

Die Führungskraft als systemischer Coach – ein Widerspruch in sich oder ein Erfolgskonzept für die Zukunft?

Eine Führungskraft als systemischer Coach, ein Widerspruch in sich oder ein Erfolgskonzept für die Zukunft? Die Frage wird anhand von einschlägiger Fachliteratur und Erfahrungswerten des Autors diskutiert und von unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet. Ein allgemein gültiges Urteil darüber, ob eine Führungskraft als systemischer Coach ein Erfolgskonzept für die Zukunft sein kann, kann durch den Autor nicht gefällt werden. Zu konträr sind die Aussagen und Schlüsse diverser Autoren. Deutlich wurde jedoch, dass es klare Grenzen zwischen der Rolle einer Führungskraft und der eines systemischen Coaches gibt. Vielmehr entsteht dem Autor der Eindruck, dass die moderne Rolle der Führungskraft als Coach eine adaptierte Form des systemischen Coaches darstellt. Die Grundhaltung und das Wissen eines systemischen Coaches stellt eine Bereicherung für die modernen Führungsaufgaben dar.

Hausarbeit

**„Systemische Coaching Ausbildung“
InKonstellation**

**Die Führungskraft als systemischer Coach – ein Widerspruch in sich oder ein
Erfolgskonzept für die Zukunft?**

Verfasst von:

F.B.

**„Die Führungskraft als systemischer Coach – ein Widerspruch in sich oder ein
Erfolgskonzept für die Zukunft?“**

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	3
2. Die Rolle der Führungskraft im Wandel.....	4
3. Die Rolle des systemischen Coaches	5
4. Die Führungskraft als Coach	7
5. Eigene Erfahrungen als Führungskraft.....	9
6. Fazit	13
7. Literaturverzeichnis	14

1. Einleitung

Organisationen sind mit zunehmend schnelllebigen, komplexen und volatilen Marktumfeldern konfrontiert und müssen auf Themen wie Digitalisierung, Globalisierung und immer stärkeren Wettbewerb reagieren. Hinzu kommen deutlich unterschiedliche Erwartungshaltungen der verschiedenen, aktuell arbeitenden Generationen. Diese Entwicklungen haben maßgeblichen Einfluss auf das allgemeine Führungsverständnis.

Forschungsergebnisse des Meinungsforschungsinstituts Gallup zeigen, dass es Mitarbeitern heute wichtig ist, dass sie eine Führungskraft haben, die regelmäßiges Feedback gibt, die es ihnen ermöglicht, sich weiterzuentwickeln und die ihnen Gestaltungsspielraum gibt (vgl. Seebode, 2018). Führungskräfte sollen also nicht mehr als klassische Entscheider fungieren, sondern vielmehr Potentialentwickler im Sinne der Mitarbeiter sein – getreu dem Motto: Schöpfen die Mitarbeiter all ihre Potentiale aus, so schöpfen auch Organisationen ihre volle Leistungsfähigkeit aus.

Vor diesem Hintergrund wird vielfach davon gesprochen, dass Führungskräfte als Coaches fungieren müssen, die durch eine absolute Mitarbeiterorientierung die individuellen Stärken der Mitarbeiter fördern und diese in ihrer Potentialentfaltung begleiten. Die sogenannte coachende Führungskraft setzt primär auf Unterstützung und Bestärkung und nicht auf Autorität und Bestimmung. Das Führungsverhalten ist dabei weniger auf das Arbeitsverhalten, sondern auf das grundsätzliche Verhalten des Mitarbeiters ausgerichtet, da dieses nahezu immer einen Einfluss auf die Arbeitsleistung hat (vgl. Reuter, 2012, S. 3 f.).

Zielsetzung dieser Facharbeit ist es, die Möglichkeiten und Grenzen der Führungsrolle als Coach zu beleuchten, um zu einer Einschätzung zu gelangen, ob eine Führungskraft zugleich sinnvoll auch als systemischer Coach für seine Mitarbeiter agieren kann. Neben der Auseinandersetzung mit diversen Expertenmeinungen erfolgt zudem ein Abgleich mit den langjährigen Erfahrungswerten des Autors als Führungskraft.

