

Wolfgang Kühl / Andreas Lampert / Erich Schäfer

# Coaching als Führungskompetenz

Konzeptionelle Überlegungen und Modelle



V&R





Wolfgang Kühl/Andreas Lampert/Erich Schäfer

# **Coaching als Führungskompetenz**

Konzeptionelle Überlegungen und Modelle

Mit 15 Abbildungen

Vandenhoeck & Ruprecht

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

© 2018, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen  
Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich  
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen  
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: Happy person/shutterstock.com

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

**Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | [www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com](http://www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com)**

ISBN 978-3-647-45280-7

# Inhalt

<b>Einleitung</b> .....	9
<b>1 Der Entwicklungsstand des Coachings durch die Führungskraft: empirische Studien und methodische Literatur</b> .....	15
1.1 Empirische Befunde .....	15
1.2 Konzeptionell-methodische Fachliteratur .....	19
<b>2 Neue Dimensionen des Führungshandelns</b> .....	30
2.1 Empirische Befunde zum Thema Führung .....	31
2.2 Konzeptualisierungen von Führung .....	36
2.3 Die Entwicklung unterschiedlicher Führungsansätze .....	39
2.4 Die Entwicklung unterschiedlicher Organisationsmodelle und die Verlagerung der Steuerungszintelligenz in Organisationen ....	45
2.5 Coaching: Eine neue Führungsaufgabe als Transflexing .....	51
<b>3 Ethische Reflexionsanforderungen an die Führungskraft als Coach im Spannungsfeld von professioneller Beratung, Organisation und gesellschaftlichem Umfeld</b> .....	68
3.1 Gesellschaftlicher Kontext und Rahmenbedingungen .....	68
3.2 Die Organisation als Rahmen für das Handeln von Mitarbeitenden und Führungskräften .....	76
3.3 Reflexionen über das zukunftssethische Prinzip der Verantwortung .....	81
3.4 Ethisch-reflexive Grundlagen für ein Coaching durch Führungskräfte .....	84
3.5 Die Rahmung des Coachings durch Führungskräfte in der Organisation .....	90
3.6 Ethische Prinzipien für coachende Führungskräfte .....	94
3.7 Themenzentrierte Interaktion als reflexiv-methodischer Rahmen für das Coaching durch Führungskräfte .....	98

3.8	Beispiel für ein TZI-gestütztes Vorgehen im Coaching durch die Führungskraft .....	103
3.9	Beratungsethisches Resümee für das Coaching als Führungskompetenz .....	107
<b>4</b>	<b>Grundlagen und Voraussetzungen für ein Coaching durch die Führungskraft .....</b>	<b>110</b>
4.1	Die Haltung der coachenden Führungskraft .....	111
4.2	Zum Verständnis der coachenden Führungskraft .....	116
4.3	Dimensionen der Rollenflexibilität als Führungskraft und Coach .....	120
4.4	Kompetenzentwicklung für ein Coaching durch die Führungskraft .....	124
<b>5</b>	<b>Konzeptionelle Überlegungen .....</b>	<b>131</b>
5.1	Theoretisch-konzeptionelle Überlegungen .....	131
5.2	Der konzeptionelle Hintergrund des Coachingansatzes .....	135
5.2.1	Die systemischen Wurzeln und Grundelemente .....	137
5.2.2	Die lösungsorientierten Grundelemente .....	140
5.2.3	Die Anschlussfähigkeit des TZI-Ansatzes und der Theorie U .....	142
<b>6</b>	<b>Gestaltung des Settings im Coaching durch die Führungskraft .....</b>	<b>143</b>
6.1	Setting: Architektur und Design .....	143
6.2	Besonderheiten der Architektur eines Coachings durch die Führungskraft .....	145
6.3	Strukturelle, prozessorientierte und personale Reflexionsanregungen .....	150
6.4	Kontraktgestaltung des Coachings durch die Führungskraft .....	153
6.5	Ausgestaltungen des Coachings durch die Führungskraft .....	156
6.5.1	Die Initiative zum Transflexing .....	157
6.5.2	Der Anlass des Transflexings .....	157
6.5.3	Räumliche und zeitliche Rahmensetzungen .....	158
6.6	Gelingenbedingungen eines Coachings durch die Führungskraft .....	160
<b>7</b>	<b>Modelle des Coachings durch die Führungskraft und ihre methodische Ausgestaltung .....</b>	<b>163</b>
7.1	Coaching durch die Führungskraft als Beratungsformat .....	163
7.1.1	Orientierung: Indikation und Auftragsbestimmung .....	164
7.1.2	Klärung durch Hypothesenbildung .....	169
7.1.3	Zielkonkretisierung .....	181

7.1.4 Lösungssuche .....	183
7.1.5 Transfer und Abschluss .....	191
7.2 Coaching durch die Führungskraft als Kurzzeit-Variante .....	194
7.3 Coaching in der Organisationsentwicklung und dem Change Management .....	200
7.3.1 Verständnis und Herausforderungen der Organisations- entwicklung .....	201
7.3.2 Organisationsentwicklung nach der Theorie U .....	204
7.3.3 Fallbeispiel zur Organisationsentwicklung bei einer Schulfusion .....	212
7.3.4 Organisationsentwicklung als kontinuierliche Selbsterneuerung .....	219
<b>8 Die Förderung des kollegialen und des individuellen Transflexings</b>	<b>223</b>
8.1 Intervision .....	224
8.1.1 Die aktuelle Relevanz der Intervision .....	224
8.1.2 Grundlegende Merkmale der Intervision .....	225
8.1.3 Historische Ursprünge und Entwicklung .....	226
8.1.4 Theoretische und empirische Grundlagen .....	226
8.1.5 Indikation und Kontraindikation .....	228
8.1.6 Voraussetzungen und Implementierung .....	229
8.1.7 Methodik der Intervision, Phasen und Rollen .....	231
8.1.8 Perspektiven .....	237
8.2 Selbstcoaching .....	237
8.2.1 Äußeres und inneres Selbstcoaching .....	238
8.2.2 Auf dem Weg zum inneren Coach .....	242
8.2.3 Methodische Hinweise zu einem agilen Selbst- und Peer-Coaching .....	247
<b>9 Transflexing im Kontext zukunftsweisender Führungskonzepte und Reflexionssysteme .....</b>	<b>251</b>
9.1 Zukunftsweisende Führungskonzepte .....	253
9.2 Abgestimmte Reflexionssysteme .....	259
<b>Literatur .....</b>	<b>264</b>



## Einleitung

Nicht erst die Kritik an der autoritären Unternehmensführung großer Unternehmen wie VW oder Ryanair, macht weithin sichtbar, dass Führung in der Krise steckt. Dies zeigen auch zahlreiche Befragungen, in denen die Mitarbeitenden ihre Unzufriedenheit mit ihren Führungskräften zum Ausdruck bringen. Hinzu kommt eine zunehmende Unübersichtlichkeit der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Lage angesichts der Herausforderungen der Globalisierung und Digitalisierung. Die aktuellen Herausforderungen lassen sich mit den überkommenen Führungskonzepten und -haltungen kaum noch bewältigen. Daher ist nachvollziehbar, dass nicht nur die Ratgeberliteratur sondern auch die wissenschaftlich fundierte Literatur zur Führungsthematik boomt. Dies kann als eine umfassende und vielfältige Suchbewegung verstanden werden, deren Antworten allerdings von geringerer Halbwertszeit sind, je plakativer sie in dieser Debatte platziert werden.

