

Die Zukunft von Coaching - Dr. Buchner, SMBS

Coaching - eine Begriffsdefinition

Coaching ist die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs-/ Steuerungsfunktionen und von Experten in Unternehmen/ Organisationen. Zielsetzung von Coaching ist die Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen bzgl. primär beruflicher Anliegen. Als ergebnis- und lösungsorientierte Beratungsform dient Coaching der Steigerung und dem Erhalt der Leistungsfähigkeit. Als ein auf individuelle Bedürfnisse abgestimmter Beratungsprozess unterstützt ein Coach bei der Verbesserung der beruflichen Situation und dem Gestalten von Rollen unter anspruchsvollen Bedingungen. Durch die Optimierung der menschlichen Potenziale soll die wertschöpfende und zukunftsgerichtete Entwicklung des Unternehmens / der Organisation gefördert werden.

Inhaltlich ist Coaching eine Kombination aus individueller Unterstützung zur Bewältigung verschiedener Anliegen und persönlicher Beratung. In einer solchen Beratung wird der Klient angeregt, eigene Lösungen zu entwickeln. Der Coach ermöglicht das Erkennen von Problemursachen und dient daher zu Identifikation und Lösung der zum Problem führenden Prozesse. Der Klient lernt so im Idealfall, seine Probleme eigenständig zu lösen, sein Verhalten / seine Einstellungen weiterzuentwickeln und effektive Ergebnisse zu erreichen.

Ein grundsätzliches Merkmal des professionellen Coachings ist die Förderung der Selbstreflexion und -wahrnehmung und die selbstgesteuerte Erweiterung bzw. -Verbesserung der Möglichkeiten des Klienten bzgl. Wahrnehmung, Erleben und Verhalten.

aus: Rauen 2005, S. 26: Coaching-Definition des DBVC

Die Zukunft von Coaching

Artikel von Astrid Schreyögg

aus: <http://www.ibs-networld.de/ferkel/januar-2004-schreyoegg.shtml>

Zusammenfassung:

In den nächsten beiden Jahrzehnten wird Coaching aller Voraussicht nach immer weiter zunehmen. Diese Entwicklung wird befördert durch vielfältige, heute schon angestoßene Wandlungsprozesse in Wirtschaftsunternehmen, in der öffentlichen Verwaltung und in sozialen Dienstleistungsunternehmen. Führungskräfte müssen diese für die Belegschaft oft schwierigen Changeprozesse durchsetzen. Dabei kann sie Coaching gut unterstützen. Prognosen über die Bedeutung von Coaching in den nächsten zwei bis drei Jahrzehnten lassen sich in erster Linie angesichts der Zielgruppe in ihren jeweiligen Milieus formulieren. Das heißt, wenn wir die voraussichtliche Entwicklung von Organisationen und die damit verbundenen Anforderungen an Führungskräfte untersuchen, erschließt sich uns der voraussichtliche Bedarf an diese Beratungsform. Im Folgenden werde ich zeigen,

- dass Organisationen in unterschiedlichen Kontexten in den nächsten Jahrzehnten einem umfassenden Wandel unterworfen sind, und
- dass sich daraus voraussichtlich vermehrte Anforderungen an Führungskräfte ergeben werden.
- Aus diesen Entwicklungen wird sich bei Führungskräften auch ein erhöhter Bedarf an Personalentwicklungsmaßnahmen ergeben, wobei Coaching dann wahrscheinlich eine besondere Bedeutung erhält.

Der voraussichtliche Wandel von Organisationen in den nächsten Jahrzehnten

Seit Beginn der Industrialisierung bis heute beobachten wir einen geradezu atemberaubenden Wandlungsprozess von arbeitsweltlichen Systemen aller Art. Am Anfang des 20. Jahrhundert tauchte zunächst ein neuer Typ von Sozialsystemen auf. Im Gegensatz zu traditionellen Familienbetrieben, in denen laufend improvisiert wurde und der Patriarch nach Gutdünken Anweisungen gab, entwickelten sich jetzt große soziale Gebilde, in denen Willkürherrschaft durch vielfältige personenunabhängige Regeln ersetzt wurde. Der einzelne war nun vor den Launen seines Arbeitgebers geschützt und hatte eine Position inne, die durch spezifische Aufgaben, spezifische Weisungsbefugnisse und sogar durch spezifische Beschwerdewege charakterisiert war. Diese von Max Weber (1921) als „Bürokratie“ beschriebene Organisationsform setzte sich in der Folgezeit in sämtlichen Systemen von Wirtschaft und Verwaltung durch und bildete sogar das bevorzugte Muster sozialer Dienstleistungssysteme wie von Kliniken und Schulen. Die Bürokratie avancierte zum organisatorischen Prototyp ihrer Epoche in allen westlichen Industrienationen und fast noch ausgeprägter in sozialistischen Ländern. Sie ersetzte nämlich – zumindest ihrer Intention nach – die Willkürherrschaft einzelner durch strukturelle, rational bestimmte Macht (Bosetzki & Heinrich 1994).

