



APOLLON
Akademie

BUCO21Y

Business Coach

Führungskräfte im Coaching



BUCO21Y

Business Coach

Führungskräfte im Coaching

Dr. Björn Migge

Werden Personenbezeichnungen aus Gründen der besseren Lesbarkeit nur in der männlichen oder weiblichen Form verwendet, so schließt dies das jeweils andere Geschlecht mit ein.

Falls wir in unseren Studienheften auf Seiten im Internet verweisen, haben wir diese nach sorgfältigen Erwägungen ausgewählt. Auf die zukünftige Gestaltung und den Inhalt der Seiten haben wir jedoch keinen Einfluss. Wir distanzieren uns daher ausdrücklich von diesen Seiten, soweit darin rechtswidrige, insbesondere jugendgefährdende oder verfassungsfeindliche Inhalte zutage treten sollten.

Business Coach

Führungskräfte im Coaching

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
1 Führung mit Zielen	3
1.1 Zielsetzung in der Führung	6
1.2 Leistungswirkungen von Zielen	8
1.3 Führen mit Zielen, Deals und Visionen	12
1.4 Aufmerksamkeit, Anerkennung, Anregung	20
1.5 Feedbackpraxis in der Führung	23
1.6 Die ideale Führungsperson	26
1.7 Der ideale Führungsstil	27
Zusammenfassung	30
2 Coaching von Führungspersonen	31
2.1 Leiden an der Organisation	31
2.2 Privat Profi – beruflich Profi	35
2.3 Übernahme neuer Positionen	36
2.4 Kurze Karriereanalyse	41
2.5 Burn-out	42
2.6 Charisma	45
2.7 Gewaltfreie Kommunikation nach Rosenberg	47
2.8 Top-Executive-Coaching	48
Zusammenfassung	54
3 Die Coaching-Praxis	56
Zusammenfassung	59
Schlussbetrachtung	60
Anhang	
A. Lösungen zu den Aufgaben zur Selbstüberprüfung	61
B. Literaturverzeichnis	65
C. Abbildungsverzeichnis	66
D. Sachwortverzeichnis	67
E. Einsendeaufgabe	69

Einleitung

Dieses Studienheft wird Ihnen Führungskonzepte vorstellen, die ein Coach kennen sollte. Sie verfügen bereits über das Know-how, in unterschiedlichsten Situationen erfolgreich zu coachen: Sie kennen zahlreiche Herangehensweisen und Konzepte aus der Tiefenpsychologie, der systemischen Beratung, der kognitiven Verhaltenstherapie, dem Psychodrama, dem NLP, und Sie können diese Verfahren und ihre Tools im Coaching anwenden.

Sie kennen sicher auch zahlreiche „Abgründe“ der psychologischen Beratung. Mit all diesem Wissen können Sie in unterschiedlichen Kontexten coachen und beraten.

Im Business Coaching werden Sie auf die gleichen Menschen stoßen, die Sie aus dem Personal Coaching kennen. Doch die Arbeit in der Wirtschaft weist drei wesentliche Unterschiede zum Personal Coaching auf:

- Business Coaching ist viel mehr – oft ausschließlich – auf die berufliche Rolle des Klienten fokussiert.
- Sie haben nicht fünf bis zwanzig Sitzungen, sondern oft nur vier oder fünf Sitzungen mit einem Klienten.
- Sie müssen sich mit Ihrem Vorgehen und Ihren Tools an die organisationale Wirklichkeit der Klienten anknüpfen: an Führungs- und Strategiefragen sowie an konkrete Vorgehensweisen in der Wirtschaft.

Für das Coaching von Führungspersonen müssen Sie also nicht alles noch einmal lernen, Sie müssen sich auch nicht mit ganz anderen Biografien auseinandersetzen. Ein Unterschied ist allerdings, dass Sie die wesentlichen Führungsinstrumente und Führungskonzepte kennen sollten und wissen müssen, wie Sie Klienten darin unterstützen können, ihr Know-how effektiver in ihrem Berufsalltag umzusetzen. Außerdem müssen Sie konsequent die oben genannten drei Unterschiede zum Personal-Coaching berücksichtigen: **Fokussierung**, **Tempo** und **Organisationswirklichkeit**. Zu diesen Unterschieden gehört auch, dass Sie oft keine komplexe Klientenbiografie oder Fallgeschichte erfahren. Stattdessen geht es im Führungs- und Business Coaching sehr häufig um „einfache Fragen“.

Beispiele für Klientenanliegen und -fragen im Führungs- und Business Coaching

- *Wie führe ich ein Perspektivengespräch mit einem älteren Mitarbeiter?*
- *Wie gebe ich korrekt Feedback?*
- *Können Sie die gewaltfreie Kommunikation mit mir üben?*
- *Ich bin das erste Mal Führungskraft. Wie sollte ich in den ersten Monaten vorgehen? Können Sie mich dabei begleiten und mir als Gesprächspartner zur Verfügung stehen?*
- *Ich möchte eine biografische Zwischenbilanz ziehen, um meinen nächsten Karriere-sprung vorzubereiten. Können Sie mir dabei behilflich sein?*
- *Meine Mitarbeiter vertrauen mir nicht und folgen mir nur unwillig, das möchte ich gern reflektieren und verändern.*

Als Coach in der Wirtschaft sind Sie Sparringspartner, manchmal auch Trainer oder Ratgeber bei einfachen oder schwierigen Führungsfragen. Das wird jenen Coaches leichterfallen, die bereits selbst Führungsverantwortung getragen haben. Aber auch wenn das auf Sie nicht zutrifft, können Sie trotzdem ein sehr guter Führungscoach werden.

Coaching besteht zum größten Teil aus aktivem Zuhören mit guten Fragen. Aus diesem Grund haben wir in diesem Studienheft eine Reihe sehr hilfreicher Fragen zu jedem Führungsinstrument zusammengestellt. Ihr Klient kann anhand dieser Fragen sein Know-how, seine mentalen Strukturen und sein Vorgehen reflektieren und verbessern. Sie können diese Fragensammlungen auch als eigenständige Coaching-Tools im Führung coaching einsetzen. Erfahrungsgemäß erfüllen diese Tools die drei Forderungen nach Fokussierung, Tempo und Organisationswirklichkeit.

Nun wünschen wir Ihnen viel Freude mit diesem Studienheft!

1 Führung mit Zielen

In diesem Kapitel lernen Sie, folgende Führungslehren zu beschreiben, besonders im Hinblick auf Zieldefinition und Zielerreichung:

- *Management by Objectives (MBO)*
- *transformationale Führung*
- *transaktionelle Führung*
- *verteilte oder partizipative Führung*

Dabei lernen Sie auch, Ihren Klienten im Coaching zu vermitteln, wie Ziele definiert und kommuniziert werden können und wie Feedback gegeben und angenommen werden kann.

In der Managementliteratur nimmt das Thema Führung einen breiten Raum ein. Viele der Buchpublikationen geben Meinungen und Einzelbeobachtungen wieder.

Gleichzeitig gehört das Thema der „Führung“ aber auch zu den etablierten Bereichen der Arbeits- und Organisationspsychologie sowie zur Sozialpsychologie. Hier gibt es eine große Zahl empirischer Studien, theoretischer Abhandlungen und Lehrbücher.

Forschung zum Thema Führung hat besonders in der Betriebswirtschaftslehre große Beachtung gefunden. Die populärwissenschaftliche bzw. praktische Führungsliteratur (Führungsratschläge in Form von Meinungen und Ansichten) sowie die wissenschaftlich fundierte Führungsliteratur befruchten sich gegenseitig. Wenn es um das Thema Führung geht, sollte ein Coach trennen können, ob die diskutierten Führungsmodelle rational und wissenschaftlich überprüfbar sind oder ob es sich um – oft interessengeleitete – „Ansichten“ zum Thema handelt.

In beiden Bereichen nimmt die Kombination der Führung mit dem Begriff des „Ziels“ einen breiten Raum ein. Daher werden wir in diesem Kapitel zunächst diskutieren, wie wir Führung verstehen können und was Ziele sind. Anschließend stellen wir Ihnen wesentliche Prinzipien der Zielsetzungstheorie vor.

Es gibt viele ältere Führungsmodelle, die alle ihre Berechtigung und ihren Wert haben. In diesem Studienheft vermitteln wir Ihnen eine kleine Auswahl moderner Führungsmethoden, damit Sie als Coach deren wesentliche Grundprinzipien kennen:



Moderne Führungsmethoden

- Anwendung der Zielsetzungstheorie im **dyadischen Zielvereinbarungsgespräch** aus dem **Management by Objectives (MBO)**
- **transformationale Führung**, die Elemente des Werte-Coachings und des lösungsorientierten Coachings enthält
- **transaktionale Führung**, die auf Basis des Kosten-Nutzen-Ausgleichs und des Austauschs von Ressourcen arbeitet
- Führung durch **Aufmerksamkeit, Wertschätzung, Anerkennung und Anregung**
- **partizipative** oder **verteilte Führung** (für die Gruppenarbeit entwickeltes Konzept)

Dabei handelt es sich nicht um „die besten“ der modernen Führungsmodelle. Es wird in der Praxis immer wieder neue Modelle geben. Die ausgewählten Modelle decken jedoch ein breites Spektrum der gegenwärtigen Diskussion ab. Sie werden es Ihnen ermöglichen, spezielle Führungssituationen Ihrer Klienten auf hilfreiche Weise zu reflektieren. Die Modelle sind sehr gut geeignet, um sie im Coaching mit den Klienten zusammen anzuwenden.

Hinweis:

Wenn Sie das Thema Führung mit seinen historischen, philosophischen, praktischen und wissenschaftlichen Aspekten besonders interessiert, empfehlen wir Ihnen das umfassende Grundlagenwerk von *Oswald Neuberger*:

Neuwald, O. (2002). *Führen und führen lassen*. Stuttgart: UTB.

Auf das Konzept der **aversiven Führung** möchten wir bereits an dieser Stelle eingehen. Dabei handelt es sich um das Führen mit Strafandrohung oder durch das Erzeugen von Angst. Es gibt zahlreiche Studien, die eindeutig belegen, dass dieses Führungskonzept ausgesprochen negative Auswirkungen auf die Leistung und die Produktivität hat. Wenn es in einem Unternehmen auftritt, ist es fast immer die Folge von Überforderung, Angst oder Persönlichkeitsschwäche der betreffenden Führungsperson.



Aversive Führung ist die Folge von Angst oder Persönlichkeitsdefiziten bei Führungspersonen.

Auch scheinbar strukturelle Gründe für das Führen mit Angst gehen letztlich auf die Schwächen hoher Führungspersonen zurück: In manchen Organisationen sind Ziele zu eng gesteckt, es werden nicht ausreichend Ressourcen zur Verfügung gestellt oder „von oben“ wird Zynismus vorgelebt. Daraus entstehen strukturelle Zustände, die wiederum bewirken, dass Führungspersonen auf unteren Hierarchieebenen mit Strafandrohung führen und Angst erzeugen.