Heute zeichnet sich bereits ab, dass die strategische Organisationsentwicklung, die letztlich ein Überleben der Organisationen und Unternehmen erreichen will, in ihrer planerischen Ausrichtung aufgrund der volatilen Kontextveränderungen vielfach von den Realitäten schlichtweg überrollt wird. Neben den mehr denn je notwendigen visionären Dimensionen wird zunehmend ein Fahren auf Sicht erforderlich. Dies wiederum macht ein stetig steigendes Maß an Reflexion auf allen Ebenen der jeweiligen Arbeitssysteme erforderlich. Deshalb ist es längst an der Zeit und vielerorts bereits gängige Praxis, dass alle im Unternehmen Tätigen Führungsverantwortung übernehmen. In einer derart veränderten Organisationskultur begegnen die Führungskräfte ihren Mitarbeitenden auf Augenhöhe und aus einer ethisch reflektierten und wertschätzenden Haltung. Das Coaching durch die Führungskraft gewinnt in diesem Zusammenhang an Bedeutung, weil es neben anderen Beratungsformaten den zuvor skizzierten Reflexionsanforderungen in besonderer Weise gerecht wird.

In Deutschland hat sich neben der Beratung durch entsprechend ausgebildete Profis, wie bspw. der Supervision zur Verbesserung der Qualität beruflicher

Arbeit und Zusammenarbeit von Fachkräften (Belardi, 1992, Kühl, 1999) sowie dem Coaching für Führungskräfte, die Coachingvariante des Coachings von Mitarbeitenden durch Führungskräfte (Schäfer, 2016) großteils aufgrund des durchgängig wachsenden Bedarfes quasi natur- bzw. wildwüchsig ausgebreitet. Es gibt zwar eine entsprechende Ratgeberliteratur, doch kaum theoretisch fundierte oder empirisch überprüfte Konzepte und noch nicht einmal einen genauen Überblick über deren Verbreitung in den verschiedenen Bereichen der Arbeitswelt.

Das in den USA praktizierte Coaching von Mitarbeitenden im Sinne des entwicklungsorientierten Führens kann genealogisch als die Urform des Coachings angesehen werden. Aus der amerikanischen Wirtschaft stammend, wo es verstärkt seit den 1970er Jahren zur Anwendung kommt, hat das Coaching in der deutschen Wirtschaft etwa Anfang der 1980er Jahre Einzug gehalten. Auf eine Verbesserung der fachlichen Kompetenz, der Motivation und der Leistung der Mitarbeiter ausgerichtet, fand das Coaching auch in Deutschland unter dem »Motto: der Vorgesetzte ist der wichtigste/beste Trainer seiner Mitarbeiter« (Böning, 1994, S. 173) Verbreitung. Aus der wissenschaftlichen Perspektive fand diese Entwicklung allerdings bislang kaum Beachtung. Die wissenschaftliche Befassung war und ist eher darauf gerichtet, nachdem sich ab Mitte der 1980er Jahre das Coaching durch externe psychologisch geschulte Berater zunehmend etablierte, diese Variante des Coachings theoretisch-konzeptionell und später auch durch empirische Studien zu fundieren. Die sich rasch ausbreitende, allerdings im Hinblick auf Ausbildung und Standards der Beratung sehr heterogene Professional Community des Coachings hat sich in den letzten Jahrzehnten vor allem mit der eigenen Grundlegung und Identitätsgewinnung durch Abgrenzung befasst, als dass sie das Coaching durch die Führungskraft konzeptionell unterstützend und reflektierend begleitet hätte.

Mit dem Deutschen Bundesverband Coaching (2004) lässt sich Coaching als »die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs-/Steuerungsfunktion und von Experten in Unternehmen/Organisationen« definieren. »Inhaltlich ist Coaching eine Kombination aus individueller Unterstützung zur Bewältigung verschiedener Anliegen und persönlicher Beratung.«

Wir sehen das Coaching als berufsbezogene Beratung von Führungs- und Fachkräften in Organisationen und Unternehmen nach wie vor in den beiden gleichwertigen Varianten, des freiberuflichen bzw. in der Organisation angestellten Coaches einerseits, wie in der Variante der coachenden Führungskraft andererseits.

Die zunehmenden und zeitnah zu bedienenden Reflexionsbedarfe sind durch professionelle Beratungsfachkräfte kaum allein abzudecken. Aufgrund

von entwicklungsorientierten Führungskräfte trainings, aber gerade auch der Erfahrung mit selbst in Anspruch genommenen Coachings, sind die Reflektionskompetenzen von Führungskräften in den letzten Jahrzehnten durchweg deutlich gewachsen. In zahlreichen Organisationen und Unternehmen gibt es mittlerweile eine entsprechende Praxis der individuellen Unterstützung und Beratung von Mitarbeitenden durch ihre Führungskräfte. Diese schwer überschaubare und vermutlich nicht immer qualifizierte Praxis folgt einer kaum prognostizierbaren Eigendynamik. Sie sollte allerdings durch entsprechende Konzeptentwicklungen, ethische Diskurse und Beratungsstandards zunehmend professionalisiert und normativ reguliert werden, nicht zuletzt, um Mitarbeitende vor unqualifizierten Beratungsansinnen ihrer Vorgesetzten zu schützen.

Das Coaching durch die Führungskraft verstehen wir als eigenständig zu fundierendes Beratungsformat und nicht als Führungsstil. Vielmehr haben wir uns dafür entschieden, Führung als konzeptionelle Bezugs- und Kontextvariable anzusehen. Dabei verstehen wir den Rückbezug auf die aktuelle Führungsstildebatte so, dass sich daraus durchaus Anforderungen an die Grundhaltungen und ethischen Positionierungen von Führungskräften, aber eben keine unmittelbaren Handlungsempfehlungen für die Beratung von Mitarbeitenden durch Vorgesetzte ableiten lassen. Dies würde unseres Erachtens zu Rollenkonfusionen und Irritationen führen, die sich durch ein vom Führungshandeln abzugrenztes Beratungsformat eher vermeiden lassen.

Sofern sie über die entsprechenden Beratungskompetenzen verfügen und entsprechende Rollenkonflikte zwischen ihrer Beratungs- und ihrer Vorgesetztenrolle regulieren – so die hier vertretene Position –, können coachende Führungskräfte zeitnah und nachhaltig Mitarbeitende hinsichtlich ihrer jeweiligen Arbeitsaufgaben beraten und dabei Fehlentwicklungen von Arbeitsprojekten oder konflikthafter Interaktionen und Kooperationen präventiv entgegen wirken.

