

Astrid Schreyögg

Coaching für die neu ernannte Führungskraft

Coaching und Supervision

Herausgegeben von

Astrid Schreyögg

In der Reihe „Coaching und Supervision“ erscheinen Publikationen, die Innovationen dieser beiden Formate befördern. So soll zum einen die Beratungspraxis angeregt werden, bisherige Handlungsmuster zu verfeinern und zu erweitern. Zum anderen soll die Konzeptentwicklung beider Beratungsformen unterstützt und damit ihre weitergehende sozialwissenschaftliche Fundierung und Beforschung stimuliert werden. Dabei sind psychologische Ansätze im Sinne von „Psychological Counseling“ mit Konzepten aus Soziologie und Betriebswirtschaftslehre zu verbinden. Schließlich werden unterschiedliche Arbeitsfelder aufgegriffen, um Prozesse aus Unternehmen, Behörden und sozialen Dienstleistungsunternehmen zu beleuchten.

Astrid Schreyögg

Coaching für die neu ernannte Führungskraft



VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Christoph Schmidt-Lellek / Kea Brahm

VS Verlag für Sozialwissenschaften ist Teil der Fachverlagsgruppe
Springer Science+Business Media.

www.vs-verlag.de



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

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-531-15876-1

Inhalt

Vorwort	9
Einführung	11
Teil I Coaching, Führung und die Organisation im internationalen Kontext	17
1. Coaching als Managementberatung	19
1.1 Begriff, Entwicklung, Funktionen und Zielgruppen	19
1.2 Themen, Ziele, Rollen und Settings	28
1.3 Anforderungen an den Coach und sein Konzept	31
1.4 Coaching-Methoden	34
1.5 Anlässe von Coaching	36
2. Führung als multiperspektivisches Ereignis	38
2.1 Personelle Aspekte von Führung	39
2.1.1 Der Eigenschaftsansatz	39
2.1.2 Führungsstile	41
2.1.3 Situationstheorien der Führung	43
2.2 Führung als Interaktionsphänomen	45
2.2.1 Führung als Einflussprozess	45
2.2.2 Führung als Identitätsphänomen	53
3. Die Organisation als kontextueller Hintergrund	58
3.1 Der Begriff „Organisation“	58
3.2 Typen von Organisationen	59
3.3 Formale und emergente Phänomene in Organisationen	63
3.3.1 Formale Phänomene in Organisationen	65
3.3.2 Emergente Phänomene in Organisationen	74

4. Das Internationale in und um Organisationen	83
4.1 Kultur und Kulturdimensionen	85
4.2 Kulturstandards	87
4.3 Die Relation zwischen National- und Organisationskultur	89
4.4 Die Gestaltung von Interkulturalität	90
5. Exkurs: Unternehmensethik	94
5.1 Unternehmensethik – was ist das?	94
5.2 Formen des Ökonomismus	95
5.2.1 Gewinnprinzip	96
5.2.2 Shareholder Value	96
5.2.3 Stakeholder Value	97
5.3 Aufgaben einer „integren“ Unternehmensführung	98
5.3.1 Integrität auf der Makro-Ebene	99
5.3.2 Integrität auf der Meso-Ebene	103
5.3.3 Integrität auf der Mikro-Ebene	110
Teil II Chancen und Risiken der neu ernannten Führungskraft in unterschiedlichen Situationen	117
6. Einflüsse durch die Rekrutierungsart	119
6.1 Die Situation des Aufsteigers	119
6.2 Die Situation des Quereinsteigers	122
6.3 Die Situation des Seiteneinsteigers	124
7. Einflüsse durch die Situation des Vorgängers	129
7.1 Die Situation des Nachfolgers auf einen Pensionär	129
7.2 Die Situation des Nachfolgers auf einen „Berserker“	134
7.3 Die Situation des Nachfolgers auf einen „Charismatiker“	136
7.4 Die Situation des Nachfolgers auf einen Verstorbenen	139
8. Einflüsse durch den innerorganisatorischen Auftrag	143
8.1 Die Situation der neuen Führungskraft bei einem Start-Up	143
8.2 Die Situation der neuen Führungskraft bei einer Sanierung	145
8.3 Die Situation der neuen Führungskraft bei einer Restrukturierung	147
8.4 Die Situation der neuen Führungskraft bei der Fortführung und Stabilisierung einer erfolgreichen Organisation	149

9. Einflüsse durch formale Konstituenten der Organisation	152
9.1 Die Situation der neuen Führungskraft je nach Hierarchie-Ebene	152
9.2 Die Situation des neu gewählten Chefs	154
9.3 Die Situation des neuen ehrenamtlichen Vorgesetzten	155
9.4 Die Situation des neuen Vorgesetzten von Ehrenamtlichen	158
10. Einflüsse durch den Organisationstyp	160
10.1 Die Situation der neuen Führungskraft in sozialen Dienstleistungssystemen	160
10.2 Die Situation der neuen Führungskraft in Behörden	162
10.3 Die Situation der neuen Führungskraft in Wirtschaftsunternehmen	164
10.4 Exkurs: Die Situation der neuen Führungskraft in Familienunternehmen	166
10.4.1 Familienunternehmen – was ist das?	167
10.4.2 Ökonomische Besonderheiten	169
10.4.3 Psychologische Besonderheiten	172
10.4.4 Konfliktpotenziale des Nachfolgers in Familienunternehmen	173
11. Einflüsse durch Frau-Mann-Konstellationen	177
11.1 Die Situation der neuen weiblichen/männlichen Führungskraft in Frauenmilieus	178
11.2 Die Situation der neuen weiblichen/männlichen Führungskraft in Männermilieus	180
11.3. Die Situation der neuen weiblichen/männlichen Führungskraft in geschlechtsgemischten Kontexten	181
12. Einflüsse durch den internationalen Rahmen	183
12.1 Die Situation der neuen Führungskraft in einem fremden Land	183
12.2 Die Situation der neuen Führungskraft in einer multikulturellen Organisation	186

Teil III Ein Programm für das Coaching der neu ernannten Führungskraft in den ersten 100 Tagen – und danach	187
13. Ziele, lernorganisatorische und methodische Empfehlungen	189
13.1 Ziele	189
13.2 Lernorganisatorische Empfehlungen	190
13.3 Methodische Empfehlungen	192
14. Themenkreis I: Abschied von der alten Position und ein Lernprogramm für die neue Position	195
14.1 Abschied nehmen von der alten Position	195
14.2 Entwicklung eines Lernprogramms für die neue Position	201
14.2.1 Generelle Lerninhalte	203
14.2.2 Entwicklung einer optimalen Lernstrategie	210
15. Themenkreis II: Entwicklung einer optimalen Strategie und Planung früher Erfolge	212
15.1 Entwicklung einer optimalen Strategie	213
15.1.1 Planung entsprechend der unternehmerischen Situation	214
15.1.2 Planung je nach der Rekrutierungsart	217
15.1.3 Planung der optimalen Strategie je nach der Vorgängersituation	218
15.1.4 Wie soll die optimale Strategie umgesetzt werden?	219
15.1.5 Welche Ziele soll die neue Führungskraft verfolgen?	220
15.2 Planung früher Erfolge durch Gespräche	221
15.2.1 Gespräche mit Mitarbeitern	221
15.2.2 Gespräche mit Kollegen	226
15.2.3 Gespräche mit dem Vorgesetzten	227
16. Themenkreis III: Aufbau der „richtigen“ Organisationsarchitektur und des „richtigen“ Teams	235
16.1 Aufbau der „richtigen“ Organisationsarchitektur	236
16.2 Aufbau des „richtigen“ Teams	241
17. Themenkreis IV: Aufbau des passenden Netzwerks und Work-Life-Balance	252
17.1 Aufbau eines passenden Netzwerks	252
17.2 Entwicklung von Work-Life-Balance	258
Literatur	267
Stichwortverzeichnis	279

Vorwort

Mit diesem Buch startet die neue Reihe „Coaching und Supervision“ im VS Verlag für Sozialwissenschaften. Als Herausgeberin der Reihe lege ich dieses Buch „Coaching der neu ernannten Führungskraft“ zu einem der relevantesten Coaching-Themen als erstes in dieser Reihe vor.