2. Die Rolle der Führungskraft im Wandel

Recherchiert man im Internet über die Suchmaschine Google nach wissenschaftlichen Definitionen zum Begriff „Führung“, findet man zurzeit rund 8 mio. Suchergebnisse. Dies zeigt, dass Führung ein Thema von sehr großer Relevanz ist, die einschlägige Literatur ist mittlerweile schwer zu überblicken. Im Wirtschaftskontext gibt es in den letzten Jahren und Jahrzehnten wohl kaum einen Begriff, über den häufiger diskutiert wurde. Durch rasante wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen, werden regelmäßig neue Führungsstile definiert und angepriesen. Eine einheitliche Definition von Führung ist aus diesem Grund kaum möglich. Die nachfolgende Definition stellt jedoch einen relativ allgemein gültigen Erklärungsansatz dar:

„Als Führung bezeichnen wir alle Verhaltensweisen, die auf eine zielorientierte Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in oder mit einer strukturierten Arbeitsorganisation ausgerichtet sind.“ (Wunderer, 2007)

Unter Führung wird somit ein Prozess bezeichnet, in dem eine Person (diejenige, die führt) eine andere Person (diejenige, die geführt wird) gezielt beeinflusst, um die Ziele einer Organisation (gleichzusetzen mit „gemeinsame Ziele“) zu erreichen. Dies impliziert, dass Führung per Definition nicht neutral sein kann, da im Fokus letztlich übergeordnet immer die Erreichung organisationsbezogener Ziele steht.

Wie eingangs erwähnt, erfolgte in den letzten Jahrzehnten eine stetige Weiterentwicklung des Verständnisses von Führung. War das Grundbild in früheren Zeiten sehr stark mit Attributen wie direktiv und autoritär verbunden, sind es heute Begriffe wie kooperativ, zugewandt und mitarbeiterorientiert, welche mit zeitgerechter Führung verbunden werden. Bereits anhand dieser aufgeführten Veränderung der beispielhaft genannten prägenden Merkmale von Führung, lässt sich erahnen, dass eine immer stärkere Überschneidung zwischen Führung und Coaching stattgefunden hat.

Insbesondere aufgrund eines gestiegenen Ausbildungsniveaus und dem Zugang zu Medien und Informationen, sind Mitarbeiter heutzutage deutlich entscheidungsfähiger geworden. Vor allem in Dienstleistungs- und Wissensberufen hat dies dazu geführt,

dass Mitarbeiter deutlich autonomer arbeiten und lediglich dann klassische Führungsmuster angewendet werden, wenn Meilensteine oder Ergebnisse verfehlt werden (vgl. Becker et. al, 2006, S. 29). Mitarbeiter haben den Wunsch sich weiterzuentwickeln, was wiederum einhergeht mit dem Verlangen nach einer Förderung der individuellen Leistungsfähigkeit, regelmäßigem Feedback und selbstbestimmten Handeln. Führungskräfte dürfen sich also nicht mehr in der Rolle des klassischen Chefs sehen, sondern sie müssen ihre Führungsmentalität verändern und mehr zu einem Coach werden, der die Mitarbeiter darin unterstützt, Ziele selbst festzulegen und diese durch die eigene Stärke zu erreichen (vgl. Seebode, 2018).

3. Die Rolle des systemischen Coaches

Um die Rolle eines systemischen Coaches zu beschreiben, macht es im ersten Schritt Sinn, sich die Begriffsherkunft des Wortes „Coach“ anzuschauen. „Coach“ kommt aus der englischen Sprache und steht im wörtlichen Sinne für „Kutscher“. Ein Coach bzw. ein Kutscher hat die Aufgabe, die Pferde, welche der Kutsche vorgespannt sind, sicher und schnell an das jeweilige Ziel zu lenken. Der Coach zieht die Kutsche also nicht selbst. Seine Aufgabe besteht darin, die Pferde so zu lenken, dass diese wiederum das jeweilige Ziel erreichen (vgl. König & Volmer, 2018, S. 10). Diese Herleitung gibt einen klaren Eindruck darüber, was die Rolle eines Coaches ist. Er ist ein Begleiter und Impulsgeber. Ähnlich beschreibt es auch Professor Egon Stephan.

