

Thema Fuehrung und Leadership

B: Wenngleich kann man sagen, sich coaching stark ausdifferenziert hat und heute auch die unterschiedlichsten Zielgruppen erreicht, müssen wir feststellen, dass nach wie vor Führungskräfte doch eine sehr, sehr große Gruppe unter den nachfragenden Klienten im Coaching sind. Viele Führungskräfte sind dabei eigentlich heutzutage in ihren Führungsqualitäten bereits geschult oder, man kann sagen, ganz gut belesen. Das ist allerdings nicht immer von Vorteil, denn mit dem Management und Führung sind in den Köpfen und Herzen der meisten Klienten oder der meisten deutschen Klienten ziemlich ambivalent verankert. Auf der einen Seite kann man sagen, sind diese Themen durch Darstellung der Öffentlichkeit auch in Literatur und Filmen und so weiter nicht selten auch durch Fortbildungen, die dann durchlaufen wurden, ziemlich stark mystifiziert. Also, das soll irgendwie dann etwas ganz Großes, Großartiges sein.

Da geistern zahlreiche unerreichbar spannende Ideale herum. Auf der anderen Seite sind, da sind wir dann wieder richtig in den Niederungen unterwegs, Deutschland und auch Europa insgesamt, kann man sagen, in der Vergangenheit natürlich durch diverse autoritäre Führerkulte malträtirt worden. Also, wenn wir natürlich an Hitler hier in Deutschland als erstes denken, aber auch Stalin in Russland, Mussolini in Italien, Franco in Spanien. Also, man kann sagen, dass wir eigentlich durch autoritäre Führerkulte und ihre schrecklichen Folgen ziemlich traumatisiert sind. Und es ist verständlich, dass keiner an dieser Tradition anknüpfen will. Und das führt dann gerade bei jungen Leuten, die auch international unterwegs sind, nicht selten dafür, dass sie sehr empfänglich sind für modern anmutende, überwiegend dann auch amerikanische Führerkulte, wie zum Beispiel um Jack Walsh. Und, ja dann häufig manchmal fast verzweifelt versuchen, die Dinge dann in die Praxis umzusetzen. Dabei haben wir eine ziemlich ernüchternde Beobachtung gemacht in den letzten Jahren. Wir haben ja nun mittlerweile so ungefähr 25 Jahre Führungskräfte-Coaching auch auf dem Buckel. Und diese Beobachtung und unsere These damit ist, kaum einer führt wirklich. Da wird mittlerweile alles Mögliche gemacht. Erwartet, häufig auch still erwartet, gefragt, indirekt kommuniziert. Ja, gerne auch mal angewiesen, und dann wundert man sich hinterher, dass nicht das gemacht wird, was man gesagt hat. Es wird aber dann auch im moderneren Verständnis geschlichtet. Ja, ab und zu mal Konflikte zumindest angesprochen. Aber dann auch immer wieder der Konsens oder die Zustimmung gesucht, getröstet. Neuerdings dann auch angeblich gecoacht, aber irgendwie kaum geführt. Und das führt

dann dazu, dass wir im Coaching immer wieder auch das Thema „Führung“ sehr fundamental mit den Worten bearbeiten. Also, zunächst einmal noch mal eine ganz neue persönliche Annäherung an dieses Thema suchen und dann so ein bisschen zum Kern von Führung-. Zum Wesentlichen von Führung zurückkehren, bevor wir dann das Thema „Führung“ sehr detailliert auch ausarbeiten und die speziellen Themen, mit denen wir dann da auch durch unsere Klienten konfrontiert werden, dann natürlich aufgreifen und mit ihnen bearbeiten, durcharbeiten, abarbeiten. Wenn man sich fragt, was ist denn eigentlich dieses Wesentliche, was ist denn dieser Kern von Führung, und dann zum Beispiel ein bisschen in der Literatur stöbert, sich mal Definitionen von Führung vornimmt, dann passiert etwas ganz Erstaunliches, ja. Also, wenn man sich fragt: „Was ist eigentlich Führung?“ Dann gibt es eine Art gemeinsamen Nenner eigentlich aller Führungsdefinitionen. Zumindest der europäischen und auch der deutschen Führungsdefinitionen. Muss man vielleicht fairerweise dazu sagen. Denn dieser gemeinsame Nenner oder dieser Kern von Führung ist-. Führung ist eigentlich im Grunde Einflussnehmen auf Menschen. Einflussnehmen auf Menschen, um Ziele zu erreichen oder besser Organisations-/Unternehmensziele zu erreichen. Also, Führen ist im Kern Einflussnehmen auf Menschen zugunsten der Erreichung von Unternehmenszielen. Da knüpfen sich sofort eine ganze Reihe von Fragen an, die sich eigentlich jede Führungskraft auch beantworten sollte. Also, stellen sollte, beantworten sollte und das auf durchaus sehr persönliche Weise. Die erste Frage, die sich da stellt, ist: „Will ich das eigentlich?“ „Will ich Einflussnehmen auf Menschen?“ Wenn ich das nicht will und wenn ich das vielleicht als unethisch ansehe, auf irgendeine Weise ablehne, ja, vielleicht widerspricht das irgendwelchen Prinzipien, Werten und Prinzipien, die mir wichtig sind, dann habe ich es schon einmal schwer damit, zu führen, in Führung zu gehen und Einfluss zu nehmen. Also bewusst und zielorientiert Einfluss zu nehmen auf andere Menschen. Ich nehme natürlich immer irgendwie ein bisschen Einfluss, wenn ich- schon wenn ich einen Raum betrete und sich Köpfe nach mir umdrehen und Menschen merken, dass ich da bin. Dann beeinflusse ich natürlich schon bisschen die Szenerie. Das ist damit nicht gemeint, sondern es ist hiermit gemeint, wirklich gezielt zugunsten der Erreichung von Unternehmens-/Organisationszielen Einfluss zu nehmen auf Menschen. Und wenn ich merke, nee, da sträubt es sich in mir, das fühle ich nicht richtig, das ist irgendwie Manipulation, das ist Menschen gängeln, das ist in irgendeiner Weise mir widerstrebend, dann habe ich es schon einmal sehr schwer. Wir müssen dann vielleicht an einer Stelle ansetzen, das tun wir dann auch, das wir mal so ein bisschen die eigene Prägung, die eigenen Erfahrungen mit Führung zum Thema machen. Wir haben da ein Tool, das wir gerne bearbeiten, das heißt „Führer“ oder „Führende“, geschlechtsneutral formuliert, Führende in meinem eigenen Leben. „Wer hat mich da eigentlich geprägt?“ Das geht ja bei Eltern schon los. Manchmal auch andere Figuren aus der Bekanntschaft und Verwandtschaft. Lehrer haben einen nicht selten geprägt oder Trainer

in der Jugend, schon erste Kontakte mit der Arbeitswelt, erste Chefs. Manchmal auch in der Ausbildung oder an der Uni, Professoren und solche Leute. Dann aber natürlich unbedingt die Chefs-. Die ersten Chefs und die weiteren Chefs, die man so erlebt hat. Und da haben wir alle ja erstens Leute erlebt, die so Vorbildcharakter haben. Wo wir sagen: „Mensch, super! So geht das! Und so mache ich gerne mit! Und so lasse ich mich auch gerne führen.“ Und dann haben wir alle aber auch ziemlich abschreckende Beispiele erlebt, wo wir sagen: „Um Gottes willen!“ Ja, also, um Gottes willen bloß so sollte man bloß nicht führen, das ist ja schrecklich. Bloß, dazu ist zu sagen, dass ist natürlich unser eigenes Verständnis, was gute, richtige, passende Führung ist, auch immer in Auseinandersetzung mit diesem Negativbeispielen entwickelt. Denn wir sagen dann natürlich: „Um Gottes willen, bloß so nicht führen und geführt werden!“ Und dann schließt sich sofort die Frage an: „Ja, wenn nicht so, wie denn dann?“ Und das bedeutet, dass wir dann natürlich auch wieder ein konstruktives, positives Bild von Führung entwickeln. Selbst wenn wir uns abgrenzen von bestimmten Beispielen. Also, wenn man da an der Stelle für sich persönlich Klärungs- und Aufklärungsbedarf hat, dann sollte man sich sehr systematisch mal angucken: „Wie bin ich da selber geprägt.“ Und was sind meine Werte und Prinzipien, die heute noch daraus resultieren, was ich da erlebt habe und wie ich mich natürlich auch zu diesen Erlebnissen selber heute als Erwachsener, weiterentwickelter Mensch in Beziehung setze und für sich selber die eigene Führungsphilosophie erschließen. Das heißt, ja, was sind da die wichtigen Werte und Prinzipien in meinem eigenen Führungsansatz. ... #00:09:05# Frage, auf die man stößt, wenn man das dann für sich beantworten kann und sagt: „Jawohl, ich bin bereit!“, zu führen und Einfluss zu nehmen auf andere Menschen und ihnen auch etwas vorzugeben, darauf zu bestehen, dass sie das machen und schaffen und dann natürlich auch dabei zu helfen, sich hinein zu entwickeln in die Fähigkeiten, in die- das Rollenverständnis, das sehr häufig beim Erledigen von Aufgaben auch sehr wichtig ist, dann knüpft sich sofort die nächste weitere Frage an: „Wie nehme ich denn eigentlich Einfluss?“ Ja. „Wie mache ich das?“ Mache ich das auch ganz persönlich im Unterschied zu anderen. Also, warum folgen mir Menschen? Oder wann folgen mir Menschen? Und wann tun sie es nicht. Und da muss man dann nicht selten auch wieder sehr genau hingucken. Das ist wieder ein Coaching-Thema, mit dem wir uns sehr häufig beschäftigen. Wir beschäftigen uns dann mit dem sogenannten „Einflusspotentialen“ oder „Einflussmöglichkeiten“. Wir haben tatsächlich noch in der Managementliteratur etwas, ja, dazu gefunden: „Wann funktioniert dieses Einflussnehmen auf Menschen?“ Und sind da fündig geworden bei zwei Forschern, die heißen French und Raven, die diese sogenannten Einflusspotentiale, modern würde man vielleicht auch sagen „influence.techniques“, geforscht haben und untersucht haben, und dabei muss man als Allerersten eines feststellen, wer führen will braucht auch jemanden, der ihm folgt. Also, Führung ist eigentlich eine Wechselbeziehung zwischen dem Führer und

