

Coaching für Führungskräfte während der Einführungsphase Hilfreich oder nur „Zeitgeistgedanke“?

(Das 100-Tage-Modell nach Schreyögg)¹

Kristin Futterlieb

„Die Übernahme einer neuen Führungsposition ist für jeden eine besondere Herausforderung, die sie oder er gut meistern möchte. Das neue ist meistens voller Abenteuer und Spannungen: Wie kann es gelingen, gut in Schwung zu kommen? Wie kann es gelingen, mit allen Beteiligten, den Mitarbeitern, den Vorgesetzten und den Kollegen eine gute Kooperation anzubahnen? Wie kann es gelingen, das Fachliche mit dem Menschlichen in Einklang zu bringen, aber auch das Berufliche mit dem Privaten? Das sind Fragen über Fragen, die sich jeder neuen Führungskraft stellen. Wenn sie ihre neue Position besonders bewusst und kompetent ausgestalten möchte oder wenn sie sicher gehen will, dass „nichts anbrennt“, wenn sie also nicht das Risiko des Scheiterns eingehen möchte, vertraut sie sich am besten einem Coach an.“²

Dr. Astrid Schreyögg

Ein erstes Lesen dieser Zeilen verleitet schnell zu dem Eindruck, dass eine heutige Führungskraft ohne „Coach“ niemals auskäme, ja ohne einen solchen gar grob fahrlässig ein Scheitern an ihren Aufgaben riskiere. Andere Autorinnen und Autoren argumentieren ähnlich normativ in die andere Richtung und umschreiben Coaching eher als zeitgeistlichen Auswuchs.

Beide extreme Sichtweisen legen daher eine Erörterung folgender Fragestellung nahe: Ist Coaching ein hilfreiches Instrument der Personalführung und verdient somit auch seine Eigenständigkeit als Begriff und als Methode oder handelt es sich um eine Art Zeitgeist, der bereits vorhandene Arbeitsweisen nicht nur neu benennt sondern in Abgrenzung davon auch noch künstlich aufwertet wird?

An Bibliotheken scheint Coaching bisher noch kein Thema zu sein. Wäre es Zeit dafür oder ist Coaching kein sinnvolles Mittel der Personalentwicklung an Bibliotheken? Ausgangspunkt für die Erörterung dieser Fragen soll eine Publikation Schreyöggs sein, die 2008 als erstes Werk in der neuen Reihe *Coaching und Supervision* erschienen ist.³ Am Ende ihrer Untersuchung stellt Schreyögg ein *Programm für das Coaching der neu ernannten Führungskraft in den ersten 100 Tagen – und da-*

-
- 1 Dieser Essay ist eine Überarbeitung einer Hausarbeit, die im Rahmen der hD-Ausbildung an der Bayerischen Bibliotheksschule im Lehrgebiet Management eingereicht wurde.
 - 2 Schreyögg, Astrid, *Coaching für die neu ernannte Führungskraft*, Wiesbaden 2008, S. 9.
 - 3 Schreyögg, *Coaching für die neu ernannte Führungskraft*.

nach⁴ vor. Dieses Programm soll hier in Hinblick auf die Situation neuer Führungskräfte in Bibliotheken kritisch untersucht werden.⁵

1. Coaching – Was ist das?

Bei dem Versuch, diese Frage zu beantworten, fällt zunächst auf, dass der Begriff „Coaching“ gegenwärtig sehr inflationär gebraucht wird. Eine *Google.de*-Suche des Begriffs „Coaching“ am 3.11.2008 brachte allein 68.300.000 Treffer, in *Google Scholar* immerhin noch 281.000 Treffer, eine Schlagwortsuche im *BVB* ergab 642 Treffer und eine Suche unter „Alle Wörter“ im *GVK* 1674 Treffer.⁶ Beim genaueren Hinsehen – dies gilt besonders für die Treffer im World Wide Web, aber in einem gewissen Maß auch für die Bibliothekskataloge – wurde schnell deutlich, dass eine Fülle von Coaching-Angeboten sowie von Praxis-Handbüchern und Selbsthilfe-Literatur für diesen Bereich vorhanden ist. Birgmeier stellt in seinen Erläuterungen zu Bönings Grafik „Die Entwicklung des Coaching-Begriffs“ (2000) fest:

„Trotz (oder wegen!) der [...] möglichen Systematisierung von Coaching [...] verbreiteten sich die Anwendungsgebiete und eingesetzten Methoden im Übergang zur populistischen Phase seit Mitte der neunziger Jahre fast selbstverständlich ganz erheblich, sodass – derart populär geworden – mittlerweile ‚nahezu alle Formen von klassischer Beratung, Trainings, Schulungen und Seminaren von Anbietern jeglicher Art als ‚Coaching‘ neu vermarktet werden – von Esoterik-Angeboten und ‚Online-Coachings‘ ganz zu schweigen‘ (Rauen 2003,1). Diese Umstände machen es sehr schwer, eine allgemeine Definition für das Wesen und das Spezifikum von Coaching festzulegen, geschweige denn, die Besonderheit von Coaching konzeptuell und inhaltlich eindeutig zu bestimmen. Begünstigt durch die ‚Krise des Trainingsgeschäfts‘ (Kühl 2005, 27; These 81) einerseits und durch geschickte Marketing-Strategien andererseits werden dementsprechend heute vielfach Umetikettierungen klassischer

-
- 4 Ein weiteres Coaching-Programm für Führungskräfte, jedoch nicht spezifisch für neue Führungskräfte in der Einführungsphase hat Masurek vorgelegt. Dieses kann jedoch in der vorliegenden Arbeit nicht zusätzlich berücksichtigt werden. Vgl. Masurek, Ilona, *Einzelcoaching: Rollenberatung von Führungskräften. Praxisanalyse und Handlungsempfehlungen für die Diffusion individueller Lernprozesse in Unternehmen*, Münster 2005.
 - 5 Die Frage nach der Finanzierung von Coaching an Bibliotheken soll hier bewusst außen vor gelassen werden und wäre getrennt zu erörtern, falls es eine positive Entscheidung gibt.
 - 6 Die Suche nach den Begriffen „Coaching“ UND „Bibliothek“ (in unterschiedlichen Sprachen) ergab hingegen kaum wissenschaftlich verwertbare Treffer.

Beratungs- oder Trainingsmaßnahmen vorgenommen oder es werden bekannte Verfahren unter der Bezeichnung Coaching einfach neu vermarktet.⁷

Es bleibt also festzuhalten: Nicht in allem, was mit dem Begriff „Coaching“ etikettiert wird, ist auch Coaching enthalten. Somit steht die Beantwortung der Eingangsfrage weiterhin aus: Coaching – Was ist das?