Der „gesellschaftliche Fortschritt“, der dem Bürokratiemodell – im Vergleich zu früheren, feudalherrschaftlichen Zeiten – innewohnt, musste aber nun „durch den potentiellen Freiheitsentzug des Einzelnen erkaufte“ (Habermas 1981) werden. Menschen sahen sich nämlich jetzt in ein Maschinen ähnliches Prokrustesbett gezwungen. Dieser Umstand führte im Verlauf der 70er Jahre des 20. Jahrhunderts zu einer breiten Front von Bürokratiegegnern, die der „Human-Resources-Bewegung“ angehörten. Sie forderten strukturelle organisatorische Korrekturen, die spezifischen menschlichen Potentialen umfassend Rechnung tragen (Argyris 1975). Diese Bewegung setzte sich allerdings nur schleppend durch.

In den 80er und prägnanter in den 90er Jahren wurde allerdings – insbesondere im Vergleich zu japanischen Organisationsmodellen – deutlich, dass bürokratische Strukturen auch in wirtschaftlicher Hinsicht vergleichsweise ineffizient sind. Jetzt setzte sich die Meinung durch, dass Organisationen mit einem umfassenden Regelwerk wie Hochseedampfer auf kleinen Seen nicht ausreichend manövrierfähig sind, um neue Märkte schnell und treffsicher zu bedienen. Vor allem ausgeprägte hierarchische Strukturen wurden jetzt als Hemmnis für eine rasche Entscheidungsfindung entlarvt. Bis nämlich die vielen Instanzen ihre Zustimmung oder Ablehnung zu einer Angelegenheit kundtun können, verstreicht im Allgemeinen zu viel Zeit. Außerdem entlarvte man viele in Bürokratien übliche Routinen als unsinnige „Kostenfresser“. Nach dem Motto, „das haben wir immer schon so gemacht“, wurden organisatorische Regeln oft in den Status von Naturgesetzen erhoben. Für die Mitarbeiter beinhaltet zwar Handeln auf der Basis von Routinen einerseits Langeweile, andererseits aber psychische Entlastung. Denn dabei sind sie ja nicht gefordert, selbst zu entscheiden, selbst zu gestalten und selbst die Verantwortung für ihre Aktionen zu übernehmen. So wirken Routinen für Mitarbeiter durchaus stabilisierend. Eigentümer von Firmen oder auch Aktionäre beurteilen sie dagegen als „teuren Lehrlauf“.

Diese neuen antibürokratischen Überzeugungen führten seit Ende der 80er Jahre in den USA und im Verlauf der 90er auch in Europa zu umfassenden Umbauten in Organisationen, zuerst in Wirtschaftsunternehmen, im weiteren Verlauf auch in der öffentlichen Verwaltung und in den letzten Jahren sogar zunehmend im sozialen Dienstleistungsbereich.

Wandel in Wirtschaftsunternehmen

Die strukturellen Korrekturen führten in der Wirtschaft zu einer fortlaufenden Flexibilisierung von Organisationen, so dass die Soziologen Lash & Urry (1987) vom „flexiblen Kapitalismus“ als einer generellen gesellschaftlichen Entwicklung sprechen. Im Gegensatz zu seinem Vorgänger dem „organisatorischen Kapitalismus“ befördere das aktuelle Wirtschaftssystem heute nur noch schwach organisierte Systeme. Nach Sennett (1998) sind sie durch drei Merkmale charakterisiert:

- durch Re-engineering,
- durch Flexibilisierung aller Arbeitsprozesse und
- durch Dezentralisierung.

(1) Re-engineering beinhaltet den Totalumbau von Firmen. Dafür werden meistens Unternehmensberater von traditionellen Beratungsfirmen wie etwa McKinsey engagiert. Sie verheißen Unternehmen eine neue, nun „total effiziente“ Veränderung der formalen Struktur. Jetzt werden alle Geschäftsstrategien im Hinblick auf verzichtbare Routinen durchforstet – und es werden in der Regel auch eine Reihe von Mitarbeitern „freigesetzt“. Im Verlauf eines solchen Prozesses wird in dem entsprechenden System immer viel Energie gebunden, denn die neue Struktur muss ja mit neuem Leben gefüllt werden. Außerdem finden wir Entlassungswellen, die auch bei den Verbleibenden Gefühle von Frustration erzeugen. Im Übrigen verlassen in solchen Fällen oft die besten Mitarbeiter das Unternehmen schon von sich aus, weil sie die rigorose Umstrukturierung als Kränkung erleben. Sie sehen sich nämlich auf indirekte Weise für ihre bisherige Arbeitsleistung abgestraft. Durch Kündigungen geht aber nun in der Regel wertvolles Expertenwissen einer Firma verloren. Neue Mitarbeiter müssen dann erst in langwierigen Prozessen neu eingearbeitet werden.

