

Agiles Coaching für Führungskräfte 4.0

So bauen Sie zukunftsfähige Kompetenzen als Person und Vorgesetzter auf

Whitepaper: Verbreitung in unveränderter Form gestattet; © Dr. phil. Nicole Strauss

Inhalt

1. Was von Führungskräften im Unternehmen 4.0 erwartet wird	1
2. Wie Coaching persönliche Kompetenzen aufbaut	2
2.1. Selbstreflexion	2
2.2. Selbstführung	3
2.3. Resilienz	4
2.4. Motivation	5
2.5. Stressmanagement	5
2.6. Effizienz	6
3. Wie Leadership-Kompetenzen im Coaching erarbeitet werden	7
3.1. Agile Toolbox	7
3.2. Chef als Coach	7
3.3. Motivation und Purpose	8
3.4. Lern- und Fehlerkultur	9
3.5. Emotions- und Konfliktmanagement	10
3.6. Virtuelles Führen	10
4. Wie der Transfer in den Führungsalltag gelingt	11
5. Literatur	12
Die Autorin	12

1. Was von Führungskräften im Unternehmen 4.0 erwartet wird

„Unternehmen 4.0“, „Wirtschaft 4.0“, „agile Führung“, „VUCA“ - diese Begriffe stehen stellvertretend für den epochalen Wandel, in dem sich Unternehmen jedweder Größe und Branche derzeit befinden. Agilität - abgeleitet vom lateinischen Wort „agilitas“ bedeutet es Beweglichkeit, Schnelligkeit, Flexibilität, Biogsamkeit - ist die Grundvoraussetzung, um diesen Megatrend mitzugestalten und nicht in ihm unterzugehen (Strauss 2018). Agilität wird insbesondere von Führungskräften verlangt, denn sie sind Vorbild und Multiplikator für die Beschäftigten sowie prägender Faktor der Unternehmenskultur. Überspitzt gesagt: In agilen Zeiten sind Führungskräfte wichtiger

denn je und werden keineswegs obsolet, wie Gary Hamel, Professor an der London Business School, provozierend in seinem Satz „Schafft die Manager ab!“ postulierte (Hamel 2012). Im Gegenteil: Sie entscheiden über Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens. Unbedingt notwendig ist deswegen eine kritische Überprüfung und - wenn erforderlich - Veränderung der Führungs- und Unternehmenskultur. „Wenn die Digitalisierung die Unternehmen auf eine höhere Stufe der Wertschöpfung bringen soll, ist Technik nur die notwendige Voraussetzung. Als hinreichende Bedingung hinzukommen muss die Anpassung, möglicherweise ein größerer Umbau der Unternehmenskultur, damit die Führung und die Einstellungen, Verhalten und Attitüden der Mitarbeiter in den digitalen Kontext passen.“ Denn: „Diejenigen Unternehmen, die eine stärker ausgeprägte [agile] Kultur haben, sind nachweislich nicht nur finanziell erfolgreicher als andere Unternehmen, sondern sie haben auch die zufriedeneren Mitarbeiter an Bord.“ (Cappgemini 2017) Management-Ikone Peter Drucker hat diese alles überstrahlende Bedeutung der Führungs- und Unternehmenskultur schon vor Jahren betont: „Culture eats strategy for breakfast.“

Wie die zukunftsfähige Führungskraft, die eine agile Unternehmenskultur 4.0. vorantreibt, beschaffen sein muss, darüber herrscht weitgehend Konsens (Strauss 2018): Die agile, zukunftsfähige Führungskraft

- befähigt andere
- coacht und ist Mentor
- motiviert, u. a. mit Sinnstiftung
- ermöglicht
- kommuniziert
- integriert
- gibt Feedback und ist konsequent
- schenkt Vertrauen
- kann gut mit Ungewissheit und Fehlern umgehen
- versteht sich als „servant leader“ und verrichtet ihren Job mit Hingabe (dedication)
- lässt los

Um diese Qualitäten zeigen zu können, braucht die Führungskraft bestimmte Persönlichkeitseigenschaften und professionelle Leadership-Skills - wobei erstere die Grundlage für letztere sind. Beides sollten Unternehmen bei der Auswahl und Entwicklung ihrer Leistungsträger berücksichtigen. Coaching ist ein wesentliches Instrument, um diese Kompetenzen zu identifizieren, zu trainieren und in den Führungsalltag zu transferieren.

2. Wie Coaching persönliche Kompetenzen aufbaut

Die Grundlage einer erfolgreichen Tätigkeit als Führungskraft ist die Führungs-Persönlichkeit. Führungskräfte mit einer reifen Persönlichkeit zeichnen sich durch sechs Eigenschaften bzw. Fähigkeiten aus, die alle mit Methoden des Coachings gestärkt und im Alltag implementiert werden können:

2.1. Selbstreflexion

Was ist das? Die zukunftsfähige Führungskraft kennt ihre Stärken und Schwächen. Sie kann sich selbst wertschätzen und loben, stellt sich aber auch permanent auf den Prüfstand. Selbstreflexion geht einher mit dem Willen zur Selbstoptimierung: Wie kann ich meine Stärken noch wirkungsvoller einsetzen? Wie entwickle ich mich Tag für Tag zu einer besseren Version meiner selbst? Selbstoptimierung hat zum Ziel, unerwünschte Persönlichkeitseigenschaften (z. B. Perfektionismus), dysfunktionale Ver-

haltensweisen (z. B. Rechthaberei, Aggressivität) und selbstschädigende Angewohnheiten (z. B. ungesunde Ernährung) in den Griff zu bekommen.

