung von klassischen Führungsmodellen (vgl. Kauschke 2010, S. 89ff) – um reflexive Aspekte zu ergänzen.

Neben der Notwendigkeit Entscheidungen auszulösen und deren Umsetzung zu kontrollieren, gilt es in einem Modell reflexiver Mitarbeiterführung ergänzende Aspekte zu berücksichtigen: Aus den dem Ansatz systemischen Führens (vgl. Arnold 2000, S. 35ff) ergibt

sich, dass Entscheidungen nur selten ausschließlich die angestrebten Effekte bewirken, sondern zugleich nicht bedachte Nebenfolgen auslösen können (vgl. Wollnik 1998, S. 145ff; Steinbrecher 1998, S. 202ff). Zudem sind Führungskräfte immer als Teil des jeweiligen zu führenden Systems zu betrachten. Aus diesen Gründen ist es notwendig, systemisch-reflexives Entscheiden von klassischem Entscheiden abzugrenzen. Dies muss von reflexiven Führungskräften in ihrem Handeln berücksichtigt werden und wird in Abbildung 1 veranschaulicht.

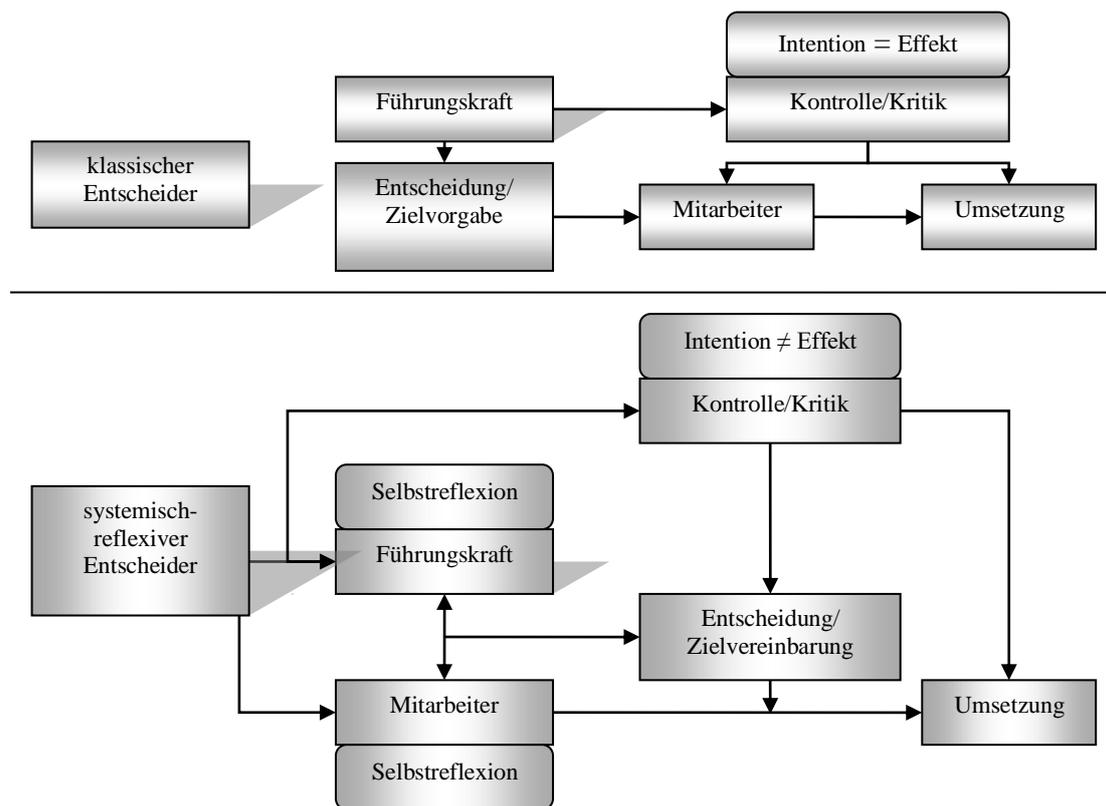


Abbildung 1: Differenzierung klassischer vs. systemisch-reflexiver Entscheider
(in: Kauschke 2010, S. 223)