„Der Coach ist zuständig für die Begleitung hin zu Zielen, die über bestehende Möglichkeiten hinausgehen. Der Coach gibt Impulse, die neue Handlungsalternativen ermöglichen und über bestehende Grenzen hinausführen.“ (Prof. Stephan, Der Aufbau von Coaching-Sitzung und Coaching-Prozess)

Dabei wird stets das Potential des Klienten als Grundlage genommen. Alle Strategien richten sich nach den verfügbaren Ressourcen und der aktuellen Situation des Klienten (vgl. Prof. Stephan, Der Aufbau von Coaching-Sitzung und Coaching-Prozess).

Systemisches Coaching als Coaching-Ansatz definiert sich dadurch, dass nicht nur auf Einzelpersonen (den Klienten) geschaut wird, sondern der Blick auf das soziale

System gerichtet wird, in dem sich diese Einzelperson bewegt. Das Verhalten eines sozialen Systems resultiert dabei aus dem Zusammenwirken verschiedener Faktoren: der handelnden Personen, ihren subjektiven Deutungen, sozialen Regeln, immer wiederkehrenden Verhaltensmustern, der Systemumwelt und der bisherigen Erfahrungen (vgl. König & Volmer, 2018, S. 22 ff.). Dies bedeutet, dass eine Wechselwirkung zwischen dem Klienten und seinem umgebenden System vorhanden ist. Im beruflichen Kontext bedeutet dies konkret, dass eine Veränderung des Verhaltens des Klienten eine Auswirkung auf das gesamte Team oder die Abteilung hat, in der dieser arbeitet. Änderungen im umgebenden System (z.B. ein neuer Teamleiter) haben wiederum Auswirkungen auf das Verhalten des Klienten.

Um die Rolle des systemischen Coaches adäquat auszufüllen, bedarf es einer Grundhaltung, welche durch Wertschätzung, Empathie und Authentizität geprägt ist. Diese Grundhaltung ist die Grundvoraussetzung für Entwicklung und Wachstum überhaupt. Wertschätzung bedeutet, den Klienten als eine Person zu sehen, welche über alle Ressourcen zur Lösung von Problemen und zur eigenen Weiterentwicklung verfügt. Empathie bedeutet, die Aufmerksamkeit ganz auf den Klienten zu richten und emotionale Botschaften wahrzunehmen und gegebenenfalls zurück zu spiegeln. Authentizität bedeutet, als Coach nur das zu tun, wozu dieser stehen kann und ein gutes Bewusstsein zu den eigenen Empfindungen zu haben (vgl. König & Volmer, 2018, S. 28 ff.). Einher damit geht eine innere Haltung der Bescheidenheit. Der Coach geht davon aus, dass der Klient der beste Fachmann für sich selbst und sein Anliegen ist und er somit nicht besser wissen kann als der Klient selbst, was gut und hilfreich für diesen ist (vgl. Prof. Stephan, Einführung in die Coachinghaltung und in die personenzentrierte Gesprächsführung im Coaching).

Abschließend bleibt festzuhalten, dass die Rolle eines systemischen Coaches darin besteht, ein Begleiter und Impulsgeber für einen Klienten zu sein, zur Erreichung von vom Klienten definierten beziehungsweise erarbeiteten Zielen. Ausgangspunkt für die Ableitung von Handlungsoptionen bilden dabei stets die vorhandenen Ressourcen des Klienten, da dieser als Experte für sich selbst angesehen wird.

4. Die Führungskraft als Coach

Mit der Veränderung und Weiterentwicklung der Führungsstile (siehe Kapitel 1), weg von direktiven und autoritären und hin zu kooperativen und partizipativen Führungsstilen, wird mittlerweile sehr häufig von der „Führungskraft als Coach“ gesprochen. Für den Erfolg von Organisationen sind Führungskräfte aufgefordert, ihren Mitarbeitern auf Augenhöhe und mit einer wertschätzenden Haltung zu begegnen, um auf diese Weise die Potentiale und Ressourcen der Mitarbeiter bestmöglich zu entfalten. Bezüglich der Einschätzung, ob sich die Rolle der Führungskraft und die Rolle des Coaches sinnvoll vereinbaren lassen, gibt es große Unterschiede zwischen Experten.