(2) Die Flexibilisierung von Arbeit und von Arbeitsprozessen ist ein weiteres Charakteristikum des „neuen Kapitalismus“. Vorläufer waren Automobilhersteller wie Opel und VW, die ihre Produktion neu gestalteten, indem sie alle überflüssigen Routinen abschafften, selbststeuernde Arbeitsgruppen bilden ließen und dann Arbeitsplätze schufen, die jeden Mitarbeiter zur maximalen Effektivität in einer Gruppe gezwungen haben. Ein hohes Maß an Flexibilität haben Automobilhersteller auch in einem anderen Punkt bewiesen: Im Gegensatz zu früher, als sie noch alle Teile eines Kraftfahrzeugs in Eigenregie produzierten, verlagern sie heute einen Großteil der Innenausstattung, der Karosserie usw. an eigenständig operierende Zulieferbetriebe. Diese können sich nämlich aufgrund ihrer geringen Größe flexibler auf den Bedarf der Zentralfirma einstellen, außerdem können sie aufgrund ihrer Spezialisierung preiswerter produzieren. Durch geschickt gemanagtes Outsourcing erwirtschaften sich heute viele große Firmen einen Marktanteil, so dass manches Unternehmen wie etwa VW heute ganze Netzwerke von Zulieferfirmen um sich scharft (Sydow 1999). Von besonders flexiblen Netzwerken berichteten schon Mitte der 80er Jahre Piore & Sable (1987) aus Norditalien. Dort entwickelten sich viele kleine Betriebe, die trotz ihrer jeweiligen Eigenständigkeit laufend in einem Kooperationszusammenhang stehen. Sie beobachten aufmerksam ihre spezifischen Märkte, um auf eine plötzlich auftretende Nachfrage flexibel reagieren zu können. Einen sehr großen Bedarf kann eine Firma allein oft nicht abdecken, so dass sie dann trotz eines vormals bestehenden Konkurrenzverhältnisses, ihre Konkurrenten um Kooperation bittet.

(3) Ein anderes Thema im „neuen Kapitalismus“ ist **Dezentralisierung** durch Lean Management. Seit ausgeprägte Hierarchien als Effizienzblockaden identifiziert wurden, versuchte man sie zu reduzieren. In einer Publikation von Womack et al. (1991), die im deutschsprachigen Raum unter dem Titel die „Zweite Revolution in der Autoindustrie“ erschien, wurde allen Firmenchefs eindringlich nahe gelegt, ihre Organisation auf unnötige Hierarchieebenen hin zu untersuchen und diese so bald als möglich zu beseitigen. Unter dem Etikett von Dezentralisierung pries man solche Maßnahmen

besonders lautstark an. Anstatt Entscheidungskompetenzen immer nur oberen Etagen zuzubilligen, sollten nun auch „die da unten“ mehr als früher mitbestimmen. Das Ergebnis solcher Kampagnen bestand äußerlich zunächst darin, dass jetzt erstmalig auch hochrangige Führungskräfte ihren Arbeitsplatz verloren. Ein anderes problematisches Ergebnis von Lean-Management-Projekten bestand darin, dass sich Mitarbeiter oft überfordert fühlten und dementsprechend mit Fehlzeiten reagierten (Sennett 1998).

Wandel in Organisationen der öffentlichen Verwaltung

Verwaltungssysteme wie Bundes-, Landesbehörden oder kommunale Verwaltungen galten mit ihren ausgefeilten bürokratischen Mustern zu Beginn des 20. Jahrhunderts noch als Modell für die Gestaltung von Unternehmen. Heute begegnet uns ein umgekehrtes Verhältnis. Derzeit stellen nämlich Entwicklungen im ökonomischen Bereich die Folie dar für die Umgestaltung von Verwaltungssystemen. Diese ist durch drei Aspekte charakterisiert:

- durch Reduktion der „bürokratischen Sozialisation“ der Organisationsmitglieder,
- durch das „New Public Management“ und
- durch neue Formen der Personalarbeit.

(1) Reduktion der bürokratischen Sozialisation

In Verwaltungssystemen führten bürokratische Strukturen zu spezifischen Organisationskulturen, die Formungen, wenn nicht gar Verformungen der Organisationsmitglieder nach sich zogen. Bosetzky & Heinrich (1994) sprechen von einer „bürokratischen Sozialisation“, die sich in „bürokratischen Persönlichkeiten“ und im Extremfall in „Büropathen“ manifestiert (Bosetzky & Heinrich 1994). Als typische Merkmale nennen die Autoren Rigidität, Ambiguitätsintoleranz, Dogmatismus, mangelnde Risikobereitschaft und niedrige Kreativität. Merton (1968) machte schon im Zusammenhang mit anomietheoretischen Positionen darauf aufmerksam, dass typische Tugenden von Bürokraten wie Disziplin und Regeltreue, die ja in diesen Systemen tatsächlich laufend benötigt werden, im Verlauf eines langen Berufslebens zum Selbstzweck werden können. Im Sinne einer Zielverschiebung wandeln sie sich beim „Vollbürokraten“, der vielfach „Volljurist“ ist (Bosetzki & Heinrich 1994), gelegentlich zu penetrantem Formalismus und unangemessener Ritualisierung.