Was kann die Führungskraft im agilen Coaching tun?

- Stärken- und Schwächen-Profile anlegen, auf Wunsch mit standardisierter Diagnostik (Tests)
- Fähigkeit zum Selbstlob trainieren, Minderwertigkeitsgefühle erkennen und überwinden (z. B. mit Methoden „Moments of Excellence“, „Lifeline“, Perspektivwechsel durch zirkuläres Fragen, „mit sich selbst befreundet sein“)
- Rituale der Selbstreflexion erarbeiten, z. B. Tagebuch, Licht-Schatten-Listen
- Rituale der Selbstbelohnung implementieren
- übermäßigen inneren Kritiker und Selbstsabotage minimieren
- Abgleich von Selbstbild und Fremdbild (regelmäßig gezielt Feedback der Stakeholder abholen und damit arbeiten)
- bei Schwächen und Lernfeldern Defizit-Orientierung (Was fehlt/läuft nicht?) überwinden und positive Ziel-Vorstellungen entwickeln (Was will ich erreichen?)
- Fehlertoleranz erhöhen, z. B. durch Worst-Case-Szenarien (Selbst mit dem schlimmsten denkbaren Ergebnis kann ich noch umgehen.)
- Selbstvertrauens- und Selbstbewusstseins-Training
- Motivation und Disziplin zur kontinuierlichen Selbst-Optimierung entwickeln, u. a. über Risiko- und Nutzen-Szenarien (Was passiert, wenn ich/wenn ich nicht ...?)

Was wäre das Gegenteil? Unreflektiertes Selbstbewusstsein, Selbstüberhöhung, Narzissmus, Egospielchen, Scheuklappendenken, keine eigenen Fehler zugeben können, den Schuldigen immer woanders suchen, Rechthaberei, Prinzipienreiterei, sich auf Erreichtem ausruhen, Erbhöfe, Gewohnheitsrecht, Pochen auf Privilegien, Dienst nach Vorschrift.

2.2. Selbstführung

Was ist das? Selbstführung ist die Fähigkeit, sich *bewusst* für bzw. gegen eine bestimmte Art zu fühlen, zu denken oder zu handeln zu entscheiden - vor allem um die o.g. unerwünschten Persönlichkeitseigenschaften, dysfunktionalen Verhaltensweisen und selbstschädigende Angewohnheiten zu transformieren. Laut Erkenntnissen der Neurowissenschaften ist dies eine große Herausforderung, denn unser Fühlen, Denken und Handeln unterliegt sehr stark automatischen, also *un- oder halb*bewussten Mustern und „Macken“. Im Rahmen der Selbstführung gilt es, diese zu erkennen und diszipliniert an ihrer Veränderung bzw. Auslöschung zu arbeiten. Dies betrifft die innere (mentale) Einstellung ebenso wie äußere (reale) Verhaltensweisen.

Was kann die Führungskraft im agilen Coaching tun?

- Know-how über die Entstehung und Wirkungsweisen von Persönlichkeitsmustern und -„Macken“ aufbauen; Vertrauen in die eigene Selbstwirksamkeit und Veränderungsfähigkeit stärken (Ich kann an mir arbeiten!)
- eigene Muster und „Macken“ identifizieren, auf Wunsch mit standardisierter Diagnostik (Tests) oder mit der Methode „inneres Team“
- Biografie-Arbeit: Verstehen der eigenen Prägungen aus Elternhaus, Kultur, Lebenserfahrungen, ggf. Traumatisierungen usw.
- emotionale Nach-Reifung: bisherigen Lebensverlauf neutral anerkennen, ggf. Trauer- und Vergebungsarbeit (Methode „den Lebensrucksack entlasten“), sich von dysfunktionalen Prägungen distanzieren (Methode „innerer Zeuge“), sein Recht auf Veränderung/Verbesserung anerkennen, Verantwortung übernehmen, das innere

Kind unter den Schutz des inneren Erwachsenen stellen (div. Methoden zur Arbeit mit dem inneren Kind)

- Mentaltraining: Regie über das eigene Fühlen und Denken übernehmen, z. B. mit Methoden „Gedankenstopp“, „Gedankenhygiene“, „Helikopter“, „Re-Framing“
- emotionale Reife: eigene Gefühle wahrnehmen, wertschätzen und situationsadäquat kontrollieren/artikulieren lernen (Impulskontrolle)
- Lebensmeisterschaft: Motivation, Disziplin und Rituale für eine reife Lebensführung erarbeiten (Ernährung, Gesundheit, Selbstfürsorge usw.); Lebensziele definieren und Strategien entwickeln
- Beziehungsfähigkeit stärken: Empathie, soziale Intelligenz, Verantwortung, Vertrauen, Konfliktfähigkeit, Menschenfreundlichkeit

Was wäre das Gegenteil? Leben im „Autopilot“-Modus, blinde Flecke, Disziplinlosigkeit, automatische Reaktionen, Trigger/„Knöpfchen“, leichte Provozierbarkeit, Manipulierbarkeit, Fähnchen im Wind, geringe Impulskontrolle, niedrige Frustrationstoleranz, Ziellosigkeit, Hedonismus, Ausleben von Launen und Stimmungen. Letzteres bringt der Unternehmensberater Reinhard Sprenger auf den Punkt: In der agilen Unternehmenskultur 4.0 gelte für Führungskräfte das Prinzip „Diven raus!“ (Sprenger 2018).

