

Diskurs

„Coaching“ durch die Führungskraft – eine kritische Betrachtung¹

Eric Lippmann, Zürich

Im angloamerikanischen Raum wird unter „Coaching“ ein Führungsverständnis beschrieben, im dem die Führungskraft die Mitarbeitenden anleitet, fördert, entwickelt, Probleme mit ihnen bespricht und sie berät. Auch wenn gemäß *Looss* (1997, 147) selbst in den USA unterdessen Führungskräfte externe professionelle Berater in Anspruch nehmen, so scheint der Begriff „Coaching“ immer noch stark mit der Führungsrolle verbunden zu sein. Seit etwa Mitte der 80er Jahre wurde das amerikanische Verständnis von „Coaching“ auch in Deutschland aufgegriffen. Allerdings ist es im deutschsprachigen Kulturkreis zu Recht umstritten, ob damit der Begriff des Coachings nicht zu „unscharf“ und inflationär gebraucht wird. Gerade oder trotz des anhaltenden Coaching-Booms gibt es selbst unter professionellen Coachs entgegengesetzte Ansichten darüber, ob die Führungskraft coachen kann. Einige Überlegungen dazu sollen die Diskussion weiter vorantreiben.

Schreyögg (1995, 199) führt an, dass es sich beim „Vorgesetzten-Coaching“ um eine besonders differenzierte Führungshaltung handelt, „die aber nicht als Coaching im eigentlichen Sinne zu bezeichnen ist“. Wie anspruchsvoll nur schon die Führungshaltung ist, Menschen durch geeignete Unterstützung zur Selbstorganisation ihrer Kräfte und Kompetenzen und zum persönlichen Erfolg zu verhelfen, zeigen einige Überlegungen in Anlehnung an das Rollenkonzept, das als wichtige Grundlage der Führungskräfteentwicklung am IAP Zürich dient (*Steiger & Lippmann* 1999; vgl. dazu besonders auch *Looss* 1997, 147ff.; *Fischer-Epe* 2002, 225ff.):

Es ist fraglich, ob es einer Führungskraft gelingt, die verschiedenen und teilweise widersprüchlichen Rollenanforderungen unter einen Hut zu bringen. Die meisten Empfehlungen in der Ratgeber-Literatur zum „Linien-Coach“ beschreiben nichts anderes als „lediglich die üblichen kommunikativen Sozialtechnologien, die auch für die Durchführung von Mitarbeitergesprächen gelten“ (*Looss* 1997, 148) und in klassischen Führungstrainings eingeübt werden. Insoweit bleibt für *Looss* nach wie vor nicht ganz klar,

1 Vorabdruck aus: E. Lippmann (Hg.): „Coaching – Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis“, erscheint im Frühjahr 2006 beim Springer Verlag, Heidelberg, (ISBN 3-540-25456-0); mit freundlicher Genehmigung des Springer Verlags.

„wo die Differenz zwischen ‚Mitarbeiter-Coaching‘ und normaler guter Führungsarbeit wirklich liegen könnte“ (a.a.O., 149). Fraglich ist zudem, ob Führungskräfte für die entsprechende Rollenklarheit und kommunikative Kompetenz genügend ausgebildet und begleitet werden. Denn zur professionellen Führungstätigkeit gehört die Unterscheidung in verschiedene Gesprächsanlässe (z.B. Entwicklungs- oder Beratungsgespräch, Kritikgespräch, Problemlösungs- oder Maßnahmegespräch, Beurteilungsgespräch, Konfliktgespräch oder Schlechte-Nachricht-Gespräch; vgl. dazu *Lippmann* 1999, 299ff.). Beratungsgespräche aus der Führungsrolle sind somit durchaus möglich, können aber nur vom Mitarbeitenden selbst initiiert und angefordert werden, ganz im Gegensatz etwa zu Problemlösungs- oder Maßnahmegesprächen.