In Behörden, in denen immer eine Vielzahl von entsprechend sozialisierten Organisationsmitgliedern tätig ist, finden wir dann kollektive Verdichtungen der oben beschriebenen Tendenzen zu „bürokratischen Kulturen“. Diese sind, wie Brody (1993) anmerkt, traditionell, hierarchisch und unbeweglich. Die Mitarbeiter folgen im Sinne gemeinschaftlich etablierter Muster möglichst umfassend vorgegebenen Regeln, sie vermeiden Risiken und halten Leitlinien für wichtiger als neue Ideen. Die Leitungen legen Wert auf Anpassung und die Mitarbeiter suchen Stabilität in bestehenden Strukturen. Im Extrem orientieren sich alle Organisationsmitglieder nur noch an Regeln und Vorschriften, wodurch innovationsfeindliche Starrheit entstehen kann.

Wenn Verwaltungssysteme in den nächsten Jahrzehnten funktionsfähiger werden sollen, muss diese „bürokratische Sozialisation“ unbedingt reduziert werden.

(2) „New Public Management“

Im Verlauf der letzten Jahrzehnte erwiesen sich bürokratische Strukturen in der Verwaltung ebenfalls nicht nur als menschlich deformierend und damit als inhuman, sie erwiesen sich auch als ausgesprochen ineffizient. Aus diesem Grund bemüht man sich heute in fast allen dieser Systeme starre und damit dysfunktional verkrustete Strukturen abzubauen und in wirtschaftlich effiziente, wie auch bürgernahe Organisationen zu verwandeln. Diese „postmoderne Verwaltung“ (König 1997) stellt eine internationale Erscheinung dar, die unter dem Stichwort „New Public Management“ (NPM) als Sammelbegriff für zahlreiche, zum Teil sehr unterschiedliche Reformansätze steht. Ihnen gemeinsam ist, dass sie eine Antithese zu klassisch bürokratischen Strukturen bilden.

Dabei wird allerdings nicht überall ein bestimmtes Reformmodell favorisiert, sondern je nach Aufgabengebiet und je nach Region durchaus unterschiedliche. Sie lassen sich im Prinzip drei Typen zuordnen (Budäus 1998):

a. Der erste Typ resultiert aus einem wachsenden Zweifel an Kompetenzen des Staates für Problemlösungen. Außerdem resultiert er aus Schwierigkeiten, bisherige Strukturen und Verfahrensweisen zu finanzieren. Aus all dem ergibt sich ein Zurückdrängen des Staates in Richtung eines Aufgabenabbaus mit dem unüberhörbaren Ruf nach Privatisierung. Daraus erwachsen neue Organisationsformen, die eine institutionelle Kooperation zwischen privaten und öffentlichen Trägern vorsehen. In diesen Typ von Modellen fallen Entwicklungen, bei denen staatliche Instanzen lediglich gewährleistenden und kaum mehr selbst agierenden Charakter haben. Jugendämter fungieren beispielsweise nur noch als Instanzen für die Kostenabrechnung privater Träger und vollziehen damit einen grundlegenden Rollenwandel. In solchen Modellen erhalten staatliche Einrichtungen in erster Linie strategische Bedeutung. Sie konzipieren Zielsetzungen, die dann von privaten Organisationen möglichst kostengünstig realisiert werden.

b. Ein zweiter Typ von Modellen des New Public Management beinhaltet Konzepte, die den öffentlichen Sektor im Sinne grundlegender volkswirtschaftlicher Konzepte reformieren wollen. Sie beziehen sich auf Strukturreformen, die ähnlich amerikanischen Vorbildern, breite Wahlmöglichkeiten für die Nutzer vorsehen, aber auch deren stärkere finanzielle Mitbeteiligung. Das sind generelle Deregulierungskonzepte, die etwa bei der Alters- und/oder Krankenvorsorge eine hohe Eigenbeteiligung vorsehen.

c. Der dritte, in Deutschland sicher häufigste Typus, zielt auf Binnenreformen, für die man sich betriebswirtschaftliches Wissen zu Nutze macht. Unter dem Begriff „Neues Steuerungsmodell“ (Schedler 2000) werden solche Reformelemente angestrebt wie Dezentralisierung, globale Budgetierung, Controlling, Bürger- bzw. Kundenorientierung sowie Kosten- bzw. Leistungsorientierung. Dabei werden „harte“ Reformelemente wie die Einführung von Kostenrechnung von „weichen“ wie die Entwicklung von kundenorientierten Leitbildern unterschieden. Wie Andrea Macher (1998) zeigt, lassen sich diese beiden Gruppen allerdings nur gedanklich trennen. Bei der Realisierung von Budgetmodellen beispielsweise als harten Reformmodellen benötigen die Organisationsmitglieder ein hohes Maß an autonomer Entscheidungsfähigkeit als weiches Reformelement.

