

Führung als Coaching. Ein differenzierter Blick auf die Hauptrolle von Führungskräften in Non-Profit-Organisationen.

Alexandra Müller¹✉

Zusammenfassung

In diesem Beitrag, basierend auf meiner Masterthesis (Müller, 2020), wird gezeigt, dass Coaching durch die Führungskraft inklusiver Bestandteil einer zeitgemäßen, differenzierten Führungshaltung in Non-Profit-Organisationen ist. Die Ergebnisse aus sechs narrativ geführten Gruppendiskussionen mit Mitarbeitenden aus Non-Profit-Organisationen verdeutlichen, dass Mitarbeitende eine coachende Führungskraft bei unterschiedlichen Anlässen als Unterstützung erleben und sich dadurch in ihrer Leistungserstellung gestärkt fühlen. Mithilfe der dokumentarischen Methode (Bohnsack, 1989) konnten vier Typen von Führungskräften als CoachInnen identifiziert werden: die empowernde, die partizipativ führende, die Freiraum gebende Führungskraft und die Führungskraft auf Augenhöhe. Jeder Typus akzentuiert einen bestimmten Fokus und weist mehrere Dimensionen auf, wobei der Typus Führungskraft auf Augenhöhe das höchste Generalisierungsniveau erreicht. Er zeigt auf, dass ein Miteinander auf Augenhöhe, als interaktive Praxis im Unternehmen, die individuellen und kollektiven Leistungserstellungen am stärksten positiv beeinflusst.

Abstract

This paper, based on my master thesis (Müller, 2020), argues that in non-profit organisations, coaching by managers is part of an up-to-date and differentiated leadership approach. According to the results of the author's own research, based on six narrative group discussions with employees in non-profit organisations, there are different kinds of opportunities for employees to view a coaching manager as a support, encouraging their performance.

Using the documentary method of analysis (Bohnsack, 1989), four types of managers as coaches were identified: *the empowering manager*, *the participatory leader*, *the manager creating open spaces*, and *the manager at eye level*. Each type brings in a different focus and relates to different dimensions. The type *manager at eye level* reaches the highest level of generalisation by showing that working together on an equal footing and establishing an interactive practice within the organisation has the strongest positive impact on both individual and collective performance.

Keywords: Führung, Coaching, Non-Profit, Mitarbeitende

1. Einleitung

Führungskräfte in Non-Profit-Organisationen sind mit hohen Erwartungen und zum Teil sehr widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert. Sie brauchen eine hohe Stillflexibilität und Rollenvariabilität (vgl. Steyrer, 2009, S. 30), wobei eine dieser Rollen die eines/einer CoachIn ist (vgl. Öhlschlegel-Haubenrock, Rach & Wolf, 2016, S. 15 – 24; Whitmore, 2011, S. 27-33). Das Konzept der Führungskraft als CoachIn beinhaltet Chancen und Risiken, vor allem in Bezug auf die Vereinbarkeit

unterschiedlicher Rollen. Ziel dieses Artikels ist, basierend auf Fachliteratur zu Führung, anhand eigener Forschungsergebnisse ein differenziertes Rollenverständnis der Führungskraft als CoachIn zu vermitteln. In der Studie wurde auf der Basis von sechs Gruppendiskussionen mit Mitarbeitenden in Non-Profit-Organisationen erforscht, welches Verhalten von Führungskräften Mitarbeitende als Coaching erleben und wie sie den Beitrag dieses Coachings zu ihrer eigenen Leistungserstellung und zur Leistung der Organisation interpretieren. Mithilfe der dokumentarischen Methode (vgl. Bohnsack, 1989, S. 28; Nohl, 2017, S. 9; Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 295) konnten vier Typen von Führungskräften als CoachInnen identifiziert werden: die empowernde, die partizipativ führende, die Freiraum gebende Führungskraft und die Führungskraft auf Augenhöhe.

¹ Pädagogin, Sozialmanagerin, Supervisorin und Coachin

✉ Korrespondenz über diesen Artikel ist zu richten an Mag.^a Alexandra Müller, MSc MBA, Taborstraße 106/21, 1020 Wien. Email: beratung@mueller-coaching.at

Lizenzbedingungen:



2. Besonderheiten von Non-Profit-Organisationen

Non-Profit Organisationen erbringen Dienstleistungen, die wirtschaftlich, gesellschaftlich, kulturell und sozial höchst bedeutsam sind, weil durch sie die Leistungen des Bildungs-, Gesundheits-, Sozial und Kulturwesens aufrechterhalten werden. Non-Profit-Organisationen sind sehr heterogen, aber weisen auch Gemeinsamkeiten auf, wie die unmittelbare Abhängigkeit von der öffentlichen Hand bei ihrer Finanzierung (vgl. Meyer & Simsa, 2013, S. 6). Sie gelten als Multiple-Stakeholder-Organisationen und eines ihrer konstitutiven Merkmale ist der Umgang mit hohen, zum Teil sehr widersprüchlichen Erwartungen ihrer internen und externen KundInnen (vgl. Simsa & Patak, 2008, S. 29-38).

