
In Liebe für meinen Mann Jens ...

Und in Liebe für Ruth, Rita, Martha, Horst, Herbert, Julia und Justin ...

Bea Engelmann

Führungs-Coaching

3 × 7 Erfolgsfaktoren für eine positive
Unternehmensführung



BELTZ



Über die Autorin:

Bea Engelmann, Dipl.-Psych., arbeitet als freier Coach und als Lehrbeauftragte der Universität Bremen. Sie ist Gründerin des Instituts für Glückspsychologie in Bremen.
Homepage: www.zum-glueck-gecoach.de
www.bea-engelmann.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig.
Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Neu ausgestattete Sonderausgabe 2018 des Titels
Engelmann, Führungs-Coaching. 3 × 7 Erfolgsfaktoren für eine positive
Unternehmensführung

ISBN 978-3-407-36680-1 (Die große Coaching-Box)

Dieses Buch ist auch erhältlich als:
ISBN 978-3-407-36541-5 Print
ISBN 978-3-407-29287-2 E-Book (pdf)

1. Auflage 2013
© 2013 Beltz Verlag, Programm Training, Coaching und Beratung
in der Verlagsgruppe Beltz • Weinheim Basel
Werderstraße 10, 69469 Weinheim
Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Ingeborg Sachsenmeier
Herstellung und Satz: Sonja Frank
Umschlaggestaltung: Victoria Larson
Umschlagabbildung: © lavarmsg/Grafik by vecteezy.com
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autoren und Titeln finden Sie unter: www.beltz.de

Inhalt

Vorwort	15
Danke ...	18
Grundlagen für ein Führungs-Coaching	19
Positive Psychologie	19
Inwiefern können Unternehmen von der Positiven Psychologie lernen?	22
Positive Unternehmensführung	23
Welche Effekte lassen sich durch positive Unternehmensführung erzielen?	25
Was macht Unternehmenserfolg möglich?	26
Die besonderen Anforderungen an Führungskräfte	28
Die Bedeutung einer positiven Unternehmenskultur	30
Erfolgskompetenz: 3 × 7 Erfolgsfaktoren	33
Besonderheit beim Coaching von Führungskräften	37
Aktivierendes Coaching	37
Inwiefern ist Führungs-Coaching dazu geeignet?	39
Umsetzung in eine erfolgreiche Praxis	41
Arbeitsmaterialien für Ihren Coachee	42
Warum Arbeitsmaterialien für einen Coachingprozess?	43
Wird der Coach dann überhaupt benötigt?	44
Kompetenzfeld 1: Selbstkompetenz	45
Selbstvertrauen	47
Was ist Selbstvertrauen?	47
Warum ist Selbstvertrauen ein Erfolgsfaktor im Beruf?	48
Die Wirkung von Arbeitsblättern im Coaching	49
Wann Sie die Karte Selbstvertrauen ausspielen sollten	50
Arbeitsblatt 1: Gute Karten für Vertrauen	51
Arbeitsblatt 2: Sechs positive Effekte von Vertrauen	52
Arbeitsblatt 3: Ein gutes Blatt für Selbstvertrauen	53
Arbeitsblatt 4: Sechs gute Gründe, warum ich mir selbst vertraue	54
Arbeitsblatt 5: Von anderen lernen	55
Arbeitsblatt 6: Selbstvertrauen ist Trumpf!	56
Arbeitsblatt 7: Entdecken Sie Ihre Möglichkeiten	57

Erkenntnisblatt: Drei Erkenntnisse voller Selbstvertrauen, die Sie für sich mitnehmen	58
.....	
Stärken	60
.....	
Was versteht man unter Stärken?	60
Warum Führungskräfte sich ihrer persönlichen Stärken bewusst sein sollten	61
Wann Sie Stärken zum Thema im Coaching machen sollten	64
Arbeitsblatt 8: Gute Karten für Stärken	67
Arbeitsblatt 9: Schauen Sie sich selbst in die Karten!	68
Arbeitsblatt 10: Starke Fragen	69
Arbeitsblatt 11: Stärkensammlung	70
Arbeitsblatt 12: Die Stärkenskala	73
Arbeitsblatt 13: Wie stark sind Ihre Stärken?	74
Arbeitsblatt 14: Was machen Sie mit Ihren Stärken?	75
.....	
Authentizität	76
.....	
Was heißt Authentizität?	76
Authentizität als Erfolgsfaktor	77
Warum Authentizität im Coaching ein Thema ist	78
Warum Werte so wichtig sind	79
Wie Sie die Arbeitsblätter im Coaching einsetzen können	79
Arbeitsblatt 15: Gute Karten für Authentizität	80
Arbeitsblatt 16: Schauen Sie sich selbst in die Karten!	81
Arbeitsblatt 17: Selektiv authentisch	82
Arbeitsblatt 18: Sind Sie im Beruf ein »Eisberg«?	83
Arbeitsblatt 19: Eine »wert-volle« Sammlung	84
Arbeitsblatt 20: Wertvolle Gedanken: Leben Sie Ihre Werte?	85
Arbeitsblatt 21: Spielen Sie mit offenen Karten	86
.....	
Mut	87
.....	
Was ist Mut?	87
Inwiefern ist Mut ein Erfolgsfaktor für Führungskräfte?	88
Wie können Führungskräfte mutig sein?	90
Wie die Arbeitsblätter zur Ermutigung Ihrer Klienten beitragen	90
Warum mir Mut so wichtig ist	90
Arbeitsblatt 22: Gute Karten für Mut	91

Arbeitsblatt 23: Schauen Sie sich selbst in die Karten!	92
Arbeitsblatt 24: Fragebogen: Wenn ich so mutig wäre, wie ich gern wäre, dann	93
Arbeitsblatt 25: Stufe um Stufe für mehr Mut im Beruf	94
Arbeitsblatt 26: Das Mut-Wunsch-Quadrat	95
Arbeitsblatt 27: Wachsen Sie über sich hinaus!	96
Arbeitsblatt 28: Chapeau!	97
.....	
Proaktivität	99
.....	
Was ist Proaktivität?	99
Proaktives Muster	100
Proaktives Verhalten als Erfolgsfaktor für Führungskräfte	101
Die Arbeitsblätter: Bitte wählen Sie!	102
Arbeitsblatt 29: Gute Karten für Proaktivität	103
Arbeitsblatt 30: Schauen Sie sich selbst in die Karten!	104
Arbeitsblatt 31: Sie haben die Wahl! Immer!	105
Arbeitsblatt 32: Proaktiv sprechen oder: Die zwei Seiten einer Medaille	108
Arbeitsblatt 33: Proaktivität im Quadrat	110
Arbeitsblatt 34: Die Freiheit nehme ich mir	111
Arbeitsblatt 35: Wenn ich proaktiv wäre, dann	112
.....	
Selbstmanagement	113
.....	
Was ist Selbstmanagement?	113
Welche Fähigkeiten beinhaltet Selbstmanagement?	114
Selbstmanagement ist ein unverzichtbarer Erfolgsfaktor für Führungskräfte!	115
Der Einsatz der Arbeitsblätter im Coaching	116
Ein Wort zum Abschluss	116
Arbeitsblatt 36: Der Schlüssel zu einem guten Verhältnis zu sich selbst sind Sie!	117
Arbeitsblatt 37: Think behavior: Verhaltensorientiert denken	118
Arbeitsblatt 38: Think solution: Denken Sie in Lösungen!	121
Arbeitsblatt 39: Think positive: Denken Sie gut von sich!	123
Arbeitsblatt 40: Think small steps: Schritt für Schritt zum Ziel gelangen	125
Arbeitsblatt 41: Think flexible: Viele Wege führen nach Rom.	126
Arbeitsblatt 42: Think future: Heute schon an morgen denken – verlockende Zukunft	128

.....		
In Balance sein: Stressmanagement		130
.....		
Was ist Stress?		130
Warum ist ein gutes Stressmanagement gesundheitsförderlich?		131
Wie können wir mit Stress umgehen?		132
Wozu benötigen Führungskräfte ein gutes Stressmanagement?		132
Welchen positiven Effekt haben die Materialien zum Thema Stressmanagement?		133
Wann Sie die Karte Stressmanagement ausspielen sollten		134
Was bei Stress immer hilft, ...		134
Arbeitsblatt 43: Gute Karten für Stressmanagement		135
Arbeitsblatt 44: Schauen Sie sich selbst in die Karten!		136
Arbeitsblatt 45: Wie gehen Sie mit Stress um?		137
Arbeitsblatt 46: Die beiden Waagschalen		138
Arbeitsblatt 47: Entspannen Sie sich!		140
Arbeitsblatt 48: Positive Stressverarbeitung		141
Arbeitsblatt 49: Ihre persönliche Entspannungsinsel		142
.....		
02	Kompetenzfeld 2: Sozialkompetenz	145
.....		
Kommunikation		147
.....		
Was ist Kommunikation?		147
Kommunikation ist eine <i>der</i> Erfolgsfaktoren für Führungskräfte		148
Wir können nicht <i>nicht</i> kommunizieren ...		149
Auf das Ohr kommt es an		150
Förderliche und hinderliche Faktoren		151
Kommunikation ist eine Frage der Haltung		152
Wie Sie die Arbeitsblätter sinnvoll einsetzen können		153
Arbeitsblatt 50: Gute Karten für Kommunikation		154
Arbeitsblatt 51: Schauen Sie sich selbst in die Karten!		155
Arbeitsblatt 52: Stück für Stück kommunizieren		156
Arbeitsblatt 53: Nonverbale Kommunikation		157
Arbeitsblatt 54: Kommunikation im Verborgenen		158
Arbeitsblatt 55: Denken Sie an Ihr Selbstwertgefühl und das der anderen!		159
Arbeitsblatt 56: Ich oder du?		160

.....	
Empathie	161
.....	
Was ist Empathie?	161
Müssen Führungskräfte wirklich empathisch sein?	162
Ist Empathie nicht typisch weiblich?	163
Gefühle sind Trumpf! Bedürfnisse aber auch!	163
Wann können Sie die Karte Empathie ausspielen?	163
Meine Empfehlung	164
Arbeitsblatt 57: Gute Karten für Empathie	165
Arbeitsblatt 58: Schauen Sie sich selbst in die Karten!	166
Arbeitsblatt 59: Gefühle, Gefühle	167
Arbeitsblatt 60: Lauter Gefühle	179
Arbeitsblatt 61: Ziehen Sie Bilanz!	171
Arbeitsblatt 62: Drei Seiten einer Medaille	172
Arbeitsblatt 63: Ein anderer Standpunkt	174
.....	
Wertschätzung	176
.....	
Was ist Wertschätzung?	176
Wie wirkt Wertschätzung?	177
Warum ist Wertschätzung ein Erfolgsfaktor?	177
Meine Erfahrung mit Wertschätzung in Unternehmen	178
Wie Sie diese Arbeitsblätter im Coaching verwenden können	180
Arbeitsblatt 64: Gute Karten für Wertschätzung	181
Arbeitsblatt 65: Schauen Sie sich selbst in die Karten!	182
Arbeitsblatt 66: Wie wertvoll ist Wertschätzung für Sie?	183
Arbeitsblatt 67: Geben und Nehmen	184
Arbeitsblatt 68: Respekt!	186
Arbeitsblatt 69: Keine Einbahnstraße	187
Arbeitsblatt 70: Das Wertschätzungsquadrat	189
.....	
Klarheit	190
.....	
Was ist Klarheit?	190
Warum ist es für Führungskräfte wichtig, klar zu sein?	190
Aus dem Nähkästchen geplaudert	193
Arbeitsblatt 71: Gute Karten für Klarheit	194