Ursprünglich wurde der Begriff aus dem Englischen nur für den Sport übernommen, wo er in vielen Bereichen nach und nach den Begriff „Trainer/in“ ersetzt. Ein Coach gilt jedoch nicht nur als sportliche/r Trainer/in, sondern soll darüber hinaus die Sportler/innen auch bei persönlichen Fragestellungen beraten. Diese Funktion wurde in den 1980er in den USA in den Bereich Management als Beratungsform eingeführt, die besonders auf die Situation von Führungskräften angewendet wurde.⁸ Coaching diene „Personen mit Steuerungsfunktionen auf allen hierarchischen Ebenen, also Topmanagern wie Vorarbeitern.“⁹

Im Einzel-Coaching sollen diese Personen die Möglichkeit haben, ihre aktuellen beruflichen Themen und / oder Krisen zu bearbeiten, sowie die Beratung zu nutzen, um eigene soziale Kompetenzen zu erhöhen sowie die eigene Karriereplanung voranzutreiben. Daneben können funktions- und hierarchiegleiche Führungskräfte in Gruppen gecoacht werden, während das Coaching von Teams von Führungskräften als Team-Coaching bezeichnet wird. Die Methoden reichen von professioneller Gesprächsführung bis zu Rollenspielen und Methoden aus der Gestalttherapie.¹⁰ Anhand dieser Methoden sollen Führungskräfte eigene Denk- und Handlungsmuster überdenken und gegebenenfalls neue Denk- und Handlungsmuster erarbeiten.

Das sogenannte Systemische (oder systemisch-konstruktivistische) Coaching wird als Beratung für Fragen aus dem beruflichen Kontext und dem Auffinden von Lösungen durch die gecoachte Person selbst verstanden. Es wird der theoretische

7 Birgmeier, Bernd R., „Heute schon gecoacht? Eine aktuelle Bestandsaufnahme zum Wesen und zur Karriere eines neuen Beratungsformates“, in: *Sozialmagazin*, J. 31, Nr. 7–8 (2006), S. 14–25, S. 16. Birgmeier zitiert zunächst Rauen, Christopher, *Coaching. Innovative Konzepte im Vergleich*, Göttingen 2003 und danach Kühl, Stefan [u.a.] (Hrsg.), *Quantitative Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch*, Wiesbaden 2005. Siehe auch: Jensch, Markus, „Psychodynamisches Coaching mit SYNCHRONIZING®“, in: Westermann, Fritz, *Entwicklungsquadrat. Theoretische Fundierung und praktische Anwendungen*, Göttingen [u.a.] 2007, S. 137–156, S. 137.

8 Böning, Uwe, „Coaching. Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-Instruments – Eine 15-Jahres-Bilanz“, in: Rauen, Christopher (Hrsg.), *Handbuch Coaching*, 3. überarb. und erw. Aufl., Göttingen [u.a.] 2005, S. 21–54, S. 29.

9 Schreyögg, Astrid, „Was ist Coaching?“, online: <http://www.schreyoegg.de/content/view/81/37/> (9.11.2008).

10 Vgl. Schreyögg, Astrid, „Was ist Coaching?“.

Ansatz der systemischen Beratung übernommen.¹¹ Ein Coach soll diesen Vorgang zielorientiert unterstützen. Dabei soll immer die Interaktion zwischen zwei Personen systemisch analysiert werden. Die gecoachte Person kann dann auf ihrer Seite Alternativen zu als problematisch identifiziertem Verhalten oder Sichtweisen entwickeln. Durch die Betrachtung der Situation aus einer anderen Perspektive und / oder der Erarbeitung von Voraussetzungen für gewünschte Lösungen kann die gecoachte Person ihr Verhalten und gegebenenfalls auch ihre Sichtweisen dem Problem anpassen. Systemisches Coaching orientiert sich vor allem an Luhmanns Systemtheorie¹² und der Theorie des Sozialkonstruktivismus¹³.

In einem Großteil des wissenschaftlichen Diskurses wird die Definition von Coaching nach Rauen bevorzugt.¹⁴ Er definiert acht Charakteristika von Coaching:

1. „Coaching ist ein *interaktiver, personenzentrierter Beratungs- und Begleitungsprozess*, der primär berufliche Anliegen umfasst (individuelle Beratung auf der Prozessebene)
2. Coaching findet auf der Basis einer tragfähigen und durch *gegenseitige Akzeptanz und Vertrauen* gekennzeichneten, *freiwillig* gewünschten *Beratungsbeziehung* statt.

11 Vgl. „Systemische Beratung“, in: Geiger, Ingrid Katharina, *Management, Consulting & Coaching. Ein Glossar mit 500 Begriffen aus der Welt der Beratung*, Frankfurt/Main 2007, 132f.

12 Vgl. Luhmann, Niklas, *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*, Frankfurt/Main 1985. Die Systemtheorie soll als Möglichkeit fungieren, die Gesellschaft zu beschreiben und stützt sich auf einen konstruktivistischen Ansatz. Kritik an der Systemtheorie besteht vor allem aufgrund der hohen Abstraktion der Theorie vom Untersuchungsgegenstand in rein funktional-struktureller Beschreibung. Insbesondere die Diskurstheorie von Jürgen Habermas scheint hiermit nicht kompatibel und beide Wissenschaftler haben darüber lange Debatten geführt. Vgl. Füllsack, Manfred, „Geltungsansprüche und Beobachtungen zweiter Ordnung. Wie nahe kommen sich Diskurs- und Systemtheorie?“, in: *Soziale Systeme. Zeitschrift für soziologische Theorie*, 4,1 (1998), S. 185–198.

13 Ziel des Sozialkonstruktivismus ist die Analyse von Konstruktionen sozialer Wirklichkeit und einzelner sozialer Phänomene. Dabei werden diese als prozesshaft verstanden. Vgl. Berger, Peter L./ Luckmann, Thomas, *The social construction of reality. A treatise in the sociology of knowledge*, Garden City, New York 1966. Die Kritik am Sozialkonstruktivismus wird vor allem darin gesehen, dass er selbst sozial konstruiert sei. Eine scharfe Kritik an einer Verbreitung postmoderner Wissenschaftlichkeit übt Sokal in: Sokal, Alan/ Bricmont, Jean, *Impostures intellectuelles*, Paris 1997. Eine ausführliche Literaturliste zur Debatte nach Erscheinen des Werks findet sich online: <http://www.math.tohoku.ac.jp/~kuroki/Sokal/> (11.11.2008).

