

29. DEZEMBER 2023

Braucht moderne Führung Coaching Kompetenz?

“To lead people, walk beside them... As for the best leaders, the people do not notice their existence... When the best leader's work is done the people say, 'We did it ourselves!'”

(Lao Tzu)

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	2
2	Management & Führung im Wandel der Zeit	3
2.1	Das Marktumfeld im Wandel der Zeit	3
2.2	Taylorismus als Managementprinzip bis in die Gegenwart.....	3
2.3	Die Grenzen des Taylorismus	4
2.4	Management & Führung in einer post-tayloristischen Ära.....	5
3	Grundlagen des Coachings im beruflichen Kontext	6
3.1	Grundvoraussetzungen für erfolgreiches Coaching	6
3.2	Haltung des Coaches	6
3.3	Der Coaching Prozess	6
3.4	Systemische Fragen.....	7
4	Coaching Kompetenzen in der Führung	10
4.1	Kontext der aufgeführten Beispiele	10
4.2	Allgemeine Aspekte zu Coaching Kompetenzen in der Führung.....	10
4.3	Beispiel Auftrags- und Zielklärung.....	11
4.4	Beispiel Konflikte zwischen Teams.....	11
4.5	Beispiel Reibung in Veränderungsprozessen.....	12
4.6	Beispiel Unterstützung bei Entscheidungen	13
5	Fazit.....	14
6	Literatur.....	15

1 Einleitung

Management und Führung sind Disziplinen, die sich stetig an die Veränderungen der Arbeitswelt anpassen müssen. Diese Ausarbeitung widmet sich der Evolution dieser Praktiken, von den Zeiten der handwerklichen Manufaktur bis hin zur aktuellen Ära, die durch rasante technologische Entwicklungen und einen Wandel in Management- und Führungspraktiken hin zu mehr Autonomie und Eigenverantwortung gekennzeichnet ist.

Im Zentrum unserer Betrachtung steht die Frage, inwieweit Coaching-Kompetenzen für moderne Führungskräfte nicht nur nützlich, sondern notwendig sind, um in einem zunehmend dynamischen Marktumfeld erfolgreich zu sein. In einer Zeit, in der traditionelle Hierarchien unter Druck geraten, weil sie zu träge sind, um in einer Welt zu bestehen, in der Flexibilität und Schnelligkeit zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil werden, untersuchen wir, wie und unter welchen Umständen die Prinzipien des Coachings erfolgreich in die Führung integriert werden können.

Die vorliegende Arbeit ist als praktische Reflexion zu verstehen, die auf persönlichen Erkenntnissen und beruflichen Erfahrungen des Autors basiert, ergänzt um Einsichten aus seiner Ausbildung zum systemischen Coach. Sie zielt darauf ab, einen realitätsnahen Einblick in die Anwendung von Coaching-Techniken in der Führungspraxis zu geben und damit zur Diskussion und Weiterentwicklung von Führungskompetenzen beizutragen.

Zur Verbesserung der Lesbarkeit wird in diesem Text vorwiegend die männliche Form verwendet, allerdings sind alle Geschlechtsidentitäten gemeint und sollen sich gleichermaßen angesprochen fühlen.

2 Management & Führung im Wandel der Zeit

In diesem Kapitel untersuchen wir den Wandel des Managements von der handwerklichen Manufaktur bis zur heutigen post-tayloristischen Ära. Wir beleuchten, wie sich Managementprinzipien angesichts der industriellen Revolution entwickelt haben und wie moderne Führungskräfte auf die Herausforderungen dynamischer Märkte reagieren müssen, indem sie Flexibilität und Mitarbeiterbeteiligung fördern. Diese Betrachtung stellt die Grundlage her, um im weiteren Verlauf die Frage zu beantworten, ob moderne Führung Coaching Kompetenz benötigt.

2.1 Das Marktumfeld im Wandel der Zeit

Bevor die fortschreitende Industrialisierung die Massenproduktion populär machte, war die Manufaktur die prägende Organisationsform in Produktionsunternehmen. In der Manufaktur arbeitete ein Meister zusammen mit seinen Gesellen, wobei jeder seine eigenen Methoden und spezialisierte Werkzeuge nutzte. Manufakturbetriebe waren auf die Herstellung von Waren nach individuellen Kundenanforderungen ausgerichtet, nicht auf Serienfertigung. Handwerksbetriebe zeichneten sich vor allem durch die hohe Qualität ihrer Arbeit und die Flexibilität aus, auf individuelle Kundenwünsche einzugehen. Durch die damals hohen Transportkosten und die Komplexität des Warentransports in großem Umfang waren die Märkte überwiegend lokal begrenzt. Unter diesen Bedingungen war eine kostengünstige Massenproduktion nicht sinnvoll.