(3) Neue Formen der Personalarbeit

Das bisherige Verständnis von Personalarbeit in der öffentlichen Verwaltung entsprach – und entspricht leider bis heute – den kulturellen Mustern der bürokratischen Ära. Oechsler & Vaanholt (1998) beschreiben es als „technokratisch-administrativ“. Trotz der vielerorts angelaufenen Reformbemühungen werde das Personal immer noch lediglich verwaltet. Angesichts mancher Reformprojekte, die beispielsweise Leistungsanreizsysteme beinhalten, sei aber in den nächsten Jahren ein umfassender Reformstau zu erwarten. Die Autoren postulieren, dass die gesamte Personalarbeit als „weicher“ Faktor gleichlaufend mit der Korrektur „harter“ organisatorischer Parameter in den nächsten Jahren eine umfassende strategische Neuausrichtung erfahren müsse. Das gelte voraussichtlich für die Personalplanung, -gewinnung, -beurteilung und -entwicklung.

Bislang dominierte der bürokratische Grundsatz, dass die „Amtstreuepflicht“ dem Amtsinhaber mit „Gewährung einer gesicherten Existenz“, das heißt, mit seiner „Alimentierung“ vergolten werde (Oechsler 1998). Diese spezifisch juristische Bestimmung verliert aber heute zunehmend an Bedeutung; denn die aktuelle Reformdiskussion verlagert sich von Juristen und Verwaltungswissenschaftler auf Ökonomen. Heute geht es um Entwicklungen zur Kundenorientierung und zu einer

erhöhten Effizienz, die auch durch entsprechende Konzepte für die Personalarbeit begleitet werden müssen. Die Mitarbeiterschaft soll nun in Anlehnung an betriebswirtschaftlich verstandene Personalarbeit auch hier als wichtiges Potential betrachtet werden, das es zu fördern und zu entwickeln gilt. Dann muß die Personalarbeit als integraler Bestandteil aller Reformstrategien in der Verwaltung gesehen werden. In diesem Sinn sollte schon die Personalplanung an den neu zu gestaltenden Stellenplänen ausgerichtet sein. Mit neuen organisatorischen Strukturen gehen nämlich auch neue Anforderungen an die Organisationsmitglieder einher. Eine besonders wichtige Forderung wäre, dass die Personalplanung nicht mehr wie bis dato zentral erfolgt, sondern auf die Führungskräfte verlagert wird, die unmittelbar Verantwortung für eine qualitative und quantitative Personalplanung tragen. Diese Planung, die bislang nur nach starren Laufbahngesichtspunkten erfolgte, sollte insgesamt flexibler geregelt sein. Denn auch empirische Untersuchungen bestätigen den hohen Stellenwert von Zeugnisnoten und persönlichen Einstellungsgesprächen. In Behörden ist außerdem problematisch, dass Stellenbesetzungen bislang fast ausschließlich intern erfolgten und kaum zu revidieren waren. Das entsprach natürlich dem Prinzip der Alimentierung von Beamten. Bei den Angestellten konnte allerdings schon bislang flexibler verfahren werden. Die strategische Personalauswahl sollte überhaupt nach einschlägigen Fachkenntnissen und hohen sozialen Kompetenzen wie Kommunikations-, Konflikt- und Verhandlungsfähigkeit erfolgen.

Die Personalbeurteilung im Sinne von Leistungsbeurteilung und Potentialeinschätzung kommt nach Meinung von Oechsler & Vaanholt (1998) bislang ebenfalls zu kurz. Sie erfolge nur bei Angestellten. Beurteilungen von Beamten werden entsprechend den Verwaltungsvorschriften geregelt. Die Beurteilung ist meistens lediglich Informationsgrundlage für Verwendungsentscheidungen, das heißt, für den Vergleich von Verbeamteten untereinander und für die Bestauslese. Wenn zukünftig das Einkommen oder auch spezifische Zulagen nach Leistungsstufen bzw. auf der Basis von Leistungsfeststellungen bemessen werden sollen, müssen ohnedies völlig neue Beurteilungssysteme entwickelt werden. Ein ganz entscheidender Punkt ist aber die hier ebenfalls neu zu konzipierende Personalentwicklung. Sie soll einerseits zur Aktualisierung und Erweiterung fachspezifischer Kenntnisse führen, sie soll andererseits dem Erwerb genereller Fähigkeiten wie der Lern-, Team-, Konflikt-, Kommunikations- und Entscheidungsfähigkeit dienen (Oechsler 1997).

Wandel in sozialen Dienstleistungssystemen

Bei sozialen Dienstleistungssystemen handelt es sich um Organisationen, deren Ziel darin besteht, Menschen zu verändern. Die Veränderungsziele lassen sich differenzieren

- nach dem Merkmal, das verändert werden soll,
- nach der Zielgruppe und nach
- dem Veränderungsprozeß im Sinne von kurz- oder langfristig und im Sinne von ambulant oder stationär.