Beispiel 1.1:

Ein Klient, der seine Mitarbeiter mit Strafandrohungen führte, berichtete beispielsweise: „*Wer in unserem Unternehmen überleben will, kann nicht anders! Schauen Sie sich doch an, wie das bei uns läuft: Das sind die Vorgaben, das sind die Anordnungen, das sind die Ressourcen und mein Personal. Ich kann die Vorgaben nur realisieren, wenn ich meine Mitarbeiter so hart rannehme!*“



Fast immer gilt: Menschen machen Organisationen, Menschen führen Organisationen.



Sicher müssen auch Strukturen und organisationale Wirklichkeiten berücksichtigt werden. Doch diese sind immer die Folge von Entscheidungen, die Führungspersonen getroffen haben. Wenn diese Führungskräfte ihre Arbeit gut gemacht haben, ist ein Führen „ausschließlich von oben“ oder mit Angst und Strafandrohung nicht erforderlich.

In der modernen Führung werden Konzepte vorgeschlagen, in denen Vorgesetzte und Mitarbeiter die Ziele einvernehmlich, oft gemeinsam, entwickeln (**Shared Leadership**) oder zumindest akzeptieren und attraktiv finden. In flachen Hierarchien oder in Teams, die sich gegenseitig zu Bestleistungen motivieren, spricht man auch von **Vertical Leadership**. Viele Unternehmen kombinieren diese beiden Prinzipien zu *Shared and Vertical Leadership*.

Leider ist es in der Realität so, dass viele „Führungskräfte“ nicht führen, sondern nur reagieren, oft aus Angst, etwas falsch zu machen, oder weil sie nie befähigt oder ermächtigt wurden, wirklich zu führen. Sie leben dann in einem dauernden Überforderungszustand und müssen verhindern, dass ihre Nicht-Führung als solche erkannt wird. Wenn die **Nicht-Führung** weder Folge einer solchen persönlichen Schwäche noch eine aktive **Führungsverweigerung** ist, sondern ein Führungsstil, dann steht sie konzeptuell in einer Reihe mit der **passiven Führung** und der **Laisser-faire-Führung** (die auch eine Nicht-Führung ist).

In einer Metaanalyse zur Effektivität unterschiedlicher Führungsstile¹ fanden die Autoren, dass sowohl aversive Führung als auch Nicht-Führung einen negativen Effekt auf die Leistung und andere Erfolgsindikatoren haben. Besonders vielversprechend erschienen den Autoren die Konzepte der **transformationalen** und der **transaktionalen Führung**. Wir werden beide Modelle in diesem Studienheft vorstellen.

1. Judge, T. A.; Piccolo, R. F. (2004). *Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity*. In: Journal of Applied Psychology, 89, S. 755–768. Unter anderem wurden folgende Leistungsindikatoren beurteilt: Arbeitszufriedenheit, Zufriedenheit mit der Führungsperson, Mitarbeitermotivation, Leistung der Führungskraft, Leistung des Teams oder der Organisation, Effektivität der Führungskraft.

1.1 Zielsetzung in der Führung



Definition des Begriffs Führung²

Führung ist ein Sammelbegriff für alle Interaktionsprozesse, in denen eine absichtliche soziale Einflussnahme von Personen auf andere Personen zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben im Kontext einer Arbeitssituation zugrunde liegt.

Führung grenzt sich von der Manipulation durch folgende Aspekte ab:

- Es gibt einen Konsens über die zu erfüllende gemeinschaftliche Aufgabe. Führung tritt also regelhaft, bewusst und gewollt innerhalb arbeitsteiliger Organisationen auf.
- Es gibt eine Vereinbarung und ein Wissen darüber, welche Personen führen und welche Personen geführt werden. Dies wird von beiden Seiten akzeptiert.
- Die Führung bezieht sich lediglich auf die Rollen Aspekte einer Person, die innerhalb der arbeitsteiligen Organisation relevant sind.



Abb. 1.1: Führung hat auch etwas mit Macht zu tun.

Sicher bleibt diese Definition noch vage. Viele Fragen werden uns in der Praxis begegnen:

- Haben Führung und Geführte die gleichen Ansichten zur Aufgabe, die erfüllt werden soll?
- Ist die Führungsperson fachlich und charakterlich für eine ziieldienliche soziale Einflussnahme geeignet?
- Soll mit konkreten Führungsmaßnahmen tatsächlich das vereinbarte Unternehmensziel erreicht werden oder stehen andere Motive der Führungsperson hinter der Führungsmaßnahme?

In der Diskussion um Führung treffen wir in der Literatur auf die folgenden drei großen Bereiche.

2. Nach: Wunderer, R.; Grunwald, W. (1980). *Führungslehre*. Berlin: De Gruyter.

Unternehmensführung

Unternehmensführung umfasst alle Formen von Planung, Entscheidungen und Handlungen, die mit der Absicht erfolgen, das Unternehmensziel „im Großen“ zu erreichen. Wesentliche Unternehmensziele sind meist Kapitalvermehrung, Sicherung von Produkt- und Produktionsqualität, Eroberung neuer Märkte, Marktführerschaft (z. B. durch neue strategische Allianzen). Um diese Ziele zu erreichen, werden die Unternehmensressourcen, wie Kapital und Personal, gesteuert.

Unternehmensführung ist nicht direkt Thema des Coachings, sondern gehört eher zur Wirtschafts- und Organisationsberatung. Coachs können den Entscheidern dieser Führungsebene jedoch als Sparringspartner zur Seite stehen und ihnen zu besserer Reflexion verhelfen.

Human-Resource-Management oder Personalmanagement

Human-Resource-Management ist ein Teil der Unternehmensführung, in dem die Verfügbarkeit, Nutzung und Entwicklung der „humanen Ressourcen“ gesteuert werden. Konkrete Maßnahmen können dabei sein: Personalbeschaffung, -controlling, -entwicklung und anderes.

Auch hier übernehmen Coachs keine Steuerungsfunktionen. Sie können lediglich einzelnen Entscheidern als Sparringspartner zur Seite stehen.

Personale Führung

Personale Führung ist der Bereich der Führung, in dem unmittelbare Interaktionsprozesse zwischen einzelnen Führungspersonen und geführten Personen stattfinden.

In der Regel wird asymmetrisch „von oben“ geführt. Es gibt jedoch auch eine Führung auf gleicher Ebene, wenn Mitarbeiter die Unternehmensziele verinnerlicht haben und sich gegenseitig zu Bestleistungen motivieren („laterale Führung“). Weiterhin besteht die Möglichkeit, dass Mitarbeiter ihre Führungspersonen steuern („Führung von unten“).

In diesem Führungsbereich werden Coachs sehr oft zurate gezogen – sowohl bei der Führung von oben als auch von der Seite und von unten. Daher werden wir uns in diesem Studienheft mit der personalen Führung beschäftigen. Wir konzentrieren uns dabei auf eine Führung mit Zielen (**Management by Objectives, MBO**).

Definition des Begriffs Ziel³

Ziele sind gedankliche Repräsentanzen innerhalb einer Person, mit Blick auf zukünftige Ergebnisse (Zustände) innerhalb oder außerhalb der eigenen Person, die mit dem bewussten Vorsatz der Verwirklichung durch eigene Anstrengung verbunden sind.



3. Zitiert nach: Hacker, W. (1999) *Zukunft gestalten? Probleme und Ergebnisse einer Psychologie zielgerichteten Handelns*. In: Hacker, W.; Rinck, M. (Hg.): *Zukunft gestalten*. Bericht über den 41. Kongress der DGfP, S. 17–40. Lengerich: Pabst.

Anhand dieser kurzen Definition wird ersichtlich, dass es in der Führung nicht nur darauf ankommt, Ziele zu bilden und zu kommunizieren. Jeder Mitarbeiter eines Unternehmens muss das Ziel verstehen und akzeptieren. Sonst wird der betreffende Mitarbeiter den Vorsatz der Verwirklichung durch eigene Anstrengung nicht umsetzen.



Ein **Ziel** im Sinne der Führung liegt erst vor, wenn ein Mitarbeiter das Ziel akzeptiert und aus eigenem Antrieb oder aus Verpflichtung Handlungen unternimmt, um das Ziel zu verwirklichen.

In der Literatur wird in der Regel von „Verhalten“ gesprochen, wenn Mitarbeiter Tätigkeiten ausüben, hinter denen nicht der Wille zur Zielverwirklichung steht. Von „Handlungen“ wird gesprochen, wenn die Tätigkeit ausgeübt wird, um das Ziel durch eigene Anstrengungen zu erreichen:



Ziele führen zu **Handlungen**. Ein herausforderndes Ziel ohne Handlungen, das lediglich Einstellungen auslöst, wird in der Regel nicht erreicht.

An den gängigen Ziel- und Führungsdefinitionen der Wirtschaft wurde immer wieder kritisiert, dass sie unbewusste Prozesse ausschließen. Sowohl in der Unternehmensführung als auch im Personalmanagement und in der personalen Führung treffen wir im Coaching aber auch immer auf eine Reihe von **unbewussten Zielen und Handlungen**. Diese werden in der Wirtschaft bisher weitgehend ausgeblendet. Hier kann ein Coach Hilfestellung dabei geben, einzelne unbewusste Motive, Ziele und Handlungen zu „übersetzen“. Den Klienten wird dann meist sehr schnell klar, warum Mitarbeiter Ziele nicht akzeptieren konnten oder warum der Klient selbst sie nicht akzeptieren konnte. Für eine reibungsarme und erfolgversprechende Zielsetzung und Aufgabenmotivation bedarf es nämlich einer Kenntnis nicht nur der bewussten, sondern auch der unbewussten Motive hinter den Zielen, z. B. Werte und Bedürfnisse der Führenden und der Geführten.



Coachs in der Wirtschaft brauchen neben Führungserfahrung und Führungskompetenz auch Kompetenzen im Umgang mit dem Unbewussten, mit Werten und den Bedürfnissen von Menschen.

Sobald Führung in einer asymmetrischen Situation (die Geführten sind von den Führungspersonen abhängig) mit dem Unbewussten operiert, besteht die Gefahr der Manipulation. Daher müssen Coachs sehr verantwortungsvoll mit ihrer Kompetenz umgehen.

1.2 Leistungswirkungen von Zielen

Für Unternehmen und Führungskräfte in der Wirtschaft zählt in der Regel nicht, ob das Führen mit Zielen menschenfreundlich oder human ist. Viele Unternehmen richten sich vorwiegend am Wertzuwachs und an Zahlen aus. Auch die Führungspersonen in diesen Unternehmen sind in der Regel sehr zahlenorientiert. Oft sind sie psychologischen oder anderen „humanen“ Argumenten gegenüber reserviert. Was zählt sind Zahlen, Daten, Fakten und **Leistungswirkungen von Zielen**.