Die Übernahme einer neuen Führungsposition ist für jeden eine besondere Herausforderung, die sie oder er gut meistern möchte. Das Neue ist meistens voller Abenteuer und Spannungen: Wie kann es gelingen, gut in Schwung zu kommen? Wie kann es gelingen, mit allen Beteiligten, den Mitarbeitern, den Vorgesetzten und den Kollegen eine gute Kooperation anzubahnen? Wie kann es gelingen, das Fachliche mit dem Menschlichen in Einklang zu bringen, aber auch das Berufliche mit dem Privaten? Das sind Fragen über Fragen, die sich jeder neuen Führungskraft stellen. Wenn sie ihre neue Position besonders bewusst und kompetent ausgestalten möchte oder wenn sie sicher gehen will, dass „nichts anbrennt“, wenn sie also nicht das Risiko des Scheiterns eingehen möchte, vertraut sie sich am besten einem Coach an.

Viele Firmen bieten heute schon von sich aus nach einem Karrieresprung Coaching an, damit die neue Aufgabe gut bewältigt wird und nichts schief geht. Ein Versagen auf der neuen Position ist nämlich teuer. Für die Organisation ist es mit hohen materiellen Kosten und für den Positionsinhaber auch noch mit hohen menschlichen Kosten verbunden.

Dieses Buch soll nun beim Coachen der neu ernannten Führungskraft helfen. Es ist in den ersten beiden Teilen ein *Wissensbuch*. Zuerst erläutere ich die fürs Coaching grundlegenden sozialwissenschaftlichen Konstrukte, daran anschließend werden unterschiedliche Parameter, die eine neue Führungsposition aufweisen kann, systematisiert und ausgeleuchtet. Im dritten Teil ist es aber ein *Ratgeberbuch*, das einem Lehrplan ähnlich alle die Themen, die für eine neue Führungskraft in den ersten Monaten relevant sind, ausführlich entfaltet. Alle Teile des Buches enthalten zahlreiche Fallbeispiele zur Veranschaulichung der konzeptionellen Passagen. Der Ratgeber-Teil enthält außerdem etliche To-Do-Listen, methodische Empfehlungen und Fragenkataloge zur Unterstützung des Coachs.

Das Buch wendet sich an organisationsinterne und -externe Coaches aus Firmen, Behörden und sozialen Dienstleistungssystemen, die neue Führungskräfte in den ersten Monaten unterstützen wollen. Das Buch eignet sich außerdem für die Lehre und Forschung von Coaching, da hier viele Phänomene thematisiert werden, die noch weitergehend systematisiert und empirisch beforscht werden könnten. Zielgruppen sind vor allem Wirtschaftspsychologen und -pädagogen, aber auch andere sozialwissenschaftlich vorgebildete Personengruppen wie Soziologen, Betriebs- und Volkswirte, Pädagogen, Sozialarbeiter usw. Das Buch wendet sich auch an Führungskräfte in Organisationen unterschiedlichen Typs, da es vielfältiges Orientierungswissen als Expertise enthält, um neue Mitarbeiter aus nachgeordneten Hierarchie-Ebenen noch bewusster und noch gezielter für ihre ersten Führungsaufgaben zu unterstützen.

Bedanken möchte ich mich zunächst bei Herrn Dr. Reinald Klockenbusch, dem Programmleiter beim VS Verlag für Sozialwissenschaften in Wiesbaden, dass er Publikationen mit den Themen „Coaching und Supervision“ eine neue Heimat gegeben hat. Danken möchte ich meinem langjährigen Kollegen, Dr. Christoph Schmidt-Lellek, der dieses Buch wieder mit seiner bewährten Sorgfalt gesichtet und lektoriert hat. Danken möchte ich auch Dr. Thorsten Gorbach, der an der Fertigstellung dieses Buches besonderen Anteil genommen hat, weil ihn das Thema als Führungskraft und als Coach ebenfalls in vielfältiger Weise beschäftigt hat. Durch ihn erhielt ich eine ganze Reihe wichtiger Anregungen. Mein besonderer Dank gilt aber all jenen Klientinnen und Klienten, die sich mir im Verlauf der letzten beiden Jahrzehnte anvertraut haben. Sie dienten mir auch überwiegend als Modelle für die vielen Beispiele in diesem Buch. Damit sie aber anonym bleiben können, habe ich nicht nur ihren Namen geändert, sondern auch die gesamte Beratungssituation umgeschrieben. Etliche von ihnen suchten mich prophylaktisch auf, weil sie ihre neue Position möglichst gut und möglichst reibungslos ausfüllen wollten. Viele andere stellten aber Komplikationen vor, die noch nach Jahren als „konfliktäre Altlasten“ aus einer ganz offensichtlich nicht optimal bewältigten Anfangssituation resultierten. Aus ihren Fragestellungen habe ich besonders viel für dieses Buch gelernt.

Astrid Schreyögg, Berlin, im Februar 2008

Einführung

Coaching hat sich als individuelle Maßnahme der Personalentwicklung in vielen Firmen, Behörden und sozialen Dienstleistungssystemen schon seit einigen Jahren gut etabliert. Dabei bleibt allerdings seine thematische Ausrichtung bis heute vergleichsweise allgemein. Das heißt, es sind zwar zahlreiche Bücher erschienen, die sich mit der methodischen Fundierung von Coaching beschäftigen. Inhaltliche Orientierungen finden sich aber noch vergleichsweise selten. So befassen sich bisher nur wenige Autoren mit speziellen Coaching-Anlässen, etwa mit dem Coaching vor dem Ruhestand oder mit dem Coaching von Führungskräften, die nach einer Arbeitspause in ihre Firma zurückkehren usw. Vergleichbare Coaching-Anlässe werden zwar gelegentlich in Aufsätzen behandelt, selten aber in breiter angelegten Publikationen.

Dieses Buch ist nun einem Anlass gewidmet, der im Arbeitsleben einer jeden Führungskraft mindestens einmal, meistens aber mehrmals eine Rolle spielt: die Situation in einer neuen Führungsposition. Der Positionswechsel stellt ein Schlüsselerlebnis in ihrer Karriere dar. Er ist immer ein krisenhaftes Ereignis, das einen Ausgangspunkt für Erfolg oder Misserfolg im weiteren beruflichen Werdegang darstellt. Aus diesem Grund lohnt sich Coaching ganz besonders zu diesem Ereignis, damit die Führungskraft möglichst rasch in ihrer neuen Position an Glaubwürdigkeit und Reputation gewinnt und die Gefahren eines Misserfolgs sicher umschiffen kann.

Für eine effektive Hilfestellung benötigt der Coach aber ein passendes Orientierungswissen. Dieses soll ihm eine innere Landkarte bieten, auf deren Hintergrund er die unterschiedlichen Chancen und Risiken ermitteln kann, mit denen neu ernannte Führungskräfte potenziell konfrontiert sind. Damit nicht genug, effektives Coaching sollte auch ein Instrumentarium bereitstellen, das die Führungskraft auf die ihr neu begegnenden Anforderungen einstimmt und vorbereitet. Für all dieses soll das vorliegende Buch eine Basis bieten.

Das Buch gliedert sich in drei Teile, die jeweils unterschiedliche Wissensbestandteile auffächern. Der erste Teil umfasst die sozialwissenschaftlichen Grundlagen unseres Themas. Der zweite enthält vielfältige Situationsbeschreibungen mit ihren jeweiligen Einflussfaktoren. Und im dritten Teil findet sich ein ganz konkretes Programm, das ähnlich einem Curriculum dem Coach die rele-

vantesten Themen und Methoden an die Hand gibt für ein Coaching von Führungskräften in den ersten 100 Tagen – und danach.

Der erste Teil enthält also die sozialwissenschaftlichen Grundlagen. Das heißt, es wird zunächst erläutert, welches Verständnis von Coaching, Führung und Organisation im globalisierten Rahmen dem Buch unterlegt ist. *Coaching* wird hier als Managementberatung verstanden, als individuelle Maßnahme der Personalentwicklung, bei der auch „Freud und Leid im Beruf“ der einzelnen Führungskraft thematisiert werden. Neben den fürs Coaching relevanten Themen werden seine Ziele, Rollen und Settings erläutert. Das ist für unseren Zusammenhang von erheblicher Bedeutung, weil neu ernannte Führungskräfte heute teils von organisationsinternen, teils von organisationsexternen Coaches unterstützt werden. Und das wiederum findet einerseits im Einzel-, andererseits im Kleingruppensetting statt. Daran anschließend beschreibe ich Anforderungen an den Coach, aber auch an sein Konzept. Hier stelle ich ein Handlungsmodell vor, das in sich konsistent ist und Auftraggebern wie Klienten bündig expliziert werden kann. Danach beschreibe ich kurz die für das Coaching relevanten Methoden, professionelle Gesprächsführung, den Einsatz erlebnis- und handlungsorientierter Verfahren sowie den Einsatz verschiedener Medien. Zum Abschluss werden Anlässe von Coaching benannt, unter denen die Übernahme einer neuen Führungsposition als ein besonders bedeutsamer Anlass gewertet wird.