Die Veränderung somatischer Merkmale erfolgt beispielsweise in Kliniken, die kognitiver Merkmale in Schulen oder Universitäten, die Veränderung emotionaler Merkmale in psycho-sozialen Beratungsstellen oder psychosomatischen Kliniken. Außerdem ist jede Organisation auf eine bestimmte Zielgruppe gerichtet. Altenheime richten sich beispielsweise auf alte Menschen, Kinderheime auf Kinder usw. Darüber hinaus kann die Veränderung lang- oder kurzfristig sowie stationär oder ambulant angelegt sein. Historisch entwickelten sich diese Organisationen als karitative Einrichtungen der Kirchen. Im fortschreitenden Säkularisierungsprozess wurde eine Vielzahl von staatlichen Instanzen übernommen, um heute zu großen Teilen erneut in die Hand von Kirchen zu gelangen oder in anderer Weise privatisiert zu werden. Ob sie sich aber nun in staatlicher, halbstaatlicher oder in privater Hand befinden, sie sind heute ebenfalls zum

Wandel gezwungen. Dieser ist vorrangig durch drei Aspekte charakterisiert:

- Durch eine generelle Ökonomisierung des Sozialen,
- durch neue Formen des Qualitätsmanagements und durch
- das „Sozialmanagement“ als neue Aufgabe.

(1) Die Ökonomisierung des Sozialen

In allen westlichen Industrienationen zeichnet sich heute ein Trend zur „Ökonomisierung des Sozialen“ ab. Sei es im Gesundheitswesen oder im Bereich der Bildung, heute steht deutlicher als früher die Effizienz sozialer Dienstleistungen auf dem Prüfstand. Genauer gesagt, auch hier wird derzeit jede Maßnahme und jede Aktivität daraufhin befragt, ob sie „ihr Geld wert“ ist. Auch hier entlarvt man neuerdings bürokratische Verkrustungen etwa in Schulen oder Kliniken als Effizienzblockaden und auch hier fahndet man nach „Zeit fressenden“ Routinen, die für Klienten oder Patienten keinerlei Effekte erbringen. Im Zuge der Globalisierung und einer damit einher gehenden Konkurrenz zwischen Industrienationen müssen die nationenspezifischen Ressourcen sorgfältiger als früher kalkuliert werden. So versucht man etwa die Kosten der Gesundheitssysteme in einem Rahmen zu halten, der für Arbeitnehmer und Arbeitgeber im internationalen Vergleich noch tragbar ist. Das heißt, die in einer Nation anfallenden Sozialabgaben müssen dem internationalen Vergleich einigermaßen standhalten.

So selbstverständlich solche Anforderungen auf Außenstehende wirken mögen, für die Mitglieder dieser Systeme bilden sie oft einen Herd von Beunruhigung oder Enttäuschung. Wenn wir uns deutlich machen, dass ein wesentlicher Teil dieser Einrichtungen wie etwa die Alten- oder Krankenpflege sozial-orientierte Kulturen aufweist (Brody 1993), die teilweise bis aufs Mittelalter zurück reichen, wird schnell deutlich, dass die modernen ökonomischen Anforderungen nur mühsam integriert werden können. Viele Schulen und Kliniken weisen dagegen bislang bürokratische Kulturmuster auf, die mit effizienz-orientierten Handlungsweisen ebenfalls nicht kompatibel sind.

(2) Qualitätsmanagement

Die Ökonomisierung sozialer Arbeitsfelder zog auch Anforderungen in Richtung Qualitätsmanagement nach sich. Seit Mitte der 90er Jahre finden wir angestoßen durch Reformbestrebungen in der öffentlichen Verwaltung auch im Bereich sozialer Dienstleistungen eine breit angelegte Qualitätsdebatte. Während es bis dato lediglich um die Erfüllung von Aufgaben ging, was oft eher einem „Durchwursteln“ glich, wird heute eine zielbewusste Arbeit gefordert. Sie soll auch bestimmte Qualitätsstandards erfüllen, die zunächst zu definieren oder offen zu legen und wenn möglich zu operationalisieren sind. Idealerweise findet eine Kontrolle im Sinne einer regelmäßigen Evaluation statt. Die Organisationsmitglieder sollen kostenbewusst arbeiten und ihre Leistungen kostenmäßig erfassen. In manchen Bereichen wie der Altenarbeit oder Kinder- und Jugendhilfe ist die Qualitätssicherung heute sogar schon gesetzlich vorgeschrieben.

Welche Modelle zur Qualitätskontrolle herangezogen werden, steht allerdings im Belieben der jeweiligen Träger. Sie entwickeln im Allgemeinen eigene Systeme der Qualitätssicherung, orientieren sich aber meistens an traditionellen Mustern wie dem TQM oder dem EFQM. Ein sehr bekannter Leitfaden stammt beispielsweise von Marianne Meinhold (2000). Sie beschreibt fünf Phasen der Qualitätsarbeit:

- Zuerst wird eine Zielbestimmung der Dienstleistung vorgenommen, dann
- erfolgt eine Verständigung auf zentrale Dimensionen der Leistungsqualität, danach
- muss die Formulierung zugehöriger Kriterien, Merkmalsbereiche und Standards stattfinden,
- daran anschließend soll eine Konkretisierung von Qualitätsindikatoren vorgenommen werden und schließlich folgen
- Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung.

