

# Coaching-Letter

seit 2003

Nr. 76, September 2009

Thema:

## **COACHING FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE - SINNVOLL AUCH IN SCHWIERIGEN ZEITEN?**

INHALT:

- Was brauchen Führungskräfte wirklich?
- Führungsverantwortung in der Krise
- Zu guter Letzt...

# Was brauchen Führungskräfte wirklich?

## Business-Coaching im Spannungsfeld wirtschaftlichen Krisen-Managements

von Rolf-Jürgen Damerow

'Was brauchen Führungskräfte wirklich?', ist eine Frage, die nicht nur Führungskräfte selbst bewegt, sondern auch ihre Berater, ihre Coaches und sicherlich viele Menschen, die mit Führungskräften in irgendeiner Form zusammenarbeiten.

Wir leben in dynamischen Zeiten, Zeiten in denen die Krisen des Welt-Finanzsystems nicht nur unsere Wirtschaft erschüttern, sondern auch den Glauben an das Bisherige, an das Bewährte und an das, was kommen wird. Dramatische Veränderungen zeichnen sich ab. Jack Welch beispielsweise hat seine bisherigen Erkenntnisse komplett revidiert.

Der langjährige Chef von General Electric ist eine Ikone der US-Industrie und hat den Unternehmenswert des Mischkonzerns gigantisch gesteigert. Nun hat Welch das Konzept des „Shareholder-Value“, welches ihn erst so erfolgreich hat werden lassen, kürzlich für verfehlt erklärt - obwohl er stets einer der prominentesten Vertreter dieses Prinzips war. Welch sagte, er habe nie vermitteln wollen, dass das Festsetzen und Erreichen von Gewinnzielen Quartal auf Quartal und der damit verbundene Aktienkursanstieg das Hauptziel von Managern sein solle. Vielmehr sei Shareholder-Value "das Ergebnis gemeinsamer Anstrengungen - vom Management bis zum normalen Angestellten".

Hier stellt sich die Frage, was genau Jack Welch mit dieser seiner „Neudefinition“ vermitteln wollte: Mit welchen Fähigkeiten und Eigenschaften will er als Manager in gemeinsamer Anstrengung mit seinen Mitarbeitern den Nutzen eines Unternehmens mehren? Was also ist es, was Führungskräfte benötigen, um ihrer Aufgabe gerecht zu werden, Unternehmen und damit Menschen zu Erfolgen zu führen?

Die Rückbesinnung auf persönliche Kompetenzen scheint hier unausweichlich.

Die Frage, „Was brauchen Führungskräfte wirklich“, wirkt, das ist jedem Coach bewusst, als hypnotischer Suchbefehl und die Antworten sind sehr individuell und damit sicherlich nicht allgemein gültig.

Eine Führungskraft wird darauf möglicher Weise anders antworten, als der Business-Coach, der sich aus der Perspektive eines nachhaltigen Coachings und eigener ethischer Betrachtungsweise mit diesem Thema innerlich auseinander gesetzt hat.

Was ist es denn, was eine Führungskraft im Besonderen auszeichnet, welches sind die spezifischen Eigenschaften, die sie von anderen unterscheidet?



Welche Fähigkeiten erwartet man von ihnen und welche Fähigkeiten erwarten sie von sich selbst, um als Führungskraft bestehen zu können? Woran werden sie gemessen und woran messen sie sich selbst? Welchen Einfluss haben sie in der heutigen Zeit auf Unternehmen, auf Institutionen, auf die Menschen, die in diesen Organisationsformen arbeiten, auf die Menschen, die direkt oder indirekt mit diesen Organisationsformen verbunden sind?

Wie groß sind die Auswirkungen ihres Denkens und ihres Handelns in ihrem unmittelbaren Umfeld oder auch im nationalen oder internationalen Rahmen?

Die Entstehungsgeschichte der noch immer anhaltenden weltweiten Finanzkrise hält hier einige drastische Beispiele parat. Denken Sie etwa an die Wirkung, an den „Koppeleffekt“, den z.B. der ehemalige CEO der amerikanischen Investmentbank Lehman Brothers, Richard Fuld, mit auslöste als er sein Unternehmen durch aggressive Strategien in die Insolvenz führte. Viele Menschen, nicht zuletzt auch in Deutschland, wurden durch das undurchsichtig verwobene Netz der finanzwirtschaftlichen Abhängigkeiten in die Geschehnisse hineingezogen. Sie wurden um ihre Kapitalanlagen und vielleicht sogar um die gesamte finanzielle Absicherung ihres Lebensabends gebracht. Gleichzeitig gerieten weitere Finanzinstitute an den Rand des Zusammenbruchs, um damit wiederum den genannten Koppeleffekt zu befeuern.

Was uns zurück führt zur Frage „Was brauchen Führungskräfte wirklich?“ Gibt es Eigenschaften, die in unterschiedlichen Ausprägungen für alle gelten oder etwa bereits bei allen zu finden sind?

Interessant ist hier die individuelle Betrachtung unterschiedlicher Führungskräfte und der Attribute, die wir ihnen zubilligen.