Beispielsweise beschreibt Frau Rita Seebode, dass sich Führungskräfte heutzutage nicht mehr in der Rolle eines klassischen Chefs sehen dürfen, sondern zu einem Coach werden müssen, der ein aufrichtiges Interesse daran hat, die individuellen Stärken von Mitarbeitern zu erkennen und zielgerichtet zu fördern. Dabei wird die Annahme zugrunde gelegt, dass viele Mitarbeiter ohne die Begleitung einer Führungskraft deutlich länger benötigen, um ihre Stärken und Entwicklungsfelder zu entdecken und für ihren Erfolg einzusetzen (vgl. Seebode, 2018). Haberleitner et al. beschreiben Coaching als einen „Prozess, bei dem die Führungskraft dem Mitarbeiter hilft zu lernen, wie er Aufgaben / Probleme selber lösen kann“ (Haberleitner et al., 2007). Es geht darum, die jeweiligen Potentiale von Mitarbeitern auf ihren individuellen Entwicklungsstufen zu entfalten und somit die Leistung zu optimieren. Die Führungskraft als Coach ist somit gefordert, die Leistungspotentiale der Mitarbeiter einzuschätzen und gemeinsam mit den Mitarbeitern Ziele, Verantwortlichkeiten, Kontrollpunkte und Erwartungshaltungen zu erarbeiten und zu formulieren (vgl. Haberleitner et al., 2007, S. 21 f.). Die Bandbreite der Führungsaufgaben erweitert sich um das Thema Personalentwicklung. Schafft es eine Führungskraft die Grundhaltungen und Grundannahmen aus dem systemischen Coaching in ihr Handeln zu integrieren, so fördert und stärkt sie die Lösungskompetenz der Mitarbeiter. Dies führt wiederum dazu, dass Aspekte wie Kontrolle, Entscheidungen treffen und Anweisungen geben weniger häufig notwendig sind, da es ein gestärktes Vertrauen in die gegenseitigen Kompetenzen gibt (vgl. Haberleitner et al., 2007, S. 26 ff.).

Eine etwas differenziertere Betrachtung nimmt Hans-Christian Hießböck vor. Er sieht Coaching als Führungskraft nicht als neuen Führungsstil an, sondern als eine sinnvolle Erweiterung der Führungsinstrumente (vgl. Hießböck, 2010, S. 34). Eine Führungskraft kann demnach durchaus die Rolle eines Coaches gegenüber einem Mitarbeiter einnehmen, jedoch sollten in diesen Fällen Rollen- und Loyalitätskonflikte ausgeschlossen werden können. Dies bedeutet konkret, dass die Führungskraft im Coaching keine eigenen Interessen verfolgen sollte, damit das Coaching seine mitarbeiterfördernde Wirkung entfalten kann. Dafür spielt nicht nur die persönliche Haltung der Führungskraft eine wichtige Rolle, sondern auch die der Führungskraft übergeordneten Interessen. Die meisten Führungskräfte befinden sich in Sandwich-Positionen, was bedeutet, dass sie wiederum mindestens eine Person innerhalb der Organisation über sich haben, welche eigene Erwartungen und Ziele an die Führungskraft formuliert. Führungskräfte sind also regelmäßig mit unterschiedlichen Ansprüchen konfrontiert, was wiederum zu Loyalitätskonflikten führen und somit Coaching durch die Führungskraft unmöglich machen kann (vgl. Hießböck, 2010, S. 37).

Noch weiter gehen Jana Meitzner und Katharina Staudinger in ihrem Beitrag auf dem Blog des Beratungsunternehmens [intrinsify.me GmbH](https://www.intrinsify.me). Die Personal- und Organisationsentwicklerinnen vertreten die These, dass eine Führungskraft kein Coach sein kann und auch nicht sein sollte. Diese Ansicht speist sich aus verschiedenen Aspekten. Zum einen besitzt eine Führungskraft eine formale Macht gegenüber dem Mitarbeiter, was einen offenen und neutralen Reflexionsprozess mit dem Mitarbeiter behindert. Zum anderen agieren Führungskräfte immer im Auftrag des Unternehmens, was bedeutet, dass die Führungskräfte im Zweifelsfalle, aufgrund der Erreichung eigener Ziele, immer stärker an den Unternehmensbedürfnissen als den Mitarbeiterbedürfnissen orientiert ist. Zu guter Letzt kann der Erfolg eines aufrichtigen Coachings durch eine Führungskraft nicht beeinflusst werden. Dies bedeutet, dass die Führungskraft regelmäßig zwischen der Ausübung der formalen Macht und der Anwendung von Coaching wechseln muss, was wiederum das Vertrauen des Mitarbeiters in die Führungskraft als Coach deutlich erschwert (vgl. Meitzner & Staudinger, 2018).