Letzteres soll ein Ausschnitt aus einem Interview eines vor kurzem abgeschlossenen Forschungs- und Entwicklungsprojektes an der Ernst-Abbe-Hochschule Jena mit einer Führungskraft bezüglich deren Coaching eines aus drei Personen bestehenden Teams verdeutlichen: »[...] zwei gestandene Fachkräfte, also die auch sehr klar sind, wie sie denn mit den Kunden umgehen, dazu ein ganz junger frischer Kollege, ganz frisch vom Studium und noch sehr am Probieren. Und das brachte die beiden Seiten in Konflikt [...] dass sie am Anfang davon ausgegangen sind, sie hätten einen ganz unterschiedlichen Blick auf Kunden, um dann im Coaching festzustellen, wir sind gar nicht so weit weg, von dem was, wie wir mit Kunden umgehen wollen, wir machen es nur anders [...] und was können wir auch voneinander lernen, um uns miteinander zu berei-

chern, das hat sich, glaube ich, sehr schnell im Coaching gelöst. Die Idee ist ja, im Hier und Jetzt und zukünftig die Handlungsfähigkeit der Mitarbeiter zu fördern, und das ist so ganz gut gelungen.« (Hesselbarth et al., 2019).

Die skizzierte Praxis des Coachings durch die Führungskraft theoretisch-konzeptionell und methodisch zu fundieren, ist das zentrale Anliegen dieses Buchs. Im ersten Kapitel werden die Entwicklungslinien der historischen Genese eines Coachings durch die Führungskraft mit ihren Unterschieden zwischen dem angloamerikanischen und deutschsprachigen Bereich nachgezeichnet, um auf dieser Basis einerseits einen Überblick über empirische Studien zu geben und andererseits die konzeptionell und methodisch orientierte Literatur auf Hinweise zu dem hier interessierenden Phänomen des Coachings durch die Führungskraft zu befragen. Ebenso wie sich die Vorstellung von Coaching in Abhängigkeit von ihren historischen Entwicklungsphasen in den letzten Jahrzehnten geändert hat, unterliegt auch das Verständnis von Führung einem massiven Wandel. Führung befindet sich heute unübersehbar in einer Krise, in der nach neuen Antworten auf die drängenden Herausforderungen gesucht wird.

Das zweite Kapitel thematisiert deshalb die empirischen und theoretischen Befunde zum Thema Führung, setzt sich mit der Entwicklung unterschiedlicher Führungsansätze auseinander, beschäftigt sich mit den entscheidenden organisationalen Kontextvariablen von Führung, indem es sich mit der Entwicklung unterschiedlicher Organisationsmodelle befasst und verortet schließlich das Coaching durch die Führungskraft als Teil eines Transflexings. Mit der Wortschöpfung des *Transflexings* wird der Zusammenhang von Reflexion und Transformation zum Ausdruck gebracht und eine dritte eigenständige Aufgabendimension postuliert. Sie sieht eine von Mitarbeitenden und Führungskräften auf Augenhöhe erfolgende Ausgestaltung eines Reflexionsraumes vor, der neben anderen Beratungsformaten das Coaching beinhaltet und neben Führung und Management als drittes Element tritt. Das Transflexing realisiert sich in einer dialogischen Beziehung und fokussiert auf eine Passung zwischen Person und Organisation im Prozess der kontinuierlichen professionellen Selbstreflexion und Selbsterneuerung auf den Ebenen von Individuum, Team und Organisation.

An ein Coaching durch die Führungskraft im Rahmen eines Transflexings stellen sich besondere ethische Reflexionsanforderungen; diese sind Gegenstand des dritten Kapitels. Hier wird auf Basis von gesellschaftlichen und organisationalen Rahmenbedingungen das Handeln von Führungskräften und Mitarbeitenden ethischen Fragestellungen unterzogen. Im Mittelpunkt steht dabei das zukunftsethische Prinzip der Verantwortung. Hiervon ausgehend werden beratungsethische Prinzipien für ein Coaching durch die Führungskraft erörtert. Abschließend wird aufgezeigt, wie das Modell der Themenzentrierten Interak-

tion genutzt werden kann, um ethische Positionen der coachenden Führungskraft zu reflektieren.

Ein Coaching durch die Führungskraft ist an Voraussetzungen und Grundlagen gebunden, die im vierten Kapitel behandelt werden. Ausgehend von den ethischen Reflexionsanforderungen findet zunächst die Auseinandersetzung mit der Haltung der coachenden Führungskraft statt, für die eine dialogische Beziehungsgestaltung von zentraler Bedeutung ist. Unabhängig davon, welchem Coachingverständnis sich coachende Führungskräfte verpflichtet fühlen, sind sie permanent herausgefordert zu reflektieren, wie sie ggf. ihre Hybris des Wissens, Verstehens, der Distanzierung und des möglicherweise fehlenden Vertrauens in die Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden in die entsprechende Beratungs-Ressource und darauf aufbauend in eine diesbezügliche Beratungs-Expertise transformieren können. Des Weiteren erfordert das Coaching der Mitarbeitenden von der Führungskraft eine reflektierte Rollenflexibilität, die sich u. a. in einem effektiven Grenzmanagement der Rollenübergänge ausdrückt. Schließlich benötigt die coachende Führungskraft Kompetenzen für ihre diesbezügliche Tätigkeit. Am Beispiel des Curriculums eines Masterstudienganges werden diese skizziert.

Das fünfte Kapitel widmet sich der theoretisch-konzeptionellen Fundierung eines Coachings durch die Führungskraft im Sinne des Transflexings, das als komplexitätsadäquat, passungs-, reflexions-, rollen-, interaktions-, kompetenz- sowie ziel- und transferorientiert gekennzeichnet wird. Die theoretische Grundlage dafür bilden die personale Systemtheorie und der lösungsorientierte Beratungsansatz. In den Ansatz fließen ebenso Aspekte der themenzentrierten Interaktion sowie der Theorie U ein.

Eine Antwort auf die Frage, wie das Setting eines Coachings durch die Führungskraft auf den dargestellten ethischen, theoretischen und konzeptionellen Grundlagen praktisch gestaltet werden kann, gibt das sechste Kapitel. Es skizziert die spezifische Architektur eines Coachings durch die Führungskraft und beschreibt seine strukturellen, prozessorientierten und personalen Reflexionsanforderungen, bevor auf Aspekte der Kontraktgestaltung sowie des Designs seiner konkreten Ausgestaltung eingegangen wird; wir nehmen in diesem Punkt Bezug zu den Ergebnissen eines eigenen Forschungsprojektes. Den Abschluss bilden Überlegungen zu den Gelingensbedingungen des Transflexings durch die coachenden Führungskräfte.

Im Rahmen welcher modellhafter Varianten und methodischer Ausgestaltungen ein Coaching durch die Führungskraft realisiert werden kann, ist das Thema des siebten Kapitels. In Anlehnung an das Phasenmodell nach dem GROW-Ansatz von John Whitmore, das um organisationale Aspekte erweiterte Modell von Systemebenen der personalen Systemtheorie nach König und Vol-

mer (2009) und den Ansatz des lösungsorientierten Coachings, wird der Ablauf des Coachings durch die Führungskraft anhand von Fallbeispielen erläutert. Die dabei betrachteten Beratungsformate sind einerseits ein idealtypisches Coaching durch die Führungskraft und andererseits ein Coaching in der Kurzzeit-Variante. Ergänzend wird drittens auf das Coaching in der Organisationsentwicklung und dem Change Management ebenfalls mit einem Fallbeispiel eingegangen.

Da das Coaching durch die Führungskraft nur ein Aspekt des Transflexings ist, werden im achten Kapitel Formen des kollegialen und individuellen Transflexings von Mitarbeitenden in den Blick genommen, die die Mitarbeitenden zunehmend in Eigenregie übernehmen. Dabei interessiert insbesondere die Frage, wie diese reflexiven Prozesse durch Führungskräfte initiiert, begleitet und unterstützt werden können. Im Mittelpunkt stehen die Intervision und das Selbstcoaching.