Mit der Erfindung der Dampfmaschine vollzog sich eine radikale Veränderung des Marktumfeldes. Dank Dampfschiffen und Eisenbahnen ließen sich Waren nun günstig und schnell über große Distanzen transportieren. Diese Entwicklung ebnete den Weg für die aufkommende Massenproduktion, die im Vergleich zur Manufaktur signifikante Kostenvorteile bot. Produkte, die zuvor nur wohlhabenden Schichten zugänglich waren, wurden durch die Skaleneffekte plötzlich für breite Bevölkerungsschichten erschwinglich. Es entstand ein Markt, in dem es primär darauf ankam, schnell und kostengünstig zu produzieren, statt individuelle Kundenwünsche zu berücksichtigen. Das Marktumfeld dieser Zeit lässt sich prägnant durch ein Zitat von Henry Ford aus dem Jahr 1922 illustrieren, das die damalige Situation beim Verkauf des Model T, des ersten am Fließband in Großserie produzierten Automobils, verdeutlicht. Auf die Frage in welchen Farben das Model T lieferbar sei, antwortete Ford „Any color the customer wants, as long as it's black.“

2.2 Taylorismus als Managementprinzip bis in die Gegenwart

In diesem Marktumfeld entwickelte Frederick Winslow Taylor sein Konzept der wissenschaftlichen Betriebsführung („Scientific Management“). Dieses zielte unabhängig von der technologischen Entwicklung der Produktion insbesondere auf die Neugestaltung der Organisationsabläufe und -strukturen ab. Taylor identifizierte fünf wesentliche Schritte, um seine Methoden in der Praxis zu implementieren:

1. Auswahl und Einsatz von Arbeitern, die in der Lage sind, ihre Aufgaben besonders effizient im Sinne der Unternehmensziele zu erfüllen.
2. Sorgfältige Beobachtung und Dokumentation der Arbeitsschritte dieser Arbeiter.
3. Ermittlung der schnellsten und effizientesten Arbeitsschritte mittels Zeitmessung.
4. Eliminierung aller unnötigen oder zeitraubenden Schritte.
5. Festlegung eines neuen Arbeitsprozesses, der sich aus den schnellsten Einzelschritten zusammensetzt.

In Taylors Methodik war Eigeninitiative oder Kreativität der Arbeitenden nicht vorgesehen – Abweichungen vom optimalen Arbeitsprozess, dem „One best way“, wurden sanktioniert. Aus diesem Prinzip entwickelten sich die Rollenbilder der „Weißkittel“ (white collar) und „Blaukittel“ (blue collar), die in der Industriegesellschaft symbolisch für Planung und Ausführung stehen. Der Blaukittel führt die ihm zugewiesenen Arbeitsanweisungen präzise aus, während der Weißkittel die Arbeit überwacht, analysiert und optimiert. Der Weißkittel steht für das Denken und Planen, der Blaukittel für die Ausführung.

Folgt man Taylors Ansatz konsequent, führt dies zur Unterdrückung von Kreativität und Eigeninitiative der Arbeiter, da diese in seinem System nicht vorgesehen sind. Management wird zur reinen Steuerung und Kontrolle der Arbeitskräfte reduziert, basierend auf der Prämisse, dass die Vorgesetzten mehr Wissen über die Arbeitsprozesse haben als die ausführenden Arbeiter.

Diese Grundsätze der wissenschaftlichen Betriebsführung, die aufgrund ihrer mechanistischen Sichtweise und der Vernachlässigung menschlicher Aspekte durchaus kritisch zu betrachten sind, passten ideal zum wenig dynamischen Marktumfeld des frühen 20. Jahrhunderts und führten über zwei Generationen zu einer Steigerung der Produktivität um den Faktor 100.

Diese beeindruckenden Erfolge sind wahrscheinlich auch der Grund dafür, dass die Grundprinzipien von Taylors Theorien noch heute zu den Grundlagen der betriebswirtschaftlichen Ausbildung zählen. Die arbeitsteilige Organisation von Betrieben und die Annahme, dass das Wissen mit der Hierarchieebene zunimmt, finden auch im 21. Jahrhundert in vielen Unternehmen Anwendung.

2.3 Die Grenzen des Taylorismus

Eine Grundvoraussetzung für den Erfolg von Taylors Prinzipien ist eine geringe Marktdynamik: Die auszuführenden Arbeiten und die zu produzierenden Güter ändern sich nicht oder nur sehr langsam. Diese Annahme traf auf das frühe 20. Jahrhundert zu. Als die Märkte gesättigt zu sein drohten, erschlossen Unternehmen einfach neue Märkte im Ausland, welche die gleichen Produkte bereitwillig aufnahmen. Das Wachstum erfolgte in die Fläche, Wettbewerber konnten sich aus dem Weg gehen.

Mit Blick auf die Automobilindustrie erreichte diese Expansionsform jedoch in den frühen 1990er Jahren ihre Grenzen, als die Globalisierung die meisten wichtigen Märkte erfasst hatte. Weitere Expansion war kaum möglich, und die bereits erschlossenen Märkte wurden hart umkämpft. Wachstum ließ sich nun vornehmlich durch direkten Wettbewerb erzielen, indem man Konkurrenten Marktanteile abnahm.

