

Editorial



Jede Führungskraft möchte, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinter ihr stehen. Wie aber werden Manager den unterschiedlichen Menschen gerecht und bleiben sich dabei doch selbst treu? Der Punkt „Authentische Führung“ ist Thema in vielen unserer Coachings mit Führungskräften. Wobei wir beobachten, dass darüber, was „Authentische Führung“ kennzeichnet, Verwirrung herrscht. In unserem aktuellen Newsletter gehen wir deshalb unter anderem der Frage nach, was eine authentische Führungskraft ausmacht, und wir vermitteln Ihnen Eckdaten dazu, wie Führungskräfte ihre Authentizität steuern können. Wir wünschen Ihnen bei diesem und den anderen Beiträgen viele neue Erkenntnisse.

Hartmut Stepputat

Christina Ingwersen

Führen mit Charakter

Was eine authentische Führungskraft ausmacht

Um Mitarbeiter zu überzeugen und zu motivieren, müssen Manager es vielen verschiedenen Menschen recht machen. Die Kunst besteht darin, Erwartungen zu erfüllen und sich dennoch selbst treu zu bleiben. So paradox es klingt: Um authentisch zu führen, bringen gute Manager ihre Authentizität unter Kontrolle.

Die Managementprofessoren Rob Goffee (London Business School) und Gareth Jones (Insead Fontainebleau) haben die Merkmale authentischer Führung untersucht und für den Harvard Businessmanager zusammengefasst (Heft 3/2006). Ihr Credo: Gute Führungskräfte haben das Gleichgewicht zwischen ihrer eigenen Persönlichkeit und dem Grad der Anpassung an die Mitarbeiter gefunden und sich dabei ihre eigenen Glaubwürdigkeit bewahrt.

Die Wahrnehmung steuern

Authentizität gilt meist als Gegenteil alles Künstlichen — authentisch ist, was unmittelbar, aufrichtig und unkompliziert ist. Diese Sichtweise sei nicht nur vereinfachend, sondern auch

falsch, so Goffee/Jones. Authentisch aufzutreten ist ein komplexer und bewusster Akt. Es gibt keinen Königsweg, um zu einer authentischen Führungskraft zu werden. Aber jeder kann bewusst steuern, wie er durch andere wahrgenommen wird. Dazu gehöre, sich selbst besser kennen zu lernen und mehr über andere zu erfahren. Wer als Führungskraft authentisch sein möchte, steht laut Goffee/Jones vor zwei Aufgaben. Erstens muss er Worte und Taten in Einklang bringen, andernfalls werden Mitarbeiter ihn nie respektieren. Wer sich auf loyale Mitarbeiter stützen möchte, muss darüber hinaus eine Beziehung zu ihnen aufbauen. Deshalb lautet die zweite Aufgabe: Übereinstimmung suchen mit denen, deren Unterstützung gewünscht wird. Das geht nur, wenn sich der Manager unterschiedlichen Menschen mit jeweils verschiedenen Facetten seiner Persönlichkeit zeigt, also mehrere Rollen einnimmt. Fehlt ihm dieses Repertoire, wird er am Ende nur von denen unterstützt, mit denen er ohnehin schon viel gemeinsam hat. **Mo Mehr unter:** <http://wissen.harvardbusinessmanager.de/wissen/leseprobe/45933575/artikel.html>

Eckdaten: Authentizität steuern (siehe auch Harvard Businessmanager 3/2006)

Authentizität ist nicht angeboren. Sie entsteht erst aus dem, was andere in einem sehen. Insoweit ist sie steuerbar.

Das Konzept: Wer authentisch führen will, muss über sich und sein Gegenüber Bescheid wissen. Selbsterkenntnis ist wirkungslos ohne die Fähigkeit zur Selbstoffenbarung. Manager werden nur respektiert, wenn sie neben Stärken auch Schwächen zeigen können.