Im abschließenden neunten Kapitel werden vor dem Hintergrund neuer Führungskonzepte sowie dem Lern- und Entwicklungsbedarf von Organisationen die Zukunftsperspektiven von Coaching als Element einer innovativen Führungs- und Reflexionskultur im Rahmen des Transflexings und organisationsumfassender, abgestimmter Reflexionssysteme beleuchtet.

Unser Anliegen ist es, zur theoretisch-konzeptionellen Fundierung des Coachings durch die Führungskraft im Sinne eines Transflexings beizutragen, coachenden Führungskräften für diese verantwortungsvolle Tätigkeit praktische Hinweise zu geben und einen Beitrag dazu zu leisten, dass Organisationen und die in ihnen arbeitenden Menschen an ihrer kontinuierlichen berufsbezogenen Selbsterneuerung reflektiert und systematisch arbeiten können, um die gesellschaftliche Evolution im Sinne einer co-kreativen Ökosystem-Wirtschaft mit sektorenübergreifenden Kooperationen im Sinne von Scharmer und Käufer (2014) zu befördern (vgl. Kap. 2.4).

Um den genderspezifischen Anforderungen an unseren Text gerecht zu werden, haben wir uns dafür entschieden, nach Möglichkeit eine sprachliche Form zu wählen, die geschlechtsneutral ist und sowohl die weibliche als auch die männliche Form repräsentiert. Status- und Funktionsbezeichnungen gelten jeweils in männlicher und weiblicher Form. In jenen Fällen, in denen dies aus Gründen einer leserfreundlichen Ausdrucksweise schwer zu realisieren ist, haben wir uns für die Verwendung des generischen Maskulinums entschieden. Die Formulierungen gelten jedoch immer für beide Genera bzw. auch für jene Personen, die sich durch eine Nennung von ausschließlich männlicher und weiblicher Form nicht angesprochen oder repräsentiert fühlen.

# 1 Der Entwicklungsstand des Coachings durch die Führungskraft: empirische Studien und methodische Literatur

In diesem Kapitel wird erstens die empirische Befundlage thematisiert und bewertet. Zweitens wird die konzeptionell-methodische Fachliteratur in ihren historischen und aktuellen Dimensionen umfassend dargestellt und ausgewertet. In diesem Zusammenhang wird unter anderem auf die sich seit den 1980iger Jahren in Deutschland konstituierende und von der US-amerikanischen Ursprungsform des Coachings durch die Führungskraft abgrenzende Coachingvariante der Beratung durch externe Beratungsprofis eingegangen. Abschließend erfolgt eine zusammenfassende Analyse und Bewertung des aktuellen Entwicklungsstandes des Coachings durch die Führungskraft.

## 1.1 Empirische Befunde

Um eine erste wissenschaftliche Annäherung an das Coaching durch die Führungskraft zu ermöglichen, erfolgt zunächst ein Blick auf die empirische Datenlage. Anschließend steht die historische Entwicklung des Coachings in Deutschland anhand der vorliegenden, insbesondere der methodischen Fachliteratur im Fokus der Betrachtung.

Zunächst also zu den empirischen Studien, die im deutschen Sprachraum bislang sehr rar gesät sind und aus wenigen wissenschaftlichen Qualifizierungsarbeiten bestehen:

Die Diplomarbeit von Melanie Funk (2014) mit dem Titel »Coaching durch den eigenen Vorgesetzten. Wann kann der Chef die eigenen Vorgesetzten coachen?« basiert auf sechs qualitativen Interviews mit Führungskräften in der Wirtschaft, davon haben drei Coachings mit ihren Mitarbeitern durchgeführt.

»Die Basis des Vorgesetzten-Coachings liegt in der Vertrauensbeziehung. Um dieses Verhalten herzustellen, müssen Freiwilligkeit, gegenseitige Akzeptanz und Schweigepflicht als Regeln erfüllt sein. [...] Der Vorgesetzte sollte eine ausgeprägte Persönlichkeit haben, die sich aus fachlichem Know-how und per-

sönlichen Soft Skills zusammensetzt. Der Reifegrad des Vorgesetzten ist wichtig, insbesondere dass er eine angemessene Selbstwahrnehmung besitzt, das nötige Einfühlungsvermögen sowie die Fähigkeit der Beherrschung und Zurückhaltung. [...] Optimale Voraussetzungen sind genügend Raum und Zeit sowie flache Hierarchien innerhalb einer Unternehmung. Ferner ist ein vorhandenes Thema eine klare Bedingung und bildet den Kern des Coachings. [...] Die Inhalte sind ein Zusammenspiel persönlicher und beruflicher Themen, die Einfluss auf das Arbeitsgebiet haben« (Funk, 2014, S. 41 f.). Methodisch wird von den interviewten Experten vor allem auf systemische Fragetechniken zurückgegriffen (Funk, 2014, S. 42).

Bei der Veröffentlichung von Jeanette Dobrunz (2008) mit dem Titel »Coaching. Zwischen fachlicher Kompetenz und Rollenkonflikten« handelt es sich vermutlich ebenfalls um eine wissenschaftliche Abschlussarbeit. Es wurde mittels eines Fragebogens untersucht, wie die Mitarbeiter eines Call-Centers einer deutschen Großbank das Coaching durch ihre Vorgesetzten im Spannungsfeld von Beratung und Kontrolle wahrnehmen.

Während sich in der qualitativen Studie von Funk zumindest Anhaltspunkte für das genauere Coachingverständnis der Interviewten erkennen lassen, ist dies anhand der Fragebogenstudie von Dobrunz kaum erkennbar. Allerdings handelt es sich unseres Wissens um die erste (veröffentlichte) Studie, die die Perspektive der gecoachten Mitarbeiter überhaupt in den Blick nimmt. An der Erhebung haben sich 98 Personen beteiligt, davon waren 62 nach eigenen Angaben über einen Zeitraum von ca. drei Jahren gecoacht worden. Die coachenden Führungskräfte waren zuvor in einem dreitägigen Seminar (mit einem externen Trainer) fortgebildet worden und hatten während des Mitarbeitercoachings selbst an einem zweimal wöchentlich erfolgenden internen Training teilgenommen. Die »Reflexion der eigenen Arbeit«, so das zentrale Befragungsergebnis, stellt für die gecoachten Mitarbeiter »das herausragende Kriterium ihrer Coaching-Erfahrungen« (Dobrunz, 2008, S. 70) dar. Die Autorin ermittelte zudem zwei unterschiedliche Coaching-Typen, die sich vor allem in der Art des Coaching-Verständnisses unterscheiden ließen: Einige Mitarbeiter sahen den Coach als Förderer, andere hingegen im Sinne von Führung und Kontrolle. Weitere Angaben zum Coaching-Verständnis und zum genaueren Vorgehen der Vorgesetzten als Coaches finden sich in der Studie nicht. Abschließend betont die Autorin lediglich: »Ziel des Coachings ist die Hilfe zur Selbsthilfe, so dass der Klient das Coaching am Ende der Beratung nicht mehr braucht« (Dobrunz, 2008, S. 70).

