

Coaching – ein Instrument zur Verbesserung der Führungsqualität

Heinz Bartsch

1. Einleitung

Der Begriff ‚Coaching‘ ist aus dem englischen Wort ‚Coach‘ (‚Kutscher‘, ‚Kutsche‘) abgeleitet. ‚Coachman‘ oder ‚Coach‘ ist in diesem Sinne der Kutscher, der die Zielstellung verfolgt, die Pferde schnell und sicher an das Ziel zu lenken.

Als Synonym dafür, jemanden schnell und sicher an ein Ziel zu lenken, hat sich noch heute mit dem Begriff ‚Coach‘ erhalten.

Schon in den 60er Jahren wurde dieser Begriff aus dem Sportleben bekannt / 1 /.

Der Trainer – der Coach – hat in diesem Kontext die Aufgabe, einen Sportler/-in dabei zu begleiten, zu befähigen, zu unterstützen, zu beeinflussen, ‚Spitzenleistungen‘ zu erbringen. Mit Beginn der 80er Jahre wurde diese Bedeutung im Sinne des ‚Coaching‘ auf den Business-Bereich übertragen. Hierbei hat der ‚Coach‘ vor allem die Aufgabe, *Führungskräfte*, Fachexperten, Mitarbeiter und Teams bei der bestmöglichen Erreichung ihrer Zielstellungen im beruflichen Bereich individuell zu unterstützen.

Der nachfolgende Beitrag bezieht sich insbesondere auf die gewünschte bessere Befähigung von Führungskräften im Sinne einer höheren ‚Führungsqualität‘.

‚Coaching‘ basiert auf partnerschaftliche Begleitung und ist im Idealfall eine wirksame Methode zur Auslösung und Lenkung von Prozessen der Persönlichkeitsentwicklung (hier insbesondere von Führungskräften).

Darunter sind aber *ausschließlich berufliche Aufgaben und keine therapeutischen Ansätze* zu verstehen. Hierüber gab es in der Vergangenheit häufiger Missverständnisse, die auch zu einem Nachlassen der Akzeptanz des Coaching in Unternehmen geführt haben.

Das ‚Coaching‘ muss sich deshalb *darauf begrenzen*, durch umfassende Beratung Hilfestellungen für Problemlösungsprozesse zu geben, ohne dass der Berater (Coach) dem Klienten (Coachee) eine Entscheidung abnehmen kann.

In diesem Sinne ist Coaching ‚*Hilfe zur Selbsthilfe*‘. Es ist neben anderen **ein** Instrument, mit dessen Hilfe *Prozesse optimiert und Persönlichkeitsentwicklung unterstützt* werden kann. Dabei wird durchaus zwischen Prozess- und Expertenberatung unterschieden.

2. Personalführung und ‚Führungsqualität‘

Wenn wir unter ‚Personalführung‘ verstehen, die *„Zielorientierte Einflussnahme zur Erfüllung der in einer betrieblichen Arbeitsbeziehung vorgegebenen Verhaltens- und Ergebnisziele“*,

dann wird damit auch deutlich, dass hier immer Interaktionen zwischen mehreren Personen stattfinden - die Wahrnehmung von Einfluss also nicht einseitig, sondern wechselseitig erfolgt, wenn natürlich auch immer zugunsten des Führenden.

Das eigentliche ‚*Umfeld*‘, innerhalb dessen der ‚Personalführungsprozess‘ in unserem Verständnis stattfindet und sich darstellt, bildet der Betrieb / die Einrichtung / die Institution im Sinne einer räumlich eigenständigen Einheit (Ausnahme: virtuelle und vernetzte Unternehmen, Teleheimarbeit) zur Erstellung von Waren (Produkten) bzw. Dienstleistungen. Das eigentliche *Ziel der Personalführung* besteht darin, die im jeweiligen Wirkungsbereich unterstellten Mitarbeiter, unter Berücksichtigung der spezifischen Betriebs- und

Arbeitsbedingungen, für eine bestmögliche Erreichung der vorgegebenen Zielstellungen der zu realisierenden Arbeitsaufgabe weitestgehend in den ‚good will‘ – Bereich ihres Leistungsvermögens zu führen und dabei gleichzeitig einen hohen Grad an Zufriedenheit und Identifikation mit der Arbeitsaufgabe und dem Betrieb zu erreichen / 2 /.