Arbeitsblatt 72: Schauen Sie sich selbst in die Karten!	195
Arbeitsblatt 73: Bitte wählen Sie!	196
Arbeitsblatt 74: Konzentration auf das Wesentliche	198
Arbeitsblatt 75: Grenzen setzen	199
Arbeitsblatt 76: Sprechen Sie Klartext!	200
Arbeitsblatt 77: Klarheit macht das Leben leichter	201
.....	
Verantwortungsbereitschaft	202
.....	
Was ist Verantwortungsbereitschaft?	202
Welche Rolle spielt Verantwortungsbereitschaft für den Erfolg?	203
Welche Folgen hat gelebte Verantwortungsbereitschaft für den Erfolg der Führungskraft?	204
Wie Sie die Arbeitsmaterialien im Coaching einsetzen können	205
Arbeitsblatt 78: Gute Karten für Verantwortungsbereitschaft	206
Arbeitsblatt 79: Schauen Sie sich selbst in die Karten!	207
Arbeitsblatt 80: Wie viel können Sie tragen? – Wie viel wollen Sie tragen? – Wie viel dürfen Sie tragen?	208
Arbeitsblatt 81: Welches Puzzleteil gehört zu Ihnen?	209
Arbeitsblatt 82: Werden Sie Ihrer Verantwortung gerecht!	210
Arbeitsblatt 83: Nutzen Sie Ihren Spielraum!	211
Arbeitsblatt 84: Vertrauen ist der Anfang von allem ...	212
.....	
Motivation	214
.....	
Was ist Motivation?	214
Eine persönliche Anmerkung	215
Motivation als Erfolgsfaktor	216
Von der Karotte und vom Tritt in den ...	217
Die Zwei-Faktoren-Theorie	218
Eine Frage des Gefühls	219
Der Weg zum Erfolg – wie Sie die folgenden Arbeitsblätter einsetzen können	220
Arbeitsblatt 85: Gute Karten für Motivation	222
Arbeitsblatt 86: Schauen Sie sich selbst in die Karten!	223
Arbeitsblatt 87: Die Sache mit der Karotte ...	224
Arbeitsblatt 88: Motivation oder Manipulation?	225
Arbeitsblatt 89: Womit kann ich ihnen dienen?	226
Arbeitsblatt 90: Machen Sie Ihren Mitarbeitern Lust auf Erfolg!	228
Arbeitsblatt 91: Viel Lärm um nichts?	229

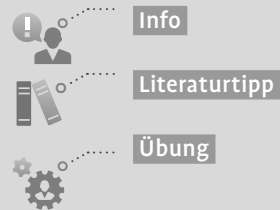
Durchsetzungsfähigkeit	230
Was ist Durchsetzungsfähigkeit?	230
Durchsetzungsvermögen als Erfolgsfaktor im Beruf	232
Was ich Ihnen für den Einsatz der Materialien im Coaching empfehle	233
Arbeitsblatt 92: Gute Karten für Durchsetzungsfähigkeit	234
Arbeitsblatt 93: Schauen Sie sich selbst in die Karten!	235
Arbeitsblatt 94: Stärke oder Schwäche?	236
Arbeitsblatt 95: Machen Sie sich ein Bild davon!	237
Arbeitsblatt 96: Durchsetzungsfähigkeit und ...	238
Arbeitsblatt 97: Damit ich mich durchsetze, ...	239
Arbeitsblatt 98: That's your job!	240
<hr/>	
Kompetenzfeld 3: Zielkompetenz	241
Zielstrebigkeit	243
Was ist Zielstrebigkeit?	243
Warum ist Zielstrebigkeit ein Erfolgsfaktor für Führungskräfte?	244
Was Sie mit den Arbeitsblättern erzielen können	245
Arbeitsblatt 99: Gute Karten für Zielstrebigkeit	247
Arbeitsblatt 100: Schauen Sie sich selbst in die Karten!	248
Arbeitsblatt 101: Wie streben Sie zu einem Ziel hin?	249
Arbeitsblatt 102: Die Sache mit dem Diamanten	250
Arbeitsblatt 103: Ganz schön smart!	251
Arbeitsblatt 104: Zielstrebigkeit in vier Akten	253
Arbeitsblatt 105: If you can dream it, you can do it!	254
<hr/>	
Erfolgsbereitschaft	256
Was ist Erfolg?	256
Inwiefern ist Erfolgsbereitschaft ein Erfolgsfaktor für Führungskräfte?	257
Was Sie im Coaching mit den Arbeitsblättern und mit Gesprächen zu diesem Thema erreichen können	259
Meine Empfehlung	259
Arbeitsblatt 106: Gute Karten für Erfolgsbereitschaft	261
Arbeitsblatt 107: Schauen Sie sich selbst in die Karten!	262
Arbeitsblatt 108: Sammeln Sie Ihre Erfolge!	263
Arbeitsblatt 109: Und – wie sehen Sie das?	264
Arbeitsblatt 110: Denken Sie erfolgreiche Gedanken!	265

Arbeitsblatt 111: Goethe ...	267
Arbeitsblatt 112: Die Zutaten	268
.....	
Veränderungsbereitschaft	269
.....	
Was ist Veränderungsbereitschaft?	269
Inwieweit ist Veränderungsbereitschaft ein Erfolgsfaktor für Führungskräfte?	270
Die Grenzen von Veränderungsbereitschaft	271
Zum Einsatz der Arbeitsmaterialien	272
Arbeitsblatt 113: Gute Karten für Veränderungsbereitschaft	273
Arbeitsblatt 114: Schauen Sie sich selbst in die Karten!	274
Arbeitsblatt 115: Bereit für Veränderungen?!	275
Arbeitsblatt 116: Veränderungsbereitschaft und ich ...	276
Arbeitsblatt 117: Bauen Sie Windmühlen?	277
Arbeitsblatt 118: Noch Fragen?!	278
Arbeitsblatt 119: Was ist zu tun?	279
.....	
Entscheidungsstärke	280
.....	
Ein kluger Rat ...	280
Was ist Entscheidungsstärke?	280
Inwiefern ist Entscheidungsstärke ein Erfolgsfaktor?	281
Einflussfaktoren im Entscheidungsprozess	282
Wichtig für Sie im Coaching	283
Arbeitsblatt 120: Gute Karten: Entscheidungsstärke	284
Arbeitsblatt 121: Schauen Sie sich selbst in die Karten!	285
Arbeitsblatt 122: Wie viele Hasen jagen Sie?	286
Arbeitsblatt 123: »Weg von « oder »Hin zu«?	288
Arbeitsblatt 124: Nutzen Sie Ihren Entscheidungsspielraum	290
Arbeitsblatt 125: Entscheidende Fragen	291
Arbeitsblatt 126: Entscheiden Sie aus dem Bauch heraus!	292
.....	
Lösungsorientierung	293
.....	
Was ist Lösungsorientierung?	293
Lösungsorientierung als Erfolgsfaktor	294
Elemente von Lösungsorientierung	295
Wie Sie die Arbeitsmaterialien im Coaching einsetzen können	296
Arbeitsblatt 127: Gute Karten für Lösungsorientierung	297

Arbeitsblatt 128: Schauen Sie sich selbst in die Karten!	298
Arbeitsblatt 129: Lösungen im Quadrat	299
Arbeitsblatt 130: Ich hätte da gern mal ein Problem!	300
Arbeitsblatt 131: Houston, wir haben ein Problem!	302
Arbeitsblatt 132: Schlimmer geht es immer!	303
Arbeitsblatt 133: Die Sonne geht auf ...	304
.....	
Kreativität	305
.....	
Was ist Kreativität?	305
Voraussetzungen für schöpferisches Handeln	306
Welche Bedeutung hat Kreativität als Erfolgsfaktor?	306
Was Sie im Coaching mit den Arbeitsblättern und mit Gesprächen zu diesem Thema erreichen können	307
Was ich Ihnen für den Einsatz der Materialien im Coaching empfehle	308
Arbeitsblatt 134: Gute Karten für Kreativität	309
Arbeitsblatt 135: Schauen Sie sich selbst in die Karten!	310
Arbeitsblatt 136: Ein kreatives Vorbild	311
Arbeitsblatt 137: Machen Sie sich ein anderes Bild davon!	313
Arbeitsblatt 138: Die erste Geige	314
Arbeitsblatt 139: Mit Abstand betrachtet	315
Arbeitsblatt 140: Do it your way!	316
.....	
Krisenmanagement	317
.....	
Was ist Krisenmanagement?	317
Welche Rolle spielt ein gutes Krisenmanagement für den Erfolg von Führungskräften?	318
Führungsaufgaben im Zusammenhang mit Krisenmanagement	319
Was Sie im Coaching mit den Arbeitsblättern für Ihren Coachee erzielen können	320
Ein Tipp zum Abschluss	320
Arbeitsblatt 141: Gute Karten für Krisenmanagement	321
Arbeitsblatt 142: Schauen Sie sich selbst in die Karten!	322
Arbeitsblatt 143: Welches Bild haben Sie von einer Krise?	323
Arbeitsblatt 144: Krisen sind Chancen ...	324
Arbeitsblatt 145: Stück für Stück aus der Krise	325
Arbeitsblatt 146: Wie sind Sie in Krisenzeiten?	326
Arbeitsblatt 147: Welche Möglichkeiten schlummern unter der Oberfläche?	328

04	Anhang	329
	Schlussbemerkung	330
	Literatur	331

Die Icons bedeuten:



Vorwort

»Wessen wir am meisten im Leben bedürfen, ist jemand, der uns dazu bringt, das zu tun, wozu wir fähig sind.«

Ralph Waldo Emerson

Liebe Leserin, lieber Leser,

ich freue mich, dass Sie sich für dieses Buch entschieden haben! Gleich zu Beginn möchte ich Ihnen erzählen, warum mir dieses Buch so wichtig ist –, denn das lässt sich in wenigen Worten ausdrücken: Ich glaube daran, dass es möglich ist, Unternehmen so zu führen, dass die am Arbeitsprozess beteiligten Menschen

- Freude am eigenen Tun haben,
- in ihrer Arbeit einen Sinn sehen,
- erfolgreich sind, weil sie ihre Stärken einsetzen und ihre persönlichen Ziele erreichen,
- wirklich im Mittelpunkt stehen und
- dazu beitragen, dass die Unternehmensziele aus genau diesen Gründen erreicht werden.