Und hier werden auch sogleich die Grenzen zur professionellen Beratung deutlich: Die Führungskraft hat immer auch eigene Interessen bzw. diejenigen der Organisation zu vertreten, deshalb kann sie nie „neutral“ sein. *König & Volmer* (2002, 24 f.) etwa sehen „Coaching als Aufgabe der Führungskraft“ nur in den Bereichen, in denen Mitarbeitende selbst Verantwortung tragen. Sie räumen aber kurz darauf ein, dass im konkreten Vorgehen „die Grenze zwischen dem Verantwortungsbereich der Führungskraft und dem des Mitarbeiters nicht scharf zu ziehen“ ist (a.a.O., 25). Pointiert bringen sie die Begrenzung im nächsten Satz auf den Punkt: „Es mag sein, dass im Coachingprozess ein Vorgehen angedacht wird, dem die Führungskraft aufgrund ihrer Gesamtverantwortung nicht zustimmen kann. Dann wäre es absurd, im Coachinggespräch diese Lösung zu bearbeiten, um sie anschließend als Führungskraft abzulehnen.“

Etwas weniger problematisch sieht *Fischer-Epe* diese Begrenzung. Das Dilemma zwischen Fordern und Fördern sei in der Führungsrolle strukturell angelegt und nicht neu (2002, 226). Sie räumt allerdings ein, dass sich das Dilemma in dem Maße verschärfe, in dem vom Vorgesetzten immer mehr ein partnerschaftlicher Führungsstil verlangt werde bei gleichzeitiger Zunahme von Leistungs- und Ergebnisdruck. Deshalb müsse die Führungskraft eindeutig kommunizieren, wo sie klare Forderungen und Erwartungen an den Mitarbeitenden richte und wo es um Anregungen oder Angebote zur persönlichen Entwicklung gehe (a.a.O., 229).

Sogar wenn man als Führungskraft selbst in die Themen involviert oder aus der Sicht des Mitarbeiters vielleicht auch Auslöser von Problemen sei, führt *Fischer-Epe* unter dem Kapitel „Führungskraft als Coach“ aus, wie sich die vorgesetzte Person optimal verhalten könnte. Doch hier ist die begriffliche Unschärfe, was unter dem Begriff des Coachings noch möglich ist, mehr als ausgereizt. Spätestens wenn die Führungskraft (wenn auch nur aus der Sicht des Mitarbeitenden) Teil des Problems zu sein scheint, kann man nicht mehr von Beratung oder „Coaching“ sprechen, sondern dann geht es eindeutig um Problem- oder gar Konfliktbearbeitung. Das gleiche gilt für den Unsinn, das „Mitarbeitergespräch“ als „alljährliches Mitarbeiter-Coaching“ zu bezeichnen, wie dies etwa bei *Radatz* geschieht (2000, 300).

An solchen Beispielen wird die Problematik der möglichen Interessensgegensätze zwischen Mitarbeiter und Organisation (vertreten durch die Führungskraft) offenkundig: „Der Interessensgegensatz zwischen Mitarbeiter und Unternehmen kann vom Vorgesetzten durch gesteigerte Zuwendung und andere kommunikative Sozialtechnologien eben nicht verhaltensmäßig aufgelöst werden. Beratung, die den Namen verdient, kann immer nur soweit stattfinden, wie allein die Interessen des Beratenen im Spiel sind. In dem Moment, wo andere Interessen das Beratungsgeschehen beeinflussen oder wo jemand annimmt, dass dies geschieht, ist Beratung schlichtweg zu Ende, ganz gleich, ob sie vorab mit dem Begriff ‚Coaching‘ belegt wurde. (...) Aus dieser Sicht tun Unter-

nehmen sicher gut daran, die mit ‚Coaching‘ gemeinte Tätigkeit des Vorgesetzten nicht mehr verschleiern zu verwörtern, sondern als das zu bezeichnen, was es ist: unternehmenszielorientierte Einflussnahme auf das Verhalten des Mitarbeiters“ (Looss 1997, 151).