Die ‚good will‘ – Leistungskomponenten werden dem Unternehmen auf der Grundlage freien Willens, einer positiven Arbeitsmotivation (incl. sozialpartnerschaftlicher Denk- und Verhaltensweisen) zugeführt – sie sind dem Unternehmen keine arbeitsrechtlich geschuldeten Leistungspflichten. Bei ihrer Zurückhaltung durch den Arbeitnehmer können sie deshalb auch nicht als Pflichtverletzung nachgewiesen und evtl. vorgeworfen werden.

Den Anteil der Leistungen, den der Arbeitnehmer dem Unternehmen arbeitsrechtlich schuldet, wofür er ein Entgelt erhält und deren Erbringbarkeit überprüfbar ist und notfalls eingefordert werden kann, bezeichnet man als ‚Muss – Leistungen‘.

Den Anteil der Leistungen, der zwar vom Arbeitnehmer ebenfalls geschuldet, aber von ihm nicht erzwingbar ist, bezeichnet man als ‚Pflicht‘ – Potenzial der Arbeitsleistung.

Die Praxis zeigt, dass ‚Muss – Beiträge‘ von denen des ‚good will‘ – Bereiches nicht allgemeingültig abgrenzbar sind. Das hat hauptsächlich *folgende Gründe*:

- die einzelnen Unternehmen lokalisieren die Grenzen zwischen beiden Bereichen, insbesondere im Arbeitsverhalten, nach eigenem Ermessen unterschiedlich,
- die Abgrenzung tolerierbarer von nicht tolerierbaren Fehlleistungen hängt von der Komplexität sowie dem Schwierigkeitsgrad der Aufgabe, bezogen auf die Qualifikation ihres Trägers, ab,
- verschiedene Organisationsebenen verfahren nach unterschiedlichen ‚Wertebildern‘ in der Arbeit.

Die wesentlichen Bedingungen für Personalführungsprozesse, in dessen Rahmen die Mit- und Zusammenarbeit konkret vollzogen wird, werden durch eine Vielzahl zuvor im Unternehmen geschaffener geistiger, technisch – materieller und sozialer Tatsachen bestimmt. Dazu gehören vor allem:

- die *Unternehmensgrundsätze / Organisationskultur / Unternehmensphilosophie* (welche Ziele werden nach welchen Konzepten unter Beachtung welcher ‚Wertordnung‘ angestrebt ?),
- die *Betriebsorganisation* (wie sind z.B. die Ablauf- und Aufbauorganisation bzw. die Führungsabläufe gestaltet ?),
- die *Arbeitsbedingungen* (in welcher Umgebung, in welchen Beziehungen, bei welchen Arbeitsinhalten, unter welchen Bedingungen sind welche Tätigkeiten zu realisieren ?),
- die *Sozialstruktur des Unternehmens* (wer arbeitet mit wem in welcher Zuordnung zusammen ?),
- die *rechtlichen Bedingungen* (welche rechtlichen Normen gelten innerhalb der Arbeitsbeziehung ?),
- *in- und externer Verflechtungs- und Kooperationsgrad* (agieren die Unternehmen auf nationalen / internationalen Ebenen über unterschiedliche Branchen ?),
- *Führungsstile / Führungsmodelle* (mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur, partizipative Führungsstile, interkulturelle Anforderungen ?).

Das bestmögliche Erreichen der oben genannten ‚Zielstellung der Personalführungsprozesse‘ setzt demnach eine hohe ‚Führungsqualität‘ voraus.

Sie ist die eigentliche ‚Bezugsebene‘ für das Finden und Bewerten geeigneter Methoden und Instrumente für die Optimierung der *Unternehmensführung* überhaupt.

