

Astrid Schreyögg, Coaching für die neu ernannte Führungskraft.
VS Verlag 2. Auflage 2010

ISBN: 978-3-531-17346-7

Astrid Schreyögg ist mit diesem Buch ein weiterer wichtiger Baustein für eine wissenschaftliche Einordnung von Coaching gelungen. Das elfseitige Literaturverzeichnis dokumentiert dies. Und doch unterscheidet sich das Werk angenehm von einer wissenschaftlichen Arbeit durch seine leichte Lesbarkeit. Die Literaturhinweise sind geschickt in den Text eingearbeitet und stören nicht.

Auch wenn es konkret um das Coaching einer neu ernannten Führungskraft geht, sind die Analysen und Schlussfolgerungen leicht auch auf andere Situationen zu übertragen. Damit ist das Buch ein wertvoller Beitrag für die gesamte Beratungsszene.

Die ersten 110 Seiten widmet Schreyögg der theoretischen Abhandlung wichtiger Grundlagen:

- Was ist überhaupt Coaching
- Aspekte von Führung
- Begriffsklärung und Typologie von Organisation
- Internationalität
- Unternehmensethik

Der Teil 2 reflektiert ausführlich auf 70 Seiten die verschiedenen Einflussgrößen auf eine zu coachende Führungskraft. Die Themen sind:

- die Rekrutierungsart
- die Situation des Vorgängers
- der innerorganisatorische Auftrag
- die formalen Konstituenten der Organisation
- der Organisationstyp
- Frau-Mann Konstellationen
- der internationale Rahmen

Im Teil 3 wird schließlich ein sehr konkretes Programm für ein Coaching einer neu ernannten Führungskraft für die ersten 100 Tage vorgestellt. Es berücksichtigt die vorher beschriebenen Annahmen und dient dem Praktiker als gute Grundlage, sein Coaching zu gestalten. Auch in diesem Kapitel wird zunächst eine wissenschaftliche Begründung für die nachfolgenden Tools gegeben. Es hat halt Hand und Fuß, was im Coaching geschieht und ist weit entfernt von irgendwelcher Scharlatanerie, was manche dem Coaching ja auch unterstellen (und wozu einige unseriöse Coaches leider auch beitragen). Also geht es los mit

- den Zielen und
- lernorganisatorischen und methodischen Empfehlungen

dann folgt Themenkreis 1:

- Abschied nehmen von der alten Position

- Entwicklung eines Lernprogramms für die neue Position
- Entwicklung einer optimalen Lernstrategie

Themenkreis 2 behandelt

- die Entwicklung einer optimalen Strategie für die neue Führungskraft unter Berücksichtigung der unternehmerischen Situation, der Rekrutierungsart und Vorgängersituation
- die Planung früher Erfolge durch Gespräche mit Mitarbeitenden, Kollegen und dem Vorgesetzten

Themenkreis 3 hat den Schwerpunkt im Aufbau der passenden Organisationsarchitektur und des Teams.

Abschließend geht es im Themenkreis 4 um den Aufbau von Netzwerken und der Entwicklung von Work-Life-Balance.

Reichlich viele Fallbeispiele, vor allem im zweiten und dritten Teil des Buches, aus wirklich ganz unterschiedlichen Situationen belegen die Notwendigkeit der von Schreyögg vorgeschlagenen Maßnahmen und bestätigen die Ergebnisse ihrer Überlegungen. In den Berichten aus der Coachingpraxis treffen wir auf alle möglichen Typen einer Führungskraft. Da spielt Bernd Lauterbach eine Rolle, der schon als Lehrling seine Ausbildung in der Firma gemacht hat und schließlich nach einigen Jahren guter Arbeit als Vorarbeiter Verantwortung zu übernehmen hat und damit Probleme bekommt. Von Robert Hauser, einem Soziologen einer Behörde wird berichtet, wie er seine Rolle als Vorgesetzter erlebt. Mit Marianne Fuhrmann erhalten wir Einblick in den Alltag einer neu ernannten Schulleiterin, Horst Wagner begleiten wir in die Vertriebsdirektion einer Bank, Markus Hauser (ist der eigentlich mit Robert verwandt?) wiederum ist Geschäftsführer eines Tierschutzverbandes mit einem ehrenamtlichen Vorstand, und ein nicht namentlich genannter evangelischer Pfarrer lässt uns auch in dieses nicht immer einfache Berufsfeld blicken. So geht das weiter. Ich habe 30 Fallbeispiele gezählt, die viele denkbare Organisationsfelder und persönliche Konstellationen abdecken. Einfach toll.

Der 3. Teil, von Schreyögg auch als Ratgeber-Teil bezeichnet, erhält durch seine konkreten Arbeitsanweisungen und Frageformulierungen durchaus diesen Charakter. So wie dieser Teil formuliert ist, ist er auch für das Selbst-Coaching zu verwenden.