Während meines Studiums der Psychologie bin ich auf die Positive Psychologie gestoßen, deren Ziel es ist, Menschen das zu ermöglichen, was Aristoteles *das gute Leben* nannte. Das zu nutzen und umzusetzen ist mir seit diesem Zeitpunkt mein wichtigstes Anliegen geworden – für die Menschen, mit denen ich arbeite und die mir im Alltag begegnen, für meine Familie und Freunde und auch für mich selbst.

Als Coach habe ich das Ziel, mit meiner Arbeit Menschen auf ihrem Weg zu begleiten, als Betriebswirtin habe ich dabei zudem fest die Ergebnisse des Unternehmens im Blick, und aus meiner Zeit als Schifffahrtskauffrau sowie durch meine Arbeit in Seminaren, Trainings und mit Unternehmen weiß ich nur zu gut, wie frustriert, resigniert und erschöpft viele Menschen durch ihr Berufsleben sind. Deshalb ist es mir als Arbeits- und Organisationspsychologin ein Herzensanliegen, Menschen dahingehend zu unterstützen, dass ihnen das gelingt, was wir als *das gute Arbeitsleben* bezeichnen können. Denn ein großer Teil unserer Lebenszeit ist Lebensarbeitszeit – und da nichts so kostbar wie unsere Zeit ist, ist es von im-

menser Bedeutung, dass diese Lebensarbeitszeit eine gute Zeit ist. Denn am Ende des Tages möchten wir glücklich sein – das ist der Motor für all unser Tun!

Wie kann das in Zeiten glücken, in denen Burnout, Erschöpfung, Stress und psychische Erkrankungen zunehmen und zum ernsthaften Problem für unsere Gesellschaft werden? In Anbetracht der neuesten repräsentativen Gallup-Studie vom März 2013 kann einem schwindlig werden bei der Vorstellung, wie viel vorhandenes Potenzial ungenutzt bleibt. Demnach stellt sich die Situation wie folgt dar:

- 24 Prozent der Beschäftigten in Deutschland haben innerlich gekündigt
- 61 Prozent machen Dienst nach Vorschrift
- 15 Prozent der Mitarbeiter sind emotional hoch an ihren Arbeitgeber gebunden

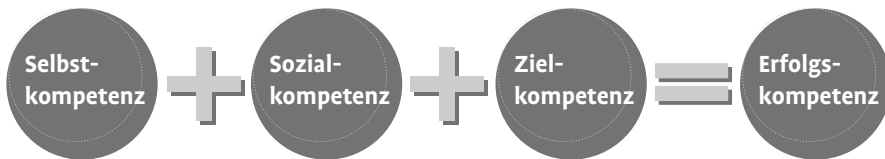
Können wir uns das volkswirtschaftlich überhaupt leisten? Die Antwort lautet: Nein! Der Mensch muss wieder in den Mittelpunkt gestellt werden, denn die Menschen sind es, die durch Pioniergeist Unternehmen nach vorne bringen können, wenn sie kreativ und frei denken und sich voller Begeisterungsfähigkeit engagieren. Die Voraussetzung dafür ist eine *positive Unternehmensführung*, die auf der Kernintention der Positiven Psychologie basiert. Die Prämisse, die dafür erforderlich ist: **Führungskräfte müssen Menschen mögen!** Sie müssen sich ernsthaft für ihre Mitarbeiter interessieren und etwas Gutes im Schilde führen.

Sie wissen, dass Coaching eine wunderbar geeignete Methode dafür ist, Menschen auf ihrem Weg zu begleiten mit all ihren Ressourcen, Stärken, Werten, Motiven, Zielen, Hoffnungen und Träumen. Die Aufgabe von Coaches ist es, ihre Klienten zu unterstützen, zu spiegeln, zu inspirieren und ihnen ein hilfreiches Gegenüber zu sein. Ich coache für mein Leben gern! Mit welchen Anliegen auch immer meine Klienten zu mir kommen – ich sehe zuallererst den Menschen, der mir gegenüber sitzt. Ich bin davon überzeugt, dass Menschen in ihrer Arbeit nur wirklich gut, erfolgreich und effizient sind, wenn sie diese mit Leidenschaft, Begeisterung und Engagement verbinden, wenn sie wertgeschätzt werden und wenn sie sich gesehen fühlen. Sind diese Voraussetzungen erfüllt, so zeigen sich Mitarbeiter leistungs- und verantwortungsbereit, dann sind sie gute, engagierte Mitarbeiter und somit ein Gewinn für das Unternehmen.

Wenn Sie Führungskräfte coachen, dann wissen Sie um die hohen Anforderungen, denen diese sich gegenüberfühlen. Eines haben Führungskräfte alle gemeinsam: Sie müssen erfolgreich sein, indem sie die vorgegebenen Ziele erreichen – sie können demzufolge gute, erfolgreiche Führungskräfte sein, wenn sie über *Erfolgskompetenz* verfügen. Viele von ihnen sind Führungskraft geworden, ohne dass sie eine besondere Befähigung zum Führen von Mitarbeitern haben. So wer-

den sie zu Kursen und Seminaren geschickt, in der Hoffnung, dort Führungsqualitäten zu erwerben. Aber vergessen wir dabei nicht etwas ganz Wesentliches? Es reicht nicht, wenn Führungskräfte Methoden zur Führung von Mitarbeitern an die Hand bekommen, als sei dafür nur ein Rezept erforderlich. Aus meiner Sicht besteht der wichtigste Schritt darin, dass sie die Kompetenz erlangen, über sich selbst zu reflektieren, sich zu kennen und zu führen, denn sie sind der individuelle Startpunkt, von dem aus ihr gesamtes Handeln startet.

- Sie benötigen *Selbstkompetenz*.
- Darauf aufbauend sollten sie eine hohe *Sozialkompetenz* erwerben, die es ihnen ermöglicht, die Menschen in ihrem Team wirklich zu erreichen.
- Abschließend benötigen sie *Zielkompetenz*, um die Unternehmensziele erfolgreich zu realisieren.



Jedem dieser drei Kompetenzfelder habe ich sieben Erfolgsfaktoren zugeordnet. Das sind Basisfähigkeiten, die Führungskräfte benötigen, um ihre Arbeit erfolgreich meistern zu können. Jede dieser Basiskompetenzen können Ihre Klienten auch mit Ihrer Hilfe im Rahmen von Coaching erwerben.

Das Besondere und Neuartige an diesem Buch ist die umfangreiche Sammlung von Arbeitsmaterialien. Im Buch sind es 147 Arbeitsblätter und dann erhalten Sie nochmals 21 zum Downloaden, die Sie bei Ihrer Arbeit mit Ihren Klienten unterstützen. Ich möchte Sie mit diesem Buch auch dazu einladen, über sich selbst zu reflektieren. Sicherlich finden Sie Gefallen an dem einen oder anderen Arbeitsblatt, das Sie für sich persönlich nutzen können. Um es im Sinne des amerikanischen Philosophen Ralph Waldo Emerson zu sagen: »Bringen Sie die Führungskräfte, die zu Ihnen ins Coaching kommen, dazu, das zu tun, wozu diese fähig sind.«

Ich wünsche Ihnen viel Freude mit Ihrem Buch, viele erfolgreiche Coachings und viele inspirierende Gedanken!

Ihre Bea Engelmann

P.S.: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit habe ich es mir als Frau erlaubt, abschließlich die männliche Form zu verwenden.

Danksagung

Ich bin dankbar und glücklich, dass ich dieses Buch schreiben durfte, und möchte mich herzlich bei den folgenden Menschen für ihre Unterstützung und ihre Inspiration bedanken.

Ich bedanke mich zu allererst beim Beltz Verlag und hier sehr herzlich bei meiner Lektorin Ingeborg Sachsenmeier für die inspirierende, ermutigende und beglückende Zusammenarbeit. Das war ein wirklich schöner Weg ...

Herzlichen Dank an Dr. Marc Förster (Hochschule für Ökonomie und Management, Bremen), Prof. Dr. Petra Hampel (Universität Flensburg), Dr. Wolfgang Kemnitz (Universität Bremen), Imke Lohmeier, Prof. Dr. Tina Nehlsen-Pein (Hochschule für Ökonomie und Management, Bremen).

Mein besonderer Dank gilt Sabine Klenke, bei der ich meine Ausbildung zum Coach absolviert und von der ich unglaublich viel gelernt habe, was großen Einfluss auf meine Arbeitsweise hat.

Herzlicher Dank gebührt auch meinen Klienten, Seminarteilnehmern, Zuhörern und Studenten, die ich im Laufe der letzten Jahre kennengelernt habe und mit denen ich durch meine Arbeit schöne inspirierende Begegnungen hatte. Sie alle wissen, dass es mein Anliegen ist, sie zum Selbstdenken, Nachdenken und Querdenken zu motivieren. Ich habe so viel von ihnen gelernt – dafür bin ich sehr dankbar! Viele der Ideen für die Arbeitsblätter sind aus der Arbeit mit ihnen allen entstanden.

Das Wichtigste in meinem Leben ist meine Familie, für die ich unendlich dankbar bin! Besonders herzlich danke ich meinem Mann, meinen Kindern und meinen Eltern ...

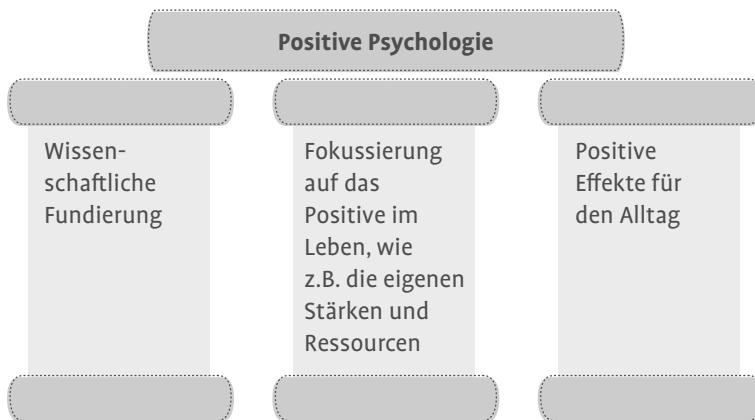
Grundlagen für ein Führungs-Coaching

Positive Psychologie

»Positive Psychology is the scientific study what goes right in life.«

Chris Peterson

Die Positive Psychologie verkörpert eine junge, neuartige Wissenschaftsdisziplin, die sich im Rahmen der Psychologie insbesondere auf das konzentriert, was Menschen dazu verhilft, *das gute Leben* zu leben, wie Aristoteles es definiert hat. Der amerikanische Psychologe Martin Seligman gilt als Vorreiter der Positiven Psychologie, die zunehmend an Bedeutung – auch im deutschsprachigen Raum – gewinnt. Gleichwohl muss erwähnt werden, dass schon Gordon W. Allport (1961) und Abraham Maslow (1971) als erste Begründer gezählt werden können, deren Ansätze sich jedoch nicht durchsetzen konnten.