dem Geführten. Der Führer macht etwas, er versucht Einfluss zu nehmen, ja, auf die Menschen. Und versucht unterschiedliche Dinge zu tun, zu lassen, zu sagen. Ja, damit jemand dann auch mitmacht. Aber, wir müssen fairerweise sagen, gegen den Willen und gegen den erklärten Willen oder manchmal auch gegen den unterschwelligen, unerklärten Willen von Menschen ist es nicht schwer, zu führen. Ja. Es braucht auf der anderen Seite immer jemanden, der folgt. Ja. Das ist auch eine Aktivität. Nicht nur das Führen ist eine Aktivität. Das Folgen auch. Das muss man auch wollen, das muss man auch können. Wir machen gerade in der aktuellen Zeit ganz oft die Erfahrung, dass die jungen, ich nenne das mal so, emanzipierten Menschen seit den 1968er Jahren, der eher eine Kulturrevolution währenden, eine politische Revolution, haben wir ja sehr darauf geachtet, auch in der Erziehung von unseren Kindern, von Menschen, die wir haben aufwachsen sehen, dass sie selbstbestimmt sind. Dass sie starke Persönlichkeiten werden. Dass sie wissen, was sie wollen. Dass sie das auch artikulieren, was sie wollen. Dass sie sich dafür einsetzen, dass auch das eintritt, was sie für richtig und wichtig halten. Und wir haben dabei häufig Menschen schon aufgezogen und erzogen, die dann auch als relativ starke Persönlichkeiten auftreten. Ja, die dann natürlich auch äußern, was sie für richtig finden. Die danach handeln, was sie für richtig finden und die dann nicht mehr unbedingt bereit sind, anderen so ohne Weiteres zu folgen. Wir haben also, wenn man so will, eine Art kleinen Kollateralschaden mitverursacht, darum unsere Kinder emanzipativ zu erziehen. Ja, zu eigenen starken Persönlichkeiten. Und dieser Kollateralschaden besteht nicht selten dann darin, dass sie es verlernt haben, in Rollen zu agieren und auch in Rollen in gewisser Weise zu funktionieren. Mit anderen Worten, dass es zu dem Rollenspiel nicht nur in unserer Gesellschaft, sondern auch im kleineren Sinne in Familien und sozialen Systemen eben auch dazugehört, dass man sich einordnet, dass man auch bereit ist, anderen Menschen zu folgen, dass man irgendwie mitmachen kann. Und in dem wir da viel zu wenig darauf geachtet haben, dass die Menschen auch rollenkompatibel sind, dass sie auch willens sind, in Rollen auch zu agieren und in gewisser Weise auch bereit sind. Ne, im positiven Sinne auch zu funktionieren und ihren Beitrag zu leisten, haben wir im Grund dort jetzt eine Generation, die häufig nicht mehr genau weiß, wie das geht mit dem Folgen. Ja, die also gerne führen und gerne ansagen und auch gerne sich artikulieren, was sie für richtig halten, die aber große Schwierigkeiten damit haben, ja, ich sage es mal so deutlich, sich anderen auch unterzuordnen, sich einzuordnen und schlicht zu folgen. Ich sage deshalb manchmal sehr salopp, wenn ich angefragt werde für ein Führungskräfte-Training, frage ich dann: „Ja, was mache ich gerne? Ähm, mit den Führungskräften wahrscheinlich mache ich dann ein Führungskräfte-Training. Aber habt ihr auch mal daran gedacht, mit den Mitarbeitern dann ein Folgetraining zu machen?“ Ja, dass die auch wieder lernen, wie ist denn das, wenn ich in Rollen agiere und es dann nicht immer nur um mich geht, sondern wenn es da um vielleicht

was Höheres geht. Ob das eine Unternehmenszielsetzung ist oder eine Aufgabe ist oder eine Anforderung, die aus einer Zusammenarbeit erwächst. Ja, oder eben das, was eine Führungskraft, die mir vorgesetzt ist, zu sagen hat und für richtig hält und so weiter. Also dieses Üben und Einüben von Folgen ist natürlich in diesem Sinne genauso wichtig.

So, jetzt müssen wir uns eine Sache noch vor Augen führen. Dieses Einflusnehmen und dieses Folgen ist ja eine Wechselbeziehung zwischen Führer oder dem Führenden und dem oder der Geführten. Das findet eben darüber hinaus, es ist ein dritter, sehr wesentlicher Faktor, in einem Rahmen statt. Und dieser Rahmen ist eben ein organisationaler Rahmen. Ja, das sind die Rahmenbedingungen der Organisation. Das geht da von gesetzlichen Richtlinien, die da wirksam sind. Wir wissen zum Beispiel wie dick das Betriebsverfassungsgesetz ist. Bis hin zu anderen Rahmenvorgaben, die da wirksam sind. Zum Beispiel als eine solche Rahmenvorgabe: Führungsgrundsätze oder ein Führungsleitbild, ja, das da besteht. Und dann hoffentlich auch soweit entwickelt, dass daraus ein Mitarbeiterleitbild geworden ist. Ich sehe das mittlerweile in einigen Unternehmen, dass eben da auch Verhaltensregeln für Mitarbeiter da dann dazu passend vorhanden sind, entwickelt wurden. Das sind alles Rahmenbedingungen, in denen beide, Führer und Geführte, natürlich agieren und von denen sie Gebrauch machen können. Das heißt sie können manchmal Instrumente, die damit verknüpft sind, nutzen, ja, als plakatives Beispiel wäre das eine Abmahnung. Ja, die dann eben im Rahmen von Unternehmensbedingungen da auch zur Verfügung stehen. Die eben-. Die man eben nutzen kann, um dann zu versuchen, dort eine-, ein Folgen zu erzwingen. Ja. Oder eine Führung durchzusetzen. Ob das dann gelingt und ob dafür dann eine Abmahnung das richtige Mittel ist, ist jetzt erst einmal dahingestellt. Ich will damit nur sagen, dass ganze findet nicht im luftleeren Raum statt, sondern beide, Mitarbeiter wie Vorgesetzte, haben dort Instrumente und Möglichkeiten, ja, derer sie sich bedienen können, um eben dieses Führen und das Folgen entweder zu ermöglichen oder eben auch zu verhindern.