Abbildung 1 verdeutlicht die Unterschiede zwischen den Rollen einer Führungskraft als klassischer Entscheider und als systemisch-reflexiver Entscheider. In systemisch-reflexiven Entscheidungen haben Kritik und Selbstreflexion (vgl. Arnold 2000, S. 42ff; Greif 2008, S. 34ff) einen besonderen Stellenwert. Zudem gibt es eine größere Anzahl möglicher Wechselwirkungen und Rückkopplungen und es wird in systemisch-reflexiven Entscheidungsprozessen nicht davon ausgegangen, dass Intentionen unmittelbar in die gewünschten Effekte umgesetzt werden können. Kontrolle ist damit kein ausschließlicher Soll-Ist-Vergleich, mit dem Ziel einen festgeschriebenen Soll-Zustand zu erreichen, sondern Kontrolle ist ein reflexiver Abgleich von gewünschten Effekten und tatsächlicher Umsetzung unter reflexiver Berücksichtigung der Beteiligung der Führungskraft und der systemischen Wechselwirkungen. Zudem ist Kontrolle nicht nur in der Hand der Führungskraft, sondern Mitarbeiter sind an diesem Prozess, sowie auch im Prozess der Zielvereinbarung, aktiv an Entscheidungen beteiligt. Dabei sind die selbstreflexiven Prozesse gegenüber den nach außen

gerichteten Prozessen als vorgeordnet (vgl. hierzu Arnold 2008, S. 105ff) zu betrachten, womit Selbstführung als Grundlage von Führungshandeln begründet ist (vgl. Kauschke 2010, S. 178ff). In diesem Rahmen ist Führung nicht mehr als unmittelbare Intervention, sondern nur noch als Störung des Systems (vgl. Arnold 2000, S. 36) und als Anstoß zur Selbstreflexion (vgl. Wollnik 1998, S. 149) möglich, wobei die Konsequenzen von Entscheidungen und von darauf basierenden Handlungen niemals in Gänze vorhersehbar sind.

Die Führungskraft kann auf dieser Grundlage die Wahrscheinlichkeit des Eintretens bestimmter Zustände erhöhen, jedoch nie davon ausgehen angestrebte Effekte so zu erreichen, wie diese zuvor geplant wurden.

1.2. Die Führungskraft als Berater

Eine wichtige Aufgabe für Führungskräfte im Modell reflexiven Führens ist es, ihren Mitarbeitern selbstgesteuertes Lernen zu ermöglichen (vgl. Arnold 2000, S. 128ff). Dadurch wird das Beraten zu einer wichtigen Funktion für reflexive Führungskräfte, denn Lernprozesse werden immer von den Lernenden selbst geplant, gesteuert und kontrolliert (vgl. Behrmann 2006, S. 340). In diesem Prozess unterstützen die Lernenden als Berater und Begleiter, die ihr Wissen als „(...) mögliche, aber nicht bestimmende Wirklichkeitskonstruktion zur Verfügung bzw. zur Disposition.“ (ebd., S. 340) stellen.

Um die Rolle einer Führungskraft als Berater im Modell reflexiver Führung darzustellen, ist es zunächst notwendig zu versuchen, die Funktion eines Beraters von der eines Coaches abzugrenzen, da die Begriffe in der Literatur zum Teil nicht klar voneinander getrennt verwendet werden.

Beratung ist die „Zusammenfassende Bezeichnung für die Erteilung von Entscheidungs- oder Orientierungshilfen durch ausgebildete Fachkräfte (...) in Einzel- oder Gruppengesprächen. B. sind in der Regel an vorangehende Explorationsgespräche sowie Testuntersuchungen gebunden und in unterstützende Interventionsprogramme eingebettet.“ (Fröhlich 1994, S. 85). Damit ist ein wichtiges Kennzeichen für Beratung, dass diese durch eine Fachkraft geschieht, die in einem bestimmten Bereich mehr Wissen hat, als der jeweilige zu beratende. Dem hingegen ist Coaching keine Beratung zu fachlichen Themen, sondern versucht eine Verbesserung der Selbstführungskompetenz bei Klienten zu erreichen (vgl. hierzu Steinkellner, S. 211ff). Dazu kann Prozessberatung (vgl. Schein 2003) eine mögliche Methode sein. Coaching ist folglich als der Beratung vorgeordnet anzusehen und zielt auf affektive und emotionale Veränderungen ab, während Beratung auf eine Verbesserung der fachlichen Fähigkeiten der Mitarbeiter bedacht ist. In diesem Zusammenhang ist es also der Führungskraft möglich, als Berater für Prozesse in einem Team zu fungieren, indem sie – aufgrund einer besseren Übersicht – die Prozesse von außen betrachten kann.

Weiterhin ist es möglich, Beratung durch eine Betrachtung der zugrunde liegenden Themen bzw. Inhalte von Coaching abzugrenzen. Während Coaching eine verbesserte Selbstführungskompetenz zum Ziel hat, definiert sich Beratung „(...) als eine Form, in der der Berater und der Ratsuchende kooperativ nach Lösungen bzw. Lösungsmöglichkeiten für ein bereits benanntes Problem suchen. Der Fokus richtet sich also bereits zu Beginn des

Beratungsprozesses zielgerichtet nur auf die Lösung dieses Problems.“ (Pallasch/Reimers/Mutzeck 2002, S. 10). Damit ist Beratung speziell auf ein bestimmtes Ziel gerichtet, während Coaching allgemein auf die Entwicklung der Persönlichkeit der Mitarbeiter abzielt. Zudem ist Beratung durch ein Pendeln zwischen gezielter Beeinflussung und Hilfe zur Selbsthilfe gekennzeichnet (vgl. Mutzeck 2002, S. 16).