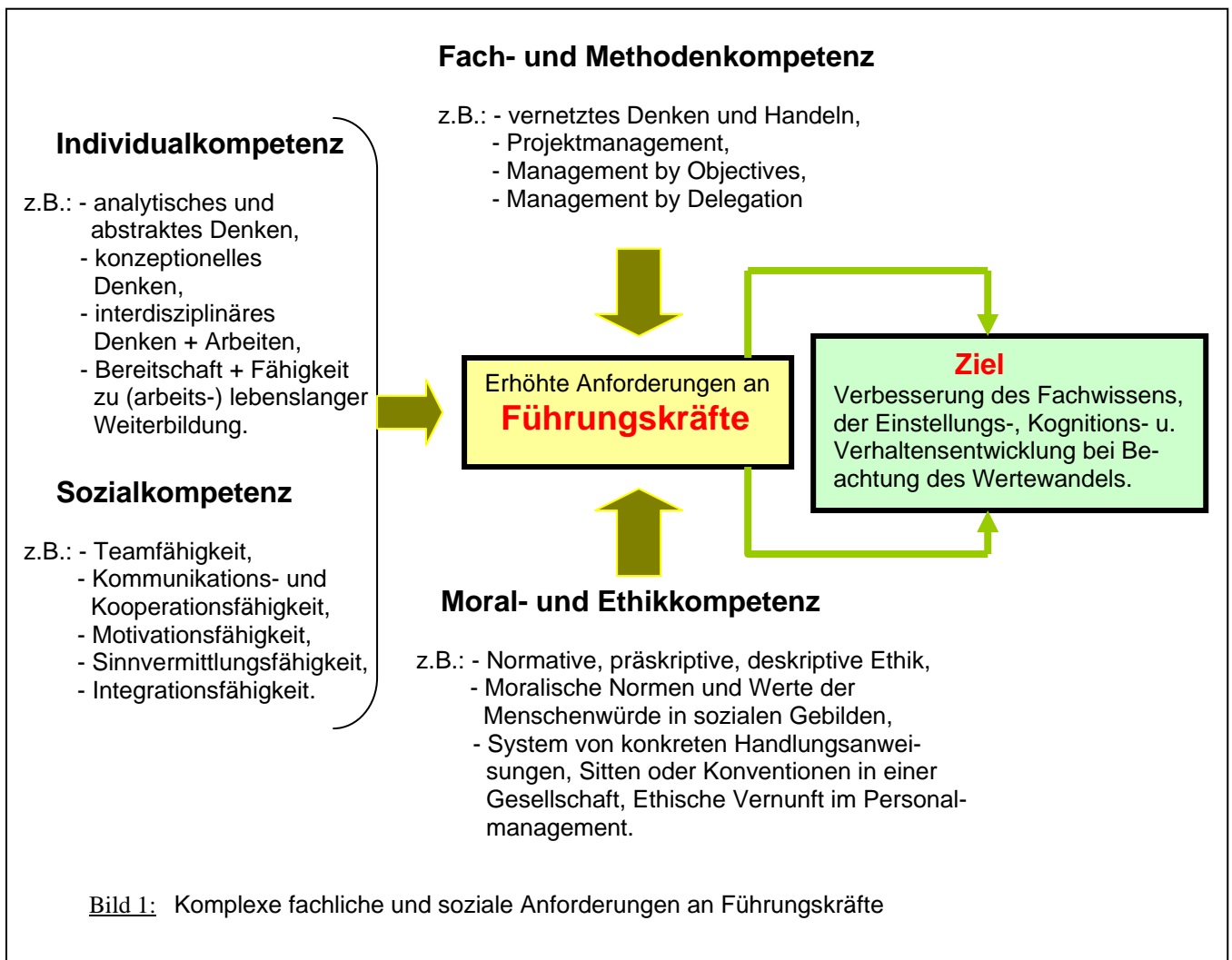
Vor dem Hintergrund der bisher dargestellten Positionen kann deshalb der Begriff ‚*Führungsqualität*‘ wie folgt definiert werden.

„Maß der Befähigung von Führungskräften und Führungsteams, unterstellte Mitarbeiter/-Innen unter Berücksichtigung aller individuellen und kollektiven Leistungsvoraussetzungen, den objektiv und situativ gegebenen Rahmenbedingungen für eine Arbeitsausführung – entsprechend der jeweiligen Unternehmensphilosophie und -zielstellung – so zu führen (zu beeinflussen), dass sie ein Höchstmaß an ‚good will‘ – Leistungen erbringen wollen und dabei gleichzeitig einen hohen Grad an Zufriedenheit und Identifikation mit der Arbeitsaufgabe und dem Unternehmen erleben und akzeptieren.“ / 2 /.

3. Anforderungen an Führungskräfte

Neben den bereits genannten objektiven Rahmenbedingungen setzt das aber vor allem bei den *Führungskräften* ein solches Maß an Befähigung voraus, dass im Sinne der *Einheit von Organisations- und Personalentwicklung* der angestrebte Unternehmenserfolg (eben nicht nur ökonomisch determiniert) bestmöglich erreicht werden kann.

