

# Coaching durch die Führungskraft

VON WOLFGANG KÜHL

Prof. Dr. Wolfgang Kühl ist Hochschullehrer für Arbeitsformen und Institutionen Sozialer Arbeit an der Ernst-Abbe-Hochschule Jena. Er forscht zu Supervision, Intervention und Coaching; Lehrsupervisor und Lehrcoach.

[www.supervision-kuehl.de](http://www.supervision-kuehl.de)

**Das Coaching durch die Führungskraft ist umstritten. Doch kann die Beratung der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei entsprechenden Rahmenbedingungen durchaus Vorteile bieten.**

Während hierarchisch orientierte Steuerungsmodelle zugunsten selbstorganisierter Netzwerke an Gewicht verlieren, gewinnen Führungskonzepte zunehmend an Bedeutung, die einer wertschätzenden und empowernden Haltung und damit dialogisch orientierten Beziehung auf »Augenhöhe« zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden ein besonderes Gewicht beimessen sowie die Selbstführungskompetenz der Mitarbeitenden fördern und nicht zuletzt in allen Organisationsbereichen neue Reflexionsräume erschließen.

Als ein solcher innovativer Ansatz findet zunehmend das Konzept der transformationalen Führung Beachtung (Bass 2008). Dieser Ansatz grenzt sich von der transaktionalen Führung ab, bei der die Führungskraft im Sinne eines blanken Leistungsmanagements des transaktionalen Austausches Arbeit gegen Geld tätig wird. Transformationale Führung »beruht auf Führung als Vorbild mit Vertrauenswirkung, Wertschätzung und Respekt, Motivation und Inspiration der Mitarbeitenden durch ansprechende Ziele und Aufgaben, Selbstverantwortung und Kreativität, die durch entsprechende Spielräume und Impulse gefördert werden, Anerkennung der Fähigkeiten und individuelle Förderung der Stärken der Einzelnen« Tergeist 2015, S. 24).

Insofern stellen sich neue Anforderungen an die Rollenflexibilität und vor allem die Kompetenz der Führungskraft, die bislang vor allem als Entscheider agiert und nun zunehmend als unterstützende, Reflexion fördernde Potenzialentwicklerin und Coach gefragt ist. Die erforderlichen Kompetenzen sind in

der Aus- und Fortbildung von Führungskräften erlern- und trainierbar (vgl. das Trainingskonzept von Öhlschlegel-Haubrock/Rach/Wolf 2016, das erste Basiskompetenzen vermittelt).

Kritische Einwände lassen sich aus der systemischen Perspektive herleiten, die von einer grundsätzlichen Steuerungsskepsis (vgl. Merchel 2010, S. 24) geprägt ist und ein vor allem interaktionistisches, auf die Erzeugung von reflexiven Rückkopplungsschleifen angelegtes Führungsverständnis impliziert. Dieses dürfte jedoch durchaus mit einer von Wertschätzung geprägten, die Selbstreflexion der Führungskraft und der Geführten fördernden Haltung im Sinne transformationaler Führung vereinbar sein.

In stark zunehmenden empirischen Studien verdichten sich die Belege für positive Effekte transformationaler Führung hinsichtlich zahlreicher, für Innovationen relevanter Bereiche sowie des affektiven Commitments, des psychologischen Empowerments, besserer Arbeitsergebnisse und Zufriedenheit bei den Mitarbeitenden (vgl. Felfe 2006, Hardt-Gawron / Herrmann 2015, Schermuly 2015).

Sozialorganisationen sind von den zuvor skizzierten Umwelt- und Strukturveränderungen ebenfalls sowie aufgrund von Zielkonflikten, Ökonomisierungstendenzen, knapper Mittelzuweisungen und zunehmend kurzfristigerer Projektfinanzierungen auf spezifische Weise betroffen. Dies erfordert rasche strategischen Entscheidungen, permanente Monitoringprozesse und impliziert, dass Steuerungsfragen zunehmend auf allen Organisationsebenen unter Involvierung aller Mitarbeitenden zu bearbeiten sind.