Daher wird es diese Unternehmen und Führungspersonen beruhigen, dass zahlreiche Studien⁴ den Wert des Führens mit Zielen bestätigen. Der Produktivitätszuwachs lag in diesen Studien bei etwa 33 Prozent, wenn unklar war, ob das Topmanagement die Ziele unterstützt. Wenn das Topmanagement deutlich hinter den Zielen stand, lag der Zuwachs sogar bei 56,5 Prozent.

In der Zielsetzungstheorie und -forschung wird mit zentralen Annahmen gearbeitet. Zwei dieser Annahmen sind nach *Jürgen Wegge*⁵:

1. Das Vornehmen schwer zu erreichender Ziele sollte sich in höheren Leistungen niederschlagen als die Vornahme leichter Ziele (Zielschwierigkeitseffekt).
2. Das Vornehmen spezifischer, schwerer Ziele sollte in höheren Leistungsniveaus resultieren als die Vornahme vager, unspezifischer oder kleiner Ziele (Zielspezifitätseffekt).

Durch zahlreiche Studien⁶ konnte belegt werden, dass hohe, herausfordernde Ziele (die auch akzeptiert werden und zu Handlungen führen) ein weitaus höheres Leistungsniveau zur Folge haben. Für eine Führungsperson ergibt sich daraus sicher die Frage, welche Merkmale von Leistungszielen für das Zustandekommen von guten Leistungen verantwortlich sind. Zudem stellt sich die Frage, wie den Geführten diese Leistungsziele so erklärt werden können, dass sie diese akzeptieren, dass sie sich an das Ziel gebunden fühlen, dass sie sich anstrengen und ausdauernd das Ziel verfolgen.

Wertvolle Ziele, die Erfolge möglich machen

Führungskräfte müssen **gute, wertvolle und sinnstiftende Ziele** entwickeln und mit den Geführten aushandeln.

Führungskräfte müssen die **Ziele kooperativ und im Dialog mit Mitarbeitenden** entwerfen, **gut kommunizieren** und ihr Erreichen ermöglichen. Hierzu müssen sie folgende Mechanismen bei den Geführten unterstützen:

- Konzentration und Aufmerksamkeit auf Informationen und Handlungen, die der Zielerreichung dienen
- Herausarbeiten der verwirklichten Werte und sinnstiftenden Elemente
- Betonung des Nutzens oder der Werteverwirklichung im Sinne der Führungsebene und der Mitarbeitenden sowie der Kunden und der Welt
- Mobilisierung von Anstrengung und Engagement
- Erhöhen der Ausdauer bei der Zielverfolgung
- Entwickeln zieldienlicher Bearbeitungs- und Bewältigungsstrategien sowie Ressourcen (Mittel, Schulung, Kommunikationswege, Feedback u. a.)

4. Beispielsweise eine Metaanalyse, in der über 70 Studien ausgewertet wurden: Rogers, R.; Hunter, J. E. (1991). *Impact of management by objectives on organizational productivity*. In: *Journal of Applied Psychology*, 76, S. 322–336.

5. Wegge, J. (2004). *Führung von Arbeitsgruppen*. Göttingen: Hogrefe.

6. Beispiel eine Überprüfung von 400 Studien: Locke, E. A.; Latham, G. P. (2006). *New directions in goal setting theory*. In: *Current Directions in Psychological Science*, 15, S. 265–268. Außerdem: Latham, G. P.; Locke, E. A. (2007). *New developments in and directions for goal setting research*. In: *European Psychologist*, 12, S. 290–300.

Für jedes Ziel bedarf es außerdem einer Gruppe von Geführten, die das Ziel akzeptiert und deren Neigungen und Fähigkeiten dem Erreichen des Ziels dienlich sind. Zu diesen personalen Faktoren und Situationsbedingungen gehören beispielsweise:

- personale Fähigkeiten und Voraussetzungen (Kenntnisse, Ressourcen, Persönlichkeit, Neigungen, soziale Situation)
- Zutrauen, Selbstsicherheit und Gewissheit von Selbstwirksamkeitserleben⁷ der beteiligten Personen
- Zielbindung trotz zu erwartender Widerstände (Hartnäckigkeit und lebhaftes Vision von Ziel)

Vielleicht fragen Sie sich, welchen Nutzen Sie als Coach aus solchen eher theoretisch anmutenden Erkenntnissen ziehen können? Die Antwort ist ganz simpel: Sie stellen Fragen, denn Coaching besteht zu einem Großteil daraus, den Klienten Fragen zu stellen.

Stellen Sie Ihren Klienten folgende Fragen, wenn im Coaching-Anliegen Führungsprobleme enthalten sind oder es darum geht, dass Ziele nicht gut erreicht werden:

- Wie haben Sie den Mitarbeitern das Ziel vorgestellt, erläutert oder „schmackhaft“ gemacht?
- Durften die Mitarbeiter an der Zielformulierung mitwirken?
- Wie ermöglichen Sie den Mitarbeitern, dass sie sich angemessen auf das Ziel konzentrieren und ihre Aufmerksamkeit darauf richten können? Haben Sie die Mitarbeiter gefragt, was sie dafür benötigen?
- Wie ermöglichen Sie den Mitarbeitern, dass sie sich für das Ziel engagieren können, dass sie sich dafür im positiven Sinne anstrengen können? Haben Sie die Mitarbeiter gefragt, was sie dafür benötigen?
- Wie ermöglichen Sie den Mitarbeitern, dass sie sich für das Ziel mit größerer Anstrengung einsetzen? Haben Sie die Mitarbeiter gefragt, was sie dafür benötigen?
- Welche Bearbeitungsstrategien haben Sie in Ihrem Team entwickelt oder vorgegeben, die maßgeschneidert für das Ziel sind (Kommunikationswege, Mittel, Schulungen etc.)? Haben Sie die Mitarbeiter gefragt, was sie dafür benötigen?
- Welche Mitarbeiter haben ein besonders hohes Zutrauen zu ihren Fähigkeiten (Selbstwirksamkeitserleben), welche ein eher geringes? Wie sind diese Mitarbeiter im Rahmen der Leistungserbringung (auf dem Weg zum Ziel) eingebunden?
- Welche Mitarbeiter bringen herausragende charakterliche oder fachliche Voraussetzungen oder Fähigkeiten mit, die der Zielerreichung dienen? Welche eher nicht?

7. Personen mit einem großen Selbstwirksamkeitserleben trauen sich große herausfordernde Ziele zu. Personen mit einem geringen Selbstwirksamkeitserleben (trotz guter fachlicher Fähigkeiten) trauen sich das Erreichen hoher Ziele nicht zu.

Manche Führungskräfte machen hier einen großen Fehler: Sie binden lieber besonders loyale Mitarbeiter, von denen sie keine große Kritik, sondern eher Bewunderung erwarten. Auf diese Weise werden Seilschaften geknüpft, und es wird sichergestellt, dass man nicht so schnell „abgesägt“ wird. Solche Phänomene binden sehr viel Energie in Unternehmen.

Fragen Sie Ihren Klienten daher offen danach, warum die genannten charakterlichen Voraussetzungen tatsächlich dem Ziel dienlich sind. Oft stellt sich dann nämlich heraus, dass nicht das Ziel im Mittelpunkt steht, sondern die eigene Absicherung oder Karrieresicherung.



- Welche der Mitarbeiter sind hartnäckig, wenn es darum geht, das Ziel zu erreichen? Welche lassen sich nicht durch kleinere Niederlagen und Widerstände vom Ziel abbringen?

Hinweis:

Wie Sie dabei behilflich sein können, gute Ziele zu entwickeln, werden wir im folgenden Studienheft diskutieren. Dort wird es um Werte gehen.

Die gute Kommunikation von Zielen braucht zum einen natürlich kommunikatives Geschick und ein bisschen Technik. Dies lernen die meisten Führungspersonen in Seminaren zu Zielvereinbarungsgesprächen. Basiswissen hierzu werden wir Ihnen in diesem Studienheft bereits vermitteln. Damit geführte Personen jedoch Höchstleistungen erbringen, sind einzelne Bausteine erforderlich, auf die wir im Laufe des Studienhefts noch eingehen werden:

- Die Führungskraft muss durch ihr Verhalten (nicht nur im Zielvereinbarungsgespräch) ehrlich – nicht anhand einer erlernten Gesprächstechnik oder „gespielt“ – deutlich machen, dass sie den Geführten (ihrem Wesen, ihren Kompetenzen, ihren bewussten und unbewussten Bedürfnissen) **Aufmerksamkeit** schenkt. Die Führungsperson muss vermitteln, dass sie die Geführten **anerkennt, wertschätzt** und zur Verwirklichung ihrer Ressourcen und Bedürfnisse im Sinne der Zielerreichung permanent **anregt**.
- Außerdem braucht die Führungsperson Kompetenzen in der Visionsbildung und **Visionskommunikation** (aus der **lösungsorientierten Beratung** oder der **transformationalen Führung**).
- Spitzenführungskräfte weisen schließlich noch **Charisma** auf. Das lässt sich nur zum Teil fassen oder lehren. Trotzdem werden wir auch darauf noch eingehen.



Übung 1.1:

Wenn Sie bereits Führungserfahrung haben, erinnern Sie sich bitte an eine Ihrer letzten konkreten Führungssituationen, in denen Sie Mitarbeiter „motivieren“ wollten:

- War das Ziel durch das Unternehmen und/oder durch Sie klar definiert?
- Wenn das Ziel durch Sie vorgegeben wurde: Sollte es ein konkretes Unternehmensziel verwirklichen?
- Handelte es sich um ein „gutes“ Ziel (anhand der Werte, die Ihnen aktuell bewusst sind und die Sie leiten)?
- Haben Sie dieses Ziel bewusst akzeptiert?
- Welche bewussten und unbewussten Ziele hinter dem Ziel wollte das Unternehmen damit möglicherweise erreichen?
- Welche unbewussten oder bewussten Ziele hinter dem Ziel wollten Sie damit erreichen?
- Haben Sie das Ziel auch unbewusst (systemisch, „ökologisch“) akzeptiert?
- Welche Tätigkeiten oder Handlungen erfolgten bei Ihnen aufgrund des Ziels?
- Wie schenkten Sie in letzter Zeit Ihren Mitarbeitern (jedem Einzelnen, konkret) Aufmerksamkeit und Wertschätzung? Kennen Sie die private Situation Ihrer Mitarbeiter? Kennen Sie die Bedürfnisse, Wünsche, Ängste und Werte Ihrer Mitarbeiter?
- In welcher Weise haben Sie Ihren Mitarbeitern (jedem Einzelnen, konkret) in letzter Zeit Aufmerksamkeit geschenkt? Wann und wie haben Sie Aufmerksamkeit verweigert?
- Wofür, wie und wann haben Sie in letzter Zeit Ihre Mitarbeiter (jeden Einzelnen, konkret) für seine Leistungen, seine Ressourcen, seinen Beitrag anerkannt und gewürdigt? Wann haben Sie das versäumt oder unterlassen? Warum?
- Wann und wie haben Sie in letzter Zeit Ihre Mitarbeiter (jeden Einzelnen, konkret) angeregt, motiviert, begeistert, Ziele umzusetzen? Wann und wie haben Sie das versäumt? Warum?

