

Firmenideal vs. Realität

Coaching von Senior-Führungskräften – Möglichkeiten und Grenzen

MAS Thesis

Zarah De Berardinis

Eingereicht bei Dr. Marianne Hänseler

**Hochschule für Soziale Arbeit
Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW, Olten
MAS FHNW in Coaching
November 2016**

„Wenn etwas nicht funktioniert, sollte man etwas Anderes probieren.“

Steve de Shazer

„Reden über Probleme lässt die Probleme wachsen.
Reden über die Lösungen lässt die Lösungen wachsen.“

Steve de Shazer

Abstract

Gibt es Konflikte zwischen Senior-Management und aufsteigenden Führungskräften in Grossunternehmen oder grossen Organisationen? Welche wären dies? Und können diese in einem gezielten Coaching behoben werden?

Diese Fragen untersucht die vorliegende MAS-Thesis; dabei klärt sie Bedürfnisse und Anliegen von Senior-Führungskräften insbesondere beim Wissenstransfer von der Senior-Führungskraft zu einer Junior-Führungskraft. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt auf einer Befragung von Senior-Führungskräften, die den Coaching-Bedarf aufzeigt. Zudem behandelt die MAS-Thesis das Führungskräfte-Coaching in verschiedenen Kontexten und gibt Aufschluss über den aktuellen Stand des Führungskräfte-Coachings.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung /Ausgangslage/Begründung.....	1
1.1	Idee und Bedarf.....	1
1.2	Motivation / Begründung der Themenwahl	2
1.3	Fragestellung und Zielsetzungen	2
1.4	Referenzmodelle und -Theorien.....	3
1.5	Erwartete Ziele und Resultate	3
1.6	Eingrenzung des Themas	4
1.7	Angaben zur Methoden des Erkenntnisgewinns.....	4
1.8	Relevanz für die Praxis des Fachbereiches	4
1.9	Geschlechtergerechte Sprache.....	4
2	Definition Senior-Führungskraft und Differenzierung zum Topmanager	5
3	Führungskräfte-Coaching	8
3.1	Der Begriff „Coaching“ und seine Entwicklung.....	8
3.2	Die Problematik des Sammelbegriffs „Coaching“	9
3.3	Angewandte Definition	10
3.4	Ist Coaching Mentoring?	11
3.5	Die Führungskraft als Coach.....	11

Danksagung

Mit dem MAS „Professionelles Coaching“ wurde ein lang ersehnter Wunsch umgesetzt.

An dieser Stelle möchte ich mich bei all denjenigen bedanken, die mich vor und während der Anfertigung dieser MAS Thesis unterstützt und motiviert haben.

Zuerst gebührt mein Dank Frau Dr. Marianne Hänseler, die meine MAS Thesis betreut und begutachtet hat.

Mein grösster Dank geht an Jürg Wipf und Gentilina De Berardinis, meine Familie und Freunde, die mich ermutigt und unterstützt haben, diesen langen Weg auf mich zu nehmen.

Auf das herzlichste bedanke ich mich bei Dr. Stefan Lüders für seine Geduld, sein Interesse und seine Hilfsbereitschaft sowie für den starken emotionalen Rückhalt über die Dauer der Erstellung dieser Arbeit.

Ebenfalls möchte ich mich bei allen Teilnehmern und Teilnehmerinnen meiner Befragung bedanken – für ihre Zeit und ihre Informationsbereitschaft. Dank ihren interessanten Beiträgen konnte diese Arbeit entstehen.

Ein spezielles Danke an Michael Loebbert für die Ermutigungen, bei den praktischen Übungen das eigene Coaching-Profil zu finden und die Differenzierung zwischen Coaching und Beratung zu erkennen und zu erleben.

Abschliessend möchte ich mich bei Dr. Simon Reitze für das Korrekturlesen dieser Arbeit bedanken.

1 Einleitung /Ausgangslage/Begründung

1.1 Idee und Bedarf

Besteht ein Bedarf für ein Coaching von Senior-Führungskräften, das ihnen erleichtern soll Wissen weiterzugeben, Nachfolger aufzubauen, und Kader zu schulen — ohne Angst vor einer Karrierestagnation zu haben sowie Verlustängste von Macht, Status und Zugehörigkeit? Sollte ein solcher Bedarf bestehen, wie würde ein entsprechendes Coaching-Angebot für diese Konstellation aussehen, insbesondere ein speziell angepasstes Angebot, welches alle Bedürfnisse der Zielgruppe im Detail mit einbezieht?