Welche Anforderungen in diesem Sinne gestellt werden müssen, wird mit dem nachfolgenden Bild 1 gezeigt:



Hier nun besteht insbesondere mit dem ‚Systemischen Coaching‘ die Möglichkeit, die vorgenannten Anforderungen effektiv entwickeln zu helfen. Dabei sind *systemtheoretische Positionen* von Bedeutung, die entsprechende Wirkungsbedingungen von sozio – technischen Systemen (im Sinne von Unternehmen) berücksichtigen. Hier ist es z.B. auch im Verständnis moderner Ingenieurwissenschaften zunehmend erforderlich, naturwissenschaftlich – technische Gesetzmäßigkeiten und ihre *Wirkungsbedingungen stärker im Kontext menschlicher Arbeit zu sehen*. Technik ist nicht ohne Arbeit und Arbeit nicht ohne Technik denkbar.

Im Sinne der engen Kopplung von Technik / Technologie und Arbeit muss gleichzeitig gesehen werden, dass der *neuzeitliche Arbeitsbegriff* zunehmend *Eigentum, soziale Teilhabe* und *persönliche Identität* impliziert. / 3 /.

Er geht also von einem ‚Menschenbild‘ aus, das den Menschen als *ein autonomes Subjekt begreift, das zur Regulierung der eigenen Beziehungen mit der Umwelt und zur Selbstregulation fähig ist* / 2 /.

Wenn man davon ausgeht, dass die technologische Entwicklung in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts, neben der Informations- und Kommunikationstechnologie, eine neue Kategorie technischer Einrichtungen zeigte, deren Größe und Komplexität alles übertrifft, was bisher an Technikgeschichte bekannt war, dann wurde aber auch gleichzeitig deutlich, dass mit der Herstellung und Inbetriebnahme solcher komplexer groß-technischer Systeme *sprunghaft das Gefahrenpotenzial zunahm*.

Das trifft – technisch orientiert – vor allem für so genannte ‚wenig fehlerverzeihende Bereiche‘ zu, wo hohe Konzentrationen von Energie oder toxischen Stoffen kontrolliert werden müssen, damit katastrophale Folgen für Umwelt, Bevölkerung und zukünftige Generationen vermieden werden. Typisch stehen dafür die Kerntechnik, die zivile und militärische Luft- und Raumfahrt, Anlagen der chemischen Industrie, Gefahrgütertransport, schienengebundener Schnellverkehr von Gütern und Menschen, die Schifffahrt und die petrochemischen Großanlagen, aber eben auch die weltweiten Informations- und Kommunikationsnetze, komplexe Nahrungsmittelketten oder medizinische Dienstleistungen / 4 /.

4. Systemwissenschaftliche Ansätze

In Wissenschaft und Praxis müssen wir zunehmend davon ausgehen, dass wir in der Regel keine ‚reinen‘ technischen Systeme vorfinden, sondern im *Sinne direkter und indirekter Interaktionen zwischen Mensch und Technik* fast immer ‚Mensch – Maschine – Systeme‘ bzw. übergeordnet ‚sozio – technische Systeme‘ prozessbezogen in Wirkung sehen.

Die Ingenieurwissenschaften stehen z.B. hier nicht nur in Verantwortung, effektive, sichere und zuverlässige ‚Technik / Technologie‘ zu gewährleisten, sondern auch gleichermaßen im Sinne der Systemwirkung bestmöglichen Einfluss auf die ‚Menschliche Qualität‘ im Kontext *dieser Interaktion* zu nehmen. Das setzt aber eine entsprechende Befähigung z.B. der zukünftigen Ingenieure voraus, die überwiegend auch als Führungskräfte tätig sind.

König / Volmer / 5 / gehen in diesem Kontext davon aus, dass sie als eigentliche Grundlage des Konzeptes ‚Systemisches Coaching‘ die ‚Personale Systemtheorie‘ sehen.

Danach bedeutet ‚Systemisches Coaching‘ für sie

- der eigentliche Gegenstand des Coaching – Prozesses sind vor allem die jeweiligen ‚sozialen Systeme‘ des Coachee. Der Coachee (Klient, Führungskraft – d. Verf.) soll befähigt werden, sich im Sinne einer bestmöglichen Aufgabenerfüllung in diesem ‚sozialen System‘ seines beruflichen Umfeldes richtig positionieren zu können,

- dass auch im Rahmen des Coaching – Prozesses die Beziehung zwischen Coach und Coachee selbst als ‚soziales System‘ (‚Coaching – System‘) verstanden wird und vom Coach als funktionsfähiges System zur Wirkung gebracht werden soll.