Beispielweise wird für den 1. Themenkreis die Verabschiedung von der alten Position angeregt. Unter der Überschrift „Sich selbst befördern“ erhält der Leser die Anleitung:

- Zwei Funktionsdiagramme anzufertigen, eines für die alte und eines für die neue Position
- Dann sollen die Funktionen der beiden Positionen in einer Rangfolge bezüglich ihrer zeitlichen Ausdehnung gebracht werden
- Übertragung in zwei Tortendiagramme – eins für jede Position
- Wenn mit einem Coach gearbeitet wird, erfolgt jetzt eine gemeinsame Besprechung.
- Schreyögg regt sogar an, das Diagramm für die neue Position an die Wand im neuen Büro zu heften – naja, wer's mag. Jedenfalls ein hilfreiches Ritual für den bewussten Übergang.

Bevor es dann an die Entwicklung eines Lernprogramms für die neue Position geht gibt es eine weitere hilfreiche Checkliste:

- Was hat die Führungskraft in der bisherigen Position erfolgreich gemacht? Kann das auch in der neuen Stelle erfolgreich angewandt werden?

- Gibt es in der neuen Rolle Aufgaben, die entscheidend für den Erfolg sein werden? Welche davon würden am liebsten vermieden werden und warum ...?

Wie bereits gesagt ist dieses Buch eine äußerst hilfreiche Anregung zur bewussten Gestaltung des Starts in eine neue Führungsposition, egal ob mit oder ohne eigenem Coach. Auch dazu hat die Autorin klare Anmerkungen zu machen: Lediglich in den oberen Führungsetagen ist es üblich, dass in dieser Situation ein eigener Coach zur Verfügung gestellt wird. Die mittleren und unteren Führungsetagen werden eher mittels Gruppencoachings in ihre neue Aufgabe begleitet, allerdings meistens organisationsintern.

Ebenfalls löst die Fachfrau den Streit, ob Coaching auch eine Expertenberatung beinhalten darf, souverän: Primär handelt es sich in jedem Fall um eine Prozessbegleitung, die in erster Linie der Strukturierung von Erfahrungen, Visionen und Handlungsmustern dient, die für den Coachee in der jeweiligen Situation relevant sind. Allerdings wird ein qualifiziertes Coaching dann zur Expertenberatung, wenn der Coachee diese wünscht und der Coach das leisten kann. Wunderbar, wie auch hier die wichtige Grundhaltung durchklingt: der Coachee ist Chef des Inhalts, der Coach Chef der Methodik.

Dankbar bin ich für den wichtigen Exkurs zur Unternehmensethik. Damit wird klar, dass es sich beim Coaching nicht einfach um eine Methodik zur Verbesserung der Leistung der Mitarbeitenden handelt. (Anmerkung des Rezensenten: Human Resources ist in diesem Zusammenhang ein problematischer Begriff – lässt er doch vermuten, dass diese Ressource eben auch beliebig ausgebeutet werden kann, z.B. durch ein Coaching). Zum Stichwort „integre“ Unternehmensführung gibt es knappe Ausführungen zur Wahrnehmung des Unternehmens von außen, zum relevanten Bereich der Vorgänge im Inneren einer Organisation und vor allem zu einer ethisch vertretbaren Personalpolitik. Diese degradiert einen Menschen niemals zu einem Objekt und damit ist die Haltung einer Führungskraft klar umrissen: Sie hat Diener zu sein, hat Wegweiserfunktion und ist Architekt für Integrationskultur, soll den stetigen Wandel (im Sinne einer lebendigen Organisation?) gestalten, selber als Coach für die Mitarbeitenden fungieren und als Storyteller Motivation erzeugen und aufrecht erhalten. Schön wäre es, wenn möglichst viele Unternehmen nach diesen Grundsätzen handeln würden, meine eigene Coachingpraxis zeigt mir immer wieder die andere Seite, wenn Menschen zu mir kommen, die unter ihren Chefs leiden und herausarbeiten müssen, ob sie bleiben (und wie sie ihre Situation verändern können) oder besser gehen sollen.

Zum Schluss:

Der Rahmen dieser Rezension wird den gut aufbereiteten Inhalten nur in kleinstem Maß gerecht, ich kann gar nicht alles erwähnen, worüber Astrid Schreyögg schreibt – und will es auch gar nicht, denn dieses Buch gehört selbst gelesen.

Mit diesem Werk eröffnet der VS Verlag eine Reihe „Coaching und Supervision, für die Astrid Schreyögg als Herausgeberin verantwortlich zeichnet. Ich wünsche mir, dass auch die weiteren Neuerscheinungen in dieser Reihe die Qualität des vorliegenden Buches haben werden.