Das zweite Kapitel befasst sich mit *Führung* als mehrperspektivischem Ereignis, denn das Führungsthema bildet in jedem Coaching einen vieldeutigen thematischen Untergrund. Nach einer Darstellung von Konzepten, die personale Aspekte akzentuieren, werden Ansätze vorgestellt, die Führung als Interaktionsphänomen verstehen. Und unter diesen akzentuiere ich *Führung als Einflussprozess* und *Führung als Identitätsphänomen*. Diese beiden Zugänge sind nämlich für die neu ernannte Führungskraft von besonderer Bedeutung: Jeder neuen Chefin und jedem neuen Chef muss daran gelegen sein, dass sich seine Mitarbeiter bald von ihr oder ihm beeinflussen, das heißt führen lassen. Und es muss ihr oder ihm daran gelegen sein, dass sie ihre Selbstdefinition, also ihre Identität als Führungskraft in der neuen Situation möglichst bald findet.

Daran anschließend steht die *Organisation* im Fokus, weil die Situation der Führungskraft hier immer auf dem Hintergrund eines organisatorischen Systems gesehen werden muss. Nach begrifflichen Auseinandersetzungen werden verschiedene Typologien von Organisationen herausgestellt, wobei eine, die sich an Organisationszielen ausrichtet, präferiert wird. Das ist dann eine Differenzierung in Unternehmen, Behörden und soziale Dienstleistungssysteme. Danach stelle ich die relevantesten formalen und emergenten, d.h. nicht-formalen Organisationsphänomene vor. Die formalen werden primär unter dem Gesichtspunkt der Integration dargestellt, auf welche Weise sie nämlich den Zusammenhalt des

organisatorischen Systems garantieren. Dabei kommen auch Matrix-, Projekt- und Hybridorganisationen zur Sprache. Bei den emergenten Phänomenen werden Konzepte zu informellen Strukturen, Organisationskulturen, Ansätze zur Mikropolitik und zu organisatorischen Entwicklungsprozessen angesprochen. Für eine neue Führungskraft bildet ja die Organisation den relevanten Rahmen für alle ihre Aktivitäten, sodass der Coach auch zu einer eingehenden Analyse des organisatorischen Systems befähigt sein muss.

Im vierten Kapitel geht es um das *Internationale* in und um Organisationen, denn sie sind heute die Orte, an denen sich die Themen der Globalisierung mit ihrer Internationalisierung bündeln und verdichten. In diesem Kapitel geht es um Kulturdimensionen, Kulturstandards, die Relation von National- und Organisationskulturen und schließlich um die Gestaltung von Interkulturalität. Denn das ist heute eine bedeutende Aufgabe von Führungskräften, auf die auch die neue Führungskraft im Coaching vorzubereiten ist.

Globale Phänomene wollen aber nicht nur effektiv, sondern auch ethisch angemessen bewältigt werden. Aus diesem Grund präsentiere ich in einem Exkurs einen modernen Ansatz von *Unternehmensethik*. Dabei geht es zunächst um eine knappe Auseinandersetzung mit unserem Wirtschaftssystem, sodann werden die Aufgaben einer „integren Unternehmensführung“ dargestellt. Dabei wird nicht nur die Einhaltung ethischer Standards gegenüber einzelnen Personen diskutiert, sondern auch die Etablierung entsprechender Normen innerhalb der Organisation sowie gegenüber der organisatorischen Umwelt.

Im zweiten Teil des Buches, „Chancen und Risiken der neu ernannten Führungskraft in unterschiedlichen Situationen“, geht es nun in medias res. Jetzt beschreibe ich anhand von zahlreichen Beispielen in insgesamt sieben Kapiteln die unterschiedlichen Einflüsse, denen Führungskräfte potenziell ausgesetzt sind. Und diese bestimmen ihre Chancen und Risiken in der neuen Position hochgradig mit. Im 6. Kapitel geht es um die *Rekrutierungsart*. Je nachdem, ob eine Führungskraft innerhalb der Organisation, in der sie schon länger tätig war, aufsteigt, womöglich im Sinne eines „Kaminaufstiegs“ in der gleichen Abteilung, oder ob sie als „Seiteneinsteiger“ ganz fremd in einer Firma, Behörde oder Einrichtung engagiert wurde, ergeben sich für sie äußerst unterschiedliche Anforderungen, Konfliktpotenziale, aber auch Chancen. Ihr Standing bestimmt sich außerdem nach dem *Vorgänger* (7. Kapitel): Wenn sie einem eher gemütlichen Pensionär, einem extrem autoritären Menschen oder einer Führungskraft nachfolgt, die charismatische Konstellationen etabliert hat, findet sie je unterschiedliche Bedingungen vor, die sie bewältigen muss. Und die Nachfolge auf einen plötzlich Verstorbenen birgt auch wieder besondere Anforderungen, denn was der Nachfolger auch tut, so richtig kann er den Ansprüchen der Geführten nie genügen.

Ein bedeutsamer Faktor ist auch der *spezifische innerorganisatorische Auftrag* der neuen Führungskraft (8. Kapitel): Je nachdem, ob sie für ein Start-Up, eine Sanierung, eine Restrukturierung engagiert wurde oder ob sie ein erfolgreiches System fortführen und zu weiterem Erfolg beitragen soll, ist sie mit sehr unterschiedlichen Anforderungen konfrontiert. Diese bergen auch ganz unterschiedliche Chancen und Risiken. Der Leser wird wahrscheinlich erstaunt sein, wenn er erfährt, dass die Fortführung eines erfolgreichen Systems ganz besonders hohe Risiken für die neue Chefin oder den neuen Chef bereithält.

Im 9. Kapitel werden Einflüsse durch *formale Konstituenten* der Organisation thematisiert. Hierzu werde ich zeigen, dass je nach der Hierarchie-Ebene, für die eine neue Führungskraft engagiert wurde, sie unterschiedliche Chancen und Risiken hat. Ich werde aber auch zeigen, dass sich eine *gewählte* Führungskraft mit anderen Bedingungen arrangieren muss als eine, die von übergeordneten Instanzen eingesetzt wurde. Und ich werde zeigen, dass ein ehrenamtlicher Vorgesetzter mit angestellten Mitarbeitern andere Vorgänge zu bewältigen hat als ein formal designierter mit ehrenamtlichen Helfern. Alles dies sind Situationen, die nur schwach formalisiert sind und deshalb andere Anforderungen bergen als solche in einem klaren formalen Rahmen.

Selbstverständlich spielt aber auch der *Organisationstyp* eine wichtige Rolle (10. Kapitel): Je nachdem, ob eine Führungskraft in einem sozialen Dienstleistungssystem, in einer Behörde oder in einem Unternehmen ihre neue Position antritt, wird sie mit unterschiedlichen Normen und Standards, dementsprechend auch mit unterschiedlichen Anforderungen konfrontiert. Diese beinhalten auch wieder unterschiedliche Chancen und Risiken. Da *Nachfolge in Familienunternehmen* eine besondere Rolle spielt, werde ich in einem Exkurs *die Situation der neuen Führungskraft in Familienunternehmen* gesondert behandeln. Hier wird zu zeigen sein, dass wegen der Koppelung von Familie und Unternehmen und damit von emotionalen und rationalen Ansprüchen ganz besondere Chancen und Risiken eine Rolle spielen.

Daran anschließend geht es um *Einflüsse durch Frau-Mann-Konstellationen* (11. Kapitel): Die Situation einer neuen weiblichen versus einer neuen männlichen Führungskraft in Frauenmilieus unterscheidet sich nämlich gravierend von der Situation eben dieser Führungskräfte in Männermilieus. Geschlechtsgemischte Kontexte erfordern dann wieder etwas andere Haltungen. So ergeben sich auch hier unterschiedliche Chancen und Risiken. Abschließend werden in diesem Teil noch *Einflüsse durch den internationalen Rahmen* verhandelt, d.h. die Situation einer neuen Führungskraft in einem fremden Land, aber auch die Situation von Führungskräften in multikulturellen Organisationen im eigenen Land (12. Kapitel). Auch diese Situationen werden mit ihren jeweiligen Ansprüchen anhand von Beispielen verdeutlicht.