Die Positive Psychologie wird von drei Säulen getragen, die gleichzeitig ihre Ziele darstellen (Engelmann 2012).

Im Zusammenhang mit der Positiven Psychologie kann dabei durchaus die Rede von einem Paradigmenwechsel sein, wobei wir nicht den Fehler machen dürfen, andere psychologische Herangehensweisen als negativ zu bezeichnen. Die herkömmliche Ausrichtung der Psychologie beschäftigt sich primär mit der Entstehung psychischer Krankheiten, psychischen Störungen und deren Behandlungsmöglichkeiten.

Dem gegenüber stehen die drei Säulen, auf die sich die Positive Psychologie stützt und die gleichzeitig deren Zielsetzung darstellen (modifiziert nach Auhagen 2008).

Ziel der Positiven Psychologie ist, das Gute im Leben zu vermehren, die Verbesserung der Lebensqualität der Menschen sowie die Ausrichtung unter anderem auf deren Stärken, Ressourcen und Talente.

Im Unterschied zur bisherigen, »normalen« Psychologie liegt das Kerninteresse der Positiven Psychologie darin, das Gute im Leben der Menschen zu mehrern oder wie der amerikanische Psychologe Peterson es ausdrückt: »Positive Psychology is the scientific study what goes right in life« (Peterson 2009). Sie konzentriert sich auf die psychische Gesunderhaltung von Menschen, indem ihr Augenmerk auf der Verbesserung der Lebensqualität liegt. Sie ist daher als primär präventiv zu bezeichnen. Die Positive Psychologie sieht den Menschen als selbstverantwortliches Wesen, das dazu befähigt werden kann, sein Leben erfolgreich zu meistern.

Die Kernelemente der Positiven Psychologie lassen sich aufbauend auf der Definition von Auhagen (2008) wie folgt benennen:

- die guten Gefühle und das Gute im Leben zu vermehren
- Verbesserung der Lebensqualität
- Ausrichtung auf die Stärken, Ressourcen und Talente des Menschen, um diese nutzbar zu machen.

Martin Seligman erweiterte sein ursprüngliches Konzept der Positiven Psychologie, das er als Theorie des authentischen Glücks bezeichnet, deren Hauptziel im Finden des Glücks und der Lebenszufriedenheit liegt. Die Erweiterung erfolgt dahingehend, dass er nun von der Positiven Psychologie in der Theorie des Wohlbefindens spricht, die mehrdimensional ist und nicht nur das Glück im Blick hat. Dementsprechend stellen sich die Elemente, die er unter Theorie des Wohlbefindens subsummiert – im Gegensatz zu den Elementen seiner ursprünglichen Theorie – wie folgt dar (Seligman 2011):

Theorie des authentischen Glücks	Theorie des Wohlbefindens
Thema: Glück	Thema: Wohlbefinden
Maßstab: Lebenszufriedenheit	Maßstab: positives Glück, Engagement, Sinn, positive Beziehungen und Erfolg
Ziel: zunehmende Lebenszufriedenheit	Ziel: zunehmendes Aufblühen durch das Verstärken von positiven Gefühlen, Engagement, Sinn, positive Beziehungen und Erfolg

Die Positive Psychologie zielt dabei nicht nur auf das Wohlbefinden allein, wie zum Beispiel Glück, Lebensfreude, Achtsamkeit, Mut, Dankbarkeit, Optimismus, Geborgenheit und Gelassenheit, denn sie beinhaltet daneben auch Konstrukte, die für uns als soziale Wesen von Bedeutung sind (Lyubomirsky 2008). Darunter fallen beispielsweise Vergebung, Güte und Solidarität (Auhagen 2008). Betrachten wir die fünf Hauptziele der Positiven Psychologie in der Theorie des Wohlbefindens genauer, so fällt mir als Erstes dazu ein, dass all diese Ziele auch im Unternehmenskontext von großer Bedeutung sind.

Seligman prägte den Oberbegriff *Flourish*, womit das Aufblühen von Menschen gemeint ist. Zu den drei Kerneigenschaften, die es zum Aufblühen bedarf, gesellen sich noch sechs weitere Eigenschaften hinzu (Seligman 2011):

Kerneigenschaften	zusätzliche Eigenschaften
positive Gefühle	Selbstachtung
Engagement, Interesse	Optimismus
Sinn, Bedeutung im Leben	Resilienz
	Vitalität
	Selbstbestimmtheit
	positive Beziehungen

Inwiefern können Unternehmen von der Positiven Psychologie lernen?

Zweifelsohne ist Erfolg ein hoher Wert – und das nicht nur für die Positive Psychologie. Auch im Unternehmenskontext ist Erfolg erstrebenswert. Wie lässt sich Erfolg operationalisieren? Sicherlich gibt es dafür unterschiedliche Möglichkeiten – eines werden diese alle gemeinsam haben: Erfolg bedeutet das Erreichen von Zielen. Insofern ist Erfolg im Unternehmenskontext meistens messbar und quantifizierbar. Doch hinsichtlich der Zielerreichung ist eines unerlässlich: Es geht nicht darum, Ziele um des Erreichens willen zu erreichen, denn das gibt uns Menschen keinen tieferen Sinn und die damit verbundenen guten Gefühle verflüchtigen sich dabei oft schneller, als uns lieb ist. Wichtig ist also, dass das Erreichen von Zielen in Anlehnung an Seligmans Verständnis Positiver Psychologie den Menschen Sinn und positive Gefühle bringen, damit sie ein Kohärenzgefühl im Sinne der Salutogenese Antonovskys erhalten.



Salutogenese

Der amerikanisch-israelische Medizinsoziologe Aaron Antonovsky ist der Begründer des salutogenetischen Modells, das sich mit der Entstehung und Erhaltung von Gesundheit beschäftigt. Salutogenese bedeutet »Gesundheitsentstehung«, abgeleitet von lat. *salus* für Gesundheit, Wohlbefinden und *genesis* von griech. *genesis* für Geburt, Ursprung, Entstehung. Für Antonovsky sind Gesundheit und Gesundsein kein Zustand, sondern vielmehr ein dynamischer Prozess, den wir durch gesundheitsförderliches Verhalten selbst gestalten können.

Den Begriff *positive Unternehmensführung* habe ich in Anlehnung an die Positive Psychologie entwickelt, denn ich bin überzeugt davon, dass Unternehmen weitreichend von den Erkenntnissen der Positiven Psychologie lernen und profitieren können – ich bitte Sie, insbesondere darauf zu achten, dass in dem Wort *profitieren* das Wort *Profit* enthalten ist, wobei es sich um das Kernziel wirtschaftlicher Unternehmen handelt.

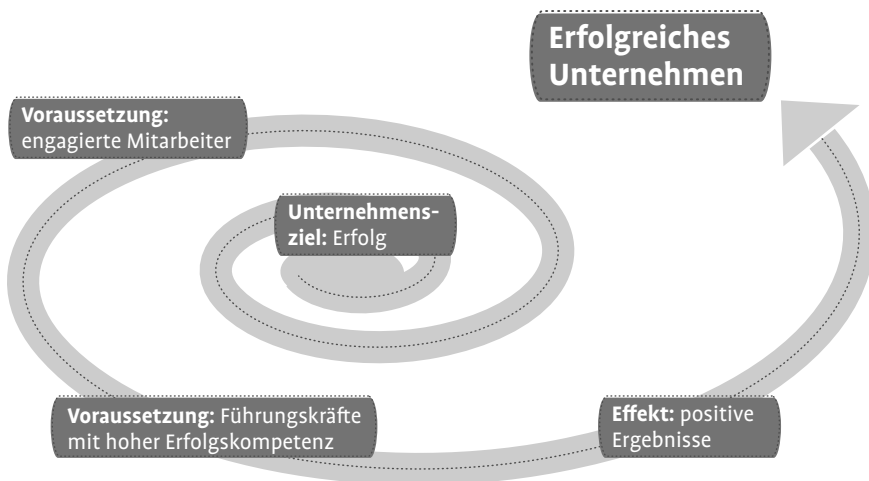
Die *Conclusio* lautet: Unternehmen sollten das Ziel verfolgen, zum Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter beitragen zu wollen, in dem Vertrauen darauf, dass genau diese Haltung zum Erfolg führt. Solange dieses Ziel nicht das höchste Standardziel ist und solange es keineswegs selbstverständlich ist, dass Unternehmen eine derartige Ausrichtung haben, gilt: Dafür bedarf es Mut! Nicht etwa, weil es ein riskanter Weg, sondern nur weil es lediglich ein neuer Weg wäre, wenn er in dieser Konsequenz umgesetzt würde. Ich habe diese Vision – und ich denke, dass es keine Utopie ist!

Positive Unternehmensführung

Positive Unternehmensführung



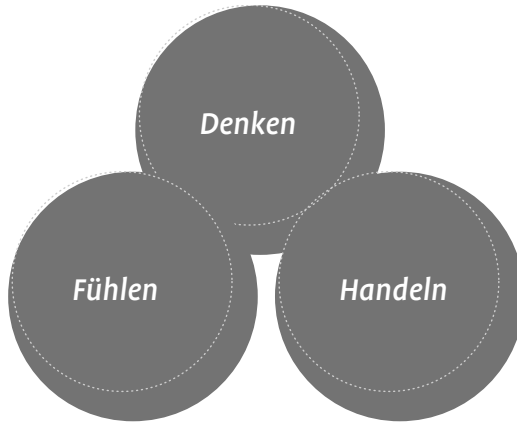
Positive Unternehmensführung wird als Gesamtheit aller Prozesse innerhalb eines Unternehmens definiert, die zur Zufriedenheit aller am Arbeitsprozess beteiligten Menschen sowie zu einer positiven Entwicklung des Unternehmens und zum gewünschten Unternehmenserfolg führen, sodass durch positive Unternehmensführung die Gestalt einer Aufwärtsspirale entsteht. Kernbereiche sind dabei das Gesamtunternehmen, die darin arbeitenden Teams mit ihren jeweiligen Führungskräften sowie das Individuum.



Aufwärtsspirale positiver Unternehmensführung

In Analogie zu den Zielen der Positiven Psychologie lässt sich feststellen: Ziel der positiven Unternehmensführung sind das Gute im Arbeitsleben zu vermehren, der Unternehmenserfolg sowie die Ausrichtung auf die Stärken, Ressourcen und Talente der am Arbeitsprozess beteiligten Menschen.