1.3 Führen mit Zielen, Deals und Visionen

Zielvereinbarung mit dem MBO-Modell

Das MBO-Modell ist in Deutschland weit verbreitet. Es stellt eine achtstufige Maßnahme vor, mit der **Zielvereinbarungen** zwischen einem Vorgesetzten und einem Mitarbeiter getroffen werden können. Dieses Modell ist den meisten Führungspersonen zumindest bekannt, oder sie wenden es sogar praktisch an. Jeder Coach der Wirtschaft sollte dieses Modell (oder ähnliche Modelle) kennen.



Abb. 1.2: Um Ziele zu erreichen, müssen sie vereinbart werden.

Übung 1.2:

Anwendung des MBO-Zielvereinbarungsgesprächs:

Bitte erproben Sie dieses Modell mit einem Mitarbeiter. Wenn Sie keine Mitarbeiter haben, erproben Sie das Modell bitte mit einem Übungspartner.

Im folgenden Beispiel stellen wir Ihnen eine Variante des Modells vor, die auch als Perspektivengespräch angeboten werden könnte. In vielen Fällen (wenn es um ganz konkrete Ziele geht) wird das Modell mit anderem Schwerpunkt genutzt.

Eine Führungsperson sollte das Modell nicht anwenden, wenn sie einfaches Feedback geben, einen Mitarbeiter zurechtweisen oder knappe Anweisungen geben will. Dafür wäre es zu umfangreich.

Allerdings sollte – unabhängig vom Feedback, das zwischendurch erforderlich ist – ein Zielvereinbarungs- oder Perspektivengespräch regelmäßig mit jedem Mitarbeiter durchgeführt werden. In manchen Unternehmen geschieht dies einmal jährlich oder alle zwei Jahre, in anderen vor jedem Karrieresprung oder vor jeder neuen, herausfordernden Aufgabe.

1. Kontakt und Rapport:

Der Mitarbeiter soll den Grund des Gesprächs kennen. Auch der zeitliche Rahmen sollte vorher vereinbart sein. Stellen Sie eine freundliche und wertschätzende Atmosphäre her (Sitzposition u. a.). Erklären Sie auch, ob das Gespräch vertraulich sein wird, ob es ein Gesprächsprotokoll geben wird, wo dieses abgelegt werden soll und wer später darauf Zugriff haben wird.

2. Situationsanalyse:

Beginnen Sie mit einem Gespräch über die bisherige Betriebszugehörigkeit, über bisherige Arbeitsstationen und Aufgabenfelder, die fachliche und persönliche Entwicklung im Unternehmen. Auch die bisherige Arbeitssituation soll von beiden Seiten (besonders vom Mitarbeiter) dargestellt werden können. Die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation, der Arbeitsumfang, die Einbindung in das Team u. a. sollten hier zur Sprache kommen. Eine gute Frage für jüngere Mitarbeiter kann sein: „Was hatten Sie zu Beginn unserer Zusammenarbeit erwartet, erhofft oder vielleicht auch befürchtet? Was davon ist eingetreten? Was erhoffen Sie sich noch in unserem Unternehmen?“ Mitarbeiter, die schon Jahrzehnte im

Unternehmen sind, werden andere Fragen erwarten: „Was hat sich für Sie in den letzten Jahren verändert? Gab es Überraschungen? Haben sich Ihre Erwartungen erfüllt?“

3. **Selbsteinschätzung:**

In diesem Schritt sollten Sie auf die Stärken und Schwächen, die Neigungen und Fähigkeiten des Mitarbeiters eingehen. Hierbei sollte jedoch der Mitarbeiter zu Wort kommen und sich selbst einschätzen. Stichworte, die Sie als Coach vorgeben, können sein: Neigungen, Vorlieben, Gaben, Begabungen, Fähigkeiten, Wissen, Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, Genauigkeit, Führungskompetenz, Teamfähigkeit, Konfliktverhalten, Umgang mit Vorgesetzten, Umgang mit Mitarbeitern, Umgang mit Lieferanten und Kunden etc.

Gute Zusatzfragen könnten sein: „Was war bisher (oder in der letzten Zeit) Ihr größtes Misserfolgserlebnis (oder Problem/Herausforderung)? Wie sind Sie damit umgegangen? Welche Konsequenzen für Ihr zukünftiges Handeln haben Sie daraus gezogen? Wie haben Sie das bereits umgesetzt?“ oder: „Was waren Ihre größten Erfolgserlebnisse in unserem Unternehmen?“

4. **Feedback/Fremdbeurteilung:**

In diesem Schritt geben Sie als Vorgesetzter Ihre Einschätzung zu den oben genannten Punkten wieder. Auf diese Weise stehen Selbstbeurteilung des Mitarbeiters und Fremdbeurteilung des Vorgesetzten nebeneinander.

5. **Ziel(e) bilden und formen:**

Zunächst fragen Sie Ihren Mitarbeiter, wo er zukünftig Möglichkeiten sieht, sich mehr zu entfalten, zu engagieren oder „besser“ zu arbeiten. Wie stellt er sich seine weitere Entwicklung und Tätigkeit im Unternehmen vor? Welche Stärken möchte er vermehrt nutzen? Erst danach sollten Sie erklären, welche Wünsche Sie als Vorgesetzter haben: Welche konkreten Veränderungs- oder Verbesserungsziele sollte der Mitarbeiter anstreben?

6. **Zielformulierung:**

In diesem Schritt werden Sie (gemeinsam mit dem Mitarbeiter) die wesentlichen Ziele aus dem fünften Schritt zusammenfassen und spezifisch formulieren. Hierbei können mehrere Ziele formuliert werden. Beispiele dafür können sein: Pünktlichkeit, Wissen, Weiterbildung, Umgang mit Kunden, Zuverlässigkeit etc. Die Zielformulierung sollte mit einem Zielschärfungsinstrument geschehen, beispielsweise mit SMART⁸.

7. **Messgrößen bestimmen:**

Im SMART-Modell wurde bereits festgelegt, welche Messgrößen zukünftig bestimmen sollen, zu welchem Grad das Ziel erreicht wurde. Für jedes Ziel werden in diesem Schritt nochmals eindeutige und prüfbare Erfüllungskriterien bestimmt. Es wird auch festgelegt, durch wen, wann und wie diese Kriterien beobachtet, beurteilt oder kontrolliert werden sollen.

8. SMART: Ziele sollten spezifisch, messbar, erreichbar, realistisch, zeitlich gegliedert sein.

8. Schriftliche Festlegung:

In diesem Schritt werden die vereinbarten Ziele, die Messgrößen und Zeitpunkte für „Kontrollen“ oder Zwischenfeedbacks festgehalten. Die schriftliche Vereinbarung wird von beiden Parteien unterschrieben und jeder Gesprächspartner erhält eine Kopie.

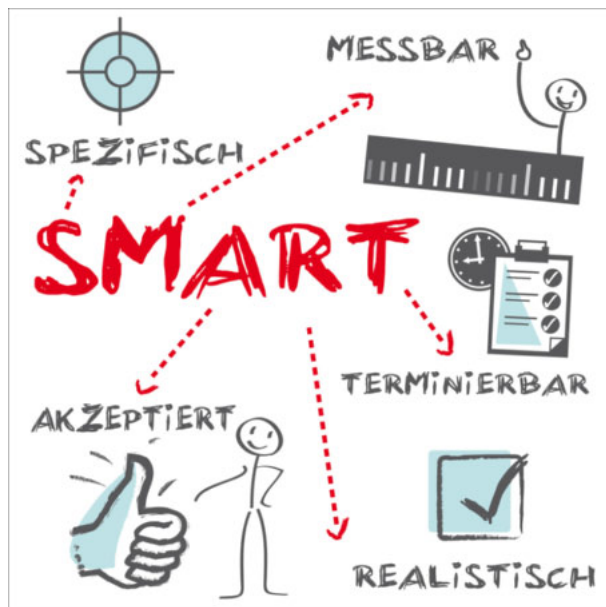


Abb. 1.3: Ziele SMART formulieren

Anwendung im Coaching

Wie wenden wir dieses Modell im Coaching an? Es kann sehr gut für die Vereinbarung von Coaching-Zielen eingesetzt werden. Viele Führungskräfte empfinden es als sehr lehrreich, wenn sie selbst einmal „auf der anderen Seite“ sitzen und merken, wie sie sich fühlen, wenn ein Coach dieses Modell mit Ihnen erarbeitet.

Das MBO-Zielvereinbarungsgespräch ist ein hervorragendes Coaching- und Führungswerkzeug. Als Coach können Sie zu einzelnen Punkten innerhalb des Modells sicher keine Stellung beziehen, da Sie kein Vorgesetzter Ihres Klienten sind. Hier müssen Sie das Modell ein wenig verändern.

Transaktionale Führung

In der **transaktionalen Führung** geht es ums Tauschen: Die Mitarbeiter erbringen ihre Leistungen und erhalten hierfür aufgabenorientierte Belohnungen.

Besonders wirkungsvoll und partizipativ ist dieses Modell, wenn die Ziele und die zu erledigenden Aufgaben für die Zielerreichung gemeinsam zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern besprochen werden. Der Mitarbeiter hat also ein Mitspracherecht und übt bereits bei der Zieldefinition eine gewisse Kontrolle aus.

In einem „Deal“ wird das herausfordernde Ziel definiert, gemeinschaftlich werden Messgrößen und Aufgaben bestimmt. Außerdem wird genau festgelegt, mit welchen Belohnungen oder Konsequenzen einzelne Teilschritte oder das Erreichen des Gesamtziels honoriert werden. In vielen Fällen handeln Mitarbeiter keine finanzielle Entlohnung

aus: Es kann ebenso um flexible Arbeitszeiten gehen, um die Anschaffung neuer Geräte, um die Umgestaltung des Aufenthaltsraums, um eine neue Wandfarbe im Büro und vieles mehr. Genauso wird auch ausgehandelt, welche Konsequenzen bei schlechten Leistungen zu erwarten sind. Die Arbeitsabläufe und Ergebnisse werden sowohl durch die Führungskraft als auch durch den Mitarbeiter geprüft.

Transformationale Führung

In den letzten Jahrzehnten hat sich die wissenschaftliche Führungsforschung weniger auf die Führungsperson konzentriert. Nun rückt die Person der Führungskraft wieder mehr in den Mittelpunkt des Interesses: Was zeichnet eine besonders erfolgreiche Führungskraft aus? Was bedeutet **transformationale Führung**?

Charisma

Ein sehr altes Modell, das Antworten auf diese Fragen geben soll, ist die Vorstellung vom besonderen Charisma⁹ der Führungskraft. Weiter hinten in diesem Studienheft werden wir auf einzelne Aspekte des Charismas eingehen.

