

Öhlschlegel-Haubrock, Rach, Wolf

Von der Führungskraft zum Coach

Grundlagen – Umsetzung – Praxis

150 Jahre
Kohlhammer

Kohlhammer Human Resource Competence

Herausgegeben von Alexander Haubrock

Sonja Öhlschlegel-Haubrock,
Jutta Rach, Juliane Wolf

Von der Führungskraft zum Coach

Grundlagen – Umsetzung – Praxis

Verlag W. Kohlhammer

1. Auflage 2016

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-029210-9

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-029211-6

epub: ISBN 978-3-17-029212-3

mobi: ISBN 978-3-17-029213-0

Für den Inhalt abgedruckter oder verlinkter Websites ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich. Die W. Kohlhammer GmbH hat keinen Einfluss auf die verknüpften Seiten und übernimmt hierfür keinerlei Haftung.

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort des Herausgebers	7
Vorwort der Autoren	9
Teil I: Transformationale Führung und Coaching	
1 Zeitgemäße Führung	15
1.1 Anforderungen an Führungskräfte und Unternehmen	15
1.2 Transformationale Führung	18
1.3 Coaching und Mentoring als Führungsaufgabe	24
2 Coaching und Mentoring in der Führung	26
2.1 Die Begriffe Coaching und Mentoring	26
2.2 Selbstverständnis der Führungskraft als Coach und Mentor	28
2.3 Als Coach und Mentor mit Mitarbeitern interagieren	32
2.4 Förderung der Bottom-up-Kommunikation	50
3 Entwicklung transformationaler Führungskompetenz	54
3.1 Förderung des Selbstverständnisses als Coach und Mentor sowie der transformationalen Interaktionskompetenz	54
3.2 Chancen und Risiken des Einsatzes von Coachingtechniken und -instrumenten in der Führung	60
Teil II: Aufbau transformationaler Führungskompetenz	
4 Training transformationaler Führungskompetenz für potenzielle Nachwuchsführungskräfte	67
4.1 Trainingskonzept	67
4.2 Anmerkungen zu Evaluationsergebnissen des Trainingskonzepts	92
5 Übungen und Methoden	96
5.1 Hinweise zum Umgang mit dem Übungsteil	96
5.2 Übungen und Materialien für die vorbereitenden Workshops ...	99

5.3	Methoden für die Vorbereitungsworkshops	135
5.4	Übungen und Materialien zur Begleitung des Praxisprojektes	140
	Literaturverzeichnis	156

Anhang

Geleitwort des Herausgebers

Das Personalmanagement hat in den letzten Jahrzehnten immer mehr Bedeutung für Unternehmen gewonnen. Inzwischen ist mehr als deutlich, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eine der Kernressourcen einer Unternehmung sind und der wirtschaftliche Erfolg ohne den planvollen Umgang und die Entwicklung der Personalressourcen kaum noch vor- und darstellbar ist.

Dieser planvolle Umgang muss dabei aber heute eine Reihe unterschiedlicher Aspekte betrachten und integrieren. Personalmanagement – gerade in der Bundesrepublik – sieht sich zahlreichen Herausforderungen, wie z. B. einer veränderten Bevölkerungssituation, der Notwendigkeit nachhaltiger Entwicklung, einem neuen Führungsverständnis u. ä. gegenüber.

Diese Herausforderungen greift die Buchreihe Human Resources Competences auf. In mehreren Bänden werden aktuelle Anforderungen an ein nachhaltiges, zeitgemäßes Personalmanagement diskutiert und praxisnahe Lösungen für Herausforderungen aufgezeigt.

Den Auftakt der Reihe bildet der vorliegende Band »Von der Führungskraft zum Coach«. Die Ansprüche an Führungskräfte haben sich deutlich gewandelt. Führung im heute bedeutet eine individuelle Förderung und ein individuelles Eingehen auf unterschiedliche Mitarbeiterbedürfnisse. Gleichzeitig müssen Führungskräfte aber auch Ansprüche formulieren und umsetzen können. Für Unternehmen stellt sich dabei entscheidend die Frage, wie Führungskräfte für diese gewachsenen Ansprüche vorbereitet und entwickelt werden können.