So, das ist erst einmal die Grundkonstellation, die da sehr wichtig ist, und die wir im Coaching beispielsweise auch immer sehr genau herausarbeiten. Insbesondere dann, wenn wir uns auch im Detail dieser Frage zuwenden. Naja, wie funktioniert denn nun eigentlich dieses Führen und Folgen oder wann funktioniert es. Und das haben eben France und Raven auch sehr genau untersucht. Sie haben dabei herausgefunden, dass da verschiedene Dinge wichtig sind und eine Rolle bei spielen. Das Erste ist Anerkennung. Das Zweite ist Sanktionierung. Das Dritte ist Expertentum. Ich komme da gleich noch genauer darauf zu sprechen. Das Vierte ist Informationen oder Informationsmacht, die man hat und ausübt. Das Fünfte ist die Persönlichkeit, natürlich. Die persönlichen Wirkungsmittel. Und das Sechste ist

die Legitimationsbasis, die man hat. So. Also das sind die wichtigsten Faktoren. Ich will das mal an einem Beispiel deutlich machen. Also Menschen folgen anderen Menschen dann gerne, wenn sie anerkannt werden. Ne, Anerkennung als erste Einflussmöglichkeit. So. Da gibt es natürlich jetzt formale wie informelle Möglichkeiten, wie Menschen anerkannt werden. Wenn man jetzt auf die informellen geht, ja, und sagt, also ich möchte beispielsweise ein Lob aussprechen, andere anerkennenden Wort geben, Menschen vielleicht besondere Aufgaben zukommen lassen, die sie selber als anerkennend auch erleben. Da muss ich mir dazu eingestehen, als Führungskraft gehört dazu erstens, dass ich Menschen etwas näher kenne. Wie das Wort „Anerkennen“ ja auch enthält. Dass ich zweitens sie erkenne, nämlich in ihren Motiven. Also was ist denn eigentlich für gerade den Menschen, den ich da vor mir habe, nun wirklich eine Anerkennung. Ich muss ihn also wirklich in seinen Motiven erlesen und erkennen können. Und erst dann kann ich ihn eigentlich anerkennen. Und das entweder auf informelle Weise, habe ich gerade gesagt, anerkennende Worte beispielsweise, oder auch auf formale Weise. Ja. Also es gibt durchaus Menschen, die finden das toll, dann auch irgendwann 500 Punkte zusammen zu haben und sich aus dem Inzente-Katalog des Konzerns irgendein Handtäschchen auszusuchen oder ähnliches. Weil sie das eben tatsächlich auch als Anerkennung erleben. Oder irgendwelche Ausflüge, die man dann von dem Unternehmen finanziert kriegt. Was es da auch immer in dem formalen Repertoire an Anerkennungs-Möglichkeiten innerhalb eines Unternehmen gibt. Bis natürlich hin zur variabler Vergütung, Boni und ähnlichen Dingen, die dann da eine Rolle spielen. Ja, also: Anerkennung ist das erste, was da wirkt. Das zweite ist Sanktionierung. Das würde man jetzt erstmal gar nicht so denken. Und sagen: „Ja, also wer folgt denn schon einem anderen Menschen gerne, wenn er dafür sanktioniert wird?“ Aber es ist umgekehrt. Man folgt nicht unbedingt erst dann, wenn man schon sanktioniert worden ist, sondern man kann sagen: Wenn Sanktionen drohen. Ja, also das kann dann da eine Rolle spielen. Das heißt: In dem Moment, wo möglich droht, dass dort Kritik an meiner Arbeit geäußert wird-. Das wäre ein solches Sanktionspotenzial. Ode in dem Moment, wo mir womöglich bestimmte Aufgaben entzogen werden. Wenn man nicht findet, dass ich diese Aufgaben gut und richtig im Sinne des Auftraggebers und so weiter erledige. Dann mag das unterschwellig eine Wirkung haben, sodass sich mich dann auf besondere Weise noch einmal anstrenge. Und genau solche, in diesem Fall eher informelle Sanktionen, dann auch abzuwenden. Auf der formalen Seite haben wir natürlich dann so Dinge wie, ja, Kritikgespräche, die geführt werden mit Mitarbeitern. Dann aber auch natürlich formale Sanktionsmöglichkeiten wie Ermahnungen oder auch Abmahnung, Versetzungen und so weiter. Die dann da wirksam sind. Wir empfehlen und machen das auch nicht selten mit unseren Coaches, weil den Leuten das nämlich gar nicht so klar ist, sich dieser Anerkennungs- und Sanktionsmöglichkeiten, die eben dann sehr speziell in einer spezifischen Unternehmenskultur wirklich wirken-. Und auch

von den Mitgliedern, von den Angehörigen der Organisation, des Unternehmensbetriebes auch wirklich ernst genommen werden, akzeptiert wird. Ja, also gültig anerkannt werden. Sich die noch einmal wirklich in das Bewusstsein zu bringen. Wir machen immer wieder die Erfahrung, dass man die Leute fragt: „Naja, also sag doch mal: Auf welche Weise kann man denn bei euch die Leute anerkennen? Oder kann man sie eigentlich auch sanktionieren?“ Und: „Welche Mittel habt ihr da denn zu Verfügung?“ Dass da so zwei, drei Sachen genannt werden. Und, dass gerade bei den Sanktionsmitteln die sagen: „Ja, also was kann ich denn machen? Abmahnen oder versetzen, aber etwas anderes wurde bei uns eigentlich noch nicht gemacht.“ Wenn man allerdings da reingeht und das ganz genau untersucht, dann landet man in der Regel bei 20 bis 30 Möglichkeiten, die man da dann eruieren kann, herausfinden kann. Die dann tatsächlich wirksam sind in einem speziellen, auch kulturellen Kontext. Und das mag sehr, sehr unterschiedlich sein. Von dem einen Unternehmen, von dem einen Team zum anderen Unternehmen oder zum anderen Team. Also es lohnt sich total da genau hinzugucken und das ist eben etwas, was man nur eigentlich in der dialogischen Reflektion, im Coaching herausarbeiten kann. Das ist kaum eine Übung, die man nur für sich selbst machen kann. Indem man sich fragt: „Naja, was wirkt denn da eigentlich?“ Die dritte Möglichkeit, die wir uns dann auch häufig erschließen im Coaching, ist . Also durch die dann Einfluss genommen werden kann, ist das Expertentum oder die Expertise einer Führungskraft. Dazu muss man sagen: Immer noch, heutzutage fehlt es uns schwer, fachlichen Nullnummern zu folgen. Also wir haben immer noch ganz gerne die Führungskräfte, die von ihrem Metier auch etwas verstehen. Das ist natürlich in dem Maße, wie jemand hierarchisch aufsteigt, auch immer Management-Knowhow. Also, dass er dann diesen Beruf der Führungskraft, des Leaders und des Managers nachher im Top-Management auch als Handwerk und Beruf und Berufung versteht. Und gut ausüben kann. Das sind aber nicht selten auch bestimmte fachliche und Branchen-Kenntnisse, die nach wie zuvor von den Mitarbeitern auch als wichtig und notwendig angesehen werden. Also, dass jemand eigentlich auf seinem Gebiet auch ein guter Fachmann oder eine gute Fachfrau ist. Das wird ungeheuer geschätzt und im Grunde darüber auch im Besitz noch eines Urteilsvermögens ist, um das, was da so insgesamt fabriziert wird von einem Team, von Mitarbeitern, von allen zusammen kann man sagen, ja auch vernünftig zu beurteilen. Dass das also in diesem Sinne noch wirklich on track ist und nicht vollkommen neben dem, was man eigentlich fachlich, inhaltlich auch produzieren muss. Also die Expertise muss man ebenfalls genau erforschen. Was wirkt da? Muss man bestimmte Fortbildungen haben? Muss man ein Techniker sein? Oder muss man vielleicht doch eher eine kaufmännische Ausbildung-. Muss man bestimmte Branchen-Erfahrung? Muss man 15 Jahre mit irgendetwas beschäftigt sein, bevor man überhaupt vernünftig angesehen ist? Zum Beispiel als Meister in einem Produktionsbetrieb. Also das mag dann auch sehr, sehr unterschiedlich

