
Coaching als Führungsinstrument

Regine Hinkelmann · Tasso Enzweiler

Coaching als Führungsinstrument

Neue Leadership-Konzepte
für das digitale Zeitalter

Regine Hinkelmann
HINKELMANN change
management • coaching • communication
Köln, Deutschland

Tasso Enzweiler
Köln, Deutschland

ISBN 978-3-658-19244-0 ISBN 978-3-658-19245-7 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-19245-7>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Die besten Führer sind diejenigen, die nicht als Vorbilder bemerkt werden. Wenn die besten Führer ihre Aufgaben erledigt haben, dann sagen ihre Leute: Wir haben es selbst getan.

Konfuzius

Vorwort¹

Führung wird auch in Zeiten der Digitalisierung nicht entbehrlich. Ganz im Gegenteil: Professionelle Führung wird wichtiger denn je. Dabei nehmen die extrafunktionalen Kompetenzen wie Selbstwahrnehmung und -steuerung einer Führungskraft einen immer höheren Stellenwert ein. Durch den Sprung vom Industrie- in das Informationszeitalter ist die Fähigkeit der potenzialorientierten Führung zu einer Kernkompetenz geworden. Dabei wird dem Führungsstil des Managers zunehmend erfolgskritische Relevanz zugeschrieben.

Vor diesem Hintergrund hat das Modell der coachenden Führungskraft wachsende Aufmerksamkeit erfahren, auch wenn es in seiner Breitenwirkung in Unternehmen, öffentlichen Institutionen und Non-Profit-Institutionen noch am Anfang steht. Der Ansatz des coachenden Leaders setzt sich immer mehr durch, auch wenn er anspruchsvoll ist – anspruchsvoll deshalb, weil sich die Führungskraft im Spannungsfeld verschiedener Interessen befindet: in der Regel zwischen den Zielen des Unternehmens und den Anliegen des Mitarbeiters.

Grundsätzlich vertritt der Coach eine neutrale Position und bewegt sich per Definition mit dem Gecoachten auf Augenhöhe. Der Führungskraft ist es jedoch nicht möglich, dem Mitarbeiter gegenüber gänzlich neutral eingestellt zu sein, allein deshalb nicht, weil sie ihn zu beurteilen hat. Auch das hierarchische Gefälle zwischen Führungskraft und Mitarbeiter lässt sich nicht leugnen, es besteht selbst dann, wenn die Hierarchie nicht gelebt und nicht sichtbar ist. Die Weisungsbefugnis, die eine Führungskraft gegenüber einem Mitarbeiter hat, steht im Widerspruch zur Freiwilligkeit einer Coachingbeziehung.

Damit die Doppelrolle nicht zu einem überfordernden Spagat wird, sollte die Führungskraft die Rollen gut ausbalancieren können und damit innere und äußere Kongruenz sicherstellen. Mit innerer Kongruenz ist die Vereinbarkeit der Managemententscheidungen und -handlungen mit den eigenen Werten gemeint, unter äußerer

¹**Gender-Hinweis** Bei allen Bezeichnungen, die auf Personen bezogen sind, meint die gewählte Formulierung beide Geschlechter, auch wenn aus Gründen der besseren Lesbarkeit bisweilen die männliche Geschlechtsform gewählt werden sollte. Darin liegt jedoch keine Wertung.

Kongruenz wird eine ehrliche und authentische Beziehung zum Mitarbeiter verstanden. Beides bildet die Grundlage dafür, dass eine Vertrauenskultur entsteht, in der Offenheit herrscht und der Mitarbeiter sich zielgerichtet weiterentwickelt. Nur so kann das Konzept des Leaders als Coach funktionieren. Ziel der im Führungskontext eingesetzten Coachingmethoden ist die Erhöhung der Selbstmanagementkompetenz des Mitarbeiters, um seine Eigenverantwortung zu stärken, was wiederum der Führungskraft Entlastung verschaffen soll.

Im Rahmen einer solchen Arbeitsbeziehung sollte die Führungskraft zudem eine moralische Perspektive entwickeln, um sich ihrer Werte und ethischen Standards bewusst zu werden. Dieses Bewusstsein hilft bei der Orientierung und bildet einen Kompass, der in Zeiten der disruptiven Transformation Sicherheit und Stabilität verschafft.

Dank

Von Herzen bedanken wir uns bei unseren Familienmitgliedern, die uns engagiert begleitet und die zeitliche Beanspruchung infolge dieses Buches toleriert haben, für ihr Verständnis. Dank gebührt dem INeKO – Institut für die Entwicklung personaler und interpersonaler Kompetenzen an der Universität zu Köln für die freundliche Erlaubnis, die Seminarunterlagen aus der Ausbildungsreihe ‚Systemisches Coaching und Veränderungsmanagement‘ und aus dem Einzelseminar ‚Spezialisierungsseminar Change Management‘ für diese Buchveröffentlichung nutzen zu dürfen. Besonderer Dank gilt auch den Lektorinnen Ulrike Lörcher und Katharina Harsdorf für die stets konstruktive Zusammenarbeit bei der Entstehung dieses Buches.