Weiterhin ist Beratung „(...) oft ein Bestandteil proaktiver Prävention und belastungsunabhängiger Unterstützung in Planungs-, Orientierungs-, Entscheidungs-, und Handlungsprozessen.“ (Nestmann 1997, S. 25), weshalb die Konzepte ‚Beratung‘ und ‚Coaching‘ letztlich nicht eindeutig definitorisch voneinander abgrenzbar sind (vgl. hierzu auch Greif 2008). Beide Vorgehensweisen haben es zum Ziel, die Selbstführungskompetenz der Individuen zu verbessern und ihnen somit Handeln in komplexen Umwelten zu ermöglichen.

Beratung kann dabei eine Vorgehensweise im Coaching sein und Beratung kann dabei die Vorgehensweise von Coaching wählen, indem Individuen dabei unterstützt werden, ihre eigenen Fähigkeiten zu entdecken bzw. zu entwickeln (Offermanns 2004; Rauen 2001; vgl. auch Greif 2008, S. 52ff).

Dennoch ist es möglich, Funktionen einer Führungskraft als Berater im Anschluss an Abbildung 1 zu umreißen: Als Berater ist es wichtig, dass eine Führungskraft ihr theoretisches Wissen zu einer Verbesserung der organisationalen Praxis einsetzt. Dabei ist es notwendig, dass die Führungskraft in einigen Bereichen über mehr fachliches Wissen verfügt als ihre Mitarbeiter. Hierbei ist es jedoch wichtig, dass Führungskräfte ihr Handeln zwischen Praxis- und Theorieorientierung ausbalancieren, um Mitarbeiter nicht zu überfordern. Weiterhin ist es notwendig den Mitarbeitern eine Umsetzung in die eigene Praxis zu ermöglichen und das Wissen mit eigenen praktischen Erfahrungen zu ergänzen. In der Funktion als Forscher ist es zusätzlich bedeutsam, dass Führungskräfte zwar tolerant gegenüber Fehlern und anderen Deutungsmustern sind, jedoch auch dazu in der Lage sind, Verbesserungen und Veränderungen, die durch das größere fachliche Wissen der Führungskraft entstehen und initiiert werden um- und durchzusetzen. Daher ist es notwendig, dass Führungskräfte ihr eigenes Handeln zwischen den Extrempolen Toleranz und Intoleranz ausbalancieren können.

Vor diesem Hintergrund soll der Bereich „Beratung“ auf Bereiche bezogen sein, in denen es darum geht, konkrete Probleme mit Unterstützung des Fach- oder Prozesswissens einer Führungskraft zu lösen. Die Führungskraft ist dabei kompetenter Ansprechpartner für alle Fragen und Probleme der Mitarbeiter und hilft den Mitarbeitern dabei, ihre Kompetenzen zur Problemlösung zu entwickeln (vgl. Häcker/Stapf 2004, S. 122), was sich häufig bereits aus der hierarchischen Position der Führungskraft ergibt.

1.3. Die Führungskraft als Coach

Um zu ermitteln, welche Coachingkompetenzen eine Führungskraft haben muss (vgl. hierzu auch Greif 2008, S. 156ff), ist es notwendig, zunächst den Begriff „Coaching“ zu klären bzw. zu ermitteln, welche Rollen ein Coach einnehmen können muss, da es keine einheitliche Definition für „Coaching“ gibt (vgl. Greif 2008, S. 53f). Professionelles Coaching ist als ein

komplexer Vorgang zu betrachten, der ergebnisorientiert ist und eine Vielzahl methodischer Aspekte berücksichtigen muss, wobei die Prozessberatung im Sinne von Edgar Schein die vorrangig verwendete Methode ist (vgl. <http://www.coaching-gutachten.de>). Da eine Führungskraft jedoch nur teilweise als Coach agiert, soll Coaching hier zunächst als „(...) Prozess der kontinuierlichen Unterstützung der Mitarbeiter verstanden.“ (Reinhardt 2003, S. 205) werden. Diese Interpretation gilt es im Folgenden näher zu beschreiben.

Führung, die sich von klassischen Modellen abgrenzt – bzw. diese ergänzt –, kann also dazu beitragen, Zeit und Energie zu sparen, indem Mitarbeiter dazu befähigt werden, selbständig Entscheidungen zu treffen und anfallende Probleme selbst im eigenen Bereich zu bearbeiten (vgl. Kostka 2002, S. 8).