In der Fachliteratur werden allerdings auch noch andere Coaching – Konzepte angesprochen (Müller / 6 /, Raddatz / 7 /), die ebenfalls auf systemtheoretische Positionen aufbauen. Die vorangestellten Positionen machen allerdings auch deutlich, dass solche systemwissenschaftlichen Positionen - eben im Sinne der hohen Komplexität von Systemen – *viel stärker interdisziplinär hinterfragt* werden müssen. ‚Sozio – technische Systeme‘ – so sagt es schon der Begriff – *sind eben nicht nur ‚soziale Systeme‘*. Hier scheint noch eine besondere ‚Schwäche‘ der vorgenannten Positionen zu liegen. Aber auch schon so sind mit den Methoden des ‚Systemischen Coaching‘, neben anderen, gute Möglichkeiten gegeben, die Entwicklung von Führungskräften so zu beeinflussen, dass den nach Bild 1 gestellten Anforderungen entsprochen werden kann. *Diese Möglichkeiten müssen praxisrelevant den Unternehmen überzeugend dargestellt werden können.*

5. Schlussbemerkungen

Wie weit und schnell ‚Coaching‘ mit diesen skizzierten Möglichkeiten von Unternehmen erkannt und genutzt wird, ist vor allem auch eine Frage *des Führungsverständnisses* in solchen Unternehmen. Das wiederum hängt u.a. aber auch von den jeweiligen Organisationsformen solcher Unternehmen ab.

Wenn ‚Coaching‘ als fester Bestandteil von Führungskultur gelebt und Führungskräfte selbst zum ‚Coach‘ geworden sind / 8 / (das setzt aber u.a. partizipatives Führungsverhalten in dafür auch geeigneten Organisationen voraus), dann werden gegenwärtige Akzeptanzprobleme sicherlich wieder geringer.

Das setzt aber eben auch beim Coach selbst voraus, dass er von einem Unternehmen mehr ‚verstehen‘ muss, als dass es sich hier nur um einen sozialen Ort tätiger Menschen handelt. Damit steht im ‚Anforderungskontext‘ für gute Coaches der gleiche Inhalt nach Bild 1, wie für zu beratende Führungskräfte - mit relativ unterschiedlichen Gewichtungen.

In Deutschland gibt es deshalb Bemühungen, einen universitären Studienabschluss für dieses Fachgebiet, z.B. ‚Leadership and Coaching‘, zu erreichen.

Literatur:

- / 1 / König, E. / ; Systemisch denken und handeln
Volmer, G. Personale Systemtheorie in Erwachsenenbildung und Organisationsberatung,
Beltz Verlag, Weinheim und Basel, 2005, ISBN 3-407-25359-1
- / 2 / Bartsch, H. ; Führungsqualität,
in: Medizinisches Lexikon der beruflichen Belastungen und Gefährdungen,
Hrsg.: Landau, K. / Pressel, G.; Gentner Verlag, Stuttgart 2004, ISBN 3-87247-617-3,
S. 252 - 254
- / 3 / Kornwachs, K.: Arbeit der Technik – Technik der Arbeit,
,Forum der Forschung‘ Wissenschaftsmagazin der BTU Cottbus, 6. Jahrgang, Heft 12,
Juli 2001, S. 90 - 103
- / 4 / Wilpert, B. ; Der Mensch im Kontext technischer Systeme,
in: World Congress Safety of Modern technical Systems, Saarbrücken 2001, Köln 2001,
S. 29 – 43,

- / 5 / König, E. ; Systemisches Coaching. Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer,
Volmer, G. Weinheim / Basel, 2003
- / 6 / Müller, G. ; Systemisches Coaching im Management,
Weinheim, 2003,
- / 7 / Raddatz, S. ; Beraten ohne Ratschlag,
Wien, 2000,
- / 8 / Volbracht, J. ; Coaching – Modetrend oder Bestandteil der Personalentwicklung ?
in: Jahrbuch ‚Personalentwicklung und Weiterbildung, 1999 / 2000‘
Luchterhand Verlag, ISBN 3-472-03682-6. S. 161 - 164

Verfasser: Prof. Dr. rer. oec. habil. et Dr.-Ing. et Dr.h.c. Heinz Bartsch

Seidelstraße 7
18059 Rostock

Tel. / Fax: 0381 – 2003072
Handy: 0171 – 3805595
E-Mail: HeinzBartsch@web.de
Internet: <http://www.heinz-bartsch.de>