Ich möchte Sie an dieser Stelle bitten, einmal darüber nachzudenken, welches aus Ihrer persönlichen Sicht **die vier markantesten Eigenschaften** der im Folgenden genannten Führungskräfte sind. Bitte notieren Sie diese, um am Ende dieses Beitrages einen Vergleich anstellen zu können.

Bitte nennen Sie spontan jeweils vier Eigenschaften für folgende Personen:

**Joseph Ackermann**, Sprecher des Vorstandes Deutsche Bank AG:

\_\_\_\_\_

**Joseph Ratzinger**, Pabst Benedict der XVI, Oberhaupt der Katholischen Kirche:

\_\_\_\_\_

**Angela Merkel**, Bundeskanzlerin der Bundesrepublik Deutschland:

\_\_\_\_\_

**Ferdinand Piech**, Vorsitzender des Aufsichtsrats der Volkswagen AG:

\_\_\_\_\_

**Helmut Schmidt**, nach eigener Angabe „Außer Dienst“:

\_\_\_\_\_



Nachdem Sie Ihre Überlegungen beendet und 20 Eigenschaften notiert haben, soll weiter dem Thema auf den Grund gegangen werden, welches uns als Coaches immer wieder bewegt und begleitet, nämlich der Antwort auf die Frage „Was brauchen Führungskräfte im Spannungsfeld wirtschaftlichen Krisen-Managements wirklich?“.

Die Kompetenzen von Führungskräften lassen sich in fünf Felder aufteilen, deren Inhalt nachfolgend kurz erläutert werden soll. Die genannte Reihenfolge stellt keine Prioritätenfolge dar, vielmehr wechselt ihre Wichtigkeit abhängig von der besonderen Situation, in der sich die jeweilige Führungskraft gerade befindet.

Es sind:

- Selbstkompetenz,
- Führungskompetenz,
- Sozialkompetenz,
- Systemisches Denken,
- Fachkompetenz.

Wenden wir uns den Inhalten dieser Kompetenzen zu, dann stellen wir schnell fest, dass diese uns im Business-Coaching immer wieder begegnen und in jeweils individueller Ausprägung häufig den Schlüssel zum zukünftigen erfolgreichen Denken und Handeln unseres Coachees bilden.

**Selbstkompetenz** beinhaltet Lernfähigkeit, Sensibilität, Disziplin, Flexibilität, Motivation und die Eigenreflektion bewussten und unbewussten Handelns.

**Führungskompetenz** grenzt sich sehr deutlich von Managementkompetenz ab, kann auch als Führungskunst verstanden werden und bedeutet, eine Welt zu erschaffen, zu der die Mitarbeiter dazugehören wollen. Diese Zugehörigkeit beginnt mit einer Vision, einer Idee, wird dann gefestigt durch die konkrete, gemeinsame Umsetzung und soll idealerweise mit einem Erfolg enden - um anschließend Mut, Lust und Motivation für die nächste Idee, die nächste Vision zu generieren. Entsprechend spielen die „Be-Deutungen“ von Identität, Glaubenssätzen, Fähigkeiten sowie Wahrnehmung durch die Umwelt entscheidende Rollen.

**Sozialkompetenz** umfasst Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Vorbildfunktion, Emotionale Intelligenz, Herzensbildung und so genannte männliche und weibliche Faktoren - face to face / side by side.

**Fachkompetenz** ist die Wissensbildung auf verschiedenen Gebieten wie z.B. Informatik, Rechtswissenschaften, Medizin etc. und wird ergänzt durch zusätzliche nützliche Komponenten wie Fremdsprachen, musische Bildung oder z.B. Rhetorikausbildung.

**Systemisches Denken** ist die übergreifende Betrachtung unterschiedlicher Systeme und ihrer Wirkung in- und aufeinander. Das systemische Denken ist ein wichtiger Teil guter Führungsarbeit und verantwortungsvoller Coachings. Meine Ausbildung zum Master-Coach bei V.I.E.L-Coaching + Training beinhaltete das Modul „Systemisches Coaching“, für mich ein Meisterstück dieses Ausbildungszyklus’.



Blicken wir zurück auf das, was Führungskräfte wirklich brauchen, um bestehen zu können, auch und besonders in der Krise, dann ist festzuhalten, dass nicht die Fachkompetenz im Vordergrund einer erfolgreichen Führungskarriere steht.

Es ist vielmehr die Bewusstheit über die individuelle Kombination an Eigenschaften und Fähigkeiten, die es Führungskräften ermöglicht, eine positive Weiterentwicklung der vorhandenen Kompetenzen voranzutreiben. Erst die persönliche, bewusste und gezielte Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken, Schwächen und Werten, sowie deren ständige Reflexion (auch mit Unterstützung eines Coaches) führt zu der höchst individuellen Antwort auf die Frage, was welche Führungskraft wirklich braucht.