Mitarbeitende sind zentraler Wettbewerbsfaktor für Non-Profit-Unternehmen im Sozialbereich: je besser die Leistungserstellung durch Mitarbeitende, desto besser ist auch die Performance des gesamten Unternehmens. Oft fällt es Non-Profit-Organisationen schwer, ihre Attraktivität für Mitarbeitende durch monetäre Artefakte zu erhöhen, weshalb sie ihre Attraktivität durch nicht-monetäre Artefakte wie Anerkennung, Wertschätzung, Respekt und Kommunikation auf Augenhöhe herstellen bzw. bewahren müssen. Damit Führungskräfte in diesen Spannungsfeldern professionell und zeitgemäß führen können, bedarf es einer Inventur und Adaptierung der Rollen und Aufgaben von Führungskräften.

3. Führung in Non-Profit-Organisationen

Führung im Non-Profit-Sektor, vor allem im Sozialbereich, wird oft als anders, speziell, besonders, herausfordernd, paradox, spannungsgeladen, besonders kommunikationsintensiv, komplex und als Balanceakt beschrieben (vgl. Lotmar & Tondeur, 2004; Simsa & Patak, 2008; Fasching & Lange, 2005). Es gibt eine Vielzahl an Führungskonzepten und eigenschafts- sowie verhaltensorientierten Theorien zu Führung, da es sich um ein Thema mit breiter Relevanz handelt. Allerdings gibt es keinen one-best-way von Führung. Gute Führungsarbeit bedingt, die Komplexität, in der Organisationen und deren Führungskräfte agieren, als volatil, unsicher, komplex und unklar (VUCA) anzuerkennen (vgl. Gloger & Rösner, 2017). Für soziale Dienstleistungsunternehmen erscheint es daher sinnvoll, zeitgemäße Führung als Dienstleistung mit Kontroll- und Unterstützungscharakter (vgl. von Nerdinger & von

Rosenstiehl, 1999, S. 179) und als bewusstes Handeln in vernetzten Bezügen (vgl. Lotmar & Tondeur, 2004, S. 26) zu definieren. In der Kategorie der verhaltensorientierten Führungsansätze ist der transformationale Führungsstil dem transaktionalen Führungsstil überlegen (vgl. Steyrer, 2009, S. 60). Transaktionaler Führung liegt die Annahme zugrunde, dass es sich um ein Tauschgeschäft handelt zwischen Führenden und Geführten. Transformationale Führung impliziert, dass Führende und Geführte sich gemeinsam zu höheren Ebenen der Motivation heben und für eine Zielerreichung einsetzen, die über die eigenen Interessen hinausgeht (vgl. Steyrer, 2009, S. 60f.). Führungskräfte schlüpfen hierfür in die Rolle von CoachInnen. Sie inspirieren ihre Mitarbeitenden, schenken ihnen individuelle Beachtung, wirken intellektuell stimulierend und nehmen idealisiert Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeitenden, sodass deren Selbstführungskompetenzen angeregt bzw. gesteigert werden (vgl. Öhlschlegel-Haubenrock et al., 2016, S. 31). Ein systemischer Blick auf das Phänomen Führung lässt erkennen, dass Führung ein bewusster Umgang mit Komplexität ist und nur dann gelingen kann, wenn Interventionen gesetzt werden, die als Impuls für die eigenständige Veränderungsleistung eines Systems wirken. Jedes Führungshandeln ist ein Steuerungsimpuls, dessen Qualität jedoch erst beurteilt werden kann, wenn erkennbar ist, wie das System darauf reagiert hat (vgl. Bauer, 2013, S. 44). Führung kann demnach auch als Wahrnehmungsphänomen bezeichnet werden.

Führungskräfte benötigen eine hohe Selbstführungskompetenz, Personalführungskompetenz und Kommunikationskompetenz (vgl. Kinast, 2005, S. 440f.; Simsa & Patak, 2008, S. 49-52). Selbstführungskompetenz beinhaltet, dass Führungskräfte einen reifen Umgang mit sich selbst benötigen, um andere führen zu können (vgl. Kinast, 2005). Bei Selbstführungskompetenz sind scheinbar nicht miteinander harmonisierende Eigenschaften wie Durchsetzungskraft und Feinfühligkeit gleichzeitig notwendig sind, um mit nicht auflösbaren Konflikten umgehen zu können (vgl. Simsa & Patak, 2008, S. 19; Öhlschlegel-Haubenrock et al., 2016, S. 59). Personalführungskompetenz bezeichnet die Aufgabe von Führungskräften, Beziehungen aufzubauen, um einzelne MitarbeiterInnen und ganze Teams kompetent zu führen. Führungskräfte brauchen dafür die Fähigkeit, Menschen einzuschätzen, deren Fähigkeiten und Potenziale, aber auch deren Grenzen zu erkennen (vgl. Simsa & Patak, 2008, S. 43). Vor allem im Non-Profit-Bereich spielen die Dimensionen Vertrauen und Sinn in