Köln
Januar 2018

Regine Hinkelmann
Tasso Enzweiler

Inhaltsverzeichnis

1 Führung und Arbeitswelt im rasanten Wandel	1
1.1 Bestandsaufnahme	1
1.2 Anforderungen an eine neue Führungskultur	3
1.3 Führen im digitalen Zeitalter	6
1.4 Die ökonomischen und wirtschaftlichen Herausforderungen des Digitalzeitalters	9
Literatur	9
2 Zur Bedeutung der Führung	11
2.1 Ein kurzer Streifzug durch die Geschichte der Führung	11
2.2 Zum Begriff der Führung	15
2.3 Zu den Erwartungen an eine moderne Führungskraft	17
2.4 Die relevanten Führungsstile	21
2.5 Zur inneren Haltung einer Führungskraft	25
2.6 Konsequenzen für die Führung	27
Literatur	29
3 Zur Bedeutung des Coachings	31
3.1 Ein kurzer Streifzug durch die Geschichte des Coachings	31
3.2 Coaching in Abgrenzung zu Führung	33
3.3 Beratungsformate in Abgrenzung zum Coaching	35
3.3.1 Expertenberatung	36
3.3.2 Supervision	37
3.3.3 Mentoring	38
3.3.4 Training	38
3.4 Unterschiede zwischen systemischem und personenzentriertem Coaching	39
Literatur	41

4	Die Erfolgsfaktoren für die Arbeit der coachenden Führungskraft	43
4.1	Die erfolgreich arbeitende coachende Führungskraft	43
4.2	Die Bedeutung extrafunktionaler Kompetenzen	44
	Literatur	46
5	Die zentralen Methoden der coachenden Führungskraft	49
5.1	Die systemische Fragetechnik	49
5.2	Weitere Coaching-Fragetechniken für Führungskräfte	53
5.3	Pacing, Rapport und aktives Zuhören	55
5.4	Reframing	56
5.5	Das Innere Team	58
5.6	Das Innere Führungsteam	59
5.7	Das Rubikon-Modell	62
5.8	Die Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen (PSI)	64
5.9	Die Intra-Rollenkonflikt-Analyse	68
5.10	Das transaktionsanalytische Modell der fünf Antreiber	70
5.10.1	Differenzierung der fünf Antreiber	71
5.10.2	Charakteristika des „Sei stark“-Antreibers	72
5.10.3	Charakteristika des „Streng dich an“-Antreibers	73
5.10.4	Charakteristika des „Sei gefällig“-Antreibers	74
5.10.5	Charakteristika des „Sei perfekt“-Antreibers	75
5.10.6	Charakteristika des „Beeil dich“-Antreibers	76
5.10.7	Das transaktionsanalytische Modell der Ich-Zustände	77
	Literatur	80
6	Erfolgreich führen durch Coaching	83
6.1	Vor- und Nachteile des Modells der coachenden Führungskraft	83
6.2	Das Führen von Mitarbeitergesprächen durch die coachende Führungskraft	85
6.3	Die Struktur eines erfolgreichen Führungsgesprächs	86
6.4	Die Erfolgsfaktoren für Coaching im Führungskontext	89
6.4.1	Prozessführung geben	89
6.4.2	Ressourcen aktivieren	90
6.4.3	Kooperativ begleiten und Praxistransfer unterstützen	91
6.4.4	Feedback einholen	91
6.5	Zur Coachhaltung der Führungskraft	94
6.6	Zum Emotionsmanagement der Führungskraft	96
6.7	Stärkenorientierung als Leitmotiv der coachenden Führungskraft	97
	Literatur	99
7	Die coachende Führungskraft im Transformationsprozess	101
7.1	Grundsätzliches zur Rolle einer Führungskraft in Transformationsprozessen	101
7.2	Grundlagen der Change-Kommunikation	103

7.3	Die sieben Basisprozesse des Change-Managements	104
7.3.1	Diagnoseprozesse	105
7.3.2	Zukunftsgestaltungsprozesse	105
7.3.3	Psychosoziale Prozesse	108
7.3.4	Lernprozesse	108
7.3.5	Kommunikationsprozesse	109
7.3.6	Umsetzungsprozesse	111
7.3.7	Steuerungsprozesse	111
7.4	Die vier Entwicklungsphasen eines Unternehmens	114
7.5	Das House of Change.	116
7.5.1	Der Raum der Selbstzufriedenheit.	117
7.5.2	Der Raum der Ablehnung	117
7.5.3	Der Raum der Verwirrung	117
7.5.4	Der Raum der Erneuerung	118
7.5.5	Risiken im Transformationsprozess.	118
7.6	Die Change Story	120
7.7	Das Kommunikationskonzept	121
7.8	Die Kommunikationskonfrontation umgehen	125
7.9	Einen Plan entwickeln: Die Change Communication-Roadmap.	127
	Literatur.	133
8	Flexibel, standhaft, gesund – Resilienz als zentrale Voraussetzung für wirksame Führungskräfte	135
8.1	Die Bedeutung der Resilienz	135
8.2	Resilienz auf der Mikroebene	137
8.3	Resilienz auf der Meso-Ebene	138
8.4	Die Förderung der Resilienz in Organisationen.	139
	Literatur.	141
9	Digital Leadership: Führung und mehr	143
	Literatur.	148
	Weiterführende Literatur.	149