Cornelia Tonhäusers (2010) Veröffentlichung »Implementierung von Coaching als Instrument der Personalentwicklung in deutschen Großunternehmen«

basiert auf einer 2006 durchgeführten empirischen Befragung von 104 Großunternehmen. Dabei stimmte fast die Hälfte der Befragten der Aussage zu, dass Coaching eine »Teilaufgabe von Führungskräften (Vorgesetzten-Coaching)« sei, so kreuzten 20,4 % von ihnen hinsichtlich dieser Aussage die Antwortkategorie »trifft voll zu« an, 28,6 % die Antwortkategorie »trifft eher zu«.

Dabei zeigte sich, dass die Vorgesetzten ihre Mitarbeiter umso mehr coachen, je niedriger deren Hierarchiestufe in der Organisation angesiedelt ist. Wurden im oberen Management nur 7,7 % der Führungskräfte durch deren Vorgesetzte gecoachert, so waren es im mittleren Management 18,3 %, im unteren Management 27,9 % und bei Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung 39,4 %.

Allerdings erfolgte das Coaching mit allen Zielgruppen durchweg nicht regelmäßig, sondern anlassbezogen aufgrund jeweiliger Bedarfe. Das traf insbesondere für die Fachkräfte zu, von denen nach Angaben von 70,3 % der Befragten nur weniger als 5 % seit Einführung in dem jeweiligen Unternehmen zumindest ein Coaching erfahren hatten. Die angegebenen Coachingziele waren hinsichtlich der Befragten der jeweiligen Hierarchiestufen sehr unterschiedlich. Das wichtigste Thema der oberen Führungskräfte war mit 59,6 % »Strategieentwicklung/-umsetzung«, während sowohl für die auf der mittleren wie auf der unteren Hierarchieebene tätigen Führungskräfte die »Verbesserung ihrer Führungskompetenz« mit 85,6 % bzw. 64,4 % am wichtigsten war. Hingegen war das wichtigste Thema für die Fachkräfte ohne Führungsverantwortung »Leistungsdefizite beheben« mit 46,3 % (Tonhäuser, 2010, S. 198, 200).

Die Studie von Tonhäuser verdeutlicht, dass das Coaching durch Führungskräfte in Großunternehmen offenbar in begrenztem Maße vorkommt, allerdings ohne dass dies sowohl quantitativ wie konzeptionell genauer geklärt ist. Da keine neueren Studien vorliegen, bleibt es spekulativ einzuschätzen, wie sich das Coaching durch die Führungskraft in Deutschland mittlerweile in Art und Umfang entwickelt hat.

Böning und Kegel (2015) haben in ihrer Metastudie »Ergebnisse der Coaching-Forschung. Aktuelle Studien – ausgewertet für die Coaching-Praxis« die Ergebnisse von 145 empirischen Coaching-Studien aus den vier Anwendungsfeldern Business-Coaching, Life-Coaching, Coaching im Non-Profit-Bereich und Sport-Coaching, die im Recherchezeitraum 2006 bis Frühjahr 2014 veröffentlicht worden sind, zusammengestellt und systematisch ausgewertet. Bei 21 der von den Autoren dargestellten Untersuchungen »stand die Entwicklung der Führungskraft als Coach bzw. das durch die Führungskraft ausgeübte Managerial-Coaching im Vordergrund« (Böning, 2015, S. 76). Böning und Kegel verwenden in ihrem Buch den Terminus »Managerial-Coaching«, um diese Coaching-Variante, die sie dem Business-Coaching zurechnen, von anderen

nachvollziehbar zu differenzieren und an die internationale Nomenklatur anzuschließen (Böning, 2015, S. 76).

Die dargestellten Untersuchungen sind durchweg in englischer Sprache veröffentlicht, stammen großteils aus der US-amerikanischen Wirtschaft, asiatischen und europäischen Wirtschaften, jedoch nicht aus Deutschland. Neunzehn der von Böning dargestellten Studien hatten einen quantitativen Charakter, 13 wiesen dabei große Stichproben auf, die durchweg aus mehr als 100 Probanden bestanden, die Studie von Gregory und Levy (2011) bezieht sich sogar auf 155 Vorgesetzte und 729 direkt Unterstellte ohne Führungsverantwortung. Fünf Studien hatten einen qualitativen Charakter mit kleinen Stichproben. Die Ergebnisse werden hier nur summarisch wiedergegeben, weil sich vermutlich die Coaching-Verständnisse und die jeweils zu Grunde liegenden Beziehungen zwischen vorgesetzten Führungskräften und deren gecoachten Mitarbeitern in den jeweiligen Ländern unterscheiden und genauer zu betrachten wären, als dies hier aus Platzgründen möglich ist.

Böning fasst die Ergebnisse der referierten Untersuchungen wie folgt zusammen: »Bezüglich der Beziehung zwischen coachender Führungskraft und Mitarbeiter zeigte sich in den Studien deutlich, dass ein guter Rapport, Vertrauen und Commitment positive Auswirkungen haben. Eine konstruktive Kommunikation, Rückmeldungen, die Organisationskultur sowie ein direkt unterstützender und zielorientierter Umgang mit den Mitarbeitern sind außerdem wichtig. Bemerkenswert ist, wie offensichtlich ein Managerial-Coaching u. a. zu einer größeren Rollen- und Zielklarheit, zu Zufriedenheit, besseren Leistungen, stärkerer Selbstwirksamkeitserwartung und einem höheren Karriere- und Organisationscommitment führt.« (Böning, 2015, S. 94).

Zusammenfassend lässt sich zur empirischen Datenlage im Hinblick auf das Coaching durch die Führungskraft konstatieren, dass in Deutschland empirische Hinweise zum Verständnis, zur Verbreitung, zu Einflussfaktoren wie zu den Effekten des Coachings durch Führungskräfte noch kaum festzustellen sind, hingegen liegen im englischen Sprachraum durchaus elaborierte Studien vor, wobei die Übertragbarkeit der dortigen Befunde auf die hiesige Relation von Mitarbeitern und Führungskräften aufgrund der unterschiedlichen gesellschaftlichen und organisationalen Kontexte, vor allem aber der interkulturell variierenden Beziehungs- und Rollenstruktur zwischen Führungskräften und Mitarbeitern eingeschränkt sein dürfte. Wir halten es daher für aufschlussreich, sich mit der historischen Entwicklung des Coachings in Deutschland anhand der vorliegenden Fachliteratur zu befassen.

## 1.2 Konzeptionell-methodische Fachliteratur

Aus dem Sport und der amerikanischen Wirtschaft kommend hat Coaching in der deutschen Wirtschaft insbesondere Anfang der 1980er Jahre Einzug gehalten (Rauen, 1999, S. 20 f.; Böning, 1994). Auf eine Verbesserung der fachlichen Kompetenz, der Motivation und der Leistung der Mitarbeiter ausgerichtet, setzte sich Coaching auch in Deutschland durch, wo es »besonders im Weiterbildungsbereich (Training der Führungskräfte) praktische Anwendung fand, um von dort schließlich wieder in das Alltagsgeschäft des Führens zurücktransportiert zu werden. Motto: der Vorgesetzte ist der wichtigste/beste Trainer seiner Mitarbeiter« (Böning, 1994, S. 173).