14 Vgl. Birgmeier, „Heute schon gecoacht?“, S. 17.

3. Coaching zielt immer auf eine (auch präventive) Förderung von *Selbst-reflexion* [...] und *-wahrnehmung, Bewusstsein und Verantwortung*, um so Hilfe zur Selbsthilfe zu geben.
4. Coaching arbeitet mit *transparenten Interventionen* und erlaubt keine manipulativen Techniken, da ein derartiges Vorgehen der Förderung von Bewusstsein prinzipiell entgegen stehen würde.
5. Coaching setzt ein ausgearbeitetes *Coaching-Konzept* [...] voraus, welches das Vorgehen des Coachs erklärt und festlegt, welche Interventionen und Methoden der Coach verwendet, wie angestrebte Prozesse ablaufen können und welche Wirkzusammenhänge zu berücksichtigen sind. Zudem sollte das Konzept dem Gecoachten so weit transparent gemacht werden, dass Manipulationen ausgeschlossen werden können.
6. Coaching findet in *mehreren Sitzungen* statt und ist *zeitlich begrenzt*.
7. Coaching richtet sich an eine *bestimmte Person* (Gruppen-Coaching: für eine *genau definierte Gruppe von Personen*) mit Führungsverantwortung und/oder Managementaufgaben.
8. Coaching wird praktiziert durch Beraterinnen und Berater mit *psychologischen und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen* sowie *praktischer Erfahrung* bezüglich der Anliegen des oder der Klienten (um die Situation fundiert einschätzen und qualifiziert beraten zu können).¹⁵

Es ist durchaus erstaunlich, dass es nötig ist, sich zunächst beschreibend an den Begriff Coaching anzunähern und dass die gängigste wissenschaftliche Definition immerhin acht Unterpunkte enthält. Ein konkreteres Verständnis von Coaching erschließt sich darüber hinaus noch besser, wenn die Praxis und einige Varianten etwas genauer beschrieben werden:

Nach Rauens Definition ist ein ideales Coaching also eine prozessorientierte Beratungsform, die auf einer freiwilligen Beziehungsbasis beruht, durch transparente Vorgehensweisen eine zeitlich begrenzte Hilfe zur Selbsthilfe gibt, auf einem zuvor erarbeiteten Coaching-Konzept aufbaut, auf Führungskräfte zugeschnitten ist, und von einem Coach durchgeführt wird, die oder der sowohl psychologisch als auch betriebswirtschaftlich geschult ist und sich darüber hinaus auch durch Praxis-Erfahrungen mit den zu lösenden Fragestellungen auszeichnet.

Als Coach werden einerseits freiberufliche Coachs von extern herangezogen, aber es gibt auch Unternehmen, die in ihrer Personalabteilung eigene, also interne Coaches eingestellt haben. Derzeit etablieren immer mehr Organisationen eigene Coaches in ihrer Personalabteilungen.

Die Variante des Coachings durch die eigenen Vorgesetzten wird teilweise praktiziert, erscheint aber problematisch, da Vorgesetzte in der Regel nicht über die

¹⁵ Rauen, Christopher, „Varianten des Coachings im Personalentwicklungsbereich“, in: Rauen, Christopher (Hrg.), *Handbuch Coaching*, S. 111–136, S. 113.

nötige Ausbildung verfügen und da die Beziehung zwischen Vorgesetzten und deren Mitarbeiter/innen in sich schon eine hierarchische Differenz trägt, durch die es kaum möglich sein kann, eine offene Beratungssituation herzustellen.¹⁶

2. Ist Coaching für Führungskräfte in der Einführungsphase sinnvoll?

Neue Führungskräfte sind mit unterschiedlichsten Faktoren konfrontiert. Kommen wissenschaftliche Bibliothekarinnen und Bibliothekare beispielweise direkt nach dem Referendariat in diese Situation, haben sie in den seltensten Fällen überhaupt Erfahrung mit Leitungsaufgaben gemacht und stehen hier ganz am Anfang. Tritt die Bibliothekarin oder der Bibliothekar eine neue Stelle an, hat aber zuvor schon Erfahrungen im Führungsbereich gemacht, ist die Ausgangssituation demgegenüber eine ganz andere. Relevante Fragen könnten sein, ob sie oder er zuvor an derselben Bibliothek war, wer zuvor die Stelle inne hatte und einiges mehr. Diese äußeren Faktoren sind von größerer Bedeutung als den neuen Führungspersonen zunächst bewusst ist.

2.1 Welche Anforderungen werden an Führungskräfte gestellt?

In den vergangenen Jahren haben sich die Rahmenbedingungen für Führungskräfte in der freien Wirtschaft stark verändert, so dass immer neue Anforderungen formuliert wurden und werden.¹⁷ Fragen von Personalentwicklung sind immer weiter in den Vordergrund gerückt. Auch die Bibliotheken in Deutschland bleiben im Zeitalter von knappen Kassen der öffentlichen Hand einerseits und Studiengebühren sowie daraus resultierenden einklagbaren Dienstleistungen andererseits davon nicht unberührt. Dennoch ist die Frage der Personalentwicklung sowie der Führungskräfteentwicklung weit weniger diskutiert als in der freien Wirtschaft. In Bibliotheken soll die Führungskraft dennoch in der Lage sein,

1. „Visionen und Strategien zu entwickeln,
2. den innerbetrieblichen Wandel aktiv zu gestalten,
3. den Mitarbeitern selbstverantwortliches Handeln zu ermöglichen,
4. Leistung zu fordern, anzuerkennen und Mitarbeiter persönlich zu fördern,
5. betriebsinternes Wissensmanagement mit dem Ziel zu initiieren, die individuellen Fähigkeiten, Erfahrungen und Kenntnisse der Mitarbeiter auszutauschen und, so weit möglich, zu dokumentieren, damit andere

16 Vgl. u.a. Bubenheim, René, „Die Führungskraft als Coach? Hindernisse durch inhärente Rollenkonflikte“, in: *Wirtschaftspsychologie aktuell* Nr. 2 (2008), S. 54–55.

17 Vgl. dazu u.a. Scheitler, Christine, „Ein strategischer Erfolgsfaktor: Schlüsselqualifikation soziale Kompetenz“, in: Jetter, Frank/ Skrotzki, Rainer, *Soziale Kompetenz. Führungskräfte lernen Emotionale Intelligenz, Motivation, Coaching*, Regensburg [u.a.] 2005, 41–67.

Mitarbeiter auf diese Informationen bei der Entwicklung eigenen Fachwissens zurückgreifen können,

6. Mitarbeiter als Partner anzuerkennen und Führung im Dialog zu praktizieren,
7. laufbahn- und abteilungsübergreifende Teamarbeit anzuregen und zu steuern,
8. authentisch, integer und glaubwürdig zu handeln, unmittelbares Feedback zu geben und Zivilcourage zu zeigen.¹⁸

Bei den hier formulierten Kompetenzen handelt es sich vor allem um sogenannte Soft Skills, deren Aneignung und Internalisierung sowohl einen bewussten Blick auf die eigene Situation als auch eine Hilfe bei deren Beurteilung von einer außenstehenden Person erfordert. Bisher suchen sich neue Führungskräfte an Bibliotheken für diesen „Blick von außen“ teilweise im privaten Umfeld, aber vor allem unter den eigenen Kolleginnen und Kollegen („kollegiale Beratung“) Unterstützung. Den bewussten Blick auf die eigene Situation müssen sie in der Regel jedoch allein entwickeln, was die einzelnen Personen je nach ihrer Persönlichkeit, aber auch nach ihrer jeweiligen Situation und deren Komplexität unterschiedlich gut bewältigen.