Claudia Kostka schlägt hierzu vor, „(...) den Führungsprozess als eine Dienstleistung zu gestalten und so umzusetzen, dass die Geführten in die Lage versetzt werden, selbstverantwortlich zu handeln.“ (Kostka 2002, S. 11). Indem die Führungskraft die Mitarbeiter nicht mehr als Erfüllungsgehilfen für eigene Ziele betrachtet, sondern es auch für wichtig erachtet, ihnen erfolgreiches Handeln zu ermöglichen, ist es notwendig, dass die Führungskraft – um als Coach agieren zu können – bei sich selbst mit den Veränderungen beginnt, und sich somit zur Unterstützung von Veränderungsprozessen in den Dienst ihrer Mitarbeiter stellt: „Sie als Führungskraft sind zum einen mit einer Vielzahl von Herausforderungen konfrontiert, die – in Summe – dazu führen, dass Ihr Führungsverhalten „angepasst“, „verbessert“, „situativ optimiert“ usw. werden muss. Das heißt, dass Sie früher oder später damit konfrontiert werden, Ihr Führungsverhalten zu überprüfen und dieses – mittels geeigneter Maßnahmen – zu verändern.“ (Reinhardt 2003, S. 188). Dazu ist es wiederum eine wichtige Grundlage, dass Führungskräfte den Erfolg ihrer Mitarbeiter zum Ziel haben, anstatt die eigene Position festigen zu wollen: „In diesem Zusammenhang wird deutlich, dass ein solches Coaching voraussetzt, keine Angst vor den Erfolgen der Mitarbeiter zu haben – eine Haltung, die bei Führungskräften üblicherweise nicht weit verbreitet ist.“ (Reinhardt 2003, S. 206). In diesem Zusammenhang zeigt sich die Wichtigkeit der Funktion einer Führungskraft als Mentor ihrer Mitarbeiter. Allerdings geht es auch nicht um eine ‚Aufopferung‘ der Führungskraft für ihre Mitarbeiter. Vielmehr ist es wichtig, dass die Führungskraft die eigene Handlungsfähigkeit verbessert und dennoch nicht ausschließlich handelt, um für sich selbst das Beste zu erreichen.

Dazu bedarf es einer Verhaltensänderung seitens der Führungskräfte im Gegensatz zu klassischen Führungsinterpretationen: „Die Verhaltensänderung, vom Vorgesetzten zum Dienstleister der Mitarbeiter zu werden, ist mit einem Lern- und Erkenntnisprozess verbunden, in dem eigene Denk- und Verhaltensweisen konsequent und kontinuierlich reflektiert werden müssen. Erst dadurch können Veränderungspotenziale aufgedeckt und akzeptiert werden.“ (Kostka 2002, S. 12). Wichtig hierbei ist, dass Führungskräfte eigene Deutungsmuster reflektieren müssen, und es Mitarbeitern ermöglichen, dasselbe zu tun, da das, was Führungskräfte überhaupt wahrnehmen können von ihren Deutungsmustern und damit von früheren Wahrnehmungen abhängt (vgl. Steinkellner 2005, S. 96ff) und weil die Führungskraft auf diesem Wege eine Vorbildfunktion für ihre Mitarbeiter einnehmen kann (vgl. Hentze et al. 2005, S. 257ff), wie dies auch im Modell transformationaler Führung als Grundlage für Veränderungsprozesse gefordert wird (vgl. Bass 2006, S. 5ff).

In diesem Zusammenhang kann Coaching durch Führungskräfte niemals professionelles Coaching ersetzen, da dies zu einer Überforderung der Führungskraft führen kann, bzw. dazu, dass die grundlegende Führungsaufgabe als Entscheider vernachlässigt würde. Vor diesem Hintergrund – und vor dem Hintergrund des inflationären Gebrauchs des Begriffs „Coaching“ (vgl. Böning/Fritschle 2005) im Zusammenhang mit Führungshandeln – sollen nun notwendige Einschränkungen für das Coaching durch Führungskräfte entwickelt werden.

Die Tätigkeit einer Führungskraft als Coach im Modell reflexiver Führung muss aus zweierlei Gründen deutlich eingegrenzt werden: Zum einen ist die Führungskraft immer auch Teil des zu coachenden Systems und unmittelbare Umwelt für die zu coachenden psychischen Systeme. Des Weiteren kann sich Coaching nicht auf alle Handlungsfelder und Lebensbereiche der Mitarbeiter beziehen, da dies eine Überforderung der Führungskraft mit sich bringen würde.