In diesem veränderten Marktumfeld sind nicht mehr jene Unternehmen erfolgreich, die ein gleichbleibendes Produkt in hoher Qualität herstellen, sondern diejenigen, die flexibel und schnell auf individuelle Kundenwünsche reagieren können.

Um dies am Beispiel der Automobilindustrie in Deutschland zu illustrieren: Seit den 1990er Jahren nahm die Anzahl der angebotenen Modelle kontinuierlich zu, um differenziertere Kundenbedürfnisse zu erfüllen. In Deutschland stieg die Zahl der Modelle von 101 im Jahr 1990 auf 453 im Jahr 2014 – ein Anstieg um 349%. Im gleichen Zeitraum sank die Zahl der Neuzulassungen sogar um 3%.¹

¹ „Die Zahl der Modelle wächst, der Absatz nicht“ – MotorTalk News [online], <https://www.motor-talk.de/news/die-zahl-der-modelle-waechst-der-absatz-nicht-t5219608.html> [abgerufen am 28.12.2023]

Die hohe Modell- und Variantenkomplexität geht mit einer hohen Dynamik in der Produktion einher. Fabriken, die einst auf die Herstellung eines einzigen Produkts in maximaler Effizienz ausgelegt waren, fand keinen Absatzmarkt mehr, in den die Ware in ausreichender Menge verkauft werden konnte. Die Produktion musste flexibler werden und mit einer Vielzahl an Optionen sowie der Fertigung unterschiedlicher Modelle auf einer Linie zurechtkommen.

Die tayloristische Steuerung stößt bei dieser Dynamik an ihre Grenzen, da die Arbeiter im Falle von Problemen auf neue Anweisungen von oben warten müssen. Der Weg, den ein Problem durch die Hierarchieebenen bis zur Lösung nehmen muss, verlangsamt die Problemlösung. Übersteigt die Dynamik ein bestimmtes Maß, droht ein Steuerungskollaps: Die Organisation ist dann hauptsächlich damit beschäftigt, aufkommende Probleme zu bewältigen, die Kommunikationswege sind überlastet, und die eigentliche Wertschöpfung kommt ins Stocken.

2.4 Management & Führung in einer post-tayloristischen Ära

Um den Herausforderungen dynamischer Märkte zu begegnen, muss Management zunächst zwei wesentliche Aufgaben erfüllen:

- 1.) Eine Unterscheidung der Wertschöpfungssteile im Unternehmen, die keiner oder geringer Dynamik unterliegen von solchen, die einer hohen Dynamik ausgesetzt sind.
- 2.) Die Anpassung der Steuerungs- und Führungsansätze an die jeweiligen Dynamikniveaus der Wertschöpfungsbereiche.

Für Bereiche mit geringer Dynamik können Taylors Grundprinzipien zur Effizienz- und Kostenoptimierung nach wie vor sinnvoll sein. Abweichungen von standardisierten Prozessen können hier zu Ineffizienzen und Verschwendung führen.

In Bereichen mit hoher Dynamik hingegen ist eine Führung erforderlich, die Mitarbeiter dazu ermächtigt, Probleme eigenständig und möglichst auf der Ebene zu lösen, auf der sie auftreten. Dieser Ansatz verlangt eine Umkehrung der traditionellen Wissenspyramide: Die Mitarbeiter an der Basis erkennen Probleme zuerst und sollten über das notwendige Können und die Autorität verfügen, Lösungen zu entwickeln und umzusetzen.

Daher verschiebt sich der Schwerpunkt im Management von der reinen Steuerung hin zur Führung. Führungskräfte sollten eine Kultur fördern, die Mitarbeitern das Vertrauen und die psychologische Sicherheit gibt, Herausforderungen offen anzugehen, eigene Ideen vorzuschlagen und durch Erfahrungen – auch durch Irrtümer – zu lernen, anstatt sie dafür zu bestrafen.

Dies ist besonders entscheidend in Situationen, in denen man mit bisher unbekanntem Problemen konfrontiert wird, die innovative und kreative Lösungsansätze verlangen. In einem solchen Umfeld sind die Organisationen am erfolgreichsten, die am schnellsten lernen und sich anpassen – nicht diejenigen, die am wenigsten Fehler machen.

Im Folgenden soll betrachtet werden, ob systemische Coaching Kompetenzen für Führungskräfte im Umfeld hoher Dynamik hilfreich sein können.

3 Grundlagen des Coachings im beruflichen Kontext

Coaching hat das Ziel, die persönliche und berufliche Entwicklung eines Klienten zu fördern. Dabei unterstützt der Coach den Klienten, seine Lern- und Leistungsprozesse zu verbessern. Als neutraler Gesprächspartner hilft der Coach dem Klienten, eigene Ressourcen und Lösungen zu erkennen, die einen neuen Blickwinkel auf Herausforderungen ermöglichen. Durch gezielte Fragetechniken und passende Methoden wird der Klient angeregt, selbst Lösungsansätze zu entwickeln.