2.3. Resilienz

Was ist das? Resilienz im ursprünglichen psychologischen Wortsinn ist die Fähigkeit, mit herausfordernden, veränderungsintensiven, belastenden bzw. unsicheren Lebensumständen professionell umzugehen, das Beste daraus zu machen und seelisch dabei gesund zu bleiben. Dies ist für Führungskräfte in einer rasant beschleunigten, uneindeutigen und veränderungsintensiven VUCA-Welt eine zentrale persönliche Kernkompetenz. Sie wird auch Veränderungsfähigkeit bzw. Change-Robustheit genannt.

Was kann die Führungskraft im agilen Coaching tun?

- die Gewissheit der Selbstwirksamkeit ausbauen, z. B. durch Ressourcen-Arbeit mit der „Lifeline“-Methode (Was hat mir in früheren Situationen geholfen? Ich bin auch früher schon zurechtgekommen. Wie?)
- Ängste und Scham aufdecken und bearbeiten, die der Veränderungsbereitschaft im Wege stehen (s.o. Biografie-Arbeit)
- unerwünschte/hinderliche Gewohnheiten identifizieren und neue Denk- und Verhaltensrituale implementieren (s.o. Mentaltraining, Lebensmeisterschaft)
- Fehler als Ressource entdecken: analysieren, lernen, aufstehen und weitermachen, an sich arbeiten
- Lernwillen fördern und innere Einstellung zum Lernen überprüfen (negative Schulerfahrungen, Versagensängste, innerer Schweinehund)
- Assertivität (gesunde Durchsetzungsfähigkeit) entwickeln: eigene/n Rechte, Standpunkt, Interessen kennen und vertreten und dabei zugleich sein Gegenüber respektieren, zum Teil der Lösung machen, mitnehmen
- Neugier und Spieltrieb wecken (z. B. Natur-Coaching, Koch-Coaching, Coaching mit Spielen)
- Problemlösung trainieren (z. B. Planspiele, Simulationen, Escape Rooms)
- Kreativitäts-Training (z. B. Tanz, Malerei)
- das innere Kind/den inneren Träumer entdecken (z. B. Walt-Disney-Methode, Blue Skying, Fee-Übung)

Was wäre das Gegenteil? Angst vor Veränderungen, Wagenburgmentalität, Silodenken, Highlander-Syndrom, Kompromisslosigkeit, Betonköpfigkeit, Aussitzen, Totschlagsargumente, Dienst nach Vorschrift, hohe Stressempfindlichkeit, Versagens-

ängste, Risikoscheu, Perfektionismus, Kontrollorientierung, Besitzstandswahrung, Faulheit, Komfortzone, geringe Selbstführungs-Fähigkeit (s.o.)

2.4. Motivation

Was ist das? Motivation leitet sich vom lateinischen Wort „movere“ ab und bezeichnet den Antrieb eines Menschen, etwas zu tun oder zu lassen. Motivation ist somit das Bindeglied zwischen „können“ (Fähigkeiten) und „tun“ (Handlung/Unterlassung). Aktuell rücken intrinsische Motivationsquellen wie Sinnempfinden, Stolz, Weltverbesserung, Orientierung an Werten, Integrität, persönliches Wachstum, Lernen, Unabhängigkeit, Mitgestaltungsmöglichkeiten usw. verstärkt in den Fokus von Forschung und Praxis. Extrinsische Antreiber wie Macht, Prestige, klassische Statussymbole (Bürogröße, Dienstwagen, Business-Kleidung, Accessoires) scheinen für viele Menschen unwichtiger zu werden oder werden von alternativen Motivatoren wie Vertrauensarbeitszeit, Home Office, Sabbaticals, moderne Bürogestaltung und IT-Equipment abgelöst. Von der zukunftsfähigen Führungskraft wird erwartet, dass sie sich hochgradig autark intrinsisch motivieren und beständig weiterentwickeln kann - und damit Vorbild und Motivator für ihre Beschäftigten ist.

Was kann die Führungskraft im agilen Coaching tun?

- die Fähigkeit zur Selbst-Motivation erlernen (z. B. mit den Methoden „SMARTe Ziele“, „Visionssuche“, „Deals mit dem inneren Schweinehund“, Visualisierungstechniken)
- Klarheit über die eigenen Werte erlangen (z. B. mit dem „Werte-Sieb“ von Reiss oder mit standardisierter Diagnostik)
- sich die eigenen übergeordneten Lebensziele bewusst machen (z. B. mit den Methoden „Rede an meinem Grab“, „Mein 90. Geburtstag“, „Feen-Übung“) und Umsetzungsstrategien dafür entwickeln
- ehrlich überprüfen, ob die aktuelle Berufstätigkeit genug Sinnempfinden stiftet (Wofür stehe ich morgens auf?); ggf. Alternativen entwickeln
- über die eigene Motivation in bestimmten Lebensphasen reflektieren, z. B. im letzten Berufsdrittel

Was wäre das Gegenteil? innere Kündigung, Fatalismus, Dienst nach Vorschrift, „LMAA“-Haltung, Bedenkenträgerei, erschöpft und ausgelaugt sein, pessimistische „Glas halb leer“-Haltung, Freudlosigkeit, Arbeiten für den Gehaltszettel, klammern an klassischen Statussymbolen, Präsentismus, Zeit bis zur Verrentung absitzen, nichts Neues mehr probieren oder lernen wollen

2.5. Stressmanagement

Was ist das? Führungskräfte sind heute mehr denn je Stress ausgesetzt. Stressquellen sind u. a. ständiger Ergebnis-, Veränderungs- und Wettbewerbsdruck im Unternehmen, unsichere Rahmenbedingungen (VUCA), der Paradigmawechsel in der Führung und die daraus resultierenden persönlichen Veränderungszwänge, digitaler Stress, private Herausforderungen wie Life Balance, Altersvorsorge und Patchworkfamilien. Unrealistisch ist das Ziel, als Führungskraft ein weitgehend stressarmes Leben zu führen. Im Sinne einer aktiven, agilen und leistungsorientierten Lebensgestaltung besteht die Herausforderung vielmehr darin, Stress als „Normalität“ zu begreifen und wirkungsvolle Bewältigungsmaßnahmen umzusetzen.