Während in zahlreichen Industrieländern – vorwiegend im angloamerikanischen Raum – bereits Studien zu Anwendung von Coaching durch die Führungskraft in Non-Profit-Organisationen vorliegen (Böning/Kegel 2015), haben die Überlegungen zur transformationalen Führung und zum Coaching durch die Führungskraft in die deutschsprachige Literatur zur Leitung von Sozialorganisationen erst seit kurzem Einzug gehalten. So stellt etwa Tergeist (2015) den Ansatz transformationaler Führung auf einer Seite ihres Buches kurz vor: »Transformationale Führung (...) widmet sich den zu Führenden individuell, sie bietet Unterstützung an (...). Die Rolle der Führungskraft ist (...) eher die eines Coaches« (ebd., S. 23 f.).

In der Sozialen Arbeit sind Dezentralisierung und flache Hierarchien zwar schon seit den 1970er Jahren verbreitet (Kühl 2010), die Führungsspannen sind jedoch mittlerweile bei zunehmendem Umfang der Führungsaufgaben zumindest nicht geringer geworden, wodurch sich der Kontakt zwischen Führungskräften und Mitarbeitern immer mehr ausdünnst. Bislang – so meine Einschätzung – verfügt ein großer Teil der Anstellungsträger in der Sozialen Arbeit noch nicht über ein Personalentwicklungskonzept, so dass vielfach keine regelmäßigen Mitarbeitergespräche geführt werden (Werling 2006, Hesse 2006) oder dies nur pro forma erfolgt.

Führungskräfte beschränken sich vielerorts auf die Ressourcensicherung, das unmittelbare Personalmanagement und die Leitung von Sitzungen. Nicht selten wird allerdings genau diese Zurückhaltung ihrer Führungskräfte von den Fachkräften der Sozialen Arbeit angesichts mehr oder weniger ausgeprägten Ambivalenzen gegenüber Machtkonstellationen gewünscht, und dies obwohl oder auch gerade weil in vielen Arbeitsfeldern der Sozialen Arbeit – professionell reflektiert und rechtsstaatlich kontrolliert – durchaus Macht ausgeübt wird.

Andererseits gibt es – so meine Beobachtung aufgrund langjähriger Supervisions- und Coachingtätigkeit – neben den offiziellen Teamsitzungen und Hilfeplankonferenzen durchaus mehr oder weniger informell geprägte Beratungsarrangements zwischen Führungskräften und Fachkräften, oft »zwischen Tür und Angel«, die nach Auffassung einiger Sozialmanagement-Vertreter jedoch

keine Beratung beinhalten sollten. So sprechen sich beispielsweise Simsma/Warhanek/Mayerhofer (2003) dagegen aus, »da die Doppelrolle Führungskraft und gleichzeitig Coach Rollenüberfrachtung bewirkt (...). Oder aber das Coaching bleibt als Instrument wirkungslos – weil an der Oberfläche« (ebd., S. 400).

Dem ist wiederum entgegenzuhalten, »dass ein zeitgemäßes Führungsverständnis eben gerade die Fähigkeit, flexibel zwischen Rollen und Perspektiven zu wechseln, erfordert« (von Schumann/Böttcher 2016, S. 2).

Allerdings gibt es auch seitens einiger Vertreter der Professional Community der externen Supervisoren und Coachs seit langem Bedenken gegenüber dem Coaching durch die Führungskraft (Rauen 1999), die ebenfalls großteils auf der Gefahr der Rollenkonfusion bei der Führungskraft im Spannungsfeld von Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen beruhen. Doch die mittlerweile eingetretenen Veränderungen haben zum einen Notwendigkeiten einer intensiveren Kooperation zwischen Führungs- und Fachkräften in der Steuerung der Sozialorganisationen bewirkt, zum anderen verfügen zahlreiche Führungskräfte mittlerweile über Zusatzqualifikationen in Supervision, Coaching, systemischer Beratung, auch wenn Müller (2003) bemängelt, dass »soziale Kompetenz nur unzureichend in der Ausbildung von Führungskräften berücksichtigt« (ebd. 54) wird und manche Sozialmanagement-Studiengänge noch immer einseitig auf Theorievermittlung setzen.