Ein entscheidender Aspekt ist die Lösungsfokussierung: Statt das Problem in den Fokus zu nehmen, richtet der Coach die Aufmerksamkeit auf mögliche Lösungen.

Coaching ist eine Hilfe zur Selbsthilfe, die keinen direkten Lösungsweg vorgibt, sondern den Klienten in einem zielorientierten Dialog begleitet, um ungenutzte Potenziale zu erschließen. Dies unterscheidet Coaching von der Beratung, bei der ein Berater konkrete Lösungsvorschläge macht, während beim Coaching der Klient selbstständig Lösungswege entwickelt.

3.1 Grundvoraussetzungen für erfolgreiches Coaching

Effektives Coaching erfordert, dass der Coach von einer unabhängigen Position aus agiert und keine Bindungen zu den Systemen des Klienten hat. Diese Außenperspektive erleichtert es dem Klienten, offen und ohne die Befürchtung von Interessenkonflikten zu kommunizieren.

Gleichzeitig muss der Coach eine vertrauensvolle Beziehung aufbauen, wobei Erfahrung und Feldkompetenz in den Themen des Klienten die Akzeptanz und Effektivität des Coachings steigern kann.

3.2 Haltung des Coaches

Um den Klienten bei der eigenen Lösungsfindung bestmöglich zu unterstützen, werden dem Coach Grundhaltungen empfohlen, die ihn als Unterstützer im Lösungsprozess kennzeichnen. Der Coach sollte dem Klienten Wertschätzung, Neutralität und Neugier entgegenbringen und diese mit spezifischen Gesprächstechniken zum Ausdruck bringen.

Wertschätzung bildet das Fundament der Beziehung zum Klienten und wird durch Freundlichkeit, Verständnis und einem Fokus auf das Positive zum Ausdruck gebracht.

Neutralität zeigt der Coach, indem er weder durch Mimik, Gestik oder Sprache Rückschlüsse darauf zulässt, welche Meinung oder Position er zum Anliegen des Klienten vertritt. Der Coach gibt so dem Klienten Raum für seine eigenen Ansichten und Einsichten.

Neugier wird durch aktives Zuhören und aufmerksame Nachfragen gezeigt, wodurch der Coach den Klienten anregt, den Detailgrad des Erlebten zu erweitern und so zu einer tieferen Selbstreflexion anregt.

3.3 Der Coaching Prozess

Die Gestaltung des Coaching Prozesses ist eine der Hauptaufgaben eines Coaches. Das GROW-Modell bietet ein Rahmenwerk, um diesen Prozess zu strukturieren und zu steuern. Demnach wird der Coaching Prozess in 4 Phasen unterteilt, die unten ausgeführt werden. Der Coach leitet den Klienten mit Hilfe von spezifischen Fragen durch die verschiedenen Phasen.

1. G-OAL

Zuerst wird das Ziel des Klienten definiert und der Auftrag an den Coach festgelegt. Das Gespräch beginnt in der Regel mit der Frage nach dem Thema oder des Anliegens des Klienten. In dieser Phase ist es wichtig, dass es dem Coach gelingt in Kontakt mit dem Klienten zu kommen.

2. R-EALITY

Der Coach versucht die wahrgenommene Realität des Klienten in Bezug auf sein Anliegen abzuklopfen und besser zu verstehen. Dies geschieht aus der Perspektive des Klienten und unter Berücksichtigung der Ressourcen, der Hindernisse und des systemischen Kontextes, in dem sich der Klient befindet.

3. O-PTIONS

Der Klient wird ermutigt, mit Hilfe zielgerichteter Fragen neue Lösungswege zu entdecken. Der Coach unterstützt ihn dabei, von der Problem- zur Lösungsfokussierung überzugehen und gibt ihm den Raum ganz neue Lösungsoptionen zu (er-)finden.

4. W-AY FORWARD

In dieser abschließenden Phase konzentriert sich der Klient auf die Umsetzung. Er überlegt, wie eine Umsetzung in die Praxis aussehen kann und welchen ersten konkreten Schritt er unternehmen kann.

3.4 Systemische Fragen

Fragen sind das Herzstück der Prozesssteuerung im systemischen Coaching. Es ist die Aufgabe des Coaches, Fragen so zu wählen, dass sie den Klienten dazu anregen, seine Ziele zu klären, Lösungen zu erarbeiten und persönliche Ressourcen zu aktivieren. Die richtigen Fragen können Klienten aus einem Zustand der Problemfixierung herausführen, in dem sie oft verharren, bevor sie sich für ein Coaching entscheiden.

Ein guter Coach zeichnet sich auch durch die Fähigkeit aus, Stille zu ertragen. Fragen, die zum Nachdenken anregen, benötigen Zeit, um zu wirken. Der Coach muss geduldig sein und dem Klienten den nötigen Raum geben, um tiefgreifende Einsichten und Antworten zu entwickeln, ohne den Reflexionsprozess voreilig zu unterbrechen.