Mitte der 1980er Jahre kam es, so Böning (1994), vor dem Hintergrund einer allgemeinen »Psychologisierung« der Gesellschaft zu einer Erweiterung des Coachingkonzeptes unter den Aspekten von Entwicklung, Motivation und Management. Gleichzeitig stellten Psychotherapeuten ihre entsprechend adaptierten Methoden zunehmend der Wirtschaft zur Verfügung. »Das Coaching entwickelt sich in der Bundesrepublik Deutschland zu einer Beratungsdienstleistung durch einen organisationsexternen ›Coach‹, wie sich die Berater dafür nun nennen, für Manager in Spitzenpositionen« (Rauen, 1999, S. 23). Zwar getragen von einer starken »Publicity« fand Coaching in deutschen Unternehmen zunächst jedoch noch relativ selten statt (Böning, 1989).

In den 1990er Jahren wird aus dem Coaching im deutschsprachigen Raum »ein regelrechter ›Modeartikel‹. Jede Art von Instruktion, Training, Gespräch, Unterricht, Anleitung usw. wird als ›Coaching‹ bezeichnet; fast jede Unternehmensberatung hat diesen Service mit im Angebot [...] Diese Unübersichtlichkeit im deutschsprachigen Raum hat bis zum heutigen Tage nicht nur angehalten, sondern sich sogar noch verstärkt. Im angloamerikanischen Sprachraum wird hingegen weiterhin unter dem Coaching hauptsächlich ein entwicklungsorientiertes Führen von Mitarbeitern durch ihren (direkten) Vorgesetzten verstanden« (Rauen, 1999, S. 24; Loos, 1997; Rückle, 1992; Schreyögg, 2012).

Die Entwicklung des Coachings durch die Führungskraft in Deutschland ist unseres Erachtens besser zu verstehen, wenn man berücksichtigt, dass die zuvor skizzierte Psychologisierung und die Konzeptionalisierung des Coachings von Führungskräften in der Bundesrepublik Deutschland zu einer Profilierung des Coachingangebotes durch professionelle Berater geführt hat, in der es nicht zuletzt auch darum ging, ein eigenständiges Beratungsformat zu entwickeln und sich gleichzeitig vom angloamerikanischen Coachingverständnis und somit auch vom Konzept eines Coachings durch die Führungskraft abzunabeln und abzugrenzen: »Die (Weiter-) Entwicklung des Coachings hat also hauptsäch-

lich ihre Impulse aus dem deutschen Sprachraum erhalten« (Rauen, 1999, S. 24). Diese Profilierung des Coachings von Führungskräften hat unseres Erachtens zu einer mehr oder weniger scharfen Abgrenzung vom Konzept des Coachings durch die Führungskraft geführt, im Sinne einer intendierten Trennung von Vorgesetzten- und Beratungsfunktionen. Loos (1997, S. 149) spricht vom »leistungsbewertenden Vorgesetzten-Wolf« im »partnerzentrierten Schafspelz des Beraters« (vgl. Kap. 2, 3 u. 6).

Diese kritische Einschätzung durch Vertreter des sich professionalisierenden, von ausgebildeten Beratungsfachkräften durchgeführten Coachings hat jedoch offensichtlich nicht zu einer Abstinenz von Führungskräften im Hinblick auf das Coaching von Mitarbeitern geführt. Vielmehr ist zu vermuten – empirische Befunde liefert nach unserer Kenntnis erstmals die Studie von Tonhäuser (2010) –, dass die Führungspraxis in zahlreichen Unternehmen und Organisationen durchaus weiterhin mehr oder weniger ausgeprägte Coachingelemente enthält bzw. diese Praxis unseres Erachtens in den letzten Jahren sogar zugenommen hat.

Ferner ist zu vermuten, dass seit den 1990er Jahren entsprechende Weiterbildungen für Führungskräfte stattgefunden haben und gegenwärtig erfolgen. Dies ist allerdings nicht empirisch untersucht – jedoch weist das Internet zahlreiche Angebote auf.

Um die historische Entwicklung des Coachings durch die Führungskraft in der Bundesrepublik aufzuzeigen, bietet sich der Rückgriff auf die Fachliteratur an. Dabei beschränken wir uns auf die konzeptionell und methodisch orientierte Literatur. Wir haben die uns verfügbaren Buchveröffentlichungen durchgesehen, erheben allerdings keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Nicht berücksichtigt wurden Veröffentlichungen zum professionellen Coaching durch externe bzw. interne Coaches, die sich additiv bzw. auf nur geringem Raum mit dem Coaching durch die Führungskraft befassen, so Lippmann (2013a), König und Volmer (2009), Dollinger und Limpächer (2015), Fischer-Epe und Reissmann (2017). Folgende Gesichtspunkte finden dabei Beachtung: konzeptioneller Hintergrund, Coaching-Methoden, Haltung der Führungskraft, vor allem im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Führungs- und Coaching-Rolle und entsprechende Überlegungen zur ethischen Reflexion.

Eine der ersten Veröffentlichungen stammt von Angelika Haman und Johann Huber (1991), beide selbständige Unternehmensberater. Das Buch liegt uns allerdings nur in der 4. überarbeiteten und erweiterten Auflage aus dem Jahre 2001 vor. Der Titel »Coaching. Die Führungskraft als Trainer« lässt sich mit dem oben dargestellten trainingsorientierten Coachingverständnis der 1980er Jahre in Verbindung bringen. Coaching ist, so diese Autoren, »ein von beiden Seiten bewusst

gestalteter Entwicklungsprozess im Sinne eines Noch-Besser-Prozesses. Ziel des Coachings im betrieblichen Arbeitskontext ist, dass die Führungskraft den Mitarbeiter dabei unterstützt, seine Aufgaben gezielter bzw. besser wahrnehmen zu können« (Haman u. Huber, 2001, S. 3). Die Autoren gehen in ihrem Buch von einem systemisch-konstruktivistischen Coachingverständnis aus, widmen sich ausführlich der Selbstreflexion der Führungskraft, ebenso der Gestaltung des Coachingkontraktes zwischen der Führungskraft als Coach und dem Mitarbeiter als Coach. Dabei betonen sie die Vertraulichkeit des Coachings: »Am besten vereinbaren Sie mit dem Mitarbeiter, dass alle Erkenntnisse aus dem Coachingprozess nicht in der Beurteilung verwendet werden. Lediglich das verwirklichte Coachingziel wird positiv in die Beurteilung aufgenommen« (Haman u. Huber, 2001, S. 69). Methodisch orientieren sie sich neben dem systemischen vor allem am Beratungsansatz der Transaktionsanalyse.

Ebenfalls im Jahre 1991 erstmals erschienen ist das Buch des Soziologen, Volkswirtes und Unternehmensberaters Reiner Czichos mit dem Titel »Leistung durch Coaching. Mitarbeiterführung in einer virtuellen Arbeitswelt«, das uns allerdings nur in einer Fassung aus dem Jahre 2014 vorliegt. Das Buch bietet ein umfangreiches Kompendium unterschiedlichster Führungs- und Coachinginstrumente. Czichos spricht sich dafür aus, »dass Coaching nicht theorieelos, quasi als Praxishuberei ablaufen kann. Theorien sind Konzepte, die helfen zu erkennen, was man und wie man etwas tut« (Czichos, 1991, S. 34). Allerdings fällt es uns schwer, ein stringentes Coachingkonzept zu erkennen, das die vielfältigen, unterschiedlichsten psychologischen Schulen entlehnten Techniken in Begründungszusammenhänge bringen würde. Auch mögliche Rollenkonflikte zwischen Führungs- und Coachingaufgaben sind kaum thematisiert, Czichos setzt vielmehr Coaching mit Führung gleich: »Coaching ist eine Führungsfunktion« (Czichos, 1991, S. 15).