Der Band »Von der Führungskraft zum Coach« beleuchtet nicht nur die Hintergründe des aktuellen Führungsgeschehens sondern zeigt auch, wie ein Entwicklungsprogramm für Führungskräfte, das den heutigen Herausforderungen Rechnung trägt, aussehen sollte.

Juni 2016

Alexander Haubrock

Vorwort der Autoren

Es wird allgemein als selbstverständlich erachtet, dass Ärzte ausgebildet sein müssen, um eine Operation durchzuführen. Ebenso wird z. B. von Elektroinstallateuren erwartet, dass sie im Rahmen ihrer Ausbildung gelernt haben, elektrische Leitungen zu verlegen, bevor sie damit beauftragt werden. Eine entsprechende Ausbildung zur Führungskraft gibt es dagegen nicht. Mögen diese Vergleiche auch nicht in jeder Hinsicht passen, sie verdeutlichen unserer Meinung nach aber dennoch, dass insbesondere Hochschulabsolventen oftmals mit Führungsaufgaben betraut werden, ohne auf die damit verbundenen Anforderungen vorbereitet zu sein. Das verwundert umso mehr, wenn man bedenkt, dass der Gesamterfolg eines Unternehmens auch davon abhängt, wie Mitarbeiter darin geführt werden. Denn es ist schon lange nicht mehr nur entscheidend, dass Manager ihre Aufgabe zu führen überhaupt wahrnehmen, sondern auch wie sie dies tun.

Entscheidungen zu treffen, Mitarbeiter zu motivieren, unter Zeitdruck zu handeln und dabei die notwendige Verantwortung zu übernehmen – dies sind anspruchsvolle Führungsaufgaben, die sich alleine mit theoretischen Kenntnissen von Managementmethoden nicht bewerkstelligen lassen. Zur Führung gehört darüber hinaus auch, eigene Potenziale zu nutzen und weiterzuentwickeln, selbstkritisch zu sein und sich als lern- und wandelbare Person aufzufassen. Erfahrene Führungskräfte schildern häufig sehr eindrucksvoll wie sich Führungsanforderungen in einer komplexen Welt verändert haben und wie wenig bisherige Erfolgsmuster, die auf der Basis einer meist engen betriebswirtschaftlichen, kaum multidisziplinär angereicherten »Theoriebrille« (Wüthrich et al., 2009, S. 23) den komplexen Gegebenheiten des heutigen Managements begegnen können (vgl. Wüthrich et al., 2009). Sogar betriebswirtschaftliche Masterstudiengänge beschränken sich in der Vorbereitung der Studierenden auf zukünftige Führungsaufgaben oft darauf, klassische Managementinstrumente, beispielsweise aus dem Controlling, zu vermitteln. So wird im deutschsprachigen Raum Führung und Management nicht so deutlich wie in der englischen Sprache differenziert. Im Englischen adressiert der Begriff »leadership« klar die Führungsaufgabe, die mit den Menschen und der Kultur im Unternehmen verbunden ist, »management« bezieht sich hingegen in erster Linie auf die Funktionsfähigkeit der Prozesse im Unternehmen (vgl. Sarges, 2013, S. 117; Bass, 2008, S. 653 ff.). Eine enge Verzahnung beider Felder ist in jedem Fall notwendig, um ein Unternehmen erfolgreich zu leiten, denn Unternehmen differenzieren sich nicht mehr nur über Technologien, sondern auch über die Nutzung kreativer Mitarbeiterpotenziale. Allgegenwärtige Schlagworte wie *drohender Fachkräftemangel*, *War for Talents* oder *Employer Branding* verdeutlichen, dass die meisten