Das Konzept des Charismas wurde stark kritisiert, weil es davon ausging, dass eine Führungsperson mit gottgeschenkten Fähigkeiten selbstherrlich und nicht hinterfragbar führt. Auf diese überhöhte Vorstellung von Charisma werden wir uns nicht beziehen. Sie wirkt hierzulande wenig stimmig und sogar etwas naiv.



Führungskräfte dürfen menschlich, erklärbar, fehlerhaft und „normal“ sein.

Allerdings: Einige zeichnen sich durch viel Selbstbewusstheit, Weisheit, Führungswillen, einen guten Überblick, kluge Vernetzungen, Freundlichkeit, großes Vertrauen und andere Fähigkeiten aus.

Ein Teil davon kommt sicher aus einer „guten Kinderstube“, ein anderer Teil ist erworben. Vielleicht lässt sich das Charisma einer Führungskraft auf die Frage verdichten: Wie schaffe ich Vertrauen und positioniere mich als eine Führungskraft, der man gern zuhört und der man gern folgt?

Die „vier Is“ der transformationalen Führung

Ein weiteres modernes Modell, das die Person der Führungskraft in den Mittelpunkt rückt, ist die transformationale Führung, die 1978 durch das Buch „Leadership“ von *James M. Burns* in den USA bekannt wurde. In diesem Konzept werden die Mitarbeiter zu exzellenten Bestleistungen motiviert, indem ihnen eine attraktive Vision überzeugend vermittelt wird. Dadurch werden die Mitarbeiter dahingehend verwandelt oder „transformiert“, dass sie die Visionen oder Ziele des Unternehmens als eigene Mission übernehmen. Dies soll durch folgende „vier Is“ realisiert werden:

9. *Charis*: gr. Gabe, *-ma*: gr. Geschenk, *Charisma*: Gnadengeschenk. Charisma ist eine Eigenschaft oder Fähigkeit, die – so in der Mythologie – göttlichen Ursprungs ist. Die Gabe kann nicht trainiert, erworben oder „gemacht“ werden.

Die „vier Is“ der transformationalen Führung

- ***Idealized Influence* (Führung durch Werte und Tugendhaftigkeit):** Jede Führungskraft verhält sich moralisch, mitmenschlich, wertschätzend, fürsorglich und fachlich vorbildlich. Führungskräfte handeln in jeder Hinsicht exzellent. Dies führt dazu, dass diesen Führungskräften von den Mitarbeitern Hochachtung, Respekt und Vertrauen entgegengebracht wird.
- ***Inspirational Motivation* (Führung mit Visionen und Lösungsbildern):** Führungskräfte begeistern ihre Mitarbeiter durch überzeugende Kommunikation, mit attraktiven Zielen und lebendigen Visionen. All dies ist maßgeschneidert für die Mitarbeiter und ihre Möglichkeiten und Bedürfnisse. Die Führungskräfte vermitteln gleichzeitig Hoffnung, Vertrauen, Zuversicht und die Erwartung, dass die Visionen realisiert werden können.
- ***Intellectual Stimulation* (Führung durch Anregung):** Führungskräfte stimulieren und befähigen ihre Mitarbeiter zu kreativem und innovativem Denken, indem bisher gebräuchliche Standardwege und -verfahren hinterfragt werden, um für jedes Ziel maßgeschneiderte – vielleicht auch neuartige – Wege der Realisation zu finden. Mitarbeiter werden zu Querdenkern und Erfindern, die sich nicht mehr mit „dem Üblichen“ zufriedengeben.
- ***Individualized Consideration* (Führung durch individuelle Förderung):** Führungskräfte werden zu Coaches ihrer Mitarbeiter: Sie kennen bei jedem Mitarbeiter sein persönliches Bedürfnis nach Leistung und Entwicklung und befähigen jeden Mitarbeiter dazu, sich als Individuum im Rahmen des Arbeitsprozesses zu entwickeln und zu verwirklichen.

In der ursprünglichen US-amerikanischen Form dieses Modells wird von einem heroischen und (im ursprünglichen Sinne) charismatischen Führungsstil ausgegangen. In den USA wird stärker mit Symbolen geführt¹⁰ als in Deutschland, und im ursprünglichen Modell der transformationalen Führung war auch ein revolutionärer oder sogar erlösender Gedanke enthalten: Mit der neuen Führungskraft wird alles besser, schöner, heilsamer.

Es gibt zahlreiche Versuche, amerikanische Kulturbedenkenheiten in deutschen Unternehmen zu kopieren. Doch oft wirkt dies hierzulande befremdlich, da wir andere Symbole und Traditionen pflegen, die meist etwas dezenter sind.

Das Modell der transformationalen Führung wird in der Praxis in Deutschland daher nicht als „überhöhtes Führungsmodell“ umgesetzt. Der implizite Erlösungsgedanke fehlt in Deutschland auch. Stattdessen wird hierzulande meist eine Mischung angestrebt: Bewährtes schätzen und bewahren, Neues hinzufügen und kluge Veränderungen vornehmen. Dem Konzept der transformationalen Führung wird damit die verklärende Komponente genommen, die in den USA stärker hervortritt.

10. Dies können Feiern sein, Insignien von Macht und Einfluss, Zeremonien, Slogans und vieles andere.

Anwendung im Coaching

Stellen Sie sich eine junge Führungskraft vor: Wie soll sie – ohne Mentor oder Coach als Sparringspartner – diesen hohen Erwartungen gerecht werden? Jede Führungskraft muss selbst diese „vier Is“ für sich intensiv reflektieren:



Welche „I-Fähigkeiten“ sollte eine Führungskraft entwickeln, die transformational führen möchte?

- **Werteorientierung und Exzellenz:** Tugendhaftigkeit und Vorbildlichkeit im moralischen, mitmenschlichen und fachlichen Sinne
- **lösungsorientiertes und hoffnungsvolles Denken und Leben**
- **tiefe Selbst- und Menschenkenntnis:** um eigene und fremde unbewusste und bewusste Lebensmotive zu verstehen
- **Kontaktfähigkeit und Entwicklungswillen:** Beziehungen lieben und gestalten können, den Willen verfolgen, sich und andere individuell zu fördern und zu entwickeln

Als Coach sollte Ihnen bewusst sein, dass dies Idealvorstellungen sind, die kein Mensch in allen Lebenssituationen erfüllen kann. Es wäre auch langweilig, wenn Führungskräfte überhaupt keine Ecken oder Schwächen hätten. Wenn Idealvorstellungen als „Leitsterne“ erkannt werden, sind sie gut. Wer jedoch glaubt, dass jede Führungskraft diese Eigenschaften in Fülle entwickeln kann und muss, gibt sich einem Omnipotenzglauben hin. Das wäre der falsche Weg, und an ihm scheitern viele Führungskräfte, die sich dann als Versager fühlen, weil sie diesen überhöhten Anforderungen nie genügen werden.

Fall-Vignette 1: Junge Führungskraft wird aufgebaut

Ein 26-jähriger promovierter Betriebswirt soll in einem Traineeprogramm über einen Zeitraum von 18 Monaten aufgebaut werden. In dieser Zeit erhält der Klient 18 Sitzungen Führungscoaching. Der Klient selbst sieht sich fachlich hervorragend geeignet für die angedachte Tätigkeit im Unternehmen. Aber sozial und psychologisch sei er nicht besonders versiert. Hier habe er Nachholbedarf. Der Coach bespricht mit dem Klienten, dass sie die I-Fähigkeiten des transformationalen Führungskonzeptes als grobe Richtschnur für Coachingthemen heranziehen werden.

Im ersten Schritt befasst sich der Klient mit seinen Werten und dem Konzept der Exzellenz: Beides ist für ihn zunächst nur intellektuell greifbar, weshalb der Coach mit ihm zunächst reflektiert, was die Leitmotive des Klienten im Reiss-Profile™ sind und welche Glaubenssätze, philosophischen oder religiösen Motive für „gut und richtig“ ihn bisher im Leben geleitet haben. Auch Menschen, die ihn moralisch in seinem Leben beeinflusst haben, als gute oder schlechte Vorbilder, werden besprochen. Anschließend sammelt der Klient Situationen in seinem Leben, in denen er aufgrund seiner verinnerlichten Werte Entscheidungen getroffen hat, die Weichen stellten. Durch die vielseitige Annäherung an das Wertethema werden Werte für ihn plastischer, fühlbarer und konkreter, da er sie nun mit Körpergefühlen, Glaubenssätzen, Vorbildpersonen und konkreten Situationen verknüpft. Er fragt sich besonders: Was für ein Mensch möchte ich als Führungsperson sein, was ist das beste, das ich zu geben haben? Dies leitet über zu dem Begriff der Exzellenz. Der Klient sieht die Begriffe Exzellenz und Tugendhaftigkeit

zunächst als antiquierte Vorstellungen an. Der Coach erklärt ihm das Exzellenzverständnis des Philosophen Aristoteles aus der Antike. Hierbei geht es im Grunde um Potenzialentfaltung: Entdecke, was dir liegt, was deine Neigungen und vor allem deine Fähigkeiten sind, und mache daraus das Beste, bleibe nicht hinter deinen Möglichkeiten zurück, sondern strebe Vorbildlichkeit an. Dabei muss es nicht um Vergleiche mit anderen gehen, sondern eher darum, dass man selbst die Gewissheit hat, seine Möglichkeiten erkannt zu haben und sie tatkräftig auszuleben. Diese Vorstellung wird im Verlauf kontrovers diskutiert und der Klient formuliert sie für sich selbst teilweise um. Es ist ihm wichtig, dass auch Muße hier eine Rolle spielt, damit er nicht ausbrenne. Tatsächlich war dies auch in der Antike schon bekannt und eine exzellente Person zeichnete sich auch dadurch aus, dass sie nicht immer und nur leistete, sondern auch zur Muße fähig war. Wenn sie sich aber entschlossen hat zu leisten, dann vorbildlich. Auch zu dem Thema der Exzellenz fahndet der Klient nun nach Vorbildern in seinem Leben, nach Gefühlen, Glaubenssätzen, konkreten Situationen der Vergangenheit und Ähnlichem. So wird das Thema nach und nach für ihn plastischer.

In weiteren Coaching-Sitzungen wird der Themenkomplex Werteorientierung und Exzellenz immer wieder aufgegriffen, wenn konkrete Situationen aus dem Traineeprogramm und erste Führungserfahrungen reflektiert werden.

Nach und nach werden auf ähnliche Weise die weiteren I-Punkte des transformationalen Führungskonzeptes erarbeitet und fließen in die Coaching-Sitzungen ein, die das Traineeprogramm flankieren.

Übung 1.3: Fortführung der „I-Arbeit“ aus Fall-Vignette 1

In Fall-Vignette 1 haben Sie nachvollziehen können, wie der erste von vier „I-Punkten“ der transformationalen Führung als Thema im Coaching erarbeitet werden kann. Bitte entwerfen Sie in ähnlicher Weise mögliche Vorgehensweisen für die drei folgenden „I-Punkte“. Idealerweise erarbeiten Sie dies zusammen mit einer Studienkollegin oder einem Studienkollegen, um sich über Ihre Vorschläge auszutauschen.