Besonders in Krisenzeiten werden Menschen weiterhin das Denken und Handeln von Managern in Führungspositionen hinterfragen. Die Gesellschaft als Ganzes wird weiterhin sehr sensibel darauf reagieren, inwieweit Führungskräfte ihrer Vorbildfunktion - die sie per se innehaben - gerecht werden. Hiervon hängt wiederum ab, ob die Menschen bereit sind, den Entscheidern Vertrauen zu schenken um sich letztlich einer gemeinsamen Idee zugehörig zu fühlen. Dies gilt gleichermaßen für Mitarbeiter eines Unternehmens wie für seine Kunden, für die Wähler in einem demokratischen Land und ihr Verhältnis zu ihrer legitimierten Regierung, oder die Angehörigen verschiedener Religionen und der Glaube an ihre religiösen Oberhäupter.

Zum Schluss möchte ich nun noch einmal auf die von Ihnen zwischenzeitlich durchgeführte Bewertung der fünf genannten Führungskräfte zurückkommen.

Bitte versuchen Sie, die von Ihnen erarbeiteten Attribute den fünf genannten Kompetenzfeldern zuzuordnen und stellen Sie sich dann zu jeder bewerteten Person eine letzte, abschließende Frage:

„Welche Kompetenzen haben sie (die jeweilige Führungspersönlichkeit) zu dem gemacht, was sie heute ist?“

**Rolf-Jürgen Damerow hat nach dem Studium der Luft- und Raumfahrttechnik in verschiedenen Führungspositionen als Oberst der Deutschen Luftwaffe gearbeitet.**

**Internationales und interkulturelles Projektmanagement in Europa, Asien und Nordamerika gehörten ebenso zu seinen Aufgaben wie die verantwortliche Führung großer Verbände.**

**Nach seinem Ausscheiden aus der Luftwaffe hat der zertifizierte Business-Coach bis heute als Outplacement-Berater die Begleitung von Menschen in schwieriger beruflicher und persönlicher Umbruchsituation übernommen. Karriere-Coaching als frühzeitige Begleitung eines erfolgreichen beruflichen Lebensweges, erweitern sein Spektrum als persönlicher Coach.**



# Führungsverantwortung in der Krise

von Tom Rückerl

Krise bedeutet immer auch Chance zur Optimierung. Oftmals führen erfolgreiche Chefs ihre Mitarbeiter intuitiv, „aus dem Bauch“ heraus. Wenn sich jedoch die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen verschlechtern, fällt es vielen Führungskräften schwer, die nötige Souveränität aufrecht zu erhalten, weil sie über keine bewussten Strategien zur Krisenbewältigung verfügen.

Coaching-Kompetenz ist besonders in wirtschaftlich schwierigen Zeiten eine sinnvolle Investition für jede Führungskraft, weil die so erworbene Zielorientierung allen Beteiligten eine klare Ausrichtung ihrer Aktivitäten gibt:

- Führungskräfte tragen eine besondere Verantwortung: Neben der fachlichen Führungskompetenz gilt die positiv gelebte Vorbildfunktion als wichtiger Hebel, um Mitarbeiter sicher und motivierend durch schwierige Zeiten zu führen. Sich der eigenen Außenwirkung bewusst zu sein, ist eine Kernkompetenz im Coaching.
- Um strapazierte Mitarbeiter auch in Krisenzeiten zur Bestleistung zu führen, genügt es nicht, Zahlen, Daten und Fakten zu kommunizieren. Wirkungsvolle Kommunikation verläuft empfängerorientiert. Nur wenn der Chef den Mitarbeitern die gemeinsamen Ziele motivierend vermitteln kann, werden die Mitarbeiter ihre volle Kraft in die Zielerreichung investieren.
- Oftmals werden in schwierigen Zeiten sensible Informationen verdeckt oder zurückgehalten. Doch auf Herausforderungen sinnvoll und schnell zu reagieren, setzt eine aktuelle Informationslage voraus. Coaching als Führungsstil motiviert alle Beteiligten, eine zielorientierte Feedback-Kultur in die Krisenbewältigung einzubinden.

Erfolgreiche Krisenbewältigung braucht starke Führungskräfte, um Mitarbeiter und Kollegen mitzureißen. Vorbildfunktion, Motivationsfähigkeit und Informationsfluss sind wichtige Coaching-Kompetenzen für Führungskräfte, die die Chancen in der Krise nutzen wollen.

Tom Rückerl ist Diplom Psychologe, Management Coach und Autor von psychologischen Fachbüchern. Als bundesweit agierender Trainer sowie Gesellschafter von V.I.E.L bildet er seit 1998 Menschen zum Coach aus. Der nächste Durchgang seines Führungskräfte-Seminars „Coaching - der erfolgreiche Führungsstil“ findet vom 9.-10. November 2009 in Hamburg statt.



**Und zu guter Letzt  
noch ein Beitrag zum Thema  
„Führungskraft und Krisenmanagement“...**



Herausgeber: V.I.E.L.<sup>®</sup> Coaching + Training  
Ehrlich, Fiolka, Hartung, Rückertl GbR  
Redaktion: Ulrich Tormin (V.i.S.d.P.)