Grundlage für effizientes Coaching ist die Unabhängigkeit und Allparteilichkeit des Coaches. Eine solche Allparteilichkeit ist Führungskräften in den wenigsten Situationen möglich – einerseits aufgrund ihrer Linienfunktion, andererseits aufgrund der persönlichen Betroffenheit in vielen Situationen. Da Coaching hier methodisch auf den Ansatz der Prozessberatung (vgl. Schein 2003) und den Ansatz der systemischen Organisationsberatung (vgl. König/Volmer 2000) Bezug nimmt, müssen Grundannahmen beider Konzepte hier ebenfalls zugrunde gelegt werden – und damit auch als zusätzliche Einschränkungen für Coaching durch die Führungskraft berücksichtigt werden.

Prozessberatung basiert auf einer Reihe von Prinzipien, die für Führungskräfte aufgrund ihrer persönlichen Betroffenheit nicht in Gänze eingehalten werden können:

- „(...) 1. Versuche stets zu helfen.
2. Verliere nie den Bezug zu der aktuellen Realität.
3. Setze dein Nichtwissen ein.
4. Alles, was du tust, ist eine Intervention.
5. Das Problem und seine Lösung gehören dem Klienten.“
(Schein 2003, S. 41).

Das Herstellen des Bezugs zur aktuellen Realität kann als problematisch angesehen werden, denn: „Ich kann nicht helfen, wenn ich mir nicht über die Realität im Klaren bin, d.h. darüber, was in mir und im System des Klienten vorgeht.“ (ebd., S. 25). Allerdings kann in Systemen davon ausgegangen werden, dass Rückkopplungsprozesse entstehen, wodurch sich dann die Führungskraft eben nicht immer darüber im Klaren sein kann, was in ihr vorgeht bzw. inwiefern sie am „So-sein“ eines Mitarbeiters beteiligt ist: „Ein wesentliches Merkmal von Systemen überhaupt sind Rückkopplungsprozesse: Die verschiedenen Elemente beeinflussen sich gegenseitig. (...) verschiedene Personen beeinflussen sich gegenseitig. Daraus entsteht ein stabiles Verhaltenssystem, eine Interaktionsstruktur.“ (König/Volmer 2000, S. 201). Coaching, das sich auf das System als Ganzes und auf die im System ablaufenden Interaktionen bezieht, ist in einem System dann nur durch einen externen Coach möglich.

Zudem ist es schwierig für eine Führungskraft, ihr Nichtwissen einzusetzen, da sie an vielen Prozessen im Team beteiligt ist und daher häufig nicht über das nötige Nichtwissen verfügen kann (vgl. auch Radatz 2006, S. 30f). Ebenso ist davon auszugehen, dass das Nichtwissen einer Führungskraft im Zuge ihres Eingebundenseins in ein System durch Ihre

Tätigkeit als Entscheider und Berater – auf das jeweilige System bezogen – immer weniger wird, zumal die Tätigkeit als Entscheider und als Berater zum Teil eben auf möglichst viel Wissen basiert. Daher ist eine vollständige Ausfüllung der Führungsrolle als Coach durch eine systeminterne Führungskraft nicht möglich. Möglich ist es allerdings, zu mehr innerer Klarheit zu gelangen und dadurch in bestimmten Bereichen Nichtwissen zu erreichen, indem erkannt wird, dass das eigene Wissen sich von dem Wissen anderer Individuen unterscheidet und dass unterschiedliche Perspektiven unterschiedliche Handlungsoptionen eröffnen können.

Das Prinzip, dass jede Handlung eines Coaches – oder im vorliegenden Fall einer Führungskraft – eine Intervention ist, ist besonders problematisch. Es kann nicht vorausgesetzt werden, dass jeder Mitarbeiter zu jeder Zeit in der Lage ist zu differenzieren, ob eine Führungskraft im Moment als Entscheider oder als Coach agiert. Folglich wäre es notwendig, dass eine Führungskraft jede Handlung in jeder Situation, die als Coaching wahrgenommen werden könnte, auf alle möglichen Konsequenzen hin durchdenkt: „So wie jede Interaktion diagnostische Informationen liefert, so birgt jede Interaktion Konsequenzen für den Klienten und für mich. Daher muss ich für alles, was ich tue, Verantwortung übernehmen und die Konsequenzen durchdenken, um sicherzugehen, dass sie meinem Ziel dienen, eine helfende Beziehung aufzubauen.“ (Schein 2003, S. 37). Dies kann dann zur Überforderung und Handlungsunfähigkeit der Führungskraft führen, weil zu jeder Handlung die Konsequenzen in jedem der drei Handlungsbereiche der Führungskraft berücksichtigt werden müssten.