Ralf Brinkmann, Professor für Wirtschafts- und Gesundheitspsychologie, hat 1994 das Buch »Mitarbeiter-Coaching. Der Vorgesetzte als Coach seiner Mitarbeiter« veröffentlicht. Brinkmann sieht das Coaching als »reguläre Führungsfunktion, die hauptsächlich aus dem Anleiten, Beraten, Unterweisen und Fördern von Mitarbeitern besteht« (S. 10). »Coaching in diesem Verständnis lehnt sich an die Sicht der Systemtheorie und der systemischen Therapie an« (S. 11), allerdings werden diese Bezüge nicht weiter ausgeführt oder durch Literaturverweise deutlich gemacht. Die dargestellten Coachingtechniken beziehen ein weites Spektrum von klientenzentrierten bis transaktionsanalytischen Vorgehensweisen ein.

Brinkmann thematisiert als einziger Autor ethische Fragestellungen des Coachings durch die Führungskraft. Er verweist dabei auf vom Vorgesetzten

vorzulebende Kardinaltugenden, wie Weisheit, Maß/Mäßigung, Gerechtigkeit und Mut (Brinkmann, 1994, S. 96).

Die Unternehmensberater Gerhard Lenz, Heiner Ellebracht und Gisela Osterhold haben 1998 das Buch »Vom Chef zum Coach. Der Weg zu einer neuen Führungskultur« veröffentlicht. Die Autoren machen ihre systemisch-konstruktivistischen Grundannahmen anschaulich und verstehen das Coaching als Führungsphilosophie, als wertorientierte Haltung und methodisches Vorgehen (Lenz et al., 1998, S. 6). Das Buch regt zur Selbstreflexion der Führungskraft im Kontext der Führungskultur des Unternehmens an, beinhaltet des Weiteren Ausführungen zu systemischen Frage- und Beratungstechniken sowie umfangreiche Fallbeispiele.

Die Unternehmensberater Christian Innerhofer, Paul Innerhofer und Ewald Lang sehen in ihrem 1999 erschienenen Buch »Leadership Coaching. Führen durch Analyse, Zielvereinbarung und Feedback« vor allem in der zu fördernden intrinsischen Motivation der Mitarbeiter den Ansatzpunkt für ein »Leadership Coaching« als Führungsstil. Auf diese Weise entstehe ein Klima der Offenheit, Ehrlichkeit und Ernsthaftigkeit, »nach der sich ein Großteil der Menschen sehnt, aber durch innere und äußere Umstände daran gehindert wird. Es ist uns klar, dass dieses Klima nur durch eine Kultur zu verwirklichen ist, d.h. durch eine neue Form des Miteinander-Umgehens« (S. 67). In ihrem Ansatz des Leadership Coachings setzen sie auf eine Führungskultur, in der das Informationsmanagement zu den Hauptaufgaben des Managements zählt, und auf ein Führen durch Zielvereinbarungen, das im Buch breiten Raum einnimmt. Unter einem Coachinggespräch werden neben dem Beratungsgespräch auch andere Formen verstanden, wie etwa das Feedback-, das Konflikt- und das Motivationsgespräch.

2001 ist das Buch »Führen, Fördern, Coachen – So entwickeln Sie die Potenziale Ihrer Mitarbeiter« der Coachs Elisabeth Haberleitner, Elisabeth Deistler und Robert Ungvari erschienen. Das Buch beruht auf systemisch-konstruktivistischen Grundannahmen, die u. a. anhand von Abbildungen sehr »plastisch« werden, wobei allerdings entsprechende Quellen nicht genannt werden. Als Grundhaltungen greifen die Autoren auf die personenzentrierte Gesprächsführung nach Carl Rogers zurück (S. 67). Als »Werkzeuge« (S. 72) bieten die Autoren ein breites, konzeptionell fundiertes Kompendium an systemischen Aspekten der Beziehungsgestaltung, an Fragetechniken, des Aktiven Zuhörens, von Feedbacktechniken, des Reframings, von Musterunterbrechungen und Mentaltechniken (Visualisierung etc.) an. Sie sprechen sich für Vertraulichkeit bezüglich der Gesprächsinhalte aus, »wobei erst die Erfahrung zeigen wird, ob der Mitarbeiter Ihnen wirklich vertrauen kann und Sie dieses Vertrauen auch verdienen. Alle Informationen und mögliche Misserfolge auf dem Weg zum Ziel

dürfen nicht in eine Beurteilung einbezogen werden, während sich eine erfolgreiche Zielerreichung jedoch positiv auswirkt« (Haberleitner et al., 2001, S. 175).

Vom Coach und Trainer Heinz-Jürgen Herzlieb stammt das 2002 erschienene Buch »Von der Führungskraft zum Coach«. »Selbstbewusste Mitarbeiter, flache Hierarchien und projektbezogenes Arbeiten erfordern einen neuen Führungsstil. Statt Aufträge zu erteilen, spart es Energie, Verantwortung zu delegieren. Wer seine Mitarbeiter in diesem Sinne in einem Coachingprozess begleitet und zu selbständiger Problembearbeitung befähigt, kann für sich und seine Mitarbeiter mehr erreichen« (Klappentext). Dementsprechend setzt sich der Autor intensiv mit Coaching als grundlegender Haltung der Führungskraft und der Umsetzung des Coachings in den Kernaufgaben der Führung auseinander, wobei die Darstellung der Methodik des nach Herzlieb in der Regel zwanzigminütigen Coachinggesprächs als zentralem Element des Coachingprozesses doch recht knapp ausfällt.

»Coaching als Führungsinstrument. So fördern Sie Mitarbeiter in schwierigen Situationen« lautet der Titel des 2004 vom Diplompsychologen Ulrich Dehner und der Trainerin Renate Dehner veröffentlichten Buchs. Die Mitarbeiter in ihrer Entwicklung zu fördern, sehen die Autoren als zentrales Anliegen des Coachings in Analogie zum Sport: »Ein guter Coach analysiert die Schwachstellen, erarbeitet ein Trainingsprogramm, übt mit dem Mitarbeiter und lässt ihn mit dem neu Gelernten Erfahrungen machen« (S. 12). Eine dem Mitarbeiter wohlmeinende innere Haltung (S. 34), Diskretion (»Es muss klar sein, dass alles, was im Coaching behandelt wird, auch ausschließlich bei den beiden Personen bleibt«; S. 28), eine klare Orientierung auf die Möglichkeiten und Grenzen des Coachings sowie dessen Abgrenzung zur Psychotherapie sind nach Dehner und Dehner unter anderem wichtige Voraussetzungen für das Coaching als Führungskraft. Das ausführlich vermittelte »psychologische Hintergrundwissen für das Coaching« (S. 51) ist vor allem der Transaktionsanalyse entlehnt, ebenso die umfangreichen Anleitungen zur Problemanalyse und Intervention.