Die Ausgangslage: Der Konflikt zwischen Senior-Management und aufsteigenden Führungskräften in Grossunternehmen oder grossen Organisationen.

Wie kann ein Coaching diese Problematik beheben? Wie kann man im Coaching damit umgehen? Wie kann ein Coaching die natürlichen wie verständlichen und menschlichen Ängste der Senior-Führungskräfte ernst nehmen? In Führungsseminaren werden diese Themen in der Regel wenig angesprochen; sie werden unterdrückt oder nicht behandelt. Die Firmen-Ideale werden gefördert, diese werden aber nicht zwingend gelebt. Dabei wird vergessen, dass die Senior-Führungskräfte einmal selbst ehrgeizige, aufstrebende, dynamische 30er oder älter waren und sich sehr gut an die eigenen Zeiten zurück erinnern können, z. B. daran, was der Druck, der zu Karriere und Erfolg geführt hat, mit einem getan hat.

Nun entsteht neuer Druck, diesmal von unten, durch aufstrebende Junioren. Für die langjährige Senior-Führungskraft ergeben sich potentielle Verluste von Einfluss, Macht und Konkurrenz als lähmende Faktoren. Probleme mit eigenen Vorgesetzten und/oder anderen Führungskräften, im Team und/oder mit anderen Teams, oder mit Kollegen, sowohl als auch Firmen-Vorgaben machen die Situation nicht einfacher, und erzeugen eine manchmal sehr grosse bis zu grosse Belastung für viele dieser Führungskräfte. Nicht jeder geht gleich mit seinen Problemen oder mit Stresssituationen um. Hinzu kommt, dass gute Leistungen gerade in Zeiten des Umbruchs extrem wichtig sind, da sie die Grundlage für die weitere Karriere darstellen. Mit wem kann man in solchen schwierigen Situationen reden, in denen man nicht mehr weiter weiss? Hier wäre nebst Umstrukturierung, Teamzusammenlegung, Personalumbau der Einsatz von Coachs eine Idee, um Coaching als Entwicklungsinstrument

einzusetzen, um Wissenstransfer zu gewährleisten und um das vorhandene Potenzial von Mitarbeitenden gezielt und nachhaltig zu fördern ohne ihre eigene Position in Gefahr zu bringen. Wie wirksam ist hier Coaching und welche Kriterien und Belege gibt es dafür, dass sich eine solche Investition in Coaching lohnt? Was sind Voraussetzungen für den wirksamen Einsatz von Coaching in der Organisation?

Der Coach soll die Person darstellen, die sich mit dieser Problematik auskennt und die Unternehmenskultur kennt. Sie sollte eine Person sein, welche sich aber auch Zeit nimmt für Alltagsorgen, die im Laufe des Gespräches auftauchen; Alltagsorgen sollten nicht einfach ignoriert werden, da sie vielleicht Teil des Problems oder Teil der Lösung sein könnten.

1.2 Motivation / Begründung der Themenwahl

Wie kann sich die Autorin als etablierte Geschäftsfrau mit einer Zusatzausbildung und Erfahrung in Coaching in Firmen einbringen, um deren Führungskräfte in Bezug auf die oben genannten Fragestellungen zu begleiten und zu unterstützen?

Für die Autorin hat sich im Laufe ihrer Coaching-Ausbildung herauskristallisiert, dass sie sich, basierend auf den Erfahrungen während Coaching-Sessions mit Führungskräften, weiter in dieser Richtung spezialisieren möchte und Führungskräfte betreuen und beraten möchte. Im Laufe der letzten zehn Jahre war sie intensiv mit Führungskräften im Dialog. Wiederkehrend tauchten die Themen „Macht“, „Rangordnung“, „Zugehörigkeit“ und „Intimität“ (Nähe und Distanz) in der Beziehung zur Firma auf. Im Diskurs wurden die oben erwähnten Themen entweder direkt angesprochen oder nur angedeutet. Aus Mangel an Literatur zu – im Speziellen auf Senior-Führungskräfte spezialisiertem – Coaching soll ein Konzept erarbeitet werden, welches einem angepasstem Coaching gerecht wird — i.e. eine Art Leitfaden für die Unternehmensführung, welche sich in ihrer Laufbahn mit den oben genannten Fragestellungen konfrontiert sieht.