2.2 Welche stellenimmanenten Faktoren sind von Bedeutung?

Wenn neue Führungskräfte ihre Stelle antreten, sind sie unterschiedlichen Bedingungen unterworfen, die alle Einfluss darauf haben können, wie sie sich behaupten, wie sie ihre Aufgaben bewältigen und wie sie sich in die Organisation integrieren können. Dabei können viele Faktoren eine entscheidende Rolle spielen.

Die Tatsache, dass eine Bibliothek oft eine Verwaltungseinheit innerhalb einer Universität oder eine Behörde der öffentlichen Verwaltung ist und die neue Führungsperson somit in der Regel Mitarbeiterin oder Mitarbeiter im öffentlichen Dienst, unterscheidet die Situation von neuen Führungspositionen in der freien Wirtschaft oder auch in sozialen Dienstleistungssystemen. Gerade in der öffentlichen Verwaltung herrscht heutzutage ein Bestreben vor, neue Entwicklungen aus dem Bereich der Privatunternehmen als Folie für eine Umgestaltung der Behörde zu nehmen. Schreyögg hat die Erörterungen aus den 1990er Jahren dazu folgendermaßen zusammengetragen:

18 Plassmann, Engelbert [u.a.], *Bibliotheken und Informationsgesellschaft in Deutschland. Eine Einführung*, Wiesbaden 2006, S. 227. Ähnlich stellt dies auch Hernon dar. Vgl. Hernon, Peter, „Traces of academic library leadership“, in: Hernon, Peter [u.a.] (Hrg.), *Academic librarians as emotionally intelligent leaders*, Westport, CT [u.a.] 2007, S. 57–73 oder Woolls, Blanche/ Zimmermann, Nancy, „Leadership Skills: When are they taught, when are they used“, in: Ritchie, Ann/ Walker, Clare (Hrg.), *Continuing professional development. Pathways to leadership in the library and information world*, München 2007.

„In Verwaltungssystemen führten die bürokratischen Strukturmuster auch zu bürokratischen Organisationskulturen. Diese zogen typische Deformationen der Organisationsmitglieder nach sich. [...] sprechen von einer ‚bürokratischen Sozialisation‘, die sich in ‚bürokratischen Persönlichkeiten‘ und im Extrem im ‚Büropathen‘ manifestiert. Als Merkmale nennen die Autoren Rigidität, Dogmatismus, mangelnde Risikobereitschaft und niedrige Kreativität.“¹⁹

Diese und weitere Arbeiten haben eine Diskussion hervorgerufen, die zu Reformansätzen unter dem Label „New Public Management“ führten und betriebswirtschaftliche Handlungsstrategien in die öffentliche Verwaltung getragen haben. In deutschen Bibliotheken der öffentlichen Verwaltung sind inzwischen u.a. Elemente wie globale Budgetierung, Kundenorientierung, Controlling und Kosten- und Leistungsrechnung vielfach angewandte Methoden. In diesem Rahmen ändert sich auch das Verständnis von Personalarbeit in Bibliotheken von reinen Fortbildungsmaßnahmen hin zu strategisch erarbeiteter Personalentwicklung.²⁰

Gerade in Behörden bringen neue Führungskräfte häufig diese neuen Strategien der Personalentwicklung mit, müssen diese aber in ein System einordnen, in dem noch viel „Altes“ verwurzelt ist. Die neue Führungskraft muss daher sich einerseits in dem vorhandenen System zurecht finden, sieht sich aber andererseits einem zunehmenden Druck der Kundinnen und Kunden – hier also der Personen, die die Bibliothek nutzen und/ oder sie durch ihre Steuergelder finanzieren – ausgesetzt, „Wirtschaftlichkeit“ und „Effizienz“ in ihrem Einflussbereich zu verstärken.

Dabei ist es für die neue Führungskraft aber auch sehr wichtig, die eigene Stellung zu erkennen, die sie aufgrund der Art der Einstellung in ihrer Bibliothek hat. Ist sie innerhalb der Bibliotheksstruktur aufgestiegen, kommt sie aus einer anderen Abteilung derselben Bibliothek oder kommt sie ganz neu von außen in ein ihr noch gänzlich unbekanntes System?²¹

Des Weiteren hängt die Einstellung, die der neuen Führungskraft entgegengebracht wird, auch maßgeblich davon ab, wie Persönlichkeit und Führungsstil der Vorgängerin oder des Vorgängers waren und wie und weshalb sie oder er die Position verlassen hat – sofern die Stelle nicht neu geschaffen wurde. Sofern die neue Führungskraft in der bibliotheksinternen Hierarchie selbst Vorgesetzte hat, ist es für sie auch von Bedeutung, diese Strukturen schnell kennenzulernen und diese Kenntnisse in der eigenen Positionierung mit einzubeziehen. Außerdem sind im-

19 Schreyögg, *Coaching für die neu ernannte Führungskraft*, S. 163.

20 Vgl. hierzu Umlauf, Konrad, *Personalentwicklung in Bibliotheken. Berliner Handreichungen zur Bibliothekswissenschaft* 94, Berlin 2001.

21 Schreyögg führt hierzu unterschiedliche Beispiele an: Schreyögg, *Coaching für die neu ernannte Führungskraft*, S. 119ff.

mer auch Frau-Mann-Konstellationen auf allen Hierarchieebenen zu berücksichtigen.²²

Eine neue Führungsposition ergibt zunächst eine Arbeitssituation, in der gerade für die Interaktionen zwischen der neuen Person und den vorhandenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern noch vieles offen ist. Alle Seiten müssen lernen, miteinander umzugehen. Die neue Führungskraft muss sich ihr „Standing“ erarbeiten, aber auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen ihre Strukturen ändern, da sie diese in direkter Korrespondenz zur Führungsperson entwickeln. Daher werden diese Situationen als grundsätzlich prekär und sogar als „Krise“ – im Sinne von einem Wendepunkt – bei allen Beteiligten bewertet, selbst wenn die Führungsperson nicht zum ersten Mal in eine neue Führungsposition gelangt.²³

Schreyögg schlägt ein 100-Tage-Coaching-Konzept vor, durch das die Chancen und Risiken, die dieser Situation immanent sind, angegangen und in einem positiven Sinne bearbeitet werden sollen.

3. Das 100-Tage-Konzept nach Schreyögg

Schreyögg stellt ihr erarbeitetes 100-Tage-Konzept als „Curriculum“²⁴ vor, das es in diesem Sinne abzuarbeiten gilt. Dieses Curriculum enthält Überlegungen der Ziele, eine Methodik und speziell auf neu ernannte Führungskräfte bezogene Themengebiete:

1. „Im ersten Abschnitt geht es um *Ziele* und um *lernorganisatorische* sowie *methodische Empfehlungen* des Programms. Daran anschließend werden vier Themenkomplexe dargestellt, die es abzuarbeiten gilt.
2. Im ersten Themenkomplex wird behandelt, wie die Führungskraft *Abschied nimmt von ihrer bisherigen Position*. Danach entwickeln Coach und Klient ein *Lernprogramm für die neue Position*.
3. Im zweiten Themenkomplex geht es um die *Entwicklung einer optimalen Strategie* und um die *Planung früher Erfolge*.