Beziehungen eine besondere Rolle, weil sich Mitarbeitende sinnstiftende, vertrauensvolle Beziehungen zu ihren Führungskräften erwarten (vgl. Bauer, 2013, S. 88). Bauer (2013) bringt es auf den Punkt: Mitarbeitende erwarten sich ein „Bezahlungsäquivalent“ (Bauer, 2013, S. 88), weil sie zwar weniger verdienen, aber dafür von ihren Führungskräften individuell beachtet werden wollen und das Gefühl haben wollen, durch ihre Mitarbeit im Unternehmen etwas Sinnvolles zu tun.

Für die Kommunikation nach innen stehen Führungskräften eine Reihe von Instrumenten zur Verfügung, die sie für Austausch- und Abstimmungsprozesse nutzen können. Dazu zählen Zielvereinbarungen, MitarbeiterInnengespräche, Entwicklungsplanungen, Strategiearbeit, Feedback, Teamentwicklung, Seminare, Workshops, Supervisionen, Mentoring, Mediationen, Konfliktgespräche, Vier-Augen-Gespräche, Newsletter, usw. (vgl. Simsa & Patak, 2008, S. 108-115; Eschenbach, Horak, Meyer & Schober, 2015, S. 263). Die kommunikative Aktivität nach innen kann als Sensemaking verstanden werden (vgl. Bauer, 2013, S. 57), also als das Schaffen eines sinnstiftenden Zusammenhangs für das Handeln innerhalb der Organisation. Führungskräfte haben die Aufgaben, die Unternehmensleistung und die unternehmerische Zielsetzung ausreichend mit den Mitarbeitenden zu diskutieren, damit diese ihr Handeln an der unternehmerischen Zielsetzung ausrichten können.

4. Coaching als Personalentwicklungsinstrument

Externes Coaching unterstützt Führungskräfte beim Ausbau ihrer Führungs- bzw. Managementkompetenzen und dient damit der beruflichen Qualifikation (vgl. Draht, 2012, S. 26). Es ist allerdings nicht nur ein Angebot für Führungskräfte und kann prinzipiell von Einzelpersonen oder Teams in Anspruch genommen werden. Coaching dient der Entwicklung selbstgestalteter Potenziale im Beruf, sodass für Coachees mehr Gestaltungsmöglichkeiten erschlossen werden, vor allem bei der Ausgestaltung ihrer beruflichen Rollen (vgl. Schreyögg, 2003, S. 155). Der häufigste Anlass für Coaching ist eine Krise. Schreyögg (2003) unterscheidet zwischen individuellen und kollektiven Krisen. Zu den individuellen Krisen zählen Job-Stress, Burnout und Mobbing (vgl. Schreyögg, 2003, S. 77-92). Zu den kollektiven Krisen zählen ökonomische Krisen, Krisen durch Umstrukturierungen oder Veränderungen und organisationskulturelle Krisen (vgl. Schreyögg, 2003,

S. 92-96). Eine besondere Form des Coachings ist das interne Coaching durch Vorgesetzte oder unternehmensinterne BeraterInnen. Es gibt mittlerweile viele Führungskonzepte, die Coaching als eine, wenn nicht sogar *die* wichtigste Aufgabe guter Führung sehen (vgl. König & Volmer, 2019, S. 277). Zu den Stärken des Konzepts Führungskraft als CoachIn zählen der Aufbau einer verbesserten Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden, der Aufbau fachlicher Kompetenz und die Möglichkeit, den Erfolg des Coachings unmittelbar zu evaluieren (vgl. Rauen, 2008, S. 34f.). Eine der Schwächen dieses Ansatzes ist allerdings, dass die Führungskraft in einer hierarchischen Beziehung zu den Mitarbeitenden steht und es ein Beziehungsgefälle und Abhängigkeitsverhältnis gibt, das bei einem Coaching durch Externe nicht vorhanden ist. Prämisse für das Konzept der Führungskraft als CoachIn ist, dass die Führungskraft über ein umfassendes und aktuelles Know-How in Bezug auf die Anforderungen und die Ausgestaltung der Tätigkeit verfügt, um die CoachInnen-Rolle adäquat umzusetzen (vgl. Rauen, 2008, S. 34f.).