1.3 Fragestellung und Zielsetzungen

Die vorliegende empirische Arbeit geht folgender Frage nach: Besteht ein Bedarf für ein Coaching für Senior-Führungskräfte, welches ihnen erleichtern sollte Wissen weiterzugeben, Nachfolger aufzubauen und Kader zu schulen — ohne Angst vor einer Karrierestagnation haben zu müssen oder Verlustängste bezüglich Macht, Status und Zugehörigkeit? Sollte ein Bedarf bestehen, wie würde ein entsprechendes Coaching-Angebot, insbesondere ein speziell

angepasstes Angebot, welches alle Bedürfnisse der Zielgruppe mit einbezieht, für diese Konstellation im Detail aussehen?

Die untergeordnete Fragestellung lautet: Welche Themen beschäftigen Senior Führungskräfte und wie können diese in einem Coaching bearbeitet werden? Was sind Voraussetzungen für den wirksamen Einsatz von Coaching bei Senior-Führungskräften in Organisationen? Wo liegen die Grenzen für diese Coachings? Wie können diese Themen gecoacht werden (Tools, Haltung, u.a.) und was muss ich als Coach besonders beachten, um diese Coachees erfolgreich zu begleiten?

Zielsetzung dieser Arbeit ist es, das Coaching-Bedürfnis zu untersuchen und den Coaching-Bedarf für Senior-Führungskräfte abzuklären. Einleitend gibt diese Arbeit einen Überblick über das gegenwärtige Führungskräfte-Coaching. Dabei werden Abgrenzungen zum Coaching von Führungskräften und eine Differenzierung von Senior-Führungskraft und Topmanager kenntlich gemacht und beschrieben. Wesentliche Aspekte der Wirkungsfaktoren und Erfolgsfaktoren werden aufgezeigt. Damit leistet die Arbeit einen Beitrag zur kritischen Auseinandersetzung mit dem Wissenstransfer von Senior-Führungskräften zu Junior-Führungskräften.

1.4 Referenzmodelle und -Theorien

Um den Coaching-Bedarf für Senior-Führungskräfte zu beschreiben und wichtige Faktoren aufzuzeigen, dienen in der vorliegenden Arbeit „die zwei Referenzmodelle des Erkenntnisprozesses des pragmatischen Ansatzes“ nach Michael Loebbert (Loebbert, Professional Coaching, 2013) und die „Abgrenzung klassisches Coaching und Führungskoaching im Speziellen“ nach Uwe Böning (Lippmann, Coaching Angewandte Psychologie für Beratungspraxis, 2013).

1.5 Erwartete Ziele und Resultate

Der theoretische Hintergrund der vorliegenden Arbeit widmet sich in einem ersten Teil dem Begriff Coaching und dem Unterschied von Führung und Mentoring und weiter der Abgrenzung zum Coaching von Führungskräften. Darauf folgend werden die Differenzierung Senior-Führungskraft und Topmanager betrachtet und die Grenzen des Coachings aufgezeigt. Die Arbeit erläutert den Begriff „Führungskoaching“ im Allgemeinen. Im Weiterem wird anhand der Auswertung der wissenschaftlichen Literatur über Senior-Führungskräfte im Speziellen und mittels eines auf die Zielgruppe angepassten Fragebogens ermittelt, wie ein Coaching-Bedarf

aussieht und wie man ein entsprechendes Coaching gestalten sollte. Das erwartete Ziel ist dabei, einerseits zu klären, welche Themen Senior-Führungskräfte im Coaching bearbeiten möchten und andererseits, welche Methoden wirkungsvoll eingesetzt werden können.

1.6 Eingrenzung des Themas

Wie im Kapitel 1.1 bereits erwähnt geht es darum, erleichtert Wissen weiterzugeben, Nachfolger aufzubauen, und Kader zu schulen — ohne Angst einer Karrierestagnation sowie Verlustängste von Macht, Status und Zugehörigkeit. Aus diesem Grund beschäftigt sich diese Arbeit damit, wie Führungskräfte mittels Coaching Vermittlung von Wissen bewusster angehen und dabei die eigenen Bedürfnisse wahrnehmen können.

Weitere spezifische Kriterien im Zusammenhang mit Coaching von Führungskräften übersteigen allerdings den Rahmen dieser Arbeit.

1.7 Angaben zur Methoden des Erkenntnisgewinns

Die Antworten dieser Arbeit werden mittels Literatuarbeit bzw. Recherchearbeit, Textquellen und, im empirischen Teil, mittels Fragebogen zu den Themen von Senior-Führungskräften im Coaching erarbeitet. Ziel ist es die Begriffe Coaching, Senior Führungskraft und Top-Manager zu klären und aufzuzeigen, welche Coaching-Modelle wirksam sein könnten. Sie werden zum besseren Verständnis im Kapitel 5.2 und 5.3 eingebracht. Anschliessend wird mit einem Fragebogen geklärt, welche Voraussetzungen für den wirksamen Einsatz von Coaching und welche Kriterien im Coaching erfüllt werden müssen, damit dieses passend, nützlich und erfolgreich eingesetzt werden kann. Abschliessend wird versucht zu klären, welche Wirkungsfaktoren dazu führen würden.