sein von Führungskraft zu Führungskraft. Von Manager zu Manager, was da dann jeweils wirksam ist. Ein weiteres Einflusspotential ist Informationsmacht. Das heißt: Wir führen über Informationen. Und zwar über das Geben von Informationen, aber auch das Vorenthalten von Informationen. Also, wenn ich jetzt beispielsweise als Abteilungs- oder Bereichsleiter ja eine Tochtergesellschaft meinen Leuten sage: „Also, liebe Leute. So wie das aussieht sind wir hier pleite. Und ich kann vielleicht euch zusichern, dass wir die nächsten zwei Wochen noch überleben. Aber dann wird hier wahrscheinlich das Licht ausgehen.“ Also, wenn ich so eine Information hineingebe in die Organisation, in das Team, in die Abteilung, in den Bereich, dann kann ich aber sicher sein, dass das irgendwie seine Wirkung entfaltet. Das heißt es kann dann passieren, dass die Leute Angst kriegen. Dass sie plötzlich den Griffel fallen lassen. Dass sie sich nach einer anderen Arbeit umsehen. Dass sie sehr enttäuscht sind und so weiter. Und, dass dann die gesamte Motivation der Abteilung in sich zusammenbricht. Vielleicht entscheide ich mich dann als Bereichs-Leiter oder Geschäftsführer diese Information jetzt noch nicht zu geben. Dann habe ich die Leute ja vielleicht noch zwei Wochen bei der Stange. Es mögen ja Gerüchte hier und da entstehen und so weiter. Also die Motivation wird sicherlich nicht in Reinform noch vorhanden sein. Aber unter Umständen sehr viel stärker, als wenn ich jetzt sofort mit der ganzen Wahrheit herausrücke und sage, wie es um uns bestellt ist. Und es kann noch schlimmer kommen oder noch besser, je nach dem, wie man das dann bewertet. Es kann ja zum Beispiel so kommen, dass in zwei Wochen die geschäftliche Situation schon ganz anders aussieht. Also dann haben wir plötzlich einen riesen Auftrag gewonnen und ein anderer Kunde hat einen riesen Batzen überwiesen und so weiter. Und mit einem Mal ist es also gar nicht mehr so, dass wir pleite sind. Sondern, dass wir es ganz gut geschafft haben. Und dann habe ich womöglich vor zwei Wochen schon den Leuten gesagt: „Also liebe Leute, nach bestem Wissen und Gewissen muss ich euch jetzt leider sagen, dass wir in zwei Wochen spätestens pleite sind.“ Also das habe ich dann vor zwei Wochen da offen und ehrlich gesagt. Und jetzt, zwei Wochen später, sieht es ganz anders aus. Und die sind gerettet. Also da muss man sich dann im Einzelfall immer wieder sehr gut überlegen: Wann gebe ich also wem welche Information? Das gleiche gilt für Zugangsrechte zu sehr vertraulichen Daten. Auch Personaldaten, Krankheitsdaten und was weiß ich. Also ob ich es will oder nicht, ich führe in jedem Fall über das Geben oder Vorenthalten von Informationen. Und das heißt, dass ich damit sehr bewusst und sehr sorgfältig auch umgehen muss. Und überlegen muss, in welche Richtung ich eigentlich wann mit Informationen Einfluss nehmen möchte. So, und das vorletzte, mit dem wir es da zu tun haben, ist natürlich auch, dass ich über persönliche Wirkungsmittel führe. Über die Art, wie ich gucke. Über die Art, wie ich stehe, wie ich gehe, wie ich angezogen bin. Und über die Art meiner Stimme, über mein gesamtes Auftreten. Und da ist noch etwas sehr wichtiges zu beachten: Wir sind da eigentlich in diesem ganzen

Thema Charisma drinnen. Also dieses persönliche Charisma, das jemand hat. Und da gibt es also sehr interessante Untersuchungen auch darüber. Und eine der wichtigsten dabei ist: Dass Charisma sehr stark auch mit der jeweiligen Kultur eines Unternehmens verknüpft ist. Also nicht jeder Mensch und nicht jedes Auftreten kann man irgendwie als grundsätzlich dann charismatisch bezeichnen. Ich will mal ein Beispiel geben: Wenn jetzt der Leiter des Vertriebes einer Versicherungsgesellschaft vor den 500 Handelsvertretern, also vor den Niederlassungs-Leitern der Versicherung-. Alles selbstständige Versicherungsmakler. Im Hotel vor diesen 500 Leuten im Maßanzug mit wundervollen braunen Schuhen, mit Headset, braungebrannt sowieso, seine Rede schwingt und, sagen wir mal, motivational den Leuten einheizt in diesem Saal, dann würden wir uns nur vorstellen, wie dieser Mensch wirkt, wenn er in dem selben Outfit, mit der selben Sprache mit, ja, dem selben Charisma in Führungsstrichen, vor 150 Technikern aus der Kraftwerksbranche auftritt. Und die dann da sitzen und dem zuhören. Und dann womöglich denken: „Ach du scheiße, was ist das denn für einer? Was ist das denn für ein Lackaffe?“ Würde so jemand wahrscheinlich dann sagen. „Dem trauen wir hier nicht eine Sekunde über den Weg.“ In solchen introvertierten Ingenieurs-Kulturen sind vielleicht ganz andere Persönlichkeiten erfolgreich. Das ist vielleicht eher so ein sehr introvertierter, sachlicher, nüchterner Techniker, der sich vielleicht im Auftreten ein bisschen hölzern gibt. Sich an dem Redepult festhält, aber dann wenigstens das, was er zu sagen hat, hat Hand und Fuß. Und jeder kann sich sehr praktisch etwas darunter vorstellen. Und die ganzen motivationalen Sperenzchen, die lässt er auch weg. Und gerade dadurch ist er besonders überzeugend. Jetzt stellen wir uns mal vor: Wir stellen diesen introvertierten Techniker vor die 500 Leute im Versicherungswesen und er soll da diese einpeitschende Rede halten. Und hält sich am Pult fest und guckt ein bisschen ängstlich in die Runde. Und dann werden die ganzen Versicherungsvertreter sagen: „Was ist das denn für ein Idiot? Wer hat den denn hier her bestellt? Der passt ja so überhaupt nicht zu uns.“ Und werden zudem gerade auch kein Vertrauen entwickeln, weil der eben ein Habitus hat, eine Verhaltensweise, die sie entweder so nicht kennen oder sonst wenig akzeptieren. Und in ihrem Milieu einfach vollkommen deplatziert ist. Also mit anderen Worten: Die Kultur innerhalb der jemand auftritt, ist unheimlich stark mitbestimmend dafür, was tatsächlich als charismatisch, oder wir können es etwas bescheidenerer, als wirkungsvoll gilt, wahrgenommen wird. Und dann gegebenenfalls auch durch Coaching dort kultiviert werden kann. Man muss sich also auch immer sehr genau die Kultur angucken und sich überlegen: Was wirkt hier bei uns eigentlich im Sinne auch von Persönlichkeit, von Persönlichkeits-Eigenschaften, von Auftreten und so. Und das ist sehr, sehr unterschiedlich von Unternehmen zu Unternehmen. So, und das letzte ist auch sehr wichtig: Das nennen wir die Legitimation einer Führungskraft. Die Frage ist: Ist sie eigentlich für das, was sie da tut, ausreichend legitimiert? Und das ist sie häufig nicht, das müssen wir auch sehr deutlich mal dazu sagen. Ich will das auch an einem Beispiel

deutlich machen: Wenn ich jetzt da bei ihnen einmarschiert komme in ihr Unternehmen und zum Beispiel anerkenne, was da getan wird und sage: „Mensch, das wird ja toll gearbeitet und sie kommen ja toll voran. Prima!“ Und gegebenenfalls auch sanktioniere oder Sanktionen androhe. Und sage: „Ja, also: So ganz reicht das noch nicht. Sehen sie mal zu, dass sie noch einen Schlag reinhauen, damit es dann am Ende den Bonus auch gibt.“ Wenn ich vielleicht sogar Experte bin für das, was da in ihrem Bereich wichtig ist. Und auch ein sympathischer Typ und ganz gewinnende Persönlichkeit und so. Dann werden alle trotzdem so ein bisschen komisch gucken, wenn ich da durch die Räume laufe. Und werden dann irgendwie sagen: „Also wer sind Sie eigentlich nochmal?“ „Ja, Steinke. Ingo Steinke.“ „Hm. Und was machen Sie jetzt hier? Sind Sie jetzt irgendwie hier unser Abteilungsleiter? Oder sind Sie so ein Berater? Oder was machen Sie hier eigentlich?“ Das heißt ich muss formal aber auch informell legitimiert sein, bestimmte Dinge zu tun. Und, wenn ich nicht legitimiert bin als Leiter oder Abteilungsleiter, Führungskraft in dem Unternehmen oder was auch immer, dann habe ich es häufig sehr schwer, da überhaupt Einfluss zu nehmen auf irgendjemanden. Und zu dieser Legitimation gehören natürlich so formale Dinge wie zum Beispiel, dass ich einen Arbeitsvertrag habe. Dass ich einen bestimmten Auftrag habe. Stellenbeschreibung, ähnliche Dinge. Auch ein Kästchen im Organigramm und ein Schild an der Tür und solche formalen Dinge, die man echt auch nicht unterschätzen sollte. Da wird dann auch immer gerne mal hingeguckt. Was steht da eigentlich so drauf auf dem Schild? Und so. Oder auf der Unterschrift unter der E-Mail. Aber das sind auch informelle Dinge, die man echt nicht unterschätzen sollte. Also das ist wichtig, dass da noch einmal der Vorgesetzte kommt und vor die Mannschaft tritt und dann einen einführt dort. Man sagt introisiert. Ja, und dann sagt: „Also, liebe Leute. Das ist der Ingo Steinke. Der ist hier unser neuer Abteilungsleiter. Wir haben uns entschieden, aus folgenden Gründen, dass Herr Steinke diese Aufgabe übernimmt.“ Und dann wird da noch eine Weile darüber erzählt und so weiter. Und am Ende kommt so etwas: „Und ich hoffe, dass wir alle zusammen wirklich gut zusammenarbeiten und es beginnt jetzt eine neue Ära. Und ich wünsche ihnen allen.“ Und so weiter und sofort. Das heißt diese informelle Einführung und Inthronisation von Leuten, die ist unersetzlich. Die kann man auch nicht einfach durch eine Rundmail ersetzen oder so etwas. Die im Zweifel dann von bestimmten Leuten nicht gelesen wird. Die dann gar nicht merken, dass da jemand in einer bestimmten Funktion auch aktiv ist. Also das sollte man nicht vernachlässigen. Und das ist ein riesen Problem. Nehmen Sie zum Beispiel einen Projektleiter, der in irgendeiner Projektleitungs-Rolle neuerdings ist. Wenn der dann dem Projekt-Mitarbeiter Rolf nicht sagen kann: „Lieber Rolf, also du bist hier für 20 Stunden in dem Projekt tätig. Ich brauche dich aber für die nächsten zwei Monate für mindestens 40 Stunden in der Rolle, die du hier für das Projekt spielst.“ Und, wenn Rolf dann sagt: „Ja, ich bin ja aber für 20 Stunden auch noch an der Linie tätig und dann muss ich ja das und das