22 Vgl. hierzu vor allem Schreyögg, *Coaching für die neu ernannte Führungskraft*, S. 117f.

23 Dies wird in unterschiedlichen Untersuchungen betont. Vgl. u.a. Perrewe, P.L., *Handbook on job stress. Journal of social behaviour and personality*, Madeira 1991, Cary L. Cooper/ Susan Cartwright, „A strategical approach to organizational stress management“, in: Peter A. Hancock/ Paula A. Desmond (Hrg.), *Stress, workload and fatigue*. Mahwa, NJ 2001.

24 Schreyögg, *Coaching für die neu ernannte Führungskraft*, S. 187. Im Folgenden wird das 100-Tage-Coaching-Konzept von Schreyögg erarbeitet (S. 187–266). Nur bei direkten Zitaten oder weiteren Referenzen werden diese durch Endnoten gekennzeichnet.

4. Im dritten Themenkomplex wird die Führungskraft animiert, die *Organisationsarchitektur und die Teamsituation* kritisch zu sichten und evtl. in ihrem Sinn zu modifizieren.
5. Im vierten Themenkomplex schließlich geht es um den *Aufbau eines passenden Netzwerks im Beruf*, danach um eine gute Balance zwischen Arbeit und dem sonstigen Leben, also um *Work-Life-Balance*.²⁵

3.1 Zielvereinbarungen zwischen Coach und Coachee

Zunächst muss in einem Coaching-Prozess für neue Führungskräfte also festgelegt werden, welche Ziele durch das Coaching erreicht werden sollen:

Eine neue Stelle als Führungskraft ist immer ein Umbruchs- und Schlüsselerlebnis auf dem beruflichen Weg. Dies sollte im Coaching bewusst besprochen und entsprechend begleitet werden. Ein Coach soll dabei die Führungskraft unterstützen, die eigenen Potenziale und persönlichen Dynamiken im neuen Umfeld zu erkennen und einzusetzen, um in den Interaktionen am Arbeitsplatz nicht nur zu bestehen, sondern sich dabei auch ein gutes Standing zu erarbeiten. Gleichzeitig muss der Coach Phänomene erkennen, die dabei hinderlich sein könnten und die neue Führungskraft darauf bezogen begleiten und ihr zu helfen, Möglichkeiten und Schwierigkeiten durch eigene Stärken ins Positive zu wenden. Im Coaching soll mit unterschiedlichen Methoden gearbeitet werden, die danach auszuwählen sind, inwieweit sie geeignet sind, die Gefahr eines Misserfolgs der Führungskraft zu reduzieren.²⁶ Dabei soll die neue Führungskraft im Coaching neue Deutungs-

25 Schreyögg, *Coaching für die neu ernannte Führungskraft*, S. 187. Beim Lesen dieses Referats ist zu beachten, dass das Programm hier nicht in seiner Ausführlichkeit vorgestellt werden kann und bei Interesse an einer Umsetzung unbedingt das Original vorzuziehen ist.

26 Die Relevanz einer fundierten psychologischen Ausbildung sowie der Nutzung unterschiedlicher Methoden und des Hinterfragens des Gelernten hat Metz in einer schönen Anekdote illustrativ untermauert: „There is a story about a man who corrected his dog for soiling the living room carpet. Each time, the man would sternly take the dog back to the soiled spot, rub the dog’s nose in it, and then toss the dog outside through an open window. This attempt to correct the dog happened for three consecutive days. When on the fourth day the man found that the dog had once again soiled the carpet, he proceeded to correct the dog in the usual manner. However, on perceiving the sternness of his approaching master, the dog ran to the soiled spot, rubbed his own nose in it, and then jumped out [of, K.F.] the open window.” Metz, Ruth F., *Coaching in the library. A management strategy for achieving excellence*, Chicago [u.a.] 2001, S. 35. Trotz des vielversprechenden Titels ist dieses Werk für die vorliegende Untersuchung von geringer Bedeutung, da sie eine Umstrukturierung des Denkens und Handelns innerhalb eines gesamten Systems auf allen Ebenen im Fokus hat, und bei Themen, die hier von Bedeutung wären, das Coaching von Einzelpersonen nicht

und Handlungsmuster entwickeln. Die Arbeit der neuen Führungskraft im Coaching soll durch die individuelle Förderung selbstverständlich gleichzeitig der Verbesserung der Arbeitskraft und Kompetenz in der Organisationsstruktur des Unternehmens bzw. der Behörde sein und so auch für diese ein Gewinn sein.

3.2 Lernorganisatorische und methodische Empfehlungen

Zusätzlich zu diesen allgemeinen Zielvereinbarungen, die Coach und Coachee treffen – teilweise auch gemeinsam mit der darüber stehenden Instanz – sollen weitere individuelle Vereinbarungen für den Coaching-Prozess besprochen und getroffen werden. Dabei muss auch besprochen werden, wie lange das Programm dauern soll und mit welchen Mitteln die Ziele erreicht werden sollen. Auch Frequenz und Ort des Coachings sollten zu Beginn geklärt werden.

Die Dauer eines Coachings sollte nach Art der Organisation und der Aufgaben unterschiedlich angesetzt werden. Dabei gelten drei Monate – 100 Tage – als Standard-Dauer und eine Frequenz von wöchentlichen Sitzungen für sinnvoll. Ist die Aufgabe jedoch einem Zyklus, z.B. einem Jahresrhythmus, unterworfen, kann die Dauer auch ein Jahr sein und die Frequenz sich von anfangs 14-tägig auf am Ende alle zwei Monate erweitern. Dabei ist natürlich auch zu berücksichtigen, ob die zu coachende Person zum ersten Mal eine Führungsstelle bekommt oder dieses schon mehrfach erlebt hat. Insofern ist das Label „100-Tage-Konzept“ zu relativieren und dem jeweiligen Bedarf anzupassen.

Ob einzeln oder in der Gruppe gecoacht wird, hängt in der gegenwärtigen Praxis anscheinend von dem Rang der Stelle innerhalb der Organisation ab. Von Schreyögg's Beispielen auf das Bibliothekswesen übertragen, würden dann Personen, die neu eine Leitung einer großen Abteilung oder einer gesamten Bibliothek übernehmen sollen, einzeln gecoacht werden, während neue Führungskräfte auf mittleren Positionen in Gruppen von 6 bis 8 Personen, die alle auf derselben Stufe stehen, gemeinsam durch den Prozess gehen und so von einander profitieren.