1.8 Relevanz für die Praxis des Fachbereiches

Das erwartete Ziel soll sein zu klären, welche Themen es im Coaching aus der Perspektive der Senior Führungskräfte gibt und wie diese mittels Prozessbearbeitung bearbeitet werden können. Wie soll das Coaching aussehen, damit es passend, nützlich, erfolgreich eingesetzt werden kann? Aufgrund der Literatur soll ein Leitfaden für Coachs entstehen.

1.9 Geschlechtergerechte Sprache

Die Bezeichnung „Coach“ ist geschlechtsneutral und gilt somit für beide Geschlechter.

2 Definition Senior-Führungskraft und Differenzierung zum Topmanager

Das Magazin „Experteer“ definiert die Senior-Führungskraft folgendermassen: Der „Senior“-Titel steht für das nächst höhere Karrierelevel und gilt als Abgrenzung zu den in der Hierarchie klar unter ihm positionierten Personen. Wenn Senior-Positionen in der jeweiligen Unternehmenshierarchie existieren, gilt die gleiche hierarchische Kategorisierung wie auf den anderen Ebenen: Eine „Senior-Führungskraft“ wäre der Vorgesetzte einer „Führungskraft“. Die Senior-Ebene deutet darauf hin, dass Bedarf für eine zusätzliche Organisationsebene im Managementbereich besteht.

Die sogenannte „C-Suite“ – das Topmanagement – bezieht ihren Namen aus dem Anfangsbuchstaben der Stellenbezeichnungen – das „C“, das in diesem Fall für den englischen Begriff „Chief“ steht. In diesem Kontext wohl am bekanntesten ist der CEO – der Chief Executive Officer – der die höchste Position im Unternehmen innehat und dem deutschen Geschäftsführer entspricht. Sämtliche andere „Chiefs“ berichten an den CEO. Dazu zählen beispielsweise der CFO – Chief Financial Officer, hauptverantwortlich für den Finanzbereich – und der COO – Chief Operating Officer, dieser verantwortet das Tagesgeschäft. Je nach Unternehmensstruktur kann theoretisch für jeden Bereich ein eigener „Chief“ vorhanden sein, beispielsweise der CMO im Marketing oder der CIO, der als Chief Information Officer für die strategische und operative Leitung der Informationstechnik verantwortlich ist. Als abschliessende Anmerkung findet das Magazin, dass die Unternehmensstruktur jedes Konzerns anders bzw. nicht in jedem Unternehmen gleich anzutreffen ist (experteer Magazin, 2014).

Ab wann zählt ein Manager als Topmanager? Ist dieser Titel nur für die oberste Führungsebene bestimmt oder gehört die zweite Führungsebene, welche als Senior-Management zählt, auch dazu? Kommen Topmanager nur aus der Wirtschaft oder sind auch Manager aus der Verwaltung und Non-Profit-Organisationen, die unter Umständen mehrere tausend Mitarbeiter führen, auch Topmanager? Diesen Fragen ist Böning (Lippmann, Coaching Angewandte Psychologie für Beratungspraxis, 2013, S. 126-129) nachgegangen. Er gilt als einer der Coaching-Pioniere in Deutschland und stellt fest, dass die Zielgruppe der Top-Manager in der Praxis, Forschung und Ausbildung höchst unterschiedlich definiert wird und ein eindeutiges und allseitiges Verständnis nicht vorliegt. In den verschiedenen Management-Ausbildungsprogrammen an internationalen Business-Schulen stellt Böning

fest, dass Teilnehmer für die ausgeschriebenen Topmanagement-Kurse aus verschiedenen Hierarchieebenen und Firmengrößen vertreten sind. Die Topmanager werden möglicherweise erst in diesen Management-Ausbildungsprogrammen geboren.