machen. Also das wird leider nichts. Also ich kann ja leider nicht mehr als 40 Stunden.“ Und, wenn der Projektleiter in dem Moment natürlich nicht die Legitimation hat, Rolf anzuweisen. Und manchmal ist es nur wichtig, dass man die Legitimation hat. Und noch nicht einmal, dass man davon auch gebrauch macht und so. Also die strahlt dann auch und hat dann auch eine gewisse autoritative Wirkung. Strahlt dann auch aus. Dann kann es einem passieren, dass man dabei Rolf gar nichts wird. Und erst lange Wege in der Organisation zurücklegen muss. Und am Ende dann ein Abteilungs-Leiter, ein Bereichsleiter oder ein Direktor sagt: „Nein. Rolf bleibt jetzt für 20 Stunden an der Linie.“ Und dann steht natürlich ein bisschen wie ein Papiertiger da, der zwar etwas braucht und Anweisungen geben kann. Aber im Zweifel muss man denen auch gar nicht folge leisten, weil er hat gar nicht die wirkliche, eigentliche Legitimation, die Dinge auch durchzusetzen und umzusetzen. Natürlich kann man diese Dinge gegeneinander ein bisschen spielen. Ich kann natürlich versuchen, über Persönlichkeitswirkung Leute zu gewinnen. Auch die mangelnde, formale Legitimation wegmachen. Das geht, aber auch nur bis zu einem bestimmten Grad. Da muss man immer sehr genau hingucken. Gerade auch die Führungskräfte, die da mit manchmal großen Schwierigkeiten in das Coaching kommen. Da mit denen also eine ganz aufmerksame Analyse dieser ganzen Geschichten machen, um dann jetzt nicht zu sehr zu personalisieren und zu psychologisieren. Und zu sagen: „Du musst dich mal ordentlich anziehen. Du musst mal deine Beziehungsgestaltung hier ein bisschen in den Griff kriegen. Musst mal sehen, dass du die Leute anguckst, während du mit ihnen redest.“ Und ähnliche Dinge, dann mit denen erarbeitet, und nebenbei vollkommen vernachlässigt, dass vielleicht andere, wichtige Wirkungsmittel wichtige Einflusspotentiale dieser Person gar nicht zur Verfügung steht. Und sie sich da auf persönlicher und Beziehungsebene einen abackert ohne Ende, ohne, dass eben auf dieser Rollen-Ebene dann entscheidende Dinge geklärt sind. Und dann dieser Führungskraft dann auch zuarbeitet und sie dann in diesem Sinne befähigen. Ja, manche fragen sich ja jetzt: Was ist eigentlich der Unterschied zwischen Führung und Management? Dazu muss man auch noch einmal ein paar Worte überblicksweise verlieren. Man kann sagen, dass Management der Oberbegriff ist und Führung ein Teil davon. Also unter Management begreift man in der Management-Lehre diese ganzen Management-Prozesse wie zum Beispiel Planung, Organisation, Personaleinsatz, Personalentwicklung, Führung dann auch als ein Teil von Management und natürlich Kontrolle. Das ist so der traditionelle Regelkreis des Managements. Im Englischen: Planning, Organization, Staffing, Directing und Controlling. Also Steuerung heißt das dann eigentlich und nicht nur Kontrolle. Ja, Führung ist in diesem Sinne also ein Teilbereich des gesamten Managements. Es gibt allerdings auch so ungefähr seit den 70er Jahren in den USA eine Diskussion darum: Management begrifflich von Führung noch einmal abzugrenzen und zu unterscheiden. Oder sagen wir vielleicht besser: Den Manager von dem Führer, oder von dem Leader, abzugrenzen und zu

unterscheiden. Und da ist der Manager eigentlich eher derjenige, der die ganze Organisation durchaus im Sinne auch der amerikanischen Business-Administration, der also die gesamte Organisation, ja organisiert. Durch organisiert, strukturiert. Der dafür sorgt, dass Geplantes innerhalb eines gewissen Rahmens und mithilfe dann der zur Verfügung stehenden Ressourcen, materieller wie personeller Natur, umgesetzt wird. Man könnte auch sagen: Manager handeln im Rahmen der zur Verfügung stehenden Möglichkeiten und Paradigmen des Unternehmens. Während Führung eher als das gesehen wird, mit den Menschen in der Organisation auch umzugehen. Das heißt das Handeln der beteiligten Personen auf die Ziele, die es dabei gibt, die dabei entstehen, auszurichten. Das Handeln der beteiligten Personen auch zu beeinflussen. Und darüber hinaus, wenn man so will, die auch durchaus mit den Menschen zusammen, die Paradigmen, die auch Rahmenbedingungen des Unternehmens schaffen. Oder sie auch vermitteln an die Leute. Auch auf motivierende Weise dann vermittelt. Anstatt unter den Paradigmen dann zu arbeiten, wie es dann eher dem Manager zugeordnet wird. Also ein Manager ist eher so diese lineare Zahlen, Daten, Fakten Mensch, der natürlich auch das People-Leading, den Umgang, das Führen von Menschen braucht und erlernen muss. Während der Leader eben der ist, dem es gelingt, die Leute zu gewinnen, mitzuziehen, zu begeistern und, ja, darüber ein Stück weit auch eine Eigenmotivation innerhalb der Organisation zu erzeugen. Also, dass die Menschen eigentlich gerne Teil dieser Organisation oder Teil der Aufgabe, Teil der Mission ist, die dann der Leader, ja, im Unterschied zum Manager, verkörpert. Und dann auch vermittelt. Also dem Manager sind so Eigenschaften zugeordnet wie eher eine nüchterne Zielorientierung. Ziele entstehen aus objektiven Notwendigkeiten. Ein eher reaktives Reagieren auf dem, was aus der Mannschaft dann auch kommt und aus der Organisation. Ziele sind eher auch eingebunden in die Tradition der Organisation, auf die man sich auch beruft. Man ist eher konzentriert auf die Prozesse. Versteht sich selbst als sachlichen Problemlöser. Versucht da eben auch auf diese sachliche Art und Weise zwischen Interessen in irgendeiner Weise auch zu vermitteln und die dann zu Lösungen zu entwickeln. Hat insgesamt eigentlich eine eher geringe emotionale Bindung an die Organisation. Manchmal sogar an das Produkt und vor allen Dingen natürlich auch an die Menschen. Manager wird eher weniger Empathie und Emotionalität zugesprochen. Er würde also eher auch mit Belohnung und Bestrafung zu versuchen zu motivieren. Und insgesamt eher darauf angelegt sein, die Rollenerwartung innerhalb der Organisation zu erfüllen. Und, wie soll ich sagen, da auch ein Stück weit sein Selbstverständnis, seine Selbstvertrauen, sein Selbstbewusstsein daraus ziehen. Dass er also dieser Rollenerwartung entspricht. Und würde dann auch darauf achten, dass andere Leute ebenfalls in ihren Rollen funktionieren. Auf der anderen Seite würde man sagen: Ein Leader ist jemand, der sich für Ziele begeistern kann. Der Ziele auch durchaus-. Neue Ziele, auch weitere Ziele, mit den Beteiligten entstehen lassen kann. Das auch zulassen kann.