Was kann die Führungskraft im agilen Coaching tun?

- die stresssteigernden Persönlichkeitsmuster und -„Macken“ aufdecken und bearbeiten, z. B. Perfektionismus, Kontrollneigung, übermäßiger Ehrgeiz, Minderwertigkeitsgefühle usw. (s.o. Selbstführung)
- Stressquellen identifizieren, z. B. mit den Methoden „Energie-Fass“, „Arbeitsplatzanalyse“, „Lebensrad“, „Beziehungslandkarte“
- Stressquellen stopfen, z. B. durch die Veränderung der inneren Einstellung (love it), das Erarbeiten konkreter Veränderungen (change it) oder das Beenden von Situationen bzw. Beziehungen (leave it)
- die persönliche Konfliktfähigkeit ausbauen: Harmoniesucht zurückdrängen, Spannungen aushalten lernen, sich nicht an allem die Schuld geben, seine Interessen ansprechen, für sich einstehen
- Abgrenzungs- und Selbstschutztechniken erlernen, z. B. professionell Nein sagen, digital detox/Nicht-Erreichbarkeit
- wenn gewünscht: Wege zum Downshifting (die Karriereleiter heruntergehen), Teilzeit, Sabbaticals usw. planen und umsetzen
- tragfähige und faire Vereinbarungen im Beruf (z. B. mit Vorgesetzten, Kunden) und Privatleben (z. B. zu Haushaltspflichten, Arbeitszeiten, Elternzeiten) treffen
- Entspannungs- und Achtsamkeits-Techniken erlernen
- die Komplexität des eigenen Lebens reduzieren („simplify your life“), z. B. durch Verkleinerung des Haushalts, Fokussierung des Freundeskreises, Abgab von Pöstchen und Verpflichtungen
- energiespendende Beziehungen/Netzwerke pflegen und Energieräuber möglichst aus dem eigenen Leben verbannen

Was wäre das Gegenteil? Hektik, Aktionismus, Selbstüberforderung, Selbstausschöpfung, keine Balance zwischen Beruf und Privatleben, private Konflikte wegen Überbetonung der Arbeit, schlechter Gesundheitszustand aufgrund von Stress, Einzelkämpfertum, Harmoniesucht, Helfersyndrom, Aufopferung, Unverzichtbarkeitswahn, ständige Erreichbarkeit, Digitalsucht

2.6. Effizienz

Was ist das? Insbesondere Führungskräfte klagen über beständig zunehmende Arbeitslast und Arbeitsverdichtung. Wachsende Führungsspannen, Reisetätigkeiten, Qualitäts- und Dokumentationspflichten, Erwartungen an die Verfügbar- und Erreichbarkeit, Komplexität der Aufgaben und Doppelverantwortung für Karriere und Familie sind an der Tagesordnung. Dabei bleibt oft für das Kerngeschäft der Führung (zu) wenig Zeit. Effiziente - also gemessen am Aufwand wirkungsvolle - Arbeits-, Organisations- und Planungstechniken können dabei helfen, das knappe Gut „Zeit“ effektiv - nämlich zur Verfolgung der wichtigen und sinnstiftenden Ziele der Führungskraft - einzusetzen.

Was kann die Führungskraft im agilen Coaching tun?

- Techniken des Priorisierens und der Aufgabenplanung erlernen („Eisenhower-Matrix“, „Rocks, Pebbles & Sand“, „MoSCoW“, ToDo-Listen; Monats-, Wochen-Tagespläne; Wiedervorlagen usw.)
- passende und im Alltag umsetzbare Tipps erarbeiten, wie man für Ordnung und Struktur am physischen und digitalen Arbeitsplatz sorgt (Akten- und Dateiablage, „clean desk(top)“-Methode)
- sinnvolle und unterstützende Nutzung des elektronischen Kalenders
- stresssenkende und praktikable Regeln für E-Mail- und Social-Media-Management festlegen

- Techniken für Konzentration und Fokussierung trainieren, um Multitasking und Verzetteln zu vermeiden (z. B. „OHIO“, „Singletasking“, „Was ist jetzt?“)
- ggf. die eigene Aufschieberitis verstehen (Warum schiebe ich auf?) und Gegenmittel finden

Was wäre das Gegenteil? Ineffizienz, keine oder fehlerhafte Planung, Chaos am realen und digitalen Arbeitsplatz, sich unpriorisiert verzetteln, Aktionismus, jeden Tag eine andere Sau durchs Dorf treiben, Terminpannen, digital overload, Zeitverschwendung in den sozialen Medien, Prokrastination

3. Wie Leadership-Kompetenzen im Coaching erarbeitet werden

Aufbauend auf den sechs Persönlichkeitseigenschaften bzw. -fähigkeiten einer zukunfts-fähigen Führungskraft können sodann im Coaching wichtige Leadership-Kompetenzen für das Unternehmen 4.0 entwickelt werden.