Damit drückt Looss wohl am pointiertesten die Kritik am Konzept „Führungskraft als Coach“ aus. Er umschreibt die Problematik der Beziehungskonfusion oder -falle, die sich aus der Vermischung von Führungskraft und Coach ergeben kann, mit den Begriffen „leistungsbewertender Vorgesetzten-Wolf“ im „partnerzentrierten Schafspelz des Beraters“ (a.a.O., 149).

Selbst mit noch so guter Ausbildung der Führungskraft in Beratungsverhalten lässt sich die strukturell bedingte „Falle“ nicht beheben; in der Hierarchie kann es keine herrschaftsfreie Kommunikation geben, die für „wirkliches Beratungsgeschehen“ notwendig wäre. Wer sich beraten lässt, gibt viel von sich preis. Und da die Führungskraft die Rolle der Leistungsbewertung nie ganz ablegen kann, werden sich Mitarbeitende auch im Beratungsverlauf kontrolliert oder gar „taktisch“ verhalten. „Damit aber hat Beratung als kommunikatives Geschehen oft bereits ihren Sinn und Nutzen für den Beratenen verloren“ (a.a.O., 78).

Fazit

Beratungsgespräche durch die Führungskraft sind durchaus möglich, sie unterscheiden sich jedoch ganz deutlich von einem professionellen Coaching. Die wichtigsten kritischen Unterschiede seien deshalb abschließend aufgeführt, um die Bedenken nochmals zu untermauern:

- Die Führungsrolle ist nie neutral, sie beinhaltet auch eine Kontroll- und Beurteilungsfunktion: Gefahr von Rollenkonflikten.
- Die Rollenvorbelastung und das Beziehungsgefälle zu den Mitarbeitenden kann nie aufgehoben werden.
- In einem professionellen Coaching ist die eigene vorgesetzte Person (oder die darüber liegende Hierarchiestufe) fast immer auch ein Thema („Führung von unten“). Gerade dieser zentrale Aspekt der Rollengestaltung kann nicht in Form einer Beratung im „Coaching durch die Führungskraft“ angegangen werden, schon gar nicht, wenn die Beziehung durch Konflikte belastet ist.
- Generell besteht der Nachteil der Voreingenommenheit oder Betriebsblindheit bei Themen, die unmittelbar das eigene System betreffen, da die Führungskraft ja Teil davon ist.
- Die Gefahr, dass sich jemand im Beratungsgespräch mit der Führungskraft „taktisch“ und bis zu einem gewissen Grad „bedeckt“ verhält, ist zu groß, als dass professionelles Coaching möglich wäre.
- Persönliche und „private“ Anliegen können – häufig schon aus arbeitsrechtlichen Bestimmungen – nicht thematisiert werden.
- Die vorgesetzte Person hat neben der Beratung aus der Führungsrolle noch viele andere Aufgaben; eine Spezialisierung auf Coaching ist gar nicht in dem Maße möglich und sinnvoll, wie dies ein professioneller Coach kann.
- Die Qualifikation von Führungskräften zum professionellen Coach müsste über einen längeren Zeitraum aufgebaut (Zusatzausbildung) und dann auch durch Supervi-

sion unterstützt werden. Die strukturell bedingte „Beziehungsfalle“ lässt sich aber durch die beste Zusatzqualifikation nicht aufheben.