Obwohl es herausfordernd sein kann, systemische Fragen in eindeutige Kategorien zu unterteilen, da sie oft vielschichtig sind und sich die Kategorien überlappen, hier dennoch der Versuch einer groben Klassifizierung, die helfen soll, ihre unterschiedlichen Zwecke und Effekte im Coachingprozess zu verstehen.

Tabelle 1 - Übersicht über systemische Fragetypen (nach Raddatz, 2003, S. 184)

Fragetypen	Ziel
Ziel-, lösungs- und ressourcenorientierte Fragen	Den Klienten zu einer positiven Ziel- und Lösungshaltung bringen
Verhaltens- statt Situationsfragen	Aus schwer bewegbaren Situationen Verhaltensveränderungen schaffen
Fragen nach Unterschieden	Differenzierung schaffen
beschreibende, erklärende und bewertende Fragen	Verdeutlichung von Beschreibungs-, Erklärungs- und Bewertungsalternativen
Fragen nach Mustern	wiederholte Verhaltensweisen aufdecken und verändern
dissoziierende Fragen	Senken von Emotionen und Betroffenheit beim Klienten
zirkuläre Fragen	Verknüpfung zwischen unterschiedlichen Handlungsnetzen verdeutlichen, die Perspektive des Klienten verändern
hypothetische Fragen	Versetzen des Klienten in die Lösungssituation und Prüfung von deren Wirkung, Bahnung neuer neuronaler Vernetzungen
paradoxe Fragen	den Klienten zur Aufgabe des bewerteten Handlungsmusters einladen

Im Folgenden einige Konkrete Beispiele, um die Kategorien zu verdeutlichen.

Tabelle 2 – konkrete Beispiele für systemische Fragetypen

Fragetypen	Beispielfragen
Ziel-, lösungs- und ressourcenorientierte Fragen	Was möchten Sie in 3 Monaten erreicht haben?
	Mal angenommen, Sie hätten ihr Ziel erreicht. Was ist dann anders?
	Wie haben Sie es in der Vergangenheit geschafft, mit ähnlichen Situationen umzugehen?
Verhaltens- statt Situationsfragen	Wie würden Sie die Situation beschreiben?
	Was tut jeder Einzelne, um diese Situation zu beeinflussen?
Fragen nach Unterschieden	Wie sieht ein Verhalten aus, dass zur Problemlösung beiträgt?
beschreibende, erklärende und bewertende Fragen	Wie verändert sich das Verhalten Ihres Kollegen, wenn das Problem wieder auftritt?
	Wie erklären Sie sich, dass das Problem nur in Verbindung mit Kollege XYZ auftritt?
	Was bedeutet diese Veränderung für Sie?
Fragen nach Mustern	Welche Schritte müsste ich unternehmen, um gezielt Ihr Problem herzustellen?
dissoziierende Fragen	Wie würde ein völlig Unbeteiligter das Problem schildern?
	Wenn Sie sich von außen betrachten, was wäre gerade wichtig zu tun?
zirkuläre Fragen	Nehmen wir an, Ihr Konfliktpartner finde keine andere Möglichkeit als Sie anzugreifen. Wie könnten Sie ihm helfen?
	Was meinen Sie, wie unsere Kunden unsere Service Güte bewerten?
hypothetische Fragen	Angenommen es gäbe keine Budget Begrenzung, inwieweit würde das ihre aktuelle Planung verändern?
paradoxe Fragen	Angenommen, das Problem ist morgen gelöst, wie könnte man das Problem wiederherstellen?
	Wie könnten Sie die Lösung des Problems verhindern?

4 Coaching Kompetenzen in der Führung

Nach den Ausführungen in Kapitel 3 über die Grundlagen des Coachings kann eine Führungskraft nicht als Coach im eigenen Team fungieren. Zentrale Grundsätze für ein erfolgreiches Coaching wären verletzt:

- Der Coach ist integraler Bestandteil des Klientensystems
- Es besteht eine Abhängigkeit zwischen Coach und Klient, die im Rahmen des Coachings nicht einfach „ausgeschaltet“ werden kann
- Der Klient muss einen Ziel- oder Interessenkonflikt annehmen

Aber insbesondere in einem Umfeld, das von strukturellen Veränderungen geprägt ist, können Führungskräfte nach Auffassung des Autors von den im Coaching verwendeten Ansätzen zur Förderung von Selbstständigkeit und Eigenverantwortung der Mitarbeiter profitieren.

Dieses Kapitel wird konkrete Beispiele aufzeigen, wie Führungskräfte Coaching-Kompetenzen integrieren können, um positive Veränderungen innerhalb ihrer Organisationen zu bewirken.