3.1. Agile Toolbox

Was ist das? Mit der agilen Toolbox ist das fachliche, methodische und technische Wissen gemeint, das die Führungskraft 4.0 haben sollte.

Was kann die Führungskraft im agilen Coaching tun?

- ihre Stärken und Lücken in Führungs-Fachwissen erkennen und sich Strategien für Weiterbildung oder autodidaktische Aneignung erarbeiten. Zwei Beispiel für aktuelles Fachwissen: Neuro Leadership (gehirngerechtes Führen, s. 3.5.) und empirische Erkenntnisse zu Bedürfnissen und Erwartungen der Generation Z.
- ihr Methoden-Repertoire um agile Formate, Frameworks und Settings erweitern; zwischen den Coachingsitzungen die Umsetzung im Alltag üben und somit einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) durchlaufen. Zwei Beispiele für agile Methoden: das Daily-Scrum-Meeting eines selbstorganisierten Teams zu Beginn des Arbeitstages und ein lösungs- und verantwortungsorientiertes Mitarbeitergespräch, das über Fragetechniken geführt wird.
- Bedarfe an technologischem Wissensaufbau erkennen und eine Strategie für Weiterbildung oder Self-Learning entwickeln. Die Führungskraft 4.0 muss sich hinreichend auskennen in Cloud-/Filesharing-Lösungen, Collaboration-Software/Collaborative Reviewing, mobilem Arbeiten, Audio-/Video-Konferenzen, Messenger-Diensten, Unternehmens-Tutorials/-Wikis/-Intranet, Remote-Anwendungen/Fernzugriff sowie Online-Projektmanagement. All dies gilt es auch vorbildhaft selbst anzuwenden und zögerlichen Mitarbeitern schmackhaft zu machen.

Was wäre das Gegenteil? veralteter Wissensstand, mangelnde Neugier, Lernmüdigkeit, zu geringe Englischkenntnisse, sich zu sehr auf das eigene Expertentum verlassen und Führungswissen herunterspielen, Arroganz, Gleichgültigkeit, mangelnde Technik- und IT-Affinität.

3.2. Chef als Coach

Was ist das? Eine Chefin kann niemals vollumfänglich Coach für die Mitarbeitenden sein. Führungskräfte sollten und müssen sich allerdings der aus dem Coaching stammenden Methoden bedienen und sie in einer coaching-ähnlichen Atmosphäre anwenden.

Was kann die Führungskraft im agilen Coaching tun?

- ihr eigenes Menschenbild und die darauf basierende Führungsauffassung kritisch hinterfragen: Sieht man im Mitarbeitenden eher ein defizitäres, hierarchisch unterlegenes, tendenziell unwilliges und zu kontrollierendes Wesen? Welche Konsequenzen hat das im Führungsalltag? Ist das zukunftsfähig? Es gibt zahlreiche Argumente und empirische Belege, die für einen vertrauens- und respektvollen, fordernden und ressourcenorientierten Umgang mit Beschäftigten sprechen.
- ihr Selbstverständnis als „Dienstleister“ (servant leader) entwickeln und dies im Alltag umsetzen: Kernaufgaben der agilen Führungskraft sind nicht mehr so sehr Macht, Kontrolle, Entscheidungen und tatkräftiges Mitarbeiten. Vielmehr besteht die Daseinsberechtigung darin, den aus sich heraus kompetenten und motivierten Beschäftigten bestmögliche Rahmenbedingungen zu verschaffen (z. B. Ressourcen wie Zeit, Geld und Raum, Beseitigung von Hindernissen und Schutz vor Störungen usw.).
- den für das Coaching typischen Doppelansatz des „Förderns und Forderns“ auf den Führungsalltag übertragen: Vorgesetzte fördern Mitarbeitende beispielsweise, indem sie ihre Entwicklung unterstützen, Chancen und Bühnen geben, Mut machen, Fehler zulassen und Lernen unterstützen u.v.m. Zum Repertoire des Forderns gehören u. a. ehrlich-kritische Rückmeldungen, ehrgeizige Zielvereinbarungen mit viel Umsetzungsfreiraum („lange Leine“), Anreize für das Verlassen des Komfortzone, disruptive Denkanstöße usw.
- die Grundlagen von bewährten Coachingmethoden lernen und im Führungsalltag erproben, die den agilen Kulturwandel im Unternehmen befördern: Dazu gehören die lösungs- und ressourcenorientierte Gesprächsführung (vor allem Fragetechniken), Anregungen für den Mitarbeitenden zur Selbstreflexion, Motivationstechniken, Techniken zur Förderung von Selbstvertrauen und Resilienz bei den Mitarbeitenden und die Moderation (nicht: Übernahme) von Entscheidungsprozessen im Team.