Ruth Hellmich, Juristin und Coach/Trainerin, hat 2006 den Praxisleitfaden »Führen mit Coaching. Vom Potenzial zu Spitzenleistungen« herausgebracht. Hinsichtlich der psychologischen Grundlagen greift die Autorin unter anderem auf das Persönlichkeitsmodell nach Riemann, den Myers-Briggs-Typenindikator, das Eisbergmodell nach Freud und das Modell der Bewusstseins-ebenen nach Bodhidharma zurück. Im Hinblick auf Coachingwerkzeuge stellt die Autorin unter Verwendung von Praxisbeispielen ein umfangreiches Spektrum vor, etwa vielfältige Fragetechniken, den Perspektivenwechsel, Feedback, wertorientiertes Coaching, Arbeit mit dem inneren Team und Metaphern sowie Elementen der Transaktionsanalyse. Als Voraussetzungen für ein Coaching

durch die Führungskraft sieht die Autorin die Schweigepflicht aller Beteiligten, die möglichst durch Weiterbildung erworbenen Coaching-Kompetenzen der Führungskraft und deren Bereitschaft zur Selbstreflexion, vor allem im Rahmen eines selbst in Anspruch zu nehmenden Coachings bzw. in der Supervision der eigenen Coachingpraxis.

Die Unternehmensberater Gertrud und Richard Neges haben 2008 das Buch »Führungskraft und Coaching« veröffentlicht und betrachten das Coaching von Mitarbeitern im Hinblick auf deren Entwicklung, Begleitung, Beratung und in Bezug auf entsprechende Konfliktlösungen. Als Voraussetzung seitens der Führungskraft sehen die Autoren unter anderem eine Coachingsausbildung an. Vor Beginn des jeweiligen Coachingprozesses empfehlen sie »den Umgang mit Informationen genau festzulegen« (Neges u. Neges, 2008, S. 15). Die Autoren thematisieren unter der Kapitelüberschrift »Coaching-Grundlagen« Einsatzmöglichkeiten für interne und externe Coaches im Rahmen der Personalentwicklung und als Führungsaufgabe, zum methodischen Vorgehen, zur Strukturierung des Coachingprozesses und zur von den Autoren angebotenen Coachingsausbildung. Instrumente und Techniken des Coachings werden in vielfältiger und nicht schulegebundener Weise dargestellt.

In Anwendung von einzelnen, allerdings nicht weiter konzeptionell erläuterten NLP-Techniken empfehlen Neges und Neges dem Leser beispielsweise: »Anhand der Augenbewegungsmuster gemäß der Neurolinguistischen Programmierung (NLP) können Sie erkennen, woher der Ein- oder Vorwand des Gesprächspartners kommt: aus dem Verstand, aus dem Gefühl aus der Vergangenheit oder aus einer zukünftigen Konstruktion.« (Neges u. Neges, 2008, S. 69). Im Falle eines vom Coachee vorgebrachten »bekannten Vorwandes ›Das muss ich mir noch überlegen‹« wird bei einem gleichzeitigen Blick des Coachee nach links oben diesem »Zukunft – Konstruktion – Notlüge« unterstellt (Neges u. Neges, 2008, S. 70).<sup>1</sup>

Jutta Kreyenberg, Diplom-Psychologin und Coach, hat 2008 das Buch »99 Tipps zum Coachen von Mitarbeitern« veröffentlicht. Die Autorin benennt den systemischen Beratungsansatz als grundlegend für ihr Coachingkonzept und verweist auf vier systemische Grundprinzipien: das ganzheitliche Denken, die Prozessorientierung, die Aufmerksamkeit auf Wirkungen und die Ressourcenorientierung (S. 12). Sie bezieht sich dabei auf Königswieser und Exner (1998) sowie Maturana und Varela (1987). »Coaching als Führungsaufgabe ist haupt-

1 Die Empfehlung derart verkürzter NLP-Techniken halten wir nicht nur für methodologisch fragwürdig, da hier geradezu zum »wildem Diagnostizieren« eingeladen wird, sondern auch für ethisch grenzüberschreitend.

sächlich auch deshalb in Verruf gekommen, weil real oder in der Vorwegnahme die Befürchtung besteht, dass die Führungskraft ihre professionelle Rolle falsch einschätzt und ihre Grenzen nicht kennt« (Kreyenberg, 2008, S. 64). Deshalb fordert die Autorin die coachende Führungskraft deutlich zur Klärung von möglichen Rollenkonflikten auf: »Insbesondere den Konflikt zwischen Beraten und Beurteilen müssen Sie für sich und mit dem Mitarbeiter klären« (Kreyenberg, 2008, S. 65). Kreyenberg empfiehlt die Arbeit mit systemischen Hypothesen und Reflexionsschleifen (2008, S. 97 f.). Sie betont das offene Gespräch auf der Grundlage einer wertschätzenden Grundhaltung, warnt vor einer Überbetonung von Techniken (S. 94) und stellt drei grundlegende Interventionsmethoden in den Mittelpunkt ihrer Methodenzusammenstellung: Zuhören, Feedback geben und systemisches Fragen. Die Autorin regt zur kontinuierlichen Prozessreflexion (S. 49 f.), Selbstreflexion durch Supervision und Weiterqualifizierung durch Coachingweiterbildungen (S. 123) an.

Christine Hock, Diplom Psychologin/Coach, Ingo Hock, Systemischer Berater/Coach, sowie Robert Mosell, Lehrer und Fortbildner/Coach, haben 2014 das Buch »Coaching als Führungsinstrument der Schulleitung. Chancen und Risiken für die Umsetzung an der eigenen Schule« veröffentlicht. Die Autoren gehen ebenfalls von einem systemischen Grundmodell des Coachings aus und skizzieren (ohne weiteren Literaturbezug) dieses unter anderem mit folgenden Begrifflichkeiten: Konstruktivität, Zirkularität, Ressourcen, Erfahrbarkeit von Problem und Lösung, Lösungsorientierung. Ihre reflektierende Grundhaltung kennzeichnen sie mit den Begriffen Neugierde, Offenheit und Wertschätzung. Die Autoren legen ihrem Coaching-Ansatz eine differenzierte Pyramide an Kommunikationsmerkmalen von Schulleitungen zugrunde: Auf Haltungen fußen u. a. Gesprächstypen, darauf Methoden und schließlich Techniken. Das damit verbundene Spektrum von Diagnose- und Interventionstechniken umfasst unter anderem das Aktive Zuhören, den Perspektivenwechsel, das Reframing, das Feedback, systemische und lösungsorientierte Fragetechniken sowie Arbeit mit Bildern und Symbolen. Zur Selbstreflexion und Klärung der jeweiligen Rollenanteile des Schulleiters bieten die Autoren eine differenzierte »Positionierungsmatrix« (S. 30). Diese zeichnet sich durch acht zentrale Positionierungen im Spannungsfeld der Pole Vertrauen versus Kontrolle einerseits und inhaltliche versus Prozessorientierung andererseits aus, wobei Coaching dem Mitarbeiter ein hohes Maß an inhaltlicher Gestaltung bei gleichzeitig hohem Maß an Vertrauen gewährt, im Gegensatz zu kontrollorientierten und inhaltlich determinierenden Anweisungen. Angesichts dieser Veröffentlichung bleibt abzuwarten, ob sich hiermit ein Trend zu einer arbeitsfeldspezifischen Ausdifferenzierung des Coachings durch die Führungskraft herausbilden wird.