Auch die Verbindung zwischen Zielen und subjektiven Bedürfnissen der Leute sieht und anerkennt. Und, ja, durchaus auch eher etwas innovativer da wirkt und versucht also die Traditionen, die traditionellen Sicht- und Denkweisen der Organisation zu verändern. Er ist vielleicht etwas weniger auf die Arbeitsprozesse-. Also in Reinform jetzt, nicht als Leader. Weniger auf die Arbeitsprozesse und mehr, kann man sagen, auf die Arbeitsinhalte konzentriert. Und versucht eben hier Möglichkeiten zu entwickeln, sagen wir mal-. Er ist also eher ein Problementdecker und jemand, der nach Möglichkeiten sucht, Probleme zu lösen, die er dann gegebenenfalls durchaus mit den anderen zusammen entwickelt. Er ist da also auch etwas stärker, wenn man so will, ein Teamplayer. Er ist insgesamt, kann man sagen, intuitiv, empathisch, emotional. Und, während der Manager vielleicht eher nüchterne Sachbotschaften, Signale vermittelt, würde man sagen, vermittelt der Leader Botschaften und durchaus auch Sinn und Visionen. Er motiviert durch begeisternde Ideen. Und sein Selbstbild ist eigentlich weniger über die Erfüllung von Rollenerwartungen definiert. Kann das auch respektieren, wenn sich Menschen in ihren Rollenerwartungen verändern oder Rollen auch nicht mehr entsprechen wollen. Sondern andere Rollen-. Ihre Rollen weiterentwickeln wollen. Andere Rollen einnehmen wollen. Und es in diesem Sinne bezieht er auch sein Selbstverständnis oder sein Selbstbewusstsein nicht daraus, dass er selber eine Rolle perfekt ausfüllt oder andere zwingt, sie auszufüllen. Sondern er würde immer versuchen eigentlich auch ein Stück weit den Rollen den Menschen anzupassen. Und auch neue Rollen und benötigte Rollen für die Organisation zu entwickeln. Anstatt auf die Einhaltung zu pochen. Also man könnte sagen: Der Leader hat als Grundgefühl eher eine Art Unabhängigkeit gegenüber dem Status Quo. Während der Manager viel stärker eine Identifikation mit dem Status Quo hat. Diese Zweiteilung zwischen sozusagen der Manager-Persönlichkeit und der Leader-Persönlichkeit, die ist in den USA so in den 70er Jahren des vergangenen Jahrhunderts entstanden. Da hat es, obwohl es schon lange Forschungen innerhalb der USA gegeben hat in den 50er und 60er Jahren, einen Harvard-Professor gegeben mit dem Namen Abraham (?Selznik). Der zum ersten Mal einen Artikel veröffentlicht hat mit dem Titel „Managers and Leaders - Are they different?“ Und im Zuge dieser Veröffentlichung sind dann so einige andere Veröffentlichungen gefolgt, die, wenn man so will, das, was in den 50er und 60er Jahren zum Thema Leader schon akademischen Sinne herausgeforscht wurde, dann auf populäre Weise einer größeren, breiteren Öffentlichkeit dann zugänglich gemacht haben. Und auf diese Weise kann man richtig sagen, dass neben der klassischen Business-Administration dann irgendwann tatsächlich eine große, breite Diskussion um Leader und Leadership-. Leadership, das amerikanische Ship ist ja-, charakterisiert ja häufig ein bisschen stärker noch-. Oder akzentuiert ein bisschen stärker die Haltung, die damit verbunden ist. Coachman-Ship ist so eine Haltung. Dass man entwicklungsförderlich an Menschen herangeht im Unterschied jetzt zu Coaching-Techniken

oder so etwas. Und da ist auch der Unterschied dann, wenn man so will, zwischen Leadership und Führung zu sehen. Sodass also hier so ab Mitte, Ende der 70er Jahre diese Leadership-Diskussion, diese Leadership-Haltung deutlich Raum gegriffen hat und zu einem starken, wie soll man es sagen, zu einem starken Begriff, zu einem verbreiteten Begriff auch geworden ist. Zu einem auch bewusst durchaus, wie ich das gerade skizziert habe, in Abgrenzung auch benutzten Begriff auch geworden ist. Zu dem es dann auch immer mehr Forschung, natürlich Veröffentlichungen und vor allem dann natürlich Management- und Führungskräfte-Trainings dann gegeben hat. Es ist ja auch immer eine-. Diese Dinge sind ja auch immer ein Vermarktungs-Instrument. Solche Begriffe dann zu diesen neuen Begriffen dann auch wieder Trainings und Gesprächs-Methoden und was weiß ich dann anzubieten. Also das ist ein Thema seit den ausgehenden 70er Jahren. Eine der Fragen, die an uns auch immer herangetragen wird, ist: „Ja, was macht ihr denn da eigentlich in so einem Führungs-Coaching? In so einem Leadership-Coaching?“ Und da können wir immer nur sagen: „Ja, alles mögliche machen wir da. Insbesondere das, was die Führungskräfte auch als ihren Bedarf an uns herantragen.“ Ich sage das extra so, weil so ein Coaching ist natürlich auch immer eine sehr, sehr individuelle Angelegenheit. Also, dass was so die Themen mit dem eigenen Führungsverhalten, mit dem eigenen Führungsstil, mit der eigenen Führungsphilosophie eines Menschen sind. Aber natürlich auch die Themen auf die er dann praktisch im Umgang mit seinem Team, im Umgang mit seinen Mitarbeitern, im Umgang mit seinen unterstellten Führungskräften, die er dann führt-. Auf die er dann trifft und die für ihn oder sie, die Person, dann auch ein Thema sind. Also wir machen so Dinge wie, dass wir einen Führungcheck machen mit den Leuten. „Mache ich eigentlich alles richtig?“ Ich habe immer wieder Führungskräfte im Coaching, die relativ wenig belesen sind und auch noch nicht so wirklich ein gutes Führungskräfte-Training absolviert haben. Die sind dann nicht selten auch schon Mitte 50, Ende 50. Und da habe ich dann ab und zu jemanden, der sagt: „Also, Herr Steinke, ich habe ja noch nie so wirklich professionell mit diesem Thema beschäftigt. Ich bin da so reingerutscht. Kann ich Ihnen nicht einfach mal alles erzählen, was ich so mache. Und Sie sagen mir mal, wie Sie das finden. Also Sie haben so unterschiedliche Erfahrungen mit Führungskräfte-Trainings, mit Führungskräfte-Coachings. Sie wissen vielleicht auch, wie man das eine oder das andere nennt. Und dann gucken wir uns das mal an und Sie sagen mir mal: Ist das eigentlich so richtig?“ Und da habe ich übrigens etwas ganz entscheidendes, wichtiges gelernt über Coaching. Also man denkt ja erstmal, Coaching ist sehr stark auch darauf angelegt, Menschen zu involvieren. Menschen zu. Menschen innerlich zu neuen Entwicklungsschritten Feedback geben. Menschen konfrontieren, dass sie sich auch von neuen, anderen Seiten sehen. Ich habe hier immer mal auch die Erfahrung gemacht, dass mir erfahrene-, aber ungebildete in Anführungsstrichen, Führungskräfte einfach ihre vielen Praxis-Situationen, durchaus auch ihre schwierigen

Situationen, die sie zu meistern hatten, erzählt haben. Und ich immer wieder dann auch sagen konnte: „Mensch, das ist auch wirklich gut gelöst wie Sie das machen. Und die Art, wie Sie da so Gespräche führen, das nennt man Empathie und das nennt man aktives Zuhören. Und das sind übrigens die drei Einflusspotentiale X, Y und Z.“ Das heißt ich habe immer wieder auch die Konzepte mit den Leuten benannt und erkannt in dem, was sie tun. Ohne, dass sie nun selber wussten, dass sie das so tun. Und ohne, dass sie selber benennen konnten, was sie da tun. Und am Ende kam heraus, dass sie nicht wirklich so viel anders machen mussten. Sondern, dass sie im Grunde auch sehr bestätigt da heraus gegangen sind aus diesen Sitzungen, die wir da hatten. Und ich umgekehrt als Coaching daraus gelernt habe: Es geht im Coaching nicht immer nur darum, Menschen sozusagen zur nächsten Veränderung, zur nächsten Entwicklung zu peitschen. Sondern wir befinden uns ja in Unternehmen, in Konzernen häufig auch in einem sehr kritischen Umfeld. Ja, wir werden auch immer wieder sehr kritisch beäugt und kritisiert, problemorientiert wird auch mit uns umgegangen. Es wird problematisiert. Und dann einfach mal einen gegenüber zu haben, einen erfahrenen Coach als Gegenüber zu haben, der einem dann an verschiedenen Stellen auch einmal sagt, was man richtig macht, in Anführungsstrichen. Oder wie man das nennt. Dass es in Ordnung ist, das so zu lösen. Und, dass es in Ordnung ist, hier und da Probleme zu haben. Und, dass es in Ordnung ist, dass man eine Weile braucht, bis man dann eine Konflikt-Konstellation zwischen zwei Mitarbeitern vielleicht über ein, anderthalb Jahre erst gelöst bekommt. Und die Vorgehensweisen dafür und so weiter. Und, dass auf unterschiedliche Weise dann einer sagt: „Es ist in Ordnung, ja, es ist-. Man nennt es so und so.“ Bestätigt zu bekommen, das ist auch offensichtlich eine sehr heilsame Angelegenheit für jemanden, der in ein Coaching kommt. Und es ist umgekehrt auch eine wichtige Rolle, die auch der Coach dort einzunehmen hat. Also sehr würdigend, herauswürdigend könnte man fast sagen, mit dem Coachee so umzugehen, dass eben die Dinge, die da alle funktionieren. Die, da alle auf akzeptable Weise auch gemacht werden, einfach schlicht auch nur zu benennen. Aber ansonsten zu bestätigen, dass hier ein guter Job gemacht wird. Und das kann dann auch dazu führen, dass jemand mit einem sehr gesunden, abgerundeten Selbstbewusstsein auch wieder Selbstwert aus diesen Coaching-Sitzungen herausgeht. Also diese Frage „Herr Steinke, mache ich das eigentlich alles richtig?“, die nehmen wir dann schon ernst. Ja, andere Themen im Führungskräfte-Coaching sind natürlich alle Themen rund um die Gesprächsführung mit Mitarbeitern. Um Beurteilungs-Gespräche, Kritik-Gespräche, Konfliktklärung-Gesprächen und so weiter. Ohne da vielleicht jetzt einen langen Konfliktklärungs-Prozess jetzt gleich daraus zu machen. Also das ist ein riesen Thema. Der Umgang mit missratenen Kommunikationen, Entgleisungen, die passieren. Das selber dann ein Stück weit verarbeiten zu müssen. Auch inhaltlich verarbeiten zu müssen. Dass man da von seinen eigenen Werten und Prinzipien ganz schön abgekommen ist. Und sich da auch