Was wäre das Gegenteil? ein als „bossy“ zu bezeichnender Führungsstil, Macht- und Autoritätsorientierung, „command and control“, Unnahbarkeit, Klima der Angst, Be-Elterung der Mitarbeitenden („Kümmerer“), keine Zeit haben für die Mitarbeitenden (oder sich keine nehmen), zu sehr in operativem Tagesgeschäft stecken („Edel-Sachbearbeiter“)

3.3. Motivation und Purpose

Was ist das? Es gehört zur DNA des agilen Unternehmens, althergebrachte Motivationsquellen wie Titel, Status, Einkommen, Incentives usw. nicht mehr so sehr in den Mittelpunkt der Arbeitgebermarke zu rücken. An ihre Stelle treten zunehmend Motivatoren wie Sinnempfinden, Stolz und die Gewissheit, einen Beitrag für eine bessere Welt zu leisten. Der US-Autor und -Unternehmensberater Simon Sinek hat diese Denke in seinem „Goldenen Zirkel“ auf den Punkt gebracht: „Frag immer erst: warum.“ heißt sein Bestseller. Tenor: „Menschen kaufen nicht, was man macht; sie kaufen, warum man etwas macht.“ Übertragen auf Führungskräfte heißt das: Mitarbeitende gehen ihrer Arbeit nicht motiviert und qualitativ nach, weil sie großartig finden, was sie tun, sondern weil sie überzeugt davon sind, warum sie es tun.

Was kann die Führungskraft im agilen Coaching tun?

- trainieren, wie man Aufgaben, Projekte, Pflichten usw. im beruflichen Alltag mit einem Sinn auflädt, sie in ein „big picture“ einbettet - und all dies glaubwürdig an Mitarbeitende kommuniziert

- trainieren, wie man desillusionierten, lethargischen, misstrauischen, überkritischen, pessimistischen Mitarbeitenden überzeugend und konsequent begegnet
- die Coachingsitzungen nutzen, um Visions-/Strategieworkshops, Klausurtagungen, Townhall-Meetings, Zukunftswerkstätten o. ä. zu planen, umzusetzen und zu evaluieren (s. auch 4.2.)
- die Vision der eigenen beruflichen Zukunft bzw. die Vision von der Zukunft des Unternehmens entwerfen: „Führungskräfte, die erfolgreich eine ... wirtschaftlich blühende Kultur erschaffen haben, hatten zuvor starke innere Bilder über den künftigen Zustand in ihrem Unternehmen entwickelt“ (Purps-Pardigol 2015: 37)
- hinterfragen, ob das eigene Sinnempfinden und die eigene Motivation im Beruf noch ausreichend sind - und wie man dies ggf. verbessern könnte

Was wäre das Gegenteil? Sinnlosigkeit, innere Kündigung, Lethargie, Dienst nach Vorschrift, Zynismus, Führen nur über „Ansage“, übertriebene Sachlichkeit, Technokratie, Wertelosigkeit, Fantasielosigkeit

3.4. Lern- und Fehlerkultur

Was ist das? Fehler waren in Unternehmen lange verpönt und sind es vielerorts immer noch. Entsprechend suboptimal gingen und gehen viele Führungskräfte mit Fehlern um. Tatsächlich gefragt sind ehrliche Fehleranalyse, Transparenz und Verantwortung, Qualitätsanspruch ohne Perfektionismus, Machbarkeits- und Kundenorientierung, „learning by doing“, ständige Selbstoptimierung, das Recht auf Scheitern, lebenslanges Lernen usw. (Strauss 2019).

Was kann die Führungskraft im agilen Coaching tun?

- reflektiert und trainiert die eigene Fehler- und Lernkompetenz: z. B. eigene Fehler sehen und zügig zugeben („fail fast“), sich verantwortlich fühlen, aus eigenen Fehlern lernen und voranschreiten („fail forward“), sich selbst bewusst steuern (d.h. fehlerträchtige Muster, schlechte Angewohnheiten und Glaubenssätze verändern - s. 2.2.), Perfektionismus und Detailverliebtheit eindämmen u.v.m.
- reflektiert und trainiert, Mitarbeitende in ihrer Fehler- und Lernkompetenz zu unterstützen
- legt sich ein Führungsverhalten zu, das zu einer agilen Fehler- und Lernkultur beiträgt, z. B. Fehlergespräche führen, Mitarbeitende für die Lösung in die Pflicht nehmen
- arbeitet an einer Unternehmenskultur mit, die die Lernfreudigen, Beweglichen, Verantwortungsvollen und Konstruktiv-Kritischen incentiviert und die Trägen, Taktierer, Ego-Spieler, Komfortzonen-Bewohner, Save-my-Ass-Typen, Perfektionisten und Kontroll-Freaks sanktioniert
- trainiert kritisch-konstruktives Feedback, Erwartungsartikulation, Lob und Dank
- entwickelt Strategien für explizite Fehler- bzw. Kreativitäts-Events im Team, z. B. „FuckUp-Meetings“, die Teamrolle eines „advocatus diaboli“, Teile des Teams zu „Disruptoren“ machen, Brainstorming-Runden
- baut Courage auf, Fehler transparent ins höhere Management zu melden und professionelle Kritik an höheren Hierarchen zu üben

Was wäre das Gegenteil? Perfektionismus, Detailverliebtheit, Kontrollzwang, unrealistisch hohe Erwartungen an sich und andere, falsche Versprechungen machen, nicht Nein sagen können, finger pointing, Sündenbock suchen, Spott und Häme, Bloßstellung, Mobbing, Schuld und Verantwortung zu sehr bei sich suchen, sich für alles zuständig fühlen, Helfersyndrom, Vertuschen, Schönreden, Verzögern, Lügen, Unterstellungen, Einschüchterung, Killerargumente/Bedenkenträgerei gegenüber Ideen.