Im deutschsprachigen Raum wird der angloamerikanische Begriff „Executives“ am häufigsten für das Topmanagement und/oder das Senior-Management verwendet. In den USA oder in Grossbritannien wird der Begriff nicht deckungsgleich, sondern in einem erweiterten Sinne verwendet. Hier bezeichnet der Begriff auch das mittlere Management in grösseren Unternehmen, oder einfach nur jede Führungskraft unabhängig von der Hierarchiestufe. Eine Transparenz und Vergleichbarkeit der Funktionsebenen fehlt. Unterschiede werden oft nicht genügend beachtet oder sind nicht bekannt. Angesichts der schweren Durchschaubarkeit des Namens „Executive“ kann jeder für sich selbstverständlich davon Gebrauch machen. Böning setzt in seinem Beratungsunternehmen Topmanagement-Coaching nur bei der „Entscheiderebene“ von Grossfirmen ein. Dazu gehören manchmal nur die oberste Führungskraft oder die ganze oberste Führungsebene.

Nach Böning ergibt sich eine grobe Differenzierung zwischen Topmanager und Senior-Führungskraft dadurch, dass die Topmanager in Grossunternehmen im Vergleich zu den Mittel-Managern sowie zu mittelständischen Unternehmern häufig besser ausgebildet, intellektuell differenzierter, analytischer, planerischer und strategischer sind, mehrere Systeme und Instrumente benutzen, mehr Auslandsfahrung haben und häufig bessere Rhetoriker sind. Insbesondere haben die mittelständischen Unternehmer ein anderes Rollenverständnis im Abwickeln der Geschäfte als angestellte (Top-)Manager.

Böning schreibt auch vereinfachend: „Mittleres Management hat dem gegenüber oft den Vorzug pragmatischer und entscheidungsbereiter zu sein, fähig direkter und schneller umzusetzen, sind stärker lösungsorientiert, dabei häufig weniger politisch, aber auch eventuell emotionaler. Deren Rolle verlangt stärker eine operative Ausrichtung bei der Umsetzung der strategischen Unternehmensziele, bei der der direkte fachliche und mitarbeiterbezogene Führungsaspekt im Vordergrund steht. Zudem sind sie weniger planungsorientiert und deutlich sozialverpflichteter, stärker auf Autorität als auf Macht ausgerichtet und weniger politisch“ (Lippmann, Coaching Angewandte Psychologie für Beratungspraxis, 2013, S. 141-144). Sicher ist, dass es keine Regeln ohne Ausnahmen gibt.

Zudem findet Böning, dass der Topmanager der Öffentlichkeit direkt ausgesetzt ist: Das Topmanagement vertritt das Unternehmen nach aussen und stellt die Kontakte zu Institutionen ausserhalb des Unternehmens wie z.B. Behörden, Fachverbänden, Gewerkschaften, Politik und Presse her. Das Topmanagement ist Träger der Verantwortung für alle Aktivitäten des Unternehmens, z.B. gegenüber den Eigentümern oder den Behörden, den Aktionären oder der Justiz. Durch die Berichterstattung verschiedener Medien (lokal, national, international) wird und ist der Topmanager eine öffentliche Person. Seine Entscheidungen und Handlungen werden breit diskutiert, sowohl positiv wie negativ, und sind je nach Grösse des Unternehmens von grosser Tragweite. An der Spitze ist der Topmanager oft einsam. Kommt es zu öffentlichen Emotionen wie z.B. Weinen oder zu einem Wutausbruch, folgt gleich eine Schlagzeile mit Schlagwörtern in der Boulevard- Presse. Bei der Senior-Führungskraft mit langjähriger Berufserfahrung ist der Rahmen der Diskussionen an der Öffentlichkeit überschaubarer und mehrheitlich fachspezifisch abgegrenzt.

Allerdings sind in der Literatur Berichte über den Unterschied zwischen Topmanagern und Mittelmanagern schwer zu finden. Böning kommt daher zu dem Schluss, dass hier kein einheitliches Bild besteht (Lippmann, Coaching Angewandte Psychologie für Beratungspraxis, 2013, S. 125-129).

3 Führungskräfte-Coaching

„Coaching“ ist eine Begleitung im Kontext eines Reflexionsprozesses oder einer Prozessberatung in der Problemlösung eines spezifischen Themas. Pragmatisch ausgedrückt ist es eine lösungsorientierte Beratung durch Selbstreflexion des Klienten mittels Unterstützung eines Coachs, welcher methodische Ansätze anwendet.

Als Einleitung in das weite Themengebiet des Coachings als Ausgangslage dieser Arbeit werden im Folgenden einige Exkurse zu den Ideen und dem Bedarf von Coaching gemacht. Ziel ist nicht eine umfassende Abhandlung, sondern die Vermittlung einer Vorstellung davon, was sich hinter dem Begriff verbirgt.