5. Methodisches Vorgehen in der empirischen Untersuchung

Insgesamt wurden sechs narrativ geführte Gruppendiskussionen mit Mitarbeitenden aus Non-Profit-Organisationen geführt. Es handelt sich dabei um 5 Gruppen und ein 2er-Team aus staats- oder gemeinschaftsnahen, privaten Non-Profit-Organisationen. Vier der sechs Diskussionen fanden vor Ort statt und zwei wurden virtuell geführt, dabei waren jeweils zwischen zwei und vier Personen anwesend. Jede Gesprächsgruppe wurde über eine erzählgenerierende Frage dazu eingeladen, von ihren Erfahrungen mit Führungskräften zu erzählen. Die Gruppen-diskussionen kamen über ein Schneeballsampling zustande und es wurde darauf geachtet, unterschiedliche soziale Netzwerke zu nutzen (vgl. Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 185; Zepke, 2016, S. 32f.). Die dokumentarische Methode basiert auf der Annahme, dass Mitglieder von Gruppen ein Erfahrungsraum verbindet, an dem diejenigen teilhaben, die zu den darin beinhalteten Wissens- und Bedeutungsstrukturen Zugang haben (vgl. Bohnsack, 1989, S. 12ff.). Die Methode berücksichtigt besonders gut, dass es nicht nur darauf ankommt, was interviewte Personen erzählen, sondern auch, dass sie es überhaupt erzählen und wie (vgl. Nohl, 2017, S. 4f.).

Die Analyse erfolgte schrittweise, von der formulierenden Interpretation über die reflektierende

Interpretation und Falldarstellung zur sinngenetischen Typenbildung (vgl. Granzner-Stuhr, 2014; Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 292-305). Im reflektierenden Analyseschritt wurde jeder Fall hinsichtlich Orientierungsrahmen, Textsorte, Diskursorganisation, funktionaler Differenzierung und Diskursbewegung analysiert und der übergreifende Rahmen, der Erfahrungsraum der Gruppe, rekonstruiert. Über eine komparative, fallübergreifende Analyse wurden die Orientierungsrahmen von den Fällen abgelöst und zu Typen ausformuliert (vgl. Nohl, 2017, S. 41f.). Durch die Typenbildung werden die Dimensionen der jeweiligen Fälle erkennbar, aber als Komposition aus mehreren Fällen auch die Mehrdimensionalität der Typen selbst dargestellt (vgl. Nentwig-Gesemann, 2007, S. 290). Das gemeinsame Thema über alle Orientierungsrahmen hinweg gilt als Basistypik und beschreibt in der vorliegenden Untersuchung das Spannungsverhältnis der Führungskräfte als

CoachInnen zwischen MitarbeiterInnenorientierung und Unternehmensorientierung.

6. Ergebnisse

Durch die fallübergreifende, komparative Analyse wurden vier sinngenetische Typen generiert, die jeweils eine bestimmte Akzentuierung der Führungskraft als CoachIn aufzeigen: der Typus *Führungskraft auf Augenhöhe*, der Typus *empowernde Führungskraft*, der Typus *partizipativ führende Führungskraft* und der Typus *Freiraum gebende Führungskraft*. Die Typiken (s. Tabelle 1) zeigen, dass sich die herausgearbeiteten Typen voneinander zwar ausreichend unterscheiden, aber nicht maximal kontrastieren. Der maximale Kontrast zu den herausgearbeiteten Typen ist eine autoritär-hierarchische Führungskraft, der es an Fachkenntnissen mangelt und die gegenüber den Mitarbeitenden respektloses und abwertendes Verhalten zeigt.

Tabelle 1: Typologie Führungskraft als CoachIn und Charakteristika der einzelnen Typen (Müller, 2020, S. 120)

Führungskraft auf Augenhöhe	empowernde Führungskraft	partizipativ führende Führungskraft	Freiraum gebende Führungskraft
<ul style="list-style-type: none"> - Transformationaler Führungsstil - Fachliche Expertise - Soziale Kompetenzen - Methodische Kompetenzen - Prägt die Unternehmenskultur 	<ul style="list-style-type: none"> - MentorIn - Fachliche Expertise - Soziale Kompetenzen - Methodische Kompetenzen 	<ul style="list-style-type: none"> - Soziale Kompetenzen - Methodische Kompetenzen - Prägt das Unternehmensklima 	<ul style="list-style-type: none"> - Selbstorganisation - Soziale Kompetenzen - Kommunikative Kompetenzen - Gibt Rahmen und Freiräume