Im dritten Teil präsentiere ich dann *ein Programm für das Coaching neu ernannter Führungskräfte in den ersten 100 Tagen – und danach*. Dabei handelt es sich um Handreichungen für den Coach, die ähnlich einem Curriculum aufgebaut sind und eine ganze Reihe von methodischen Anregungen, To-Do- und Check-Listen, Übungen sowie weiteres Fallmaterial enthalten. Im ersten Abschnitt (13. Kapitel) erläutere ich die Ziele sowie die lernorganisatorischen und methodischen Empfehlungen des Programms. Leitziele sind, dass die neue Führungskraft den Positionswechsel möglichst optimal bewältigt, dass sie vor Misserfolg zu bewahren ist, dass aber auch die Organisation, in der sich der neue Arbeitsplatz befindet, von dem Coaching in ideeller wie monetärer Hinsicht profitiert. Als lernorganisatorische Empfehlungen werden der zeitliche Rahmen des Coachings, d.h. seine Dauer und seine Frequenz diskutiert sowie die Vor- und Nachteile von Einzel- und Gruppensettings. Methodisch empfehle ich eine Form der Prozessbegleitung, bei der vom Coach sequenzenweise thematische Anregungen aus dem Curriculum gegeben werden, bei der aber auch Rollentrainings und imaginative Arbeitsformen Anwendung finden.

Sodann umreiße ich vier Themenkreise, die für eine neue Führungskraft der Reihe nach von Belang sind. Im ersten Themenkreis liegt der Fokus auf dem *Abschied nehmen von der alten Position*, aber auch auf der *Entwicklung eines Lernprogramms für die neue Position* (14. Kapitel). Dieser erste Schritt findet idealerweise kurz vor Antritt der neuen Arbeitsstelle statt und hilft der Führungskraft, sich umfassend auf das Neue einzustellen. Daran anschließend erarbeiten Coach und Klient idealerweise ein Lernprogramm für die neue Position, denn jetzt wird vieles zunächst befremdlich sein, das es in seiner Bedeutung zu erfassen gilt. Der zweite Themenkreis befasst sich noch detaillierter mit der *Entwicklung einer optimalen Strategie* für genau die Aufgabe, die übernommen wurde. Für die *Planung früher Erfolge* sind jetzt Gespräche mit Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten fällig, die möglichst gut vorbereitet werden sollten (15. Kapitel). Sodann geht es um *Sichtung und Aufbau der richtigen Organisationsarchitektur und des richtigen Teams* (16. Kapitel). Hier wird die Führungskraft angeleitet, auch in Fällen, in denen sie keinen organisatorischen Umbau veranlassen kann, ihren Kontext möglichst genau in Augenschein zu nehmen. Im letzten Kapitel geht es um den *Aufbau eines passenden Netzwerks und die Entwicklung von Work-Life-Balance* in der Berufs- und Privatwelt.

Wenn alle diese Themen im Coaching bearbeitet sind, ist die Führungskraft für ihre neue Position gut gerüstet. Selbstverständlich wird aber der Coach auch viele Fragestellungen außerhalb des beschriebenen curricularen Rahmens behandeln. Denn es bleibt sicher noch Etliches zu besprechen, was hier nicht thematisiert wurde. Im Übrigen versteht sich das vorgelegte Programm eher als Anregung für „die gefällige Nutzung“.

Teil I

Coaching, Führung und die Organisation im internationalen Kontext

Beim Coaching von neu ernannten Führungskräften beschäftigt man sich auf vielfältige Weise mit Führungskonstellationen. Und diese finden wir prinzipiell in organisatorischen Systemen. Organisationen sind aber keine einsamen Monaden, sie befinden sich in einem erweiterten Kontext, der heute auf dem Hintergrund der Globalisierung durch ein hohes Maß an Internationalisierung charakterisiert ist. Für neue Führungskräfte hat auch dies große Bedeutung. Deshalb soll im ersten Teil des Buches zunächst im Sinne von Basics erläutert werden, was unter *Coaching*, was unter *Führung* und was unter *Organisation* in einem *internationalen Kontext* zu verstehen ist. Und da heute viele Phänomene im internationalen Rahmen ethische Fragestellungen berühren, werden im Rahmen eines Exkurses moderne Anforderungen an die *Unternehmensethik* dargestellt.

1. Kapitel

Coaching als Managementberatung

Coaching hat im letzten Jahrzehnt einen unvergleichlichen „Siegesszug“ angetreten (Böning 2002; Böning & Fritschle 2005, Neumann & Schneider 2005). Es wird heute in vielen Unternehmen, Behörden und sozialen Dienstleistungssystemen praktiziert. Trotzdem gibt es immer noch Unsicherheiten, was unter Coaching zu verstehen ist, welche Funktionen und Zielgruppen, welche Themen und welche Ziele mit Coaching angegangen werden können. Und es besteht Unsicherheit, welche Methoden für Coaching passend sind. Deshalb sollen diese Fragen hier zunächst in wesentlichen Zügen umrissen werden.

1.1 Begriff, Entwicklung, Funktionen und Zielgruppen

Der Begriff „Coaching“ ist schon länger aus dem Sport geläufig. Dort erfreut er sich seit mindestens zwei Jahrzehnten großer Beliebtheit. Das Wort entstammt Begriffen wie „Kutsche“ oder „Kutscher“. Dabei geht es um einen „kuscheligen“ Ort, an dem ein Mensch alle seine Gefühle, Fragen oder Sorgen ausbreiten kann. Der Sport-Coach, als bekannteste Variante, erhält bei Spitzensportlern wie etwa Tennisstars, die durch ihre Lebensumstände oft stark vereinsamt sind und trotz vielfältiger mentaler Belastungen Höchstleistungen erbringen wollen, die Bedeutung eines intimen Solidarparters für alle fachlichen und emotionalen Anliegen. Die basale Aufgabe von Coaching besteht in diesen Milieus in der Vorbereitung des Sportlers auf extreme Leistungssituationen.

Seit Beginn der 1980er Jahre taucht der Begriff in der modernen Managementliteratur als „Coaching fürs Business“ auf. Hier hat er sich, wie Uwe Böning (2002) zeigt, über verschiedene Stadien zu seiner heutigen Form *entwickelt*: Seine Anwendung in der Wirtschaft ist amerikanischen Ursprungs. Hier stand er zunächst für eine mitarbeiterorientierte Führungshaltung, die dort anscheinend zuvor noch wenig praktiziert wurde. In den darauf folgenden Jahren erhielt sie zunehmend die Bedeutung von organisationsinterner Karriereförde-

rung. Hochpositionierte Manager förderten Erfolg versprechende Nachwuchstalente. Diese Variante wird heute im Allgemeinen als „Mentoring“ (Kimmle 2004) bezeichnet. „Was in den USA auf mittleren Hierarchieebenen begann, verwandelte sich im Verlauf des Imports nach Deutschland in zweifacher Hinsicht“ (Böning 2002: 27): Coaching zielte hier primär aufs Topmanagement, und es wandelte sich bereits zu Beginn der 1990er Jahre zu einer Beratungsform durch externe Berater. Zentrale Themen waren die Wahrnehmungs-, Verhaltens- und Kommunikationsmuster von Führungskräften. Diese Pionierphase in Deutschland hatte aber nun, wie Uwe Böning vermutet, Rückwirkungen auf die USA. Dort wurde Coaching ab dieser Zeit gleichfalls zunehmend als Beratungsform praktiziert (vgl. Berglas 2002; Feldman & Lankau 2005). Im Verlauf der 1990er Jahre avancierte Coaching zu einem festen Bestandteil systematischer Personalentwicklung für Führungskräfte. Dabei differenzierte man es im Hinblick auf die Rollen der Coaches wie auch im Hinblick auf die äußere Anordnung zunehmend aus. Derzeit erleben wir ein Stadium des „Populismus“, in dem immer mehr Menschen Coach werden wollen und auch die unterschiedlichsten Aktivitäten als „Coaching“ bezeichnet werden.