Unternehmen sich mittlerweile um geeignete Mitarbeiter bewerben und in deren Bindung investieren müssen. Unter diesen Rahmenbedingungen sind Führungskräfte mehr denn je gefordert, Mitarbeiterpotenziale zielgerichtet zu nutzen und zu fördern. Gleichzeitig müssen Führungskräfte grundlegende Mitarbeitererwartungen erfüllen. Dazu zählt nicht nur, Mitarbeitern die Selbstverwirklichung in der Tätigkeit zu ermöglichen, sondern vor allem auch die Gestaltung einer sinnstiftenden Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. Die moderne Führungslehre versteht erfolgreiche Mitarbeiterführung dementsprechend zunehmend als eine vermittelnd-beratende Instanz, in der Führungskräfte transformational führen und dabei die Rolle eines Coachs und Mentors ihrer Mitarbeiter einnehmen. Auch wenn ein direkter Beleg für einen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und Unternehmenserfolg kaum zu erbringen ist, da hierzu experimentelle und in der Unternehmenspraxis kaum realisierbare Untersuchungen notwendig wären, gibt es zahlreiche Hinweise dafür, dass transformationale Führung zum Unternehmenserfolg beiträgt. Was es aber genau bedeutet, Mitarbeiter als Coach und Mentor zu führen, wird selten konkret erläutert. Insbesondere der schillernde Begriff des Coachings, der in der Unternehmenspraxis ganz unterschiedlich verwandt wird, bedarf unserer Meinung nach einer differenzierten Klärung. Da Führung in der Regel per se eine asymmetrische Beziehung zwischen Führendem und Geführten impliziert und sich grundlegend immer auch an Unternehmenszielen ausrichten muss, kann die Anforderung an Führungskräfte, sich als Coach der Mitarbeiter zu verstehen, nicht heißen, dass Führungskräfte ihre Mitarbeiter wie in einem klassischen Beratungsformat coachen. Als Führungskraft wie ein Coach zu agieren bedeutet vielmehr, in der Interaktion mit Mitarbeitern vor allem auf deren individuelle Förderung und Entwicklung abzielen und dabei geeignete Methoden/Techniken des Coachings und Mentorings entsprechend anzuwenden. Führungskräfte, die (glaubhaft) transformational führen wollen, müssen dazu auch die wertschätzende Haltung eines Coachs gegenüber ihren Mitarbeitern einnehmen.

Transformationale Führungskompetenz ist also ein komplexes Konstrukt, das nicht ohne erfahrungsbasiertes Lernen erworben werden kann und sich folglich kaum mit klassischen Verhaltenstrainings allein aufbauen lässt. Die Entwicklung von Kompetenzen benötigt Zeit, da die Führungskraft hierzu Erfahrungen in wiederholt herausfordernden Situationen sammeln muss. Der Kompetenzerwerb, der als Lernprozess aufzufassen ist, erfolgt hier über verschiedene Wege, jedoch in hohem Maße auch über die Reflexion eigener Fehler und die Entwicklung und Erprobung eigener Vorgehensweisen. Für die Vorbereitung angehender Führungskräfte, die transformational führen sollen, bedarf es ausgehend von diesen Prämissen der Führungskompetenzentwicklung eines Settings, in dem die Führungskräfte nicht nur Coachingmethoden erlernen, sondern sich als Coach und Mentor ihrer Mitarbeiter in der Führung auch als wirksam erleben können. Dies kann nur in Verbindung mit realen Situationen erfolgen. Es ist daher ohne Frage, dass sich der Aufbau transformationaler Führungskompetenz für zukünftige Führungskräfte oder Führungskräfte, die neu in dieser Rolle sind, aufgrund mangelnder Praxiserfahrungen besonders schwierig gestaltet. Vor diesem Hintergrund haben wir ein Training entwickelt, das darauf abzielt, transformationale Führungs-

kompetenz insbesondere bei potenziellen Nachwuchsführungskräften, die (noch) über keine Führungsgewalt verfügen, aufzubauen.