Zusammengefasst lässt sich sagen, dass die Meinungen zur Rolle der Führungskraft als Coach stark auseinandergehen. Es gibt klare Verfechter, dass eine coachende Führungskraft der entscheidende Faktor für die Performance von Unternehmen ist. Andererseits gibt es die Meinung, dass sich diese beiden Rollen nicht miteinander

vereinbaren lassen, da eine Führungskraft im Vergleich zu einem Coach keine vollständige Neutralität gewährleisten kann.

5. Eigene Erfahrungen als Führungskraft

Nachdem im vorigen Kapitel verschiedene Perspektiven zur Führungskraft als Coach dargestellt wurden, werden nachfolgend nun diese Perspektiven mit den persönlichen Erfahrungen des Autors als Führungskraft abgeglichen.

Der Autor ist seit mehreren Jahren sowohl als interne, als auch externe Führungskraft in mittelständischen Unternehmen und Konzernen tätig. Meistens waren die Teams heterogen und umfassten unter anderem Juristen, Ingenieuren, Data Scientists oder auch IT-Entwickler. Als Betriebswirt bedeutete dies stets die Anforderung zu führen ohne das fachliche Know-How der Beratungsleistungen zu besitzen. Der Führungsstil, der sich im Laufe der Zeit herausgebildet hat, ist nicht vollständig zu einer der gängigen Führungsstile zuzuordnen.

Die Überzeugung des Autors ist es, dass Führung mitarbeiterbezogen und situativ sein sollte. Es gibt Mitarbeiter, die enge Vorgaben und klare Strukturen benötigen, um ihre bestmögliche Leistung zu erbringen. Andererseits gibt es Mitarbeiter, die durch zu enge Vorgaben und Strukturen in ihrer Leistungserbringung gehemmt werden. Da für den Autor die Heterogenität seines Teams wichtig ist, bedarf es folglich zwangsweise einer in großen Anteilen mitarbeiterbezogenen Führung, um die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter bestmöglich zur Geltung zu bringen.

Da der Autor seit jeher in immer wechselnden und oft fachfremden Bereichen als Führungskraft tätig ist, ordnet dieser seinen Führungsstil am ehesten dem der situativen oder partizipativen Führung zu. Für das Treffen von wichtigen Entscheidungen ist die fachliche Perspektive in den meisten Fällen von hoher Bedeutung, weshalb bereits zu Beginn seiner Tätigkeit als Führungskraft deutlich wurde, dass es starke und mündige Fachkräfte in einem Team braucht, um letztlich zu guten Entscheidun-

gen zu kommen. Dies hat sich bis heute fortgesetzt. Demnach ist es eine Kernaufgabe in der Führungstätigkeit die Rahmenbedingungen zu schaffen, dass sich Mitarbeiter verantwortlich und ermächtigt fühlen, ihre Meinung aktiv einzubringen. Der für den Autor zentrale Faktor, dass sich Mitarbeiter verantwortlich und ermächtigt fühlen, ist Vertrauen. Vertrauen der Mitarbeiter in die Führungskraft sowie Vertrauen von der Führungskraft in die Mitarbeiter. Das Vertrauen bezieht sich dabei primär auf den professionellen Rahmen und nicht den persönlichen. Auch wenn es sich nicht immer voneinander trennen lässt, ist ein achtsamer Umgang mit diesen beiden Dimensionen nach der Erfahrung des Autors von hoher Bedeutung. Vertrauen im professionellen Kontext entsteht über Verbindlichkeit und Zuverlässigkeit im auf die jeweilige Aufgabe beziehungsweise Rolle bezogenen Handeln. Dafür braucht es eine Form der Plan- und Berechenbarkeit des Handelns von allen beteiligten Akteuren, sowohl von der Führungskraft als auch von den Mitarbeitern. Es ist also genau das Gegenteil von Willkür. Teil dieser Plan- und Berechenbarkeit sind transparente Strukturen und Prozesse, welche mit Leitplanken versehen den Orientierungsrahmen darstellen. Bei sehr autonom agierenden, zuverlässigen und starken Mitarbeitern kann die Kontrollfunktion als Führungskraft damit maximal reduziert werden, da die Mitarbeiter über die Leitplanken wissen, in welchem Rahmen sie sich selbstständig bewegen können und wann sie die Führungskraft für eine Lösungsfindung oder Entscheidung einbeziehen müssen. Bei unsicher wirkenden oder unzuverlässigen Mitarbeitern erfolgt eine stärkere Ausübung der Kontrollfunktion über die definierten Leitplanken. Die Führung ist in diesen Fällen deutlich enger. Da sie jedoch auf Basis von transparenten Leitplanken erfolgt, schafft auch dies eine Form der Planbarkeit und somit Verlässlichkeit für den Mitarbeiter. Die Führung ist in diesem Fall ebenso mitarbeiterorientiert, wie die Führung von autonomen und als zuverlässig erlebten Mitarbeitern.