Tatsächlich fällt bei Durchsicht einschlägiger Publikationen immer noch eine gewisse Uneinheitlichkeit in der Begriffsverwendung auf (Rauen 1999). Von manchen Autoren wird Coaching wie eine Wunderdroge angepriesen: Es kann angeblich Führungskräfte von Alkoholismus und Depression befreien. Andere scheinen den Begriff lediglich als modische Worthülse zu bemühen, indem sie unterschiedlichste Arten von hausinterner und -externer Weiterbildung, Nachbeschulung und selbst konventionellste Seminaraktivitäten mit dem Begriff „Coaching“ belegen. Wieder andere propagieren immer noch „Vorgesetzten-Coaching“ als ideale Beratungsform für unterstellte Mitarbeiter. Hier steht Coaching lediglich als Synonym für einen besonders sorgfältigen Führungsstil, der Nähe zu psychotherapeutischen Interaktionsformen aufweist (z.B. Dehner 2004). Diese Begriffsverwendung beinhaltet allerdings einen Widerspruch, denn in der Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern gibt es keine vollständige Freiheit im Hinblick auf die Wahl des Beraters, der Themen usw., durch die Beratung im eigentlichen Sinn charakterisiert ist (König & Volmer 1993). Im Übrigen würde ein Vorgesetzter, der laufend seine unterstellten Mitarbeiter zu „coachen“ versucht, sich wie eine Glücke benehmen, die ihre Jungen nicht aus ihrer Obhut entlassen kann. Coaching hätte hier geradezu kontraproduktive Effekte, nämlich die Verhinderung des Selbstmanagements von Mitarbeitern.

In der US-Amerikanischen Literatur wird begrifflich noch zwischen „Executive-Coaching“ und „Life-Coaching“ unterschieden. Dabei ist der erste Begriff reserviert für die Beratung von Führungskräften im Hinblick auf ihre Managementaufgaben, während Life-Coaching nicht nur den beruflichen Bereich

umfasst, sondern auch die sonstigen Lebensvollzüge von Führungskräften. Dann dient das Coaching der Entwicklung von Fach- und Führungskräften in ihrem gesamten Lebenskontext (vgl. *Buer & Schmidt-Lellek* 2008).

Welche Bedeutung des Wortes „Coaching“ ist nun in der Managementliteratur wirklich sinnvoll? Im Gegensatz zu allen sonstigen Begriffsverwendungen lässt sich von einer Innovation sprechen, wenn Coaching als professionelle Form der Managementberatung verstanden wird. Dabei verhandeln Führungskräfte „unter vier Augen“ (*Looss* 2002) oder in einer Kleingruppe (z.B. *Wallner* 2004) alle für sie aktuell relevanten Fragestellungen mit einem Berater, hier eben als „Coach“ benannt. Daraus ergeben sich auch die *Funktionen* von Coaching:

- (1) Coaching stellt zunächst eine *innovative Maßnahme der Personalentwicklung* dar. Im Gegensatz zu bisher üblichen Trainings- oder Seminaraktivitäten können Führungskräfte hier alle für sie aktuell relevanten Fragestellungen ganz gezielt mit einem professionellen Gesprächspartner verhandeln. Coaching dient dann einer Verbesserung der Funktionsfähigkeit von Führungskräften mit der Hoffnung auf eine Optimierung in der Organisation. Diese Funktion entspricht dem amerikanischen „Executive-Coaching“
- (2) Außerdem dient Coaching als *Dialogform über Freud und Leid im Beruf*. Hier erhalten alle beruflichen Krisenerscheinungen und Konflikterfahrungen, aber auch alle Bedürfnisse nach beruflicher Fortentwicklung den ihnen gebührenden Raum. Dabei dient Coaching einerseits zur Bewältigung von Krisen und Konflikten. Andererseits dient es zur generellen Fortentwicklung von Einzelnen – in unserem Zusammenhang zur Unterstützung von neu ernannten Führungskräften. Es ist aber auch für ganze Kollektive nützlich. In diesem Verständnis fungiert Coaching eigentlich auch als Maßnahme der „*Personenentwicklung*“. Denn in vielen Fällen können Führungskräfte erst dann wieder ihre Aufgaben optimal wahrnehmen, wenn sie sich als Mensch angesprochen und entsprechend unterstützt fühlen. So erweist sich beispielsweise das Thema „Work-Life-Balance“ für Führungskräfte zunehmend als bedeutsam, weil viele von ihnen keinen ausreichenden Ausgleich mehr zu ihren „Hochleistungsprogrammen“ haben (*Cassens* 2003; *Rost* 2004 u.a.). Diese zweite Funktion von Coaching nähert sich dann dem amerikanischen Begriff „Life-Coaching“ an. Vielfach sind, wie im nachfolgenden Beispiel gezeigt, beide Funktionen von Coaching relevant.

Fallbeispiel: Die Funktionen von Coaching

Eine hochrangige Führungskraft, hier Günther Ebert genannt, fragte um Coaching an, weil er sich „von oben, von unten und von der Seite“, wie er meinte, bedrängt fühlte. Vor allem seit sich der Vorstandsvorsitzende sehr kritisch über ihn geäußert hatte, konnte Günther Ebert zunehmend schlechter schlafen. Er war ein 50jähriger Wirtschaftsinformatiker, der über breite und auch sehr erfolgreiche Führungserfahrungen in unterschiedlichen Firmen der metallverarbeitenden Industrie verfügte. Die Position bei der jetzigen Firma hatte er vor zwei Jahren zum einen wegen seiner Partnerin angenommen, die in der Region als Ärztin tätig war, zum anderen wegen des ausgesprochen „üppigen“ Gehalts. Aktuell hatte Günther Ebert in einem Großunternehmen ein neues Intranetsystem durchzusetzen. Seine Abteilung war erst kurz vor seinem Eintritt in die Firma aus der Zusammenlegung von zwei anderen Abteilungen entstanden. Der Leiter einer Abteilung, Fritz Wolank, hatte sich gleichfalls auf seine Stelle beworben, kam aber wegen seiner geringeren Vorbildung nicht in Frage. Entgegen der sonst im Unternehmen üblichen Besetzungsstrategie war nun auf ausdrücklichen Wunsch des Vorstandsvorsitzenden Günther Ebert als Chef der Internetabteilung von außen engagiert worden. Bei der Firma, die weltweit operierte, handelte es sich um ein Familienunternehmen. Dementsprechend wies sie besonders in der Zentrale, in der auch Günther Ebert tätig war, Kulturmuster eines Familienunternehmens auf. Das bedeutete, viele der Mitarbeiter – auch in den höheren Rängen – waren schon Jahrzehnte lang im Unternehmen tätig. Dadurch hatten sie vielfältige Verbindungen untereinander, die sie in Vereinen und Clubs pflegten, sodass sie sich auch privat häufiger trafen (*Wimmer et al. 2005; v. Schlippe et al. 2008*).

Günther Ebert hatte sich im Verlauf seines ersten Jahres in der Firma vor allem um fachliche Belange gekümmert. Die bisherige Software-Situation gestaltete sich wie ein Flickenteppich. Einige Bereiche nutzten SAP-Systeme, und andere hatten sich unterschiedliche und teilweise auch völlig inkompatible Systeme besorgt. So war er ständig damit beschäftigt, im gesamten Haus für neue und nun endlich kompatible Lösungen zu werben. Dadurch erregte er allerdings bei Kollegen auf gleicher Hierarchieebene zum Teil erheblichen Widerstand. Diesen „verkleideten“ sie meistens in Argumente wie: „Wir haben überhaupt keine Zeit, uns um so etwas zu kümmern.“ Auch in seiner eigenen Abteilung regte sich Widerstand gegen seine Innovationen, die er allerdings bei den regelmäßigen Teamsitzungen jeweils fachlich zu entkräften suchte. Dabei fühlte er sich oft ziemlich genervt, weshalb er seine Mitarbeiter manchmal „vielleicht zu barsch“ anging.