Wir möchten mit diesem Buch nicht nur für die Herausforderungen sensibilisieren, die mit Führung in der Praxis verbunden sind, sondern vor allem zeigen, wie diese praktisch bewältigt werden können. Dazu gehen wir in einem ersten Teil nach einer kurzen Analyse aktueller Anforderungen an Mitarbeiterführung und einer komprimierten Darstellung transformationaler Führung vor allem darauf ein, was es bedeutet, als Coach und Mentor in der Führung zu agieren und wie transformationale Führungskompetenz in der Unternehmenspraxis gefördert werden kann. Im zweiten Teil erläutern wir detailliert ein entsprechendes Trainingskonzept und führen zahlreiche Übungen zum Aufbau transformationaler Führungskompetenz, Coachingtechniken, die in der Führung eingesetzt werden können sowie Anleitungen zur Reflexion der eigenen Rolle in der Führung auf. Die Inhalte richten sich daher sowohl an Unternehmer, Trainer oder Personalentwickler, als auch an zukünftige oder bereits tätige Führungskräfte, die (verstärkt) als Coach in der Führung agieren wollen.

Im Text wird größtenteils die maskuline Form verwendet, gemeint sind dabei jedoch stets beide Geschlechter.

Münster, im Juni 2016

Sonja Öhlschlegel-Haubrock,
Jutta Rach
Juliane Wolf

Teil I: Transformationale Führung und Coaching

1 Zeitgemäße Führung

1.1 Anforderungen an Führungskräfte und Unternehmen

Durch den sich stetig zuspitzenden Wettbewerb und damit einhergehende immer schneller vollziehende organisatorische Veränderungen werden zunehmend Mitarbeiter benötigt, die sich nicht nur mit dem Unternehmen und seinen Zielen identifizieren, sondern auch bereit sind, Veränderungen anzunehmen und selbst anzustoßen. Darüber hinaus muss durch den anhaltenden Trend eines demographischen Wandels und den in Folge für einige Branchen bereits merklich spürbaren Fachkräftemangel die sog. *Generation Y*, mit ihren besonderen Ansprüchen an den Arbeitgeber, als wichtige Ressource angesehen werden. Diese Mitarbeiter fordern von einem Arbeitgeber neben Teamarbeit, kontinuierlicher Weiterentwicklung, interessanten Aufgaben, Aufstiegsmöglichkeiten und Spaß an der Arbeit verbunden mit Work-Life Balance, insbesondere sinnstiftende Beziehungen zu Führungskräften (vgl. Schudy & Wolff, 2014). Unternehmen sind daher stärker als jemals zuvor gefordert, Mitarbeiter zu binden, deren kreative Potenziale zu fördern und möglichst effektiv zu nutzen. Gleichzeitig wird jedoch ein Großteil der Arbeitsverträge in Deutschland nur noch befristet abgeschlossen. Die Beziehung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern ist immer weniger von Arbeitssicherheit, lebenslanger Beschäftigung und gegenseitiger Loyalität geprägt, sondern beinhaltet für Mitarbeiter vielfach die Akzeptanz von Unsicherheit, Leistungsorientierung, die Ausrichtung an den eigenen Fähigkeiten sowie Eigenverantwortung für ihre Beschäftigung, Entwicklung und Arbeitsmarktfähigkeit (vgl. Raeder & Grote, 2004, S. 150). Vor diesem Hintergrund ist Mitarbeiterbindung und Mitarbeitermotivation über finanzielle Anreize durch das Unternehmen weder ausreichend noch insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen hinreichend möglich. Vielmehr müssen Mitarbeiter vor allem intrinsisch (über die Tätigkeit selbst bzw. die dabei gemachten Erfahrungen) motiviert werden, mit ihrer Arbeit zur Erreichung der Unternehmensziele beizutragen, aber auch bestmöglich qualifiziert sein, dies effektiv tun zu können.