Wie oben bereits beschrieben, entsteht Vertrauen im professionellen Kontext nach Erfahrung des Autors über Verbindlichkeit und Zuverlässigkeit im auf die jeweilige Aufgabe beziehungsweise Rolle bezogenen Handeln. Eine Führungskraft hat andere Aufgabe und Rolle als ein Mitarbeiter. Die Verantwortung der Führungskraft ist es, den gesamten Bereich und seine Weiterentwicklung unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie im Blick zu haben. Die Aufgabe eines Mitarbeiters ist es wiederum den Themenbereich beziehungsweise Teilbereich, welchen dieser bearbeitet, im Blick zu haben und somit zur Erreichung der Bereichsziele beizutragen. Als Füh-

ührungskraft bedarf es also eines ganzheitlicheren Blicks, während die Mitarbeiter sich auf Teilbereiche konzentrieren können. Dies führt zwangsweise dazu, dass die Interessenlagen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter situativ unterschiedlich sein können und auch müssen. Dafür nachfolgend ein konkretes Beispiel.

Ein Trainer aus dem Team des Autors betreut ein Kundenprojekt. Es ist ein festes Kontingent zur Durchführung von standardisierten Trainings inklusive der dazugehörigen Vorbereitung und Konzeption vereinbart und beauftragt. Der Preis für das Kontingent wurde durch die Führungskraft unter der Berücksichtigung von Erfahrungswerten aus der Vergangenheit sowie Renditezielen der Organisation kalkuliert. In der Feinklä rung mit dem Kunden wird der eingesetzte Trainer mit einigen zusätzlichen Wünschen des Kunden konfrontiert. Da er selbst einen hohen fachlichen Anspruch hat, signalisiert dieser dem Kunden, dass er diese Wünsche gerne bei der Konzeption und Vorbereitung der Trainings berücksichtigt. Sein Ziel ist es, den Kunden mit seiner fachlichen Expertise maximal zufriedenzustellen. Dies führt jedoch dazu, dass sich die Vorbereitungszeit wesentlich verlängert, die kalkulierte Zeit nicht mehr ausreicht und das Ziel der qualitativen Zufriedenstellung des Kunden somit in einem Widerspruch zu den Renditezielen für den von der Führungskraft zu verantwortenden Bereich und der gesamten Organisation steht.

Mit Blick auf die im vorigen Kapitel aufgeführten Definitionen, sind viele Überschneidungen, jedoch auch Widersprüche zu finden.

Frau Seebode beschreibt in Ihren Ausführungen, dass Führungskräfte ein aufrichtiges Interesse daran haben sollten, die individuellen Stärken der Mitarbeiter zu erkennen und zu fördern. Dies flankiert mit der Grundannahme, dass viele Mitarbeiter ohne die Begleitung der Führungskraft deutlich länger für ihre Entwicklung brauchen würden (vgl. Seebode, 2018). Diese Ausführung decken sich vollständig mit den vom Autor beschriebenen Erfahrungen als Führungskraft. Ohne das Interesse an der Weiterentwicklung von Mitarbeitern, ist langfristig auch keine Entwicklung des zu verantwortenden Bereichs möglich. Lediglich stellt sich dabei die Frage, ob sich daraus der Rückschluss ziehen lässt, dass die Führungskraft tatsächlich in einer Rolle als Coach fungiert.