Eine Voraussetzung ist dabei grundlegend: Jeder im Unternehmen Handelnde wird dazu befähigt und ist bereit, Verantwortung für sein Denken, Handeln und Fühlen zu übernehmen! Das liest sich im ersten Moment unter Umständen leichter, als es in der Praxis umzusetzen ist. Denn nur wenn das gewährleistet ist, kann eine Aufwärtsspirale in Gang gesetzt werden, an deren Ende der Unternehmenserfolg sowie aufgeblühte Menschen stehen (in Anlehnung an Bucher 2009).



Fühlen, Denken und Handeln bilden zusammen die Grundlage, um Aufwärtsspiralen in Gang zu setzen

Positive Unternehmensführung ist ein dynamisches Geschehen, das das gute Arbeitsleben zum Hauptziel hat, wodurch es gelingt, die unterschiedlichen Interessen und Zielsetzungen des Gesamtunternehmens, der darin arbeitenden Teams und der Individuen an sich positiv zu berücksichtigen sowie deren jeweilige Stärken und Ressourcen sinnvoll zu nutzen. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf den Führungskräften, da sie als Bindeglied zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern fungieren. Sie sind der entscheidende Faktor im Unternehmensgefüge im Hinblick auf die Mitarbeiter. So gibt es das geflügelte Wort:

»Menschen kommen zu Unternehmen und verlassen ihre Vorgesetzten.«

Dies gilt es zu verhindern, damit das Potenzial, das in Unternehmen vorhanden ist, voll ausgeschöpft werden kann. Das Mittel der Wahl ist die Erfolgskompetenz, die Führungskräften einen positiven Führungsstil ermöglicht.

Welche Effekte lassen sich durch positive Unternehmensführung erzielen?

Positive Unternehmensführung ist eindeutig darauf ausgerichtet, positive Effekte für jeden der drei Kernbereiche zu erzielen.

Erstens: Positive Effekte für das Gesamtunternehmen Das Ziel von Wirtschaftsunternehmen ist das Erwirtschaften von Gewinnen. Darüber hinaus gibt es noch eine Vielzahl staatliche und nicht staatliche Organisationen, deren primäres Ziel nicht im profitorientierten Handeln liegt, die dennoch auf ihre Weise erfolgreich sein wollen oder müssen. Das Gesamtunternehmen profitiert durch die positive Unternehmensführung dahingehend, dass seine Entwicklung als

- erfolgreich
- positiv
- zeitgemäß
- innovativ

beschrieben werden kann. Darüber hinaus zeigen sich weitere Auswirkungen dieses Führungsstils darin, dass

- Vertrauen im Unternehmen herrscht
- innovatives Denken gefördert wird
- Mitarbeiter eine hohe emotionale Bindung zum Unternehmen haben
- das Unternehmen und seine Mitarbeiter gesund sind
- Leitbilder durch die Menschen gelebt werden

Zweitens: Positive Effekte für das Team und die Führungskraft Für eine erfolgreiche Arbeit zeichnet im Unternehmen nicht nur ein Arbeiter oder Angestellter allein verantwortlich, sondern Ergebnisse sind meistens das Produkt aus Kooperation und Know-how von Teams. Dafür ist eine positiv ausgerichtete Führung von Mitarbeitern erforderlich. Und unabhängig von der Art der Organisation – profitorientiert oder nicht – bedeutet Mitarbeiterführung eine besonders hohe Anforderung, da Führungskräfte ihre Teams so leiten müssen, dass die Unternehmensziele erfolgreich erreicht werden.

Positive Unternehmensführung wirkt sich auf Teams dadurch positiv aus, dass Führungskräfte

- die notwendige Sachkenntnis haben
- über ausreichend Erfolgskompetenz verfügen

- mit Leidenschaft, Begeisterung und Kompetenz führen
- sich den Unternehmenszielen verpflichtet fühlen
- kreativ Lösungen finden
- querdenken dürfen

Drittens: Positive Effekte für das Individuum Lassen Sie uns von der Grundannahme ausgehen, dass jeder Einzelne, der dem Unternehmen seine Arbeitskraft gegen Geld zur Verfügung stellt, mit seiner Arbeit zufrieden sein und sich dadurch glücklich fühlen möchte. Zudem ist er bereit, sich zu engagieren und erfolgreich zu sein. Es versteht sich von selbst, dass er durch diese Arbeit auch seine wirtschaftliche Existenz sichern möchte, doch das allein reicht als Schutz vor psychischen oder physischen Erkrankungen durch Belastungen am Arbeitsplatz nicht aus. Folgende Ziele lassen sich durch eine positive Unternehmensführung für das Individuum erreichen:

- Freude am eigenen Tun
- sich durch die Arbeit als sinnvoll begreifen
- erfolgreich die eigenen Stärken einsetzen
- persönliche Ziele erreichen
- sich gesehen und wertgeschätzt fühlen

Was macht Unternehmenserfolg möglich?

Schon die Frage ist genau genommen falsch gestellt. Sie muss lauten: **Wer macht Unternehmenserfolg möglich?** Erst engagierte und emotional hoch gebundene Mitarbeiter machen Unternehmenserfolg möglich. Die Gallup-Studien vergangener Jahre zeigen, wie viel Potenzial in den Unternehmen ungenutzt vor sich hinschlummert (s. S. 16).

Ich finde diese Zahlen alarmierend! Emotional hoch gebundene Mitarbeiter machen nicht nur Dienst nach Vorschrift und versuchen unauffällig im Tagesgeschäft zu bleiben, sondern sie engagieren sich aus sich selbst heraus in ihrer Tätigkeit. Diese Mitarbeiter sind es, die das Unternehmen nach vorn bringen können, wenn sie sich durch die Rahmenbedingungen dazu ermutigt fühlen, ihr Potenzial auszuschöpfen, kreative Quer- oder gar Andersdenker zu sein und ihre Expertise gefragt ist. Denn zweifelsohne kennt sich niemand in ihrem Arbeitsbereich besser aus als sie. Fragt man nach der Hauptursache für die dramatischen Zahlen, so sind die Schuldigen schnell ausgemacht: die Führungskräfte – so heißt es in dem Bericht zur Gallup-Studie 2012. Sie sind der Hebel, an dem angesetzt werden muss, weil sie für den Erfolg der Mitarbeiter und des Teams verantwortlich zeichnen.

Definition von Führung



Fast könnte man sagen, dass es fast so viele Definitionen über Führung gibt wie Führungsforscher. Mich persönlich spricht am meisten die von Peter Drucker und Warren Bennis an, die Covey in seinem Buch »Die 7 Wege zur Effektivität« (2013, S. 116) beschreibt: »Management ist, wenn man die Dinge richtig macht; Führung ist, wenn man die richtigen Dinge macht.«

Was hinter dieser Definition steckt, erklärt Covey anhand eines Dschungels, durch den sich eine Gruppe von Menschen kämpft. Sie haben Macheten und arbeiten sich Schritt für Schritt durch das Unterholz. Die Manager schärfen diese Macheten, geben die Regeln vor, erstellen Arbeitspläne, Fitnessprogramme ... Er beschreibt, dass die Führungskraft auf den höchsten Baum im Dschungel klettert und sich einen Überblick darüber verschafft, ob sie alle zusammen im richtigen Dschungel unterwegs sind. Wichtig in Zeiten von Krisen und Wandel ist also die Einsicht, dass die Effektivität und das Überleben eines Unternehmens davon abhängen, ob wir im richtigen Dschungel sind, und nicht davon, wie viele Anstrengungen wir leisten. Das Dschungelbild zeigt zudem, wie wichtig es ist, sich hervorzuwagen und eine Vision zu entwickeln.

In einem Artikel der ZEIT habe ich das folgende Statement eines ehemaligen Managers gelesen, das treffend die Forderung nach einer andersartigen Art der Unternehmensführung zusammenfasst: »Das deutsche Management ist zwar in der Lage, Druck zu erzeugen, aber die Leute können mit dem Druck nicht mehr umgehen. Leadership gibt Werte vor, Management häufig nur Anweisungen. Leadership erzeugt Sog, Management Druck. Oft fehlt zudem, wodurch sich die guten alten Unternehmer auszeichneten: Intuition.« Und es heißt weiter: »Manager gäben häufig eben keine Orientierung – obwohl in ihren Händen das Schicksal Tausender Familien liegt und sie qua Aufgabe und Verantwortung wie ein Leuchtturm aus der Gesellschaft herausragen sollten« (Quelle: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2011-01/zen-rotarier/seite-3>, Abruf am 06.04.2013).

Der Unterschied zwischen wertefundiertem Leadership und Druck erzeugendem Management ist evident. Hier sollten sich Führungskräfte dazu eingeladen fühlen, sich an den Charakteristika erfolgreicher Führungskräfte, wie sie der Führungsforscher Oswald Neuberger (2002) formuliert, zu orientieren. Führungskräfte zeichnen folgende Aspekte aus: Sie

- innovieren
- entwickeln
- kreieren

- sind Originale
- fokussieren sich auf Menschen
- setzen auf Vertrauen
- sind begeistert und begeisternd
- haben die Vision im Herzen
- machen die richtigen Dinge

Führung bedeutet immer auch Einflussnahme, die mit einer gewissen Intention verbunden ist. Die wichtigste Voraussetzung dafür ist Kommunikation, die den Hauptanteil an Führungsarbeit darstellt. Daraus ergibt sich, dass Führungskräfte ständig defragmentiert arbeiten: Sie werden häufig unterbrochen, arbeiten an Teilen und müssen sich stets wieder neu orientieren. Die besondere Kunst besteht darin, diese Führungssituationen stets positiv zu gestalten, denn das wirkt sich auf den Erfolg aus.