4.1 Kontext der aufgeführten Beispiele

Die hier aufgeführten Beispiele basieren auf der Führungserfahrung des Autors im Management eines Automobilkonzerns. Traditionelle Managementansätze nach Taylor prägten lange das Arbeitsumfeld, das nun durch den Übergang zur Elektromobilität und den Eintritt neuer Wettbewerber revolutioniert wird. Diese Veränderungen erfordern eine Abkehr von der reinen Steuerung hin zur Führung, um den Mitarbeitern mehr Entscheidungsfreiheit und Autonomie zu ermöglichen, um damit Geschwindigkeit aufzunehmen.

Coaching-Kompetenzen können Führungskräfte dabei unterstützen, ihre Mitarbeiter zur Selbstständigkeit zu ermutigen und ein Umfeld zu schaffen, das Eigeninitiative fördert. Die erfolgreiche Anwendung dieser Kompetenzen setzt jedoch voraus, dass der organisationale Wandel vom Management unterstützt wird. Eine Veränderung des Verhaltens individueller Mitarbeiter nimmt zwar Einfluss auf das vorhandene System und verändert dieses, das System ist aber in der Regel stärker als einzelne Mitarbeiter, insbesondere in einem stark hierarchisch geprägten Unternehmen. Eine Veränderung beim Mitarbeiter allein bliebe schlussendlich wirkungslos.

Ein konkretes Beispiel: Einem Mitarbeiter wird ein Projekt mit Entscheidungskompetenz übertragen. Im nächsten Projekt Review werden dann aber Entscheidungen vom Senior Management getroffen, ohne den ernannten Projektleiter ernsthaft um seine Perspektive zu bitten und mit einzubeziehen. In dieser Situation werden die alten Muster der Hierarchie verstärkt, sämtliche Bemühungen auf Mitarbeiter-Ebene zu einer autonomen Projektabwicklung zu kommen laufen ins Leere.

4.2 Allgemeine Aspekte zu Coaching Kompetenzen in der Führung

Die Ausbildung zum systemischen Coach kann für eine Führungskraft zu einer wesentlichen Erweiterung der eigenen Perspektiven führen. Durch das systemische Verständnis, dass das

Verhalten des Einzelnen sowohl das System beeinflusst als auch durch dieses beeinflusst wird, eröffnen sich neue Wege, um auf die Herausforderungen in der Organisation zu reagieren.

Die zahlreichen Übungen und Übungskoachings, die während der Ausbildung durchlaufen werden, regen die Selbstreflexion über die eigene Rolle im System an und können zu Perspektivwechseln auf viele in der Organisation und mit Mitarbeitenden auftretenden Problemen führen.

Die im Folgenden aufgeführten Beispiele illustrieren, wie insbesondere für in der Veränderungsarbeit auftretende Themen und Problemstellungen neue Ansätze unter Einsatz der erworbenen Coaching Kompetenzen gefunden werden können.

4.3 Beispiel Auftrags- und Zielklärung

Funktionierende Prozesse reduzieren die Komplexität im Arbeitsalltag enorm. Wenn ein Auftrag in der Abarbeitung einer vorhandenen Prozessbeschreibung besteht, ist keine weitere Auftrags- und Zielklärung notwendig, sie wäre schlichtweg eine Zeitverschwendung.

Mitarbeiter, die in einer stark prozessgesteuerten Umgebung geprägt sind, laufen jedoch Gefahr auch bei komplexen Problemstellungen, die nicht durch die Abarbeitung eines Standardprozesses gelöst werden können, aus Gewohnheit eine Auftrags- und Zielklärung auszulassen.

Dies führt im Verlauf von Projekten nicht selten zu Missverständnissen, wenn erst spät festgestellt wird, dass der Auftragnehmer ein anderes Verständnis von dem zu erreichenden Ziel hat als der Auftraggeber. Solche Missverständnisse wiederum führen zu sogenannten Transaktionskosten, einer Verschwendung von Zeit und Ressourcen durch die Tatsache, dass nicht an den richtigen Dingen gearbeitet wurde.

Folgende Coaching-Kompetenzen können in dieser Situation in der Führung helfen:

- Haltung: Anerkennen, dass der Mitarbeiter aus für ihn nachvollziehbaren Gründen und in guter Absicht gehandelt hat.
- Aktives Zuhören: interessiert und mit Geduld den Standpunkt und die Beweggründe des Mitarbeiters verstehen.
- Prozessverständnis: das Erleben wie wichtig eine Auftrags- und Zielklärung im Coaching Prozess ist, kann in abgewandelter Form auf die Führungssituation übertragen werden.

Eine Intervention der Führungskraft, die die Wichtigkeit der Auftrags- und Zielklärung anhand konkret auftretender Probleme erklärt und in den Vordergrund stellt kann Effizienz und Zusammenarbeit des gesamten Teams verbessern.

4.4 Beispiel Konflikte zwischen Teams

Ausgangspunkt der Konfliktsituation war die Zusammenführung zweier Teams mit sehr unterschiedlichen Historien. Ein Team, welches in der eher konservativ geführten Automobilentwicklung geprägt wurde, sollte mit einem Software-Team direkt zusammenarbeiten, das es gewohnt war nach modernen agilen Methoden unter hoher Autonomie zu arbeiten.