schlecht verhalten hat und so weiter. Das aber auch in seiner Entstehung zu begreifen. Auch in der systemisch Entstehung. Dass da also auch eine gewisse Dynamik herrscht in dem Team, in der Organisation, der man dann selber aufgesessen ist. Und, ja, das Ganze auch so zu verstehen, dass man es dann beim nächsten Mal anders machen kann. Und eine Veränderung dieser System-Dynamik einleiten kann. So etwas ist natürlich ein unheimlich großes, wichtiges Thema. Die Behandlung von Konflikten in Organisationen, also das ist ja nicht immer durch Gespräche-. Sondern das sind manchmal langwierige Strategien, die man da fährt, so etwas zu entwickeln. Das ist ein riesen Thema. Einfluss zu nehmen, auf Mitarbeiter, auf Leitungskollegen, auf Vorgesetzte. Führung von unten, ein riesen Thema, mit dem wir uns immer beschäftigen. Haben wir gerade eben schon gehabt. Menschen für Vorhaben, Allianzen zu gewinnen. Zu versuchen, in der Organisation auch mikro-politisch klug vorzugehen. Ein riesen Thema. Mit Führungs-Vakuum umzugehen. Dass man selber manchmal hinterlässt, weil man so operativ gebunden ist in bestimmten Aufgaben. Aber umgekehrt: Mit dem man auch konfrontiert ist. Das heißt: Man muss es dann umgekehrt ausfüllen, dieses Führungs-Vakuum. Obwohl man vielleicht gar nicht die formale Legitimation hat dazu. Die Gestaltung von Meetings. Überhaupt der Auftritt. Wie präsentiere ich-. Wir machen nicht selten Präsentation-Trockenübungen mit intensivem Feedback. Oder Übungen zur Gestaltung, zur Moderation von Meetings mit intensivem Feedback, mit Video-Feedback-Aufnahmen. Und sehr detaillierter Untersuchung, wie das da eigentlich läuft. Überhaupt: Wie bleibe ich souverän? Wie gelingt es mir, Standing zu zeigen auch und da hin zu kommen. Das ist ein ganz wichtiges Thema. Überhaupt das Hineinwachsen in dieses Standing. Das ist ja auch ein Stück weit ein Reifungsprozess. Wie gestalte ich eigentlich diesen Rollenwechsel von Kollegen zum Vorgesetzten? Oder wie gestalte ich diesen Rollenwechsel von, ja, der unteren Führungskraft zu einer mittleren, oder zu einer Top-Führungskraft? Das ist alles ein riesen Thema. Die ersten 100 Tage, ja, haben wir ein richtiges Tool zu entwickelt. Was muss ich beachten, wenn ich Positionen neu antrete? Wenn ich sie ausfüllen will. Mit wem muss ich da auf welche Weise in Verhandlungen treten? Wie kann ich Leute in der Organisation befragen, gewinnen? Wie kann ich Fettnäpfchen vermeiden? Was sind eigentlich die wichtigen Ziele und Erwartungen, die an mich gestellt werden? Welche Erbschaften hinterlässt mir mein Vorgänger? Welche Probleme und Konflikte sind ungelöst? Und all dieses-. Dieses ganze Feld zu eruieren und sich da vernünftig von Beginn an aufzustellen. Auch sehr bewusst sich vernünftig aufzustellen. Die Situation zu sondieren. Im Zuge von Positionswechsel oder eben auch Aufstieg in der Organisation ein riesen Thema. Dann natürlich das Team gut aufstellen. Das Team entwickeln. Die einzelnen Leute im Team entwickeln. Bestimmte Mitarbeiter fordern, fördern, weiter voran bringen. Also wirklich führen in dem Sinne, dass ich auch Leute irgendwo hinführe. Zu bestimmten Aufgaben. Zu einer bestimmten Art der Aufgabenerledigung. Zu

einer bestimmten Autonomie hinführe. Und das quasi nicht einfach nur erwarte. Und die Aufgabe auskotze und dann irgendwie erwarte, dass das ein andere das aufnimmt und dann wie von selber das alles auch wie am Schnürchen funktioniert. Sondern: Wie gelingt es mir mit Mitarbeitern da eigentlich hin zu kommen? Der Umgang mit schwierigen Mitarbeitern. Ich habe vorhin gesagt, auf welche Weise wir es im Moment in der aktuellen Generation mit schwierigen oder mit auch unreifen Persönlichkeiten zu tun haben, die eigentlich nicht richtig folgen können. Also wir haben hier eine ganze Palette von, ja, manchmal auch psychisch auffälligen Mitarbeitern im Coaching zu bearbeiten. Manchmal sehr schwere Fälle, die dann über mehrere berufliche, Wiedereingliederungsmaßnahmen immer noch nicht wieder zurückgeführt werden können in ihre eigentliche Funktion. Und auch in ihren Beitrag, den sie eigentlich zum Team leisten. Wie gehe ich mit diesen Situationen um? Wie vermeide ich dann die Überlastung anderer Mitarbeiter? Riesen Thema, riesen Themen. Bis hin zu so Themen wie Umgang mit Sucht, Umgang mit Mitarbeitern, die verschuldet sind. Oder in anderen Lebenskrisen, schweren, familiären Belastungen auch stecken. Ja, das sind so Themen. Zwei, drei habe ich mir noch hier notiert, die mir auch wichtig waren nochmal zu nennen. Der Umgang auch mit wichtigen Schlüsselpersonen in der Organisation. Manchmal sind es Betriebsrats-Mitglieder. Manchmal sind es bestimmte Projektleiter oder Teilnehmer an bestimmten Management-Boards und so weiter. Wie komme ich da-. Wie gestalte ich einfach den Umgang mit diesen Schlüsselpersonen? Dann: Die Durchsetzung von Interessen auch in der Organisation. Wie gehe ich um mit Frontenbildung? Grabenkämpfen, die da auftreten? Und, ja, wie gehe ich selber auch mit dem Erwartungsdruck um, wenn ich selber auch in diesen Konstellationen selber mich durchsetzen muss? Wie ist da eigentlich meine eigene Rolle, meine Haltung auch zum Thema Macht? Also finde ich ist eigentlich gut, da subversiv und vielleicht sogar offen, machtvoll aufzutreten. Und wie gelingt es mir dann eigentlich, diese Machtkonflikte, die dann gegebenenfalls dort auch auftauchen, auf für mich akzeptable Weise und auch ethisch akzeptable Weise dann zu bearbeiten und zu einer Lösung zu bringen. Manchmal machen wir auch Mentaltraining mit den Leuten. Wenn sie sich innerlich präparieren für besondere Herausforderungen. Dass wir das innerlich wie so ein Coaching eines Stabhochspringers, der das innerlich so vor seinem geistigen Auge dann ablaufen lässt. Da gibt es aus der Hypno-Therapie ein wunderbares Tool. Das heißt Zeitprogression. Das man dann innerlich, step by step, die Situation durchläuft und sich dann auf eine Weise auch tiefenentspannt auf diese Situation vorbereitet, die-. Was man dann abrufen kann in der Realsituation. Und, dass es einem dann viel, viel leichter gelingt. Und, naja, dann das große Thema führen, leisten, leben, gesund bleiben. Die eigene Karriere entwickeln. Auch das sind riesige, wichtige Themen, mit denen man es im Führungskräfte-Coaching zu tun hat. Also eine große Palette, die auch eine ganze Anzahl von Coaching-Tools, viel Erfahrung benötigen. Wir machen ja so ungefähr 160 Tools in unserer Coaching-