Haberleitner et al. beschreiben, dass die Lösungskompetenz der Mitarbeiter gefördert und gestärkt werden, wenn die Führungskraft es schafft, die Grundhaltungen

und Grundannahmen aus dem systemischen Coaching in das eigene Handeln zu integrieren. Dies stärkt das Vertrauen in die gegenseitigen Kompetenzen (vgl. Haberleitner et. al, 2007, S. 26 ff.). Auch diese Beschreibung deckt sich vollständig mit den Erfahrungen des Autors als Führungskraft. Jedoch gilt es zu beachten, dass diese Grundhaltung durch Wertschätzung, Empathie und Authentizität definiert ist (siehe Kapitel 3). Insbesondere eine wertschätzende Haltung als Coach bedeutet, dass dieser in der klaren Auffassung ist, dass der Klient über alle notwendigen Ressourcen verfügt, um Probleme zu lösen und sich weiterzuentwickeln. Diese Grundhaltung kann ein Coach einnehmen, da dieser eine neutrale Rolle bekleidet. Eine Führungskraft hingegen ist gefordert eine Einschätzung vorzunehmen, ob ein Mitarbeiter letztlich in der Lage ist, die an ihn gestellten Anforderungen im verfügbaren Zeitrahmen zu erfüllen. Somit kommt die Führungskraft in ihrer Neutralität an klare Grenzen.

Hießböck vertritt, wie oben beschrieben, eine deutliche differenzierte Auffassung. Coaching stellt demnach eine sinnvolle Erweiterung der Führungsinstrumente dar, welches eingesetzt werden kann, wenn die Führungskraft Interessenskonflikte ausschließen kann (vgl. Hießböck, 2010, S. 34). Da Führungskräfte in den meisten Fällen jedoch selbst in eine Struktur eingebunden sind, welche übergeordnete Ziele verfolgt, sind sie häufig mit unterschiedlichen Ansprüchen konfrontiert, die Interessenskonflikte herbeiführen und somit das Coaching unmöglich machen können (vgl. Hießböck, 2010, S. 37). Daraus lässt sich ableiten, dass die Führungskraft situativ als Coach fungieren kann, wenn die oben genannten Kriterien erfüllt sind. Coaching ist also ein Instrument, welche in konkreten Situationen angewendet werden kann und nicht als grundlegender Führungsstil angesehen wird. Auf Basis eigenen Erfahrungen als Führungskraft kann der Autor dieser Auffassung uneingeschränkt zustimmen. Wie oben beschrieben, braucht es dafür eine transparente Struktur, sodass sowohl der Führungskraft als auch dem Mitarbeiter bewusst ist, in welchen Situationen beziehungsweise bei welchen Themen sich diese auf Augenhöhe begegnen können, die Führungskraft sozusagen als Coach fungieren kann, und nicht wieder in eine notwendige Machtdistanz gehen muss, da sie andere Interessen vertreten muss als der Mitarbeiter. Die Erfahrung des Autors als Führungskraft hat dabei gezeigt, dass es diese Situationen beziehungsweise Themen gibt, sie jedoch sehr selten sind, da in den meisten Fällen, trotz aller möglichen Offenheit, darauf geschaut wer-

den muss, dass die Vorgehensweise oder das Ziel des Mitarbeiters auch auf die Erreichung der bereichsbezogenen Ziele einzahlt.

Somit geht der Autor auf Basis seiner eigenen Erfahrungen am stärksten in Resonanz mit den Aussagen von Meitzner & Staudinger, die besagen, dass eine Führungskraft keine klassische Coaching-Rolle einnehmen kann, da diese in einem formalen Machtverhältnis über dem Mitarbeiter steht und im Zweifelsfalle die Unternehmensbedürfnisse vor die Mitarbeiterbedürfnisse stellt (vgl. Meitzner & Staudinger, 2018). Mit diesem Wissen, ist es äußerst schwer Rahmenbedingungen zu kreieren, in denen der Mitarbeiter seine Führungskraft als neutralen Coach erlebt, mit dem er seine Gedanken ganz offen teilt. Die Praxis hat dem Autor gezeigt, dass eine offene und mitarbeiterzugewandte Art als maximal motivations- und potentialfördernd wahrgenommen wird. Jedoch ist allen Beteiligten, also sowohl Mitarbeitern als auch Führungskräften, klar, dass es unterschiedliche Interessenslagen geben kann und im Zweifelsfalle eine vom Mitarbeiter als richtig angesehene Lösung eines Problems oder gewünschte Entwicklungsrichtung nicht mit den Zielen der Führungskraft beziehungsweise der Organisation übereinstimmen kann.