Die Forderung, dass die Probleme und die Lösungen dem Klienten gehören, kann ebenfalls zur Überforderung der Führungskräfte führen: „Meine Aufgabe ist es, eine Beziehung aufzubauen, in der der Klient Hilfe findet. Es ist nicht meine Aufgabe, mir die Probleme des Klienten selbst aufzuladen, noch ist es meine Aufgabe, Rat und Lösungen für Situationen anzubieten, die ich nicht selbst durchlebe. Fakt ist, dass nur der Klient mit den Folgen des Problems und der Lösung leben muss, ich ihm also nicht die Verantwortung dafür abnehmen kann.“ (ebd., S. 39). Gerade hier kollidieren die Anforderungen an einen Coach und an eine Führungskraft: Führungskräfte haben zum Teil die Aufgabe, Lösungen anzubieten, weshalb es häufig schwierig sein dürfte, zwischen der Funktion als Entscheider und der als Coach zu differenzieren, wenn sich Coaching auf zu viele Handlungsfelder im Team bezieht.

Zuletzt bleibt festzustellen, dass das Annehmen von Hilfe in klassischer Sichtweise von Mitarbeiterführung als Eingestehen von Schwäche wahrgenommen werden kann: „Hilfe zu suchen und sich damit für eine gewisse Zeit abhängig von jemand anderem zu machen, gilt damit de facto als Eingeständnis der eigenen Schwäche oder des eigenen Versagens.“ (ebd., S. 52). In einem Team, in dem die Führungskraft auch Beurteilungen über Mitarbeiter erstellt bzw. über die Entlohnung entscheidet, kann das Eingestehen vermeintlicher Schwäche seitens der Mitarbeiter problematisch werden, da jedes Teammitglied versucht sein kann, möglichst leistungsfähig zu erscheinen.

2. Die Führungskraft als Coach?

Die eingangs entwickelter Frage, inwiefern eine Führungskraft auch als Coach ihrer Mitarbeiter tätig werden muss und kann, lässt sich nun abschließend näher beleuchten.

Die Förderung von Lernprozessen ist ein wesentlicher Aspekt, der es Systemen ermöglicht, in modernen Umwelten handlungsfähig zu bleiben. Hoher Umweltkomplexität muss durch eine hohe systeminterne Komplexität begegnet werden. Hierzu ist es notwendig, organisationale Lernprozesse zu fördern und Individuen Entwicklung und Bildung zu ermöglichen. Dazu ist es notwendig, dass Führungskräfte Coachingkompetenzen entwickeln (vgl. Dehner/Dehner 2004). Diese können dann im Führungshandeln eingesetzt werden, sind jedoch immer nur ein Teil des Führungshandelns. Führungskräfte müssen immer auch die Rollen als Entscheider und als Berater einnehmen, was es unmöglich macht, in jeder Situation als Führungskraft und zugleich als Coach zu agieren. Vor diesem Hintergrund bildet Coaching durch Führungskräfte eine wichtige Möglichkeit andere Funktionen von Führungskräften zu unterstützen (vgl. Brinkmann 2000, S. 9).

Zudem ist es wichtig hervorzuheben, dass Führungskräfte zwar über Coachingkompetenzen verfügen müssen, dass dies jedoch nicht den Einsatz externen Coachings ersetzen kann. Sowohl die Anforderung Mitarbeiter immer zu coachen als auch die Anforderung alle Aufgaben zu übernehmen, die ein professioneller Coach übernehmen kann, würden zu einer Überforderung der Führungskräfte führen und damit dem hier entwickelten Modell reflexiven Führens entgegenwirken.

Abschließend lässt sich feststellen, dass eine Führungskraft als Coach ihrer Mitarbeiter wirken kann und muss. Allerdings ist es notwendig, dass Führungskräfte – um dieser Anforderung gerecht werden zu können – selbst gecoacht werden müssen, weil der Ausgangspunkt moderner Mitarbeiterführung die Selbstführungsfähigkeit der Führungskräfte ist. Um diese zu entwickeln, bedarf es jedoch des Einsatzes professioneller Coaches, die Führungskräfte bei der Entwicklung ihrer Selbstreflexions- und Selbstführungsfähigkeit unterstützen (vgl. Pohl/Wunder 2001, S. 36ff). Zudem ist der Einsatz externer Coaches eine notwendige Grundlage für das Coaching im Bereich von Beziehungen und Interaktionsstrukturen, in die die Führungskraft selbst involviert ist (vgl. Belardi 2002, S. 57). Diesen Zusammenhang veranschaulicht Abbildung 2, in der Coachingbeziehungen gestrichelt dargestellt sind.

Die Führungskraft agiert zwar als Coach, ist aber zugleich auch immer Entscheider, Berater und Mensch in der Interaktion mit ihren Mitarbeitern. Professionelles Coaching ist ergänzend hierzu notwendig, um die Beziehung der Führungskraft zu ihren Mitarbeitern zu reflektieren; zudem dient externes Coaching als Unterstützung für die Entwicklung der Selbstführungsfähigkeit von Führungskräften und Mitarbeitern und kann die Rollenklärung der Führungskraft im Sinne einer inneren Teamentwicklung begleiten.