So langsam entwickelte sich in seiner Abteilung hinter seinem Rücken eine regelrechte Verschwörung. Einer seiner Abteilungsleiter, Eduard Frank, der, wie er erst später feststellte, ein enger Vertrauter von Fritz Wolank, seinem ursprünglichen Konkurrenten, war, meldete sich eines Tages zu einem ausführlichen Gespräch beim Personalchef der Firma an. An einer nachfolgenden Sitzung nahmen dann allerdings nicht nur Eduard Frank, sondern auch Fritz Wolank und zwei andere Abteilungsleiter teil. Sie beschwerten sich dabei ausführlich über den Führungsstil von Günther Ebert. Er führe bei weitem zu barsch, zu wenig mitarbeiterorientiert, in keiner Weise „passend zum Stil des Hauses“ usw. Als sich nach einigen Tagen auch noch der Gesamtbetriebsrat beim Personalchef über Günther Ebert beschwerte, weil er bei Etablierung der neuen Software um seine Mitsprachemöglichkeiten fürchtete, schaltete der Personalchef den Vorstandsvorsitzenden ein. „Hier muss etwas geschehen“, meinte dieser, bestellte Günther Ebert ein und gab ihm deutlich zu verstehen, dass er den Eindruck habe, dass er sowohl auf gleicher Ebene wie auch bei seinen unterstellten Mitarbeitern „zu wenig Kredit“ habe. Und er gab ihm die Empfehlung, sich von der Personalentwicklungsabteilung für einen „angemessenen Führungsstil“ unterstützen zu lassen. Nach diesem Treffen suchte Günther Ebert tatsächlich die PE-Abteilung auf, die ihm einen Coach vermittelte.

Im Coaching rekonstruierten wir in einem ersten Schritt die aktuelle Situation. Dabei stellte sich heraus, dass es Günther Ebert in Konfrontation mit seiner schwierigen fachlichen Aufgabe versäumt hatte, die sozialen Besonderheiten dieses Auftrags und die spezifischen Bedingungen in seiner Abteilung zu beachten und sich in seinem Handeln auf diese einzustellen. Genau genommen hatte er von der Firmenleitung einen Auftrag „institutionalisierter Konfliktstimulation“ (Schreyögg 2002) übernommen. Das heißt, den Auftrag, die Software des gesamten Hauses zu vereinheitlichen, konnte er nur dann wahrnehmen, wenn er an den bisherigen diesbezüglichen Praktiken seiner Kollegen und deren Mitarbeitern „herummäkelte“, um den Gebrauch einer „besseren Alternative“ einzuleiten. Diese an sich notwendige Kritik machte ihn aber bei seinen Kollegen und deren Mitarbeitern regelmäßig zu einer ungeliebten Figur. Und auch seine eigenen Mitarbeiter, die jahrelang mit anderen Systemen gearbeitet hatten, waren von seinen Initiativen keineswegs begeistert. Dieser Unmut „braute sich hinter seinem Rücken zusammen“, denn in der Firma bestand ein unausgesprochenes Verbot von offener Konfliktaustragung. Vor allem sein Konkurrent, Fritz Wolank, nutzte diesen allgemeinen, zunächst sich nur unterschwellig entwickelnden Unmut, um gegen ihn zu koalieren.

Im Coaching ging es nun in einem ersten Schritt darum, die gesamte Situation, in der sich Günther Ebert in dem Unternehmen befand, möglichst facettenreich zu verstehen. Zentrales Thema der Diagnose war, dass er es vollkommen

versäumt hatte, sich eine „sozio-emotionale Hausmacht“ in seiner eigenen Abteilung, aber auch im gesamten Haus aufzubauen. Sodann präzisierten wir verschiedene „Baustellen“, deren Bewältigung er sich in den nächsten Wochen widmen wollte. Diese brachte er in eine Rangreihe nach ihrer Dringlichkeit:

Zunächst ging es ihm um die Verbesserung der Beziehung zu seinen Mitarbeitern. Zu diesem Zweck wollte er vermehrte Teamsitzungen ansetzen, in denen er mit ihnen intensiver über ihre Belange sprechen wollte. Fast noch wichtiger erschienen jetzt aber Einzelgespräche. So bereiteten wir vor allem Gespräche mit Eduard Frank und Fritz Wolank vor. Mit Eduard Frank wollte er zwar nicht noch einmal seine Beschwerden beim Personalchef „durchkauen“, er wollte ihm aber zu verstehen geben, dass er sich in Zukunft etwas ausführlicher für seine Projekte und für seine Anliegen interessieren werde. Für die Begegnung mit Fritz Wolank wurde er etwas ausführlicher vorbereitet. Diesen Mitarbeiter, den er fachlich ausgesprochen schätzte, weshalb er auch glaubte, auf ihn nicht verzichten zu können, wollte er entgegen seinen bisherigen Handlungsstrategien jetzt näher an sich heranlassen, indem er ihm besonders schwierige Sonderprojekte als Aufgabe anbot. Durch diese Maßnahmen entspannte sich im Verlauf von zwei Monaten tatsächlich die Situation in seiner Abteilung. Als nächste „Baustelle“ galt es, den Betriebsrat zu „befrieden“. Diesen lud er in seine Abteilung ein, um ihm alle relevanten Aktivitäten, die er mit seinen Mitarbeitern für die nächste Zeit geplant hatte, in groben Zügen darzustellen. Was fast noch wichtiger war, er lud ihn ein, sich bei allen Zweifeln, Befürchtungen, Beschwerden jeweils sofort mit ihm in Verbindung zu setzen.

Als eine ganz „monströse Baustelle“ erschien ihm aber nun die Aufgabe, bei seinen Kollegen auf gleicher Ebene für seine Software-Innovationen zu werben. „Das ist ein Ding ohne Ende“, stöhnte er. An diesem Punkt blieb ihm, wie er meinte, nichts anderes übrig, als diese verstärkt über den Vorstandsvorsitzenden zu Veränderungen der Internetpraktiken zu bewegen. Diesen wollte er bitten, noch einmal eine diesbezügliche Konferenz einzuberufen, auf der er allen eindringlich empfahl, seinen Innovationen zu folgen. Gleichlaufend damit wollte er aber mit jedem dieser „sperrigen“ Kollegen Einzelgespräche führen, um sie über positive Erfahrungen im Kontakt mit ihm zu mehr Bereitwilligkeit in der Zusammenarbeit zu bewegen. Auch diese Gespräche bereiteten wir ausführlich vor, denn hier ging es ja darum, die Balance zu halten zwischen der Kritik am Bestehenden und der Offerte von neuen Ansätzen.

Eine „besonders schwierige Baustelle“ war seiner Meinung nach der Kontakt zum Vorstandsvorsitzenden. Jetzt stellte sich nämlich heraus, dass er dazu neigte, Vorgesetzten gegenüber anzunehmen, dass sie seine „hervorragende Qualifikation“ doch von sich aus sehen müssten. Aufgrund seiner Herkunft aus dem Handwerksmilieu („da geht es immer nur um die ehrliche Arbeit“) entging

es ihm aber, dass er sich auch „nach oben hin“ kennen lernen lassen musste, um ausreichend Akzeptanz zu bekommen. Um diese Beziehung zu verflüssigen, übten wir besonders ausführlich. Vor diesen Interaktionen hatte er immer wieder die Befürchtung, dass er sich „unangemessen anschleimen“ müsse. Wir erarbeiteten solche Sequenzen solange, bis er eine für sich selbst akzeptable Form der Begegnung gefunden zu haben glaubte. Am Ende gelang es ihm auch tatsächlich, gegenüber dem Vorstandsvorsitzenden unbefangener zu agieren, was auch diese Beziehung entspannte.

Gleichlaufend mit den bisher beschriebenen „Baustellen“ befassten wir uns auch regelmäßig mit seinem persönlichen Wohlbefinden. Im Verlauf unserer Arbeit stellte sich nämlich heraus, dass er nicht nur an Schlafstörungen litt, sondern auch immer wieder massive Kopfschmerzen hatte. Seine Partnerin, die ja Ärztin war, hatte ihm zwar schon allerlei Ratschläge erteilt, seine Beschwerden besserten sich aber erst wirklich, als er ein regelmäßiges Lauftraining aufnahm, zunehmend zu Hause mit seiner Partnerin „wieder wie früher“ vierhändig Klavier spielte und die Probleme an seinem Arbeitsplatz immer mehr in den Griff bekam.