Die besonderen Anforderungen an Führungskräfte

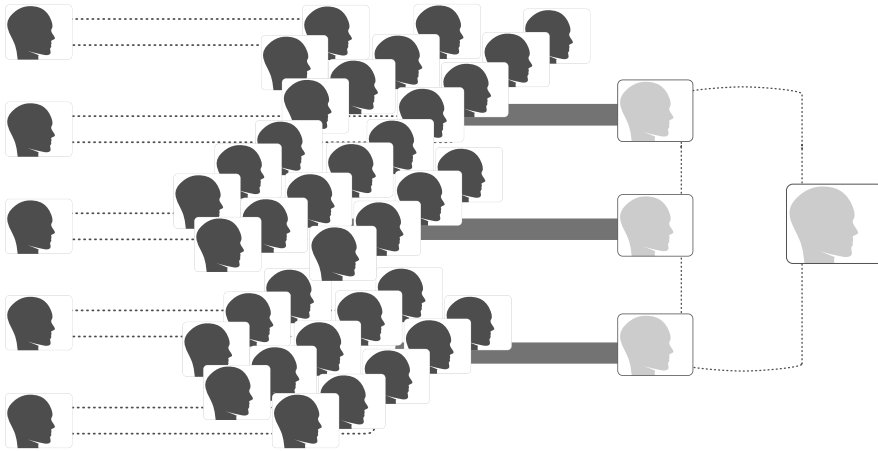
»Gut zugehauene Steine schließen sich ohne Mörtel aneinander.«

Cicero

Eine besondere Bedeutung im Unternehmensgeflecht kommt den Führungskräften zu, die eine Schnittstelle zwischen Topmanagement und Mitarbeitern bilden. Sie müssen in vier Richtungen agieren:

- hin zum Topmanagement, von dem sie die Unternehmensziele, -strategien und -werte vorgegeben bekommen
- hin zu ihren Kollegen, die sich mit ihnen auf der gleichen Hierarchiestufe befinden und mit denen sie in direkter Konkurrenz stehen
- in Richtung Mitarbeiter, die sie für die »Mitarbeit« gewinnen wollen und die sie führen, um die vorgesetzten Ziele zu erreichen
- hin zu sich selbst. Denn in allererster Linie müssen sie sich selbst führen

Die Anforderungen an Führungskräfte sind immens hoch, weshalb diese über besondere Kompetenzen verfügen müssen, damit sie den Spagat nach allen Seiten schaffen.



Struktur im Unternehmen: Ein Mitarbeiter ist Teil eines Teams, das von einer Führungskraft geleitet wird, die wiederum die Unternehmensziele erfüllen soll

Voraussetzung für erfolgreiche Führungskräfte im Rahmen der positiven Unternehmensführung Der Professor für Organisationspsychologie Neuberger (2002) weist darauf hin, dass einzelne Persönlichkeitsmerkmale und Führungserfolg kaum signifikant miteinander korrelieren. Jedoch besteht schon ein deutlicher Zusammenhang zwischen intellektueller Kapazität und sozialer Kompetenz einerseits und dem Führungserfolg andererseits.

Aus meiner Sicht gibt es eine grundlegende Voraussetzung, die Führungskräfte neben ihrem Know-how benötigen: Sie müssen Menschen mögen. Das impliziert, dass sie gern mit Menschen zusammenarbeiten, dass sie bereit sind, ihren Mitarbeitern eher zu dienen (Covey 2013) und ihnen bei der Erfüllung ihrer Ziele hilfreich zur Seite stehen. Führungskräfte können erfolgreich sein, wenn sie ein echtes Interesse am Wohlergehen ihrer Mitarbeiter haben.

Und natürlich müssen sie die Kompetenz haben, andere Menschen zu führen! Denn wie Sprenger feststellt, verkörpern die Führungskräfte in den Augen der Mitarbeiter das Unternehmen und werden von diesen nicht als Individuen, sondern als Teil des Systems wahrgenommen (Sprenger 2012).

Da Führung ein dynamisches Geschehen ist, reicht es nicht aus, dass Führungskräfte Fachkompetenz haben. Sie werden es nicht schaffen, auch nur ein einziges Ziel allein zu erreichen, denn das können sie nur durch die erfolgreiche Zusammenarbeit mit anderen: Ohne die Unterstützung ihrer Mitarbeiter ist es ihnen nicht möglich, ans gewünschte Ziel zu kommen. Hart formuliert könnte man

sagen: Ohne ihre Mitarbeiter sind sie nichts! Es ist also im höchsten Maße wünschenswert, dass Führungskräfte erfolgreiche, empathische und beziehungsfähige Menschen sind, durch die ihre Mitarbeiter sich während der Arbeit als selbstwirksame, engagierte und kompetente Menschen begreifen. Dafür sind eine gute Selbst- und Sozialkompetenz neben der Zielkompetenz vonnöten. Meiner Ansicht nach ist Coaching hier das Mittel der Wahl für den Erwerb von Erfolgskompetenz. Ich halte die Begleitung durch einen Coach für eine weitaus sinnvollere Investition als die Erstellung von Leitbildern, die nicht gelebt werden.

Die Bedeutung einer positiven Unternehmenskultur

»Ein Sonnenstrahl reicht hin, um viel Dunkel zu erhellen.«

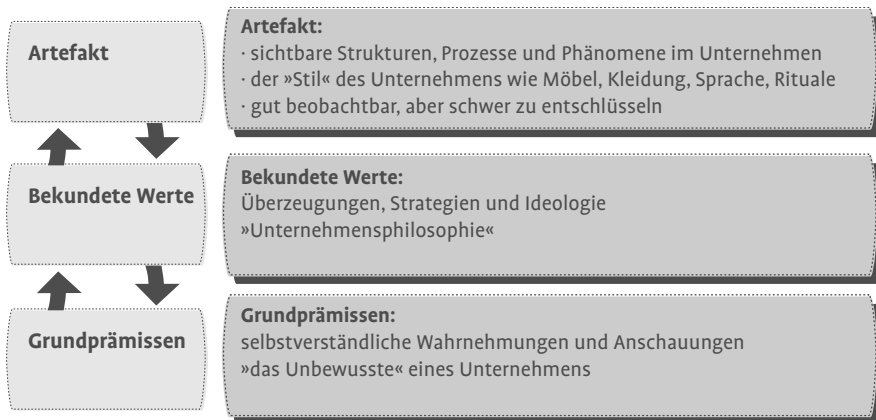
Franz von Assisi

Innerhalb einer positiven Unternehmenskultur kommt der Bedeutung der Unternehmenskultur eine besondere Bedeutung zu. Wenn wir uns die Frage stellen, welche Faktoren das Verhalten von Mitarbeitern determinieren, so lassen sich vier unterschiedliche Faktoren benennen (Pümpin u. a. 1985):

- Beziehung Führungskraft-Mitarbeiter
- gruppendynamische Funktion
- sozialsystemische Dimension
- Unternehmenskultur

Cuno Pümpin, Jean-Marcel Kobi und Hans A. Wüthrich sehen in der Unternehmenskultur den entscheidenden Faktor für den Unternehmenserfolg. Hier wird die Basis für zufriedene Mitarbeiter gelegt. Dabei handelt es sich um die grundlegenden Werte, die im Unternehmen lebbar sind. »Der Fisch fängt vom Kopf an zu stinken«, sodass der Fokus hier auf Topmanagement und Führungskräften liegt. Welches Leitbild ist stimmig im Hinblick auf die Unternehmenskultur?

Durch eine Studie mit Kommilitonen im Rahmen meines Studiums und auch durch meine Lehrtätigkeit an der Universität Bremen im Fach Wirtschaftspsychologie sind mir viele interessante Ergebnisse zu Unternehmensleitbildern begegnet und eine Erkenntnis ist mir seitdem nicht mehr aus dem Kopf gegangen: Wenn Unternehmensleitbilder in einem starken Kontrast zu dem Gelebten und Erlebten stehen, dann wirken sie keineswegs motivationsfördernd oder zusammenschweißend – nein, dann ist das Gegenteil der Fall: Sie generieren Frust und haben desillusionierte Mitarbeiter zur Folge.



Die Ebenen der Unternehmenskultur nach dem Grad ihrer Offensichtlichkeit (nach Schein 1995).

Wenn Mitarbeiter Sätze sagen wie: »Am Anfang habe ich noch an das Leitbild geglaubt, aber die meinen das doch sowieso nicht so«, »Nach außen sieht das ja alles ganz toll aus, aber ich merke davon nichts« oder »Papier ist geduldig, gelebt wird das nicht«, dann ist das fernab von einer positiven Unternehmenskultur. Ich erinnere mich noch an einen Mitarbeiter, der über das Leitbild meinte, es sei damals sowieso nur zusammengezwimmert worden, damit es gut aussieht. Erstaunlich finde ich es auch, wenn viele Mitarbeiter das Leitbild des Unternehmens, in dem sie schon seit Jahren arbeiten, gar nicht kennen ...

Generell bietet die Unternehmenskultur den Mitarbeitern den Rahmen für deren Handeln und ihre Arbeit. Wer sich engagierte, begeisterte und motivierte Mitarbeiter wünscht, muss die entsprechenden Rahmenbedingungen dafür liefern.

Warum brauchen wir eine neue Art der Unternehmensführung?

Die Antwort ist einfach: Weil eine positive Unternehmensführung dazu führen wird, dass Menschen im Unternehmen nicht verblühen, sondern aufblühen. Eine große Bedeutung kommt dabei dem Aspekt *Zeit* zu, denn *Zeit* ist das Kostbarste, was wir Menschen haben. Damit wir glücklich und voller Wohlbefinden sind, sollten wir uns sehr gut überlegen, wie wir mit diesem wertvollen Gut umgehen wollen. Unsere Arbeitszeit ist Teil unserer Lebenszeit, ist somit *Lebensarbeitszeit*.

Mitarbeiter scheitern zunehmend an ihren Vorgesetzten. Jeder Einzelne hat sich zu irgendeinem Zeitpunkt motiviert für das Unternehmen entschieden, hat Hoffnungen, Träume und Ziele mitgebracht, war bereit, sich voll und ganz ein-

zubringen, sich zu engagieren und erfolgreich zu sein. Doch was genau passiert eigentlich zwischen dem Datum des Eintritts in das Unternehmen und jenem Zeitpunkt, an dem Mitarbeiter innerlich kündigen? Befragt man Mitarbeiter nach dem Grund ihrer Frustration und Resignation, so lautet die Antwort nicht selten, dass es mit mangelnder Anerkennung zusammenhängt.

Natürlich gibt es noch viele weitere Gründe, wie zum Beispiel, dass sie mit ihrer Aufgabe nicht zufrieden sind, sich nicht im Team zurechtfinden oder mit ihrem Vorgesetzten Schwierigkeiten haben. Sicher, die Rahmenbedingungen mögen sich in vielen Unternehmen verschlechtert haben, doch noch nie war die Mitarbeiterunzufriedenheit so groß. Wenn Führungskräfte als Hauptschuldige benannt werden, dann scheinen sie hoffnungslos überfordert mit ihren Führungsaufgaben, weshalb die Mitarbeiter zunehmend desillusioniert sind.

Was hat die geringe Mitarbeiterbindung zur Folge? Nicht nur, dass sich die Mitarbeiter weniger engagieren und nicht mehr so leistungsbereit sind, eine fatale volkswirtschaftliche Konsequenz besteht in höheren Fehlzeiten.