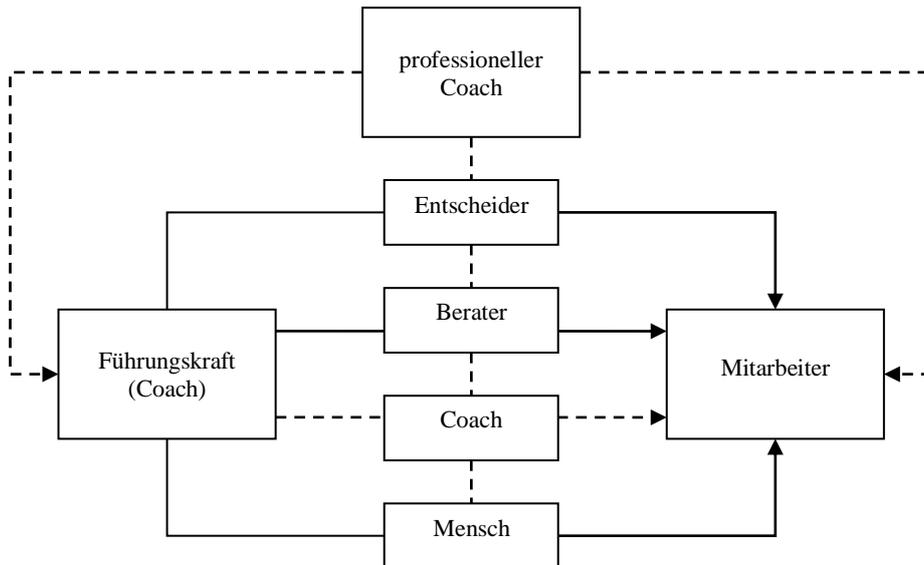


Abbildung 2: Differenzierung professionelles Coaching vs. Coaching durch Führungskräfte
(in: Kauschke 2010, S. 252)

Letztlich kann die Frage, ob eine Führungskraft Coach ihrer Mitarbeiter sein kann und soll eindeutig bejaht werden. Allerdings ist dies nur auf der Grundlage größtmöglicher Innerer Klarheit und auf der Grundlage einer gut entwickelten Selbstführungsfähigkeit der Führungskräfte möglich. Um die Grundlagen hierfür zu schaffen bedarf es jedoch des Einsatzes professionellen Coachings.

Daher lässt sich abschließend festhalten:

Moderne Mitarbeiterführung beginnt mit der Entwicklung der Selbstführungsfähigkeit moderner Führungskräfte.

3. Literatur

- Arnold, Rolf* (2000): Das Santiago Prinzip. Köln
- Arnold, Rolf* (2008): Führen mit Gefühl. Eine Anleitung zum Selbstcoaching. Mit einem Methoden-ABC. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Bass, B.* (1986): Charisma entwickeln und zielführend einsetzen. Landsberg am Lech
- Beck, Ulrich* (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt am Main
- Behrmann, Detlef* (2006): Reflexives Bildungsmanagement. Pädagogische Perspektiven und managementtheoretische Implikationen einer strategischen und entwicklungsorientierten Gestaltung von Transformationsprozessen in Schule und Weiterbildung. Frankfurt am Main: Peter Lang
- Belardi, Nando* (2002): Supervision. Grundlagen, Techniken, Perspektiven. München
- Böning, U./Fritschle, B.* (2005): Coaching fürs Business. Bonn
- Brinkmann, Ralf D.* (2000): Mitarbeiter-Coaching: Der Vorgesetzte als Coach seiner Mitarbeiter. 3., erw. Auflage. Heidelberg
- Dehner, U./Dehner, R.* (2004): Coaching als Führungsinstrument. So fördern Sie Mitarbeiter in schwierigen Situationen. Frankfurt, New York
- Dörner, Dietrich* (2001): Die Logik des Mißlingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. 14. Auflage. Reinbek bei Hamburg
- Fröhlich, W.D.* (1994): Wörterbuch zur Psychologie. 20. Auflage. München
- Geißler, Harald* (2003): Das Konzept: Führung als organisationale Ausbalancierung. In: Geißler, Harald (Hrsg.) (2003): Balanced Organization. Die Kunst ausgleichend zu führen (S. 10 – 72). Neuwied, Köln
- Greif, Siegfried* (2008): Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Theorie, Forschung und Praxis des Einzel und Gruppencoachings. Göttingen, Bern, Wien
- Häcker, H./Stapf, K. H.* (2004) (Hrsg): Dorsch Psychologisches Wörterbuch. 14., überarbeitete Auflage. Bern
- Hentze, J./Graf, A./Kammel, A./Lindert, K.* (2005): Personalführung. Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung. 4., neu bearbeitete Auflage. Bern, Stuttgart, Wien
- Kauschke, Jürgen* (2010): Reflexive Führung. Die Führungskraft als Coach?. Peter Lang Verlag: Frankfurt am Main
- König, E./Volmer, G.* (2000): Systemische Organisationsberatung. 7. Auflage. Weinheim
- Kostka, Claudia* (2002): Coachingtechniken. 7 Techniken zur Entwicklung von Führungsqualität. 2. Auflage. München, Wien
- Malik, Fredmund* (2003): Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation. Grundprobleme, Funktionsmechanismen und Lösungsansätze für komplexe Systeme. 4., unveränderte Auflage. Bern/Stuttgart/Wien
- Mann, Leon* (1994): Sozialpsychologie. 10. Auflage. Weinheim
- Mutzeck, Wolfgang* (2002): Beratung. In: Pallasch/Mutzeck/ Reimers (Hrsg.) (2002). Beratung – Training – Supervision. Eine Bestandsaufnahme über Konzepte zum Erwerb von Handlungskompetenz in pädagogischen Arbeitsfeldern (S. 16 - 28). 3. Auflage. Weinheim und München
- Nestmann, Frank* (1997): Beratung als Ressourcenförderung. In: Nestmann, Frank (Hrsg.) (1997): Beratung. Bausteine für eine interdisziplinäre Wissenschaft und Praxis (S. 15 – 38). Tübingen