(3) „Sozialmanagement“ als neue Aufgabe

Aus dem bisherigen ergibt es sich fast von selbst, daß die Steuerung dieser Systeme heute ganz neue Anforderungen stellt. Während sich Schulleiter früher darauf berufen konnten, daß sie ihre Position wegen ihrer Verdienste als „besonders gute“ Lehrer erhielten, und sich Chefärzte noch in ihrem Ruf als „besonders gute Ärzte“ sonnen konnten, reicht das für eine Führungsposition heute nicht mehr aus. Neben der fachspezifischen Expertenqualifikation müssen Führungskräfte im sozialen Dienstleistungsbereich heute auch über ein Expertentum als „Sozialmanager“ oder als „Sozialmanagerin“ verfügen. Dazu gehört die Wahrnehmung von Managementfunktionen wie etwa die Planung, die Führung oder die gezielte Kontrolle des Geplanten. Dabei stellt besonders die Führung einen neuralgischen Punkt dar. Wenn beispielsweise Lehrer eine Führungsposition übernehmen, neigen sie im Allgemeinen dazu, diese so wahrzunehmen, wie sie früher mit Schülern interagierten. Das aber führt nicht selten zur Verärgerung der unterstellten Mitarbeiter, also der Lehrer, weil sie sich in inadäquater Weise angesprochen fühlen. Außerdem müssen Führungskräfte des sozialen Dienstleistungsbereiches heute in reflektierter Weise Managementrollen wie etwa die des „Ressourcenzuteilers“ (Mintzberg 1975) realisieren. Neben technischen Managementkompetenzen wie etwa Qualifikationen für die Budgetverwaltung benötigen sie heute auch vielfältige soziale Kompetenzen, die sie zur Entwicklung neuer, unter anderem stärker unternehmerisch geprägter Kulturmuster befähigen.

Die voraussichtlichen Anforderungen an Führungskräfte bis zum Jahr 2020

Durch die beschriebenen Entwicklungen von Organisationen sind in erster Linie die Führungskräfte betroffen. Sie haben

- in vorderster Front die organisatorischen Veränderungen zu exekutieren.
- Dabei müssen sie meistens in Teams mit verschiedenen Fachleuten kooperieren,
- und sie müssen noch mehr als ihre Mitarbeiter Abschied nehmen von ihrer individuellen Arbeitsgeschichte
- und ihren ursprünglichen Vorstellungen über Arbeit, Leistung und Führung.

Die Exekution der Veränderung

Veränderungen in Organisationen lösen bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern häufig Widerstand aus, was im Allgemeinen als „Resistance to Change“ beschrieben wird. Richard Sennett beschreibt sehr eindrucksvoll, dass die heute in der Arbeitswelt verlangte Flexibilität ein hohes Maß an Angst mobilisiert: Angst, den Arbeitsplatz zu verlieren, Angst, die Beziehung zu den Kollegen einzubüßen, Angst vor neuen Technologien, Angst sie nicht beherrschen zu können und vieles mehr. Führungskräfte haben dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter trotz aller ihrer Ängste das Neue realisieren, dass sie eben nicht vor neuen Technologien zurückschrecken, dass sie trotzdem neue Kooperationsformen realisieren, dass sie in neuen Formationen zusammen arbeiten usw. Das stellt enorme Anforderungen an Führungskräfte, denn auch sie sind laufend mit dem Neuen konfrontiert und auch sie erleben Ängste vor all dem Neuen. So haben sie nicht nur eine Vielzahl von Innovationen zu realisieren und ihre dabei auftretende Angst zu verarbeiten, sie müssen sogar noch ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen animieren, es ihnen gleich zu tun, eben auch das Neue zu integrieren und erfolgreich zu handeln. Auf diesem Weg sind Führungskräfte neben einem enormen Maß an Komplexität laufend mit der Anforderung konfrontiert, das eigene psychische Befinden zu stabilisieren. Dabei gelangen sie in intellektueller wie in emotionaler Hinsicht oft an ihre Grenzen.

Die Kooperation in Teams

Neben faktischen, also inhaltlichen Anforderungen erleben wir heute in vielen Bereichen der Arbeitswelt, dass die Notwendigkeit zur Kooperation unterschiedlicher Spezialisten wächst. Das heißt, viele Aufgaben lassen sich nur in der Weise lösen, dass Vertreter verschiedener Disziplinen zusammen arbeiten. Das aber erhöht die Wahrscheinlichkeit konfliktärer Prozesse. Vertreter unterschiedlicher Disziplinen transportieren nämlich auch ein je spezifisches Verständnis von bestimmten Erscheinungen. So akzentuieren etwa in einem Team, das sich mit Innovationen der Gesundheitsökonomie befasst, die Mediziner den somatischen Aspekt, die Psychologen den psychischen, Ingenieure den technischen und Volkswirte natürlich den ökonomischen. Über die Priorität der jeweiligen Sichtweisen gelangen die Fachvertreter leicht in Kontroversen und im weiteren Verlauf in emotionalisierte Eskalationen. Führungskräfte haben dann dafür zu sorgen, dass die fachlichen Auseinandersetzungen in eine konstruktive Streitkultur münden und sich nicht zu unproduktiven Eskalationen auswachsen. Das aber setzt Qualifikationen des Konfliktmanagements voraus, über die viele Führungskräfte nicht verfügen (Schreyögg 2002).