Im Sinne von *Personalentwicklung* fand Günther Ebert ein neues Verhältnis zu Führungsphänomenen, indem er neben seinen genuin fachlichen Aufgaben immer auch die sozialen Beziehungen zu seinen Mitarbeitern sowie ihre Beziehungen untereinander in den Blick nahm. Außerdem begann er zu verstehen, welche besonderen interaktiven Qualifikationen mit seinen spezifischen fachlichen Aufgaben einhergehen müssten. Und er lernte, seine Beziehung zu seinem Vorgesetzten neu zu „justieren“. Die Aufgabe als *Dialogform über Freud und Leid im Beruf* erfüllte Coaching hier insofern, als der Klient eine subjektive Verbesserung seiner ursprünglich als bedrängend erlebten Situation erfuhr. Im Sinne von „Work-Life-Balance“ aktivierte er sich in seiner Freizeit nicht nur körperlich, sondern auch im Hinblick auf seine musikalischen Hobbys. Er konnte wieder besser schlafen, seine Selbstzweifel wurden geringer, und seine Skepsis gegenüber Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten legte sich.

Die *Zielgruppe* von Coaching umfasst wie in unserem Beispiel Menschen, die in Betrieben, Verwaltungssystemen oder in sozialen Dienstleistungseinrichtungen mit Managementaufgaben betraut sind. Dabei dient es Führungskräften auf allen Hierarchiestufen, also Vorarbeitern ebenso wie Topmanagern. In der betriebswirtschaftlichen Literatur werden *Managementaufgaben* von *Sachaufgaben* differenziert. Bei Sachaufgaben handelt es sich um Aktivitäten, die der üblichen Zielerreichung einer Organisation dienen. In Kliniken würde man beispielsweise die Aktivitäten von Pflegekräften als Sachaufgaben definieren, Koordinationsaktivitäten von Stationsleitern und -leiterinnen dagegen als Managementaufga-

ben. Dabei ist allerdings zu beachten, dass viele Menschen in Führungspositionen durchaus auch Sachaufgaben zu erledigen haben. Das Verhältnis von Sach- zu Managementaufgaben bestimmt sich im Allgemeinen nach der Hierarchiestufe, auf der eine Position angesiedelt ist. Dabei gilt als Faustregel: je höher der Status einer Managementposition in einer Organisation ist, desto weniger Sachaufgaben sind mit ihr verbunden, und umgekehrt lässt sich behaupten, dass sie desto mehr Managementaufgaben beinhaltet (Steinmann & Schreyögg, G. 2005). So hat etwa eine Stationsleiterin neben ihren Steuerungsfunktionen noch eine Vielzahl von „Sachaufgaben“ an den Patienten zu erledigen, was bei einer Pflegedirektorin kaum mehr vorstellbar ist. Deren Arbeitszeit ist ausschließlich mit Managementaufgaben angefüllt. Patienten sieht sie nur noch von weitem. Die Beratung der Sachfunktionen, also die Arbeit an und mit den Patienten, würde man übrigens als „Supervision“ bezeichnen, die Beratung der Managementfunktionen dagegen als „Coaching“. Dementsprechend gibt es bei der Pflegedirektorin mehr zu coachen als bei der Stationsleitung, obschon sich Supervision und Coaching oft überschneiden.

In der einschlägigen Literatur (Schreyögg, G. & Koch 2007 u.a.) werden traditionell fünf Managementfunktionen beschrieben: die Planung, die Organisation, die Personalfunktion, die Führung und die Kontrolle:

- (1) Bei der *Planung* handelt es sich um Reflexionen, was erreicht werden soll und wie es am sinnvollsten zu erreichen ist. Hier geht es um die Entwicklung von Zielvorstellungen, um ihre Selektion und die Festlegung von Zielen mit den entsprechenden Handlungsrichtlinien, Verfahrensweisen usw. Planung ist allerdings kein einmaliger Akt, sondern eine Aufgabe, die laufend zu leisten ist, um Organisationen flexibel und „lernfähig“ zu halten. Während man unter „strategischer Planung“ die grundsätzliche Zielorientierung einer Organisation versteht, bezeichnet „operative Planung“ die konkrete Umsetzung der Ziele. Insbesondere die strategische Planung ist die Basis für alle weiteren Managementfunktionen, denn sie ist die Grundlage der „Organisationsarchitektur“.
- (2) Während Planung noch zu großen Teilen in gedanklicher Arbeit besteht, wird mit der *Organisation* bzw. mit dem Organisieren die Umsetzung von Zielen im jeweiligen konkreten sozialen System angestrebt. Hierbei gilt es, eine angemessen arbeitsteilige und eventuell noch hierarchische Struktur zu entwickeln, die im Allgemeinen als „organisiertes System“ bezeichnet wird. Sie ist idealerweise so gestaltet, dass sie die Planung zu realisieren vermag. Mit der organisatorischen Struktur als weiterem zentralen Bestandteil der „Organisationsarchitektur“ sind wiederum viele Abläufe in der Organisation verbunden.

- (3) Die *Personalfunktionen* von Managern dienen dazu, die organisatorische Struktur, die ja immer aus realen Menschen besteht, angemessen auszugestalten. In diesen Bereich gehören Aktivitäten, die Führungskräfte ergreifen müssen, um einen qualifizierten und engagierten Personalbestand zu sichern. Hierher gehören nämlich die Gewinnung, der Aufbau und die Erhaltung des Personals.
- (4) Dieses „Personal“ müssen Manager nun führen. Unter *Führung* versteht man je angemessene Formen der Beeinflussung, damit die unterstellten Mitarbeiter im Sinne des Organisationsziels handeln. Bei „Führen und führen lassen“ (*Neuberger 2002*) handelt es sich um komplexe Interaktionsprozesse, die durch eine Vielzahl von Variablen bestimmt sind.
- (5) Inwieweit durch Planung, Organisieren, Personaleinsatz und Führung die Organisationsziele tatsächlich erreicht wurden oder ob vielleicht neue strategische Planungen entwickelt werden sollten, ob anders geführt werden muss usw., ist vom Manager zu kontrollieren. Bei der *Kontrolle* geht es also um einen Vergleich von Ist- und Soll-Daten.

Unter all diesen Managementfunktionen stellt „Führung“ diejenige dar, die im Coaching am häufigsten thematisiert wird. Selbst in Strategieberatungsprozessen, wie sie etwa die Mitarbeiter von *Kienbaum* durchführen, entsteht immer wieder die Notwendigkeit, Führungskräfte zu unterstützen, das Geplante umzusetzen. Und dabei sind in der Regel Führungsthemen relevant, wie nämlich Mitarbeiter so zu beeinflussen sind, dass diese die Ziele der Organisation „wirklich“ realisieren. Das ist besonders für neu ernannte Führungskräfte von elementarer Bedeutung. Aus diesem Grund befasse ich mich im nachfolgenden Kapitel noch eingehend mit der Managementfunktion „Führung“.

Nun ist der Arbeitsalltag von Managern keineswegs so klar geplant, wie sich frühe Managementtheoretiker noch gedacht haben. Ihr Alltag ist sogar ausgesprochen zerstückelt in viele kleine Kommunikationsakte und Handlungsmuster. *Mintzberg* legte 1975 erstmals eine Studie vor, in der er anhand von Tagebüchern, die Manager selbst geschrieben hatten, und anhand von Aufzeichnungen teilnehmender Beobachter zeigen konnte, dass Manageraktivitäten sich wahrscheinlich besser durch „*Managementrollen*“ fassen lassen. Dabei unterschied er drei Rollenbündel mit ihren jeweiligen Rollen:

- (1) Interpersonale Rollen wie Repräsentant, Vorgesetzter, Vernetzer,
- (2) informationale Rollen wie Radarschirm, Sender, Sprecher,
- (3) Entscheidungsrollen wie Innovator, Störungsregler, Ressourcenzuteiler, Verhandler.

Zur Realisierung dieser Managementfunktionen und -rollen benötigen Führungskräfte spezifische Kompetenzen. Folgende „*Schlüsselkompetenzen des Managements*“ (vgl. Steinmann & Schreyögg, G. 2005) sind zu beachten, die ebenfalls im Coaching oft Thema werden (Lenbet 2004):

- *Technische Qualifikationen*, d.h. faktisches Wissen und faktische Fertigkeiten, wie z.B. eine Personalbedarfsplanung zu erstellen ist,
- *konzeptionelle Kompetenzen*, die es der Führungskraft erlauben, in größeren Zusammenhängen zu denken, einzelne Phänomene und einzelne Entscheidungen auf der Folie des organisatorischen Gesamtsystems und seiner relevanten Umwelt zu greifen,
- *soziale Kompetenzen*, die jeder Mensch mit Steuerungsfunktionen benötigt, damit er mit anderen effektiv und konstruktiv zusammenarbeiten kann.