Das neu gebildete Team sollte weiter mit hoher Autonomie und agilen Methoden arbeiten, weil dies in der gegebenen Projektumgebung, die durch hohe Unsicherheit und Volatilität geprägt war, als erfolgsversprechender angesehen wurde.

In der Folge ergaben sich Konflikte über die richtige Vorgehensweise, um das gemeinsame Ziel zu erreichen, die Auswahl der Werkzeuge und Form und Umfang der notwendigen Dokumentation, um einige konkrete Beispiele zu nennen. Überraschenderweise wendeten sich beide Teams schnell an die Vorgesetzten, um eine Lösung der auftretenden Konflikte durch Machtentcheid in der Hierarchie herbeizuführen.

Folgende Coaching-Kompetenzen können in dieser Situation in der Führung helfen:

- Haltung: Allparteilichkeit, die Annahme, dass beide Gruppen nachvollziehbare Gründe haben auf ihren Standpunkt zu bestehen und in guter Absicht handeln.
- Aktives Zuhören: interessiert und mit Geduld den Standpunkt und die Beweggründe der Teams verstehen.
- Systemisches Verständnis: die historisch gegebene Orientierung an Hierarchie und deren Wirkung auf die Teams gerade in Konfliktsituationen anerkennen.
- Prozessverständnis: die Überlegung, ob die Führungskräfte in der Situation Hilfe zur Selbsthilfe leisten können, statt durch Entscheidung den Konflikt aufzulösen, um die Teams zu Handlungsfähigkeit unter Einbeziehung der vorhandenen Ressourcen zu begleiten.

Unter Einbeziehung der Coaching Kompetenzen und aus der Einsicht, dass das eigene Führungsteam hier nicht effektiv im Sinne eines Coachings intervenieren kann, wurde ein externer Agiler Coach hinzugezogen, der die auftretenden Konflikte in einem Team Setting direkt mit dem Team bearbeitet hat.

4.5 Beispiel Reibung in Veränderungsprozessen

Die Umstellung auf mehr Selbstorganisation und Eigenverantwortung kann bei Mitarbeitern Unsicherheit auslösen, insbesondere wenn sie es gewohnt sind, nach klaren Vorgaben zu arbeiten. Die Umstellung erfordert Zeit und Unterstützung, und nicht selten suchen Mitarbeiter bei Schwierigkeiten Halt in der Hierarchie oder zeigen Widerstand gegen die Veränderungen.

In solchen Phasen tendieren Organisationen dazu, nach Helden oder Schuldigen zu suchen. Es entstehen Frustrationen und Aussagen wie "Das funktioniert bei unseren Mitarbeitern nicht!" oder "Die Führung muss durchgreifen!"

Führungskräfte können Coaching-Kompetenzen nutzen, um die Transition zu begleiten:

- Haltung: Verständnis zeigen, dass Mitarbeiter nicht über Nacht ihre Arbeitsweisen ändern können und dass ihre Bedenken legitim sind.
- Systemisches Verständnis: die historisch gegebene Orientierung an Hierarchie ist stark und wirkt auf alle Beteiligten auch dann noch, wenn die Hierarchie formal reduziert oder abgeschafft wird.
- Aktives Zuhören: Den Teams aufmerksam zuhören, ihre Sorgen ernst nehmen und gemeinsam nach Lösungen suchen.
- Systemisches Fragen: Mitarbeiter durch gezielte Fragen dazu anregen, selbstständig über mögliche Lösungen nachzudenken, statt auf Vorgaben von oben zu warten.
- Prozessverständnis: Die Führungskraft darf nicht als Berater agieren, der Lösungen vorgibt, kann aber durch systemische Fragen die Gesprächsführung übernehmen und Mitarbeiter zur Entwicklung eigener Lösungsansätze ermutigen.

Indem Führungskräfte eine Kultur des Vertrauens und der Offenheit fördern und ihre Teams darin bestärken, eigenverantwortlich zu handeln, können sie die Widerstandsfähigkeit der Organisation in Zeiten des Wandels stärken.

4.6 Beispiel Unterstützung bei Entscheidungen

Eine echte Entscheidung erfordert die Auswahl einer Handlungsoption aus mindestens zwei Alternativen, wobei die Richtigkeit der Entscheidung erst retrospektiv beurteilt werden kann. Als Beispiel sei ein Wanderer genannt, der an einer unbeschilderten Weggabelung steht und keine Karte zur Orientierung hat. Er muss eine Richtung wählen und wird erst später feststellen, ob seine Wahl ihn zum gewünschten Ziel geführt hat.

In solchen Situationen der Unsicherheit tendieren große Organisationen dazu, Entscheidungen durch umfangreiche Untersuchungen und Analysen zu "objektivieren". Daten und Fakten werden oft so lange zurechtgeschliffen, bis sie das Bauchgefühl der Entscheidungsträger bestätigen. Diese Informationen dienen dann dazu, die getroffene Entscheidung im Nachhinein zu rechtfertigen.