Schritt 1: Setzen Sie sich mit Ihren Stärken und Schwächen, Zielen und Visionen auseinander. Gelingen wird die Selbsterforschung nur, wenn sie

durch regelmäßiges und ehrliches Feedback ergänzt wird (z.B. Coaching).

Schritt 2: Im Gegenzug muss sich, wer authentisch führen will, auch mit der Herkunft, Kultur und Lebensentwurf der Mitarbeiter beschäftigen. Es ist entscheidend, sich im Unternehmen richtig zu positionieren.

Fallstricke: Wer in der Menge der Manager ununterscheidbar ist, erwirbt keinen Respekt. Wer sich zu sehr von Traditionen und Kommunikationsstil des Unternehmens entfernt, verliert die Bindung an die internen Netzwerke.

Nachhaltiger Erfolg durch SELF-modelling

Höchste Zeitökonomie durch individuelles Coachingkonzept

Die moderne Personalentwicklung verfügt heute über eine große Anzahl unterschiedlichster Personalförderinstrumente. Die meisten bringen der Führungskraft im Vergleich zur eingesetzten Zeit jedoch nur einen geringen Ertrag. Anders beim SELF-modelling. Hier ist die Zeitökonomie exzellent.



SELF-modelling ist eine spezielle Form des Coachings, die sich seit einigen Jahren in Amerika entwickelt hat. Sie unterscheidet sich von gängigen Coachingtechniken vor allem in dem intensiven Einsatz von Videofeedback. Dadurch erhält die Führungskraft eine sehr authentische

Rückmeldung über die eigenen Fortschritte im Prozess der Verhaltensoptimierung. Die Erfahrung zeigt, dass der eigene Eindruck, den man sich anhand einer Videoaufzeichnung von seinem Verhalten in Führungssituationen macht, wirksamer zur Verhaltensentwicklung beiträgt als jedes noch so professionell formulierte Feedback des Coaches. Der Erfolg des SELF-modelling ist nachvollziehbar. Je höher eine Führungskraft angesiedelt ist, desto knapper sind ihre Zeitressourcen. Es ist für sie äußerst ineffektiv, sich in Volltagstrainings zu setzen, von denen sie am Ende gerade mal zu zehn Prozent profitiert. Zeitökonomie wird damit zu einem wesentlichen Entscheidungskriterium für die Auswahl von Fördermaßnahmen.

Win-Win-Situation

Auch die Unternehmen profitieren von der professionellen Unterstützung ihrer Führungskraft. Wenn Vorgesetzte ihr Führungsverhalten bewusster einsetzen und kontrollieren, verbessern sie sich

die Stimmung am Arbeitsplatz und die Arbeitseffektivität der zugeordneten Mitarbeiter erhöht sich. Das SELF-modelling arbeitet nicht wie andere Verfahren nach dem Gießkannenprinzip, sondern befasst sich ganz konkret nur mit den von der Führungskraft formulierten Veränderungsthemen. Damit profitiert sie im Verhältnis 1:1 von der Coachingmaßnahme. Effektivitätsverluste - wie beispielsweise beim Training - treten nicht auf.

Grundlage Vertraulichkeit

Um wirklich an den Schwachstellen arbeiten zu können, braucht das SELF-modelling wie andere Formen des Coachings auch ein sehr offenes und intensives Verhältnis zwischen Klient und Coach. Die Basis dieser Offenheit ist die vertrauliche Behandlung aller Informationen, die der Coach im Verlauf der Einzelsitzungen über die Führungskraft erhält. Weder die Vorgesetzten noch die Mitarbeiter der Personalentwicklung werden durch den Coach über konkrete Ergebnisse des SELF-modellings informiert. **H.S.**

SELF-modelling kann helfen, wenn ...