Bei der Erstellung des individuellen bzw. des Gruppenprogramms müssen nach Schreyögg unterschiedliche Elemente berücksichtigt werden:

Coaching von neuen Führungskräften sei eine Prozessbegleitung. Die Aufgabe eines Coachs sei die Mobilisierung von Selbstmanagement bei der zu coachenden Person. Wenn diese jedoch ein Wissensdefizit in einem bestimmten Bereich bei sich bemerke, dann käme dem Coach eine kurze Zeit lang die Rolle einer lehrenden Person zu. Schreyögg betont, dass ihr Programm nicht als striktes Curriculum gedacht sei, sondern als Hintergrundkonzept oder Leitfaden, also je nach Situa-

auf der Ebene der Führungskräfte erörtert, und das Coaching von Führungskräften und von Managern als zwei zu separierende Fälle ansieht. Dagegen haben neue Führungskräfte an deutschen Bibliotheken in der Regel beide Bereiche zu bewältigen.

tion und Bedarf anpassbar. Sie verweist darauf, dass möglichst viele und möglichst unterschiedliche Methoden angewandt werden sollten, die sowohl systemisches Vorgehen beinhalten, als auch die Bearbeitung mit individuellen Fragestellungen. Nur so könne die gecoachte Person sowohl innerhalb ihrer Organisation als auch in ihrer neuen Rolle Fuß fassen.

3.3 Alte Position – neue Position

An dieser Stelle beginnt Schreyöggs Coaching-Programm.

Im ersten Themenkreis soll die neue Führungskraft Abschied nehmen von ihrer alten Position und ein Lernprogramm für die neue Position entwickeln. Dies beinhaltet ein Überdenken der bisherigen Deutungs- und Handlungsmuster. Waren sie in der früheren Position erfolgreich oder nicht? Sind sie auch für die neue Position passend oder sollten sie überarbeitet werden?

Dabei soll die neue Führungsperson lernen „sich selbst zu befördern“, also die für die jeweils höherwertige Position adäquaten Interaktionsmuster erlernen, gegebenenfalls auf andere oder sogar neue Stärken bauen als in der letzten Position und diesen Einschnitt vor allem ganz bewusst vollziehen. Schreyögg regt auch an, eine solche Selbstbeförderung dann auch gebührend im Familien- und/ oder Freundeskreis zu begehen.

Grundsätzlich soll die neue Führungskraft Blockaden und Befürchtungen überwinden, die sie der neuen Position gegenüber empfinden könnte. Sie soll lernen, mit der Übernahme von neuen Funktionen auch neue Handlungsstrategien zu entwickeln. Gleichzeitig soll sie im Coaching Strategien entwickeln, um Versagensängsten entgegenzusteuern, die mit jeder Übernahme einer neuen Position einhergehen. Ist die Führungsperson nun Vorgesetzte oder Vorgesetzter der früheren Kolleginnen und Kollegen, ist auch diesem Rollenkonflikt und möglicher Vereinsamung im Coaching entgegenzutreten.

An dieser Stelle des Programms stellt Schreyögg als Zwischenbilanz nach der Klärung des Wechsels und vor der Erarbeitung eines Lernprogramms für die neue Position folgende Checkliste vor:

1. „Was hat die Führungskraft in ihrer bisherigen Karriere erfolgreich gemacht? Kann sie in ihrer neuen Position erfolgreich sein, wenn sie sich nur auf diese Stärken verlässt? Wenn nicht, welche neuen Fähigkeiten sollte sie jetzt ausbauen?“
2. „Gibt es in der neuen Position Aufgaben, die für einen Erfolg entscheidend sind, die sie aber lieber vermeidet? Warum? Wie lassen sich die „Vermeidungen“ ausgleichen?“

3. Was kann die Führungskraft tun, um den Sprung in die neue Position innerlich umfassend zu vollziehen? Welche Ressourcen lassen sich noch mobilisieren? Welche wären erfolgreich?²⁷

Der nächste Punkt auf der Agenda wäre nach diesem Zwischenfazit ein Lernprogramm für die neue Stellung. Dieses sollten Coach und Coachee gemeinsam erstellen. Als generelle Lerninhalte gelten hier das Wissen von Struktur, Fakten und Daten der Organisation und der Abteilung. Doch gerade organisationsinterne Strukturen sind oft nur durch Reflexion zu deuten, bei der ein Coach eine besondere Hilfestellung leisten soll. Für die Möglichkeiten, die Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft der Organisation zunächst bei Vorgesetzten oder Kolleginnen oder Kollegen zu erfragen und die Antworten dann im Coaching zu systematisieren, hat Schreyögg einen weiteren Arbeitsplan vorgelegt. Auch ein Leitfaden für ein Gespräch, in dem die Organisationskultur analysiert werden soll, liegt vor. Die Ergebnisse dieser Arbeiten sollen Coach und Coachee dann auf die Situation der neuen Führungskraft rückbeziehen und Strategien für den bestmöglichen Umgang entwickeln. Auf zwei Seiten legt Schreyögg dann ihren Vorschlag einer Lernstrategie für die Zeitspanne von vor dem ersten Arbeitstag bis nach dem ersten Monat vor. Aus dieser Strategie heraus sollen auch erste Erfolge zu Beginn der neuen Situation geplant werden.

3.4 Das Erreichen früher Erfolge

Nachdem die Situation und die Kultur der Organisation analysiert worden sind, können Coach und Coachee viele Ursachen möglichen Scheiterns von vornherein ausschließen, jedoch nicht alle. Sie müssen nun aus der ermittelten Situation der Organisation den spezifischen innerorganisatorischen Auftrag der neuen Führungskraft herausarbeiten und daraus eine optimale Strategie für die erste Zeit in der Position entwerfen. Dabei sollen auch mögliche Einflüsse berücksichtigt werden, die durch die Art der „Rekrutierung“ (Ist die Führungskraft ganz neu in der Bibliothek?, Ist sie in ihrer Organisation aufgestiegen usw.) und die Situation der Vorgängerin oder des Vorgängers ergeben können.

Muss die zu führende Abteilung personell und / oder inhaltlich umstrukturiert werden, schlägt Schreyögg als optimale Strategie in Anlehnung an Gabarro²⁸ eine wellenförmige Veränderungsstrategie vor. Hier werden drei Wellen der Veränderung mit ruhigen Phasen dazwischen angeregt, wobei die dritte Phase nur noch kleineren Korrekturen der ersten beiden Phasen dienen soll.²⁹

27 Schreyögg, *Coaching für die neu ernannte Führungskraft*, S. 201.

28 Vgl. Gabarro, J.J., *The dynamics of taking change*, Boston 1987.

29 Vgl. Schreyögg, *Coaching für die neu ernannte Führungskraft*, S. 219.

Weiter sollten Einzelgespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Kolleginnen und Kollegen sowie mit Vorgesetzten geführt werden. Wenn Coach und Coachee für die Gespräche mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemeinsam ein „kleines Drehbuch“ vorbereiten, sollten diese Gespräche ein erster Schritt hin zu frühen Erfolgen sein. Auch hierfür liefert Schreyögg eine gute Arbeitsempfehlung.³⁰ Auch sollte der Coach im Hinblick auf dieses Ziel eine unterstützende Rolle spielen, wenn ein Coachee sich eine für seine Aufgaben brauchbare Organisationsstruktur aufbaut und – sofern die Möglichkeit gegeben ist – ein eigenes Team zusammenstellt.