Unter motivationspsychologischen Gesichtspunkten kann intrinsische Motivation gefördert werden, indem Mitarbeiter mit Tätigkeiten beschäftigt werden, die ihren Neigungen und Fähigkeiten entsprechen, sie aber auch gleichzeitig fordern ohne überfordernd zu sein und eine klare Handlungsstruktur vorgeben (vgl. Csikszentmihalyi, 2008). Die Vorgabe einer klaren Handlungsstruktur lässt sich am besten mit Spielregeln gleichsetzen. Diese zu kennen, kann Mitarbeitern ein gewisses Maß an Sicherheit vermitteln. Mitarbeiter erhalten nicht nur Informationen über ihre eigene Kompetenz, sie erleben sich vielmehr als selbstwirksam, was wiederum zu einem Zuwachs an Interesse

an der Tätigkeit und damit zu intrinsischer Motivation beitragen kann, wie es schon von Bandura (1986) formuliert wurde.

Zeitgemäße Führung kann nicht nur, sondern muss aufgrund der beschriebenen Herausforderungen verstärkt die intrinsische Motivation der Mitarbeiter fördern, den Mitarbeitern damit Selbstverwirklichung und Selbstwirksamkeitserleben durch die Arbeitstätigkeit ermöglichen, Leistungspotenziale binden und so den Unternehmenserfolg nicht nur unterstützen, sondern auch sichern. Dazu muss Führung fordernd sein, indem sie von Mitarbeitern klar die Leistungen erwartet, zu denen sie aufgrund ihrer aktuellen Fähigkeit in der Lage sind. Ebenso muss sie die Entwicklung von potenziell möglichen Kompetenzen fördern, um Mitarbeiter auf zukünftige Tätigkeiten vorzubereiten, die sie im positiven Sinn als Herausforderung empfinden können. Gleichzeitig gewinnt der bereits seit längerem bekannte positive Zusammenhang von Qualität der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter mit Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung (vgl. Gerstner & Day, 1997) zunehmend an Bedeutung. Führung muss also auch so erfolgen, dass Mitarbeiter eine Beziehung zu ihren Führungskräften aufbauen können, indem sie diese als Vorbild erleben, sich mit ihnen identifizieren und von ihnen die Sicherheit erfahren, die aufgrund veränderter psychologischer Verträge zum Arbeitgeber nicht mehr besteht. (► Infokasten 2)

Infokasten 1: Psychologische Verträge

Psychologische Verträge bezeichnen (in der Regel implizite) wechselseitige Erwartungen von Arbeitgebern und Arbeitnehmer an das Arbeitsverhältnis, die über die im Arbeitsvertrag geschlossenen (juristischen) Vereinbarungen hinausgehen. Mit der Anforderung an Unternehmen, sich ständig schneller an Veränderungen anzupassen und der damit verbundenen Entwicklung von zeitlichen, räumlichen und technologischen Komponenten der Arbeit, haben sich auch psychologische Verträge verändert (vgl. Raeder & Grote, 2004, S. 150)

Traditioneller psychologischer Vertrag	Neuer psychologischer Vertrag
<ul style="list-style-type: none">• Arbeitsplatzsicherheit• Lebenslange Beschäftigung• Gegenseitige Loyalität/ Identifikation• Spezialisierung• etc.	<ul style="list-style-type: none">• Akzeptanz von Unsicherheit• Leistungsorientierung• Eigenverantwortung für Beschäftigung• Eigenverantwortung für Entwicklung/ Arbeitsmarktfähigkeit• etc.

Die Wirksamkeit einer derartigen Führung verdeutlicht ein Beispiel aus der Praxis eines Dienstleistungsunternehmens im Rahmen der Einführung eines neuen ERP-Systems, womit auch eine Umstellung im Bereich der Lohnbuchhaltung verbunden war. Die in