6. Fazit

Ein allgemein gültiges Urteil darüber, ob eine Führungskraft als systemischer Coach ein Erfolgskonzept für die Zukunft sein kann, kann durch den Autor nicht gefällt werden. Zu konträr sind die Aussagen und Schlüsse diverser Autoren. Deutlich wurde jedoch, dass es klare Grenzen zwischen der Rolle einer Führungskraft und der eines systemischen Coaches gibt. So ist eine vollständige Neutralität, Wertfreiheit und Gleichberechtigung durch das formale Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter und dem damit verbundenen Machtgefälle definitiv nicht gegeben. Es scheint, als ob ein Vergleich zwischen der Rolle der Führungskraft und der klassisch definierten Rolle des systemischen Coaches nicht angebracht ist. Vielmehr entsteht dem Autor der Eindruck, dass die Rolle der Führungskraft als Coach eine adaptierte Form des systemischen Coaches darstellt. Demnach ist es, und dies deckt sich mit den persönlichen Erfahrungen des Autors als Führungskraft als auch mit den Aussagen verschiedener zitierter Experten, sinnvoll als Führungskraft Mitarbeiter zu fördern und

zu entwickeln über Wertschätzung und Einbindung. Die Führungskraft begegnet dem Mitarbeiter dabei wo möglich auf Augenhöhe, um die Potentiale des Mitarbeiters bestmöglich zu fördern, muss jedoch zugleich darauf achten, dass die vom Mitarbeiter als gut und sinnvoll angesehenen Lösungen und Interessen nicht mit denen als Führungskraft konterkarieren. Vertraut zu sein mit der Grundhaltung als systemischer Coach ist somit definitiv eine Bereicherung für die zielgerichtete Erfüllung der Rolle als Führungskraft, da diese eine größtmögliche Offenheit und Ressourcenorientierung mit sich bringt.

7. Literaturverzeichnis

Becker, L. et al. (2006): Führungskonzepte und Führungskompetenz. Erste Auflage. Düsseldorf: Symposium Publishing GmbH

Haberleitner, E. et al. (2007): Führen, Fördern, Coachen – So entwickeln Sie die Potenziale Ihrer Mitarbeiter. 2. Auflage. Heidelberg: Redline Wirtschaft

Hießböck, H-C. (2010): Die Führungskraft als Coach. Saarbrücken, VDM Verlag Dr. Müller

König, E. & Volmer, G. (2018): Handbuch Systemisches Coaching. Dritte Auflage. Weinheim: Beltz Verlag

Meitzner & Staudinger (2018). Warum eine Führungskraft kein Coach sein kann. Zugriff am 21.12.2020 unter <https://intrinsicify.de/warum-eine-fuehrungskraft-kein-coach-sein-kann/>

Reuter, R. (2012): Die Führungskraft als Coach – Helfer und Begleiter im Change-Prozess. GENIOS WirtschaftsWissen Nr. 09. München, GENIOS Verlag

Seebode, R. (2018). Vom Chef zu Coach: Führung neu gelebt. Zugriff am 21.12.2020 unter <https://www.humanresourcesmanager.de/news/vom-chef-zum-coach-fuehrung-neu-gelebt.html>

Stephan, E. (Ausbildung Systemisches Coaching und Veränderungsmanagement).
Der Aufbau von Coaching-Sitzung und Coaching-Prozess. Seite 4.

Stephan, E. (Ausbildung Systemisches Coaching und Veränderungsmanagement).
Einführung in die Coachinghaltung und in die personenzentrierte Gesprächsführung. Seite 22.

Wunderer, R. (2007): Führung und Zusammenarbeit: eine unternehmerische Führungslehre. Köln: Luchterhand