6.1 Typus Führungskraft auf Augenhöhe

Der Typus Führungskraft auf Augenhöhe erreicht das höchste Generalisierungsniveau. Hier zeigt sich die Mehrdimensionalität am deutlichsten. Der Typus zeichnet sich vor allem durch einen transformationalen Führungsstil aus. Führungskräfte, die diesem Typus angehören, wirken auf ihre Mitarbeitenden inspirierend und intellektuell stimulierend, schenken ihnen individuelle Beachtung und können idealisiert Einfluss nehmen. Sie interagieren mit ihren Mitarbeitenden auf Augenhöhe und fördern deren Selbstwirksamkeitserleben. Dieser Führungsstil ist geprägt vom Zutrauen und Vertrauen der Führungskraft in die Mitarbeitenden. Die fachliche Expertise der Führungskraft ist aus Sicht der Mitarbeitenden von hoher Bedeutung, da Mitarbeitende großen Wert darauf legen, von ihrer Führungskraft inspiriert zu werden. Die Expertise der

Führungskraft wird von Mitarbeitenden auch genutzt, um sich Tipps für ihr Alltagshandeln einzuholen und schwierige Situationen zu analysieren. Hierzu ein Beispiel aus einer Gruppendiskussion:

Tabelle 2: Gruppe „Haus“

C: Er [Anm. die Führungskraft] erklärt dir auch, wenn du etwas nicht verstehst, zehn Mal, ja. Ist auch kein Problem, und eben, ja. Und diskutiert das dann aus, man redet darüber und manchmal findet man neue Wege, manchmal nicht, aber im Großen und Ganzen.

Der Typus Führungskraft auf Augenhöhe zeichnet sich auch durch methodische und soziale Kompetenzen aus. Führungskräfte agieren in ihrer Gesprächsführung und Lösungserarbeitung wie CoachInnen. Sie zeigen gegenüber Mitarbeitenden eine offene, neugierige und wertschätzende Haltung. Ihre kommunikativen Kompetenzen basieren auf

Know-How in Bezug auf Fragetechniken (s. Tabelle 3).

Tabelle 3: Gruppe „Haus“

C: Du führst ein normales Gespräch und kommst von alleine drauf oder wirst dorthin geführt, wo du hinwillst.

Ihnen wird eine hohe soziale Kompetenz zugeschrieben, weil sie ein Gespür für Menschen haben und emotional erreichbar sind, indem sie eigene Gefühle ansprechen und die der anderen wahrnehmen. Auf Augenhöhe führende Führungskräfte prägen die Unternehmenskultur besonders stark, da sie ihre eigenen Werte und Überzeugungen offenlegen und in diesem Zusammenhang auch Aushandlungs- bzw. Austauschprozesse mit Mitarbeitenden initiieren (s. Tabelle 4).

Tabelle 4: Gruppe „Haus“

C: Wir setzen uns da zusammen. So wie heute zum Beispiel, da werden wir dann später alles besprechen, ja, neue Strategie und die werden wir dann alle nachmachen. Das ist, wie ich es gemeint habe, ein Miteinander und nicht so ein Drüberfahren, sage ich jetzt einmal.

Zusammenfassend ist also der Typus *Augenhöhe* davon geprägt, dass Mitarbeitende das Coaching durch die Führungskraft als Begegnung auf Augenhöhe erleben, die es ihnen wiederum ermöglicht, auch selbst den KundInnen der Organisation auf Augenhöhe zu begegnen. Dadurch kann das Miteinander auf Augenhöhe als interaktive Praxis auf allen Unternehmensebenen betrachtet werden.

6.2 Typus empowernde Führungskraft

Der Typus empowernde Führungskraft wird von Mitarbeitenden als MentorIn erlebt. Führungskräfte, die diesem Typus angehören, sind imstande, bei ausbalancierter MitarbeiterInnen- und Unternehmensorientierung vor allem für jüngere MitarbeiterInnen in die MentorInnenrolle zu schlüpfen. Dieser Typus zeigt den Dienstleistungscharakter von Führung sehr deutlich, denn die fachlichen Kompetenzen der Führungskräfte werden von Mitarbeitenden als Dienstleistung geschätzt und genutzt. Mitarbeitende wenden sich mit fachlichen Fragen vertrauensvoll an ihre Führungskräfte und diese wiederum stellen ihr Fachwissen gerne den Mitarbeitenden zur Verfügung, um sie zu empowern.

Die fachliche Expertise der Führungskräfte ist sowohl für interne als auch an externe Anspruchsgruppen nutzbar. Empowernde Führungskräfte verfügen über soziale Kompetenzen, denn sie fördern die Stärken der Mitarbeitenden besonders gut und zeigen Präsenz, wenn Mitarbeitende in belastenden Situationen stecken. Sie arbeiten kreativ, zeigen methodische Kompetenzen in Problemsituationen und nehmen die Probleme ihrer Mitarbeitenden ernst, wie auch die nachfolgende Textstelle zeigt:

Tabelle 5: Gruppe „Ball“

D: Naja, er hört sich unsere Meinung an und reagiert dann auch darauf. Also, er sagt dann: „Ja, man könnte es ja vielleicht auch so und so betrachten oder so und so machen“ und dann kommt man gemeinsam zu einem Entschluss. Also, er sagt jetzt nicht: „Ich bin der Chef und ich sage, die Methode ist die beste und so fahren wir!“, sondern das wird einfach gemeinsam wertschätzend besprochen. Und in der Situation hat man jetzt nicht so zwangsweise das Gefühl, da sitzt der Chef. [...]