Im Coaching gilt es daher, individuelle Entwicklungsstrategien zu entwickeln, damit jede Führungskraft sich „dem Leitstern“ so weit nähern kann, wie dies gesund und realistisch ist. Sehr viele junge und auch erfahrene Führungskräfte nutzen die Unterstützung von Coaches, um diese „vier Is“ für sich und für jeden ihrer Mitarbeiter zu reflektieren.

Partizipative oder verteilte Führung in Gruppen

Viele dyadische Führungsmodelle lassen sich mit kleinen Veränderungen auch auf Gruppen übertragen. Dies ist wichtig, da viele Unternehmen Strukturen aufgebaut haben, die auf Teams basieren; oft auf Teams, die zeitlich und räumlich getrennt voneinander operieren (verschiedene Schichten, Projektmitarbeiter an unterschiedlichen Standorten u. a.). Modelle der **partizipativen Führung** binden Teams und Gruppen in Entscheidungsprozesse ein.

Modelle der **verteilten Führung** gehen davon aus, dass Führung immer von mehreren Akteuren gleichzeitig ausgeht. Sie sehen Führung als einen kollektiven, zielgerichteten Prozess simultaner, überdauernder und gegenseitiger Einflussnahme. Es gibt unterschiedliche offizielle und inoffizielle Führer innerhalb von Teams und Unternehmen.

Dies deckt sich sehr gut mit der systemischen Sichtweise, obwohl sich die Konzepte der verteilten Führung eher der Soziologie und Organisationspsychologie verpflichtet sehen.

1.4 Aufmerksamkeit, Anerkennung, Anregung

Aufmerksamkeit, Anerkennung und Anregung gehören in der Führung immer zusammen¹¹. Sicher gibt es Situationen, in denen das eine oder andere stärker ins Gewicht fällt. Trotzdem ist es für gute Führung unerlässlich, dass alle drei Bereiche in einer gewissen Balance stehen.

Ein Beispiel, um dies zu verdeutlichen:



Beispiel 1.2:

Stellen Sie sich bitte eine Führungsperson vor, die ihre Mitarbeiter unentwegt anregt. Sie gibt Hinweise und Informationen, und sie weist auf Fortbildungen, neue Vermarktungsmöglichkeiten und neue Arbeitszeitmodelle hin.

Doch diese Anregungen werden nicht auf fruchtbaren Boden fallen, wenn die Führungsperson ihre Mitarbeiter nicht wirklich kennt, wenn sie ihrem Wesen, ihren Aufgabenbereichen, ihren Bedürfnissen keine Aufmerksamkeit schenkt. Außerdem wird keine der Anregungen gedeihen können, wenn ihr keine Feedbackschleifen folgen: Für Teilschritte verdienen die Mitarbeiter Anerkennung und Aufmerksamkeit, und sie brauchen dann erneut – auf Grundlage des Feedbackprozesses – spezifische Anregungen. Die Leistung der Mitarbeiter würde auf ähnliche Weise gebremst, wenn eine Führungsperson ihren Mitarbeitern zwar viel Aufmerksamkeit schenkt und sie wertschätzt, ihnen aber keine Anregungen gibt.

Um alle drei Aspekte zu berücksichtigen, bedarf es oft keiner großen Schritte. Dies kann auch ganz beiläufig geschehen, beispielsweise auf dem Flur:



Beispiel 1.3:

„Hallo Frau Klugens! Ich habe gesehen, dass Sie mit dem Angebot für XY schon gut vorangekommen sind. Danke, dass Sie daran gedacht haben, zwei Servicetechniker einzuplanen.“ (Anerkennung) „Das hatte ich in unserem Gespräch nicht im Blick. Ich finde es klasse, dass Sie da immer ein bisschen weiterdenken.“ (Anerkennung) „Könnten Sie bitte bei XY noch nachfragen, ob sie einen Wartungsvertrag wünschen?“ (Anregung) „Noch was anderes: Ich habe gehört, dass Sie sich einen Hund zugelegt haben. Was denn für einen? Und wer kümmert sich jetzt bei Ihnen zu Hause um ihn? Ihr Mann ist doch auch berufstätig, und Welpen brauchen noch viel Kontakt in den ersten Wochen.“ (Aufmerksamkeit; hier: für das Privatleben und die Herausforderungen, die Mitarbeiter nebenbei bewältigen müssen)

11. Jochen Gabrisch und Claudia Krüger haben Aufmerksamkeit, Anerkennung und Anregung zu einer komplexen „Triple-A-Methode“ zusammengefasst und daraus ein Praxismodell der Personalentwicklung und Personalführung konzipiert: Gabrisch, J.; Krüger, C. (2005). *Einfach führen: Wie sich Personalentwicklung in den Alltag integrieren lässt*. Frankfurt: Campus.

Übung 1.4: Umsetzungstipp 1 für das Führungs-Coaching

Bitten Sie Ihren Klienten bzw. Übungspartner (eine Führungsperson), über einige Tage ein Triple-A-Protokoll zu führen: Bei welchem Mitarbeiter, in welcher Situation brachte die Führungsperson welches „A“ ins Gespräch?

Dieses Protokoll können Sie danach mit Ihrem Klienten/Übungspartner besprechen:

- Welche Situation war das, wer war noch dabei, wie ging es Ihnen mit dem „A“, das Sie ins Spiel brachten?
- War das natürlich, oder haben Sie sich dabei technisch oder künstlich gefühlt?
- Wie ging es Ihrem Mitarbeiter damit?

Ein solches Selbstbeobachtungsprotokoll ist keine wissenschaftliche Studie, sondern eher ein Selbsterziehungsprotokoll. Außerdem ist es eine Grundlage für klärende Gespräche im Coaching und später auch im Team des Klienten.

Eine schöne Variante ist es, wenn ein Vorgesetzter einen Mitarbeiter bittet, für ihn dieses Triple-A-Protokoll zu führen: als Fremdbeobachtungsinstrument. Dafür muss der Vorgesetzte allerdings so viel Selbstvertrauen haben, dass er sich als Person oder in seiner Rolle nicht „demontiert“ fühlt, wenn ein Mitarbeiter ihn beobachten und somit auch ein wenig „bewerten“ darf. Dieses Vorgehen setzt eine Kultur des Vertrauens und einen offenen Umgang miteinander voraus, die im Umfeld von *Vertical and Shared Leadership* vorhanden sein sollten. Aus dieser Beobachtung „von unten“ ergeben sich sehr oft klärende und hilfreiche Gespräche in Teams.

Übung 1.5: Umsetzungstipp 2 für das Führungs-Coaching

Geben Sie Ihrem Klienten bzw. Übungspartner (Führungsperson) die „Hausaufgabe“, folgende Fragen detailliert für jeden Mitarbeiter zu erarbeiten:

Aufmerksamkeit:

- Welche Rolle nimmt mein Mitarbeiter im Team ein?
- Was sind die Bedürfnisse und Erwartungen dieses Mitarbeiters? Was motiviert ihn?
- Welche Erwartungen habe ich an ihn, welche hat das Team an ihn?
- Was macht seine Persönlichkeit aus? Welche Glaubenssätze, Metaprogramme oder Grundorientierungen fallen mir auf? Was für ein „Typ“ ist er in den Persönlichkeitsmodellen, die mir bekannt sind?
- Welche Werte verkörpert mein Mitarbeiter?
- Welche Kompetenzen und Fähigkeiten hat er? Was sind seine Kernkompetenzen?
- Welche kann er bei uns einbringen, welche nicht?
- Wie, warum, wann, woher kam er zu uns?
- Was weiß ich über das Privatleben? (Personen, Orte, Kontakte, Hobbys etc.)

- Welche Rollen übernimmt mein Mitarbeiter im Team? (Spezialist, Perfektionist, Wegbereiter, Beobachter, Mitläufer, Koordinator, Macher, Erfinder, Nörgler, Warner etc.)
- Wie schätze und beurteile ich das Arbeitsverhalten? (Fachkenntnis, Belastbarkeit, Verantwortungsübernahme, Ergebnisorientierung, Struktur, Entscheidungsfindung, Selbstständigkeit, Genauigkeit etc.)
- Wie schätze und beurteile ich den Umgang des Mitarbeiters? (Teamfähigkeit, Umgang mit Vorgesetzten, Konfliktfähigkeit, Durchsetzungsstärke, Überzeugungskraft, Fairness etc.)
- Wie schätze und beurteile ich die Markt- und Geschäftsorientierung oder -kenntnisse des Mitarbeiters? (Kosten, Innovation, Veränderung, Kunden, Lieferanten, Mitbewerber, Wettbewerb etc.)

Anerkennung und Feedback:

- Wie häufig erkennen Sie schlechte Leistung bei Ihrem Mitarbeiter an?
- Wie häufig erkennen Sie gute Leistung bei Ihrem Mitarbeiter an?
- Wie häufig drücken Sie positive Anerkennung als einfaches Lob aus?
- In welchem Verhältnis stehen negatives und positives Anerkennen (Feedback) bei Ihnen?
- Wie groß ist die „Aufmerksamkeitslücke“ – das Feld des Nicht-Anerkennens – zwischen dem Anerkennen schlechter und guter Leistungen?
- Wie genau teilen Sie Ihrem Mitarbeiter Ihre Wahrnehmungen und Bewertungen mit?
- Werden Sie selbst gelobt oder erhalten Sie positives Feedback? Wie oft reichen Sie es an Ihre Mitarbeiter weiter?

Anregung:

- Woran konnten Ihre Mitarbeiter in letzter Zeit erkennen, dass Sie ihnen vertrauen, sie wertschätzen, sie mögen?
- Durch welche Ihrer Verhaltensweisen (Bewegungen, Aussagen, Grundstimmungen) vermitteln Sie implizit die Anregung zur Exzellenz?
- Wann, wie, wo, wem haben Sie in letzter Zeit einen Orientierungsrahmen aufgezeigt, in dem Sie Vision, Ziele, Mission, Strategie kommuniziert haben?
- Wann, wie, wo haben Sie in letzter Zeit dafür gesorgt, dass die Arbeitsumgebung und die Arbeitsbedingungen Ihrer Mitarbeiter förderlicher werden?
- Wann, wie, wo haben Sie in letzter Zeit Mitarbeiter individuell unterstützt, geschult, informiert oder weitergebildet (bzw. ihnen diese Ressourcen ermöglicht)?
- Weiß jeder Mitarbeiter, wofür seine Arbeit im Unternehmen wichtig ist und wie seine Arbeit zum Ganzen beiträgt? Was war Ihr Beitrag dazu für jeden einzelnen Mitarbeiter?
- Weiß jeder Ihrer Mitarbeiter, wohin die Abteilung steuert oder wohin die Abteilung steuern sollte? Kennt jeder die Vision? Ist die Vision für jeden zu einer Mission geworden?