3.5. Emotions- und Konfliktmanagement

Was ist das? Managementtheorien auf Basis neurowissenschaftlicher Erkenntnisse (Strauss 2016) betonen, dass der Mensch ist ein stark von Emotionen und (unbewussten) Automatismen determiniertes Wesen sei. Demnach erwächst Motivation nicht (wie bspw. im „Management by Objectives“-Ansatz vorausgesetzt) aus Belohnung und Bestrafung, sondern aus der Erfüllung zentraler emotionaler Bedürfnisse. Nach dem SCARF-Modell des Neuro-Leadership-Vordenkers David Rock (Rock 2007) sind dies: Status (status), Sicherheit (certainty), Autonomie (autonomy), Zugehörigkeit (relatedness) und Fairness (fairness). Heutige agile Führungsansätze liegen komplett auf dieser Linie und empfehlen Führungskräften, diese Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu adressieren.

Was kann die Führungskraft im agilen Coaching tun?

- ihr Fachwissen zu Neuro Leadership, aktueller Motivationsforschung etc. erweitern und darüber reflektieren
- Strategien zur emotionalen Bedürfnisbefriedigung für die Mitarbeitenden entwickeln, im Führungsalltag umsetzen und im Coaching weiter verfeinern
- dazu notwendiges „Handwerkszeug“ wie loben, aktiv zuhören, konstruktiv kritisieren, delegieren, verständlich und mitreißend kommunizieren, Wertschätzung zeigen usw. auffrischen oder lernen
- die eigenen Fähigkeiten verbessern, Visionär, Orientierungsgeber, Anker, Vorbild etc. zu sein
- lernen, Macht und Kontrolle abzugeben und dabei seine eigenen Emotionen/Ängste im Zaume zu halten
- Konflikte (z. B. zwischen Teammitgliedern), Ungerechtigkeiten (z. B. bei Bezahlung, Beförderung), schlechtes Teamklima (z. B. Zwei-Klassen-Gesellschaft, Außenseiter) als Führungsaufgabe annehmen und dagegen vorgehen
- kritisch hinterfragen, ob die eigenen, persönlichen emotionalen Bedürfnisse in der Führungsposition ausreichend erfüllt werden; ggf. Änderungen anpacken
- lernen, mit Beschäftigten offen und ohne Scham über Gefühle zu sprechen (z. B. mit der Methode „HappynessIndex“)

Was wäre das Gegenteil? Verleugnung oder Verächtlichmachung von Gefühlen, eigene und fremde Bedürfnisse und Emotionen ignorieren oder unterdrücken, selbst mit Pokerface herumlaufen, Unnahbarkeit, Perfektionsanspruch, Führen mit Druck und Angst, andere bloßstellen oder ausgrenzen, schlechte soft/social skills haben, von eigenen Emotionen/Launen getrieben sein und andere darunter leiden lassen, Konflikte ignorieren oder sich vor ihrer Klärung drücken, Ungerechtigkeiten fördern oder zulassen, schlechtes Betriebsklima fördern oder zulassen, selbst innerlich gekündigt sein.

3.6. Virtuelles Führen

Was ist das? Virtuelle Führungsfähigkeiten werden wichtiger, je mehr die Vielfalt der Berufsausübung zunimmt (Home Office, Freelancer- und Zeitarbeitskräfte, Reisetätigkeit, Matrixorganisationen, Teams über Zeitzonen verteilt, Teilzeit, Eltern- und Pflegezeiten, Sabbatjahre, Bildungsurlaub, Lebensarbeitszeitkonten, Vertrauensarbeitszeit, Gleitzeit, Schichtarbeit). Es gibt vermutlich kaum noch einen Vorgesetzten, der an fünf Tagen in der Woche all seine Beschäftigten physisch von „nine to five“ vor sich sitzen hat. All das erhöht den Koordinations- und Kommunikationsaufwand der Führungskraft enorm.

Was kann die Führungskraft im agilen Coaching tun?

- ihre Fachkompetenz ausbauen. Dazu gehört Know-how, warum die flexible Wahl von Arbeitszeit und -ort für alle Beteiligten Sinn macht, warum aufgrund von Megatrends in der Arbeitswelt daran kein Weg mehr vorbeiführt, welche guten Rahmenbedingungen es braucht und warum die Chancen die Probleme bei weitem überwiegen. Mehr Fachwissen sollte auch dazu beitragen, eigene Vorbehalte gegen moderne, agile Arbeitsformen abzubauen.
- sich in Methodenkompetenz üben, wie genau man konkret im Alltag virtuelle Teams führt. Dazu gehört den Aufbau einer Vertrauenskultur, präzise Absprachen und Kommunikation, Regeln und Technologie für die Zusammenarbeit im Team, gezielte Investitionen in Teambuilding und Zusammenhalt (s. 3.5.) u.v.m.
- ihre Sozialkompetenz stärken. Die virtuell führende Vorgesetzte muss u. a. die Eigenmotivation (s. 3.3.) und Selbstführungsfähigkeiten (s. 3.2.) der Beschäftigten stärken, selbst Vorbild für flexibles und doch strukturiertes Arbeiten sein, überzogene Kontrollneigung gegenüber virtuellen Formen der Zusammenarbeit abbauen sowie ihrer Fürsorgepflicht nachkommen (z. B. Entgrenzung und Selbstüberforderung bei Mitarbeitern unterbinden).

Was wäre das Gegenteil? Starrheit, Kontrollneigung, Misstrauen, Benachteiligen von Mitarbeitenden in flexiblen Arbeitsverhältnissen/Bevorzugen des „Regel-Arbeitnehmers“, Zulassen von chaotischen Verhältnissen und Qualitätsmängeln in virtuellen Teams, selbst chaotisch und unstrukturiert arbeiten, intransparent oder benachteiligend kommunizieren (Kenntnislücken der Abwesenden), Wusch nach flexibler Wahl von Arbeitszeit und -ort grundlos behindern oder blockieren.