Abschied von der individuellen Arbeitsgeschichte

Im Zeitalter des „flexiblen Kapitalismus“ müssen sich die meisten Menschen von der Vorstellung verabschieden, dass sie ein Leben lang ein und dieselbe Tätigkeit in ein und derselben Organisation in ein und derselben Funktion ausüben können. Solche Flexibilitätsanforderungen gelten auch für Führungskräfte. Sie haben sich beispielsweise von der Vorstellung zu verabschieden, dass sie durch Dienstjahre an Autorität und womöglich an Einkommen gewinnen. Und sie müssen sich stärker als früher mit ihrem Alterungsprozess auseinandersetzen. Heute wird nämlich Flexibilität mit jung sein gleich gesetzt und älter werden unweigerlich mit Erstarrung. Dabei handelt es sich nicht nur um unverbindliche Imagekomponenten, sondern um sehr manifeste Karrierechancen. Jungen Führungskräften eröffnen sich als High Potentials oft ungleich bessere Aufstiegschancen als älteren. Aus diesem Grund entstehen heute bei vielen Führungskräften im Verlauf ihrer Karriere Ängste vor Leistungsverlust, Ängste vor gesundheitlichen Schwächen und insgesamt Ängste vor dem Altern.

Die Entwicklung von Coaching in den nächsten Jahrzehnten

Die beschriebenen Phänomene ziehen schon heute einen erhöhten Bedarf an Personalentwicklung bei Führungskräften nach sich, der in den nächsten Jahrzehnten zweifellos noch zunehmen wird. Er läßt sich in fachlicher, in psychologischer und in einer kombinierten Form konstatieren.

Wir beobachten heute bei vielen Führungskräften aus technischen oder pädagogischen Berufen einen erhöhten Bedarf nach Managementkompetenzen. So haben Seminare oder Seminarserien, die bereits amtierenden Führungskräften solche Kompetenzen vermitteln Hochkonjunktur. So gehört es etwa in Automobilfirmen heute schon zur Norm, dass der Karriereschritt in die dritte oder vierte Führungsebene nur nach dem Besuch einschlägiger Seminare möglich ist.

Neben der fachlichen Fortentwicklung als Manager oder Managerin „gönnen“ sich heute viele Führungskräfte auch eine psychische Regeneration, indem sie Meditationsveranstaltungen, Selbsterfahrungsseminare oder sogar psychotherapeutische Situationen aufsuchen.

Und von vielen Führungskräften wird heute schon Coaching in Anspruch genommen, das ihnen fachliche und persönliche Unterstützung bietet. Innovative Firmen bieten ihren Führungskräften schon von sich aus Coaching an etwa bei der Übernahme neuer Führungspositionen, bei Fusionen von Abteilungen oder unabhängig von einem spezifischen Anlass als thematisch offene, generelle Maßnahme der Personalentwicklung.

Der Trend zu qualifizierten Formen der Personalentwicklung für Führungskräfte wird sich in den nächsten Jahren fortsetzen. Und in der Palette aller Maßnahmen wird Coaching voraussichtlich einen besonderen Stellenwert erhalten, weil

- es fachliche und persönliche Aspekte kombiniert, weil es als „exklusive Maßnahme der Personalentwicklung“ genau die Themen aufgreift, die für eine Führungskraft aktuell relevant sind,
- und weil es durch seine Anlage im Zweiergespräch oder in einer Kleingruppe ausreichend viel Intimität garantiert.
- Auf diese Weise kann eine vertrauensvolle Atmosphäre entstehen, in der die Führungskraft auch alle ihre Ängste und Schwächen verhandeln kann.

Wenn Coaching häufiger angeboten wird, stellt es auch keine Ausnahmeerscheinung mehr dar. Das führt aller Voraussicht dazu, dass

- es schon aus Kostengründen zumindest für untere Hierarchieebenen vermehrt
- organisationsintern durch Coachingspezialisten in Personalentwicklungsabteilungen angeboten wird,
- oder dass es von Firmen, die auf Maßnahmen der Personalentwicklung spezialisiert sind, durchgeführt wird.
- Außerdem ist zu erwarten, dass Coaching zunehmend in Seminare oder Trainings integriert wird.
- Wahrscheinlich wird es auch begriffliche Variationen geben wie
- „Managementberatung“ oder „Führungskräfteberatung“.

Coaching wird aber sicher auch mehr als heute in spezialisierten Formen angeboten werden etwa als „Timecoaching“ oder „Beziehungcoaching“.

Unter den Coaches wird sich die Szenerie wahrscheinlich stärker differenzieren, in diejenigen, die auf eine sozialwissenschaftliche Fundierung Wert legen und in diejenigen, die auf der Basis einer schmalen Vorbildung einige mundige „Sprüche klopfen“. Das wird dazu führen, dass man Coaching durch Berufsverbände zu überformen sucht