Diese Vorgehensweise kann zwar dazu beitragen, das Vertrauen in die Entscheidung zu stärken, birgt jedoch die Gefahr, dass sie die Organisation von der Notwendigkeit schneller und intuitiver Entscheidungsfindung abhält und zu einer Überanalyse führt, die die Handlungsfähigkeit lähmen kann.

Welchen Beitrag können Coaching Kompetenzen in dieser Situation leisten?

Es gibt verschiedene Coaching Methoden, die dem Klienten gezielt helfen sollen aus der Kognition in die Emotion zu kommen, um zu reflektieren, welchen Anteil das Unterbewusstsein an bestimmten Verhaltensweisen oder Auffassungen hat. Einige dieser Methoden lassen sich im Geschäftskontext und in der Arbeit mit Teams eher schwer einsetzen, weil das erfordern würde, dass sich alle Beteiligten auf neue, aus ihrer Sicht wahrscheinlich sehr unkonventionelle Methoden einlassen müssten.

Trotzdem können hier Coaching Kompetenzen zum Einsatz kommen:

- Zunächst kann der Coach transparent machen, dass eine echte Entscheidung vorliegt und das Team in diesem Zusammenhang ganz bewusst über das Thema Emotionen und Bauchgefühle reden sollte.
- Skalenfragen und Methoden wie die Affektbilanz können genutzt werden, um das „Bauchgefühl“ der an der Entscheidung beteiligten für alle sichtbar zu machen.

Das Transparentmachen des Themas „Bauchgefühl“ und der Austausch und Dialog zu den vorherrschenden Gefühlen kann im Team zu größerer Sicherheit führen, dass das gesamte Team die Entscheidung trägt, auch für den Fall, dass sich die Entscheidung später als falsch herausstellt.

Eine solche Vorgehensweise kann auch die Qualität von Entscheidungen verbessern, wenn sich aktiv Zeit genommen wird, verschiedene Perspektiven und „Bauchgefühle“ zu erfassen und in die Entscheidung mit einfließen zu lassen.

5 Fazit

In dieser Ausarbeitung haben wir die Entwicklung von Management und Führung im Wandel der Zeit nachgezeichnet. Dabei haben wir betrachtet, wie einstmals erfolgreiche Managementpraktiken durch eine Veränderung des Marktumfeldes nahezu wirkungslos werden konnten und sich die Instrumente von Führung verändern mussten, damit Unternehmen in dem veränderten Umfeld bestehen konnten.

Die vorgestellten Beispiele haben aufgezeigt, dass Coaching-Kompetenzen potenziell die Rolle der Führung ergänzen können, indem sie dazu beitragen, Teams zu stärken und Eigenverantwortung zu fördern. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass die diskutierten Beispiele aus einem speziellen Kontext stammen und daher nicht pauschal übertragbar sind.

Ein kritischer Punkt, der Beachtung verdient, ist die Rolle des übergeordneten Managements bei der Nutzung von Coaching-Kompetenzen in der Führungspraxis. Für eine erfolgreiche Integration ist es wesentlich, dass das Führungsteam eine Kultur unterstützt, die Coaching-Prinzipien und -Methoden wertschätzt und fördert. Das Engagement und die Vorbildfunktion des Managements sind von zentraler Bedeutung, um eine Umgebung zu schaffen, in der Coaching-Kompetenzen wirksam zum Einsatz kommen können.

Abschließend lässt sich festhalten, dass Coaching-Fähigkeiten eine wertvolle Ergänzung für die Führung darstellen können, ihr Erfolg jedoch von mehreren Faktoren abhängt, einschließlich der Unterstützung durch das Management und der Bereitschaft der Organisation, sich auf Veränderungen einzulassen und diese aktiv zu gestalten.

6 Literatur

Lao Tzu quote: <https://medium.com/the-mission/what-makes-a-great-leader-d907877e08c3>

Ford, Henry (1922): My Life and Work – An Autobiography of Henry Ford, Taschenbuch Auflage vom 28.01.2009, Verlag BN Publishing

Taylor, Frederick Winslow, „Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung“ Neu herausgegeben und eingeleitet von Walter Bungard und Walter Volpert, Weinheim, 1995

Wohland, Gerd und Wiemeyer, Matthias, „Denkwerkzeuge der Höchstleister – Warum dynamikrobuste Unternehmen Marktdruck erzeugen“, 3. Auflage Unibuch Verlag 2012

„Die Zahl der Modelle wächst, der Absatz nicht“ – MotorTalk News [online], <https://www.motor-talk.de/news/die-zahl-der-modelle-waechst-der-absatz-nicht-t5219608.html> [abgerufen am 28.12.2023]

Radatz, Sonja: Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen, Verlag Systemisches Management, 2003.

Schlage, Timo, Skript für die Systemische Coachingausbildung der Inkonstellation Ausbildungsakademie