3.1 Der Begriff „Coaching“ und seine Entwicklung

Der Begriff „Coaching“ ist schon länger aus dem Sport geläufig. Die Wortwurzel ist auch in Begriffen wie „Kutsche“ oder „Kutscher“ zu finden. Der Sport-Coach als bekannteste Variante erhält bei Spitzensportlern, die durch ihre Lebensumstände oft stark vereinnahmt sind und trotz vielfältiger mentaler Belastungen Höchstleistungen erbringen wollen, die Bedeutung eines intimen Solidarpartners für alle fachlichen und emotionalen Anliegen. Die grundlegende Aufgabe von Coaching besteht in diesen Milieus in der Vorbereitung des Sportlers auf extreme Leistungssituationen (Schreyögg, 2008, S. 19). Parallelen zum Sport sind auch im höheren Management zu finden. Der Druck, schnelle Entscheidungen zu fällen, ist hoch und hat in der Regel Einfluss auf die Arbeit der Mitarbeiter. Zugleich soll man flexibel bleiben und als Vorbild wirken.

Wie es zur Entstehung von „Coaching für Business“ kam, beschreibt Böning in sechs Entwicklungsphasen (Böning & Fritschle, Coaching fürs Business: was Coaches, Personalers und Manager über Coaching wissen müssen., 2008, S. 26-31). Die erste Phase beschreibt den Ursprung aus dem amerikanischen Management durch zielgerichtete und entwicklungsorientierte Mitarbeiterführung. In der zweiten Phase wird die Erweiterung von Coaching in Form von karrierebezogener Betreuung genannt. Die dritte Phase wird der „Kick“ genannt. In den USA begann Coaching auf der mittleren Hierarchie-Ebene; beim Import nach Deutschland Mitte der 80er-Jahre konzentrierte sich Coaching überwiegend auf das Topmanagement und externe Berater. Bei der vierten Phase geht es um die systematische Personalentwicklung durch interne Betreuung von mittleren und unteren Führungskräften. In dieser Phase entstand einerseits das Einzel-Coaching (und gelegentlich auch das Team-Coaching) für obere Führungskräfte und das Topmanagement. Andererseits rückte die Frage,

welche Themen im Mittelpunkt des Coaching stehen und zu welchen Anlässe jemand gecoacht wird, in den Fokus. Darauf folgte die fünfte Phase: die Differenzierung. In dieser Phase hatte Coaching bereits nachweisbare Erfolge und einen hohen Aufmerksamkeitsgrad erreicht. Coaching wurde folglich zum Ausdruck und Kernbegriff einer allgemeinen und vertieften, psychologisch ausgerichteten Beratungsmethodik. Die Differenzierung in unterschiedlichen Disziplinen fand statt. Die Anwendungsgebiete und eingesetzten Methoden verbreiteten sich in dieser Phase so rasch, dass ein Überblick oder ein Nachverfolgen einzelner Strömungen zunehmend erschwert wurde. Als der Begriff Coaching zu einem „Containerwort“ wurde, wie es Böning nennt, begann die sechste Phase: der Populismus, da Coaching zunehmend zum universellen Coaching-Begriff wurde. Die aktuelle siebte Phase der Coaching-Entwicklung, in welcher wir uns gegenwärtig befinden, lässt eines deutlich werden: die Vielfalt der Coaching-Praxis.

3.2 Die Problematik des Sammelbegriffs „Coaching“

In der Umgangssprache des 21. Jahrhunderts wird der Begriff „Coaching“ übertrieben oft eingesetzt und verliert dadurch immer mehr an seiner ursprünglichen Bedeutung.

Dieser Umstand kommt daher, dass es keine juristische Regelung gibt und dass „Coaching“ kein geschützter Begriff ist. Gibt man Coaching in eine Suchmaschine ein, erscheinen unzählige Anbieter und Angebote. Coaching wird inflationär und als Sammelbegriff für verschiedene Methoden und Beratungssituationen verwendet. Es gibt heute Coachs für alles, vom selbsternannten Coach, der Lebenserfahrung mit Coaching verwechselt und es trotzdem als „Coaching-Werkzeug“ anwendet, über den Executive-Coach und den Live-Work-Balance-Coach bis hin zum Einkaufs-Coach. Von Wochenend-Workshops bis zu seriöser Ausbildung an Fachhochschulen ist alles zu finden. Als Marketing-Strategie scheint das Wort selbst sein Potenzial, Funktion und Wirkung zu erfüllen. Das Attribut „Coaching“ adelt selbst diejenigen, die von seiner Herkunft und Anwendung kaum Ahnung haben (Böning & Fritschle, Coaching fürs Business: was Coaches, Personaler und Manager über Coaching wissen müssen., 2008, S. 25).