Hier kommt die *gesundheitsförderliche Wirkung* einer positiven Unternehmensführung ins Spiel: weniger Fehlzeiten. Unternehmen sollten dazu beitragen, dass ihre Mitarbeiter ein gutes Kohärenzgefühl haben. Das Konzept der Salutogenese von Antonovsky (1997) beinhaltet das Kohärenzgefühl mit seinen drei Grundpfeilern, die dazu führen, dass ein Mensch sich in seinem Leben zu Hause fühlt und dadurch gesund ist und bleibt:

- **Verstehbarkeit** umschreibt ein kognitives Verhaltensmuster, das uns ermöglicht, das Leben und seine Anforderungen zu verstehen und nachvollziehen zu können.
- **Handhabbarkeit** steht für die Überzeugung, das Leben handhaben und mit den Anforderungen zurecht kommen zu können.
- **Sinnhaftigkeit** bedeutet, sich und sein Leben als sinnvoll zu erfahren.

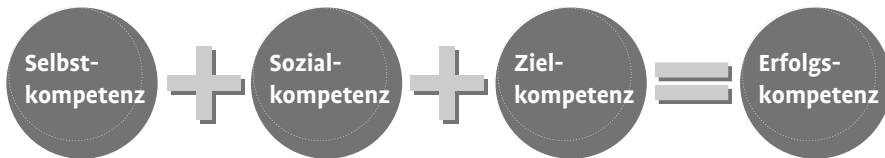
Aaron Antonovsky selbst beschreibt sein Konzept wie folgt: »... meine fundamentale philosophische Annahme ist, dass der Fluss der Strom des Lebens ist. Niemand geht sicher am Ufer entlang. Darüber hinaus ist für mich klar, dass ein Großteil des Flusses sowohl im wörtlichen als auch im übertragenen Sinn verschmutzt ist. Es gibt Gabelungen im Fluss, die zu leichten Strömungen oder in gefährliche Stromschnellen und Strudel führen. Meine Arbeit ist der Auseinandersetzung mit folgender Frage gewidmet: ›Wie wird man, wo immer man sich in dem Fluss befindet, dessen Natur von historischen, soziokulturellen und physikalischen Umweltbedingungen bestimmt wird, ein guter Schwimmer?« (Antonovsky 1997, S. 97).

Das Konzept der positiven Unternehmensführung beinhaltet die Intention, Mitarbeiter dazu zu befähigen, zu guten Schwimmern zu werden.

Der Managementberater Reinhard K. Sprenger vertritt die Auffassung, dass Unternehmen es sich aus wirtschaftlicher Hinsicht nicht leisten können, gute Mitarbeiter zu verlieren. Seiner Ansicht nach ist die Frage: »Wo bekommen wir nur gute Leute her?«, zwar drängend, aber sie müsste vielmehr lauten: »Die guten Leute? Wir hatten sie schon mal, aber wir haben sie verloren.« Diese Fluktuation hat fatale Konsequenzen für das Unternehmen: Die verloren gegangenen Mitarbeiter verursachen noch höhere Kosten als die Auswahl neuer Mitarbeiter. Als Gründe hierfür führt er den Aufwand für »Information, Beschaffung, Einarbeitung und Ausbildung von Mitarbeitern« an (<http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,567992,00.html>, Abruf 06.06.2013).

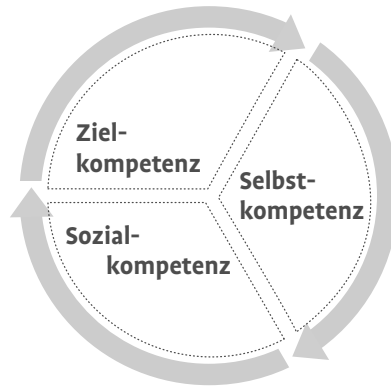
Erfolgskompetenz: 3 × 7 Erfolgsfaktoren

Für das Coaching von Führungskräften habe ich das Erfolgskompetenz-Modell entwickelt, das auf dem herkömmlichen Modell der Handlungskompetenz mit seinen vier Kompetenzfeldern Sozial-, Sach-, Methoden- und persönliche Kompetenz beruht (Beschluss der KMK 1999). Im Gegensatz dazu fußt das Erfolgskompetenz-Modell mit seinen 3 × 7 Erfolgsfaktoren auf den drei Kompetenzfeldern: Selbstkompetenz, Sozialkompetenz und Zielkompetenz.



Das Erfolgskompetenz-Modell basiert auf der Annahme, dass bei Führungskräften kein Coachingbedarf in puncto Sachkompetenz besteht. Der Begriff der Methodenkompetenz wird dahingehend erweitert, dass nicht die Methode, sondern vielmehr das Ziel im Vordergrund steht! Denn »Führung ist zielorientierte Gestaltung« (Bea 2005).

Erfolgskompetenz



Selbstkompetenz

Das Fundament der Erfolgskompetenz bildet zweifelsohne die Selbstkompetenz, die als Bereitschaft und Fähigkeit verstanden werden kann, »selbstständig und verantwortlich zu handeln, eigenes und das Handeln anderer zu reflektieren und die eigene Handlungsfähigkeit weiterzuentwickeln« (Definition s. Deutscher Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen 02/2009).

Zur Selbstkompetenz zählt auch die Frage nach den eigenen Werten. Welche Werte leiten das eigene Handeln? Was ist mir wichtig? Diese Arbeit an sich selbst trägt zur Identitätsbildung bei.

Für Führungskräfte bedeutet das, dass sie zunächst einmal sehr gut sich selbst kennen und reflektieren sollten, damit sie in der Lage sind, sich auf ihre Mitarbeiter, aber auch ihre Vorgesetzten und die Kollegen einzustellen, um mit ihnen gemeinsam die ausgegebenen Ziele erreichen zu können. Grundlegend für einen erfolgreichen Umgang mit anderen Menschen und das eigene Handeln sind ein gutes Selbstvertrauen sowie ein profundes Selbstbewusstsein. Neben Mut und Authentizität ist Proaktivität ein wesentlicher Erfolgsfaktor in diesem Kompetenzfeld. Die Fähigkeiten in sich selbst und die Stressoren im eigenen Leben kennenzulernen sind zwei weitere Faktoren, die die Selbstkompetenz abrunden.

- Selbstvertrauen
- Stärken
- Authentizität
- Mut
- Proaktivität
- Selbstmanagement
- Stressmanagement

Sozialkompetenz

Aufbauend auf dem Fundament der Erfolgskompetenz findet sich die Sozialkompetenz, bei der es darum geht, dass wir uns so verhalten, dass unser soziales Umfeld unser Verhalten akzeptiert. Mithilfe unserer Soft Skills kann uns der Spagat zwischen unserem individuellen Wunsch nach Selbstverwirklichung bei gleichzeitiger sozialer Anpassung gelingen. Was heißt das für Führungskräfte? Sie können ihre Sozialkompetenz dafür nutzen, ihre eigenen Ziele im Einklang mit den Unternehmenszielen und mit der Unterstützung ihres Teams zu erreichen. Sie benötigen dafür kommunikative Fähigkeiten, eine empathische, wertschätzende und klare Haltung, die ihre Verantwortungsbereitschaft sowie die ihrer Mitarbeiter stärkt. Ein ganz wesentlicher Erfolgsfaktor besteht in der Fähigkeit, die eigenen Mitarbeiter zu motivieren. Auch Durchsetzungsfähigkeit gegenüber den Mitarbeitern, Kollegen und dem Chef zählt dazu, wobei hier der Fokus auf der Sozialverträglichkeit liegt.

Das Kompetenzfeld Selbstkompetenz setzt sich aus den folgenden sieben Erfolgsfaktoren zusammen:

- Kommunikation
- Empathie
- Wertschätzung
- Klarheit
- Verantwortungsbereitschaft
- Motivation
- Durchsetzungsfähigkeit

Zielkompetenz

Sozusagen das Obergeschoss der Erfolgskompetenz stellt die Zielkompetenz dar. Wer erfolgreich sein will, benötigt die entsprechende Zielkompetenz, die ihm neben der Selbst- und Sozialkompetenz dazu verhilft, die Unternehmensziele zu erreichen. Der Gestaltpsychologe Wolfgang Metzger führt als Voraussetzung für Zielkompetenz an, dass dafür echtes Interesse an der Zielerreichung vorhanden sein muss, denn nur wer ein Ziel als sinnvoll empfindet, bringt bessere Leistungen. Wolfgang Metzger (1962) nennt das den »Zug des Ziels«.

»Wer keine Visionen hat, vermag weder große Hoffnungen zu erfüllen, noch große Vorhaben zu verwirklichen«, stellte Thomas Woodrow Wilson (28. Präsident der Vereinigten Staaten, 1856–1924) fest. Hier stehen im Mittelpunkt: Ziele erreichen zu können und zu wollen sowie zielorientiertes Handeln. Denn der Weg zum

Ziel ist mit der richtigen Strategie leicht gefunden, nur zeigt sich im Umgang mit Hindernissen, wie zielstrebig Führungskräfte sind. Voraussetzung: Es gelingt ihnen, die Unternehmensziele in Teilziele umzuwandeln, die ihre Mitarbeiter erreichen können.

Die Basis dafür bilden neben der Klärung der eigenen Rolle die entsprechende lösungs- und ergebnisorientierte Haltung sowie die Kreativität, Ziele visualisieren und benennen zu können. Auf dem Weg zur Zielerreichung darf ein stabiles Krisenmanagement natürlich nicht fehlen, das im Falle von Konflikten oder Krisen mit geeigneten Maßnahmen bereitsteht.

Wenn Führungskräfte diesen *Zug des Ziels* wahrnehmen und über die sieben Basisfähigkeiten zur Zielerreichung verfügen, werden sie erfolgreich ihre Arbeit verrichten. Sie brauchen neben der Zielstrebigkeit auf jeden Fall Erfolgs- und auch Veränderungsbereitschaft. Daneben spielt Entscheidungsstärke eine, wie könnte es anders sein, entscheidende Rolle. Mit der nötigen Entscheidungsstärke erfolgt das Delegieren der zum Ziel gehörigen Aufgaben in das Team hinein. Wenn möglich, zeichnen sich Führungskräfte durch eine lösungsorientierte Haltung aus, für die der Erfolgsfaktor Kreativität förderlich ist. Ob kleinere Konflikte oder von außen induzierte große Krisen, erfolgreiche Führungskräfte tun gut daran, sich darauf mit der entsprechenden Fähigkeit zum Krisenmanagement vorzubereiten.

Diese sieben Erfolgsfaktoren bilden das Kompetenzfeld der Zielkompetenz:

- Zielstrebigkeit
- Erfolgsbereitschaft
- Veränderungsbereitschaft
- Entscheidungsstärke
- Lösungsorientierung
- Kreativität
- Krisenmanagement

Besonderheit beim Coaching von Führungskräften

»Führung muss man wollen.«

Alfred Herrhausen

Schon die Überschrift suggeriert, dass es Besonderheiten beim Coaching von Führungskräften gibt. Ja, das ist so. Das ergibt sich aus den besonderen Anforderungen, Bedürfnissen, Problemstellungen, Zielsetzungen und persönlichen Absichten, mit denen diese Klienten ins Business-Coaching kommen.