Die beschriebenen Funktionen, Rollen und Kompetenzen gelten in der Literatur als feldübergreifend. Das heißt, sie sind für Führungskräfte in Unternehmen, Verwaltungssystemen und sozialen Dienstleistungseinrichtungen relevant. In den letzten Jahren hat es sich allerdings durchgesetzt, dass Führungskräfte aus der öffentlichen Verwaltung unter dem Stichwort „New Public Management“ (vgl. Schedler & Proeller 2000 u.a.) modifizierte Formen des Managements entwickeln. Auch im Milieu der sozialen Dienstleistungen werden unter dem Begriff „Sozialmanagement“ (Hasenfeld 1992) und spezieller noch im Gesundheitsbereich im Sinne von „Management im Gesundheitswesen“ feldspezifische Managementkonzepte kreiert (Busse et al. 2006).

Neben der Zielgruppe „Führungskräfte“ nehmen heute auch viele *freiberuflich Tätige* wie Rechtsanwälte, Ärzte oder Unternehmensberater Coaching in Anspruch. Sie haben nämlich in ihrer Berufssituation auch Managementfunktionen, -rollen und -kompetenzen zu realisieren. Ja, es lässt sich sogar behaupten, dass diese Gruppierung ein besonders hohes Maß an „Selbstmanagement“ mobilisieren muss, um beruflich zu „überleben“. Auch diese Personengruppe hat laufend zu planen, für eine gute Organisation zu sorgen, bei Bedarf Personal zu engagieren, zu führen und dann ihren geschäftlichen Fortgang zu kontrollieren.

1.2 Themen, Ziele, Rollen und Settings

Thematisch ist Coaching auf sämtliche Steuerungsfunktionen von Führungskräften und Freiberuflern mit den entsprechenden Kompetenzen gerichtet. Es unterstützt also bei der Planung, bei der Entwicklung angemessener Organisations-

strukturen usw. Schwerpunkte sind im Coaching allerdings meistens die Personal- und die Führungsfunktion sowie die dafür besonders relevanten Rollen und sozialen Kompetenzen. Die von den Klienten faktisch vorgetragenen Anliegen bewegen sich auf allen Ebenen sozialwissenschaftlicher Paradigmatik. Das heißt, sie zentrieren sich teils auf folgende Themenbereiche:

- *individuelle* Themen, wie etwa eine bessere Work-Life-Balance oder die Karriereplanung,
- *interaktive* Themen, wie etwa die Beziehung zu einem Mitarbeiter oder zu Vorgesetzten,
- *systembezogene* Fragestellungen, die eine organisatorische Einheit, ein gesamtes organisatorisches System oder gar seine Umwelt betreffen.

Je nach dem Milieu, aus dem die Coaching-Klienten kommen, lassen sich unterschiedliche thematische Akzente feststellen. Führungskräfte aus Betrieben, in denen technische oder betriebswirtschaftliche Grundberufe dominieren, thematisieren oft Fragestellungen mit einem individuellen oder interaktiven Gehalt. Bei Sozialmanager/innen, also bei Personen, die soziale Dienstleistungssysteme leiten, stehen im Coaching vielfach Themen im Vordergrund, die den organisatorischen Kontext und dessen Umfeld betreffen. Im Prinzip lässt sich behaupten, dass Coaching-Klienten meistens genau das zu verhandeln suchen, was in ihrem jeweiligen Grundberuf zunächst nicht thematisiert wurde, was sie aber als Führungskraft in ihrem Gebiet dringend benötigen.

Bei Freiberuflern lassen sich die Themenpräferenzen weniger leicht typisieren, da sie ja je nach Grundberuf und Tätigkeitsfeld starke Variationen aufweisen. Als Feld- und Berufsgruppenübergreifende Themen lassen sich eher solche benennen, die mit der Dauer des Status als Freiberufler in Beziehung stehen: In den ersten Jahren sind Freiberufler meistens mit der Organisation ihrer Arbeit beschäftigt, im weiteren Verlauf mit ihrer sozialen Verankerung und in späteren Stadien mit Fragen, wie sie ihre berufliche Fortentwicklung planen möchten.

Das grundlegende *Ziel* von Coaching besteht in der Förderung beruflicher Selbstgestaltungspotenziale, also des Selbstmanagements von Führungskräften und Freiberuflern. In diesem Punkt ähnelt das Management-Coaching dem im Sport. Hier wie dort spielen Höchstleistungen eine Rolle, auf die der Coach seine Klienten vorbereiten soll. Wie im Sport verfolgt das Coaching von Managern immer Ziele von *Effizienzerhöhung*. Das heißt, Führungskräfte sollen unterstützt werden, alle ihre Aufgaben möglichst zielgerecht und mit möglichst sparsamem Ressourcenaufwand wahrzunehmen. Dabei beabsichtigt Coaching eine Förderung aller Managementkompetenzen.

Außerdem zielt Coaching idealerweise auf eine *Humanisierung*. Führungskräfte sollten nämlich unterstützt werden, die von ihnen geleitete Organisation oder Abteilung möglichst menschengerecht auszugestalten. Wie ich in einem nachfolgenden Diskurs (Kap. 5) noch zeigen werde, kann auf diesem Wege Coaching auch einen Beitrag zur konstruktiven Fortentwicklung von Organisationen bzw. zur Unternehmensethik (*Kumar et al.* 1999; *Maak & Ulrich* 2007) leisten.

Bei den *Rollen* des Coachs und bei den *Settings* finden wir heute eine zunehmende Variationsbreite: Als Coaches kommen entweder freiberufliche Berater oder Mitarbeiter aus Personal- bzw. Personalentwicklungsabteilungen in Frage, die sich auf Coaching spezialisiert haben. Die im deutschsprachigen Raum ursprünglich propagierte Rolle des freiberuflichen Coachs wird bis heute von hochrangigen Führungskräften bevorzugt, denn sie legen meistens gesteigerten Wert auf eine maximale Intimität in der Beratung (*Rauen* 1999; *Böning & Fritschle* 2005). Außerdem käme es bei der Inanspruchnahme von organisationsinternen Coaches zu Rolleninterferenzen. Denn hausinterne Personalentwickler nehmen ja als Inhaber von Stabsstellen niemals eine vergleichbar hohe Position in Unternehmen ein, die Topleuten adäquat wäre. Diese Gruppe von Coaches erfreut sich aber wachsender Beliebtheit bei Managern auf mittleren und unteren Führungsebenen. Sie helfen in Industriebetrieben und Behörden (*Wallner* 2004; *Westerwelle* 2004) bei der Etablierung neuer Organisations- und Führungskonzepte, oder sie beraten Manager auf mittleren hierarchischen Ebenen bei der Übernahme neuer Funktionen oder auch bei Fusionen.

Einen Vorteil des organisationsinternen Coachings stellt sicher die zumeist hohe Feldkompetenz der Berater dar. Sie sind nicht nur mit den jeweiligen Formalien eines Systems, mit dessen Strukturen oder Funktionen vertraut. Sie sind auch „Kulturkenner“, denn sie durchschauen das Symbolsystem einer Organisation sowie ihre Normen und Standards mit den entsprechenden Basisannahmen (*Schein* 1995). Ein Nachteil dieser Gruppierung besteht allerdings häufig in der damit automatisch erworbenen „Betriebsblindheit“. Das heißt, manche organisatorischen Phänomene können sie gar nicht mehr aus exzentrischer Position erfassen und damit auch kritisch reflektieren. Durch kritische Analysen würden organisationsinterne Berater allerdings ohnedies leicht in Loyalitätskonflikte gegenüber ihrem Arbeitgebersystem geraten, sodass in diesem Punkt eine gewisse Zurückhaltung für sie empfehlenswert ist.

Bei der Etablierung und Fortentwicklung von organisationsinternen Coachingabteilungen müssen vor allem Imagekomponenten sorgsam bedacht werden. Im ungünstigsten Fall werden die Coaches als „Nachhilfelehrer“ für diejenigen begriffen, „die noch nicht kapiert haben, wie man es macht“. Aus diesem Grund empfiehlt es sich, Coaching in der Einführungsphase als Angebot für