- Weiß jeder Mitarbeiter, wofür das Unternehmen steht und welchen Auftrag es in der Gesellschaft erfüllt? Was war Ihr Beitrag dazu für jeden einzelnen Mitarbeiter?

1.5 Feedbackpraxis in der Führung

Feedback ist eine vereinbarte Kommunikationsform zwischen mehreren, mindestens aber zwei Personen. Auch ohne eine „vereinbarte Kommunikationsform“ kann eine Führungsperson natürlich Anweisungen geben, kritisieren, loben, Konfliktgespräche führen oder Bemerkungen machen. **Feedbackpraxis** gehört also ebenfalls zur Führung.

Doch in der Praxis der Mitarbeiterführung hat es sich bewährt, anregende, kritisierende oder steuernde Rückmeldungen in einer vereinbarten Form durchzuführen. Hierzu ist es erforderlich, dass die Führungsperson und die geführte Person die „Regeln des Feedbacks“ kennen und sie im Vorfeld miteinander erlernt, vereinbart und trainiert haben. So können sich beide Seiten immer wieder auf die Regeln berufen und haben die Sicherheit, dass das Gespräch in vereinbarten Grenzen geschieht. Zudem fällt es dann auch leichter, sich in den Arbeitsrollen zu begegnen, sich auf konkretes Verhalten zu konzentrieren und nicht auf „die ganze Person“.

Anwendung im Coaching

Im Coaching werden Sie mit Ihrem Klienten erörtern können, welche Feedbackregeln er anwendet und welche nicht. Dabei sollten Sie sich immer auf konkrete Führungssituationen beziehen und diese auch im Rollenspiel oder im psychodramatischen Tauschen und Doppeln durchspielen. Manche Führungspersonen haben zwar irgendwann einmal ein Feedbackseminar besucht. In ihren Unternehmen gibt es aber keine vereinbarten Feedbackregeln und auch keine strukturierte Feedbackkultur. Dann kann es erforderlich sein, diese Führungsperson im Coaching noch einmal in wichtige Feedbackregeln einzuführen und diese mit ihr zu trainieren. In solchen Fällen darf ein Coach auch ruhig einmal ein Trainer sein. Ohnehin wünschen sich viele Führungspersonen im Coaching, dass das Coaching hin und wieder auch ein exklusives Training unter vier Augen ist. Besonders hochrangige Führungspersonen besuchen ungern „normale“ Trainings und möchten sich dort nicht öffnen. Insofern kann jedes Coaching mit diesem Personenkreis auch immer wieder kleine Trainings- und Übungselemente enthalten.

Minimalregeln für das Feedback

So geben Sie effektives Führungsfeedback

Vor dem Feedback wird darauf hingewiesen, dass es sich um ein Feedbackgespräch handelt. Das kann beispielsweise so geschehen: *„Ich möchte Ihnen gern mein Feedback zu dem Verkaufsgespräch geben, das Sie gerade geführt haben. Das würde etwa zehn Minuten dauern. Haben Sie gerade Zeit dafür oder wollen wir einen Termin vereinbaren?“*

Durch das gemeinsame Training von Feedbackregeln und -situationen und dadurch, dass ebenso viele positive wie „negative“ Feedbackgespräche geführt werden, kann erreicht werden, dass Feedback für beide Seiten zu einer Normalität im Arbeitsalltag wird.



So geben Sie Feedback

1. **Feedback ist angemessene positive oder kritische Anregung und kein „Herunterputzen“:** Ihr Feedback ist frei von Vorwürfen und Drohungen. Es ist der beobachteten Situation und den Bedürfnissen von Führungsperson und Mitarbeiter angemessen.
2. **Feedback beruht auf Beobachtung und ist kurzfristig:** Ihr Feedback bezieht sich auf eine konkrete Situation und ein konkretes Verhalten; möglichst solches, das Sie gerade beobachtet haben (hier und jetzt). Pauschalisieren Sie nicht (keine Rundumschläge), und werfen Sie nicht zahlreiche frühere Situationen oder andere Situationen mit in den gleichen Topf. Sie können – in einem zusätzlichen Schritt – auch erwähnen, welches Gefühl die Beobachtung bei Ihnen ausgelöst hat.
3. **Feedback ist sachlich:** Ihr Feedback ist sachlich und niemals persönlich. Es bezieht sich immer nur auf ein konkretes Verhalten und nie auf die ganze Person. Es ist nicht entwertend, sondern beobachtend.
4. **„Ich“ statt „man“:** Ross und Reiter werden klar benannt: Sie reden von „ich“, wenn Sie Ihre Beobachtungen und Wertungen benennen, und Sie reden von „Sie“ (oder „du“), wenn Sie von dem Mitarbeiter reden.
5. **Optionen aufzeigen:** Sie erklären, welches konkrete Verhalten Sie sich stattdessen zukünftig wünschen oder welches Sie vorschlagen. Oder: Sie fragen den Mitarbeiter, welche Verbesserungsvorschläge oder Alternativen er hat.

So nehmen Sie Führungsfeedback entgegen



So nehmen Sie Feedback entgegen

1. **Zuhören:** Bleiben Sie offen und sachlich. Hören Sie aufmerksam zu und nehmen Sie die Beobachtung ernst. Wenn Sie bereits beim Zuhören nach Rechtfertigungen suchen oder in Katastrophenfantasien abgleiten, hören Sie nicht wirklich zu.
2. **Nicht rechtfertigen oder „herausreden“:** Versuchen Sie, sich nicht zu rechtfertigen oder sich beleidigt zu fühlen, wenn es in dem Feedback tatsächlich um Sie geht. Nehmen Sie den Spiegel, der Ihnen vorgehalten wird, wahr.
3. **Versuchen Sie die konkrete Beobachtung zu verstehen:** Stellen Sie Verständnisfragen, wenn Ihnen die Situation und das beobachtete Verhalten nicht präsent sind. Beispiel: *„Was habe ich dann gesagt? Welche Körperhaltung habe ich dann eingenommen?“*
4. **Nutzen Sie die Beobachtung als Chance zum Lernen:** Überlegen Sie sich, welche Verhaltenskonsequenzen Sie ziehen möchten, um in der nächsten vergleichbaren Situation souveräner zu handeln.
5. **Bringen Sie Gefühle und Konsequenzen in Einklang:** Besprechen Sie kurz mit der Führungsperson, wie es Ihnen mit dem Feedback geht und ob die Verhaltenskonsequenzen aus Punkt 4 von der Führungsperson unterstützt werden.

Es gibt zahlreiche Variationen für Feedbackregeln. Jedes Unternehmen kann seine eigenen Regeln aushandeln. Im Unterschied zum Führungsfeedback gibt es auch andere Feedbacksituationen, in denen weitere oder andere Regeln erforderlich sind. **Feedbackregeln in einem gleichberechtigten Team** beispielsweise könnten folgende Modifikationen enthalten, die vorher auszuhandeln sind:

- Feedback soll erbeten sein.
- Es soll frei von Anweisungen sein.
- Es kann stärker auf Gefühle eingehen.
- etc.

Übung 1.6:



Wir stellen Ihnen nun kurze Gesprächssequenzen aus Feedbackgesprächen vor. Die einzelnen Gesprächssequenzen gehören nicht zusammen.

Bitte analysieren Sie, ob die Sätze den oben genannten Regeln entsprechen oder ob es Abweichungen davon gibt. Welche Abweichungen sind das?

(G: Feedbackgeber; N: Feedbacknehmer)

G: *Sie sind wirklich sehr unzuverlässig. Ich habe nun zum vierten Mal beobachtet, wie Sie erst zehn nach acht ins Büro gekommen sind. Das geht so nicht weiter!*

G: *Man sollte doch auf Pünktlichkeit achten und nicht denken, das würde niemandem auffallen!*

G: *Sie waren ziemlich unhöflich im Umgang mit dem Kunden. Das scheint ja Ihrem Naturell zu entsprechen. Überhaupt bin ich mit Ihrer ganzen Einstellung hier nicht zufrieden.*

G: *Mir ist aufgefallen, dass Sie mit dem Kunden eben recht laut geredet haben. Als er dann darauf bestand, dass seine Beschwerde vorrangig entgegenzunehmen sei, haben Sie sich zu Ihrer Kollegin gewendet und mit den Augen gerollt und das Gesicht verzogen. Das konnte der Kunde sehen, worauf er sehr wütend reagiert hat.*

N: *Das mache ich sonst ja auch nicht – aber in diesem Fall war das etwas anderes, da der Kunde immer wie ein Elefant im Porzellanladen auftritt. Er ist uns allen nämlich schon öfter durch seine Unhöflichkeit aufgefallen.*

G: *So einen dämlichen Ausrutscher möchte ich nicht noch einmal sehen – sonst können Sie Ihre Sachen packen!*

N: *Ich finde es ziemlich gemein, dass Sie nun wieder ausgerechnet mich für eine Standpauke herauspicken. Vielleicht stimmt das ja, aber die anderen machen es doch genauso häufig wie ich.*

N: (Der Feedbacknehmer hört sich ein sachliches Feedback kurz an und weint schon während des Zuhörens sehr stark.)

N: *Versuchen Sie es doch mal besser zu machen. Sie können ja immer nur herum-mäkeln. Aber wer muss denn mit den Kunden täglich umgehen?*

G: *Sie sind immer so unnahbar in Gruppensituationen. Ich habe das Gefühl, Sie verbergen sich da hinter einer Maske.*

1.6 Die ideale Führungsperson

Vorweg: Es gibt natürlich keine ideale **Führungsperson**, da jede Führungssituation und jede Arbeitssituation andere Menschen und individuelle Beziehungssituationen erfordert. Wir können lediglich feststellen, welche Eigenschaften oder Verhaltensweisen in der Regel hilfreich sind oder welche aktuell als tugendhaft oder „trendy“ angesehen werden.

Das sind Fragen, denen die Führungsforschung oder die öffentliche Diskussion nachgeht. Jede Führungsperson tut gut daran, sich durch die regelmäßige Lektüre von Fachbüchern und Magazinen auf dem Laufenden zu halten.



Abb. 1.4: Kann es eine ideale Führungsperson geben?

Im Coaching können wir unseren Klienten dabei behilflich sein, aus sich selbst die beste Führungsperson zu gestalten, die sie momentan sein können. Hierzu gehören zum einen alle Aspekte, die in diesem Studienheft erwähnt werden, zum anderen gehören dazu Fachkenntnis, Selbstvertrauen, eine Mission und Vision, viel Erfahrung sowie die Bereitschaft, durch Feedback und Rückmeldung zu lernen.