- die Beziehung zu Untergebenen oder Mitarbeitern verbessert werden soll
- die Kommunikation der Führungskraft verbessert werden soll
- der Veränderungsprozess unbedingt der Vertraulichkeit bedarf
- es um die individuelle Förderung von Vorgesetzten geht
- der Auftraggeber nur wenig Zeit zur Verfügung hat
- das Ziel eine dauerhafte und nachhaltige Verhaltensänderung ist

Handelsblatt interviewt Suchtcoach

In der Ausgabe des Handelsblatts vom 30.05.03 befasste sich Chris Löwer mit dem heiklen Thema Sucht bei Führungskräften. Wesentliche Teile des Beitrags „Wenn der Chef die Nase voll hat“ stammen aus einem Interview, das der Autor mit dem Suchtcoach Hartmut Stepptis führte. Seither wird die Homepage www.suchtcoach.de täglich von Interessierten besucht. Ein Klick auf das Laufband bringt Sie unmit-

telbar zur Online-Version des Handelsblatt-Artikels. Löwer stellt in dem umfangreich recherchierten Beitrag fest: „Sucht in der Führungsetage ist ein Tabuthema: Führungskräfte kaschieren ihre Schwächen“. Er fragt nach den Gründen, warum Führungskräfte süchtig werden und stellt verschiedene Hilfen für den Ausstieg aus der Sucht vor. Neben mehreren Kliniken, die sich auf die Behandlung süchtiger Führungs-

kräfte spezialisiert haben, wird in einem beigefügten Kasten auch auf das Angebot SUCHTCOACH verwiesen, das süchtigen Führungskräften eine Wegbegleitung für den schwierigen Weg aus der Sucht anbietet. Mittlerweile hat das Thema weitere Kreise gezogen. Auch die WirtschaftsWoche (www.wiwo.de) und das Magazin Junge Karriere (www.jungekarriere.com) übernehmen den Löwer-Beitrag. **H.S.**

Nutzen Sie die Potenziale Ihrer Mitarbeiter

Unternehmensführer ärgern sich Tag für Tag neu über die Einfallslosigkeit und fehlende Initiative ihrer Mitarbeiter. Wer genau hinschaut, stellt allerdings fest, dass viele Chefs zwar unternehmerisches Denken ihrer Mitarbeiter fordern, aber faktisch willige Befehlsempfänger erwarten. Coaching kann helfen, die brachliegenden Potenziale der Mitarbeiter zu aktivieren.

Wer sich einmal in Gedanken in die Rolle seiner Mitarbeiter versetzt, kann viele Gründe erkennen, warum sie sich passiv und ausführend statt aktiv und initiiierend verhalten. Um unternehmerisch denken und handeln zu können, braucht man als Mitarbeiter eine Unternehmenskultur, die dieses Verhalten auf möglichst allen Ebenen als positiv und begrüßenswert bewertet. Die Realität sieht jedoch häufig anders aus. Im Kollegenkreis wird gemocht, wer

den Mund hält und nicht auffällt. Direkte Vorgesetzte empfinden kreative Mitarbeiter oft als störend und anstrengend und reagieren dementsprechend auf Verbesserungsvorschläge.



Aber auch viele Unternehmensführer sind verunsichert, wenn bei ihren Mitarbeitern unternehmerisches Denken und Handeln wächst. Sie fürchten, die Kontrolle über ihre Firma zu verlieren und intervenieren nach klassischen hierarchischen Prinzipien. Sie nehmen sich das Recht, überall und jederzeit zu intervenieren. Wenn dies auf allen Füh-

rungsebenen geschieht, ist jedem Mitarbeiter klar, dass die Aufforderung zu unternehmerischem Handeln nicht so gemeint war. Risikoloses Verhalten als reiner Befehlsempfänger gewinnt an Attraktivität. Ergebnis: viele Potenziale der Mitarbeiter bleiben ungenutzt.