Ausbildung. Und viele, viele dieser Tools kann man auch für die Bearbeitung von Führungsthemen nutzen, benutzen. Es gibt aber dann auch sehr, sehr spezielle Tools für die Bearbeitung von Führungsthemen im engeren Sinne. Das eine habe ich-. Oder zwei habe ich schon genannt. Das eine ist das sich bewusst machen der eigenen Prägungen. Wir nennen dieses Tool „Führer in meinem Leben“. Das andere ist, dass wir an den eigenen Einflusspotentialen arbeiten. Also an den Möglichkeiten. Wie kann ich eigentlich führen, Einfluss nehmen auf Menschen? Und: Wann folgen Sie mir? Was wir aber zum Beispiel auch sehr gerne machen ist-. Wir nennen das eine dialogische Führungsstil-Analyse. Da gucken wir vor dem Hintergrund des Führungsstil-Modells, das (?Hersey) und (?Blender), zwei Amerikaner, Ende der 70er Jahre entwickelt haben. Das war eigentlich das Ende der Führungsstil-Debatten. Sie haben das Modell situativer Führungsstil genannt. Wo es nicht mehr um die Frage geht: Was ist der richtige Führungsstil? Muss man eher kooperativ führen? Oder eher autoritär führen? Oder wie soll man das machen? Das war so die Diskussion eigentlich bis Ende der 70er Jahre dieser ganzen verschiedenen Führungsstil-Debatten. Nein, sie haben herausgefunden: Du musst so führen wie es die Anführungssituation ist und du musst so führen, wie deine Mitarbeiter sind. Du musst verschiedene Führungsstile praktizieren können. Manchen musst du sehr klare, direkte Anweisungen geben. Anderen musst du überzeugen und sie dann bei der Aufgabenerledigung sehr eng begleiten, sehr eng führen. Und praktisch da hin führen, dass sie es dann womöglich auch irgendwann selbst motiviert übernehmen können. Andere musst du sehr viel partizipativer führen. Und sie gar nicht mehr ganz genau mit konkret vorgegebenen Aufgaben konfrontieren. Sondern eher über Fragen dann führen. „Wie würdest du diese Aufgabe dann lösen?“ Und die vierte Möglichkeit ist natürlich Delegation, dass man auch große Aufgaben-Pakete über den Zaun schmeißt und auch mit sehr reifen und auch der Verantwortungssituation gewachsenen Mitarbeitern dann so verfahren kann, dass sie sehr autonom und sehr selbstbestimmt, große, mächtige Aufgaben-Pakete auch zeitgerecht und anforderungsgerecht auch abarbeiten können. Also das ist so ein bisschen die Theorie des situativen Führens. Eigentlich ein sehr einfaches Schema. Eine Art Portfolio und wir gucken dann mit unserer Führungskraft zusammen-. Machen wir so einen Blick in das Team und schauen dann genau: Wie musst du eigentlich wen in deinem Team anfassen? Wen musst du wie behandeln? Wie ist der auch in diesem Portfolio einzuordnen? Und vor allen Dingen: Und das ist dann das spannende. Nicht die Einordnung, das geht dann auch relativ schnell. Sondern: Wie kriege ich dann eigentlich diese Mitarbeiter entwickelt? Wie gelingt es mir da auch eine Art Reifungsprozess zu initiieren, sodass Mitarbeiter, die ich vielleicht zunächst auch in bestimmten hohen und neuen Anforderungssituationen sehr detailliert einweisen muss-. Wie kriege ich sie dann dazu, dass sie ein Stückweit auch wachsen und reifen mit ihren Aufgaben? Bis sie dann am Ende in

einer sehr, selbstbestimmten, eigenständigen Aufgabenerledigung ankommen. Welche Mitarbeiter kann ich so entwickeln? Und vor allem dann: Wie muss ich sie anfassen? Und da entwickeln wir von Coaching-Sitzung zu Coaching-Sitzung dann, ich nenne das immer, Behandlungsmethoden. Das heißt: Umgangsweisen, wie man jeden Mitarbeiter dann vielleicht bestimmte Aufgaben auf eine bestimmte Weise erklärt. Wie man bestimmte Fragen entwickelt? Wie man durchaus auch dann kontrolliert oder enger führt oder weiter führt. Sodass eben dann es gelingt, das eigene Team autonomer, selbstständiger zu machen. Und damit sich auch selbst als Führungskraft-. Gerade, wenn man noch operative Führungskraft ist. Das heißt: Selber auch noch in bestimmten Aufgabenerledigungen selber noch operativ steckt. Und nicht nur ausschließlich führt. Wie es dann auch gelingt, wieder mehr Zeitressourcen für die eigenen, operativen Aufgaben zu mobilisieren. Sodass man da also nicht so ein Feierabend-Führer ist. So eine Feierabend-Führungskraft, die vielleicht früh morgens und abends mal darauf guckt, was die anderen machen. Und ansonsten mit anderen Dingen beschäftigt ist. Sondern hier das Thema Führung wieder sehr viel stärker auch integriert wird in das eigene, tägliche Handeln. Ja, also so etwas ist zum Beispiel etwas, was wir da sehr speziell machen. Wir machen auch manchmal eine Art Generalinventur. Wo wir so die gesamten Gestaltungsfelder der Führung einmal durchgehen und Leute dann für sich sehr genau gucken: Wie gut fülle ich diese verschiedenen Aktivitäten, die dann insgesamt zur Führung dazu gehören, wie gut führe ich die eigentlich aus? Ich sage: Das sind alles so Tools, die wir auch und parallel zu den vielen, vielen anderen Themen und auch zu den vielen, vielen anderen Anfragen, die natürlich immer sehr, sehr persönlicher Natur sind-. Und sehr individueller Natur sind. Und die dann auch mit ganz anderen Vorgehensweisen und Fragetechniken und systemisch Aufstellungen und was wir da alles so machen, natürlich dann auch bearbeitet werden. Aber wir haben ja heute speziell das Thema Führung gehabt und eben auch die Arbeit mit den Führungskräften. Und da gibt es eben dann durchaus auch sehr, sehr spezielle Vorgehensweisen, die sich nur dafür eignen. Ja, das ist also so ein bisschen dieses Thema. Mit welchen Tools und Vorgehensweisen wir dann dort arbeiten können. Ja, ich glaube wir haben damit dann insgesamt so einen kleinen Durchmarsch gemacht, durch dieses Thema Führung. Und Führungskräfte-Coaching, Leadership-Coaching. Ich hoffe, dass das so insgesamt einen ganz guten Einblick und Überblick gegeben hat. Dahinter und dadrunter gibt es natürlich noch unendlich viel zu sagen, das ist klar. Und vor allen Dingen kann man so insgesamt nochmal abschließend feststellen: Es ist natürlich auch immer für jeden sehr, sehr individuell. Und speziell mit welchen Fragen er da kommt. Und was ihn da bewegt. Weshalb wir eben auch sehr, sehr großen Wert darauf legen, dass unsere Coaches immer methodenplural da herangehen und nicht immer nur ihre Lieblingsmethode reiten. Und weil sie vielleicht eine bestimmte NLP-Methode gelernt haben, die dann versuchen immer auf gleiche Weise

irgendwo anzuwenden. Sondern wir sagen: Ein Coach muss so ausgebildet sein, dass er eben verschiedene Methoden, auch durchaus verschiedene sozialwissenschaftliche Ansätze-. Also mal psychodynamischer arbeiten, mal systemischer1arbeiten. Mal über die mentale Schiene kommend mit hypo-therapeutischen Interventionen oder mit Mentaltraining NLP ein bisschen vorankommen kann. Und an einer anderen Stelle dann ehre mit Konflikt-Know-How der Führungskraft tatkräftig dann auch mit entsprechenden Fragestellungen und Ausarbeitungen, die dann gemeinsam auch am Flipchart erfolgen. Visualisierung von Team-Situationen und so weiter. Und dann entsprechend unter die Arme greifen kann. Also das meinen wir, wenn wir dann sagen: „Ein Coach sollte dann natürlich auch individuell und in diesem Sinne methodenplural mit unterschiedlichen Handlungsböglichkeiten, die ihm dann zur Verfügung stehen, da auch mit seinem Coaching-Client, mit seiner Führungskraft, umgehen. Und nicht immer nur dasselbe machen. Ja, und in diesem Sinne hoffe ich, dass das einen ganz schönen Einblick gegeben hat in das ganze Thema, was man da so alles machen kann. Und was dann Leadership oder das eigentlich Potential auch von Leadership-Coaching sein kann. Und in diesem Sinne hoffe ich, dass das so ein bisschen zur eigenen Justierung auch beigetragen hat und für Klarheit gesorgt hat. So, dann: Vielen Dank für das Zuhören und ich freue mich dann auf unsere nächste Abteilung hier. Bis dann! Tschüss!