Hilfreich ist es, wenn wir mit unseren Klienten von Zeit zu Zeit ein **Stärkenprofil** erstellen. Es kann von unterschiedlichsten Fragen ausgehen. Im Folgenden stellen wir eine kleine Auswahl an Fragen für ein solches Profil vor:

Stärkenprofil für Führungskräfte

- Zu welcher Person möchten Sie sich entwickeln (im Beruf, im Privatleben, in der Gesellschaft)?
- Welchen Beitrag leisten Sie für das Gelingen der Unternehmensvision?
- Was macht Sie zu einer guten Führungskraft?
- Was sind Ihre Kernkompetenzen?
- In welchen Führungssituationen sind Sie herausragend?
- Welche Führungssituationen bevorzugen Sie?
- Was sind Ihre allgemeinen Stärken und hilfreichen Besonderheiten (Persönlichkeitszüge, Eigenarten)?
- Was sind die Werte und Ideale, die Sie positiv in die Gesamtvision des Unternehmens einbringen?
- Welche typischen Rollen übernehmen Sie in Ihrem Team oder in Ihrem Unternehmen?



Nutzen Sie bitte auch die Fragen nach allgemeinen Ressourcen. Sicher gehört zu einem guten Coaching auch ein „Schwächenprofil“, und zu jedem der oben genannten Punkte wird die Frage gehören: *„Wie kann ich da noch besser werden?“* Oder: *„Wie verwirkliche ich dadurch auch meine eigenen Bedürfnisse und tiefsten Überzeugungen und Werte? Wie trage ich dadurch zu einer besseren Gesellschaft bei?“*

1.7 Der ideale Führungsstil

Genauso wenig wie es eine ideale Führungsperson geben kann, gibt es einen idealen **Führungsstil**. Der Wunsch nach einem solchen Stil jedoch ist in der Wirtschaft groß, denn hier geht es immer wieder um die Frage, mit welchen Verfahren oder Personen Erfolge erzielt und gesichert werden können.

In älteren Modellen wurde vorausgesetzt, dass der Erfolg in erster Linie von den herausragenden Eigenschaften einer Führungsperson abhängt. Dies entspricht auch dem bisher üblichen Geschichtsverständnis, das oft auf große oder heroische Führungspersonen fokussiert.

Viele der bisher entwickelten Führungsmodelle wurden – ohne den Kontakt zur Psychologie oder anderen empirischen Gesellschaftswissenschaften – in Wirtschaftskreisen am grünen Tisch erdacht. Diese oft sehr rationalen Modelle sind meist „mechanistisch“ und beschreiben Aspekte wie Planung, Kontrolle oder Umsetzung. Sie sind nicht falsch, da Modelle nicht den Anspruch erheben (sollten), die Wirklichkeit getreu abzubilden. Aber sie entsprechen meist auch nicht der beobachtbaren sehr komplexen Realität, die entsteht, wenn man Organisationen mit konkreten Menschen vor sich hat. Denn Menschen sind nicht nur rational. Sie haben Gefühle, Motive, Bedürfnisse, Werte und vieles andere, das in den rationalen Konzepten oft völlig unberücksichtigt bleibt.

Moderne Managementkonzepte und Führungsstile sollten die Realität in Organisationen angemessen berücksichtigen. Das kann erreicht werden, wenn Führungskräfte, Geführte, Zahlen und Randbedingungen systematisch erforscht werden. So können Hypothesen überprüft werden.

Weiter vorn in diesem Studienheft haben Sie gelernt, dass Führung verstanden werden kann als die systematische und bewusste Beeinflussung von geführten Personen. Wenn wir Führungskräfte durch Verhaltensbeobachtungen (z. B. durch Selbstbeobachtung mit Tagebuchprotokollen oder durch Fremdbeobachtung) unter die Lupe nehmen, fällt auf, dass maximal 15 Prozent ihrer Arbeitstätigkeit auf die oben genannte Führungsdefinition entfällt. Oft sind es sogar nur 5 Prozent.

Was passiert in den restlichen 85 bis 95 Prozent der Zeit? Wie wird in dieser Zeitspanne „geführt“? Vieles, was nebenbei passiert, kann mit folgenden Begriffen umschrieben werden: Beziehungspflege, Imagepflege, Absicherung, aufgabenbezogene Routinekommunikation, Förderung und Entwicklung von Mitarbeitern.



Lassen Sie Ihren Klienten ein Verhaltens-Zeit-Protokoll führen: Was genau macht er im Laufe seiner Arbeitstage?

Wenn wir Führungskräfte fragen, woran sie selbst bemessen, dass sie erfolgreich sind, antworten viele: „*Wenn ich die gesetzten Ziele mit meinen Mitarbeitern erreiche, bin ich erfolgreich.*“ Sobald wir nachsetzen und fragen, was genau die gesetzten Ziele sind, trifft uns meist ein Sammelsurium an Antworten und vagen Zielvorstellungen. Die Kriterien des Erfolgs werden von unterschiedlichen Managertypen auch unterschiedlich definiert.

Hilft Imagepflege bei der Karriere?

Es gibt eine Gruppe von Führungskräften, die schnell Karriere machen möchte. Dies wird meist nur in vertraulichen Gesprächen erwähnt. Wenn wir die Verhaltens-Zeit-Protokolle dieser Manager auswerten, sehen wir, dass sie einen Großteil ihrer Zeit in die **Imagepflege** und die Beziehungspflege „nach oben“ investieren. Ihre Teams sind manchmal nicht sehr erfolgreich, und oft haben sie keine zielbezogenen effektiven Arbeitsgruppen mit hohem Commitment geformt. Sie investieren auch nur sehr wenig Zeit in die Förderung ihrer Mitarbeiter. Sie kommunizieren tatsächlich recht wenig mit den Mitarbeitern. In ihrer Selbsteinschätzung jedoch kommunizieren sie intensiv und sehr gut mit ihren Mitarbeitern. Sie beschäftigen sich kaum mit „Routinekommunikation“. Durch ihre intensive Image- und Beziehungspflege werden sie von ihren Vorgesetzten als besonders effektiv und führungsstark wahrgenommen. Je ähnlicher die jungen Führungspersonen ihren Vorgesetzten sind (soziale Herkunft, Kleidung, Autovorlieben, Wohnsituation ...), desto führungsstärker werden sie eingeschätzt.

Bleiben Commitment-Manager stecken?

Die Gruppe der Führungspersonen, die in ihren Verhaltensprotokollen sehr viel Kommunikation mit ihren Mitarbeitern nachweisen können und die viel Zeit in die Kommunikation über Routineangelegenheiten und die Förderung von Mitarbeitern stecken, erzielen in der Regel sehr gute Arbeitsergebnisse und formen Teams mit hohem Commitment. Diese Führungskräfte investieren deutlich weniger Zeit in Imagepflege oder Beziehungspflege „nach oben“. Auch geben sie Lob sehr viel häufiger weiter und teilen

ihre Erfolge mehr mit dem Team. Wenn wir die Zahlen untersuchen, die solche Manager produzieren, liegen sie meist deutlich vor denen der anderen Gruppen von Führungspersonen. Auch die Mitarbeiterzufriedenheit ist deutlich höher. Doch von ihren Vorgesetzten werden sie meist als führungsschwach wahrgenommen. Diese Führungspersonen steigen die Karriereleiter deutlich langsamer empor.

Wenn wir von heroischen oder narzisstischen Grundannahmen ausgehen, könnten wir – leider mit verzerrter Wahrnehmung – davon ausgehen, dass der erste Managertyp besser führt und erfolgreicher ist. Wenn wir dagegen Führungserfolg dadurch definieren, dass ein gewünschtes Verhalten bei den Geführten ausgelöst wird, könnten wir den zweiten Managertyp bevorzugen.

Was möchten wir Ihnen deutlich machen? Wenn wir darüber diskutieren, welcher Führungsstil besser ist, müssen wir uns darüber klar sein, dass diese Frage unsere impliziten Vorstellungen, Werte und Motive berührt. Wenn wir diese nicht kennen, können wir uns auch nicht darüber bewusst werden, woran wir Führungserfolg wirklich messen wollen.

Zum anderen müssen wir berücksichtigen, dass Führung immer ein sehr komplexes Geschehen ist und in jeder Führungssituation neu erkannt und gestaltet werden muss.

Beispiele für verschiedene Führungssituationen mit komplexen Zusammenhängen

- In einem patriarchalisch geführten Mittelstandsunternehmen kann nur schwer ein partizipativer Führungsstil realisiert werden.
- Partizipative Entscheidungsprozesse sind nicht möglich, wenn große Teile der Mitarbeiterschaft Angst vor Verantwortung haben.
- Eine Führungsperson geht gänzlich anders mit „nahestehenden“, ihr sympathischen Leistungsträgern um als mit jenen, die sie als „Problemfälle“ einstuft (oder vor denen sie Angst hat).
- Deutsche Führungsmodelle berücksichtigen meist die Interessen und Weltbilder junger und hochqualifizierter männlicher Deutscher. In der Realität haben wir allerdings oft geschlechtlich gemischte und ethnisch vielfältige Teams in unseren Unternehmen.
- Unterschiedliche Situationen und unterschiedliche Ziele erfordern oft ganz unterschiedliche Führungsstile.



Aus diesem Abschnitt ergeben sich viele Fragen an unsere Klienten, die ihnen dabei helfen können, ihr Führungsverhalten und ihre Grundmotive besser zu reflektieren. Dabei sollten Sie nicht werten, erziehen oder ermahnen. Unser Auftrag als Coachs liegt vorwiegend darin, unsere Klienten reflektierter, bewusster, „wertvoller“ und erfolgreicher zu machen.

Zusammenfassung

Sie haben sich in diesem Kapitel mit unterschiedlichen Weisen auseinandergesetzt, Ziele zu definieren und zu erreichen. Dabei haben Sie unterschiedliche Führungslehren kennengelernt und reflektiert:

- Management by Objectives (MBO)
- transformationale Führung
- transaktionale Führung
- verteilte oder partizipative Führung

Zu den einzelnen Führungsstilen haben Sie eine Reihe von praktischen Fragen, Überlegungen und Tipps kennengelernt, die sowohl bei der Führung als auch beim Coaching von Führungspersonen hilfreich sind.

Weiterhin haben Sie gelernt, wie Feedback gegeben und angenommen wird. Somit sind Sie für das nächste Kapitel bestens gerüstet.

Aufgaben zur Selbstüberprüfung

Überprüfen Sie nun bitte Ihr neu erworbenes Wissen. Lösen Sie die Aufgaben zunächst selbstständig und vergleichen Sie anschließend Ihre Lösungen mit den Angaben im Anhang.

- 1.1 Nennen Sie drei generelle Unterschiede zwischen der Arbeit im Business Coaching und der Arbeit im Personal Coaching.
- 1.2 Was bedeutet aversive Führung und worin liegen die Ursachen dieses Führungsstils?
- 1.3 Durch welche Aspekte grenzt sich Führung von Manipulation ab?
- 1.4 Was zeichnet die transaktionale Führung aus?
- 1.5 Fassen Sie tabellarisch die „vier Is“ der transformationalen Führung zusammen und ergänzen Sie, welche „I-Fähigkeiten“ eine Führungskraft intensiv reflektieren sollte, die transformational führen will.
- 1.6 Wie lauten die Minimalregeln für Feedback auf Feedbackgeber- und Feedbacknehmerseite?