3.5 Der Balanceakt zwischen Arbeits- und Privatleben

All die bisher genannten Inhalte des Coachings einer neuen Führungskraft in der Einführungsphase können zwar zu einem Erfolg in der neuen Position führen, sie allein reichen nach neueren Erkenntnissen für einen Gesamterfolg jedoch nicht aus. Der Begriff, der inzwischen Hochkonjunktur hat, heißt „Work-Life-Balance“. Dieser Begriff ist das englischsprachige Label für die Vereinbarkeit von Familie, Privatleben und Beruf.³¹

Die Work-Life-Balance lässt sich am Ende des Coaching-Programms gut thematisieren. An dieser Stelle soll der Coach der gecoachten Person helfen, in ihrer Organisation ein Netzwerk aufzubauen, dieses zu erweitern und Verbündete für die Arbeit an den ihr unterliegenden Aufgaben zu finden. Auch für dieses Networking gibt Schreyögg gutes Arbeitsmaterial an die Hand.³²

30 Vgl. Schreyögg, *Coaching für die neu ernannte Führungskraft*, S. 221–234.

31 Work-Life-Balance wird heute in den unterschiedlichsten gesellschaftlichen Kontexten diskutiert. So zum Beispiel im Manager-Magazin (online: <http://www.manager-magazin.de/it/artikel/0,2828,555945,00.html> (22.11.2008)) oder in der Karrierebibel (online: <http://karrierebibel.de/work-life-balance-karriere-und-privatleben-sind-keine-antipoden> (22.11.2008)), aber genauso auch in der Bundeszentrale für politische Bildung (online: http://www.bpb.de/publikationen/HVZB84,0,WorkLifeBalance_im_Topmanagement.html (22.11.2008)) oder beim Deutschen Gewerkschaftsbund (online: <http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/downloads/publikationen/data/Work-Life-Balance%202007%20-%20Der%20Report.pdf> (22.11.2008)). Auch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend hat eine Broschüre herausgegeben: *Führungskräfte und Familie. Wie Unternehmen Work-Life-Balance fördern können*. Ein Leitfaden für die Praxis, o.O., o.J. (online: http://www.bmfsfj.de/bmfsfj/generator/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/F_C3_BChrungskr_C3_A4fte-und-Familiel-Leitfaden, property=pdf,bereich=sprache=de,rwb=true.pdf (22.11.2008)).

32 Vgl. Schreyögg, *Coaching für die neu ernannte Führungskraft*, S. 252–258.

Neben einem Netzwerk in der Organisation, das der Stabilisierung der eigenen Position dient, ist es jedoch von erheblicher Bedeutung, auch dem Leben außerhalb der Arbeitssituation Stabilität zu geben. Hierzu sollten Partnerin oder Partner, Familie und Freunde in die Veränderungen, die die neue Position mit sich bringt, eingebunden werden. Besonders für Familie und Beziehung gelten gemeinsame Planung und gegenseitiger Rückhalt als die zu erstrebenden Ziele.

4. Führungskräfte-Fortbildungen an Bibliotheken?

Sind die Konzepte von Schreyögg, Rauen und anderen Coaching-Experten tatsächlich so neu und hilfreich? Bei der Analyse des Forschungsstandes fällt bereits früh auf, dass aus der Sozialpädagogik vehemente Kritik am Coaching geübt wird. Diese lässt sich in zwei immer wieder kehrende Einwände einteilen: Erstens wird hier Coaching eher als Nuance von Supervision angesehen und in diversen Artikeln wird die Coachingwelle als Zeitgeistgedanke negativ konnotiert mit Worten wie „Personalentwicklungs-Zampano“³³, „Wundermethode“³⁴ bis hin zu „Yuppifizierung“ von Supervision³⁵ umschrieben. Zweitens wird Coaching als marktconforme Reaktion auf eine ökonomisierte Gesellschaft und als reine „Umetikettierung von Supervision“ mit dem einzigen Ziel angesehen, Geld zu verdienen.³⁶

Bekommen Personen, die sich Coach nennen, nur eine höhere Bezahlung für einen Supervisionsprozess, für den Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen einen vergleichsweise geringen Verdienst haben?³⁷ Diese Emotionalität der Diskussion und zugleich die – vermutlich berechtigte – Kritik an dem „Hype Coaching“ begründet die Fragestellung nach dem realen Zugewinn, der durch die eigene „Zunft“ des Coachings wirklich entsteht. Die Tatsache, dass in der Vergangenheit mehr Geld mit Coaching als mit Supervision verdient wurde, soll hier durchaus festgehalten werden. Demnach lässt sich ein Teil der harten Kritik aus der sozialpädagogischen Wissenschaft sicherlich zurückweisen, da er offensichtlich auch aus der Konkurrenzsituation heraus entstanden ist. Ob es moralisch verwerflich ist, die

33 Zitiert nach Birgmeier, „Heute schon gecoacht?“, S. 15.

34 Vogelauer, Werner, *Coaching-Praxis*, Neuwied 2000, S. 137, zitiert nach: Birgmeier, „Heute schon gecoacht?“, S. 14.

35 Gröning, Katharina, „Marketing in der Supervision: Nein danke? Ja bitte?“, in: *Forum Supervision*, Nr. 1 (1993), S. 59–71, S. 60.

36 Vgl. Birgmeier, Bernd R., „Coaching – Alter Wein in neuen Schläuchen? Zur Nähe von Coaching und Supervision“, in: *Soziale Arbeit*, Nr. 10 (2006), S. 375–381.

37 Vgl. dazu auch: Aichner, Martina/Heilinger, Anneliese, „Spieglein. Spieglein an der Wand, wer oder was ist besser, professioneller, höher bezahlt und insgesamt attraktiver? Kritische Fragen an Supervision und Coaching“, in: Strauß, Angelika/Awecker, Peter (Hrg.), *Coaching*, Innsbruck 2002, S. 29–43.

Nische der Supervision begrifflich neu zu besetzen, um so als Coach mehr Profit zu machen, kann nicht Bestandteil der vorliegenden Erörterung sein. Vielmehr sollte das Augenmerk auf der Zielgruppe und den konkreten Abläufen liegen.