4. Wie der Transfer in den Führungsalltag gelingt

Shadowing inkl. Stakeholder-Dialoge: Unter Shadowing versteht man das Begleiten des Coachees im Berufsalltag. Ein Coach läuft während ganzer Arbeitstage oder in ausgewählten Situationen (z. B. Projektmeetings) als „Schatten“ mit, ohne direkt zu intervenieren. Die in diesen Beobachtungen vom Coach erkannten Themen, Herausforderungen, Lernfelder etc. des Coachees werden dann im weiteren Coaching bearbeitet. Eine gute Ergänzung sind Stakeholder-Dialoge. Hierbei kommt der Coachee unter Moderation des Coaches mit wichtigen Zielgruppen zusammen, etwa Mitarbeitenden, Vorgesetzten, Schnittstellen, Kunden. Der Mehrwert der Moderation ist es, dass die Beteiligten dem Coachee ehrlicher und fundierter Rückmeldung geben, Missverständnisse und blinde Flecken in der Kommunikation ausgeleuchtet werden und eindeutige Vereinbarungen über den künftigen Umgang getroffen werden können.

Externe Moderation: Ein agiler Coach kann vom Coachee eingesetzt werden, um wichtige Formate in seinem Führungsalltag zu moderieren. Dazu gehören Team-Entwicklungen und Team-Klausuren. Der Vorteil der externen Moderation besteht darin, dass die Führungskraft keine Doppelrolle als „Vorgesetzter“ (= Teil des Systems) und „Moderator“ (= neutrale Instanz, Dienstleister) übernehmen muss. Ein externer Moderator führt in der Regel viel strukturierter und ergebnisorientierter durch die Agenda und fördert durch Fragetechniken, spezielle Methoden und geschützte Räume die Ehrlichkeit, Konfliktbereitschaft und Kompromissfähigkeit der Teilnehmenden. Agile Coaches können außerdem als Moderatoren für regelmäßige Formate wie Reviews, Retrospektiven, Fuck-up-Meetings etc. eingesetzt werden. Findet eine solche externe Moderation im Rahmen eines Einzelcoachings für die Führungskraft statt, hat sie eher den Charakter eines Vorbildes bzw. Modelllernens: Die Führungskraft schaut sich für eine bestimmte Zeit agile Führungs- und Kommunikationsweisen vom Coach ab und übernimmt in sehr überschaubar kurzer Zeit selbst diese Aufgaben. Wenn Unternehmen sich zur Gänze einer agilen Transformation unterwerfen, kommen agile Coaches

außerdem temporär zum Einsatz, um Mitarbeitenden und Führungskräften die neuen Führungs-, Organisations- und Kommunikationsweisen beizubringen.

Fall-Supervision/kollegiales Coaching: Führungskräfte klagen oft darüber, sich als Einzelkämpfer im Unternehmen zu fühlen. Es wird mehr Austausch unter Kolleginnen und Kollegen gewünscht, was aber entweder an mangelnder Zeit oder zu geringer Vertrauenskultur scheitert. Vertrauen wäre aber unbedingt notwendig, um vor allem über die Herausforderungen und Schattenseiten des Führungsalltags zu sprechen und voneinander zu lernen. Agile Coaches können für Führungskräfte Retrospektiven, Fall-Supervisionen, Klausurtagungen oder Fuck-up-Meetings moderieren.

5. Literatur

Capgemini Consulting (2017): Culture first! Von den Vorreitern des digitalen Wandels lernen, online verfügbar unter <https://www.capgemini.com/consulting-de/resources/change-management-studie-2017/>, letzter Abruf 23.03.2018

Hamel, Gary (2012), in: Harvard Business Manager 1/2012

Rock, David (2007): Quiet Leadership, New York

Sprenger Reinhard (2018): Radikal digital. Weil der Mensch den Unterschied macht, München

Strauss, Nicolette (2016): Mit Neuro-Leadership Mitarbeiter besser führen. Wie Vorgesetzte die Hirnforschung nutzen können. In: Laske, Stephan u. a. (Hg.). PersonalEntwickeln. Loseblattwerk, Neuwied: Lieferung Januar 2016

Strauss, Nicolette (2018): Agile Führung – Beweglich in bewegten Zeiten. Wie agile Führung funktioniert und was Sie von der IT-Branche lernen können. In: Laske, Stephan u. a. (Hg.). PersonalEntwickeln. Loseblattwerk, Neuwied: Lieferung August 2018

Strauss, Nicolette (2019): Warum Fehler Ihr Unternehmen besser machen. In: Laske, Stephan u. a. (Hg.). PersonalEntwickeln. Loseblattwerk, Neuwied: Lieferung April 2019

Die Autorin

Dr. phil. Nicole Strauss (Jg. 1968) ist psychotherapeutischer Coach und Unternehmensberaterin mit langjähriger eigener Führungserfahrung. Nach Leitungs- und Vorstandsfunktionen in Konzernen und Start-ups leitet Strauss seit 2008 ihr eigenes Unternehmen. Mit Lebens- und Managementenerfahrung sowie psychologischer Fundierung begleitet sie Fach- und Führungskräfte dabei, sich selbst und andere zukunftsfähig zu führen bzw. Veränderungen zu meistern. Strauss ist zudem International Scrum Master I, Hochschuldozentin und Fachautorin.

Kontakt: www.nicole-strauss.com; www.xing.com/profile/Nicole_Strauss10;
Twitter: @strausscoaching