Coach hält Chef den Spiegel vor

Coaching kann dem Chef helfen, seine Ansprüche an eine moderne aktivierende Führungskultur umzusetzen. Der Coach als externer Dienstleister darf und muss dem Chef den Spiegel vorhalten und Wahrheiten aussprechen, die sich Mitarbeiter nicht auszusprechen trauen. Auch richtiges Delegieren von Verantwortung ist so erlernbar. Die Modernisierung der Unternehmenskultur ist nicht vom Chef allein zu schaffen, aber sie ist keinesfalls gegen ihn zu bewerkstelligen. Veränderung muss deshalb oben beginnen. **H.S.**

Ein Fallbeispiel aus unserer Praxis

Fortsetzung aus stepcoaching aktuell 01 / 2008

Klient: Herr Müller, langjähriger Leiter der Entwicklungsabteilung eines mittelständischen Unternehmens der Metallindustrie.

Coachinganlass: Führungsprobleme mit drei neuen Mitarbeitern.

... Als Coachingziel wurde vereinbart: Das Coaching sollte dann enden, wenn Herr Müller seine Führungsprobleme analysiert und die in seinen Möglichkeiten liegenden Beiträge zur Situationsverbesserung geleistet hätte.

Bereits in der ersten Sitzung gelang es anhand der Transaktionsanalyse (s. auch stepcoaching aktuell 01 / 2008) herauszuarbeiten, dass Herr Müller die Neuen unbewusst im Kind-Ich — also nicht auf Augenhöhe — ansprach, was bei den Ingenieuren immer wieder zu Trotzreaktionen, Passivität und „Dienst nach Vor-

schrift“ führte. Seine bisherigen Mitarbeiter waren an sein Führungsverhalten gewöhnt und sahen es ihm nach, weil sie ihn aus langjähriger Zusammenarbeit fachlich und menschlich schätzten.

Herr Müller erarbeitete mit Unterstützung des Coachs verschiedene Interventionstechniken, die das Ziel hatten, im Umgang mit den Neuen zu signalisieren: „Ich schätze Dich ...“, „Ich traue Dir etwas zu ...“, „Ich erwarte von Dir ...“, „Du wirst das schon schaffen ...“, etc.. In einem Rollenspiel (unter vier Augen) konnte Herr Müller neue Formen des Umgangs mit seinen „Ärgersituationen“ ausprobieren.

Als Hausaufgabe erhielt Herr Müller am Ende der Sitzung den Auftrag, zwei dieser Interventionsformen in der auf die Sitzung folgenden Wo-

che in seiner Abteilung auszuprobieren. In der nächsten Coachingsitzung berichtete Herr Müller über seine „Siege“ und über die Situationen, die noch nicht so gut gelaufen waren. Nach drei weiteren Wochen mit einigen Nachbesserungen kamen Klient und Coach gemeinsam zu der Einschätzung, dass das Coachingziel erreicht war und das Coaching beendet werden konnte. Wie von Anfang an vereinbart, lag es allein in Herrn Müllers Entscheidung, welche Informationen er über das Coaching seinem Chef zukommen lassen wollte.

Das Coaching kostete die Firma nur einen Bruchteil dessen, was die Personalbeschaffungs- und Einarbeitungskosten für nur einen neuen Ingenieur ausgemacht hätten.

Führungsnachwuchs gezielt fördern

Standardisierte Programme gehen nicht auf individuelle Unterschiede ein

Individuelles Vorgehen bei der Nachwuchsförderung ist weit effektiver als Standardprogramme. Das behauptet Natalie Shope Griffin in einem Beitrag für den Harvard Businessmanager. Sie empfiehlt individuelles Coaching als Begleitmaßnahme.

Natalie Shope Griffin ist Beraterin für die Entwicklung von Führungskräften bei Nationwide Financial, einem Finanzdienstleister in Columbus, Ohio.