Als Nebenbemerkung sei noch erwähnt, dass einige Grosskonzerne Talent-Plattformen oder Förderungsplattformen anbieten. Darauf können Führungskräfte wie Mitarbeiter zugreifen. Auch dies sollte wiederum nicht mit Coaching verwechselt werden.

3.3 Angewandte Definition

Coaching fällt unter den Oberbegriff der „Beratung“. Es handelt sich um eine Prozessberatung, bei welcher der Coach nicht die Lösung, sondern Hilfe zur Selbsthilfe anbietet. Das unterscheidet das Coaching von anderen Beratungsformen, zum Beispiel von der Expertenberatung. Die Psychotherapie wiederum wird vom Coaching abgegrenzt, indem sie stärker beim Individuum ansetzt, bei einem psychischen Leiden oder bei einem Gesundheitsthema. Nicht selten wird „Coaching“ verwendet für Prozesse, die bereits einen anderen Namen tragen. Bei Freistellungen zum Beispiel reden die einen von „Coaching“, die anderen von „Outplacement“. In Fachkreisen ist umstritten, ob man bei Teams und Gruppen von Teamcoaching sprechen soll oder doch eher von Beratung, Teamentwicklung oder Supervision (Lippmann, 2013). Zur Definition von Coaching gibt es ungefähr 65'300 Ergebnisse im Internet (Stand September 2016)¹.

Vor dem Hintergrund der unzähligen Definitionen von Coaching, die geschrieben wurden, definiert die Autorin Coaching folgendermassen: „Coaching“ ist die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen. Zielsetzung von Coaching ist die Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen bzgl. primär beruflicher Anliegen. In der vorliegenden Arbeit beschränkt sich Coaching auf die Interaktion mit Führungs-/Steuerungsfunktionen und mit Experten in Unternehmen oder Organisationen.

Als ergebnis- und lösungsorientierte Beratungsform dient Coaching dem Erhalt und der Steigerung der Leistungsfähigkeit. Als ein auf individuelle Bedürfnisse abgestimmter Beratungsprozess unterstützt ein Coaching die Verbesserung der beruflichen Situation und das Gestalten von Rollen unter anspruchsvollen Bedingungen. Durch die Optimierung der menschlichen Potenziale soll die wertschöpfende und zukunftsgerichtete Entwicklung des Unternehmens bzw. der Organisation gefördert werden.

Coaching ist eine Kombination aus individueller Unterstützung zur Bewältigung verschiedener Anliegen und aus persönlicher Beratung. Der Coach ermöglicht das Erkennen von Problemursachen und einer Lösung für die zum Problem führenden Prozesse. Während einer Beratung wird der Klient zum Nachdenken angeregt, um eigene Lösungen zu entwickeln. Der

¹ Würde man die diversen Coaching-Definitionen von nur den renommierten Experten aus der Fachliteratur der letzten 30 Jahre nehmen und vergleichen, würde es den Rahmen dieser Arbeit übersteigen. Ein Vergleich wäre jedoch für eine weiterführende Arbeit durchaus lohnenswert.

Klient lernt so im Idealfall seine Probleme eigenständig zu lösen, sein Verhalten und seine Einstellungen weiterzuentwickeln um effektive Ergebnisse zu erreichen und sein professionelles Potenzial zu steigern.

Ein grundsätzliches Merkmal des professionellen Coachings ist die Förderung der Selbstreflexion und -wahrnehmung sowie die selbstgesteuerte Erweiterung bzw. Verbesserung der Möglichkeiten des Klienten bezüglich Wahrnehmung, Erleben und Verhalten.

3.4 Ist Coaching Mentoring?

Nach wie vor verwechseln Führungskräfte „Mentoring“ mit „Coaching“. Da dies im Kontext zur vorliegenden Arbeit ein wichtiger Faktor ist, wird der Begriff „Mentoring“ kurz erläutert.

„Mentoring“ bezeichnet die Patenschaft zwischen einem jungen bzw. neu zu einer Organisation hinzugekommenen Mitarbeiter und einer erfahrenen Führungskraft². Aufgabe des Mentors ist die Vermittlung organisationsspezifischen Wissens, die Bindung an die Organisation und teilweise auch eine karrierebezogene Beratung. Mentoring zielt darauf ab, sogenannte „High Potentials“ zu fördern, Fluktuationskosten zu reduzieren und Konflikte bei der Integration neuer Mitarbeiter zu vermeiden. Coaching im oben definierten Verständnis kann somit eine zusätzliche Komponente im Rahmen einer Mentoring-Beziehung darstellen (Deutscher Bundesverband Coaching e.V., 2016).