Da ich den Menschen generell ganzheitlich betrachte, ist aus meiner Sicht eine Unterteilung von Coachingangeboten in Personal-Coaching und Business-Coaching nicht zwingend erforderlich, geht es doch immer um den ganzen Menschen mit seiner ganzen Lebensgeschichte, die ihn zu dem gemacht hat, was er ist. Dennoch ist mir in meiner Praxis aufgefallen, dass man im Führungs-Coaching andere Schwerpunkte setzen muss, um effektiv zu sein und eine wirkliche Unterstützung zu bieten, da Führungskräfte besondere Bedürfnisse haben.

Aktivierendes Coaching

Wenn ich meine Art von Coaching beschreiben sollte, so würde ich das mit dem Begriff aktivierendes Coaching charakterisieren. Was bedeutet das? Der Kern meiner Arbeit richtet sich darauf, mein Gegenüber zu aktivieren. Ich finde es nämlich unerlässlich, dass Klienten mit sich selbst ins Gespräch kommen. Das bedeutet, dass sie über sich und die Welt, wie sie sich für sie darstellt, nachdenken. Dass sie ihr Denken, Fühlen und Handeln reflektieren und ihre Schlüsse daraus ziehen. Das ist ihr *Erkenntnisgewinn* im Coaching. Zudem mehren sich ihre Handlungsoptionen und zwar ganz konkret für ihr Erleben und Leben im Alltag. Das ermöglicht ihnen, ins Handeln zu kommen und aktiv zu werden, weil sie erkennen, was sie tun können und dies nun wirklich tun. Denn sie wissen nun, wie ...! Das ist ihr *Handlungsgewinn*. »Tun« kann in diesem Fall auch bedeuten, dass sie noch weiter darüber nachdenken.

Coaching von Führungskräften im Sinne der Positiven Psychologie

Überträgt man die Ziele der Positiven Psychologie auf den Coachingprozess von Führungskräften, so hat Coaching folgende Ziele:



Die Führungskraft in Bezug auf sich selbst

- empfindet verstärkt positive Gefühle im Zusammenhang mit der eigenen Arbeit
- engagiert sich und ist involviert ins Geschehen im Team
- erlebt ihre Arbeit als sinnstiftend und sinnvoll
- positive Beziehungen im Unternehmen aufbaut und pflegt
- möchte ungebremst Erfolg haben
- konzentriert sich auf ihre Stärken
- hat einen Zugang zu ihren Ressourcen
- kann ihr Talent für die Arbeit nutzen
- hat ihr Augenmerk auf das Gute im Arbeitsleben
- konzentriert sich auf das Positive
- investiert ihre Energie in Lösungen
- identifiziert sich mit ihrer Rolle
- füllt ihre Führungsaufgaben aus
- kann führen und führt gerne
- agiert proaktiv
- ist authentisch
- kennt die eigenen Werte
- entwickelt Visionen

Die Führungskraft in Bezug auf ihre Mitarbeiter

- weiß, dass sie ein Vorbild für ihre Mitarbeiter ist und diese sich an ihrem Verhalten orientieren
- stärkt die Mitarbeiter
- vertraut ihren Mitarbeitern
- erkennt die Stärken der Mitarbeiter und setzt sie entsprechend ein
- erweitert ihre Kommunikationsfähigkeiten
- richtet den Blick auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter
- räumt ihren Mitarbeitern den nötigen Spielraum ein
- fördert die Beziehungen der Mitarbeiter untereinander
- etabliert ein Klima von Kooperation (und nicht unterschwelliger Konkurrenz)
- beteiligt ihre Mitarbeiter an Entscheidungsprozessen
- motiviert ihre Mitarbeiter
- bietet den Raum für Kreativität
- lebt Wertschätzung
- ist klar und berechenbar und bietet so Orientierung und Sicherheit
- begeistert ihre Mitarbeiter

Die Führungskraft in Bezug auf die Kollegen und das Topmanagement

- nimmt eine klare Position ein
- ist aufrichtig und offen (und spielt keine »Spielchen«)
- kommuniziert transparent
- spricht Themen direkt an
- fokussiert sich gemeinsam auf die Unternehmensziele
- bleibt bei sich und ist somit authentisch
- agiert wertegeleitet
- vertritt die Interessen ihrer Mitarbeiter
- steht ihnen gegenüber zu ihren Mitarbeitern
- kann sich ihnen gegenüber klar abgrenzen
- erkennt deren Erfolge an
- kann ihnen gegenüber eigene Interessen vertreten

Einen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt diese Aufzählung nicht, denn die Anliegen der Klienten sind so individuell, so mannigfaltig und einzigartig, dass sie nicht alle genannt werden können. Gleichwohl sind diese Ziele – nicht jeder hat sie in vollem Umfang – grundlegend, da die Rolle der Führungskraft sie mit sich bringen.

Inwiefern ist Führungs-Coaching dazu geeignet?

Lassen Sie uns zunächst auf die allgemeinen Wirkfaktoren schauen, die beispielsweise Therapien erfolgreich machen und die als eine Verhaltensanregung sowohl für Therapeuten als auch Coaches verstanden werden können. Die Aufstellung hat Björn Migge auf den Grundlagen von Jerome Frank und Bruce Wampold modifiziert (Migge 2013, S. 40):

- Veränderungsbereitschaft und Wille des Klienten
- zugewandte, selbstreflektierte Therapeutin
- Vertrauen und Arbeitsübereinkunft
- Erwartung positiver Veränderung (Hoffnung)
- Aktivierung von Ressourcen
- moderate Exposition und emotionale korrigierende Erfahrung
- Klientenzentrierung
- neues Handeln (nicht nur neues Fühlen und Denken)
- neues rationales Konzept und Klärung

- Rituale und Prozeduren
- Bewährung und Relevanz im Leben

Mit Blick auf diese Wirkfaktoren, auf eine positive Unternehmensführung und die Erfolgskompetenz können Sie Ihrem Coachee hilfreich zur Seite stehen. Betrachten wir zunächst einmal die Gründe genauer, warum unsere Klienten zu uns kommen.



Gründe für ein Coaching

Führungskräfte lassen sich coachen, weil sie

- sich schnelle Hilfe erhoffen, denn Coaching ist ein schnelles und flexibles Hilfsangebot
- Lösungen benötigen und Coaching ist effizient. In Anlehnung an Steve de Shazer: Man muss nicht das ganze Problem kennen, um die Lösung zu finden ...
- einsam sind, denn sie haben keinen Gesprächspartner im Unternehmen: Ihrem Chef sind sie unterstellt, ihren Mitarbeiter überstellt und ihre Kollegen können Konkurrenten sein.
- unter Führungsdruck stehen
- Unterstützung hinsichtlich ihrer Work-Life-Balance benötigen
- sich steigenden Anforderungen und Ansprüchen im Unternehmenskontext gegenübersehen
- nicht ausreichend auf ihre Rollengestaltung geschult sind
- als Mensch und nicht als Unternehmensvertreter gesehen werden möchten
- glücklich sein wollen – beruflich und privat
- unter permanentem Optimierungs- und Leistungsdruck stehen
- selbst nicht die geeigneten Methoden zur Hand haben und deshalb Hilfe zur Selbsthilfe benötigen
- manchmal überfordert sind
- in ihrem Job nicht mehr glücklich sind
- unzufrieden mit der Situation im Unternehmen sind
- ...

Ermutigen Sie Ihre Klienten dazu, für einen Augenblick innezuhalten und aus dem Hamsterrad herauszukletterten, eine Standortbestimmung vorzunehmen, einen Zugang zu den eigenen Stärken und Ressourcen zu finden, indem sie sich mit sich selbst auseinandersetzen und sich an sich selbst, den eigenen Werten orientieren und eigene Visionen entwickeln können.

So schaffen Sie gemeinsam die Voraussetzung dafür, dass die Führungskräfte in der Lage sind, im Unternehmen für ihre Mitarbeiter da zu sein oder – um es mit

Stephen R. Covey zu sagen – mit Schwung auf den höchsten Baum im Dschungel zu klettern und zu wissen, welches der richtige Dschungel ist ...

Umsetzung in eine erfolgreiche Praxis

»Ein Grashalm wächst nicht schneller, wenn man daran zieht.«

Chinesisches Sprichwort

Vorab möchte ich Ihnen davon erzählen, wie ich coache. Ich arbeite im Coaching immer mit Moderationskarten unterschiedlichster Art in puncto Farbe, Form und Größe. Das Thema des Coachings notiere ich auf einer Karte, die der Klient sich ausgesucht hat und die ich auf den Tisch lege. Alle wichtigen Gedanken sammle ich dann auf Moderationskarten dieser Art, sodass am Ende die Karten auf dem Tisch liegen. Kennen Sie diesen Ausdruck: *die Karten auf den Tisch legen*? Das bedeutet so viel wie »sich offenbaren, etwas bekannt machen« oder – um im Bild zu bleiben – etwas offenzulegen.

Warum schreibe ich die Antworten auf? Das hat einen einfachen Grund: Der Klient hat ein sichtbares Ergebnis vor Augen. Seine wertvollen Gedanken und Ideen gehen nicht verloren und er hat am Ende der Coachingsequenz etwas in der Hand und kann sich im wahrsten Sinne des Wortes *selbst in die Karten schauen*. Die Rückmeldung für diese Vorgehensweise ist durchweg positiv, weil es den Klienten viel bedeutet, ihre Gedanken bei sich zu haben und nicht mit leeren Händen dazustehen. Wichtig zu erwähnen ist vielleicht, dass ich immer nur ein Wort oder einen Ausdruck oder maximal einen Satz pro Karte aufschreibe. Danach gebe ich dem Klienten die Karte in die Hand und er legt sie sich so auf den Tisch, wie er es möchte. Einige legen die Karten gedankenversunken so, dass sich dadurch Muster ergeben oder dass die Karten ganz akkurat liegen, anderen ist das nicht wichtig.

Angenommen, ich arbeite mit einem Klienten zum Thema persönliche Stärken und wir haben alle seine Stärken gesammelt und aufgeschrieben, dann bitte ich den Klienten um ein Feedback zu seinen Karten und frage ihn, wie es ihm damit geht. Danach bitte ich ihn aufzustehen, um sich einen Überblick zu schaffen. Ich frage ihn nun, wie es aus dieser Perspektive für ihn aussieht. Ein Effekt zeigt sich dabei immer: Der Klient ist positiv überrascht davon, wie viele Stärken sichtbar geworden sind. Das ist ein gutes Gefühl für ihn. Zum Abschluss rege ich dazu an, Klebepunkte aus dem Schreibwarengeschäft in der Farbe der Moderationskarten zu kaufen, die er dann an die unterschiedlichsten Punkte kleben kann – dabei sind seiner Fantasie keine Grenzen gesetzt: auf den Laptop, neben die Haustür, auf den