Bleibt das Argument der knappen zeitlichen Ressourcen. Diese gilt es in der Tat bereitzustellen, andererseits lassen sich beispielsweise angesichts eines ausufernden Teamkonfliktes Belastungen auf allen Ebenen durchaus vermeiden und Ressourcen durchaus schonen, wenn es der Führungskraft gelingt, den Konflikt frühzeitig zu erkennen und vermittelnd anzugehen (vgl. Dollinger 2015, S. 383 f., Tergeist 2015, S. 104 f.).

Dieses Coachingkonzept hat sich in langjährigen zertifizierten und evaluierter Weiterbildungen an der Ernst-Abbe-Hochschule in Jena als Doppelqualifikation einerseits zur Coaching von Führungskräften und andererseits zum Coaching durch die Führungskraft herausgebildet und mittlerweile – wie sich bereits in einem laufenden Forschungsprojekt abzeichnet – bewährt. ■

## Literatur

**Böning, Uwe/Kegel, Claudia (2015):** Ergebnisse der Coaching-Forschung. Aktuelle Studien ausgewertet für die Coaching-Praxis, Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.

**Dollinger, Anna (2015):** Teamsupervision durch den Vorgesetzten, in: Dollinger, Anna/Limpächer, Stephan (Hg.): Internes Coaching. Praxisberichte, Prozesse, Methoden, Weinheim und Basel: Beltz Verlag, S. 383–403.

**Hardt-Gawron, Julia / Herrmann, Daniel (2015):** Transformationale Führung und Innovationsförderung, in: Felfe, Jörg (Hg.): Trends in der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse, Göttingen: Hogrefe Verlag, S. 277–288.

**Hesse, Sonja:** Nutzen von Mitarbeiterjahresgesprächen in sozialen Organisationen. Das Beispiel des Caritasverbandes Frankfurt am Main, in: Organisation, Supervision, Coaching (OSC) 13. Jg. H. 4/2006, S. 377–385.

**Kühl, Wolfgang (2014):** Wirkungen von Führungskräfte-Coaching in der Sozialen Arbeit, in: Organisationsberatung Supervision Coaching (21), 4, S. 40–53.

**Kühl, Wolfgang (2010):** Teamkompetenz im Studium Sozialer Arbeit, in: Soziale Arbeit 59. Jg., S. 221–228.

**Merchel, Joachim (2010):** Leitung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen der Gestaltung und Steuerung von Organisationen, Weinheim und München: Juventa.

**Müller, M.:** Moderne Steuerungsinstrumente reichen nicht aus – erfolgreiche Führungskräfte müssen mehr sozialen Kompetenz erwerben, in: Supervision H 2/2003, S. 54–65.

**Öhlschlegel-Haibrock, Sonja, Rach, Jutta,**

**Wolf, Juliane (2016):** Von der Führungskraft zum Coach. Grundlagen – Umsetzung – Praxis. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.

**Rauen, C. (1999):** Coaching. Innovative Konzepte im Vergleich. Göttingen: Hogrefe.

**Schmermuly, Carsten C. (2015):** Führung und psychologisches Empowerment. In: Felfe, Jörg (Hg.): Trends in der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse, Weinheim und Basel: Hogrefe Verlag, S. 303–313.

**Simsa, Ruth, Warhanek, Christoph, Mayerhofer, Helene (2003):** Instrumente für das Konfliktmanagement in NPOs, in: Eschenbach, Rolf, Horak, Christian (Hg.): Führung in Nonprofit Organisationen. Stuttgart 2.Aufl.: Schäffer-Poeschl Verlag, S. 371–402.

**von Schumann, Karin, Böttcher, Tamaris (2016):** Coaching als Führungsstil Wiesbaden: Springer.  
**Werling, U.:** Personalführung in sozialen Einrichtungen, Diplomarbeit Universität Mainz 2006.