Nach Schreyögg und anderen setzt sich Coaching zunächst vor allem durch sein Klientel von der Supervision ab. Supervision sei mehr die Begleitung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in ihren konkreten Arbeitssituationen, während Coaching eine Methode sei, die sich zwar der Methoden von Supervision und Psychotherapie bediene, sich jedoch vor allem an Führungskräfte richte und diese bei der Bewältigung ihrer globaleren Aufgaben beraten und unterstützen soll.³⁸

Bei der Erörterung obiger Frage – und besonders des konkreten Vorschlags Schreyöggs – ist auch zu diskutieren, ob dieser Vorschlag den acht Anforderungen an Coaching von Rauens und den acht Anforderungen an Führungskräfte in Bibliotheken Plassmanns gerecht wird, die eingangs zitiert wurden.

Für alle acht Anforderungen Plassmanns scheint Schreyögg ein gutes Fundament zu liefern. Auch Rauens acht Punkte scheinen fast vollständig erfüllt zu sein.

Rauens Punkt zwei – die Freiwilligkeit – wäre dann gegeben, wenn das Coaching ein Angebot wäre, für oder gegen das sich die neuen Führungskräfte selbst entscheiden könnten. Dies ist in Schreyöggs Konzept eine gegebene Möglichkeit. Allerdings ist die Frage berechtigt, ob dieses Vorgehen die Akzeptanz von Coaching unter den neuen Führungskräften (oder sogar die Akzeptanz derjenigen neuen Führungskräfte, die sich coachen lassen, bei Vorgesetzten und Mitarbeiter/innen) nicht erheblich schwächen würde, da die Anfrage gleichzeitig als Eingeständnis von Unvermögen und / oder Versagen gefühlt werden kann. Coaching für neue Führungskräfte als Standardmaßnahme für alle würde die Akzeptanz und die Annahme der Beratung deutlich erhöhen, wäre jedoch keine freiwillige Beratungssituation mehr.

Auch Rauens Punkt acht (*psychologische und betriebswirtschaftliche Kenntnisse sowie praktische Erfahrung*) erscheint schwerlich von Beginn an realisierbar. Bei einem externen Coaching wird es kaum eine sowohl psychologisch als auch bibliothekarisch so weit geschulte Person geben, die dies von Anfang an leisten kann. Wird jedoch immer wieder auf denselben psychologisch geschulten Coach zurückgegriffen, wird dieser sich schnell in die bibliotheksspezifischen Kenntnisse einarbeiten können. Bei einem internen Coach wird wiederum die bibliothekarische und praktische Erfahrung höher sein als die psychologische. Ob letztere von

38 Vgl. z.B. Schreyögg, Astrid, „Die Differenz zwischen Supervision und Coaching“, in: *Organisationsberatung – Supervision – Coaching* Nr. 3 (2003), S. 217–226, Schreyögg, *Coaching für die neu ernannte Führungskraft*, S. 20, Buchinger, Kurt, „Was ist Coaching?“, in: *Psychologie in Österreich* Nr.1 (2006), S. 6–13, S. 8 und besonders Kühl, Stefan, „Vom Wunsch, eine Profession zu sein – der Coaching_Markt aus soziologischer Perspektive“, in: *Wirtschaftspsychologie aktuell* Nr.2 (2008), S. 17–21.

einem psychologischen Laien mit der Zeit adäquat erlernt werden kann, bleibt an anderer Stelle zu erörtern.

Ein gutes Coaching-Programm hätte für die Führungskraft auch als Ergebnis die Vermeidung einer unreflektierten Übernahme von negativen oder unkreativen Arbeitsweisen im Unternehmen und besonders in Behörden.

Trotz der vermutlich berechtigten Kritik des Methodendiebstahls aus der Sozialpädagogik und der Supervision muss davon ausgegangen werden, dass das Angebot von Coaching im Sinne Schreyöggs zwar einen Nerv des Zeitgeistes getroffen, jedoch auch eine reale Lücke im Beratungsangebot geschlossen hat. Zukünftige Führungskräfte, ob in der freien Wirtschaft oder in Bibliotheken im öffentlichen Dienst (also in Behörden), haben Aufgaben zu erfüllen, auf die sie durch ein Hochschulstudium und vorherige Tätigkeiten allein in der Regel nicht vorbereitet sind. Aufgrund der Beschleunigung der Gesellschaft haben sie heute jedoch weniger Zeit, sich in der neuen Situation zurechtzufinden und müssen von Anfang an eine möglichst hohe Leistung erbringen.³⁹ Diese Faktoren üben, sowohl was das Handwerk an sich angeht, als auch psychologisch einen sehr hohen Druck aus und können durch ein Coaching- Programm, wie es Schreyögg vorschlägt, als Gewinn nicht nur für die gecoachte Person, sondern auch für das Unternehmen oder die Behörde (die Bibliothek) angesehen werden.

Gerade bei neuen Führungspersonen an Bibliotheken im öffentlichen Dienst scheint es besonders sinnvoll, die neue Kraft von Anfang an interaktiv im Coaching als selbstreflexive Person zu schulen, um so einen positiven Gesamteffekt von Erneuerungen und Bereicherung der Behörde zu erzielen. Das Coaching kann als eine Art „Pflege“ der neuen Führungskraft in der Bibliothek angesehen werden, was besonders wichtig erscheint, da in diesem Bereich insgesamt nicht allzu viele Neueinstellungen erfolgen, und auch häufige Neubesetzungen durch äußerst personalbindende Verfahren zu vermeiden sind. So können neue Führungspersonen als Kristallisationspunkt von Innovation durch Interaktion fungieren und im besten Fall negative Behördenkulturen und begrenzte Kreativität aufbrechen.

Das beschriebene 100-Tage-Programm kann dabei durchaus als Roadmap gelten. Gerade das darin postulierte Erzielen von frühen Erfolgen, kann hier als Beispiel dienen: Zeitige erfolgreiche Ergebnisse, von denen auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit längerer Betriebszugehörigkeit profitieren, lassen die Akzeptanz

39 Schreyögg stellt die Herausforderungen für Führungskräfte bis zum Jahr 2010 in drei Punkten dar: „1. In vorderster Front die organisatorischen Veränderungen exekutieren, 2. in Teams mit verschiedenen Fachleuten kooperieren, 3. noch mehr als ihre Mitarbeiter Abschied nehmen von ihrer individuellen Arbeitsgeschichte und ihren ursprünglichen Vorstellungen über Arbeit, Leistung und Führung.“ Schreyögg, Astrid, „Die Zukunft von Coaching“, in: Hauke, Gernot/ Sulz, Serge K.D. (Hrg.), *Management vor der Zerreißprobe – oder: Zukunft durch Coaching?*, München 2004, S. 233–246, S. 241.

der neuen Führungskraft und ihrer Arbeitsweisen gerade in einer öffentlichen Behörde steigen. Womöglich ließe sich so auch kontrolliert innovativ in die Behördenarchitektur hinein Einfluss nehmen. Dieses Potenzial von Coaching sollte erkannt werden, und die Methode als eine eigene zumindest versuchsweise implementiert werden.

In diesem Sinne erscheinen Coaching insgesamt und Schreyöggs Programm insbesondere als ein sinnvolles Begleitinstrument für neue Führungspersonen auch in Bibliotheken.