Die Autorin berichtet in einem Beitrag für den Harvard Businessmanager (Heft 6/2003) über ihre Erfahrungen mit der Entwicklung eines Nachwuchsförderungsprogramms, das in den 90er Jahren in ihrer Firma entstand. Um vorhandene Ressourcen der Mitarbeiter besser nutzen und auf Defizite individueller eingehen zu können, entschieden sich seinerzeit die Verantwortlichen gegen den üblichen Standard und für ein individuelles Förderprogramm. Griffin unterscheidet vier Haupttypen von Nachwuchs-

führungskräften:

Die zögerliche Führungskraft

Zu dieser Gruppe gehören ungefähr 20 Prozent aller Manager. Sie verfügen zwar über erhebliche Fähigkeiten, können sich aber nicht vorstellen, eine Führungsrolle erfolgreich auszufüllen. Mit gezielter Unterstützung können gerade sie zu sehr effektiven Führungskräften werden.

Die überhebliche Führungskraft

Etwa 10 Prozent der Manager sind laut Griffin überheblich und richten damit großen Schaden an, auch wenn sie sonst meist erfolgreich sind. Diesen Managern fehlt es an Einfühlungsvermögen und Bescheidenheit. Firmen müssen mit ihnen sehr konsequent verfahren.

Die unbekannte Führungskraft

Viele potenziell hoch talentierte Manager leisten lieber in unauffälliger Weise Herausragendes, als Beziehungen zu Kollegen und höher gestellten Managern zu knüpfen. Sie können erkennen, dass es

sowohl nützlich als auch erfreulich sein kann, sich um Kontakte zu bemühen.

Der Workaholic

Diese Manager sind jahrelang dafür belohnt worden, sich bei der Arbeit bis zum Burn-out aufzureiben. Diesem Verhalten müssen Firmen Grenzen setzen, weil es sich langfristig für alle Seiten kontraproduktiv auswirkt.

Griffin sieht in der Berücksichtigung der individuellen Persönlichkeit einen wesentlichen Schlüssel für den Erfolg von Fördermaßnahmen. Ihrer Meinung nach gehen Firmen nicht ausreichend auf persönliche Eigenschaften, Ansichten oder Verhaltensweisen ein. Sie empfiehlt ausdrücklich, für alle vier von ihr beschriebenen Haupttypen individuelle Coachingmaßnahmen einzusetzen.

Der Beitrag erschien im Harvard Businessmanager Heft 6/2003, Seite 79



Was ist eigentlich ein 360 Grad Feedback?

Das 360 Grad Feedback ist eine Methode, mit der der Coach Informationen und Einschätzungen zu Stärken und Schwächen des Coachees (Klienten) aus dessen unmittelbarem beruflichen Umfeld einholt.

Aus den Informationen des 360 Grad Feedbacks entsteht ein vielfältiges Abbild von Einschätzungen, wie die Führungskraft in ihrem Arbeitsalltag von Vorgesetzten, Kollegen, Untergebenen, Kunden und Lieferanten gesehen wird.

Im Vorfeld der Durchführung des 360 Grad Feedbacks verabreden Coach und Coachee, welche Personen zu welchen Themen befragt werden sollen.

Die Interviews führt der Coach ohne seinen Klienten, wodurch in der Regel die Bereitschaft des Umfeldes zu offeneren Feedbacks steigt. Anschließend werden die Ergebnisse der Befragung den Selbsteinschätzungen des Coachee gegenüber gestellt.

Vorteil dieses Verfahrens ist, dass herausgefunden wird, in welchen Bereichen die Selbsteinschätzung der Führungskraft mit der Fremdeinschätzung durch das Umfeld übereinstimmt und bei welchen Themen es zu Differenzen kommt. Dabei fördert das 360 Grad Feedback im positiven wie im negativen Sinne immer wieder überraschende Ergebnisse zutage, die für den weiteren Verlauf des Coachings von großem Wert sind. **H.S.**

Haben Sie noch Fragen?
Rufen Sie uns an:

stepcoaching GbR

Hartmut Stepputtis Telefon +49 (0) 9534 173 158
Christina Morgenschweis Telefon +49 (0) 9534 651

Internet: www.stepcoaching.de