Zusammenfassend werden also Führungskräfte, die diesem Typus angehören, von ihren Mitarbeitenden als DienstleisterInnen erlebt, vor allem in Situationen, in denen ihre fachliche Expertise gefragt ist. Das empowernde Verhalten der Führungskraft wirkt sich motivierend auf die Mitarbeitenden aus, was sich wiederum positiv auf das Unternehmen auswirkt, weil Mitarbeitende sich dadurch imstande fühlen, selbst die KundInnen der Organisation bestmöglich zu empowern.

6.3 Typus partizipativ führende Führungskraft

Führungskräfte, die diesem Typus angehören, machen Partizipation zum zentralen Modus Operandi und richten ihr Verhalten konsequent danach aus. Sie setzen ihre methodischen Kompetenzen ein, vor allem, wenn es um das Treffen von Entscheidungen geht. Sie diskutieren mit ihren Mitarbeitenden und entscheiden nicht im Alleingang. Sie führen konstruktive Diskussionen und machen Betroffene zu Beteiligten. Führungskräfte, die diesem Typus angehören, brauchen hohe soziale Kompetenzen und prägen damit das Unternehmensklima. Mitarbeitende erwarten sich von ihren Führungskräften eine soziale Mehrsprachigkeit sowie ausreichend Teilhabe, Beteiligung und Mitbestimmung.

Dieser Typus verdeutlicht, wie wichtig es ist, dass Führungskräfte die Balance halten und im Spannungsfeld MitarbeiterInnenorientierung versus

Unternehmensorientierung flexibel, kompetent und personenorientiert agieren. Dieser Typus ist besonders dafür geeignet, mit widersprüchlichen Anforderungen und Erwartungen umzugehen, wie die nachfolgende Textstelle illustriert:

Tabelle 6: Gruppe „Korb“

C: Aber bei manchen Punkten wäre es wahrscheinlich wieder sinnvoller [Anm.: nicht alle um ihre Meinung zu fragen], wenn man daran denkt, wie oft unsere Teamsitzungen doch ausarten oder so. Wegen kleinem Scheiß, sagen wir jetzt mal / also ... schwierig, ja.

Coaching durch die Führungskraft ermöglicht Mitarbeitenden, sich vor allem bei Entscheidungsprozessen einzubringen. Bei diesem Typus steht Partizipation im Vordergrund, wodurch Mitarbeitende dabei unterstützt werden, die KundInnen der Organisation selbst zu mehr Partizipation anzuregen.

6.4 Typus Freiraum gebende Führungskraft

Führungskräfte, die diesem Typus angehören, fordern und fördern die Selbstorganisation ihrer Teams. Sie werden als BeraterInnen erlebt, die einen Rahmen vorgeben und Strukturen konfigurieren, aber ihren Mitarbeitenden zugleich Freiräume geben und Freiheiten zugestehen. Das Führungskonzept der Freiraum gebenden Führungskraft beinhaltet dabei auch Austausch- und Aushandlungsprozesse dieses Rahmens. So kann jeder / jede Mitarbeitende seine / ihre Stärken einbringen.

Dieser Typus zeigt hohe kommunikative Kompetenzen, um Mitarbeitende in Konfliktsituationen zu begleiten und Teamprozesse zu moderieren. Führungskräfte, die diesem Typus angehören, können auch aus räumlicher Distanz führen, aber trotzdem als sehr präsent und sozial kompetent erlebt. Sie sehen und stärken die Talente ihrer Mitarbeitenden und bringen sich an entscheidender Stelle aktiv ein. High performing Teams benötigen weniger Aktivität seitens der Führungskraft als Teams in kritischen Phasen oder Teams, die sich gerade neu formieren. Freiraum gebende Führungskräfte streben eine maximale Selbstorganisation ihrer Teams an, was insbesondere dann adäquat ist, wenn die teaminterne Kommunikation und Zusammenarbeit gut verläuft (s. Tabelle 7):

Tabelle 7: Gruppe „Bild“

D: ... [Es ist möglich, dass ein Problem] dann dort bleibt oder dann schon wieder erledigt ist, indem

man das zu zweit besprochen hat. Und nicht gleich immer / oder halt nicht jetzt irgendwie die Leitung braucht oder so ... Das bezeichne ich als harmonisch.