- Neuberger, Oswald* (1995): Mikropolitik. Über den alltäglichen Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart
- Neuberger, Oswald* (2002): Führen und führen lassen. 6. Auflage. Stuttgart: Lucius und Lucius
- Offermanns, M.* (2004): Braucht Coaching einen Coach? Eine evaluative Pilotstudie. Stuttgart
- Pallasch, W./Reimers, H./Mutzeck, W.* (2002): Überblick. In: Pallasch/Mutzeck/ Reimers (Hrsg.) (2002). Beratung – Training – Supervision. Eine Bestandsaufnahme über Konzepte zum Erwerb von Handlungskompetenz in pädagogischen Arbeitsfeldern (S. 9 – 10). 3. Auflage. Weinheim und München
- Pohl, M./Wunder, M.* (2001): Coaching und Führung. Orientierungshilfen und Praxisfälle. Heidelberg
- Radatz, Sonja* (2006): Einführung in das systemische Coaching. Heidelberg
- Rauen, C.* (2001): Coaching. Innovative Konzepte im Vergleich. 2. Auflage. Göttingen
- Reinhardt, Rüdiger* (2003): Dienende Führung: Charakterliche und methodische Voraussetzungen organisationaler Ausbalancierung. In: Geißler, Harald (Hrsg.) (2003): Balanced Organization. Die Kunst ausgleichend zu führen (S. 185 – 218). Neuwied, Köln
- Sader, Manfred* (2000): Psychologie der Gruppe. 7. Auflage. Weinheim und München
- Schein, Edgar H.* (2003): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung. Bergisch Gladbach
- Schulz von Thun, Friedemann* (2002): Miteinander Reden 3. Das ‚Innere Team‘ und situationsgerechte Kommunikation. Kommunikation, Person, Situation. 9. Auflage. Reinbek bei Hamburg
- Steinbrecher, Michael* (1998): Systemisch-evolutionäres Management. Von der Notwendigkeit ganzheitlichen Denkens und Handelns. In: In: Götz, Klaus (Hrsg.) (1998): Theoretische Zumutungen. Vom Nutzen der systemischen Theorie für die Managementpraxis (S. 194 – 216). 2. Auflage. Heidelberg
- Steinkellner, Peter* (2005): Systemische Intervention in der Mitarbeiterführung. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme
- Stroebe, Rainer W. (2002): Grundlagen der Führung. 11., überarbeitete Auflage. Heidelberg
- van der Loo, Hans/van Reijen, Willem* (1992): Modernisierung. Projekt und Paradox. München
- Wollnik, Michael* (1998): Interventionschancen in bei autopoietischen Systemen. In: Götz, Klaus (Hrsg.) (1998): Theoretische Zumutungen. Vom Nutzen der systemischen Theorie für die Managementpraxis (S. 118 – 159). 2. Auflage. Heidelberg

Alle Rechte vorbehalten

© 2010 by Dr. Jürgen Kauschke, Groß Schwülper

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Autors unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Der Download über die Internetseite <http://www.kauschke.info> ist für den Nutzer frei. Auszüge dürfen unter korrekter Angabe von Autor und Quelle (Dr. Jürgen Kauschke; <http://www.kauschke.info>) genutzt werden.

Kontakt: Juergen@Kauschke.info