Fazit: Mentoring wird als Förderbeziehung zwischen Senior-Führungskraft, welche sein Wissen weitergibt, und Junior-Führungskraft betrachtet.

3.5 Die Führungskraft als Coach

Die Führungskraft selbst als Coach ist in letzter Zeit wieder vermehrt in Mode gekommen. Möglicherweise hängt dies damit zusammen, dass Kosten im Human Resource Management-Bereich (und im Speziellen für Beratungsdienstleistungen) eingespart werden sollten. Allerdings ist hier das Wort „Mentoring“ (siehe oben) angebracht, wenn die Begriffe differenzierter betrachtet werden. Coaching kann eine zusätzliche Komponente im Rahmen einer Mentoring-Beziehung darstellen. Als Führungskraft würde man in einen Interessenkonflikt und zugleich in einen Rollenkonflikt geraten, würden die Mitarbeiter durch den Vorgesetzten gecoacht werden. Einige Führungskräfte sagen selber von sich, sie würden

² Definition Mentoring nach Deutscher Bundesverband Coaching e.V.

ihre Mitarbeiter coachen. Dies kommt in der Regel daher, dass der Begriff teilweise falsch eingesetzt wird oder dass die Führungskraft die Unterschiede zwischen Coaching und Führung nicht kennt oder sie ihr weniger geläufig sind – wie auch die Definition selber zu unklar ist. Schreyögg beschreibt den propagierten Begriff „Vorgesetzten-Coaching“, welcher als ideale Beratungsform für unterstellte Mitarbeiter und als Synonym für einen besonders sorgfältigen Führungsstil bezeichnet wird. Diese Begriffsverwendung beinhaltet allerdings einen Widerspruch, denn in der Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeitern gibt es keine vollständige Freiheit im Hinblick auf die Wahl des Beraters, der Themen usw., durch die eine Beratung im eigentlichen Sinn charakterisiert ist (Schreyögg, 2008, S. 20). Im Übrigen würde ein Vorgesetzter, der laufend seine unterstellten Mitarbeiter zu „coachen“ versucht, sich wie eine Glucke benehmen, die ihre Jungen nicht aus ihrer Obhut entlassen kann. Coaching führt hier gerade zu kontraproduktive Effekten, nämlich zur Verhinderung des Selbstmanagements von Mitarbeiter.

Selbstverständlich sind auch Gemeinsamkeiten sowohl bei der Führungskraft als auch beim Coach vorhanden: z.B. das positive Menschenbild, die Fähigkeit des wohlwollenden und wertschätzenden Umgangs. Von einer Führungskraft kann man auch erwarten, dass sie die grundsätzlichen Regeln der zwischenmenschlichen Kommunikation kennt und in ausreichendem Masse sozial kompetent ist (Heselschwerdt, 2015).

In einer Gegenüberstellung werden die unterschiedlichen Arbeitsweisen von Führungskräften und Coaches deutlich:

Coach	Führungskraft
Lösungs-, prozess-, bedürfnisorientiert	Ziel-, ergebnis-, bedarfsorientiert
Fördert die Verantwortung für individuelle Ziele.	Verantwortlich für Ergebnisse der Organisation
Bezieht Position und gibt Feedback.	Kontrolliert und beurteilt.
Ergreift Partei für die Person.	Ergreift Partei für das Unternehmen.
Bereitet Entscheidungen mit vor.	Entscheidet.
Hat keine instrumentelle Macht.	Hat Macht und kann Machtmittel zur Durchsetzung benutzen.
Berät auf der Grundlage von Freiwilligkeit und Vertrauen.	Handelt auch in „Zwangsgemeinschaften“.
Hat die Selbstverwirklichung des Menschen zum Ziel.	Setzt Menschen als Leistungsträger und Mittel zum Zweck ein.
Benennt und aktiviert Ressourcen, Talente und Qualitäten.	Benennt und beseitigt Defizite, Fehler und Mängel.

Tabelle 1: Gegenüberstellung von unterschiedlichen Arbeitsweisen.

Fazit: Beratungsgespräche durch die vorgesetzte Person sind durchaus möglich, unterscheiden sich jedoch ganz deutlich von einem professionellen Coaching (Steiger & Lippmann, 2013, S. 21-22). Eine weiterführende Untersuchung davon wäre spannend, doch für diese Arbeit zu weitreichend.

nicht veröffentlicht.“

Bern, 10.11.2016