Führungskräfte, die diesem Typus angehören, werden vor allem hinsichtlich ihrer beratenden Rolle wahrgenommen und können bei Mitarbeitenden eine hohe Zufriedenheit erzielen, sofern gewährleistet ist, dass sich alle an der unternehmerischen Zielsetzung orientieren. Sie geben Mitarbeitenden Freiräume, wodurch diese wiederum den KundInnen der Organisation ausreichend Freiräume für deren Lern-, Bildungs- und Entwicklungsprozesse zur Verfügung stellen können.

7. Resümee

Die Ergebnisse der Untersuchung verdeutlichen, dass Mitarbeitende eine empowernde, partizipative, Freiraum gebende Führungskraft auf Augenhöhe als CoachIn erleben. Sie nehmen dieses Verhalten überwiegend in kommunikativen Situationen wahr, in denen es um die persönliche Weiterentwicklung, berufliche Rollenfindung, Problemlösung und Reflexion der eigenen Tätigkeit geht. Mitarbeitende fühlen sich durch das coachende Verhalten ihrer Führungskraft unterstützt, vor allem in der Ausgestaltung ihrer beruflichen Rolle. Coaching durch die Führungskraft verbessert die Leistungserstellung einzelner MitarbeiterInnen, wovon die KundInnen der Organisation profitieren. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, wie KundInnen von den unterschiedlichen Typen profitieren:

Mitarbeitende, die vom Typus Führungskraft auf Augenhöhe geführt werden, begegnen auch KundInnen der Organisation auf Augenhöhe. Mitarbeitende, die vom Typus empowernde Führungskraft geführt werden, können KundInnen der Organisation bestmöglich empowern. Mitarbeitende, die vom Typus partizipative Führungskraft geführt werden, ermöglichen den KundInnen der Organisation größtmögliche Partizipation. Mitarbeitende, die vom Typus Freiraum gebende Führungskraft geführt werden, können den KundInnen ausreichend Freiräume für deren Lern-, Bildungs- und Entwicklungsprozesse geben. Somit belegen die Untersuchungsergebnisse die hohe Bedeutung der Rollenvariabilität von Führungskräften für Mitarbeitende und KundInnen der Organisation.

Aus der Untersuchung geht hervor, dass sich das Konzept der coachenden Führungskraft durch einen qualitativen Zugang zum Forschungsgegenstand in der Tiefe ausleuchten lässt. Dies ermöglicht, den

allgemeinen Begriff der Führungskraft als CoachIn differenziert zu verstehen. In einer aufbauenden Forschung können die Ergebnisse dieser Untersuchung an die Gesprächsteilnehmenden rückgekoppelt werden, um sie so kommunikativ zu evaluieren (vgl. Zepke, 2016, S. 21; Lamprecht, 2012). Die vorgestellte Typologie bildet die Grundlage für die anschließende Frage, wie sich Organisationen zukünftig in ihrer Aufbau- und Ablauforganisation organisieren müssen, damit Führungskräfte die Erwartungen der Mitarbeitenden bestmöglich erfüllen können und Non-Profit-Organisation für Mitarbeitende attraktiv bleiben bzw. werden.