- Nur wenige Führungskräfte können die Coach-Rolle adäquat umsetzen. Denn viele zeichnen sich beispielsweise gerade dadurch aus, dass sie entscheidungsfreudig sind – eine Qualität, die dann aber in der Beratung auch hinderlich werden könnte. Oder sie laufen Gefahr, in der Beratung viele Ratschläge zu erteilen und damit die Mitarbeitenden eher noch abhängiger von sich zu machen.
- Andererseits kann die Aufforderung „Sei selbstständig und eigenverantwortlich!“ zu einer „Sei spontan-Paradoxie“ führen. Im Kontext eines „Coachings durch die Führung“ versetzt diese Art von Aufforderung den Empfänger in eine unhaltbare Situation, da er, um ihr nachzukommen, spontan sein müsste „in einem Kontext von Gehorsam, von Befolgung, also von Nichtspontaneität“ (Watzlawick *et al.* 1969, 184).
- Eine ähnlich gelagerte Gefahr lauert in der Versuchung für Führungskräfte, ihre Mitarbeitenden unter dem Deckmantel eines Coachings dazu zu bringen, das (von sich aus) zu tun, was die Organisation will, dass sie tun. Die noch „listigere“ Form davon lautet: „Ich weiß, was gut und richtig ist, aber ich sage es dir nicht, sondern du musst es selber herausfinden!“ (Sprengrer 2000, 78).
- Ein professioneller Coach lässt sich „im Gegensatz zu Vorgesetzten wieder leicht abschütteln“, wenn einem die Beratung genügt oder im Gegenteil, gar nicht zusagt (Schreyögg 1995, 200).

Zusammenfassung

Die Führungskraft als „Coach“ ist in letzter Zeit wieder vermehrt in Mode gekommen. Möglicherweise hängt es damit zusammen, dass Kosten bezüglich HRM-Bereich (und im Speziellen für Beratungsdienstleistungen) eingespart werden sollten. In diesem Diskussionsbeitrag soll kritisch der Frage nachgegangen werden, worin sich professionelles Coaching vom „Coaching“ durch die Führungskraft unterscheidet. Das Fazit: Beratungsgespräche durch die vorgesetzte Person sind durchaus möglich, sie unterscheiden sich jedoch ganz deutlich von einem professionellen Coaching.

Schlüsselbegriffe: Coaching durch die Führungskraft, Rollenkonflikt.

Abstract: „Leadership Coaching“ – a critical discussion

„Leadership Coaching“ comes into vogue again. It is possible that cutting down the expenses for HRM (and specially for consultants) reinforces this trend. Therefore it is again time to discuss the question about the main differences between “leadership coaching” and coaching by professionals. Consultations by the superior can be helpful, however there are distinct differences to the professional coaching.

Key words: Leadership Coaching, role conflict.

Literatur

- Fischer-Epe, M. (2002): Coaching. Miteinander Ziele erreichen. Reinbek: Rowohlt.
- König, E., Volmer, G. (2002): Systemisches Coaching. Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer. Weinheim, Basel: Beltz.
- Lippmann, E. (1999): Gesprächsführung. In: Steiger, T., Lippmann, E. (Hg.), a.a.O., Bd.1, S. 279-302.
- Looss, W. (1997): Unter vier Augen. Coaching für Manager (4. Aufl.). Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie.

- Radatz, S. (2000): Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen. Wien: Institut für systemisches Coaching und Training.
- Schreyögg, A. (1995): Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Frankfurt/M., New York: Campus.
- Sprenger, R.K. (2000): Aufstand des Individuums. Warum wir Führung komplett neu denken müssen. Frankfurt/M., New York: Campus.
- Steiger, T., Lippmann, E. (Hg.)(1999): Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen. Berlin, Heidelberg, New York: Springer (2. Aufl. 2003).
- Watzlawick, P., Beavin, H., Jackson, D.D. (1969): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Bern, Stuttgart, Wien: Huber.

Der Autor: Prof. Dr. phil. Eric Lippmann arbeitet als Trainer, Supervisor und Coach am Institut für Angewandte Psychologie (IAP) Zürich und leitet den Nachdiplomausbildungsgang „Supervision und Coaching in Organisationen“. *Anschrift:* IAP Zürich, Merkurstrasse 43, CH-8032 Zürich, Tel. +41 (0)44 268 33 83, E-Mail: elippmann@iapzh.ch bzw. www.iapzh.ch.