Literatur

- Bauer, G. (2013). *Einführung in das systemische Sozialmanagement*. Heidelberg: Carl – Auer.
- Bohnsack, R. (1989). *Generation, Milieu, Geschlecht. Ergebnisse aus Gruppendiskussionen mit Jugendlichen*. Opladen: Leske und Budrich.
- Draht, K. (2012). *Coaching und seine Wurzeln. Erfolgreiche Interventionen und ihre Ursprünge*. Freiburg / München: Haufe.
- Eschenbach, R., Horak, C., Meyer, M. & Schober, C. (Hrsg.) (2015). *Management der Nonprofit-Organisation. Bewährte Instrumente im praktischen Einsatz* (3. Aufl.). Stuttgart: Schäffer – Poeschel.
- Fasching, H. & Lange, R. (2005). *Sozial managen. Grundlagen und Positionen des Sozialmanagements zwischen Bewahren und Verändern*. Bern / Stuttgart / Wien: Haupt.
- Gloger, B. & Rösner, D. (2017). *Selbstorganisation braucht Führung. Die einfachen Geheimnisse agilen Managements* (2. Aufl.). München: Hanser.
- Granzner-Stuhr, S. (2014). *Zur Rekonstruktion der Handlungspraxis. Dokumentarische Methode und Gruppendiskussion*. In ARGE-Forschungsjournal, 1, S. 20-30. URL: Stefanie Granzner-Stuhr - Zur Rekonstruktion der Handlungspraxis. Dokumentarische Methode & Gruppendiskussion. - ARGE Bildungsmanagement | Wien [letzter Zugriff am 14.01.2021]
- Kinast, R. (2005). *Führungsethik und Führungspersönlichkeit*. In H. Fasching & R. Lange (Hrsg.), *Sozial managen. Grundlagen und Positionen des Sozialmanagements zwischen Bewahren und radikalem Verändern* (S. 437-468). Bern: Haupt.
- König, E. & Volmer, G. (2019). *Handbuch Systemisches Coaching. Für Coaches und Führungskräfte, Berater und Trainer* (3. Aufl.). Weinheim / Basel: Beltz.
- Lamprecht, J. (2012). *Rekonstruktiv-responsive Evaluation in der Praxis. Neue Perspektiven dokumentarischer Evaluationsforschung*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lotmar, P. & Tondeur, E. (2004). *Führen in sozialen Organisationen. Ein Buch zum Nachdenken und Handeln* (7. Aufl.). Bern: Haupt.
- Meyer, M. & Simsa, R. (2013). *NPOs: Abgrenzungen, Definitionen, Forschungszugänge*. In R. Simsa, M. Meyer & C. Badelt (Hrsg.), *Handbuch der Nonprofit-Organisationen. Strukturen und Management* (S. 3-14). Stuttgart: Schäffer – Poeschel.
- Müller, A. (2020). *Führungskräfte als CoachInnen. Unveröffentlichte Masterarbeit*. Wien: Universitätsinstitut für Beratungs- und Managementwissenschaften (ARGE Bildungsmanagement) an der Fakultät für Psychologie der Sigmund Freud Privatuniversität.
- Nentwig-Gesemann, I. (2007). *Die Typenbildung der dokumentarischen Methode*. In R. Bohnsack, I. Nentwig – Gesemann & A. M. Nohl (Hrsg.), *Die Dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis* (S. 277-323). Opladen: Leske und Budrich.
- Nohl, A. – M. (2017). *Interview und Dokumentarische Methode. Anleitung für die Forschungspraxis* (5. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- Öhlschlegel-Haubenrock, S., Rach, J. & Wolf, J. (2016). *Von der Führungskraft zum Coach. Grundlagen – Umsetzung – Praxis*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2014). *Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch* (4. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Rauen, C. (2008). *Coaching* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Schreyögg, A. (2003). *Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung* (6. Aufl.). Frankfurt/Main: Campus.
- Simsa, R. & Patak, M. (2008). *Leadership in Nonprofit-Organisationen. Die Kunst der Führung ohne Profitdenken*. Wien: Linde.
- Steyrer, J. (2009). *Theorie der Führung*. In H. Kasper & W. Mayrhofer (Hrsg.), *Personalmanagement, Führung, Organisation* (S. 25-94). Wien: Linde.
- Von Nerdinger, F. W. & von Rosenstiehl, L. (1999). *Die Umgestaltung der Führungsstrukturen im Rahmen der Implementierung des Internen Marketing*. In M. Bruhn (Hrsg.), *Internes Marketing. Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung. Grundlagen – Implementierung – Praxisbeispiele* (S. 175-190). Wiesbaden: Springer.
- Whitmore, J. (2011). *Coaching für die Praxis. Wesentliches für jede Führungskraft* (3. Aufl.). Staufen: allesinfluss.
- Zepke, G. (2016). *Lust auf qualitative Forschung! Eine Einführung für die Praxis*. Wien: T.S.O. Texte zur Systemischen Organisationsforschung.

Eingegangen: 30.12.2020
Peer Review: 08.01.2021
Angenommen: 15.01.2021

Autorin

Mag.^a Alexandra Müller, MSc MBA; Pädagogin und Sozialmanagerin, Supervisorin und Coachin in freier Praxis; Lehrende am ARGE Kolleg für Sozialpädagogik und im Universitätslehrgang Sozialpädagogik und Sozialmanagement (Sigmund

Freud Privatuniversität in Kooperation mit der ARGE
Bildungsmanagement GmbH);
www.mueller-coaching.at
beratung@mueller-coaching.at

Diesen Artikel zitieren als: Alexandra, M., (2021). Führung als Coaching. Ein differenzierter Blick auf die Hauptrolle von Führungskräften in Non-Profit-Organisationen. *Zeitschrift für Beratungs- und Managementwissenschaften*, 6, 25-32.

Reichen Sie Ihr Manuskript beim Journal der ARGE Bildungsmanagement, Universitätsinstitut für Beratungs- und Managementwissenschaften, Fakultät Psychologie der Sigmund Freud Privatuniversität ein und profitieren Sie von:

- Peer-reviewed
- Bequemer Online-Einreichung
- Keine Platzbeschränkungen
- Veröffentlichung nach Aufnahmeverfahren
- Ihre Arbeit ist öffentlich zugänglich

Senden Sie Ihr Manuskript an:

forschungsjournal@bildungsmanagement.ac.at

